

Masarykova univerzita

Filozofická fakulta

Psychologický ústav



Magisterská diplomová práce

2013

Hana Řemenářová

Masarykova univerzita

Filozofická fakulta

Psychologický ústav

Obor Psychologie

Autor: Hana Řemenářová

**Motivace zaměstnanců hotelu Alcron z pohledu možností
dlouhodobého rozvoje a kreativního odměňování**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Iva Burešová

2013

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala
samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.*

Podpis autora práce

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doktorce Burešové za vedení, trpělivost a přínosné připomínky, paní Pohlreichové, HR manažerce hotelu, která mne ochotně vedla a zasvěcovala do provozu i organizačních záležitostí, za trpělivost, ochotu a vstřícnost, zaměstnancům hotelu za ochotnou spolupráci při výzkumné části práce a v neposlední řadě patří můj velký dík rodině a partnerovi za nekonečnou podporu.

Obsah

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST.....	2
Firemní kultura.....	2
Zkoumání firemní kultury	3
Motivace.....	5
Některé konkrétní stimuly využitelné manažery (organizací).....	6
Zdroje motivace.....	7
Maslowova pyramida potřeb	8
Teorie pracovní motivace.....	11
Taylorismus.....	11
Human relations	12
Humanizace práce	13
Vybrané teorie pracovní motivace.....	14
Motivační systém	21
Systém hodnocení a kreativního odměňování	22
Kreativní odměňování	22
Systém hodnocení.....	23
Klíčové zaměstnanci	26
Vzdělávání zaměstnanců	26
Pracovní spokojenost	29
Literatura	30
Příloha 1: Organizační struktura společnosti.....	72
Příloha 2: Dotazník.....	73

Úvod

Ve své práci se chci věnovat zkoumání pracovního prostředí v hotelu Radisson Blu Alcron Praha, zejména se zaměřím na motivování zaměstnanců. Hotelu, který sídlí v těsné blízkosti Václavského náměstí, se i přes svou úspěšnost na trhu už několik let nedaří splnit roční obrat požadovaný mateřskou společností. Ekonomický audit nechávám na povolanějších a rozhodla jsem se prozkoumat lidské zdroje. Hotel má vzhledem ke svému postavení na trhu na své zaměstnance vysoké nároky, vyžaduje od nich často více než plné pracovní nasazení a vysokou profesionalitu nejen v pracovních úkonech, ale i v komunikaci s hostem. K takové pracovní výkonnosti, které by ještě měla být udržována neustále a stát se normou, je však potřeba udržovat zaměstnance neustále motivované. „Bezpočet komparací dokázal to, co psychologové práce tvrdili již dávno – ze dvou podniků vybavených stejnou technikou, technologií a organizací práce, produkujících srovnatelné výrobky, bude úspěšnější ten, který věnuje větší péči svým zaměstnancům, jemuž se podaří vytvořit pro-produktivní atmosféru a pro-produktivní kulturu.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec 2003, s 167) A protože je motivace dynamický proces, je třeba ji stále „živit.“ Tento proces však zasahuje hned do několika oblastí, které jej ovlivňují a tak je úkolem managementu odpovídat použitím vhodných nástrojů personálního řízení. Plánuji proto podrobně zmapovat systém odměňování a motivační faktory a pokusím se navrhnout inovace, které by mohly napomoci zlepšit situaci. Východiskem budou interní dokumenty hotelu včetně stávajícího systému rozvoje a odměňování zaměstnanců, odborná literatura a v neposlední řadě dotazník, který k tomuto účelu vytvořím, a bude distribuován všem zaměstnancům hotelu napříč všemi pracovními pozicemi. Práce si klade za cíl identifikovat potencionální zdroje nespokojenosti zaměstnanců a pokusit se na ně odpovědět skrze motivační nástroje - vytyčit dlouhodobé možnosti rozvoje zaměstnanců a zároveň upravit spektrum zaměstnaneckých odměn v rámci zvyšování motivace zaměstnanců.

Vzhledem k záměrům práce jsem zvolila formu kvantitativního výzkumu. Očekávám, že se mi podaří poukázat na problematické motivační faktory a navrhnout řešení.

Vedení hotelu mi poskytlo prostor pro výzkum a některé interní dokumenty výměnou za příslib, že tyto informace nebudou veřejně přístupné, v obavě ze ztráty konkurenční výhody spočívající ve vlastním know-how. Z tohoto důvodu bude empirická část práce, která tyto informace využívá, veřejnosti skrytá.

TEORETICKÁ ČÁST

Firemní kultura

Firemní kulturu je možné definovat jako „*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují explicitní či implicitní skupinový souhlas s tím, jak se rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se u nás věci dělají.*“ (Lukášová, Nový; 2004 s 21) Nese tedy mimo jiné normativní význam a je samozřejmě výrazně ovlivněna činností (zaměřením) dané organizace.

V širším pojetí představuje firemní kultura soubor znaků, jimiž daná organizace působí nejen uvnitř (tedy na zaměstnance), ale i navenek (na zákazníky, klienty, hosty, obchodní partnery...). Patří sem čistota, úprava a styl vnitřních i vnějších prostor, nástrojů a pracovních postupů, úprava a forma firemní dokumentace a v neposlední řadě logo, znak firmy a pracovní oblek, nebo uniforma. **V užším smyslu** představuje soubor hodnot, norem a očekávání, které všichni zaměstnanci sdílí. V zásadě se jedná o spojení tradic organizace a současných vlivů v jejím vnitřním prostředí.

Firemní kultura existuje na několika úrovních, které se vzájemně prolínají. V jedné organizaci může působit zároveň **nadnárodní kultura** (tedy kultura nadnárodní mateřské společnosti), **národní kultura** (kultura firmy zahrnující specifika daného státu), **kultura vlastní organizace** (vytvořena vlastním vývojem firmy nebo její pobočky v závislosti na konkrétních zaměstnancích) a **množství subkultur** postavených na specifických charakteristikách jednotlivých divizí nebo oddělení. Navenek se firemní kultura projevuje například přístupem k zákazníkovi, spolupracovníkům, vnějšímu prostředí, přístupem k podnikání a skrze image zaměstnance a společnosti. E. Bedrnová a I. Nový zdůrazňují její sociálně-psychologické aspekty. „Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní, individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.“ (Bedrnová, Nový 1994 s 18) Jak je známo, lidé kolem sebe vytváří své vlastní, jedinečné „sociální světy“ a jsou jimi i zpětně ovlivňováni. S. Tyson a T. Jackson poukázali na těsnou souvislost s manažerskými styly, vycházejícími často z firemní struktury. Některé se orientují na princip seniority (většinou ty, kde jde o prestiž), jiné třeba na absolutní výkonnost (zejména organizace zaměřené na zisk).

Firemní kultura se samozřejmě neobjeví jen tak, její základy v podobě primárních pravidel a nařízení položí při založení společnosti majitel (resp. zakladatel nebo ředitel), zbytek se dlouhodobě vyvíjí v závislosti na působení vnějšího prostředí i zaměstnanců.

Na začátku textu jsem záměrně zdůraznila normativní funkci firemní kultury (v užším pojetí), a to proto, že podobně jako zákon ve státě, nebo obecní vyhláška, vymezuje bezpečný prostor, kde se lze beztrně pohybovat, a určuje, jaké je žádoucí chování a reakce na nestandardní situace, a jaké chování (jednání) si člen společnosti naopak nemůže dovolit. Tím poskytuje zaměstnancům společnosti pocit **bezpečného prostředí s jasně vymezenými pravidly**, pro která platí, že čím jsou stručněji a jednodušeji formulovaná, tím jsou pochopitelnější, srozumitelnější, lépe osvojitelná a tím pádem se jimi lidé snáze řídí. Společnost se silnou firemní kulturou klade důraz i na výběr nových zaměstnanců a snaží se vybírat tak, aby nově příchozí dobře zapadl do kolektivu a bez větších problémů si osvojil zásady firmy. Pro firmu je to výhodné organizačně i ekonomicky. Transparentnost firemní kultury také významně napomáhá vnitřní kontrole a celkově řízení lidských zdrojů, protože je také „výrazem chápání úlohy psychiky člověka, zaměstnance v dané organizaci.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec; 2003, s 163) Zároveň vytváří pracovníkům příjemné prostředí, které samo o sobě může podporovat jejich motivovanost k lepším pracovním výkonům a skrze něj jim dává prostor k dosahování vlastních cílů (k tomu se vrátím ještě v kapitole Motivace).

Firemní kultura bývá také paralelně označována jako **firemní klima**. Zde je však na místě vymezit rozdíl mezi oběma pojmy skrze citaci K. Riegela, kterou do své práce použil i Nakonečný: „Zatímco klima jakožto povrchová, méně stabilní vrstva, je poměrně snadno zasažitelné okamžitými opatřeními, kultura organizace se vyznačuje značnou a zpravidla dlouhodobou rezistencí vůči vnějším vlivům.“ (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec; 2003 s 162) Kulturu je pak možné chápat jako kauzální pole obsahující odpovědi na otázky „proč“ a klima jako vnější, bezprostředně pozorovatelné důsledky těchto příčin. Klima organizace je pak vázáno zejména na stáří organizace, hodnotový systém vedoucích pracovníků, hospodářskou a ekonomickou situaci organizace a v neposlední řadě účel organizace a její společenskou akceptibilitu.

Zkoumání firemní kultury

Firemní kulturu lze zkoumat v zásadě dvěma hlavními metodickými přístupy – systémovým přístupem a modelováním. **Systémový přístup** zkoumá organizaci jako kulturní, sociální nebo výrobní systém. Každý z nich pak pomyslně rozkládá na dílčí subsystémy s cílem určit jejich strukturu a chování ve vztahu k účelovým funkcím celé organizace.

Modelováním pak získáváme informace o určitém systému (subsystému) v různých situacích. V podstatě se jedná o zkoumání praktického fungování v simulovaných podmínkách.

Mezi hlavní používané metody řadíme:

a) Analýzu podnikové kultury

Jedná se o zkoumání jednotlivých složek a vlastností firemní kultury, kterou pro její komplexnost nelze zkoumat jedním způsobem celistvě. Meffert navrhuje rozdělení na „objektivistický výzkum a individualistický – subjektivistický výzkum,“ (Šigut, 2004 s 20) kdy první vychází z historie, rituálů a ceremonií firmy, zatímco druhý se soustředí na analýzu subjektivní interpretace pozorovatelných prvků firemní kultury očima zaměstnanců. Z konkrétních metod se dnes nejčastěji používá SWOT analýza nebo SPACE analýza.

b) Audit podnikové kultury

Audit spočívá v hloubkovém, systematickém a hlavně periodickém zkoumání a hodnocení organizace (z hlediska její kultury), včetně postupů, strategií a cílů. Zaměřuje se na vyhledávání hrozeb, problémových míst, ale také příležitostí a na hledání nejvýhodnějších strategií k jejich řešení. Audit rozlišujeme interní (prováděn specializovaným oddělením v rámci organizace, vychází z vnitřního kontrolního systému) a externí (prováděn externím subjektem).

c) Diagnostiku podnikové kultury

Zde se jedná o rozbor a pochopení toho, jak organizace funguje a jak se chová. Snaží se podrobně popsat příčiny chování a jevů uvnitř organizace a pojmenovat prvky vžité kultury. Zkoumá, zvažuje a interpretuje (co možná nejobektivněji) firemní kulturu.

Jedním z užitečných nástrojů vedle pozorování, dotazování, nebo zkoumání dokumentace, je **benchmarking** – systematické a soustavné porovnávání vlastní organizace s ostatními organizacemi na špičce stejného odvětví i odvětví příbuzných. Přebírání některých úspěšných strategií takové organizace, napodobování jejího úspěšného chování, se pak stává významným přínosem pro vedení i zaměstnance, kteří se takto učí a inspirují, se nazývá **benchlearning**.

Motivace

Motivaci je možné zjednodušeně popsat jako intrapsychickou hnací sílu k určitému jednání člověka. Jedná se tedy o dynamický proces, který energetizuje, zaměřuje (usměrňuje) a udržuje lidské chování až do dosažení původního, nebo náhradního cíle v případě, že byl původní cíl blokován (frustrován). Konkrétněji a přesněji definují motivaci například Provazník a Komárková: „Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. V podobě motivovaného jednání.“ (Provazník, Komárková; 1996, s 32)

U těchto pohnutek je dobré rozeznávat, zda jde o **motiv** (vlastní vnitřní pohnutky), či **stimuly** (pobídky přicházející zvenčí, mající podstatu ve vnějším prostředí a snahu vyvolat vnitřní motiv k danému chování). **Stimulací** pak označujeme záměrné působení na jedince s cílem vyvolat u něj motivovanost k určitému jednání. Používání termínů stimulace a motivace bohužel není ani mezi psychology jednotné. Někteří autoři je používají jako synonyma, jiní je jejich významy striktně rozlišují, avšak ani v těchto kritériích nejsou jednotní. Krom rozlišení na vnitřní (respektive vnější) pobízení existují další pohledy na výčet rozdílů mezi oběma pojmy. Jeden z nich naopak zdůrazňuje, že u stimulace jde výhradně o působení na smyslové orgány bez hlubšího motivačního významu, které sice vede vždy k reakci, ale nemusí mít žádný vliv na trvalejší změnu chování. Vzhledem k tomu, že v odborné literatuře nejsou tyto pojmy jednoznačně vymezeny, dovoluji si je v této práci ve vztahu k pracovní motivaci používat jako synonyma a to z toho důvodu, že tam budeme motivování uvažovat jako komplex zahrnující vytvoření všech předpokladů k aktivaci požadovaného chování. Některé konkrétní formy stimulů si později přiblížíme jako nástroj manažerů na ovlivňování motivace zaměstnanců.

Motivy lidského chování lze tedy chápat jako příčinnost, proč člověk jedná tak, jak jedná, ve vztahu k tendenci dosáhnout určitého cíle. Dělí se pak podle vztahu ke svému cíli (zjednodušeně délky trvání):

a) **motiv terminální**: Tyto motivy působí intenzivně až do doby, než se cíl naplní a poté na nějakou dobu odezní. Často se jedná o tzv. biogenní motivy - uspokojení potřeb, jako je

třeba hlad a žízeň. Po uspokojení potřeby motiv (napít se, najíst se) na nějakou dobu vyhasíná a s další frustrací (hladem, žízní) se opět probouzí.

b) **motivy instrumentální:** Tyto motivy působí průběžně, jejich cíl je dlouhodobý a nelze jednorázově naplnit. K naplnění vede delší cesta, která zahrnuje další dílčí cíle. Nelze k nim proto jednoznačně přiřadit cílový stav (nelze jej dosáhnou ihned a jednoduše). Zde jde naopak často o tzv. sociogenní motivy (potřeby člověka jako společenské bytosti). Jako příklad takového cíle můžeme použít kariéru, vychování potomků, nebo celoživotní zájmovou činnost.

Některé konkrétní stimuly využitelné manažery (organizací)

Pokud chce manažer působit na motivace svých zaměstnanců, má k tomu hned několik prostředků. Pro představu uvedu alespoň některé, které pokládám za důležité. Vždy je však nutné mít na paměti, že vliv jednotlivých stimulů nebude na motivaci každého jedince stejný, je dokonce velmi pravděpodobné, že bude jiný u téže osoby v případě, že změníme vztahový rámec.

- a) **Odměna (materiální)** – Ať už se jedná o základní mzdu, jednorázové finanční odměny, nebo různé formy bonusů a zvýhodnění. Ačkoli mají peníze jen omezenou hodnotu, pořád zůstávají jediným všeobecně uznávaným prostředkem k uspokojení potřeb – zejména formou nákupu zboží či služeb.
- b) **Pochvala, uznání** – Nemateriální forma odměny, která nabízí uspokojení vyšší potřeby a je pro podnik ekonomicky velmi výhodná. Samozřejmě funguje pouze za předpokladu, že jsou nižší potřeby uspokojeny, tedy že má pracovník takový plat, který mu zajistí bydlení a stravu, v práci se cítí jistě a bezpečně. V širším pojetí jde o celkové neformální hodnocení včetně konstruktivní zpětné vazby.
- c) **Firemní kultura** – Nebo spíše rozmanité složky firemní kultury – pracovní prostředí, dobré jméno společnosti, hrdost, přístup k zaměstnancům a mnoho dalšího. Pro každého jedince mohou mít silný motivační význam jiné složky firemní kultury, pro někoho jsou důležitější prestiž, pro jiného lepší pracovní podmínky.
- d) **Dobrý kolektiv** – Manažer sice nemůže pracovníka „odměnit“ přidělením dobrého kolektivu, může (a měl by) však řešit neshody a podílet se na udržování takové atmosféry, v níž se lidem dobře pracuje. Kromě toho dobrý kolektiv často motivuje zdravě soutěživou náladou, a příležitostí „blýsknout se“ a opět získat ocenění a prestiž.

Skupina nejužších spolupracovníků hodnotí výkony jedince a jedinec se přirozeně podléhá sociální facilitaci.

Motivaci jako celek je možné pochopit pouze za předpokladu, že si uvědomíme prostý fakt, že v lidské psychice naráz působí množství motivů a zároveň zvenčí přichází množství rozličných stimulů. Jednotlivé motivy se od sebe budou lišit svým směrem, intenzitou a perzistencí (dimenzemi působení, které jsou vysvětleny níže). Výsledné chování a prožívání (jednání) je vždy odrazem aktuální skladby komplexu motivů – to znamená poskládáním vlivů současně působících motivů a vnějších stimulů a jim přiřazeným prioritám v dané situaci.

Rozeznáváme **3 roviny (dimenze)**, v nichž motivace současně působí:

- a) **Směr** – k čemu se motivace upíná, jakým směrem působí. Často jím může být rovnou cíl motivace
- b) **Intenzita** – síla motivace převedená na množství energie, které je třeba k dosažení cíle
- c) **Perzistence** – stabilita v čase, schopnost překonávat i neočekávané překážky, které se vyskytly během motivované činnosti

Zdroje motivace

Zdrojem motivace jako dynamického procesu jsou podle Bedrnové a Nového (2007) potřeby, hodnoty, návyky, zájmy a ideály. I když jsou do jisté míry sdíleny všemi lidmi, mají vždy ryze subjektivní charakter a jejich uspořádání, intenzita i konkrétní podoba je vždy individuální.

Potřeby značí nedostatek něčeho důležitého, co člověk využívá k životu samotnému, nebo k osobnostnímu růstu a vývoji. Působí (a jejich intenzita vzrůstá) do té doby, než dojde k jejich uspokojení, poté vyhasínají a časem se s pocíťováním dalšího nedostatku opětovně probouzejí. Zpravidla na člověka působí několik potřeb najednou, spolu s dalšími motivy a stimuly. Jejich působení se tak může navzájem posilovat, nebo oslabovat. Nejčastěji využívanou teorii potřeb Abrahama Maslowa uvádím v textu později.

Hodnoty jsou jedincem získávány v průběhu celého života na základě posuzování proběhlých situací a jeho reakcí na ně. Posuzuje je v kontextech sociální situace, skupiny, vlastní výchovy, vzdělání, kulturní či náboženské příslušnosti a dalších, a na tomto základě jim přisuzuje konkrétní význam. Určitou část hodnot jedinec přebírá v dětství od rodičů a autorit ve svém okolí, ale ve zdravém vývoji ani tyto hodnoty nepřebírá slepě, ale podrobuje je vlastnímu zkoumání a přehodnocování. Hodnoty začleňuje do svého hodnotového systému, který se mu stává „průvodcem“ životem. K činnostem, které jsou v souladu s tímto vlastním systémem (žebříčkem) hodnot je o mnoho snazší se motivovat. Manažeři toho využívají a snaží se vybírat a formovat zaměstnance tak, aby jejich hodnotový systém korespondoval se systémem hodnot zaměstnavajícího podniku nastaveným podnikovou (firemní) kulturou.

Návyky vyjadřují naučené opakované, stereotypní jednání, které jedinec používá v konkrétních situacích. Často se tak může dít i neuvědoměle a návyk může plnit funkci normy.

Zájmy reprezentují orientaci jedince na určité téma nebo zaměření, vyznačují se zejména trvalejším charakterem. Představují konkrétní okruh, o který se člověk dlouhodobě zajímá, protože ho těší. Konkrétně si můžeme představit hru na hudební nástroj, chovatelství, pěstitelství, zálibu ve sbírání prakticky čehokoli, četbu, sport.

Ideály jsou v určitém smyslu vybrané obtížně dosažitelné dlouhodobé cíle, které nesou velkou subjektivní hodnotu, a proto je snaha o jejich dosažení pro jedince velmi lukrativní. Jsou do značné míry utvářeny vlivem nastavení společnosti či vzorem úspěšných jedinců, nebo silné autority.

Maslowova pyramida potřeb

Abraham H. Maslow je tvůrcem, trůfám si říci, nejznámější teorie potřeb. Vycházel z vlastní klinické praxe, z níž vypožoroval hierarchické uspořádání lidských potřeb, které označil za motivační síly. Tvrdil, že lidská povaha je v zásadě dobrá, nebo přinejmenším neutrální a veškeré asociální chování pramení spíše z frustrace základních potřeb. Což nás přivádí k rozdělení potřeb na dvě hlavní kategorie:

- **D (deficit) potřeby** – Spodní část pomyslné pyramidy představují tzv. deficitní (nedostatkové) neboli základní potřeby. Základnu tvoří **fyzilogické potřeby**, jako jsou hlad, žízeň, spánek nebo sex. Na jejich uspokojení závisí přežití organismu (případně druhu) a mají v uspokojení jednoznačnou prioritu. Frustrace některých

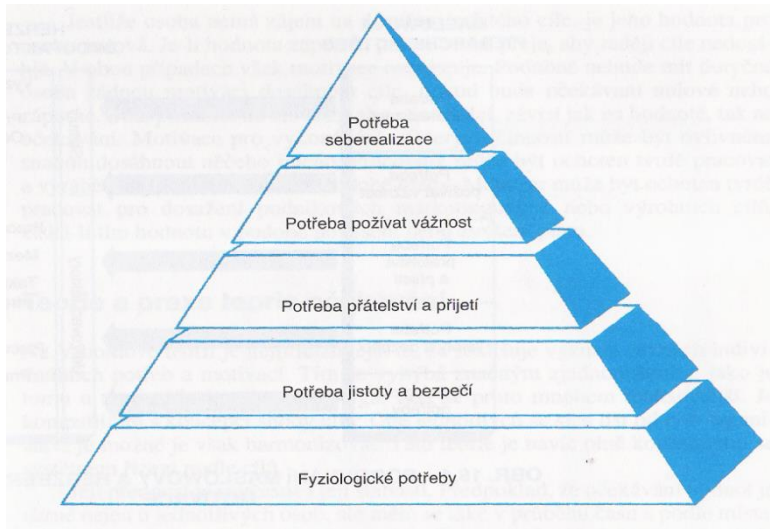
psychologických potřeb se někdy maskuje za tyto fyziologické potřeby (člověk, který se cítí nemilovaný, to může interpretovat jako potřebu jídla a přejídat se). O stupínek výš stojí **potřeba bezpečí či jistoty**. Vedle základního fyzického bezpečí sem spadá jistota a stabilita v životě, struktura, prostor vymezený pravidly, právy, normami. Jistota v opoře o systém, jež důvěrně známe, víme, jak funguje. Osvobození se od strachu a úzkosti. Konkrétně je můžeme pro tuto práci interpretovat jako stálé zaměstnání, bankovní konto, částečně i filozofie nebo náboženský rámeček. Tyto dva stupně označuje souhrnně jako nižší potřeby, které zajišťují základní podmínky pro život, avšak přímo nepřispívají k růstu osobnosti. Ještě výš začínají vyšší potřeby a Maslow sem pokládá **potřebu lásky a sounáležitosti (afiliace)**, tedy tendenci člověka jako společenského tvora někam patřit a vytvářet sociální vazby. Prakticky tuto potřebu reprezentuje rodina, děti, přátelé, partneři, různé skupiny... Člověk potřebuje znát své kořeny a původ, aby se cítil ukotven ve světě. Potřebuje cítit, že někam patří, je součástí určitých uskupení, překonávat pocity odcizení a osamělosti. Maslow si tuto potřebu vysvětluje jako dávný pozůstatek animální stádovosti. Čtvrtým stupněm je pak **potřeba ocenění**. Tu ještě dělí na dva druhy – potřeby síly, zvládnutí situací, kompetentnosti, sebedůvěry a nezávislosti a oproti tomu potřeby prestiže, respektu, společenského statusu, slávy, dominance, nebo důležitosti. V podstatě jde o uznání okolím. Jejich uspokojení vede k pocitu sebedůvěry, hodnoty, vnitřní síly, schopnosti, adekvátnosti, užitečnosti a potřebnosti. Naopak dlouhodobá frustrace přináší méněcennost, slabost a bezmoc.

- **B (being) potřeby** – Tyto potřeby tvořící špičku pyramidy bývají také označovány jako potřeby růstu nebo také metapotřeby a podle Maslowa jsou právě ony výsadou člověka. Reprezentuje je potřeba **sebeaktualizace** nebo sebeuplatnění. Zdravý duševní vývoj podle něj zahrnuje aktualizaci charakteristik a naplňování potenciálu člověka (potřeba růstu), protože člověk roste zevnitř, není jen pasivně určován zvenčí a cítí touhu stávat se tím, čím se stávat může a v určitém smyslu musí. Patří sem i potřeba vědění a porozumění, estetické potřeby a další.

Potřeby Maslow uspořádal podle toho, jakou prioritu má jejich uspokojení. K němu nedochází náraz, nýbrž postupně. Aby mohla být uspokojena určitá potřeba, musí být nejprve uspokojeny potřeby nižší, teprve poté se otevírá prostor k dalším potřebám. Člověk, který

nemá kde bydlet ani co jíst, nebude mít prostor řešit filozofii – bude shánět jídlo a zázemí, aby vůbec přežil. Teprve poté se může orientovat na další otázky.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Homola upozorňuje na to, že potřeba sociálního kontaktu je uspokojována prostřednictvím pracovních skupin (kolektivů, oddělení...) a izolace pracovišť a tedy nedostatek komunikace narušuje její uspokojování. „ Frustraci této potřeby pozorujeme například u pracovníků, kteří odcházejí do důchodu. Každý ví, co znamená v pracovní situaci ‚dobrá parta‘ a jak je pracovníku, který není akceptován svou skupinou a dostává se do izolace.“ (Homola 1977, s 306) Zdůrazňuje význam neformálních vztahů uvnitř pracovní skupiny, jako i jejich vztahů s vedením.

Tureckiová uvádí rozlišení výkonové a pracovní motivace. Výkonovou motivaci popisuje jako poměr mezi potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu, zatímco pracovní motivaci určuje jako motivaci k pracovním činnostem zapříčiněnou uspokojováním potřeb prostřednictvím práce a současně působením práce jako potřeby. Dále uvádí výzkum provedený W. Jamesem z Harwardu, který dotázal, že motivovaní pracovníci v zaměstnání využívají v průměru 80 – 90% svých schopností oproti nemotivovaným pracovníkům, u nichž využívání vlastních schopností dosahuje v průměru pouze 20 – 30%. (Tureckiová 2009, s 21)

Teorie pracovní motivace

Podle Neubergera je pracovní motivace „onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností.“ (Nakonečný 1992, s 107) Homola tvrdí, že práci jakožto lidskou aktivitu nelze redukovat pouze na uspokojování organických potřeb. „Pro člověka je rozhodující ta sféra aktivity, která se vědomě vztahuje k vnějšímu světu, působí na něj a sama se v tomto působení formuje a utváří, stejně jako i její samotný subjekt, osobnost člověka.“ „... všechno závisí na tom, zda žijeme v okolnostech, které nám dovolují skutečně lidskou, všestrannou aktivitu, a tím i rozvíjení našich vloh a sklonů.“ (Homola 1977, s 302) Dále uvádí, že panují rozšířené názory, že základní pracovní motivy jsou pořád pouze ty ekonomické, avšak množství výzkumů přineslo důkazy o zásadnosti právě psychologických motivů. „1. Lidé pracují, i když jim to není finančně zapotřebí, 2. Mnozí pracovníci odmítají přejít na lépe placenou práci, která se jim z jiných důvodů nelíbí, 3. Velká většina pracujících má svou práci ráda, 4. Pracovníci pracují mnohem lépe, cítí-li, že jejich práce je spojkou mezi nimi a společností, 5. Špatné pracovní podmínky nemusí prakticky působit na morálku pracovníka a na jeho postoj k práci, naproti tomu i při dobrých pracovních podmínkách dochází k špatné pracovní morálce.“ (Homola 1977, s 303) A protože je lidská práce vždy motivovaná činnost, budeme se zabývat specifickými teoriemi pracovní motivace. Ty se vyvíjely postupně převážně v Americe jako pokusy aplikovat sociální psychologii na pracovní prostředí, zprvu v oblasti řízení výrobních podniků, ve snaze zvyšovat produktivitu práce a výrobu ekonomicky zvýhodnit. Význam pracovní motivace postupně vzrůstal, zprvu však byla humanizace dlouho přehlížena a na sociální faktory nebyl brán zřetel, hlavním a v podstatě jediným pojmem byla **produktivita**. Postupem času se vyvinuly 3 pojetí pracovní motivace – **taylorismus**, hnutí **human relations** a hnutí **humanizace práce**.

Taylorismus

Zakladatelem tohoto směru byl americký inženýr F. W. Taylor, který se pokoušel zkoumat pracovní činnosti skrze pracovní pohyby a porovnával pracovní výkon s výkonem sportovním. Došel k názoru, že i pracovní výkon by měl být podáván s maximálním nasazením a pomocí co nejučelnějších postupů. Mimo fyzické síly tak pojmenovat další faktory působící na výkon – hledal především co nejkratší a nejjednodušší pohyby při výkonu práce, které ji zjednoduší a zrychlí. Navrhl organizovat práci tak, aby bylo umožněno využít celý fyzický potenciál pracovníka k efektivnějšímu výkonu, což znamenalo především vybrat nejschopnější lidi pro vykonávání dané činnosti, naučit je nejefektivnějšími metodám a pro ty nejlepší z nich vytvořit lepší platové podmínky. Jako první spojil výkonost s organizací práce,

odměnami a tréninkem zaměstnanců. Odmítal však psychologické stránky jako je iniciativa a jeho přístup se stal vzorem pro následné normování výkonu. Právě nastavování norem podle zdatnějších pracovníků vedlo k nespokojenosti zaměstnanců, kteří reagovali na protest snížením pracovního tempa.

Human relations

Tento směr je úzce spjat se jménem G. Eltona Mayo, psychologa působícího v průmyslovém výzkumu na Harvardu. Během svých výzkumů přiřadil význam sociálnímu faktoru. Částečně jej objevil náhodou, podíl na tom však měla psychologie 30. let vyzdvihující sociální potřeby člověka v souvislosti s tehdejší náladou v Americe. Mayo prováděl systematické výzkumy ve výrobě, kde simuloval zájem podniku o zaměstnance, avšak zhoršoval pracovní podmínky, výkon pracovníků navzdory tehdejší předstávám rostl. Později do výzkumu přibral další sociologické faktory a výsledkem byl opět nárůst výkonu a to přes zkrácení pracovní doby a zavedení přestávek. Stěžejní bylo objevení vyšší účinnosti v pracovních skupinách než při práci jednotlivce a položil tak základy organizaci a řízení ve skupinovém pojetí lidské práce. Lidé začali utvářet skupiny, v nichž se vzájemná spolupráce jevila výkonnější a skupina snáze spolupracovala i s vedením. Dalším významným objevem bylo zjištění, že naopak dělníci v přirozených podmínkách (bez známek zájmu o lidi ze strany vedení) pracovali méně ze strachu z nastavení příliš vysokých norem, kvůli nimž by v případě nedodržení mohli být z práce propuštěni.

Pozornost výzkumníků se ubírala dalšími směry, zejména k řešení sociálních konfliktů na pracovišti (pramenících převážně z nedorozumění), morální hodnoty práce, kolektivní odměňování, sociální význam pracovní činnosti. Stěžejním objevem však zůstává fakt, že „management v každém kontinuálně úspěšném podniku se nevztahuje k jednotlivým dělníkům, ale vždy k pracovním skupinám. V každém dobře prosperujícím podniku se dělníci – vědomě či nevědomě – formují ve skupiny s příslušnými zvyky, závazky, rutinami a rituály a management má úspěch (nebo činí chyby) v závislosti na tom, v jaké míře je skupinou bez výhrad přijímán jako autorita a vedení.“ (Nakonečný 1992, s 63)

Humanizace práce

Pozitivní výsledky human relations vedly podle některých autorů pouze k přechodnému zvýšení efektivity práce a navíc se staly víceméně zvykem a samozřejmostí, proto jejich motivující účinek postupně klesl. Některé přístupy (předstíraný zájem o pracovníky) zaměstnanci prohlédli jako určitou formu manipulace a začali se jim vysmívat. Návrat k původním způsobům motivace už nebyl možný právě díky zvyku na nový (pro zaměstnance vyšší) standard a regresivní kroky by vyvolaly jen vlnu odporu. Pracující se však přístupem human relations inspirovali a začali projevovat touhu po smysluplné práci s větší rozmanitostí úkolů, vyšší mírou svobodného rozhodování, samostatného myšlení a odpovědnosti. Chtěli takovou práci, která by je bavila a zároveň přinášela potěšení, smysl a osobnostní růst. Toužili si zasloužit uznání. V kontextu s dobou se dělníci stávali akcionáři podniků a podíleli se na jejich řízení. Vznikaly systémy vzdělávání (zvyšování kvalifikace), stoupalo sebevědomí a hodnoty. Humanizace práce se pokouší tyto střety vybalancovat – jde zejména o zvyšování kvalifikace, ale zároveň udržení organizačních struktur s rozdělením pravomocí, neboť směřování k dělnickému ideálu „všichni budou řídit podnik“ by nesporně vedlo k chaosu a destrukci. V tomto smyslu začalo být human relations pojetí nebezpečné. Humanizace práce se tak soustředí na nové koncepce motivování pracovníků, ovšem bez nutnosti přistupovat na jejich stále rostoucí požadavky ohledně spoluřízení. Pozornost manažerů se tedy stáčí téměř výhradně k objevování nových způsobů motivace a začíná se uplatňovat Herzbergova koncepce hygienických a motivačních faktorů. (K té se vrátíme níže u konkrétních teorií.) Vychází se z Maslowovy hierarchické teorie potřeb, zvláštní pozornost se začíná věnovat seberozvoji a růstu. Zavádí se rotace práce, rozšiřování záběru úkolů, větší autonomie pracovních skupin s vyšší angažovaností i odpovědností.

Tomuto přístupu bývá vytýkána nejen organizační složitost a náročnost uvedení v praxi, ale zejména to, že předpoklady, z nichž vychází, platí pro velmi omezenou část dělníků. Zdaleka ne každý touží po rozšíření záběru práce, větší samostatnosti a větší odpovědnosti.

Vybrané teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace V. H. Vrooma

Tato teorie se řadí do kategorie teorií očekávání, protože stěžejními pojmy jsou zde **očekávání** (subjektivně odhadovaná pravděpodobnost úspěchu) a **valence** (subjektivní hodnota cíle, výsledné situace), u Vrooma pak ještě **instrumentalista** (souvislost mezi výsledky činností stejného typu, nebo také funkčnost a použitelnost osvědčeného postupu pro podobnou práci) a **síla** (tendence pracovníka k určitému jednání). Teorie očekávání pak vycházejí z teze, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. Samotná činnost je tedy pouze instrumentem. Čím je cíl atraktivnější, tím intenzivnější je úsilí k jeho dosažení (činnost). Hodnota zde vystupuje převážně ve významu vnější pobídky, nejčastěji finančního ohodnocení, uznání nebo jistot. Dobře to ilustruje příklad různých forem soutěží, výzkumů a závodů, kde jsou odměny a prestiž výrazně odstupňovány a pro dosažení nejlepšího výsledku a s tím spojeného získání první ceny vyžaduje úsilí odpovídající nejlepšímu výkonu. Valence (hodnota) i očekávání však závisí na čistě subjektivním posouzení, což v některých případech představuje pro řídicího pracovníka problém, protože každý podřízený zaměstnanec může situaci posuzovat jinak a faktory motivace těchto lidí zůstávají řídicímu pracovníkovi skryty.

Tato teorie ovšem ponechává stranou fakt, že samotný prostředek k dosahování cílů (pracovní činnost) má svou hodnotu a proto se sama může měnit v cíl. Pokud je dosažení cíle pro člověka nepravděpodobné, je třeba se ptát, s čím je spojen neúspěch (nedosažení cíle) a brát v úvahu motivovanost potřebou úspěchu i motivovanost potřebou vyhnout se neúspěchu. Na druhou stranu většina pracovních pozic sestává ze stále se opakujících úkolů. Pracovník se v nich po nějaké době zacvičí, úkoly se stávají rutinními a díky praxi snazšími – tedy pravděpodobnost úspěchu roste a to až k 100%. Díky tomu se úkol stává snadným a tím pádem stejně neatraktivním, jako úkol příliš obtížný. A je-li dosažení cíle jisté a úkol neatraktivní, klesá jeho hodnota a s ní klesá i motivovanost. Pokud je práce dlouhodobě snadná a rutinní, motivovanost mizí a práce se stává neuspokojující. Motivace se dá zvyšovat zesilováním pobídek nebo posilováním instrumentality. Této teorii také bývá vytýkáno, že se i přes jistou komplexnost zabývá pouze počáteční fází motivace a nezaměřuje se na obsah (kvalitu) jednotlivých motivů.

Teorie očekávání L. W. Pottera a E. E. Lawlera

Potter a Lawler vycházejí z Vroomovy teorie, kterou i přes dílčí rozdíly rozvíjejí. Formulovali další variantu teorie očekávání. Významný rozdíl oproti Vroomovi je **diferenciace** očekávání a instrumentality a nově i zavedení **percepce profesionální role** jako faktoru výkonu.

Subjektivní očekávání diferencovali takto:

- pravděpodobnost dosažení určitého stupně výkonu – **výsledek I. stupně**
- pravděpodobnost, že výsledkem určité úrovně výkonu bude dosažení určité odměny - **výsledek II. Stupně**

V praxi tím zdůrazňují rozdíl mezi pravděpodobností dosažení prostředku (I. stupeň) a pravděpodobností dosažení cíle (II. stupeň). Motivace je tedy ovlivněna dvěma očekáváními („snaha – provedení“ a „provedení – výsledek“). Očekávání pak stojí na těchto 4 bodech (Nakonečný 1992, s 80):

- v případě, že se lidem nabízejí různé výsledky, dávají určitým z nich přednost
- lidé si vytvářejí taková očekávání pravděpodobnosti, s nimiž jejich jednání nebo námaha povedou k žádoucímu chování nebo výkonu
- lidé si vytvářejí taková očekávání pravděpodobnosti, s nimiž určitý výsledek bude důsledkem jejich chování
- v každé situaci jsou člověkem zvolená jednání určována okamžitými očekáváními a preferencemi

Subjektivní pravděpodobnost pak závisí na specifických informacích o úkolu, zkušenostech s podobnými úkoly z minulosti a sebejistotě ve smyslu trvalého rysu osobnosti. Vynaložené úsilí se pak spojuje s konkrétními schopnostmi a vnímáním role jedince a dohromady určují konečný výkon.

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Herzberg navazuje na hnutí „human relations,“ které vychází z přesvědčení, že vysoká spokojenost v práci je nutnou podmínkou pro vysoký pracovní výkon. Zároveň je zde více než patrný vliv Maslowovy teorie potřeb. Ačkoli Herzberg nepřijímá hierarchické uspořádání potřeb, zařazuje z tohoto modelu do své teorie potřebu seberealizace (sebeaktualizace) jako motivační faktor.

V rámci rozsáhlých „pittsburghských studií“ zkoumal pracovní spokojenost ve vztahu k uspokojování potřeb. Využíval metodu „kritických událostí“, při níž se dotazoval na zkušenosti z pracovní činnosti a na podmínky pracovní spokojenosti (resp. nespokojenosti). Díky tomu formuloval dvě na sobě nezávislé skupiny faktorů – **faktory determinující pracovní spokojenost** a **faktory determinující pracovní nespokojenost** – které navzdory pojmenování nejsou protikladné. Faktory související s pracovní spokojeností nazývá **motivátory** (nebo také satisfaktory) a faktory související s pracovní nespokojeností **hygienické faktory** (nebo frustrátory, dissatisfaktory, faktory kontextu). Zároveň zjistil, že jako nejsilnější pobídkový účinek na pracovníka působí jednoduše to, když dosáhne výkonu, který očekával a je tím pádem se sebou spokojen. Zde je namístě zdůraznit, že pojetí pracovní spokojenosti je velmi úzké a vztahuje se pouze na práci samotnou, nikoli na pracovní podmínky.

- **Hygienické faktory** jsou ty, které souvisejí s pracovními podmínkami a jsou určovány zvenčí, tedy zaměstnavatelem, vedoucím pracovníkem, spolupracovníky... Jedná se například o vztahy na pracovišti, styl vedení, přístup společnosti ke svým zaměstnancům. Pokud jsou tyto potřeby syceny, nedochází k nespokojenosti zaměstnanců, ale ani ke spokojenosti (spokojenost nezvyšují). Pokud ovšem dostatečně syceny nejsou, projevuje se u zaměstnanců nespokojenost.
- **Motivační faktory** jsou ty, které souvisejí přímo s obsahem práce. Řadí se sem úspěch, z něj plynoucí uznání, respekt, odměny, karierní růst... Nasycení těchto potřeb přináší uspokojení, avšak pokud k nasycení nedochází, neprojevuje se nespokojenost.

Teorie spravedlnosti

Této teorii se také říká „teorie ekvity“, nebo „teorie rovnováhy vydání a zisku“ a jejím předním představitelem je J. S. Adams. Vchází z koncepcí sociálního srovnávání (M. Patchen), výměny hodnot v sociálních interakcích a teorie kognitivní disonance (L. Festinger). Stěžejní je zde právě sociální srovnávání s tendencí k nastolení rovnováhy. Pracovník srovnává vlastní vklady do práce a následné zisky z ní se vklady a zisky ostatních pracovníků. Pro lepší představu lze vztah vyjádřit takto:

$$\frac{\text{vlastní vklady}}{\text{vlastní zisky}} = \frac{\text{cizí vklady}}{\text{cizí zisky}}$$

Jakýkoli nepoměr vyvolává nespokojenost a snahu o nápravu k rovnosti a „spravedlnosti.“ Kromě aktivní změny vlastního vkladu (input), nebo vlastního zisku (output), může docházet ke kognitivně zkreslenému vnímání vztahu vlastních vkladů - zisků, nebo cizích vkladů – zisků, zlehčování nebo nadhodnocování cizí, či vlastní práce. Někdy jedinec změní vztahový rámec (najde si jinou osobu pro další srovnávání). Nejčastěji pracovník zjistí, že jeho vklady jsou srovnatelné, ale získává za ně méně než jiní, vzniká snaha výsledný poměr srovnat a to v podstatě dvěma způsoby:

- Dosáhnout zvýšení odměny
- Snížit své vlastní vklady do práce

Vklady rozumíme obětovaný čas, úsilí, dovednosti a další. **Zisky** pak myslíme hmotnou odměnu, ale třeba i respekt, postavení...

Adams provedl experiment i na opačnou situaci – přeláčení oproti schopnostem. Skupině zaměstnanců bylo oznámeno, že jejich schopnosti neodpovídají požadavkům kladeným na výkon, nicméně plat jim prozatím zůstane nesnížen. Tato situace byla zaměstnanci vnímána jako útok na hodnotu sebe sama a v rámci ochrany ega podávali kompenzační zvýšený výkon.

Zároveň zkoumal vliv přeláčení a typu mzdy (za kus = množství odvedené práce, nebo od hodiny) na výkon, ale tyto výzkumy nepřinesly jednoznačnou odpověď na otázku, který typ mzdy motivuje k vyššímu výkonu ve smyslu kvantity a zároveň kvality odvedené práce. Autor proto došel k závěru, že teorie spravedlnosti sice funguje, ale vedle ní působí současně snaha získat ve svůj prospěch co nejvíc.

Adams uvádí několik zajímavých postřehů (Nakonečný, 1992, s 90):

- Větší odpor bude mít pracovník vždy ke změně vlastních vkladů a zisků, než ke změně vkladů a zisků u druhé osoby.
- Pracovník bude pociťovat velmi silný odpor proti změně pojetí srovnávané osoby.
- V případě, že bude nerovnováha výrazná, bude dlouhodobějšího charakteru a nebude možno ji redukovat jinak, pracovník opouští svou roli (změna pracovní pozice, která může proběhnout uvnitř společnosti jako přeložení, nebo odchodem ze zaměstnání.
- Pracovník se v případě nerovnováhy může dokonce snažit přemlouvat (nutit) kolegu, s nímž se srovnává, ke snížení vkladů (snahy)

- Při vyhodnocení vlastních vkladů jako nižších a zisků jako vyšších je snaha aktivně se zasadit o snížení vlastních zisků pouze teoretickou možností

Z Adamsovy teorie vyplývá, že řídicí pracovník (vedoucí, manažer) by neměl podceňovat spravedlivé odměňování svých podřízených.

Teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je D. McGregor. Tato teorie se stala velmi populární a bývá označována také jako „manažerská filozofie“ pro svůj přístup k zařazování lidí do dvou kategorií podle přístupu k práci – kategorie X a kategorie Y. Jeví se jako výhodná výchozí teorie pro množství manažerů praktikujících autoritativní metody vedení a do jisté míry koresponduje s teorií „cukru a biče,“ o níž se zmiňuji níže. Manažeři svá rozhodnutí staví na vlastních představách o člověku – pracovníkovi a z tohoto pojetí se dá vyčíst soubor předsudků, který v podstatě definuje samotné kategorie.

Kategorie X – Podle McGregora se tito lidé vyznačují nechutí k práci, pracují jen neradi a musí k tomu být nuceni. Dávají přednost takovým úkonům, které nevyžadují kreativitu a iniciativu, raději plní jednoduché úlohy, které jim jsou konkrétně přiděleny, než aby o práci samostatně přemýšleli. Hlavním principem je zde kontrola autoritou. Manažeři tuto kategorii lidí vnímají skrze 3 předsudky:

- Průměrný člověk se snaží práci vyhnout, má k ní vrozenou nechuť. Proto je potřeba každý výkon odměňovat.
- Samotné peníze člověka nepřimějí k výkonu, je třeba pomoci si výhrůžkou trestem, protože nechuť k práci je příliš silná. K práci je třeba člověka neustále nutit a kontrolovat, protože jedině pod ustavičným nátlakem je schopen výkonu, který se od něj očekává.
- Průměrný člověk upřednostňuje jistotu a vyhýbá se odpovědnosti, proto dává přednost „vedení za ruku.“

Kategorie Y – Lidé spadající do této kategorie si postoj k práci teprve vytvářejí, jedná se však o lidi primárně pracovité. Hlavním principem je zde integrace zájmů podniku a zájmů zaměstnanců s cílem umožnit lidem dosáhnout vlastních cílů prostřednictvím vhodných

podmínek při dosahování cílů společnosti. Vnímání této kategorie se shrnuje do následujících tezí:

- Průměrný člověk nemá vrozenou nechuť k práci, vnímá ji jako přirozený proces, do něhož musí vkládat určité fyzické i mentální úsilí, podobně jako do jiných činností, které mohou rovněž přinášet uspokojení, nebo trest.
- Vedle trestu, hrozeb a kontroly existují i další způsoby, jak člověka přimět k výkonu – zejména sebekontrola a sebedisciplína, kterým se člověk podřizuje poměrně snadno, jde-li o „dobrý cíl.“
- Síla pocíťované motivace je závislá na odměně za výkon, přičemž nejlukrativnější odměnou se jeví možnost uspokojení potřeb spojených s rozvojem osobnosti.
- Touha po jistotě, touha vyhnout se odpovědnosti a nedostatek ctižádosti nejsou vrozené, ale naučené skrze špatné zkušenosti. Naopak za vhodných podmínek bude průměrný člověk odpovědnost sám vyhledávat.
- Lidé mají dispozice k představitosti, soudnosti a vynalézavosti, jež je možné v zaměstnání využít.

Teorie „cukru a biče“

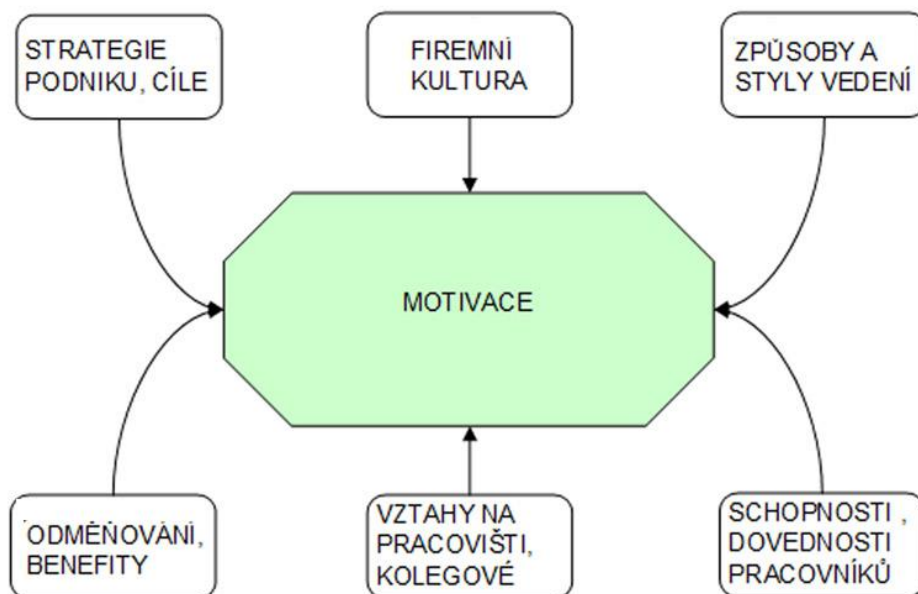
Tato teorie v zásadě staví na koncepci učení podle behavioristy B. F. Skinnera a představuje si pracovní motivaci pouze jako účelné využívání pozitivních a negativních pobídek a účelem zpevnit (posílit) žádoucí chování. Vztah k práci se tak uměle vytváří pouze na základě instrumentálního podmiňování (za použití odměn a trestů) a proto je podle Skinnera celistvý koncept motivace nadbytečný.

Tato teorie má nezpochybnitelný základ, je ovšem velmi zjednodušující a pomíjí celou řadu dalších skutečností. Krom toho má pro manažery (podniky) hned tři problematická místa. Jednak se za nejsilnější odměnu považují pouze peníze, a tím se veškeré pozitivní pobídky a hodnocení společnosti velmi prodraží. Za druhé tresty (ať už pokárání či pokuty) často mohou vyvolávat naopak obranné jednání (pracovník se ve snaze ochránit integritu ega dopouští negativní reakce na nepříjemnou situaci – chybu si nepřipustí, odmítá ji, klesá mu motivace do dalších úkolů, klesá výkonnost, nebo může dokonce docházet až k bojkotu č záškodnictví, nebo absencím a odchodu ze zaměstnání. A za třetí a to bych chtěla vyzdvihnout – tato teorie

pozbývá platnosti v momentě, kdy jsou výši platu (finančních odměn) pokryty veškeré nižší potřeby jedince. „Cukr a bič“ už u vyšších potřeb jako motivace nefunguje, neboť tady už peníze a odměny nejsou nástroji k uspokojení vyšších potřeb.

V praxi je to ovšem tak, že zaměstnavatele obvykle nezajímá motivace svých zaměstnanců, ale pouze pracovní chování a konečný výsledek (i přes to, že jsou na motivaci závislé).

Obrázek 2 Co ovlivňuje motivaci zaměstnanců



Motivační systém

Motivační systém je v podstatě pracovními psychology a manažery sestavený soubor nástrojů, jejichž pomocí působí zaměstnavatel (manažer) na motivaci svých pracovníků a ovlivňuje tak jejich pracovní jednání žádoucím směrem. Provaník a Komárková (1996, str. 199) jej definují takto: „...motivační program představuje předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné“. Motivační systém tedy nestojí bokem vedle dalších systémů a dějů v dané organizaci, ale je v různé míře přítomen v každém z nich. Je přítomen ve firemní kultuře stejně jako v systému hodnocení. Prostupuje pracovním prostředím i atmosférou. Obrázek výše znázorňuje velmi obecně faktory, které mají zásadní vliv na motivování zaměstnanců, a proto by měly být zahrnuty do vytváření motivačního systému.

Ramlall (Ramlall, 2004) se ve svém článku věnuje motivačním teoriím se zaměřením na zaměstnance a nabízí pohled na to, jak motivace ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců (respektive jak napomáhá firmě udržet si zaměstnance) a chování uvnitř organizace a potažmo i výkonnost celé organizace. Za důležité však pokládám zejména jeho orientaci na **klíčové zaměstnance** („critical employees“). Upozorňuje, že pro skutečně kvalitní zaměstnance je na trhu práce velký výběr konkurenčních zaměstnavatelů, kteří by o ně měli zájem, zvláště v oblastech s obecně nižší mírou nezaměstnanosti. Pokud tedy firma investuje do školení a zdokonalování zaměstnance, kterého považuje pro svůj chod a prosperitu za klíčového, značnou finanční částku i čas, pak by podle Ramlalla měla myslet i na prostředky, jakými si takového člověka udržet. Najít dalšího s obdobnými předpoklady a poskytnout mu znovu obdobná školení takovou firmu stojí neustálé náklady a v jistém smyslu i stagnaci. Pokud nevytvoří pro tyto pracovníky takové podmínky, aby byli v zaměstnání celkově spokojeni, budou jim tito pracovníci neustále přecházet ke konkurenci kdykoli se objeví příležitost. Ve článku se odkazuje na Fitz-enze, který vyčíslil, že v Americe průměrná firma trácí na odchodu 10 vedoucích nebo specializovaných zaměstnanců 1 000 000 dolarů a vypočítává přímé i nepřímé finanční ztráty. V tomto smyslu klade důraz právě na vzdělávání a rozvoj klíčových pracovníků a utváření takového pracovního prostředí, v němž budou zaměstnanci chtít zůstat.

Ramlall proto zdůrazňuje vliv potřeb jednotlivých zaměstnanců a důležitost ve vyváženosti kariéry, osobních zájmů a dalších faktorů pracovního výkonu. Dále tvrdí, že pracovníci upřednostňují včasnou a otevřenou zpětnou vazbu od svých vedoucích. Vítej zejména

kontinuitu v hodnocení, na rozdíl od nárazového čistě formálního hodnocení, založeném výhradně na výkonnosti (obvykle 1x - 2x za rok). Zároveň vnímají jako mnohem přínosnější formu hodnocení takovou, kde se mohou hodnotit i sami, ne jen bez výhrad přijímat hodnocení od nadřízeného.

Kamery (2004) zdůrazňuje nejen individualitu v potřebách a nárocích zaměstnanců, které vyžadují různé přístupy k motivování a tím pádem i širokou škálu motivačních technik k dispozici. Poukazuje i na důležitost vztahu zaměstnance se svým vedoucím. Tento vztah má podle něj velký motivační potenciál. V ideálním případě totiž poskytuje zaměstnanci jistotu a to minimálně ve smyslu stálosti přístupu (pokaždé stejné otevřené jednání, srozumitelnost a přímost v komunikaci, férovost, snadný přístup k potřebným informacím, zajištění dobrých pracovních podmínek...) a podílí se na budování příjemné pracovní atmosféry, posiluje firemní kulturu.

System hodnocení a kreativního odměňování

Creechová (1995) se při hledání ideálního způsobu hodnocení a poskytování zpětných vazeb (které má mít na zaměstnance i motivační vliv) opírá o Skinnerovy zásady pozitivního zpevnování (posilování). Uvádí, že způsob je důležitější než množství. Za prvé by měl být co **nejkonkrétnější**, obsahující tolik důležitých informací, kolik je možné. Za druhé musí se odehrávat **ideálně ihned** po pozitivním nebo negativním jednání zaměstnance. Za třetí, systém mechanismů zpětné vazby by měl brát v úvahu **dosažitelnost**. Společnosti by měly odměňovat i malá vítězství. A konečně za čtvrté, určité množství zpětné vazby má přicházet v podobě **nehmotné, ale smysluplné pozornosti od vrcholového managementu**. Skinner však také tvrdí, že pravidelné zpevnování ztrácí vliv, protože přichází očekávaně, zatímco nepředvídatelné nepravidelné časem poslouží lépe. Malé odměny jsou často účinnější než ty velké.

Kreativní odměňování je pojem, který zahrnuje určitou inovaci v odměňování zaměstnanců. Výzkumy a nakonec i praxe ukázaly, že k udržení pracovníků motivovaných je zapotřebí nabízet za odvedenou práci něco navíc. Mzdy a jednorázové odměny však ani dobře prosperující firma nedokáže neustále navyšovat, časem pro ni začnou být příliš nákladné a v konečném důsledku i motivační vliv takových odměn začíná klesat i přesto, že odměny stoupají. To je zapříčiněno dvěma skutečnostmi – jednak v určitém momentu už je získané

finanční ohodnocení tak vysoké, že pokrývá všechny náklady jedince i jeho rodiny a peníze tak přestávají mít takovou hodnotu. Druhým efektem je pak to, že (jak předesílá ve své teorii Adams) práce samotná, pokud je „přehodnocena“ ztrácí pro pracovníka svou hodnotu. Klasické odměňování tudíž od určité hranice pozbývá na efektivitě a pracovníkovi i zaměstnavateli může v konečném důsledku uškodit. Mzda a odměny se tedy zamrazí na určitém stropu, kde jsou ještě efektivní a pro firmu přijatelné. Nicméně tím sice poskytují pracovníkovi určitou jistotu, ale už nedokáží udržet dynamický proces motivace. Je tedy třeba hledat další kreativní, formy odměňování, které vyjdou zaměstnavatele levněji, než neustále rostoucí plat, a zároveň udržují zaměstnance motivované. Dá se říci, že firmě poskytují i určitou konkurenční výhodu – mohou zlepšovat pracovní atmosféru a zavdávat tak pracovníkům důvod, proč zůstat u současného zaměstnavatele (který poskytuje víc forem zajímavých odměn, než konkurence). Do kreativního odměňování tedy řadíme všechny ostatní formy odměn, než je dosavadní plat (mzda) a prémie, většinou jde o nefinanční bonusy a možnosti vlastního rozvoje. Některé nejběžnější příklady uvádím dál v textu.

Systém hodnocení zahrnuje v konečném důsledku tolik podnikových a pracovních aktivit, že jej nelze ničím nahradit. Hodnocení pracovníků by mělo představovat **ucelený systém**, který, pokud je dobře nastavený, nese významný **motivační vliv**. Důležité je, aby nebyl zbytečně komplikovaný, určitá jednoduchost totiž znamená snadnou čitelnost pro zaměstnance a to jak po stránce transparentnosti samotného hodnocení (odměn a trestů), tak ve významu nezbytné zpětné vazby. Je třeba nastavit systém hodnocení tak, aby byl stálý a neměnný, s jasnými pravidly. Význam zpětné vazby je obrovský – má za úkol dávat jedinci informaci o tom, zda je jeho chování a jednání v dané sociální skupině a situacích přijatelné, nebo nepřijatelné. Pro vytvoření kvalitního systému, který ve výsledku ušetří organizaci čas i peníze, je zásadní sjednocení kritérií – **co se bude hodnotit** a **jak** se to bude dělat a tyto zásady uplatňovat v každém oddělení stejně.

Ze strany manažerů je důležité, aby se vyhnuli nepřiměřené míře orientace na lidi (zaměstnance) i orientace na práci (výkon). V prvním případě platí, že pokud si manažer zakládá na přístupu k lidem a snaží se udržet dobré vztahy za každou cenu, bývá to na úkor výkonu a tudíž na úkor firmy (organizace). Ve druhém případě, když bude manažer příliš orientovaný na výkon a lidé jej nebudou vůbec zajímat, podaří se mu z nich sice „vyždímat“ vysoký výkon, ale jen do té doby, než si nespokojení zaměstnanci najdou jiné zaměstnání. Oba přístupy, pokud se přeženou, představují pro organizaci problém a nejen finanční ztrátu.

System hodnocení zároveň poskytuje pracovníkům možnost sociálního srovnávání. Mohou se srovnávat s druhými i se sebou samotnými v průběhu času. Podle mnohých autorů je výhodné pro všechny strany uplatňovat tento systém kontinuálně, nikoli nárazově třeba jednou ročně, protože během tak dlouhé doby vznikají a narůstají nedorozumění a chyby a chybí zpětná vazba. Dobře se to dá ukázat na příkladu nového zaměstnance, který se má v rámci adaptačního procesu (probíhajícího správně ve tříměsíční zkušební lhůtě) zaučít na své pozici. Pokud přijde po skončení zkušební doby a nástupu na trvalý pracovní poměr první celistvé hodnocení až po půl roce, či po roce, může si nový pracovník vyslechnout, co všechno v rámci svých pracovních povinností dělá špatně, nebo zanedbává úplně a on se až po této době ohradí, že práce, která je mu vytýkána, mu nebyla ukázána nebo vysvětlena v adaptačním procesu a tudíž celou dobu nevěděl, že to dělá špatně, případně že některé činnosti neplní vůbec.

V ideálním případě by mělo hodnocení probíhat v pravidelných intervalech a převážně formou sebereflexe za doplňujících vstupů vedoucího. Konflikty či nedorozumění by měly být dořešeny, sezení by mělo probíhat formálně a na konci je vhodné podání ruky.

Primárním cílem systému hodnocení by mělo být přimět zaměstnance, aby na sobě pracovali (ve prospěch sebe i organizace, pro niž pracují).

Kromě jednosměrného hodnocení pracovníka nadřízeným existují další více směrné varianty včetně tzv. „**hodnocení 360**“, které představuje ucelený systém, dovolující anonymně slovně hodnotit kohokoli v organizaci (včetně nadřízených, nebo spolupracovníků z jiných oddělení, s nimiž jedinec přichází pracovní do kontaktu).

Plat – platem myslíme pravidelnou mzdu o konstantní hodnotě nastavené pracovní smlouvou. Může se odvíjet od odvedené práce, nebo je nastaven jako paušál za odpracovanou časovou jednotku (obvykle hodinová mzda). Ve státní sféře je pevně dán tabulkovým pracovním místem a zohledňuje odpracované léta na dané pozici. Ve sféře soukromé je více či méně smluvní.

Finanční odměny – finanční odměny jsou dohodnuty smluvně, jedná se většinou o měsíční nebo čtvrtletní „příplatek“ za odvedenou práci, finanční bonus za určitý dobře odvedený úkol mimo vlastní pracovní náplň, nebo v některých specializovaných oborech jednorázová odměna za doporučení nového kvalitního pracovníka, který se během zkušební doby osvědčí, na volné místo.

Různé další formy odměňování - další formy odměňování (kreativní odměny) se v literatuře i praxi označují jako benefity. Benefity mohou zahrnovat široký soubor výhod a nabídek z různých společenských oblastí. Obecně známé je poskytování příspěvků na **stravenky, či poukazy**. Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci poměrnou částkou na nákup omezeného množství stravenek, směnitelných za nákup jídla, nebo přidružených poukazů na kulturní či sportovní akce, které mají celostátní platnost (jedná se o známé SODEXO nebo Relax pasy a obdoby od dalších firem jako Cheque Déjeuner a podobně). Někteří zaměstnavatelé hradí zaměstnancům i plnou částku těchto poukazů. Další alternativou mohou být **příspěvky na dopravu** (na kupón MHD nebo benzín), nebo **poukaz do lékárny**. Jednou z oblíbených forem odměn je také poskytování **slevy na vlastní služby a produkty**, kterými se zaměstnávající firma zabývá. Mezi další se řadí delší **dovolená**, tzv. „**sick days**“ (několik málo dnů na zotavenou), nebo poskytnutí **firemního vozidla, mobilního telefonu či notebooku** pro soukromé účely. Některé větší společnosti vyhrazuji místnost pro kuřárnu nebo v některých lokalitách s obtížnou dostupností občanské vybavenosti zřizují přímo ve svém areálu „firemní“ školku pro děti předškolního věku svých zaměstnanců.

Za odměnu se dá v jistém smyslu považovat i vánoční večírek a další společenské akce, stejně jako rozdávání vánočních balíčků či přáníčka k narozeninám. Sice bych to nezařadila přímo do benefitů, avšak ona odměna v tom může být pocitově obsažena, hlavní poselství však tkví v upevňování firemní kultury a posilování vztahů na pracovišti. Firma tím zároveň dává najevo zájem o své zaměstnance.

Mnohé z těchto výhod bývají nabízeny samostatně, avšak v poslední době se rozmáhá nový trend – tzv. **systém cafeteria**. Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Funguje prakticky stejně jako běžné věrnostní programy pro zákazníky (klienty), protože je právě těmito programy inspirován. Při zavádění systému cafeteria si firma sestaví seznam odměn, které chce do systému zařadit a také jejich hodnotu v kreditech či bodech. Zaměstnanci pak sbírají tyto kredity (body) a při dosažení určitého počtu si mohou vybrat odpovídající odměnu čistě podle vlastních preferencí. Pro oslovení co největšího počtu zaměstnanců je třeba, aby byly zařazeny odměny z co nejširšího spektra – roste tím šance, že si každého alespoň nějaká dosažitelná odměna zaujme. Většinou se jedná o poukazy všeho druhu (kultura, sport, gastronomie, oblékání, kurzy, zážitky) nebo o spotřební zboží či různé lákavé předměty (drobné kuchyňské spotřebiče, elektronika, hračky pro děti a podobně). Systém cafeteria se k nám dostal z Ameriky, kde k jeho popularitě kromě nesporných výhod

v motivaci a odměňování přispívá i to, že jeho čerpání do výše dvou měsíčních platů nepodléhá zdanění.

Klíčoví zaměstnanci, o nichž jsem psala výše u motivace, mohou být odměňováni a zároveň samozřejmě motivováni speciálními individuálními podmínkami. Tato privilegia jim dají pocit výlučnosti a zároveň jim ukazují, že v této firmě se s nimi jedná nadstandardně a mají lepší, své, podmínky, než by hypoteticky dostali na obdobné pozici u konkurenčního zaměstnavatele. Pro ilustraci uvedu jako příklad geniálního designéra pracujícího 10 hodin denně v prostorách firmy. Tento designér má však doma milovaného psa, který je celý den v bytě sám. Je velmi pravděpodobné, že designér bude nešťastný a bude chtít neuspokojivou situaci vyřešit i za cenu hledání jiného zaměstnání. Pokud je pro firmu klíčovým pracovníkem a celý úspěch závisí z velké míry právě na jeho jedinečném stylu a kreativitě, firma mu může udělit privilegium brát si s sebou do práce psa a vyčlenit mu v kanceláři či atelieru koutek.

Myslím, že nemusím zdůrazňovat, že jde spíše o ojedinělé případy, nikoli plošný přístup. Proto je důležité takového zaměstnance včas identifikovat. Některé společnosti, a není jich málo, dospějí k názoru, že klíčového zaměstnance nemají a že každý z jejich zaměstnanců je snadno nahraditelný. V takovém případě se nemusejí zabývat speciálními podmínkami a přistupují ke všem svým zaměstnancům stejně.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců není jen otázkou zvyšování kvality pracovníka a tedy i zlepšování jeho pracovního výkonu, ale je rovněž významným motivačním prostředkem. Má význam jedině tehdy, když je systematické a rozvržené dlouhodobě. Přínos vzdělání zaměstnanců je pro organizaci jednoznačně ve formování kompetencí zaměstnanců v souladu s její strategií a cíli. V případě větší firmy hraje roli také ve vyrovnávání znalostní a dovednostní úrovně ve všech pobočkách. V neposlední řadě musím zdůraznit i jeho velký podíl na pěstování firemní kultury. Propracovaný systém vzdělávání poskytuje organizaci výhodu na trhu práce, stejně jako by měl zvyšovat kvalitu jejich služeb či výrobků.

- Investice x náklady

Mezi náklady na vzdělávání zaměstnanců je třeba počítat nejen cenu daného kurzu (tréninku), ale i hodnotu ušlého pracovního výkonu za dobu, kterou zaměstnanec stráví vzděláváním místo práce. Většina školení a vzdělávacích akcí totiž spadá do placené pracovní doby. To

nemusí platit pro kurzy, které nejsou nezbytně nutné k výkonu profese, avšak zaměstnavatel na ně pracovníkovi přispívá. Aby byl vzdělávací systém pro organizaci výhodnou investicí, musí manažer vědět, koho, proč a jak vzdělávat. Určitá školení jsou nezbytná a zákonem nařízená (bezpečnostní školení). Jiná jsou pro vykonávání daných úkolů vhodná, protože rozšiřují pracovníkovy dovednosti a kompetence a další mohou zdánlivě souviset s výkonem profese jen okrajově, jsou však pro pracovníka důležitá z vlastního zájmu a stávají se tak obrovským motivátorem. Dávají mu krom získaných informací či dovedností také pocit, že se o něj jeho zaměstnavatel zajímá a takový kurz se stává částečně i odměnou.

Plán vzdělávání sestavuje personální oddělení, které na základě doporučení od vedoucích pracovníků (přímých nadřízených) dává dohromady, který zaměstnanec potřebuje který kurz. Je velmi vhodné, aby toto plánování vycházelo ze zaměstnancova hodnocení a aby se k němu mohl vyjádřit, hlavní slovo by však měl mít jeho přímý nadřízený. Plánovat vzdělávání je nutné z dlouhodobého pohledu firmy a to i ve smyslu výběru vhodných zaměstnanců, jinak se z nadějných investic mohou rychle stát zbytečně vyhozené náklady. Některé organizace poté samy realizují (shání) potřebný kurz, v dnešní době už se jich však značná část obrací raději na specializované firmy, které kurzy šijí na míru. Vzdělávací agentury dnes nabízejí balíky, které se dají ze strany firmy ovlivnit, firma si je koupí a nemusí si jednotlivé kurzy složitě organizovat sama. Často to platí o tréninku tzv. měkkých dovedností (komunikace, asertivita, vyjednávání...), kurzů kreativity, vedení lidí, nebo teambuildingových pobytů.

Správně zorganizované vzdělávání vede zaměstnance k pochopení smyslu různých akcí a opatření. Pravidelný cyklus v nabízeném vzdělávání vytváří rámec představující další jistotu v pracovním životě a zároveň umožňující lépe vstřebávat ostatní poznatky, spojovat je a vytvářet nové. Soustavným vzděláváním si mozek jedince zvyká na tuto zátěž a stává se pružnější, bystřejší. Díky takto vytvořeným návykům je později vzdělávání snazší a systematickému nastavení vzdělávání se dá plynule postupovat od jednoduššího ke složitějšímu.

Aby firma „vytěžila“ ze vzdělávání co nejvíce, je důležité, aby vzdělávací kurz zahájil ředitel firmy, popřál hodně štěstí a dodal mu tak vážnost a důležitost, během kurzu se zajímal o výsledky a přišel alespoň na konec předat diplomy a potřást rukou úspěšným absolventům.

I firemní vzdělávání může mít mnoho forem. Od školení přes tréninky, kurzy, podporované studium potřebné vysoké školy až po zahraniční stáže. **Cross-trénink** nebo také interní kolečko je trénink, při němž zaměstnanec projde postupně přes několik pracovních pozic,

většinou v rámci svého oddělení, či oddělení, s nímž musí v každodenní práci spolupracovat. Nespornou výhodou je finanční nenáročnost. Zaměstnanec během celé doby stále pracuje. Ukázalo se, že když si jedinci mohou ozkoušet práci svých kolegů, lépe pochopí jejich postupy a potřeby a zpravidla se to ve výsledku projeví efektivnější komunikací a spoluprací. **Vysokoškolské vzdělání** je pro některé pracovní pozice vyžadované. Pokud jej pracovník nemá, bývá vyzván k jeho doplnění, v opačném případě mu nebývá umožněno na sávající pozici zůstat. V případě, že pracovník sám má potřebu dosáhnout vysokoškolského vzdělání i přes to, že jej po něm zaměstnavatel nevyžaduje, je zpravidla na zaměstnavateli, zda mu studium povolí. U studia jako i u některých kurzů se obvykle z motivačních důvodů praktikuje systém, kdy si zaměstnanec sice hradí náklady sám, avšak při úspěšném absolvování jsou mu náklady zaměstnavatelem proplaceny. Zaměstnavatel tak finančně motivuje svého pracovníka k podávání lepších výkonů, a zároveň se vyhýbá plýtvání náklady na pracovníky, kteří zájem o kurzy jen předstírají, aby se prezentovali v lepším světle, nebo o zvýšení kvalifikace sice stojí, avšak nejsou ochotni mu obětovat dostatek úsilí. Pro **rozšiřující odborné kurzy** platí v podstatě totéž, jako pro vyšší studium. Některé z nich jsou pro daného zaměstnance nezbytné a zaměstnavatel je poskytuje formou povinného školení, jiné jsou v zásadě volitelné a v těchto případech záleží na konkrétním nastavení programu vzdělávání v dané organizaci. V poslední době se pozornost organizací zaměřuje stále více i na tréninky měkkých dovedností, kurzy pro vedoucí pracovníky či kurzy kreativity. Roste tak obliba ve zdokonalování se v komunikačních dovednostech (asertivní jednání, vyjednávání...), osvojování si přístupů k vedení lidí, a učení odlišných způsobů přemýšlení (kurzy kreativity). Velmi oblíbeným způsobem vzdělávání se stala zážitková pedagogika, která učí skrze jedincovy vlastní silné zážitky (sebezkušenost). Právě sebezkušenost váže vysokou efektivitu, protože učení z teoretické roviny postupuje na praktickou a dostává tedy konkrétní obsah, který se váže k emocím a jedinci se tak lépe pamatuje. Na tomto principu je postaven i výše zmíněný cross-trénink, stejně jako workshopy, stáže, nebo teambuildingové firemní akce.

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost („spokojenost s prací,“work satisfaction, job satisfaction) se týká postojů a pocitů vnímaných ve vztahu k práci. Podle Armstronga velmi úzce souvisí s jak s motivací, tak s pracovním výkonem. Zahrnuje například vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, participativní řízení, vysoký stupeň autonomie (kontroly nad tempem a metodami práce), rozmanité a zajímavé úkoly, reálné příležitosti k povýšení, i s úspěchem či neúspěchem v práci. Avšak zůstává do značné míry závislá na osobních potřebách a očekáváních jedince, i na pracovním prostředí. Je tedy ovlivňována vnějšími i vnitřními motivačními faktory.

Přesto však výzkumy Brayfielda a Crocketta, o 9 let později potvrzené i Vroomem, nedokázaly uspokojivě prokázat významný vztah mezi některým z ukazatelů pracovní spokojenosti nebo postojů k práci a kritérii pracovního výkonu. Obecně se tedy dá říci, že není prokázán žádný silný pozitivní vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Přestože je přesvědčení, že vyšší spokojenost = vyšší výkon, všeobecně rozšířené, v praxi to chodí i naopak (Armstrong 2010): *„Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně souviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“*

Z toho vyplývá, že spokojenost s prací nemusí nutně vést k lepšímu výkonu, avšak naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti. I tak ale vysoce výkonný pracovník nemusí být nutně spokojený a spokojený pracovník nemusí být výkonný. Zlepšený výkon je jen prostředkem k dosahování cílů a jejich dosažení přináší pracovníkovi spokojenost. Tato spokojenost je posilována náležitou odměnou, ať už zvenčí, nebo zevnitř.

Ke zkoumání pracovní spokojenosti se nejčastěji využívá strukturovaných dotazníků, rozhovorů, kombinace dotazníku s rozhovorem, nebo diskusních skupin. Zástupcem standardizovaných dotazníků je například Brayfieldův a Rotheho Index of Job Satisfaction, velká část organizací však používá dotazníky šité na míru, aby tak mohly zařadit položky, na které se chtějí zaměřit. Za „ideální“ způsob se považuje kombinace dotazníku a rozhovoru, protože rozhovor nabízí prostor k doplnění předem stanovených otázek. Na druhou stranu, individuální rozhovory se zaměstnanci jsou časově (a tedy i finančně) náročnější, než „pouhé“ hromadné vyplňování dotazníku.

Literatura

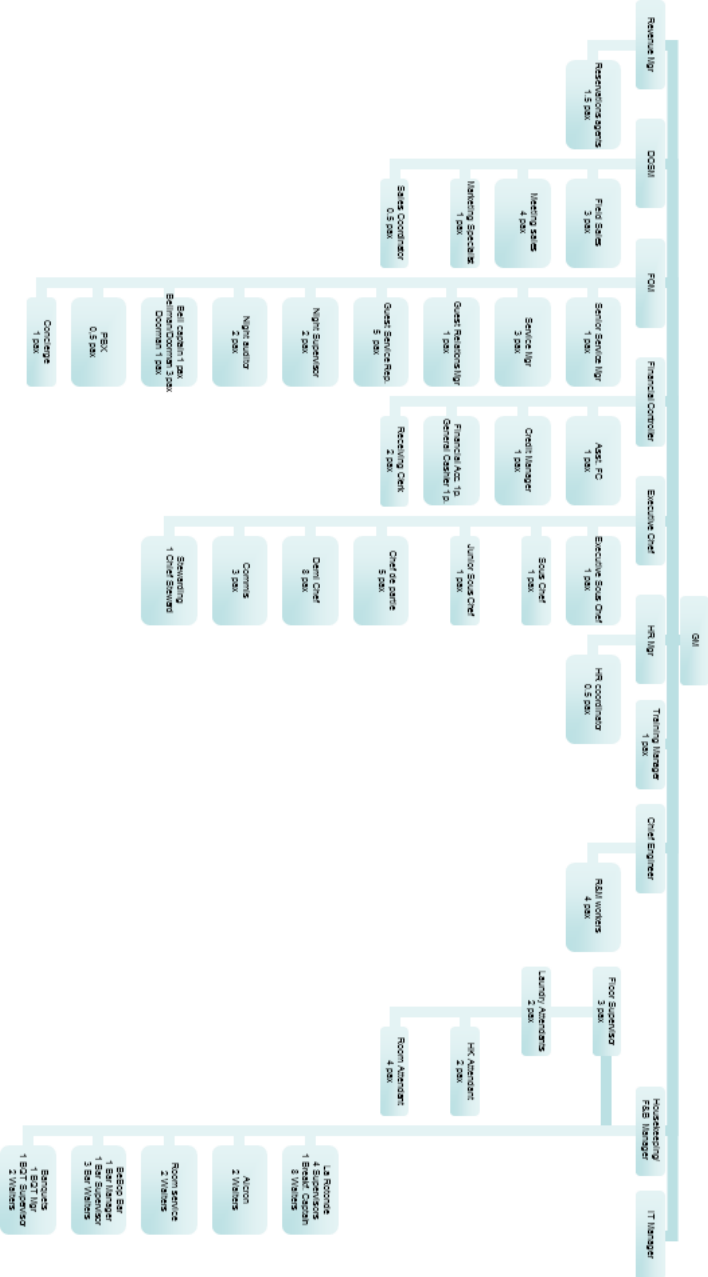
- Armstrong, M. (2010). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 4.ed. London, ISBN 978-0-7494-5392-3
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2890-2
- Bedrnová, E., Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektum, ISBN 80-7175-010-7
- Cook, S. (2008). *Essential Guide to Employee Engagement : Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page Ltd. ISBN: 9780749454968
- Homola, M. (1997). *Motivace lidského chování*. Praha: SPN ISBN 14-478-77.
- Knowles, M., S. (1998) *The Adult Learner Fifth Edition: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development (Managing cultural differences)*. Houston ISBN 0-88415-115-8
- Lukášová, R., (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2951-0.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, ISBN 80-85603-01-2.
- Provazník, V., Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, ISBN 80-7079-283-3.
- Rollo, J. (2007). *Management výkonnosti: kapesní průvodce pro rozvoj zaměstnanců*. Praha: Česká společnost pro jakost, ISBN 978-80-02-01935-0
- Šigut, Z., (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, ISBN 80-7357-046-7.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, ISBN 80-246-0448-5.
- Tureckiová, M., (2009). *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, ISBN 978-80-86723-66-2.

Elektronické zdroje (články):

- Creech, R. M. (1995, Summer). Employee motivation. *Management Quarterly* 36, 2. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/233562258>
- Emery, Ch. R., Oertel, S. (2006, October). An examination of employee culture-based perceptions as a predictor of motivation. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 10, 2. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/216591387>
- Herrera, F. (2002, Winter). Demystifying employee motivation. *Employment Relations Today*, 28, 4. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/237054533>
- Hynes, G. E. (2012). Improving Employees' Interpersonal Communication Competencies: A Qualitative Study. *Business Communication Quarterly*, 75(4) 466-47. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3494ca56-f1fc-44ac-a079-65081ec4faef%40sessionmgr4001&hid=4206>
- Kamery, R. H. (2004) Employee motivation as it relates to effectiveness, efficiency, productivity and performance. *Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues: Allied Academies International Conference* 8, 2. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/192409654>
- Gregory, J., Paladino, B., & Akman, J. (2009). A New Brand of Value: Integrating Branding Into Corporate Performance Management. *Business Performance Management*, 7(3), 3-7. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dc4df840-d6e3-4264-9482-f34d5c643b25%40sessionmgr4003&hid=4206>
- Martin, I. (2012, December). Increase Employee Motivation in Romanian SME'S. *Review of International Comparative Management*, vol. 13, 5 Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=3494ca56-f1fc-44ac-a079-65081ec4faef%40sessionmgr4001&hid=4206>
- Ramlall, S. (2004, September). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business, Cambridge* 5(1/2). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1270657894>

Příloha 1: Organizační struktura společnosti

Radisson Blu Alcron Hotel – Organizational Chart



Příloha 2: Dotazník (*jedná se o opis dotazníku, který byl distribuován elektronicky a byl zaměstnancům hotelu k dispozici i v angličtině*)

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci hotelu Radisson Blu Alcron,

chtěla bych vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který má za cíl prozkoumat pracovní podmínky a účinnost motivačního systému. Výsledky budou použity do diplomové práce a měly by posloužit vašemu vedení ke zkvalitnění práce i péče o zaměstnance. Veškeré vámi uvedené informace podléhají ochraně osobních dat a zpracovávány budou anonymně. Proto vás prosím, aby měl dotazník smysl, vyplňte co nejpravdivěji všechny položky. Neexistují správné a špatné odpovědi, můžete vybrat několik možností najednou, abyste mohli využít kolonku "jiné" pro poznámky. Na konci dotazníku je jim pak vyhrazen větší prostor. Děkuji za váš čas a ochotu

Hana Řemenářová, studentka psychologie MU

Vyplňte prosím následující údaje.

Věk:

Pohlaví: žena / muž

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Jak dlouho pracujete v hotelu Radisson Blu Alcron (v měsících):

Pracovní pozice:

V následujících otázkách zakroužkujte prosím tu možnost, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru. U každé otázky, kde vybíráte z možností, je i pole označené jako „jiné,“ tam prosím vpišujte případné poznámky či doplnění. Otázky označené * jsou nepovinné, s uvedenou situací se nemusíte v rámci Vaší pracovní pozice setkat. Pokud pro Vás neplatí, prosím neodpovídejte.

1. Těšíte se každý den do práce?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne
- „jiné“:

2. Baví Vás Vaše práce?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne
- „jiné“:

3. Přináší Vám Vaše práce uspokojení, naplňuje Vás?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne
- „jiné“:

4. Máte pocit, že se díky této práci můžete rozvíjet?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- „jiné“:

5. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z práce a změně zaměstnání? – proč, za jakých podmínek by k tomu došlo
- ano
 - ne
 - „jiné“:
6. Jak hodnotíte bezpečnostní podmínky na pracovišti?
- skvělé
 - celkem dobré
 - celkem špatné
 - špatné
 - „jiné“:
7. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (technické zázemí, zaměstnanecké zázemí, hygiena, pracovní vybavení a nástroje)?
- velmi spokojen/a
 - celkem spokojen/a
 - celkem nespokojen/a
 - nespokojen/a
 - „jiné“:
8. Jsou pro Vás tyto podmínky důležité?
- velmi důležité
 - celkem důležité
 - jen málo důležité
 - nedůležité
 - „jiné“:
9. Jak jste spokojen/a se službami pro zaměstnance (kantýna, prádelna...)?
- velmi spokojen/a
 - celkem spokojen/a
 - celkem nespokojen/a
 - nespokojen/a
 - „jiné“:

10. Cítíte se ve svém pracovním kolektivu (skupině) dobře?
- ano, velmi dobře
 - ano, celkem dobře
 - ne, celkem špatně
 - ne, špatně
 - „jiné“:
11. Je pro Vás dobrý pracovní kolektiv důležitý?
- ano
 - ne
 - „jiné“:
12. Jak byste ohodnotil/a komunikaci a spolupráci ve vašem oddělení?
- velmi dobrá
 - celkem dobrá
 - celkem špatná
 - špatná
 - „jiné“:
13. * (Nepovinná otázka) V případě, že Vaše práce vyžaduje spolupráci s jiným oddělením, jak hodnotíte komunikaci a spolupráci s tímto oddělením?
- velmi dobrá
 - celkem dobrá
 - celkem špatná
 - špatná
 - „jiné“:
14. Když ve vašem oddělení vznikne mezi spolupracovníky problém, můžete ho řešit ještě ten den?
- ano
 - ne
 - „jiné“:
15. * (Nepovinná otázka) Když vznikne problém mezi vaším oddělením a oddělením, s nímž musíte spolupracovat, můžete ho řešit ještě ten den?
- ano

- ne
- „jiné“:

16. Když se Vám něco nelíbí, může to bez obav říci svému nadřízenému?

- ano
- ne
- „jiné“:

17. Obrátil/a jste se někdy s nějakou stížností na vedení?

- ano
- ne
- „jiné“:

18. * (Nepovinná otázka) Jaká byla reakce vedení a následné řešení situace? – prosím stručně vypište

19. Máte pocit, že můžete se svým nadřízeným / vedením komunikovat otevřeně?

- ano
- ne
- „jiné“:

20. Jak se k Vám podle Vás dostávají důležité informace o společnosti a Vaší práci?

- rychle a snadno
- komplikovaně
- musím si je vyžádat sám/sama
- „jiné“:

21. Jakou formou se tyto informace dozvídáte (pracovní mail, webové stránky společnosti, oběžník, sdělení vedoucím...)? – prosím vypište

22. Pokud přijdete s dobrým návrhem na inovaci, vyslechne Vás vedoucí?

- ano, ochotně

- ano, ale neochotně
- ne
- „jiné“:

23. Jsou podle Vás iniciativa či návrh inovace vždy kladně ohodnoceny?

- ano
- ne
- „jiné“:

24. Byly některé takové návrhy zaměstnanců realizovány?

- ano
- ne
- nevím
- „jiné“:

25. Je pro Vás vzdělávání (zvyšování kvalifikace, tréninky, stáže) důležité?

- ano velmi
- ano docela
- moc ne
- ne
- „jiné“:

26. Účastníte se ho kvůli:

- podniku
- sobě
- obojí
- „jiné“:

27. Jste s množstvím, kvalitou a frekvencí tréninků spokojen/a?

- ano
- ne
- „jiné“:

28. Jakým tréninkům dáváte přednost?

- jazyk
- kurzy
- stáže

- „jiné“:

29. Vnímáte tréninky (vzdělávání) obecně jako přínos?

- ano
- ne
- „jiné“:

30. Zhodnotil/a byste tréninky, které jste už absolvoval/a zpětně jako přínosné?

- ano, rozhodně
- ano, docela
- moc ne
- vůbec ne
- „jiné“:

31. Chybí Vám v nabídce nějaký kurz? Jaký? (doplňte)

- ano
- ne
- „jiné“:

32. Jak hodnotíte „kolečko“ (interní cross training) po jiných odděleních?

- velmi užitečné
- celkem užitečné
- málo užitečné
- neužitečné
- „jiné“:

33. Jste spokojen/a s tréninkovým programem?

- ano, velmi
- celkem ano
- celkem ne
- vůbec ne
- „jiné“:

34. Jste spokojen/a s osobním plánem?

- velmi spokojen/a

- celkem spokojen/a
- celkem nespokojen/a
- nespokojen/a
- „jiné“:

35. Myslíte si, že Vaše mzda (pevná část v penězích) odpovídá práci, kterou vykonáváte?

- ano
- mzda je vyšší
- mzda je nižší
- „jiné“:

36. Myslíte si, že ve srovnání s ostatními zaměstnanci hotelu (kolegy) jsou Vaše mzda a odměny spravedlivé?

- ano
- ne dostávám více
- ne dostávám méně
- „jiné“:

37. Myslíte si, že jsou Vaše mzda a odměny srovnatelné s konkurenčními hotely?

- ano
- ne, zde jsou vyšší
- ne zde jsou nižší
- „jiné“:

38. Myslíte si, že Vám vyplácené odměny a benefity odrážejí Váš předešlý pracovní výkon?

- ano
- ne
- „jiné“:

39. Které benefity nejvíce využíváte (preferujete)? – prosím vypište

40. Které benefity využíváte nejméně? – prosím vypište

41. Jsou pro Vás benefity důležité?

- ano, velmi
- jsou příjemné
- radši bych peníze
- „jiné“:

42. Jaké další benefity byste uvítal/a a zatím v nabídce chybí? – prosím vypište

43. Přijde Vám některá z odměn ve Vašem případě nedostatečná?

- mzda
- benefity
- finanční odměny
- ne, žádná
- „jiné“:

44. Jste spokojen/a s pracovní dobou a rozpisem služeb?

- ano
- ne
- „jiné“:

45. Cítíte se někdy v práci nevyužitý/á?

- ano
- ne
- „jiné“:

46. Cítíte se někdy v práci přetěžován/a?

- ano
- ne

- „jiné“:

47. Alespoň jednou ročně probíhá v každém oddělení tzv. „facilitační meeting“ za účasti vedení.

Myslíte si, že je pro Vás užitečný?

- ano

- ne

- „jiné“:

48. Alespoň jednou měsíčně probíhá „staff meeting“ nebo „department meeting.“ Myslíte si, že je pro Vás užitečný?

- ano

- ne

- „jiné“:

49. Vyhovuje Vám četnost „staff“ a „department“ meetingů?

- ano

- ne, měly by se konat častěji

- ne, měly by se konat méně často

- „jiné“:

50. Připadá Vám přínosné hodnocení a připomínky od kolegů?

- ano

- ne

- „jiné“:

51. Myslíte si, že máte dostatečnou možnost ohodnotit kolegy z vlastního i spolupracujícího oddělení, nadřízené, management, případně podřízené? (pokud ne, koho)

- ano

- ne

- „jiné“:

52. Vyhovuje Vám současná forma slovního hodnocení?

- ano

- ne

- „jiné“:

53. Myslíte si, že Vás Váš nadřízený, kolegové, případně podřízení hodnotí spravedlivě?

- ano
- ne
- „jiné“:

54. Funguje podle Vás na těchto meetingech řešení konfliktů?

- ano
- ne
- „jiné“:

55. Seřadte prosím následující faktory podle důležitosti, v jaké Vás motivují od nejvyšší po nejnižší

- a) mzda
- b) bonusy a benefity
- c) karierní růst
- d) vzdělávání
- e) přístup nadřízeného a vedení
- f) dobré mezilidské vztahy
- g) pracovní prostředí
- h) jistota zázemí nadnárodní společnosti
- i) uznání a slovní hodnocení
- j) možnost rozepsat si směny

56. Existuje něco, co zde ještě nebylo zmíněno a přesto to považujete za důležité ke svému pracovnímu výkonu či spokojenosti? – prosím vypište

57. Cítíte se v tento moment spokojen/a ve svém zaměstnání?

- ano
- ne
- „jiné“:

58. Doporučil/a byste Radisson Blu Alcron jako zaměstnavatele svým známým? (pokud ne, proč)

- ano
- ne

- „jiné“:

59. Pokud máte nějaké poznámky, připomínky, komentáře, vepište je prosím sem.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. Upřímně doufám, že výsledky poslouží i Vašemu managementu k Vaší větší spokojenosti.