

Motivace zaměstnanců v období soudobé krize

Bc. Petr Přerovský

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Petr PŘEROVSKÝ
Osobní číslo: H118532
Studijní program: N 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Motivace zaměstnanců v období soudobé krize

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na popis motivačních faktorů v období soudobé krize společnosti,
- na zjištění možných rizik plynoucích z nedostatečné motivace zaměstnanců,
- na možnosti využití sociální pedagogiky při motivaci zaměstnanců.

Součástí práce bude jednoduchý sociologický průzkum s cílem zjistit, co je považováno za motivační faktory, jaká je jejich hierarchie a jak se jejich přítomnost či absence promítá na pracovní výkon.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J., *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Bělohávek, F., *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005.

Clegg, B., *Motivace*. Brno: CP Books, 2005.

Deibl, M., *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005.

Forsyth, P., *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2009.

Kvasničková, I., *Pracovní motivace v kostce*. Praha: Nová Forma, 2010.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Petr Přerovský

Jméno, příjmení studenta

V Brně 6.2.2013

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k větší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce na téma motivace zaměstnanců v období soudobé krize se ve čtyřech kapitolách věnuje jednomu z aktuálních témat dnešní doby. V první kapitole je definován pojem motivace, motivační proces a blíže se věnuji motivačním teoriím. Druhá kapitola obsahuje pracovní motivaci, vztah mezi motivací a výkonem a pracovní činitele. Ve třetí kapitole rozebírám motivační nástroje, které pro zaměstnavatele nepředstavují velký nárůst finančních nákladů a zvyšují motivovanost zaměstnanců. Čtvrtá kapitola obsahuje vlastní výzkum, který se zaměřil na postoj zaměstnanců k motivaci, výsledky a analýzy dat získaných dotazníkem.

Klíčová slova:

Motivace, motiv, pracovní motivace, výkon, finanční odměna, vedoucí pracovník, komunikace, uznání.

ABSTRACT

Thesis on employee motivation in the current crisis is in four chapters devoted to one of the topical issues of our time. I devote the first chapter to the notion of motivation, process, and motivational theories. The second chapter provides work motivation, the relationship between motivation and performance and work factors. The third chapter analyzes how motivational tools increase employee motivation without resulting in a large increase in financial costs to employers. The fourth chapter contains its own research which focuses on the attitude of employee motivation and the results and analysis of data obtained by the questionnaire.

Keywords:

Motivation, motive, work motivation, performance, financial reward, manager, communications, recognition

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že elektronická i tištěná forma diplomové práce jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 MOTIVACE.....	10
1.1 Vymezení pojmu motivace.....	10
1.2 Motiv.....	11
1.3 Motivační proces.....	15
1.4 Teorie motivace.....	16
1.5 Vnitřní a vnější motivace.....	22
2 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
2.1 Vymezení pracovní motivace.....	24
2.2 Vztah mezi motivací a výkonem.....	24
2.3 Náplň práce.....	27
2.4 Peníze a motivace.....	29
2.5 Manažer a jeho styl vedení.....	32
3 SOUDOBÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	37
3.1 Efektivní komunikace.....	38
3.2 Zpětná vazba.....	40
3.3 Osobní rozvoj.....	43
3.4 Uznání.....	44
3.5 Ochutnání úspěchu – dosažení cíle.....	46
3.6 Odpovědnost.....	47
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	49
4 VLASTNÍ VÝZKUM.....	50
4.1 Cíl výzkumu a hypotézy.....	50
4.2 Metoda výzkumu.....	51
4.3 Analytická jednotka a její charakteristika.....	52
4.4 Zpracování výsledků a jejich analýzy.....	53
4.5 Vyhodnocení výzkumu a ověření platnosti hypotéz.....	68
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
SEZNAM TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Dobře motivovaného pracovníka by si přál snad každý manažer. Ale jak toho dosáhnou, aby zaměstnanec s nadšením a optimismem plnil zadané úkoly pro svého zaměstnavatele?

V nedávné době silného ekonomického růstu v tom většina manažerů neviděla velký problém, protože motivovanost svých podřízených udržovali prostřednictvím finančních odměn. Ale nyní, kdy ekonomický růst je téměř nulový a čím dál častěji slyšíme, že Česká republika je v recesi, tak spousta zaměstnavatelů se ptá: Jak udržet motivovanost zaměstnanců bez zvyšování nákladů? V této diplomové práci se pokusím odpovědět na tuto i jiné otázky a podívat se na motivaci z více pohledů.

Cílem diplomové práce je ukázat obecněji pojatý výklad motivace v širších souvislostech, přiblížit problematiku motivace zaměstnanců v dnešní době a zjistit jejich postoje a názory.

Práci dělím na čtyři kapitoly, z nichž první tři kapitoly jsou obsaženy v teoretické části, a poslední kapitola tvoří praktickou část práce. V úvodu první z nich bude čtenář seznámen s pojmem motivace a s blíže souvisejícím pojmem motiv. Dále zde vymezím motivační proces a dle mého názoru nejznámější teorie motivace. V závěru první kapitoly představím vnitřní a vnější motivaci.

V další kapitole se zabývám pracovní motivací, vztahem mezi motivací a výkonem a pracovními činiteli, mezi které řadím náplň práce, peníze, osobnost manažera a jeho styl vedení.

Ve třetí kapitole se zaměřuji na motivační nástroje, jejichž součástí nejsou finanční aspekty. Blíže zde rozebírám motivační nástroje, jako jsou efektivní komunikace, zpětná vazba, osobní rozvoj, uznání, ochutnání úspěchu a odpovědnost.

Obsahem čtvrté kapitoly, tedy praktické části, je rozbor výzkumu, který je zaměřen na zjištění, zda si zaměstnanci myslí, že jsou v dnešní době dostatečně motivováni, jakým motivačním nástrojům dávají přednost a jak by motivovali své podřízené, kdyby byli na řídicí pozici. Dále zde uvádím hypotézy, metodu výzkumu a charakteristiku výběrového souboru respondentů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Slovo motivace a motivování se stalo módním slovem současné doby. Slyšíme ho v běžné mluvě v souvislosti s nejrůznějšími situacemi stále častěji. Například jak rodiče motivují své děti, jak dobře učitelé mají motivovat žáky ke spolupráci, jak vedoucí pracovníci mají motivovat své podřízené. Motivace nás tedy obklopuje v každodenním životě (Dieblová, 2005, s. 11). V této kapitole vymezím pojem motivace, motiv, motivační proces. Dále zde uvedu hlavní teorie motivace a vnitřní a vnější motivaci.

1.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace vznikl z latinského slova *moveo, movere* – měnit, pohybovat, dojímat. Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování jedince nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně bude směřovat k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Motivace je motorem, který určuje lidské chování. Je spojena s očekáváním, že konkrétní jednání povede k dosažení určitého cíle. Cílem lidského jednání je uspokojení individuálních potřeb, odstranění subjektivně pocíťovaného nedostatku. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s přesně definovanými cíly, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů (Armstrong, 1999, s. 295).

Komárková a Provozník (1996) dále uvádějí, že pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ale ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka a jeho činnost určitým směrem orientují, kterého v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání.

Porozumění problematice motivace lidského chování nebo pracovního jednání je významným předpokladem jak na jedince efektivně, účinně působit a ovlivňovat ho. Zároveň je nutné také pochopení toho, kde se vlastně motivace bere, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné věci odmítá, po něčem touží velmi silně a jiné oblasti ho sice přitahují, ale s menší intenzitou.

V psychologii je motivace dále spojována s otázkou, proč se člověk chová tak jak se chová, co svým chováním sleduje, co ho k tomu vede, čeho chce dosáhnout, případně

čemu se chce vyhnout. Odpovědi na tyto otázky nám přináší takové poznatky o jedinci, které mohou být klíčem k poznání jeho osobnosti. Kromě výše uvedeného pojmu motivace se používá i pojem motiv, kterým se označuje pohnutka nebo-li příčina toho proč se člověk chová tak jak se chová. Pojem motiv a motivace tvoří funkční jednotu, přičemž souhrn motivu je možné považovat za motivaci (Vízdal, 2007, s. 109 - 110).

1.2 Motiv

Z výše uvedeného výkladu víme, že motivace se skládá z jednoho nebo více motivů. Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku), která člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje, v daném směru aktivuje a vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje určitou příčinu, pohnutku či důvod určitého lidského chování či prožívání.

K pojmu motiv se těsně váže pojem cíl. Jakýmsi obecným cílem všech motivů je dosažení určitého psychického stavu, který zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivů trvá tedy tak dlouho, dokud není dosaženo stanoveného cíle. Zde je nutné zdůraznit, že existují motivy, které označujeme jako motivy cílové nebo-li terminální a motivy instrumentální. Za motivy terminální lze považovat motivy, jejichž cíle lze třeba i opakovaně dosáhnout (motiv pít v situaci žízně). Naproti tomu motivům instrumentálním nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit například zájem člověka o určitou oblast (Komárková, Provazník, 1996, s. 34 - 35).

Deiblová (2005) chápe motivy jako hnací síly hybný základ našeho jednání. Motivы dělí na hlavní motivы, spolumotivy a vedlejší motivы. Motivы nejsou stálé, mohou se měnit. Hlavní motiv může být nahrazen jiným nebo vedlejší se může stát hlavním. K vysvětlení chování určitého člověka je důležité vzít do úvahy všechny myslitelné motivы. Například motivы určitého rozhodnutí nebo aktivity. Motivы jsou důvody, pohnutky. Motivы mají dvě složky:

- *energizující* – protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící* – protože dodávají směr jednání – lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup jak této věci dosáhnout.

Vízdal (2008) motivy dále třídí podle následujících kritérií:

- *podle míry jejich uvědomění* je můžeme rozdělit na motivy, které jsou vědomé (motivы, které si uvědomujeme) a na motivы nevědomé (motivы, které si neuvědomujeme),
- *podle jejich autenticity* na motivы, které jsou autentické (skutečné, pravé, hodnověrné) a na motivы, které jsou předstírané (navenek prezentované), k nimž se lidé uchylují proto, že chtějí zastírat skutečné, společensky nepřijatelné motivы chování a místo nich uvádějí takové motivы, které společnost akceptuje,
- *podle místa vzniku a působení* je můžeme rozdělovat na vnější motivы nebo-li incentive, ke kterým například patří odměny, příkazy, zákazy, tresty, přání a na vnitřní motivы nebo-li introtivы, ke kterým řadíme kladné i záporné emoce, zvyky, plány, životní a pracovní cíle.

Je celá řada motivů, které se podílejí na utváření určitého, specifického jednání nebo chování jedince. K nejznámějším motivům řadím:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály,
- postoje.

Potřeba bývá chápána jako ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek nebo přebytek něčeho pro daného jedince důležitého. Potřeba se v rovině prožívání projevuje zpravidla jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který aktivuje jedince ke změně toho stavu nebo-li k saturaci dané potřeby.

Návyk se prakticky může objevovat ve všech oblastech lidské činnosti. Může nejen vznikat jako vedlejší produkt častých, opakovaných činností, ale člověk může být i jeho vědomým tvůrcem. Návyk tedy označuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v dané situaci. Dostane-li se člověk do určité situace, která se svými charakteristikami podobá určitému typu situace, s níž už má spojené určité činnosti, tak ty

činnosti se u něj probouzejí víceméně automaticky, tj. jedná, chová se v souladu se svým návykem (Komárková, Provazník, 1996, s. 41 - 47).

Zájmy dle Vízdala (2008) bývají spojovány se schopnostmi člověka a také s jeho zaměřeností na určité činnosti či předměty, které ho baví a přinášejí mu kladné emoce. Zájem povzbuzuje jedince k činnosti, je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětu či jevu. Zájmy mohou být například sociální, obchodní, poznávací, technické atd.

Hodnoty jako vlastnosti objektu mají velký motivační význam, kterým se jedinec v průběhu vlastní socializace učí. Podle Komárkové a Provazníka (1996) člověk v průběhu socializace se setkává s novými věcmi, jevy, které nejen poznává, ale také jim přisuzuje určitou hodnotu. Tímto hodnocením si každý člověk vytváří svůj hodnotový systém, jakousi hierarchii hodnot, která ovlivňuje jeho jednání a prožívání a je také významným zdrojem motivace lidské činnosti. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k té činnosti, která povede ke skutečnosti podle jeho hodnotové hierarchie důležitější. A naopak bude se vyhýbat věcem, jimž připisuje hodnoty negativní, resp. bude relativně lhostejný ke skutečnostem bez výraznějšího pozitivního či negativního hodnocení. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli (děti, práce, vzdělání, peníze, úspěch).

Ideály jsou jedincem vytvořené představy něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje jakýsi cíl jeho snažení. Z toho vymezení je zřejmé, že ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností a jevů, kterých chce člověk v životě dosáhnout (Komárková, Provazník, 1996, s. 49 - 50).

Postoje nám vyjadřují vztah člověka k určitému objektu, předmětu jevu nebo dalšímu člověku. Postoje obsahují tři složky:

- *kognitivní* – vyjadřuje názor na objekt a je postavena na všech informacích, které člověk o věci získá. Zahrnuje i rozumové úvahy o věci (nižší mzdy ve srovnání s jinými organizacemi, špatné pracovní podmínky),
- *emocionální* – ta nám vyjadřuje citový vztah k objektu (cit přátelství, radosti, oddanosti nebo naopak nechuti či nenávisti),
- *konativní* – ta nám ukazuje chování vůči objektu, například snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu.

Z hlediska managementu jsou důležité postoje hlavně vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Díky nim jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni nebo naopak vyvolávají špatné jevy – absenci, odbývání práce, opuštění organizace (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 134).

Potřeby, hodnoty, zájmy, návyky, postoje i ideály tedy představují základní zdroje motivace lidské činnosti. Uvedené zdroje se u jednotlivých lidí více či méně liší a jejich poznání je důležitým krokem k efektivní motivaci daného jedince.

Dále Horák (2009) uvádí, že psychologie, která se zabývá pracovní motivací, rozlišuje dvě základní skupiny motivů:

- *extrinsické* (sekundární) pracovní motivy – ty se nevztahují k práci jako takové, neuspokojují se samotnou činností, ale slouží jako prostředek k uspokojení celé řady jiných potřeb ležících mimo oblast práce,
- *intrinsické* (primární) pracovní motivy – uspokojují se činností samotnou, práce se stává samotným cílem.

Extrinsické pracovní motivy

Mimořádně důležitým motivem, který sem můžeme zařadit je přání mít peníze. Vzhledem k tomu, že v České republice panuje relativní blahobyt a zároveň roste nezaměstnanost, stává se ještě důležitějším extrinsickým pracovním motivem potřeba jistoty. Na jedné straně chceme mít v budoucnosti zajištěn dobrý příjem, na druhé straně si chceme zachovat také nefinanční aspekty, jako jsou vliv, uznání, vnější pracovní podmínky atd. Vedle peněz a jistoty je třeba také zmínit další důležitý extrinsický pracovní motiv – potřebu uplatnit se. Pracovní postavení je velkou měrou příčinou toho, jak jsme vnímáni ve firmě, jaká je naše prestiž. Je ale i rozhodující a určující veličinou pro uznání, kterého se nám dostává mimo firmu.

Intrinsické pracovní motivy

Mezi tyto motivy, které se uspokojují činností samotnou, můžeme zařadit přání vydávat energii. Nadměrná zátěž pro tělo je nepříjemná, ale na druhou stranu úplné nicnedělání také. Pro lidskou motivaci je přiměřený střední stupeň aktivity a činnosti – možnost této motivace skýtá práce. Podle poznatků biologie je člověk do jisté míry naprogramovaný na

to, aby se snažil a využíval svého potenciálu a ne na to, aby se válel a zahálel. Požitky bez námahy přinášejí nudu, vyvolávají agresi a sebeustrukturu. Z práce bez výzev, bez objevování, bez zvládnání nových úkolů se stává nezáživná robota. Práce by tedy měla umožňovat souhrn požitků a úsilí (Haberleitnerová aj. 2009, s. 238 - 239).

Bělohávek (2008) uvádí, že motivy různých lidí se liší, ale stále mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pro zaměstnance jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku až tolik nezáleží a cení si spíše jiných věcí jako např. osobního pohodlí nebo uznání za odvedenou práci. Správná znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

1.3 Motivační proces

Z pohledu manažerů se v motivačním procesu projeví téměř všechny aktivity, ke kterým manažer přistoupí. Musí si tedy být jist, že jeho konání je správné. V první řadě na této cestě musí dojít alespoň k částečnému pochopení psychologie dané situace, zkrátka toho co lidi motivuje. Motivování spočívá především v utváření určitého rovnovážného stavu, při němž by mělo docházet k minimalizaci věcí, které by mohly vzbuzovat negativní pocity, a naopak v co největší možné míře posílit faktory, jež působí pozitivně. Při jakémkoli počínání je třeba zajistit, aby pozitivní vlivy převažovaly (Forsyth, 2000, s.10).

Armstrong (2009) motivační proces charakterizuje na základě motivačních teorií, které převážně uvádějí, že proces motivace se vztahuje k potřebám a naznačují, že motivace člověka je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určitá přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Po té jsou stanoveny určité cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se takové cesty, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se na příště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou téže kroky v budoucnu opakovat.

1.4 Teorie motivace

Proces motivace, tak jak je výše charakterizován, je do značné míry založen na řadě teorií, které se pokoušejí objasnit a podrobněji popsat, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozšířily a některými z nich jsou vedoucí pracovníci inspirováni k tomu jak motivovat své podřízené a to díky své srozumitelnosti a možnosti širokého použití. Mezi nejznámější teorie řadím:

- teorie potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- teorie očekávání Victora Vrooma,
- afiliační teorie,
- teorie spravedlnosti,
- teorie X a Y.

Teorie potřeb

Základem této teorie je přesvědčení, že potřeba, která není uspokojená, vytváří napětí a stav nerovnováhy. Dle Armstronga (1999) k opětovnému nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé jednání je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

Ne však všechny potřeby jsou pro danou osobu v jakémkoliv čase stejně důležité. Některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Toto závisí hlavně na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti zvyšuje fakt, že mezi cíly a potřebami neexistuje žádný jednoduchý či absolutní vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou odlišných cílů, a čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje.

Nejznámější teorie potřeb je ta, kterou formuloval A. H. Maslow. Ten utřídil potřeby do pěti skupin a seřadil je do pyramidy, ve které jsou potřeby uspořádány od základních po nejvyšší.

- 1) *Fyziologické potřeby* tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy, tekutin atd. V pracovním procesu to mohou být takové faktory, jako jsou ochranné

pomůcky při práci, bezpečnost práce, odstraňování rizika, škodlivých vlivů na zaměstnance atd.

- 2) Další úroveň potřeb tvoří *pocit jistoty a bezpečí*. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí může ve firemní praxi naplňovat dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí zaměstnancům práci i v budoucnu.
- 3) Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je *potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství*. Jedinec má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat pozitivní vztahy k ostatním lidem. V pracovním prostředí sem můžeme zařadit dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
- 4) Pod vrcholem pyramidy se nachází *potřeby uznání a ocenění* jak sebe samého tak uznání a ocenění od druhých lidí.
- 5) Na vrcholu Maslowovy hierarchie stojí *potřeba seberealizace*. V pracovním procesu se jedná o dobře organizovanou práci, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti (www.světisku.cz).

Těchto pět úrovní potřeb dle Razimové (2011) musí být uspokojeno, aby byl člověk skutečně motivován. Jinými slovy, motivace lidského chování je poháněna faktem, že některé z potřeb nejsou naplněny. Nejdříve však musí být uspokojeny nižší potřeby a teprve pak je člověk motivován k uspokojení potřeb na úrovni vyšší. To například znamená, že člověk na nejnižší úrovni pyramidy bude motivován k práci pouze mzdou, za niž může uspokojit jen své základní potřeby jídla, šatstva a bydlení, spíše než bezpečnostními aspekty svého pracoviště nebo stabilitou zaměstnání. Ve výsledku nám tato teorie říká, že potřeby jednotlivých lidí se liší podle úrovně, v jaké se nacházejí. Abychom jednotlivce uměli správně motivovat, musíme nejprve vědět, v jaké úrovni potřeb jsou a podle toho pro ně nastavit správné motivační programy.

Dieblová (2005) dodává, že tato teorie je neobyčejně populární a vědecky nikoliv správná. K tomuto názoru se přiklání i Adair a Reed (2009), kteří uvádí, že nemusí nutně existovat postup od „nižších“ k „vyšším“ patřím pyramidy, jak Maslow naznačuje. Zde se nejedná o automatický proces, kdy jedna věc vede nevyhnutelně ke druhé. Například ne všichni lidé, kteří vyhráli v loterii, jsou tak šťastní a spokojeni, jak bychom mohli předpokládat, i když teoreticky mají k dispozici všechny prostředky, aby se mohli přesunout do vyšší sféry Maslowova modelu.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Armstrong (1999) popisuje další významnou teorii, která nabízí manažerům pohled na motivaci zaměstnanců. Dvoufaktorový model satisfaktoru (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktoru (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při pracovní činnosti uspokojují nebo neuspokojují. Na základě výsledků se zjistilo, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkají obsahu práce, zejména:

- úspěchu,
- uznání,
- náplně práce,
- zodpovědnosti,
- povýšení,
- možnosti růstu.

Na straně druhé popisy „špatných“ období se nejčastěji týkají okolností a souvislostí práce jako jsou:

- politika společnosti,
- administrativní procesy,
- míra kontroly,
- pracovní podmínky,
- plat, mzda,
- vztah s ostatními (Forsyth, 2009, s. 18 - 19).

Hlavní zjištění tohoto výzkumu vidí Armstrong (1999) v tom, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se točí kolem potřeby rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a pracovních podmínek. Tyto dvě skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu. První skupinu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá skupina se skládá z dissatisfaktorů, které

v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje v práci.

Teorie očekávání Victora Vrooma

Podle Bělohlávka (2005) je k tomu, aby jedinec vyvinul úsilí, třeba splnit následující tři podmínky.

První podmínkou je, že *úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem*. Práce, která nepřináší výsledek, je zbytečná nebo u níž lze takový výsledek stěží očekávat se málokdy setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo z nás nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. Obchodník nezahájí akci, která by měla přinést minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolává snahu.

Druhou podmínkou je vztah *mezi výkonem a odměnou*, kterou popisuje Razimová (2011). Ta tvrdí, že zaměstnanec vynakládá veškeré úsilí, aby dosáhl dobrého výkonu a odvedl svoji práci co nejlépe, a to v očekávání, že dobrý výkon povede k dobré odměně. Hnacím motorem pro zaměstnance je zde správná odměna za dobře vykonanou práci. Pokud se zaměstnanci bude odměna za práci zdát dostatečná, bude nadále podávat dobrý pracovní výkon a bude v práci spokojený. Pokud ale odměna za práci bude vnímána jako nedostatečná, zaměstnanec sníží svoje úsilí i výkon a bude demotivován. Armstrong (2009) dodává, že výše očekávané odměny může být založena na dosavadních zkušenostech.

Poslední podmínka zdůrazňuje, že *člověk musí o odměnu stát*. Víme, že pro lidi jsou důležité různé motivy. Pro někoho jsou prioritou peníze, jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku, kde je pro někoho důležitější jiná odměna než peníze, a tou je například veřejné uznání za dobročinnou akci. Obchodník se snaží uzavřít smlouvu nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba jen pro to, že u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník vydává nadprůměrné úsilí, i když není náležitě odměňován, ale je to práce, která ho velice baví a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další různé druhy odměny, o které člověk může stát a které ho budou adekvátně motivovat (Bělohlávek, 2008, s. 46).

Afiliční teorie

Nebo-li teorie sounáležitosti, která zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování.

Tendence lidí sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních vztahů, je nepochybná. Člověku je vlastní sbližovat se s druhými lidmi a být s nimi v přiměřených vztazích. Obzvláště pak s těmi jedinci, se kterými člověk sdílí společný pracovní prostor a kteří mají podobné názory, podobný životní styl či blízkou hodnotovou orientaci.

Výše uvedená obecně lidská tendence posiluje sociální konformitu a tím zvyšuje pracovní výkon zaměstnance. Například je-li na pracovišti zvykem (sociální normou) pracovat s vysokým nasazením, lze předpokládat, že i nový pracovník přidá ve svém úsilí, aby se příliš nelišil od svých spolupracovníků (Pauknerová a kol., 2006, s. 175).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti tvrdí, že zaměstnanci budou lépe motivováni, když se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Týká se toho, jak lidé cítí to, jak se s nimi v porovnání s ostatními lidmi zachází. Spravedlivým jednáním je slušné zacházení, v porovnání s jinou skupinou lidí nebo s jinou osobou. Pojem spravedlnosti zahrnuje pocity a vnímání a jde vždy o proces porovnávání. Není to synonymem pro rovnost či stejnost, ve významu zacházet s každým stejně. Rovnost, stejnost by byla nespravedlivá v těch případech, kdy si lidé zaslouží, aby s nimi bylo zacházeno různě (Armstrong, 2009, s. 114).

Toto pojetí dále rozvíjí Pauknerová a kol. (2006), která upozorňuje na to, že základem teorie spravedlnosti tzv. fenomén sociálního srovnávání. Pracovníkovi je vlastní porovnávat svůj vklad do práce (získané zkušenosti, schopnosti, pracovní vypětí) s vkladem pracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Po tomto srovnávání sleduje a vyhodnocuje efekty, které práce přináší jemu, s efekty, které přináší spolupracovníkům (mzda, prémie, pochvala, povýšení). Nerovnováha (pocit nespravedlnosti) v tomto srovnávání ovlivňuje pracovní výkon, který klesá.

Dle Armstronga (1999) máme dvě formy spravedlnosti. První z nich je distributivní spravedlnost, která je popisována výše, kde pracovníci srovnávají své příspěvy a odměnu s ostatními pracovníky. Druhou formou je proceduální spravedlnost, která se týká toho, jak

zaměstnanci vnímají spravedlnost postupu používaných podnikem v takových oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování, disciplinární záležitosti atd.

Teorie X a Y

Podle Bělohlávka (2005) začátkem druhé poloviny 20. století se začíná pozornost manažerů obracet na nové způsoby řízení lidí. Proti tradičnímu názoru, který se převážně zaměřuje na hmotnou motivaci člověka systémem odměn a postihů a vedle důležitosti lidských vztahů, zdůrazňují význam osobnostního rozvoje, seberealizaci a samostatnost. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval McGregor jako teorii X.

Teorie X – tradiční pohled na řízení a kontrolu, obsahuje tyto předpoklady:

- průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a vyhýbá se jí, kdykoli je to možné,
- kvůli tomuto odporu pracovat musí být většina lidí k práci nucena, kontrolována, řízena a musíme jim pohrozit trestem, abychom je přiměli k věnování náležitého úsilí směrem k dosažení cílů společnosti,
- průměrný člověk dává přednost tomu být řízen, má malé ambice, přeje si vyhnout se zodpovědnosti a ze všeho nejvíc si přeje jistotu (Adair, 2005, s. 120).

Pauknerová a kol. (2006) píše, že podle teorie X jsou lidé ve své většině nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto potřebují být dostatečně řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbou postihu. Pokud tento styl řízení pracovní činnosti chybí nebo je nedostatečný, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů.

Proti této tradiční představě, která je dost pesimistická vůči pracovní morálce a lidskému snažení, postavil McGregor humanistickou teorii Y založenou na důvěře člověka a jeho pozitivní vztah k práci (Bělohlávek, 2005, s. 6).

Teorie Y – spojení cílů jedince a společnosti, která obsahuje následující předpoklady:

- vynakládání fyzického a duševního úsilí při práci je stejně přirozené pro člověka, jako je hra nebo odpočinek,
- vnější kontrola a ovlivňování hrozbou trestu nejsou jedinými způsoby, jak zajistit, aby lidé vynakládali patřičné úsilí při dosahování cílů společnosti. Pracovníci

budou při plnění cílů, ve kterých jsou nějakým způsobem zainteresováni, využívat sebekontrolu a vedení,

- zainteresovanost pracovníků v cílech je funkcí odměn spojených s jejich dosažením,
- průměrný člověk se za vhodných podmínek naučí nejenom přijímat odpovědnost, ale dokonce i vyhledávat,
- člověk je při řešení problémů společnosti schopen použít relativně vysoký stupeň představitosti, vynalézavosti a kreativity (Adair, 2005, s. 120).

Teorie Y vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají tvořivou práci, vlastní rozvoj a nezávislost. Dokážou dohlédnout dále, než jen na bezprostřední horizont a jsou schopni se adaptovat novým okolnostem. Jsou v podstatě morálními a odpovědnými jedinci.

Výše zmíněné teorie motivace neplatí obecně. Vždy zde záleží především na typu úkolu, který je zadáván a k němuž má mířit motivovaná činnost. Hodně však také záleží na převažujícím stylu vedení. Manažeři totiž svou řídicí činností ovlivňují také to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině převažovat. V těchto teoriích motivace je podstatné to, že zdůrazňují mnohotvárnost lidského chování, jeho proměnlivost v čase, složitost jeho příčin, a tedy nemožnost tvrdit o jakémkoliv podnětu, že působí vždy a na každého člověka stejně (Pauknerová a kol., 2006, s. 180).

1.5 Vnitřní a vnější motivace

Z výše uvedených teorií je zřejmé, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami, jak popisuje Armstrong (1999). V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají nebo vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni vedoucími pracovníky prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- *vnitřní motivaci* – jedná se o faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.

Tyto faktory tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti,

- *vnější motivace* – to co se dává lidem, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, pochvala, povýšení, zvýšení platu, ale také tresty.

Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoli mu vnuceny zvnějšku. Naproti tomu vnější motivátory jako například peníze a benefity jsou mocnými nástroji a mají okamžitý a výrazný účinek, ale vnější motivace zaměstnanců se ukazuje jako povrchní, krátkodobá a nespolehlivá. Nevyplatí se do ní investovat, protože efektivita vynaložené a navrácené energie může být velmi nejistá (www.hrforum.cz).

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

V této kapitole vymezím pojem pracovní motivace a vztah mezi motivací a výkonem. Dále zde budu rozebírat dle mého názoru nejdůležitější činitele, kteří ovlivňují pracovní motivaci a to náplň práce, peníze, manažera a jeho styl vedení.

2.1 Vymezení pracovní motivace

Nakonečný (1992) pracovní motivaci definuje jako motivaci člověka, která je spojena s plněním formálně předaných povinností, k nimž patří všechny aktivity člověka v organizaci, které může tato organizace ovlivňovat. Pracovní motivace není nic individuálního, ale je to množství podmínek, v nichž se zaměstnanec nachází a ovlivňují jej. Mezi tyto podmínky například řadíme organizaci práce, mzdu, spolupráci, hospodářské a společenské principy. Pracovní motivace je tedy individuální a společenský jev.

Pracovní motivace se přitom nemůže vyhnout hodnotícím hlediskům, protože se uplatňuje vztah činnosti jedince k normám nebo-li požadavkům, které jsou kladené nejen organizací, ale i sociálními skupinami, jichž jsou pracující jedinci členy. Pracovní motivace bývá spojena s určitým očekáváním a je prostředkem k dosahování hodnot a odměn. Každá pracovní činnost je ovlivňována jak společenskou formou, v nichž se jedinec nachází, tak také konkrétním druhem práce, kterou zaměstnanec vykonává. Zde si klademe otázku: Jaké nástroje motivace máme použít, abychom optimálně motivovali zaměstnance a jejich pracovní výkon?

V pracovní činnosti pro efektivitu práce jsou důležité motivy. Jak velká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Je velmi špatné, když v pracovní skupině máme nemotivovaného zaměstnance, protože pak se zcela neidentifikuje s úkolem, se skupinou a firmou, není loajální, nemá z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace (Mikuláščík, 2007, s. 137).

2.2 Vztah mezi motivací a výkonem

Procesy řízení pracovního výkonu se v poslední době dostaly do popředí zájmu jako nástroj, který poskytuje ucelenější a soustavnější přístup k řízení výkonu, než umožňovaly předcházející, izolovanější a často neadekvátní systémy hodnocení zásluh nebo hodnocení

pracovníků. Řízení pracovního výkonu se spíše zakládá na principu řízení na základě dohody nebo smlouvy než na řízení pomocí příkazů. Zde je zdůrazňováno vytváření a zavádění pracovníkem řízených plánů vzdělávání a propojování individuálních a podnikových cílů.

Řízení pracovního výkonu je tedy nástrojem, který vede k dosahování lepších výsledků organizace skupin a jednotlivců, pochopením a řízením výkonu v dohodnuté podobě plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí. Je to proces, ve kterém se uplatňuje společné chápání toho, co má být dosaženo a přístup k řízení a rozvoj zaměstnanců takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo v krátkodobém i dlouhodobém horizontu (Armstrong, 1999, s. 237).

Řízení pracovního výkonu se začíná objevovat koncem 80. let jako reakce na ne zcela správné hodnocení zásluh a řízení podle cílů. Silnou stránkou tohoto řízení je, že jde z velké části o integrovaný přístup k řízení výkonu na souvislé a nepřetržité bázi. Přitažlivost řízení pracovního výkonu v jeho správné podobě spočívá v tom, že se jedná o ucelenou záležitost, která proniká do všech stránek řízení organizace a pomáhá odhalovat účel a smysl práce všem, kteří se určitým způsobem podílejí na zabezpečování úspěšnosti firmy.

Orientace na výkon strhla na sebe pozornost a nabyla na významu, zejména tváří v tvář globální konkurenci a recesi, ale také díky vzniku a rozvoji řízení lidských zdrojů. Tento rozvoj byl doprovázen posunem orientace od hodnocení k širšímu programu zlepšování pracovního výkonu, k důrazu na více otevřenou a poctivou komunikaci mezi manažery a pracovníky. Na vzájemné chování a potřebu z angažovat a motivovat pracovníky (Armstrong, 2011, s. 39 - 40).

Podle Nakonečného (2011) jedním z nejdůležitějších prvků řízení pracovního výkonu je tzv. motiv výkonu, který může být u jednotlivých pracovníků odlišný. V tomto motivu se výrazně uplatňuje minulá zkušenost s osobními úspěchy, neúspěchy a vlivy výchovy v raném věku. Také proto se v něm uplatňují i nevědomé sklony. Můžeme jej také chápat jako touhu podávat kvalitní výkon spojený s touhou po uznání a obdivu. Projevuje se v přístupu k plněním se úkolům, jako snaha dosáhnout dobrých výsledků, spojených s větší či menší mírou aktivity a iniciativy. Existuje však vnitřní měřítko osobního úspěchu a neúspěchu, které je individuální, a které je spojeno s očekáváním úrovně výkonu. Skoro každý člověk se snaží podávat dobrý výkon, neboť to vzbuzuje uznání sociálního okolí a

upevňuje to sebedůvěru. Lidé se však také potkávají s neúspěchy, a proto se u nich objevuje různá síla motivu výkonu.

Naproti tomu Wagnerová (2008) pracovní výkon každé práce spojuje s určitým množstvím motivace. Uvádí, že k maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Škála motivace je značně individuálně proměnlivá například v závislosti na stabilitě osobnosti, neuroticitě a temperamentu. Z toho lze vyvodit, že jeden stejný podmět (např. hodnocení a jeho výsledek) může vést k odlišným úrovním výsledné motivace. U některých jedinců k optimální motivaci, u jiných k motivaci nízké anebo nadměrné. Naproti tomu u náročných a složitých úkolů je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých. Praxe to potvrzuje. Intenzivní motivace například u zkoušky způsobí trému a neschopnost promluvit. U jednoduchých úkolů například manuálních činností zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu. U jednoduchých úkolů tedy zhruba platí, že čím je vyšší motivace, tím vyšší je výkon.

Nakonečný (1992) uvádí, že velká motivace k výkonu nemusí být vždy účinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysokému výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. Z toho nám vyplývá, že pracovní výkon člověka je závislý na souhře subjektivních činitelů výkonu, jako jsou schopnosti a motivace a na objektivních činitelích výkonu, jimiž jsou například pracovní podmínky. V podstatě mohou být všechny tyto činitelé organizací v různé míře kontrolovány. V rámci motivování pracovníků pak platí, že žádoucí úroveň výkonu se podmiňuje optimální úrovní motivace, což znamená, že příliš nízká, ale i příliš vysoká úroveň motivace výkon snižuje.

Určití činitelé pak mohou být příčinou snížení motivace popřípadě její vymizení, což označujeme jako demotivování. V oblastech pracovní motivace se projevuje jako snížení chuti k práci. Typickými činiteli, kteří mají demotivující účinky, jsou jednotvárná práce, sociální konflikty na pracovišti, nespravedlivé odměňování atd.

Pokud ale chceme, aby řízení pracovního výkonu fungovalo správně a pracovníci byli optimálně motivováni, tak musíme respektovat určité hodnoty, které podle Armstronga (2011) spočívají na přesvědčení či zásadách, že:

- vedení podniku je odpovědné za vytváření podmínek, v nichž je vysoký výkon dosažitelný,

- každý má zájem na zlepšování výkonu,
- lidé mají být oceňováni, máme si jich vážit za to, v čem jsou dobří a čeho dosahují,
- musejí být respektovány a uznávány jak potřeby zaměstnanců, tak potřeby organizace,
- jedinci mají mít možnost sdělovat své názory a vyjadřovat se o cílech, jejichž dosažení se od nich očekává,
- pracovníci by měli chápat ukazatele, které se používají ke sledování jejich výkonu, měli by s nimi souhlasit a měli by být schopni pomocí těchto ukazatelů sledovat svůj vlastní výkon,
- lidé mají právo dostávat zpětnou vazbu, týkající se jejich pracovního výkonu a také právo se k této zpětné vazbě vyjadřovat,
- pozornost by se měla více soustřeďovat na rozvíjení a zlepšování výkonu než pouze na jeho řízení.

Výše uvedené hodnoty by neměly být managementem vnucovány, měly by být prodiskutovány s manažery, pracovníky a s odbory tak, aby se došlo k všeobecné shodě a pochopení toho, že tyto hodnoty jsou důležité pro zvyšování pracovní výkonnosti.

2.3 Náplň práce

Pracovní motivaci zvyšuje a příznivě ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, poskytuje mu žádoucí sociální statut, je rozmanitá, relativně nezávislá a pracovník má dostatečnou zpětnou vazbu o svém výkonu a výsledcích (Wagnerová, 2008, s. 20).

Taková práce má podle Nakonečného (1992) silný a v mnoha případech nejsilnější motivační vliv na jedince, protože umožňuje jedinci, aby svému okolí, ale i sám sobě ukázal vysokou úroveň osobní kompetence. Má-li takto vykonávaná práce vysokou společenskou prestiž, tak se ve většině případech stává důležitým zdrojem seberealizace, která působí jako vývojově nejvyšší a nejsilnější motiv zejména pro zaměstnance, kteří působí na vedoucích pozicích. Mezi další práce, které mají silný motivační charakter díky svému obsahu, můžeme zařadit činnosti, které jsou tvořivé, umožňují samostatné rozhodování, spolurozhodování, přijímání odpovědnosti atd.

Můžeme tedy říci, jak uvádí Bulák (1980), že hlavním motivem, který nejčastěji a nejdůležitěji vytváří a udržuje pracovní činnost v kontinuitě, se stává vlastní náplň práce v jejích materiálních znacích a výsledcích a také v jejím společenském významu. Zajímavost práce, pracovní výsledky mohou motivovat zaměstnance, jen při podnětné a úspěšné práci. Společenské uznání za práci je motivující jen tehdy, když se za práci doopravdy uděluje. Když tyto podmínky nejsou, člověk se v práci zaměřuje na jiné podněty jako například přátelské vztahy a to formální nebo neformální, pracovní jistotu a zejména na mzdové podněty.

Když zaměstnanci budou spokojeni s vykonávanou prací, pracovními podmínkami a prostředím, tak budou těsněji spjati se zaměstnavatelem a ztotožní se s ním. Pracovníci, kteří budou oddáni organizaci s největší pravděpodobností, budou usilovněji pracovat na dosažení firemních cílů a bude menší riziko k sociálnímu neklidu a pracovním konfliktům, protože pracovníci budou méně nespokojeni.

Budou-li mít manažeři vysoce motivované zaměstnance, mohou očekávat, že kvalita pracovního výkonu bude lepší než v případě, kdy budou mít podřízené, kteří nejsou spokojeni s vykonávanou prací. Nebudou se vyskytovat příznaky nespokojenosti, jako jsou absence a nemocnost (Thomson, 2007, s. 104).

Není proto na tom nic překvapivého, že je dobře, pokud lidé mají svou práci rádi. To znamená, že v některých zaměstnáních je snadnější motivovat lidi než v jiných, jsou zajímavější, mají větší význam nebo mu způsobují potěšení. Ale i když je práce sama o sobě nezajímavá, tak to ale neznamená, že zaměstnance nemůžeme motivovat jinak.

Když se podíváte na zaměstnance a na způsob jejich výběru, jistě pochopíte, že je třeba, aby všechno do sebe zapadalo. Pracovníci, kteří se ocitnou v pracovní pozici, která pro ně není příliš vhodná, budou motivováni obtížněji a nikdy nedosáhnout takovou kvalitu a produktivitu práce, jakou byste si přáli.

Například i nezajímavá práce může být atraktivnější, pokud na pracovišti zavedeme dobrou komunikaci a pokud mají lidé přehled, jak zapadají do celkové struktury organizace, a vidí, že jejich přínos je chápán jako důležitý a cenný (Forsyth, 2000, s. 39).

Některé práce uspokojují více než jiné a když člověk s určitými schopnostmi a dovednostmi shledá, že jeho práce odpovídá kvalitám, které nabízí, bude pro něj vykonávaná práce zajímavější a pro něho méně stresující. Monotonní, opakující se a nudná práce je ve skutečnosti nadměrně stresující. Práce na pracovním místě, by měla

pracovníkovi poskytovat určitý prostor pro jeho rozvoj, aby mohl jasně vidět příležitosti ke zlepšování a postupu kupředu. Pokud má pracovník více kontroly nad svou prací, tak má větší pocit autonomie a svobody (Thomson, 2007, s. 104 - 105).

Podle Ulrycha (2009) práce v dnešní době je náročnější než kdykoliv předtím. Od zaměstnanců se žádá, aby pracovali více, často dokonce i s omezenějšími zdroji. Proto podniky u zaměstnanců nemají jinou možnost než se pokoušet angažovat nejen tělo, ale také mysl a jejich srdce a to tím, že jim dají najevo, že si jich cení, váží a jsou pro firmu důležití.

2.4 Peníze a motivace

Dle Armstronga (1999) peníze ve formě mzdy nebo jiné formy odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou, ale mnozí lidé jim stále připisují přehnaně velký význam (Schwalbe, Smekal, 1991, s. 12).

Finanční ohodnocení pracovního výkonu má sice značný motivační vliv, ale pouze na určitý okruh pracovníků. Nadprůměrný plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek, protože většina zaměstnanců jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi a vykonané práci a do popředí vystoupí jiné faktory (Wagnerová, 2008, s. 19).

Toto potvrdilo mnoho empirických výzkumů, které účinnost peněz také zpochybnilo, neboť jak uváděli, jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, tak jejich dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. Na tom určitá část pravdy je, hlavně u lidí s pevným platem nebo platovou třídou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému odměňování. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou více peněz. Zde, ale nejde jen o vyšší příjem, ale je to i vysoce hmatatelná forma uznání a efektivní nástroj toho, jak vyvolat u zaměstnanců pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může být krátkodobý a může rychle pominout (Armstrong, 1999, s. 312).

Wagnerová (2008) připomíná, že je třeba brát v úvahu to, že různí lidé mají různé potřeby. Není tedy možné předpokládat, že peníze zvyšují motivaci každého pracovníka stejným způsobem a ve stejném rozsahu. Proto je naivní si myslet, že zavedení odměňování ve vztahu k výkonu, každého jako zázrakem přemění na dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince. Nicméně peníze nám umožňují dosáhnout mnoho cílů. Jsou velmi

mocným motivátorem, protože jsou přímo i nepřímo propojeny s uspokojováním potřeb. Podle Niermayera a Seyfferta (2005) se jedná o následující potřeby:

- *Potřebu určité kvalitativní životní úrovně a bydlení* – základní lidské potřeby jako jídlo, pití a bydlení jsou v našem životním prostoru dalekosáhle naplněny. Přitom vyšší životní úroveň si může ovšem dovolit zpravidla jen ten, kdo pobírá odpovídající plat.
- *Potřebu bezpečí* – materiální zabezpečení nám přináší pocit jistoty a bezpečí nebo-li ochranu proti nebezpečí. Když budeme vědět, že nám naše zaměstnání poskytuje možnost poctivě si vydělat na přiměřené materiální zabezpečení, budeme mít spíše potřebu se v práci angažovat.
- *Uznání a společenská prestiž* – tato potřeba nebývá přirozeně uspokojena jen přiměřenou peněžní odměnou. Aspekt uznání a vážnosti je součástí odměňování, a sice v takovém smyslu, že nadstandardní výkony jsou odměňovány odpovídající protihodnotou.

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný velký vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují mnoho nedefinovatelných cílů. Pro odlišné lidi, ale také pro stejnou osobu v různé době hrají roly symbolu různým způsobem. Z výzkumů vyplývá, že plat se stává dominantním faktorem při výběru zaměstnání a úvahy o peněžní odměně se zdají být nejmocnějším poutem spojující lidi s jejich současným zaměstnavatelem.

Jsou tedy lidé motivováni peněžními stimuly? Odpověď je ano, ale jen u těch lidí, kteří jsou penězi motivováni silně a jejichž očekávání, že dostanou finanční odměnu, jsou vysoká. Ale lidé, kteří nejsou až tak sebejistí, asi nebudou reagovat na finanční stimuly, neboť nečekají, že jejich výkon dosáhne podmínek pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou postupně narušit vnitřní zájem, protože lidé, kteří pracují pouze pro peníze, mohou vnímat své úkoly jako méně příjemné, a proto je nebudou plnit dobře. Opravdu ale víme to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství odlišných faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně na sobě závislé (Armstrong, 1999, s. 312).

Peníze podle Wagnerové (2008) mohou přinést pozitivní výsledky motivace za správných okolností nejen proto, že lidé chtějí a potřebují peníze, ale také proto, že je to jasně

hmatatelný způsob uznání a ocenění. Naproti tomu špatně navržený a vedený systém finančního odměňování může demotivovat.

Proto, aby finanční odměna byla účinná a motivující Bělohlávek (2005) uvádí následující principy:

- *Výkonnost motivuje zejména pohyblivá složka mzdy.* Má-li být účinná, musí se jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaký pracovní výkon bude odměňován. Pokud lidé nevidí a nechápou vztah mezi odměnou a pracovním výsledkem, tak se účinek ztrácí.
- *Skoro stejná nebo stejná odměna zmenšuje motivaci.* Mnoho manažerů nemá chuť dělit pracovníky podle pracovního výkonu, protože si myslí, že by to mohlo vyvolávat konflikty. V lidech to pak vzbuzuje dojem, že nezáleží na tom, zda pracují nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní.
- *Neměnná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.* Vedoucí pracovníci většinou požadují, aby mzda obsahovala co největší podíl pohyblivé složky, protože v ní spatřují hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si však, že zatím co pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je zdrojem stability zaměstnanců. Ti pohyblivou část mzdy berou za něco, ne zcela jistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit, podle toho jaké firma bude mít výsledky. O co nejvyšší pevnou složku často bojují i odborové organizace, protože ji považují za jistější z pohledu zabezpečení zaměstnanců.

K výše uvedeným principům Bělohlávek (2008) dodává několik dalších:

- *Zaměstnanci by měli být také odměňováni za výsledky celku.* Podporuje to týmový výkon. V opačném případě může nastat rivalita mezi jednotlivými útvary organizace nebo snaha dosáhnout výsledků na úkor ostatních.
- *Čím bude jednodušší systém, tím silnější bude motivace.* Je-li mzda vypočítávána na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci špatně orientují, tak motivační účinek se ztrácí.
- *Motivaci posiluje včasnost odměny.* Odměna, kterou zaměstnanec dostane těsně po splnění úkolu má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.

- *Vedoucí má výši odměny pracovníkovi vysvětlit.* Manažeři si často myslí, že zaměstnanec si sám přijde na to, podle výše odměny, jaká je úroveň jeho výkonu. Mělo by mu být však vysvětleno, za jaké výsledky mu byla výše odměny stanovena, aby si sám pak nehledal vlastní mylné vysvětlení.
- *Výše odměny by měla být adekvátní zásluze pracovníka.* Odměna, která je příliš nadsazená proti skutečným pracovním výsledkům, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která výsledkům práce zase neodpovídá, tak vyvolává hněv.

Zde je důležité připomenou hlavně to, jak říkají Dědina a Cejthamer (2005), že motivační není jen maximálně možný výdělek, ale výdělek spravedlivý. Tady narážíme na problém mzdové spravedlnosti. Spravedlivá odměna v sobě zahrnuje dvě složky, subjektivní představy a hodnotící postoje. Zaměstnanec má tendence srovnávat svou odměnu s odměnou ostatních členů skupiny, pracovníků podniku nebo jiných pracovních skupin. Pocit, že výdělek, je spravedlivý spolu vytváří velké množství faktorů, které nejsou svou podstatou ekonomické, ale spíše psychologické, popřípadě sociální. K těmto faktorům počítáme – srovnávání vlastního výdělku s ostatními, srovnání své výkonnosti s jinými, ohodnocení kvalifikační náročnosti práce, situaci na trhu práce z hlediska nabídky a poptávky atd.

Spravedlivé přidělení finančních odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro vytváření neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti. I ti zaměstnanci, kteří se primárně neorientují motivem finanční odměny, vnímají případné nespravedlnosti velmi citlivě a reagují na ně rozladěností, sekundárně to může vést k oslabení jejich motivace.

2.5 Manažer a jeho styl vedení

Podle Nakonečného (1992) jedním z důležitých činitelů pracovní motivace je styl, jakým jsou zaměstnanci svými vedoucími vedeni.

Buchta a Siegl (2003) říkají, že styl vedení vyjadřuje vztah vedoucího pracovníka k podřízeným, kdy se jedná o jeho konkrétní vnější projev. Dříve se předpokládalo, že vedoucí pracovník má mít jen jeden styl vedení, ale dnes už víme, že jeden vedoucí má uplatňovat odlišné styly vedení, a to podle potřeby, situace a zejména podle toho s kým jedná.

Horák (2008) uvádí další faktory, které při vedení lidí sehrávají svou úlohu a ovlivňují styl vedení lidí, který si manažer vybere:

- Vedoucí pracovník by měl *vnímat své podřízené, vidět je tak jací ve skutečnosti jsou*. Bylo by na škodu zařadit jednotlivé pracovníky podle jediné události nebo ojedinělého výkonu, který podali a v tomto hodnocení stále setrvat. Není možné dosahovat adekvátních výsledků bez správného vnímání podřízených.
- Velký vliv na styl vedení pracovníků mají také *získané zkušenosti a vzdělání manažera*. Vedoucí si musí uvědomovat, že styl, který užívá je potřebný měnit v závislosti na úkolech, které má plnit.
- *Využívání názoru spolupracovníků* na stejné nebo jiné úrovni řízení. Takovéto názory mohou inspirovat změnu přístupu k pracovníkům.

Dědina a Cejthamer (2005) dodávají, že úspěšnost manažera je v jedné z jeho základních vlastností, kterou je schopnost efektivně řídit lidi. Manažerovo jednání, chování a jeho manažerský styl tak ovlivňuje úsilí vynaložené při práci a úroveň výkonu podřízených pracovníků. Ti reagují podle způsobu, jak se s nimi zachází.

Většina zaměstnanců do práce nastupuje s prvotním nadšením vykonávat dobrou práci a chtějí podat výkon, který odpovídá jejich nejlepšímu schopnostem. Pokud se aktuální výkon nerovná ideálnímu, často za to může to, jak podřízení vnímají přístup svého manažera. Proto na manažerech je velká odpovědnost za to, jaký styl vedení přijmou.

Manažer si může vybrat z několika stylů, které mají různá specifika a manažeři je používají k dosažení stanovených cílů. Mezi nejznámější styly řadím:

- autoritativní styl,
- kooperativní a participativní styl,
- liberalistický styl.

Autoritativní styl

Podle Frenzela (2009) tento způsob vedení vznikl v době, kdy rozdíly ve vzdělání byly veliké. Podřízení pracovníci o tom co musejí dělat, věděli poměrně málo, zatímco nadřízený byl díky svému vzdělání a svým vědomostem schopen každou situaci správně posoudit. V dnešní době už rozdíly ve vzdělání nejsou tak velké, a proto se tento styl vedení používá jen v určitých případech.

Při používání tohoto stylu aktivita a samostatnost nejsou vítány a také zodpovědnost se nevyžaduje. Takto nastavený styl řízení u podřízených vyvolává nesamostatnost, pasivitu a málo zodpovědnosti. Tento styl naopak u podřízených obvykle vyvolává vysokou, avšak naprosto formální kázeň, ale také může vyvolávat neukázněné chování. Výkonnost v takové skupině může být nadprůměrná, ale nekvalitní kvůli malé zainteresovanosti pracovníků na skupinových cílech. Vztahy v takovém pracovním kolektivu bývají nevyrovnané a napjaté (Horák, 2008, s. 62).

Použití tohoto stylu bez špatných důsledků je možný použít za následujících podmínek:

- pokud zaměstnanci nejsou na nic jiného zvyklí a nic jiného neznají,
- pokud nejsou schopni participativně spolupůsobit,
- pokud nejsou motivováni nebo nemají potřebu participativně působit,
- když je jisté, že rozhodnutí na základě formální autority akceptují,
- když mohou provést pokyn, aniž by museli chápat obsah a důsledky tohoto pokynu,
- když musí být udělána rychlá rozhodnutí (Nakonečný, 1992, s. 148 - 149).

Kooperativní a participativní styl

Frenzel (2009) tento styl vidí ve vzájemné spolupráci mezi vedoucím a jeho podřízeným.

Kooperativní styl vedení charakterizuje následujícími pěti body:

- delegování úkolů,
- zapojení podřízených do rozhodovacího procesu,
- průhlednost příkazů,
- reprezentace vlastní skupiny,
- kontrola zaměřená na cíl.

Využívání tohoto stylu vedení pracovníků má pozitivní vliv jak na plnění zadaných úkolů, tak i na spokojenost členů vedené skupiny. Tento styl vedení stimuluje aktivitu při plnění zadaných úkolů, samostatnost, odpovědnost a jeho motivační náboj je výrazný. Příkazy vedoucí dává jen zřídka, podporuje iniciativu a působí spíše příkladem. Akceptuje návrhy členů skupiny, je přístupný hovoru také o jiných věcech než těch, které ho zajímají. Každý člen skupiny může ovlivňovat rozhodování a má právo rozumět výsledkům. Při tomto stylu vedení rozhodnutí nejsou tajná ani despotická a uzavřená jakýmkoli otázkám. Produktivita takové skupiny je většinou průměrná, ale kvalitní a dlouhodobá (Horák, 2008, s. 62).

Nakonečný (1992) uvádí několik podmínek, za kterých je použití tohoto stylu efektivnější než stylu jiného:

- když je dost času na rozhodnutí,
- když může nastat ohrožení formální nebo odborné autority vedoucího tak, že je nejisté, zda pracovníci budou akceptovat pokyn,
- když je pravděpodobné, když pracovníci svým názorem můžou přispět k dosažení lepšího výsledku,
- když se zaměstnanci mohou motivačně rozvíjet pomocí atraktivních pobídek.

Participativní styl vedení má zejména význam tehdy, když se v podniku snažíme prosadit nějakou změnu, protože pracovníci se budou méně stavět proti změně, když se budou podílet na jejím rozhodnutí.

Liberalistický styl

Podle Buchty a Siegla (2003) liberalistický styl vedení vyjadřuje slabé postavení vedoucího pracovníka. Vedoucí je ke svým podřízeným shovívavý a poskytuje jim značnou volnost v jednání. Frenzel (2009) to vidí ještě skeptičtěji. Ten uvádí, že u tohoto stylu neexistuje ani vedení a ani se nestanovuje cíl. Nepanuje žádná kontrola výsledků a každý si dělá, co uzná za vhodné. Buchta a Siegl (2003) dodávají, že tento styl vedení lze v praxi považovat za nepřijatelný.

Horák (2008) říká, že využití tohoto stylu vedení bez nepříznivých výsledků je možné, ale jen v kolektivech vysoce kvalifikovaných, samostatně a izolovaně pracujících odborníků, kteří jsou osobně silně motivováni řešením úkolů nebo pracovní činností. Své místo bude mít také tam, kde půjde spíše o trávení času, kde až tak moc nezáleží na vzájemné propojenosti činnosti jednotlivých členů.

Použití výše zmíněných stylů ve většině případů závisí na situaci, ale zejména na tom koho vedoucí řídí. Bělohlávek (2008) použití určitého stylu vysvětluje na příkladu zralosti pracovníků.

- *Přikazování* – tento způsob zadávání úkolů použijeme u pracovníků, kteří jsou nezralí, nevědí si rady, zapracovávají se do své pracovní pozice. Těmto lidem je

třeba přikazovat, vést krok za krokem, přesně určovat co mají dělat a neustále na jejich práci dohlížet.

- *Přesvědčování* – s tím, jak se zaměstnanec zdokonaluje ve svých dovednostech, tak by se měl měnit i přístup vedoucího. Protože po stránce pracovní zaměstnanci již dosáhli určité úrovně dovedností, tak se vedoucí může více zaměřit na interpersonální stránku úkolu. V tomto stupni zapracování již podřízení nechtějí jen bez rozmyslu přijímat pokyny vedoucího, protože se už v mnoha věcech dokážou orientovat sami. Vedoucí pracovník jim bude vysvětlovat svá rozhodnutí a získávat je pro aktivní plnění zadaných úkolů.
- *Participování* – manažer postupně zmenšuje pozornost věnovanou podřízeným, protože ti se učí zvládat své úkoly sami. Manažer ponechá na nich, jaký přístup k danému úkolu zvolí a mnohé věci rozhodují společně s nimi.
- *Delegování* – zaměstnanec je odborně i psychologicky vyspělí, zvládá pracovat samostatně. Vedoucí pracovník spíše jen pomáhá při překonávání mimořádných událostí.

Pracovní motivace je pouze jeden z faktorů, které ovlivňují aktuální výkon člověka. Významnou roli zde také má aktuální zdravotní stav a schopnosti pracovníka výkonu dosáhnout (Botek, 2008, s. 31).

3 SOUDOBÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Podle Králíkové (2011) motivace stojí v pozadí veškerého lidského snažení, bez ní nedosáhneme ničeho. Jeden nejlepší motivátor pro všechny neexistuje. Každý jsme jiný, tudíž je třeba zjistit, co konkrétního zaměstnance motivuje a konkrétní motivační řešení mu přizpůsobit.

Stále existuje hodně společností, které vytváří a zlepšují různé motivační nástroje (finančního nebo nefinančního rázu), aniž by nejprve analyzovaly situaci a zmapovaly potřeby zaměstnanců. Často se ukazuje, že stejný nástroj nefunguje na každého a někdy má i zcela opačný efekt. Například nekorunovaný král všech motivačních nástrojů – finanční odměna – může mít pozitivní dopad na některé jedince, ale může se také projevit jako zcela zbytečná investice u těch, jejichž hodnotový žebříček je nastaven jinak.

Branham (2009) uvádí, že z výstupních pohovorů několika tisíc zaměstnanců, kteří dobrovolně opustili své zaměstnavatele, se provedla podrobná analýza, kde se hledal společný důvod k odchodu. Tato analýza zjistila, že nebyla naplněna jedna ze čtyř základních lidských potřeb:

- 1) *potřeba důvěry* – zaměstnanci očekávají od managementu, že bude plnit své sliby, bude čestný a upřímný v každé komunikaci, bude do nich investovat, bude je spravedlivě odměňovat atd.,
- 2) *potřeba naděje* – zaměstnanci potřebují věřit, že budou schopni růst a rozvíjet své schopnosti při výkonu práce a budou mít příležitost povýšit nebo jinak postupovat,
- 3) *potřeba ocenění* – zaměstnanci potřebují vědět, že když budou tvrdě pracovat, prokazovat oddanost firmě a smysluplně přistupovat k jejím úkolům, budou příslušně oceněni a ohodnoceni. Cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace,
- 4) *potřeba cítit se kompetentní* – zaměstnanci předpokládají, že budou pověřeni úkolem, který pro ně bude výzvou a zároveň využije jejich talent, že se jim dostane školení, aby práci mohli vykonávat kvalifikovaně, že uvidí konečné výsledky své práce a dostane se jim pravidelného hodnocení jejich výkonu.

Z výše uvedené analýzy a z názorů předních manažerů nadnárodních firem jsem vybral šest motivačních nástrojů, které jsou v dnešní době čím dál víc užívány, protože jsou efektivní a nepředstavují pro firmy velké finanční náklady. Mezi tyto nástroje řadím:

- efektivní komunikaci,
- zpětnou vazbu,
- osobní rozvoj,
- uznání,
- ochutnání úspěchu – dosažení cíle,
- odpovědnost.

3.1 Efektivní komunikace

Výsledky téměř každého výzkumu s organizací a názorů pracovníků, které se ptají na komunikaci, naznačují, že informací není nikdy dost. Dokonce i po týdnech prezentací a komunikací o nějaké nové strategii tomu někteří pracovníci nebudou rozumět. Skutečnost, že komunikace je složitá, však nepodkopává její význam jako zdroj motivace pro pracovníky.

Když zaměstnanci budou chápat, proč se něco dělá, budou ochotnější k akceptování toho, co se od nich očekává. Vedoucí pracovníci se až moc často zaměřují na to, co se dělá, a ne na to, proč se to dělá, a provádějí popisná vylíčení programu, který má být zaveden. Zaměstnanci jsou tomuto programu vystaveni, ale neznají žádné informace o zásadách a principech v jeho pozadí, což vede k nižší výkonnosti a k odporu k výsledkům. Naproti tomu zaměstnanci, kteří jsou dostatečně informováni a mají dostatečnou znalost podniku, vidí v takové komunikaci zdroj motivace (Ulrich, 2009, s. 153 - 154).

Názory na úspěšnou komunikaci procházely určitým vývojem. V šedesátých letech minulého století byl kladen důraz na schopnost přesvědčit druhého tlakem, prosadit se, bránit svůj názor. V sedmdesátých letech se pozornost obrací k naslouchání, respektování ostatních a vcítění se do jejich potřeb. Ukazuje se, že obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi je úspěšnější než dříve. Dobře fungující tým se vyznačuje spíše vzájemnou úctou a uznáním než prosazováním osobních zájmů. V devadesátých letech

byly definovány zásady tzv. versatilní komunikace, která zdůrazňuje odlišný přístup k různým typům lidí (Bělohlávek, 2010, s. 17).

Dle Lewthwaiteové (2007) komunikace podpírá všechno, co člověk dělá. Umožňuje vedoucím pracovníkům stanovit cíle, hodnotit, organizovat a rozvíjet. Pro manažera by mohla mít komunikace dvě hlavní primární funkce. První z nich je sběr informací z okolí, ve kterém působí. Druhou funkcí je ovlivnit chování ostatních lidí. Komunikaci charakterizuje jako nástroj, který mohou manažeři použít pro řízení vztahů. Nástroj však nežije svým vlastním životem. Je nenahraditelně propojen s osobou, která ho užívá.

Bedrnová a kol. (2009) uvádí, že dobrá komunikace s druhými je předpokladem pro vytváření a rozvoj našich interpersonálních vztahů, které utváří dobré a motivující klima na pracovišti. Komunikaci a komunikačním schopnostem se přisuzuje značný význam a neschopnost komunikace může být příčinou mnoha konfliktů (Nakonečný, 2009 s. 318).

Forsyth (2009) tvrdí, že motivace neznamena nic, pokud není mnohostranná a každá její samostatná část není svázána s komunikací, jako je tomu ostatně i u celého samotného procesu řízení – bez komunikace není možné žádné řízení. Toto tvrzení je jasné. Motivace samotná je uskutečňována nejen pomocí komunikace, ale je nutné mít na paměti i přesnou formu této komunikace, která přímo přispívá k dosaženému efektu. Forma komunikace je závislá například:

- na způsobu, kterým věci sdělujeme,
- na osobě, která je kontaktována,
- na okolnostech, za kterých komunikace probíhá,
- na záměru, který sdělujeme,
- na osobě, která komunikaci provádí.

Metod komunikace lze tedy uplatnit celou řadu, ale pokud nebudou vhodné, zaměstnanci je budou stejně ignorovat (Miskell, 1996, s. 74).

Freemantle (1996) dodává, že komunikaci nemůžeme považovat za všelék, že je svrchovaně naivní se domnívat, že když budeme do firemních informačních kanálů dávat víc a víc informací, vyřeší se všechny problémy ve vztahu se zaměstnanci sami.

V organizacích občas převládá nedůvěra a informace, které přicházejí shora, jsou někdy chápány jako „plané řeči“. Zaměstnanci se k nim staví lhostejně.

Aby komunikace byla efektivní, musí mít manažer tedy důvěru, a aby dosáhl důvěry, musí vytvořit takové prostředí, ve kterém s ním mohou zaměstnanci opravdově komunikovat. Takové prostředí může vedoucí pracovník vytvářet hned při zadávání úkolů. Zde by měl pracovníkům vysvětlit, co mají dělat a jak při tom mají postupovat, zejména jedná-li se o nováčky. Nestačí, když vedoucí sdělí pracovníkům pouze své příkazy týkající se výhradně zadávaných úkolů. Musí s nimi hovořit i o dalších důležitých skutečnostech, které se týkají pracovní skupiny a podniku. Je také nezbytné, aby manažer průběžně věnoval pozornost tomu, aby jeho spolupracovníci byli důkladně a včas informováni, aby oběh informací byl přiměřený a plynulý. Je zjištěno, že věcné a včasné informování pracovníky aktivizuje.

Pracovníky je také třeba informovat o tom, zda postupují správně či špatně, tedy průběžně jejich jednání hodnotit. Součástí efektivní komunikace s pracovníky musí být i pochvaly a kritická vyjádření. Každodenní bezprostřední styk manažera s pracovníky, v jehož rámci jim sděluje své názory a hodnocení a v němž je současně ochoten naslouchat jejich názorům a hodnocením, vytváří atmosféru otevřenosti a potřebné důvěry (Pauknerová a kol., 2006, s. 216). Management se zpravidla v rámci komunikace s pracovníky snaží dosáhnout tří věcí:

- dosáhnout toho, aby pracovníci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich dotýkají,
- vytvořit u zaměstnanců pocit loajality k cílům, plánům a hodnotám organizace,
- pomoci zaměstnancům více si vážit jejich přispění k úspěšnosti podniku (Armstrong, 1999, s. 794).

3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba poskytovaná pracovníkům o tom, jak pracují, je jedním z hlavních motivačních nástrojů pro řízení pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci ji mohou poskytovat neformálním způsobem v průběhu celého roku nebo formálním způsobem během setkání za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

Zpětná vazba je poskytování informací lidem o tom, jak pracují, jaké mají výsledky, zda jejich chování je žádoucí. Zpětná vazba může být:

- *pozitivní* – a to v případech, kdy se lidem říká, že si vedli dobře,
- *konstruktivní* – v případech, když jim poskytují radu v tom, jak pracovat lépe,
- *negativní* – když se lidem říká, že si vedli špatně.

Zpětná vazba posiluje motivaci a ukazuje, kde a jak je třeba chování změnit (Armstrong, 2011, s. 121).

Podle Huňáta (2010) zpětnou vazbu lidem poskytovat musíme, abychom ovlivnili jejich výkonnost. Máme poděkovat za to, co bylo výborné a správné a upozornit na to, co je třeba zlepšit.

Lewthwaiteová (2007) tvrdí, že organizace a firmy, postavené na efektivní zpětné vazbě mají tendenci být úspěšné. Z průzkumů, které byly prováděny je zřejmé, že nedostatek zpětné vazby týkající se výkonu je jedním z hlavních důvodů odcizení a fluktuace zaměstnanců (Branham, 2009, s. 84).

Armstrong a Stephensová (2008) uvádějí několik zásad pro poskytování zpětné vazby:

- *Zabudovat zpětnou vazbu do práce.* Zpětná vazba, aby byla efektivní, by měla být součástí práce. Jednotliví pracovníci nebo skupiny by měli být schopni snadno z kontrolních informací, které jsou jim k dispozici zjistit, jak pracovali. Pokud nelze zpětnou vazbu zabudovat do práce, měla by být poskytována tak rychle, jak je to jen možné.
- *Pokládat otázky.* Spíše dávat otázky než předkládat tvrzení (např. Proč k tomu podle vás došlo? Existují s odstupem času podle Vás nějaké jiné způsoby, jak byste mohl tuto situaci řešit?).
- *Umožnit lidem, aby sami přemýšleli o tom co dělat.* Povzbuzovat lidi přicházet se svými vlastními řešeními toho co by měli udělat nebo jak by se měli chovat.
- *Poskytovat zpětnou vazbu na základě skutečných událostí.* Zpětná vazba by měla být poskytována na základě zjištěných výsledků nebo skutečného pozorovaného chování. Měla by být podložena důkazy. Neměla by být založena na domněnkách o příčinách daného chování.

- *Popisovat nikoli soudit.* Zpětná vazba by měla být prezentována jako popis toho, co se doopravdy stalo a neměla by být doprovázena nějakými soudy nebo názory.
- *Vybrat klíčové záležitosti.* Vyberte klíčové záležitosti a omezte se jen na ně. U lidí existuje určitá hranice množství kritiky, kterou mohou přijmout. Jakmile ji překročíte, záklopka se uzavře a nikam se nedostanete.
- *Zaměření.* Vedoucí pracovník by se měl spíše zaměřit na to, co lze udělat pro zlepšení než na kritiku (Armstrong, 2011, s. 125).
- *Zpětná vazba musí být okamžitá.* Musí být silně propojena s chováním, které chci změnit. Nemá žádný význam říkat např. „před čtyřmi měsíci jste to udělal špatně“. Jedinec si nebude konkrétně pamatovat, co udělal špatně a jeho chování se od té doby možná už změnilo (Lewthwhiteová, 2007, s. 29).

Výše uvedené zásady by měli manažeři používat při poskytování zpětné vazby u svých podřízených, aby je motivovali k dosahování lepších výkonů.

Hroník (2006) uvádí, že kromě hodnocení zaměstnance pouze svým nadřízeným, se může použít metoda, kde není jen jeden hodnotící, a která se někdy nazývá vícezdrojové hodnocení neboli 360° zpětná vazba. Její význam spočívá v tom, že podle stejných kritérií je zaměstnanec hodnocen různými lidmi, jako jsou:

- nadřízený,
- zákazník,
- dodavatel,
- podřízený,
- kolega „přísný“,
- kolega „laskavý“.

Způsoby získávání informací se zpravidla uskutečňují dotazníkovou formou. Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich uspořádanost. Takto koncentrované a uspořádané informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

3.3 Osobní rozvoj

Mnozí lidé v současné době považují přístup ke vzdělání a k osobnímu rozvoji za klíčový prvek celkového souboru odměn. Existence příležitosti k učení a vzdělávání, výběr jedinců do prestižních vzdělávacích kurzů a programů a důraz kladený organizací na získávání nových a prohlubování existujících dovedností, může působit jako silný motivační faktor (Armstrong, 2009, s. 45).

Cílená podpora individuálního rozvoje, jak po stránce odborné, tak i osobní, se stává důležitým základem úspěšné personální politiky. Zatímco dříve se lidé učili převážně v kurzech či na seminářích a ve firmě pracovali, dochází dnes k čím dál větší integraci těchto oblastí. Stále více se aplikuje učení na pracovišti s orientací na řešení problému a získávání zkušeností. Školící akce jsou lépe přizpůsobeny aktuálním potřebám, firmy je interně připravují a navazují na ně. Ideální je, když tak činí samotní vedoucí pracovníci. Zvyšuje se tím transfer při učení (Haberleitnerová a kol., 2009, s. 21).

Pracoviště samé jako prostředí pro učení může odměňovat lidi tím, že jim nabízí určité příležitosti k rozvíjení jejich schopností a tím i zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení může být záměrné a předem plánované, zaměřené na vzdělávání pracovníků pomocí podporování a monitorování jejich učení při výkonu práce. Důležité je však to, že učení je každodenní součástí práce a zaměstnance motivuje k lepšímu výkonu (Armstrong, 2009, s. 45).

Například jednou z forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přímo na pracovišti je mentoring. Dle Thomsona (2007) mentor je osoba, obvykle spolupracovník na stejné nebo vyšší pozici s delší dobou praxe než pracovník, za něhož je odpovědný. Pracovník za mentorem může kdykoli přijít a diskutovat s ním o svých pracovních úkolech. Tento vztah můžeme přirovnat ke vztahu mistra a žáka. Žák se učí z mentorových zkušeností a úkolem mentora je svého chráněnce povzbuzovat a vychovávat. Mnozí lidé si váží toho, když mohou dále předávat své znalosti a zkušenosti, zejména, je-li to oceněno a mají-li ostatní lidé z jejich znalostí a zkušeností prospěch.

Na jedné straně jedinec může mít více neformálních mentorů, na které se obrací o radu nebo o pomoc. Na straně druhé může jít o formální mentoring, kdy nově nastupujícímu zaměstnanci jsou určeni jeho mentoři. Obě formy mentoringu mají své pro a proti.

Výhodou neformálního mentoringu je, že si pracovník sám vybírá svého poradce. Nevýhodou této formy mentoringu je to, že ne každý má dost iniciativy, aby hledal mentora. Je mnoho organizací, které formální a neformální mentoring podporují, ale jen málo z nich nabízí mentorům nějaký výcvik a vzdělání. Přitom neškolený mentor může mít na nové zaměstnance katastrofální vliv.

Podle Branhama (2004) dalším motivujícím faktorem jak rozvíjet své zaměstnance na pracovišti je tzv. „kolečko“ v různých provozních oblastech s cílem zajistit všestrannost a dlouhodobý přínos zaměstnanců pro společnost. Na jedné straně zaměstnanci jsou motivováni tím, že se učí novým věcem a na straně druhé je výhodné i pro zaměstnavatele, protože jeden zaměstnanec může na přechodnou dobu zastat několik různých pozic.

Firmě, která nepodporuje rozvoj pracovníků a setrvává na aktuálním dosaženém stavu, do budoucna hrozí, že začne zaostávat za konkurencí (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 72).

3.4 Uznání

Branham (2004) uvádí, že zaměstnanci řadí uznání za jejich práci na jedno z prvních míst, které přispívají k jejich spokojenosti v zaměstnání.

Lidé potřebují vědět nejen to, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, ale také to, že jejich úspěšné splnění úkolů je oceněno. Uznání je spojeno v Maslowově hierarchii potřeb s vysokým hodnocením sebe sama (sebeúctou) a tím, že jsou respektováni ostatními (prestiží).

Uznání lze například vyjádřit pomocí pozitivní, bezprostřední zpětné vazby od vedoucích pracovníků nebo od spolupracovníků, kteří ocení příspěvek jedince nebo týmu. Další kroky, které můžeme řadit za projev uznání, jsou povýšení, zařazení do důležitého projektu a rozšíření nebo obohacení práce poskytující prostor pro zajímavější a lépe placenou práci (Armstrong, 2009, s. 47).

Na snaze dát lidem najevo, že si jejich práci ceníme, je nejkrásnější to, že máme k dispozici spoustu možností, které nás nestojí moc, tedy pokud jde o peníze. Jedna z dalších možností, kterou lidé chtějí, je jednoduché a upřímné díky za dobře vykonanou práci.

Poděkovat můžeme několika způsoby, přičemž osobní poděkování z očí do očí je nejoblíbenější. Pro mnoho manažerů je však i toto jednoduché poděkování problém, protože se naučili brát výkon svých podřízených jako samozřejmost (Branham, 2009, s. 148).

Manažeři však musí být opatrní, protože uznání jedné osoby může být vnímáno jako neuznávání jiných lidí, a je tedy třeba důkladně rozvažovat a zvládat důsledky toho, že najednou máme vítěze a poražené (Armstrong, 2009, s. 47).

Forsyth (2009) vidí v uznání také velkou část motivace a toho si musí být dobrý management vědom. Ale pokud nejsou věci dobře zorganizovány a lidé přesně nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, tak úspěch a následné vyjádření uznání může být velice složité. Uznání dělí na malé (vyslovení pochvaly, poděkování) a velké (povýšení či bonusy).

Bělohlávek (2005) k vyslovení pochvaly uvádí několik zásad, kterých by se měl dobrý manažer držet, aby pochvala byla motivující a splnila požadovaný efekt:

- *Pochvala má být konkrétní.* Zaměstnanec by měl vědět za co je chválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak.
- *Pochvala by měla být adresná.* Za určitých okolností můžeme pochválit i tým. Zde ale hrozí riziko, že někteří členové týmu si myslí, že úspěch je především jejich zásluhou a ostatní tak lacině přicházejí k pochvalě. Považují to za nespravedlnost a očekávají uznání svého osobního přínosu. Po vyzdvižení týmu by mělo následovat uznání zvláště aktivních jednotlivců.
- *Pochvala má být vyslovena včas.* Nejlépe okamžitě po dosažení úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí mnohem silněji, než ta, která je odkládána na vzdálený termín.
- *Připravenost chválit.* Je hodně věcí, které zaměstnanci vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřizování vůbec povšimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez větších problémů. Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšimli. Budou možná překvapeni umem a úsilím jaké museli podřízení vyvinout, aby dosáhli samozřejmých výsledků (Bělohlávek, 2008, s. 49).

Pokud vedoucí pracovníci nerozpoznají a neocení to, co se dělá dobře, produktivita lidí bude klesat souběžně s mírou jejich spokojenosti v práci (Branham, 2004, s. 192).

3.5 Ochutnání úspěchu – dosažení cíle

Dosažení úspěchu je jeden z dalších motivačních nástrojů, který se v poslední době dostává do popředí. Plamínek (2011) úspěch definuje jako stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho dosaženo být mělo. Toto široké pojetí pochopitelně připouští úspěchy, které jsou objektivní, tedy obecně užitečné a měřitelné, stejně jako úspěchy subjektivní, jež mohou být problematické a relativní.

Potřeba úspěchu, a nezáleží na tom, zda objektivního nebo subjektivního, v různé míře existuje u všech lidí na všech pracovních místech. Míra, v jaké funguje, bude záviset na orientaci jedince a na prostoru, který mu jeho pracovní pozice poskytuje pro uspokojování potřeby úspěchu. Lidé, kteří jsou hnáni potřebou dosažení úspěchu, budou pravděpodobně proaktivní, iniciativní, budou vyhledávat příležitosti a vyžadovat uznání (Armstrong, 2009, s. 47).

Forsyth (2009) uvádí, že každý člověk je potěšen tím, když něčeho dosáhne. Během pracovního dne může existovat řada věcí, které nám přinesou uspokojení. Dosažení úspěchu je relativní hodnota. Malé věci mohou být pro jedince velmi důležité a to v rozsahu, ve kterém si lidé tvoří své vlastní uspokojení. Podstatné ale je, poskytnout vhodné měřítko k tomu, aby mohli své úspěchy s něčím porovnávat. Součástí jsou i formální a neformální cíle. Mohou být spojeny téměř s čímkoli a nabízí nám celou řadu možností:

- množství produktů, které obchodní zástupce prodá,
- čas, který nám práce zabrala a její kvalita,
- jak dobře jsou pracovníci vyškoleni nebo jak dlouho už pracují ve společnosti,
- úspory nákladů,
- rychlost a efektivita,
- spokojenost zákazníků.

Čím více různých způsobů pro poměřování věcí používáme, tím jednodušeji zaznamenáme změny a současně rozšíříme možnosti jak zdůraznit dosažené úspěchy. Čím častěji budou lidé moci říct „To se povedlo.“ nebo „Jsme dobří.“ tím lépe. Práce, při které zaměstnanci nepocítí, že ji dobře udělali, bude vždy přinášet menší zadostiučinění. Navíc zde začíná vznikat určité nebezpečí, že pokud lidé nenaleznou žádné cíle, na které by se soustředili, sami si je vymyslí a to může být škodlivé (Forsyth, 2000, s. 34).

Další nebezpečí Lewthwaiteová (2007) vidí ve spojení mezi chováním a dosažením cílů, které nemusí být tak snadné jak se zdá, protože jednotlivci mají různé cíle a budou těchto cílů dosahovat pouze tehdy, pokud budou cítit, že mají reálnou šanci jich dosáhnout.

Při plnění zadaných úkolů jsou tedy vždy aktivovány dvě tendence, dosažení úspěchu a vyhnutí se neúspěchu. V jednání pak vyjde najevo ta tendence, která je silnější. Manažeři si musí být vědomi toho, že lidé s vysokou potřebou dosáhnout úspěchu jsou v první řadě zaměřeni na dosažení úspěchu vlastními silami, a proto nemusí být moc efektivní v situacích, které požadují skupinovou kooperaci. Jedinci zaměřeni na vyhnutí se neúspěchu si vybírají úkoly buď příliš lehké, nebo příliš těžké, protože úkol s vysokou obtížností při nesplnění neberou jako neúspěch. K zabránění tohoto efektu je dobré zaměstnanci naznačit jak cíle dosáhnout, a že tento cíl je pro něho dosažitelný (Wagnerová, 2008, s. 15).

3.6 Odpovědnost

Odpovědnost je neodmyslitelná součást práce a lidé ji většinou přijímají rádi. Těší je, když něco je jen závislé na nich. Berou to, jako své vlastnictví a vkládají do toho mnohem víc úsilí. Odpovědnost je spojena s organizací, rozdělením práce a delegováním. Zatížíme – li lidi odpovědností, tak docílíme toho, že lidé začnou o své práci více přemýšlet a tím se stanou produktivnější, efektivnější a zvýší se i kvalita odvedené práce. Například v jedné společnosti zjistili, že velký nárůst produktivity a pečlivosti při práci způsobilo i tak prosté opatření jako požadavek, aby zaměstnanci svou poštu podepisovali vlastním jménem, místo aby s ní chodili k manažerovi. Lidé měli najednou díl odpovědnosti, tak v nich vznikl dojem, že práci musí brát s větší vážností než před tím (Forsyth, 2009, s. 38).

Delegování nebo-li přesun části úkolů a odpovědnosti z vedoucího pracovníka na podřízené, přináší podle Bělohávka (2008) nesporné výhody jak pro manažera, podřízeného tak i pro firmu:

- *Úspora času* – je dána tím, že vedoucí oddělení se zbaví několika činností, které doposud sám vykonával.
- *Změna obsahu práce* – díky delegování se manažer zbavuje méně důležitých aktivit a tím se vytváří větší prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo méně času.
- *Rozvoj kompetencí pracovníků* – je přínos jak pro vedoucího, tak i pro podřízené. Každý pracovník, kterému je udělen náročnější úkol, se na tomto úkolu učí složitějším a novým věcem. Postupným přesouváním nových úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníků.
- *Motivování pracovníků* – přijmutí složitějšího úkolu a tím i větší odpovědnosti člověka aktivuje k lepším výkonům. Usiluje o lepší výsledky, aby ukázal, že zvládne více než doposud.

Forsyth (2000) připomíná, že jestli se chceme vyjádřit přesně, měli bychom říci, že odpovědnost nemůžeme na někoho vložit, ale že ji lze jen přijmout. Ambiciózní člověk, který odpovědnost vyžaduje, bude s největší pravděpodobností podobné příležitosti sám vyhledávat oproti člověku, který o to nestojí. Manažer, který chce sílu odpovědnosti využít při motivování zaměstnanců, by to měl mít vždy na paměti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VLASTNÍ VÝZKUM

V této kapitole uvedu cíl výzkumu, metodu výzkumu a stanovím hypotézy, které budou ověřovány ze získaných dat. Výsledky budou analyzovány a zobrazeny v tabulkách (Tab. 1 – 8) a graficky znázorněny na obrázcích (Obr. 1 – 13).

4.1 Cíl výzkumu a hypotézy

Cílem empirické části mé práce je, pomocí sociologického výzkumu přiblížit problematiku motivace zaměstnanců v dnešní době a zjistit jejich postoje a názory.

Jde o získání informací o tom, zda si lidé myslí, že jsou v dnešní době dostatečně motivováni k lepším výsledkům, jakým motivačním nástrojům dávají přednost, zda finanční odměně nebo jiným nástrojům nefinančního charakteru a naopak jak by oni sami motivovali své podřízené, kdyby byli na řídicí pozici.

Moje výzkumná otázka zní: *„Je v dnešní době motivace zaměstnanců dostatečná?“*

Hypotézy výzkumu

Cílem praktické části výzkumu je ověření stanovených hypotéz. Hypotézy, které jsou ověřovány v rámci níže uvedeného výzkumu, jsem si stanovil jednak na základě informací, které jsem zjistil při zpracovávání teoretické části diplomové práce a jednak na základě vlastní zkušenosti.

Z těchto zjištěných informací jsem si stanovil čtyři hypotézy:

Hypotéza č. 1 – *„Zaměstnanec více motivuje možnost osobního rozvoje než finanční odměna.“*

Hypotéza č. 2 – *„Zaměstnancům se nedostává uznání za dobře vykonanou práci.“*

Hypotéza č. 3 – *„Pro zaměstnanec je důležitější jistota zaměstnání než vyšší výdělek.“*

Hypotéza č. 4 – *„Zaměstnanci si nemyslí, že jsou pro firmu důležití.“*

4.2 Metoda výzkumu

K získání informací jsem se rozhodl použít dotazník, který patří mezi nejužívanější techniky sběru dat, kdy respondent odpovídá na předem připravené otázky v tištěné podobě. Jedná se o kvantitativní metodu získávání informací a následné analýzy, která umožňuje zachování anonymity respondentů. Výhodou dotazníků je jednoduché a přehledné zpracování získaných informací.

Užití tohoto nástroje sběru informací se mi zdálo také vhodné proto, že mi umožnil získat hodně informací od velkého počtu respondentů za poměrně krátký čas. V úvodu dotazníku respondenty žádám o jeho vyplnění, proč jim ho překládám a k čemu použiji jeho výsledky. Rovněž také uvádím, že dotazník je zcela anonymní. Distribuce dotazníků cílové skupině byla realizována začátkem února roku 2013 v Brně. Výběr respondentů byl záměrný, dotazník byl předán 115 z nich a návratnost byla téměř 90%. Dotazník obsahuje 18 otázek, z toho je 16 otázek uzavřených, kdy respondent mohl označit jen jednu odpověď a dvě otázky otevřené, kde respondent mohl vyjmenovat více možností.

První část otázek je zaměřena na získání faktografických dat respondentů. Jedná se o otázky 1-3.

Druhá část otázek zjišťuje, zda se zaměstnanci cítí být motivováni, spokojenost s výší svého příjmu a jakým motivačním nástrojům dávají přednost. Jedná se o otázky 4-14.

Poslední část otázek má za cíl zjistit, zda motivační program firmy, kde respondenti pracují, je dobrý, jakými nástroji jsou motivováni a pořadí motivačních nástrojů podle důležitosti. Jedná se o otázky 15-18.

Pro zpracování získaných dat jsem použil metodu ručního třídění. Vytvořil jsem si formulář, který obsahuje každou otázku z dotazníku i s jednotlivými možnostmi. K těmto možnostem jsem poté připisoval čárky podle odpovědí respondentů. Potom jsem spočítal, kolik procent respondentů uvedlo jednu z možných odpovědí a tyto výsledky jsem pro lepší přehlednost zaokrouhlil.

Všechny níže uvedené tabulky (Tab. 1 – 8) a obrázky (Obr. 1 – 13) vypracoval autor diplomové práce.

4.3 Analytická jednotka a její charakteristika

Analytickou jednotkou mého výzkumu jsou zaměstnanci ve věku 20-65 let, kteří pracují v hlavním pracovním poměru, v soukromém sektoru a nejsou na pozici vedoucích pracovníků. Celkový počet respondentů je 104. Další charakteristiky výběrového vzorku znázorňují v tabulkách (Tab. 1 – 3).

Tab. 1. Pohlaví.

Pohlaví	Počet	%
muži	32	30,8%
ženy	72	69,2%

Tab. 2. Věk.

Věk	Počet	%
20 - 35 let	37	35,6%
36 - 50 let	36	34,6%
51 - 65 let	31	29,8%

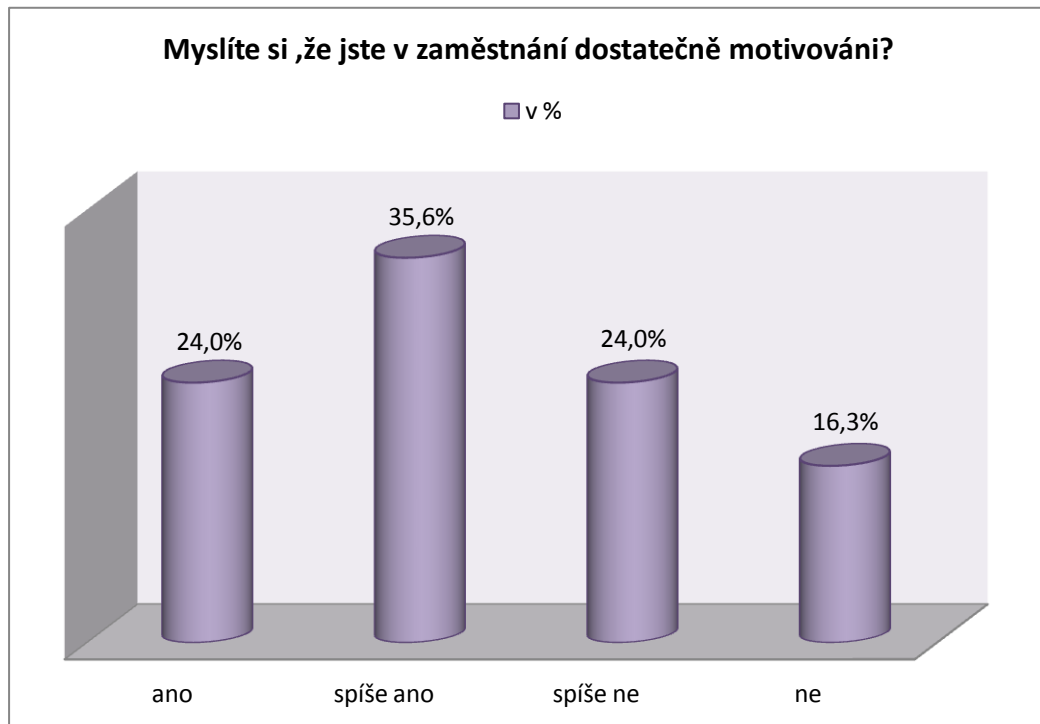
Tab. 3. Vzdělání.

Vzdělání	Počet	%
vyučen	33	31,7%
vyučen s maturitou	16	15,4%
středoškolské s maturitou	39	37,5%
vysokoškolské	16	15,4%

4.4 Zpracování výsledků a jejich analýza

Otázka č. 4 *Myslíte si, že jste v zaměstnání dostatečně motivováni?*

U této otázky mohli respondenti odpovědět pouze v rozsahu nabízených možností. Každý si mohl zvolit pouze jednu možnou odpověď.



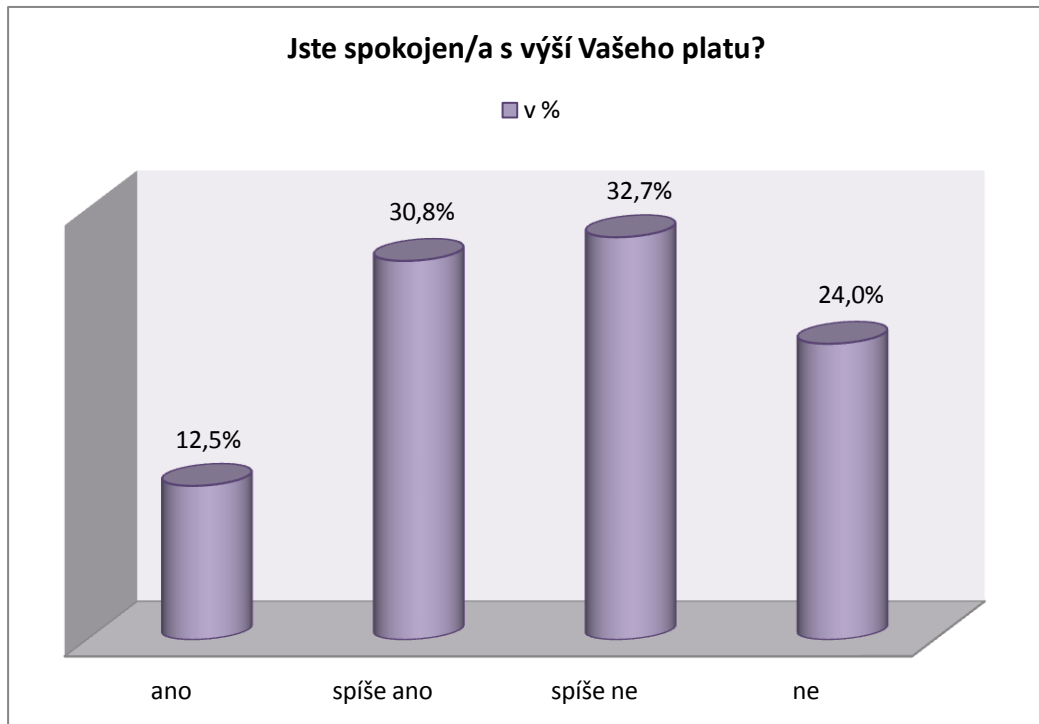
Obr. 1. Zaměstnání a dostatečná motivovanost.

V této otázce mohli respondenti volit z možností, které uvádím na obrázku (Obr. 1). Většina dotazovaných si myslí, že je v zaměstnání dostatečně motivována a přiklání se k variantám *ano* a *spíše ano*. Variantu *ano* si vybralo 24% dotazovaných a variantu *spíše ano* si zvolilo 35,6% dotazovaných. Respondentů, kteří si nemyslí, že jsou v práci dostatečně motivováni je téměř 41%. K variantě *spíše ne* se přiklonilo 24% všech dotazovaných a variantu *ne* si zvolilo 16,3% dotazovaných.

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 1) vyplývá, že téměř 60% zaměstnanců je v práci dostatečně motivováno.

Otázka č. 5 *Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?*

Respondenti si mohli vybrat jednu z nabízených možností.



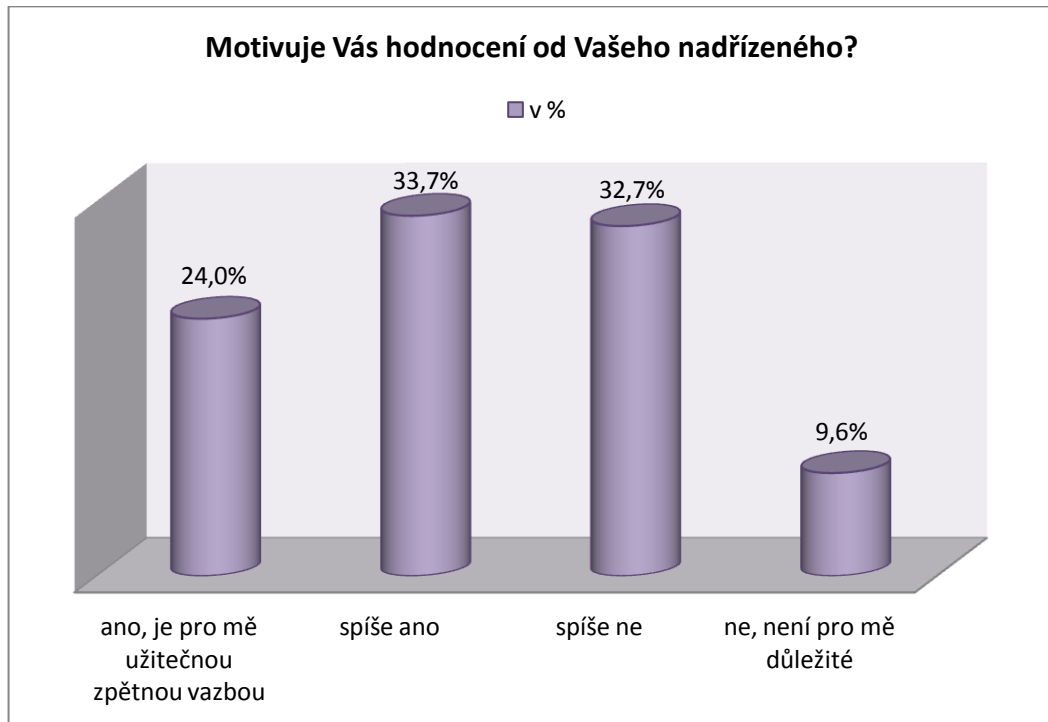
Obr. 2. Spokojenost s výší platu.

Z variant, které uvádím na obrázku (Obr. 2), si variantu *ano* zvolilo 12,5% respondentů a variantu *spíše ano* si zvolilo 30,8% respondentů. Tedy celkový počet respondentů, u kterých převládá pocit spokojenosti s výší svého příjmu je 43,3%. K možnosti *spíše ne* se přiklonilo nejvíce dotazovaných a to 32,7% a úplně nespokojeno s výší svého platu je 24% dotazovaných.

Při porovnání výše uvedených výsledků jsem zjistil, že zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni s výší svého příjmu je o 13% více než zaměstnanců, kteří spokojeni s výší svého platu jsou.

Otázka č. 6 *Motivuje Vás hodnocení od Vašeho nadřízeného?*

Respondenti si mohli zvolit jednu z nabízených možností.



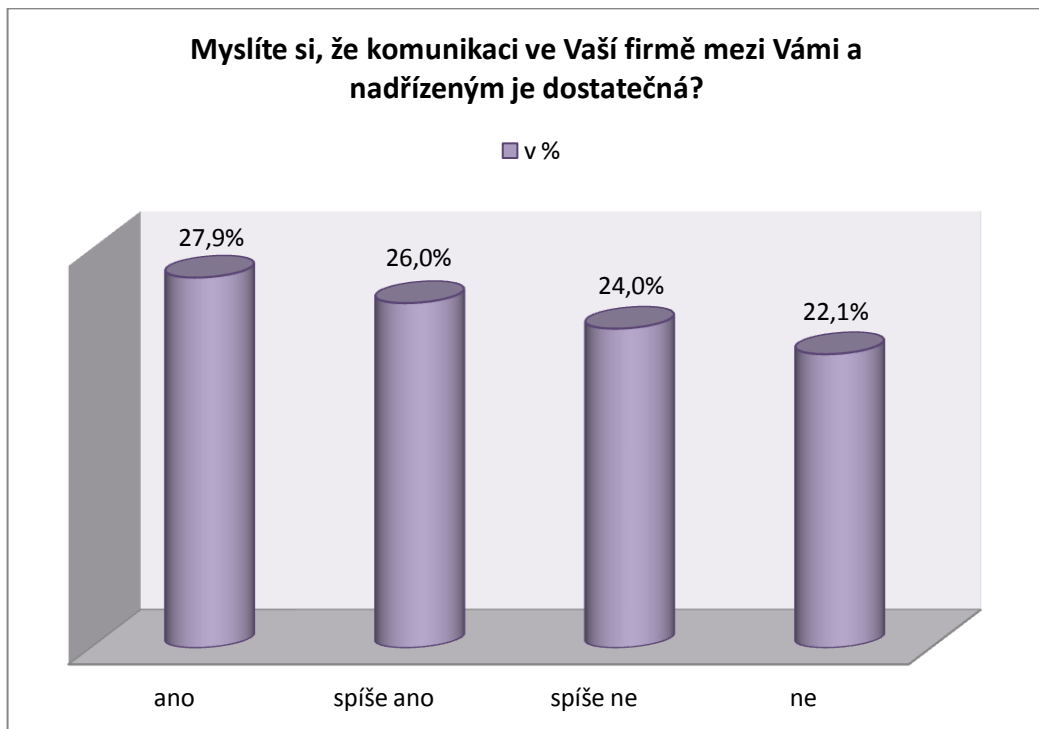
Obr. 3. Hodnocení nadřízeného a motivace.

Většina respondentů si vybrala možnost *spíše ano*. Tuto variantu si ze všech dotazovaných vybralo 33,7%. Druhá nejčastější varianta, kterou uváděli respondenti, byla odpověď *spíše ne* s 32,7%. Třetí nejčastější odpovědí zaměstnanců na to, zda je motivuje hodnocení jejich nadřízených, byla varianta *ano, je pro mě užitečnou zpětnou vazbou*. Tuto možnost si zvolilo 24% respondentů. Nejméně uváděná odpověď byla možnost *ne, není pro mě důležité* s 9,6%.

Celkově lze vyhodnotit, že zaměstnance hodnocení od svých nadřízených motivuje a přispívá k lepšímu výkonu.

Otázka č. 7 *Myslíte si, že komunikace ve Vaší firmě mezi Vámi a nadřízeným je dostatečná?*

Každý ze zaměstnanců si mohl zvolit jen jednu z nabízených odpovědí.



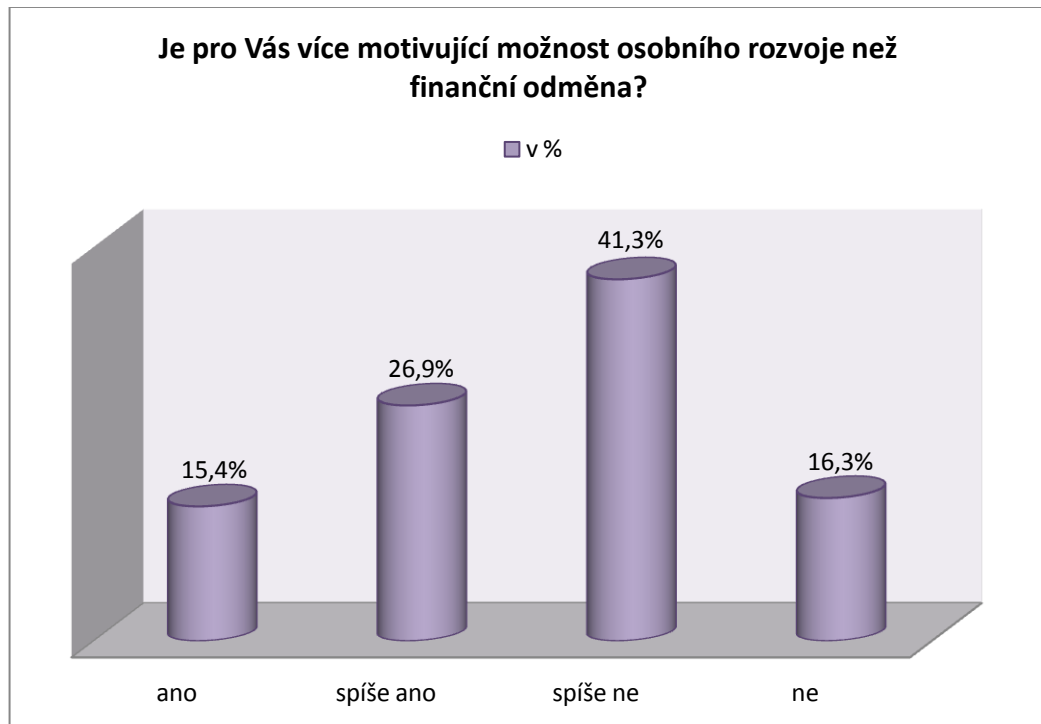
Obr. 4. Firemní komunikace.

V otázce č. 7 nejsou příliš velké rozdíly v uváděných odpovědích. Všechny výše uvedené možnosti se pohybují kolem 25%. Nejčastěji volenou variantou je možnost *ano* s 27,9%, poté následuje možnost *spíše ano* s 26%, možnost *spíše ne* s 24% a možnost *ne* s 22,1%.

Na základě uvedených výsledků je zřejmé, že větší procento dotázaných sice považuje komunikaci se svým nadřízeným za dostatečnou, na straně druhé je ale vysoké procento těch 46,1%, kteří komunikaci vidí jako málo efektivní.

Otázka č. 8 *Je pro Vás více motivující možnost osobního rozvoje než finanční odměna?*

U této otázky respondenti mohli volit jen jednu odpověď z nabízených možností.



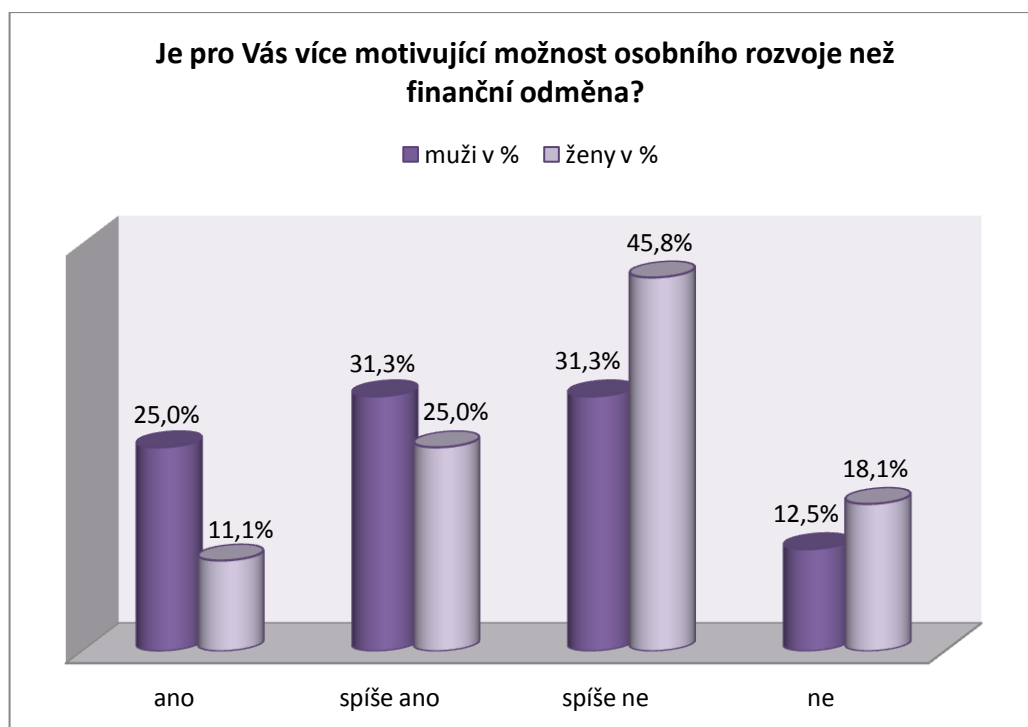
Obr. 5. Osobní rozvoj.

Z obrázku (Obr. 5) je evidentní, že většina dotázaných respondentů si vybrala variantu *spíše ne*. Tuto možnost si zvolilo 41,3%. Dalších 16,3% dotázaných zvolilo variantu *ne*. Tedy téměř 58% zúčastněných se přiklání k finanční odměně jako k více motivující. Pro 42,3% je více motivující možnost osobního rozvoje. Na tuto stranu se přiklonilo s možností *spíše ano* 26,9% a s možností *ano* 15,4%.

Z této analýzy výsledků je evidentní, že zaměstnanci jsou motivováni finanční odměnou a to téměř o 16% více než možností osobního rozvoje. Když jsem si ale zvlášť vyhodnotil odpovědi mužské a ženské části respondentů, dospěl jsem k překvapivému zjištění. Pro lepší názornost jsem vytvořil tabulku (Tab. 4) a další obrázek (Obr. 6), které uvádím níže.

Tab. 4. Osobní rozvoj versus finanční odměna, muži a ženy.

možnosti	muži		ženy	
	počet odpovědí	v %	počet odpovědí	v %
ano	8	25,0%	8	11,1%
spíše ano	10	31,3%	18	25,0%
spíše ne	10	31,3%	33	45,8%
ne	4	12,5%	13	18,1%

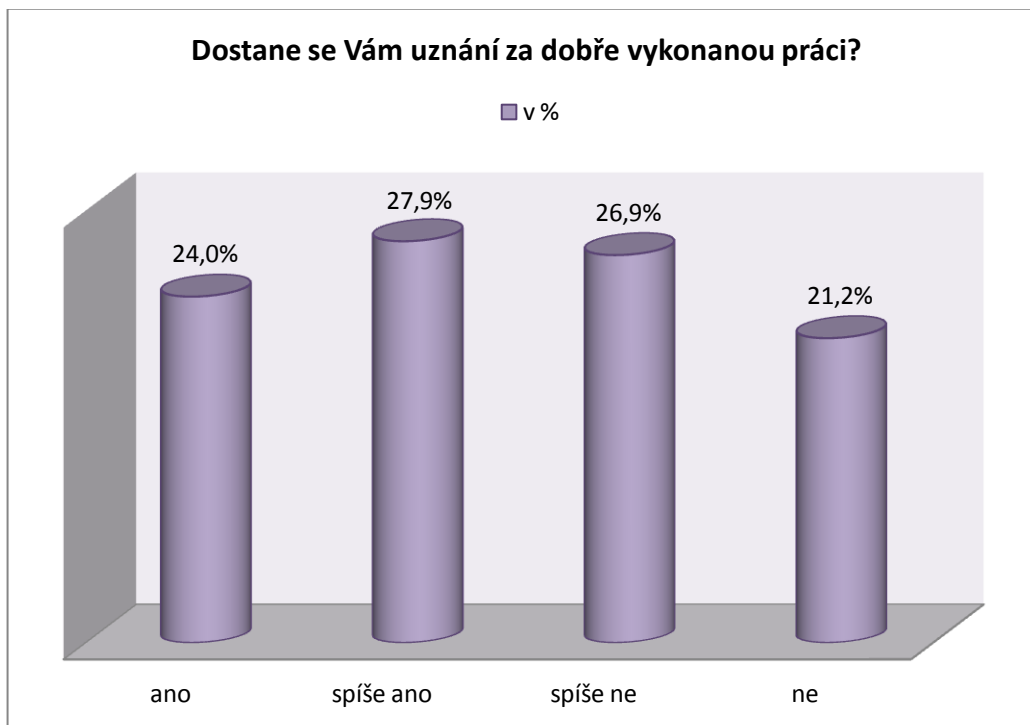


Obr. 6. Osobní rozvoj versus finanční odměna, muži a ženy.

Při rozdělení respondentů na dvě skupiny, kdy jednu skupinu tvoří muži a druhou skupinu tvoří ženy, jsem zjistil, že skupinu mužů možnost osobního rozvoje motivuje více o 20,2% než ženy. Celkově muži tedy upřednostňují možnost osobního rozvoje více jak z 56% než motivaci prostřednictvím finanční odměny. Naproti tomu ženy více motivuje finanční odměna a to téměř s 64%.

Otázka č. 9 *Dostane se Vám uznání za dobře vykonanou práci?*

Každý si mohl zvolit jen jednu možnou odpověď.



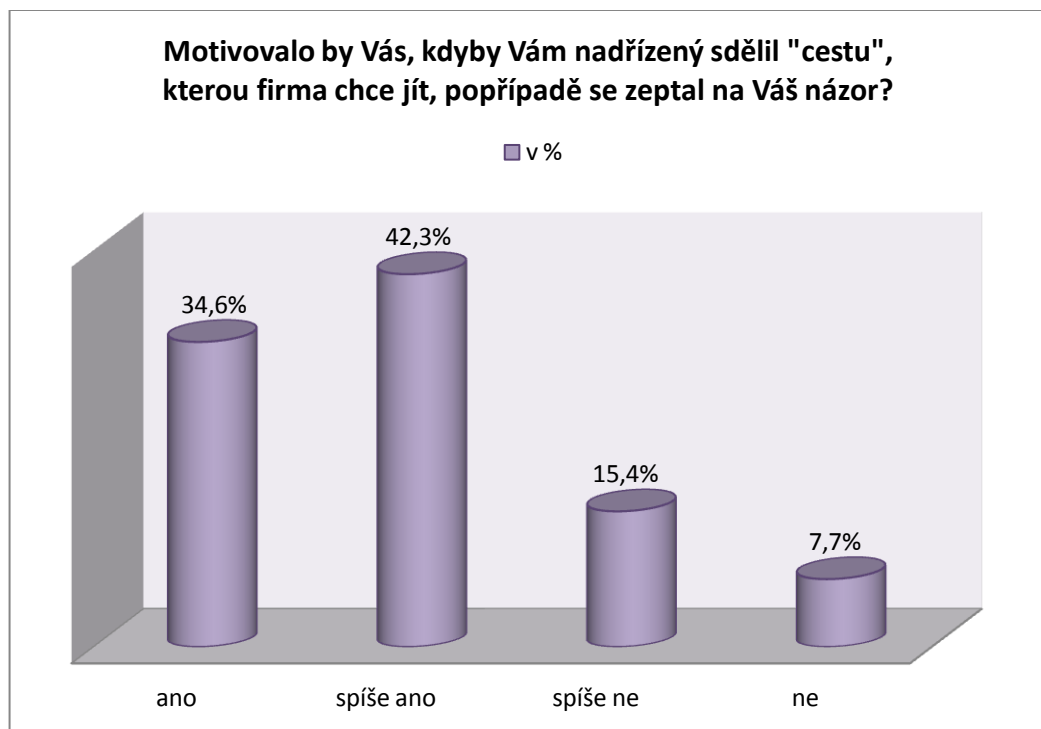
Obr. 7. Uznání za vykonanou práci.

V této otázce respondenti mohli volit z možností, které uvádím na obrázku (Obr. 7). Variantu *ano* si zvolilo 24% respondentů. Možnost *spíše ano* je nejčastěji volená odpověď, kterou respondenti uvádí v 27,9%. K variantě *spíše ne* se přiklání 26,9% zúčastněných zaměstnanců a nejméně uváděnou odpovědí je variant *ne*, kterou si zvolilo 21,2% všech dotazovaných.

Celkově lze vyhodnotit, že souhlasný a nesouhlasný názor na tuto otázku se liší jen nepatrným rozdílem. Zaměstnancům, kterým se dostane uznání za dobře vykonanou práci je 51,9% a zaměstnancům, kterým se spíše nedostane uznání za dobře vykonanou práci je 48,1%.

Otázka č. 10 *Motivovalo by Vás, kdyby Vám nadřízený sdělil „cestu“, kterou firma chce jít, popřípadě se zeptal na Váš názor?*

Každý si mohl zvolit jednu z níže uvedených odpovědí.



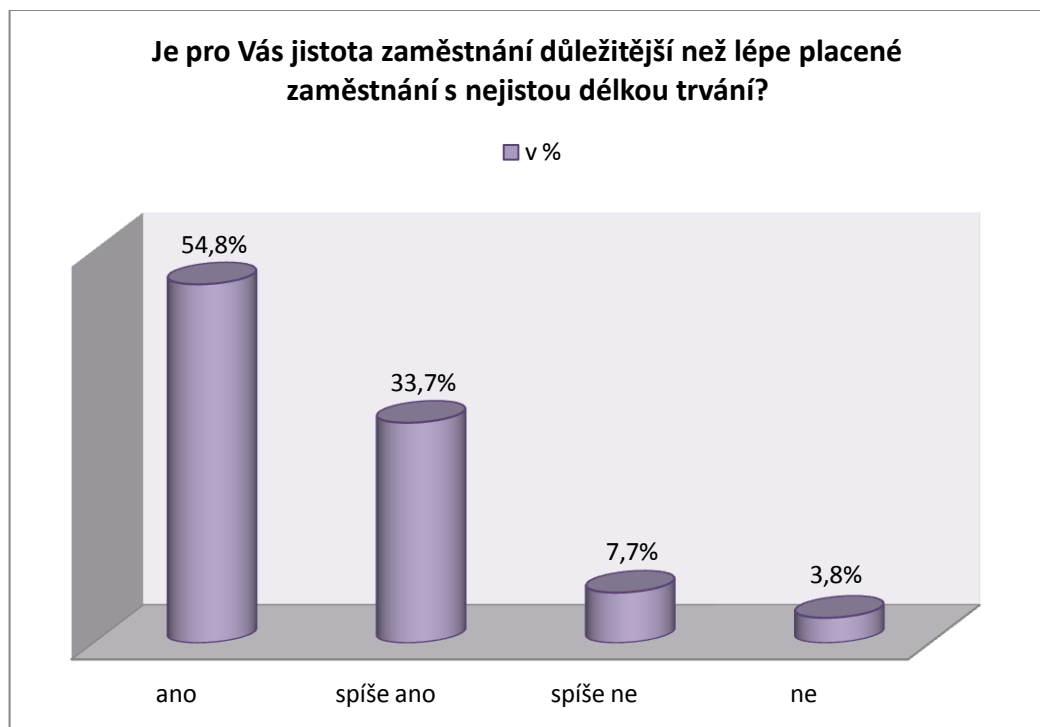
Obr. 8. Sdílení firemních cílů.

Nejčastěji uváděnou odpovědí zaměstnanců je s 42,3% možnost *spíše ano*. Na druhém stupni v počtu získaných odpovědí je varianta *ano* s 34,6%. K možnosti *spíše ne* se přiklonilo 15,4% dotázaných. Nejmenší počet respondentů se přiklonil k možnosti *ne*, kterou si zvolilo 7,7%. Tedy jen 23,1% respondentů si nemyslí, že by je takový přístup motivoval.

Při porovnání výsledků je zcela zřejmé, že by zaměstnance motivovalo to, kdyby se nadřízený zeptal na jejich názor a dal jim najevo, že si jejich názoru cení. K této možnosti se přiklání téměř 77% dotázaných.

Otázka č. 11 *Je pro Vás jistota zaměstnání důležitější než lépe placené zaměstnání s nejistou délkou trvání?*

Respondenti mohli označit jen jednu z vypsanych variant.



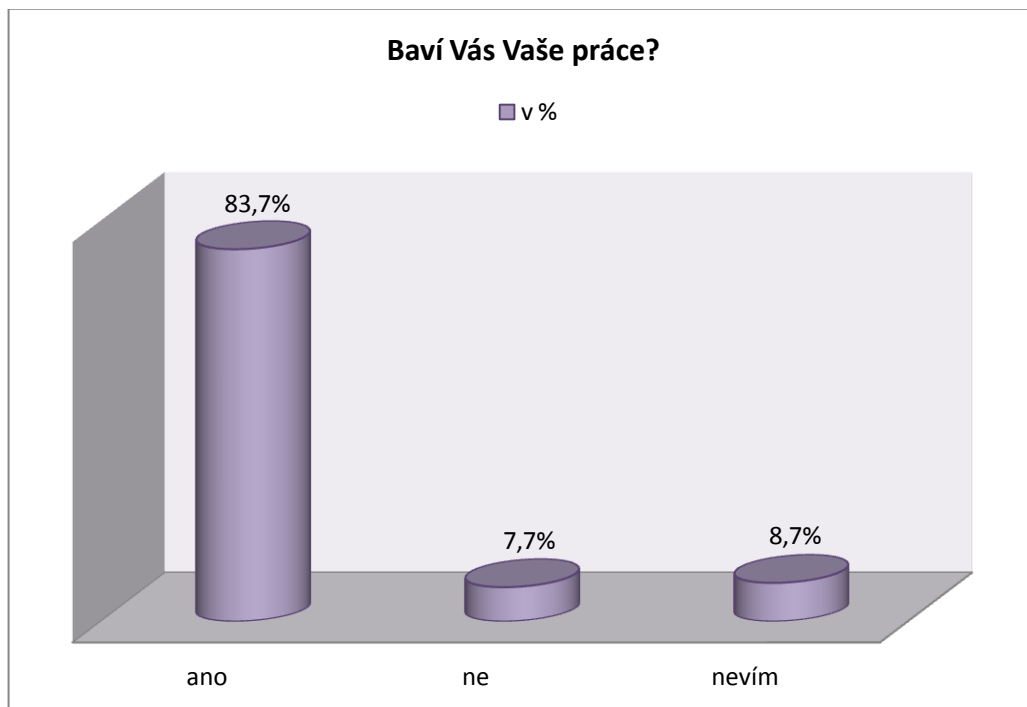
Obr. 9. Jistota zaměstnání versus vyšší příjem.

V této otázce jsem chtěl zjistit, zda zaměstnanci v dnešní době upřednostňují „jistou“ práci nebo vyšší výdělek, který však nemusí trvat dlouhou dobu. Drtivá většina respondentů se přiklání na stranu jistoty zaměstnání. Možnost *ano* volilo 54,8% dotázaných a variantu *spíše ano* si vybralo 33,7% dotázaných. K variantě *spíše ne* se přiklonilo 7,7% respondentů a zcela nesouhlasný názor mělo 3,8% respondentů.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že jistotu zaměstnání upřednostňuje 88,5% zaměstnanců proti 11,5% .

Otázka č. 12 *Baví Vás Vaše práce?*

Dotazovaní uváděli jednu z níže vypsanych variant.



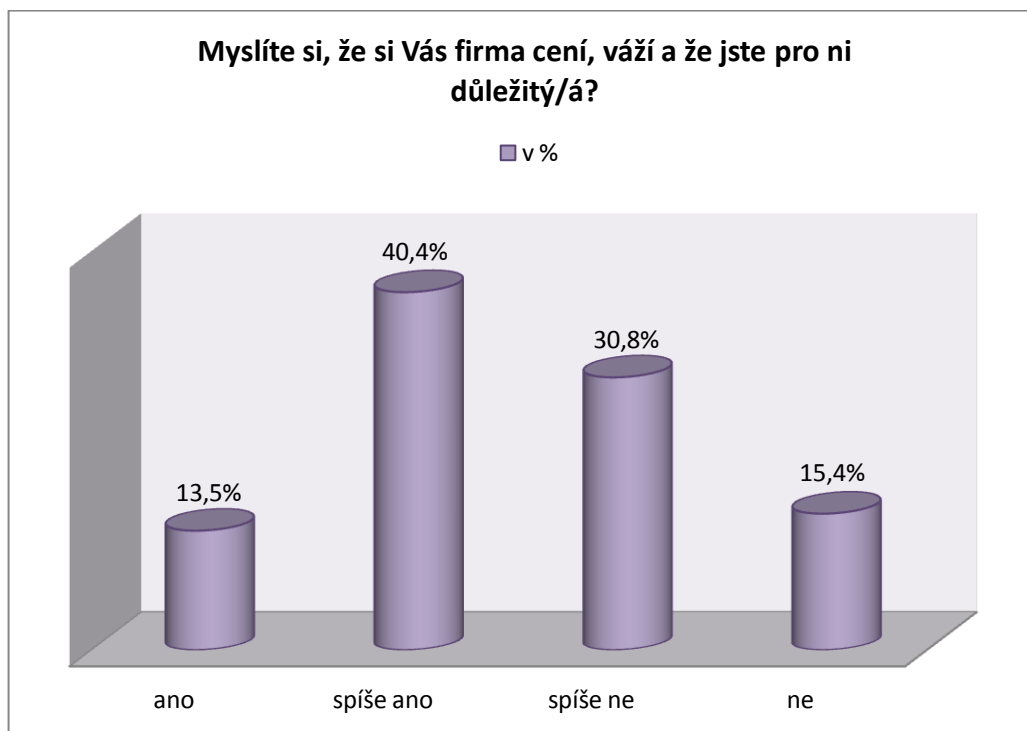
Obr. 10. Spokojenost v zaměstnání.

Z obrázku (Obr. 10) je zcela zřejmé, že zaměstnance, kteří se zúčastnili mého výzkumu, jejich práce baví a variantu *ano* označilo 83,7% dotázaných. Opačný názor k této problematice má pouze 7,7% dotázaných, kteří uváděli variantu *ne*. Variantu *nevím* uvedlo 8,7% respondentů.

Při porovnání výsledků jsem zjistil, že většinu zaměstnanců jejich práce baví, což je pozitivní pro zaměstnavatele z důvodu produktivity a kvality práce, kterou tito zaměstnanci odvádějí.

Otázka č. 13 *Myslíte si, že si Vás firma cení, váží a že jste pro ni důležitý/á?*

Z níže uvedených variant, respondenti mohli uvést jen jednu možnost.



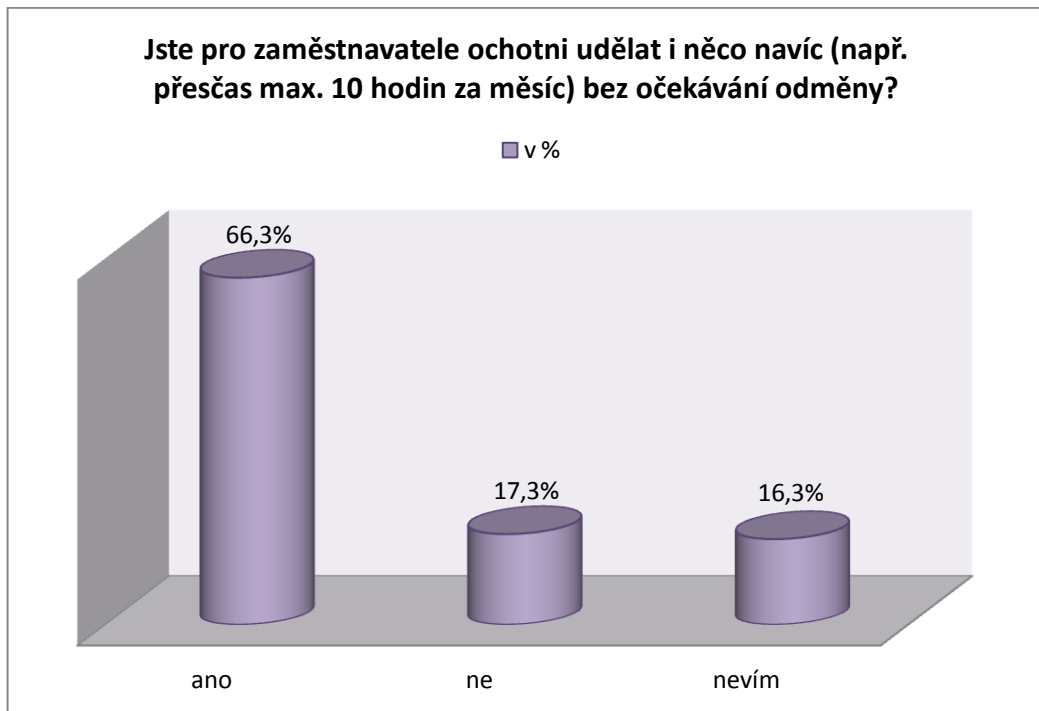
Obr. 11. *Názor zaměstnanců na vztah s firmou.*

Nejčastěji uváděnou odpovědí, kterou volili oslovení zaměstnanci je možnost *spíše ano* s 40,4% . Druhá nejčastěji uváděná odpověď je varianta *spíše ne*, která získala 30,8%. Další v pořadí je odpověď *ne*, ke které se přiklání 15,4% dotázaných zaměstnanců. Poslední byla volena možnost *ano*, kterou v předloženém dotazníku uvedlo 13,5% oslovených.

Z vyhodnocených odpovědí se dá konstatovat, že zcela souhlasný nebo nesouhlasný postoj uvedlo méně než 30% respondentů, z čehož vyplývá, že 70% zaměstnanců nedokáže s jistotou říci, zda si jich firma váží či ne. Zde vzniká velký prostor pro vedoucí pracovníky, aby se snažili zaměstnance získat na svou stranu a dali jim najevo, že si jejich práce váží a tím je motivovali k lepším výkonům.

Otázka č. 14 *Jste pro zaměstnavatele ochotni udělat i něco navíc (např. přesčas max. 10 hodin za měsíc) bez očekávání odměny?*

Respondenti mohli uvést jen jednu odpověď.



Obr. 12. Ochota zaměstnanců nad rámec povinností.

Bez očekávání odměny je pro zaměstnavatele ochotno udělat něco navíc 66,3% dotázaných zaměstnanců, kteří volili možnost *ano*. Možnost *ne*, tudíž to, že nejsou ochotni pro zaměstnavatele udělat něco navíc bez očekávání odměny, uvedlo 17,3% oslovených. Variantu *nevím* uvedlo 16,3%.

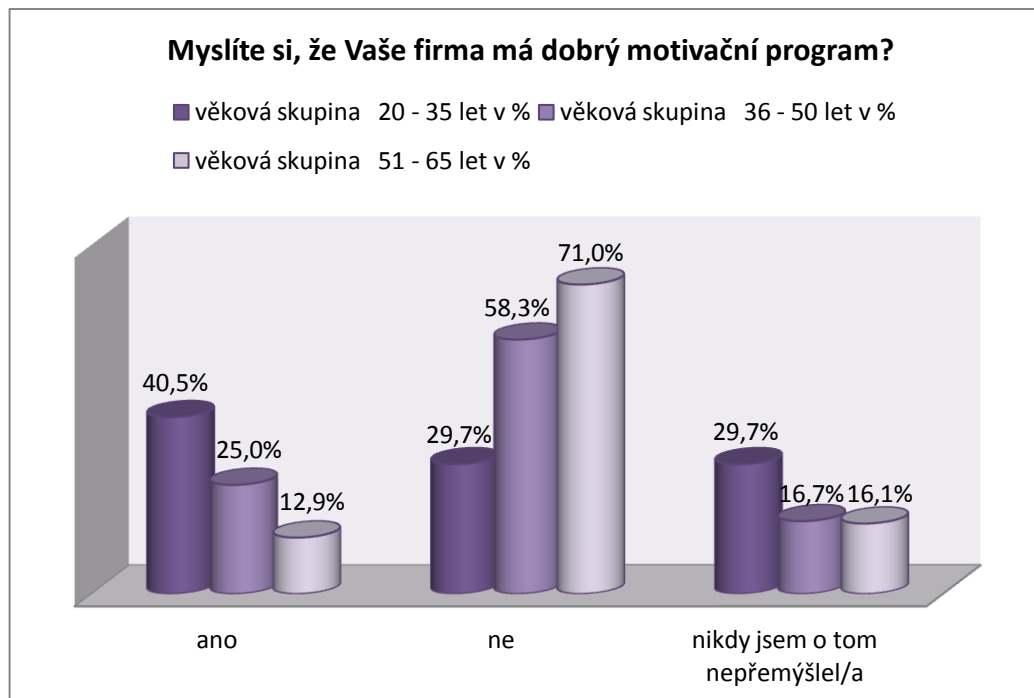
Z vyhodnocených odpovědí vyplývá, že zaměstnanci v případě potřeby jsou zaměstnavateli ochotni pomoci i nad rámec svých povinností a to téměř z 50%.

Otázka č. 15 *Myslíte si, že Vaše firma má dobrý motivační program?*

Při vyhodnocování této otázky mě zaujali výsledky jednotlivých věkových skupin. Níže uvádím tabulku (Tab. 5) a obrázek (Obr. 13), které zobrazují a porovnávají odpovědi těchto skupin.

Tab. 5. *Kvalita motivačního programu.*

možnosti	věková skupina 20 - 35 let		věková skupina 36 - 50 let		věková skupina 51 - 65 let	
	počet odpovědí	v %	počet odpovědí	v %	počet odpovědí	v %
	ano	15	40,5%	9	25,0%	4
ne	11	29,7%	21	58,3%	22	71,0%
nikdy jsem o tom nepřemýšlel/a	11	29,7%	6	16,7%	5	16,1%



Obr. 13. *Kvalita motivačního programu.*

Z uvedených výsledků, které jsou znázorněny v grafu je zřejmé, že čím jsou zaměstnanci starší, tím více volili variantu *ne*, tudíž to, že si myslí, že jejich firma nemá dobrý

motivační program. Toto může mít dle mého názoru 2 důvody. První důvod vidím v tom, že čím jsou zaměstnanci starší, tím méně vnímají snahy zaměstnavatele je motivovat, protože mají jiné hodnoty. Druhý důvod spatřuji v tom, že čím jsou zaměstnanci starší, tím je ze strany zaměstnavatele menší snaha je motivovat, protože se více soustředují na mladší pracovníky.

Otázka č. 16 *Jaké motivační nástroje (finanční, nefinanční, benefity) jsou u Vás používány?*

Respondenti mohli uvést více možností.

Tab. 6. Používané motivační nástroje.

Motivační nástroje	Počet odpovědí	v %
Finanční odměna	43	41,3%
Benefity - obecně	27	26,0%
Žádné	24	23,1%
Stravenky	20	19,2%
Služební telefon	6	5,8%
Penzijní připojištění	6	5,8%
Dovolená navíc	5	4,8%
Věrnostní prémie	4	3,8%
Firemní akce	4	3,8%
Služební automobil	3	2,9%
Poukázky na sport	3	2,9%
Volná pracovní doba	3	2,9%
Pochvala	2	1,9%
Rozvoj zaměstnanců	2	1,9%
Hrazení přesčasů	2	1,9%
Nákup zlevněných výrobků firmy	2	1,9%

Nejčastěji uváděná odpověď je se 41,3% *finanční odměna*. Druhá nejčastěji uváděná odpověď jsou *benefity – obecně*, kterou uvedlo 26% dotázaných. Na třetím místě dotazovaní uvedli, že se na jejich pracovišti *žádné* motivační nástroje nepoužívají, tuto

možnost uvedlo 23,1% . Na posledním místě mezi nejčastěji uváděnými motivačními nástroji jsou *stravenky*, které uvedlo 19,2% respondentů. Na dalších místech s méně jak 6% jsou uváděny motivační nástroje jako *služební telefon, penzijní připojištění, dovolená navíc, věrnostní prémie, firemní akce atd.*

Otázka č. 17 *Kdyby jste bal/a vedoucí, jakým způsobem, byste motivoval/a své podřízené?*

Dotázaní mohli uvést i více možností.

Tab. 7. *Představa podřízených jak motivovat.*

Motivační nástroje	Počet odpovědí	v %
Finanční odměna	65	62,5%
Nevím	19	18,3%
Pochvala	12	11,5%
Uznání	8	7,7%
Efektivní komunikace	7	6,7%
Rozvoj zaměstnanců	6	5,8%
Pružná pracovní doba	5	4,8%
Kariéerní postup	5	4,8%
Dovolená navíc	4	3,8%
Spravedlivý přístup	3	2,9%
Pracovní prostředí	3	2,9%
Hrazení přesčasů	2	1,9%
Odměna za kvalitní práci	2	1,9%
Ocenění "nej" pracovníka	1	1,0%
Benefity - obecně	1	1,0%
Svým příkladem	1	1,0%

Z výsledků uvedených v tabulce (Tab. 7) vyplývá, že nejčastěji uváděnou odpovědí je *finanční odměna*, kterou uvedlo 62,5% dotázaných zaměstnanců. Podle mého názoru, většina zaměstnanců volila tuto odpověď jen proto, že si sami přejí být takovým způsobem motivováni. Na druhé pozici je odpověď *nevím* s 18,3%, kdy dotázaní by nevěděli jaké

motivační nástroje použít, aby motivovali své podřízené. Jako třetí nejčastěji uváděnou odpovědí byla *pochvala*, kterou uvedlo 11,5% respondentů. Dalšími uvedenými motivačními nástroji jsou *efektivní komunikace*, *rozvoj zaměstnanců*, *pružná pracovní doba*, *kariérní postup*, *dovolená navíc*, *spravedlivý přístup atd.*

Otázka č. 18 *Určete pořadí motivačních nástrojů, podle toho jak jsou pro Vás důležité?*

Respondenti volili z předem vypsanych motivačních nástrojů.

Tab.8. Pořadí motivačních nástrojů.

Pořadí	Motivační nástroje
1	finanční odměna
2	jistota zaměstnání
3	spravedlivé hodnocení
4	pracovní prostředí
5	dobré pracovní vztahy
6	volná pracovní doba
7	uznání
8	možnost osobního rozvoje
9	vyšší odpovědnost
10	kariérní postup

Na prvním místě nejčastěji uváděný motivační nástroj, který volili respondenti, byla *finanční odměna*, která s minimálním odstupem přeskočila *jistotu zaměstnání*. Na třetí pozici zaměstnanci zvolili *spravedlivé hodnocení*. Na dalších pozicích se umístilo *pracovní prostředí*, *dobré pracovní vztahy*, *volná pracovní doba atd.*

4.5 Vyhodnocení výzkumu a ověření platnosti hypotéz

Výzkum byl proveden dotazníkovou formou a získané výsledky byly analyzovány v předchozí kapitole. Na základě těchto zjištěných informací a vyhodnocení souvislostí je možné ověřit platnost hypotéz.

Ze skupiny otázek zjišťující, zda se zaměstnanci cítí být motivováni, zda jsou spokojeni s výší svého příjmu a jakým motivačním nástrojem dávají přednost, vyplývá poznatek, že zaměstnanci se v dnešní době cítí být motivováni a to téměř z 60%. Spokojenost se svým příjmem uvádí 45% respondentů, tudíž nadpoloviční většina v této souvislosti je nespokojena. Nejvíce upřednostňované motivační nástroje ze strany zaměstnanců jsou jistota zaměstnání, finanční odměna a osobní rozvoj.

Ze skupiny otázek zjišťujících, zda motivační program firmy, kde respondenti pracují, je dobrý, jakými nástroji jsou motivováni, a pořadí motivačních nástrojů podle důležitosti vyplývá, že zaměstnanci si nemyslí, že motivační programy firem, kde pracují, jsou dobré. Nejčastěji uváděné motivační nástroje, které používají jejich zaměstnavatelé, jsou finanční odměna a benefity. Nejdůležitější motivační nástroj pro zaměstnance je finanční odměna s nepatrným odstupem před jistotou zaměstnání.

Dle získaných informací z provedeného výzkumu a jejich analýzy lze říci, že motivace zaměstnanců v dnešní době je dostatečná.

Ověření platnosti hypotéz

Hypotéza č. 1 „Zaměstnanec více motivuje možnost osobního rozvoje než finanční odměna.“

Tato hypotéza se nepotvrdila, neboť 57,6% respondentů uvedlo, že spíše dávají přednost finanční odměně (viz Obr. 5).

Hypotéza č. 2 „Zaměstnancům se nedostává uznání za dobře vykonanou práci.“

Tato hypotéza se nepotvrdila, neboť téměř 52% zaměstnanců se uznání za dobře vykonanou práci dostane (viz Obr. 7).

Hypotéza č. 3 „Pro zaměstnance je důležitější jistota zaměstnání než vyšší výdělek.“

Tato hypotéza se potvrdila, neboť na otázku zda je jistota zaměstnání důležitější než lépe placené zaměstnání s nejistou délkou trvání, odpovědělo téměř 89% respondentů kladně (viz Obr. 9).

Hypotéza č. 4 „Zaměstnanci si nemyslí, že jsou pro firmu důležití.“

Tato hypotéza se nepotvrdila. Celkem 53,9% dotázaných si myslí, že pro firmu důležití jsou (viz Obr. 11).

ZÁVĚR

Motivovat zaměstnance, aby pracovali s nadšením a podávali optimální výkon, je nelehký úkol.

Dle poznatků z teoretické části, kde jsem motivaci vymezil jako hybnou sílu jednání člověka, která je přičítána motivům, které člověka určitým způsobem orientují a představují příčinu či důvod určitého jednání či chování. Motivů je celá řada a můžeme je dělit podle mnoha kritérií např. vědomé, nevědomé. Mezi nejčastěji zmiňované motivy patří potřeba, která byla zkoumána a vysvětlována v několika teoriích, z nichž nejznámější je hierarchie potřeb od Maslowova, která říká, že lidé jednají podle toho, do jaké úrovně jejich potřeba patří. Proces motivace je vysvětlován řadou teorií, které obsahují různé aspekty jako je očekávání, spravedlnost, rovnováha mezi vstupy a výstupy.

Poznatky z těchto teorií jsou užívány k motivaci zaměstnanců nebo-li v pracovní motivaci. Pracovní motivace je spojena s očekáváním a je ovlivněna množstvím podmínek, v nichž se zaměstnanec nachází. Pracovní motivace se nemůže vyhnout hodnotícím hlediskům.

Dle poznatků z pracovní motivace vyplývá, že k hlavním činitelům, které mají silný motivační vliv na jedince, patří náplň práce, styl vedení manažera a finanční odměna, ale té stále mnoho lidí přisuzuje přehnaně velký význam. Na závěr teoretické části jsem poukázal na nefinanční motivační nástroje, které mohou být užívány v dnešní době bez enormního zvyšování nákladů.

Rozborem dat v praktické části diplomové práce jsem zjistil, že zaměstnanci si motivaci ze strany zaměstnavatele uvědomují a v nadpoloviční většině jí považují za dostatečnou. Dále byl potvrzen můj předpoklad, že pro zaměstnance je důležitější jistota zaměstnání než vyšší výdělek. Předpoklad, který se mi nepotvrdil, se týkal volby zaměstnanců, zda je více motivuje možnost osobního rozvoje než finanční odměna. Zde téměř 58% zaměstnanců uvedlo finanční odměnu. Když jsem ale vyhodnotil odpovědi mužů a žen zvlášť, dospěl jsem k závěru, že jejich názor se značně liší, protože mužská část zaměstnanců je z většiny motivována osobním rozvojem.

V dnešní době nemůžeme motivovat všechny zaměstnance stejně. Je třeba, aby vedoucí pracovníci se o své podřízené více zajímali, více je znaly a měli na paměti to, že každý pracovník je jiný, má jiné potřeby, hodnoty a že každý pracovník určitý nástroj motivace může vnímat jiným způsobem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ADAIR, John, 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0784-1

ADAIR, John, REED, Peter, 2009. *Ne šéf, ale lídr*. Computer Press, ISBN 978-80-251-2447-5

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, ISBN 978-80-253-1198-1

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2177-4

BEDRNOVÁ Eva a kol., 2009. *Management osobního rozvoje*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-2261-198-0

BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15. typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3001-1

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0505-9

BOTEK, Marek, 2008. *Manažerský bedekr*. Brno: Tribun EU, ISBN 978-80-7399-542-3

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2903-9

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0223-7

BULÁK, Josef, 1980. *Motivácia k práci a riadenie*. Bratislava: PRÁCA

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMER, Václav, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1300-4

DEIBLOVÁ, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE, ISBN 80-902105-8-9

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2128-6

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-386-2

FREEMANTLE, David, 1996. *Superšéf*. Praha: Management Press, ISBN 80-85-603-72-1

FRENZEL, Ralph, 2009. *Poprvé šéfem*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2841-4

HABERLEITNER, Elisabeth a kol., 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2654-0

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1458-2

HUŇÁT, Alexander, 2010. *Neurologické body managementu*. Praha: Alfa nakladatelství, ISBN 978-80-87197-16-5

LEWTHWAITE, Julie, 2007. *Začínám řídit lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1727-9

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1349-6

MISKELL, Jane, MISKELL, Vincent, 1996. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-317-0

NAKONEČNÝ, Milan, 2011. *Psychologie*. Praha: Triton, ISBN 978-80-7387-443-8

NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. Praha: ACADEMIA, ISBN 978-80-200-1679-9

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-01-2

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1223-7

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3664-8

SCHWALBE, Heinz, SMEKAL, Albert, 1991. *Motivácia a marketingový úspech*. Zurich a Košice: MASM, ISBN 80-85348-13-6

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, ISBN 978-80-7357-267-9

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3058-5

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2361-7

Učební texty

BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan, 2003. *Základy managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-540-4

HORÁK, Rudolf, 2008. *Management*. Brno: Institut mezioborových studií Brno

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 80-7079-283-3

VÍZDAL, Františe, 2008. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno

Časopisy

KRÁLÍKOVÁ, ALENA. *Hlavně se neumotivovat*. HR forum. 2011, č. 11. s. 34. ISSN 1212-690x

RAZÍMOVÁ, DANIELA. *Tajemství motivace zaměstnanců*. HR forum. 2011, č. 11, s. 34. ISSN 1212-690x

Internetové zdroje

KONEČNÝ, GUSTAV. *Jak motivovat a udržet zaměstnance*. [online] 2004 [cit. 2013 – 01 - 10]. Dostupné z www: <http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932>.

ŠIMONOVÁ, DAGMAR. *MOTIVACE: dlouhodobý a rozmanitý proces*. [online] 2006 [cit. 2013 – 01 - 15]. Dostupné z www: <<http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/motivace-dlouhodoby-a-rozmanity-proces/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Zaměstnání a dostatečná motivovanost	53
Obr. 2. Spokojenost s výší platu	54
Obr. 3. Hodnocení nadřízeného a motivace	55
Obr. 4. Firemní komunikace	56
Obr. 5. Osobní rozvoj versus finanční odměna	57
Obr. 6. Osobní rozvoj versus finanční odměna, muži a ženy	58
Obr. 7. Uznání za vykonanou práci	59
Obr. 8. Sdílení firemních cílů	60
Obr. 9. Jistota zaměstnání versus vyšší příjem	61
Obr. 10. Spokojenost v zaměstnání	62
Obr. 11. Názor zaměstnanců na vztah s firmou	63
Obr. 12. Ochota zaměstnanců nad rámec povinností	64
Obr. 13. Kvalita motivačního programu	65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pohlaví	52
Tab. 2. Věk	52
Tab. 3. Vzdělání	52
Tab. 4. Osobní rozvoj versus finanční odměna, muži a ženy	58
Tab. 5. Kvalita motivačního programu	65
Tab. 6. Používané motivační nástroje	66
Tab. 7. Představa podřízených jak motivovat	67
Tab. 8. Pořadí motivačních nástrojů	68

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Vážení přátelé, chtěl bych Vás požádat o trochu vašeho času pro vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky se stanou součástí mé diplomové práce na téma „Motivace zaměstnanců v období soudobé krize“. Dotazník je zcela anonymní a bude použit jen pro účely mé práce.

1. Jste?

- a) muž
- b) žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 20 – 35 let
- b) 36 – 50 let
- c) 51 – 65 let

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) vyučen
- b) vyučen s maturitou
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

4. Myslíte si, že jste v zaměstnání dostatečně motivováni?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6. Motivuje Vás hodnocení od Vašeho nadřízeného?

- a) ano, je pro mě užitečnou zpětnou vazbou
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, není pro mě důležité

7. Myslíte si, že komunikaci ve Vaší firmě mezi Vámi a nadřízeným je dostatečná?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

8. Je pro Vás více motivující možnost osobního rozvoje než finanční odměna?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

9. Dostane se Vám uznání za dobře vykonanou práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Motivovalo by Vás, kdyby Vám nadřízený sdělil „cestu“, kterou firma chce jít, popřípadě se zeptal na Váš názor?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

11. Je pro Vás jistota zaměstnání důležitější než lépe placené zaměstnání s nejistou délkou trvání?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Baví Vás Vaše práce?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

13. Myslíte si, že si Vás firma cení, váží a že jste pro ni důležitý/á?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Jste pro zaměstnavatele ochotni udělat i něco navíc (např. přesčas max. 10 hodin za měsíc) bez očekávání odměny?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

15. Myslíte si, že Vaše firma má dobrý motivační program?

- a) ano
- b) ne
- c) nikdy jsem o tom nepřemýšlel/a

16. Jaké motivační nástroje (finanční, nefinanční, benefity) jsou u Vás používány?

Vypište:.....
.....

17. Kdyby jste byl/a vedoucí, jakým způsobem, byste motivoval/a své podřízené?

Vypište:.....
.....

18. Určete pořadí motivačních nástrojů, podle toho jak jsou pro Vás důležité.

- a) finanční odměna, b) volná pracovní doba, c) jistota zaměstnání, d) pracovní prostředí, e) spravedlivé hodnocení, f) uznání, g) vyšší odpovědnost, h) možnost osobního rozvoje, ch) kariéerní postup, i) dobré pracovní vztahy

.....

Děkuji Vám za váš čas.

Petr Přerovský