Motivace pracovního jednání

Lucie Depoo
Markéta Šnýdrová
Ivana Šnýdrová
Gabriela Ježková Petrů
Hana Urbancová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Vysoká škola ekonomie a managementu
2021

Motivace pracovního jednání

Seznam autorů:
doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kapitoly 4 a 6)
PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. (kapitoly 2 a 5)
PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. (kapitola 3)
PhDr. Gabriela Ježková Petrů (kapitola 1)
Ing. Hana Urbancová, Ph.D. (kapitola 7)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2021
Vydání první. Všechna práva vyhrazena
ISBN: 978-80-88330-21-9
Vysoká škola ekonomie a managementu
www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem
a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků 5
Seznam tabulek 6
Značky a symboly v učebním textu 7
Předmluva 8

1. KAPITOLA: MOTIVACE K PRÁCI 10
1.1 Proces a typy motivace 11
1.2 Teorie motivace 12
1.3 Motivace a pracovní výkon 15
1.4 Stanovení cílů a zařazení pracovníků podle motivačních typů 15
1.5 Styl řízení a prosazování autority manažera 16
1.5.1 Přístup universalistický a situační 16
1.5.2 Styly řízení a prosazování autority manažera – klasické teorie 16
1.5.3 Rozvinuté teorie 17
1.6 Stanovení cílů motivace 18
1.7 Zařazení pracovníků podle motivačních typů 19
1.8 Variabilita chování a jednání zaměstnanců 19
1.9 Identifikace a práce s individuálními potřebami 20

2. KAPITOLA: MOTIVAČNÍ PROGRAM 24
2.1 Motivační program 25
2.2 Motivační profil 26
2.3 Tvorba motivačního programu 27

3. KAPITOLA: MOTIVAČNÍ FAKTORY 34
3.1 Význam motivačních faktorů a jejich členění 35
3.2 Charakteristika významných faktorů pracovní motivace 38
3.2.1 Obsah práce 38
3.2.2 Odměňování 40
3.2.3 Atmosféra pracovní skupiny a pracovní vztahy 42
3.2.4 Pracovní podmínky a organizace práce 43
3.2.5 Rozvoj a vzdělávání 45
3.2.6 Možnost kariérního postupu 47
3.2.7 Styl vedení 47
3.2.8 Komunikace a sdělování informací 49
3.2.9 Hodnocení a zpětná vazba 51
3.2.10 Kultura a klima na pracovišti 52
3.2.11 Individuální vlastnosti 54

4. KAPITOLA: DŮSLEDKY DEMOTIVACE 60
4.1 Příčiny a negativní důsledky demotivace 61
4.1.1 Fluktuace zaměstnanců jako důsledek demotivace 62
4.1.2 Faktory managementu lidských zdrojů ovlivňující de/motivaci 64
4.2 Role organizační kultury v demotivaci zaměstnanců 67
4.3 Vliv demotivace na produktivitu 70
4.4 Ztráta znalostí jako důsledek demotivace 72
4.5 Doporučení pro snížení demotivace zaměstnanců 74

5. KAPITOLA: NÁVAZNOST ČINNOSTÍ MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MOTIVACI 79
5.1 Adaptace zaměstnanců 80
5.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 84
5.3 Talent management 87
5.4 Hodnocení pracovníků 90
5.5 Odměňování a složky odměňování včetně benefitů a jejich funkce 91
5.6 Řízení a hodnocení pracovního výkonu 95
5.7 Kariérní management 98

6. KAPITOLA: MĚŘENÍ MOTIVACE 105
6.1 Základní evaluační a diagnostické metody měření motivace 106
6.1.1 Testování vhodnosti připravovaného výzkumu 107
6.1.2 Obecný postup při realizaci výzkumných metod 108
6.1.3 Práce s daty 109
6.2 Základní kvalitativní metody 111
6.3 Základní kvantitativní metody 111

7. KAPITOLA: MOTIVACE K PRÁCI JEDNOTLIVÝCH GENERACÍ 115
7.1 Vymezení generací X, Y, Z 116
7.1.1 Generace X 116
7.1.2 Generace Y 117
7.1.3 Generace Z 120
7.2 Motivace jednotlivých generací k práci 121
7.3 Motivační faktory jednotlivých generací 126
7.4 Změny v motivaci v období covid-19 127
Glosář 131
Seznam literatury 135
Vzorový test 145

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Maslowova hierarchie potřeb 13
Obrázek 3.1 Vztah osobnosti a prostředí 55
Obrázek 4.1 Vzájemná provázanost faktorů ovlivňujících demotivaci 67
Obrázek 4.2 Matice přístupu k uchování znalostí 73
Obrázek 5.1 Proces Talent managementu 88
Obrázek 5.2 Celková odměna 92
Obrázek 5.3 Následnost pořadí procesů řízení pracovního výkonu 96
Obrázek 5.4 Proces řízení kariéry 99
Obrázek 6.1 Induktivní a deduktivní prokazování 107

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Motivační profil zaměstnance - příklad 26
Tabulka 2.2 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace 29
Tabulka 3.1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace 37
Tabulka 4.1 Organizační příčiny a následky frustrace 64
Tabulka 4.2 Definice a vysvětlení faktorů ovlivňujících de/motivaci 65
Tabulka 4.3 Vliv úrovně podpory zaměstnanců a kultury organizace na fluktuaci a produktivitu 71
Tabulka 5.1 Hlavní nástroje adaptačního programu 82
Tabulka 5.2 Atraktivní zaměstnanecké výhody z pohledu zaměstnanců 95
Tabulka 5.5 Hodnocení pracovního výkonu a jeho porovnání s řízením pracovního výkonu 97

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice

Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad

Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly

Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova

Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly

Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

PŘEDMLUVA

Organizace musejí v současné době klást důraz na motivaci zaměstnanců, protože lidský kapitál, znalosti a inovativnost jsou největší konkurenční výhodou. Je proto nutné se o hlavní zdroj v organizaci umět kvalitně postarat. Je nutné klást důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí organizace a kulturou a tuto sounáležitost dále podporovat, protože spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti. Organizace disponující těmito zaměstnanci zvyšují svou efektivitu nejen úsporou nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť nespokojení zaměstnanci nemají motivaci jakkoli zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojení a motivovaní, nemají tendenci snižovat svůj výkon nebo organizaci opouštět. Pokud jsou skutečně motivovaní, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo mírně pod průměrem daného odvětví. Aby bylo dosaženo pozitivního rozvoje a výkonnosti organizace, je třeba se věnovat potřebám zaměstnanců v průběhu celé doby, kdy působí v organizaci. Monitoring a práce s motivací zaměstnanců přináší další výhody – identifikace hlavních oblastí motivátorů, získání dodatečných informací o talentovaných zaměstnancích, zkvalitnění náboru a personálních činností, rozvoje, vzdělávání, udržení znalostí, integrity i know-how.

Příčiny a důsledky motivace i demotivace a práce s ní jsou blíže rozebrány v této publikaci. Vysvětlují způsob práce se zaměstnanci ve smyslu monitorování potřeb a očekávání jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, neboť současné organizace zaměstnávají osoby s různými pracovními nároky, pocházející z různých kultur a různého věku. Tato specifika vyžadují aktivní přístup odpovědného manažera, který má příslušné vědomosti týkající se práce s diferencovanými typy zaměstnanců. Jednotliví vedoucí by měli znát své podřízené a vědět, čím je v práci stimulovat, jaké jsou jejich cíle, aby o ně zbytečně nepřicházeli. I přes měnící se prostředí a podmínky zůstávají stejné hlavní potřeby všech zaměstnanců. Je to potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání. Ať už manažeři či personalisté pracují s jakýmikoli podřízenými, vždy musí mít na paměti, že se jedná o lidské bytosti, které mají svá přání, očekávání a potřeby. Mezi tyto potřeby patří i potřeba smysluplné práce, tvorba hodnot a seberealizace na pracovní pozici. Zaměstnanci mají sami potřebu pracovat, záleží jen na managementu, zda jim uspokojování této potřeby usnadní, nebo zkomplikují. Platí totiž tvrzení, že spokojené zaměstnance není třeba motivovat, motivují se sami.

kapitola 1

Motivace k práci

1. kapitola
Motivace k práci

Úvod

Díky svému akceleračnímu charakteru nás motivace jako hybná síla provází napříč všemi oblastmi života. Pracovní motivaci lze označit jako předpoklad úspěšného vedení zaměstnanců a jako předpoklad úspěchu celé organizace. Vzhledem k základnímu cíli organizace, tedy zvyšování efektivity výkonu prostřednictvím pracovníků, je proto nezbytné, aby management věnoval pracovní motivaci adekvátní pozornost a vhodně nastavil motivační a stimulační program. Pracovní motivace by měla být dostatečně flexibilní, aby byla schopna reflektovat různé potřeby jednotlivých pracovníků. Někdy se nevěnuje dostatečná pozornost motivům jako je uznání, spoluúčast, respekt apod., což vyplývá z názoru vedení, že podřízeného lze motivovat výhradně pobídkou ekonomického charakteru (Mayerová & Růžička, 2000). Motivaci je nutné zasazovat do sociálního rámce, podle kterého je práce sice instrumentální aktivitou vyžadující výdej energie a úsilí, uplatnění schopností a respektování závazků, norem a očekávání, ale vztahuje se zároveň k těm podmínkám práce, které vytvářejí pracovní prostředí. Vztah jedince k práci proto vyjadřujeme pomocí tří dimenzí: postojové, kdy je práce chápána jako hodnota, motivační, kdy se uplatňuje psychologický důvod pracovní činnosti a výkonové, kdy je kladen důraz na faktický pracovní výkon. Při nastavování motivačního programu je nutné brát v potaz řadu faktorů, které motivaci k práci ovlivňují. Cílem práce manažera by mělo být pomoci zaměstnancům objevit jejich vlastní vnitřní motivaci a následně na ni zacílit tak, aby zaměstnanci ze svého vlastního přesvědčení plnili stanovené úkoly, tedy nastolit proces, který u zaměstnanců způsobí změnu v jejich přístupu k práci.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojem motivace.
- Vysvětlit studentům proces a typy motivace.
- Seznámit studenty s teoriemi motivace a jejich obsahem.
- Charakterizovat vliv motivace na pracovní výkon.
- Představit styly řízení a prosazování autority manažera.
- Vysvětlit princip zařazení pracovníků podle motivačních typů.
- Charakterizovat faktory ovlivňující variabilitu chování a jednání pracovníků.
- Objasnit principy identifikace a práce s individuálními potřebami.

1.1 Proces a typy motivace

Motivace představuje sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování člověka. Vysokého výkonu je možné dosáhnout prostřednictvím dobře motivovaných jedinců, kteří jsou připraveni vynaložit vysoké úsilí, tzn., že odvádí takový výkon, který se od nich očekává. Lidé jsou motivováni za předpokladu, že jejich jednání povede k dosažení nějakého cíle a získání určité odměny, která uspokojí jejich potřeby. Motivace také vyjadřuje cíle, které si lidé určili a způsoby, jakými jich budou dosahovat. Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které popohánějí k určité činnosti a vnější faktory, jež slouží jako pobídky k určité činnosti (Koubek, 2015).

Z etymologického hlediska má termín původ v latinském slovesu *movere*, které lze přeložit jako *hýbat se*. V případě motivace je tím míněn pohyb směrem k určitému chování a motivací je právě taková skutečnost, která tento druh pohybu vyvolává. Jde tedy jednoduše řečeno o důvod, respektive pohnutku, která v jedinci vzbudí určitou reakci, nějaký konkrétní způsob chování (Armstrong, 2012). Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, což představuje vzbuzování aktivity organismu a současně na regulaci chování a jednání člověka a jeho zaměřování se určitým směrem (Provazník, 2004).

V pracovním poměru je motivací příslib odměny za odvedenou práci, přičemž taková odměna může mít různou podobu od obyčejné pochvaly až po finanční nebo hodnotnou materiální odměnu. Zaměstnanec, který může důvodně očekávat, že vysoký výkon a vysoká kvalita jeho práce povedou k vyšším nebo pro něj zajímavějším odměnám, je dobře motivován k tomu, aby právě takový výkon a kvalitu práce dobrovolně odvedl.

Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergrově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických problémů (Facová, 2009).

Každý člověk potřebuje ke své práci nějaký druh motivace, ke které může dojít dvěma způsoby. V prvním případě motivují lidé sami sebe pomocí vykonané práce, která následně uspokojuje jejich potřeby, minimálně však od ní očekávají splnění svých cílů (tzv. vnitřní motivace). V druhém případě přichází motivace od managementu organizace pomocí různých metod, mezi které řadíme pochvalu, odměny, povyšování (vnější motivace).

Vnitřní motivace

Konstrukt vnitřní motivace popisuje přirozený sklon člověka ke zkoumání, zdokonalování se a spontánnímu zájmu (Ryan, Deci, 2000). Vnitřní motivace vychází z psychologických teorií a výzkumů (White, 1959; Harter, 1978), které poukazují na fakt, že děti jsou od narození aktivní, zvídavé a hravé, a to i bez přítomnosti konkrétní odměny. Tato zjištění podporují vyjádření odborníků na motivaci, že lidé disponují vnitřními motivačními tendencemi a faktory (Ryan a Deci, 2000).

DEFINICE

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci určují faktory, které si lidé sami vytvářejí, a zároveň jsou jimi ovlivněni do té míry, že se chovají způsobem, který vede k jejich uspokojení. Z této definice tedy vyplývá, že vnitřní motivace je základem seberealizace. Pomocí výše zmíněných faktorů vzniká odpovědnost (pocit kontroly nad vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a dále rozvíjet dovednosti se schopnostmi, zajímavá a podmíněná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Cílem vnitřní motivace je dosažení akce, tedy zcela specifické činnosti (Nakonečný, 2014).

Vnější motivace

Vnější motivace je taková, která podněcuje k určitému chování opatřeními z vnějšku.

DEFINICE

Vnější motivace

Vnější motivace je podněcována odměnou nebo naopak trestem, respektive hrozbou trestu. Vnější motivátory mohou mít materiální charakter (peníze) nebo charakter psychologický (pochvala, příslib kariérního postupu), který se sice zpravidla váže na zvýšení odměny za práci, ale také většinou přináší větší odpovědnost, svobodu, autoritu a ve svém výsledku dále podněcuje motivaci vnitřní (Armstrong, 2012).

Lze shrnout, že vnější motivace představuje soubor činností vykonávaných manažerem pro motivování zaměstnanců (Urban, 2012). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Jako vnější motivaci lze označit to, co organizace dělá pro lidi, aby v nich vyvolala motivaci. Tvoří ji odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení. Zahrnuje rovněž tresty, snížení platu, kritiku (Armstrong, 1999). Současné pojetí lidských zdrojů vyžaduje vzhledem k pracovním pozicím kreativní přístup při vytváření vnější stimulace, než tomu bylo v minulosti (Ludwig, 2013). Součástí vnější motivace je stimulace, která musí korespondovat s motivací vnitřní (Bedrnová, 2002). Stimulace je charakterizována jako vnější záměrné působní na motivaci člověka. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (Bedrnová, 2002).

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Její účinnost závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. V podstatě ji lze charakterizovat tak, že čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Elementem stimulace je stimul, který se používá v následujících významech (Bedrnová, 2002):

- vnější podnět;
- pobídka;
- popud;
- incetiva.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Stimulace funguje jako vnější motivace jen pokud je využívána v souladu s motivací vnitřní (Bedrnová, 2002).

CVIČENÍ 1

Charakterizujte vnitřní a vnější motivaci.

1.2 Teorie motivace

Tématu motivace se věnuje celá řada odborníků, především z řad psychologů, kteří vytvořili množství teorií. Jednou z nejznámějších teorií je teorie potřeb, která vychází z Maslowovy hierarchie potřeb (obrázek 1.1).

OBRÁZEK 1.1

Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Plamínek, 2015

Maslow formuloval pět základních kategorií potřeb poprvé ve své práci Theory of human motivation (Teorie lidské motivace) z roku 1943 a následně v roce 1954 ve své knize Motivation and personality (Motivace a osobnost). Jeho teorie se zakládá na tom, že člověk má rozdílně silnou tendenci uspokojovat každou z těchto potřeb. Na nejnižší úrovni jsou potřeby fyziologické, kam patří například dýchání, potrava, spánek apod. Tyto potřeby jsou primární. Pro znázornění těchto potřeb je typické pyramidové vyobrazení potřeb, kde jsou fyziologické potřeby zobrazeny nejníže a vytvářejí základy pyramidy. Neuspokojená potřeba motivuje k chování, které má za cíl ji uspokojit. Teprve jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby, může se pozornost jedince soustředit na potřebu o úroveň vyšší, kterou je potřeba bezpečí a jistoty. V případě uspokojení obou potřeb se jedinec může zaměřit na další, vyšší úrovně. K potřebám na nižší úrovni se jedinec opakovaně vrací, kdykoli znovu vzniknou (Armstrong, 2012). Maslow přitom předpokládal, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena (Kocianová, 2010).

Maslowova teorie byla často kritizována, a to proto, že je formulována jako hypotéza, která však není podložena empirickými důkazy, a také proto, že je hierarchie formulována příliš rigidně a nezohledňuje individualitu jedince (Kocianová, 2010). Přesto je tato teorie stále považována za velmi významnou a poměrně často je aplikována v rámci řízení lidských zdrojů.

Maslowově hierarchii potřeb a jejímu rozšíření či upřesnění se věnovala řada dalších psychologů. Jedním z nich byl Clayton Alderfer, který vytvořil nový model hierarchie potřeb, označovaný jako ERG. V tomto modelu pět Maslowových kategorií shrnul do tří a řadil je následovně (Srivastava, 2005):

1) Existenční potřeby, kterými jsou veškeré potřeby, jejichž uspokojení slouží k zachování lidské existence. Zahrnují tedy potřeby jak fyziologické, tak potřebu bezpečí.
2) Vztahové potřeby se týkají vztahu jedince k okolnímu sociálnímu prostředí a zahrnují potřeby smysluplných sociálních a mezilidských vztahů.
3) Růstové potřeby, které jsou na nejvyšší úrovni pomyslné pyramidy, zahrnují potřebu sebeúcty a seberealizace.

Adelfer navíc na rozdíl od Maslowa tvrdí, že je možné uspokojovat vícero kategorií zároveň, a dále že vedle procesu „uspokojení – postup" (tj. postoupení na vyšší úroveň potřeby v případě uspokojení potřeby nižší úrovně) existuje rovněž proces „frustrace – regrese", tedy v případě, že se jedinci dlouhodobě nedaří uspokojovat potřeby růstové, mohou se primárními potřebami opětovně stát potřeby vztahové, přestože již byly uspokojeny (Srivastava, 2005).

Obě popsané teorie jsou označovány jako teorie zaměřené na obsah, jejichž cílem je identifikovat faktory související s motivací (Armstrong, 2012). Dalšími jsou teorie zaměřené na proces, které se za-

bývají psychickými procesy, které motivaci ovlivňují (např. teorie cíle, teorie spravedlnosti) nebo například teorie instrumentální, která předpokládá, že nejlepšími motivačními nástroji (instrumenty) jsou odměny a tresty, které by v rámci pracovní motivace měly být přímo vázány na pracovní výkon jedince (Armstrong, 2012). Mezi významné teorie patří:

Expektační teorie

Expektační teorie (teorie očekávání) se především zaměřuje na úsilí, které jsou zaměstnanci ochotni vydat. Sami zvažují pravděpodobnost, zda se jim vynaložené úsilí vrátí v podobě splnění požadovaného cíle (Vroom, 1990). Teorie je založena na tom, že motivaci člověka v jeho budoucím jednání ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to ve třech elementech: valence, instrumentalita a expektance. Expektační teorie přepokládá, že úsilí se skládá ze tří prvků. První je prvek expectancy, který představuje přesvědčení o reálnosti cíle (úsilí vede k výkonu), dále prvek instrumentality, který představuje přesvědčení o dosažitelnosti odměny (výkon směřuje k výsledkům) a prvek valence, který představuje přesvědčení o atraktivnosti cíle (dané výsledky jsou prospěšné). Pokud by jedna složka chyběla, nespustilo by se jednání „člověk – zaměstnanec".

Teorie zaměřená na stanovení cílů

Za nejúčinnější způsob získání motivace se považuje právě stanovování cílů. Cíle by měly být specifické i do jisté míry obtížné a měly by být podpořeny zpětnou vazbou (Locke a Latham, 1990).Teorie prokazuje, že čím vyšší cíl je nastaven, tím vyšší je výkon, úsilí i pozornost. Důležitost se však klade i na závazek vůči stanovenému cíli – ten může být určen zaměstnavatelem i zaměstnancem (Plamínek, 2010).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti předpokládá, že jsou zaměstnanci motivováni odměnami tehdy, když jsou dané odměny (např. benefity či výplata) v přímé úměře s jejich vynaloženým úsilím, vzděláním a kompetencemi, a zároveň pokud jsou vyrovnané s odměnami ostatních zaměstnanců (Ramlall, 2004).

Tato teorie pracuje s pojmy vstup (pracovní zkušenosti zaměstnance, vzdělání, výkon aj.) a výstup (finanční ohodnocení, benefity apod.). Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni za svoji práci a výstupy v dostatečné výši, jsou tak více motivování k práci. Naopak pokud by se cítili tzv. podhodnoceni, mohlo by dojít ke snížení úsilí, což by negativně ovlivnilo výsledky firmy (Dědina, Cejthamr, 2007).

Teorie sebeurčení

Tato teorie pracuje s tzv. autonomní a kontrolovanou motivací. Pokud má zaměstnanec dostatečnou autonomii v práci, vyvolá to u něj větší zájem splnit úkoly. Pokud je však kontrolovaný, může se cítit pod tlakem, že úkoly „musí splnit" (Gagné a Deci, 2005).

Teorie motivů

Teorie zaměřená na motivy pracuje s potřebami, které je třeba uspokojit, aby vznikla motivace. Kanfer (1992) uvádí jako typický příklad Maslowovu hierarchii potřeb. Motiv je chápán jako určitá příčina či důvod, díky kterému je vykonána akce, proto tato teorie poukazuje na důležitost motivů (Blažek, 2011).

Teorie osobnosti

Teorii osobnosti vytvořil Henry A. Murray (1938). Teorie spojuje potřeby jedince a tlak prostředí – tedy to, co prostředí vyžaduje. Každý jedinec má jiné vlastnosti, hodnoty i motivy. Z toho vyplývá, že je vhodné motivaci na pracovišti personalizovat na každého zaměstnance, aby bylo dosaženo požadovaných cílů (Vodáček, Vodáčková, 2006).

CVIČENÍ 2 ?

Uveďte motivační teorie.

1.3 Motivace a pracovní výkon

Armstrong a Taylor (2015) se motivací zabývají z pracovního hlediska a uvádějí, že dobře motivovaní pracovníci jsou charakterističtí pozitivním chováním a snaží se vyvíjet větší úsilí oproti ostatním pracovníkům. Tito pracovníci se mohou motivovat sami, to znamená, že jsou přesvědčeni, že jdou správným směrem, aby dosáhli uspokojení svých potřeb, což představuje nejlepší formu motivace. Dodatečná motivace vyplývá ze samotné práce, kvalitního vedení, pestrých odměn a posiluje motivaci pracovníků a pomáhá k tomu, aby co nejlépe využívali své schopnosti a dosahovali co nejvyššího pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015). Důležitou roli v dosažení efektivního pracovního výkonu hrají následující tři složky motivace:

- směr – čeho chce člověk dosáhnout;
- úsilí – jak moc se snaží;
- vytrvalost – jak dlouho se o daný záměr snaží.

Motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu má význam zejména v motivaci pracovníků k práci a zvyšování efektivity a produktivity organizace (Armstrong a Taylor, 2015). Pracovní motivace je brána jakožto prvek vytrvalosti pracovního chování. V odborné literatuře se objevuje několik stanovisek charakterizujících pracovní motivaci. Lidé mohou být motivováni k záležitostem, které považují za spravedlivé a správné. Další stanovisko vyjadřuje, že se jedná o důsledek vrozených lidských potřeb. Jiný názor vidí motivaci jako způsob, jak dosáhnout stanovených cílů (Arnold et al., 2016; Kocianová, 2012).

Na pracovní motivaci lze nahlížet jako na prvek, který je vytvářen pomocí správných typů úkolů. V tomto případě motivaci utváří samotná práce, nikoli člověk/zaměstnanec. Úkolem zaměstnavatelů je pak vytvořit práci, která je motivující oproti samotnému motivování zaměstnanců (Tureckiová, 2004; Arnold et al., 2016).

Jedná se tedy o dobrý způsob, jak zajistit splnění požadovaného úkolu/cíle s uspokojením potřeb zaměstnance. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jinou osobností, je nutné personalizovat úkoly tak, aby zaměstnance motivovaly. Ne vždy se podaří motivovat samotným úkolem, proto se musí zohlednit i způsob jeho zadání. Záleží na řeči těla, tónu hlasu (Plamínek, 2007). Právě kvůli těmto odlišnostem v chápání pracovní motivace je nejlepším způsobem, jak pochopit její vznik, podívat se na ní prostřednictvím uvedených teorií.

1.4 Stanovení cílů a zařazení pracovníků podle motivačních typů

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka a vede jej k vytyčenému cíli. Tato aktivita může mít podobu pozitivní, což znamená směřování k určitému objektu anebo negativní, pokud osoba daný objekt odmítá.

Hackman a Oldham (1976) vymezili pět rozměrů práce, které posilují vnitřní motivaci.

(1) Rozmanitost dovedností, tedy široký záběr činností vyžadujících rozličné schopnosti a dovednosti, které zaměstnanec při takových činnostech může testovat nebo rozvíjet. Úkoly, které takovou rozmanitost schopností či dovedností vyžadují, jsou pro jednotlivce téměř vždy smysluplné.

(2) Identita úkolu, kterou je myšlena míra účasti zaměstnance na úkolu, přičemž pokud se zaměstnanec podílí na něčem (například výrobě produktu) od začátku do konce s viditelným výsledkem, měl by takovou práci považovat za smysluplnější, než pokud by se podílel jen na malé části (např. pouze část výroby).
(3) Důležitost úkolu. Pokud má úkol vliv na životy nebo práci jiných lidí, má pro jedince větší smysl a zvyšuje jeho vnitřní motivaci k provedení takového úkolu a zároveň prohlubuje jeho pocit zodpovědnosti.
(4) Autonomie neboli úroveň nezávislosti a svobody, typicky při rozvržení práce a volbě způsobu provedení úkolů.
(5) Zpětná vazba, tedy do jaké míry vede výkon pracovních činností vyžadovaných daným zaměstnáním k tomu, že jedinec získá přímé a jasné informace o efektivitě svého výkonu.

1.5 Styl řízení a prosazování autority manažera

Základem každého podniku je řízení či vedení lidí. Pojem řízení odpovídá spíše teoriím managementu, zatímco pojem vedení se prosazuje v oblasti leadershipu (Vodáček, Vodáčková, 2013). Styl řízení nebo vedení je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti řízení práce každé organizace. Duchoň a Šafránková (2008) tvrdí, že úspěšnému stylu vedení se lze naučit. Styl řízení je projevem vztahu a respektu k ostatním pracovníkům. Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídících pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů (Tureckiová, 2004).

1.5.1 Přístup universalistický a situační

Universalistický přístup vychází z předpokladu, že úspěch v řízení lidí je přímo závislý na osobnosti manažera. Přístup předpokládá, že existuje takový styl, který je universální, tudíž ho lze uplatňovat bez ohledu na další podmínky. Tento směr dominoval v počátcích studia řízení lidí v organizaci. První teorie řízení lidí vycházely z toho, že manažerem se člověk rodí a některé vlastnosti ho k této profesi předurčují (Tureckiová, 2004). Situační přístup vedení vychází ze zásady, že různé lidi v týmu vedeme různým způsobem. V konkrétnějším pojetí lze říci, že různé lidi vedeme v různých situacích různým způsobem, resp. stejného člověka vedeme jinak v čase běžného provozu organizace a jinak v okamžiku krize. Situační vedení kombinuje direktivní a podpůrné chování. Direktivní přístup představuje jasné zadání instrukcí, podpůrný přístup představuje míru osobní podpory vedoucího směrem k danému pracovníkovi pro splnění úkolu (Tureckiová, 2004).

1.5.2 Styly řízení a prosazování autority manažera – klasické teorie

Klasické teorie uvádějí tři základní styly řízení lidí:
- autoritativní, resp. autokratický;
- demokratický, resp. participativní;
- liberální, resp. volný.

Základem pro rozlišení je využívání formální autority vedoucího a míra podílu spolupracovníků na významných rozhodnutích.

Autoritativní styl

Manažer (lídr) rozhoduje sám, využívá sílu své osobnosti a autoritu. Jedná přesvědčivě formou příkazů, rozhodování a moc jsou soustředěny do jeho rukou. Autoritu využívá k ovlivňování chování ostatních a vyžaduje poslušnost. Hlavními kritérii tohoto stylu jsou plnění úkolů a udržování respektu (Vodáček, Vodáčková, 2013). Autokratické vedení zpravidla reprezentuje vydávání podrobných předpisů a důsledná kontrola podřízených. Vztahy mezi vedoucími a podřízenými jsou velmi

formální. Pokud podřízení nevykazují dostatečný pracovní výkon, manažer přistupuje k používání sankcí. Pro tento styl řízení je typické, že od pracovníků není očekávána žádná vlastní iniciativa, je potlačena jejich angažovanost a možnost uplatnit vědomosti. Zároveň není prostor pro plné využití zkušeností pracovníků. Výhodou je, že vztahy jsou jasně vymezeny, požadavky jsou jasně definovány, rozhodnutí jsou prováděna rychle a zadané úkoly se daří plnit v časovém limitu (Kocianová, 2012). Manažer je charakterizován jako dominantní vůdce, který nerespektuje druhé, ale vyžaduje respekt od nich. Rozhoduje sám a hodně kontroluje. Pracovníky charakterizují jako pasivní, závislé, nesamostatné a neiniciativní jedince, kteří sice vykazují značnou výkonnost, ale ne dlouhodobě (Duchoň a Šafránková, 2008). Vztahy mezi těmito dvěma stranami jsou napjaté a nevyrovnané. K motivaci pracovníků manažer využívá např. diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje (Vodáček a Vodáčková, 2013). Autoritativní styl řízení motivuje podřízené především peněžními odměnami (Deiblová, 2005).

Demokratický styl

Demokratický styl se v literatuře označuje také jako participativní, jelikož se spolupracovníci více podílejí, neboli participují na rozhodnutích. Manažer přenáší, neboli deleguje značnou část své autority, ale ponechává si odpovědnost v konečných rozhodnutích (Bedrnová, Nový 2012). V demokratickém stylu řízení manažer přikazuje méně, dává zpětnou vazbu, informuje, komunikuje, naslouchá či podporuje iniciativu. Tyto faktory pozitivně působí na motivaci podřízených. Podporuje se aktivita, samostatnost, otevřenost a iniciativa podřízených. Jejich výkonnost je následně kvalitní a dlouhodobá. Atmosféra na pracovišti a vzájemné vztahy jsou spíše přátelské a nenucené (Duchoň a Šafránková, 2008). Dobré mezilidské vztahy na pracovišti představují základní pobídku a velmi přispívají k pracovní spokojenosti, a tím nepřímo také k ochotě podávat výkon (Deiblová, 2005). Demokratický manažer formuluje úkoly a postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků. Neformálně koordinuje průběh úkolů a konzultuje se spolupracovníky dosažené výsledky. Motivuje svým příkladem a jeho spolupracovníci (podřízení) jsou motivováni hlavně možností aktivní účasti na společném díle (Vodáček a Vodáčková, 2013). Manažer své spolupracovníky motivuje zvýšenou autonomií a sebeřízením (Deiblová, 2005), čímž podporuje jejich spoluodpovědnost. Posiluje rovněž mezilidské vztahy, ale přitom si zachovává potřebnou autoritu (Kocianová, 2012). Důležitá je i souvislost mezi participativním stylem řízení a seberozvojem pracovníků jako jejich motivem. Seberozvoj představuje předpoklad pro participativní styl řízení a je jedním z nových cílů a hodnot v moderním výzkumu řízení (Deiblová, 2005).

Liberální styl

Liberální styl bývá také nazýván „styl na volné uzdě". Manažer nechává pracovníkům značnou volnost jednání (Vodáček a Vodáčková, 2013). Spolupracovníci mohou samostatně rozpracovat nebo přímo stanovit cíle své činnosti a přístup k jejich realizaci. Hlavní role manažera spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti (Vodáček, Vodáčková, 2013). Liberální manažer je charakterizován tím, že ponechává řízení práce plně na svých pracovnících, je spíše pasivní, do jejich práce příliš nezasahuje a nekontroluje výsledky (Duchoň a Šafránková, 2008). Minimální zasahování manažera tak může vést ke zcela volnému průběhu činností (Kocianová, 2012). Pracovníci sice nejsou závislí, jsou tvořiví a zainteresovaní, ale jejich výkonnost nemusí být vysoká. Vztahy mezi manažerem a pracovníky mohou být napjaté a chaotické (Duchoň a Šafránková, 2008).

1.5.3 Rozvinuté teorie

Předchozí uvedená klasifikace tří hlavních stylů vedení byla postupně rozvíjena a doplňována. Z těchto rozvinutých teorií je používaným stylem řízení Likertova klasifikace neboli teorie 4S. Tato teorie manažerských/lídrovských systémů navíc poměrně názorně vysvětluje vnitřní rozlišení a rozdíly jednotlivých základních stylů vedení. Autoritativní styl je rozdělen na dva dílčí styly s různými přívlastky – exploativní/vykořisťovatelský a benevolentní/laskavý. Teorie dále dělí participativní styl a definuje tak styl konzultativní a participativně-skupinový (Tureckiová, 2004).

Vykořisťovatelsky-autoritativní styl je synonymem pro tvrdý, absolutistický styl řízení, (Tureckiová, 2004). Charakteristika tohoto stylu nejvíce vychází ze základního autoritativního stylu vedení. Manažer nebo lídr vyznávající tento styl rozhoduje sám a svá rozhodnutí oznamuje ve formě příkazů. Navíc očekává, že jeho příkazy budou beze zbytku a bez diskuze plněny. Pozitivním motivačním nástrojem je zde podmíněná odměna a negativním nástrojem jsou sankce za nesplnění

úkolu. Manažer komunikuje převážně jednosměrně, vyžaduje tvrdou disciplínu a užívá negativní motivace obav a strachu. Dále nejeví zájem o iniciativu, názory a aktivitu podřízených (Vodáček a Vodáčková, 2013). Moc je centralizovaná na vrcholu hierarchie organizace, probíhá zde silná kontrola a vertikální komunikace směrem dolů (Bedrnová, Nový, 2012). Tento styl je ze všech čtyř nejméně úspěšný a produktivní, chybovost a fluktuace pracovníků se dají označit za vysoké (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Benevolentně-autoritativní styl je stylem, kde manažer řídí benevolentně-autokratickým stylem, který se označuje za styl „laskavého otce". Manažer jakožto otec nejlépe ví, co a jak je třeba dělat a je přesvědčen, že jedná v zájmu všech. Jedná na základě své moci, která vyplývá z jeho pozice, a na základě svých zkušeností a osobnostních rysů (Tureckiová, 2004). Převažuje autoritativní složka, ale vedoucí pracovník má zájem na výběrové komunikaci s nižšími úrovněmi organizační hierarchie (Vodáček, Vodáčková, 2013). Delegace pravomocí v rozhodovacích procesech je minimální a komunikace v hierarchické struktuře probíhá převážně směrem dolů (Bedrnová a Nový, 2002; Vodáček a Vodáčková, 2013).

Konzultativní styl bývá označován jako konzultační nebo poradenský. Na rozdíl od předešlých stylů řízení tento styl se zabývá názory spolupracovníků a jde již o určitou formu vzájemné kooperace mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Kooperace je ale limitována mantinely, které si manažer nastaví (Tureckiová, 2004). Důležitá rozhodnutí zůstávají na vrcholu organizační hierarchie. Manažer využívá pozitivní motivaci, více toleruje chyby a kontroluje jen výběrově (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Participačně-skupinový styl nazývaný participační nebo kooperativní. Pro tento styl je typické zapojení členů skupiny do rozhodnutí, přičemž přijato je nejlepší řešení (Tureckiová, 2004). Participačně-skupinový styl je založen na značné důvěře manažera ve své spolupracovníky (Vodáček a Vodáčková, 2013). V tomto stylu řízení probíhá neformální oboustranná komunikace. Motivace je pozitivní a podporuje ji podílení se na úspěších i neúspěších společné činnosti. Kontrola je realizována náhodnou formou (Tureckiová, 2004). Tento styl řízení působí na celou škálu motivace pracovníků. Fluktuace i chybovost pracovníků je označována za nejnižší a produktivita jako nejvyšší ze všech čtyř zmiňovaných stylů vedení (Bedrnová, Nový a kol., 2012).

1.6
Stanovení cílů motivace

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka a vede jej k vytyčenému cíli. Tato aktivita může mít podobu pozitivní, což znamená směřování k určitému objektu anebo negativní, pokud osoba daný objekt odmítá (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích (Bedrnová, Nový a kol. 2012). Jedná se o dimenzi **směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí. Dimenze **intenzity** spočívá v tom, že činnost člověka je v daném směru závislá na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, který je určen směrovou dimenzí. Dimenze **stálosti** (vytrvalosti, persistence) se jako třetí z uvedených charakteristik motivace projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou vyskytovat při realizaci motivované činnosti.

Stanovení cílů má na motivaci značný vliv. Zároveň se tímto způsobem integrují zaměstnanci s organizací. Tato integrace se projevuje mírou loajality k firmě. Zaměstnanci se individuálně zakotvují ve firmě a vytvářejí pozitivní vztahy v pracovním prostředí. V rámci motivace oceňují i pocit sociální jistoty, pracovního zařazení, ocenění výsledků práce, osobní přínos práci, chování vedoucích pracovníků a celkový motivační systém (Vodáček, Vodáčková, 2013).

CVIČENÍ 3 ?

Uveďte pět rozměrů práce, které posilují vnitřní pracovní motivaci.

1.7 Zařazení pracovníků podle motivačních typů

V souvislosti s pracovní motivací byla vytvořena typologie člověka v organizaci (Tureckiová, 2004; Deiblová, 2005). Tato typologie vychází ze sociální psychologie, v jejímž rámci Schein (2010) definoval 4 typy lidí:

a) Racionálně ekonomický člověk
Člověk s převážně ekonomickou motivací, kterého je možno motivovat pouze ekonomickými nebo finančními podněty (hodinová mzda, přídavky za přesčasy apod.). V současné době můžeme pozorovat odklon od tohoto trendu (Deiblová, 2005).

b) Sociální člověk
Předchozí představa o člověku byla nahrazena pohledem novým, sociálním. Sociální člověk usiluje především o naplnění svých sociálních potřeb. Mezi tyto potřeby patří např. dobré vztahy na pracovišti, jak mezi pracovními skupinami, tak s nadřízenými (Tureckiová, 2004).

c) Sebeaktualizující člověk
Tento typ člověka se snaží o sebeaktualizaci, jinými slovy usiluje o seberozvoj. Pracovník chce uplatnit svůj lidský potenciál, v práci hledá sebenaplnění, odpovědnost a samostatnost. Manažer, který tohoto člověka motivuje, by měl působit spíše jako podpůrce (Tureckiová, 2004). Tato koncepce staví do popředí nejvyšší kategorie potřeb dle Maslowa zdůrazňující seberealizaci, samostatnost a nezávislost na pracovišti (Deiblová, 2005).

d) Komplexní člověk
Na tento typ pracovníka nelze uplatnit univerzální teorie. Jeho motivace a jednání lze vysvětlit pouze na základě znalosti hlubších souvislostí situace a prostředí (Tureckiová, 2004). Komplexní člověk je pokládán za nejnovější produkt koncepce lidských typů. Lze ho označit za flexibilní typ, který mění svou motivační strukturu (Deiblová, 2005).

Souvislost mezi určitým typem člověka a typem řídícího stylu je evidentní. Scheinova typologie člověka v organizaci je jistou systematizací nejznámějších teorií pracovní motivace.

1.8 Variabilita chování a jednání zaměstnanců

Na chování pracovníka působí motivy a stimuly. Stimulací rozumíme vnější působní na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulace působí jako součást vnější motivace, která musí korespondovat s vnitřní motivací. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, 2012). V případě motivů se jedná o pohnutku,