

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ZPŮSOBY MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Autor práce: Dana Hudečková

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D. za jeho cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

HUDEČKOVÁ, D. *Způsoby motivace zaměstnanců ve firmě : bakalářská práce.*
České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2011. 68 s.
Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: motiv, motivace, potřeby, hodnoty, pracovní spokojenost, úsilí.

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovních vztahů, která je spojena s motivováním zaměstnanců ve firmách. Jejím cílem je zjistit, čím jsou zaměstnanci motivováni k práci a k dosažení pracovních výkonů. Je zaměřena na zjištění toho, zda věk a pohlaví ovlivňuje hodnotový žebříček a strukturu potřeb jednotlivců, zda je motivovatelnost k práci u zaměstnanců firem ovlivněna jejich pracovní spokojeností a jaké motivační faktory podněcují zvýšení jejich pracovního úsilí.

Teoretická část bakalářské práce seznamuje čtenáře s některými základními pojmy z oblasti motivace lidského chování a s některými teoriemi pracovní motivace, které byly na dané téma vypracovány. V praktické části práce je provedena analýza dat zjištěných na základě provedeného dotazníkového šetření, sumarizace výsledků výzkumu a jeho statistické vyjádření v grafech. Závěr práce pak shrnuje získané poznatky a obsahuje zhodnocení předpokládaných hypotéz.

ABSTRACT

HUDEČKOVÁ, D. *Ways of the Motivation of Employees in the Company* : Bachelor thesis. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2011. 68 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: motive, motivation, needs, values, job satisfaction, effort.

This thesis goes into details about problems of job relations which are connected with the employee's motivation in companies. The aim of it is to establish what employees are motivated to work and to the attainment of pursuance of their profession with. It is concentrated on findings if the age and the gender influence the value ladder and the structure of individual needs. It also discovers if the motivation to employees' work of companies is influenced on their job satisfaction and it shows which motivation circumstances stimulate the increase of their job effort.

The theoretical part of this thesis informs readers about some fundamental concepts from the field of the motivation of human behaviour and about some theories of job motivation which were worked out for this topic. In the practical part of this thesis there is a data analysis which was established on the basis of questionnaire research, summarization of research results and its statistical representation in graphs. The conclusion of the treatise summarizes acquired knowledge and it contains evaluation of estimated hypotheses.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	10
2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
2.1 Motiv	13
2.2 Motivace.....	14
2.2.1 Motivace a stimulace	15
2.3 Zdroje motivace	16
2.3.1 Potřeby	16
2.3.2 Návyky.....	17
2.3.3 Zájmy	17
2.3.4 Postoje.....	18
2.3.5 Hodnoty a ideály	18
2.3.6 Využití lidského potenciálu personalisty a manažery firem.....	19
2.4 Konflikt, frustrace a stres	19
2.4.1 Konflikt.....	19
2.4.2 Frustrace, stres	20
3 TEORIE MOTIVACE	22
3.1 Maslowova teorie	22
3.1.1 Nulté patro pyramidy potřeb.....	23
3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	24
3.3 Teorie očekávání (expektační teorie)	26
3.4 Teorie X a Y	27
3.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)	28
4 MOTIVOVÁNÍ	30
4.1 Motivace pracovního jednání.....	30
4.2 Motivace a výkon	31
4.2.1 Výkonová motivace	32
4.2.2 Kritika a pochvala	33
4.3 Motivační systém	34
4.4 Motivační profil	35
4.5 Motivační typy lidí.....	36
4.5.1 Objevovatelé	37
4.5.2 Usměřňovatelé	38
4.5.3 Sladřovatelé	38
4.5.4 Zpřesňovatelé.....	39
4.6 Formy motivace	39
4.6.1 Primární a sekundární motivace	39
4.6.2 Vědomá a nevědomá motivace	40
4.6.3 Vnější a vnitřní motivace	40
4.7 Motivace a manipulace	41
5 VÝZKUM V OBLASTI MOTIVACE	42
5.1 Specifikace výzkumu	42
5.2 Výsledky výzkumu	42
5.2.1 Sociodemografická charakteristika respondentů	42
5.2.2 Potřeby a hodnotové zaměření zaměstnanců	44

5.2.3	Vztahy zaměstnanců na pracovišti.....	47
5.2.4	Zadávání úkolů a motivace	50
5.2.5	Preferované motivační faktory.....	53
5.3	Vyhodnocení výzkumu v kontextu předpokládaných hypotéz	55
ZÁVĚR.....		59
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		61
SEZNAM OBRÁZKŮ		63
SEZNAM TABULEK		63
SEZNAM GRAFŮ		63
PŘÍLOHY		65

ÚVOD

V současné době se stále častěji setkáváme v pracovním i v soukromém životě s různými formami pojmu motivace. Motivace člověka k životním aktivitám, motivovanost k pracovnímu výkonu, motivovaný zaměstnanec a s tím související další pojmy jako systém rozvoje lidských zdrojů, systém vzdělávání a výchovy a systém ohodnocení.

V této práci se budeme blíže věnovat tématu motivace zaměstnanců, abychom lépe pochopili, co vede lidi k tomu plnit nejenom ty úkoly, které po nich zaměstnavatel požaduje, ale i ty, které od nich přímo požadovány nejsou. Co je vede k tomu, že dobrovolně hledají nové, efektivnější cesty a uplatňují svojí kreativitu nebo co je vede k tomu, že pouze strojově a rutinně, bez zájmu a elánu vykonávají navyklé povinnosti.

Každý člověk disponuje určitými schopnostmi (intelektovými, smyslovými, pohybovými), které dotvářejí jeho osobnost, a které tvoří vnitřní předpoklady pro výkon nejrůznějších činností. Úkolem manažerů a vedoucích pracovníků společností pak je cílevědomě působit na jimi řízené osoby a pracovní skupiny a prakticky uplatňovat znalosti o motivaci a řízení pracovníků získané v teoretické oblasti.

V dnešní době se konkurence projevuje silnými tlaky nejenom na obchodních trzích, ale i na trhu práce. Aby firmy v těchto tlacích dokázaly s úspěchem obstát, potřebují obsazovat pracovní místa kvalitními a kvalifikovanými pracovníky, kteří mají zájem o to, nejenom práci ve firmě získat, ale také si ji udržet a jejichž cílem je podávat uspokojivé pracovní výsledky.

Také probíhající hospodářská krize významným způsobem ovlivňuje vývoj vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Firmám klesají tržby i zisky, pociťují nedostatek zdrojů ke krytí všech, tedy i mzdových nákladů, zaměstnanci se obávají ztráty pracovního místa a poklesu odměn za vykonanou práci a tím hrozícího nedostatku finančních prostředků na uspokojování svých potřeb. Aby firmy dokázaly udržet pracovní výkon, musí spíše než prostřednictvím finančních odměn působit na své zaměstnance prostřednictvím účinné motivace.

Každý zaměstnavatel by měl brát v úvahu okolnost, že právě spokojený a správně motivovaný zaměstnanec je prostředkem vedoucím k efektivním a produktivním výkonům, k dosažení cílů a záměrů organizace a je základním

stavebním kamenem při vytváření dobré firemní politiky. Tomu by měl přizpůsobit principy své personální politiky, zejména v oblasti výběru a získávání zaměstnanců, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců a odměňování zaměstnanců.

Úkolem řídicích a personálních pracovníků firem v oblasti lidských zdrojů je nejen vytvářet plány personálního obsazení, personálních rezerv a systém odměn a benefitů, ale také zaměstnance správně motivovat. Poznat jejich osobnostní vlastnosti a posilovat jejich úsilí a snahu o dosažení maximálního pracovního výkonu. Při těchto činnostech mohou uplatnit právě znalosti o zdrojích motivace, hodnotovém žebříčku, postojích a potřebách svých zaměstnanců.

Názory na problematiku motivování nejsou ve vědeckých kruzích jednotné, bylo vysloveno mnoho názorů a popsáno mnoho teorií. Vzájemnými vztahy mezi motivací, výkonem, pracovní spokojeností a dalšími aspekty motivačního procesu se zabývali psychologové, sociologové, behavioristé a další osobnosti vědeckého života, jež soustředili svou pozornost na problematiku managementu, vedení a řízení, mezilidských vztahů nebo sebepoznání a sebeřízení.

Vzhledem k tomu, že v teoretické oblasti a zejména v praktickém životě je klíčovým hráčem, ať už na straně motivovaného nebo na straně motivujícího, vždy člověk se svou komplikovanou, ovlivnitelnou a nezměřitelnou osobností, nebude jednotného názoru zřejmě dosaženo nikdy.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zjistit, které motivy vedou zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu, jaké potřeby a hodnoty ovlivňují úsilí, které zaměstnanci vyvíjejí pro uspokojení svých cílů a vizí. Podstatou práce je, na základě literární rešerše, nejprve představit některé základní pojmy a teorie z oblasti motivace lidského jednání a dále analyzovat, na základě provedeného sociologického výzkumu, zda a jak ovlivňuje motivační systém jedince jeho motivovatelnost, spokojenost a preference v průběhu zaměstnání. Vyhodnotit, zda jsou postoje a hodnoty jednotlivců ovlivněny věkem, zda pracovní spokojenost ovlivňuje motivovatelnost zaměstnanců a jaké jsou preferované motivační faktory.

Sepsání teoretické části práce předcházelo studium odborné literatury zabývající se motivací lidského chování. Na toto téma bylo sepsáno mnoho hodnotných prací a i tato vědní disciplína prošla svým vývojem od behavioristického pojetí, ve kterém byl, podle PLAMÍNKA¹, člověk viděn do značné míry jako biologický stroj, až po teorie, které do svého pojetí vpustily psychoanalytické prvky a různé pohledy na dílčí problémy ovlivňující lidské chování.

Z vybraných publikací byly pro tuto práci čerpány podklady pro definování základních pojmů, pro popsání zdrojů a forem motivace, stimulace, potřeb, cílů a zájmů zaměstnanců. Stěžejními byla zejména díla „*Psychologie a sociologie řízení*“ psycholožky BEDRNOVÉ², která se profesně zaměřuje především na psychologii práce, organizace a řízení a „*Tajemství motivace*“ od PLAMÍNKA³, který se zabývá praktickým managementem a řešením konfliktů.

Empirická část práce je pak zaměřena na analýzu spokojenosti, potřeb a hodnotového žebříčku zaměstnanců firmy. Zkoumá, jak se liší jejich potřeby, hodnoty a postoje ve vztahu k věku a pohlaví. Zabývá se tím, které faktory ovlivňují motivovatelnost zaměstnanců a které motivační faktory jsou zaměstnanci preferované.

Tato zjištění jsou provedena na základě sociologického výzkumu uskutečněného mezi zaměstnanci různých firem. Pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Na

¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 114.

² BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007.

³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007.

rozdíl od rozhovoru se jedná o způsob, kterým lze poměrně snadno, rychle a s nízkými náklady získat potřebné informace, otázky jsou jednoznačně formulované a nejsou ovlivněny emocemi dotazovaných. Dotazník také zaručuje respondentům dostatečně vysokou anonymitu, nevyžaduje nezbytně nutně další spolupracovníky a lze jej předat poměrně velkému počtu jedinců. Jeho nevýhodou však je, že tazatel může vynechávat odpovědi na některé otázky, nemůže doplnit nebo zpřesnit odpovědi, nemusí vždy odpovídat sám za sebe nebo neporozumí položeným otázkám a návratnost není sto procentní.

Při sestavování dotazníku byly využity i některé poznatky a zjištění DISMANA⁴, který ve svém díle mimo jiné uvádí, že není vhodné klást demografické otázky na začátek dotazníku. Jednak z důvodu, že pro většinu lidí jsou nudné a podobají se spíše úřednímu aktu a jednak proto, že mohou snadno zpochybnit anonymitu výzkumu. Na začátek dotazníku je vhodné klást otázky snadné, vzbuzující pozornost, ty méně zajímavé pak spíše ve střední části dotazníku.

Pro provedení nereprezentativního výzkumu mezi respondenty byly stanoveny následující pracovní hypotézy, které mají být na základě zjištěných výsledků potvrzeny nebo vyvráceny:

- Věk a pohlaví ovlivňuje/neovlivňuje potřeby zaměstnanců.
- Věk a pohlaví ovlivňuje/neovlivňuje hodnotový žebříček zaměstnanců.
- Dobré pracovní vztahy ovlivňují/neovlivňují motivovatelnost zaměstnanců.
- Srozumitelnost zadaných úkolů ovlivňuje/neovlivňuje motivovatelnost zaměstnanců.
- Pocit z dobře vykonané práce a uznání ostatních jsou/nejsou preferované motivační faktory.

Na základě získaných teoretických poznatků a stanovení cílů, kterých má být provedeným šetřením dosaženo, byl sestaven anonymní dotazník (příloha I), který byl určen osobám v zaměstnaneckém pracovním vztahu. Dotazník byl respondentům předáván především prostřednictvím e-mailových zpráv, ve kterých byl uveden odkaz na webovou stránku s jeho umístěním.

⁴ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, 2009, s. 155 – 158.

Výhodou tohoto způsobu předávání dotazníku je splnění požadavku na nízkou časovou, ekonomickou a technickou náročnost. Všechny získané odpovědi jsou po jeho vyplnění odeslány přímo do výsledkové tabulky, která umožňuje další, poměrně jednoduché, zpracování získaných dat. Také anonymita všech dotazovaných je takto dostatečně zajištěna. Nevýhodou je nedostatečná kontrola nad dalším rozšiřováním dotazníků a jejich předáváním požadovaným cílovým skupinám. Při použití tohoto způsobu nelze sledovat a vyhodnotit návratnost v poměru k počtu předaných dotazníků.

První etapa šetření byla zahájena v říjnu 2010 rozesláním e-mailových dopisů s odkazem na vytvořený dotazník 95 zaměstnancům firem v Příbrami a blízkém okolí, kteří souhlasili s průzkumem a poskytli svou internetovou adresu. Cílem výběru osob bylo dosažení početně vyrovnaných skupin s ohledem na pohlaví a na věk. V textu byla zároveň připojena žádost o předání odkazu dalším kontaktním osobám. Zároveň bylo rozdáno 50 kusů dotazníků osobám, které preferovali tištěnou podobu.

Ve druhé etapě šetření, která následovala po částečné sumarizaci zatím vrácených odpovědí, bylo předáno dalších 30 dotazníků osobám vybraným podle požadavků na doplnění věkových skupin.

Ve sledovaném období bylo celkem vráceno 255 řádně vyplněných dotazníků. Návratnost osobně předaných dotazníků byla 90 % s tím, že všechny byly řádně vyplněné a nebylo proto potřeba žádný z nich vyřadit. Návratnost u dotazníků rozeslaných e-mailem není možné vyhodnotit z důvodu dalšího, nemonitorovaného předávání mezi respondenty. V elektronické formě byly všechny otázky ošetřené jako povinný údaj, takže vrácené byly jen kompletně zodpovězené dotazníky.

Tabulka 1: Vrácené dotazníky⁵

Počty vrácených dotazníků					
	do 26 let	27 – 45 let	46 – 60 let	nad 60 let	celkem
Ženy	36	49	40	25	150
Muži	27	27	28	23	105

⁵ Vlastní zpracování, 2010.

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

2.1 Motiv

Motiv, slovo, jehož základ pochází z latinského „*movere*“ = hýbat, pohybovat. Člověk žije a pracuje v prostředí, kde na něj působí různé vlivy. Ty podněcují v jeho jednání vnitřní pohnutky neboli motivy, které jej nutí ke konání, případně nekonání určitých činností.

Některé motivy mohou mít stálý charakter, působí dlouhodobě a mohou se nadále vyvíjet (zájem o hudbu, techniku apod.), jiné mají charakter krátkodobý, působí jen v určité situaci. Na konkrétní jednání člověka má vliv většinou celý soubor motivů současně. Ty pak určují cíl, cestu a intenzitu těchto činností. Motivы dávají smysl lidskému jednání a ve svém důsledku uspokojují potřeby a tužby člověka.

Podle HOMOLY⁶ je motiv nezbytným pojmem pro objasnění lidského chování, definoval jej jako označení pro určité vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují lidskou aktivitu a které určují to, že se člověk chová určitým způsobem.

Také NAKONEČNÝ⁷ považuje motivy za vyjádření vnitřních procesů a stavů, které směřují k dosažení určitého cíle: „Vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž jen prostředky jejich realizace. Proto se motivy neodvozují z objektů nebo činností, k nimž chování směřuje, ale z tzv. dovršujících reakcí: v tomto smyslu např. motivem jedení není jídlo, ale nasycení, resp. požitek z jedení, jídlo je jen prostředkem k dosažení této dovršující reakce.“

Motivy neboli pohnutky vedoucí k činnosti člověka rozlišujeme ve dvou výchozích rovinách:

- motivy prvotní (primární) – jsou vrozené a jsou spojeny se základními biologickými potřebami, které vedou k zachování a rozvoji lidského života,
- motivy druhotné (sekundární) – jsou získané, naučené a spojené se zkušenostmi jedinců, směřují k jejich rozvoji na úrovni kvality.

⁶ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1972, s. 13.

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1997, dotisk 2004, s. 7.

2.2 Motivace

Jako u většiny psychologických pojmů není možné zcela jednoznačně definovat obsah ani u pojmu motivace. Chápeme ji jako proces zaměřený na dosažení vytčeného cíle. Je vyjádřením příčin lidského jednání a chování. Představuje jakýsi motor pro činnosti, které lidské jednání usměrňují. Na člověka stále působí různé vnitřní i vnější podněty, které vyhodnocuje, podle svého zaměření provádí jejich výběr a vytváří si k nim vztah. To závisí nejenom na jeho očekáváních, úmyslech nebo přáních, ale i na fyzickém a duševním stavu.

„Příkladem je různý způsob, jakým lidé uspokojují tytéž potřeby, např. jak se prezentují, aby dosáhli obdiv či uznání, získali souhlas jiných či pokořili své odpůrce apod. Také jedinec téhož cíle dosahuje v různých situacích různým způsobem, např. různým způsobem se muž u různých typů žen snaží o imponování, dosažení jejich přízně apod.“⁸

Motivaci ke každé činnosti si uvědomujeme někdy více, někdy méně, někdy si uvědomujeme pouze některé motivy a někdy si je neuvědomujeme vůbec. Plné uvědomění vlastní motivace znamená umět si odpovědět na otázku „Proč tak jedním?“.

Přístupy psychologů k funkci motivace, jako základnímu faktoru lidského jednání, shrnul HOMOLA⁹ do tří okruhů: jedna skupina přikládá motivaci funkci pouze energizující (vyvolává určité chování a udržuje aktivitu), druhá skupina funkci regulující (zaměřuje chování určitým směrem) a třetí, nejpočetnější skupina, do které patří i on, přiznává motivaci funkce obě.

Stejně tak, jako je motivace lidského chování složitá v obecné rovině, je komplikovaná i v rovině dílčí, v oblasti motivace k pracovnímu jednání. V posledních letech je na pracovní motivaci kladen vysoký důraz a některé firmy již při svých nábořech upřednostňují kandidáty, jež jsou motivovaní a nechybí jim nadšení a elán před těmi, kteří sice splňují kvalifikaci, ale tyto předpoklady jim chybí. Dobrý pracovník musí mít nejenom požadované vzdělání, ale především musí chtít pracovat.

Pracovní motivace pak zásadním způsobem ovlivňuje pracovní výkon, který je nejen významným aspektem pracovní činnosti, ale i kritériem hodnocení pracovníků.

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1997, dotisk 2004, s. 12.

⁹ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1972, s. 17.

Pracovní výkon lze vyjádřit vzorcem:¹⁰

$$V = f(K \cdot M \cdot P)$$

V – výkon v jeho kvantitativních i kvalitativních aspektech,

K – kvalifikace pracovníka,

M – motivace k práci,

P – pracovní podmínky v nejširším slova smyslu.

2.2.1 Motivace a stimulace

Pojmy motivace a stimulace spolu úzce souvisí a v obou případech se jedná o proces směřující k dosažení nějakého zadaného cíle.

Motivace – působení na výkon jedince pomocí jeho vnitřních pohnutek, vnitřních motivů. Jedná se o poměrně složitý a náročný proces, který u vedoucích pracovníků předpokládá velké znalosti nejen o člověku motivovaném, ale i o procesu motivace. „Pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité.“¹¹

Stimulace – působení na výkon jedince vlivem vnějších podnětů, vnějších stimulů. Působení na zaměstnance jejím prostřednictvím je poměrně jednoduché, protože umožňuje ovlivňovat výkonnost zaměstnance pomocí vnějších pobídek. „Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat.“¹²

„Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly (podněty, pobídky, incentive) v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince.“¹³

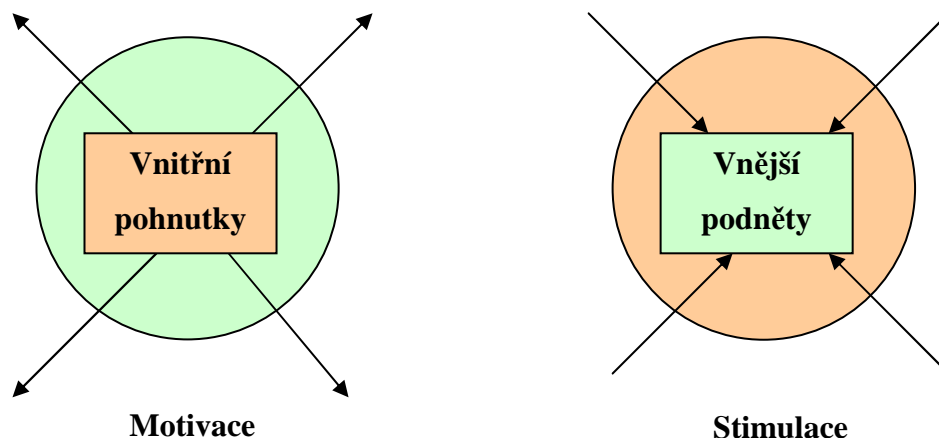
¹⁰ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 75.

¹¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 15.

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 15.

¹³ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002, s. 105.

Obrázek 1: Motivace a stimulace¹⁴



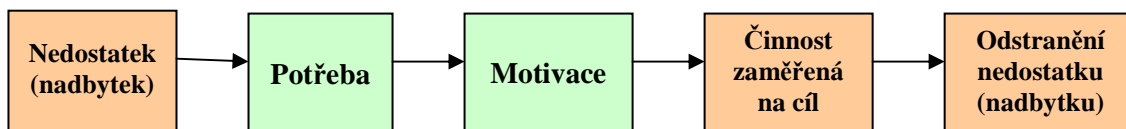
2.3 Zdroje motivace

2.3.1 Potřeby

Potřeba je v podstatě stav, kdy člověk pociťuje buď nedostatek biologický, který může při delším trvání vést až k poškození nebo smrti jedince, nebo nedostatek psychický. Ten vyjadřuje vnitřní subjektivní stav jedince, který je vyvolán nějakým přáním, touhou, žádostí.

Právě potřeby jsou základním zdrojem lidské motivace a pobízejí nás k uspokojování všech nedostatků.

Obrázek 2: Vztah potřeb k motivaci¹⁵



„Člověk má hlad, obstará si něco k jídlu, nají se. Člověk jí, protože má hlad – projevila se vnitřní potřeba, neměl uspokojenou potřebu potravy. Často se ale stává, že člověk vidí lákavě upravené jídlo, má chuť na to, co vidí, jí, aniž by měl hlad. Nejde tedy o vnitřní potřebu, ale o vnější pobídku, která vzbudila potřebu jídla.

¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 14. (Upraveno vlastním zpracováním, 2010).

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 366.

Vnitřní potřeby jsou spjaty s vnějšími pobídkami, pobídka z vnějšku posiluje nebo oslabuje vnitřní motiv.¹⁶

Obvyklé členění potřeb:

- potřeby biologické, primární – souvisí se základními funkcemi a činnostmi lidského těla (vzduch, jídlo, tekutiny, teplo),
- potřeby sociální, sekundární – jsou odvozeny od primárních, jsou v průběhu lidského života naučené.

Podle dalších hledisek můžeme potřeby členit například na základní a vyšší, hmotné a nehmotné, absolutní a relativní, nahodilé a uměle vyvolané, individuální a společenské.

2.3.2 Návyky

Návyk je základem pro dodržování určitého životního režimu. Některé úkony a činnosti, např. v oblasti osobní hygieny, práce, studia nebo volnočasových aktivit, vykonává člověk pravidelně a opakovaně. Jeho způsob jednání v určité situaci se postupně stává automatický a ustálený, jeho chování bezděčné. Provádí navyklé úkony, postupuje vyzkoušeným způsobem, osvojuje si určité stereotypy. V průběhu své socializace získává člověk vlivem výchovy a postupně i sebevýchovy návyky nejen žádoucí, ale i nežádoucí.

Návyky se objevují i v oblasti pracovního života člověka. Posilováním vhodných pracovních návyků upevňuje zaměstnanec svou pracovní pozici ve firmě, učí se dalším dovednostem a posiluje smysl pro odpovědnost.

2.3.3 Zájmy

Zájmy jsou vyjádřením vnitřního zaměření člověka na určitou věc, předmět zájmu. Během života se mohou měnit, rozvíjet nebo naopak zanikat. Šířka a hloubka zájmů, stejně jako jejich stálost, je ovlivněna osobností člověka, jeho talentem, výchovou, prostředím ve kterém žije a pracuje. Projevují se soustředěním pozornosti na provádění určité činnosti, která člověka uspokojuje. Poznatku, že zájmy jsou silným

¹⁶ ČÁP, J., et al. *Psychologie*. Praha, 1988, s. 66.

motivem, lze využít při výchově, při volbě povolání, při posilování a rozvíjení důležitých vlastností osobnosti.

2.3.4 Postoje

Postoje vyjadřují způsob reakce člověka na určitý motivační podnět. Také ony se u člověka vytvářejí na základě zkušeností, výchovou, učením a napodobováním. Lidé zaujímají ke vzniklým životním situacím postoje rozdílné, většinou ovlivněné větším počtem motivů. Strukturu postoje určují tři faktory: poznávací (názory, hodnocení, mínění), citový (příjemné, nepříjemné) a snahový (připravenost jednat). Postoje mohou být ovlivněny mimořádnými událostmi, např. jedinec, který odmítá alkohol, se po traumatizujícím zážitku může stát alkoholikem.

„Postoj souvisí s návyky hodnocení určitých jevů, se stereotypy lidského myšlení a jednání. Měnit postoje je nesnadné. Chce to obrovské úsilí a zejména čas, aby se lidé mohli přesvědčit a utvrdit v tom, že se něco děje opravdu jinak.

Změna myšlení a pracovních postojů lidí není řečnická fráze. Je potřebou podmiňující efektivní fungování našich firem, podniků, dílen apod.“¹⁷

2.3.5 Hodnoty a ideály

Hodnoty představují to, čeho si člověk váží, co považuje ve svém životě za důležité, co vytváří jeho osobní mravní svědomí a ovlivňuje jeho chování. Hierarchie hodnot je závislá na řadě faktorů a v průběhu života se může měnit.

Podle ČÁPA¹⁸ určuje hodnotové zaměření člověka jeho životní styl a orientuje jeho chování určitým směrem. Vytváří se a postupně se vymezuje v průběhu jeho socializace. Týká se především osobní morálky (čestnost, pravdomluvnost, odpovědnost), dále oblasti sociální (vztahy v rodině, soužití v kolektivu, obětavost) a oblasti ideové (svoboda, demokracie, spravedlnost, mír). V průběhu života se mění vlivem společenských podmínek a životních zkušeností.

¹⁷ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, 1993, s. 169.

¹⁸ ČÁP, J., et al. *Psychologie*. Praha, 1998, s. 71.

Každý člověk má své vlastní pořadí hodnot, svou hodnotovou orientaci, což zásadně ovlivňuje jeho vztah nejen k sobě, ale i k okolnímu světu. Bude pravděpodobně více motivován k těm skutečnostem, kterým připisuje vyšší hodnotu, a naopak se bude vyhýbat těm činnostem, které pro něho znamenají hodnotu nízkou.

Ideály jsou pak určitým vzorem, modelem, kterému se člověk snaží přiblížit, jsou návodem pro jeho jednání. V ideálu hledá člověk to, čeho si zvláště cení nebo čeho se mu nedostává. Ideálem nemusí být jenom různé osoby, ale i ideje či myšlenky. Ideály, které si v rodinném životě i v zaměstnání vytváříme, jsou ovlivněny společenskými a morálními normami, životními zkušenostmi a v neposlední řadě i mediálními prostředky.

2.3.6 Využití lidského potenciálu personalisty a manažery firem

Jak ve své práci uvádí ARMSTRONG¹⁹, při vytváření pracovních míst je třeba mít na paměti, že lidé mají různé schopnosti, potenciál a inteligenci, liší se svou osobností a svými postoji. Je nutné brát v úvahu individuální rozdíly a dbát na to, aby byli správní lidé spojováni se správnou prací.

Na osobnost zaměstnanců nesmí být pohlíženo z hlediska stereotypních rysů a musí být bráno v potaz, že se stále mění. Personalisté a manažeři musí sice tyto rozdíly akceptovat a brát je v úvahu, ale nakonec je musí sladit se zájmy organizace a svou činnost směřovat k dosažení nastavených cílů.

Ani posuzování lidí nesmí být unáhlené a soudy o nich zjednodušené, zejména při hodnocení pracovního výkonu. Také je nutné vyjasnit si s jednotlivci to, jaké chování se od nich očekává a minimalizovat tak možnost vzniku konfliktu rolí.

2.4 Konflikt, frustrace a stres

2.4.1 Konflikt

Konflikt nemusí být nutně emocemi vyhrocená situace, plná napětí a výbuchů. Jedná se o stav, ve kterém dochází ke střetům dvou nebo více neslučitelných tendencí

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 218.

jednání. Konfliktní situace vznikají z různých lidských postojů, názorů, přístupů, myšlenek či obav. Patří k životu i k práci. Musíme vycházet z toho, že mezi lidmi v pracovních kolektivech nepanuje vždy shoda. Existuje řada nedorozumění, rozporů a odlišností, které mezi nimi vyvolávají jiskření, které se může nadále stupňovat a vést až k rozpadu skupiny, kolektivu nebo poklesu výkonu.

„Konfliktní situace na pracovišti mívají nejrůznější podoby a lidé je také různě prožívají. Některé z nich mají neblahé následky. Vždyť vlivem konfliktů dochází k pokřivenému nazírání lidí na sebe navzájem, k hlubokým citovým otřesům, ke zpretrhání přátelských svazků, ke vzniku depresivních stavů, neuróz apod.“²⁰

Za základní typy konfliktů se považují:

- konflikt mezi dvěma alternativními tendencemi (vybrat si jednu za dvou rovnocenných nabídek),
- konflikt mezi dvěma negativními podněty (pokud manažer obhajuje stanovisko zaměstnavatele, vede to k rozporu s podřízenými a naopak),
- konflikt mezi dvěma podněty, z nichž jeden působí pozitivně a jeden negativně (výhodná nabídka pracovního místa přináší zároveň jinou nevýhodu),
- dvojitý, mnohonásobný konflikt kladných a současně záporných hodnot (plusy a mínusy plynoucí z několika nabídek).

Bylo by chybou vytvářet dojem, že konflikty neexistují nebo že se případně vyřeší samy. Právě naopak, je třeba je řešit. Odstranit příčiny konfliktů znamená zamezit neshodám v pracovním týmu, odstraňovat napětí a podpořit soulad a vyrovnanost.

2.4.2 Frustrace, stres

S konflikty úzce souvisí i další pojem, frustrace. Vzniká tam, kde existuje vzbuzený motiv, který buď zůstává dlouhodobě nespokojený (úsilí získat vyšší postavení) nebo je ohrožen možností jeho nespokojení (kvalifikovanější uchazeči).

²⁰ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, 1993, s. 209.

Jedná se o stav, kdy jedinec zažívá pocit zklamání, nezdaru, neuspokojení nebo i vzteku ze situací, při kterých někdo nebo něco brání dosažení motivované činnosti.

Jako zdroje frustrace uvádí STÝBLO²¹:

- odkládání uspokojení potřeb,
- nedostatky v uspokojování některých motivů (pocit opomíjení vedoucím, nevyužívání kvalifikace),
- ztráta něčeho, co představuje pro pracovníka hodnotu (vedoucí postavení v důsledku rušení organizačních struktur),
- neúspěchy v práci (neúspěchy ohrožující sebedůvěru),
- sociálně technické vlivy pracovního prostředí (pracovní podmínky, změna technického vybavení),
- vlastnosti osobnosti (fyzické i psychické nedostatky, nemoc).

Pokud je jedinec dlouhodobě vystaven konfliktům a frustraci, pokud je dlouhodobě vystaven náročným životním situacím (v pracovním procesu za ně můžeme považovat přetížení, nedoceňování, nadměrnou odpovědnost, vztahy aj.), dochází k poruše duševní rovnováhy, vzniká stres. Každý člověk má jinou míru tolerance ke zmíněným zátěžím. Pro dosažení dobré pracovní atmosféry a spokojenosti zaměstnanců je žádoucí využít poznatky o náročných situacích, včas je odhalit a eliminovat.

²¹ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, 1993, s. 214 – 215.

3 TEORIE MOTIVACE

Bylo popsáno poměrně velké množství modelů motivačních teorií. Žádný z nich však neposkytuje univerzální vysvětlení všech aspektů motivace. Všechny rozdíly jsou více méně dány nejednotným názorem na metodologii, různými metodami výzkumu, postojem autora, novými pohledy na vliv prostředí na lidské chování, novými vědeckými přístupy a směry a v neposlední řadě i faktem, že sami lidé jsou velmi komplikovaní.

Snaha vysvětlit a poznat motivaci lidského chování je významným a zároveň velmi zajímavým tématem současné psychologie.

„Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích manažerů schopných v roli lídrů a koučů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání.“²²

Mezi základními směry teorií o motivaci můžeme mimo jiné například uvést pojetí psychoanalytická (S. Freud), behavioristická (I. P. Pavlov) nebo humanistická (A. H. Maslow).

3.1 Maslowova teorie

Jednu z nejvýznamnějších teorií týkající se lidských potřeb rozvinul americký psycholog Abraham H. Maslow. Je znám jako autor hierarchie lidských potřeb, kterou zobrazoval jako pyramidu, ve které je uspořádal do pěti základních stupňů. Potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti a úcty považuje za nejzákladnější a označuje je jako nedostatkové. Potřeby seberealizace pak označuje jako potřeby růstové. Níže položené potřeby jsou významnější a ovládají chování člověka, dokud nejsou alespoň částečně uspokojeny. Teprve poté dochází, z Maslowova hlediska²³, k uspokojování méně naléhavých, ale vývojově vyšších potřeb. Ani toto pravidlo však není sto procentně naplněno, neboť v mezních situacích (strádání, války) může člověk měnit pořadí jejich uspokojování. Obecně můžeme říct, že nejbližší vyšší stupeň potřeb

²² BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 379.

²³ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 26 – 27.

začíná člověk uspokojovat až tehdy, když jsou dostatečně uspokojeny potřeby stupně nižšího. Za nejvyšší stupeň pak Maslow považuje potřebu seberealizace, snahu o naplnění svých schopností a záměrů.

Maslowova pyramida je v praxi využívána manažery firem k řízení a motivaci zaměstnanců. K čím většímu uspokojení nižších potřeb zaměstnanců na pracovišti dochází, tím více usilují o naplnění vyšších potřeb, potřeb seberealizace, tudíž vlastního rozvoje. Způsob uspokojování jednotlivých stupňů potřeb je snadno převoditelný do podnikové terminologie:

- **Fyziologické potřeby** jsou uspokojovány prostřednictvím přiměřené mzdy, resp. platu a benefitů, které zajišťují obživu, bydlení a další základní podmínky pro život.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** uspokojují pravidla a normy v podobě např. zákoníku práce, prostředků bezpečnosti ochrany zdraví při práci, jistotou pracovního místa, zabezpečení v případě pracovní neschopnosti.
- **Sociální potřeby** naplňují sociální vztahy se spolupracovníky, komunikace, budování pracovní pozice (prestiže).
- **Potřeby úcty, uznání** jsou odrazem touhy po uznání a vážnosti, autoritě a úspěchu. Jsou realizovány kladným ohodnocením pracovních výkonů, společenským uznáním, statutem dosaženého postavení a dalšími formami nehmotného ocenění.
- **Potřeba seberealizace** je uspokojována na bázi vzdělávání a rozvoje jak odborného, tak osobnostního, samostatného rozhodování, pocitu z dobře vykonané práce a naplnění smyslu života.

3.1.1 Nulté patro pyramidy potřeb

Podle oponentů A. Maslowem vyvozené teorie mohou existovat ještě odlišné hierarchie potřeb, které nemusí mít nutně psychologický původ. Může se jednat například o rodové zvyklosti, které usměrňují pořadí v uspokojování potřeb.

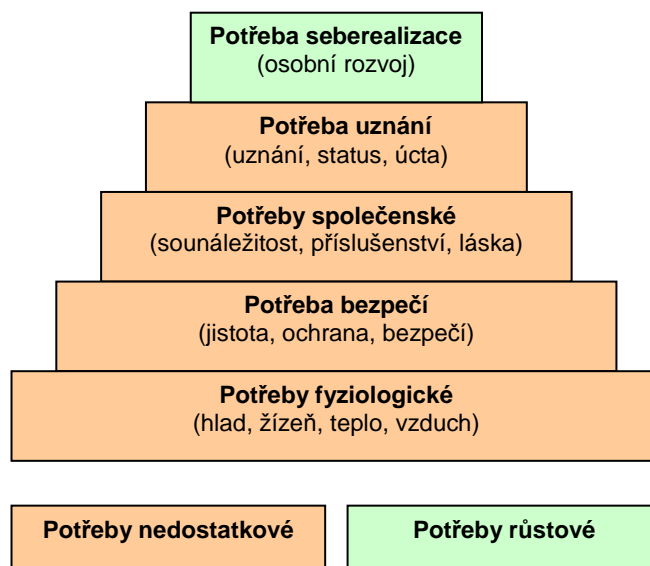
Další skutečností, která může mít vliv na pořadí stupňů pyramidy potřeb, je schopnost člověka jednat v rozporu se svými potřebami. PLAMÍNEK se přiklání k názoru, že o chování člověka rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti

s jeho důsledky. Například potřebu zachování života pak dokáže člověk přehlušit touhou po příjemném pocitu (kouří, konzumuje alkohol atd.).

„Vypadá to, že o našem chování rozhodují především pocity, které vznikají v souvislosti s jeho důsledky. Pokud jsou tyto pocity příjemné, chování fixujeme, jsou-li nepříjemné, chování se vyhýbáme.

Potřebu prožívání příjemných pocitů a vyhýbání se pocitům nepříjemným je třeba brát velmi vážně. Je motorem našeho aktivního chování a základem individuálního učení, založeného na pocitové zpětné vazbě. Maslowovskou pyramidu potřeb můžeme proto směle doplnit o **nulté** patro – potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemným.“²⁴

Obrázek 3: Pyramida potřeb²⁵



3.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Americký psycholog Frederick Herzberg modifikoval Maslowovu teorii. Na základě provedeného výzkumu dělí faktory motivace na dvě skupiny, jejichž sladění vede k účinné motivaci.

„Pokud se nepodaří naplnit individuální potřeby a motivy v pracovní oblasti, je pak práce vnímána jako břemeno, které člověka zdržuje od důležitějších činností

²⁴ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 76 – 77.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2000, s. 41. (Upraveno vlastním zpracováním, 2010).

(např. koníčků) atd. Člověk se tedy pak snaží jen natolik, aby si zachoval místo; hlubší motivace chybí.²⁶

Herzberg zkoumal souvislost mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností. Provedl rozsáhlé šetření v oblasti pocitů zaměstnanců, studoval, kdy se v zaměstnání cítili nejlépe a naopak, kdy nejhůře. Na základě svých zjištění rozlišil dvě skupiny faktorů: **faktory uspokojení** (motivátory), jejichž přítomnost vede k pracovní spokojenosti, ale jejich absence nezpůsobuje nespokojenost a **faktory neuspokojení** (hygienické vlivy), jejichž absence vede k pracovní nespokojenosti, frustraci, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti.

Za motivátory se považují ty faktory, které vedou k vytváření příznivé pracovní motivace a posilují zájem pracovníků na zlepšení vykonávaných činností např. dosažení vyššího výkonu, docílení vyšší kvality.

Za hygienickými vlivy se považují podmínky, v nichž se na pracovišti vykonává činnost a pracovní zařazení. Výrazná nespokojenost s těmito faktory vede k sociálním neshodám (benefity, vybavení pracoviště, vztahy).

Obrázek 4: Faktory motivace²⁷

Motivátory	Hygienické vlivy
Prožitky úspěchu	Platové záležitosti
Uznání ostatních	Firemní politika a vedení
Obsah práce jako takový	Mezilidské vztahy
Převzetí zodpovědnosti	Pracovní podmínky
Možnosti vzestupu	Jistota pracovního místa
Možnosti seberozvoje	Technické vybavení

Porovnávání obou faktorů vedlo Herzberga k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přináší efekt krátkodobý, zatímco uspokojování motivačních faktorů přináší efekt relativně dlouhodobý. Herzbergovu teorii můžeme demonstrovat

²⁶ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 28.

²⁷ Vlastní zpracování, 2010.

na příkladu: Pokud pracovníkovi nevyplatíme odměnu za mimořádný úkol (hygienický faktor), bude jistě nespokojen. Pokud jí vyplatíme, bude rád, ale uspokojení bude pouze krátkodobé. V případě, že jej pochválíme (motivační faktor), bude mít poměrně dlouho dobrý pocit, který se i nadále bude odrážet na jeho výkonu. V opačném případě ho alespoň nerozzlobíme, nevyvoláme jeho nespokojenost.

Přínos Herzbergovy dvoufaktorové teorie spočívá ve skutečnosti, že pracovní motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. Přítomnost pracovní spokojenosti podmiňuje vytváření žádoucí pracovní motivace, ale ještě automaticky neznamená, že pracovník je dobře motivovaný.

3.3 Teorie očekávání (expektační teorie)

Představitel současné psychologie Victor H. Vroom je tvůrcem teorie očekávání (z latinského „*expecto*“ = *očekávání, předvídání*). Soustředil svůj výzkum na zjištění úrovně úsilí, které pracovníci vynakládají při plnění určitých úkolů.

Lidé vyhodnocují skutečnosti, se kterými se setkávají, uvažují o nich a učí se z nich. Na základě toho si pak vytvářejí určité představy, mají určitá očekávání.

Základními pojmy, se kterými Vroom ve své teorii pracuje, jsou valence (hodnota) a expektance (očekávání). Jestliže jsme přesvědčeni, že hodnota a cesta vedoucí k našemu cíli je dosažitelná a dostatečně atraktivní (cenná), pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Instrumentem (prostředkem) k dosažení cílené hodnoty je pak pracovní činnost.

Expektační teorii vyjádřil Vroom vzorcem:²⁸

$$M = f(V \cdot E)$$

M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

²⁸ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 388.

K tomu, aby pracovník vyvinul dostatečné úsilí vedoucí k očekávanému cíli, je zapotřebí splnění následujících podmínek, které BĚLOHLÁVEK²⁹ charakterizoval takto:

- Úsilí, které pracovník vynakládá, musí mít přiměřený výsledek.

Předpokládáme, že člověk vidí smysl v té činnosti, která přinese uspokojivý výsledek a nechce vyvíjet úsilí na věci, jejichž výsledek je nejistý. Předpoklad hodnotného výsledku nazýváme expektancí neboli očekáváním.

- Výsledek, kterého pracovník dosáhne, musí být náležitě odměněn.

Aby nebyl pracovník demotivován, ale i v budoucnu vložil do dané práce potřebné úsilí, je třeba, aby jej zaměstnavatel dostatečně ohodnotil.

- Odměna, které pracovník dosáhne, musí mít pro něj význam.

Každý člověk má jiný hodnotový žebříček. Někdo považuje za důležité peníze, jiný jistotu nebo třeba prestiž svého okolí. Dostatečné úsilí může vynakládat i u méně honorovaných úkolů, pokud jej baví a věří v jejich smysl. Význam, jaký pracovník přikládá určitému druhu odměny, nazýváme valencí.

3.4 Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je D. McGregor. Tyto teorie vycházejí z protikladných představ o lidech a jejich přístupu k práci. BĚLOHLÁVEK³⁰ shrnul hlavní premisy těchto humanisticky pojatých teorií následovně.

Teorie X – představuje spíše pesimistický pohled na člověka jako pracovníka:

- člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci, a když může, tak se jí vyhne,
- aby pracovník vynaložil potřebné úsilí k cíleným výsledkům, musí jej zaměstnavatel nutit, kontrolovat, případně i trestat,
- průměrný pracovník nechce mít odpovědnost a raději se nechá řídit, dává přednost bezpečí a neuplatňuje ambice,

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2000, s. 45 – 46.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2000, s. 5 – 6.

- jen pro malou skupinu lidí platí, že jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Teorie Y – představuje pohled optimističtější, práci považuje za přirozený stav:

- fyzické i duševní pracovní úsilí je přirozené,
- pro dosažení cíle pracovníci uplatní sebeřízení a sebekontrolu,
- za vhodných podmínek se pracovník naučí přijímat, a dokonce vyhledávat odpovědnost,
- při řešení problémů organizace jsou pracovníci schopni uplatnit svou tvořivost, kreativitu a nápaditost,
- pocit užitečnosti a prospěšnosti práce může být důležitější než finanční odměna.

„Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat, často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X.“³¹

3.5 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Základem teorie spravedlnosti, kterou můžeme řadit do kategorie kognitivních (poznávacích) modelů motivace lidského chování, jejímž představitelem je např. J. S. Adams, je sociální srovnání.

Člověk v průběhu svého života poznává a hodnotí celou řadu skutečností, se kterými se běžně setkává. Je nadán tendencí vnímat a srovnávat rozdíly. Rozpor mezi jednotlivými vjemy vzbuzuje nepříjemné pocity a stává se pro něj vnitřně nepřijatelný. Vzniklá disonance v něm pak vyvolává potřebu uvést všechny nežádoucí prvky do vzájemného souladu.

U zaměstnanců pak tendence srovnávat vede ke sledování toho, jaký efekt přináší práce jim a jaký ostatním spolupracovníkům. V případě, že pracovník vidí svou

³¹ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 389.

odměnu (plat, uznání nadřízených, možnost dalšího zvyšování či prohlubování kvalifikace aj.) a úsilí vložené do vykonávané práce v nerovnováze s vklady a odměnou svých spolupracovníků, dostavuje se snaha tuto nespravedlnost odstranit. Takovým způsobem může zpravidla být snížení vlastního výkonu.

„Pokud takový nerovnovážný stav nastane a manažer nezasáhne (např. z lhostejnosti, zaneprázdněnosti či nechuti vstupovat do konfliktu), jeho nečinnost ohrožuje výkonnost celé pracovní skupiny. Ostatní členové totiž vnímají danou situaci jako nespravedlivou a po čase mohou cíleně snížit své pracovní úsilí tak, aby jejich vklad do práce nebyl vyšší než u dotyčného pracovníka či pracovnice.“³²

Pro výkon celé skupiny je proto velice důležité, aby jednotliví členové vnímali poměr svých vstupů a odměn z nich plynoucích vůči ostatním jako spravedlivý.

Podle ADAMSE³³ existují dvě formy spravedlnosti. Distributivní, která se týká odměňování jednotlivých zaměstnanců podle přínosu každého z nich v porovnání s ostatními a procedurální, která se týká postupů při jejich hodnocení, povýšení a při disciplinárních záležitostech. TYLER a BIES³⁴ rozlišují pět faktorů procedurální spravedlnosti:

- přiměřené zvažování pracovníka stanoviště,
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

³² BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 389.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 227.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 227.

4 MOTIVOVÁNÍ

4.1 Motivace pracovního jednání

Práce je záměrná, cílevědomá činnost, kterou člověk v průběhu svého života systematicky vykonává, tudíž ji považujeme za činnost motivovanou. V současné moderní společnosti se za obvyklé považuje pracovat, takže v oblasti zkoumání lidského chování se spíše než „proč jedinec pracuje“ zabýváme otázkou „proč dělá právě toto“. Za motivaci k pracovnímu jednání, tedy k té oblasti lidského chování, která je spojena s vykonáváním určité pracovní činnosti, považujeme individuální přístup jedince k plnění pracovních úkolů.

„Ne vždy jsme si svých vlastních motivů skutečně vědomi. Abychom k takovému uvědomění dospěli, musíme pozorovat sami sebe (provádět introspekci). Musíme se především ptát, proč některé věci uděláme hned, zatímco jiné odkládáme.“³⁵

Podle dnešních poznatků nejsou pobídkou pro zvýšení pracovního výkonu jen peníze, ale celá řada jednak vnějších faktorů (pochvala, kariérní postup, uznání apod.) a též vnitřních (radost z dobře vykonané práce, osobní rozvoj, odpovědnost apod.).

Z psychologického hlediska můžeme rozlišit motivy k pracovnímu jednání do dvou základních skupin:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou – motivace intrinsická (potřeba činnosti jako takové, potřeba uspokojení z výkonu, touha po moci, potřeba naplnění smyslu života, potřeba seberealizace aj.),
- motivy mimo oblast vlastní práce – motivace extrinsická (potřeba peněz, potřeba budoucí jistoty, potřeba sounáležitosti, pochvaly či povzbuzení, potřeba dosažení prestiže aj.).

Motivaci k pracovnímu jednání můžeme považovat za souhrn vnitřních, osobnostních dispozic, kterým je nutné se strany managementu organizace věnovat zvýšenou pozornost, protože ovlivňují pracovní činnost zaměstnanců a tím, ve svém důsledku, i prosperitu organizace.

³⁵ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 67.

4.2 Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dva základní parametry výkonnosti člověka. Úroveň výkonu lze vyjádřit vzorcem:³⁶

$$V = f(M \cdot S)$$

V – úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),

M – úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon),

S – úroveň schopností (míra vědomostí, znalostí, dovedností).

Vztah motivace a výkonu však není jednoduchý, protože v plné míře neplatí pravidlo, že výkon je tím vyšší a lepší, čím silnější je motivace. Přílišná motivovanost s sebou může nést negativní jevy, příkladně nadměru vnitřního vypětí, čímž se pak ve svém důsledku konečný výkon snižuje.

„Pokud je člověk k libovolné činnosti nebo ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (přílišná snaha být úspěšný, zvítězit apod.). I příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede tedy jen motivace přiměřená.“³⁷

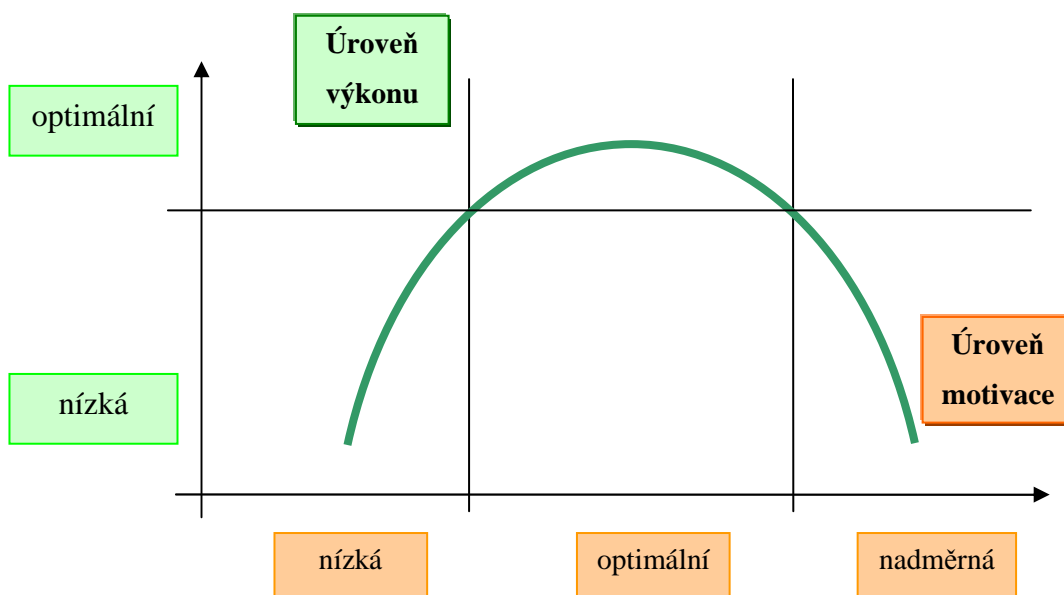
Yerkesův-Dodsonův zákon („obrácená U-křivka“) vyjadřuje názorně vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem. Pokud je nízká úroveň motivace, je nízká i úroveň výkonu. Nárůst motivace, při zachování stejné úrovně schopností a podmínek výkonu, výkon zvyšuje. Přesáhne-li však motivovanost určitou hranici, dojde ke snížení výkonu. Pro tuto zákonitost platí následující tvrzení:

- pro každý úkol existuje určitá optimální úroveň motivace,
- optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu (čím je náročnost úkolu vyšší, jeví se jako optimální nižší úroveň motivace a naopak).

³⁶ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 374.

³⁷ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002, s. 104.

Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu³⁸



4.2.1 Výkonová motivace

Motivace jedinců k výkonu je velice individuální a citlivá záležitost. U někoho je vyjádřena silněji než u jiných, a právě proto by jí měla být ze strany vedoucích pracovníků věnována zvýšená pozornost. Je velmi důležité tento osobnostní rys správně vyhodnotit, podchytit a dále rozvíjet, protože dobré vedení a ocenění podněcuje nadšení, zatím co nedostatek zájmu, nevhodná komunikace a přehlížení může být příčinou ztráty motivace. Například pokud zaměstnanec odvádějící kvalitní práci vidí, že jiným chybí ochota k podávání vysokého výkonu a prochází jim to, ztrácí sám chuť k práci.

Výkonová motivace má dvě protikladné tendence, které jsou u každého jedince různě zastoupeny a různě vyjádřeny.

Jejich vzorec je dán poměrem:³⁹

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

„V případě převahy potřeby úspěchu lze očekávat aktivitu jedince spojenou s orientací na úspěch, naopak v případě převahy potřeby vyhnout se neúspěchu lze

³⁸ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, 2002, s. 104.

³⁹ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 76.

počítat spíše s relativní pasivitou jedince, slibující uspokojení této potřeby v duchu přísloví: Kdo nic nedělá, nic nezkazí.“⁴⁰

DIEBLOVÁ⁴¹ shrnula základní faktory podmiňující výkonové chování:

- vlastní výkonový motiv (získává se postupnou socializací),
- očekávání úspěchu (souvisí se stupněm obtížnosti),
- popud k úspěchu (snaha vyřešit a vykonat úkol, sebeocnění vlastních schopností).

Úroveň výkonové motivace každého jedince je možné nejenom zjišťovat (např. pohovorem), což je velmi důležitý faktor především při výběrových řízeních na nově obsazované pracovní pozice, ale do určité míry i měnit a ovlivňovat. Jedná se o náročný a pozvolný proces, ve kterém se uplatňují především pozitivní přístupy, pozitivní hodnocení a zpětná vazba. Takovým působením lze dosáhnout více než neustálým vytýkáním chyb a nedostatků.

4.2.2 Kritika a pochvala

Nižší výsledný pracovní výkon všech může být ovlivněn nejen konkrétními chybami jednotlivců, ale mimo jiné i kvalitou vztahů a spokojeností na pracovišti. Důležitými nástroji, kterými lze zaměstnance motivovat jsou kritika a pochvala.

Podle RYCHTAŘÍKOVÉ⁴² je kritika jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Je však nezbytnou součástí života a v soukromí i v zaměstnání se bez ní neobejdeme. Aby však kritika byla účinná, platí i pro ni určitá pravidla:

- hodnotíme (kritizujeme) pracovní výkon, nikoliv osobnost člověka,
- hodnotíme (kritizujeme) konkrétní aspekty – výsledky, chování, chyby,
- výsledkem kritiky musí být konkrétní řešení,
- rozhovor končíme vždy pozitivním závěrem,
- kritizujeme v přiměřeném čase.

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 76.

⁴¹ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 46.

⁴² RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, 2008, s. 31.

Jedním z nejučinnějších nástrojů řízení je pochvala. Čím dříve je výkon pochvalou oceněn, tím více motivace v člověku probudí.

„V rámci pochvaly můžeme být osobnější, můžeme ocenit kladné stránky člověka i dát najevo svůj osobní názor, zájem, pocit. Avšak i tady je třeba dát pozor, abychom se nestavěli do nadřazené pozice.“⁴³

4.3 Motivační systém

Různé firmy používají různé motivační systémy. Jejich modely vycházejí jednak z potřeb podniků, jednak z přístupu a kreativity manažerů. Existuje řada motivačních faktorů, které vedení a manažeři firem preferují v motivačních systémech, které vytvářejí ve svých firmách. Někde upřednostňují perspektivu personálního rozvoje, jinde účast zaměstnanců na řízení podniku, někde je mottem podstaty úspěchu samotná motivace.

STÝBLO⁴⁴ ve své knize uvádí příklad motivačního systému v jedné evropské firmě:

1. Nejlepší plat sám o sobě nestačí: výše platu se pro pracovníka v krátké době stává samozřejmostí, nemotivuje jej příliš dlouho, lidé začnou dosaženou úroveň brzy považovat za samozřejmou a očekávají další zvýšení. Řešení: kombinovaný systém odměňování – prémie, odměny na základě výkonů, kvality, úspor.
2. Věrnostní prémie jako oblíbený projev pozitivního vztahu zaměstnavatele ke svému zaměstnanci. Mohou mít různé podoby: dárkové předměty, slevy na produkty firmy, převedení na „lehčí“ práci bez dopadu na mzdu.
3. Ocenění snahy a vůle pracovníků projevuje management různými pozornostmi vůči svým pracovníkům: večeře pro dva, pozvánka od vedoucího na oběd, relaxační víkend.
4. Převzetí osobních starostí pracovníků firmou. Cílem je, aby pracovníci nechali své starosti doma a v klidu se soustředili na práci. Řešení: nákup do

⁴³ RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha, 2008, s. 100.

⁴⁴ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, 1993, s. 187 – 190.

tašky, kadeřník, fit centrum, organizování různých jubileí, oslav či svateb, bezplatná právní poradna, školky.

5. Vytváření vhodné pracovní atmosféry prostřednictvím přátelského prostředí, vybavení pracoviště a celkové atmosféry: úkol pro management a personální oddělení. Tam kde je oboustranná důvěra nemusí bít píchačky – řádné využití pracovní doby.
6. Nadšení jako motor podnikání: nadšení manažerů pro práci je nejlepší motor pro pracovní činnost ostatních zaměstnanců, protože dokáže nakazit.

4.4 Motivační profil

Jak již bylo uvedeno, převažuje u některých osob orientace na úspěch, u jiných pak tendence vyhnout se neúspěchu. Někdo považuje výzvy života, resp. pracovní výzvy za příležitost k úspěchu, v jiných vzbuzují obavu z ohrožení. Tyto tendence jsou příznačným rysem člověka, charakterizují jeho osobnost, jeho motivační profil.

Ten se utváří již od nejútlejšího věku člověka spolu s vývojem celé jeho osobnosti a současně vytváří jakési vnitřní hranice, čímž ho do jisté míry omezuje.

„Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé dimenzi je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší příklon k jednomu či druhému pólu dimenze.“⁴⁵

- | | | |
|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| • Orientace na dosažení úspěchu | x | orientace na vyhnutí se neúspěchu, |
| • orientace na úspěch | x | orientace na obsah vlastní činnosti, |
| • individuální orientace | x | skupinová orientace, |
| • čínorodost | x | pasivita, |
| • ekonomický prospěch | x | morální uspokojení. |

Každý člověk se v dimenzích motivačního pole pohybuje na určité pozici a právě daná orientace se následně projevuje v další činnosti každého jedince. Proto je velmi důležité, aby firmy kladly důraz na motivační profil zaměstnance již při jeho výběru. Obsazovanou pracovní pozici by měla organizace nejprve analyzovat a vytvořit

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, 2007, s. 378.

pro ni motivační profil. Vlastní výběr pracovníka by pak s ním měl být v souladu, protože to vytváří vhodné předpoklady pro možnost správné motivace zaměstnanců.

„Výběr budoucího zaměstnance by se měl řídit zejména profilem obsazované pozice. Vedle kvalifikačních předpokladů a požadavků pro danou funkci je při výběru nezbytné zohlednit i další předpoklady zaměstnance, například schopnost pracovat v týmu, sociální inteligenci či charakterové vlastnosti.“⁴⁶

4.5 Motivační typy lidí

Typologie lidí znamená určitou kategorizaci jednotlivců v závislosti na jejich psychických vlastnostech. Různé teorie uvádějí různá dělení. PLAMÍNEK⁴⁷ pro vytvoření své typologie lidí vycházel z teorie vitality, jejímž pilířem je tzv. pyramida vitality. Podle ní budují firmy svou vitalitu v této posloupnosti:

1. užitečnost (co, pro koho a proč budeme dělat) – UŽ,
2. efektivita (jak to budeme dělat) – Ef,
3. stabilita (jak budeme reagovat na změny) – St,
4. dynamika (jak budeme změny řídit a sami vyvolávat) – Dy.

Předpokládá, že každý ze zaměstnanců podle svých osobnostních rysů různě reaguje na jednotlivé vitální znaky. Někteří preferují změny, jiní mají rádi jistotu, pro někoho je důležité, co se bude produkovat, pro jiného, jaká bude technologie výroby.

Na základě toho rozdělil motivační podněty do dvou škál, z nichž jedna sdružuje podněty související s povahou vykonávaných činností (Ef – UŽ), druhá podněty související se změnami pracovních činností (St – Dy).

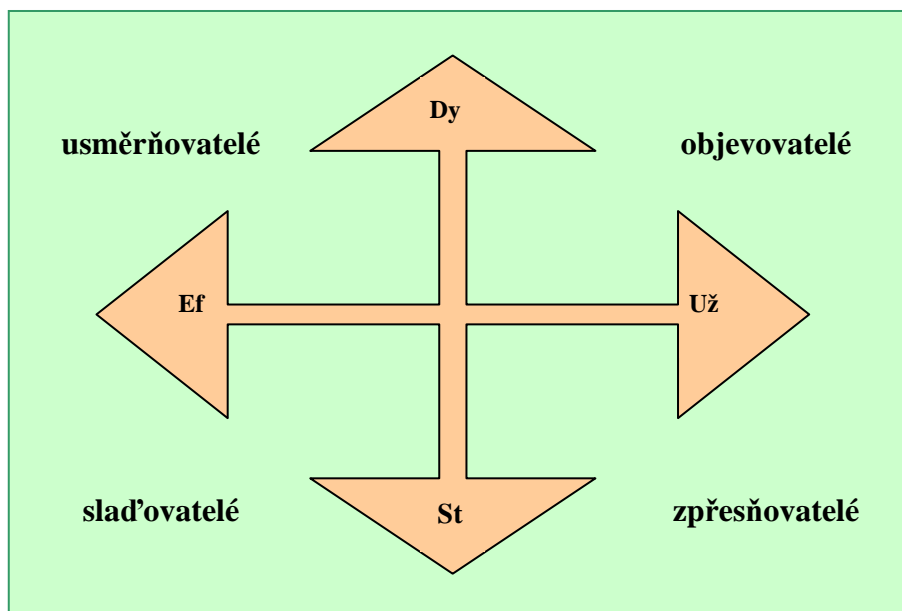
Lidi rozlišil do čtyř motivačních typů podle jejich charakterových vlastností a podle podnětů, které je vzrušují a kterým přiřkládají důležitost. Nejbližší středu diagramu budeme nacházet jedince nevyhraněné, s universálním pochopením pro druhé, reagující na celou škálu podnětů. Dále od středu pak jedince s osobností vyhraněnou v závislosti na typu preferovaných podnětů.

⁴⁶ SEQUENSOVÁ, H., et al. *Lidské zdroje*. Havířov-Podlesí, 2005, s. 104.

⁴⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 28 – 31.

Definice motivačních typů samozřejmě nelze chápat univerzálně. Jedinec se popisu přibližuje tím více, čím více je jeho osobnost vyhraněná a čím méně je jeho reakce na podněty zatížena naučeným chováním.

Obrázek 6: Motivační typy lidí⁴⁸



4.5.1 Objevovatelé

Preferencemi motivační skupiny objevovatelů jsou dynamika a užitečnost. Takto zaměření zaměstnanci bývají nezávislí a samostatní, rádi přijímají výzvy a zdolávají vzniklé překážky. Problémy, které jim život přináší a před něž jsou postaveni, vidí jako objekt určený k vyřešení.

„Objevovatelé bývají netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Překonávání překážek prožívají objevovatelé jako soutěž se sebou, jako překonávání výkonnostních limitů.“⁴⁹

Váží si své svobody, kterou vnímají jako volnost v rámci určitých omezení, a přitom respektují svobodu druhých, případné spory dokáží řešit se zaměřením na věc. Bývají zdrojem novátorského myšlení a přicházejí s novými nápady. Při komunikaci

⁴⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 31.

⁴⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 32.

mívají výraznou řeč těla. Jejich snaha dosáhnout všech cílů může vést až k úplnému fyzickému vyčerpání.

Při zadávání pracovních úkolů je pro tento typ zaměstnanců vhodné stanovit očekávaný výsledek, přitom jim ponechat určitou volnost při výběru způsobu realizace a minimalizovat kontrolu.

4.5.2 Usměřňovatelé

Preferencemi motivační skupiny usměřňovatelů jsou dynamika a efektivita. Jsou velmi vnímaví ke svému okolí a jsou rádi středem pozornosti. Libují si v možnosti ovlivňovat druhé lidi. Svobodu vnímají jako volnost s neomezenými možnostmi a pro sebe usilují o její maximalizaci. Protože umí dobře prodávat své myšlenky a dovedou přesvědčit ostatní, bývají často takzvanými přirozenými vůdci.

„Vnímají velmi citlivě hierarchická uspořádání společnosti a mají potřebu lidí kolem sebe rychle do takových struktur zařadit. Společnost mívají rozdělenou na více méně nezajímavou většinu určenou k ovládnutí a menšinu, se kterou je třeba počítat.“⁵⁰

Mezilidské vztahy často vnímají jako boj, jsou soupeřiví a rádi a nadšeně soutěží. Pracovní úkoly, které jsou usměřňovatelům zadávány, musí nést náboj jejich osobní důležitosti na plnění výkonů a závislosti ostatních na jejich pracovních výsledcích.

4.5.3 Slad'ovatelé

Preferencemi motivační skupiny slad'ovatelů jsou stabilita a efektivita. Zaměstnanci patřící do této skupiny usilují o dosažení bezkonfliktního, příjemného a chápajícího pracovního prostředí. Vůči ostatním jsou vstřícní a starají se o jejich blaho. Dobré mezilidské vztahy považují za velmi důležité, dokáží se snadno vcítit do prožívaných pocitů jiných lidí, stávají se tak oporou sociální struktury.

„Slad'ovatelé zpravidla dokáží výborně pochopit druhé. Rozhodně se jim to daří v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii.“⁵¹

⁵⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 34.

⁵¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 37.

Vyhovuje jim práce mezi lidmi, v klidu, bez větších požadavků na samostatnost, odpovědnost a kreativitu.

4.5.4 Zpřesňovatelé

Preferencemi motivační skupiny zpřesňovatelů jsou užitečnost a stabilita. „Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní.“⁵²

Lidé tohoto typu jednají racionálně, vyžadují dodržování norem a pravidel, jejich chování je předvídatelné a korektní. Často skrývají své emoce a není lehké získat jejich důvěru. Bývají loajální nejenom k firmě, ale i ke svým nadřízeným, které vnímají jako formální autoritu, jež je nutnou podmínkou pro jejich pracovní úsilí a výkon.

Požadují jednoznačné a jasné zadávání úkolů, mají rádi přesné formulace a věcné argumenty.

4.6 Formy motivace

4.6.1 Primární a sekundární motivace

Jak již bylo řečeno, považujeme primární motivy za vrozené, založené na fyziologických dějích v organismu. Za sekundární motivy pak všechny ostatní, získané neboli naučené. Z hlediska teorií učení sice za základ motivace považujeme motivy primární, ale hlavní úloha v lidském chování se připisuje motivům získaným.

„V lidském chování se připisuje větší důležitost zkušenostní struktuře vypracované učením a akulturací. Lidé jsou motivováni převážně tzv. získanými motivy. V činnostech, které jsou popisovány v termínech získaných motivů, hraje rozhodující úlohu učení.“⁵³

Toto tvrdí i DIEBLOVÁ⁵⁴, podle níž jsou všechny motivy a možnosti jejich uspokojení, o kterých mluvíme v souvislosti s pracovní motivací, považovány za

⁵² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 38.

⁵³ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1972, s. 97.

⁵⁴ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 55.

naučené stanovisko a záleží na sociálním prostředí, zda a nakolik dospěje určitá aktivace ke konkrétnímu jednání.

4.6.2 Vědomá a nevědomá motivace

Pojem nevědomí je používán především v psychologickém významu. Přestože je obecně přijímán, není jednotně vyjadřován. Některé činnosti, tedy i ty pracovní, jedinec vykonává, aniž by znal pravý důvod svého konání. Domnívá se, že zná smysl a důvod svého jednání, ve skutečnosti ale neví, proč se rozhodl právě takto. Nevědomé jsou i ty motivace, které si subjekt chybně vysvětluje. Lidské chování, které podněcují nevědomé motivace, lze označit za iracionální. Jejich výzkumem se proslavil především S. Freud, který spatřoval zdroje nevědomí v potlačovaných pudech.

DIEBLOVÁ⁵⁵ ve svých úvahách o motivaci uvádí, že v pracovní oblasti člověk často racionalizuje „nevěcné“ motivy, zejména ty sociálně nežádoucí (např. nechce platit za kariéristu), přičemž se nejedná o vědomé zastírání, ale skutečně jim sám věří.

4.6.3 Vnější a vnitřní motivace

Z pohledu vnější motivace můžeme chápat přístup zaměstnanců k práci jako k prostředku uspokojení existenčních, ekonomických potřeb. Práci berou jen jako určitou nutnost.

Že existuje i vnitřní motivace k práci dokazuje řada výzkumů. HOMOLA⁵⁶ jejich důkazy shrnul takto:

1. Lidé pracují, i když to finančně nepotřebují.
2. Mnozí pracovníci odmítají přejít na lépe placené místo, pokud se jim nelíbí.
3. Většina pracujících má svou práci ráda.
4. Pracovníci pracují lépe, cítí-li prospěšnost své práce.
5. Špatné pracovní podmínky nemusí působit na morálku a postoje pracovníka.

⁵⁵ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha, 2005, s. 55.

⁵⁶ HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha, 1972, s. 303.

V souvislosti s pracovním procesem má členění na vnitřní a vnější motivaci význam pro vysvětlení pracovního chování, přičemž vnitřní motivace je formou účinnější a stabilnější.

4.7 Motivace a manipulace

Při působení na jiné lidi je velmi důležitým aspektem, jestli využíváme jejich skutečného zájmu nebo jestli jejich určité zájmy uměle posilujeme, či dokonce vytváříme. Jak dále uvádí PLAMÍNEK⁵⁷, velmi snadno může dojít k odklonu z eticky přijatelného procesu motivace k neetické manipulaci.

Zatímco motivace uspokojuje zájmy motivujícího i motivovaného, manipulace se zaměřuje pouze na uspokojování zájmů manipulujícího. Zájmy manipulovaného jsou uspokojovány pouze jako vedlejší důsledek nebo dočasná taktika.

„Ve svých vyhraněných podobách manipulace nemusí ani předstírat, že zájmy uměle nevytvořila nebo nezneužila (vydírání) nebo může působit na velké skupiny lidí (davy).“⁵⁸

⁵⁷ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 125.

⁵⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha, 2007, s. 125.

5 VÝZKUM V OBLASTI MOTIVACE

5.1 Specifikace výzkumu

Výzkum, který je zaměřený na zjištění motivace zaměstnanců, jejich potřeb a hodnotového žebříčku, pracovních vztahů a preferovaných motivačních faktorů a jehož příprava a posloupnost je blíže popsána v metodice práce, byl zahájen distribucí dotazníků.

Po ukončení sběru dat byla provedena jejich sumarizace, třídění a pomocí programu Excel statistické zpracování. Shromážděná data jsou rozdělena dle metodiky výzkumu a zjištěné výsledky, zaokrouhlené na jedno desetinné místo, jsou pro větší přehlednost prezentovány prostřednictvím grafů.

Bližší charakteristika výzkumu viz kapitola 1 Cíl a metodika bakalářské práce.

5.2 Výsledky výzkumu

5.2.1 Sociodemografická charakteristika respondentů

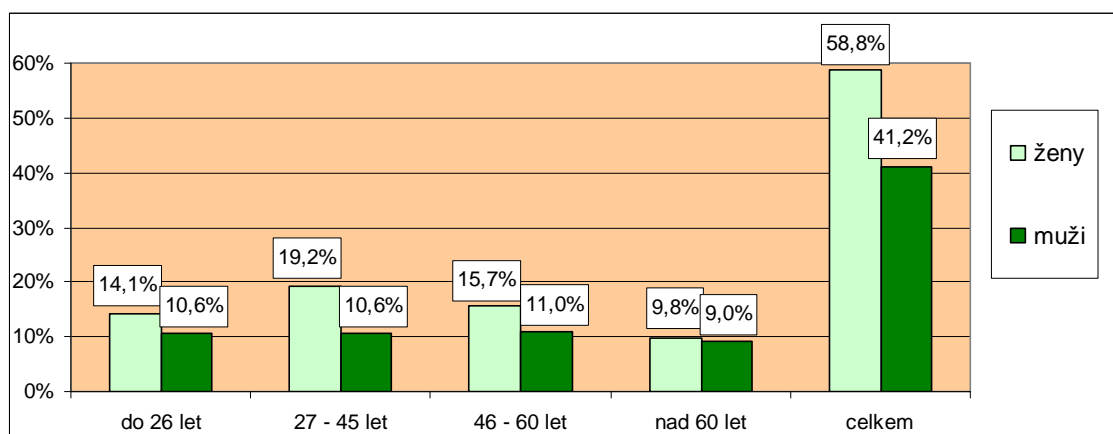
Z celkového počtu 255 respondentů odpovědělo 150 žen (59 %) a 105 mužů (41 %). Dotazníky žen i mužů byly dále rozděleny do čtyř věkových skupin z důvodu dalšího posuzování některých otázek (blíže viz tabulka 1 na s. 12).

Záměrem výzkumu bylo získat poměrně vyrovnané zastoupení všech věkových skupin u obou pohlaví, což se částečně podařilo. Počty mužů jsou podobné ve všech věkových skupinách. U žen jsou počty celkově vyšší, což může být způsobeno jejich vyšší ochotou k vyplnění dotazníku.⁵⁹ Nejméně dotazovaných osob je ve věku nad 60 let. Nejpočetnější skupinu tvoří ženy ve věku 27 až 45 let, nejmenší pak ženy ve věku nad 60 let.

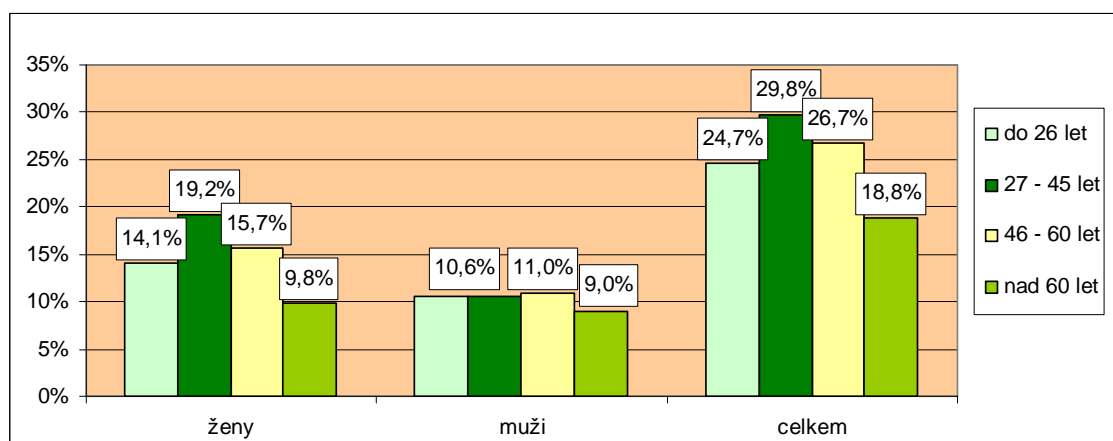
Z celkového počtu respondentů mají základní vzdělání čtyři osoby (1,6 %). Největší zastoupení mezi zkoumanými osobami má úplné střední vzdělání (60,4 %), za ním následuje vysokoškolské (24,3 %) a pak střední (13,7 %).

⁵⁹ *Komplexní řešení* [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.dotazniky.cz/cz/redakce/komplexni-reseni/r82>>.

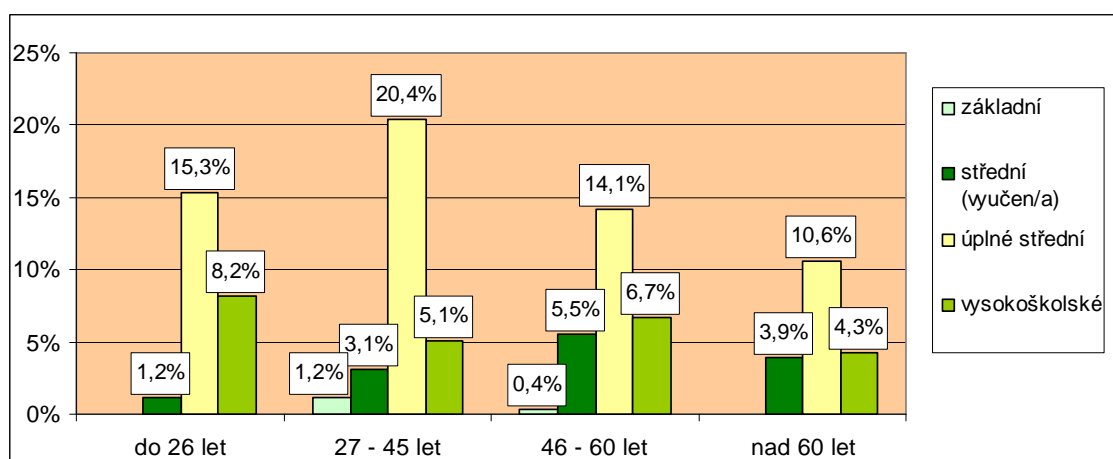
Graf 1: Pohlaví⁶⁰



Graf 2: Věk⁶¹



Graf 3: Vzdělání⁶²



⁶⁰ Vlastní zpracování, 2010.

⁶¹ Vlastní zpracování, 2010.

⁶² Vlastní zpracování, 2010.

5.2.2 Potřeby a hodnotové zaměření zaměstnanců

Na zjišťování potřeb a hodnotového žebříčku zaměstnanců, ve vztahu k jejich pohlaví a věku, jsou zaměřeny otázky dotazníku č. 1 až 6.

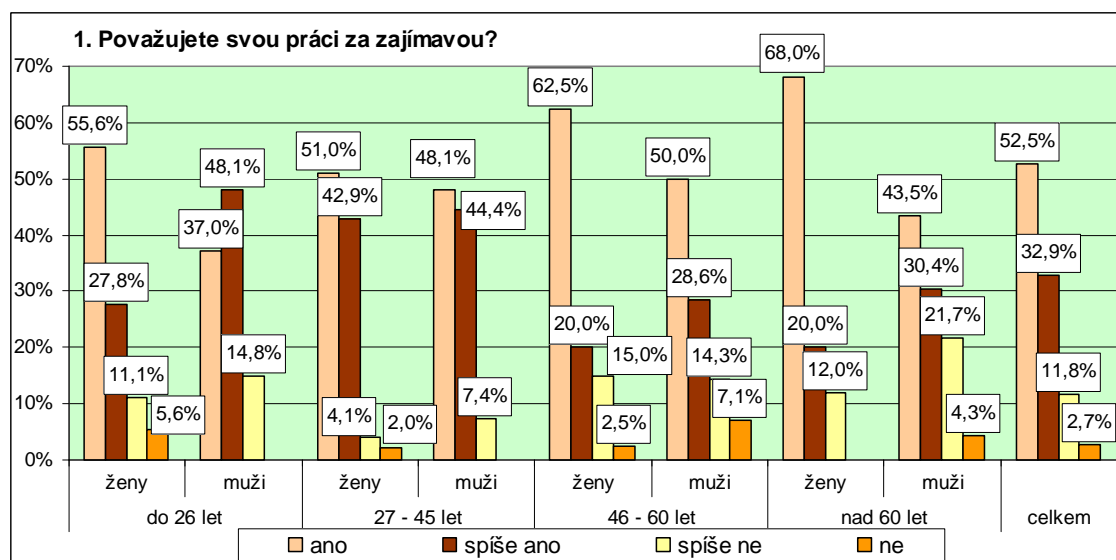
Na otázku, zda svou práci považují za zajímavou, odpovědělo ano 52,5 % dotázaných, za zcela nezajímavou ji označilo pouze 2,7 %. Největší nespokojenost vyjádřili muži ve věku 46 – 60 let, kde jako nezajímavou označilo svou práci 7,1 %.

Přestože při výběru zaměstnání je finanční ohodnocení nejdůležitější pro 25,5 % všech respondentů, jsou pro téměř tři čtvrtiny dotázaných důležité jiné priority. Jistotu pracovního místa upřednostňuje 21,2 % účastníků šetření, nejvíce ženy ve věku nad 60 let (40 %) a 29,8 % zúčastněných si vybírá zaměstnání podle možnosti uplatnění vlastních schopností, nejvíce muži ve věku nad 60 let (43,5 %).

Z nabízených položek nejdůležitějších životních hodnot volili testování v 53,3 % případů rodinu, ve 40 % zdraví a jinou variantu volilo pouze 6,7 %. Také další vzdělávání považuje většina dotázaných za důležité a jenom 7,8 % do něj není ochotno investovat ani finanční prostředky ani čas.

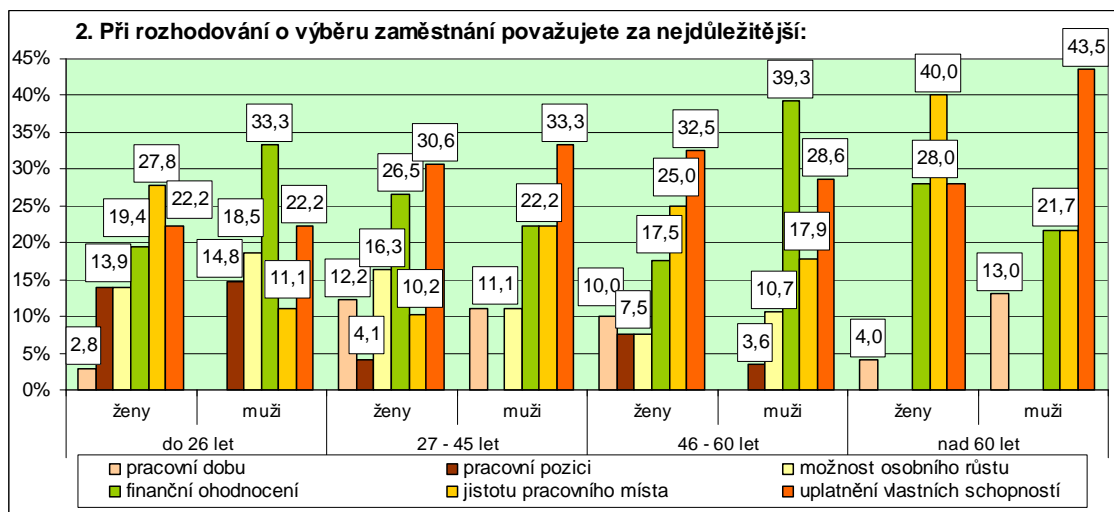
Zatímco uspokojivá finanční odměna představuje naplnění cíle plynoucího z pracovního zařazení pro 15,3 % všech osob, je dosažení životní harmonie a rodinné spokojenosti cílem 29 % a získání zajímavé a prospěšné pozice dokonce 31,8 % osob.

Graf 4: Vztah k práci⁶³

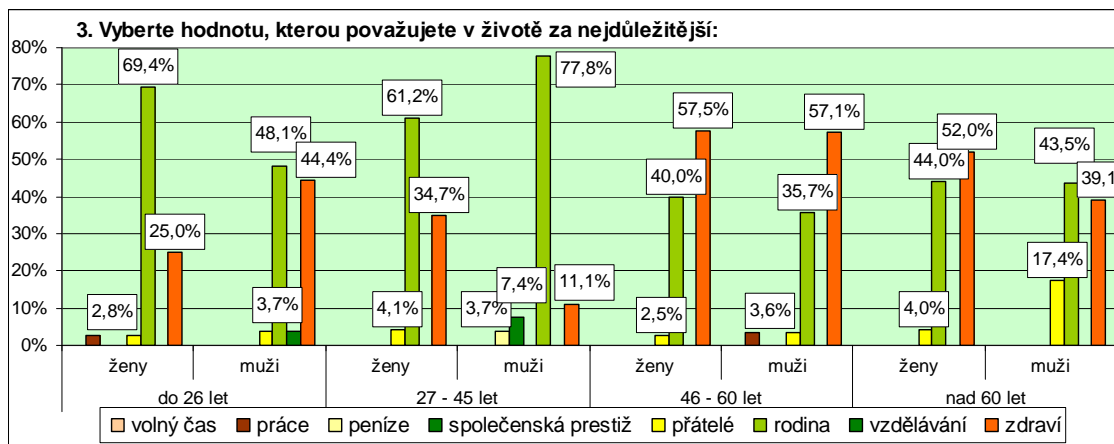


⁶³ Vlastní zpracování, 2010.

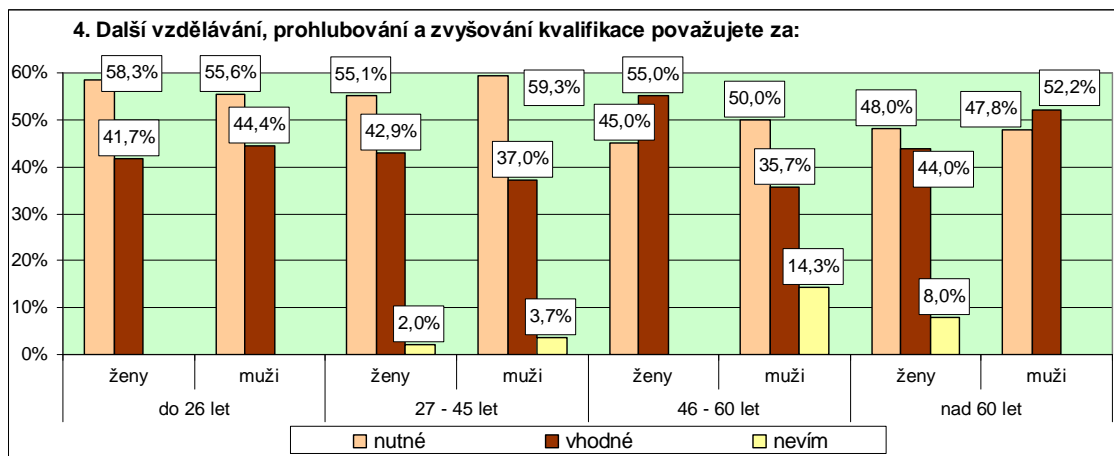
Graf 5: Výběr zaměstnání⁶⁴



Graf 6: Životní hodnoty⁶⁵



Graf 7: Další vzdělávání⁶⁶

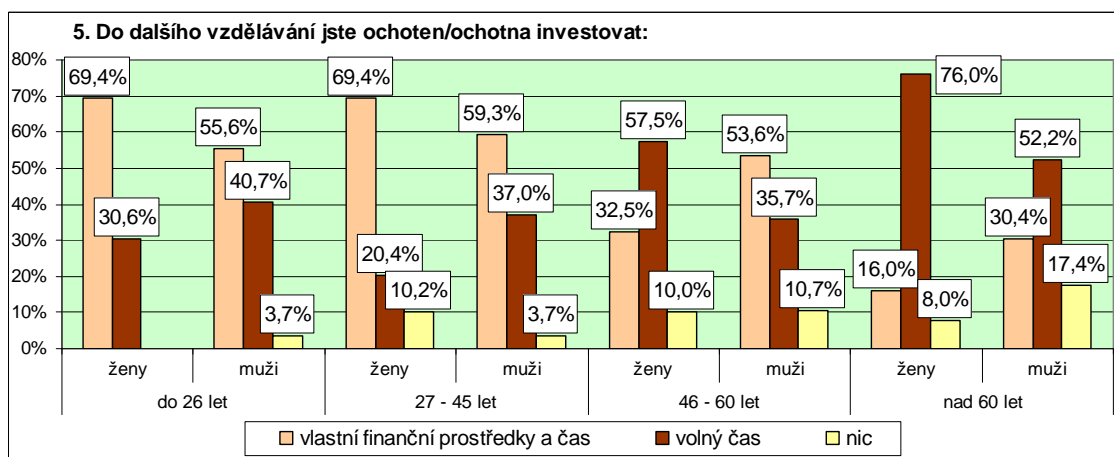


⁶⁴ Vlastní zpracování, 2010.

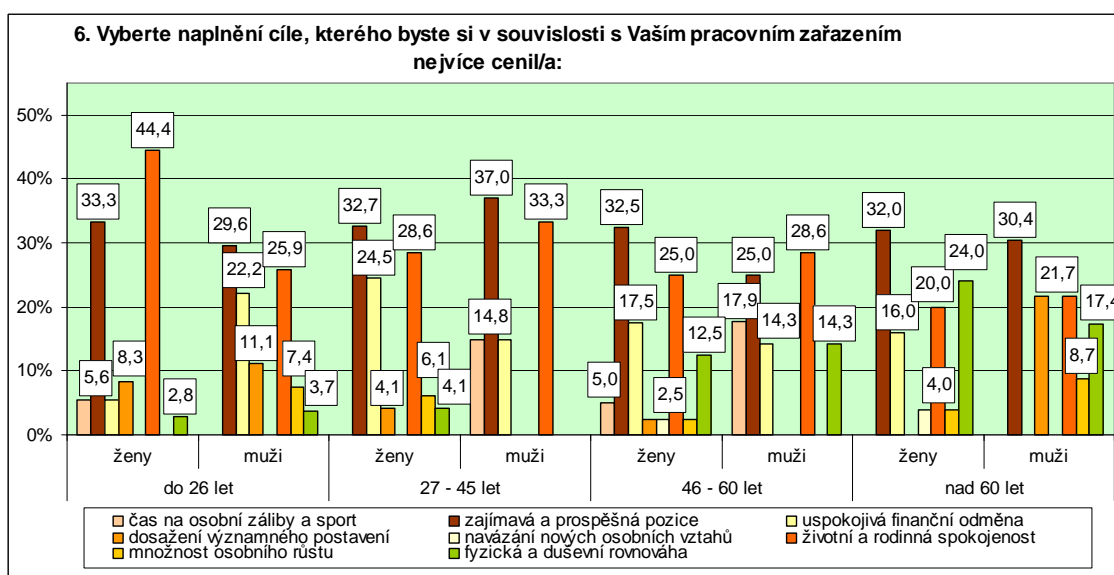
⁶⁵ Vlastní zpracování, 2010.

⁶⁶ Vlastní zpracování, 2010.

Graf 8: Investice do vzdělání⁶⁷



Graf 9: Cíl pracovního zařazení⁶⁸



Finanční odměna, uvažovaná jako stimulant, je důležitým a v provedeném výzkumu vysoce hodnoceným faktorem motivačního procesu. Přesto zjištěné výsledky ukazují, že vnitřní motivátory v něm zaujímají neméně důležitou pozici. Lidé nevolí své zaměstnání jenom s ohledem na platové zařazení. Kromě zajištění základních potřeb je pro většinu z nich rozhodující uspokojování vyšších nedostatkových a růstových potřeb. V analyzovaných výstupech se projevila i spojitost mezi uspokojováním potřeb a hodnotovým žebříčkem. Ten bývá pod vlivem vnitřních i vnějších podmínek během

⁶⁷ Vlastní zpracování, 2010.

⁶⁸ Vlastní zpracování, 2010.

života přeskupován. Znalost hodnotového systému zaměstnanců je důležitá pro správné nastavení motivačního programu organizace.

5.2.3 Vztahy zaměstnanců na pracovišti

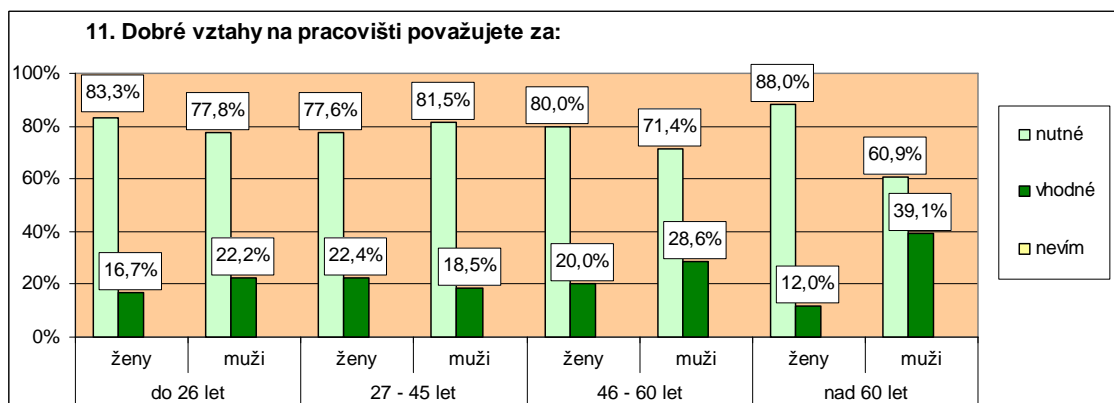
V dalším bloku otázek (č. 11 až č. 17) odpovídaly dotazované osoby na to, jak vnímají pracovní klima na svém pracovišti a zda kvalita vztahů na pracovišti ovlivňuje jejich motivaci k pracovním výkonům.

Všichni dotázaní považují dobré pracovní vztahy buď za nutné, nebo alespoň za vhodné. Nejvíce ženy (88 %) a nejméně muži (60,9 %) ve věku nad 60 let. Jen 3,9 % všech probandů si myslí, že neovlivňují jejich motivaci k práci.

Důvěra a uznání ostatních jsou respondenty také považovány za důležitý faktor vzájemných vztahů. Za nutné je považuje 36,9 % a za vhodné 61,6 % ze všech dotazovaných. Největší váhu jim přiznává věková skupina do 26 let, ženy ve výši 55,6 % a muži 48,1 %. K podání vyššího pracovního výkonu motivují 89,4 % všech dotázaných, nejvíce se to projevilo u žen ve věku do 26 let (63,9 %), nejméně u mužů ve věku nad 60 let (21,7 %).

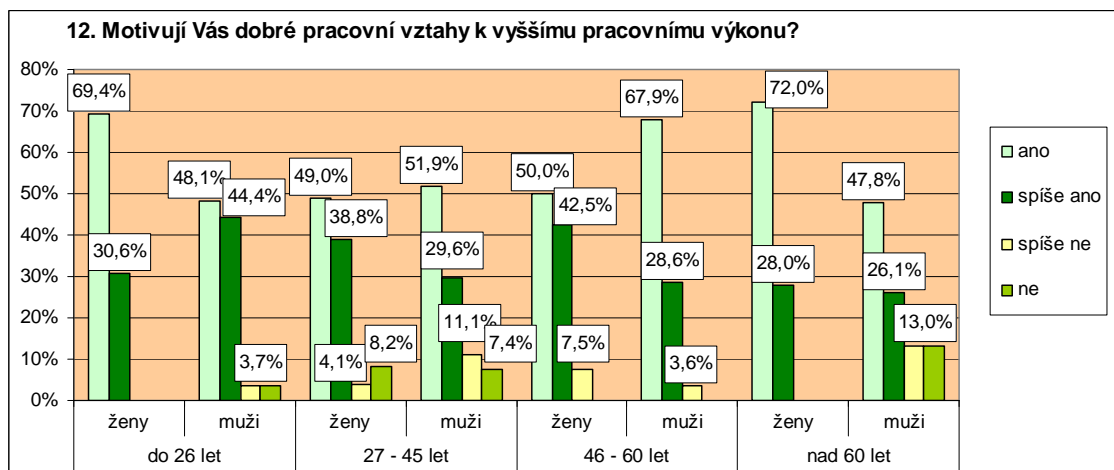
Motivaci ve firmě pokládá za dostatečnou 12,5 % dotázaných, za nedostatečnou 14,9 % respondentů. Ostatní zaměstnanci se cítí motivováni pouze částečně. Za dostatečnou považují motivaci nejčastěji ženy ve věku 46 – 60 let (28,6 %), za nedostatečnou nejčastěji muži ve věku do 26 let (33,3 %).

Graf 10: Vztahy na pracovišti⁶⁹

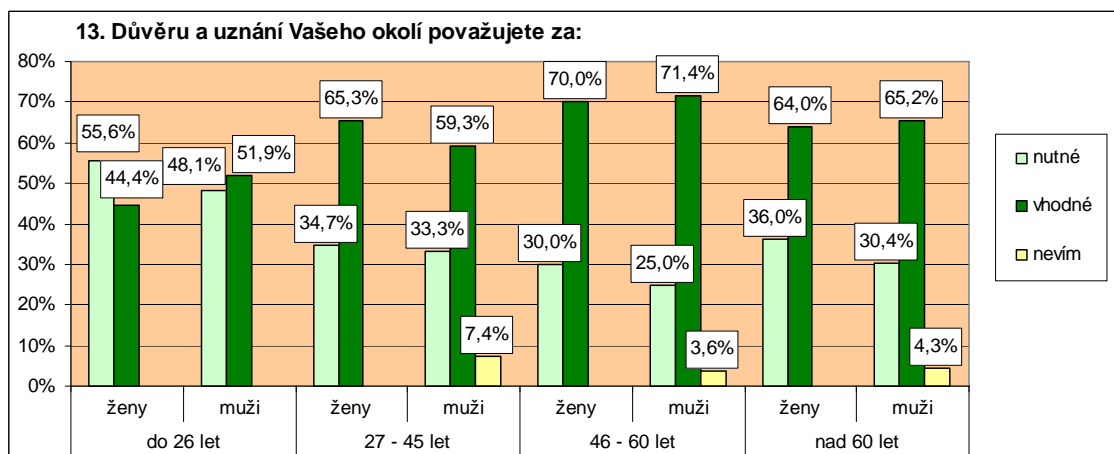


⁶⁹ Vlastní zpracování, 2010.

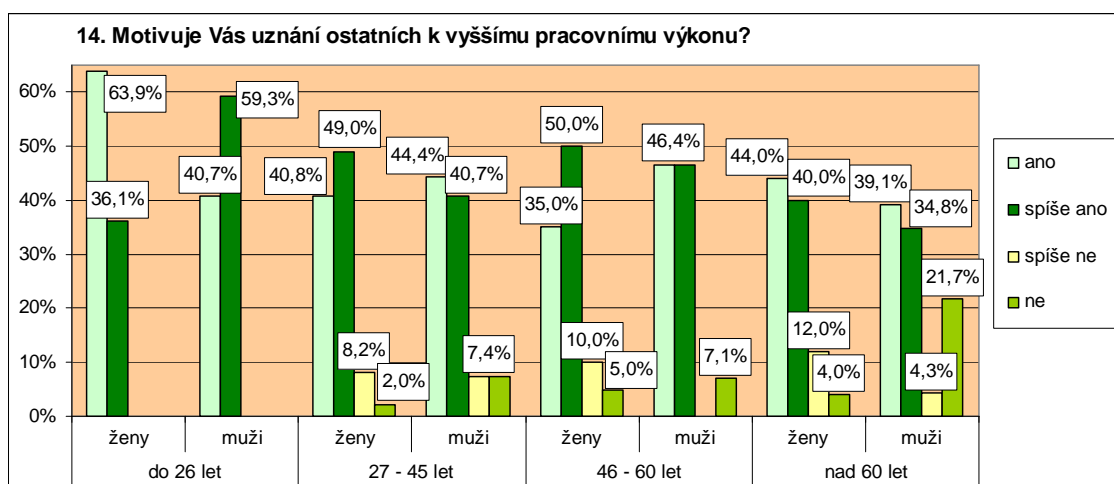
Graf 11: Motivace pracovními vztahy⁷⁰



Graf 12: Důvěra a uznání⁷¹



Graf 13: Motivace důvěrou a uznáním⁷²

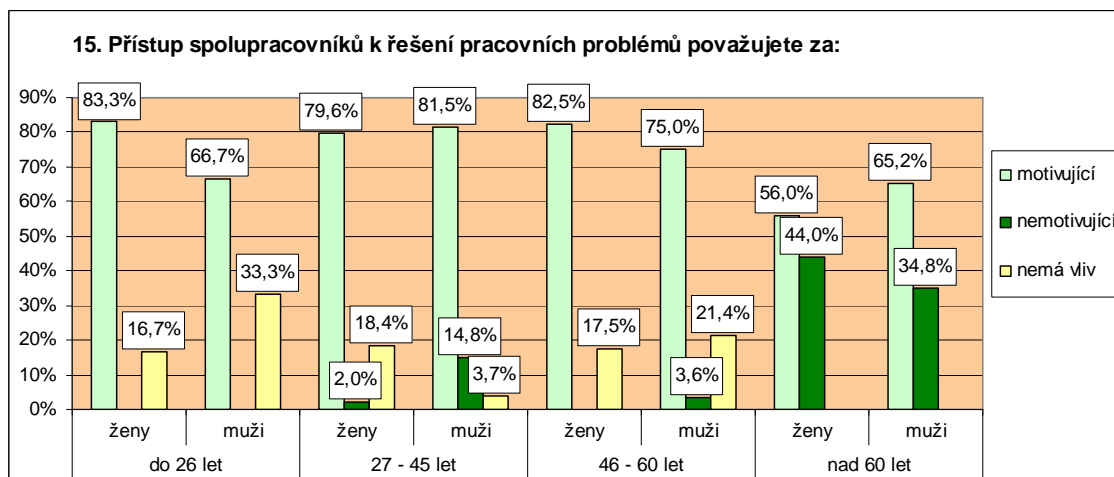


⁷⁰ Vlastní zpracování, 2010.

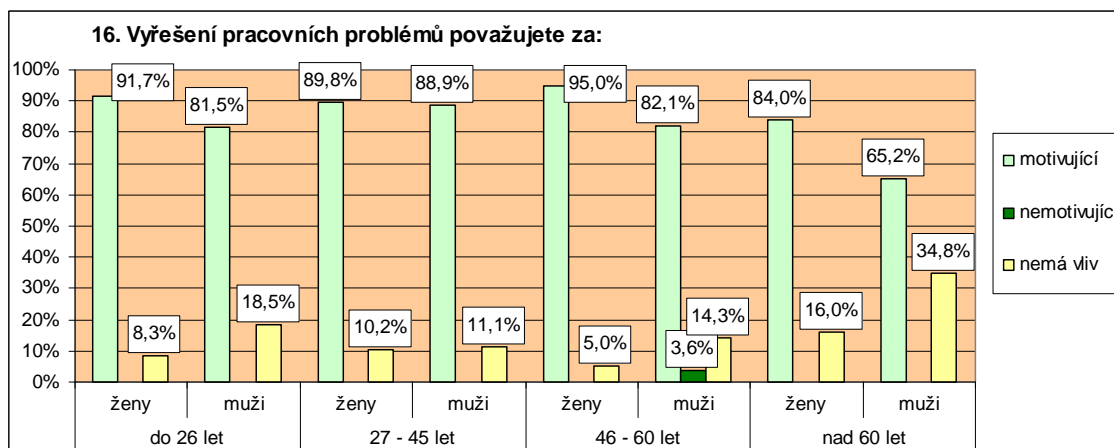
⁷¹ Vlastní zpracování, 2010.

⁷² Vlastní zpracování, 2010.

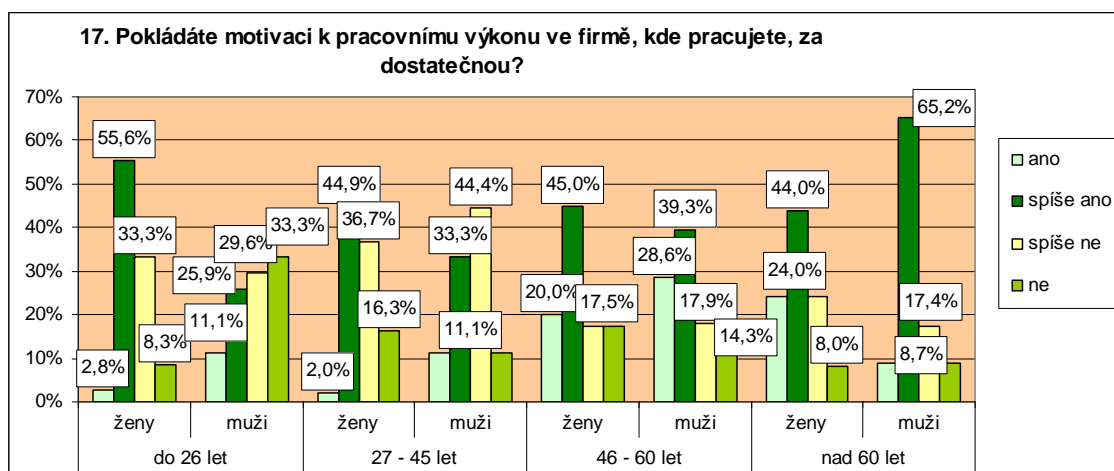
Graf 14: Přístup spolupracovníků⁷³



Graf 15: Motivace přístupem spolupracovníků⁷⁴



Graf 16: Motivace ve firmě⁷⁵



⁷³ Vlastní zpracování, 2010.

⁷⁴ Vlastní zpracování, 2010.

⁷⁵ Vlastní zpracování, 2010.

Pracovní vztahy jsou ty faktory motivace, které Herzberg označuje za hygienické vlivy. Provedený rozbor ukázal, že přestože podle této teorie nevede jejich přítomnost ke spokojenosti, považují je oslovení zaměstnanci na svém pracovišti za důležité. Dobré interpersonální vztahy ve svém důsledku zvyšují úroveň výkonu a také dobře vedená komunikace směrem k podřízeným přispívá k dosažení stanovených cílů. Pro posílení pracovních vztahů a povzbuzování sebedůvěry zaměstnanců by si, jak píše HARVEY⁷⁶, měli vedoucí pracovníci nacvičit a zažít několik základních kroků: promluvit třeba jen pár slov, správně formulovat připomínku nebo změnu, vyjádřit a zdůvodnit svůj názor, formulovat vlastní doporučení, obhájit vlastní doporučení proti námitkám a odůvodnit svůj postoj k věci.

Osvojení základních komunikačních dovedností mohou zaměstnavatelé pro své pracovníky zajistit prostřednictvím kurzů, které ve svých programech nabízejí mimo jiné i nácvik komunikačních technik, práci s vlastní osobností, uplatnění komunikačních dovedností nebo odstranění nevhodných verbálních i neverbálních návyků.⁷⁷

5.2.4 Zadávání úkolů a motivace

Pracovní výsledek je ovlivněn jasným a srozumitelným zadáním úkolu a zpětnou vazbou na jeho provedení. Na to, zda považují formulaci úkolů ve své firmě za dostatečnou, odpovídali zaměstnanci v otázkách č. 7 až 10.

Podle ARMSTRONGA⁷⁸ je prvořadým zájmem vedoucích pracovníků zabezpečit podmínky pro plnění plánovaných cílů. Použití vhodného způsobu při vedení a jednoznačném předávání pracovních povinností zvyšuje soudružnost, akceschopnost a fungování skupiny.

Pouze 2,4 % všech dotázaných není zadání příkazů jasné, přičemž nejjasnější jsou úkoly ženám ve věku nad 60 let (68 %) a nejméně jasné jsou mužům nad 60 let (39,1 %). 3,9 % všech dotázaných si myslí, že srozumitelnost zadání nemá vliv na jejich motivaci k práci, 53,7 % ji za motivující považuje. Nejvyšší váhu jí přiznávají muži ve věku 46 – 60 let (71,4 %), nejmenší pak muži ve věku nad 60 let (34,8 %).

⁷⁶ HARVEY, CH. *Umění motivovat – Cesta k úspěchu*. Praha, 1992, s. 73 – 74.

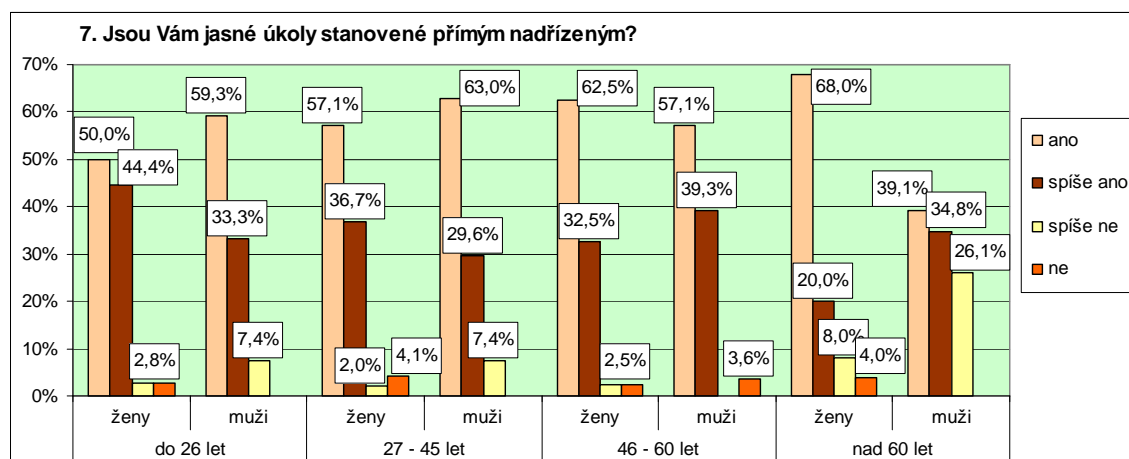
⁷⁷ *Nabídka - Komunikační dovednosti* [online]. 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-soft-skills/komunikacni-dovednosti/>>.

⁷⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 251.

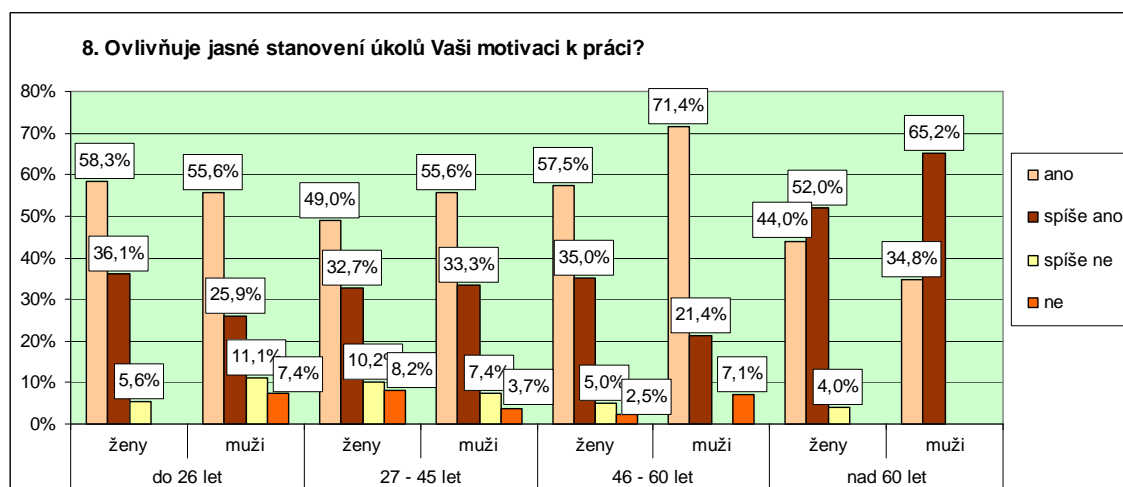
Zhodnocení provedeného úkolu nadřízeným ovlivňuje další pracovní motivaci u více než 85 % všech respondentů, nejvíce u žen ve věku do 26 let (72,2 %), nejméně u mužů ve věku 27 – 45 let (40,7 %).

Většina osob, které se zúčastnily výzkumu, má zpětnou vazbu na to, zda svou práci dělá dobře a jen 5,1 % ze všech nepovažuje zhodnocení provedeného výsledku nadřízeným pracovníkem za motivující pro další práci. Nejméně motivuje muže ve věku do 26 let (11,1 %) a ženy ve skupině 27 – 45 let (6,1 %). Nejvíce žen, které jej považují za motivující, je ve věku do 26 let (72,2 %), u mužů je to ve věkové skupině 27 – 45 let (40,7 %).

Graf 17: Zadávání úkolů⁷⁹



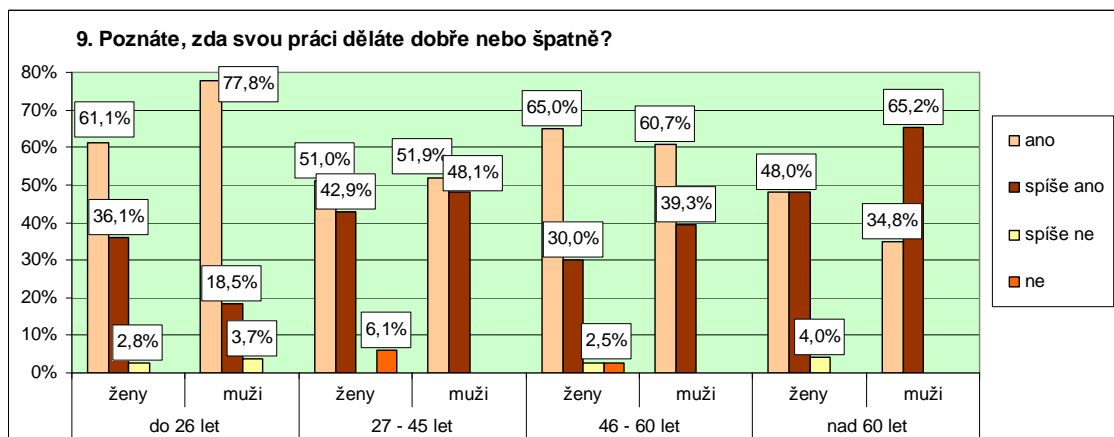
Graf 18: Motivace způsobem zadání úkolů⁸⁰



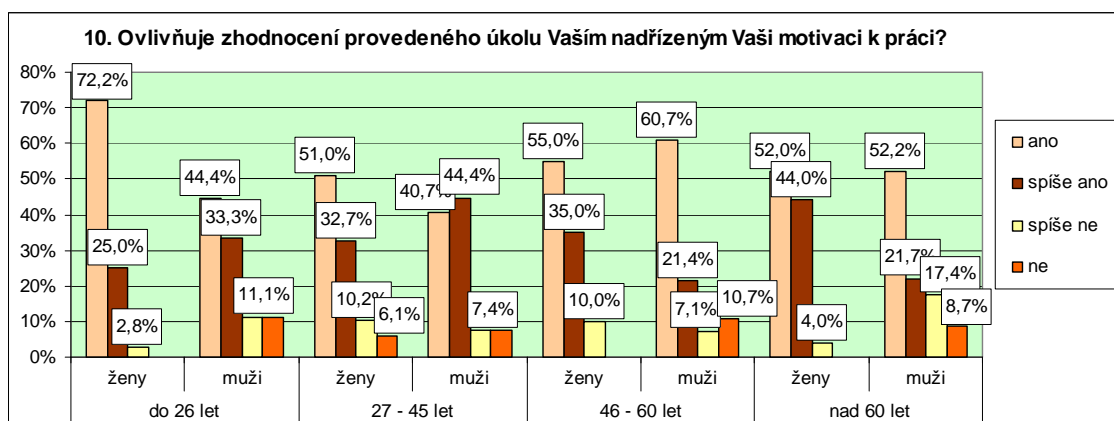
⁷⁹ Vlastní zpracování, 2010.

⁸⁰ Vlastní zpracování, 2010.

Graf 19: Kvalita práce⁸¹



Graf 20: Motivace zhodnocením úkolů⁸²



Přesné formulování zadaných úkolů a správné nastavení priorit vede, jak uvádí HARVEY⁸³, k dosažení očekávaného výsledku v předpokládaném časovém úseku, protože lidé, kteří znají svůj cíl, se mohou lépe soustředit na kroky vedoucí k jeho dosažení a nejsou zdržováni věcmi nepodstatnými nebo zbytečnými. Práce, která nesouvisí se zadaným úkolem nebo je vyvíjena z důvodu jeho nesprávného zadání či pochopení, znamená časovou ztrátu a v mnoha případech vede k nesprávným výsledkům.

„Bez ohledu na to, jak tvrdě pracujeme, v den, kdy budeme umírat, stále ještě budeme myslet na věci, které jsme mohli udělat.“⁸⁴

⁸¹ Vlastní zpracování, 2010.

⁸² Vlastní zpracování, 2010.

⁸³ HARVEY, CH. *Umění motivovat – Cesta k úspěchu*. Praha, 1992, s. 99 – 100.

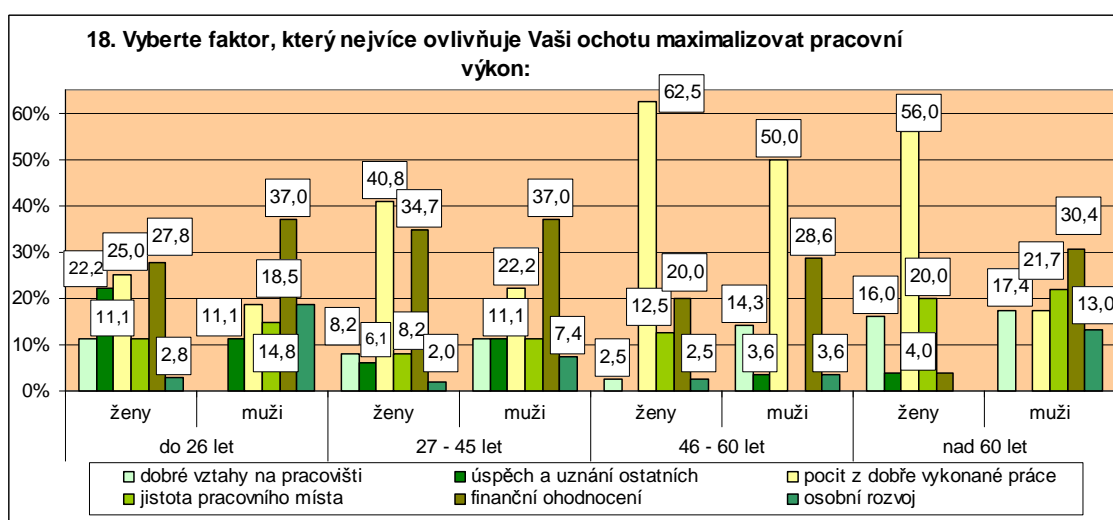
⁸⁴ HARVEY, CH. *Umění motivovat – Cesta k úspěchu*. Praha, 1992, s. 98.

5.2.5 Preferované motivační faktory

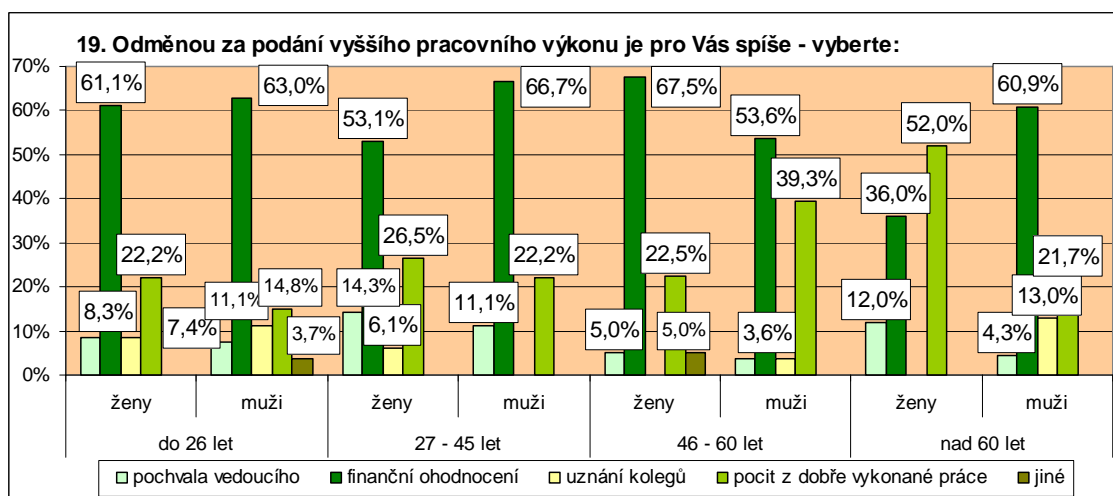
Zájem pracovníků na zlepšení podávaných výkonů posilují motivační faktory. Které z nich jsou mezi zaměstnanci preferované, zjišťují otázky č. 18 až 21.

Pocit z dobře vykonané práce považuje za důležitý motivátor 38 % všech dotázaných. Nejvíce ženy (62,5 %) a muži (50 %) ve skupině 46 – 60 let. Finanční ohodnocení jako odměnu za podání vyššího pracovního výkonu si vybralo 58 % všech testovaných, nejvíce ženy ve skupině 46 – 60 let (67,5 %) a muži ve skupině 27 – 45 let (66,7 %). Nejžádanější a zároveň i nejvíce postrádané benefity tvoří příspěvky na dovolenou.

Graf 21: Motivační faktory⁸⁵



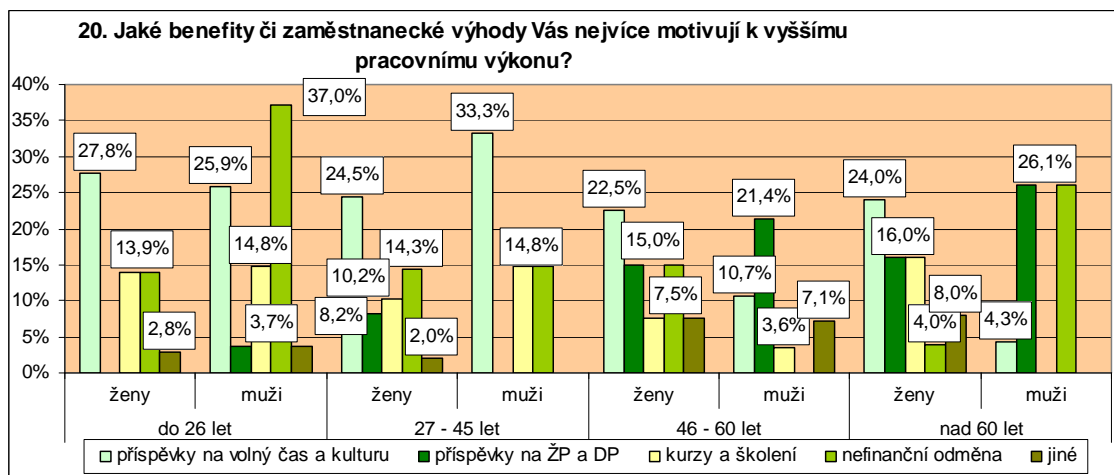
Graf 22: Odměna za pracovní výkon⁸⁶



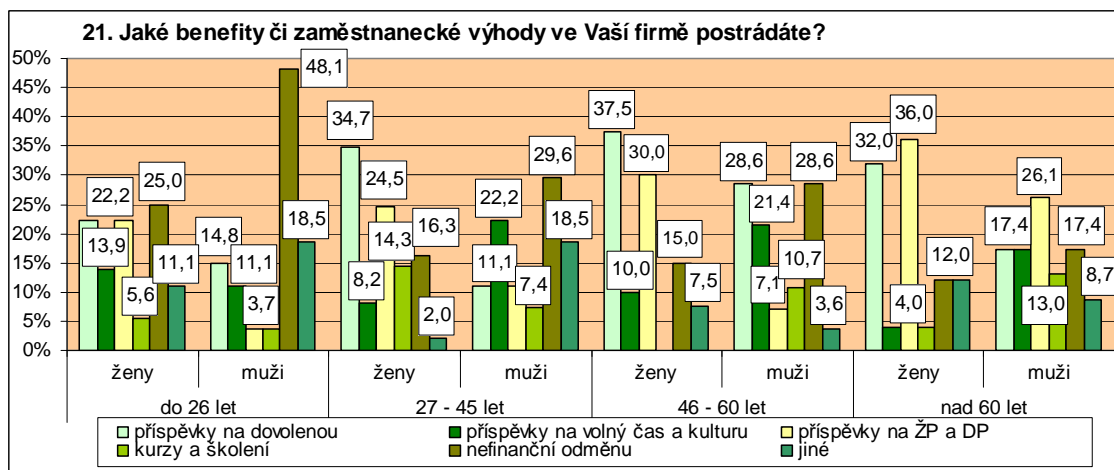
⁸⁵ Vlastní zpracování, 2010.

⁸⁶ Vlastní zpracování, 2010.

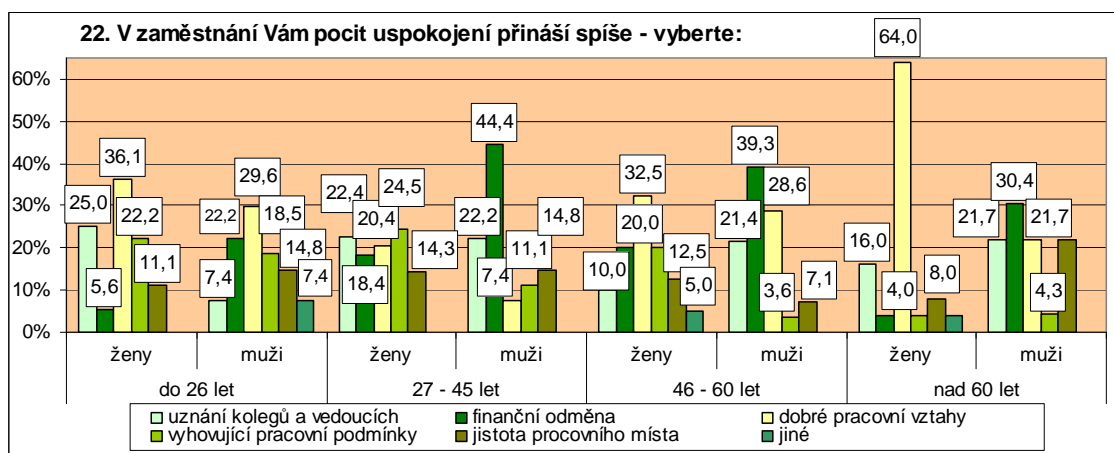
Graf 23: Zaměstnanecké benefity⁸⁷



Graf 24: Postrádané zaměstnanecké benefity⁸⁸



Graf 25: Pocit uspokojení⁸⁹



⁸⁷ Vlastní zpracování, 2010.

⁸⁸ Vlastní zpracování, 2010.

⁸⁹ Vlastní zpracování, 2010.

Článek „Zaměstnanecké benefity“⁹⁰ uvádí, že motivovat zaměstnance k vysokému nasazení dlouhodobě a udržet jejich loajalitu je pro zaměstnavatele náročným úkolem, který mimo jiné vyžaduje i dobře nastavený systém odměňování. Různé formy zaměstnaneckých benefitů (stravování, kultura, pojištění, vzdělávání aj.) pomáhají nastolit rovnováhu mezi prací a volným časem. Mají nejen roli motivátoru, ale díky daňové výhodnosti dokáží společnosti přinést i úspory.

Nefinanční odměna je jednou ze žádaných forem odměn, které přináší zaměstnancům výrazný prospěch. „Aby byla tato forma odměn opravdu motivační, je důležité znát hodnotový žebříček vašich zaměstnanců. Pokud pracovníci nedokáží odměnu náležitě ocenit, ztrácí pak svůj význam.“⁹¹

V praxi se například jedná o často využívanou další dovolenou, kdy zaměstnanec může určitý počet dnů využít pro vyřizování soukromých záležitostí, aniž by mu byly odečítány z řádné dovolené nebo umožnění pružné pracovní doby, kdy si zaměstnanec část své pracovní doby určuje sám nebo práce z domova, kdy zaměstnanec pracuje převážně doma a zaměstnavatel hodnotí výsledek práce, nikoliv fyzickou přítomnost.

5.3 Vyhodnocení výzkumu v kontextu předpokládaných hypotéz

Před zahájením kvantitativního výzkumu bylo stanoveno pět pracovních hypotéz, které se staly pilíři pro vytvoření zadávaného dotazníku. Tyto předpoklady mají být potvrzeny nebo vyvráceny výstupy získanými provedeným šetřením.

První hypotéza: Věk a pohlaví ovlivňuje/neovlivňuje potřeby zaměstnanců.

Druhá hypotéza: Věk a pohlaví ovlivňuje/neovlivňuje hodnotový žebříček zaměstnanců.

Oproti očekávání bylo provedenou analýzou otázek zjištěno, že se u potřeb a hodnotového žebříčku zaměstnanců neprokázal žádný zásadní statistický rozdíl v preferencích ani mezi pohlavími, ani mezi věkovými kategoriemi. Z grafů je patrné,

⁹⁰ *Zaměstnanecké výhody – Naše služby* [online]. 2010 [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-vyhody.asp>>.

⁹¹ *Odměňovat zaměstnance můžete, i když nemáte peníze nazbyt* [online]. 16.7.2007 [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/odmenovat-zamestnance-muzete-i-kdyz-nemate-penize-nazbyt.html>>.

že všechny dotazované skupiny mají vysokou potřebu seberealizace, což koresponduje i se zjištěním, že pouze ve 3,1 % ze všech odpovědí není další vzdělávání a zvyšování kvalifikace považováno za nutné nebo alespoň vhodné, volili tak především muži ve věku mezi 46 – 60 lety (14,3 %) a ženy ve věku nad 60 let (8 %).

Ze získaných dat dále vyplývá, že v průměru u všech dotázaných dominuje v nadpoloviční většině rodina (53,3 %) a následně zdraví (40 %). Vysoké hodnoty byly zdokumentovány i u mužů (48,1 %) a žen (69,4 %) ve věku do 26 let, u kterých by se, oproti výsledkům zobrazených v grafu 6, dala předpokládat vyšší preference volného času a přátel. Ze souhrnu ukazatelů je dále možné vyzorovat, že při výběru zaměstnání uspokojuje potřeba jistoty a bezpečí více ženy (23,3 % dotázaných) než muže (18,1 % dotázaných), ti je naopak procentuelně převyšují při zajišťování potřeb seberealizace (muži 31,4 %, ženy 28,7 %) a potřeby finančního ohodnocení (muži 29,5 %, ženy 22,7 %).

Provedením komparace odpovědí obou pohlaví a všech věkových skupin nebyly ve vzorku probandů zjištěny žádné výrazné disproporce ve výsledných hodnotách. Z uvedeného hodnocení lze vyvodit, že tento uskutečněný výzkum neprokázal, že věk a pohlaví významně ovlivňují potřeby zaměstnanců, a že věk a pohlaví významně ovlivňují hodnotový žebříček zaměstnanců.

Tím se zpětně dostáváme k Maslovově hierarchii potřeb a k přání člověka tyto potřeby neustále uspokojovat. ARMSTRONG⁹² uvádí, že jedním z důsledků Maslovovy teorie je to, že nejsilnějším stimulem motivace je existence vyššího řádu potřeb uznání a seberealizace, které procesem uspokojování nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. „Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy“.⁹³

Třetí hypotéza: Dobré pracovní vztahy ovlivňují/neovlivňují motivovatelnost zaměstnanců.

Z výsledků otázek zaměřených na zkoumání pracovních vztahů je zřejmé, že osoby, které se výzkumu účastnily, pociťují na svých pracovištích příznivé interpersonální vztahy a jen malá část z nich je toho názoru, že pro ně nejsou motivačním faktorem. Jen 9 % ze všech dotazovaných zaměstnanců nepovažuje za

⁹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 224.

⁹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 2007, s. 224.

motivující dobré pracovní vztahy, 10,6 % uznání ostatních kolegů, 9,8 % přístup spolupracovníků k řešení problémů a 0,4 % vyřešení pracovních problémů. Po posouzení naměřených údajů můžeme vyslovit domněnku, že motivovatelnost pracovníků je dobrými pracovními vztahy pozitivně ovlivněna a je vhodné posilovat jejich vazby na horizontální i vertikální úrovni.

Tento závěr potvrzují i zkušenosti personálních firem. Na internetových stránkách zpřístupnil HR SERVIS⁹⁴ informace o tom, že spokojenost zaměstnanců a dobré pracovní vztahy přispívají k vnitřní identifikaci s firmou a ve svém důsledku silně ovlivňují efektivitu práce, zatímco pracovní nespokojeností se efektivita skokově snižuje, vede ke lhostejnosti a rezignaci a firmě tím mohou vzniknout značné škody. Dalšími negativními jevy, které tento vnitřní stav zaměstnanců provázejí, je jednak skutečnost, že nespokojenost postihuje spíše kvalitní pracovníky, změny v jejich chování pak mohou zavinit i případný odchod z firmy a způsobit tím firmě ztrátu a zároveň posílit konkurenci, jednak skutečnost, že tyto lidé nepříznivě ovlivňují pracovní atmosféru kolem sebe. Pro vedoucí pracovníky pak bývá poměrně složité, nalézt z takové situace optimální východisko.

Čtvrtá hypotéza: Způsob zadávání úkolů ovlivňuje/neovlivňuje motivovatelnost zaměstnanců.

Na shromážděných hodnotách můžeme pozorovat, že jasné stanovení úkolů a jejich zpětné zhodnocení nadřízenými ovlivňuje motivaci k práci u většiny respondentů. Majoritní většina dotázaných považuje za motivující srozumitelné zadávání úkolů (90,2 %), stejně tak i kontrolu a ohodnocení výsledku jejich provedení nadřízeným pracovníkem (86,3 %). Vyhodnocení dat zjištěných v této oblasti potvrzuje, že správné zadávání úkolů motivovatelnost zaměstnanců zvyšuje.

Tuto domněnku potvrzuje i KOŠUMBERSKÝ⁹⁵, který uvádí, že vhodně nastavené cíle jsou nejučinnější vnitřní motivátory. Stanovený úkol však musí být reálný, splnitelný a přiměřeně náročný, což vyžaduje obezřetnou volbu vedoucího pracovníka. Správné splnění úkolu posílí pracovníkovu sebedůvěru a chuť řešit

⁹⁴ *Vnitřní výpověď – Aktuality* [online]. 23.5.2008 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/vnitri-vypoved-cid190427/>>.

⁹⁵ *Motivace a motivační faktory – Odborné články* [online]. 27.12.2008 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.dentalcare.cz/odbclan.asp?ctid=auth&arid=981>>.

náročnější úkoly. Se zadáváním úkolů úzce souvisí i vhodná volba pracovní náplně zaměstnanců.

Pátá hypotéza: Pocit z dobře vykonané práce a uznání ostatních jsou/nejsou preferované motivační faktory.

Šetření postojů respondentů ukázalo, že i přes vysoké hodnoty, které byly zjištěny v jednotlivých částech dotazníku u preferencí finančních odměn, jsou pro motivaci zaměstnanců prioritní faktory neekonomické. Jako faktor pro motivaci svého pracovního výkonu vybralo celkem 38 % mužů a žen pocit z dobře vykonané práce, obě pohlaví jsou nejvíce zastoupena ve věku 46 – 60 let, finanční odměnu celkem 27,8 % dotázaných mužů a žen, nejvíce ve věkových skupinách 27 – 45 let.

Také jako nejvýznamnější položku pro uspokojení dobrého pocitu ze zaměstnání, vybralo kvalitní pracovní vztahy 29,4 % hodnotitelů, výrazně převyšují ženy ve věku nad 60 let (64 %), nejméně je volili muži ve věku 27 – 45 let (7,4 %), oproti finanční odměně, která získala 22 %, nejvyšších procent dosáhla u mužů ve skupině 27 – 45 let (44,4 %), nejnižších u žen nad 60 let (4 %).

Výše uvedený předpoklad potvrdilo provedené šetření pouze částečně. Zatímco pocit z dobře vykonané práce je podle zjištěných výsledků preferovaným motivačním faktorem, uznání a pochvala ostatních se tak zcela nepotvrdily (celkem dosáhly 18,4 %), i když dotazovaní vypověděli, že je k vyššímu výkonu motivují.

Preferencí motivačních faktorů se taktéž zabývala studie „Žádání zaměstnavatelé“⁹⁶ provedená mezi vysokoškolskými studenty, jež ukázala, že důležitými podmínkami při výběru povolání, jejichž splnění od svého zaměstnavatele očekávají, jsou profesní rozvoj, motivující práce a uznání okolí. Platové ohodnocení se umístilo až na pátém místě. Tento trend je důležitou informací zejména pro personální a řídicí pracovníky, pro které je správné nastavení motivačního systému základem dalších úspěšných kroků při využití lidských zdrojů ve firmě.

⁹⁶ *Práce – Mladí lidé hledají profesní rozvoj a možnost kariérního růstu* [online]. 8.10.2009 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/prace-mladi-lide-hledaji-profesni-rozvoj-a-moznost-karierniho-rustu-5679>>.

ZÁVĚR

Firmy, napříč celým hospodářským spektrem, bojují o dobré umístění na vnitřních i mezinárodních trzích, o dosažení maximálního zisku a udržení prosperity. Cestou k dosažení jejich vize je, mimo jiné, efektivní, účelné a hospodárné využívání všech zdrojů, tedy i pracovních sil.

Tato práce měla za cíl potvrdit nebo vyvrátit hypotézy týkající se motivace zaměstnanců ve firmě, zmapovat některé prvky jejich motivačního profilu a tímto vypovědět o možnostech uplatnění různých způsobů motivace na různé typové skupiny. Uskutečněné šetření dalo podklady pro statistické zpracování a následnou interpretaci výsledků. Získané výstupy mohou být zdrojem pro vyvozování určitých domněnek a případně ukázat na možnosti dalšího využití v personální politice firmy při praktickém uplatňování manažerských a personálních dovedností.

Zhodnocení dat podle pohlaví a věku sice u respondentů neprokázalo velké rozdíly ve volbě osobních potřeb a v hodnotovém žebříčku, což by ale mohlo být ovlivněno velikostí a výběrem zkoumaného vzorku a poměrně úzkou specifikací otázek zaměřených na tuto problematiku. Přesto bychom mohli předpokládat, že různé věkové skupiny uslyší na různé motivační pobídky. Zaměstnance mladšího věku by mohly spíše zaujmout projekty zaměřené na aktivní využití volného času, na prohlubování kvalifikace a specializace nebo na řešení vlastního bydlení, zaměstnance produktivního věku pak bude pravděpodobně spíše zajímat kariérní růst, další vzdělávání, podpora rodinného zázemí nebo pracovní jistoty.

Pokud bychom na základě zjištěných výsledků vzali v úvahu, že pouze polovina zaměstnanců se cítí plně spokojena se svou prací, mohly by firmy svůj motivační program odvíjet od toho, dokázat zaměstnancům, že jejich práce je zajímavá a prospěšná, ukázat, jak je důležitá, kde všude si jí váží a jsou s ní spokojeni a přesvědčit je, že nejlépe dopadnou výsledky té práce, která je baví a na které jim záleží.

Výsledky uskutečněného výzkumu dále potvrdily předpoklad, že zaměstnance lze lépe motivovat v prostředí, kde jsou nastoleny dobré pracovní vztahy a kde jim jsou úkoly stanovené zaměstnavatelem dobře srozumitelné. Z toho bychom mohli usuzovat na závěr, že pracovníky se snáze podaří motivovat k vyšším výkonům ve firmě, kde je dobře nastavená formální i neformální politika, průhledná organizační struktura, kde

jsou zavedeny systemizované procesy, do kterých jsou zaměstnanci aktivně zapojováni a kde je s nimi řádně komunikováno, ve firmě, kde jsou jim vedoucími pracovníky předávány úkoly realizovatelné, jasné, přiměřené jejich psychickým a fyzickým schopnostem a ve splnitelném termínu. Lze očekávat, že nejenom v současné ekonomické krizi, která zvyšuje fluktuaci práceschopného obyvatelstva, ale i v době ekonomické expanze, bude snahou zaměstnanců udržet si v takto řízených firmách stále místo a budovat si v nich trvalejší pozici.

Ani v poslední otázce se realizovaným šetřením nepodařilo získat jednoznačnou odpověď a uznání ostatních se, na rozdíl od pocitu z dobře vykonané práce, nepotvrdilo jako preferovaný motivační faktor. Přesto nemůžeme vyloučit, že v praxi spolu tyto dva faktory úzce souvisí. Lze předpokládat, že právě uznání ostatních může být zpětnou vazbou poskytnutou okolím na výsledky odvedené práce. Vlastní pocity a sebehodnocení pracovního výkonu nemusí být vždy ve shodě s reakcemi a hodnocením jiných. Můžeme však usuzovat, že pokud spolu nejsou v rozporu, potvrzují vlastní ohodnocení a umocňují vnitřní pocity a zároveň odpovídají na otázky po správnosti našeho konání. Nelze ani vyloučit, že teprve poté, co je uspokojena potřeba úcty a uznání, dojde k naplnění spokojenosti s výsledkem vlastní práce.

Pro vedení firem je důležitá znalost lidského potenciálu, znalost potřeb vlastních zaměstnanců, jejich spokojenost a jejich preference. Přestože některé hypotézy nepotvrdily předpokládaná očekávání, prokázala analýza dat provedeného výzkumu, že lidé jsou ve svých potřebách a motivech různí a liší se také jejich preference. Na základě těchto zjištění by odpovědní pracovníci mohli, při hodnocení svých zaměstnanců, podpořit uplatňování faktorů stimulujících jejich pracovní výkon výběrem vhodných faktorů motivačních. Účinná motivace by prostřednictvím uspokojení vnitřních potřeb mohla vést ke zvýšení pracovního úsilí a tím se stát důležitým nástrojem pro využití lidského kapitálu ve firmách.

Pokud bychom ale výstupy zjištěné v tomto projektu chtěli aplikovat v praxi, bylo by pro jednotlivé firmy relevantním řešením provedení vlastního výzkumu zahrnujícím všechny kmenové pracovníky, který by odpovídal reálným skutečnostem a poskytl ucelenější informace o situaci ve firmě.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
4. ČÁP, J., et al. *Psychologie*. Praha : Nakladatelství H & H, 1998. 206 s. ISBN 80-86022-36-6.
5. DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : LINDE nakladatelství s. r. o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
6. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2009. 372 s. ISBN 978-80-246-0139-7.
7. HARVEY, CH. *Umění motivovat – Cesta k úspěchu*. Praha : Informatorium, 1992. 109 s.
8. HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1972. 358 s.
9. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha : Academia, vydání 1., 1997, dotisk 2004. 270 s. ISBN 81-200-0592-7.
10. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha : GRADA Publishing, a. s., 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
11. PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing a. s., 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
12. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha : GRADA Publishing, a. s., vydání 1., 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
13. SEQUENSOVÁ, H., et al. *Lidské zdroje*. Havířov – Podlesí : Question Marks – Jiří Leták, 2005. 221 s.
14. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Elektronické zdroje

1. *Komplexní řešení* [online]. Praha : Ret Constellation, s. r. o., 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.dotazniky.cz/cz/redakce/komplexni-reseni/r82>>.
2. *Motivace a motivační faktory – Odborné články* [online]. Rumburk : Česká stomatologická akademie, 27.12.2008 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.dentalcare.cz/odbclan.asp?ctid=auth&arid=981>>.
3. *Nabídka – Komunikační dovednosti* [online]. Praha : Top vision s. r. o., 2010 [cit. 2010-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.topvision.cz/nabidka/treninky-soft-skills/komunikacni-dovednosti/>>.
4. *Odměňovat zaměstnance můžete, i když nemáte peníze nazbyt* [online]. Zlín : JVM – RPIC, spol. s r. o., ipodnikatel.cz, 16.7.2007 [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/odmenovat-zamestnance-muzete-i-kdyz-nemate-penize-nazbyt.html>>.
5. *Práce: Mladí lidé hledají profesní rozvoj a možnost kariérního růstu* [online]. Teplice : Naše Peníze.cz, s. r. o., 8.10.2009 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/prace-mladi-lide-hledaji-profesni-rozvoj-a-moznost-karierniho-rustu-5679>>.
6. *Vnitřní výpověď – Aktuality* [online]. Praha : Verlag Dashöfer, spol. s r. o., 23.5.2008 [cit. 2010-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/vnitri-vypoved-cid190427/>>.
7. *Zaměstnanecské výhody – Naše služby* [online]. Praha : Sodexo s. r. o., 2010 [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-vyhody.asp>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Motivace a stimulace	16
Obrázek 2: Vztah potřeb k motivaci	16
Obrázek 3: Pyramida potřeb	24
Obrázek 4: Faktory motivace	25
Obrázek 5: Vztah motivace a výkonu	32
Obrázek 6: Motivační typy lidí	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vracené dotazníky	12
------------------------------------	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví	43
Graf 2: Věk	43
Graf 3: Vzdělání	43
Graf 4: Vztah k práci	44
Graf 5: Výběr zaměstnání	45
Graf 6: Životní hodnoty	45
Graf 7: Další vzdělávání	45
Graf 8: Investice do vzdělání	46
Graf 9: Cíl pracovního zařazení	46
Graf 10: Vztahy na pracovišti	47
Graf 11: Motivace pracovními vztahy	48
Graf 12: Důvěra a uznání	48
Graf 13: Motivace důvěrou a uznáním	48
Graf 14: Přístup spolupracovníků	49
Graf 15: Motivace přístupem	49
Graf 16: Motivace ve firmě	49
Graf 17: Zadávání úkolů	51
Graf 18: Motivace způsobem zadání úkolů	51
Graf 19: Kvalita práce	52
Graf 20: Motivace zhodnocením úkolů	52
Graf 21: Motivační faktory	53

Graf 22: Odměna za pracovní výkon	53
Graf 23: Zaměstnanecké benefity	54
Graf 24: Postrádané zaměstnanecké benefity	54
Graf 25: Pocit uspokojení	54

PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník



Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou 3. ročníku oboru regionálních studií na VŠERS v Českých Budějovicích. Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila „Způsoby motivování zaměstnanců ve firmě“. Zaměřila jsem se na to, jak mohou potřeby, hodnotový žebříček a pracovní spokojenost jedince ovlivnit jeho motivovatelnost v pracovním procesu. Dotazník je anonymní a Vámi poskytnuté údaje budou použity jen pro zpracování bakalářské práce. Při jeho vyplňování vyberte vždy pouze jednu možnost.

Děkuji Vám za čas, který věnujete jeho zpracování.

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGQ1bGdINIIVcXITQnkyNC1SdjFIOFE6MQ>

1. Považujete svou práci za zajímavou?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

2. Při rozhodování o výběru zaměstnání považujete za nejdůležitější:
 - a) pracovní dobu
 - b) pracovní pozici
 - c) možnost osobního růstu
 - d) finanční ohodnocení
 - e) jistotu pracovního místa
 - f) uplatnění vlastních schopností

3. Vyberte hodnotu, kterou považujete v životě za nejdůležitější:
 - a) volný čas
 - b) práce
 - c) peníze
 - d) společenská prestiž
 - e) přátelé
 - f) rodina
 - g) vzdělávání
 - h) zdraví

4. Další osobní vzdělávání, prohlubování a zvyšování kvalifikace považujete za:
 - a) nutné
 - b) vhodné
 - c) nevím

5. Do dalšího vzdělávání jste ochoten/ochotna investovat:
 - a) vlastní finanční prostředky a čas
 - b) volný čas
 - c) nic

6. Vyberte naplnění cíle, kterého byste si v souvislosti s Vaším pracovním zařazením, nejvíce cenil/a:
 - a) získání dostatečného prostoru pro pěstování osobních zálib
 - b) získání pozice, která je zajímavá, prospěšná a přináší uspokojení
 - c) získání uspokojivé finanční odměny
 - d) dosažení významného postavení
 - e) navázání nových osobních vztahů
 - f) dosažení životní harmonie a rodinné spokojenosti
 - g) možnost osobního růstu
 - h) udržení fyzické kondice a duševní rovnováhy

7. Jsou Vám jasné úkoly stanovené přímým nadřízeným?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

8. Ovlivňuje jasné stanovení úkolů Vaši motivaci k práci?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

9. Poznáte, zda svou práci děláte dobře nebo špatně?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

10. Ovlivňuje zhodnocení provedeného úkolu Vaším nadřízeným Vaši motivaci k práci?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

11. Dobré vztahy na pracovišti považujete za:
 - a) nutné
 - b) vhodné

- c) nevím
12. Motivují Vás dobré pracovní vztahy k vyššímu pracovnímu výkonu?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
13. Důvěru a uznání Vašeho okolí považujete za:
- a) nutné
 - b) vhodné
 - c) nevím
14. Motivuje Vás uznání ostatních k vyššímu pracovnímu výkonu?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
15. Přístup spolupracovníků k řešení pracovních problémů považujete za:
- a) motivující
 - b) nemotivující
 - c) nemá vliv
16. Vyřešení pracovních problémů považujete za:
- a) motivující
 - b) nemotivující
 - c) nemá vliv
17. Pokládáte motivaci k pracovnímu výkonu ve firmě, kde pracujete, za dostatečnou?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
18. Vyberte faktor, který nejvíce ovlivňuje Vaši ochotu maximalizovat pracovní výkon:
- a) dobré vztahy na pracovišti
 - b) úspěch a uznání ostatních
 - c) pocit z dobře vykonané práce
 - d) jistota pracovního místa
 - e) finanční ohodnocení
 - f) osobní rozvoj
19. Odměnou za podání vyššího pracovního výkonu je pro Vás spíše – vyberte:
- a) pochvala vedoucího
 - b) finanční ohodnocení
 - c) uznání kolegů
 - d) pocit z dobře vykonané práce
 - e) jiné – uveďte:

20. Jaké benefity či zaměstnanecké výhody Vás nejvíce motivují k vyššímu pracovnímu výkonu?
- a) příspěvky na dovolenou
 - b) příspěvky na volný čas a kulturu
 - c) příspěvky na životní a důchodové pojištění
 - d) kurzy a školení
 - e) nefinanční odměna
 - f) jiné – uveďte:
21. Jaké benefity či zaměstnanecké výhody ve Vaší firmě postrádáte?
- a) příspěvky na dovolenou
 - b) příspěvky na volný čas a kulturu
 - c) příspěvky na životní a důchodové pojištění
 - d) kurzy a školení
 - e) nefinanční odměnu
 - f) jiné – uveďte:
22. V zaměstnání Vám pocit uspokojení přináší spíše – vyberte:
- a) uznání kolegů a vedoucích
 - b) finanční odměna
 - c) dobré pracovní vztahy
 - d) vyhovující pracovní podmínky
 - e) jistota pracovního místa
 - f) jiné – uveďte:
23. Pohlaví:
- a) žena
 - b) muž
24. Věk:
- a) do 26 let
 - b) 27 – 45 let
 - c) 46 – 60 let
 - d) nad 60 let
25. Dosažené vzdělání:
- a) základní
 - b) střední (vyučen/a)
 - c) úplné střední (maturita)
 - d) vysokoškolské