

## **3 MOTIVACE, STIMULACE PRACOVNÍKŮ**

### **3.1 Po prostudování této kapitoly byste měli znát:**

- Co je to motivace, stimulace, motiv
- Význam forem motivace a stimulace
- Elementární povědomost o formách personálního řízení
- Základní povědomost o jedné typologii organizace
- Implementovat základní prvky motivace a stimulace do své organizace

### **3.2 Úvodem**

Máme vytvořenou definici poslání, máme cíle i strategický plán školy. Rovněž máme, po důkladné analýze, máme vypracovanou organizační strukturu, která jasně vymezuje veškeré kompetence, ale to v žádném případě neznamena, že máme vyhráno. Dobré úmysly, správná pravidla činnosti a správná rozhodnutí se musí přeměnit v akci. Efektivní organizace vědí, že práce se neudělá jen proto, že máme dokonalý plán. Práci za nás neudělá ani dokonalé poslání, koncepčnost, ani perfektní struktura. Práci můžeme považovat za dokončenou teprve tehdy, kdy je skutečně dokončena - dokončena lidmi. Lidmi, kteří se řídí časovým rozvrhem. Lidmi, kteří mají ke své práci potřebné kompetence na potřebné úrovni. Lidmi, jejichž výsledky jsou průběžně sledovány a vyhodnocovány. Lidmi, kteří jsou ochotni převzít za výsledky osobní odpovědnost.

Výkonnostní kapacitu organizace určují lidé. Žádná organizace není schopna vyprodukovat více než její lidé. Cílem každého ředitele školy je shromáždit ve svém týmu co nejlepší učitele, co nejkvalitnější pracovníky, jeho úkolem je dostat z těchto lidí více, než na co mají. Jsou to právě lidé, kteří dělají školu výbornou, a tak je třeba se neustále ptát: Přitahujeme ty správné lidi? Dokážeme je udržet? Jsme schopni rozvíjet jejich schopnosti? V personálním řízení jsou tyto tři body rovnocenné. Buď jsou naše personální rozhodnutí zaměřena na budoucnost, nebo se omezujeme na snadná řešení, která nám zajišťují snadný život.

Personální řízení není jen přijímání a propouštění pracovníků, ale je to celý systém personálních technik, které vedou k prosperitě organizace. Personální práci můžeme rozdělit do několika částí - vyhledávání zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, profesní kariéra, uvolňování zaměstnanců, výchova a vzdělávání, motivace, stimulace, hodnocení.

### **3.3 Ze života školy**

Marie – nová ředitelka školy, velmi ambiciózní žena, která rozhodovala a ráda byla také středem pozornosti. Okamžitě po svém nástupu zainvestovala do svého vzdělání v oblasti strategického plánování a obklopila se týmem externích poradců a konzultantů. Spolu pak za zavřenými dveřmi ředitelny začali tvořit strategický plán organizace. Pracovníci školy se zpočátku zajímali o to, co je a žáky školy v budoucnu čeká. Tajuplné odpovědi a významně zdvižené obočí nad pravým okem jim bylo odpovědí. Marie a skupina konzultantů definovali poslání, vizi, strategické cíle a vše, co je k tomu potřebné. Tento plán dokonce zvítězil i na mistrovství světa strategických plánů. Byl prostě dokonalý. Měl jediný, drobný nedostatek. Nepočítal s tím, že by měl být někdy realizován. Nikdo se totiž nezajímal o lidi, kteří měli tento plán realizovat. Nikdo se ani nepokusil seznámit s ním pracovníky školy a motivovat je ke spoluúčasti na tomto plánu a na jeho cílech. A tak zůstal plán jenom nesplněným snem.

### **K PŘEMÝŠLENÍ**

Přemýšlejte o tom, jakým způsobem lze pracovníky školy motivovat k účasti na realizaci plánů školy a jakým způsobem lze motivovat pracovníky školy obecně.

### **3.4 Vedení pomocí motivace a stimulace**

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou *uspokojovány potřeby* lidí a co se v lidech děje před

zahájením práce a během činnosti v *průběhu motivování*.

### 3.4.1 Motivace

O motivaci platí, že je páteří řízení. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

Často se snažíme vysvětlit chování lidí na základě jednoho motivu. To však může být zavádějící. Bývá to obvykle několik motivů, které se na spuštění akce podílejí. Motivem donášení na spolupracovníky může být současně snaha získat výhody u nadřízených, závist a negativní postoj vůči kolegům i pozitivní potřeba bránit firmu před poškozováním. Jiné motivy mohou působit v opačném směru - v našem případě může jít třeba o pravděpodobné zhoršení vztahu ke spolupracovníkům.

**Pracovní motivace** vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atp.

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti (viz například zde dále uvedená motivace k řídicí činnosti), a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- a) přímé (vnitřní) motivy:** například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po

moci, seberealizaci atd. - v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení;

**b) nepřímé (vnější) motivy:** například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. - práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu svého života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem. Máme-li štěstí, můžeme dělat práci, která nás baví (uspokojuje naše přímé motivy) a ještě (jako „bonus“) za ni dostáváme zapláceno! Ovšem zejména tehdy (i když nejenom tehdy), pokud práce, kterou vykonáváme, nespĺňuje naše představy (neuspokojuje naše vnitřní potřeby) nebo pokud je pro nás práce pouze prostředkem uspokojování jiných potřeb, je potřebné dodat zvnějšku patřičné podněty, které podpoří proces motivace (incentivy) nebo posílí žádoucí projevy chování (stimuly). A to je právě podstatou manažerské funkce označované zde jako motivování.

## Teorie (pracovní) motivace

U zrodu jedné z prvních teorií motivace, jejichž závěry se uplatňují až do současnosti, stál americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow. Jím vytvořená teorie hierarchie potřeb je známá také jako Maslowova pyramida. Maslow jako první vyslovil tezi o hierarchizaci lidských potřeb, která se ukázala jako nosná. Jeho teorie je stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi - zřejmě nejen pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.



### *Maslowova teorie hierarchie potřeb*

Z obrázku je patrné rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové. Podle Maslowových původních předpokladů:

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- **fyziologické potřeby** pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou saturovány také některé další potřeby;
- **potřebu jistoty a bezpečí** zase pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa;
- **sociální potřeby** jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž);
- naplnění **potřeb uznání**, které již nemusí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), pak přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování;
- **potřeba seberealizace (sebeaktualizace)** je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese; případně sem můžeme zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost, a možnost samostatně rozhodovat.

### **Teorie exspektance**

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku. O vysvětlení průběhu motivace se pokoušel např. Victor Vroom v **teorii expektance**:

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky:

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

### *Ze života školy*

Zapálený učitel Karel trávil téměř veškerý svůj čas ve škole u svého dětského hudebního souboru při škole, který kdysi založil a vede už 20 let. Tento za tu dobu čítal okolo 200 členů, a to od těch nejmenších až po rodiče, kteří stále soubor navštěvovali. Karel věnoval veškerý svůj volný čas práci pro soubor, který si za dobu své existence vybudoval vysoký kredit... Vše ostatní ho zdržovalo – administrativa, výkaznictví, práce na jiných akcích (naštěstí jeho manželka i děti byly členy souboru a on za domácí práci dostával body do soutěže souboru).

Jednoho dne si tohoto učitele zavolal jeho ředitel a vedl k němu motivační řeč. Pochválil ho za dosavadní práci, ocenil jeho práci učitele i výsledky souboru a nabídl mu roli vedoucího týmu, který bude zpracovávat velký projekt do evropských strukturálních fondů. Za úspěšné vedení tohoto týmu mu slíbil odměnu – stane se jeho zástupcem.

Problém byl však v jedné maličkosti. Karel se nikdy nechtěl stát zástupcem ředitele ani ředitelem. Tato odměna pro něj neměla žádný význam.

### **Teorie XY**

Profesor Douglas McGregor z Massachussets vymyslel teorii X a Y, která nám pomůže lépe rozpoznat charakteristické typy jednání jednotlivých typů osob.

Podle **teorie X** průměrná osoba nenávidí práci a musí k ní být přinucena. Hledá materiální kompenzaci, jistotu a chce se vyhnout odpovědnosti.

1. Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2. Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3. Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a neradi se nechají řídit.
4. Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil McGregor humanistickou teorii **Y**

**Teorie Y** tvrdí, že naše společnost pokročila tak daleko, že lidé hledají seberealizaci ve svém vlastním rozvoji, uznání za jejich přínos a jejich účasti při rozhodování, stejně jako přijímání zodpovědnosti.

1. Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4. Současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Existuje však ještě **Teorie Z**, která říká, že nejúčinnější motivací je změna atmosféry organizace tak, aby byl oceňován přínos jednotlivců. Každá organizace, která nese odpovědnost za svůj vlastní osud, musí na motivaci pohlédnout z nové perspektivy. Bez motivování lidí nelze ničeho dosáhnout.

**Abychom mohli lidi vhodně motivovat, měli bychom porozumět charakteristickým rysům jejich osobnosti a podívat se na ně novým způsobem.**

Navíc pokud poznáme, jaký typ osobnosti se hodí pro určitou práci, můžeme pracovníky přijímat, povyšovat a umisťovat na vhodné místo s menším rizikem

omylů. Když porozumíme své vlastní osobnosti, můžeme jí přizpůsobit náš styl práce a dosáhnout tím větší spokojenosti či snížit úroveň stresu.

Jestliže chceme zjistit, co způsobí, že lidé budou efektivněji pracovat, musíme si uvědomit, jak my sami reagujeme na určité typy osob. Naše vlastní reakce může někdy znemožnit rozvoj plnohodnotného vztahu. Proč s někým prostě nedokážeme vyjít? Proč neumíme pochopit, o co se opravdu snaží?

**Potřebujeme vědět, s kým pracujeme a jaký přístup k jednotlivým lidem máme zvolit.**

#### **Příklady využití znalostí typů osobnosti:**

- zlepšení činnosti organizace
- vedení kolektivu
- napomáhání profesionálnímu rozvoji lidí
- rozhodování o služebním postupu zaměstnanců
- motivování podřízených k dosažení jejich nejlepšího výkonu
- zlepšení úrovně mezilidských vztahů
- nábor pracovníků
- budování týmů pracovníků
- hodnocení výkonů

#### **3.4.2 Typy pracovníků**

Pracovníky můžeme motivovat s menším rizikem omylů, porozumíme-li charakteristickým rysům jejich osobnosti a jestliže poznáme, jaký je kdo osobnostní typ.

Zde existuje jednoduchá, ale dobře použitelná typologie, podle které můžeme identifikovat, kdo je typ „ředitel“, „analytik“, kdo je „společenský typ“ či „společník“. Díky této jednoduché typologii můžeme reakce svých zaměstnanců



více méně předpovídat. Víme, jak s nimi komunikovat, jak je motivovaný, a napomáhat profesnímu rozvoji, lépe porozumíme vztahům mezi nimi.

### **Způsoby projevů jednotlivých typů osobnosti:**

#### **„Analytik“**

Analytik je obvykle zdrženlivý, spíše samotářský člověk, zaměřený na fakta. Preferuje intelektuální prostředí, úkolově orientované, rád pracuje s čísly či dokumenty. Většinou není příliš ambiciózní, jeho činnost je pomalá, ale samostatná, vytrvalá, přesná (často perfekcionisticky). Počíná si systematicky, tvořivě, má schopnost plánovat, řešit problémy.

Může o něco usilovat, ale jeho snažení ho spíše uklidní a dodá pocit bezpečnosti, než aby ho pohánělo. Potřebuje nezávislost, jistotu, vyhovují mu situace, které už zná. V rozhodování je opatrný, reaguje s rozmyslem, často klade mnoho otázek týkajících se detailů. Netouží účastnit se na řadě událostí pod časovým tlakem. Nerad riskuje. V týmu se příliš neprosazuje, nespěchá s navazováním kontaktů, raději pracuje sám. Soustředí se na své starosti a zájmy, neplete se do problémů druhých. Do diskuse nezasahuje, své myšlenky nesdílí. Nápady ostatních nepřijímá. Hlídá si, jak druzí užívají jeho času. Svoje okolí rád kritizuje, v komunikaci je však nedůrazný, vyjadřuje se nepřímo, v kondicionálech, málo užívá neverbální komunikace.

- Je opatrný v akcích a rozhodování.
- Má rád organizaci a strukturu.
- Klade mnoho otázek týkajících se detailů.
- Preferuje objektivní, úkolově orientované, intelektuální prostředí.
- Pracuje pomalu, přesně a sám.
- Má dobré schopnosti řešit problémy.

#### **„Ředitel“**

Vysoká ambicióznost lidí tohoto typu je spojena s nutkáním dosáhnout cílů, které znamenají moc a prestiž. Ředitel je vysoce produktivní, rychlý, nekompromisní, přímočarý, rozhodný. Má dispozici ke konkurenčnímu boji. Termínované úkoly plní za každou cenu. Od prováděného výkonu ho nelze snadno vyrušit okolnostmi, které s úkolem nesouvisejí. Má rád přesnost, efektivitu, řád, je samostatný, zaměřuje se na výsledky. Z dalších vlastností dominují sebejistota, pořádkumilovnost, administrativní schopnosti, potřeba nezávislosti, schopnost sebeovládání. Vyvstanou-li přílišné nároky, potlačují osoby ředitelského typu příznaky únavy, mají však potom tendence k nepřátelství a agresivitě, jsou netrpěliví, uspěchaní. Ve společnosti se chtějí a umějí prosadit. Obvykle se sami představí, jejich projev je hlasitý, provázený bohatou gestikulací. Baví se o tom, co zajímá nejvíc je, zasahují do diskuse, své pocity však spontánně nesdělují. Snaží se o kontrolu nad svým prostředím. Vyhledávají nové zkušenosti. Mají nízkou toleranci pro postoje ostatních, chybí jim čas i chuť pomáhat druhým. Jsou málo citliví k odstínům prostředí. Na konflikt reagují rychle a přímo.

- Je rázný v akcích a rozhodování.
- Má v oblibě řád, nemá rád nečinnost.
- Preferuje maximální svobodu ke zvládnutí sebe a ostatních.
- Má nízkou toleranci pro pocity, postoje a rady ostatních.
- Pracuje rychle a působivě sám.
- Má dobré administrativní schopnosti.

### **„Přátelský typ“**

Tento typ nemá zájem o osobní úspěch a dosažení vedoucího postavení, touží pomáhat druhým. Pracuje pomalu, soudržně s ostatními. V týmové práci hledá bezpečnost, sounáležitost. Ostatním je oporou, aktivně jim naslouchá. Je spolehlivý, přizpůsobivý, příjemný, má schopnost poradit. Nerad riskuje, je nedůrazný, opatrný, snadno ustupuje. Rozhoduje se pomalu, na základě osobních pocitů a vztahů.

Nesnází formální vztahy. Potřebuje harmonickou shodu, důvěrnost. Snadno se seznámí, každému se věnuje, dokáže se do ostatních vcítit. Vyhýbá se konfliktům, má rád, když jsou k němu lidé vřelí, upřímní. Považuje za snadné mluvit o svých pocitech s ostatními. Ve společnosti se příliš neprosazuje, jeho jednání je klidné, relaxované.

- Jedná i rozhoduje zvolna.
- Má rád blízké osobní vztahy.
- Je oporou ostatním, aktivně naslouchá.
- Pracuje pomalu a soudržně s ostatními.
- Hledá bezpečnost a sounáležitost.
- Má dobré poradní schopnosti.

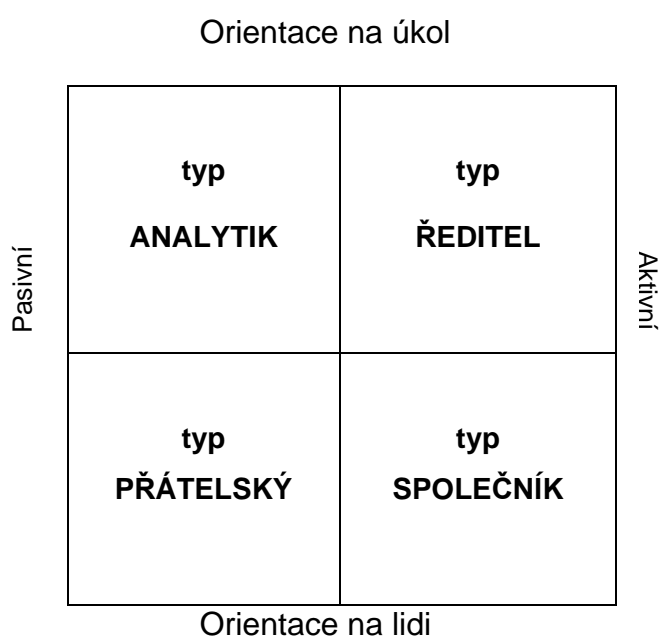
### **„Společník“**

Společník je stejně jako pečovatel zaměřen především na mezilidské, společenské vztahy. Ve svém jednání je však mnohem rychlejší a důraznější. Vytváří sítě známých, ostatní v týmu inspiruje, strhává, povzbuzuje. Rád pracuje na kolektivním úkolu, při němž si mohou lidé vzájemně pomáhat. Chápe hlediska druhých. Nesnází ale velké vypětí. Hledá úctu a uznání, je proto třeba jej často chválit a zajímat se o něj. Má dobré přesvědčovací schopnosti, je spontánní, optimistický. Často přehání a sní. Když se věci vyvíjejí pomalu, je netrpělivý, impulsivní. V zájmu rychlého splnění úkolu je často nedbalý. Vzhledem ke snaze udržet si dobré vztahy je poněkud manipulativní. Ve společnosti se umí prosadit, snadno se seznámí, baví se o tom, co zajímá ostatní, často zasahuje do diskuse. Vyjadřuje se přímo, je nápadný rozvinutou neverbální komunikací. Věnuje každému tolik času, kolik potřebuje. Vyhledává nové situace, změně se snadno přizpůsobí. Na konflikt reaguje ihned.

- Je spontánní v akcích a rozhodování.
- Rád se zapojí.
- Může přehánět a generalizovat.

- Má tendenci snít a strhávat ostatní do svých snů.
- Hledá úctu a uznání.
- Má dobré přesvědčovací schopnosti.

Styl chování každého jedince inklinuje k jednomu z takto formulovaných typů. Pravděpodobnost, že komunikace dvou lidí bude úspěšná, lze odhadnout z následujícího diagramu:



Charles Handy, autor této teorie, vymezil své čtyři typy na základě dvou hlavních kritérií:

- potřeby být úspěšný a dosáhnout dominantního postavení,
- potřeby zajímat se a starat o druhé.

Handy se domnívá, že partneři, kteří leží v sousedních polích diagramu, mají větší šanci na vzájemně bezproblémový vztah. V jednom z uvedených kritérií je totiž jejich styl chování podobný. Úspěšně například může spolupracovat „ředitel“ se „společníkem“, neboť oba touží po prestiži a jednají rychle, přímočaře. Rovněž „analytik“ s „ředitelem“ pravděpodobně najdou společnou řeč - jejich rozhodování je primárně zaměřeno na jasná fakta a důkazy.

Žádné společné kritérium nemají typy úhlopříčně protilehlé – „analytik“ se „společníkem“ a „ředitel“ s „pečovatelem“. Jejich dohoda a součinnost tedy bude pravděpodobně problematická.

Člověk, který řídí organizaci a ví, jaké lidské typy má ve svém týmu, snadněji najde strategii, jak učinit činnost tohoto týmu efektivní.

Dobře se tedy shodnou vždy typy sousedící, např. „analytik“ s „ředitelem“, „přátelský typ“ se „společníkem“, „přátelský typ“ s „analytikem“ a „společník“ s „ředitelem“.

Problematická bývá dohoda mezi typy úhlopříčně zařazenými. To znamená „ředitel“ s „přátelským typem“ a „analytik“ se „společníkem“.

Závěrem si dovolíme několik zásadních doporučení pro komunikaci s jednotlivými typy.

- Mluvíte-li s člověkem „ředitelského“ typu, jděte pokud možno k věci, argumentujte fakty. Podporujte jeho cíle. Uchraňte ho zbytečných časových ztrát.
- V komunikaci s „analytikem“ hleďte být přesní. Mluvte systematicky. Na jednání s ním buďte připraveni. Musí-li už „analytik“ s někým spolupracovat, měl by to být člověk důkladný, solidní.
- K „přátelským typům“ buďte příjemní. Uchraňte je konfliktu. Mějte na paměti, že všechno, co řeknete, berou osobně. Poskytněte jim dostatek času, aby vám mohli začít věřit.
- „Společníky“ především podporujte. Zajímejte se o ně, chvalte jejich myšlenky a sny. Zabraňte tomu, aby pracovali ve velkém vypětí.

**Žádná osobnost není stoprocentně vyhraněná. U každého se některé prvky překrývají, ale lidi lze zařadit podle převažujících prvků.**

### 3.5 Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit.

Výkon kterékoli řídicí funkce předpokládá záměrné používání stimulujících činitelů.

Zvýšení motivace je možno v řídicí praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Náleží sem technická vybavenost práce, úroveň pracovního prostředí, pracovní doba a její režim, stav bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygienické a zdravotní podmínky práce, režim organizace práce, mzdy a způsoby hodnocení a odměňování pracovníků, forma delegování pravomocí a odpovědnosti, možnosti postupu apod. Souhrn těchto činitelů představuje ve svých důsledcích pracovní uspokojení lidí.

Zde jsou **konkrétní příklady z řídicí praxe**, které jsou dokladem uvedeného modelu.

Při pokusech o stanovení skutečností, které příznivě působí na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu, jsou nejčastěji uváděny:

- ekonomická jistota (mzdy a platy)
- pocit bezpečí (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení)
- možnost postupu
- veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci podniku i celé společnosti
- důvěra v podnik
- uspokojení z vykonávané práce
- příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovní skupině)
- příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (jeho jednání s lidmi, způsob vedení)
- příznivé vnější pracovní podmínky
- péče organizace o pracovníky

**Test:** Vyplňte si následující tabulku – test, která nemá jasný výsledek nebo jasnou odpověď. Jde spíše o to, zamyslet se nad tím, zda využíváte všechny možnosti stimulace a zda nemáte v této oblasti prostor pro zvyšování motivace „vašich“ lidí.

### Stimuly

Otázka	Plat	Postup	Stabilita	Uznání	Mezilidské vztahy	Důvěra v organizaci	Možnost odborného růstu	Podmínky v osobním životě	Péče organizace o pracovníka
1. Tento stimul je pro vás faktorem :									
a) velké důležitosti									
b) malé důležitosti									
c) střední důležitosti									
d) zanedbatelným									
2. Jsou vaše podmínky týkající se tohoto faktoru:									
a) vynikající									
b) dobré									
c) špatné									
d) nedostatečné									
3. Jeví se u tohoto faktoru možnost zlepšení:									
a) ano									
b) ne									
c) spíše ano									
d) spíše ne									
4. Tato stimulace má u mne:									
a) vzestupnou tendenci									
b) sestupnou tendenci									
c) stále stejnou tendenci									

### 3.5.1 Plat a výše odměny

Peníze jsou schopny přilákat pracovníky k nezajímavé práci, mohou pomoci zaměstnanci u jisté práce udržet - alespoň po krátkou dobu. Avšak motivační schopnost peněz za podmínek, kdy řada jiných faktorů působí opačným směrem, je přinejmenším sporná.

Nejlepší plat sám o sobě nestačí. Je-li stálý, stává se samozřejmostí. Ani když se stále zvyšuje, nemotivuje dostatečně dlouho. Účinek poměrně rychle vyprchá (říká se, že asi po třech měsících). Lidé si, zvláště na lepší, brzy uvyknou a opět to považují za samozřejmé a znovu čekají, že jim bude plat zvýšen. Řešení je proto např. v kombinovaném systému odměňování vázaném na výkon prémie či odměnami různého druhu na základě hodnocení jejich vedoucích. Řídící pracovníci všech druhů jsou toho názoru, že každé řešení omezující „zvykový automatismus“ na plat je dobré. Zkušenosti v tomto ukazují, že státní organizace řeší věc tak, že za odpovídající výkon „dávají peníze navíc“, a to v podobě osobního příplatku, příplatku za vedení a formou odměny.

**Důležitým problémem v oblasti odměňování je otázka výše odměny.** Je známo, že pedagog (stejně jako každý pracovník) subjektivně posuzuje, zda v porovnání s výkony jiných dostal odměnu úměrnou.

**Nespravedlivá odměna** vzbuzuje v pracovníkovi pocit nespokojenosti, snižuje výkonnost, ředitel ztrácí autoritu, je podezírán z neobjektivnosti a pracovník často odchází na jiné pracoviště.

**Spravedlivá odměna** přispívá k udržování stabilní úrovně. Více než spravedlivá odměna může však vést i k pochybnosti o úrovni ředitele, nebo ke zkreslenému posouzení finanční situace školy. Není proto dobré ani taktické, když o výši odměny rozhoduje pouze jedna osoba. Takové rozhodování bývá přinejmenším velice subjektivní, protože někdo preferuje nebo nadhodnocuje např. vzdělání, někdo zkušenost, někdo mimoškolní aktivity atd.

**Vnitřní systém odměňování v organizaci:**



- Finanční prostředky jsou jednou z důležitých potřeb člověka.
- Peníze mají stimulační účinek.
- Peníze stimulují různé typy pracovníků v různých podmínkách odlišně.
- Výše odměny by měla odpovídat výsledkům práce.
- Odměna je určitou formou hodnocení práce, je formou uznání, či neuznání.
- Vysoký plat nemusí být vždy zárukou spokojenosti.
- Lépe je akceptováno, když plat sice pomaleji, ale neustále roste, než když se střídá růst s poklesem.
- O odměně a její výši nemá rozhodovat jeden člověk.

### 3.5.2 Stabilita pracovního zařazení

Pracovníci středního věku mohou snadno ztratit motivaci, předběhnou-li je mladší pracovníci. Není divu, že se ptají na svou budoucnost. Je-li, podle vašeho názoru nepravděpodobné, že by byli povýšeni, pomozte jim najít rovnováhu. Povýšení znamená větší zodpovědnost, více problémů. Zeptejte se jich: „Je to skutečně to, co chcete?“ Ujistěte je, že jsou pro celý tým důležití, ale nikdy jim nedávejte zavádějící informace, že je povýšíte, když jim to nemůžete zaručit.

Hovořte se svými podřízenými o jejich problémech. Pokládejte jim otázky, které pomohou najít řešení. Mnohdy se stane, že pohovor s vámi pouze potvrdí jejich rozhodnutí, nicméně jim to dodá jistoty.

### 3.5.3 Úroveň mezilidských vztahů a její stabilita

#### **Neodměňujte své lidi jen finančně, ale také uznáním.**

Přátelské prostředí, vybavení pracoviště a celková atmosféra. Milé pozdravení, pocit, že organizace je tu pro mě a já zase pro ni, pohoda při práci apod. – to vše je pro každého motivující.

Navodte příjemnou pracovní atmosféru. Buďte důslední, ale nechovejte se napjatě. Vyvarujte se znuděného výrazu.

Nadšení jako motor pro práci. Nadšení řídicích pracovníků pro práci je podle mnohých tím nejlepším, co může v dobrém slova smyslu ostatní „nakazit“. Vidí-li spolupracovníci vedoucího, který nechodí do práce jen pro peníze, je to motivace, kterou potřebují.

Na poradách pochvalte ty členy svého týmu, kteří podali mimořádný výkon, ale nikoho neprotežujte. Nezapomeňte nikdy poděkovat pracovníkům v podpůrných funkcích.

Nenechte své lidi „padnout“ pod návalem pracovních povinností. Zjistěte si však, zda krize nebyla způsobena neefektivností nebo nedostatkem úsilí.

Nedistancujte se od nikoho ze svých podřízených. Respektujte je všechny bez ohledu na jejich funkci. Členové vašeho týmu se musí ve vaší přítomnosti cítit přirozeně a uvolněně.

Povzbuzujte ty, kteří postrádají dostatek sebevědomí, a dodávejte jim pocit jistoty.

### **3.5.4 Pozitivní povzbuzování**

Když se malé dítě cokoli učí, každým jeho novým výsledkem jsme nadšeni. Máme upřímnou radost z jeho úspěchů a dítě to ví. Nemá pochyby o naší podpoře a kladné odezvě na to, co dokázalo. Dostává se mu pozitivního povzbuzení. Nenadáváme, když se mu něco nepovede. Byla by to negativní reakce, která by přitahovala pozornost na jeho slabé stránky a ničila by jeho nadšení. Brzy by se dítě po opakovaných negativních reakcích ocitlo v depresi a mnohé se vůbec nenaučilo.

Tento proces probíhá jak u malých dětí, tak i u dospělých. Svými reakcemi můžeme své podřízené dostat až do deprese, kterou nebudou schopni překonat. **Můžeme ji však předejít pozitivním povzbuzováním, kterého nikdy není dost.**

#### **Body týkající se pozitivního povzbuzení:**

**Cíle:** A. Pomoci lidem dosáhnout plného využití jejich potenciálu.

B. Pomoci jim dosáhnout úrovně výkonnosti požadované naším zařízením.

#### **Tříbodová motivační metoda**

- Zopakujte to, co pracovník udělal dobře, a potom vysvětlete další úkol, a to co nejpřesněji, nebo požadavek na zlepšení (něčeho).
- Uveďte prospěch ze splnění nového úkolu pro vaši organizaci.
- Osobní poděkování.

### **Minutová pochvala je účinná, když:**

- Řeknete lidem **předem**, že jim dáte vědět, jak si vedou.
- Chválíte okamžitě.
- Řeknete lidem, co udělali dobře - a řeknete jim to konkrétně.
- Řeknete jim, jak dobrý pocit máte z jejich práce a jak velký přínos znamenají pro organizaci i pro vaše spolupracovníky.
- Na chvíli se odmlčíte, aby si mohli uvědomit, jak dobře se cítíte vy.
- Vyzvete je, aby tak pokračovali dál.
- Podáte si s nimi ruku nebo se jich dotknete tak, aby bylo zřejmé, že v jejich práci pro organizaci stojíte za nimi.

### **3.5.5 Možnost postupu (kariéry), pracovního rozvoje**

Pracuje-li zaměstnanec výborně a existuje možnost jeho povýšení, přistupte k tomuto kroku. V opačném případě bude hledat možnosti sebeuplatnění u jiného zaměstnavatele, kde mají tuto stimulaci kvalitněji propracovanou.

### **Vzdělávací programy**

Jednou z forem péče o zaměstnance jsou vzdělávací kurzy, které jsou často součástí programů rozvoje zaměstnanců.

Úspěšní řídicí pracovníci systematicky vzdělávají své zaměstnance na všech úrovních nejen proto, že jim na nich záleží, ale protože to přispívá ke zvýšení zisku. Důkazy jsou více než přesvědčivé: vzdělání a vyškolení manažeři i podřízení výkonnostně daleko předčí své neškolené konkurenty.

Samostudium nestačí. Děláte-li něco špatně a nikdo vás neopraví, naučíte se to nakonec dělat úplně špatně.

Představte si výcvik jako akcelerovanou zkušenost. Dobrý výcvik pomůže poučit se z chyb jiných a eliminuje náklady a zklamání spojené s nesprávným stylem učení.

Systematicky se starajte o rozvoj každého člena svého sboru (týmu). V opačném případě odejdou ti nejschopnější jako první.

Pomáhejte lidem naučit se i jiné činnosti, ne jen ty, které mají v náplni práce, abyste rozšířili rozsah jejich zkušeností. Zajistěte si zastupitelnost pro případ náhlé potřeby. Všechně se snažte, aby práce vašich podřízených nebyla stereotypní a nudná.

Zvažte, jak zvýší výcvik výkonnost všech vašich pracovníků a do jaké míry vám umožní obsazovat uvolněné funkce vašimi pracovníky.

## **Profesní kariéra**

Profesní kariéru můžeme velmi dobře ovlivnit systémem povyšování nebo přeřazování zaměstnanců. Pružnost v tomto systému je opět jedním z klíčů úspěchu organizace. Dlouholetá zkušenost s povyšováním dle služebních let naznačuje cestu, i když má své nevýhody. K rozhodnutí o tom, kdo má být povýšen, stačí pak porovnat služební léta kandidátů. Pružnější cesta je systém hodnocení dle výkonu, který zaměstnanec pro organizaci odvádí. Určuje se způsobilost pracovníka, která je okamžitě ohodnocena v systému finančního hodnocení organizace.

### *Úloha ředitele*

- motivovat podřízené, aby měli zájem zdokonalovat svou profesionalitu, být „katalyzátorem“ jejich reakcí
- konzultovat jejich záměry a korigovat jejich představy
- spoluúčastnit se na tvoření plánu jejich rozvoje
- sledovat a udržovat jejich aktivitu při plnění tohoto plánu

### *Úloha pracovníka*

- zhodnotit své dovednosti, schopnosti, zájmy a postoje
- posoudit vhodnost zaměření své kariéry

- naplánovat si jednotlivé kroky
- konzultovat se svým nadřízeným vhodnost svého plánu a možnosti jeho podpory

### *Úloha organizace*

- předkládat všem svým pracovníkům informace o možnosti zvyšování jejich profesionality
- organizovat akce, v nichž se podřízení dozvědí o možnostech a formách svého rozvoje
- organizovat nejrůznější formy výcviku dovedností, zdokonalování profesionality atd.
- vyjádřit jasná pravidla, jaké směry profesionálního rozvoje budou vedením podporovány a v jakém rozsahu (včetně finančních kalkulací)

### **Výcvik na pracovišti**

Většinou probíhá výcvik přímo na pracovišti. Tato metoda je používána pravděpodobně častěji než školení mimo pracovní proces. Často má neformální průběh a jen zřídka se objevuje ve formálních plánech výcvikových činností.

Typický výcvik v pracovním procesu staví školeného do skutečné pracovní situace, ve které zkušený pracovník nebo jeho nadřízený předvádí práci. Výcvik na pracovišti se vyhýbá hlavním nevýhodám školení mimo pracovní proces - nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance.

Zkontrolujte výkonnost všech svých pracovníků „od shora dolů“ a cvičte je, aby si zdokonalili své silné stránky, odstranili slabiny a neustále rozvíjeli své znalosti a schopnosti. Vedte své lidi k tomu, aby se výcvik pro ně stal vzrušující záležitostí, aby jej nepovažovali za nutné zlo, nebo dokonce za formu trestu.

Tato metoda není dnes ve školách žádnou výjimkou. Dnes je již zcela běžné, že škola si zve lektora na témata, ve kterých se potřebuje zdokonalit, nebo celý učitelský sbor odjíždí na víkend na tzv. „Dny pro učitelské sbory“.

## **Rozvoj výkonnostního potenciálu**

Rozvoj výkonnostního potenciálu všech členů vašeho týmu patří mezi vaše důležité povinnosti.

Schopnosti jednotlivých členů svého týmu, jejich zralost pro povýšení testujte zadáváním projektů k tomu určených i mimořádných úkolů. Pracovníkům vysvětlíte, co od nich požadujete, a potom si dejte potvrdit, že zadanému úkolu porozuměli. Méně zkušeným pracovníkům pomáhejte s jejich projekty tím, že s nimi budete pravidelně konzultovat a zjišťovat, jaké dělají pokroky. Navádějte je otázkami typu: „Jak si představujete...?“, „A co...?“, „Co když...?“

Povzbuzujte ambiciózní pracovníky, aby z vlastní iniciativy studovali, nebo se vzdělávali četbou odborné literatury, návštěvou večerních kurzů či dálkovým studiem apod. Pokud, podle vašeho názoru, kurz souvisí s pracovní náplní vašeho podřízeného, neváhejte mu přispět na školné.

Tvrdě dbejte na výcvik - neúspěch vašich lidí je i vaším neúspěchem. Řízení pracovního týmu je podobné jako „koučování“ sportovního týmu, kde se úspěch nemůže dostavit bez pečlivé pozornosti věnované jeho tréninku.

## Metody rozvoje lidských schopností

(převzato z knihy Synergický management)



### 3.5.6 Pracovní podmínky

Jsou-li pracovní podmínky přiměřené, nevěnuje jim pracovník mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují výkon pracovníka, způsobují mu určité strádání nebo když celková motivace pracovního jednání člověka má nízkou úroveň. Stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka.

### 3.5.7 Péče organizace o pracovníka

#### Sociální programy a možnosti rekreace

Některé organizace mají zájem na tom, aby jejich zaměstnanci žili zdravým životním stylem, proto jsou jim nabízeny různé druhy rekreace a také nejrůznější „kondiční“ programy (fitminuty na pracovišti).

V sociálních programech se zaměstnavatelé věnují i takovým drobnostem, jako jsou stravenky, nákup do tašky, kadeřník na pracovišti, ale i převzetí



finančních starostí zaměstnanců (bankovní úvěry na nákup rodinných domů, půjčky na vybavení domácností), pomoc s organizováním rodinných událostí a jubileí (svateb, kulatých životních výročí aj.), všestranná pomoc v době nemoci (obstarávání a vyřizování složitějších záležitostí, finanční podpora, zajištění lékařských služeb na vysoké úrovni apod.), poradenství v osobních problémech zaměstnanců (právní porady při nákupu nemovitostí, rozvodu atd.). Je samozřejmé, že všechny tyto služby jsou pro zaměstnance za mimořádně přijatelné ceny a mnohé úplně zadarmo (právní porady).

### **3.5.8 Péče o děti**

Díky rekordnímu počtu pracujících žen se prudce zvýšila poptávka po zařízeních, která by poskytovala kvalitní péči o děti. Zaměstnaní rodiče často uvádějí potřebu adekvátní péče o děti jako nejvýznamnější problém, který před nimi stojí. Přibližně 3500 organizací zajišťuje svým zaměstnancům denní péči o jejich děti.

Služby zaměstnancům jsou kategorií, do níž se zařazuje celá plejáda dalších zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavateli: jídelny, sauny, tělocvičny, neplacená parkoviště, zajištění dopravy do zaměstnání, podnikové ošetrovny, poskytování slev na výrobky firmy, finanční poradenství, péče o děti.

### **3.6 Shrnutí**

Bez správných lidí na správných místech mnoho nedokážeme. Proto jsou motivace a stimulace v řídicí práci natolik důležitým faktorem, že jim musíme věnovat v řídicí práci mnoho energie a času. Cílem je získat ty nejlepší možné pracovníky, udržet si je za pomoci nejrůznějších forem, rozvíjet jejich kompetence a nabídnout jim maximálně kvalitní podmínky.

Každý vedoucí pracovník, který chce dosáhnout cílů organizace, se musí zabývat tím, jak probíhá proces motivace pracovní činnosti. Jakým mechanismem lze dosáhnout toho, aby lidé zvýšili své úsilí? Jak vzniká nezájem o práci, snaha vyhýbat se práci a jak to eliminovat? Zde je nutno přemýšlet o nových, jiných nebo netradičních formách stimulace a motivace, neboť

v současné době získávají na popularitě, jelikož jsou považovány za prostředky zvyšování produktivity a také vedou k větší spokojenosti pracovníků.

Motivace a stimulace existují téměř pro všechny typy zaměstnání, od manuální práce až po práci intelektuální a řídicí. To, jak se podaří nastavit motivační programy, je v případě organizací, které jdou za svou strategickou vizí, základem úspěchu jejich dosažení.

Závěrem je nutné zdůraznit, že plat a odměna nemůže být jediným faktorem, kterým chcete pracovníky udržet. V některých organizacích to není ani z ekonomických důvodů možné, a tak je třeba vymýšlet jiné a netradiční formy stimulace.

## Doporučení

Jak ukázal předchozí text, mít správné lidi na správných místech a udržet si je tam za pomoci nejrozmanitějších technik, není věc úplně jednoduchá. Zkuste si diagnostikovat „své“ lidi tzv. na koleně za pomoci jednoduché techniky z hlediska jejich schopností a postojů. Tato technika rozděluje lidi na čtyři typy podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává.

Kvadranty postoje a způsobilosti:

		Dostatečné	Nedostatečné
Kladný	POSTOJ	SCHOPNÍ A OCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ
		Záporný	SCHOPNÍ A NEOCHOTNÍ
		SCHOPNOSTI	

Umí, ale nechce – nebezpeční (ostrůvky negativní deviace)

Chce a umí – ideál (ostrůvky pozitivní deviace)

Chce, ale neumí – nesou úplně prospěšní (Brouk Pytlík)

Neumí a nechce – tito lidé spíše škodí (Záškodník)

Další jednoduchou diagnostickou technikou může být tato tabulka:

Jméno pracovníka	Počítám s ním	Počítám s ním na vyšší funkci	Převedu na nižší funkci	Nepočítám s ním
	ano			
	ano	ano		
	ano		ano	
				ano

### 3.7 Kontrolní otázky

- Jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací?
- Vysvětlete Maslovovu hierarchii potřeb.
- Vysvětlete na příkladu z praxe Vroomovu teorii expektace.
- Navrhněte taktiku při jednání s těmito typy osobnosti – „ředitel“, „analytik“, „přátelský typ“, „společník“.
- Vyjmenujte (podle vás) nejdůležitější podněty stimulující pracovní výkon.
- Vysvětlete tříbodovou motivační pochvalu.
- Které motivační faktory na vás působí a proč?

### 3.8 Literatura

Amstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002.

Blanchard, K. - Johnson, S.: *Minutový manažer*, Praha: Pragma, 1993.

Hroník, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno: Computer Press, 1999.

Jindra, J.: *Okresní dům dětí a mládeže*, Praha: Pedagogické centrum, 1993.

Jindra, J.: *Řízení nejen SVČ*. Praha: Pedagogické centrum, 1995.

Jindra, J.: *Metodické materiály občanského sdružení AISIS*. Kladno: AISIS.

Prokopenko, J. - Kubr, M.a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996.

Madux, R. D.: *Profesionální výběr uchazečů*. Praha: Linde, 1994.

Malone III, P. B.: *Mějte je rádi a ved'te je*. Praha: Práce, 1991.

Milkovich, G. T. - Boudreau, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 1993.

Monnet, B.: *Jak uspět při přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.

Stýblo, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993.

Wether, W. B. - Keith, D.: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.