

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Eliška Tanzerová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Eliška Tanzerová

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Motivation as a tool of performance management

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řízení motivačního procesu v organizaci v souvislosti s řešením podpory rozvoje výkonnosti zaměstnanců, případně procesů. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a ve struktuře motivačního procesu ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně řízení motivačního procesu ve vybrané organizaci a na zpracování návrhu změn řízení motivačního procesu ve vztahu k dosažení vyšší výkonnosti zaměstnanců, případně procesů.

Metodika

Metodika práce zahrnuje užití vybraných metod analytických a syntetických, induktivních a deduktivních.

Metody analytické zahrnují techniku dotazníkového šetření, techniku řízeného rozhovoru, analýzy organizačních norem organizace.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků získaných analýzou motivačního procesu v organizaci, formulování a koncipování navrhovaných změn v motivačním procesu, vhodné formulování závěru diplomové práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, personální řízení, proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost procesů, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace.

Doporučené zdroje informací

Bělohávek F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2015. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 3. vydání. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-247-5515-1

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing 2018. ISBN 978-80-271-0227-3

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „*Motivace jako nástroj řízení výkonnosti*“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. března 2019

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Josefu Křížovi, CSc. za ochotu, vstřícnost a cenné rady při psaní diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině za neustálou podporu, trpělivost, zajímavé podněty a čas věnovaný korekturám. Děkuji i dalším osobám, které mi poskytly inspiraci a hodnotné informace nezbytné pro vypracování této práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich ochotu a čas.

Motivace jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem motivace a možnostmi jejího využití pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Cílem práce je teoretické vymezení motivace a výkonnosti, analýza současného stavu spolu s praktickým výzkumem ve společnosti ŠKODA JS a.s. a návrh opatření na zlepšení.

Teoretická část práce se nejprve věnuje definování pojmu motivace a s ním souvisejících pojmů, dále jednotlivým přístupům k tomuto tématu z pohledu psychologie, managementu a moderních teorií motivace. Následně bude vymezena oblast pracovní výkonnosti, faktory, které výkonnost pracovníků ovlivňují, a příklady toho, jak výkonnost práce řídit a hodnotit. Poslední kapitola teoretické části je věnována strategiím odměňování pracovníků a formám finančních a nefinančních odměn.

V empirické části se nejdříve zaměříme na ekonomická hlediska měření motivace a na celkový motivační program organizace. Dále se pak dostaneme k samotnému výzkumu, pro který byla zvolena společnost ŠKODA JS a.s. a který byl proveden dotazníkovou metodou. Výzkum je zaměřen na zjištění míry motivovanosti zaměstnanců. Ukázalo se, že u vybrané skupiny respondentů se růstová oblast definovaná Claytonem Alderferem jeví jako nejdůležitější, ačkoliv nebyl potvrzen výrazný rozdíl ve významnosti mezi vztahovou a růstovou oblastí. Na základě rozboru problémových faktorů zjištěných pomocí výzkumu se pokusíme stanovit návrh opatření na zlepšení úrovně motivovanosti a spokojenosti pracovníků.

Klíčová slova: proces motivace, teorie motivace, motivační program, motivační faktory, účinnost motivačních faktorů, výkonnost, výkonnost zaměstnanců, efektivnost procesu motivace, řízení, řídicí proces, řízení lidských zdrojů.

Motivation as a tool of performance management

Abstract

This master's thesis focuses on the topic of motivation and its use as a tool for performance management. The objective of the thesis is to define some theoretical approaches to this topic as well as to performance management, and to analyse the current situation. Part of this work is research realized in ŠKODA JS a.s. company. There are suggested some improvements in this field at the end.

The theoretical part of this thesis defines the term "motivation" and related terms first. Furthermore, different approaches to this topic are discussed from the point of view of psychology, management, and modern motivation theories. Afterwards "work performance" is defined along with factors that have an influence on work performance and examples outlining of how to manage and evaluate working results. The last chapter of the theoretical part is dedicated to incentive strategies for employees, including financial and non-financial rewards.

The empirical component of the thesis is dedicated to economic tools of motivation measuring and a general motivational program of a company. Further, the research that was realized in the company ŠKODA JS a.s. and which was carried out by the questionnaire method, is described. The research focuses on the level of motivation of employees. Based on the results, we can conclude that these respondents consider the growth field as the most important one out of the fields defined by Clayton Alderfer. On the other hand, there is not a significant difference between growth and relatedness fields among the answers. Through this research, we have uncovered some problematic aspects of motivation in the selected company. This has resulted in some recommendations designed to help fix these problematic parts and make the employees more satisfied.

Keywords: process of motivation, motivational theories, motivational program, factors of motivation, effectiveness of motivational factors, performance, employees' performance, efficiency of motivational process, management, management process, human resources.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Uvedení základní terminologie	15
3.1.1 Motivace	15
3.1.2 Motiv	16
3.1.3 Potřeba.....	18
3.1.4 Chování.....	18
3.2 Fenomény motivace	19
3.2.1 Systémový přístup k tématu motivace	20
3.2.2 Biologické a socio-kulturní faktory motivace	21
3.2.3 Motivy, jejich formy, druhy a třídění.....	23
3.2.4 Motivační teorie	25
3.2.5 Teorie pracovní motivace	35
3.3 Pracovní výkonnost ve vztahu k motivaci.....	39
3.3.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost.....	41
3.3.2 Výkonnost pracovníků	42
3.3.3 Využití stimulů a motivů k práci při ovlivňování pracovního výkonu	43
3.3.4 Řízení pracovního výkonu.....	45
3.3.5 Hodnocení pracovníka.....	46
3.4 Odměňování pracovníků	51
3.4.1 Mzdová forma.....	53
3.4.2 Zaměstnanecké výhody	55
4 Empirická část	56
4.1 Reflexe teorií motivace v ekonomické teorii – behaviorální ekonomie.....	56
4.1.1 Měření motivace	56
4.1.2 Matematické vyjádření teorie očekávání.....	57
4.2 Motivační program organizace	57
4.2.1 Postup při stanovování motivačního programu společnosti.....	58
4.3 Empirické šetření zaměřené na motivaci pracovníků ŠKODA JS a.s.	59
4.3.1 Struktura dotazníku a zkoumaného souboru	61
4.3.2 Analýza dotazníkového šetření.....	62
4.3.3 Návrhy opatření na zlepšení motivace a pracovní výkonnosti	75

5	Výsledky a diskuse.....	79
6	Závěr.....	83
7	Seznam použitých zdrojů.....	85
8	Přílohy.....	87

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1</i>	<i>Organizační struktura</i>	<i>60</i>
------------------	------------------------------------	-----------

Seznam grafů

<i>Graf 1</i>	<i>Pohlaví respondentů</i>	<i>61</i>
<i>Graf 2</i>	<i>Věková struktura respondentů</i>	<i>62</i>
<i>Graf 3</i>	<i>Výše vzdělání respondentů</i>	<i>62</i>
<i>Graf 4</i>	<i>Spokojenost s pracovními podmínkami</i>	<i>63</i>
<i>Graf 5</i>	<i>Systém odměňování.....</i>	<i>64</i>
<i>Graf 6</i>	<i>Sdílení informací a komunikace</i>	<i>65</i>
<i>Graf 7</i>	<i>Loajalita zaměstnanců</i>	<i>66</i>
<i>Graf 8</i>	<i>Technické vybavení</i>	<i>66</i>
<i>Graf 9</i>	<i>Věrnost organizaci</i>	<i>67</i>
<i>Graf 10</i>	<i>Důvěřuji svému vedoucímu</i>	<i>69</i>
<i>Graf 11</i>	<i>Znalosti vedoucích pracovníků</i>	<i>71</i>
<i>Graf 12</i>	<i>Pracovní kompetence ve skupině</i>	<i>71</i>
<i>Graf 13</i>	<i>Profesní růst</i>	<i>72</i>
<i>Graf 14</i>	<i>Jistota zaměstnání.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf 15</i>	<i>Školení</i>	<i>73</i>
<i>Graf 16</i>	<i>Kariérní postup</i>	<i>74</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	<i>Přehled základních pojetí motivace z pohledu psychologie</i>	<i>26</i>
------------------	---	-----------

Seznam příloh

<i>Příloha 1</i>	<i>Dotazník</i>	<i>I</i>
------------------	-----------------------	----------

1 Úvod

Téma motivace není jednoduchým ani novodobým fenoménem, je obsáhlé a proměnlivé, a díky tomu zůstává stále aktuální. Smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k nějakému výkonu či typu chování, proto je motivace zkoumána jak z perspektivy psychologie, tak i z pohledu managementu.

Tato diplomová práce se věnuje především motivaci zaměstnanců, což ovšem zahrnuje zmapování jejich vnitřních pohnutek a pochopení specifického jednání každého jedince. Tyto oblasti zkoumá psychologie, která se zabývá porozuměním motivačních stimulů, hodnotových systémů a očekávání, na což dále navazuje oblast zájmu managementu.

Nalézt cestu k účinné motivaci zaměstnanců předpokládá odpovědět na dvě základní otázky. Zaprvé, čím zaměstnance motivovat, tedy co jim výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení nabídnout, protože se většinou nejedná jen o peníze. Zadruhé, jak s finančními a dalšími motivačními nástroji zacházet, kdy a jakým způsobem je použít (Urban, 2017).

Již v roce 1949 profesor psychologie Harry F. Harlow při svém výzkumu zjistil, že chování není motivováno jen biologickými pudy, ale také vnitřní motivací. Na základě výzkumu prokázal, že ačkoliv nás vnější odměny motivují, mohou omezovat naši kreativitu, naše možnosti a svazovat naše vnímání (Pink, 2011). Experiment, který Harlow provedl, ukázal, že dosavadní teorie jsou neplatné, neboť zjistil, že vnější odměny vedou k narušení výkonu, což byl v tehdejších psychologických výzkumech chování a motivace převratný objev.

Edward L. Deci (1971) dokonce tvrdí, že jsou-li peníze použity jako vnější odměna za nějakou činnost, ztratí subjekty o tuto činnost vnitřní zájem. Což je z dlouhodobého hlediska nežádoucí efekt. Odměny lze připodobnit k funkci kofeinu, dovolí nám vyšší výkon, ale po nějaké době přestanou působit a mohou způsobit dokonce útlum (Deci, 1971).

Ve 21. století jsou motivační faktory velmi vzdálené těm, které platily před desítkami let. Jedním z důvodů může být i to, že se změnila náplň pracovní činnosti většiny lidí. Pracovníci dnes řeší mnohem méně úkolů, které mají přesně stanovený cíl a jasný postup, naopak narůstá počet úkolů, které vyžadují kreativní řešení a širší úhel pohledu na zadanou úlohu.

Tato diplomová práce představuje celkem komplexní, avšak s ohledem na povahu práce ne zcela úplný pohled na teorii motivace. Teoretická část představuje úvod do problematiky motivace od vymezení pojmů přes motivační teorie až k otázce výkonnosti pracovníků, jejich odměňování a hodnocení. V rámci této části se budeme zabývat také vybranými moderními přístupy a metodami motivace, které se zdají být účinnější ve většině současných firem.

Dále navazuje empirická část s vlastním výzkumem, pro který byla zvolena významná česká společnost ŠKODA JS a.s. zabývající se technologiemi pro jadernou energetiku. Výzkum je založen na dotazníkovém šetření na téma pracovní motivace a jejího vlivu na výkonnost zaměstnanců. Na základě získaných výsledků byly stanoveny návrhy opatření, která by mohla společnosti využít pro zvýšení motivace svých zaměstnanců a zlepšení jejich spokojenosti v práci i podpoření loajality k zaměstnavateli.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Ačkoliv se tématem motivace zabývá mnoho knih, článků, výzkumů i odborných prací, stále je zde prostor k dalšímu prozkoumání a to především v oblasti motivace ve 21. století. Po zmapování daného tématu v literatuře a publikacích je práce dále zaměřena na konkrétní příklad, společnost ŠKODA JS a.s. a zhodnocení spokojenosti a motivovanosti jejich zaměstnanců k pracovní činnosti.

Cílem výzkumu je zjistit úroveň motivovanosti zaměstnanců ve třech oblastech Alderferovy motivační teorie – existenční, vztahové a růstové – a návrh konkrétních opatření pro HR a manažery ŠKODA JS a.s. ke zlepšení motivovanosti, pracovní výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Stanovili jsme následující výzkumné otázky:

- 1) Lze označit růstovou oblast jako nejdůležitější pro pracovní motivaci respondentů?
- 2) Který faktor ze vztahové oblasti je nejsilnějším motivačním činitelem pro respondenty?
- 3) Které faktory respondenti vnímají jako činitele snižující jejich motivaci k práci?

Hlavním cílem je zařadit oblast motivace zaměstnanců mezi řídicí činnosti vedoucích pracovníků v daném podniku.

2.2 Metodika

Tato práce se orientuje na motivaci jako behaviorální proces, který se nejlépe hodnotí pomocí dotazníkové metody. Dotazníková metoda se řadí mezi základní explorační metody získávání a sběru dat. Dotazník je sestavený dle potřeb výzkumu a je uveden v příloze č. 1 této diplomové práce.

Dotazník je založen na Alderferově teorii motivačních potřeb (viz str. 32), která se skládá ze tří hlavních částí: pracovně existencionálních otázek; vztahu s okolím a kolegy a třetí oblastí je možnost osobního růstu a zájem o něj. Členění na tři části je pro respondenty srozumitelné a je účelné i při vyhodnocování odpovědí.

V případě uzavřených otázek respondenti vybírali čísla na škále od 1 do 5, kdy číslo 1 představuje zápornou odpověď „ne“, číslo 2 „spíše ne“, číslo 3 znamená neutrální odpověď „nevím“, číslo 4 vyjadřuje „spíše ano“ a nejvyšší kladné hodnocení znamená číslo 5 „ano“.

V dotazníku se vyskytuje 43 uzavřených otázek a 1 otázka otevřená, z čehož 38 otázek se týká motivovanosti zaměstnanců k pracovnímu výkonu a 5 otázek je zaměřených na demografické údaje respondentů. Otevřená otázka se týká návrhů na zlepšení z pohledu zaměstnanců pro zvýšení jejich motivace k práci a k lepšímu pracovnímu výkonu.

Celkem bylo osloveno 55 zaměstnanců; zaměstnanci byly z odborů Výpočty, Projekce a Konstrukce. Výběr byl tedy částečně záměrný, s prvky výběru příležitostného a dobrovolného. Na otázky odpovědělo 35 zaměstnanců.

Nejzávažnějším negativním faktorem dotazníkového šetření je spolehlivost odpovědí. Důvodem lživých odpovědí může být nezájem anebo strach z ověření respondenta a zneužití jeho odpovědí. Náš dotazník byl plně anonymní, ale ani to nezaručuje věrohodnost odpovědí. Abychom snížili pravděpodobnost „lživých odpovědí“, zařadili jsme do dotazníku několikrát otázky podobné.

Důležité je zmínit, že dotazník ze své podstaty neobsáhne veškeré oblasti, které by bylo potřeba k detailnímu prozkoumání problematiky motivace respondentům položit a dalším problémem může být variabilita porozumění výroku či otázky. Výhodou je naopak nízká časová a finanční nákladnost této metody.

3 Teoretická východiska

3.1 Uvedení základní terminologie

Než přistoupíme k samotnému tématu motivace, je potřeba si definovat některé hlavní pojmy.

3.1.1 Motivace

Slovo motivace je latinského původu a vzniklo od slova *motiv*, které je odvozeno od latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Motiv je tedy něco, co nás uvede do pohybu. Zároveň ale znamená i pohyb v nás, že v nás něco pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, která nás vede jednat určitým způsobem. Tyto vnitřní impulzy jsou efektivní ale pouze za pomoci vůle, která nás přiměje k pohybu. Jedná se o rozhodnutí, vědomý záměr iniciovat vybranou akci. Poté je naše motivace zřejmá z našeho chování (Nakonečný, 1996).

S pojmem motivace se setkáváme velmi často v psychologii, kde však není definován zcela jednotně. Řadí se mezi intrapsychické dění, které má funkci regulace vztahů individua k jeho životnímu prostředí. J. Nuttin chápe motivaci jako proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování (činnosti vnitřní i vnější). Konkrétní zaměření na ten či onen objekt podle něj určuje učení. Motivované chování má pak orientaci nebo cíl, tzn. že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení. Motivace dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity (Nakonečný, 1996).

Obecně pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Motivace prostupuje celou psychiku jedince a dává psychickým procesům vnímání, myšlení, imaginace, cítění určitý obsah a směr průběhu, který vyjadřuje motivační zaměření (Nakonečný, 1996).

Motivace je v podstatě dynamikou lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Projevuje se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a přetrvávání a uspokojuje potřeby na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují (Dvořáková a kol., 2007).

Z ekonomického hlediska bychom mohli rozlišovat motivaci a hodnocení, což jsou nejcitlivější oblasti ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Zatímco zaměstnavatel usiluje o dosažení svých plánů, obecně o co nejvyšší zisky, zaměstnanec pracuje z velké části proto, aby si vydělal peníze pro své finanční zajištění či zajištění svých blízkých. Obě strany tedy mají zájem o stejný výsledek, ale s odlišným cílem. Motivace se zaměřuje především na budoucnost, na probuzení snahy něco dělat požadovaným způsobem, na podnícení zájmu a na zvýšení aktivity. Hodnocení je součástí motivace a zaměřuje se na minulost, tj. na činy, chování, výsledky a řešení, které již proběhly. Hodnocení samo může být motivační nebo nemotivační, přičemž motivace naopak může způsobit, zda bude hodnocení pozitivní nebo negativní. Je to provázaný neoddělitelný proces. Pokud manažer s touto skutečností nepracuje, odrazí se to na výkonu podřízeného (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013)

Motivace má podle H. Hackhausena vysvětlit cílovou zaměřenost jednání, má vysvětlit volbu mezi různými možnostmi jednání, mezi různými možnostmi vjemových daností a obsahy myšlení, jakož i intenzitu a trvání založeného jednání a tím dosažených výsledků (Nakonečný, 1996).

Opakem motivace můžeme považovat nemotivované chování, čímž můžeme dle Maslowa (1954) nazývat chování, které nesměřuje k uspokojení nějaké potřeby.

R. W. White v r. 1959 zavedl pojem účinkové motivace (effectance motivation), kdy organismy jsou motivovány vrozeně efektivní činností, tj. vyhlídkou na úspěch (Nakonečný, 1996).

3.1.2 Motiv

Slovo motiv pochází z latinského motus, což je vícevýznamové slovo. Cicero jej definuje: animi motus – hnutí mysli, duševní pohyb (pružnost), pohnutka. Odvozeninou je latinské motivus – hýbající (Dvořáková a kol., 2007).

Bělohlávek (2008) definuje motiv jako důvody, pohnutky jednání. A motivy mají podle něj dvě složky – energizující a řídicí.

Vágnerová (1997) pak vysvětluje: „Motivy jsou takové duševní projevy, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Motivy určují směr, zaměření této aktivity, její intenzitu a délku jejího trvání“ (Pavlas, 2011). Pavlas dále píše, že motiv lze považovat za základní jednotku motivace a

že existuje ve dvou formách: jako aktualizovaný motiv, ten který právě působí, a motiv potenciální, který aktuálně působí jako dispozice a může se oživit za určitých okolností a uplatnit jako motiv reálný.

Motiv, někdy též nazývaný jako incentiva, je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem. Motivy dnes psychologie chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd. označuje jako incentivy (Dvořáková a kol., 2007).

Často se jedná o více než jeden motiv, pak používáme pojem smíšené motivy. Ke slovu motiv se často používá jako synonymum slovo důvod. Důvod však konkrétněji vyjadřuje logickou nebo rozumovou oprávněnost k určitému jednání, ať už pro nás samotné nebo pro druhé. Proces podávání přirozeného zdůvodnění může přejít v racionalizaci, což znamená přisuzovat jednání rozumové a důvěryhodné motivy bez analyzování opravdových (zejména nevědomých) motivů. Racionalizace může také zcela záměrně posloužit jako kouřová clona, aby skryla naše skutečné motivy (Adair, 2004).

Vnější podněty se stávají motivem jen v určitém momentu, jsou-li v určitém vztahu k naší potřebě, např. nápoj je motivem jen pro žíznícího. Můžeme tak hovořit o tlaku zvnitřku nebo o pohnutkách, které vyvolávají tlak zvenjšku (Nakonečný, 2014).

V dnešní době má slovo motiv více významů:

- v obecné významové rovině – podnět, pohnutka, popud, důvod,
- v literatuře a výtvarném umění – nejjednodušší či základní námětový prvek díla,
- v architektuře – ozdobný prvek až atributivního významu,
- v hudbě – hudební výraz, příznačný pro konkrétní skladbu - melodický, rytmický (Dvořáková a kol., 2007).

Motiv vyjadřuje obsah uspokojení nějaké potřeby. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární - doplňující se navzájem (Nakonečný, 2014). Někdy jsou tyto termíny ve svém významu ztotožňovány, resp. potřeby bývají chápány jako druh motivů, např. vedle zájmů. Pojem potřeby má však více významových rovin, např. ekonomickou, kriminalistickou, fyziologickou i psychologickou.

Existují různé klasifikace motivů, např.:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a nevědomované (nevědomé),

- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní (Dvořáková a kol., 2007).

Nebo klasifikace podle čtyř okruhů:

1. Biologické a sebezáchovné motivy;
2. Stimulační motivy v rámci variability vnějších podnětů a optimální úrovně aktivity;
3. Sociální motivy ovlivňující a regulující mezilidské vztahy;
4. Individuální psychické motivy zabezpečující obranu sebepojetí, potřebu svobodně se rozhodovat a hledat životní smysl (Pavlas, 2011).

3.1.3 Potřeba

Potřebu definuje Bělohlávek (2008) jako stav nedostatku, kdy základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Nebo naopak jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Clayton Alderfer rozlišuje tři druhy potřeb: existenční (materiální a fyziologické), vztahové (sociální potřeby, vztahy k lidem) a růstové (spočívající v tvořivé práci jedince). Neuspokojování potřeb vyvolává frustraci, na kterou lidé obvykle reagují energizací, únikem, racionalizací, sublimací, agresí nebo regresí (Bělohlávek, 2008).

O potřebách se v souvislosti s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozparem mezi aktuálním stavem a stavem nutným či žádoucím. Příznačné pro potřeby, jež jsou nám vrozené, je to, že jako vitálně nutné, neodmítnutelné, se u zdravého subjektu stávají přiměřeně preferovanými a žádoucími. Tyto potřeby jsou biologicky jistěné i na bazální úrovni zajišťování přežití jedince – pudy (Dvořáková a kol., 2007).

3.1.4 Chování

Abychom se mohli zabývat tematikou motivace, je potřeba si upřesnit i pojem chování, které je s motivací úzce spjato.

Chování je funkcí potřeb, které uspokojuje nebo může v budoucnosti uspokojit. Nutnou součástí každého aktu chování je „motivační vzruch“, který uspokojuje vždy nějakou potřebu (Nakonečný, 1996 a 2014). Kognitivní a motivační složky aparátu regulace chování tvoří funkční jednotu: každá přicházející informace je v daném okamžiku

srovnávána s existující motivací (srovnávání modelu dané situace s modelem uspokojení, v němž se uplatňují minulé zkušenosti a který obsahuje též situační komponenty „úspěchu“). V daném okamžiku představuje existující motivace filtr, jímž jsou klasifikovány přítomné informace: motivace, resp. její emoční složka určuje hodnotu informace.

Podle J. Nuttina (1980, 1984) chování obsahuje kognitivní, motivačně-emoční a motorické procesy (Nakonečný, 1996 a 2014). Východiskem tohoto organizovaného komplexu jsou potřeby, které jsou kognitivně zpracovávány stejně jako situace. Motivace zde má dvojí zdroj, vnitřní potřebu a vnější objekt. Podle Nuttina vedou potřeby nejen k chování, ale i k idejím a postojům.

Pavlas popisuje „model motivačního chování“, který obsahuje pět fází: pocit nedostatku, hodnotovou orientaci, pozorovatelnou činnost, naučený způsob chování a stav, který vzniká po uspokojení nedostatku (Pavlas, 2011). Motivace tedy může být chápána jako základní příčina chování.

3.2 Fenomény motivace

Motivace je odrazem vnitřního somatického a psychického stavu člověka. Působí na ni ale i nejrůznější vlivy z vnějšího prostředí. Motivy zpravidla vznikají na základě interakce dvou složek – vnitřní potřeby jedince, která se může stát aktuálním osobním motivem, a vnější pobídky. Vnější podnět se může stát pro jedince natolik významným, že vyvolá vznik potřeby a tím se stává motivem k jednání (Pavlas, 2011).

Chování člověka je ovládáno dvěma principy, Jsou to principy udržování a obnovování psychické rovnováhy a princip hédonismu (dosahování příjemného a vyhýbání se nepříjemnému). Na základě toho můžeme říci, že motivace v procesu regulace psychiky určuje směr, sílu a trvání chování. Homeostatickou podstatu motivace popisuje K. V. Sudakov (1971) tím, že motivace vzniká na základě odchylky některé životně důležité konstanty organismu od jeho normální úrovně, tedy na základě nějaké potřeby. Návrat k výchozímu stavu je pak pravidlem autoregulace (Sudakov, 1971).

Důležitým pojmem souvisejícím s tématem motivace je pojem hodnoty. Ta vyjadřuje něco subjektivně žádoucího, a to v rovině fungování organismu jako biologické entity a v rovině fungování individua jako sociální entity. Nedostatky v systému biogenních a sociogenních hodnot pak vytvářejí základní motivační napětí zvané též

potřeba. Potřeba zpravidla vyjadřuje absenci nějaké hodnoty. Motivace tedy znamená rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží, např. mezi pocitem nejistoty a pocitem jistoty apod. Můžeme říci, že funkcí motivace je uspokojování potřeb člověka, vyjadřující nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. Jinak řečeno, motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena (Nakonečný, 1996).

Mezi principy motivace se řadí:

- princip ekvilibria – tendence navracet narušenou fyzickou a psychickou rovnováhu, zdraví,
- princip zaměřenosti cíle, kterým může být směřování k něčemu, dosažení něčeho anebo odvrácení něčeho,
- princip dominance – motivy, které jsou důležitější, dokáží vyvolat rozhodující aktivitu (Dvořáková a kol., 2007).

Opakem motivace je demotivace, pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. Příkladem může být, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval aj. Neuspokojením potřeby tedy vzniká frustrace. Reakce na frustraci může být např. vzdání se svého záměru, agrese, hledání náhradního cíle, zesílení úsilí k překonání překážky apod. Důvodem k frustraci či demotivaci pracovníků může být nevládnost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nevládnost vedoucího k chybám a nedostatkům, chaos nebo špatná organizace práce, nespravedlivé odměňování, nezasloužená kritika aj. (Bělohávek, 2008).

3.2.1 Systémový přístup k tématu motivace

Teorii systémů v problematice motivace se zabýval především biolog L. von Bertalanffy (1968), který systém popisuje jako funkční celek, skládající se z určitých prvků, jež jsou vzájemně propojeny a jsou v dynamické interakci. Motivace je v tomto systému součástí většího celku nazývaného psychika s vnějšími vazbami na životní podmínky. Vidíme zde určitou vazbu mezi motivací a lidských chováním. Potřeby můžeme chápat jako činitele motivace, v tom případě je každé chování motivováno. Některé potřeby sice nemají vědomou psychickou odezvu, ale i tak mohou chování

iniciovat, např. deficit určitých látek může ovlivňovat preferenci určitých pokrmů nebo chuť na ně (Nakonečný, 1996).

Motivace souvisí s poznávacími procesy, jako je vnímání, představy a myšlení a je úzce spjata také s emocemi. Vznik potřeb, chování a dosažení cíle je spojeno s emočními zážitky, nejsilnějšími v závěrečné fázi. Některé potřeby a motivy jsou přímo v názvech konkrétních emocí, jako například strach, hlad, únava, porozumění či láska. Motivované chování směřuje k dosahování příjemného a vyhýbání se nepříjemnému. (Nakonečný, 1996).

Další součástí motivačního systému je podle Nakonečného (1996) učení. Na základě výzkumů je doloženo, že motivace je podmínkou učení. Abychom dosáhli úspěšného výsledku v učení, musí být motivace přiměřená. Příliš silná motivace ovlivňuje myšlení negativním směrem, někdy způsobuje až „horečnaté myšlení“. V řadě výzkumů byl prokázán i vliv motivace na fantazii. Motivace souvisí i se společenskými podmínkami života. Změny společensko-ekonomických poměrů s sebou přinášejí nárůst určitých typů motivací, projevujících se mimo jiné také zvýšenou kriminalitou, agresivitou a dalšími jevy (Nakonečný, 1996 a 2014).

Součástí motivačního systému je také vztah motivace a osobnost. Osobností se rozumí organizovaný celek duševního života člověka, s jeho sebepojetím a tendencí zvyšování hodnoty sebe sama. Což se mimo jiné projevuje individualizací motivace (Nakonečný, 1996 a 2014).

3.2.2 Biologické a socio-kulturní faktory motivace

Člověk je bytost biologická a společenská zároveň, zdrojem jeho motivací jsou jak fyziologie jeho organismu, tak i sociální a kulturní potřeby, přičemž tyto zdroje motivace od sebe nelze oddělit. Zatímco nedostatky v potřebě sociální jsme schopni vnímat, někdy si neuvědomujeme všechny nedostatky fyzické, které pak mohou mít psychickou odezvu.

Pojem biologické potřeby zahrnuje potřeby organismu jako celku. Biologické faktory motivace jsou obvykle vztahovány ke konceptu fyziologické homeostázy, který jako základní princip chování organismů formuloval již fyziolog C. Bernard v r. 1859. Podle tohoto názoru organismy směřují k tomu, aby si udržely určité konstantní vnitřní prostředí, které je předpokladem jejich optimálního fungování. Na motivaci můžeme nahlížet jako na regulaci vnitřních signálů a vnějších informací, jak bychom se měli nebo

chtěli cítit. Pokud se tak necítíme, dojde ke spuštění takového chování, aby bylo žádoucího stavu rovnováhy dosaženo (Nakonečný, 1996).

Autoregulační mechanismy organismu a osobnosti, jsou nepochybně složitější, protože u každého jedince může vystupovat řada vzájemně si konkurujících potřeb či tendencí a protože součástí lidské autoregulace je i programování osobního růstu a s ním spojených aktivit, které nesměřují k udržování statické vnitřní rovnováhy.

E. Stellar (1954) lokalizoval centrální motivační stav v hypothalamu a vyslovil hypotézu, že množství motivovaného chování je přímou funkcí množství aktivity určitých excitačních center hypothalamu, přičemž aktivita těchto center je determinována čtyřmi druhy faktorů: 1. útlumovými centry, které potlačují aktivitu excitačních center; 2. senzoryckými podněty; 3. interním prostředím organismu a 4. korovými procesy a thalamickými centry, které mohou na hypothalamus vyvíjet excitační i tlumivý vliv. Tyto hypotézy platí především o biogenních druzích motivace, především tedy o fyziologických potřebách. Proto také nelze tento stav lokalizovat jen do oblasti hypothalamu; motivačním stavem je i kognitivní rozpor, tedy jev probíhající v rovině činnosti mozkové kůry, stejně jako výkonová motivace a jiné její druhy (Nakonečný, 1996).

Člověk jako účastník společenského života je vystavován různým kulturním vlivům. Existence lidské společnosti a život člověka ve společnosti jsou zdrojem nových, kulturně specifických motivací. To se může projevat silným vlivem např. jako motivace sebevražd, což je jev, který je v rozporu se silnou biogenní tendencí zachování života (Nakonečný, 1996).

Výraznou změnu v oblasti motivace způsobil nástup kapitalistické společnosti a transformace ekonomiky v postkomunistických zemích (nástup tržních vztahů a podnikatelství). Objevují se specifické motivy úspěchu, soutěživosti, ale i neurotické potřeby lásky, sexuální turistika a další, které jsou reakcí na změněné podmínky života (Nakonečný, 1996).

Kulturní normy mají k fenoménu motivace dvojí zásadní vztah: 1. se změnami kulturních podmínek života vznikají nové, historicky specifické motivace; 2. kulturní normy určují obsah a formy instrumentálního chování, vytyčují jeho nové cíle (objekty) a určují významně i způsoby uspokojování (Nakonečný, 1996). Pojem tzv. výkonové motivace vyjadřuje více či méně silnou potřebu výkonu. Byly zjištěny souvislosti úrovně této motivace s různými činiteli kulturního prostředí, z něhož osoba pochází (např. způsob

výchovy, příslušnost k sociální skupině atd.). O současné společnosti se uvádí, že motiv výkonu je hluboce zakořeněn v naší kultuře.

Vztah mezi biogenními a sociogenními (kulturními) motivacemi se projevuje, když nějaká potřeba hledá objekt a způsob uspokojení a mají na ni vliv zkušenosti jednotlivce v rámci určitých kulturních norem. Společnost, ve které žijeme, nás učí určité vzory chování a uspokojování potřeb. Zároveň nás vede k potlačování některých potřeb a jiné zdůrazňuje. Někdy dochází k vytváření zcela nových, specifických potřeb a jejich uspokojení, např. potřeba prestiže (Nakonečný, 1996).

3.2.3 Motivy, jejich formy, druhy a třídění

Chápeme-li motiv jako psychologický důvod či psychologickou příčinu chování, je zřejmé, že existuje více druhů motivů, neboť různá chování mají různé důvody. Na příklad potřebu jídla vyvolává jiný druh motivu než potřebu jistoty. Kromě různých druhů motivů rozlišujeme také jejich různé formy, například vrozený pud nebo chování vyvolané vůlí (volní jednání).

H. Thomae (1965) rozlišuje formy motivů podle kritérií: variace stupně vědomí, geneze, orientace a další. Dle genetického hlediska rozlišují formy motivů především behaviorální psychologové a to na primární a sekundární popudy. Kdy primární vychází z vrozených tělesných mechanismů, kdežto sekundární popudy působí jako motivace v procesech učení (Nakonečný, 2014).

Podle zaměření osobnosti rozlišujeme motivy do tří forem: potřeby, zájmy a ideály. Zájem se liší od ostatních druhů zaměřením na určitý cíl, myšlenku nebo úmysl osobnosti. Zájem je spojen se snahou lépe porozumět předmětu zájmu. Zájmy jsou spojeny také s hodnotami či cílovými objekty a mohou se ztrácet, kdežto hodnoty zůstávají (Nakonečný, 1996).

Obsáhlejší výčet třídění motivů pak v roce 1938 sestavil H. A. Murray, který vycházel z klinických zkušeností posuzovaných experty. Potřeby třídí na: 1. viscerogenní a psychogenní (ty jsou definovány organickými a psychickými podmínkami); 2. pozitivní a negativní (to jsou ty, které vyvolávají potřebu přiblížení se nebo snahu vyhnout se určitým situacím); 3. zjevné a skryté (chování, fantazie, nevědomé touhy a prožívané tlaky); 4. vědomé a nevědomé (Nakonečný, 1996).

R. B. Cattell (1957, 1965) rozlišuje sedm faktorů motivace - motivačních komponent (Nakonečný, 1996):

- A) alfa-komponenta (vědomé „id“, tj. uvědomované pudové hnutí projevující se v přáních, která si člověk neuvědomuje a nemůže je tedy slovně vyjádřit – odpovídá slovu touha)
- B) beta-komponenta (vyjádření já, realisticky pojatá přání korigovaná smyslem pro realitu)
- C) gama-komponenta (ideální já)
- D) delta-komponenta (fyziologické potřeby)
- E) epsilon-komponenta (nevědomé vzpomínky, tj. něco potlačeného, což souvisí s neurotickým chováním)
- F) zeta-komponenta (nevědomé já)
- G) éta-komponenta (úroveň stimulace daná vnějšími podmínkami).

Mezi sekundární motivační faktory pak Cattell řadí ještě následující dva:

- integrované komponenty, které jsou integrovány se sebepojetím a realistickým vztahem ke skutečnosti (obsahují komponenty beta, gama a reprezentují vědomá přání);
- neintegrované komponenty (zahrnují komponenty delta, alfa a epsilon).

Jako nejpopulárnější se stala teorie hierarchického uspořádání potřeb A. H. Maslowa (1954), která je založena na humanistické psychologii. Kromě hierarchické teorie potřeb, kterou podrobněji rozebereme dále, zde stojí za zmínku rozlišení deficitních motivů a motivů růstu podle Maslowa. S tím souvisí dvojí druh uspokojování: až na nejvyšší potřeby (seberealizace) jsou všechny ostatní potřeby reakcí na stavy nedostatku a jsou uspokojovány redukcí tohoto stavu (např. pocit hladu je redukován pocitem nasycení). Kdežto pocity seberealizace zahrnují také potřeby poznávání a estetického cítění, které jsou neuspokojitelné, a při snaze dosáhnout jejich uspokojení dochází k zesílení této snahy. Kritici Maslowovy teorie hierarchického uspořádání potřeb poukazují především na neurotickou povahu potřeby seberealizace (Nakonečný, 1996).

Motivace chování směřuje k nějakému druhu uspokojení. To je jeho subjektivně-psychologický smysl, který poukazuje na úzké funkční spojení motivace a emocí, neboť různé druhy uspokojení mají různý emoční obsah. V uspokojení prožívá subjekt návrat k psychické rovnováze, jejíž porušení vyvolává motivační stav, nazývaný potřebou. Tento

stav je prožíván jako napětí spojené s puzením či pohnutkou k více či méně jasné vědomému jednání (Nakonečný, 2014).

Není zde prostor pro hlubší zpracování třídění motivů, proto byly uvedeny jen ty nejreprezentativnější, obecně ale existuje mnohem více motivů. Nyní se podíváme na různé motivační teorie.

3.2.4 Motivační teorie

Až do roku 1949, kdy Harry F. Harlow uskutečnil experiment s makaky, vědci tvrdili, že chování má dvě hnací síly – biologický pud a pohlavní touhy. Na základě experimentu ale musel Harlow přistoupit ke stanovisku, že chování je motivováno ještě i jinou hnací silou, kterou je „pocit vnitřní odměny“ nebo též „vnitřní motivace“. Tedy zdolání úkolu z vlastní iniciativy, neboli bez očekávání odměny či hrozby (Pink, 2011). To způsobilo v teoriích motivace velký převrat.

Pojďme se na motivační teorie podívat podrobněji ze tří úhlů pohledu – psychologického, z pohledu řízení organizace a z pohledu moderních metod vedení a motivace zaměstnanců.

3.2.4.1 Motivace a motivační teorie z pohledu psychologie

V této práci se z důvodu rozsahu musíme omezit na některé základní teorie motivace, které vypracovali zejména tyto autoři: C. N. Cofer a M. H. Appley, R. C. Bolles, J. W. Atkinson, B. Weiner a H. Heckhausen. Nejúplnější přehled doposud podal K. B. Madsen v dvousvazkové monografii z roků 1968 a 1974. Za nejsystematičtější a nejvýznamnější lze považovat práci H. Heckhausena (1989). Stručný přehled základních pojetí motivace a pojmů, které v nich dominují, představuje následující tabulka zpracovaná na základě B. Weinera (1980), upravená:

Tabulka 1 Přehled základních pojetí motivace z pohledu psychologie

Teorie	Autor	Základní pojmy	Empirické těžiště	Základní princip chování
Psychoanalytická	S. Freud (1900-1920)	Id, ego, superego, pud, princip slasti, princip reality	Neurózy, sny, obrana, chybné úkony, nevědomí	Redukce instinktivního nutkání (volná energie)
Behavioristická	Hull, Spence, Miller (1930-1950)	Drive, habit, incentiva, redukce popudu (drivu), anticipační cílová odpověď	Deprivační vlivy na intenzitu chování a rezistenci k vyhasínání, podmiňování bolestivých reakcí, sekundární drivy	Redukce interní stimulace („drive stimuli“)
Typologická	K. Lewin (1920-1940)	Tenze, valence, životní prostor, psychologická distance	Návrat k nedokončeným úkolům, substituce, úroveň aspirace, konflikt	Ustavení ekvilibria mezi regiony pole
Výkon	Atkinson, McClelland (1950-1970)	Motiv, expektance, incentiva, emoční anticipace, tendence	Persistence ve výkonových úkolech, preference rizika, úroveň aspirace	Indukce pozitivních a redukce negativních emocí
Sociální učení	J. B. Rotter (1955-1975)	Expektance, generalizovaná expektance, „lokus kontroly“	Změna expektancí a jejich generalizace, hledání a využití informací	Uspokojení potřeb
Atribuce	Heider, Kelley, Weiner (1960)	Atribuce kauzality, schémata, dimenze expektance, afekt	Kauzální inference, změny expektance, interpersonální hodnocení, emocionální reakce	Získání informace
Humanistická	Maslow, Rogers (1950-1970)	Pozitivní sebepojetí, seberealizace, hodnoty	Diskrepance ego-ideál, otevřenost zkušenosti, seberealizující se osobnost	Seberealizace, evalvace

Zdroj: Nakonečný, 1996.

Historický vývoj teorií motivace, který stručně zobrazuje tabulka, ukazuje zásadní rozpory v pojetí klíčových témat motivace. Teorie se shodují v názoru, že chování je determinováno dvěma základními procesy: emocionálně-motivačními a kognitivními. První určují jeho směr a sílu a druhé jeho způsob a závislost k situaci, s níž souvisí. Tyto

názory jsou ale jen obecným rámcem, zásadní rozdíly výše zmíněných teorií se objevují v názorech na významový obsah funkcí základních motivačních prvků (Nakonečný, 1996).

Motivační teorie se snaží propojit tři hlavní činitele, kterými je: 1. vliv blízkého okolí na chování; 2. působení stabilních a individuálních rozdílů ve vlastnostech osobnosti a 3. konstantní vliv ne příliš silných podnětů na chování, které si ani neuvědomujeme, ale ovlivňují naše prožívání a chování. Tyto vlivy zdůrazňuje psychoanalýza (Nakonečný, 1996).

Teorie motivace jsou úzce spojeny s teoriemi učení a teoriemi osobnosti, kterou reprezentuje například psychoanalýza S. Freuda. Tato teorie zdůrazňuje především vliv nevědomých tendencí na chování člověka. Smysl chování zde dává právě motivace. Objevení skrytých motivů podmiňují tři indicie: 1. analogie s jevy chybných úkonů, které jsou symptomatické; 2. analogie s určitými postoji; 3. konfliktní vztahy a traumatické události, které se mohou nést už z raného dětství (Nakonečný, 1996).

Vztah mezi učním a motivací je zcela pochopitelný, protože motivace učení podmiňuje. Tento vztah zkoumá především behavioristická teorie motivace. Někteří její zastánci tvrdí, že koncept motivace je nadbytečný a že stačí používat pojem podmiňování (např. I. P. Pavlov). Motivace v této teorii znamená proces energetizace chování, pro který je využíván pojem „drive“ (Nakonečný, 1996).

Humanistický psychologický proud se zaměřuje na lidský potenciál. Jeho zastánci si uvědomují současné globální problémy počínající dehumanizací kapitalismu a industrializací až po současné ekologické problémy. Centrem pozornosti se v této teorii stává vůle a člověk jako aktivní bytost, jejíž jednání určuje hlavně vztah k budoucnosti a ne k minulosti. Hlavním hlediskem motivace je v humanistické psychologii systém hodnot a seberealizace (Nakonečný, 1996).

3.2.4.2 Tradiční motivační teorie z pohledu řízení organizace

Níže bude stručně popsáno několik motivačních teorií vzniklých v minulém století na základě potřeb managementu organizací motivovat zaměstnance k práci. Nejedná se však o čistě pracovní teorie motivace, ale o motivační teorie, jejichž základem je pochopení individuálních odlišností a na základě toho přizpůsobení řízení lidí.

3.2.4.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb se řadí mezi nejznámější koncepce motivace lidského jednání. Tato teorie se snaží vymezit nejdůležitější potřeby člověka jako základní motivy lidského jednání. Potřeby jsou uspořádány podle jejich významu do určité struktury, přičemž tato struktura je dynamická a je potřeba ji tak vnímat (Adair, 2004). Nižší potřeby jsou zde definovány mírou deficitu a trvání neuspokojení, vyšší potřeby jsou spojeny s napětím, úzkostí a neklidem. Jedinec podle Maslowa však nedokáže zdroj těchto vyšších prožitků vždy identifikovat (Dvořáková a kol., 2007).

Podstatou této teorie je především motivace „vnitřními podněty a potřebami“. Podle Maslowa člověk neustále něco chce a málokdy dosahuje stavu „prostého uspokojení“. Potřeby jsou v této teorii uspořádány do souborů, a jakmile je jeden soubor uspokojen, vynoří se nový. Ve chvíli uspokojení jedné potřeby přestává daná potřeba jedince motivovat. Chceme-li těmto potřebám porozumět, musíme pochopit vztahy mezi nimi (Adair, 2004).

Dle Maslowovy teorie vytváří základní lidské potřeby určitou hierarchii, skládající se z pěti souborů:

1. fyziologické potřeby / existenční – základní fyziologické potřeby člověka, jako je hlad, žízeň, spánek, oblečení nebo bydlení,
2. potřeba jistoty – zde je míněna nejen bezpečnost fyzická, ale i ekonomická,
3. společenské potřeby – jedná se především o vztahy a kontakty s okolím a potřebu sounáležitosti (skupina, organizace, společnost). Tato skupina zahrnuje i kvalitu mezilidských vztahů. Deficit vyvolává pocit frustrace,
4. potřeba uznání – zahrnuje sebeúctu, úspěch, postavení a uznání. Tyto potřeby jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností sebeprosazování,
5. potřeba seberealizace – sem patří znalosti, osobní růst a rozvoj a možnost ovlivnit směřování vlastního života. Tyto potřeby řadí Maslow mezi nejvyšší (Adair, 2004).

Je důležité si uvědomit, že struktura potřeb u jednotlivců a skupin se může lišit a může mít různou váhu. Platí, že každá motivace trvá, dokud není uspokojena. Dlouhodobě neuspokojená potřeba se může kompenzovat i nevědomě. Tato tendence je v případě

motivace nežádoucí, protože může odvádět pozornost a úsilí zaměstnance nežádoucím směrem (Dvořáková a kol., 2007).

Maslowovu teorii potřeb lze v praxi využít, až když si jedinec začne vyšší potřeby uvědomovat a zároveň jsou převážně uspokojeny potřeby nižší. Ve struktuře potřeb zaměstnance se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit a možnost rozvoje jeho osobnosti (seberealizace). V této oblasti je největší deficit současných systémů vedení lidí, ale současně také největší šance pro zlepšení stavu (Dvořáková a kol., 2007). Nevýhodou této teorie je, že opomíjí individuální cíle zaměstnanců, protože ne všichni pracovníci usilují o viditelnou seberealizaci

Současné chápání Maslowova díla má ještě jeden rozměr, než pouze aplikaci jeho teorie motivační hierarchie na jedince. Tento rozměr spočívá v aplikaci jeho modelu na celou firmu či organizaci. Neboť stejně jako člověk se každý podnik snaží uspokojovat jistou škálu potřeb, od základních provozních nezbytností po možnost seberealizace (Kapoun, 2010). Využití Maslowovy teorie v praxi na vybudování úspěšného podniku popisuje Chip Conley ve své knize *Na vrcholu aneb Jak úspěšné společnosti dosahují Mojo na základě Maslowa*, jejíž obsah by byl nad rámec této práce.

3.2.4.2.2 Motivační typy zaměstnanců podle Heckhausena

Heckhausen vychází z Maslowovy teorie potřeb, a zjistil, že je možné rozlišit dva základní typy osobnosti z hlediska motivačních vlivů na výkonnost jedince. U jednoho typu převažuje víra v úspěch jedince a u druhého naopak obava z neúspěchu (Dvořáková a kol., 2007). Podobný přístup k výzkumu motivační teorie zastává i Carol Dweck (2014), která popisuje takzvaný „growth mindset“ a zaměřuje se především na pozitivní pohled hodnocení vlastních možností na úspěch místo negativního přístupu jednotlivce.

Člověk, u něhož je silnější víra v úspěch a se vyznačuje pozitivním přístupem, si vytyčuje realistické a přiměřeně vysoké cíle dlouhodobějšího charakteru. Takoví zaměstnanci lépe přijímají změny cílů. Na druhé straně jsou zaměstnanci, u nichž převažuje obava z neúspěchu. Ti si kladou cíle extrémně nízké nebo naopak příliš vysoké a své cíle neradi mění (Dvořáková a kol., 2007).

Nadřazený pracovník by si měl být obou těchto osobnostních typů vědom a přizpůsobovat tomu jejich motivaci. Pro druhý typ zaměstnanců mohou fungovat např. častější pochvaly v případě úspěchu, nebo korigování příliš nízkého/vysokého cíle. Carol Dweck navíc zdůrazňuje hodnocení typu „zatím ne“, které nám dává vidinu a šanci lepšího

úspěchu v budoucnu. Zároveň považuje za velmi důležité hodnotit snahu, strategii, pozornost, vytrvalost, pokrok a zlepšení, které může zaměstnanec ovlivnit a tím zlepšit svou výkonovou efektivitu.

3.2.4.2.3 Herzbergova teorie

Herzbergova teorie se spolu s Maslowovou teorií hierarchie potřeb řadí k nejznámějším teoriím motivace k práci. Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny – satisfaktory (vnitřní motivátory) a faktory hygieny (dissatisfaktory), kam řadí peníze, způsob řízení organizace, personální řízení, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence vede k nespokojenosti, ale jsou-li tyto potřeby uspokojeny, nejsou z hlediska zaměstnance pocítovány jako silné motivační faktory.

Takzvané satisfaktory, vnitřní motivátory, představují úspěch, uznání, odpovědnost, radost z práce nebo možnost povýšení. Jsou-li tyto motivátory aktivní, představují podnět k pracovnímu výkonu zaměstnance. Tyto faktory zároveň představují nejúčinnější složku motivace k práci, přičemž některé mají dlouhodobý charakter a některé spíše krátkodobý. Dlouhodobý vliv má především obsah práce, odpovědnost a povýšení. Rozhodující je pro ně vnitřní hodnotový systém zaměstnance a jeho osobní vlastnosti. Kromě pracovní spokojenosti vedou přímo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007). Peníze (mzda) mají naopak krátkodobý uspokojující účinek, proto jsou řazeny mezi dissatisfaktory.

Některé zařazení faktorů mezi hygienické a mezi vnitřní motivátory je ale sporné a neexistuje mezi nimi pevná hranice. Z této teorie vyplývá, že faktory hygieny nestačí k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu zaměstnance, ale jsou nezbytnou základnou, bez níž by nefungovaly motivátory (Dvořáková a kol., 2007).

Herzberg nově definuje ještě jeden stav kromě spokojenosti a nespokojenosti, který nazývá „nikoliv nespokojenost“. Jedná se o podmínky, které zaměstnanec nepocítuje ani v pozitivním, ani v negativním smyslu. Obdobným stavem je „nikoliv spokojenost“ (Dvořáková a kol., 2007).

3.2.4.2.4 McGregorova teorie X a Y

Principem McGregory teorie je stanovení efektivních systémů vedení pracovníků, ale má dopad i na oblast motivace. Často je totiž účinné vedení lidí nejefektivnější formou

jejich motivace. Tato teorie zdůrazňuje význam osobního rozvoje, seberealizace a samostatnosti pracovníka (Bělohlávek, 2008).

Teorie X je založena na stanovení návodů, příkazů a kontroly řízených pracovníků, tedy převážně na autoritativním způsobu vedení lidí. Tato část McGregorovy teorie zastupuje názor, že lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se práci vyhnout. Proto musí být k práci donuceni systémem odměn a trestů a musejí být kontrolováni. Zároveň podle něj ale existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní (Bělohlávek, 2008).

Na druhé straně tohoto tradičního přístupu stojí Teorie Y, která se snaží propojit zájmy jednotlivců s cíli organizace tak, že zaměstnanci směřují své vlastní úsilí tím způsobem, aby bylo dosaženo společného cíle. Teorie Y reprezentuje pozitivní vztah člověka k práci, je založena na důvěře v člověka a dává prostor kreativitě zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007).

Podle Plamínka (2015) je otázka, zda pracovník patří spíše k Teorii X nebo Teorii Y, celkem jednoduchá. Některé pracovní úlohy lidi baví a některé ne. Zároveň přístup k pracovní úloze může nabýt obou podob. Konkrétní přístup člověka k určité práci závisí na jeho osobnosti, situaci, ve které žije a pracuje a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.

3.2.4.2.5 Madsenova motivační teorie

Madsenova motivační teorie obsahuje rozlišení na primární a sekundární motivy. Primární motivy mají základní motivační funkci a máme je již od narození. Sekundární motivy jsou psychogenní a rozvíjejí se na základě učení. Mezi primární lidské motivy Madsen řadí těchto dvanáct, seřazených sestupně: hlad, žízeň, sexuální touha, zachování tělesné teploty, pečování (v kontextu mateřství), vyhýbání se bolesti, exkreci, kyslíkové zabezpečení, odpočinek a spánek, aktivita, bezpečí vs. strach a agrese (Dvořáková a kol., 2007). E. H. Erikson jmenuje mezi primárními motivy mírně odlišné pojmy, a to: pud, představa, afekt, objekt a uspokojení (Pavlas, 2011).

Mezi sekundární motivy patří podle Madsena tyto: sociální kontakt, výkon, moc, vlastnictví – tento motiv však neplatí pro všechny (Dvořáková a kol., 2007). D. Rapaport oproti tomu jmenuje pojmy: činnost, myšlení a afekt (Pavlas, 2011). Opět zde platí, že nejprve by měly být uspokojeny motivy primární a dále pak motivy základní, jejichž přesné uspořádání závisí spíše na jednotlivci.

3.2.4.2.6 Alderferova teorie motivačních potřeb

Alderferova teorie motivačních potřeb je v podstatě rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb uspořádané od konkrétních po abstraktní potřeby do tří základních stupňů. Proto je někdy nazývána jako Teorie tří motivačních faktorů nebo zkráceně ERG (Existence, Relatedness and Growth). Skládá se tedy z těchto tří částí:

- Existenční (Existence) – mzda, jistota zaměstnání
- Vztahové (Relatedness) – přátelství, vztahy, společné cíle a uznání
- Růstové (Growth) – seberealizace v zaměstnání a profesní růst (Bělohávek, 1996).

Potřeby existenční mají konkrétní podobu, potřeby vztahové nabývají abstraktní podoby a podoba potřeb růstových je zcela abstraktní. Alderfer na rozdíl od Maslowa potřeby nedělil na nižší a vyšší a také popřel jejich hierarchii. Dle Alderfera se s uspokojením růstových potřeb zvyšuje jejich význam, zatímco uspokojením vztahových a existenčních potřeb jejich význam klesá. Po uspokojení konkrétních potřeb se objeví abstraktní potřeby. V případě neuspokojení potřeb může nastat jedna ze dvou podob frustrační regrese:

- frustrační cyklus vztahový: uspokojení existenčních potřeb vede k potřebám vztahovým; jestliže ale potřeby vztahové nejsou uspokojeny, dochází ke zvrátnému procesu, tedy ke zvýšení potřeb existenčních;
- frustrační cyklus růstový znamená, že uspokojení vztahových potřeb posiluje význam potřeb růstových; jestliže ale potřeby růstové nejsou uspokojeny, vzrůstá více potřeba po uspokojení vztahů; dá se říci, že oba tyto procesy mají kompenzační charakter (Mikuláščík, 2015).

Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer tvrdí, že nespokojenost s výší mzdy může mít důvody v neuspokojení vztahových nebo růstových potřeb a je třeba tyto důvody nespokojenosti hledat. Tato teorie se používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci a byla využita i pro výzkum v této diplomové práci.

3.2.4.3 Moderní metody vedení a motivace zaměstnanců

Moderní přístup k motivování pracovníků dobře charakterizuje Alena Kazdová (2014) svým výrokem: „Lidé nepotřebují dohled, ale potřebují prostor a podmínky, aby mohli plnit své cíle.“

Marian Jelínek a Kamila Jetmarová (2017) se ve své knize *Neztraťte motivaci v době blahobytu* zabývají teorií duševní pohody a jejím místem v současném světě. Duševní pohodu popisují jako vnitřní stav spokojenosti člověka se svým životem. Dále píší, že pozitivní vnitřní nastavení zdaleka není výsledkem materiální hojnosti člověka. Duševní pohodu definují jako součást pozitivní psychologie obsahující následující prvky:

- pozitivní emoce
- zaujetí určitou činností
- smysluplnost
- pozitivní vztahy
- úspěšný výkon.

Tyto prvky hrají v moderní době v oblasti motivace svou roli a mají na spokojenost zaměstnanců, ale i celkově lidstva, silný vliv.

Moravec (2013) zdůrazňuje jako hlavní aspekty úspěšné motivace v moderní době především zadávání pracovních úkolů, které mají smysl. Nezbytnou součástí je také poskytování svobody a prostoru lidem (lidé chtějí být méně řízení a více se sami řídit), klade důraz na vlastní odpovědnost, měřitelné výsledky a především potřebu lidí být úspěšní, tedy podporovat zaměstnance v tom, co jim jde a nechat je se v tom i rozvíjet a excelovat.

Na několik moderních přístupů k motivaci zaměstnanců se podíváme v následujících kapitolách.

3.2.4.3.1 Učíci se organizace

S názvem „učící se organizace“ přišel Petr Senge, který přišel s myšlenkou, že konkurenční výhodou pro dnešní firmy není vlastnění informací, ale schopnost tyto informace získat nebo vytvářet. Podle autora tohoto konceptu není důležité, kolik lidí se v organizaci učí, ale kolik lidí dokáže firma podporovat k rozvoji schopnosti se učit. Protože právě v adaptaci na nové podmínky a schopnosti učit se rychleji než konkurence, spočívá konkurenční výhoda (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

3.2.4.3.2 Otevřená organizace

Jsou to společnosti, které považují za nejdůležitější hodnoty kreativitu zaměstnanců, jejich spokojenost, schopnost alternativně řešit problémy, osobní zodpovědnost a otevřenost podnětům i kritice. Případně hodnoty velmi podobné. To znamená, že manažeři otevřené organizace využívají takové manažerské přístupy, díky kterým jdou svým podřízeným příkladem, věří svým podřízeným a nekontrolují je, jako v tradičních manažerských přístupech. Předpokládají, že „rychle se měnící okolí vyžaduje rychlou inovační schopnost, tj. řešení nových situací s využitím stávajících prostředků a metod“ (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

3.2.4.3.3 Empowerment

Jedná se o manažerský přístup, který se snaží o zapojení zdravotně postižených osob do jejich pracovního i osobního rozvoje, čím se sekundárně posílí jejich kompetence i kompetence manažera. Hlavní myšlenkou je podpora samostatnosti a individuality člověka. To znamená, že u začleňovaných osob manažer opouští naučený podpůrný přístup, ale stává se partnerem člověka s postižením. Jedinou podmínkou je schopnost osoby s postižením se do pracovního procesu zapojit.

Smyslem empowermentu je změna přístupu k řešení podobných situací. Manažeři jsou vedeni k tomu, aby volili odlišný přístup. Snaží se co nejvíce zapojit člověka s postižením do procesu rozhodování o jeho osobě, o jeho možnostech a cílech – a tím z dlouhodobého hlediska rozvinout i jeho schopnosti, které budou firmě k užítku (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

3.2.4.3.4 Koncept Smart Working

Koncept Smart Working se zaměřuje na mladou generaci a obsahuje čtyři pilíře. Jeden představuje cesty, jak zvýšit image firmy a její kulturu například tím, že dává lidem větší důvěru a zodpovědnost. Druhý pilíř se zaměřuje na oblast IT, díky níž mohou zaměstnanci používat nejrůznější moderní technologie. Do třetí oblasti patří oblast HR systémů, které umožní lidem využívat flexibilnější pracovní režim, home office nebo sdílená pracoviště. Čtvrtý pilíř je oblastí kreativního a inspirujícího pracovního prostředí a služeb (Kazdová, 2016).

3.2.4.3.5 *Open-source motivace*

Obchodní model „otevřený zdroj“ (open source) je založený na projektech, na kterých se podílí dobrovolníci. Příkladem je úspěšná celosvětová encyklopedie Wikipedia. Podle průzkumů jsou pracovníci ochotni pracovat bez odměny díky vnitřní motivaci, která je založená na zábavě a kreativitě. Tyto dvě složky jsou zde nejsilnějším pohonem a pracovníci pak dosahují neobyčejných výsledků. Pracovníci po zdolání úkolu pocítují radost z vyřešeného projektu/úkolů.

3.2.5 Teorie pracovní motivace

Chování člověka a jeho motivaci k práci určují podněty – vnější a vnitřní. V praxi dochází k ovlivňování lidského chování různými okolnostmi, které určují směr, sílu a trvalost lidského jednání. Pracovní stimulace se řadí mezi procesy vedení lidí, na základě čehož byly vytvořeny některé teorie motivace k práci, které by se měly stát součástí znalostí vedoucích pracovníků. Tyto teorie spojují poznatky z oblasti psychologie práce, teorie a praxe obecného managementu a týkají se především vedení lidí a plnění hlavních cílů organizace (Dvořáková a kol., 2007).

Již bylo řečeno, že motivy různých lidí se liší. Chceme-li efektivně motivovat pracovníky, musíme nejprve porozumět tomu, co je motivuje. Mohou to být: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky a výkon, přátelství, jistota, odbornost (profesionální rozvoj), samostatnost či tvořivost (Bělohávek, 2008). Je třeba také rozlišovat koncept uspokojení od konceptu motivace, ačkoli se tyto pojmy překrývají, je mezi nimi rozdíl. Můžeme být spokojeni nebo alespoň relativně spokojeni s prací, aniž bychom byli motivováni. Herzberg označuje faktory, které vedou k vysokému uspokojení z práce jako „motivátory“ (Adair, 2004).

Velký vliv na motivaci jedince má to, zda za důvod k úspěchu či neúspěchu považuje sám sebe nebo vnější okolnosti. Nastávají tyto možnosti:

- dosáhne-li zaměstnanec úspěchu, vidí příčinu sám v sobě, v případě neúspěchu vidí příčiny ve vnějších okolnostech, snižuje se pocit vlastního zavinění a snižuje se strach z dalších neúspěchů,
- je-li úspěšný, vidí příčinu ve šťastných okolnostech na svém pracovišti, neúspěch vidí v sobě samém; negativním důsledkem bude, že se bude snažit vyhnout požadavkům na pracovní výkon,

- zaměstnanec považuje sám sebe za příčinu vlastního úspěchu i neúspěchu, důsledkem je vysoká zainteresovanost na pracovním výkonu (Dvořáková a kol., 2007).

Pro vedoucí zaměstnance je důležité identifikovat víru v úspěch a strach z neúspěchu u svých podřízených a posilovat důvěru v úspěch a potlačovat obavy z neúspěchu.

Pro úspěch motivace je především důležitá schopnost nadřízeného volit prostředky motivace odpovídající konkrétní situaci, osobnosti zaměstnance i vztahu k okolí a cílům zaměstnavatele.

Manažer má pro motivaci tři základní zdroje:

- a) požadovaný výsledek
- b) schválené motivátory (to, co dává firma k dispozici za dobrý výkon pro všechny stejně, tedy společné motivátory)
- c) spokojenost pracovníka, tj. individuální motivátory, včetně individuálního přístupu (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

Aby mohl motivační systém plnit svoji úlohu, musí být dopředu připravený, předvídatelný, ověřitelný, s přiměřeně náročnými požadavky. To znamená, že každý zaměstnanec musí vědět dopředu, za co bude hodnocen.

Tato kapitola se zabývá vztahem člověka a pracovního úkolu, které si navzájem nemusí sednout. Cestou řešení pro řídicí pracovníky může být správná motivace zaměstnance. Motivace dokáže zařídit nečekané výsledky, ale zároveň předpokládá řadu znalostí, dovedností, návyků a také pozitivního vyladění motivujícího ve vztahu k zadávaným úkolům a zejména vůči lidem, kteří mají úkoly vykonat (Plamínek, 2015).

3.2.5.1 Teorie „cukru a biče“

Stimul – pochází od slova stimulus (lat.) a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání. V teorii „cukru a biče“ je za cukr považována pozitivní motivace a za bič něco, co nás přinutí k činu, něco, z čeho máme strach.

„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla,“ řekl Samuel Johnson.

Cukr i bič patří do kategorie vnějších stimulů. Od původního významu biče jako vnějšího stimulu k popohnání zvířete se nyní toto slovo využívá pro cokoli, co zvyšuje nebo zrychluje tělesnou aktivitu. Stimul kromě toho, že nás pobízí k činu, může také zvýšit náš zájem nebo podnítit nás k vyvinutí úsilí. Stimuly mohou být využívány vědomě i nevědomě a mohou být pozitivní, jako třeba odměna nebo negativní, jako například hrozba strašnými následky. Pokud jedinec chování nezmění, může dojít ke kombinaci obojího (Adair, 2004).

Šlapalová-Čempelová (2013) popisuje, proč tato teorie v dnešní době už příliš nefunguje. Vliv vnějších stimulů totiž bývá časově omezen, neboli není příliš trvanlivý. Postupem času vnější stimul přestává fungovat a motivace klesá. Pokud pak nastane okamžik, kdy člověk vnější stimul z jakýchkoliv důvodů nedostává, následuje rapidní pokles a někdy až ztráta motivace. Proto, pokud v sobě člověk najde vnitřní motivátor, bude jeho výkon záviset na vnějších stimulech jen minimálně. Pro vybudování motivačně stabilního zázemí pro pracovníky je potřeba pracovat na vnějších i vnitřních faktorech a vytvořit vzájemně propojený systém mezi nimi.

Mírně odlišný názor zastává Daniel Pink (2011), který vidí jako hlavní příčinu selhávání teorie „cukru a biče“ v dnešní době v rozdílu zadávaných úloh pracovníkům. Už v roce 1945 Karl Duncker prováděl experiment s úlohou se svíčkou, špendlíky a sirkami s cílem zjistit více o chování lidí. Později úlohu aplikoval Sam Glucksberg za účelem výzkumu síly motivačních stimulů. Ve výzkumu byly stanoveny finanční odměny a nefinanční (slovní) odměny založené na vnitřní motivaci jedince. Teorie cukru a biče se na tomto experimentu prokázala jako částečně nefunkční. Neboli funguje pouze na úlohy s naprosto jasným a přesným návodem na postup jejich řešení, které byly hlavní pracovní náplní ve 20. století. Nyní však firmy vyžadující více originality při řešení problémů a pro tyto úlohy funguje teorie spíše negativně. Tedy vyšší finanční odměny nemají silnější dopad na výkonnost zaměstnanců, naopak brání pracovníkům v kreativních nápadech a řešení problémů.

Řídící pracovníci by se podle něj měli zaměřit na rozvoj vnitřní motivace pracovníků. Manažerské činnosti by se měly transformovat na moderní přístupy pro 21. století k řízení mladých lidí a moderních pracovních úloh. Což v žádném případě nesnižuje význam finanční odměny pracovníků. Ta stojí i nadále na prvním místě, má být stanovena v adekvátní výši a poskytována včas. Důležité je ale začít klást důraz na

autonomii pracovníků, jejich touhu se neustále zlepšovat a zadávat jim úlohy, které mají smysl a souvisí s firemní vizí a strategií. Lidé pociťují touhu dělat věci, které jsou zajímavé a na kterých záleží. Mají potřebu být součástí něčeho důležitého a svými výsledky přispívat k prosperitě společnosti.

3.2.5.2 Teorie očekávání

Teorie očekávání se soustřeďuje na vědomé nebo racionální procesy, které nám umožní odhadnout, co získáme jako odměnu za svou činnost. Teorii očekávání poprvé formuloval Edward Tolman ve 30. letech 20. století. Tolman zdůrazňoval, že lidské chování je motivováno vědomými očekáváním daleko více než reakcemi na stimuly. Očekávání znamená, že činnost povede výhledově k vytouženému cíli či výstupu (Adair, 2004).

Zastánci behaviorálních teorií považují lidské chování jako reakci na stimuly. Kognitivní psychologové se domnívají, že lidé jednají racionálně a účelně, a volí si cíle, které jsou schopni změnit. Adair (2004) píše, že v životě využíváme oba typy motivace.

Teorie očekávání je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie. Využívá racionální úvahu o pravděpodobnosti požadovaných výsledků. Nevýhodou této teorie je předpoklad „racionálního člověka“, který ve skutečnosti jedná někdy iracionálně. Teorie očekávání je také silně ovlivněna naší individualitou a osobním žebříčkem hodnot, stejně, jako jiné motivační teorie (Adair, 2004).

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- 1) úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- 2) výsledek činností musí být následován odměnou,
- 3) tato odměna musí mít pro pracovníka význam (Bělohlávek, 2008).

3.2.5.3 Teorie O. B. MOD (modifikace organizačního chování)

Tato teorie je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost pracovníků (Bělohlávek, 2008).

Modifikace chování je založena na skutečnosti, že chování lidí lze pomocí negativního a pozitivního zpevnování (vytvářením příjemných skutečností nebo odstraňováním nepříjemných skutečností) směřovat tak, aby odpovídalo zájmům firmy. Pro takové ovlivňování se používá slovo „tvarování“ (shaping), kdy se firma snaží formovat si svého člověka. Firma se snaží formovat si svého člověka. Nemusí vždy jít jen o finanční odměňování či postih. Výrazně působí i méně nápadné normy a vlivy silné organizační kultury. Chování je pak oslabováno trestáním nebo opomíjením (Bělohlávek, 2008). Tato teorie málo pracuje s růstovými a sociálními potřebami zaměstnance a je vhodnější u činností se snadno měřitelnou výkonností, nevhodná je naopak u opravárenství nebo managementu.

3.3 Pracovní výkonnost ve vztahu k motivaci

Pojďme se podívat na motivaci a její vztah k pracovní výkonnosti. Platí, že každý výkon může dosáhnout určitého optima. Yerkes-Dodson zjistil, že vztah mezi motivací a výkonností není lineární, ale má podobu obráceného „U“. K maximálnímu výkonu podle jeho teorie vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům. Způsob a druh motivace jsou u každého jedince odlišné a závisí např. na jeho temperamentu, stabilitě osobnosti apod. Stejný podnět působí na každého pracovníka odlišně, což z praxe víme. Z pravidla platí, že vysoká motivace má u náročných a složitých prací spíše nežádoucí dopad a způsobuje více stresu. U jednoduchých výkonů obvykle zvyšuje výkon a je tedy spíše žádoucí (Wagnerová, 2008, str. 18).

Wagnerová dále píše, že ačkoliv jsou rozličné činnosti motivovány různými motivy, u všech platí jeden společný motiv a tím je výkon. Tento motiv vyjadřuje obecně touhu po dosažení úspěchu. Tedy něčeho, co by vyvolalo obdiv a úctu sociálního okolí a tím zvýšení vlastní hodnoty.

Podle Hartla (1993) se může sám výkon a jeho zlepšení stát motivem nebo pohnutkou k pokračování činnosti. McClelland (1958) uvádí, že existuje všeobecná tendence člověka k dosažení úspěchu, která se u různých lidí liší, ale u určitého jedince je relativně stabilní.

Již výše jsme řekli, že stejný motiv má rozdílný vliv na dva různé jedince. Jedinec, který situaci hodnotí jako příliš náročnou, považuje své vyhlídky na úspěch jako malé a není příliš motivován k výkonu. Jedinec, který vidí situaci jako příznivou pro dosažení

úspěchu, je motivován k činnosti. Tomuto tématu se dlouhodobě věnuje například americká vědkyně Carol S. Dweck.

S motivací úzce souvisí stimulace, která představuje vnější podněty, jež mají působit na jednání lidí a ovlivňovat jejich ochotu a výkon. Stimulovat může obsah pracovní náplně, hmotná odměna, pochvala za provedenou práci, pracovní podmínky, styl řízení, atmosféra a vztahy na pracovišti nebo identifikace s profesí a se zaměstnavatelem. Aby zaměstnavatel mohl efektivně posilovat motivaci, měl by znát rozdílné hodnoty a potřeby svých zaměstnanců (Bičáková, 2014).

Práce (pracovní činnost) zahrnuje dle Adaira (2004) tři hlavní oblasti potřeb, kterými jsou: úkol, tým a jednotlivce. Významnou součástí práce je také vedení, které neslouží jen k motivování, ale i k budování týmů a dalším činnostem. Důležitým úkolem vedoucího je sdílení rozhodování, protože to slouží k větší motivaci (Adair, 2004). Adair také zmiňuje (2004), že základem pro motivaci zaměstnanců je motivovaný vedoucí, který jim jde příkladem.

Stejně tak je důležité stanovit reálné, smysluplné a dosažitelné cíle či úkoly. To platí pro jednotlivce, pro tým i celou společnost. Podle výzkumu psychologie nezaměstnanosti bylo dokázáno, že to, co lidé bez zaměstnání nejvíce postrádají, jsou právě nároky a disciplína vyžadovaná daným úkolem zvnějšku (Adair, 2004). Zároveň také platí, že se zadanými úkoly by se zaměstnanci měli umět ztotožnit, čemuž pomůže jejich účast na zadávání úkolů. Oba tyto aspekty pak zvyšují jejich motivaci k dosažení požadovaného cíle.

Za další motivátor ovlivňující pracovní výkonnost zaměstnanců může být považována modernizace společnosti, zjednodušování procesů, pokrok a inovace v organizaci. A nejedná se jen o pokrok v organizaci, ale i o pokroky ve smyslu zvyšování náročnosti pracovních úkolů. V tomto případě je pokrok základním principem motivace a výkonnosti pracovníků.

Základním prvkem motivujícího přístupu ze strany vedoucího je jednání s každým zaměstnancem jako s individuálním jedincem. Tomu by také měl být přizpůsoben způsob vedení a motivování. Zároveň je nezbytné udělovat finanční i nefinanční odměny mezi pracovníky spravedlivě, na základě skutečných výsledků a přístupu k práci. Peníze mají jako motivační prvek velkou sílu nás činit nešťastnými a nespokojenými oproti tomu, aby nás činily spokojenými. Z tohoto důvodu je třeba s nimi zacházet opatrně, ačkoliv se jedná

pouze o vnější krátkodobý motivační faktor. Jak jsme již uvedli, větší vliv mají často vnitřní motivátory jedince, ale obojí zpravidla fungují společně a jsou žádoucí (Adair, 2004).

Významným motivátorem je vyjádření uznání za práci vedoucím pracovníkem. Hlavními dvěma pravidly je při slovním oceňování způsob vyjádření pochvaly a množství pochval, které by se nemělo přehánět, aby neztratilo svou funkci. Pochválen by měl být zejména výjimečný výkon a práce nad rámec svých povinností. Zásadním pravidlem je pochvala konkrétního výkonu od konkrétního pracovníka (Adair, 2004).

Motivačně by podle Bělohlávka (2008) měla působit i výtka, která by měla dodržovat určité zásady: zjistit důvody selhání, vytýkat nedbalost a nezodpovědnost (naopak nevytýkat neschopnost nebo nevědomost), původní očekávání musí být jasně stanoveno, výtka musí být adresná (ne kolektivní), musí se týkat konkrétní věci, výtka nesmí obsahovat osobní napadení, musí probíhat mezi čtyřma očima a musí respektovat důstojnost kritizovaného pracovníka.

3.3.1 Faktory ovlivňující pracovní výkonnost

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní složky, které určují výkonnost člověka. Dalšími faktory jsou jeho vědomosti a dovednosti, které určují jeho pracovní potenciál. Kromě toho jsou významné i vnější podmínky, za kterých pracuje a kterými jsou technické vybavení pracoviště, používané technologie, organizace práce a pracovní podmínky (Bičáková, 2014). Mezi faktory ovlivňující pracovní výkonnost dále řadíme hmotnou stimulaci. Cílem je snaha o využití co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnance (Dvořáková a kol., 2007).

Stejně jako Bičáková, i Dvořáková (2007) tvrdí, že kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami – působením vnitřních podnětů a vnějšími pobídkami (stimuly) k činnosti. Tyto póly motivace mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Zároveň je však možno pracovníka motivovat pouze do úrovně jeho schopností a znalostí, nanejvýše je možno motivovat zájem pracovníků na jejich zvýšení.

Řídící pracovníci by si měli uvědomit, že lidé se liší v citlivosti na různé podněty (Plamínek, 2015). Pro motivaci je klíčové vědět, na které podněty je konkrétní člověk

citlivý, najít takové podněty, které jsou pro něho důležité a začít je citlivě používat. Je třeba poznávat takzvané motivační pole každého podřízeného pracovníka.

Plamínek také popisuje pozitivní vliv mírného nepohodlí na pracovníka a tento stav jako výhodu či téměř nezbytnost pro vedoucího pracovníka, aby dokázal správně rozpoznat motivační faktory pro daného zaměstnance. Mírné nepohodlí znamená vyvést člověka z komfortní oblasti a objevit jeho způsob chování v testované oblasti. Toto zkoumané chování pak lépe vyjadřuje potřebný přístup ze strany manažera a ukazuje mu preference motivačních podnětů.

Určení optimální hranice působnosti procesu stimulace k práci má v praxi mimořádně velký význam. Její nerespektování vede k neefektivnímu zvyšování nákladů i pracovní energie vedoucích zaměstnanců a ve svých důsledcích i k nedůvěře v účinnost motivačních procesů. Ochota a připravenost k výkonu může rozhodujícím způsobem ovlivnit úsilí a snahu zaměstnance. Aby sloužila jako užitečný prvek pracovní činnosti a poskytovala výkon požadované kvality, je nutné, aby se do procesu připojily faktory pracovních schopností a pracovních znalostí i faktory pracovního prostředí, tj. pracovní podmínky, za nichž práce probíhá.

Faktory, které pracovník nedokáže příliš ovlivnit svou snahou nebo svým úsilím, jsou předmětem vzdělávacích a rozvojových programů řízení lidských zdrojů. Proces motivace zde ale podle Dvořákové (2007) může sehrát významnou úlohu v zaměření motivačních nástrojů na vzdělávací aktivity a rozvoj znalostí, dovedností a schopností, tj. na stimulaci zájmu zaměstnanců o tyto aktivity včetně seberozvoje a prosazení vlastních schopností.

3.3.2 Výkonnost pracovníků

Způsob, jakým manažeri vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na jejich pracovní výsledky. Prvotní teorie hodnotící vedoucí pracovníky předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí a hodnotila je na základě definice rysů (Bělohávek, 2008). Koncem 40. let 20. století se objevila teorie, posuzující správnost chování vedoucích pracovníků v různých situacích. Dle této teorie se lze úspěšnému stylu řízení naučit. Poté následoval situacionalistický přístup podle kterého neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení a každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Od 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, zahrnující emocionální a citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se dle

tohoto směru vyznačuje charismatem a silnou osobností. Tyto teorie nejsou protichůdné, dochází spíše k objevování nových přístupů ve vedení pracovníků obecně (Bělohlávek, 2008).

Empiricky je potvrzeno (Nakonečný, 1996), že cíle týkající se nás samotných podněcují k většímu úsilí, než cíle ostatní. „Očekávání vlastní efektivity/výkonnosti ovlivňuje chování, myšlení a cítění a čím větší efektivitu člověk očekává, tím větší úsilí vynakládá, ale vyhledává takové úkoly a situace, o nichž je přesvědčen, že je může zvládnout, ostatním situacím se vyhýbá“ (Nakonečný, 1996).

Podle Moravce (2013) lidé potřebují projevat názory a hledat vlastní řešení. Chtějí se podílet na směřování týmu a firmy a potřebují mít prostor pro experimentování a možnost se poučit z vlastních chyb. Dále chtějí mít důvěru od zaměstnavatele a pocít, že stojí za společnými cíli.

3.3.3 Využití stimulů a motivů k práci při ovlivňování pracovního výkonu

Nástroje použité jako pracovní stimuly hmotného i nehmotného charakteru a zaměřené na jednotlivé zaměstnance lze členit podle různých kritérií, např:

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání (mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj.), stimul zde však musí působit dvousměrně, tj. v případě negativního hodnocení sankce,
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém výsledku organizace a spoluúčasti na řízení,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže aj.),
- sociální požitky nebo jiné zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům,
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení (nebo naopak ztráta pozice); povyšování na základě hodnocení výsledků práce,
- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění,
- systém oceňování věrnosti organizaci,

- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly,
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů nadřízený – podřízený (Dvořáková a kol., 2007).

Účinnost působení jednotlivých nástrojů stimulace k práci je u různých skupin zaměstnanců různá, z tohoto důvodu je tedy nezbytné zjistit motivační struktury jednotlivých zaměstnanců a směřovat je k uspokojování jejich individuálních potřeb a přání (Dvořáková a kol., 2007).

Pracovníci, jejichž výkon lze ovlivnit motivačními stimuly, mají obvykle zvýšenou potřebu úspěchu. Chtějí dosáhnout co nejlepšího výsledku, motivuje je možnost vyřešit problém, překonat překážky apod. Tito pracovníci vyhledávají náročnější úkoly, snaží se získávat nové schopnosti, reagují na výzvy, které práce přináší, a často mají sklon soutěžit s ostatními.

Motivaci těchto pracovníků lze podpořit zadáváním náročnějších, samostatnějších či širších úkolů, dávajících jim možnost vidět výsledky jejich práce, ale i zdůrazněním jejich osobních schopností pro úspěšné vykonání úkolů či upozorněním na nové zkušenosti, které jim určité úkoly přinášejí. Zpětná vazba poskytovaná těmto osobám by měla být věcná. Chtějí vědět, co dělají dobře či špatně a co by mohly zlepšit.

Zadávání nepřiliš náročných úkolů mohou tyto pracovníci naopak chápat jako projev nedůvěry, což může jejich motivaci snižovat. Je-li potřeba, aby vykonali jednoduchý úkol, je vhodné upozornit je na to, že jejich schopnosti nepodceňujeme, ale že provedení úkolu je pro organizaci nezbytné (Urban, 2017).

Mezi nejčastější chyby, kterých se manažeři v průběhu motivace dopouštějí, patří:

- manažeři nechají podřízené v domněnku, že dobrá práce je samozřejmost,
- ve firmě je podceňována nefinanční motivace,
- je přehlíženo nedodržování nepsaných smluv,
- motivace obsahuje prvky, které jsou v rozporu s filosofií a hodnotami firmy,
- manažer střídá často motivační styly a stává se nevyzpytatelným,
- je nedocenená společenská prospěšnost práce,
- manažer motivuje podle sebe, nikoliv podle motivátorů podřízených (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013).

3.3.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je jednou ze základních činností i odpovědností liniových manažerů. Předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů. Součástí této úlohy je pracovníky průběžně informovat o úrovni plnění stanovených cílů.

Pracovní výkon je chápán nejen jako kvantitativní výsledek práce, ale zahrnuje i širší prvky pracovního jednání, např. iniciativu a aktivitu při rozvoji znalostí a schopností. Řízení pracovního výkonu spočívá ve stanovení pracovních úkolů, hodnocení jejich plnění, způsobu organizace práce, odměňování a rozvoji pracovních kompetencí (Dvořáková a kol., 2007).

Principy efektivního řízení pracovního výkonu specifikoval Fletcher a Wiliamse následujícími charakteristikami:

- jsou v rukou liniových manažerů a ne útvaru lidských zdrojů,
- je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot,
- řízení pracovního výkonu není hotovou záležitostí, ale je to něco, co musí být pro každou organizaci specificky a individuálně vytvořeno,
- měly by být uplatněny u všech zaměstnanců, nejen u skupiny manažerů (Dvořáková a kol., 2007).

Řízení pracovního výkonu je komplexní proces, který se týká jednotlivců i týmů. Jeho cílem je rozvoj schopností jednotlivce i pracovních skupiny a pozitivní změna ve vývoji pracovního jednání, osobních postojů a výkonu. Pro vybudování příznivého motivačního klimatu v organizaci je potřeba, aby se výsledek hodnocení tohoto vývoje odrazil i v systému odměňování a řízení kariéry pracovníků (Dvořáková a kol., 2007).

3.3.4.1 Metody řízení pracovního výkonu

Metody řízení pracovního výkonu ovlivňuje styl vedení pracovníků. Jedním krajním pólem je autoritativní, direktivní styl vedení, založený na pevně stanovených postupech pracovní činnosti s minimální účastí pracovníků na stanovení pracovního úkolu a hodnocení jeho výsledků. Což potlačuje kreativitu pracovníků a jejich zájem o rozvoj schopností.

Opakem je demokratické, participativní vedení s vysokou rozhodovací autonomií pracovníků a pracovních týmů. Tento systém spíše podporuje zájem a schopnosti

pracovníků na řešení problémů a seberozvoji. V praxi se obvykle vyskytuje kombinace obou systémů.

Při řízení pracovního výkonu je důležité dodržovat základní princip účasti pracovníka během celého tohoto procesu. Stanovení pracovního úkolu by mělo vycházet z objektivního posouzení schopností pracovníka. Nedílnou součástí procesu řízení pracovního výkonu je i průběžné řízení a průběžná kontrola všech činností.

V dnešní době se často setkáváme s dohodami o pracovním úkolu/výkonu, jež stanovují cíle, kterých je potřeba ve stanoveném čase dosáhnout. Zároveň vymezují prostředky a kompetence potřebné k jejich dosažení. Zpravidla je v nich obsažen způsob odměny za dosažený cíl. Dohody často zahrnují také rozvojové aktivity pracovníka (Dvořáková a kol., 2007).

Jiným případem je řízení výkonu pracovního týmu nebo pracovní skupiny, pro to se obvykle využívá různých technik. Na příklad Myšlenková mapa, Occamova břitva, Analýza SWOT, Rybí kost (Ishikawův diagram), Relační diagram (diagram vzájemných vztahů), Brainstorming, Brainwriting a metoda falešných skupin, Vícekriteriální rozhodování, ABC (stanovení priorit) nebo Metoda kritické cesty (síťový graf) a další (Bělohávek, 2008). Tyto techniky přispívají k seberealizaci i uspokojení pracovníků v pracovních skupinách.

3.3.5 Hodnocení pracovníka

Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu patří k základním prvkům managementu lidských zdrojů. Hodnocení by mělo být prováděno nejen z kvantitativního pohledu, ale důležitý je i kvalitativní pohled na výkon pracovníka. Jedním z cílů tohoto hodnocení je schopnost vedoucích zaměstnanců hodnotit své podřízené objektivně a využít jejich potenciál k dalšímu rozvoji. Dvořáková (2007) vysvětluje: „Cílem není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“

Proces hodnocení pracovníka by měl obsahovat stanovení konkrétních cílů, definování měřitelných parametrů pokroku, upozornění na neúspěchy a okamžitou zpětnou vazbu (Moravec, 2013).

Účinnost systémů hodnocení pracovníka je ovlivněna dodržováním zásad organizace při hodnocení pracovníka a kvalitou procesu jeho přípravy a realizace. Mezi základními body Dvořáková (2007) zmiňuje:

- Hodnocení pracovníka provádí vždy jeho přímý nadřízený.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovníka se realizuje podle jednotných metodických zásad.
- Volba metody hodnocení by měla odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktury pracovních činností a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- Hodnocení se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předchozí přípravy hodnotitele. Návrhy na doporučené závěry mohou být formulovány za účasti hodnoceného, aby se s nimi snáze vnitřně ztotožnil.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- V opakovaných cyklech hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení (Dvořáková a kol., 2007).

Výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci. Důležité jsou také názory pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, faktory spokojenosti a nespokojenosti s organizací řízení a charakter mezilidských vztahů v organizaci (Dvořáková a kol., 2007).

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu, v opačném případě ztrácí smysl (Bělohávek, 2008).

3.3.5.1 Metody hodnocení pracovníka

Metod hodnocení pracovníka existuje velké množství, můžeme je rozdělit například do dvou skupin podle toho, zda posuzují minulost nebo budoucnost. Toto rozdělení vychází z teorií Werthera a Davise (1992). Metody budou dále stručně vysvětleny.

A) Metody orientované na minulost

- a. Řízení podle stanovených cílů
- b. Srovnání se standardním pracovním výkonem
- c. Testování a pozorování pracovního výkonu
- d. Hodnotící dotazník
- e. Hodnotící stupnice
- f. Metoda BARS
- g. Metoda kritických případů
- h. Hodnotitelské zprávy
- i. Srovnání pracovníků

B) Metody orientované na budoucnost

- a. Sebehodnocení
- b. Assessment centre/development centre
- c. 360° zpětná vazba (Dvořáková a kol., 2007).

Metoda řízení podle stanovených cílů je založena na dohodě mezi pracovníkem a nadřízeným, ve které jsou stanoveny hlavní cíle práce na určité období. Dále se stanoví plán, jak se budou cíle plnit, kritéria hodnocení plnění cílů a pravidelná hodnocení realizace cílů až do konce sjednané lhůty. Pak se zhodnotí míra splnění cílů a uzavře se dohoda na další období. Teoreticky tato metoda podněcuje pracovníka k rozvoji a zároveň přispívá k úspěchu organizační jednotky a zaměstnavatele.

Metoda srovnání se standardním pracovním výkonem – výkon je zde porovnáván s požadovaným, neboli standardním pracovním výkonem stanoveným statisticky, odhadem nebo je odvozen z časového normativu pro daný pracovní výkon.

Testování a pozorování pracovního výkonu – hodnocení pracovníka je založeno na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Testování může proběhnout například pomocí testů. Patřila by sem i metoda tzv. časového snímku dne, kdy si musejí zaměstnanci na konci dne zapisovat, co a jak dlouho během dne dělali a na které zakázce během dne pracovali. Tato metoda se dříve používala např. ve ŠKODA JS a.s.

U hodnotícího dotazníku hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím pole v dotazníku. Každé tvrzení je obodováno a celkový počet bodů udává hodnocení pracovníka.

Hodnotící stupnice je nejvíce uplatňovanou metodou. Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria. Každý stupeň je obodován a suma dosažených bodů za všechna kritéria udává celkové hodnocení. Někdy jsou kritéria počítána váženým průměrem za cílem zjistit nejdůležitější vlivy na pracovní výkon. Tato metoda je časově a finančně nenáročná, stupnice jsou srozumitelné a využitelné pro velký počet zaměstnanců a výsledkem je číslo, které lze matematicky porovnávat.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) je založena na hodnotících stupnicích pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici žádaného pracovního jednání na určitém pracovním místě. Princip této metody spočívá v tom, že pracovní jednání je zařazeno do několika hodnotících stupňů. Tvorba těchto stupnic pro jednotlivá pracovní místa je připravována ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, specialisty na metodiku hodnocení pracovníka a samotnými pracovníky na daném pracovním místě. Metoda je náročná na přípravu, ale její silnou stránkou je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost používání.

Metoda kritických případů je metoda, kdy hodnotitel stručně zaznamenává kritické události, které se pracovníkovi staly při plnění pracovních úkolů v určitém období.

Hodnotitelské zprávy jsou metoda, kdy hodnotitel podává písemnou zprávu o přednostech pracovníka, jeho slabínách a potenciálu a také návrhy na zlepšení za určité období. Výhodou této metody je detailní zpětná vazba, na druhou stranu tato metoda neumožňuje srovnávání zaměstnanců a vyžaduje časovou náročnost od vedoucího pracovníka.

U metody srovnávání pracovníků hodnotitel posuzuje pracovní výkon zaměstnance a srovnává jej s ostatními kolegy ve skupině. Jedná se o jednoduchou metodu, založenou na subjektivním názoru přímého nadřízeného. Tato metoda se příliš nedoporučuje. (Dvořáková a kol., 2007).

Mezi metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost se řadí sebehodnocení a assessment centre. V případě sebehodnocení hodnotí pracovník sám sebe a jeho pohled bývá konfrontován s úsudkem jiného hodnotitele. Cílem je zapojit pracovníka do hodnotícího systému tým. Sebehodnocení pomáhá předcházet obranným reakcím zaměstnance při hodnotícím rozhovoru a podporuje jeho ochotu učit se.

Metodou assessment centre se identifikují sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka. Používá se k výběru zaměstnanců, hodnocení rozvojového potenciálu, tréninku

manažerských dovedností a rozvoji sociálních dovedností. Informace o pracovníkovi jsou získány na základě testování a řešení případových studií a cvičení, při nichž jsou zaměstnanci sledováni a posuzováni různými hodnotiteli. Výsledkem hodnocení je písemná zpráva o přednostech a slabinách pracovníka, návrh na změnu postavení či doporučení k tréninku. Assessment centre patří k časově a finančně velmi náročným metodám, proto se využívá převážně při výběru kandidátů na manažerské funkce.

V praxi se nejčastěji využívají hodnotící stupnice, hodnotitelské zprávy a v poslední době i sebehodnocení. Řízení podle stanovených cílů a metoda BARS se sice považují za teoreticky nejlepší, ale v praxi jsou obtížně realizovatelné (Dvořáková a kol., 2007). Metoda 360° zpětné vazby je dále podrobněji popsána na str. 51.

3.3.5.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje nejdůležitější část systému hodnocení pracovníka, zejména při participativním stylu vedení lidí. Hodnotitel by se měl pečlivě připravit na to, aby dosáhl co nejlepšího výsledku hodnotícího rozhovoru. Aby byl dosažen co nejvyšší efekt, měl by být rozhovor objektivní, založený na průběžném hodnocení pracovního výkonu a aktivní spoluúčasti hodnoceného v průběhu rozhovoru. Řídící pracovník by měl projevit zájem o sebehodnocení pracovníka.

Celý hodnotící rozhovor by neměl začínat negativními skutečnostmi. Základním předpokladem je zhodnocení jak pozitivních, tak problémových stránek pracovního jednání s cílem zlepšení. Nejedná se v žádném případě o hledání chyb na pracovníkovi. Výsledkem by měla být spolupráce při řešení problémů pracovníka, pracovního týmu i celé organizace a formulace dalších cílů pracovních i osobních. Hodnocení pracovníka je prezentováno jako názor, o kterém je možno polemizovat. Současně je důležité naznačit, že hodnotitel je ochoten akceptovat jen názory podložené fakty.

Na nedostatky, především na ty závažnější, by měl být pracovník upozorňován průběžně. Není žádoucí mít v hodnocení překvapení pro hodnoceného. Naopak nejúčinnější se stává hodnocení, s jehož závěry se pracovník dokáže ztotožnit. Pracovník by měl dostat prostor pro vyjádření vlastního názoru na svůj pracovní výkon a jednání (Dvořáková a kol., 2007). Na závěr hodnotícího rozhovoru by měl být shrnut výsledek, k němuž hodnocení dospělo a zopakovat cíle, které z hodnocení vyplývají jak pro pracovníka, tak i pro zaměstnavatele.

3.3.5.3 Trendy ve vývoji hodnocení pracovníka

Nové přístupy v hodnocení pracovníků spočívají v získávání více zdrojů k hodnocení pracovníka. Hodnotí-li zaměstnanec pouze jeho nadřízený, dochází často ke zkreslení názoru či zaujatosti. Cílem je tedy zapojit do hodnocení více stran, které mohou posoudit jednání hodnoceného.

Systém 360° zpětné vazby je nejčastější variantou vícezdrojového hodnocení pracovníka, kdy se na hodnocení účastní spolupracovníci a podřízení. Jako další mohou být osloveni zákazníci a externí partneři, kteří přicházejí s hodnoceným do styku. Díky tomu získáme širokoúhlý pohled na přístup pracovníka k práci a jeho chování a výsledky lze považovat za objektivnější. Současně je vytvořen předpoklad, že hodnocení postihne daleko širší profil hodnoceného a více aspektů jeho pracovních kompetencí (Dvořáková a kol., 2007). Hodnocení kolegů a podřízených zůstává anonymní, je zpracováváno pouze odborným útvarům a hodnocenému se dostává do rukou jen celkový výsledek (Bělohávek, 2008).

Výhodou je vysoká kvalita podkladů pro hodnocení. Spolupracovníci dokáží často charakterizovat pracovní výkon i jednání přesněji než nadřízený, zároveň jsou cenná hodnocení podřízených, kteří dokáží popsat způsob řízení, a zadávání pracovních úkolů. Tento systém zajišťuje komplexní hodnocení včetně objektivních informací. Ty lze využít pro seberozvoj, zvyšování schopností, ale i přijetí zpětné vazby. Nevýhodou je administrativní náročnost. Před zavedením se musí připravit přesná kritéria hodnocení pro každou skupinu hodnotitelů a seznámit účastníky s cílem a postupem hodnocení. Rizikem může být neochota či shovívavost spolupracovníků vůči svému kolegovi (Dvořáková a kol., 2007).

3.4 Odměňování pracovníků

Cílem systému odměňování je posilovat strategii organizace a rozvoj organizační kultury. Odměňování by mělo být pro zaměstnance motivací, mělo by podporovat jejich rozvoj a stimulovat je k pracovnímu výkonu.

Podle průzkumů až čtvrtina zaměstnanců uvádí jako důvod svého zaměstnání jen výplatu (Němec, 2009). Pro udržení zaměstnance ale – podle Němce – nadpřůměrné mzdy nestačí, protože vždy se najde firma, která ty nejlepší zaměstnance přeplatí. Každá firma by si měla svých zaměstnanců vážit a mít zájem na jejich udržení. Je proto dobré vědět,

jaké aspekty zaměstnance ovlivňují a na čem jim záleží. Podle Němce to jsou čtyři hlavní faktory: potřeba vlastnit (tedy získávat hodnotné statky, nejen peníze, ale i zkušenosti), potřeba sounáležitosti (cítit se platným členem kolektivu), potřeba rozumět (vědět co a proč se v podniku děje) a potřeba bránit a uchovávat (potřeba bránit dosažené, tedy mít jistotu práce a perspektivu).

Tohle všechno by měl podnik brát jako komplexní záležitost, tedy neuspokojovat pouze jednu oblast potřeb zaměstnanců, ale všechny zároveň a pracovat na všech faktorech kontinuálně.

Odměňování v dnešní době již neznamená pouze stanovenou mzdu za vykonanou práci, ale i poskytování zaměstnaneckých výhod a nepeněžní ohodnocení. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými dalšími formami hodnocení. Zaměstnavatel by v dnešní době měl zaměstnancům nabízet příležitost učit se a rozvíjet se (např. pomocí vzdělávacích kurzů), nefinanční odměny, komplexní a autonomní pracovní úkoly, flexibilní pracovní dobu (pokud je to možné) a kvalitní pracovní podmínky.

Při finančním hodnocení se objevuje spousta problémů. Jako příklad můžeme uvést:

- jakými způsoby ocenit dobrý pracovní výkon,
- jak mzdově sankcionovat horší než standardní pracovní výkon,
- zda mzdově zvýhodnit pouze klíčové zaměstnance, nebo přistupovat ke všem stejně (každý zaměstnanec je důležitý)
- jak propojit individuální formy mzdy s kolektivními,
- jak mzdově ohodnotit krátkodobé výsledky práce a jak potenciál zaměstnance využít pro přínos v budoucnosti. (Dvořáková a kol., 2007).

Na strategii odměňování působí trh, zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a také vnitřní mzdové předpisy.

Spravedlivé odměňování patří mezi příčiny, které významně ovlivňují pracovní spokojenost. Mezi cíle mzdové politiky patří získávání a stabilizace pracovníků, jejich stimulace k pracovnímu výkonu, zájem vyrovnat finanční odměnu s produktivitou práce a efektivitou pracovního výkonu, odůvodnit diferenciaci mezd uvnitř organizace a využít ji jako konkurenční výhodu (Dvořáková a kol., 2007).

Mezi mzdovými faktory se řadí:

- hodnota práce vyjadřující složitost, odpovědnost a namáhavost práce,
- mimořádné pracovní podmínky,
- pracovní výkon a jednání,
- cena práce (Dvořáková a kol., 2007).

Josef Sysel ve svém článku *Dobře zvládnutá hodnocení lidí zvyšují motivaci* uvádí, že mzda by se měla skládat ze základní mzdy a odměny, kterou je vhodné mít stanovenou na roční bázi. Ačkoliv jsou finanční odměny očekávané, měly by se vyplácet, jen když společnost splní své strategické cíle a tím využít jejich motivační potenciál.

3.4.1 Mzdová forma

Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky (Dvořáková a kol., 2007). Organizace uplatňuje mzdové formy k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci.

Cílem je vytvořit transparentní vztah mezi mzdou a výsledkem práce a tím stimulovat zaměstnance k plnění zadaných úkolů. Mzdová forma by měla zaměstnance informovat o prioritách v jejich práci a zároveň jim umožňovat podílet se na výsledcích organizace (Dvořáková a kol., 2007).

Hlavní zásadou uplatňování mzdových forem je včas seznámit zaměstnance s parametry požadovaného pracovního výkonu a se mzdovými formami. Součástí pravidel finančního i nefinančního hodnocení musí být hodnocení pracovních výkonů a výsledků, které mohou zaměstnanci svým jednáním ovlivnit. Nedodržování těchto zásad má negativní vliv na postoje a jednání zaměstnanců, jejich produktivitu, fluktuaci a zájem na pracovních výsledcích.

Mzdové formy se dělí na:

- základní – časová mzda, úkolová mzda
- doplňkové – osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích)

Časová mzda se uplatňuje především u nemanuálních činností, její nevýhodou je nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. Úkolová mzda je oproti tomu

považována za vysoce pobídkovou mzdu, protože je založena na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem, ze své podstaty se ale nehodí pro všechny činnosti (pracovní pozice).

Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. Osobní ohodnocení stanoví přímý nadřazený v závislosti na množství a kvalitě práce, schopnostech a dovednostech (Dvořáková a kol., 2007).

Prémie také patří k oblíbeným formám mzdy, doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Rozlišujeme prémie jednorázové a pravidelné. Jejich udělování by mělo být stanoveno předem. Prémie představuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Hodí se pro hmotnou zainteresovanost obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek práce lze kvantifikovat, je pracovníkem ovlivnitelný a přitom není racionální evidovat využití pracovní doby a stanovit pracovní postupy. Je určena buď procentem z peněžního ukazatele, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Bonus je oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů. V posledních letech se využívá při odměňování jakékoliv pracovní funkce, kde je obtížnější jednoznačně specifikovat pracovní úkoly (Dvořáková a kol., 2007). Jeho výhodou je, že je vyplácen bezprostředně po odvedení dobrého pracovního výkonu a že je přiznáván v omezeném rozsahu, a to výjimečně výkonným zaměstnancům; a tím pádem neovlivňuje nežádoucím způsobem vnitřní diferenciaci mezd. Naopak jeho nevýhodou je orientace na krátkodobé úkoly místo dlouhodobých cílů organizace a oslabení zájmu jednotlivce na výsledcích týmové práce.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznávány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru u organizace.

Účast na výsledcích představuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. Což má dopad na zvýšení produktivity, snížení nákladů, stabilizaci zaměstnanců, oslabení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráci či dokonce participaci zaměstnanců na řízení.

Mezi nedostatky této mzdové formy patří problematický ukazatel měření výsledku a jeho kalkulace, způsob rozdělení vyššího než plánovaného výsledku mezi organizací a zaměstnance, omezený okruh zaměstnanců, kteří se mohou podílet na lepším než

plánovaném výsledku, termín přiznání účasti a forma poskytnutí; např. výplata v hotovosti, stavební spoření, životní pojištění, nákup akcií organizace aj. (Dvořáková a kol., 2007). Dosud však nebylo prokázáno, že účast na výsledcích firmy stimuluje pracovníky k vyššímu nebo lepšímu individuálnímu pracovnímu výkonu.

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Hlavní konkurenční výhodou na trhu pracovní síly se v dnešní době stávají zaměstnanecké výhody (benefity). Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění apod.

Tyto výhody nebývají závislé na zásluhách pracovníka, rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru. Jejich účelem není stimulovat pracovníka ke krátkodobému pracovnímu výkonu. Zaměstnanci je někdy nevnímají ani jako výhodu. Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči. Zatím se nepodařilo dokázat, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je ale pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr. Mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost v případě jejich nesystémového a ledabylého přiřazování (Dvořáková a kol., 2007).

V ČR převládá spíše plošné přiznávání zaměstnaneckých výhod oproti individualizovanému. Plošné poskytování benefitů je nahraditelné například tzv. Cafeteria systémem a snižuje fluktuaci, zvyšuje atraktivitu organizace, snižuje pracovní neschopnosti, zvyšuje pracovní spokojenost a ochotu k pracovnímu výkonu. Cafeteria systém se liší od benefitů tím, že si zaměstnanec sám vybírá požitky podle svých představ v rozsahu předem stanoveného rozpočtu. Cafeteria systém je moderní systém, který umožňuje zaměstnanci rozhodovat o struktuře svého „druhého“ příjmu (Dvořáková a kol., 2007).

4 Empirická část

4.1 Reflexe teorií motivace v ekonomické teorii – behaviorální ekonomie

4.1.1 Měření motivace

V roce 1964 zavedl americký psycholog Victor H. Vroom model měření motivace s výsledkem nazývaným jako valence (přesvědčení o atraktivnosti cíle), která může být pozitivní, negativní nebo neutrální. Subjektivní pravděpodobnost podle Vrooma popisuje očekávání jedince, že jisté chování povede k určitému výsledku. Subjektivní je proto, že se lidé ve svých odhadech ohledně souvislosti mezi jejich chováním a výsledky liší. Může se pohybovat v rozmezí od 0 do 1, tedy od nulové pravděpodobnosti na jedné straně po absolutní jistotu na straně druhé. Síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení.

Vroomův vzorec (= rovnice očekávání)

$$F = E \times V$$

F... motivace k určitému jednání

E... očekávání (subjektivní pravděpodobnost), že chování bude mít za následek patřičný výsledek

V... valence výsledku

Ve většině situací vyvolá konkrétní chování několik různých výsledků. Rovnice očekávání proto musí počítat se všemi možnými výsledky. Výsledná rovnice je tedy následující:

$$F = \sum(E \times V)$$

Znak \sum zde znamená sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce. Očekávání a valence se navzájem násobí, neboť pokud E nebo V se rovná nule, výsledná motivace je také nulová. Protože pokud by se očekávání k valenci přičetlo, byl by výsledek nereálný. Pokud věříme tomu, že dané chování spolehlivě povede k danému výsledku, který však pro nás nepředstavuje žádnou hodnotu, nebudeme motivováni chovat se tak, abychom se k výsledku dostali. Pokud výsledku přikládáme vysokou hodnotu a zároveň se budeme domnívat, že pravděpodobnost jeho dosažení je nulová, naše motivace bude opět nulová. O motivaci můžeme hovořit pouze tehdy, jsou-li oba termíny pozitivní (Adair, 2004).

Dle Vrooma je očekávání jednou z nejdůležitějších součástí motivace.

4.1.2 Matematické vyjádření teorie očekávání

Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita, to je vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna. Kromě peněz jsou definovány tři další druhy odměn – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka bývá nazýván valence (Bělohlávek, 2008).

Vroom stanovil vzorec pro výpočet síly motivace pro danou situaci jako:

$$\dot{U} = E \times (V_1I_1 + V_2I_2 + \dots V_kI_k)$$

kde \dot{U} je výsledné úsilí,

E je expektance (pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon) neboli očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0 do 1. Často platí: čím více pracujete, tím máte lepší výsledky. Expektance se pak blíží k jedné. V opačném případě má blízko k nule.

$V_1 \dots V_k$ značí valence (význam určitého typu odměny) pro jednotlivé odměny, subjektivní význam těchto odměn pro pracovníka. Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 až do +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí, nulová když pracovníkovi na odměně moc nezáleží, záporná znamená, že si ji pracovník vůbec nepřeje.

$I_1 \dots I_k$ – jsou instrumentality jednotlivých odměn (pravděpodobnost odměn), představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou. Stejně jako expektance nabývá hodnot 0 – 1. Za výkon lze získat několik typů odměn a pro každý z nich se počítá instrumentalita zvlášť.

Teorie expektance umožňuje vysvětlit průběh motivačního procesu a sílu motivace k určité aktivitě. Podle teorie expektance je člověk motivován k práci teprve tehdy, když jeho úsilí je následováno odpovídajícím výsledkem – výkonem, a tento výkon musí být následován odměnou, která má pro člověka význam (Bělohlávek, 2008).

4.2 Motivační program organizace

Existuje celá řada teorií pracovní motivace, které tvoří ucelený soubor faktorů ovlivňujících jednání člověka v pracovním procesu. Je ale potřeba najít způsob, jak teoretické koncepce využít v praxi, k tomu slouží motivační programy organizace.

Motivační program organizace je určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích

zaměstnanců za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. Jedná se zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu (Dvořáková a kol., 2007). Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského kapitálu organizace a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepším základem pro dosažení cílů organizace a jejího přežití na konkurenčním trhu.

Obecná pravidla pro motivační program:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podnik význam a není v rozporu s jejich osobními hodnotami,
- práce je zajímavá, přiměřeně náročná a nabízí jim možnost osobního rozvoje,
- pracovníci mají možnost odborného růstu a funkčního postupu, jsou za práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a jejímu významu pro zaměstnavatele,
- přiměřená informovanost o všech podnikových skutečnostech významných pro pracovníky jak z hlediska vlastní pracovní činnosti, tak i obecně lidských,
- práce probíhá v podmínkách dobrého klimatu, vzájemné tolerance a respektování jejich důstojnosti (Bičáková, 2014).

Motivační program organizace byl prokázán jako účelný, protože krátkodobé motivační stimuly nemají dlouhodobý vliv na pracovní výsledky a výkony.

4.2.1 Postup při stanovování motivačního programu společnosti

Motivační program, má-li být účinný v očekávaném směru, by měl vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace.

Na prvním místě při tvorbě motivačního programu organizace stojí zjištění motivační struktury zaměstnanců (struktury motivů k práci) a tím zhodnocení stavu v organizaci v oblasti lidských zdrojů. Kvalitní motivační program je výsledkem dlouhodobého systematického procesu.

Možnosti postupu:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti (např. dotazník či osobní rozhovory).
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace stanovená na základě zjištěného stavu a specifikace příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti, identifikace mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.
3. Stanovení cílů motivačního programu, určení stavu a úrovně jednotlivých stránek motivace k práci a postojů zaměstnanců.
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců. Cílem je zvýšit výkonnost organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců.

Motivační program musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. To zahrnuje řadu opatření v oblasti působení hmotných podnětů, v oblasti výběru, hodnocení pracovníka, rozmísťování zaměstnanců (motivování pracovními funkcemi), zvyšování odborných znalostí a pracovních schopností a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s organizací.

Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci (Dvořáková a kol., 2007).

4.3 Empirické šetření zaměřené na motivaci pracovníků ŠKODA JS a.s.

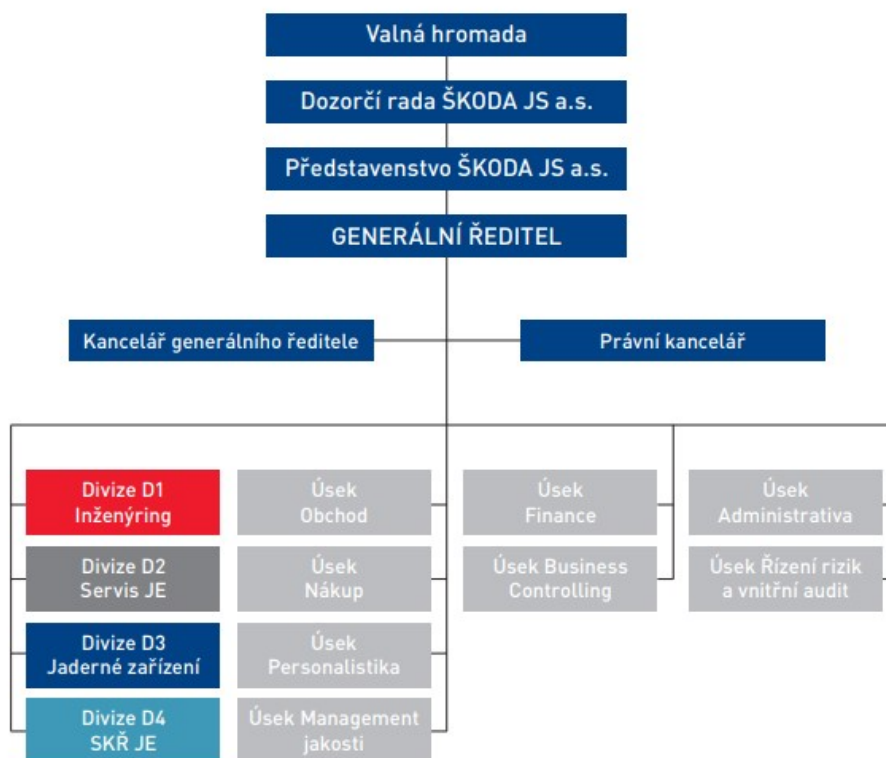
Společnost ŠKODA JS a.s. v Plzni jsem vybrala jako názorný příklad velké společnosti sídlící v České republice, u níž lze průzkum provést a návrhem opatření na zlepšení ovlivnit pracovní podmínky, prostředí a přístup manažerů na velké množství lidí.

ŠKODA JS a.s. je společnost zabývající se technologiemi pro jadernou energetiku. K hlavním oborům činnosti patří inženýring, výroba komponent a servis pro jaderné elektrárny. V současné době je součástí ruské strojírenské skupiny OMZ. ŠKODA JS a.s. byla vybrána do výzkumu jako velká česká společnost s dlouhou historií. Původní společnost ŠKODA byla založena v roce 1859 v Plzni a od roku 1956 začala podnikat i v jaderné energetice.

Jedná se o akciovou společnost, základní kapitál společnosti je ve výši 550 milionů Kč a firma sídlí v Plzni. Klíčovými exportními trhy jsou Slovensko, Ukrajina a Maďarsko, což dohromady představuje 68 % tržeb společnosti.

Jako akciová společnost se skládá z jednotlivých divizí, představenstva a vedení společnosti. Organizační struktura je následující:

Obrázek 1 Organizační struktura



Zdroj: Roční zpráva ŠKODA JS a.s., 2017.

Společnost měla ke dni 31. 12. 2017 1 024 zaměstnanců, z toho 713 zaměstnanců v technicko-hospodářských a 311 zaměstnanců v dělnických profesích. Celkem ve společnosti ŠKODA JS a.s. pracuje třetina vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, čtvrtina zaměstnanců je vyučena v dělnických oborech a zbývající zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou (Roční zpráva ŠKODA JS a.s., 2017).

V roce 2017 byl průměrný věk zaměstnanců 45,38 let. Co se týče vzdělávání, probíhají ve společnosti odborné semináře týkající se „jaderného vzdělávání“. Dále bylo zahájeno proškolení zaměstnanců dle novely Atomového zákona. Společnost v roce 2017 investovala do vzdělávání 5,838 mil. Kč. Průměrná částka na vzdělávání na jednoho zaměstnance činí 5 758,-- Kč ročně (Roční zpráva ŠKODA JS a.s., 2017).

4.3.1 Struktura dotazníku a zkoumaného souboru

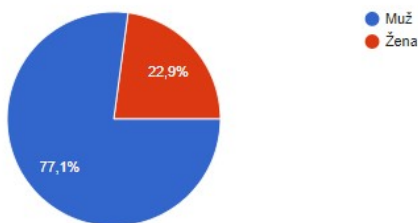
Dotazník se skládá převážně z uzavřených otázek a to v následující struktuře: pracovní existencionálních otázek; vztahu s okolím a kolegy a třetí oblastí je možnost osobního růstu a zájem o něj.

V případě uzavřených otázek respondenti vybírali čísla na škále od 1 do 5, kdy číslo 1 představuje zápornou odpověď „ne“, číslo 2 „spíše ne“, neutrální číslo 3 znamená „nevím“, číslo 4 vyjadřuje „spíše ano“ a nejvyšší kladné hodnocení znamená číslo 5 „ano“.

V dotazníku se vyskytuje 43 uzavřených otázek a 1 otázka otevřená, z čehož 38 otázek se týká motivovanosti zaměstnanci k pracovnímu výkonu a 5 otázek je zaměřených na demografické údaje respondentů. Otevřená otázka se týká návrhů na zlepšení z pohledu zaměstnanců pro zvýšení jejich motivace k práci a k lepšímu pracovnímu výkonu.

Celkem bylo osloveno 55 zaměstnanců; zaměstnanci byli z odborů Výpočty, Projekce a Konstrukce. Jedná se převážně o tvůrčí typ pracovníků. Výběr byl tedy částečně záměrný, s prvky výběru příležitostného a dobrovolného. Na otázky odpovědělo 35 zaměstnanců, z čehož 77,1 % respondentů je mužského pohlaví a 22,9 % respondentů zastupuje ženské pohlaví, viz následující graf.

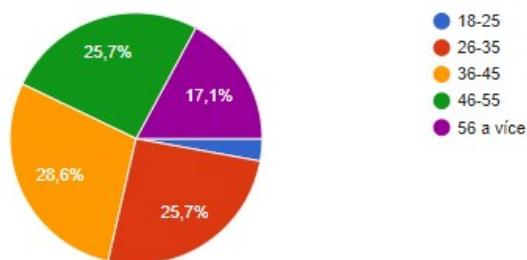
Graf 1 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Výzkum proběhl v roce 2019. Největší zastoupení (28,6 %) představují osoby ve věku 36-45 let, dále v poměru 25,7 % osoby ve věku 26-35 let a 46-55 let. Dalších 17,1 % zastupují pracovníci nad 56 let.

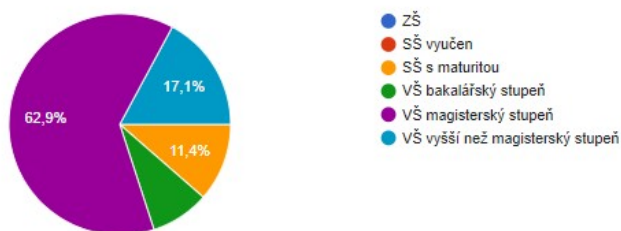
Graf 2 Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Celkem 62,9 % respondentů má vysokoškolské magisterské vzdělání.

Graf 3 Výše vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Co se týče stejného zaměstnavatele, 7 respondentů pracuje pro ŠKODA JS a.s. méně než 5 let, 5 respondentů pracuje v této společnosti 5–10 let, 11 respondentů nezměnilo zaměstnavatele v období 10–20 let a největší zastoupení představují dotazovaní, kteří pracují ve ŠKODA JS déle než 20 let, a to v počtu 12 osob.

Největší zastoupení dotazovaných pracuje na své současné pracovní pozici méně než 5 let, a to 12 respondentů. Dalších 11 respondentů pracuje na své současné pracovní pozici 10–20 let, 7 respondentů 5–10 let a 5 respondentů nezměnilo svou pracovní pozici za více než 20 let.

4.3.2 Analýza dotazníkového šetření

4.3.2.1 Analýza první části dotazníku – pracovní-existencionální otázky

Otázky/tvrzení a reakce zaměstnanců na ně projdeme chronologicky podle výstavby dotazníku. Začneme Pracovní existencionálními otázkami.

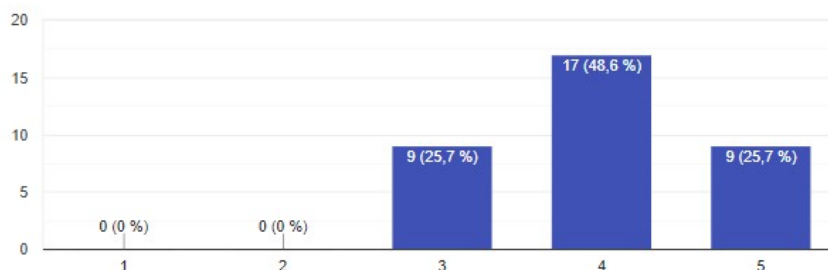
Na tvrzení „**Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami na svém pracovišti**“ odpovědělo 17 tázaných „převážně ano“, 9 lidí odpovědělo „ano“ a 9 lidí zaškrtnulo neutrální střed, tedy ani zcela spokojeni ani zcela nespokojeni.

Graf znázorňuje odpovědi všech dotázaných. Můžeme tedy říci, že převážná většina zaměstnanců je spíše spokojena s pracovními podmínkami na pracovišti.

Graf 4 Spokojenost s pracovními podmínkami

1) Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami na svém pracovišti.

35 odpovědí



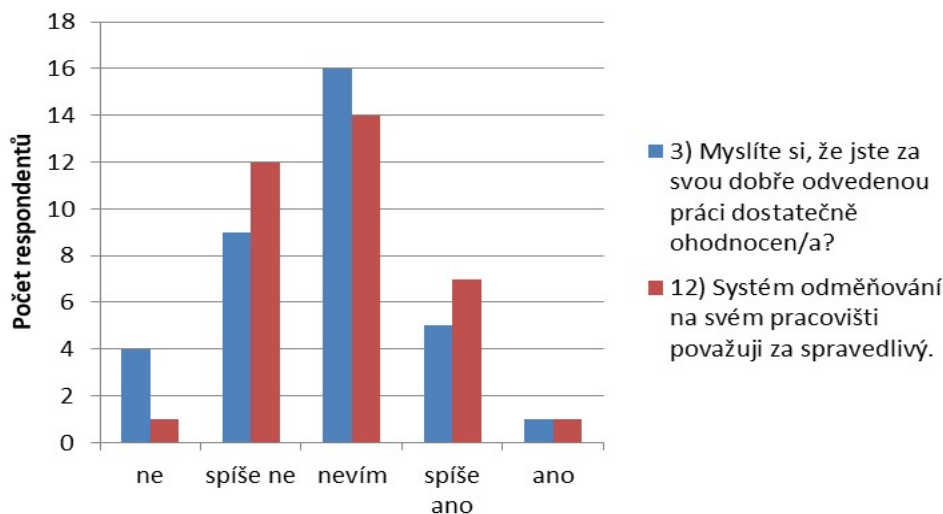
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Na tvrzení „**Podporuji technologické změny, které v organizaci probíhají a chápu změny**“ odpovědělo 51,4 % dotazovaných „převážně ano“, 11 lidí odpovědělo „ano“ a 5 vybralo neutrální odpověď a jeden respondent (tedy 2,9 % z dotazovaných) vybral odpověď „ne“, což znamená, že jeden z vzorku respondentů nechce žádné změny v organizaci. To můžeme hodnotit převážně jako negativní odpověď, zároveň ale musíme brát v potaz individuální osobnost respondenta, kdy v každém kolektivu se nachází někdo více konzervativní. V případě, že bychom věděli, o kterého konkrétního respondenta/jedince se jedná, bylo by možné s ním pracovat třeba s pomocí HR individuálně a vysvětlit mu nezbytnost inovací v současném rychle se měnícím a vyvíjejícím světě.

Na otázku, zda „**jsou zaměstnanci za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnoceni**“ odpovědělo nejvíce zaměstnanců neutrálně, tedy nejsou ani příliš spokojeni se svým finančním ohodnocením, ale ani zcela nespokojeni. Počet 45,7 % (16 respondentů) tedy neví, zda jsou dostatečně ohodnoceni za svou práci a právě zde vidím potenciál pro zlepšení. Na současném pracovním trhu se nachází velký počet pracovních nabídek a firmy mají prostor pro nábor nových zaměstnanců. To by měli mít na paměti zaměstnavatelé a měli by více než obvykle dbát o své zaměstnance a zlepšovat jak pracovní prostředí, tak i finanční ohodnocení zaměstnanců. Zároveň je důležité zdůraznit fakt, kdy inflace na českém trhu roste, zatímco mzdy nikoliv.

Tato otázka koresponduje s výrokem „**Systém odměňování na svém pracovišti považuji za spravedlivý**“, přičemž odpovědi na tento výrok jsou velmi podobné jako na předchozí tvrzení. Odpovědi porovnává následující graf.

Graf 5 Systém odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Na tvrzení „**Celkově jsem velmi spokojený/á se společností ŠKODA JS jako zaměstnavatelem**“ jsou odpovědi taktéž neutrálné. Dalších 13 respondentů představujících 37,1 % z celkového počtu respondentů se vyjádřilo střední hodnotou 3. Počet 15 respondentů odpovědělo kladnými hodnotami na škále (spíše ano, ano) a 7 respondentů odpovědělo negativně (spíše ne, ne). Taktéž je zde vidět možnost ke zlepšení hodnocení zaměstnavatele a loajality svých zaměstnanců.

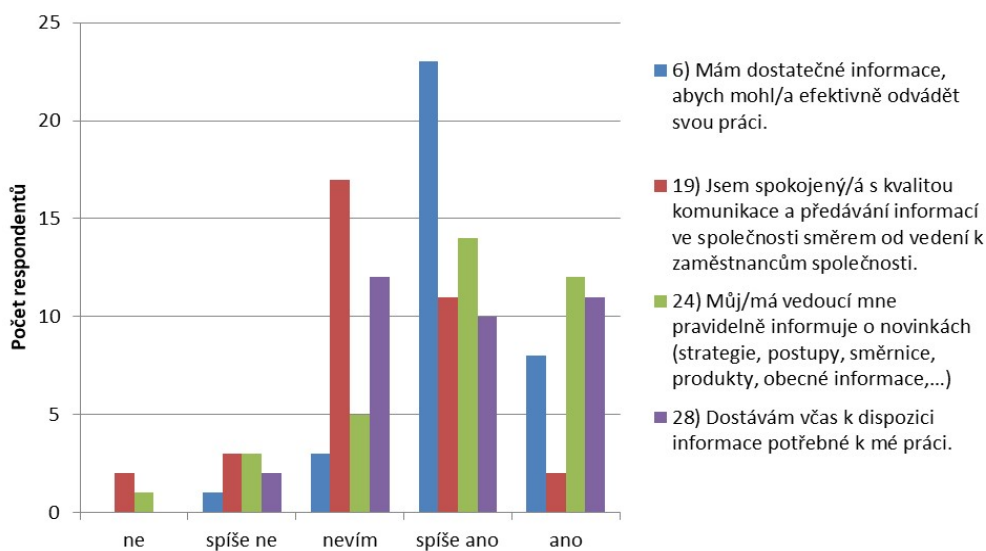
Na výrok „**Rozumím strategii organizace natolik dobře, abych ji mohl/a vysvětlit novému kolegovi/nové kolegyni**“ odpověděli zaměstnanci téměř ekvivalentně k předchozímu tvrzení. Počet 14 dotázaných (tedy 40 %) se vyjádřilo jako „nevím“, 15 odpovědí se nachází v kladných hodnotách a 6 odpovědí je záporných. ŠKODA JS a.s. by tedy určitě měla se svými zaměstnanci více sdílet strategii své společnosti.

K výroku „**Mám dostatečné informace, abych mohl/a efektivně odvádět svou práci**“ jsou odpovědi překvapivě pozitivní, spíše ano zaškrtnulo 23 respondentů a 8 respondentů odpovědělo ano, dohromady to představuje 88,6 % odpovědí. Znamená to, že zaměstnanci dostávají informace, aby mohli dobře vykonávat svou práci včas a v dostatečném množství. S tímto výrokem koresponduje teze „**Jsem spokojený/á s kvalitou komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení**“

k zaměstnancům společnosti“. Respondenti zde byli o něco kritičtější, největší část (17 osob) zvolilo odpověď „nevím“ neboli nejsou ani zcela spokojeni, ani příliš nespokojeni. Organizace by proto měla zlepšit strategii sdílení informací od vedení k zaměstnancům, tedy lépe směřovat tok informací a předávat informace v dostatečném předstihu a správným lidem. Ve srovnání s předchozími dvěma tvrzeními se mírně liší odpovědi na výrok „**Můj/má vedoucí mne pravidelně informuje o novinkách (strategie, postupy, směrnice, produkty, obecné informace,...)**“.

Tento výrok získal nejvíce pozitivních odpovědí z výše uvedených, což může mít více důvodů. Jeden z důvodů může být obava, zda odpovědi opravdu zůstanou anonymní, jiný důvod může být dobrý vztah s nadřízeným, ale důvody mohou být i jiné. Je tedy poměrně těžké stanovit přesný důvod, proč se odpovědi v dotaznících u této otázky mírně liší. V případě, že by respondenti pečlivě četli přesné znění výroku a odpovídali podle něj, problémem by byla především kvalita informací směřovaných od vedení k zaměstnancům, tedy například jejich neúplnost, nedostatečné množství, nedostatek detailních informací atd., případně způsob sdělování informací. Čtvrtým výrokem, který měli respondenti k tématu získávání informací potvrdit, je otázka času: „**Dostávám včas k dispozici informace potřebné k mé práci**“, na kterou jsme získali převážně pozitivní až neutrální odpovědi (celkem 33 respondentů). I zde je možnost ke zlepšení, ale odpovědi nevyzněly tolik negativně (pouze 2 odpovědi). Porovnání odpovědí na tyto čtyři teze zobrazuje následující graf.

Graf 6 Sdílení informací a komunikace



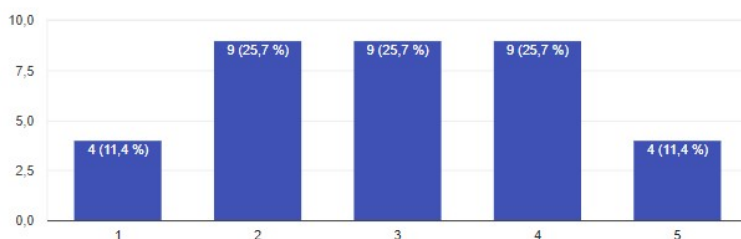
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

K prohlášení „**Jen zřídka přemýšlím o tom, že bych si našel/našla novou práci v jiné organizaci**“ už se respondenti tak pozitivně nevyjadřovali. Pouze 13 osob odpovědělo, že s tímto výrokem souhlasí. Tedy více jak 60 % respondentů se vyjádřilo neutrálně až negativně. To je důležitý bod k zamyšlení pro zaměstnavatele, HR i jednotlivé manažery organizace. Můžeme říci, že zaměstnavatel by měl výrazně zlepšit motivovanost zaměstnanců, aby chtěli zůstat loajální své společnosti a zlepšit jejich spokojenost v práci. Jedním z hlavních činitelů a přispěvatelů ke spokojenosti zaměstnanců bývá zpravidla manažer.

Graf 7 Loajalita zaměstnanců

7) Jen zřídka přemýšlím o tom, že bych si našel/našla novou práci v jiné organizaci.

35 odpovědí



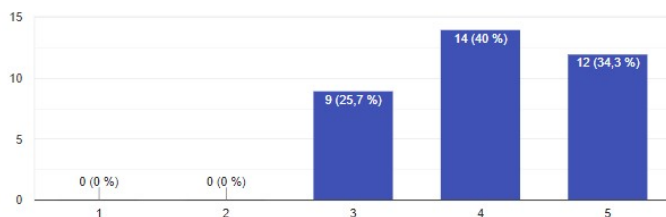
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Hodnocení **kvality technického vybavení pracoviště** se pohybuje v kladných hodnotách, viz následující graf.

Graf 8 Technické vybavení

8) Jsem spokojen/a s kvalitou technického zařízení a vybavení pracoviště.

35 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

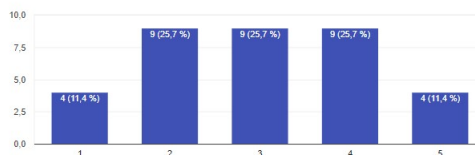
Je zajímavé, že k tvrzení „**Jen zřídka přemýšlím o tom, že bych si našel/našla novou práci v jiné organizace**“ se velké množství respondentů vyjádřilo negativně, ale k tvrzení: „**Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro ŠKODA JS**“ se vyjadřují mnohem více pozitivně, 97 % respondentů se vyjádřilo neutrálně až pozitivně. To zřejmě značí, že zaměstnanci si váží „hodnoty značky“ společnosti, pro kterou pracují, ale uvnitř

společnosti se nachází několik důležitých aspektů, kvůli kterým celkem často zvažují odchod z firmy. Pro porovnání se podívejte na oba níže uvedené grafy.

Graf 9 Věrnost organizaci

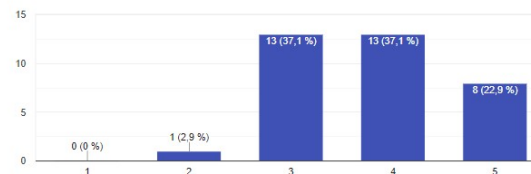
7) Jen zřídka přemýšlím o tom, že bych si našel/našla novou práci v jiné organizaci.

35 odpovědí



9) Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro ŠKODA JS.

35 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Na tvrzení „**Pracovní postupy v mém oddělení jsou srozumitelné a umožňují mi pracovat efektivně**“ odpovědělo 74 % respondentů pozitivně.

K výroku „**Jsem spokojený/á s kvalitou školení týkajících se náplně mé práce a jejich významem pro mou práci**“ se vyjádřilo 23 zaměstnanců pozitivně, 8 zaměstnanců neutrálně a 4 zaměstnanci negativně. Tento faktor, který dokáže ovlivnit naši výkonnost, ale i motivovanost je celkem jednoduché zlepšit z pohledu zaměstnavatele, a proto je v tomto bodě dobré podotknout, že pro ŠKODA JS by stálo za zvážení zlepšit výběr či frekvenci školení zaměstnanců, a to nejlépe na základě diskuse s nimi. Zaměstnavatel by měl zjistit, s čím konkrétně zaměstnanci nejsou plně spokojeni, a snažit se zlepšit podmínky vzdělávání, druhů školení a účasti na nich případně jejich frekvenci.

ŠKODA JS a.s. nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

- týden řádné dovolené nad rámec zákoníku práce
- příspěvek za první 3 dny pracovní neschopnosti
- možnost čerpat 3 dny pracovního volna – SICK DAYS dle podmínek v kolektivní smlouvě
- pracovní volno s náhradou mzdy nad rámec – NV č. 590/2006 např. v den vlastní svatby, úmrtí v rodině, narození dítěte, stěhování
- možnost koupě automobilu ŠKODA za zvýhodněných podmínek
- tuzemské cestovní náhrady nad rámec NV č. 590/2006
- příspěvek na penzijní připojištění – dle podmínek v kolektivní smlouvě
- příspěvek na stravování
- zaměstnanecký program od T-mobile
- zdravotní program: vitamíny, očkování proti chřipce

- příspěvky na kulturní akce
- organizace sportovních akcí
- volné vstupenky pro zaměstnance na hokej a házenou
- turnaj ve volejbale, minigolfu, sálové kopané, bowlingu
- příspěvky na pronájem tělocvičny pro skupiny zaměstnanců
- vstupenky do plaveckého bazénu
- příspěvky na dětské tábory
- zvýhodněné roční předplatné vybraných titulů vydavatelství Economia (Hospodářské noviny, Ekonom, Respekt, apod.)
(interní zdroj ŠKODA JS a.s., 2019).

Jako tři nejvýznamnější zaměstnanecké výhody, které zaměstnancům ŠKODA JS a.s. poskytuje, vybrali respondenti následující:

- výhody oproti zákoníku práce – ustanoveny v Kolektivní smlouvě (27 respondentů),
- vitamínový balíček 2x ročně,
- vstupenky do plaveckého bazénu (4 hodiny/měsíc).

Dle mediánu bylo zjištěno, že nejčastější hodnotou odpovědi na škále 1 (ne) až 5 (ano) je v první části dotazníku hodnota 4. Zaměstnavatel tedy z nejvyššího možného počtu „bodů“ 60 (za 12 otázek) získal od respondentů průměrně 42,91 bodů, což je 71,52 %.

4.3.2.2 Analýza druhé části dotazníku – vztahy na pracovišti

V druhé části dotazníkového šetření se zabýváme vztahem zaměstnanců s okolím a jejich kolegy.

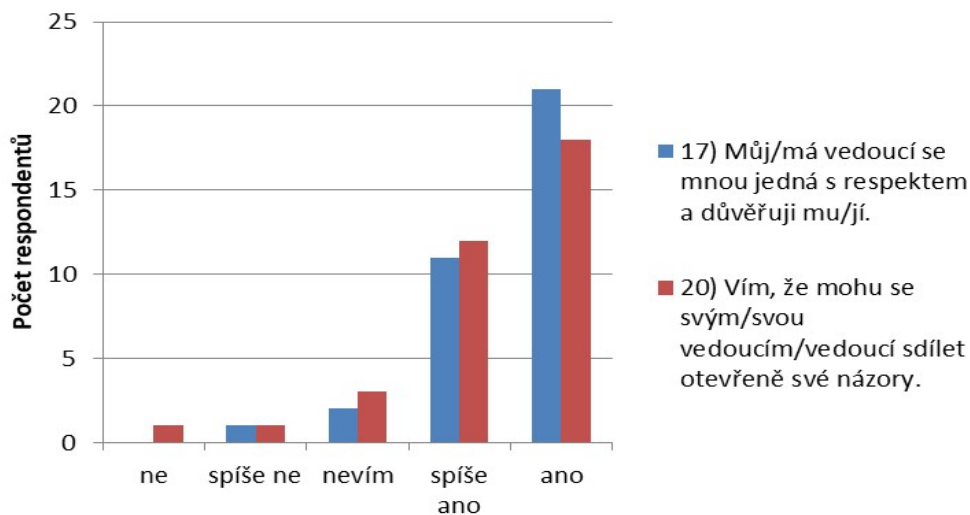
K prohlášení **„Můj/má vedoucí mi dává zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšit můj pracovní výkon“** se dotázaní vyjádřili ve 32 dvou případech neutrálně a pozitivně, 3 respondenti jsou nespokojeni se zpětnou vazbou od svého nadřízeného.

„Pracovní vztahy se svými spolupracovníky“ hodnotí respondenti jako nejlepší, co se týče otázek v dotazníku. V počtu 18 respondentů zhodnotilo vztahy se svými kolegy jako vynikající a 11 respondentů jako téměř vynikající. Pouze 3 respondenti nejsou s pracovními vztahy se svými kolegy úplně spokojeni.

Převážná většina odpovědí hodnotí „**Pracovní zátěž jako umožňující udržet si zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem**“ pozitivně. 91,4 % odpovědí potvrzuje nebo neutralizuje, že si zaměstnanci mohou svou práci řídit tak, aby se mohli věnovat i své rodině a trávit dostatek volného času.

Další otázka se týká spolupráce s manažery/vedoucími „**Můj/má vedoucí se mnou jedná s respektem a důvěřuji mu/jí**“. Důvěra a respekt na pracovišti jsou bazální záležitostí a jsou naprosto nezbytné. Dotazovaní zhodnotili tento stav jako velmi dobrý/vyhovující. Přibližně 60 % odpovědí potvrzuje důvěru a respekt ke svému nadřízenému a 31,4 % odpovědí ji hodnotí jako téměř dostačující. Pouze jedna osoba uvedla, že je tento stav mírně nedostačující. Pravdivost odpovědí na tuto otázku prověřuje tvrzení „**Vím, že mohu se svým/svou vedoucím/vedoucí sdílet otevřeně své názory**“. Vzhledem k tomu, že křivka odpovědí svým trendem kopíruje křivku odpovědí na předchozí otázku, můžeme říci, že odpovědi jsou věrohodné.

Graf 10 Důvěřuji svému vedoucímu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Teze „**Mohu se dostatečně podílet na přípravě rozhodnutí, která se týkají mé práce**“ byla převážně potvrzena. Kladně ji hodnotí přes 70 % respondentů.

Prohlášení „**Chování a přístup mého/mé vedoucího/vedoucí je pro mne vzorem a inspirací**“ bylo převážně potvrzeno. V počtu 27 ze 35 respondentů odpovědělo kladně, 5 dotázaných odpovědělo neutrálně. Zpětná vazba na práci nadřízených je tedy převážně kladná.

Výrok „**Mezi odděleními funguje dobrá spolupráce**“ respondenty příliš pozitivně hodnocen nebyl, 14 respondentů odpovědělo neutrálně, proto zde vidíme celkem velký potenciál ke zlepšení, 14 respondentů odpovědělo spíše pozitivně a zbylých 7 respondentů se vyjádřilo spíše negativně. Pro zlepšení fungování spolupráce mezi odděleními bychom v tuto chvíli navrhovali hlubší prozkoumání problému, zda nefunguje komunikace nebo spíše dodávání materiálů/dokumentů včas, nebo zda je to otázka problémů mezilidských vztahů apod.

Kladně zaměstnanci reagovali na tvrzení „**Lidé v mém oddělení spolupracují tak, abychom dosáhli společného cíle**“. Počet 31 respondentů, kteří představují 88,6 % všech dotázaných, označili spolupráci v rámci oddělení jako dostačující/vyhovující. Negativně a neutrálně se vyjádřily pouze 4 osoby. Je teď pouze na zaměstnavateli, aby tento kladný výsledek udržoval a upevňoval kolegiální a mezilidské vztahy mezi spolupracovníky.

Prohlášení „**Můj/má vedoucí dělá potřebná rozhodnutí včas**“ bylo převážně potvrzeno, a to 28 zaměstnanci pozitivně a 4 zaměstnanci neutrálně. V počtu 3 respondentů se k výroku vyjádřili negativně.

K tvrzení „**Můj/má vedoucí vytváří mně a celému týmu dobré podmínky pro naplňování strategie firmy**“ se všichni vyjádřili v podstatě pozitivně, pouze 6 respondentů odpovědělo neutrálně. Je důležité opět zdůraznit, že ačkoliv se zaměstnanci k výroku vyjádřili pozitivně, nemusí být jejich stanovisko trvalé a je nezbytné na mezilidských vztazích v týmu pracovat a udržovat je.

Na tvrzení „**Jsem spokojený/á se způsobem hodnocení a podávání zpětné vazby na svůj pracovní výkon**“ již respondenti neodpovídali tolik pozitivně. Tento fakt není překvapující, způsob hodnocení a podávání zpětné vazby je jeden z nejnáročnějších témat práce mezi nadřízeným a jeho podřízenými a je důležitou součástí motivace. Můžeme říci, že málokterý vedoucí/manažer zvládá způsob hodnocení zaměstnanců na vynikající úrovni a je žádoucí na způsobu podávání zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců pracovat, zlepšovat jej a v této oblasti se vzdělávat. Podávat zpětnou vazbu motivujícím způsobem a zároveň založenou na faktorech, které může zaměstnanec změnit, je dle dostupné literatury zatím na nedostačující úrovni. Z toho důvodu jsme tomuto tématu věnovali celkem rozsáhlou kapitolu 3.3.5 začínající na straně 46.

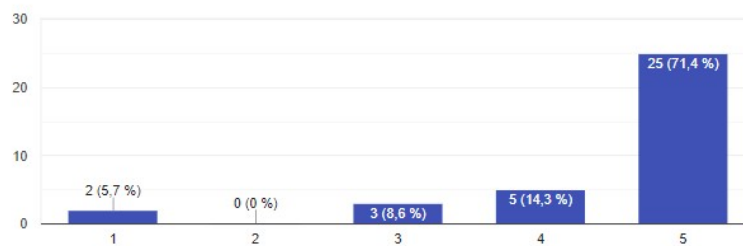
Jako nevyhovující způsob podávání zpětné vazby od svého nadřízeného hodnotí téměř 43 % dotazovaných (negativní až neutrální odpověď).

Pouze dva dotazovaní se vyjádřili, že „**nejsou spokojeni s kvalitou odborných znalostí jejich nadřízeného**“, což znamená, že 85,7 % respondentů považuje svého nadřízeného jako dobře kvalifikovaného pro svou pracovní pozici. Výsledné odpovědi zobrazuje následující graf.

Graf 11 Znalosti vedoucích pracovníků

29) Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí mého nadřízeného.

35 odpovědí



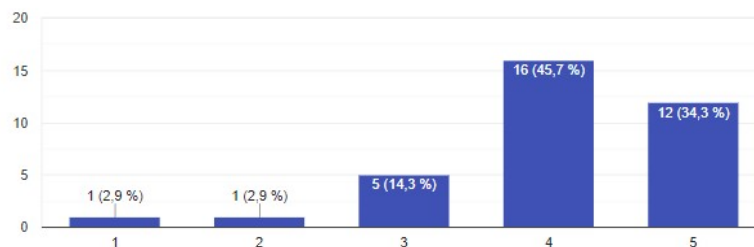
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

S výrokem „**Pracovní odpovědnosti a kompetence máme v mé pracovní skupině jasně rozdělené**“ většina respondentů spíše souhlasí, kladně se vyjádřilo 28 respondentů, 5 respondentů vybralo neutrální odpověď a 2 respondenti s výrokem nesouhlasí, viz následující graf.

Graf 12 Pracovní kompetence ve skupině

30) Pracovní odpovědnosti a kompetence máme v mé pracovní skupině jasně rozdělené.

35 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Podle mediánu bylo zjištěno, že nejčastější hodnotou odpovědi na škále 1 (ne) až 5 (ano) je i v druhé části dotazníku hodnota 4. Zaměstnavatel tedy z nejvyššího možného počtu „bodů“ 80 (za 16 otázek) získal od respondentů průměrně 67,3 bodů, což představuje 84,13 %.

4.3.2.3 Analýza třetí části dotazníku – seberealizace a osobní růst

Ve třetí části dotazníkového šetření se zabýváme možnostmi a zájmem zaměstnanců o osobní růst. Ten je považován v dnešní době za jednu z nejdůležitějších součástí motivace zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že učením, úsilím, překonáváním výzev a překážek se můžeme změnit a zlepšit a dosáhnout tak osobního růstu, který vede zpravidla k vnitřní spokojenosti.

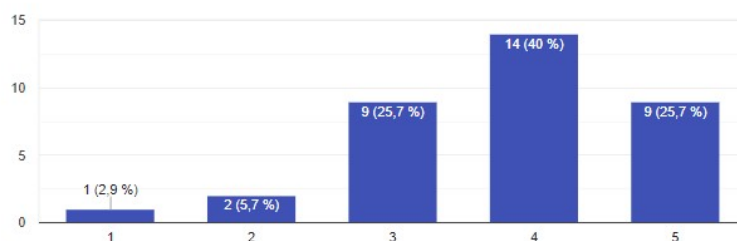
K tvrzení „V rámci mého zaměstnání je pro mě důležitý seberozvoj“ se respondenti vyjádřili velmi kladně, 88,6 % dotázaných tento výrok potvrdilo.

K výroku „Můj/má vedoucí se zajímá o můj profesní růst“ se 23 respondentů, představujících 65,7 % z celkového počtu respondentů, vyjádřilo pozitivně, 9 respondentů zvolilo odpověď neutrální a zbylí 3 respondenti jsou se zájmem svého vedoucího o jejich kariérní rozvoj nespokojeni, viz následující graf.

Graf 13 Profesní růst

32) Můj/má vedoucí se zajímá o můj profesní růst.

35 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

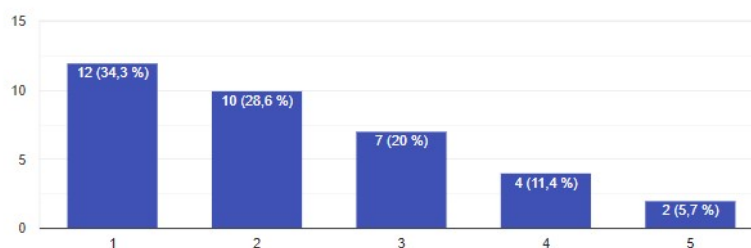
Na tvrzení „Mám potřebný trénink pro to, abych mohl/a efektivně odvádět svou práci“ odpovědělo 18 tázaných „převážně ano“, 7 lidí odpovědělo „ano“ a 7 lidí zaškrtnulo neutrální střed, tedy ani zcela spokojeni ani zcela nespokojeni. Pouze 3 respondenti odpověděli spíše ne.

Zajímavá je reakce na tvrzení „Bojím se ztráty svého zaměstnání“, ke které se 22 zaměstnanců vyjádřilo, že se nebojí o ztrátu svého zaměstnání, 7 osob odpovědělo, že neví a 6 zaměstnanců se vyjádřilo, že má strach ze ztráty svého zaměstnání. Pro lepší názornost se můžete podívat na graf, ve kterém číslo 1 znamená „ne“ a číslo 5 vyjadřuje „ano“.

Graf 14 Jistota zaměstnání

34) Bojím se ztráty svého zaměstnání.

35 odpovědí

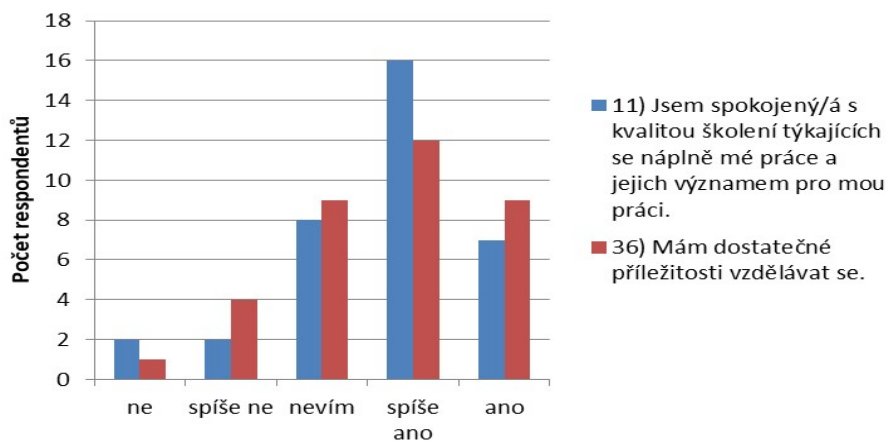


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

K prohlášení „**Mám příležitost k uplatnění svých dovedností a schopností na mé současné pracovní pozici**“ nejvíce respondentů (14) vybralo odpověď „ano“, 13 respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“ a 7 respondentů vybralo odpověď „nevím“. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl „spíše ne“.

K výroku „**Mám dostatečné příležitosti vzdělávat se**“ se 85,7 % respondentů vyjádřilo pozitivně až neutrálně. Toto tvrzení koresponduje s výrokem „**Jsem spokojený/á s kvalitou školení týkajících se náplně mé práce a jejich významem pro mou práci**“ (viz výše) a proto výsledky porovnáme v následujícím grafu, zobrazujícím odpovědi k oběma tvrzením.

Graf 15 Školení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

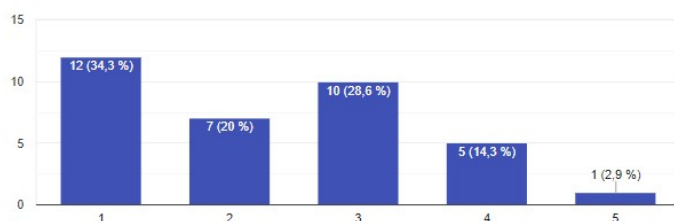
Z grafu jasně vidíme, že odpovědi jsou přibližně podobné a že jsou zaměstnanci s příležitostmi i kvalitou vzdělávání a školení převážně spokojeni, ačkoli by výsledky mohly být i o něco lepší.

Zajímavé jsou odpovědi na tvrzení „V rámci ŠKODA JS mám možnost pracovního postupu/povýšení“. 12 tázaných odpovědělo „ne“ a 7 tázaných odpovědělo „spíše ne“, dalších 10 zaměstnanců odpovědělo „nevím“. Důvodů, proč jsou odpovědi tak negativní, může být opět několik, například zaměstnanci nejsou dostatečně kvalifikováni pro lepší pracovní pozici, nemají zájem o lepší pracovní pozici, v rámci organizace nefunguje povyšování, zaměstnanci nejsou příliš ambiciózní a cílevědomí nebo jsou zkrátka spokojeni na své současné pracovní pozici. Důvodů ale může být samozřejmě více. Pouze 17,2 % respondentů se k výroku vyjádřilo pozitivně a věří v možnost kariérního postupu v rámci ŠKODA JS.

Graf 16 Kariérní postup

37) V rámci ŠKODA JS mám možnost pracovního postupu, povýšení.

35 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019.

Vzhledem k tomu, že motivace je dlouhodobého charakteru a nelze ji příliš budovat ze dne na den, a navíc chceme-li ji posilovat, je nezbytné tomu věnovat úsilí v delším časovém horizontu, položili jsme dotazovaným otázku, který z faktorů je pro ně, co se týče pracovní motivace v dlouhodobém horizontu, důležitý.

Výběr faktorů byl následující:

- pracovní podmínky (pracoviště, technické vybavení, školení),
- finanční ohodnocení,
- slovní a nefinanční ohodnocení (benefity apod.),
- vztahy a komunikace mezi kolegy a týmy,
- vztahy a komunikace s nadřízenými,
- osobní a kariérní růst,
- seberozvoj,
- vlastní pracovní výsledky.

Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Jako nejdůležitější faktor respondenti volili: vztahy a komunikace mezi kolegy a týmy (74,3 % respondentů, 26 osob), pracovní

podmínky (22 respondentů), finanční ohodnocení (21 respondentů), vztahy a komunikace s nadřízenými (20 respondentů), vlastní pracovní výsledky (19 respondentů), seberozvoj (17 respondentů). Zbylé faktory (slovní a nefinanční ohodnocení a osobní a kariérní růst) respondenti nepovažují za tak významné vzhledem k jejich osobní motivaci v dlouhodobém časovém hledisku.

Podle mediánu bylo zjištěno, že nejčastější hodnotou odpovědi ve 3. části dotazníku na škále 1 (ne) až 5 (ano) je opět hodnota 4. Zaměstnavatel z nejvyššího možného počtu „bodů“ 30 (za 6 otázek) získal od respondentů průměrně 25,8 bodů, což je procentuálně vyjádřeno 86 % a jedná se o nejlepší výsledek z jednotlivých částí pro zaměstnavatele.

4.3.3 Návrhy opatření na zlepšení motivace a pracovní výkonnosti

Ještě než přejdeme k vlastním návrhům opatření na zlepšení motivace a pracovní výkonnosti ve ŠKODA JS a.s., zmíníme zde faktory, jejichž zlepšení by dle samotných zaměstnanců mělo vliv na jejich motivaci k práci. Touto problematikou se zabývá jedna z otázek v dotazníku, protože názor zaměstnanců je pro nás také zajímavý.

Dle respondentů vplynuly dva nejdůležitější faktory, které možná nepůsobí negativně na jejich motivaci k práci, ale nepůsobí ani pozitivně, a to je výše finančního ohodnocení za dobře odvedenou práci a úroveň a kvalita pracovního prostředí (staré budovy, netěsnící okna, kanceláře orientované na jih bez klimatizace apod.). Bylo by dobré tyto dva nejvýraznější nedostatky zohlednit z důvodu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a snížení jejich možné fluktuace. Jako další, co by zaměstnanci od svého zaměstnavatele ocenili, dotazovaní jmenovali: multisport kartu, smlouvu na dobu neurčitou, školení, teambuilding, jazykové kurzy, různé jiné benefity, home office, lepší softwarové vybavení, možnost profesního a kariérního růstu, lepší vnitřní náladu mezi kolegy, odstranění dlouhodobého přetěžování zaměstnanců a kávovar na pracovišti zdarma.

Nejdříve se zaměříme na první část výzkumu, kterou je téma uspokojení existenčních potřeb zaměstnanců. V této části se objevilo několik výraznějších problémů – výše finančního ohodnocení, kvalita školení, strategie (informovanost o ní) a loajalita zaměstnanců. Prvním z nich je finanční ohodnocení zaměstnanců, vzhledem ke každoroční inflaci a k situaci trhu nezaměstnanosti by měli zaměstnavatelé výrazněji dbát o své zaměstnance a rostoucí inflaci v platech alespoň částečně zohledňovat. Důležitá je zde ale

vazba na Alderferovu teorii, která tvrdí, že nespokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením může skrytě zrcadlit i nespokojenost v jiných oblastech, například nedostatečnou spokojenost ve vztahových či růstových potřebách. K výsledkům z těchto oblastí se dostaneme dále.

Radim Kubiček v článku *Motivace a odměny? Nic není jako dřív!* popisuje fakt, že „peníze mají jako motivátor nesporně specifickou úlohu. S rostoucí výší příjmů zaměstnanců se však žebříčkem motivátorů propadají stále hlouběji“. S tím souvisí, jak už jsme si uvedli, že finanční faktor má jako motivátor krátkodobou účinnost. Schopný manažer by měl své podřízené umět motivovat více než jen finanční odměnou, například pracovní flexibilitou, možností ovlivňovat rozhodnutí, která s jejich prací souvisí, osobním a kariérním rozvojem a slovním ohodnocením.

Druhým bodem, který se v první části výzkumu jevil negativně, je informovanost o strategii společnosti. Strategie společnosti by měla být jasně a srozumitelně stanovena a velmi často sdílěna a diskutována se zaměstnanci. Současně se strategií by měly být stanoveny firemní hodnoty, které by měly být známy všem pracovníkům ve společnosti. Zaměstnanci by se se strategií společnosti měli ztotožnit a naplňovat ji. Josef Sysel v článku *Dobře zvládnutá hodnocení lidí zvyšují motivaci* radí: „Stanovte strategii a všechny úkoly, které zaměstnanci dostanou, ať mají vazbu na strategický cíl celé společnosti. Správně nastavené úkoly a jednoznačně specifikované cíle jsou silným motivačním nástrojem.“

Co se týče školení, zaměstnavatel by měl podporovat rozvoj svých zaměstnanců, který je klíčový k tomu, aby firma na rychle se měnícím trhu uspěla. Zároveň je ale nezbytné zvážit, kolik času by měli zaměstnanci školení věnovat, aby bylo efektivní a především čeho by se školení mělo týkat. Zaměstnanci by se totiž měli rozvíjet v několika různých oblastech, jednou z nich je náplň jejich práce, dobře zde funguje například dočasné vyměnění rolí zaměstnanců navzájem. Tím dostanou možnost naučit se práci jiných. Další možností rozvoje zájmu zaměstnanců o zlepšení svého pracovního výsledku může podpořit přímý kontakt se zákazníkem. Nezbytnou součástí pravidelných školení je rozvoj dovedností na počítači a také osobnostní rozvoj, tedy školení týkající se mezilidských vztahů, komunikace a osobního rozvoje.

Tyto tři výše zmíněné návrhy ke zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců ohledně jejich existenčních potřeb mají za cíl upevnit loajalitu zaměstnanců v organizaci.

V druhé části výzkumu – vztahové části – se jako hlavní překážky v motivaci zaměstnanců objevují - zpětná vazba a způsob hodnocení zaměstnanců, kvalita komunikace a předávání informací, spolupráce mezi odděleními. Vyplývalo, že manažeři by měli zlepšit zpětnou vazbu a způsob hodnocení zaměstnanců. Otázka způsobu hodnocení zaměstnanců je „alfa a omega“ tématu motivace. Platí zde, že čím motivovanější je manažer, tím více motivace dokáže přenést na své podřízené. Školení manažerů ohledně jejich leadership dovedností a manažerských dovedností by mělo být v současné době naprostou samozřejmostí. Alena Kazdová v článku *Motivaci zvyšují charismatičtí lídři, otevřená komunikace a flexibilita* říká, že „právě lídři hrají v posilování motivace a firemní kultury klíčovou roli“. Lídři jsou lidé, kteří mají vizi a inspirují ostatní v dosahování cílů. V současnosti se proto hledají do firem motivující lídři (The Engaging Leaders), kteří dokážou lidi v týmech inspirovat a vést.

Dalším z témat je způsob zpětné vazby, která by neměla probíhat jen jednou ročně během hodnotícího rozhovoru, ale pravidelně, a druhým tématem je „za co jsou zaměstnanci hodnoceni“. Zde platí pravidlo, že zaměstnanec má být hodnocen pouze za procesy a výsledky, které může ovlivnit. Nemá být hodnocen za výsledky, které v podstatě ani ovlivnit nemohl.

Spokojený zaměstnanec nemá moc důvodů se rozvíjet, dosahovat nějakých cílů, nemá touhu na sobě pracovat. Motivovaný zaměstnanec má před sebou stále nějaký cíl, má chuť a touhu na sobě pracovat a dosahovat nových cílů. Motivovanost zaměstnanců také rozvíjí možnost vlastních inovací, zkoušení a tvoření.

Dalším faktorem, který zaměstnanci ve druhé části výzkumu hodnotili negativně ve vztahu k jejich pracovní motivaci, je kvalita komunikace a předávání informací. Nacházíme zde dvě základní hlediska, jak tuto problematiku řešit, jedním je otevřená firemní kultura, tedy budování přívětivého prostředí pro osobní názory jednotlivců a pro jejich individualitu. Druhou možností je upevňování vztahů na pracovišti, což může podpořit například respondenty zmiňovaný teambuilding, firemní akce pro zaměstnance, různé aktivity na pracovišti a jiné. Budování vztahů mezi kolegy a zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti by mělo být hlavním tématem schopného HR oddělení v každé firmě. Dále mohou pomoci pravidelná setkání a schůzky na pracovišti a stanovení pravidel komunikace, např. stručné a jasné emaily směřované pouze lidem, kterých se týkají, sdílení informací včas apod.

S tím souvisí i následující bod, tj. nespokojenost ohledně spolupráce mezi odděleními. Tato dvě témata si jdou ruku v ruce a je tedy potřeba podporovat jak firemní aktivity zaměřené na upevnování kolektivu, tak otevřenou firemní kulturu, přátelské vztahy na pracovišti a pozitivní i respektující přístup ke kolegům, jehož příkladem by měl být vztah nadřízených k zaměstnancům. Přičemž motivující přístup k zaměstnancům by manažeři měli posílit delegováním zodpovědností na své podřízené. Zároveň také postupem, kdy stanoví cíle, a nechají svůj tým, aby k cíli dospěl vlastní cestou. Dalším způsobem, jak podpořit dlouhodobou/stálou motivovanost zaměstnanců ze strany manažera, je podpora kreativity svých podřízených. Tím jsou myšleny činnosti, díky kterým se členové týmu budou cítit dobře. Důraz klademe na pochvalu, nové možnosti, odměny, větší svobodu, pocit úspěchu a další činnosti, které naplňují potřeby týmu a jeho jednotlivých členů.

Třetí část výzkumu se zabývala problematikou osobního rozvoje a růstu. Dle respondentů je potřeba v této oblasti zlepšit možnost pracovního postupu/povýšení, pracovní jistotu zaměstnanců a dostatečné příležitosti vzdělávat se. Sebedůvěra ve vlastní schopnosti, sebeuplatnění, přesvědčení o vlastní způsobilosti plánovat a jednat způsobem nezbytným k dosažení nějakého cíle, zvládnutí nějaké situace či úkolu, víra člověka ve vlastní schopnosti organizovat a vykonávat postupy potřebné k dosažení daného cíle, to vše podporuje vnitřní motivovanost jednotlivce k pracovní činnosti. Jsou to potřeby „současného člověka“, které by měl zaměstnavatel posilovat jak přístupem nadřízených, tedy formou leadershipu a firemní kulturou, tak možností zaměstnanců účastnit se seberozvojových seminářů. Příležitost pro rozvoj vlastní osobnosti a motivovanost setrvat v dané organizaci pak přináší touhu postupovat po kariérním žebříčku výše.

Udržet si dobré zaměstnance je dnes konkurenční výhodou. Zaměstnavatel by měl umožnit zaměstnancům kariérní postup a volné pozice přednostně interně nabízet schopným a kvalifikovaným pracovníkům a dále pracovat na rozvoji jejich schopností a dovedností.

5 Výsledky a diskuse

Nyní se podíváme na výsledky výzkumu ve vztahu k motivačním teoriím a porovnáme je s výzkumnými otázkami.

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že oblast růstová má největší vliv na motivovanost pracovníků, na druhém místě je vliv oblasti vztahové a jako nejmenší vliv hodnotí respondenti oblast existenční. Tato posloupnost částečně koresponduje s Maslowovou teorií hierarchického uspořádání potřeb. Zároveň ale musíme zdůraznit, že procentuální rozdíl mezi vztahovou oblastí a růstovou oblastí je velmi malý a obě jsou pro pracovníky důležité. Pořadí, které není vzestupné, naopak zdůrazňuje ve své teorii Clayton Alderfer.

Co se týče první oblasti průzkumu – existenčních potřeb zaměstnanců – odpovídá tato oblast více tradičním motivačním teoriím. Na základě výzkumu vyšlo najevo, že by zaměstnanci ocenili vyšší finanční ohodnocení za svou práci. Tento přístup vidíme například v teorii „cukru a biče“. Je ale nezbytné podotknout, že s pocitem nedostatečného finančního ohodnocení se setkáváme u velkého množství lidí a je to spíše fenomén, kdy se lidé snaží dosáhnout úspěchu a co nejvyššího finančního ohodnocení. Předpokládáme, že většina z nich nikdy do hloubky nestudovala motivační teorie a výsledek využití finančního stimulu na jejich práci. Navíc lze předpokládat, že i kdyby byly mzdy mírně navýšeny, zaměstnanci si to po velmi krátkém časovém horizontu přestanou uvědomovat a budou opět pociťovat tento faktor jako neuspokojivý. Vliv finančních odměn a jejich krátkodobého působení popisuje ve své teorii Frederick Herzberg pod pojmem dissatisfaktor (více viz str. 30).

Respondenti se naopak staví pozitivně k technickým změnám, kterým jsou otevřeni, kladně hodnotí také pracovní postupy, technologické vybavení, částečně i pracovní podmínky a informace, které ke své práci dostávají.

Druhá část výzkumu se týká zejména vztahů mezi zaměstnanci navzájem a vztahů mezi nadřízeným a jednotlivými pracovníky. Pracovníci by zde ocenili lepší zpětnou vazbu, kterou jsme se zabývali v kapitole hodnocení pracovníků, kde byly popsány i metody hodnocení, detailněji také hodnotící rozhovor a trendy ve vývoji hodnocení pracovníků (str. 46). Způsob, jakým vedoucí pracovník podává zpětnou vazbu zaměstnanci, má velký vliv na jeho motivovanost k dalším pracovním úkolům i na jeho spokojenost v práci a ve společnosti. Zároveň ale respondenti hodnotí svůj vztah

s nadřízeným jako vyhovující. Odpověděli, že nadřízený je dostatečně kvalifikovaný pro svou práci, že ho respektují a důvěřují mu, mohou s ním otevřeně sdílet své názory a je pro ně vzorem a inspirací. Kladně byl hodnocen také vztah v pracovním týmu, především spolupráce kolegů a rozdělení kompetencí v rámci pracovní skupiny.

Ve třetí části, týkající se růstových potřeb, se jako nejméně uspokojená oblast jeví možnost pracovního postupu v rámci organizace. To může souviset s faktorem „seberozvoj“, který byl hodnocen jako nejdůležitější pro pracovníky. Seberozvojem se zabývají převážně moderní motivační. Člověk má potřebu přispívat k pracovnímu výkonu svou vlastní iniciativou a zároveň s tím se zlepšovat a pracovat na sobě samém.

Cílem této diplomové práce je odpovědět na výzkumné otázky:

- 1) Lze označit růstovou oblast jako nejdůležitější pro pracovní motivaci respondentů?
- 2) Který faktor ze vztahové oblasti je nejsilnějším motivačním činitelem pro respondenty?
- 3) Které faktory respondenti vnímají jako činitele snižující jejich motivaci k práci?

První otázku můžeme na základě výsledků průzkumu potvrdit, ačkoliv se nejedná o jedinou důležitou oblast, pro určitou skupinu pracovníků je považována za nejdůležitější. To platí ale jen v případě, že jsou uspokojeny i zbývající motivační oblasti.

Na základě výzkumů různých odborníků se ukazuje, že vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným je zásadní pro spokojenost v práci. Někteří odborníci dokonce tvrdí, že práci bychom si neměli vybírat podle úspěšnosti firmy ani podle výše nabízeného platu, ale pouze podle kvality a přístupu přímého manažera, který podle nich nejvíce ovlivňuje naši spokojenost v práci, výkonnost i setrvání ve stejné společnosti po delší dobu.

Proto druhá výzkumná otázka zní: Který faktor ze vztahové oblasti je nejsilnějším motivačním činitelem pro respondenty ve vybraném podniku? Na základě odpovědí nelze s jistotou říci, že má nejsilnější vliv pouze jeden faktor, respondenti kladně hodnotili vztah s vedoucím, ale i s kolegy v pracovním oddělení. Naopak negativní vliv byl zjištěn při spolupráci mezi odděleními. Vztah mezi kolegy napříč odděleními by mohl být posílen například vnitrofiremními aktivitami, kterými jsme se zabývali v předchozí kapitole s návrhy opatření na zlepšení motivovanosti zaměstnanců ŠKODA JS a.s.

Jako odpověď na poslední výzkumnou otázku: Které faktory vnímají respondenti jako činitele snižující jejich motivovanost k práci?, z výzkumu vyplynulo, že jako nejsilnější demotivující faktor je vnímána možnost pracovního postupu v rámci společnosti. S tím pravděpodobně souvisí i druhý negativně hodnocený faktor, kterým je zájem zůstat ve stejné společnosti. Dále podle odpovědí není dobře hodnoceno finanční odměňování ve společnosti a to jak jeho výše, tak i spravedlnost v odměňování.

Zaměstnanci v otevřené odpovědi často zmiňovali ještě pracovní podmínky týkající se budov a míst pro výkon práce. Všechny tyto tři faktory by bylo třeba zlepšit, aby společnost nepřicházela o kvalifikované pracovníky. Systém povyšování je v dnešní době součástí většiny moderních společností a je zcela přirozené, že lidé mají tendenci po určité době zastávat lepší pracovní pozice, na které jsou kvalifikovaní a mají dostatek zkušeností. Co se týče finančního ohodnocení, podrobněji jsme tuto problematiku rozebírali v předchozí kapitole. Výsledkem je, že by mzdy měly mírně růst se zvyšováním kvalifikace, s dobou věrnosti stejné organizaci i s rostoucí inflací. Zároveň by na finanční ohodnocení jako na motivátor neměl být kladen největší důraz, protože má krátkodobou motivační účinnost a jedná se o takzvaný dissatisfaktor, který když je uspokojen, nejeví se jako motivátor, ale jako samozřejmost. Posledním zmíněným problémem je modernizace budov, která by vzhledem k prosperitě společnosti neměla být problémem a společnost by měla průběžně do pracovního zázemí a budov investovat.

Celkově by měla ŠKODA JS a.s. zkusit zavést některé moderní přístupy, jako je třeba možnost home office a podobných nefinančních motivátorů, které by spolu s možností vlastní iniciativy zaměstnanců a využití jejich kreativity podpořily seberalizaci a tím i loajalitu k zaměstnavateli. Zároveň je potřeba utvářet pozitivní prostředí ve společnosti, upevňovat vztahy mezi kolegy a částečně modernizovat přístup manažerů k zaměstnancům. To znamená, že by vedení společnosti a oblast řízení lidských zdrojů měly více sledovat trendy ohledně motivačních přístupů k pracovníkům a nebát se je v organizaci zkoušet a zavádět.

Sledovat motivační jevy lidského chování je náročné, motivační podněty se u každého jedince výrazně liší, přičemž tyto podněty nelze zjišťovat přímo, jejich existenci můžeme posuzovat pouze podle změn chování. Téma motivace je náročné také z toho důvodu, že na naši osobnost působí zároveň několik různých vlivů a podnětů.

Pokud bychom chtěli stanovit celkový motivační program, který by na tuto práci mohl navázat, museli bychom provést detailnější průzkum s větším rozsahem otázek, především v problémových částech, ve kterých jsou zaměstnanci převážně nespokojení, a důraz by byl kladen na provedení výzkumu ve větším počtu oddělení. Tento motivační program by se pak mohl stát součástí řídicích procesů v organizaci.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat dostupné teoretické materiály a na základě jejich aplikace v podobě výzkumu navrhnout praktická opatření pro zvýšení motivovanosti zaměstnanců ŠKODA JS a.s. k jejich pracovní výkonnosti. Dosažené výsledky prokazují, že oblast HR vybrané společnosti a znalosti, zkušenosti a přístup vedoucích pracovníků společnosti je spíše průměrný a je zde celkem značný prostor pro rozvoj.

Cesta k efektivní motivaci vede přes budování vztahu mezi nadřízeným a zaměstnancem. Důležitá je především schopnost a ochota věnovat zaměstnancům čas a pozornost, spravedlivě je hodnotit a odměňovat, projevovat jim za dobrou práci uznání a vytvářet příjemné prostředí, které jim usnadňuje plnění jejich úkolů. I nadále platí, že důležitou zpětnou vazbou je pochvala. To povede k dlouhodobé spokojenosti zaměstnance, lepším pracovním výsledkům a k jeho loajalitě k zaměstnavateli. Dnešní doba vyžaduje odlišný přístup k motivaci od teorií minulého století, zaměstnanci potřebují více kreativity, inovací a důvěry ve vztahu k nadřízenému. Neméně podstatné je téma samořízení, zaměstnanci již nechtějí, aby nad nimi někdo dohlížel. Potřebují prostor pro seberealizaci a podmínky pro plnění svých cílů.

Aplikace moderních přístupů má prokázané pozitivní účinky na výkony zaměstnanců. Například vyšší autonomie, samostatnost, samořízení a seberealizace mají za výsledek vyšší výkonnost, angažovanost, spokojenost pracovníků a pokles fluktuace. Motivace je dynamický proces, kterému je důležité věnovat pozornost trvale. Vysoká výkonnost stojí spíše za vnitřním motivačním faktorem, touhou dělat věci z vlastních vnitřních důvodů a proto, že na výsledcích pracovníků záleží.

Na základě výsledků výzkumu byly získány podnětné údaje a hodnoty, díky nimž můžeme stanovit hlavní oblasti pro zlepšení a rozvoj motivace vybraných pracovníků. Z mého vlastního pohledu je v současné době v České republice nejdůležitější rozvoj vedoucích pracovníků a manažerů, v čemž zřetelně zaostáváme za západní částí naší zeměkoule. Ačkoliv může být takové vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků časově i finančně náročné, na konkurenčním trhu bez něj společnosti těžko obstojí a vidím jej jako největší problém v oblasti motivace zaměstnanců na českém trhu.

Pro případné další práce zde vyplývá nelehký úkol, kterým by mělo být stanovení návrhu rozvoje a zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků v konkrétních oblastech

osobního rozvoje a vedení i motivování lidí, založené na komplexním motivačním programu celé společnosti. Pro to je však nezbytné provést mnohem podrobnější a obsáhlejší výzkum ve zvoleném subjektu. Tito vedoucí pracovníci by pak dokázali odborně stimulovat zaměstnance k vyšší výkonnosti, vnitřní motivovanosti a spokojenosti v práci, což by mělo pozitivní vliv na jejich loajalitu i na ekonomickou prosperitu podniku.

Z provedeného výzkumu lze vyvodit závěr, že nebyly zjištěny zcela nové a převratné výzkumné poznatky. Nicméně zjištěná fakta by mohla přispět ke spokojenosti zaměstnanců velké a významné české firmy a zároveň mohou dobře posloužit jako základ pro rozvoj motivačního programu a zlepšení úrovně motivační strategie v zkoumané společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- ADAIR, J. (2004). *Efektivní motivace*. Vyd. Alfa Publishing, Praha. ISBN 80-86851-00-1.
- ACHOR, S. 2010. *The Happiness Advantage: How a Positive Brain Fuels Success in Work and Life*. Vyd. Currency. ISBN: 978-0307591555.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Vyd. Rubico, s.r.o. ISBN 80-85839-09-1.
- BIČÁKOVÁ, Olga. *Motivací a efektivní stimulací ke stabilizaci zaměstnanců*. Sondy revue: pro sebevědomé zaměstnance, firemní kulturu a pracovní právo. 2014, 24 (9). ISSN 1802-906X.
- DECI, E. L., *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*. Journal of Personality and Social Psychology 18. (1971), str. 114.
- DEIMLER, M., LESSER, R., RHODES, D., SINHA, J., TORRES R. (2013). *50 Ways to Win from The Boston Consulting Group*. Vyd. John Wiley and Sons, Inc. ISBN: 978-1-118-59170-3.
- DWECK, C. S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*. Vyd. Ballantine Books. ISBN: 978-0345472328.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. (2017). *Management lidských zdrojů*. Vyd. C. H. Beck v Praze. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANGELU, J. E., HAMALOVÁ, D., FRIDRICH, O., NOVÁK, A. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. Key Publishing, ISBN 978-80-7418-198-6.
- HARTL, P. (1993) *Psychologický slovník*. Vyd. 1. vyd. v ČR. Praha: Budka. ISBN: 8090154905.
- JELÍNEK, M., JETMAROVÁ, K. 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Vyd. Portál, s.r.o., ISBN 978-80-262-1196-9.
- KAPOUN, J. (2010). *Abraham Maslow: Motivace a osobnost*. Moderní řízení, 45 (1). ISSN: 0026-8720.
- KAZDOVÁ, A. *Nejsilnější motivace?: práce, která baví, a důvěra managementu*. Moderní řízení. 2014, 49 (12), 44-47. ISSN 0026-8720.
- KAZDOVÁ, Alena. *Motivaci zvyšují charismatičtí lídři, otavřená komunikace a flexibilita*. Moderní řízení. 2016, 51(6), 16-19. ISSN 0026-8720.
- KUBÍČEK, Radim. *Motivace a odměny?: nic není jako dřív!*. Moderní řízení. 2014, 49(10), 40-42. ISSN 0026-8720.
- MÍKULÁŠTÍK, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4221-2.
- MORAVEC, P. (2013). *Motivace 3.0*. Moderní řízení, 48 (5). ISSN: 0026-8720.

- NAKONEČNÝ, M. (2014). *Motivace chování*. Vyd. Triton. ISBN: 978-80-7387-830-6.
- NAKONEČNÝ M. (1996). *Motivace lidského chování*. Vyd. Academia, Praha. ISBN 80-200-0592-7.
- NELSON, B. Ph.D. (2017). *Co firmy neumí, lidé zvládnou*. Vyd. Dobrovský s.r.o. ISBN 978-80-7390-508-8.
- NĚMEC, P. (2009) *Motivace, úkol pro Sisyfa*. Ekonom. 53 (3). ISSN: 1210-0714.
- NĚMEC, P. (2009) *Motivační nástrojárna*. Ekonom. 53 (4). ISSN: 1210-0714.
- PAVLAS, I. (2011). *Výkonová motivace a interpersonální potřeby*. Vyd. Pedagogická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě. ISBN 978-80-7464-021-6.
- PINK, D. H. (2011). *DRIVE: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Vyd. Riverhead Books. ISBN 978-1594484803.
- PLAMÍNEK, J. (2015). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. Grada Publishing, a.s., ISBN: 978-80-247-5515-1.
- Roční zpráva ŠKODA JS a.s., 2017.
- SINEK, S. 2011. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Vyd. Portfolio. ISBN: 978-1591846444.
- SUDAKOV, K. V. (1971) *Biological Motivation (in Russian)*, Meditsina Press, Moscow. ISSN: 0097-0549
- SYSEL, Josef. *Dobře zvládnutá hodnocení lidí zvyšují motivaci*. Moderní řízení. 2014, 49(7-8), 50-52. ISSN 0026-8720.
- ŠLAPALOVÁ-ČEMPEOVÁ, Z. (2013) *Jak nastavit systém efektivní motivace*. Moderní řízení, 48 (2). ISSN: 0026-8720.
- URBAN, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Vyd. Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- WAGNEROVÁ, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2361-7.

8 Přílohy

Příloha 1 Dotazník.....	I
-------------------------	---

Příloha 1 Dotazník

Pracovní motivovanost zaměstnanců ŠKODA JS a.s.

Pracovně existencionální oblast

- 1) Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami na svém pracovišti.
- 2) Podporuji technologické změny, které v organizaci probíhají. A chápu změny...
- 3) Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?
- 4) Celkově jsem velmi spokojený/á se společností ŠKODA JS jako zaměstnavatelem.
- 5) Rozumím strategii organizace natolik dobře, abych ji mohl/a vysvětlit novému kolegovi/nové kolegyni.
- 6) Mám dostatečné informace, abych mohl/a efektivně odvádět svou práci.
- 7) Jen zřídka přemýšlím o tom, že bych si našel/našla novou práci v jiné organizaci.
- 8) Jsem spokojen/a s kvalitou technického zařízení a vybavení pracoviště.
- 9) Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro ŠKODA JS.
- 10) Pracovní postupy v mém oddělení jsou srozumitelné a umožňují mi pracovat efektivně.
- 11) Jsem spokojený/á s kvalitou školení týkajících se náplně mé práce a jejich významem pro mou práci.
- 12) Systém odměňování na svém pracovišti považuji za spravedlivý.
- 13) Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, kterých si ceníte ve společnosti ŠKODA JS nejvíce.
 - plavenky (4 hodiny/měsíc)
 - zaměstnanecký program pro operátora T-Mobile
 - zaměstnanecký program při koupi nového auta od ŠKODA Auto
 - zvýhodněné pojištění majetku a auta
 - příspěvky na dětský letní tábor
 - očkování proti chřipce – bezplatné
 - vitamínový balíček (2x ročně)
 - sponzoring sportovních turnajů zaměstnanců (1x ročně) – bowling, sálová kopaná, ...
 - výhody oproti zákoníku práce – ustanoveny v Kolektivní smlouvě
 - Jiná

Vztahy na pracovišti

- 14) Můj/má vedoucí mi dává zpětnou vazbu, která mi pomáhá zlepšit můj pracovní výkon.
- 15) Pracovní vztahy se svými spolupracovníky hodnotím jako vynikající.

- 16) Svoji práci mohu řídit tak, abych si udržel/a zdravou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- 17) Můj/má vedoucí se mnou jedná s respektem a důvěřuji mu/jí.
- 18) Mohu se dostatečně podílet na přípravě rozhodnutí, která se týkají mé práce.
- 19) Jsem spokojený/á s kvalitou komunikace a předávání informací ve společnosti směrem od vedení k zaměstnancům společnosti.
- 20) Víím, že mohu se svým/svou vedoucím/vedoucí sdílet otevřeně své názory.
- 21) Chování a přístup mého/mé vedoucího/vedoucí je pro mne vzorem a inspirací.
- 22) Mezi odděleními funguje dobrá spolupráce.
- 23) Lidé v mém oddělení spolupracují tak, abychom dosáhli společného cíle.
- 24) Můj/má vedoucí mne pravidelně informuje o novinkách (strategie, postupy, směrnice, produkty, obecné informace,...)
- 25) Můj/má vedoucí dělá potřebná rozhodnutí včas.
- 26) Můj/má vedoucí vytváří mně a celému týmu dobré podmínky pro naplňování strategie firmy.
- 27) Jsem spokojený/á se způsobem hodnocení a podávání zpětné vazby na svůj pracovní výkon.
- 28) Dostávám včas k dispozici informace potřebné k mé práci.
- 29) Jsem spokojen/a s kvalitou odborných znalostí mého nadřízeného.
- 30) Pracovní odpovědnosti a kompetence máme v mé pracovní skupině jasně rozdělené.

Seberealizace a osobní růst

- 31) V rámci mého zaměstnání je pro mě důležitý seberozvoj.
- 32) Můj/má vedoucí se zajímá o můj profesní růst.
- 33) Mám potřebný trénink pro to, abych mohl/a efektivně odvádět svou práci.
- 34) Bojím se ztráty svého zaměstnání.
- 35) Mám příležitost k uplatnění svých dovedností a schopností na mé současné pracovní pozici.
- 36) Mám dostatečné příležitosti vzdělávat se.
- 37) V rámci ŠKODA JS mám možnost pracovního postupu, povýšení.
Které z následujících faktorů považujete za trvalé/dlouhodobé ve vztahu k Vaší pracovní motivaci?

- pracovní podmínky (pracoviště, technické vybavení, školení)
- finanční ohodnocení
- slovní a nefinanční ohodnocení (benefity apod.)
- vztahy a komunikace mezi kolegy a týmy
- vztahy a komunikace s nadřízeným
- osobní a kariérní růst
- seberozvoj
- vlastní pracovní výsledky

Jaká další zlepšení v oblasti pracovního prostředí, benefitů nebo vztahů na pracovišti byste ve ŠKODA JS ocenil/a pro svou lepší motivaci k práci?

Demografické údaje

Uveďte prosím Vaše pohlaví.

Uveďte prosím Vaši věkovou kategorii.

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SŠ vyučen
- SŠ s maturitou
- VŠ bakalářský stupeň
- VŠ magisterský stupeň
- VŠ vyšší než magisterský stupeň

Doplňte prosím, jak dlouho pracujete na své současné pracovní pozici. (v počtu let)

Doplňte prosím, jak dlouho pracujete pro ŠKODA JS. (v počtu let)