

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM**

2011 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jarmila Marchevková

**Demotivační faktory v organizaci – nejčastější chyby
v motivaci zaměstnanců**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)
STUDIES**

2011 - 2014

BACHELOR THESIS

Jarmila Marchevková

**Demotivation Factors In Organisation - the most
frequent errors in the employee motivation**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková
Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená Bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí práce Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za podporu, čas a cenné rady.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá motivací a stimulací zaměstnanců, věnuje se demotivačním faktorům v organizaci a popisuje nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Demotivace, firemní kultura, hygienické faktory, psychologická smlouva, spokojenost, stimulace, motivace, motivační program, osoba manažera, potřeby, teorie motivace.

Annotation

This bachelor's thesis deals with motivation and stimulation of employees. It is dedicated to the demotivating factors in the establishment and describes the most frequent errors in the employee motivation.

Key words

Company policy, demotivation, hygienic factors, manager, motivation, motivation program, need, psychological agreement, satisfaction, stimulation, theory of motivation.

OBSAH

ÚVOD	8
1 Motivace a stimulace v organizaci	10
1.1 Teorie motivace	10
1.2 Psychologická smlouva.....	17
2 Demotivace	20
2.1 De/motivační faktory	20
2.2 Jaké signály vysílají demotivovaní pracovníci a jejich motivovaní kolegové?.....	27
3 Role manažera	27
4 Motivační program	30
5 Návrh motivačního programu podniku	34
5.1 Firemní kultura	34
5.2 Výběr a rozvoj zaměstnanců	37
5.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	40
5.4 Sociální péče	43
Diskuse	45
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	49
SEZNAM TABULEK	52
SEZNAM ZKRATEK	52

ÚVOD

Autorka chce ve své práci poukázat na demotivační faktory v organizaci a na nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců.

Ekonomie má velice blízko k psychologii. Ekonomické procesy a děje jsou v podstatě důsledkem vnímání, rozhodování a jednání jednotlivců, jedná se tedy o psychologické procesy a děje. Duše lidí se otiskují do takových oblastí jako je spotřební chování, reklama a marketing, public relation, nebo také do hospodaření domácností, vnímání jistoty (pojištění a spoření) nebo naopak risku a hazardu a není nadarmo, že velké obchodní kontrakty bývají uzavírány osobně a stisk ruky není tím jediným, jak skrze řeč těla do byznysu promlouvá lidské nitro.

Nejinak tomu je i v případě motivace. I zde existuje přímé propojení mezi niternými lidskými pochody a vnějšně měřitelnými ekonomickými výstupy. Na jedné straně figurují vnitřní pohnutky a potřeby, které dávají vzniknout určitému impulzu něco konat a toužit získat. Na straně druhé tyto motivy implikují spokojenost či nespokojenost, a od té je v pracovním prostředí už jen krůček k loajalitě, iniciativnosti, proaktivitě a nakonec i výkonnosti. Ta spadá mezi výstupy, které zaměstnavatele na zaměstnanci zajímají nejvíce.

Nejen proto by měla mít motivace a motivační programy své pevné místo ve všech organizacích ať už soukromého nebo veřejného rázu. Pryč jsou doby, kdy se na zaměstnance nahlíželo pouze jako na stroje, byť žijeme v době, kdy na sebe otroctví vzalo podobu dětské práce, pornografie a prostituce nebo nízké minimální mzdy, máme se alespoň k čemu odvolávat a existují instituce, které pracovní práva zahrnují pod základní lidská. A proto je třeba se lidskými a pracovními potřebami zabývat.

Koneckonců v práci, podobně jako v životě obecně, platí podobná pravidla. Pravda vítězí nad lží, spravedlnost je citlivě vnímanou hodnotou, člověk chce prokázat své schopnosti a potěší ho, když je za ně oceněn. I na pracovišti je důležitá důvěra, přátelství a smysl.

Smyslem, a tedy cílem předkládané práce je zaměřit se na faktory, které zaměstnance v organizacích nejvíce demotivují, na vlivy, jež podkopávají pracovní morálku, plýtvají talentem a kreativitou lidí, snižují výkon a způsobují ztrátu chuti do práce.

V úvodní části práce je možno prostřednictvím motivačních koncepcí nahlédnout do racionální i iracionální složky člověka, kdy na jedné straně kalkuluje

s inputy a outputy sebe i svých kolegů (teorie ekvity) a na druhé straně podléhá subjektivním zájmům a přáním. Text se také dotýká mnoha oblastí lidského života, ať už je to pocit zázemí a jistoty, nebo růstu a seberealizace, přičemž není opomíjena ani jeho společenská rovina.

Po předestření základních motivačních stanovisek a přístupů je možno se dočíst o předpokladech a očekáváních, které si s sebou zaměstnanec a zaměstnavatel nesou do jejich vzájemného (pracovního) poměru. Dále jsou shrnuty faktory, které mají na spokojenost a motivaci (eventuálně demotivaci) vliv a v neposlední řadě je také rozebrána motivační role liniových manažerů.

V závěrečné části pak přichází autorka s návrhem motivačního programu, který by měl všechny dříve zmíněné aspekty zahrnovat a využít ve prospěch jak zaměstnance (který se bude cítit na pracovišti správně a pozitivně), tak zaměstnavatele, který z tohoto zaměstnancova dobrého naladění vytěží vysokou výkonnost, kvalitu odváděné práce a ještě profesionální zákaznický servis.

1 MOTIVACE A STIMULACE V ORGANIZACI

1.1 Teorie motivace

Motivace je „*vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“ (Tureckiová, 2004, s. 55). Podle Tureckiové (2004) člověk tuto vůli pociťuje, když situaci vyhodnotí příznivě ve smyslu, že motiv jeho činnosti je dostatečně silný, vidina cíle dostatečně atraktivní a úsilí nutné k jeho dosažení reálné. Adair (2004) říká, že v procesu motivace se snoubí rozumová složka s citovou – člověk může na jedné straně ve svém jednání podlehnout svým nevědomým emocionálním pohnutkám, na druhé straně má však potřebu jednat logicky, jak před ostatními, tak před sebou samým.

Dle Plamínka (2007) jsou základem motivace motivy, neboli vnitřní činitele, které usměrňují chování člověka vzhledem k určitým cílům. Tyto pohnutky souvisí také s postoji, hodnotami a vlohami jednotlivých lidí. Obecným smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – v pracovním prostředí se jedná zejména o ochotu věnovat čas a vynaložit úsilí pro dosažení cílů organizace. Na rozdíl od manipulace, kde také dochází k ovlivňování, je v motivování kladen důraz na porozumění zájmů druhých lidí. Dle názoru Pauknerové (2006) je toto také jedním z nejobtížnějších prvků motivování vůbec. Optimální situace nastává, jsou-li zájmy zaměstnanců v souladu se zájmy organizace. Pak se mluví o tom, že člověk má chuť do práce, je cílevědomý, loajální a vyrovnaný. Kladný přístup k práci se projevuje v jeho spokojenosti.

K tomuto Donnelly (1997) říká, že motivace je pro organizaci a její řízení podstatná mimo jiné také z těchto tří důvodů: člověk musí být motivovaný, aby vůbec vstoupil do dané firmy; je dobré mít motivované zaměstnance, protože ti pak podávají potřebný výkon a v neposlední řadě záleží i na motivovaných manažerech, neboť jen ti odvádějí svou práci kvalitně. Motivovaný zaměstnanec navíc v práci nevykazuje žádné výkyvy a automaticky se zaměřuje na důležité cíle.

Urban (2008) se vyjadřuje k práci manažerů, že právě na jejich bedrech leží hlavní zodpovědnost za motivovanost jejich podřízených.

Plamínek (2007) poukazuje na rozdíl mezi ovlivňováním člověka prostřednictvím vnitřních a vnějších pohnutek. Je-li ochota pracovat vyvolávána pomocí vnitřních sil, již zmíněných motivů, jedná se o motivaci. Podněty, které takový proces motivace podpoří, se nazývají incentive. Zapojují-li se do procesu ovlivňování

vnější pobídky, tzv. stimuly, nazývá se tento děj stimulace. Ta má oproti motivaci výhodu v jednoduchosti, nevýhodou však je, že ochota něco činit funguje jen do té míry, dokud je daný jedinec stimulován. Motivovaný jedinec oproti tomu koná sám od sebe, nicméně k jeho vhodné motivovanosti je nutná znalost procesu motivace a osobnosti daného člověka. K tomuto Kociánová (2010) míní, že optimální je propojení obou přístupů, a to tak, že nabízené stimuly jsou v souladu s vnitřní motivací člověka.

Tureckiová (2004) rozlišuje motivy podle toho, zda je motivem práce sama o sobě, či je-li spíše prostředkem k uspokojování jiných potřeb, na motivy intrinické a extrinické. Vnitřní potřebou může být činnost jako taková, nutnost společenského kontaktu, uspokojení z výkonu nebo moci, touha po seberealizaci nebo dobrý pocit z vlastního rozhodování. Mzda je pak možností, jak si plnit další potřeby. Práce dává člověku určitou životní jistotu a cítí se být užitečným a důležitým. V ideálním případě jsou přítomny oba motivy najednou, a sice, že práce člověka zároveň baví a zároveň je za ní náležitě odměněn.

Pracovní motivace se odvíjí od mnoha okolností, důležitý je například charakter zadaného úkolu, osoba nadřízeného a jeho stylu vedení nebo podoba mezilidských vztahů v týmu. Zásadní je ovšem motivační založení konkrétního zaměstnance, což je určitá dlouhodobá, neměnná charakteristika, podle níž se pozná, jaké podněty zaměstnanec preferuje. Na základě motivačního založení lze rozlišit 4 motivační typy (objevovatelé, usměrňovatelé, sladovatelé, zpřesňovatelé) a podle nich se zaměřit na konkrétní podobu motivace.

V souvislosti s již zmiňovanými intrinickými a extrinickými motivy se objevuje teorie X a teorie Y Douglase McGregora. Podle první jmenované jsou zaměstnanci ze své podstaty líní a nezodpovědní a práci vnímají pouze jako prostředek obživy a jejich přístup k práci lze stimulovat pouze metodou trestů a odměn. Teorie Y naopak v zaměstnancích vidí bytosti, pro něž je práce přirozenou součástí života a kteří sami projevují iniciativu a zodpovědnost. McGregorovu koncepci v jistém smyslu rozvíjí teoretik E.H.Schnein. Ten vedle racionálně-ekonomicky uvažujícího a sebeaktualizujícího se člověka zařazuje ještě typ sociální, který v zaměstnání usiluje o naplnění společenských potřeb.

Dle Tureckiové (2004) je známým teoretickým přístupem Maslowova pyramida potřeb, kde na nejnižší úrovni figurují fyziologické potřeby a na nejvyšší pak potřeba seberealizace, přičemž mezi nimi na druhém až čtvrtém místě stojí potřeba bezpečí,

sociální potřeby a potřeba uznání. Následující tabulka dokládá, jak je možno teorii potřeb převést do pracovního prostředí.

Tabulka 1: Hierarchie potřeb v pracovním prostředí

Kategorie potřeb	Pracovní potřeby
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: J.H. Donnelly, 1997, s.369.

Mezi praktické důsledky teorie potřeb patří, že uspokojená potřeba přestává působit motivačně a dlouhodobě neuspokojená potřeba se může projevit v nevědomém kompenzačním chování, které se týká potřeby náhradní. Potřeby se mění člověk od člověka, ale také napříč časem a prostorem v závislosti na okolním vlivu, společenské situaci nebo aktuální módě. V souvislosti s postmateriálními hodnotami se tak do popředí zájmů dnešních lidí přesouvá například kvalita života, zdraví nebo volného času.

Dvořáková (2007) je toho názoru, že potřeby zaměstnanců je třeba zohlednit už ve výběrovém řízení, a to tak, že potřeby potenciálního zaměstnance musí odpovídat nárokům pracovního místa. Pokud není soulad mezi těmito oblastmi, člověk trpí frustrací a neodvádí potřebný výkon, což přináší mnoho negativ organizaci, která jej zaměstnává. Podstatným faktorem úspěchu organizace jsou také dovednostní kapacity

jejich zaměstnanců. Konkrétní podoba naplňování jejich potřeb se odvíjí od jejich schopností, ty jsou také limitem jejich motivace. Nutno dodat, že v dnešní době odborových organizací a různých pracovních výtvarků jsou mnohé pracovní potřeby plněny automaticky – proto by měl management zacílit především na uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, jako je pocit sounáležitosti či dostatek kontaktu.

Ostatně orientace na vztahy je zdůrazňována i v Alderferově teorii ERG, kde se mluví pouze o třech skupinách potřeb souvisejících: s existencí (E), se vztahy (R) a s růstem (G). Sociální aspekt, a sice sounáležitost, je rovněž jednou ze tří potřeb (vedle touhy po moci a úspěchu) přisuzovaných manažerům teoretikem D. McClellandem.

Konkrétnější návod jak motivovat zaměstnance vzešel z výzkumů Fredericka Herzberga. Ten se ptal zaměstnanců, jaké oblasti je motivují a jaké naopak přinášejí pracovní nespokojenost, přičemž se zaměřil na to, zda má být uváděný faktor na pracovišti přítomen či ne. Výsledkem těchto studií je poznatek, že spokojenosti může být dosaženo jinými prostředky než těmi, jež provází nespokojenost. Přehlednou sumarizaci pak přináší tzv. dvoufaktorový model, kde na jedné straně figurují faktory hygieny (dissatisfactory), jejichž absence nebo negativní působení způsobuje nespokojenost, a na druhé straně motivátory (satisfactory), jichž je naopak pro zajištění spokojenosti na pracovišti třeba. Zajímavým vyústěním teorie také je, že absence motivátorů a vhodné použití faktorů hygieny pro dosažení spokojenosti, resp. nespokojenosti nestačí, což je obzvláště významné v souvislosti s finanční odměnou, jejíž účinnost v procesu motivace je tímto zpochybněna. Další podstatnou implikací koncepce je zdůraznění role bezprostředně nadřazených v ustavení motivátorů a odpovědnosti celého vedení organizace ve vytváření příznivých hygienických faktorů. V neposlední řadě pak Herzbergův přístup podtrhuje důležitost prvotního průzkumu stavu zaměstnanecké spokojenosti pro tvorbu efektivní motivační strategie.

Tabulka 2: Herzbergův dvoufaktorový model

Faktory hygieny (absence zdrojem nespokojenosti)	Motivátory (přítomnost zdrojem spokojenosti)
Peníze/mzda	Výkon (úspěch na základě dosaženého výkonu)
Politika a řízení organizace	Uznání
Personální řízení	Obsah práce
Interpersonální vztahy s kolegy a nad/podřízenými	Odpovědnost (delegována v procesu řízení)
Bezpečné pracovní podmínky	Funkční vzestup
Jistota pracovního místa	Možnost rozvoje (schopností)

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 60-1.

Většina zmíněných motivátorů je dosažitelná prostřednictvím tzv. obohacování práce neboli přístupu k náplni práce, díky němuž je do ní možno zabudovat prvek úspěchu, uznání, atraktivity, zodpovědnosti i individuálního rozvoje. Podle Donnellyho (1997) jde o následující možnosti:

- **Rozmanitost práce** – umožnit zaměstnancům používat různé postupy a vykonávat různé operace tak, že je uplatněna široká škála jejich schopností.
- **Celistvost úkolu** – možnost dokončovat celé pracovní funkční celky tak, že zaměstnanec dokáže dohlédnout na výsledky své práce, což mu přináší pocit úspěchu a naplněnosti.
- **Významnost úkolu** – zdůraznění dopadu dobře odvedené práce na výsledky celé organizace přináší zaměstnanci pocit důležitosti a uznání.
- **Autonomie** – možnost kontroly a rozhodování o konkrétním provedení zadaných úkolů dodává zaměstnancům smysl pro zodpovědnost.
- **Zpětná vazba** – časté a včasné informování o kvalitě odvedené práce umožňuje zaměstnancům orientovat se na rozvoj svých schopností.

Tureckiová (2004) popisuje jiný zajímavý přístup k pracovní motivaci, Vroomovu expektační teorii, která stanovuje sílu motivu ke splnění určitého cíle na základě očekávání, že dosažení tohoto cíle je reálné, a jeho subjektivní přitažlivosti.

Úsilí zaměstnance vykonat zadaný úkol pak stoupá v závislosti na pravděpodobnosti, že povede ke kýženým výsledkům. Těmi jsou zejména:

- uspokojení z práce jako takové
- funkční postup
- vyšší plat
- profesní rozvoj
- seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročnějších úkolů

Porter s Lawlerem k této koncepci přidávají zaměstnancovy schopnosti a vnímání jeho profesionální role, přičemž výsledná spokojenost se odvíjí od dosažené odměny. Teorie očekávání obohacuje motivační koncepcí o prvek subjektivity. V praxi to znamená, že táž odměna (např. oběd s nadřazeným) nemusí způsobovat stejnou motivační odezvu u dvou různých zaměstnanců a stejně tak může obtížný pracovní úkol jednoho zaměstnance demotivovat a jinému přinášet touhu po překonání nabízené výzvy.

Nicméně mimo individuální, subjektivně zbarvené odlišnosti se lze v rámci procesu motivace setkat i s tendencemi zapojovat racionální složky uvažování. To dokazuje teorie spravedlnosti, podle níž zaměstnanci kalkulují vlastní zisky a ztráty a srovnávají je s ostatními. Na základě snahy dosáhnout stavu kognitivní konsonance, kdy jedinec usiluje o soulad mezi dvěma vybranými prvky vnímání, tak zaměstnanci porovnávají vstupy a výstupy v pracovním prostředí. V případě nesouladu pak dochází k pocitům nespravedlnosti, ať již z důvodu nadhodnocení nebo podhodnocení schopností a kvalit daného pracovníka. Obecně pak kognitivní disonance vede k tomu, že daný jedinec buď změní své chování, nebo hodnocení vnímaných skutečností (objevují se obranné mechanismy jako racionalizace nebo selekce vnímání), nebo zavede nový kognitivní prvek, podle něhož přispěvkem ostatních hodnotí. Přehled hlavních porovnávaných inputů a outputů přináší následující tabulka.

Tabulka 3: Vstupy a výstupy v teorii spravedlnosti

Vstupy	Výstupy
Vzdělání	Mzda, plat, finanční odměny
Zkušenosti	Statusové symboly (kancelář, její vybavení, firemní automobil a jeho značka)
Dovednosti	Kvalita pracovního prostředí
Délka praxe	Možnost dalšího osobního rozvoje
Osobní image	Možnost účasti na rozhodování
Vztah k firmě	

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 64)

Podobně jako obohacení práce může působit blahodárně na motivaci zaměstnance, i správně formulovaný pracovní cíl je dle teoretiků E.A. Lockeho a G.P.Lathama motivační. Takový cíl by měl splňovat kritéria SMART¹, neboli měl by být:

- specifický (jednoduchý, významný)
- měřitelný (zvládnutelný, smysluplný)
- dosažitelný (je možno jej vykonat)
- realistický (odměnitelný, vedoucí k nějakému výsledku)
- časově omezený (termínovaný, hmatatelný, dohledatelný).

Tureckiová (2004) dále říká, že zaměstnanci mohou být také motivováni výkonově, a to tak, že kalkulují, zda je zadaný úkol spíše příležitostí, nebo ohrožením, ve snaze dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu. Takto formulovanému principu pak negativně nahrává skutečnost, že nemotivovaný člověk využívá minimum (20 – 30 %) svých schopností a znalostí, aniž by ztratil své zaměstnání. Jeho motivovaný kolega naopak přispívá do organizace mnohem větším potenciálem (využívá cca 80 – 90 % svých kapacit). Je jistě bez diskuse, že takto nadšený pracovník je pro organizaci mnohem větším přínosem.

¹ V anglickém originále znějící takto: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound.

1.2 Psychologická smlouva

Jak již bylo uvedeno dříve, v procesu pracovní motivace jde o sladění zájmů firmy a jejich zaměstnanců. Armstrong (2007) k tomuto říká, že zaměření obou stran je mnohdy protichůdné, není pochyb, nejen proto spolu uzavírají tzv. psychologickou smlouvu neboli nepsanou dvoustrannou dohodu o vzájemných očekáváních. Zaměstnanci například předpokládají, že jim jejich pracoviště nabídne možnost růstu, rozmanitou pracovní náplň, slušné zacházení a kvalitní zpětnou vazbu. Jejich zaměstnavatelé od nich za to na oplátku vyžadují dostatečný pracovní výkon, ochotu nebo loajalitu. Těchto prvků je ovšem možno dosáhnout vhodným motivačním působením ze strany managementu, a proto by se dalo říci, že jde svým způsobem o závazek, který má organizace sama k sobě. Další požadavky na zaměstnance jako např. určité osobní vlastnosti nebo způsobilosti jsou prověřovány již v průběhu výběru pracovníka a disponují jimi většinou sami jednotlivci – je možno je zahrnout do skupiny tzv. klíčových kompetencí², o jejichž naplnění usilují různé národní i mezinárodní programy školství a vzdělávání.

Koubek (2007) popisuje, že přehlednější náhled na odlišné zájmy zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů lze získat z analýzy faktorů spokojenosti na straně jedné a mzdovorných faktorů, na jejichž základě je pracovník odměňován, na straně druhé. Zjišťování spokojenosti je jedním z odrazových můstků tvorby motivačního programu podniku a její konkrétní podoba a výše odráží úroveň personální práce v organizaci, způsob vedení, firemní kulturu, ale může být i podnětem k zavedení různých opatření. Systém odměňování umožňuje firmě získat a udržet vhodné pracovníky, dosáhnout potřebné kvality a objemu práce, rozvíjet zdravé pracovní vztahy a zejména vytvářet prostředí, které jí zaručí konkurenceschopnost.

Dvořáková (2007) vyjmenovává seznam faktorů spokojenosti. Tučně jsou vyznačeny prvky, které mohou způsobovat nespokojenost na základě Herzbergova dvoufaktorového modelu.

- **Jistota zaměstnání (žádné ohrožení kvůli intrikám a zákulisním bojům, žádné propouštění v důsledku krize)**
- Zajímavost a podnětnost práce, charakter práce, pocit užitečnosti a úspěchu, pracovní zátěž (množství práce); postavení ve firmě, prestiž funkce, hrdost na organizaci, pro niž člověk pracuje.

² Patří mezi ně např. samostatnost, způsobilost řešit problémy, ochota spolupracovat, učit se a přemýšlet, aktivní přístup k práci nebo schopnost zapadnout do stávajícího kolektivu. In: Tureckiová, 2008, s. 50.

- Délka pracovní doby, zaměstnání dává možnost věnovat se koníčkům, rodině a přátelům (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem); organizace pracovní doby (režim příchodů, odchodů a přestávek).
- **Vztahy s přímým nadřízeným**, jednání s respektem a úctou, **úroveň mezilidských vztahů**, uspokojení z práce, možnost rozhodování a dohody s vedením společnosti, způsob jednání vedoucích, svěřená zodpovědnost.
- Informování o hospodaření podniku, přístup k informacím, **strategie a politika společnosti**.
- **Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk), vybavení pracoviště, úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**.
- Možnost povýšení, odborný růst, možnost vzdělání a rozvoje.
- Platové ohodnocení – transparentní, spravedlivé, znalost systému odměňování; dostatek uznání za dobře odvedenou práci, konstruktivní zpětná vazba + zaměstnanecké výhody.

K tomu Kociánová (2010) říká, že jmenované prvky se v podstatě kryjí s podmínkami, při nichž zaměstnanci podávají vysoký výkon – do těchto podmínek jsou navíc začleněny osobní charakteristiky pracovníka, mezi které patří například temperament, věk nebo zdraví.

Zjednodušenou verzi faktorů, které ovlivňují zaměstnaneckou spokojenost, předložili teoretici Lea, Tarby a Webley, když vymezili 4 základní důvody, proč lidé vůbec pracují. Jsou jimi:

1. Odměna zvnějšku
2. Vnitřní uspokojení
3. Seberealizace
4. Sociální interakce

Heinová (2010) popisuje, že člověk ve své roli zaměstnance, chce mít možnost si dobře vydělat, projevit své schopnosti, mít smysluplný cíl a být zainteresován na výsledcích při jeho plnění včetně náležitého uznání a spravedlivého ocenění. Dále se při vykonávání své pozice touží cítit volně, bezpečně, být dostatečně informován a být rovnoprávným členem týmu. Vedle toho potřebuje cítit důvěru (jak ze strany svých kolegů a nadřízených, tak směrem k nim) a naději, že bude někam postupovat.

Koubek (2007) říká, že organizace má od svých zaměstnanců rozdílná očekávání a ta se odrážejí v tom, jaké jeho kvality oceňuje. Jejich souhrn přináší tabulka navržená M. Goodridgem.

Tabulka 4: Oceňované kvality zaměstnanců

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na práci	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztah k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: Koubek, 2007, s. 165.

Mimo jmenované zásluhy zaměstnanců může organizace oceňovat také jejich věrnost, úspěchy v osobním životě (svatba, narození dítěte, odvykání kouření) nebo zvyšování kvalifikace.

Ač jsou požadavky a zájmy zaměstnanců a organizací v mnohém odlišné, z dosud uvedeného vyplývá, že je možné najít i styčné body, a právě o ně by se

motivační program měl opírat především. V množině příčin spokojenosti a množině požadavků na zaměstnance tvoří společnou podmnožinu následující položky:

- Rozhodování
- Svěřená odpovědnost
- Kreativita, zajímavost práce
- Mezilidské vztahy
- Komunikace
- Pracovní podmínky

Armstrong (2007) vnímá úsilí udržovat dobré vzájemné vztahy, informovanost a společné rozhodování jako prvky psychologické smlouvy, na nichž se shodnou jak zaměstnanci, tak jejich zaměstnavatelé.

2 DEMOTIVACE

2.1 De/motivační faktory

Co tedy vlastně zaměstnance motivuje a demotivuje? Denny (2002) shrnul základní motivační přístup do tzv. 9 zákonů motivace:

1. Chcete-li motivovat, musíte být sami motivováni.
2. Motivace vyžaduje mít jasný cíl – jednak musí zaměstnanci mít k čemu vzhlížet a upínat se a dále je třeba jasně stanovit cíle a úkoly. Manažer by měl také projevit opravdový zájem o budoucí směřování kariéry každého jednotlivého zaměstnance – mentoring, koučink, mimořádné tréninky.
3. Motivace je nikdy nekončící proces – jednou ustavená motivace nikdy netrvá věčně (viz. Teorie potřeb, která říká, že uspokojení jedné potřeby vyvolává potřebu jinou), pracovní nadšení se musí udržovat a podporovat.
4. Uznání motivuje – vyžaduje to velkorysost manažera, který se nebojí projevit obdiv a ocenit kvality zaměstnanců s tím, že je vhodné zasadit úspěch zaměstnance do širšího časového rámce.
5. Vlastní účast motivuje – zaměstnanci by měli mít podíl na zisku společnosti, měli by být finančně oceněni za nápady, které zvýší efektivitu nebo sníží náklady a manažer by se měl zároveň aktivně účastnit dění kolem svých podřízených

6. Úspěch motivuje – když vidíme vlastní pokroky, motivuje nás to, naopak strach z neúspěchu demotivuje. Manažeři by měli zdůrazňovat každý pokrok, kterého bylo dosaženo a ve svých lidech by měli povzbuzovat hrdost a pýchu za odvedené výsledky.
7. Výzva k akci motivuje, jen když lze zvítězit – motivovat zaměstnance jen do úrovně jejich schopností a vytyčovat takové cíle, jejichž dosažení je možné.
8. Každý může být motivován – v každém zaměstnanci je něco, co může spustit jeho nadšení pro práci.
9. Příslušnost ke skupině motivuje – podpora týmového ducha a zasvěcení zaměstnanců do strategických cílů podniku s tím, že je zvýrazněn jejich podíl.

Urban (2008) míní, že základním předpokladem úspěšného motivačního působení je ovšem zajištění základních potřeb (nebo hygienických faktorů), jako je plat, jistota zaměstnání a příznivé pracovní podmínky. Teprve na nich lze stavět takové motivátory, jako je kariérní postup nebo nárůst zodpovědnosti. Mimo zmíněné zákony je navíc třeba zdůraznit, že velice motivačně působí, když zaměstnanec cítí, že mu na něm jeho nadřízenému záleží, že mu naslouchá a dává mu možnost se vyjádřit. Navázání partnerského vztahu založeného na důvěře a respektu je jedním ze stěžejních prvků motivace. S tím souvisí i kladně hodnocený přístup k osobnímu životu pracovníka, kdy je ze strany vedení patrná snaha harmonizovat zaměstnancův rodinný a profesní život. Jde například o poskytnutí větší pracovní flexibility tak, že pracovník nezmešká žádnou besídku svých dětí, nebo lékařské vyšetření svých rodičů.

Bedrnová (2002) vidí jako poměrně zásadní také prostředky stimulace jako například hodnocení a odměňování, atmosféru pracovní skupiny (projevy uznání a respektu ze strany kolegů, popř. srovnávání sama sebe s výsledky a výkony druhých, z čehož pramení pracovní aspirace a cíle), pracovní podmínky (včetně obsahu a režimu práce, kdy je nejvíce ceněna možnost samostatné práce a podílu na rozhodování) a v neposlední řadě také pocit identifikace s organizací, její prestiž a pověst a sociální výhody, které z pracovního poměru v ní vyplývají.

Urban (2008) popisuje hodnocení, kdy doporučuje nehodnotit přímo osobu, ale spíše její chování. Odměňovat by se pak mělo opravdu pouze to, co je žádoucí, neboť zaměstnanci se chovají podle toho, co jejich nadřízení odměňují. K tomuto Coleman (2001) dodává, že vhodně sestavený systém odměňování by neměl zaměstnance rozdělit a měl by být zejména průhledný, transparentní a standardizovaný, nejen v souvislosti s teorií ekvity, ale také proto, že zaměstnanci spíše než samotnou absolutní výši svého platu sledují hlavně to, zda je odměňování spravedlivé. Leight

(2009) dodává, že zaměstnanci finanční ocenění chápou jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou jejich nadřizenými. Štikar (2003) vnímá spravedlivé odměňování ve firmách jako citlivý a aktuální problém. Naproti tomu Urban (2003) cítí, že od systému odměňování zároveň nelze očekávat zázraky, neboť se mohou vyskytnout takové okolnosti, kdy jsou zaměstnanci již tak hluboce demotivováni například jednáním manažera, že ani sebelepší finanční odměna nedokáže tento motivační nedostatek kompenzovat.

Vedle finančních forem odměňování, jako je mzda nebo plat a dodatkových mzdových forem (což jsou speciální bonusy, příplatky, odměny, zvláštní zvýhodnění a zaměstnanecké benefity), existují ještě další způsoby, jak projevit zaměstnancům vděk. Jsou jimi:

- Formální uznání, pochvala
- Pozvání na slavnostní oběd či večeři
- Rozmanitá a zajímavá práce, účast na speciálních projektech
- Možnost pracovat samostatně
- Možnost využívat a rozvíjet své schopnosti
- Příjemný styl vedení lidí v podniku
- Dobré a přátelské vztahy na pracovišti
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek – podmínky prestižního charakteru, jako je např. vlastní kancelář či lepší technické vybavení
- Vytváření pocitu sociálních jistot nejen zaměstnanci, ale také jeho rodině³
- Vzdělávání a rozvoj pracovníka, financování studijních pobytů a stáží
- Možnost zaškolení nových pracovníků
- Povýšení pracovníka
- Pověřování významnými pracovními úkoly, delegování vyššími pravomocemi
- Účast na vedení lidí (Koubek, 2007; Urban, 2003; Dvořáková, 2007).

Dalo by se říci, že seznam pracovních demotivátorů bude pouhým opakem již uvedených motivátorů, neplatí to však ve všech případech. Podobně jako jsou v Herzbergově teorii faktory spokojenosti odlišné od těch, které způsobují nespokojenost, i demotivátory se mohou od motivátorů lišit. Na základě tematických

³ V rámci příspěvků na jejich vzdělávání nebo zdravotní péči, pomoc při hledání nového pracovního místa při rušení pracovních míst kvůli reorganizaci např. z důvodu krize.

okruhů motivátorů bude nyní rozebrána ta jejich varianta, která působí demotivačně. Čerpáno bylo z několika pramenů (Urban, 2008; Urban, 2003; Kalášek, 2012; Kocianová, 2010).

- **Odměna** – působí demotivačně, je-li vnímána jako nespravedlivá (příčemž nehraje roli, zda je za nespravedlivou vnímána opodstatněně, nebo jen z důvodu špatné komunikace). Spravedlivá odměna by měla být navázána na výkon – v případě, že nízký výkon je z mnoha důvodů⁴ hodnocen stejně jako vysoký, dochází k frustraci a zklamání z práce. Podobně působí také nespravedlivé hodnocení. Běžnou chybou je v tomto ohledu opomíjení nefinančních forem odměňování, jako je uznání a pochvala.
- **Uznání** – Řada manažerů dělá chybu v tom, že dobře odvedenou práci svých podřízených bere jako samozřejmost a ve svém hodnocení se soustředí zejména na kritiku, a zaměstnanci se tak cítí podhodnoceni a nedoceni. Manažeři šetří chválou z mnoha důvodů – např. neví, jak ji podat, aby vyzněla upřímně, nebo jí nechtějí zbytečně plýtvat, o to víc se pak soustředí na upozorňování na nedostatky.
- **Důvěra** – o co je ustavení partnerského vztahu mezi manažerem a jeho podřízeným dlouhodobější záležitostí, o to jednodušeji jej lze narušit. Zaměstnanci přestávají věřit svým nadřízeným, když proklamují jiná slova a konají jiné činy, když slibují a nesplňují, a když poruší nepsanou psychologickou smlouvu například tím, že nedodrží své slovo ohledně výše platu, kariérního postupu nebo budoucnosti firmy.
- **Možnost rozvoje** – demotivačně působí omezená možnost růstu nebo je firemní politika natolik neprůhledná, že není jasné, za jakých okolností dochází k povyšování a rozdělení moci.
- **Podíl na výsledcích firmy** – pokud manažeři profitují z nápadů svých podřízených a nedávají jim jasnou zpětnou vazbu o tom, jakým způsobem přispívají k chodu společnosti, mohou být velice zklamáni a jejich nadšení pro práci klesá.
- **Úspěch** – je-li v organizaci podporována neproduktivní rivalita a politikaření ve smyslu, že i neúspěšní se naučili „hrát politickou hru“

⁴ Například z důvodu nejasných výkonových kritérií, nedostatek informací o výkonu pracovníků, zaujatost při hodnocení, nejednotná kritéria hodnocení nebo sklon hodnotit všechny zaměstnance stejně.

o přízeň vlivných, pak je omezena možnost pocitu opravdového úspěchu, který motivuje.

- **Tým** – špatné mezilidské vztahy na pracovišti nebo meetingy, působící jako pouhé mrhání času zaměstnanců, jsou vnímány jako znechucující a odrážejí se v negativním přístupu k práci.
- **Zájem manažera** – jedná-li manažer zejména z pozice síly, zaměstnanci to chápou tak, že si jich neváží. Podobný vliv má i nedostatečná pozornost vůči jejich názorům a podnětům, nebo projevy diskriminace a protěžování.
- **Samostatné rozhodování** – přílišná samostatnost v tom smyslu, že se manažer nezastává svých lidí, když jsou pod osobním nebo pracovním tlakem, nebo naopak tzv. micromanagement, kdy je zaměstnanec neustále kontrolován a sledován – oba případy působí demotivačně.
- **Zajímavá a rozmanitá práce** – jsou-li v pracovních zadáních a procesech prováděny příliš časté zásahy a změny tak, že působí zbytečně, nepochopitelně a zbrkle, musí zaměstnanci předělávat již vykonanou práci a připadají si jako figurky.
- **Možnost prokázání vlastních schopností** – podceňování zaměstnanců, nedostatek pracovních úkolů, nebo nutnost provádět je nekvalitně, což jim přináší pocit studu, nudy nebo lhostejnosti. Naopak přílišné množství práce a nerealistické lhůty, podobně jako přijetí člověka, jenž není na danou pozici vhodný, může vyvolávat stres a pocity frustrace.
- **Kladení vhodných cílů** – nastavování nedosažitelných cílů nebo odrazování od jejich vykonávání slovy typu „to nepůjde“, „tohle tu neděláme“, „to je neproveditelné“ bere zaměstnancům vítr z plachet a tím i pozitivní přístup k práci.
- **Příjemné pracovní prostředí** – nedostatečné technologické zázemí, hluk nebo zima a celkově nedostačující pracovní podmínky patří k základním faktorům nespokojenosti na pracovišti.

Motivátorem, který nemá svůj protipól v demotivátoru, je zřejmě nabídka určité flexibility v souvislosti s harmonizací osobního a profesního života zaměstnance, z čehož vyplývá, že takový „ústupek“ managementu je vnímán spíše jako příjemný bonus. Existují ovšem i demotivátory, k nimž v dostupné literatuře chybí jejich motivační varianta. Jedná se o pocit nejistoty, nedostatečnou komunikaci, špatné

uvedení do funkce (zaměstnanec nemá jasně stanovenou náplň práce), přílišnou byrokratizaci v důsledku mnoha pravidel a předpisů a zejména nevhodný přístup vedení.

Gederman (2013) říká, je-li management sám demotivovaný, rozmrzelý a pesimistický, dostává se tato negativní nálada i k jeho podřízeným, potažmo k jejich přístupu k práci. Ten musí být podněcován vhodnými motivačními prostředky. Již bylo zmíněno základní pravidlo, a sice že zaměstnanci dělají to, za co jsou odměňováni a vyhýbají se tomu, co je jim nepříjemné. Mnohdy nevědomky tak může manažer podporovat takové chování, které je v rozporu se zájmy organizace. Taková situace vzniká, když například zaměstnanec nesplní zadaný úkol dostatečně rychle a nadřízený ho pak raději dodělá sám. V tomto případě je zaměstnanec motivován k tomu se při plnění úkolů dostatečně nesnažit. Podobně demotivačně může působit, když zaměstnanec upozorní na nějaký problém a automaticky je pasován na jeho řešitele nebo je pod drobnohledem s podezřením, že je ve své práci příliš horlivý. Zcela opačně pak vyznívá odměna v podobě oběda s nadřízeným pro člověka, který po takovém setkání netouží a chová se tak, aby se mu mohl spíše vyhnout. Nevhodným motivačním přístupem je také například vyhlašování stále téhož „Zaměstnance měsíce“ nebo vyhlášení soutěže s bonusem pro zaměstnance s žádným pozdním příchodem. V jednom konkrétním případě došlo totiž k tomu, že zaměstnanci raději nahlašovali nemoc, než aby se vyřadili ze soutěže, popřípadě, když se jedním pozdním příchodem vyřadili ze hry, začali docházet do práce s mnohem větším zpožděním, což působilo demotivačně i na nejvýkonnější a pracovitě zaměstnance, kteří měli pocit, že jsou odměňováni nesprávné hodnoty. Obecně se doporučuje neoceňovat lidi za to, že se změnili kvůli soutěži, ale za dobrý přístup k práci sám o sobě, tedy bez vidiny odměny. Shrnutí motivátorů a demotivátorů přináší následující tabulka:

Tabulka 5: Motivátory a demotivátory v organizaci

Oblast	Motivátor	Demotivátor
Uznání	Projevovat uznání	Podceňování, kritika
Odměna	Související s výkonem	Nespravedlivá
Důvěra	Partnerské vztahy s managementem	Rozpor mezi slovy a činy, pokrytectví
Možnost rozvoje	Příležitosti k růstu, další vzdělávání	Neprůhledný systém povyšování
Podíl na výsledcích	Podíl na zisku, zaměstnanecké akcie	Manažer těží z nápadů svých podřízených
Úspěch	Hrdost na odvedené výsledky	Politikaření
Tým	Příslušnost ke skupině, týmový duch	Rivalita, intriky, špatné vztahy
Zájem manažera	Manažer projevuje opravdový zájem o zaměstnance a o jeho osobní a profesní život	Protěžování a diskriminace, jednání z pozice síly
Samostatnost/rozhodování	Zadávání úkolů s větší mírou zodpovědnosti, účast na rozhodování	Micromanagement, nadřazení se nepostaví za své lidi
Rozmanitá práce	Zajímavé projekty, obohacování práce	Rozporuplné instrukce, neúčelné změny
Možnost prokázání schopností	Náplň práce na míru zaměstnanci	Podceňování, nedostatek práce, nízká kvalita práce
Cíle	Splňující parametry SMART	Nedosažitelné cíle, odrazování zaměstnanců
Příjemné pracovní prostředí	Možnost vlastní kanceláře, služebního vozu apod.	Nedostatečné technické zázemí

Zdroj: Vlastní shrnutí

2.2 Jaké signály vysílají demotivovaní pracovníci a jejich motivovaní kolegové?

- **Demotivovaní zaměstnanci**

Znaky, které vykazují demotivovaní zaměstnanci, jsou patrné už na první pohled. Jejich vzhled je nedbalý. Podobně, jako nepečují o svůj zevnějšek, se nestarají ani o své auto, natož pracovní plochu. Jejich postoj je skleslý, jsou roztěkaní, nepozorní, nervózní a netrpěliví, což se projevuje také v jejich agresivním a podrážděném tónu. Na pracovišti panuje napjatá atmosféra a důležité informace proudí spíše „tichou poštou“, navíc se demotivace projevuje častým absentérstvím zaměstnanců a jejich zvýšenou fluktuací.

Samotní demotivovaní zaměstnanci si nevěří, skličují je obavy a ovládá negativismus. Nemají žádné vize ohledně své budoucnosti na pracovišti a tíží je pocity nedůležitosti, přičemž nemají přehled o tom, co se vlastně kolem nich děje. Vůči svým nadřízeným vystupují nedůvěřivě a s odstupem, a pokud mají možnost koupě firemních produktů, nedělají to.

Denny (2002) řeší samotný postoj k práci, kdy zaměstnanci vykazují pasivitu a svěřené úkoly řeší polovičatě a nedbale. Zásadně nepřekračují rámec svých povinností, a to jak v souvislosti s pomocí kolegovi, tak vzhledem k pracovní době. Jejich zájem o plnění zvláštních přání zákazníků klesá a naopak stoupá počet stížností.

- **Motivovaní zaměstnanci**

Dvořáková (2007) Motivovaní zaměstnanci naopak vítají své kolegy přátelským pozdravem a stejný je i tón jejich jednání. Mají o své práci pozitivní mínění, neváhají šířit dobré jméno organizace, pomoci kolegovi nebo zůstat přesčas. Ochotně přijímají úkoly, které přímo nespádají pod jejich oddělení, naopak dobrovolně se angažují při plnění složitějších zadání, aniž by polemizovali ve stylu „Proč zase já?“ nebo „Kdo to má stihnout?“. Pracují s velkým zápalem a snaží se odvést maximální výkon, ovšem ne z důvodu dodržení pracovních kvót, ale z vlastní iniciativy.

3 ROLE MANAŽERA

I když „*motivace patří k nejsložitějším manažerským úkolům*“ (Urban, 2008, s. 48-49), odpovědnost za ni padá nakonec jen na jejich hlavu, a jsou to právě manažeři, kvůli nimž z 80-90 % zaměstnanci firmy opouštějí.

Manažeři svým působením určují podobu firemní kultury a pracovního klimatu, jež jsou úzce spjaty s úrovní motivovanosti, resp. demotivovanosti. Záleží totiž (Urban, 2003):

- **na jaké skutečnosti manažeři zaměřují hlavní pozornost a co kontrolují** – demotivačně pak působí, když kontrolují příliš (tzv. micromanagement), aniž by umožnili zaměstnanci zhostit se zadaného úkolu po svém. Také lpění na dodržování nadměrného množství pravidel a omezení, které se zvrhává v čirou byrokracii, má negativní vliv na zaměstnancovu ochotu pracovat.
- **jakým způsobem reagují na krizové situace** – pokud nedokáží včas a řádně rozhodnout, nepřiznají vlastní chybu, nezastanou se vlastních lidí a vyvolávají neshody mezi vlastními lidmi, pak manažeři jednoznačně demotivují své zaměstnance.
- **na základě jakých kritérií rozdělují omezené zdroje a provádějí hodnocení, povyšování a odměňování zaměstnanců** – lidé nemají chuť pracovat, pokud jejich manažer odměňuje a povyšuje neprůhledně a nespravedlivě, pokud má své oblíbence, pokud těží z nápadů svých podřízených a využívá je tak jen pro vlastní kariéru, nepodává včas důležité informace nebo se v pracovní době věnuje soukromým záležitostem.
- **jakým způsobem využívají modelových rolí** – když manažeři konají něco jiného, než co hlásají, dávají sliby, aniž by je plnili, rozhodují o záležitostech, kterým nerozumí a řešení úkolů odkládají na neurčito, pak dozajista způsobují negativní přístup k práci svých podřízených.
- **jaká jsou kritéria výběru nových zaměstnanců** – pokud vykazují znaky protekce nebo naopak diskriminace a zájemcům o práci nejsou podány pravdivé informace, popř. přislíbeny výhody, jež nemohou být poskytnuty, pak to ústí v nárůst nedůvěry a demotivovanosti zaměstnanců (Kalášek, 2012).

Podle Tureckiové (2004) chce-li si manažer napravit reputaci nebo zkrátka jen správně a efektivně své zaměstnance motivovat, pak by k tomu měl využít následující prostředky:

- **Náplň práce** – manažer by ji měl rozšiřovat a obohacovat v souladu se schopnostmi pracovníka.
- **Participace zaměstnanců a možnost angažování se na cílech firmy nebo týmu** – manažer by měl v otevřeném, zábavném a důvěrném duchu

povzbuzovat své podřízené v jejich nápadech. Neměl by se bát jim delegovat pravomoci a svěžit zodpovědnost tak, aby mohli hledat svá vlastní řešení a přicházet s vylepšeními. Při zvýšení efektivity by pak měli být náležitě pochváleni, případně odměněni a měla by jim být zdůrazněna jejich zásluha na celofiremních úspěších.

- **Efektivní komunikace manažera s pracovníky a systém zpětné vazby** – pravidelné a konstruktivní hodnocení práce zaměstnanců, eventuální nápravná opatření komunikovat tak, aby nešlo o nic osobního, ale o zvýšení efektivity a spokojenosti na straně zákazníka. Manažer by neměl přehlížet zdánlivé maličkosti, „své lidi“ by však měl povzbuzovat a zvyšovat jim sebevědomí například tím, že jim zadá obtížnější úkoly a svěří více odpovědnosti. Měl by si najít čas na to, aby s nimi oslavil jejich úspěchy a osobně a upřímně jim poděkoval. V nezdarech by měli vidět výzvu nebo příležitost pro zlepšení.
- **Informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací** nutných nejen pro aktuální pracovní výkon zaměstnanců, ale i pro pocit jistoty, že se s nimi počítá. Podporování otevřené komunikace o všech změnách, které se jich byť jen nepatrně týkají – např. o celofiremních úspěších i neúspěších a strategiích a plánech a zdůraznění toho, jakou roli v tom všem mají.
- **Nastolení takových vztahů, které podporují firemní kulturu i konkrétní vztahy v týmu** – projevoování zájmu o zaměstnance, aktivní naslouchání a zainteresovanost do jejich (pracovních) starostí i radostí. Manažer by si měl udělat čas na setkání se svými podřízenými, projevoovat jim důvěru a dávat jim najevo, že i oni mohou důvěřovat jemu. Zároveň by měl do určité míry tolerovat jejich setkávání a komunikaci o nepracovních záležitostech a mít zájem na harmonizaci jejich osobního a profesního života. Šíření dobré nálady, prokazování osobního nasazení a umožnění vyjádření vlastního názoru patří k dalším ceněným vlastnostem manažera, který dokáže motivovat své zaměstnance.
- **Možnost osobního a profesního rozvoje a kariérního růstu** – manažeři by měli svým podřízeným připomínat jejich přednosti a jejich talent rozvíjet delegováním a výcvikem. Dále by měli stanovovat realistické cíle a svým motivačním působením jim pomáhat při seberealizaci.
- **Systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu** je spravedlivý a průhledný, přičemž manažeři nemají problém s oceněním úsilí svých

podřízených, nikdy nesnižují jejich přínos pro firmu a podporují je. Stanovením standardizovaných výkonnostních měřítek a průběžným hodnocením pak dokáží vytvořit systém odměňování, který zaměstnance nerozděluje, ale sjednotí.

- **Sociální program podniku a programy retence pro klíčové zaměstnance**
- **Způsob chování manažera, který zakládá styl řízení a vedení ve firmě.** Fletcher (2006) motivuje takový manažer, který se nebojí rozhodovat, nedistancuje se od nikoho ze svých podřízených a povzbuzuje ty, kteří mají nedostatek sebevědomí, přičemž naopak kontroluje ty, kteří pocitem sebevědomí překypují.

Plamínek (2007) uvádí, že manažeři by ve svých motivačních snahách měli zohlednit individualitu každého zaměstnance. Subjektivní hledisko je potřeba nejen z důvodu odlišného motivačního založení každého člověka (kdy do popředí vstupují různé potřeby, zájmy, cíle i aspirace), ale také v souvislosti s měnícím se aktuálním vlivem prostředí a situace. Správný manažer by měl odhadnout, kdy motivuje spíše samostatné rozhodování (u tzv. objevovatelů), kdy spíše soutěžní klání (usměrňovatelé), kdy důvěrný vztah (sladovatelé) a kdy pádné argumenty a logiku (zpřesňovatelé) Zároveň by neměl opomíjet zaměstnancovy schopnosti a pracovní postoje, aby se věnoval rozdílně těm, kteří zájem pracovat a schopnosti mají, a těm, kteří jsou opačného ražení.

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Zpracování motivačního programu patří mezi základní personální činnosti organizace. Jedná se o „*dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců*“ (Dvořáková, 2007, s. 181).

Tureckiová (2008) upozorňuje, že motivační program má sloužit k přijetí cílů organizace a k dosažení takového pracovního jednání, kdy je podáván vysoký pracovní výkon. Prostřednictvím motivačního programu je rovněž podporována spokojenost a intrinsická motivace zaměstnanců. Dalším cílem motivačního programu je posílení loajality zaměstnanců a vzbuzení jejich zájmu o vlastní rozvoj. Zohlednit se přitom musí všechny záležitosti podstatné pro zaměstnance, jako je jejich optimální

uplatnění, zdravotní, sociální a kulturní péče. Lednický (2005) uvádí podstatné vymezení změn souvisejících s aplikací motivačního programu, přičemž by systém použitých odměn měl být spravedlivý, motivující a měl by vést k větší sounáležitosti pracovníků s podnikem.

Součástí motivačního programu jsou programy uznání a nehmotného ocenění zaměstnanců, retenční programy zaměřující se především na odměňování a udržení „klíčových“ pracovníků a programy zkvalitňování pracovního života. Na motivační programy firem jsou napojeny oblasti nábory, vzdělávání, hodnocení, odměňování a sociální péče. Blašková (2003) zdůrazňuje, že konkrétní podoba motivačního programu musí být v souladu s celkovou strategií organizace a její firemní kulturou a možnostmi podniku a měl by ctít zásadu individuálního motivačního přístupu a jednoduchosti.

Dobře sestavené motivační programy pomáhají zaměstnancům aspirovat, plnit a překonávat vyšší cíle a organizacím umožňují přilákat a udržet cenné talenty. Účastníci motivačních programů deklarují, že se cítí více ceněni, mají vyšší sebevědomí a vykazují lepší výsledky jak kvantitativní, tak kvalitativní povahy.

Při tvorbě motivačního programu se postupuje na základě těchto kroků:

1. Zjištění výchozího stavu organizace – zjištění účinnosti základních nástrojů motivace, průzkum spokojenosti⁵ zaměstnanců a charakteristika stavu aktuální výkonnosti. K rozboru spokojenosti je možno použít dotazníkové šetření, osobní rozhovory nebo analyzovat signály, které vysílají samotní pracovníci.
2. Vymezení základního motivačního klimatu organizace – stanovení příčin pracovní spokojenosti resp. nespokojenosti a specifikace klimatu ve vztazích zaměstnanec – zaměstnavatel.
3. Určení cílů motivačního programu v souladu s celkovými cíli organizace (např. zvýšení produktivity nebo přímo prodejů či zlepšení zákaznického servisu – je možno mít více cílů pro různé skupiny lidí⁶).
4. Upřesnění oblastí, na které je potřeba se zaměřit a stanovení jejich požadované úrovně včetně definování možných překážek, přičemž je nutné zapojit všechny oblasti personálního managementu, které mají vliv na výkonnost zaměstnanců, tj.:

⁵ Faktory spokojenosti byly zmíněny již v kapitole Psychologická smlouva.

⁶ Jiným způsobem motivovat 5-10 % nejvýkonnějších zaměstnanců (prokázat firemní loajalitu), jinak 80-90 % středně výkonných (jejichž zvýšená výkonnost bude ve výsledcích nejpatrnější) a jinak 5-10 % nejméně výkonných pracovníků (u nichž může problém spočívat v nedostatečném zaškolení nebo právě v nedostatku motivace).

- a. Výběr a hodnocení zaměstnanců,
 - b. Systém odměňování – mzdové tarify a zaměstnanecké výhody,
 - c. Sociální péče – zaměstnanecké jistoty, volnočasové aktivity,
 - d. Možnosti postupu a rozvoje zaměstnanců – systém školení a vzdělávání, řízení talentů, kariérní růst,
 - e. Firemní kultura – vztahy mezi manažery a jejich podřízenými, pracovní identita.
5. Stanovení nástrojů, které budou při dosahování cílů použity – vymezení konkrétních stimulačních a motivačních prostředků a podmínek jejich konstrukce včetně potřebného rozpočtu, do něhož budou zahrnuty jak předpokládané náklady, tak očekávané výstupy.
 6. Určení způsobu měření dosažení cílů – např. průzkumem spokojenosti zákazníků, analýzou výkonnostních metrik nebo nedodělaných agend.
 7. Vymezení postupu realizace – časový rozvrh a organizační plán, způsob zapojení zaměstnanců, jmenování zodpovědné osoby apod. Volba konkrétního termínu zahájení programu.
 8. Sestavení motivačního programu do závazné podoby dokumentu.
 9. Seznámení všech zaměstnanců s motivačním programem jeho propagace a zvolení forem komunikace jeho průběhu, např. prostřednictvím intranetu, nástěnek, emailů a meetingů.
 10. Odstartování motivačního programu ve velkém stylu, aby všechny nadchl, byl zábavný a nezapomínalo se ani na řádné oslavení případných výher (stimulačních prostředků).
 11. Udržování nadšení mezi zaměstnanci, eventuální úprava pravidel
- Dvořáková (2007)

Pro správné uplatnění motivačního programu je důležitá jeho efektivní komunikace, jednoduchost a zahrnutí všech úrovní podniku. Měli by do něj být začleněni i manažeři a měl by být navržen tak, aby všichni měli stejnou možnost v něm uspět. Zároveň by měl obsahovat prvek subjektivity, aby se v něm mohl najít každý jednotlivec – v tomto ohledu je zmiňován tzv. bodový systém, kdy může každý zaměstnanec „směňovat“ body získané prostřednictvím motivačního programu za různé hmatatelné odměny, případně se mluví o tzv. cafeteria systému, kdy existuje široká škála benefitů a zaměstnaneckých výhod a zaměstnanec si vybírá ty, které se mu nejvíce hodí. Motivační program by také měl být založen na pozitivních hodnotách, jako je zábava, nadšení a oslavování úspěchů.

Naopak vyhnout by se tvůrci motivačního programu měli přílišné vazbě na finanční odměnu, vymyšlení takových soutěží, kdy vyhrává jen jeden, a stanovování stejných odměn pro všechny. Kvalita motivačního programu se nemusí nutně odvíjet od vynaložených prostředků a velkých gest, je spíše třeba respektovat potřebu uznání a sociální potřeby zaměstnanců. Je rovněž vhodné odstupňovat systém odměn tak, aby se na všechny zúčastněné nahlíželo jako na vítěze a i jejich malý pokrok byl zaznamenán a oceněn.

Důležité je také rozhodování o podobě motivačních prostředků. Ačkoli mnoho firem ve svých motivačních koncepcích tíhne k stimulačním prostředkům typu finanční bonusy a zaměstnanecké výhody, mohou se často míjet účinkem. Bylo totiž zjištěno, že účinnost motivačního prostředku závisí na složitosti zadaného úkolu. Ve zkratce, je-li řešení úlohy jednoduché, cíl je stanoven jednoznačně a vede k němu přímá cesta, vyplatí se zaměstnance stimulovat k vyššímu výkonu vnějšně. Pokud je ovšem zapotřebí větší kreativity, soustředění a usměrnění myšlenek, řešení úlohy není snadné a musí se teprve najít, může finanční motivace spíše mlžit úsudek a výkonnost klesá, pak přichází na řadu spíše vnitřní motivační síly. Autor nové motivační koncepce, Daniel Pink, pak v souvislosti s těmito fakty přichází s tříbodovou motivační koncepcí, která v jistém smyslu konkuruje tradičnímu přístupu cukru a biče. Motivaci zaměstnanců staví na 3 pilířích – Autonomii (touha určovat směřování vlastního života – být v práci samostatný, moci rozhodovat o způsobu a termínech plnění úkolů), Mistrovství (touha neustále se zlepšovat v něčem, na čem záleží – podnětné prostředí, pocit úspěchu a hrdosti za dobře vykonanou práci) a Smyslu (touha dělat to, co děláme, jako službu nějakému vyššímu cíli). (Daniel Pink In: ČMOV, 2013).

5 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU

Navrhnout obecný motivační program podniku, aniž by bylo možné se opřít o jakékoli jeho parametry, je značně problematické. Přesto se pokusím na základě teoretických znalostí, čerpaných z výuky a z literatury, a na základě praktických znalostí, získaných působením v různých firmách, jakýsi obecný motivační program sestavit. Záleží pak na možnostech skutečných firem a organizací, která z navržených opatření by mohla ve svém prostředí realizovat a co by pro ně bylo opravdovým přínosem a posunem kupředu.

Prvním krokem při tvorbě motivačního programu je zjištění stavu určitých firemních ukazatelů. Proto bych nejprve navrhovala provést průzkum spokojenosti zaměstnanců a zákazníků a analyzovat výkonnost jednotlivých oddělení. Mezi problémové oblasti obecně patří možnost kariérního růstu a rozvoje, pokles důvěry ve vedení a nedostatečná informovanost a komunikace. Oblasti, kterých se opatření v souvislosti s motivačním programem týkají, jsou proto následující:

- 1) Firemní kultura
- 2) Výběr a nábor zaměstnanců
- 3) Sociální péče
- 4) Odměňování a hodnocení
- 5) Kariérní růst a vzdělávání

Vzhledem k tomu, že nemůže být v této obecné rovině stanoven rozpočet, bude zmiňováno více variant, z nichž některé budou méně a jiné více nákladné.

5.1 Firemní kultura

Fungující firemní kultura obsahuje dostatek motivátorů sama od sebe. Zaměstnancům se dostává uznání za splnění vytýčených cílů, pocítují úspěch z dobře vykonané práce, organizační struktura je efektivní, pracovní podmínky jsou příjemné. Zaměstnanci se s firmou také identifikují, vykazují pozitivní postoj vůči zákazníkům a jejich mezilidské vztahy s kolegy a nadřízenými jsou zdravé, přičemž mají možnost růstu a seberealizace.

Pokud jde o samotné zázemí pracovníků a jejich pracovní prostředí, při variantě uvolnění dostatečných finančních prostředků by bylo vhodné (pokud tomu tak již není):

- Barevně sladit interiér s firemním logem.
- Umožnit zaměstnancům používat věci každodenní potřeby s logem firmy – např. hrnky na kávu, bloky, těžítka, psací pera nebo kalendáře.

- Společné nástěnky slouží k aktivní komunikaci se zaměstnanci, kteří mají vyhrazený prostor pro vlastní inzerci, kterou chtějí sdílet s ostatními (např. burza věcí, pozvánky na zajímavé akce).
- Na stěnách se mohou také prezentovat firemní hesla a hodnoty a zaměstnanci se prostřednictvím například zasklených plakátů mohou seznámit s příběhy svých úspěšných kolegů, kteří například začínali na stejné pozici jako oni a díky své péči povýšili.
- Zřízení tzv. odpočinkové místnosti, kde by byl instalován například stolní fotbal, pohodlné pohovky a výzdoba by působila inspirativně. Jedná se o prostor, kde se zaměstnanci mohou odreagovat, „vyčistit si hlavu“, ale například i trávit čas své pauzy nebo dobu, než jim jede spoj do místa bydliště.
- Přirozenou součástí pracovního prostředí by měly být květiny a svěží vzduch, teplo a světlo.

Co se týče aktivit, které utužují firemního nebo týmového ducha, pak lze při dostatečném rozpočtu navrhnout tyto aktivity:

- Pravidelné (alespoň čtvrtletní) teambuildingy, a to jak v rámci týmů, tak i pro manažery s tím, že je dotace přidělená „na hlavu“ a je na zaměstnancích, jak s ní společně se svými kolegy naloží. Vhodným doplněním je pořizování fotodokumentace, která pak může být sdílena prostřednictvím intranetu nebo společných disků, případně může být použita do firemního časopisu, kroniky nebo zveřejněna na jiných celofiremních akcích. Teambuildingy by měly být možností, jak zaměstnance odměnit za práci, kterou odvádějí (např. formou společné návštěvy kina), zároveň by se nemělo zapomínat na jejich stmelující prvek (měli by se zúčastnit všichni členové týmu a supervizor by měl působit jako kouč a tématem hovoru by neměly být pracovní záležitosti) a od věci není ani možnost překonání vlastních schopností při nějakém extrémnějším zážitku (jako je třeba návštěva lanového centra). Pokud není možnost získat prostředky na teambuilding od vedení organizace, měl by supervisor podnítit nějaké soukromé setkání členů svěřeného týmu s tím, že by byla vyjednána možnost dřívějšího odchodu z práce. Další variantou je pak praktikování tzv. Fun meetingů, kdy se tým sejde na poradě, ale tématem nejsou tradiční pracovní záležitosti jako rozdělení úkolů nebo připomínky k pracovním procesům, ale spíše

zhodnocení úspěchů nejen v práci, ale i v soukromí. Úspěch takového setkání se však odvíjí od dobrého načasování.

- Den otevřených dveří pro veřejnost, Family Day nebo Sportovní den, kdy je pod širým nebem zorganizováno nějaké sportovní klání, kterého se mohou zúčastnit celé rodiny zaměstnanců, včetně například i domácích mazlíčků.
- Pokud je potřeba při vymýšlení sportovního vyžití spíše šetřit, může vedení firmy iniciovat účast na nějakém mezifirmním sportovním klání (např. Dračí loď) a podělit se o startovné se zaměstnanci s tím, že je bude uvolňovat na případné tréninky. Nenáročným doplňkem je zřízení kolárny, kam si zaměstnanci mohou bezpečně schovávat svá kola. Zcela bez výdajů je možné pořádat závody v jízdě na firemních židlích nebo běh do schodů.
- Vánoční večírek v noblesním prostředí s doprovodným kulturním programem a delikátním občerstvením, kdy hlavní ředitel veřejně zhodnocuje úspěchy celé firmy, případně oceňuje nejlepší zaměstnance.
- V harmonogramu firmy by neměly chybět ani takové „perličky“ jako například Den volného oblečení, kdy není nutné dodržovat tzv. dress code, případně Den tematického oblečení (např. Hippie Day), do kterého jsou zapojeni všichni zaměstnanci, přičemž je oficiálně oceněn nejlepší převlek. Zajímavým nápadem je i zavedení dne, kdy se každý může věnovat realizaci svých vlastních projektů, které podle zkušeností zvyšují inovativní potenciál firem více než nová vylepšení a návrhy realizované jen „bokem“ při běžných pracovních povinnostech. Praktickým se také jeví prostor (např. formou meetingu nebo neformálního setkání dvou podobně zaměřených týmů) vyhrazený sdílení pracovních postřehů, na které v běžném pracovním shonu nemusí být čas, a komunikace zkušeností jednoho oddělení může napomoci řešení obdobného problému jinému oddělení. Velice osvědčenou záležitostí je tzv. Appreciation Week (ocenění týdne), kdy mají zaměstnanci nepřetržitou možnost trávit čas v odpočinkové místnosti, kde je navíc pro účely jejich ocenění a odměny instalováno několik hracích stolů navíc, případně možnost jiných společenských aktivit, jako házení šipek, stolní tenis nebo instalace herních konzolí.
- Řádný prostor by měl být věnován také oslavám výročí firmy, kdy by se (nejlépe v prostorách firmy) měli sejít všichni její zaměstnanci a nad kouskem dortu zavzpomínat nad dávnými začátky.

- V případě snahy uspořít je možné napříč organizací zřídit tým lidí – zástupců všech týmů – který se pravidelně schází a vymýšlí různé dobročinné nebo stmelující aktivity jako např. Vánoční workshopy, kde se vyrábí jednoduché dekorativní předměty, které se pak prodávají na vánočních trzích, a utržené peníze jdou na vybranou charitativní akci. Nebo se mohou zaměstnanci domluvit a jít společně navštívit děti do dětského domova apod.
- Oblíbeným stmelujícím komunikačním kanálem je také firemní časopis, kam v ideálním případě mohou přispívat jak zástupci nejvyššího vedení, tak řadových zaměstnanců. Sdělovány mohou být narozeniny a významné události zaměstnanců, důležité informace z personálního oddělení nebo vedení a populárním doplňkem je medailon zaměstnance, který píše sám o sobě – v ideálním případě by mělo jít o někoho z české pobočky a někoho ze zahraničí.
- Identifikaci s firmou utužuje i přednostní obsazování uvolněných pozic stávajícími zaměstnanci (kteří se o volných místech dozvídají automaticky přes email). Příznivě je také hodnocen program odměny zaměstnanci, který doporučí svého známého a ten se v zaměstnání osvědčí.
- Manažeři a personální pracovníci, kteří mají pro své zaměstnance vždy otevřené dveře, neformální setkávání zaměstnanců na kuchyňce a vším prostupující inteligentní humor (kdy nejsou například dveře do zasedacích místností očíslovány ale pojmenovány jmény žádoucích destinací jako Mexiko nebo Alcatraz) jsou zárukou svěžích a podnětné firemní kultury, která podněcuje pracovní spokojenost, loajalitu i vysokou výkonnost.

5.2 Výběr a rozvoj zaměstnanců

Velice často jsou zaměstnanci demotivováni z důvodů souvisejících s charakteristikami jejich pracovního místa. Jsou buď zklamáni, protože jejich očekávání ohledně dané práce nemohou být splněna, nebo cítí, že jejich schopnosti nebo osobnostní rysy nejsou v souladu s nároky na dané pracovní místo (Leigh, 2009).

Právě proto by se v rámci motivačního programu měl zohlednit i způsob výběru zaměstnanců. V první řadě by měli být uchazeči o práci naprosto nezkresleně informováni o nabízené pozici, nemělo by dojít k žádnému přikrášlování a nejasnostem. Osvědčeným způsobem, jak zamezit jakýmkoli pochybnostem, je účast nejen personálního pracovníka a budoucího nadřízeného, ale i řadového člena týmu,

do nějž by měl zájemce o práci nastoupit. Ten by měl mít možnost si i své eventuální pracoviště osobně prohlédnout. Další variantou jak předejít možnému zklamání je odměna poskytovaná stávajícímu zaměstnanci firmy, který doporučí svého známého nebo rodinného příslušníka. Předpokládá se totiž, že tento zaměstnanec bude k svému příteli opravdu upřímný, a tak by měl mít o firmě realistickou představu a nemělo by ho na pracovišti nic zásadního zaskočit. Zároveň je důvod se domnívat, že takový člověk bude k stávajícímu zaměstnanci natolik solidární, že nebude chtít organizaci v nejbližší době opouštět, protože by to mohlo ohrozit jeho reputaci.

Kromě klasického přijímacího pohovoru je vhodné při náboru nových zaměstnanců, zejména při vyšším počtu uchazečů na jedno volné pracovní místo, používat také tzv. Assessment centrum. Výhody této metody jsou zřejmé – je časově méně náročná, budoucí zaměstnanec je pozorován v řadě modelových a stresových situací, takže je možné přímo odhadovat, zda by mu pozice vyhovovala a jaké jsou případné oblasti, které by bylo třeba u něj rozvíjet a podpořit a vítěz si své získané práce více váží a je tedy i více loajální ke svému novému zaměstnavateli.

Proces umístění zaměstnance na pracoviště, jeho zaškolení a působení během zkušební doby je také zásadní. Populární praktikou je tzv. buddy, tedy kolega nově přijatého pracovníka, který je vybrán, aby mu byl stále k dispozici, pomáhal mu jak s pracovními povinnostmi, tak s orientací ve firmě. Příjemně působí také nějaké menší uvítací gesto, jako třeba dovoz pizzy zdarma v den nástupu do práce.

Co se samotné pracovní náplně týče, pracovní pozice by měly být vytvářeny tak, aby měl zaměstnanec možnost provádět úkoly v jejich co největším rozsahu – to znamená:

- vidět výsledky své práce, pociťovat zpětnou vazbu např. od koncových zákazníků,
- mít možnost kontrolovat (předpokladem jsou jasné normy a stanovy ohledně vykonávání práce, nejlépe dostupné na intranetu nebo sdílených discích, kam se může pracovník v případě jakýchkoli pochybností podívat, zároveň by měl být schopen vykonat svou práci kvalitně; tyto materiály slouží také pro případ nutné náhrady za zaměstnance např. v případě nemoci⁷) a plánovat,
- mít dostatečnou rozhodovací pravomoc a být do značné míry samostatný,

⁷ Vzhledem k tomu, že práce je vykonávána týmově, předpokládá se, že všichni členové týmu jsou vzájemně zastupitelní.

- náplň práce je rozmanitá a zaměstnanec cítí významnost svěřených úkolů,
- pracovník vidí smysl své práce, může se seberealizovat a využívat naplno své schopnosti, specializovat se a dělat pokroky a pociťovat pocit hrdosti na vykonanou práci.

Podle Častorála (2008) je důležitý soulad s koncepcí tzv. učící se organizace a s geneticky danou lidskou touhou po poznání. Je nutné, aby byl zaměstnanec kvalitně vyškolen (a to jak v samotném procesu plnění svěřených úkolů, tak v ovládnutí potřebných informačních technologií a aplikací, tak také v oblasti měkkých dovedností), pokud úzce spolupracuje se vzdálenějšími pracovišti, měl by mít možnost je navštívit a poznat.

Pokud je k dispozici dostatek prostředků, měl by zaměstnavatel poskytovat:

- alespoň částečně hrazené jazykové kurzy probíhající pokud možno přímo v prostorách firmy s tím, že nezasahují do pracovní doby zaměstnanců,
- pravidelné kurzy IT aplikací (např. MS Office), školení v měkkých dovednostech, nutných při práci se zákazníkem a v pracovním kolektivu, jako např. kurz asertivity, zákaznického servisu, komunikačních dovedností, vyjednávání apod. – některé z těchto kurzů je možno absolvovat formou e-learningů; speciální vzdělávací plány se pak týkají managementu firmy, kdy jsou manažeři školeni v personálním řízení, koučování, mentoringu apod.
- doplňkové kurzy obecnějších firemních strategií jako je Six Sigma, LEAN, Fish.

V ideálním případě existuje jakýsi katalog firmou nabízených školení a tréninků a zaměstnanec si z nich vybírá. Činí tak systematicky pod vedením svého nadřízeného, přičemž si společně každý půlrok stanovují určité vzdělávací a pracovní cíle a pak zhodnocují jejich plnění. Skvělým doplňkem takového individuálního rozvojového plánu je ještě každoroční absolvování tzv. development centra, kde jsou odhaleny oblasti zaměstnancova rozvoje a jeho slabá a silná místa.

Pokud se zaměstnanec rozhodne vzdělávat mimo své pracoviště, jeho kvalifikace je v souladu s jeho kariérním postupem a ve firmě setrvává alespoň 2 roky, má nárok na tzv. studijní volno – až 10 dní proplacené dovolené ročně, případně může

být jeho vzdělávání částečně hrazeno. Každý zaměstnanec má zaručené volno na účast na vlastní promoci, získává certifikáty ze všech absolvovaných interních kurzů a v případě, že uspěje v mezinárodně uznávané jazykové zkoušce (TELC, ECL, ÖSD apod.), získává od firmy jednorázový bonus ve výši 2000 Kč.

5.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že pocit uznání a ocenění práce patří mezi jedny z nejvýznamnějších motivátorů, měla by být při tvorbě motivačního programu věnována pozornost i systému hodnocení a odměňování.

Jasným předpokladem hodnocení výkonu pracovníků je analýza pracovních míst obsahující výkonnostní požadavky a měřítko. Zaměstnanec by měl dostávat zpětnou vazbu co nejčastěji je to možné a měla by následovat co nejdříve po hodnoceném výkonu. Podána by měla být spíše konstruktivně a pochvalně než kriticky, a to např. při ukončení úkolu nebo celého projektu, během jeho provádění, ideální je týdenní nebo alespoň měsíční rekapitulace zvládnutých a budoucích cílů. Pokud je to možné, je vhodné nechat zaměstnance hodnotit svůj výkon samostatně a stejně tak formulovat pracovní cíle, neboť tato samostatnost a autonomie zvyšuje motivaci. Je-li dostupná zpětná vazba od koncových zákazníků, měl by ji mít daný zaměstnanec bezprostředně k dispozici a v případě nespokojenosti by mu měl být manažer oporou a rádcem. Završením pravidelných reakcí na výkon zaměstnance je pak oficiální celoroční hodnocení, kdy je předem daná forma a zaměstnanec i jeho nadřízený se mohou předem připravit. Oblastmi hodnocení není jen výkon jako takový (a s ním spojené hodnocení termínů, kvantity a kvality), ale i týmová spolupráce, docházka, vlastní iniciativa a plnění úkolů nad rámec základních povinností. Je-li to organizačně možné, lze také k posouzení zaměstnance použít tzv. 360°, kdy je jeho působení v organizaci viděno z několika úhlů – jak ze strany nadřízeného, tak eventuálních podřízených, kolegů na stejné úrovni řízení, koncových zákazníků, obchodních partnerů, přičemž není opomíjen pohled pracovníka samotného, který si případně může použít tzv. žolíka, tedy vybrat si vlastní osobu, která se má hodnocení zúčastnit. Silné a slabé stránky pracovníka pak mohou být odhaleny také metodou Development centra.

Systém odměňování by se měl odvíjet právě od systému hodnocení. Pokud jsou finanční možnosti organizace omezené, lze kromě samozřejmého základního mzdového výměru ještě uplatnit běžné osobní ohodnocení – jeho výše by však měla být náležitě komunikována, aby zaměstnanec věděl, jakým způsobem se na výsledné

částce na výplatní pásce přičinil. Je možné také volit takové formy odměn, které rozpočet organizace tolik nezatíží. Co se týče např. zaměstnaneckých výhod, namísto bohaté poukázky na sportovní vyžití lze zaměstnancům „jen“ domluvit slevu na vstup do blízké školní tělocvičny nebo je obdarovat sportovním tričkem nebo fotbalovým či volejbalovým míčem. Je možné také zajistit zaměstnancům přenosnou permanentní vstupenku např. do divadla nebo do zoo, kterou si mohou v průběhu roku půjčovat. Namísto vysokých bonusů a prémie, odvíjejících se od neméně vysokých výkonů, lze zaměstnance o to víc formálně oceňovat, schopné jedince pověřovat významnými pracovními úkoly, školením nováčků nebo postupem na vyšší pozici. Nejschopnější zaměstnanci – pokud o to stojí – mohou být svými nadřízenými pozváni na slavnostní večeři. Taková „nízkorozpočtová“ forma odměňování nemusí být ani příliš systematická, naopak, může být zcela v intencích liniových manažerů a ti takto mohou zaměstnance opravdu odměňovat, nikoli stimulovat. Spíše přátelským přístupem, kdy například zdvořile popřejí zaměstnanci k jeho narozeninám nebo úspěchu v pracovním i osobním životě, mohou manažeři vzbudit ve svých podřízených více chuti k práci a důvěry ve vedení než formálním tabulkovým odměňováním.

Nicméně, je-li v možnostech firmy uvolnit na odměňování svých zaměstnanců větší finanční obnos, pak se otevírá široká škála možností, jak zaměstnance hmotně stimulovat. Ke mzdě může být dále přičten:

- podíl na zisku společnosti (např. zaměstnanecké akcie),
- odměna za zlepšovací návrh nebo jakýkoli nápad, který zvýší efektivitu pracovního procesu – tato odměna by měla být spíše formou daru nebo dárkového poukazu (neboť finanční motivace zde může brzdit potřebnou kreativitu), např. vstupenka do wellness zařízení, přičemž o úspěšném návrhu by se měl rozhodovat management a ten by i formou emailu informoval o úspěchu zaměstnance celou organizaci,
- příplatek za vedení, zastupování, na oděv a ubytování (to se týká spíše manažerských postů, eventuálně přechodně působících zahraničních zaměstnanců),
- 13. plat,
- vánoční příspěvek nebo alespoň hodnotný vánoční dar, který může obsahovat logo firmy,

- příspěvek na dovolenou, případně možnost výhodného bezúročného úvěru na účely dovolené,
- příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, svatební dar – zde je možno poskytnout i placené volno,
- zaměstnanecké výhody - ze kterých i zaměstnanec sám vybírá (kafeteria systém) a jeho uplatňované nároky vzrůstají s počtem odpracovaných let,
- FlexiPassy, které slouží ke koupi mnoha kulturních, sportovních i wellness zboží a služeb,
- firemní parkoviště, příspěvek při dojíždění do zaměstnání,
- firemní mobil, automobil nebo notebook, který může sloužit i soukromým účelům,
- poradenství v oblasti vyplňování daňového přiznání, případně právní poradenství,
- zvýhodněné mobilní tarify,
- slevy na zboží,
- týden dovolené navíc.

Výkonová stimulace by měla být koncipována tak, aby měli všichni zaměstnanci stejné šance uspět. To může být zásadním problémem, protože je velice obtížné nastavit jednotná výkonnostní kritéria pro mnoho rozdílně zaměřených týmů, kde v mnoha případech ani nemusí být rozhodující kvantita, ale kvalita vykonané práce. Je proto jednodušší od celofiremního stimulačního programu upustit a nechat individuální odměňování za vysoké výkony spíše v rukou přímých nadřízených nebo manažerů – ti by také měli dohlížet na to, aby byl systém spravedlivý a kvůli přílišné soutěživosti nedocházelo k týmovým rozepřím, případně pak sestavovat výkonnostní odměny tak, aby je získávaly celé týmy, a to právě třeba jen za provedení nějakého náročného úkolu (např. při větším množství práce v době dovolených, nebo při dlouhé nemoci jednoho ze členů týmu). Kvantitativní hledisko by nemělo zastínit to kvalitativní a prostor by měl být vyhrazený i pro projevy velkého pracovního nasazení, obětavosti a solidarity s kolegy – tomuto účelu může sloužit ocenění Zaměstnanec měsíce, které pak bude chápáno spíše jako titul čestného člena organizace, který si zaslouží být

veřejně oceněn, a to také dárkovým poukazem, například na večeři pro dva ve vyhlášené místní restauraci. Zaměstnanci by nominovali své kolegy a o jejich vítězství by rozhodovala zvolená komise zástupců jednotlivých týmů.

5.4 Sociální péče

Pokud při organizaci fungují odbory, je spousta sociálních jistot zaměstnancům zajištěna formou kolektivní smlouvy. Není-li tomu tak, pak záleží na finančních možnostech firmy, jak se o své zaměstnance v tomto smyslu postará.

Při nižším rozpočtu je nutné zajistit minimálně bezpečné pracovní podmínky, stravování (buď zřízením jídelny, poskytováním stravenek nebo např. sjednáním slevy na dovoz jídla), případně pitnou vodu (kávu a čaj). Dále je možno zaměstnancům nabídnout flexibilnější pracovní dobu, tak aby mohli lépe sladit svůj osobní a profesní život, a to tak, že si buď mohou začátek a konec pracovní doby určovat zcela podle vlastního uvážení, nebo si mohou pracovní hodiny napracovávat – v obou případech však musí dodržet 40 hodinovou pracovní dobu, nebo – po dohodě se zaměstnavatelem – splnit všechny zadané úkoly v termínu. Velmi ohroženou sociální skupinou jsou ženy na nebo po mateřské dovolené, umožní-li jim organizace pracovat na částečný úvazek, zajistí si jejich loajalitu a motivovanost. V ideálním případě by se například dvě pracovní místa mohla rozdělit tak, aby se na nich střídaly 4 ženy na poloviční úvazek. Milou pozorností od firmy by pak bylo, kdyby organizovala zvláštní setkání (například jednou za rok) jak pro ženy na mateřské, tak třeba bývalých zaměstnanců, kteří jsou již v důchodu.

Může-li firma ve svém sociálním programu uvolnit více finančních prostředků, pak může poskytovat následující benefity:

- příspěvek na životní a důchodové pojištění, odměna při odchodu do důchodu,
- dárek při narození dítěte, den volna pro otce v den porodu, možnost doprovodu dítěte do 1. třídy, firemní mateřská škola, příspěvek na hlídání dětí, příspěvek na firemní letní dětský tábor,
- bezhotovostní záloha na mzdu,
- v rámci Zdravotního programu:
 - příspěvek na očkování proti chřipce,
 - možnost bezplatné komplexní prohlídky u firemního lékaře,

- dny pro zdraví, kdy je zaměstnancům například v zimních měsících servírováno čerstvé ovoce a vitamíny,
 - příspěvek na první tři dny nemoci,
 - tzv. sick days – na každé kalendářní čtvrtletí připadající jeden den placeného volna, který je možno využít na chvilkovou nevolnost.
- v rámci Programu mobility – zajištění materiální podpory pro zaměstnance, kteří dočasně mění místo výkonu svého zaměstnání (částečné proplácení telefonních hovorů s rodinou, příspěvek na reprezentační společenský oděv),
 - bezplatná pomoc při hledání zaměstnání při propuštění z důvodu snižování stavu zaměstnanců.

Co se týče harmonogramu tvorby motivačního programu, po stanovení nástrojů, které budou použity pro dosahování vytýčených cílů je potřeba určit způsob měření dosažených úspěchů. V tomto případě bude k tomuto účelu sloužit nový průzkum spokojenosti a to jak mezi zaměstnanci tak mezi zákazníky. Tento průzkum bude proveden 3 měsíce po zavedení motivačního programu a během tohoto období budou zkoumány také výkonnostní metriky.

Časový rozvrh a organizační plán zavedení motivačního programu bude vypadat následovně. Motivační program bude účinný od 1. 3. 2014, hlavní zodpovědnou osobou bude personální manažer/ka. Pokud bude schválena jeho podoba generálním ředitelem a nejvyšším managementem, vypracuje personální oddělení závazný dokument s názvem Motivační program 2014, který bude zveřejněn na intranetu. Nové odměny a benefity budou vyplaceny v dubnové výplatě.

Motivační program bude nejprve veřejně představen jednotlivým manažerům a posléze všem supervizorům. V průběhu ledna 2014 budou svými manažery na týmových meetingech postupně informováni zbylí zaměstnanci. Případné dotazy zaměstnanců budou směřovány na manažery. Zároveň personální oddělení obešle všechny zaměstnance informativním emailem, který motivační systém přehledně shrne a podobné shrnutí bude vyvěšeno také na nástěnkách.

V posledním únorovém týdnu dojde k setkání všech zaměstnanců

a personálního oddělení na celofiremním meetingu a motivační program bude oficiálně odstartován. V ideálním případě by se ho měli zúčastnit všichni zaměstnanci a měli by být přesvědčeni o jeho výhodách.

DISKUSE

Základním cílem motivace je vytvoření pozitivního přístupu, a to by mělo být dle autorky prioritou i ve vztahu k zaměstnancům. Pracoviště by nemělo být místem stresu a hrozby ztráty zaměstnání, ale prostorem, kde si lidé mohou – s jistou nadsázkou – snad i plnit sny. Člověk, a tedy i řadový zaměstnanec, má své potřeby a zájmy a ty může naplňovat právě při vykonávání práce. Může se při ní cítit užitečný, oceňovaný, úspěšný i žádaný.

Z autorčina pohledu by se právě na tyto základní lidské pohnutky nemělo při personální práci a motivaci zapomínat. Při plánování a rozhodování by neměl být opomíjen jednotlivec, naopak by měly být zohledněny individuální zájmy a stěžejní roli v motivaci by měl hrát manažer. Ten má možnost sledovat konkrétní týmové dění a odhalit, jaké preference jeho podřízení mají, co je dokáže nadchnout a co naopak znechutit a tím by se měl ve svém vedení řídit především. Zaměstnanci by měli cítit přímou podporu svých nadřízených a neměli by mít pocit, že jsou jen malým zrnkem v korporaci, kde každá součástka je nahraditelná.

Není nutné za každou cenu sahat po stimulačních nástrojích a zvyšovat hmotné odměny a bonusy. Dle autorčina soudu vede cesta spíše přes dobře zacílenou vnitřní motivaci. Je to sice obtížnější varianta, ale přináší dlouhodobější, a nakonec i levnější, výsledky. Je jasné, že manažerská práce obnáší mnoho závazků a oblast motivování podřízených nemusí být prioritou, nicméně investice do zaměstnaneckého nadšení se určitě vyplatí a své plody přinese nejen v oblasti pracovní spokojenosti, ale i výtvarnosti, inovací, snížení fluktuace a zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Proto by manažeři měli dbát na to, aby si na motivaci svých zaměstnanců našli čas. Měli by jim být dobrými kouči – fandit jim v jejich úspěších, radit při neúspěších a měli by umět ocenit jejich přínos firmě a vzbudit v nich týmového ducha a snahu přispět k zlepšování pracovních postupů. Toho mohou docílit delegováním větších pravomocí a svěřením větší zodpovědnosti a podílu na rozhodování. Pracovní úkoly by měly být sestavovány na míru zaměstnancům tak, aby mohli sledovat úkol od jeho počátku až do konečné fáze splnění, přičemž by neměla chybět konstruktivní zpětná vazba.

Autorka je dále toho názoru, že významnou oblastí, skrze niž mohou být zaměstnanci efektivně motivováni, je sociální oblast. Ačkoli pro mnohé vedoucí pracovníky představuje čas strávený povídáním na kuchyňce nebo nad rodinnými fotografiemi kolegů mrháním cenného pracovního času, přehlížení potřeby sounáležitosti a kontaktu větší efektivitu práce nepřinese. Zaměstnanci by měli mít prostor se s kolegy pobavit o soukromých záležitostech, koneckonců i správný manažer by měl mít přehled o nepracovních úspěších svých svěřenců – a třeba i na nich postavit své motivační snahy. Rovněž sladování osobního a pracovního života ve formě větší časové a prostorové flexibility je dle autorky oblastí, která má v českém pracovním prostředí ještě velký potenciál.

Při motivování zaměstnanců je ostatně potřeba se zaměřit na více personálních oblastí. Vhodně motivovaného člověka by mělo odhalit už správně provedené přijímací řízení a management by rozhodně neměl podceňovat význam tzv. psychologické smlouvy. Ideálním stavem by naopak mělo být její co největší odhalení a vyjasnění tak, aby se zabránilo nerealistickým očekáváním vedoucím k nevyhnutelným zklamáním.

Manažeři by si také měli dát pozor na to, aby jednali v souladu s tím, co říkají a plnili své sliby. Neměli by opomíjet informovat své podřízené o všem, co se jich týká a měli by jim dát prostor pro diskusi a nesouhlas.

Autorka shrnuje, že nejlepší manažerské motivační působení by mělo být natolik přirozené, že je součástí každé provedené zpětné vazby a rozhodnutím směrem k zaměstnancům, kdy v každém gestu je patrné porozumění, důvěra a jejich podpora. Zaměstnanci jsou tak vedeni citlivě a ohleduplně a mohou zažít pravý pocit úspěchu z dobře vykonané práce a osobního zainteresování na chodu podniku.

ZÁVĚR

Autorka ve své práci popsala proces pracovní motivace a předložila hlavní možná úskalí. Snad největším z nich je fakt, že obecně neplatí, že to, co ne-motivuje, bude demotivovat a že opak toho, co demotivuje, bude mít blahodárný vliv na pracovní zápal zaměstnanců. Bohužel, ani v pracovním prostředí není vše jen černobílé, podobně jako neplatí, že nejjednodušší cesta je ta nejlepší. Naopak, z literatury vyplývá, že trvalejší pracovní nadšení se nevybuduje pouhou hmotnou stimulací a pokud manažer nějakým svým jednáním podřízené v jejich nadšení podporuje, neznamená to, že je jiným svým chováním zároveň neznechucuje a že zrovna tento dojem nakonec převáží. A tak, i když by se mohlo zdát, že motivovat zaměstnance bude snazší než je demotivovat, opak je pravdou a ve firmách stále pracují demotivovaní zaměstnanci, často vedeni svými demotivovanými manažery.

Možná prvním a nejpálčivějším prohřeškem proti motivaci je přesvědčení, že pracovní zápal vydrží dlouho a není potřeba jej v zaměstnancích živit. Další chybou může být koncentrace pozornosti pouze na výkonné zaměstnance, přičemž ti nejslabší jsou v manažerských motivačních intervencích opomíjeni. Přitom v každém člověku je možno „zažehnout jiskru“ nadšení do práce, jde jen o to vědět, na jakou přesně strunu zahrát. A to je zřejmě dalším nedostatkem manažerských motivačních snah, a sice že nedbají na individuální rozdíly mezi zaměstnanci, zejména jejich odlišné motivační založení. Osobní přístup se ovšem zrovna v motivaci vyplácí. Ať už se projevuje zájmem manažera o nepracovní a rodinné zaměstnancovy stránky nebo adresným oceňováním jeho přínosu k úspěchům celé organizace.

Také nedostatečná komunikace, kdy jsou zaměstnancům záměrně zatajovány nebo zkraslovány podstatné informace způsobuje značnou nedůvěru a tedy pokles motivace. Podobně působí i pokrytecké vystupování managementu a jednání z pozice síly, přičemž má zaměstnanec pocit, že je jen nahraditelnou součástí abstraktní korporace a nestojí firmě ani za špetku slušného zacházení. Objeví-li se ve společnosti ještě prvky nespravedlivého odměňování nebo povyšování klesá rapidně rovněž úroveň pracovní spokojenosti.

Vedoucí pracovníci své podřízené často znechucují i neschopností rozhodovat, svou neprofesionalitou a zbytečnou kontrolou a převažující kritikou. Zaměstnanec je dennodenně deptán a ušlapáván v rozletu a samostatnosti a omezené možnosti růstu a rozvoje tak často bývají impulzem k hledání nového zaměstnání. Překážky jsou ovšem i v nastavení práce samotné – je-li její výkon vymezován mnoha zbytečnými pravidly a výkazy, nebo pokud je jí nedostatek a pracovník je nucen si ji tzv. šetřit nebo

ji provádět polovičatě a nekvalitně. Pocit nudy a studu, navíc podpořen absencí kvalitní zpětné vazby, má velice blízko k zažívání frustrací ze zbytečnosti a k pochybnostem o smyslu práce jako takové. V neposlední řadě v souvislosti s demotivačními faktory jistě stojí za zmínku nevhodné uvedení na pozici, kdy není jasná zaměstnancova pracovní náplň, popř. přílišné množství práce a nerealistické lhůty způsobující trvalý stres někdy ústící až v syndrom vyhoření.

I když je zřejmé, že k ideálu motivovaných a angažovaných zaměstnanců se snáze přibližuje s napěchovaným rozpočtem, většina zmíněných demotivačních faktorů může být odstraněna jen s vynaložením určité snahy a úsilí, někdy dokonce za nízkou cenu pouhé pozornosti věnované každodenním maličkostem jako je příjemné vystupování nebo ohleduplnost..

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
4. BLAŠKOVÁ, M. *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. Uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi*. Žilina: EDIS, 2003. 212 s. ISBN 80-8070-034-6.
5. COLEMAN, Ron. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2001, 160 s. ISBN 80-726-1049-X.
6. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.
7. DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 160 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-707-9413-5.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.
12. LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
13. LEIGH, B. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

14. PAUKNEROVÁ D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepr. a aktualit. Vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
16. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-246-0448-5.
17. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Management (Grada). ISBN 8024704056.
18. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
19. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, Management (Grada). ISBN 80-863-9546-4, s. 17-19, 287-293.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DENNY, R. *Motivate to win: tested techniques for greater achievement*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2002. ISBN 07-494-3329-9

Seznam použitých internetových zdrojů

- Česko mluví o vzdělávání. (ČMOV). *Motivace je neviditelná hnací síla*. [online]. © 2013 [cit. 2013-12-01]. <http://ceskomluvi.cz/video-motivace-je-neviditelna-hnaci-sila/>
- FLETCHER, R. *10 Ways To Stimulate Employee Motivation*. [online]. © 2006 [cit. 2013-11-11]. <http://www.articlesbase.com/management-articles/10-ways-to-stimulate-employee-motivation-14640.html>
- GERDEMAN, D. *How to Demotivate Your Best Employees*. [online]. © 2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://hbswk.hbs.edu/item/6946.html>
- HEINOVÁ H. *Rozvoj lidských zdrojů*. Učební text č. 16. Českomoravská konfederace odborových svazů a asociace samostatných odborů. Jena, Jesenické nakladatelství : Praha. 2010. [online]. © 2011 [cit. 2013-10-12]. Dostupné z: www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf

- KALÁŠEK, D. *Motivace a motivační programy v pracovním procesu*. [online]. © 2012 [cit. 2013-10-07].<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-a-motivacni-programy-v-pracovnim-procesu-19729.html>

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hierarchie potřeb v pracovním prostředí	12
Tabulka 2: Herzbergův dvoufaktorový model	14
Tabulka 3: Vstupy a výstupy v teorii spravedlnosti.....	16
Tabulka 4: Oceňované kvality zaměstnanců	19
Tabulka 5: Motivátory a demotivátory v organizaci	26

SEZNAM ZKRATEK

VÚPSV - Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jarmila Marchevková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: bakalářské kombinované

Název práce: Demotivační faktory v organizaci – nejčastější chyby v motivaci zaměstnanců

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 48

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.