

Policejní akademie České republiky v Praze

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

**Motivační teorie uplatňované
v managementu**

Bakalářská práce

Motivational theory applied in management

Bachelor thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Petr Jedinák, Ph.D. MBA

AUTOR PRÁCE

David Charvát

PRAHA

2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 11. 3. 2022

.....

David Charvát

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce panu PhDr. Petru Jedinákovi, Ph.D. MBA za jeho čas při poskytování konzultací a za cenné rady, které mi pomohly při psaní této práce.

Anotace

Koncepty motivace a motivačních teorií jsou jedním ze stěžejních témat v managementu, neboť jejich pochopením, osvojením a správným využitím se manažerům dostává do rukou velmi efektivní nástroj ke zvýšení produktivity lidských zdrojů prostřednictvím jejich motivování. Teorie začaly vznikat ve 20. Století, kdy si organizace začaly uvědomovat, že často právě zaměstnanci jsou tím rozhodujícím faktorem, který pro ně může představovat zásadní konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím. Teoretická část této práce se bude věnovat problematice motivace s akcentem právě na zmíněné motivační teorie. Následovat bude část praktická v podobě dotazníkového šetření, s otázkami koncipovanými na základě teoretické části.

Klíčová slova

Motivace * motivační teorie * management * manažer * organizace * lidské zdroje

Annotation

The concepts of motivation and motivational theories are one of the key topics in the subject of management, because once they are properly understood, mastered and used by managers, they prove to be a very effective tool for increasing productivity of human resources through their motivation. Theories began to emerge during 20th century, when organization began to realize, that none other than their own employees often represented the deciding factor which would give them the competitive edge over other organizations. Theoretical part of this thesis will focus on problematics of motivation with focus on aforementioned motivational theories. After that, a research part will follow, which will include a questionnaire constructed on the basis of the theoretical part.

Key Words

Motivation * motivational theories * management * manager * organization * human resources

Obsah

1. Úvod	7
2. Teoretická část	9
2.1. Motivace a související pojmy	9
2.1.1. Motivace, Motiv, Stimul	9
2.1.2. Motivace a lidská psychika	11
2.2. Význam motivace v managementu	14
2.2.1. Management lidských zdrojů	14
2.2.2. Vliv motivace na výkon	15
2.2.4. Proces motivace zaměstnanců	16
2.3. Motivační Teorie - Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin ..	19
2.3.1. Maslowova pyramida potřeb	19
2.3.2. Alderferova teorie ERG	24
2.3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů	25
2.3.4. McClellandova teorie motivačních potřeb	28
2.3.5. McGregorova teorie X – Y	30
2.4. Motivační Teorie - Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	32
2.4.1. Adamsova teorie spravedlivé odměny,	32
2.4.2. Vroomova teorie očekávání	34
2.4.3. Lockova teorie stanovení cílů	36
2.4.4. Skinnerova teorie zesílených vjemů	38
3. Výzkumná část	40
3.1. Úvodní otázky	40
3.2. Maslowova pyramida potřeb - otázky	42
3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů - otázky	44
3.4. McClellandova teorie motivačních potřeb - otázky	47
3.5. McGregorova teorie X – Y - otázky	48
3.6. Adamsova teorie spravedlivé odměny - otázky	51
3.7. Vroomova teorie očekávání - otázky	54
3.8. Lockova teorie stanovení cílů - otázky	57
3.9. Skinnerova teorie zesílených vjemů - otázky	60
3.10. Klíčové poznatky výzkumné části	63

4. Závěr	65
5. Seznam použité literatury.....	67
6. Seznam příloh.....	69
7. Přílohy práce	70

1. Úvod

Už po staletí si lidé zajišťují obživu prací. Ve starých dobách většinou pracovali sami za sebe a vykonávali svá řemesla, přičemž dnes už tato většina lidí vykonává práci pro někoho jiného a odpovídá mu dobře provedenou prací – touto osobou je zaměstnavatel.

Jedná se o systém, který láká zaměstnance převážně na výdělek a může vyvolat dojem, že řadový zaměstnanec se stává jen dalším kolečkem ve stroji, a jen těžce se může ztotožnit s prací, kterou vykonává, neboť koná činnost či vyrábí produkty ve jménu někoho jiného, než je on sám. Právě v tomto systému je posláním manažera nahlédnout do psychiky svých podřízených zaměstnanců, pochopit jejich pohnůtky, přání a potřeby a zajistit jejich spokojenost na pracovišti a patřičně je motivovat k práci, jelikož spokojený zaměstnanec, který cítí, že jeho práce má smysl, směr a baví ho, nebo jehož osobní zájmy se dokonce kryjí se zájmy firmy, bude zároveň i efektivním pracovníkem a ceněným přínosem pro svou firmu.

Žádný člověk ale není naprosto stejný a motivace každého jednoho zaměstnance je pro manažera samostatným a nelehkým úkolem. Pomoci mu v tom mají takzvané motivační teorie. Ty se snaží do určité míry zobecnit hlavní potřeby a pohnůtky lidí, vysvětlit, co je motivuje nejen k práci, ale i k dosahování jejich osobních cílů, dále také nabízejí manažerům postupy pro motivování těchto podřízených zaměstnanců. Pochopení a správná aplikace motivačních teorií tedy umožní manažerovi získat důležité předpoklady pro správné zacházení s lidmi na pracovišti.

Stalo se až v průběhu dvacátého století, kdy si zaměstnavatelé začali uvědomovat důležitost a konkurenční výhodu, kterou pro ně zaměstnanci znamenají jakožto lidské zdroje, v důsledku čehož v této době začali přední motivační teoretikové, psychologové a profesori managementu koncipovat zmíněné motivační teorie, kterými si kladli za cíl poskytnout manažerům

průlomová vodítka a nástroje, s jejichž pomocí by mohli produktivitu lidských zdrojů skrze jejich motivování zvýšit a které budou hlavním předmětem této bakalářské práce.

Práce se bude skládat z teoretické části, která přiblíží koncept motivace, motivačních teorií a dalších souvisejících pojmů. Poté bude následovat výzkumná část, kdy budou poznatky získané z teoretické části převedeny do praxe. Výzkum proběhne prostřednictvím dotazníkového šetření a jeho cílem bude zjištění aktuálního stavu prioritních motivačních potřeb u lidí a tedy jejich důvodů k práci, a zjištění, do jaké míry jsou motivační teorie v moderních organizacích uplatňovány a jak se reálný stav liší s pomyslným stavem ideálním, jehož podobu nám nastíní právě poznatky z teoretické části.

2. Teoretická část

2.1. Motivace a související pojmy

2.1.1. Motivace, Motiv, Stimul

Na začátku této práce je zapotřebí vysvětlit si několik pojmů. Prvním, a jak už z názvu vyplývá – hlavním pojmem, je motivace. Lze ji definovat jako hnací sílu, či proces chování prováděný člověkem, s úmyslem dosáhnout vytouženého cíle. Už z této definice vyplývá, že vedle motivace budou existovat další pojmy, které jsou zároveň jejími podmiňujícími faktory, jelikož motivace je pouze jakýmsi prostředním bodem mezi tužbou a cílem. Těmito dalšími pojmy jsou motiv a stimul. Jak motivy tak stimuly mají na motivaci zásadní vliv, definicí se ovšem jeden od druhého liší. Jako motiv je označována „*vnitřní pohnůtk*“¹, jakési „proč“, které si lidé kladou, než aktivují nějaký proces chování. Právě motivem si člověk uvědomuje a utváří různé potřeby, přání a tužby, které dále pohánějí jeho motivaci. Motiv je pohon, který jej například donutí dvakrát týdně navléct sportovní obuv a proběhnout se, či pohon, který jej přiměje více se snažit v práci.²

Vedle motivů existují již zmíněné stimuly – označujeme tak „*vnější pobídky* či *podněty*“³, které usměrňují motivaci. Z pojmu je zřejmé, že možnost vytvářet stimuly bude náležet i manažerovi v pracovním prostředí – v tomto kontextu může stimulem být například výplata. Stimuly ale mohou mít i hlubší podstatu.

¹ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1; str. 155

² HECKHAUSEN, J. *Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development*. Amsterdam: Elsevier, 2000. ISBN 9780444506016

³ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1; str. 155

Dobře zvolené stimuly mohou u pracovníků vyvolat nejen dostatečný pracovní výkon díky pěnežitě incentivě, ale také například entusiasmus, radost, lojalitu. Ty mohou být vyvolány za pomoci pokročilých stimulů apelujících na pokročilé lidské potřeby, například v podobě možnosti kariérního postupu, či možnosti podílet se na zajímavém, důležitém a složitém organizačním cíli. Stimuly jsou zkrátka v pojetí managementu efektivním nástrojem v rukou manažera. Limitem je už pouze sám manažer a jeho zkušenosti a schopnosti, záleží hlavně na tom, jak dobře rozumí svým zaměstnancům a jejich motivům, aby byl schopen jejich motivaci dále nasměrovávat. Vytváření motivace na pracovním místě bude tedy pro manažera obtížným, ale důležitým a v případě správného provedení také psychicky naplňujícím úkonem, ze kterého bude těžit celá organizace.⁴

Někteří teoretikové pojem motivace dále rozlišují na „vnější a vnitřní“⁵, právě podle toho, zda je poháněna z větší části buďto stimuly, či motivy. Oba tyto procesy dokáží vyvolat hybnou sílu chování, původ této síly se ovšem v obou případech liší od toho druhého. Zatímco stimul dokáže v okamžiku u člověka vytvořit motivaci novou, motivy na druhé straně bývají v člověku zabudovány hlouběji a často dlouhodobě, blíže se na nich tedy odrážejí ty nejdůležitější a dlouhodobé cíle jednotlivce.⁶

O tomto dvojím dělení motivačních faktorů hovoří také Frederick Herzberg (jeden z teoretiků motivace a autorů jedné z nadcházejících motivačních teorií) v souvislosti se svou teorií.⁷

⁴ HECKHAUSEN, J. *Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development*. Amsterdam: Elsevier, 2000. ISBN 9780444506016

⁵ DECI, Edward L., RYAN, Richard M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. 1.vyd. New York: Springer Science+Business Media, 1985. ISBN 978-1-4899-2273-1; str. 116

⁶ SENNETT, Phil. *Understanding intrinsic and extrinsic motivation*. University of Rochester [online]. 29.7.2021 [cit. 29.1.2022]. Dostupné z: <https://www.rochester.edu/emerging-leaders/understanding-intrinsic-and-extrinsic-motivation/>

⁷ JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

Obecně lze shrnout, že pojmem vnitřní motivace (v anglickém originále známá jako „*intrinsic motivation*“⁸) se v problematice motivace (nejen) v managementu označují faktory, které si lidé sami v sobě vygenerují, a které je přimějí chovat se a jednat určitým způsobem. Vedle toho zde figuruje vnější motivace („*extrinsic motivation*“⁹) – ta se do lidí implementuje s cílem namotivovat je (v pracovním prostředí jsou jimi například plat, pochvala, povýšení, ale i tresty, kritika). Tyto dva druhy původu motivace se často liší i ve své intenzitě – Vnější motivátory mohou mít velice silný a okamžitý efekt, který ovšem nemusí trvat tak dlouho, jako motivační efekt vytvořený vnitřními motivátory, jelikož jejich původ byl vytvořen v lidské mysli individuálního člověka a z jeho mysli obvykle jen tak nevymizí.¹⁰

Otázce lidské mysli se blíže bude věnovat následující podkapitola.

2.1.2. Motivace a lidská psychika

Princip a efekt motivace je úzce spjat s lidskou psychikou. V lidské hlavě se motivace projevuje ve zjednodušené definici jakožto psychologický proces, který uvádí lidské jednání do pohybu.¹¹ Motivační proces se po svém utvoření v lidské hlavě z psychologického hlediska značí třemi postupnými komponenty – aktivace, tedy uvedení jednání do pohybu; vytrvalost (neboli persistence), tedy udržování snahy vedoucí k žádoucímu cíli; a intenzita, což je míra úsilí, kterou člověk vynakládá do svého cíle. Je zapotřebí, aby síla těchto komponentů

⁸ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314; str. 254

⁹ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314; str. 254

¹⁰ FREY, Bruno S., OSTERLOH, Margit. *Successful Management by Motivation: balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. 1.vyd. New York: Springer-Verlag Berling Heidelberg, 2002. ISBN 978-3-642-07623-7

¹¹ BRAVER, Todd S., *Motivation and Cognitive Control*. 1.vyd. New York: Routledge, 2015. ISBN 9781848726451

dosáhla určité nezanedbatelné úrovně. Například pokud je míra aktivace slabá, člověk ani nezačne dostatečně chtít dosáhnout svého cíle. Pokud jsou slabé vytrvalost a intenzita, tak i pokud člověk uvede své jednání do pohybu, bude mít problémy jej udržet.¹²

V rámci lidské motivace jsou dále důležité koncepty emocí a rozlišných lidských osobností. Rozdíly v těchto ohledech mezi individuálními osobami budou mít za následek rozdílné přístupy k motivaci od člověka k člověku.¹³

Co se lidských emocí týče, tak různé emoce jsou charakterizovány různými stavy mysli, přičemž každý z těchto stavů je pro člověka určitým způsobem motivující. Negativní emoce jako smutek, vztek i strach, ale i pozitivní emoce jako láska, či determinovanost mohou vyvolat motivaci ke změně. Také touhy vyvolané emocemi, jako například zvědavost, mohou být motivátory. V tomto případě by šlo o motivaci něco se naučit, přičemž člověk si naučené věci spíše zapamatuje, pokud je k tomuto naučení motivován. Emoce jsou původcem převážně vnitřní motivace, ovšem dle svého momentálního emocionálního naladění může člověk reagovat různými způsoby i na vnější motivátory.¹⁴

Koncept motivace je dále provázán i s lidskou osobností. Existuje celá řada typů dělení lidských osobností – dle extravertze či introvertze, temperamentu, úrovně neuroticismu, úrovně konformnosti atd. Lidé různých osobností, tedy oplývající různou mírou těchto atributů, jsou motivováni různými přáními a tužbami a budou si klást různé cíle. Dle typu osobnosti budou na různé lidi také

¹² CLARK, Ian. *Motivation*. Atlas of Public Management [online]. 10.1.2016. [cit. 31.1.2022]. Dostupné z: <https://www.atlas101.ca/pm/concepts/motivation/>

¹³ SOUDERS, Beata. *Motivation and What Really Drives Human Behavior*. Positive Psychology [online]. 13.12.2021 [cit. 31.1.2022] Dostupné z: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>

¹⁴ SOUDERS, Beata. *Motivation and What Really Drives Human Behavior*. Positive Psychology [online]. 13.12.2021 [cit. 31.1.2022] Dostupné z: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>

platit různé vnější motivátory.¹⁵ Proto je také motivace zaměstnanců pro manažery tak složitým úkolem, jelikož každý zaměstnanec je osobnost, ke které je zapotřebí přistupovat individuálně. To může být ovšem pro manažera velmi časově a energeticky náročné a často i neproveditelné. V teoriích motivace se tedy připouští určitá míra generalizace. Například na extroverty by mělo většinou platit, že obvykle pozitivně reagují, pokud je pro ně na pracovišti vytvořena nějaká výzva, nejlépe taková, která je umístí do centra dění a zviditelní je. Naopak introvertům může být příjemnější samostatná, smysluplná práce, kde mohou dobře projevovat své tvůrčí schopnosti.

Zpětný efekt motivace na lidskou psychiku je také zásadní. Motivovaný člověk je zároveň energizovaný člověk, který jde za svým cílem a efektivně tak nakládá se svou nejcennější komoditou, tedy časem. Oproti tomu nemotivovanému člověku hrozí v důsledku chybějícího cíle či budoucí vize únava, deprese, či apatie.¹⁶ Je proto důležité, aby člověk měl něco, co jej motivuje a přišel na to, po čem ve svém nitru touží, aby mohl být spokojený a šťastný. Pokud tohoto není schopen, hrozí mu, že se svou nejcennější komoditou naloží nežádoucím způsobem a promarní svůj život. Podobně závažný je nedostatek motivace na pracovišti, který následně vede k nízkému výkonu, což v důsledku oslabuje celou organizaci. Právě s použitím motivačních teorií musí manažer poznat své zaměstnance, pochopit jejich potřeby a přání, a s pomocí těchto vědomostí je patřičně namotivovat a probudit v nich žádoucí jednání. I samotná volba patřičné motivační teorie je složitým úkolem sama o sobě, jelikož teorie jsou rozdílné, každá je lépe či hůře aplikovatelná v různých případech a každá se snaží uchopit koncept motivace z odlišného úhlu pohledu. Spojitost konceptů motivace a managementu bude přiblížena v následujících podkapitolách.

¹⁵ SOUDERS, Beata. *Motivation and What Really Drives Human Behavior*. Positive Psychology [online]. 13.12.2021 [cit. 31.1.2022] Dostupné z: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>

¹⁶ DECI, Edward L., RYAN, Richard M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. 1.vyd. New York: Springer Science+Business Media, 1985. ISBN 978-1-4899-2273-1

2.2. Význam motivace v managementu

2.2.1. Management lidských zdrojů

Managementem lidských zdrojů označujeme jednu z klíčových aktivit organizace, spočívající ve správě těch nejdůležitějších složek, kterou každá organizace disponuje, tedy lidí. Důležitost konceptu řízení lidských zdrojů spočívá převážně v tom, že právě lidé jsou mnohdy tou hlavní potenciální předností, kterou organizace disponuje v porovnání s konkurencí, a která jí tedy dává nad jinými organizacemi výhodu.¹⁷

Management lidských zdrojů zastává důležitou funkci vedle managementu finančních, informačních a materiálních zdrojů¹⁸ a jakožto důležitý organizační úkon je také zároveň i manažerským úkonem, přičemž jde o úkon velmi komplexní a nesnadný. Jde jak o přímou interakci s podřízenými zaměstnanci, tak o jejich efektivní výběr, trénink, využívání, usměrňování jejich úsilí i jejich odměňování. Vedle těchto aktivit zastává neméně důležitou funkci také proces motivování zaměstnanců – v pracovním prostředí je motivací zaměstnanců myšleno zejména navození touhy v zaměstnanci podat co nejvyšší výkon v přiřazených úkolech, přičemž musí cítit, že odměna z tohoto výkonu je pro něj žádoucí v souvislosti s jeho individuálními potřebami a přáními. Absence motivace zaměstnanců by vedla ke snížení tohoto výkonu, čímž by v důsledku negativního vlivu na celkovou produktivitu trpěla celá organizace. Úkolem řízení lidských zdrojů je tedy maximalizovat efektivitu zaměstnanců v souladu s cíli organizace.¹⁹

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

¹⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

Vedle pojmu lidských zdrojů se také používá pojem lidský kapitál. I přes svou zjevnou podobnost ale nemají tyto dva pojmy jeden a ten samý význam. Zatímco pojem „zdroj“ hovoří o existenci zaměstnanců jako o zdroji práce pro určitou organizaci, pojem „kapitál“ značí dovednosti, kompetence, zkušenosti, či inteligenci těchto lidí, jinými slovy tedy kvalitu lidských zdrojů. Této problematice se management lidských zdrojů věnuje prostřednictvím aktivit a nástrojů z nichž některé byly již zmíněny, jako trénink zaměstnanců, výběrová řízení, evaluace zaměstnanců a efektivní plánování jejich využití.²⁰

2.2.2. Vliv motivace na výkon

Jak už bylo patrné z předchozí podkapitoly, tak korelace motivovanosti zaměstnanců s kvalitou jejich výkonů je značná a nesporná. Podání dobrého výkonu ze strany zaměstnanců je hlavním cílem jejich motivování za použití motivačních teorií, jelikož v sázce je prosperita či naopak selhání celé organizace. Pokud budou zaměstnanci nedostatečně motivováni k tomu podat dobrý výkon, neblahé výsledky jejich slabého výkonu se tedy nevyhnutelně negativním způsobem projeví v menší či větší míře na celé organizaci a na jejím postavení před konkurencí. Je tedy v zájmu každé organizace, aby její zaměstnanci podávali dobré výsledky. Zde opět přichází do hry důležitost konceptu motivování zaměstnanců – obecně platí, že motivovaný zaměstnanec je výkonnějším zaměstnancem, než nemotivovaný zaměstnanec.²¹ Ovšem motivace samotná, ačkoli je jednou z hnacích sil, které vedou k podání dobrého výkonu, není jediným rozhodujícím faktorem nad tímto výkonem. Klíčový vliv mají také schopnosti, znalosti a zkušenosti, kterými zaměstnanec disponuje či nedisponuje; stav pracovního prostředí a přítomnost či absence vhodných

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

²¹ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

technických pomůcek, se kterými může operovat; dále kvalita vedení a spokojenost zaměstnance – zaměstnanec musí cítit, že z jeho pracovní činnosti jsou patřičně uspokojovány jeho potřeby, pramenící od dostatečně příznivých platových podmínek, přes dobré vztahy na pracovišti, až po umožnění kariérního růstu apod.²² Mezi motivovaností zaměstnanců a jejich spokojeností existuje značná souvislost, jak se ovšem ukáže později v kapitolách týkajících se motivačních teorií, tato korelace neplatí vždy, spokojený zaměstnanec nemusí automaticky být zároveň i motivovaným zaměstnancem. V případech, kdy například odměny plynoucí z pracovního výkonu v očích zaměstnance značně převyšují to, na co má vzhledem ke svému výkonu v rámci introspektivního názoru nárok, bude zaměstnanec se svou pracovní pozicí jistě spokojený, ovšem bude mu chybět motivace ke zvýšení svého výkonu.

2.2.3. Proces motivace zaměstnanců

V procesu motivace zaměstnanců je zprvu potřeba uvést důležitost osobnosti samotného manažera. Jen těžko manažer, který sám není motivován do své práce, dokáže motivovat své podřízené zaměstnance. Neméně důležité je jeho charisma – manažer musí být někdo, kdo vysílá do okolí určité charisma, v nejlepším případě by již od pohledu měl dávat najevo, že právě on je tou osobou, která dokáže nejen vést, ale i porozumět svým zaměstnancům a být jim oporou. Manažer, který bude oplývat těmito vůdcovskými atributy bude mít svou práci o to snažší, pokud k němu jeho podřízení budou jako k vůdci a s respektem přistupovat.

Jak by tedy měl manažer jednat se svými zaměstnanci v ohledu jejich motivování? Jak již bylo zmíněno, žádní dva lidé nejsou stejní a stejné nejsou

²² ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

ani jejich přání, tužby, cíle a potřeby. I tak lze ale motivy do jisté míry generalizovat – jistá míra generalizace je dokonce potřeba, protože proces motivace zaměstnanců by jinak byl pro manažera extrémně psychicky a energicky náročným, jelikož by musel věnovat velké množství a úsilí každému jednotlivému zaměstnanci. Otevírá se ovšem nová otázka, týkající se toho, jaký způsob motivování je správný.

Nyní je třeba uvést, že co se lidských motivů v souvislosti s prací týče, nabízí se více koncepcí jejich vysvětlení – koncepce racionálně ekonomického chování člověka, která poněkud povrchním způsobem popisuje motivy člověka k práci pouze ve spojitosti s finanční odměnou; dále koncepce sociálního člověka, která si připouští to, že lidé mohou v práci hledat i sociální, psychologické či emocionální obohacení. Velkou váhu dává sociálním kontaktům nejen mezi kolegy, ale i mezi nadřízenými a podřízenými; další je koncepce uspokojování potřeb – lidé podle ní pracují primárně pro to, aby mohli uspokojit své potřeby.²³ Která z těchto koncepcí je tedy ale správná? V současnosti se pracuje s tím, že člověk je složitý a individuální organismus, kterého nelze tímto způsobem spolehlivě zaškatulkovat. Každá z těchto koncepcí má tedy částečnou informační váhu. I přesto ale existují pro manažery určitá vodítka. Ve svém přístupu k zaměstnancům by neměli být povrchními lídry, naopak by se o ně měli zajímat více dopodrobna. Důležité jsou zejména správná komunikace ze strany manažera a jeho ochota zajímat se o psychiku svých zaměstnanců. Organizace totiž stojí na základech, které tvoří řadoví zaměstnanci, a z tohoto důvodu by i ti nejnižší postavení neměli být opomíjeni.

Na hrubém podkladě, který utvořily zmíněné motivační koncepce, byly vytvořeny právě motivační teorie. Jde o nástroje pro manažery, které jim pomáhají zajistit efektivní a správné motivování zaměstnanců. Teorií existuje větší množství, každá nahlíží na motivaci z trochu jiného úhlu pohledu a někdy se může stát, že si i protirečí (to se projeví například u teorie X a Y). Je pouze

²³ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1

v rukou manažera, aby tyto teorie jakožto nástroje správně uchopil a uplatnil co nejvhodnějším způsobem.

2.3. Motivační teorie - teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Rozlišujeme dva základní druhy motivačních teorií. Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin a teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Následovat nyní budou teorie z prvního druhu. Ty se snaží primárně zobecnit a popsat, jaké faktory jsou pro lidi motivující. Pracují převážně se zjednodušující presumpcí, že lidé, co se týče potřeb, jsou v podstatě stejní, a že existuje jeden nejlepší způsob řešení problému týkajícího se nedostatečné motivace. Zásadním problémem zde je, že obecné motivační příčiny nebudou spolehlivě platit na každého.²⁴ I přes tento zjevný nedostatek jsou teorie dostatečně dobře aplikovatelné ve velkém množství případů, v tomto ohledu lze tedy jejich obecnost považovat i za výhodu. Záleží pouze na manažerovi, zda bude schopen poznatky z těchto teorií správně využít, alespoň přibližně nalézt s jejich pomocí motivátory svých zaměstnanců a s těmito znalostmi utvořit pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci uvidí příležitost k uspokojení svých potřeb, což u nich v důsledku vyvolá vyšší úroveň motivace a pracovního výkonu.

2.3.1. Maslowova pyramida potřeb

První a prapůvodní motivační teorií je Maslowova pyramida potřeb. Je zajisté také ze všech teorií tou nejznámější, jelikož uplatnění mnohdy nachází i mimo předmět managementu mezi laiky v nejrůznějších problematikách. Autorem pyramidy je americký humanistický psycholog dvacátého století, Abraham Maslow.²⁵ Při svém zkoumání lidské motivace vytvořil pyramidový

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749445379

²⁵ JUNEJA, Prachi. *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>

diagram, kterým zobecnil hlavní lidské potřeby a poskládal je vzestupně podle hierarchie, ve které musí vždy být uspokojeny potřeby nižších úrovní, aby člověk mohl začít uvažovat o potřebách následujících.²⁶ Lze tedy říci, že potřeby na nižších úrovních disponují vyšší akutností naplnění a důležitostí pro existenci lidského života, a že existence potřeb na dané úrovni je podmíněna naplněním potřeb na úrovni předchozí. Pokud by člověku chybělo uspokojení týkající se více pyramidových stupňů, jeho potřeby budou dominovány tou nejnižší chybějící, „*příčemž všechny ostatní potřeby jednoduše přestanou existovat nebo budou upozaděny.*“²⁷

Na první, spodní pozici se nacházejí potřeby fyziologické, neboli základní potřeby nutné k životu. Tyto potřeby musí člověk v případě jejich absence bezpodmínečně adresovat – pokud tedy má hlad, veškeré jeho aktivity budou směřovat k hledání jídla. Po jeho nalezení dochází k satisfakci a jídlo přestane sloužit jako motivátor. Kromě jídla mezi tyto potřeby patří dále například, voda, sex, odpočinek.²⁸ V souvislosti s pracovním prostředím se zaměstnancům v tomto ohledu umožňuje vzít si přestávku, najíst se a napít se. Obecně v naší kultuře v dnešní době není u naprosté většiny lidí o tyto potřeby nouze, je ovšem nezbytné, aby manažer tyto potřeby svých zaměstnanců neopomenul a umožnil jim dojít si na již zmíněnou přestávku, případně se zajistit o odpočinek významně vyčerpaného zaměstnance umožněním dovolené či prázdnin.²⁹

Na stupni druhém jsou potřeby bezpečí a jistoty – jsou hlavním a bezodkladným motivátorem za předpokladu, že byly zajištěny potřeby fyziologické. K jejich uspokojení dochází tehdy, pokud člověku již nehrozí

²⁶ GUILLÉN, Michael. *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. 1.vyd. New York: Routledge, 2020. ISBN 978-0-367-32210-6

²⁷ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943; str. 5,6

²⁸ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943.

²⁹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

nebezpečí a z budoucích vyhlídek nevyplývá nutnost akutně se něčeho obávat. Mezi tyto potřeby patří bezpečné okolní prostředí, kde člověku nehrozí újma na životě a na zdraví, dále bezpečí před klimatickými extrémy, zločinem, divokými zvířaty³⁰, důležitý je také psychický pocit bezpečí a v souvislosti s managementem například i jistota práce. Pro manažera by mělo být samozřejmostí zajistit, aby pracovní prostředí bylo bezpečné, popřípadě poskytnout zaměstnancům výbavu potřebnou k bezpodmínečnému zajištění jejich bezpečí (například přilby, reflexní vesty či pevnou obuv). Důležité je také zabezpečení majetku zaměstnanců, například prostřednictvím uzamykatelných skříněk.³¹

Na dalším stupni pyramidy se nachází sociální potřeby – Hlavní motivátor se posouvá na tuto úroveň po naplnění bezpečnostních potřeb a fyziologických potřeb. Jinými slovy, pokud se člověk nemusí zabývat potřebami důležitými pro jeho přežití a bezpečí, může si dovolit zabývat se těmito následujícími potřebami. V naší moderní společnosti obvykle o naplnění prvních dvou pyramidových stupňů není nouze, u sociálních potřeb už to ale tak není. Tento motivátor je také ovšem velice důležitý, neboť dobré společenské vztahy jsou v moderní době základním stavebním kamenem pro spokojený život, přičemž absence vztahů s ostatními lidmi má často negativní vliv na psychiku člověka. Člověk sice není ohrožen fyzicky, jeho zdraví je při nenaplnění této potřeby ale nadále v ohrožení na psychické úrovni. Pod tento stupeň tedy řadíme například touhu po přátelství, lásce (nikoli však sexu, který je primárním pudem a patří pod potřeby fyziologické. Myšlen je zde duševně naplňující pozitivní vztah s opačným pohlavím), sounáležitosti či práci v týmech na pracovišti.³² Lidé jsou tvory společenskými, chtějí někam patřit, být součástí týmu, přičemž manažer by v souladu s tímto poznatkem měl postupovat. Je důležité umožnit zaměstnancům vzájemnou interakci a socializaci. Není také od věci pokusit se uměle vytvořit sociální skupiny – například zajistit, že stejná

³⁰ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943.

³¹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

³² MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943.

skupina lidí bude vykonávat stejné úkoly, nebo bude společně chodit na přestávky či na meetingy.³³

Čtvrtou potřebou je potřeba uznání – Po naplnění předchozí úrovně potřeb člověk začne toužit po určitém statusu uvnitř své sociální skupiny, bude usilovat o získání respektu a uznání, a to i v souvislosti s pracovním kolektivem.³⁴ Pokud by člověk měl vztahy s ostatními, které by ovšem nebyly příznivé, opět to na něj může mít neblahý vliv. Zastávání pozice ve spodku sociální skupiny může dlouhodobě negativně ovlivňovat psychiku člověka - zhoršit jeho pohled na sebe sama či se stát zárodkem pro různé další a závažnější psychické poruchy. Vedle uvedených poznatků řadíme pod tuto potřebu dále touhu po nezávislosti, pozornosti, sebeúctě, pocitu síly, úspěchu. Absence těchto dalších stavů může vést k pocitům slaboty, bezmoci a méněcennosti. Maslow v tomto bodě připouští, že pro některé lidi se třetí a čtvrtá úroveň mohou prohodit, co se jejich důležitosti týče – například u psychopatů, kteří od brzkého věku nikdy nebyli zahrnuti láskou, může třetí úroveň zcela chybět, jelikož nejsou schopni dát ani přijímat náklonnost ve většině jejich forem. Tuto příkladnou skupinu osob uvedl a označil Maslow přímo svými slovy jako „*lidi, kterým byla odepřena láska už od prvních měsíců života a navždy tedy ztratili touhu a schopnost ji získávat či dávat.*“³⁵ Co se pracovního prostředí týče, manažer má prostředky rozvíjet i tuto potřebu – může zaměstnancům nabízet možnosti kariérního růstu, individuální odměny za exemplární výkon, soutěže typu pracovník měsíce, bonusy, pochvaly.³⁶

Na nejvyšší úrovni se nachází potřeba seberealizace, kterou lze označit také jako osobní naplnění. Pokud člověk dokázal uspokojit všechny předchozí potřeby, už mu nestojí nic v cestě za tímto finálním krokem - jde převážně o

³³ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

³⁴ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943.

³⁵ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943; str. 13

³⁶ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

snahu člověka dosáhnout v životě svého maximálního potenciálu, být tou nejlepší verzí sebe sama a splnit si své individuální, mnohdy složité cíle.³⁷ Schopnost manažera ovlivnit tuto potřebu je poněkud omezena, neboť tyto potřeby jsou již vysoce individuální od člověka k člověku. I tak ale může pomoci pravidelné uznání práce svých podřízených, což může zvýšit jejich sebevědomí a vylepšit náhled zaměstnanců na sebe samé.³⁸

Maslowova pyramida potřeb je pro manažera dobře uplatnitelná v případech, kdy peníze samotné zjevně nestačí jako motivátor pro zaměstnance.³⁹ Manažer tedy musí přihlídnout k jejich dalším, vyšším potřebám. Teorie se ovšem nevyhnula některým neduhům. Jak již bylo řečeno, teorie zaměřené na poznání motivačních příčin pracují s presumpcí, že všichni lidé jsou obecně hnáni těmi samými potřebami. I když potřeby jsou v pyramidě vypracovány tak obecně, že každá z nich se alespoň částečně odrazí na každém člověku, stále zde figuruje určitá míra generalizace, která může být překážkou v přesnější analýze přání, potřeb a tužeb svých zaměstnanců a může se projevit chybným přístupem k nim. Maslowova pyramida dále v zásadě nepočítá s tím, že v některých případech může člověk přeskočit stupeň a usilovat rovnou o naplnění následujícího. Tento nedostatek napravila Alderferova teorie ERG, která funguje na velmi podobných principech.⁴⁰

³⁷ MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943.

³⁸ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

³⁹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁴⁰ JUNEJA, Prachi. *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>

2.3.2. Alderferova teorie ERG

Tuto teorii vypracoval americký psycholog Clayton Alderfer. Ve své podstatě jde o lehce pozměněnou, zdokonalenou a zároveň obsahově zúženou Maslowovu pyramidu. Podobně jako u pyramidy se zde vyskytují různé druhy potřeb, podle kterých je teorie také pojmenována (**Existence, Relatedness, Growth**)⁴¹

Prvním typem potřeb v teorii ERG jsou potřeby **existenční (existence)**. Zahrnují první dva stupně Maslowovy pyramidy, které jsou nezbytné pro lidskou existenci a bezpečí – příkladem potřeb náležící do této kategorie jsou opět tedy voda, jídlo, sex, odpočinek, absence nebezpečí či střecha nad hlavou.⁴²

Dalšími potřebami jsou potřeby **vztahové (relatedness)** - tento stupeň pokrývá další dva stupně Maslowovy pyramidy. Jedná se tedy o potřeby existence dobrých vztahů s jednotlivci, sociálními skupinami, potřebu být oblíben, uznáván, milován.⁴³

Posledním druhem potřeb jsou potřeby **růstové (growth)** – jsou identické s posledním stupněm Maslowovy pyramidy – shrnout je lze tedy jako potřebu osobního růstu a naplnění svého maximálního životního potenciálu.⁴⁴

Specifickým konceptem pro teorii ERG je regrese motivačních faktorů vyvolaná frustrací. Pokud člověk selže v naplnění potřeby jednoho druhu, upozadí ji a o to usilovněji se zaměří na uspokojení potřeb patřící pod ostatní dva druhy. Tento poznatek implikuje, že různé druhy potřeb nejsou v tak striktní

⁴¹ JUNEJA, Prachi. *ERG Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>

⁴² EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁴³ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁴⁴ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

vertikální hierarchii, jak tomu naznačoval Maslow, a mohou v některých případech být naplňovány nezávisle na sobě, nejen po naplnění potřeb, které Maslow umístil níže a kterým přisuzoval vyšší důležitost.⁴⁵

Narozdíl od Maslowovy pyramidy tedy teorie ERG připouští, že nižší potřeby nemusí být vždy naplněny, aby se člověk mohl posunout z hlediska svých prioritních motivátorů na další úroveň. Jednoduchým příkladem, který by mohl toto tvrzení potvrdit, je pomyslný malíř, který je natolik zaměřen na dokončení svého díla, že během své práce nespí ani nejí.

Alderferovo ERG tedy adresuje některé hlavní nedostatky Maslowovy pyramidy, od které se zřetelně odvíjí. Trpí ovšem typickými nedostatky sdílenými napříč teoriemi o poznání motivačních příčin, které plynou z jejich tendence tyto příčiny generalizovat.

2.3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergovu teorii dvou faktorů vypracoval americký psycholog zaměřující se na management, Frederick Herzberg. V souvislosti s managementem a motivací jeho teorie hovoří o dvou zásadních faktorech – **hygienických** (neboli udržovacích) a **motivačních**.⁴⁶

Udržovací faktory, které tato teorie označuje, slouží jak už lze z jejich názvu posoudit, k jakési údržbě zaměstnanců, přesněji řečeno k údržbě jejich pracovní

⁴⁵ JUNEJA, Prachi. *ERG Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>

⁴⁶ JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

satisfakce. Znamená to, že přítomnost těchto faktorů se mnohdy bere jako samozřejmost a pro zaměstnance není motivační, na druhou stranu jejich nepřítomnost by se mohla setkat s negativními následky v podobě nespokojenosti zaměstnanců – příklady těchto faktorů jsou plat, bezpečné pracovní prostředí a jinak dobré pracovní podmínky, lidské zacházení ze strany vedení.⁴⁷

Druhými faktory jsou faktory motivační, které již vykazují možnost v zaměstnancích vyvolat motivaci a tím zlepšovat jejich pracovní výkon. Jedná se například o možnost kariérního růstu, projevy uznání ze strany vedení, či možnost podílet se v rámci organizace na nějakém zajímavém cíli.⁴⁸

Teorie byla založena na myšlence, že ty aspekty práce, které zaměstnance uspokojují a ty, které u nich vyvolávají nespokojenost, jsou odlišné věci. Pokud zaměstnanci již nejsou vyloženě nespokojeni, neznamená to, že by byly se svou prací spokojeni, pouze že stav pracovního místa považují za přijatelný. Přítomnost hygienických faktorů se bere jako jakási samozřejmost a pokud chybí, měly by být co nejrychleji navýšeny. Pokud byly tímto způsobem neexistující hygienické faktory navýšeny, zaměstnanci mohou projevít krátkodobě zvýšenou spokojenost, obvykle se ovšem jedná pouze o postoupení ze stavu nespokojenosti do neutrálního stavu. Jakákoli případná přidaná úroveň spokojenosti nad limit neutrálního stavu po navýšení hygienických faktorů taktéž rychle opadá. Opravdovou a dlouhodobou spokojenost mohou vyvolat svým působením pouze faktory motivační.⁴⁹

Teorie dvou faktorů je pro manažera efektivně uplatnitelná zejména v případech, pokud jsou na pracovišti naplněny všechny typické hygienické

⁴⁷ JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

⁴⁸ JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

⁴⁹ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

faktory, díky jejichž přítomnosti nejsou zaměstnanci nespokojeni, ale jinak zjevně cítí, že jejich práce postrádá hlubší smysl a chybí jim dodatečná motivace podávat dobrý výkon (popřípadě může pomoci k uvědomění si absence těchto motivačních faktorů). V takovém případě je třeba zameřit se na tvorbu motivačních faktorů, například obohacením práce, kterou zaměstnanci vykonávají (například prostřednictvím navýšení jejich odpovědnosti v dodatečných věcech, čímž vzroste důležitost a prestiž pracovní pozice), či ponechání větší svobody zaměstnancům, umisťování zaměstnanců do pracovních skupin (což má za následek socializaci a interakci zaměstnanců, čímž se rozvíjejí mezilidské vztahy na pracovišti, jejichž existence, jak již je známo, je pro pracovní kolektiv příznivá; vedle toho také může vést k vyšší soutěživosti mezi zaměstnanci a tedy také k jejich vyšší produktivitě). Vhodná může být také občasná změna pracovní náplně zaměstnanců kvůli zamezení monotónnosti.⁵⁰

Ani Herzbergova teorie dvou faktorů se ovšem nevyhla jistým nedostatkům. Často bývá kritizována za to, že zvýšení spokojenosti (což je fundamentálním principem této teorie) nemusí vždy znamenat zvýšení produktivity. V některých případech příliš velké satisfakce mohou dokonce někteří pracovníci z pohodlnět a svoji výkonnost snížit. Různí zaměstnanci také mají různé nároky na hygienické faktory. To, co je pro někoho motivačním faktorem, může jiný brát jako samozřejmost, což může mít v případě absence tohoto faktoru o to větší negativní dopad. Teorie také není aplikovatelná na všech pracovištích. Některá pracoviště totiž nenabízí například dostatečnou flexibilitu, aby mohla náplň práce za účelem motivace zaměstnanců obohacena či pozměněna.⁵¹

⁵⁰ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1. vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁵¹ JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

2.3.4. McClellandova teorie motivačních potřeb

Třetí motivační teorií zaměřenou na motivační příčiny je McClellandova teorie motivačních potřeb. Pojmenována byla po svém autorovi, americkém psychologovi Davidu McClellandovi. Principem této teorie je zařazení lidí dle jejich osobnosti do jedné ze 3 skupin, podle čehož je dále možné určit motivační potřebu, kterou bude takto zařazená osoba disponovat. Ačkoli každý člověk bude alespoň do jisté míry oplývat každou z těchto nadcházejících motivačních potřeb, důležité pro tuto teorii je zejména to, která z nich u něj převládá nad ostatními.⁵²

První skupinou jsou lidé charakterizováni potřebou moci. Poznat se dají podle své energičnosti a výkonnosti, ovšem také podle konfliktnosti a náročnosti na své okolí. Tito lidé chtějí mít dominantní postavení ve skupině, rádi kontrolují a ovládají ostatní. Osoby patřící do této skupiny mohou tedy být do jisté míry dvojsečnou sekerou. Jejich touha po moci může být destruktivní pro vztahy na pracovišti, na druhou stranu jejich vysoká asertivita a z toho plynoucí kreativita a schopnost tvůrčího myšlení může přinést na pracoviště pozitivní změny. Osoby s potřebou moci se mohou mimo jiné stát také výkonnými manažery. Většinou jistá úroveň této potřeby je nezbytným předpokladem pro to, aby se někdo stal manažerem. Pro takového manažera je ovšem důležité, aby se touto potřebou nenechal unést, nebyl nesmyslně náročný na své zaměstnance a nezapomněl k nim přistupovat jako k lidským bytostem.⁵³

Druhou ze tří skupin jsou lidé s potřebou sounáležitosti. Často vystupují velice přátelsky, chtějí zapadnout mezi ostatní a být oblíbení. Pomáhají vytvářet dobré vztahy na pracovišti a celkově se podílejí na příjemném pracovním

⁵² JUNEJA, Prachi. *McClelland's theory of needs*. Management Study Guide [online]. [cit. 15.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/mcclellands-theory-of-needs.htm>

⁵³ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

prostředí. Neradi vytvářejí konflikty a raději spolupracují. Vhodné je jejich umístění na pozice, kde je potřeba jednat s lidmi. Na rozdíl od osob s potřebou moci ovšem nejsou schopni tak dobře delegovat autoritu, jelikož jsou příliš silně ovlivňováni tím, co si o nich myslí ostatní. Každý, kdo by se chtěl stát manažerem, by ovšem měl najít určitý balanc v přístupu ke svým zaměstnancům, a disponovat do určité míry i touto potřebou.⁵⁴

Poslední skupinou jsou lidé s potřebou úspěchu. Jsou to cílevědomí lidé oplývající ambicemi, kteří rádi překonávají náročné překážky, produkuje užitečné nápady a plní složité cíle. Tyto osoby se dobře uplatní v případech, kde má organizace jasně stanovené, složité cíle, které je potřeba splnit, kdy s použitím svých ambicí a tvůrčího myšlení tyto lidé mohou tyto cíle pokořit a splnit. Podobně jako lidé s potřebou moci mohou být problematictí pro své okolí, ovšem z jiného důvodu. Často vnímají interpersonální vztahy na pracovišti jako pouhé rozptýlení na své cestě za úspěchem a kariérou, takže nebudou ochotni tyto vztahy rozvíjet.⁵⁵

S identifikací dominantních motivátorů svých zaměstnanců se otevírají manažerovi dveře pro jejich efektivnější správu – jakým způsobem je motivovat, jakou pracovní náplň pro ně vybírat, jakým způsobem jim podávat feedback či jaké pro ně vytvářet pracovní cíle. Jelikož ovšem naprostá většina lidí jsou komplexními osobnostmi, může se stát, že manažer nedokáže posoudit, která motivační potřeba u dané osoby dominuje a kam tedy tuto osobu zařadit, čímž užitečnost této teorie mizí.

⁵⁴ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁵⁵ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

2.3.5. McGregorova teorie X – Y

Autorem dvojice teorií nazvaných X a Y je americký profesor managementu Douglas McGregor. Jedná se o dvojici teorií, které jsou si navzájem ve svém pojetí motivace protichůdné. Manažer by při výběru mezi nimi měl vzít v potaz své motivační schopnosti a vlastnosti a charakter svých zaměstnanců.⁵⁶

Teorie X nahlíží na problematiku motivace zaměstnancům jednoduchým, negativně zabarveným způsobem. Popisuje, že zaměstnanci mají přirozený odpor k práci a konají ji pouze kvůli výdělku. Proto je nad nimi potřeba vykonávat důkladný dozor a náležitě je podle jejich výkonu buď odměňovat nebo trestat.⁵⁷

Teorie Y nahlíží na stejné téma opačným způsobem. Zaměstnance vidí jako osoby schopné cítit ze své práce radost, řešit složité problémy a uplatňovat při práci své ambice. Za předpokladu správnosti této teorie je tedy potřeba mít se zaměstnanci dobré vztahy, chválit je a psychologicky je stimulovat a povzbuzovat.⁵⁸

Záleží opět pouze na manažerovi, podle jaké teorie bude ke svým zaměstnancům přistupovat a kterou teorií bude považovat za vhodnější. Zároveň si musí uvědomit, že tato volba může mít vliv na další formování pracovního prostředí a na reakce samotných zaměstnanců.

Méně zkušení manažeři ocení pro její jednoduchost spíše teorii X, ta ovšem z dlouhodobého hlediska nenabízí žádnou zásadní šanci na rozvoj potenciálu a talentu zaměstnanců, dokonce i sám manažer může zjistit, že přístup

⁵⁶ JUNEJA, Prachi. *Theory X and Theory Y*. Management Study Guide [online]. [cit. 15.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>

⁵⁷ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

⁵⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

k zaměstnancům touto jednoduchou metodou nenabízí možnost kariérního rozvoje ani jemu, vzhledem k tomu, že jeho aktivity jsou redukovány na jednoduché příkazy a prostý systém odměny a trestu, přičemž u zaměstnanců klesá možnost podílet se jakýmkoliv způsobem na chodu věcí a uplatnění případných tvůrčích schopností a je od nich očekáváno pouhé minimum. I v dnešní době se bohužel tato teorie ve znatelné míře uplatňuje na většině pracovišť, zejména pro svou jednoduchost. Bylo by ovšem povrchní myslet si, že veškeré talenty a ambice lidí mizí s jejich nástupem do práce. I proto sám autor dvojice těchto teorií nabádá manažery, aby se pokusili aplikovat teorii Y. Manažer, který je ochoten vidět ve svých zaměstnancích pozitivní vlastnosti, podporuje jejich kariérní růst a rozvíjí s nimi dobré vztahy, může být odměněn nejen lepším pracovním výkonem svých zaměstnanců, ale i přátelštějším přístupem od zaměstnanců zpátky k němu.⁵⁹

Nakonec je nutné dodat, že před uplatněním jedné či druhé teorie potřebuje manažer provést jisté presumpce o svých zaměstnancích, ty ovšem mohou být chybné. Může dojít i k tomu, že manažer aplikující teorii Y bude s přístupem a s výkonem svých zaměstnancích zklamán, jelikož by lépe odpovídali na teorii X.

⁵⁹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1. vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

2.4. Motivační teorie - teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Ke slovu se nyní dostává druhý typ motivačních teorií – teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Zatímco první skupina teorií se zaměřila na pochopení a identifikování faktorů, které ovlivňují lidskou motivaci, následující teorie se více zaměřují na přímo aplikovatelné postupy, kterými lze zaměstnance motivovat, nasměrovávat jejich činnosti a dosáhnout tak zvýšeného výkonu na pracovišti.⁶⁰

2.4.1. Adamsova teorie spravedlivé odměny

První teorií druhého typu je Adamsova teorie spravedlivé odměny. Vypracoval ji belgický psycholog John Stacey Adams v druhé polovině dvacátého století. Základním principem teorie je, že lidé se často a rádi srovnávají, k čemuž by měl přihlédnout i manažer. Na pracovišti toto srovnávání probíhá tím způsobem, že zaměstnanci budou porovnávat své přínosy organizaci s přínosy ostatních a zároveň sledovat odměnu, kterou dostávají, přičemž tuto odměnu mohou považovat za adekvátní či neadekvátní.⁶¹ Za adekvátní ohodnocení považuje zaměstnanec následující stav věci:

$$\text{Má odměna / mé přínosy} = \text{odměna jiného / přínosy jiného}^{62}$$

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. ISBN 9780749446314

⁶¹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁶² EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

Je třeba vzít v potaz, že srovnávání může probíhat nejen mezi zaměstnanci uvnitř organizace, ale i se zaměstnanci jiných organizací. Pokud zaměstnanec začne považovat své úsilí za nedostatečně odměňované v porovnání s úsilím jiných zaměstnanců podobného postavení, jeho pracovní motivace klesne a eventuálně hrozí i to, že zcela opustí organizaci.⁶³

Manažer by tedy měl usilovat o zajištění spravedlivého zacházení se zaměstnanci – být schopen správně a spravedlivě posoudit jejich přínosy a náležitě je odměňovat (a to nejen penězi, ale například i pochvalami a uznáním).

Je nutné dodat, že ne každá osoba bude přistupovat k nerovnosti stejně – ačkoli by většina reagovala negativně na to, že jsou podhodnocováni, u některých lidí se může stát, že začnou zpochybňovat svou vlastní efektivitu a v důsledku toho jejich výkon dokonce vzroste. I přesto ovšem nelze považovat podhodnocování zaměstnanců jako motivátor.

Na druhé straně mohou existovat osoby, které jsou v práci nadhodnocovány, což také není pozitivní jev, ani z hlediska těchto osob. Zaměstnanec, který je nadhodnocován, může v důsledku zpohodlnět a podávat neuspokojivý výkon, na druhou stranu může také pocítit smysl pro spravedlnost a pokoušet se o nápravu nespravedlivého přístupu k zaměstnancům na pracovišti, i přesto že je zvýhodněn. Není ovšem žádoucí odvádět pozornost zaměstnanců k věcem, o jejichž nápravu by měl samozřejmě usilovat primárně manažer.

Na tom, jak budou zaměstnanci vnímat nespravedlnost na pracovišti se tedy do velké míry podepisuje osobnost těchto zaměstnanců. Ne každý bude nutně jednat podle očekávaného vzorce chování – někteří budou vnímat nespravedlnost závažněji, někteří méně. Někteří se také mohou nadhodnocovat či podhodnocovat z hlediska svých přínosů - s čímž už manažer příliš nezmůže, i

⁶³ MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1

tak by ale měla být snaha o co nejvíce spravedlivé zacházení se zaměstnanci jednou z hlavních manažerových priorit.⁶⁴

2.4.2. Vroomova teorie očekávání

Druhou teorií motivačního procesu je Vroomova teorie očekávání. Vypracována a pojmenována byla po kanadském profesorovi psychologie Viktoru Haroldu Vroomovi, opět v druhé polovině dvacátého století.⁶⁵

Základní premisou teorie je, že aby byl zaměstnanec motivovaný, musí být splněny tři následující faktory:

- Očekávání = zda vysoká snaha povede k dobrému výkonu. Zaměstnanec si tedy klade vnitřní otázku: **povede má snaha k dobrému výkonu?** Smyslem otázky je, aby si zaměstnanec uvědomil, zda jeho snaha bude mít smysl z hlediska možnosti dosáhnout dobrého výkonu a v souvislosti s tím také jeho individuálních cílů a zda pro něj tedy tato snaha bude mít další užitek. Jinými slovy, zda je v jeho silách zmíněný dobrý výkon podat.⁶⁶

- Instrumentalita = zda instrumentalizace zaměstnance organizací povede k dosažení jeho individuálních potřeb, přání či cílů. Zaměstnanec si klade další podvědomou otázku: **vyplatí se mi podávat dobrý výkon?** Smyslem otázky je uvědomění si, zda má pro zaměstnance smysl stát se efektivním nástrojem organizace a zda je právě dobrý výkon tím, co povede k vytouženým odměnám.⁶⁷

⁶⁴ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁶⁵ JUNEJA, Prachi. *Expectancy theory of motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 22.2.2022] Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>

⁶⁶ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁶⁷ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

- Valence = vyhodnocení odměn, které plynou z jeho snahy a výkonu. Kladená otázka je: **jsou pro mě nabízené odměny žádoucí?** Jinými slovy zaměstnanec přemýšlí nad tím, do jaké míry odměny plynoucí z práce uspokojí jeho potřeby v závislosti na vynaložené snaze a podaném výkonu – nemusí se jednat pouze o získání peněz, ale i o duševní naplnění prostřednictvím přijímání pochval či jiných projevů úcty.⁶⁸

Tyto tři otázky jsou úzce spjaté a je tedy zapotřebí, aby si na každou z nich zaměstnanec odpověděl kladně, v opačném případě nebude podávat optimální pracovní výkon. Zaměstnanec musí zkrátka ve své práci vidět smysl a provázanost mezi snahou a odměnou, která musí být dosažitelná a dostatečně hodnotná.

Nabízí se tedy otázka, jak může tyto tři faktory ovlivnit manažer?

- Očekávání – manažer může zaměstnancům nabídnout trénink, aby zkvalitnil jejich snahu a zvýšil jejich šanci na podání dobrého výkonu.⁶⁹

- Instrumentalita – je nutné postarat se o to, aby pouze dobrý výkon vedl k odměnám. Nesmí to být například oblíbenost (či neoblíbenost) zaměstnance mezi manažery.⁷⁰

- Valence – zde opět platí to, že manažer by se měl snažit pochopit, co je pro jeho zaměstnance motivačním faktorem. Pokud zjistí, čím jsou motivováni, může pro ně vedle finančního ohodnocení vykonstruovat i další druhy dodatečných odměn (bonusy, pochvaly, nabídky pracovního růstu apod.)⁷¹

⁶⁸ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁶⁹ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁷⁰ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁷¹ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

2.4.3. Lockova teorie stanovení cílů

Další motivační teorií je teorie stanovení cílů, kterou vytvořil americký psycholog Edwin Locke. Základním principem této teorie je zvýšení pracovní efektivity skrze konstantní stanovování cílů na pracovišti.⁷²

Pouze samotná existence cíle ovšem není motivátorem, efektivní cíle by totiž měly splňovat několik vlastností – mají být specifické, měřitelné, nesnadné ale realistické. Zde můžeme vidět spojitost s konceptem SMART, který se uplatňuje i v jiných odvětvích managementu, například při plánování.⁷³ Takové cíle mají několik pozitivních významů pro pracovní prostředí:

- jsou schopny přesně udávat směr snahy, jelikož se pracovníci plně orientují na konkrétní, specifický cíl⁷⁴

- energizují aktivity lidí do té doby, než jsou naplněny⁷⁵

- jsou pro zaměstnance výzvou, mentálně je stimulují a s jejich splněním dochází k pocitům satisfakce a úspěchu⁷⁶

- mohou vést k probuzení tvůrčího myšlení a vytváření nových postupů řešení⁷⁷

⁷² JUNEJA, Prachi. *Goal Setting Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 22.2.2022] Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>

⁷³ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁷⁴ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁷⁵ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁷⁶ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

- pomocí vyhodnocování cílů se dá poměrně jednoduše změřit efektivita zaměstnanců⁷⁸

Příklad **dobře** formulovaného cíle – „Organizace sníží produkci odpadu o 25% do dvou let.“

Příklad **špatně** formulovaného cíle – „Organizace bude šetrnější k životnímu prostředí.“

Špatně formulované cíle jsou na druhou stranu nejasné a mohou působit příliš obecně či nepřekonatelně, což v důsledku povede k frustraci zaměstnanců i manažerů.⁷⁹

Z hlediska motivace se i tato teorie ovšem potýká s jistými neduhy – není totiž prokazatelné, že stanovování cílů zvýší spokojenost zaměstnanců, pouze jejich produktivitu.⁸⁰ Agresivní honba za cíli může také vést k potlačení ostatních faktorů důležitých pro správný chod pracoviště (například dobré mezilidské vztahy). I přesto je ale Lockova teorie stanovení cílů považována za jednu z nejefektivnějších a nejpraktičtějších a je velmi dobře využitelná na nejrůznějších typech pracovišť. To se v dnešní době projevuje i v praxi, neboť velký počet organizací používá stanovení cílů jako nástroj k zvýšení pracovní efektivity.

⁷⁷ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1. vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁷⁸ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1. vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁷⁹ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1. vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

⁸⁰ JUNEJA, Prachi. *Goal Setting Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 22.2.2022] Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>

2.4.4. Skinnerova teorie zesílených vjemů

Poslední motivační teorií této práce je Skinnerova teorie zesílených vjemů. Jejím autorem je americký behavioristický psycholog Burrhus Frederic Skinner. Vzhledem ke svému autorovi se tato teorie bude nést v duchu behaviorismu a obsahovat behavioristické prvky, jelikož jejím principem je, že budoucí chování zaměstnanců je závislé na reakcích, které obdrželi na své předchozí chování. Jako její podklad autorovi sloužila práce Ivana Pavlova na behaviorálním podmíněném chování.⁸¹

V principu jsou zde popsány čtyři druhy intervencí, které může manažer použít jako nástroj k modifikaci chování svých zaměstnanců:

- Pozitivní utvrzení – projeví-li zaměstnanec žádoucí chování, manažer jej pozitivním způsobem utvrdí o tom, že se zachoval správně a to obvykle pomocí prostředků jako odměny či pochvaly. Premisou tohoto nástroje je udržení či další navýšení frekvence žádoucího chování. Zaměstnanec bude velmi pravděpodobně opakovat chování, které vedlo k pozitivnímu utvrzení ze strany manažera⁸²

- Negativní utvrzení – zaměstnanec opět projevil žádoucí chování či splnil, co se od něj očekávalo. Manažer ho tedy může negativně utvrdit – znamená to odstranění negativních faktorů, které na zaměstnance předtím působily, svým způsobem se opět jedná o odměnu za příznivé chování (příklad – manažer dříve zaměstnanci hrozil napomenutím či propuštěním, pokud se bude dále neuctivě chovat ke svým kolegům. Zaměstnanec se tedy začne chovat uctivě a od hrozby

⁸¹ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁸² CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

propuštění bude upuštěno). Tato metoda opět slouží k navýšení frekvence žádoucího chování.⁸³

- Utlumení – znamená absenci utvrzení. Pokud zaměstnanec projeví určité nežádoucí chování a nedostane od manažera utvrzení o správnosti tohoto chování, toto chování bude utlumeno. Efektem tohoto nástroje je tedy snížení frekvence či úplné potlačení nežádoucího chování zaměstnanců.⁸⁴

- Trest – neboli sankce za nežádoucí chování či nežádoucí přístup k práci ze strany zaměstnance. Nasazení trestu by mělo nastat pouze v nezbytných situacích (vůči persistentnímu nežádoucímu chování, kde absence utvrzení nepomohla), jelikož často funguje pouze jako dočasné usměrnění negativního chování konkrétního pracovníka a může poškodit osobu manažera před ostatními pracovníky. Mimo jiné může vzbudit protiagresi, vyvolat strach a omezit pracovníka v šanci na projevení tvůrčí činnosti, v důsledku čehož může klesnout produktivita. Tato metoda tedy podobně jako metoda utlumení slouží k potlačení nežádoucího chování, je ovšem razantnější.⁸⁵

Teorie zesílených vjemů je podobně jako teorie stanovení cílů velice efektivní a dobře využitelná a v moderní době je v praxi často aplikována.

⁸³ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁸⁴ CARPENTER, Mason., BAUER, Talya., ERDOGAN, Berrin. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 978-1453300909

⁸⁵ EGGERT, Max A., HAILSTONE, Phil. *The Motivation Pocketbook*. 1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. ISBN 9781870471602

3. Výzkumná část

Nyní bude představena praktická část, která proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem bylo zjištění aktuálního stavu motivačních potřeb (a tedy důvodů k práci) u respondentů a míry využití motivačních teorií v organizacích moderní doby, kde jsou tito respondenti zaměstnání, následná analýza těchto stavů a srovnání s pomyslným stavem ideálním, jehož podobu nám přiblížily motivační teorie v teoretické části této práce. Z části tedy dotazník obsahoval otázky založené na teoriích motivačních potřeb, z další části otázky koncipované dle teorií motivačního procesu. V úvodu bylo také několik otázek, ve kterých měl respondent uvést vybrané informace o sobě.

Na dotazník odpovědělo 184 náhodných respondentů z České republiky i ze zahraničí (právě kvůli příležitosti získat odpovědi od zahraničních respondentů byl dotazník vypracován v anglickém jazyce. Každá z nich ovšem bude v rámci jejího vyhodnocení v této práci přeložena do češtiny). Bylo jim řečeno, že dotazník bude zkoumat jejich pracovní motivaci.

Na základě každé z jednotlivých motivačních teorií uvedených v teoretické části (až na jednu výjimku) byl vytvořen soubor otázek, přičemž seřazeny byly v logické návaznosti pro pohodlí respondentů, v praktické části této práce ovšem nahlédneme na tyto otázky (a odpovědi) jiným způsobem, a to postupně podle toho, na základě jaké motivační teorie byly vytvořeny. Každá vyhodnocená otázka bude doplněna komentářem.

3.1. Úvodní otázky

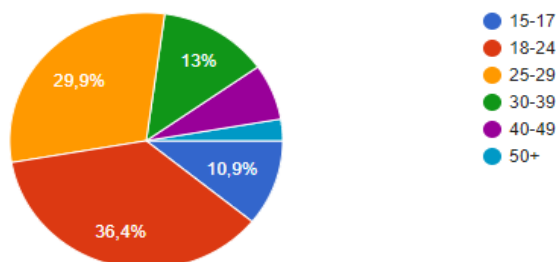
Úkolem úvodního souboru otázek bylo zjistit dané informace o samotném respondentovi a určit tak, do jaké míry je jejich vzorek reprezentativní. Pro

potřeby této práce jsem zvolil otázky týkající se jeho věku a druhu povolání. Výsledky jsou následující:

1) Do jaké věkové skupiny patříte?

What age group do you belong to?

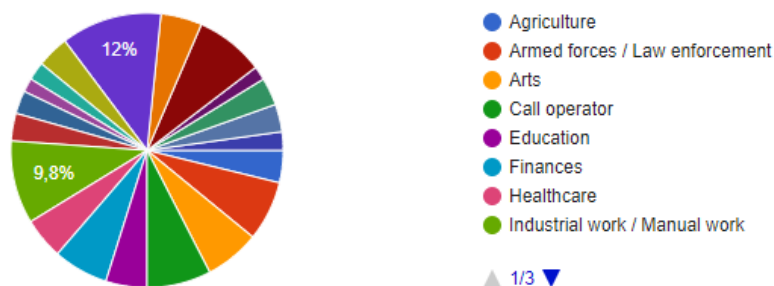
184 odpovědí



2) Jaký druh povolání vykonáváte?

What is your field of work?

184 odpovědí



Většinová část respondentů byla mezi dvacátým až třicátým rokem. Nezanedbatelný byly také počty respondentů ve věkových rozpětích 15-17 a 30-

39. Pouze necelých 10% patřilo do věkové skupiny nad 40 let, pravděpodobně vzhledem k faktu, že uživatelé internetu (kde byl tento dotazník zveřejněn) jsou ve většině spíše mladší lidé.

Lepší výsledky z hlediska obecnosti vyplynuly z druhé otázky, tedy druhu povolání. Většina respondentů byla schopna zařadit se pod uvedené druhy povolání a distribuce je relativně rovnoměrná, s tím, že nejvíce zastoupeni byli respondenti, kteří uvedli, že se věnují gastronomii / práci v restauracích, sportu / trenérství a různým druhům manuální práce.

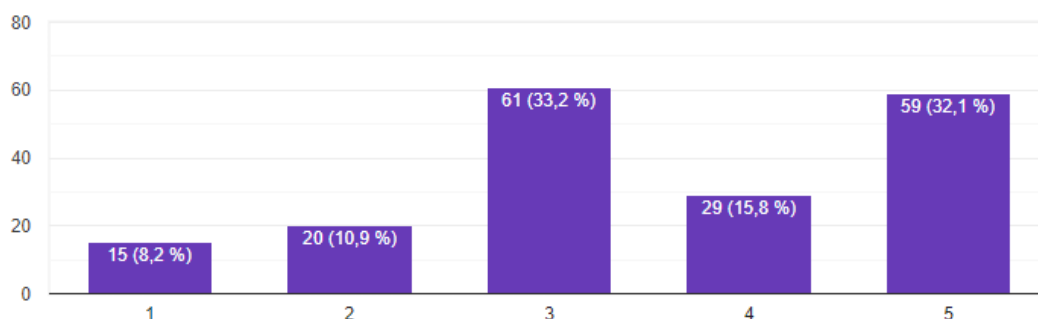
Následovat budou nyní otázky vytvořené podle základu položeného teoriemi motivačních příčin. Jako první opět nastoupí Maslowova pyramida. Většina následujících otázek se bude řídit principem hodnocení s výrokem v hodnotách 1-5, přičemž číslo 1 znamená „velmi nesouhlasím“, číslo 5 znamená „velmi souhlasím“.

3.2. Maslowova pyramida - otázky

3) Jsem spokojen s tím, jak můj zaměstnavatel zařizuje pauzy na odpočinek a na jídlo

I am satisfied with how the organisation manages rest breaks and lunch breaks

184 odpovědí

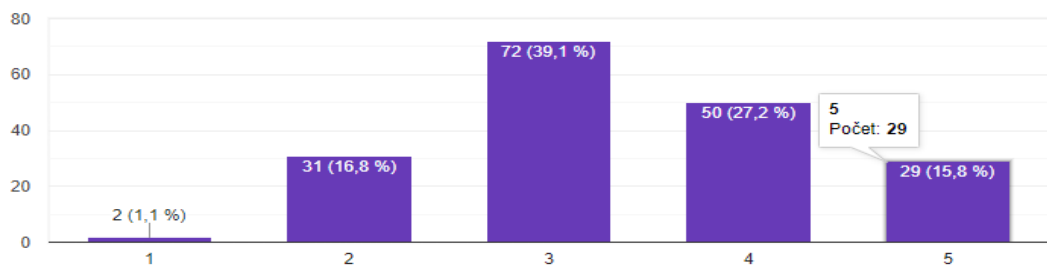


Tato otázka se týkala prvního stupně Maslowovy pyramidy, tedy fyziologických potřeb, jmenovitě těch fyziologických potřeb, které má manažer největší schopnost ovlivnit – tedy poskytnutí zaměstnanci pauzy na jídlo či na odpočinek. Výsledky jsou veskrze pozitivní, s tím, že nejvíce repondentů se přihlásilo k neutrálnímu pohledu na věc. Je tedy zjevné, že zaměstnavatelé ve většině případů umožňují zaměstnancům odejít si na přestávku, kde se mohou pohodlně najíst a krátce si oddychnout. Dominanci neutrálního názoru je možné interpretovat také pomocí Herzbergovy teorie, tedy že zaměstnanci považují pauzu na jídlo jako samozřejmost (tedy hygienický faktor), přítomnost této možnosti v nich tedy vyloženě nevzbuzuje spokojenost a nadšení, nýbrž zabraňuje zásadní nespokojenosti.

4) Zaměstnavatel bere zřetel na bezpečnost na pracovišti

The organisation I am employed at holds workplace safety in high esteem

184 odpovědí

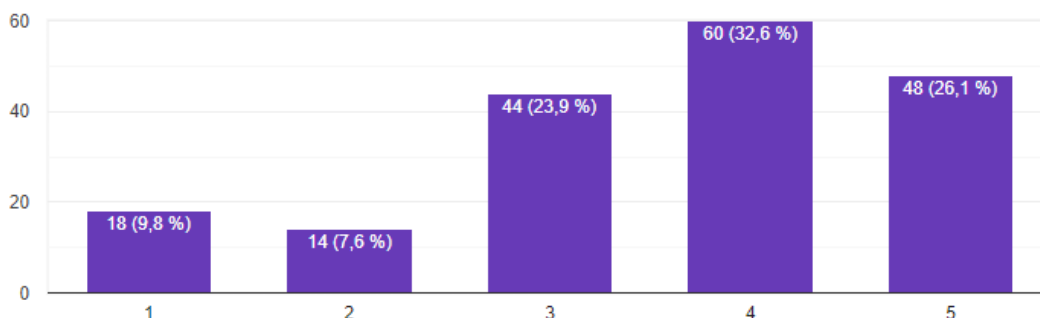


Tato otázka se zaměřovala na druhý stupeň Maslowovy pyramidy – potřebu bezpečí. V pohledu zaměstnanců na bezpečnost na pracovišti dominuje opět neutrální názor, který lze vysvětlit podobně jako výsledky předchozí otázky. Zaměstnanci se na pracovišti cítí dostatečně bezpečně, neberou to ovšem jako něco, co by v nich mělo vzbuzovat vysokou satisfakci, ale opět jako samozřejmost. I tak je ale žádoucím poznatkem, že většina zaměstnavatelů správně bere zřetel na bezpečí svých zaměstnanců na pracovišti.

5) Zaměstnavatel vyzdvihuje týmovou práci a sociální interakce na pracovišti

Teamwork and social interaction is highly emphasized on in the workplace

184 odpovědí



Další otázka byla koncipována na základě třetí z Maslowových potřeb, potřeby sounáležitosti. Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, je žádoucí, aby manažer umožňoval zaměstnancům formovat interpersonální vztahy. Jak je patrné z výsledků této otázky, většina zaměstnavatelů interpersonální vztahy (v otázce uvedené jako sociální interakce a týmová práce) dokonce vyzdvihuje.

Z výsledků otázek týkajících se Maslowovy pyramidy pozorujeme, že zaměstnavatelé berou patřičný zřetel na první tři lidské potřeby. V dotazníku jsem vypracoval také otázky týkající se čtvrté a páté Maslowovy potřeby, svým obsahem ovšem více přísluší uvést je pod Herzbergovou teorií, budou tedy přiblíženy v této souvislosti. Pro svou vysokou podobnost s Maslowovou pyramidou jsem upustil od koncipování otázek specifických pro teorii ERG. Podstata této teorie již tedy byla v zásadní míře pokryta otázkami v souvislosti s Maslowovou pyramidou.

3.3. Herzbergova teorie dvou faktorů – otázky

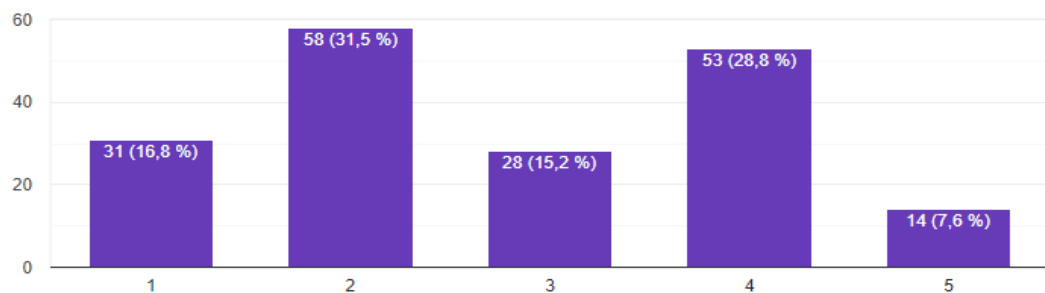
Následující otázky jsou koncipované na základě Herzbergovy teorie dvou faktorů. Do určité míry již byly v předchozí kapitole pokryty hygienické potřeby.

Vyšlo na povrch, že zaměstnavatelé berou zřetel na bezpečné pracoviště a na fyziologické potřeby zaměstnanců v souvislosti s prací. Následovat budou otázky týkající se motivačních faktorů.

6) Za mou práci mi zaměstnavatel nabízí i jiné druhy odměn, než peníze.

For my performance, I am also offered other rewarding incentives in addition to money (bonuses, praise, recognition, career advancement etc.)

184 odpovědí

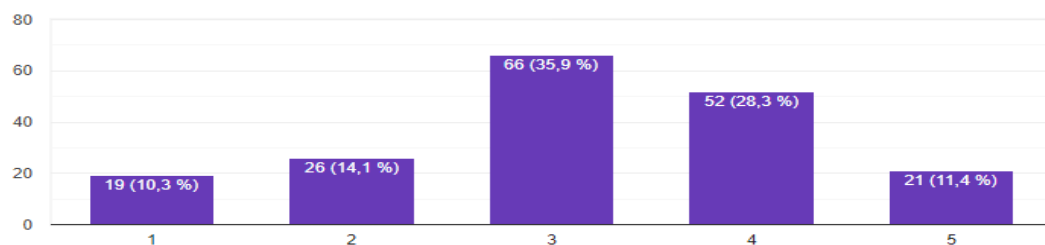


Smyslem této otázky bylo zjistit, do jaké míry zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům i další odměny vedle peněz za účelem je motivovat. Výsledek naznačuje rovnoměrné rozložení mezi odpověďmi „spíše ne“ a „spíše ano“. Výstup získaný z této otázky je tedy jaksi neutrální. Někteří manažeři jsou ochotni „vyjet ze zajetých kolejí“ a nabídnout svým zaměstnancům dodatečné motivátory, jiní se této problematice příliš nevěnují.

7) Ze své práce mám pocit, že mě naplňuje a že dává smysl

I feel that my work is fulfilling and meaningful

184 odpovědí

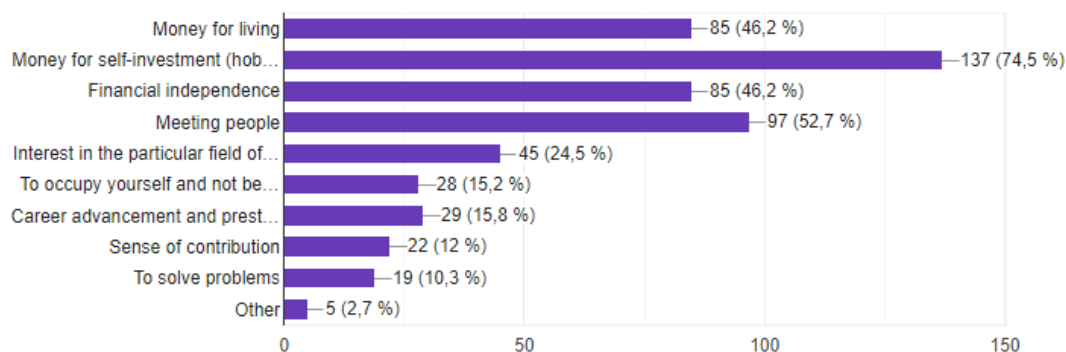


Z výsledků této otázky vyplývá, že zaměstnanci svoji práci považují spíše za smysluplnou a naplňující, což z jejich úhlu pohledu přispívá k jejich pracovní motivaci a může i pozitivně zasáhnout do páté z potřeb uvedených v Maslowově pyramidě – potřebě seberealizace. Následovat bude dvojice otázek, které studují, jaké pracovní motivátory u lidí dominují.

8) Kvůli čemu chodíte do práce? Vyberte prosím Vaše 3 hlavní motivátory.

What do you mainly go to work for? Please select up to 3 of your main incentives

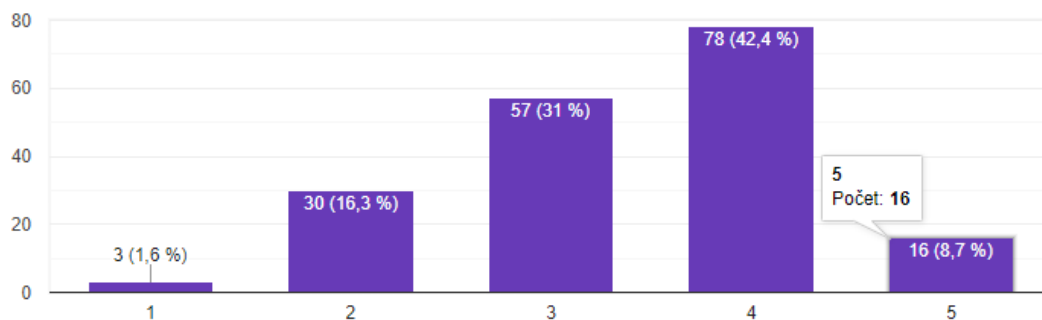
184 odpovědí



9) Cítím, že má práce uspokojuje 3 mnou vybrané motivátory.

I feel like my job satisfies the 3 main incentives I selected in the beginning

184 odpovědí



Hlavním motivátorem respondentů jsou peníze určené k investici do sebe samých (financování koníčků, luxusních předmětů). Na dalších pozicích se umisťují peníze na živobytí, peníze k finanční nezávislosti a setkávání se s lidmi. Potvrzuje se tedy myšlenka, že lidé jsou sociálními bytostmi a vedle peněz se

ukázala potřeba / touha poznávat se s novými lidmi a budování dobrých mezilidských vztahů jako neméně důležitá. Většina pracujících lidí také má pocit, že jejich práce dokáže naplnit 3 hlavní motivátory, které vybrali. Následovat bude McClellandova teorie tří faktorů.

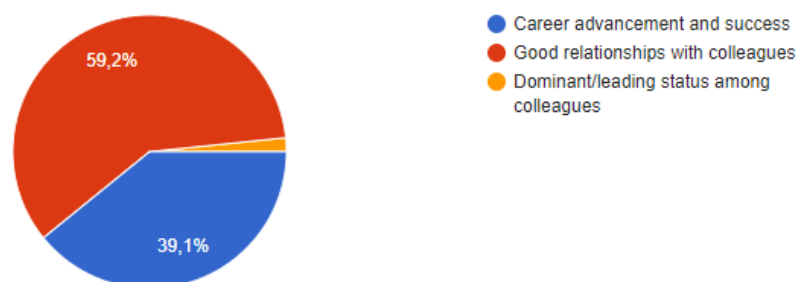
3.4. McClellandova teorie tří faktorů - otázky

Jak už je známo, McClellandova teorie tří faktorů se vyznačuje tím, že řadí lidi do tří skupin podle toho, která ze tří potřeb (potřeba úspěchu, sounáležitosti, nebo moci) u nich dominuje. Na tomto základě stojí následující a jediná otázka týkající se této teorie.

10) Vyberte, který z následujících tří faktorů by pro vás byl na pracovišti nejvýznamnější [Kariérní postup a úspěch - Dobré vztahy s kolegy – Dominantní / vůdčí status mezi kolegy]

If you had to choose one, which of the following three factors would you strive for the most in the workplace?

184 odpovědí



Z výsledků by mohlo být patrné, že u většiny dotázaných panuje potřeba sounáležitosti, přičemž v menší míře potřeba úspěchu. Věřím ale, že lidí s potřebou moci bude více, než výsledných 1.7%. Otázku jsem pravděpodobně formuloval nesprávným, příliš agresivním způsobem. Dále bych si dovilil tvrdit, že část lidí, která uvedla, že touží po kariéře a úspěchu, může ve skutečnosti

patřit pod lidi charakterizované potřebou moci, aniž by si to přímo uvědomovali. Po této jediné otázce následují otázky dle McGregorovy teorie X - Y.

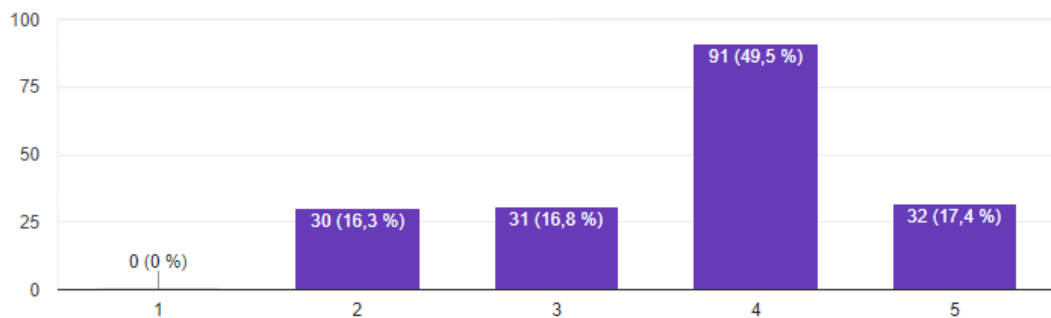
3.5. McGregorova teorie X - Y – otázky

Soubor otázek týkajících se této teorie si klade za úkol objasnit, zda manažeři častěji volí teorii X či teorii Y a jakým způsobem zaměstnanci vnímají přístup manažerů k nim.

11) Mám pocit, že mé vedení se chová ke mně a k mým kolegům přátelsky / lidsky

My leadership treats me and my colleagues in a friendly / humanly way

184 odpovědí

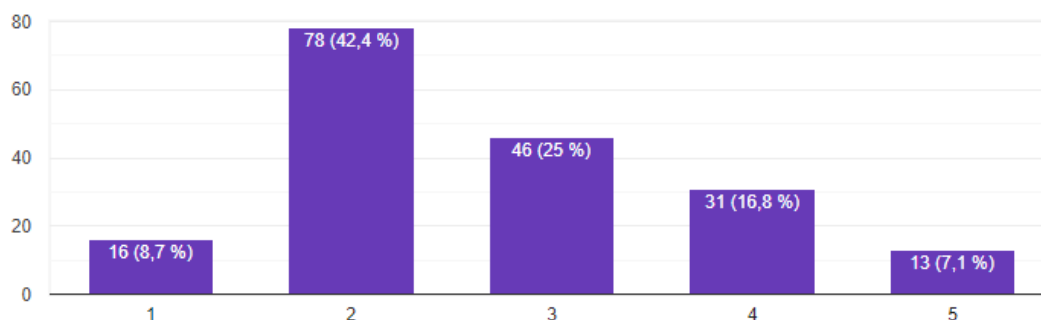


Základní otázkou je, zda zaměstnanci vnímají přístup manažerů k nim za lidský a přátelský, či nikoliv. Odpovědi na tuto otázku jsou převážně kladné, ovšem nezanedbatelný počet respondentů má také negativní názor. I tak lze ale říci, že převážná většina manažerů přistupuje ke svým podřízeným alespoň přijatelným způsobem.

12) Mé vedení mě vnímá pouze jako další „kolečko ve stroji“

My leadership treats me just like another cog in the wheel

184 odpovědí

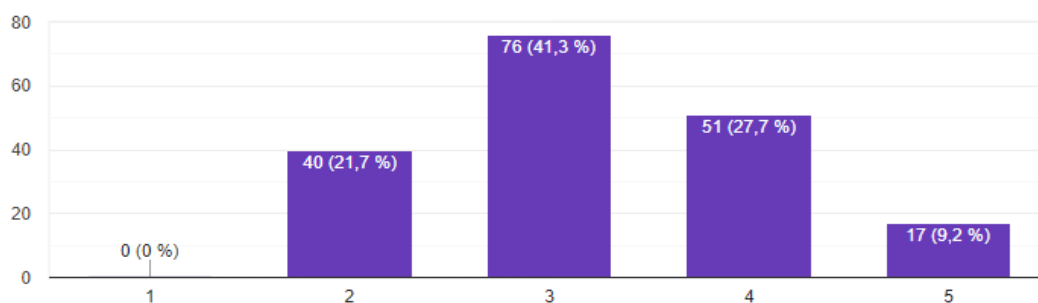


Tato otázka je do určité míry opakem k otázce č.11, čemuž nasvědčují i výsledky. Většina respondentů nemá pocit, že by k nim vedení přistupovalo jako k pouhým zdrojům pracovní síly, odpovědi ovšem nejsou tolik jednoznačné, jako u předchozí otázky.

13) Mé vedení vítá nápady ze strany podřízených

My leadership welcomes my / my coworkers' ideas

184 odpovědí



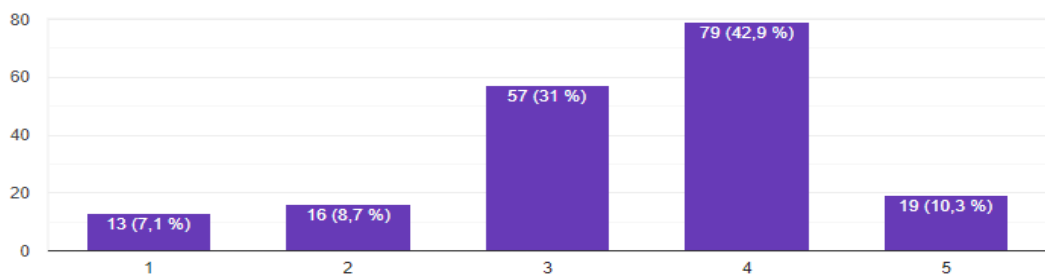
Smyslem této otázky je, zda zaměstnavatelé oceňují tvůrčí myšlení ze strany svých zaměstnanců. Pokud by tomu tak převážně bylo, znamenalo by to, že tito zaměstnavatelé (ať už vědomě či nevědomě) uplatňují spíše poznatky z teorie Y, a naopak. Výsledky jsou spíše neutrální – neznamená to, že by tvůrčí myšlení zaměstnanců bylo nějakým způsobem potlačováno (negativních odpovědí je v tomto ohledu malý počet), ale tuto činnost zaměstnanců zaměstnavatelé

nevyzdvihují a ani je k ní nenabádají, protože pravděpodobně usuzují, že to není potřeba.

14) Považuji své manažery za efektivní lídry (co se týče jejich přístupu ke své práci)

I consider my managers to be effective leaders (in how they approach their job and their duty to lead)

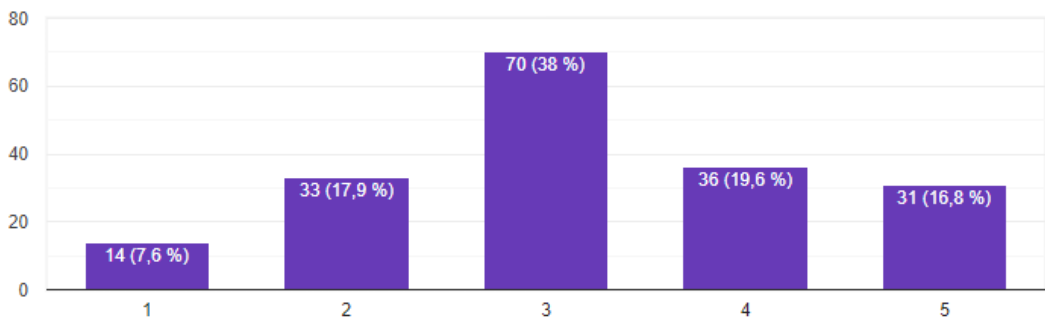
184 odpovědí



15) Považuji své manažery za dobré lídry (co se týče jejich přístupu k zaměstnancům)

I consider my managers to be good leaders (in how they approach their employees)

184 odpovědí



Tato dvojice otázek měla definitivně určit, zda manažeři na pracovištích respondentů vůči nim aplikují více teorii X či teorii Y. Pozitivní odpovědi na otázku č.14 a neutrální odpovědi na otázku č.15 znamenají, že manažeři jsou o něco více orientováni na výsledky a na práci nežli na kvalitu svého přístupu k zaměstnancům.

Na základě odpovědí na tyto otázky lze usoudit, že více zaměstnavatelů uplatňuje to, co McGregor označuje teorií X, ovšem v praxi se ukazuje, že i přesto, že aplikace teorie X převažuje nad teorií Y, bývá do určité míry obohacena. Zaměstnanci nemají pocit, že by k nim bylo přistupováno pouze jako ke zdroji pracovní síly a uvádějí, že vedení se k nim chová přijatelným způsobem. Jelikož se je ale vesměs nesnaží zahrnout do vytváření nových nápadů a nejsou v očích zaměstnanců videni ve vyloženě dobrém světle, nezbyvá než usoudit, že se manažeři spíše klaní k aplikování jednodušších poznatků teorie X, ovšem ne v takové hrubé míře, kterou autor teorie původně popsal.

Pasáž týkající se McGregorových teorií uzavřela praktickou část provázanou s motivačními teoriemi zaměřenými na poznání motivačních příčin. Následovat budou otázky spojené s druhým typem motivačních teorií.

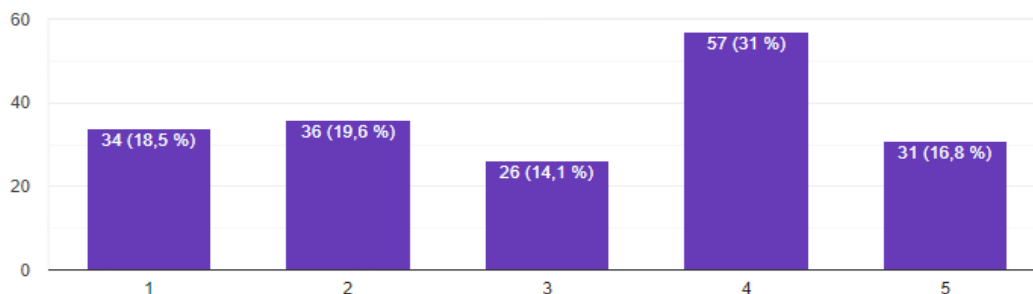
3.6. Adamsova teorie spravedlivé odměny – otázky

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, hlavním principem této teorie je, že lidé mají tendenci se srovnávat. V pracovním prostředí poté hodnotí poměr svých přínosů a odměn s přínosy a odměnami ostatních zaměstnanců. V tomto duchu byly koncipovány následující otázky.

16) Často měřím svůj výkon s výkonem svých kolegů, abych viděl/a, jak si vedu

I often compare my performance with my colleagues', to see how I perform

184 odpovědí

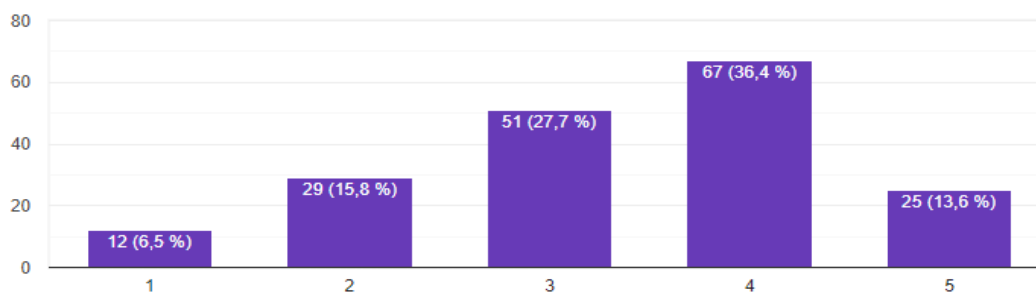


Potvrdilo se tvrzení, že lidé se srovnávají, byť výsledky této otázky nebyly tak jednomyslné, jak jsem předpokládal.

17) Věřím, že podávám lepší výkon v porovnání se svým průměrným kolegou

I believe I perform better than my average colleague

184 odpovědí

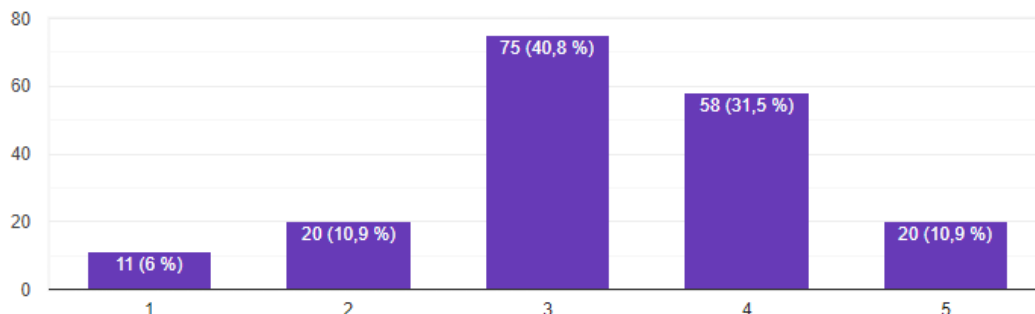


Výsledky této otázky implikují, že jak již bylo uvedeno v teoretické části, lidé vskutku mají tendenci spíše se nadhodnocovat. Je nepochybné, že někteří z respondentů opravdu budou v práci lepší výkony než většina jejich kolegů. Ale vzhledem k tomu, že tak velký počet respondentů zastává optimistický názor (co se týče svých přínosů pro organizaci), lze usoudit, že do určité míry k nadhodnocování vlastního výkonu opravdu dochází - pomyslný graf zobrazující reálnou distribuci zaměstnanců dle výkonu by totiž měl být zhruba vyvážený.

18) Já a moji kolegové jsme za své výkony odměňováni stejně a spravedlivě

Me and my colleagues are rewarded equally and fairly for our performance

184 odpovědí

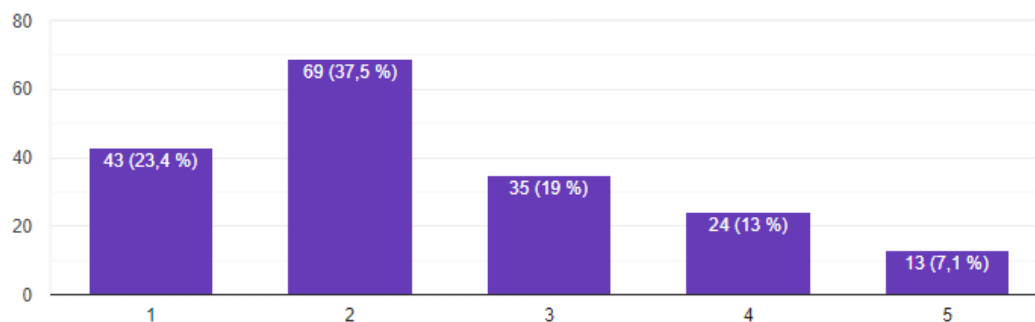


Výsledky této otázky jsou relativně uspokojivé. Ve většinové míře respondenti mají pocit, že na pracovišti je k nim z hlediska odměn přistupováno spíše férovým způsobem.

19) Mám pocit, že jsem ze strany vedení podhodnocován v porovnání s kolegy

I feel my performance is under-rewarded compared to my coworkers' performance

184 odpovědí



Otázka opačná k otázce č.18, výsledky víceméně odrážejí to samé. Je důležité, aby zaměstnanci neměli pocit, že jim je v práci ohledně odměňování křivděno a potvrzuje se, že většina z nich tento pocit nemá.

Z výsledků otázek souvisejících s Adamsovou teorií lze usoudit, že manažeři se v dnešní době snaží přistupovat k zaměstnancům férově. Potvrdilo

se ovšem také, že lidé se často nadhodnocují, což u nich může vyvolat zkreslené percepcie o nespravedlnosti, což může být problematické. Manažer v tomto ohledu nemůže takovému člověku navýšit odměny, pouze se mu pokusit vysvětlit, že je k němu přistupováno opravdu patřičným a férovým způsobem.

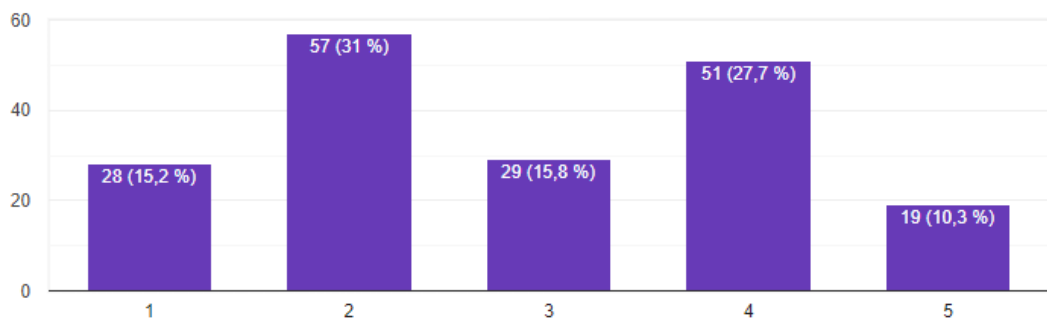
3.7. Vroomova teorie očekávání - otázky

Vroomova teorie popisuje, že aby byl zaměstnanec motivovaný, musí si usmyslet („očekávat“), že podání dobrého výkonu je pro něj žádoucí a odměny z práce mu za to stojí. První dvojice otázek přiřazená pod tuto teorii z hlediska uvedeného principu dopodrobna nesouvisí, chtěl jsem pouze pro začátek zjistit, do jaké míry respondenti považují své povolání za obtížné.

20) Považuji svoji práci za fyzicky namáhavou

My job is physically challenging

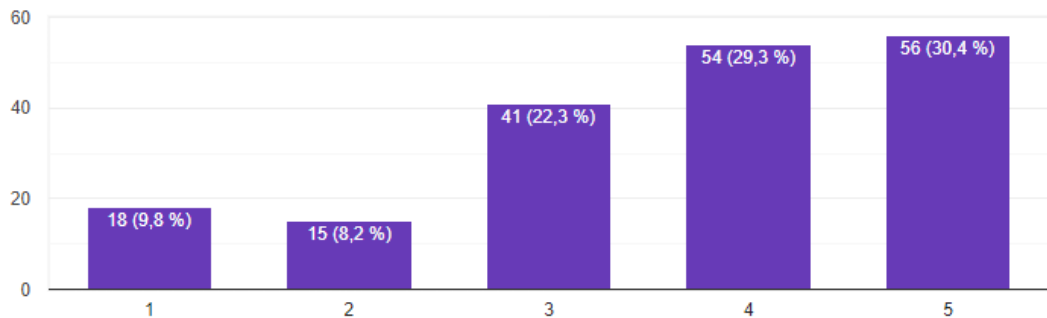
184 odpovědí



21) Považuji svoji práci za psychicky namáhavou

My job is mentally challenging

184 odpovědí

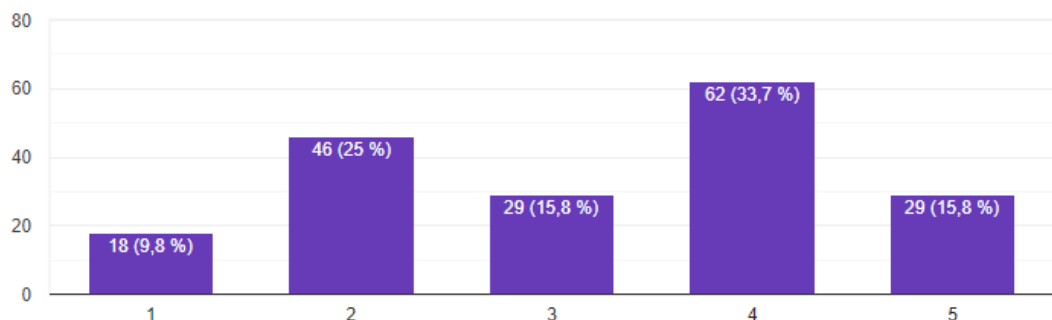


Z odpovědí na otázky lze vidět, že z hlediska fyzické námahy bývají zaměstnání respondentů přiměřeně obtížná. Z hlediska psychické námahy jsou výsledky výrazně nakloněné k souhlasné odpovědi – vykonávaná povolání tedy jsou pro respondenty znatelně psychicky namáhavá. Otázka, zda zaměstnanci považují svá povolání za namáhavá se bude úzce prolínat s první Vroomovou otázkou, kdy zaměstnanec zvažuje, zda je pro něj možné a dosažitelné podávání dobrého výkonu v jejich práci. Dostáváme se tedy k související otázce:

22) Je těžké podávat v mé práci dobrý výkon

It is hard to perform well in my job

184 odpovědí



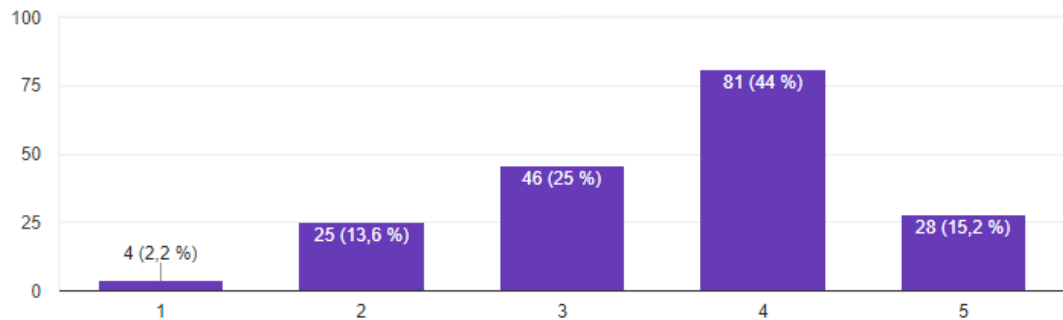
Nyní se ukazuje, že většina respondentů považuje podávání dobrého výkonu ve své práci za obtížné. Podle Vroomovy teorie tento fakt může vést

k jejich demotivaci. Manažeři ovšem mohou situaci pomoci, například poskytováním tréninku, poskytováním rad a dobrým způsobem vedení. Je tomu tedy tak?

23) Moji manažeři jsou ochotni poskytovat mi rady a potřebný trénink

Managers are willing to provide guidance or necessary training to me

184 odpovědí

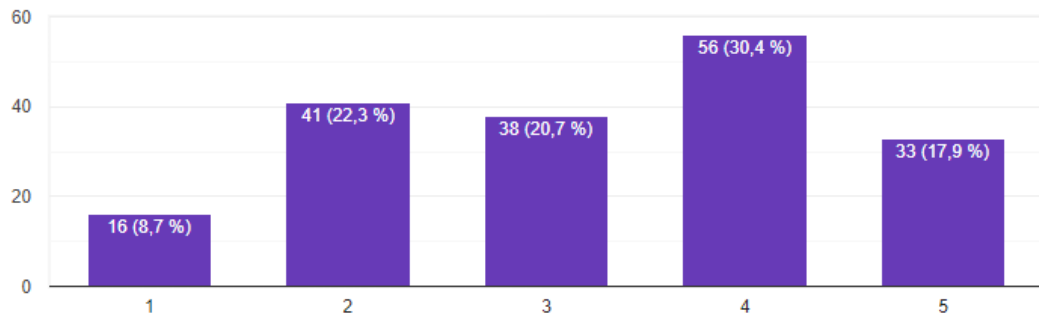


Ukazuje se, že manažeři jsou ve většině ochotni pomáhat v tomto ohledu svým zaměstnancům, správně tedy projevují snahu ovlivnit negativní postoj zaměstnanců na první Vroomovu otázku. Tato otázka ovšem není jediná, víme, že teorie obsahuje celkem tři. Další dvě Vroomovy otázky (instrumentalitu, valenci) jsem pro jejich podobnou podstatu a pro pohodlí respondenta spojil v dotazníku do jedné otázky.

24) Věřím, že podávání dobrého výkonu v mé práci se vyplatí z hlediska získaných odměn

I feel that performing well in my job is worth the rewards

184 odpovědí



Otázky instrumentality a valence zkoumají tyto dvě věci – zda je to právě dobrý výkon, co vede k získání odměn, a zda jsou tyto odměny pro zaměstnance vůbec žádoucí. Otázka se tedy respondentů ptá na to, zda jim právě podání výkonu stojí za získávání odměn. Odpovědi jsou vesměs pozitivní, ukazuje se tedy, že průměrný člověk je z hlediska Vroomovy teorie motivovaný. I přesto, že na tyto otázky si musí člověk odpovědět ve svém nitru sám, manažeři by mohli této problematice přispět například tím, že by zaměstnancům začali nabízet nové, zajímavé druhy odměn – tomuto problému se ovšem věnovala již otázka č.6 a jak se ukázalo, manažeři tuto iniciativu bohužel spíše nemají. Přesuneme se nyní na další teorii.

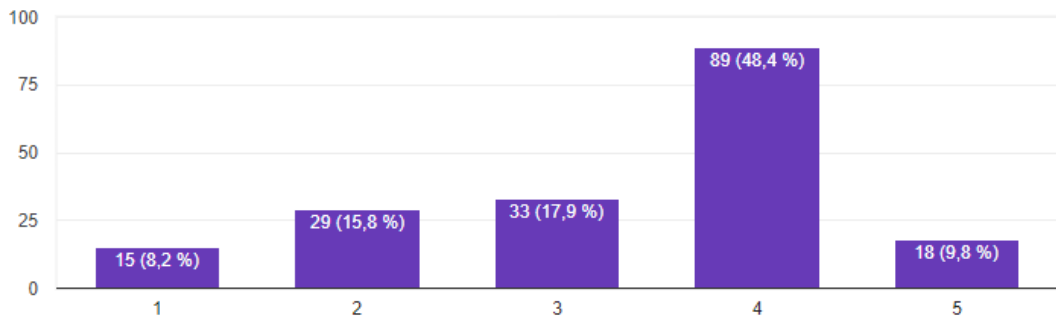
3.8. Lockova teorie stanovení cílů – otázky

Na řadě je nám již známá Lockovy teorie stanovení cílů, která si zakládá na tom, že produktivitu na pracovišti lze zlepšit skrze nastavování dílčích, měřitelných, nesnadných ale realistických, dobře formulovaných cílů. Jelikož teorie bývá považována za jednu z nejpraktičtějších a nejefektivnějších, na uvedené otázky lze očekávat uspokojivé výsledky.

25) Moji manažeři mi většinou dávají specifické a dobře formulované úkoly

My managers are usually giving me specific and well formulated tasks

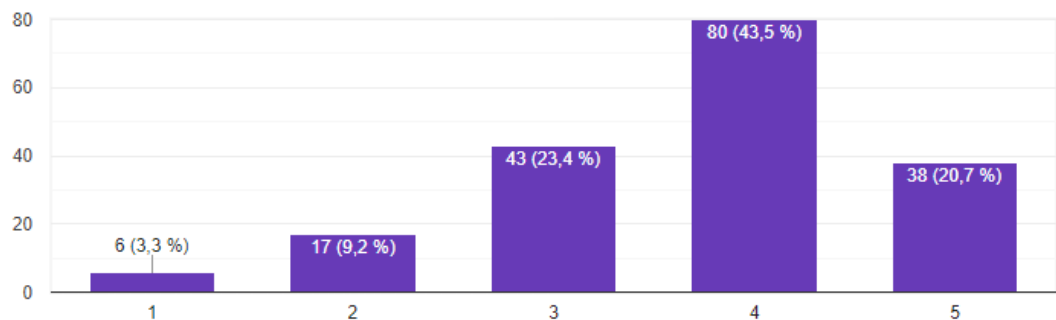
184 odpovědí



26) Moji manažeři mi obvykle dávají realistické úkoly

My managers are usually giving me realistic tasks

184 odpovědí

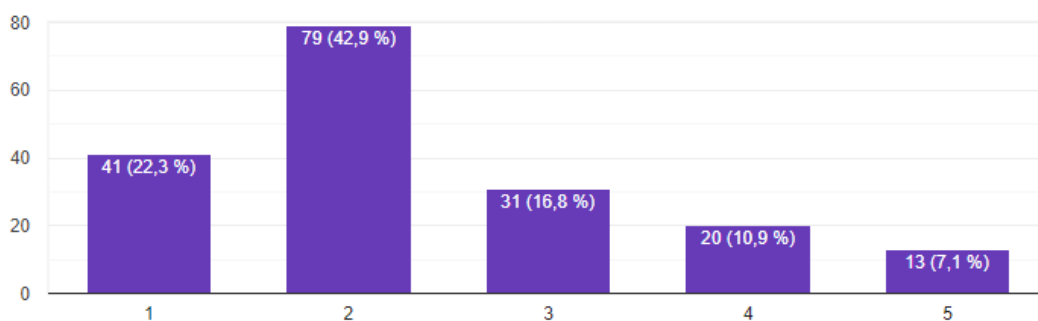


Smyslem těchto dvou otázek bylo zjistit, zda manažeři nezapomínají na metodu SMART, na jejímž základě by měli stanovovat cíle a řídit podřízené zaměstnance. Ukazuje se, že zaměstnanci považují úkony, které jsou jim dány za cíl, vesměs za realistické, specifické a dobře formulované. Lze tedy usoudit, že většina manažerů v moderní době rozumí důležitosti ukládání takto zkonstruovaných úkonů.

27) Moji manažeři mi obvykle ukládají nespécifické a matoucí úkoly.

My managers are usually giving me unspecific and confusing tasks

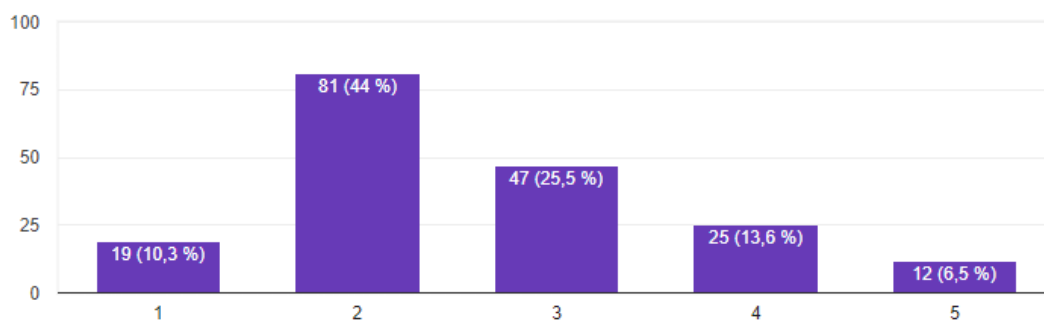
184 odpovědí



28) Úkony, které mi manažeři ukládají, považuji za příliš náročné.

My managers are usually giving me tasks, which are too overwhelming

184 odpovědí



Znovu se potvrzuje předchozí myšlenka, jelikož tuto dvojici otázek lze považovat za opačnou k předchozí dvojici. Výsledky jsou, jak se dalo očekávat, také opačné. Manažeři většinou projevují snahu neukládat úkony, které by byly v rozporu s principy metody SMART a Lockova teorie stanovení cílů se tedy v této pasáži potvrzuje být efektivní a užitečnou.

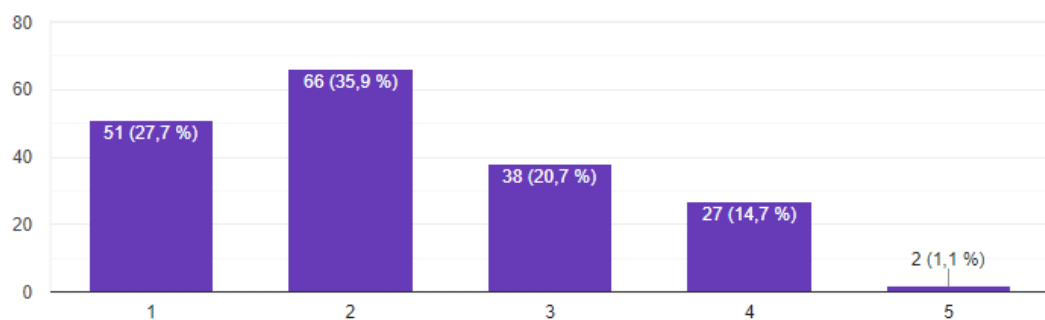
3.9. Skinnerova teorie zesílených vjemů - otázky

Poslední v řadě teorií je stejně jako v teoretické části Skinnerova teorie zesílených vjemů. Podstatou teorie je výběr ze čtyř možných přístupů manažera k chování zaměstnance, s cílem toto chování usměrnit žádoucím směrem. Následující otázky mají poskytnout odpověď na to, do jaké míry jsou principy této teorie v praxi aplikovány a jak tedy manažeři ke svým zaměstnancům přistupují. Do určité míry nám tyto odpovědi poskytly již otázky č.11-15, kdy se ukázalo, že vedení se spíše než na humanitní stránku zaměřuje čistě na produktivitu a tvůrčí činnosti svých zaměstnanců nepotlačují a netlumí, ale ani nepodporují a neutvrzují. Podíváme se nyní na to, jak manažeři přistupují k praktikování trestů.

29) Moje vedení obvykle trestá nezdvořilé chování zaměstnanců

My leadership often employs some form of punishment towards ill behaved workers

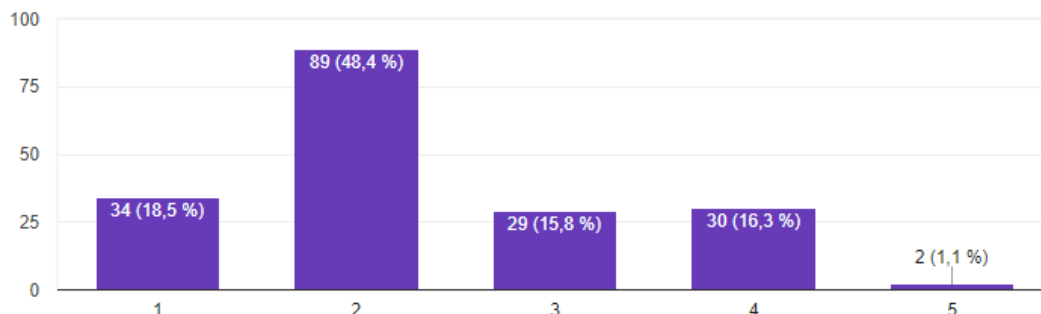
184 odpovědí



30) Moje vedení obvykle trestá zaměstnance za podávání nízkého výkonu

My leadership often employs some form of punishment towards low performing workers

184 odpovědí

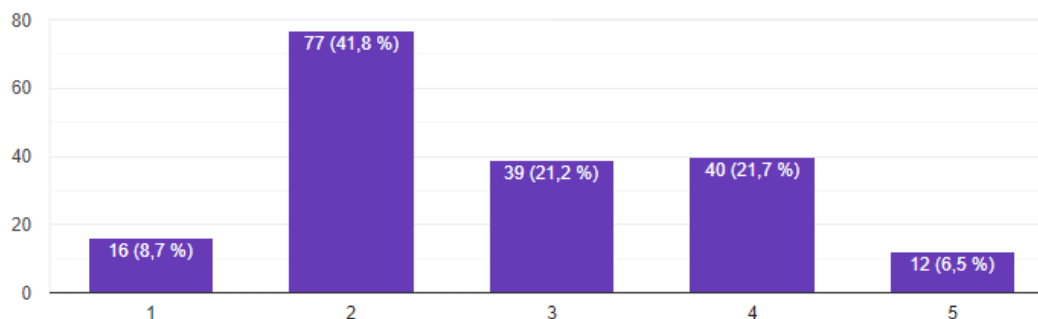


Z výsledků na tuto dvojici otázek vidíme, že vedení pouze zřídka přistupuje k praktikování trestů na zaměstnanců, což je žádoucí jev, jak pro zaměstnance, tak pro manažery. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, ačkoli trestání může mít požadovaný efekt v potlačení nežádoucího chování, dlouhodobě může poškodit osobu manažera i ostatní (netrestané) zaměstnance, ve kterých může být zbytečně probuzen strach, potlačena případná iniciativa a snížena produktivita. Následující a poslední dvojice otázek se opět obecně zaměří na přístup manažerů k zaměstnancům.

31) Myslím si, že mé vedení by mělo zlepšit své chování k zaměstnancům.

I feel that my leadership should improve their behaviour towards employees

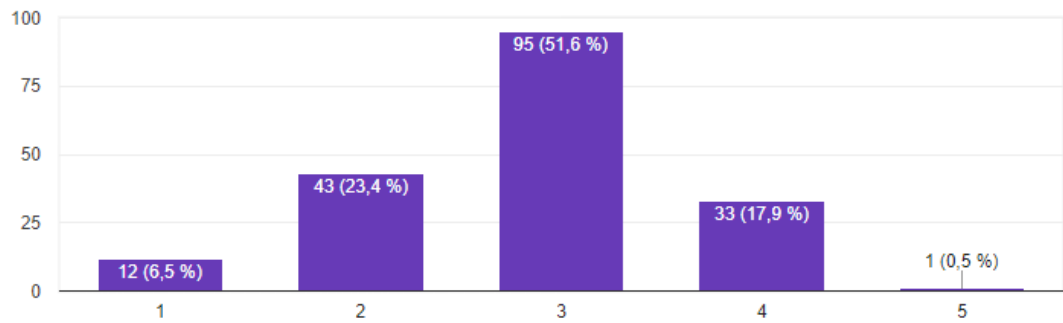
184 odpovědí



32) Považujete své vedení za příliš přísné [hodnota 1] či příliš měkké [hodnota 5] v tom, jak kontrolují pracoviště

Do you consider your leadership to be way too harsh or way too mild in how they control employees in the workplace?

184 odpovědí



Z dvojice těchto otázek vyplývá, že zaměstnanci považují styl jejich vedení svých manažerů (co se přístupu k lidem týče) za patřičný a změny spíše nevyžadují.

3.10. Klíčové poznatky výzkumné části

V teoretické části bylo uvedeno, že každá z motivačních teorií se snaží uchopit koncept motivace v práci trochu jiným způsobem. Každá má ovšem své místo a své využití, ideálním stavem by tedy bylo, kdyby si manažeři z každé teorie odnesli klíčové poznatky a uplatňovali je na pracovišti pro dosažení maximální motivovanosti, spokojenosti a výkonu svých zaměstnanců.

Ačkoli respondentů v dotazníku mnoho být více a stejně tak mohla být větší i distribuce jejich věku, vzorek byl dobře reprezentativní alespoň z toho hlediska, že se na něm podíleli respondenti vykonávající všemožné druhy povolání. Dále bylo vidět, že i navzdory menšímu počtu respondentů u většiny otázek panovala značná názorová shoda.

Začněme nyní zpětným pohledem na výzkumnou část z pohledu motivačních potřeb a příčin. Zjistili jsme, že zaměstnavatelé jsou schopni a i v praxi ochotni uspokojovat první tři Maslowovy potřeby svých zaměstnanců. Patříčným způsobem jim zajišťují přestávky na odpočinek a na jídlo, bezpečnost na pracovišti i možnosti sociální interakce a práce v týmech. Chybí ovšem bohužel snaha o další motivování prostřednictvím dodatečných odměn vedle pouhých peněz a snaha probudit v zaměstnancích iniciativu a tvůrčí činnost - a tedy bližší zaměření na vyšší potřeby popsané Maslowem.

Respondenti sami uvedli, že jejich povolání spíše dokáže uspokojit hlavní motivátory, kvůli nimž jej vykonávají. Zejména nižší motivační potřeby pracujících lidí bývají tedy v dnešní době manažerskými aktivitami spolehlivě uspokojovány. Co se vyšších motivačních potřeb týče, je velmi náročné pro manažera orientovat se v těchto potřebách u každého jednotlivého zaměstnance a tak v tomto směru kvůli přílišné náročnosti nevynakládá mnoho energie. Ideálním stavem by ovšem bylo, kdyby manažer znal vyšší potřeby svých zaměstnanců a v souvislosti s nimi pro ně utvářel pracovní podmínky. Nakonec tedy ale záleží hlavně na každém zaměstnanci, aby si sám uvědomil, zda jeho práce jeho

potřeby naplňuje, přičemž z výsledků dotazníku plyne, že lidé tento pocit vesměs mají, což velmi pravděpodobně pozitivně ovlivňuje jejich pracovní motivaci.

Co se týče motivačních postupů praktikovaných manažery, ukázalo se, že často bývá uplatňováno stanovování specifických, měřitelných a realistických cílů dle Lockovy teorie. Dále manažeři nezapomínají ani na spravedlivý a férový přístup k zaměstnancům podle Adamsovy teorie. Vesměs se také vyhýbají aplikování trestů, od čeho nepřímo odrazuje Burrhus Frederic Skinner v rámci své teorie. Jsou také ochotni poskytovat zaměstnancům rady a trénink k vykonávání jejich pracovních úkonů, pokud je to zapotřebí.

Nezbývá než usoudit, že průměrný manažer dělá více méně to, co je v jeho silách. Žádný člověk není dokonalý a ani manažeři nemají neomezené a dokonalé schopnosti pro úspěšnou motivaci každého ze svých podřízených. Koncept motivace je sám o sobě složitým psychologickým procesem, a o to složitější pro manažera je tento proces v zaměstnancích správným způsobem vyvolat a motivovat je k potřebným činnostem, uvědomíme-li si, že každý zaměstnanec je individuální a jedinečnou osobností, přičemž každý z nich reaguje na různé stimuly různým způsobem a každý má pochopitelně odlišné i vnitřní motivátory. I tak by ale bylo dobré své podřízené zaměstnance kromě věnování finančního obnosu na konci každého měsíce také čas od času za jejich výkon například pochválit, či věnovat jim různé další druhy odměn „ušité na míru“, dále by manažeři mohli zvážit více osobní přístup ke svým podřízeným. Tímto přístupem by se manažerům mohly otevřít dveře k bližšímu poznání svých zaměstnanců a novým možnostem jejich motivování a v důsledku toho se mohou také celkově zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti a celková produktivita organizace společně s jejím postavením oproti konkurenci. Manažer by zkrátka nikdy neměl zapomenout, že dobře fungující lidské zdroje jsou naprostým základem pro dobře fungující organizaci.

4. Závěr

V této bakalářské práci byly přiblíženy koncepty motivace, motivů a stimulů, jejich spojitost s předměty psychologie a managementu, přičemž hlavním tématem práce byly motivační teorie rozdělené na dva druhy – teorie zkoumající motivační příčiny a teorie věnující se pochopení motivačního procesu – společně s dílčími teoriemi vypracovanými předními teoretiky pracovní motivace, které pod tyto dva druhy náležely.

Ve výzkumné části jsme si dotazníkovým šetřením ukázali, jaký je aktuální stav motivačních priorit moderních pracujících lidí a stav přístupu manažerů ke svým zaměstnancům, zejména z hlediska jejich motivování. Vyšlo na povrch, že lidé jakožto společenští tvorové si vedle pěněžitých odměn v práci velmi váží i dobrých mezilidských vztahům, přičemž dalšími silnými nepeněžitými motivátory byly možnosti kariérního růstu a touha být pro společnost přínosem – ukázalo se tedy, že pracující lidé mají i jiné než ekonomické zájmy, a že peníze nejsou jediným důvodem, proč chodí do práce. Výsledky dotazníku také nasvědčovaly tomu, že moderní manažer vesměs ovládá alespoň základní principy těch nejznámějších motivačních teorií. Je si vědom, že jeho zaměstnanci mají potřeby, jejichž uspokojení je schopen napomoci svým jednáním a aktivitami na pracovišti. Rozumí také principům motivačních procesů jako stanovování cílů a spravedlivému přístupu k podřízeným zaměstnancům.

Otázka správného motivování zaměstnanců by zkrátka měla být velmi důležitou pro každého manažera, který si uvědomuje, jak důležitou roli v jeho organizaci hrají lidské zdroje, což by v dnešní době měl být každý manažer. Pochopení principů těchto teorií a jejich ovládnutí jakožto nástroje umožní manažerovi lidské zdroje správně motivovat a tedy také ovládat, koordinovat a nasměrovávat jejich energii k požadované činnosti, v důsledku čehož tyto lidé podají lepší výkony, popřípadě projeví i větší míru pracovní satisfakce a pozitivní dopad těchto faktů bude mít ať už ve větší či menší míře pozitivní vliv na celou organizaci. I jeden jediný dobrý manažer, který je mimořádně znalý a zkušený

v problematice motivování zaměstnanců v porovnání s ostatními, může pro organizaci znamenat zásadní konkurenční výhodu.

Vedle toho je pochopení problematiky motivace užitečné nejen pro manažery a studenty managementu, ale i pro širokou veřejnost. Uvědomí-li si lidé, na jakých principech motivace funguje a jak je pro ně důležitá z hlediska nakládání s jejich nejcennější komoditou – časem – mohou si díky tomu následně také uvědomit, co od svých životů opravdu očekávají, jaké touhy a cíle skutečně mají a mohou začít svůj čas a energii věnovat naplňování těchto cílů a třeba tak ve svých životech dosáhnout i opravdového pocitu úspěchu a štěstí.

5. Seznam použité literatury

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. 957 s. ISBN 9780749446314

ARMSTRONG, Michael. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. 3.vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. 215 s. ISBN 9780749445379

BRAVER, Todd S., *Motivation and Cognitive Control*. 1.vyd. New York: Routledge, 2015. 400 s. ISBN 9781848726451

CARPENTER, Mason a kol. *Management Principles (v. 1.1)*. Boston: Flat World Knowledge, 2010. 442 s. ISBN 978-1453300909

DECI, Edward L. a Richard M. RYAN *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. 1.vyd. New York: Springer Science+Business Media, 1985. 372 s. ISBN 978-1-4899-2273-1

EGGERT, Max A. a Phil HAILSTONE. *The Motivation Pocketbook*.1.vyd. Alresford: Management Pocketbooks Ltd, 1999. 104 s. ISBN 9781870471602

FREY, Bruno S. A Margit OSTERLOH. *Successful Management by Motivation: balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. 1.vyd. New York: Springer-Verlag Berling Heidelberg, 2002. 306 s. ISBN 978-3-642-07623-7

GUILLÉN, Michael. *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. 1.vyd. New York: Routledge, 2020. 254 s. ISBN 978-0-367-32210-6

HECKHAUSEN, J. *Motivational Psychology of Human Development: Developing Motivation and Motivating Development*. Amsterdam: Elsevier, 2000. 381 s. ISBN 9780444506016

MLÁDKOVÁ, Ludmila., JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1

Články z odborných periodik:

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. 21 s.

Internetové zdroje:

CLARK, Ian. *Motivation*. Atlas of Public Management [online]. 10.1.2016. [cit. 31.1.2022]. Dostupné z: <https://www.atlas101.ca/pm/concepts/motivation/>

JUNEJA, Prachi. *ERG Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>

JUNEJA, Prachi. *Expectancy theory of motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 22.2.2022] Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>

JUNEJA, Prachi. *Goal Setting Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 22.2.2022] Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>

JUNEJA, Prachi. *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation*. Management Study Guide [online]. [cit. 12.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

JUNEJA, Prachi. *Maslow's Hierarchy of Needs Theory*. Management Study Guide [online]. [cit. 11.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/maslows-hierarchy-needs-theory.htm>

JUNEJA, Prachi. *McClelland's theory of needs*. Management Study Guide [online]. [cit. 15.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/mcclellands-theory-of-needs.htm>

JUNEJA, Prachi. *Theory X and Theory Y*. Management Study Guide [online]. [cit. 15.2.2022]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>

SENNETT, Phil. *Understanding intrinsic and extrinsic motivation*. University of Rochester [online]. 29.7.2021 [cit. 29.1.2022]. Dostupné z: <https://www.rochester.edu/emerging-leaders/understanding-intrinsic-and-extrinsic-motivation/>

SOUDERS, Beata. *Motivation and What Really Drives Human Behavior*. Positive Psychology [online]. 13.12.2021 [cit. 31.1.2022] Dostupné z: <https://positivepsychology.com/motivation-human-behavior/>

6. Seznam příloh

- Dotazník – Work motivation questionnaire

7. Přílohy práce

Work motivation

Hello, this survey aims to find out about your main incentives to work, your level of job satisfaction, and the way your managers approach you and your colleagues.

What age group do you belong to?

- 15-17
- 18-24
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50+

What is your field of work?

- Agriculture
- Armed forces / Law enforcement
- Arts
- Call operator
- Education
- Finances
- Healthcare
- Industrial work / Manual work
- IT
- Law
- Management
- Manual Crafts

- Media
- Restaurant services
- Sales
- Sports
- State Administration
- Transport services
- Tourism services
- Other

What do you mainly go to work for? Please select up to 3 of your main incentives

- Money for living
- Money for self-investment (hobbies, luxuries)
- Financial independence
- Meeting people
- Interest in the particular field of work
- To occupy yourself and not be bored
- Career advancement and prestige
- Sense of contribution
- To solve problems
- Other

Set of questions 1/3 - Your opinion about your job

Three sets of questions will follow now. Please select to which extent do you agree or disagree with the following statements. Select the middle option in case you have no opinion on the matter.

I feel that my work is fulfilling and meaningful

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I often compare my performance with my colleagues', to see how I perform

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I believe I perform better than my average colleague

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Me and my colleagues are rewarded equally and fairly for our performance

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I feel my performance is under-rewarded compared to my coworkers' performance

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My job is physically challenging

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My job is mentally challenging

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

It is hard to perform well in my job

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I feel that performing well in my job is worth the rewards

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

If you had to choose one, which of the following three factors would you strive for the most in the workplace?

- Career advancement and success
- Good relationships with colleagues
- Dominant/leading status among colleagues

Set of Questions 2/3 - Your job satisfaction

Short set of question regarding your level of satisfaction with your job

The organisation I am employed at holds workplace safety in high esteem

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I am satisfied with how the organisation manages rest breaks and lunch breaks

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Teamwork and social interaction is highly emphasized on in the workplace

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

For my performance, I am also offered other rewarding incentives in addition to money (bonuses, praise, recognition, career advancement etc.)

	1	2	3	4	5	
Almost never	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Most of the time

I feel like my job satisfies the 3 main incentives I selected in the beginning

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Set of Questions 3/3 - Leadership

Last set of question, designed to study the way your leadership treats you and your coworkers.

My leadership treats me and my colleagues in a friendly / humanly way

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My leadership treats me just like an another cog in the wheel

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My leadership welcomes my / my coworkers' ideas

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I consider my managers to be effective leaders (in how they approach their job and their duty to lead)

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I consider my managers to be good leaders (in how they approach their employees)

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My managers are usually giving me specific and well formulated tasks

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My managers are usually giving me realistic tasks

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My managers are usually giving me unspecific and confusing tasks

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My managers are usually giving me tasks, which are too overwhelming

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Managers are willing to provide guidance or necessary training to me

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My leadership often employs some form of punishment towards ill behaved workers

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

My leadership often employs some form of punishment towards low performing workers

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

I feel that my leadership should improve their behaviour towards employees

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Do you consider your leadership to be way too harsh or way too mild in how they control employees in the workplace?

	1	2	3	4	5	
Too Harsh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Too Mild