

MOTIVACE JAKO JÁDRO OVLIVŇOVÁNÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACÍ

Věra Dvořáková

ÚVOD

Problematikou pracovní motivace se manažeři zabývají od nástupu průmyslové výroby. Rozvoj společnosti, změny ve výrobních vztazích s sebou přinesly i změnu pohledu na způsob ovlivňování zaměstnanců s cílem realizace co nejvyššího výkonu. Změny socioekonomických a organizačních podmínek znamenají změnu požadavků na kvalifikaci a výkon zaměstnanců, znamenají i přehodnocení forem jejich motivace. Záměrem příspěvku je zpracovat přehled nejužívanějších teorií pracovní motivace v současné praxi, seznámit s novými názory na tuto problematiku.

Cílem příspěvku je upozornění na motivování zaměstnanců jako stěžejní manažerské činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro zpracování byly využity citované zdroje, vlastní praktické zkušenosti. Zmíněny jsou některé, dle názoru autorky, nejvýznamnější teorie pracovní motivace, které vycházejí z podnikové praxe.

1. VÝZNAM PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace je důležitou stránkou vedení lidí v organizaci. Musíme vycházet z předpokladu, že jednání lidí ovlivňují okolnosti, které určují směr, sílu a vytrvalost výsledného jednání, které je důsledkem působení určitých podnětů. Vše co v průběhu svého života děláme, děláme z určitých pohnutek. Je tomu tak i v případě výkonu pracovní činnosti, kdy projevujeme větší či menší zájem o její obsah. Motivační struktura každého jednotlivce je složitá, souvisí s jeho zráním, učením a výchovou. Výkonnost pracovníka je závislá na vztazích mezi jeho individuálními potřebami a postoji k práci a normami pracovní skupiny. Lidé se navzájem liší svou výkonností, ve stejné činnosti za stejných podmínek podávají různý pracovní výkon, na který jsou různě připraveni. Zájemem organizace je dosáhnout toho, aby zaměstnanci

podávali maximální výkon, proto je důležité podporovat žádoucí prvky individuální motivace a tlumit nežádoucí projevy v jednání a postojích zaměstnanců a pracovních skupin.

1.1 MOŽNOSTI MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tyto možnosti jsou limitovány jejich schopnostmi a znalostmi, proto je důležité, abychom respektovali objektivní hranice motivování k práci. Důležitá je ochota zaměstnance a jeho připravenost k výkonu, chuť práci vykonat v požadované kvalitě. Zaměstnanec musí umět a znát, proto je důležité vzdělávání a rozvoj profesních návyků a dovedností. Rychle se měnící pracovní prostředí vyžaduje vysokou míru adaptability organizací, ale i jejich zaměstnanců. Organizace musí, chce-li být úspěšná, identifikovat potenciál výkonu zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností formulovat cíle organizace a plánování rozvoje zaměstnanců – strategický plán rozvoje zaměstnanců. Obsahem strategického plánu jsou: metody výběru zaměstnanců do vedoucích funkcí, formy odměňování v závislosti na pracovním výkonu, péči o sociální rozvoj a další úkoly v oblasti personální práce. Strategický plán rozvoje lidských zdrojů je součástí strategického plánu organizace.

1.2 MOTIVAČNÍ STRATEGIE

Motivační strategie je tvorba nástrojů motivace k práci. Pouze firma, která má zpracovanou kvalitní strategii vlastního rozvoje, může vytvářet dílčí odvozené strategie, které konkretizují a realizují **záměry jejího rozvoje – strategie lidských zdrojů, ale i například výrobní strategie, marketing, investice, logistika a další.** Různé výzkumy prokazují, že motivování zaměstnanci využívají své schopnosti z 80 -90%. Pozitivní motivace tak ovlivňuje ochotu zaměstnanců pracovat pro svoji firmu a angažovat se v práci. Z tohoto

důvodu ve většině firem zpracovávají motivační program, který má prostřednictvím motivace jednotlivých zaměstnanců vést k následujícím cílům:

- k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy a posílit tím angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách (řízení podle cílů)
- k dosažení žádoucích změn v pracovním jednání, které by umožňovaly dosahování vysokých pracovních výkonů
- k podpoře pracovní spokojenosti (vlastní motivační programy, programy uznání a nehmotného ocenění pracovníků, retenční programy – programy podporující „klíčové“ pracovníky a směřující k jejich udržení ve firmě, programy péče o pracovníky nebo programy kvality pracovního života, které jsou v posledních letech nahrazovány programy celostního řízení ve firmě. [3].

1.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

Je chápán jako dílčí ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele (loajalita k vlastní organizaci) a formování zájmů zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu. [2].

S těmito programy také souvisí programy a systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků (nejen podpora a rozvoj profesní kompetence, ale také naplnění potřeb uznání a sebeaktualizace zaměstnanců) a systémy odměňování založené na výkonu (mzda + finanční i nefinanční odměny jako motivační faktor).

2. ROLE MANAŽERA V PROCESU MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Mezi důležité činnosti manažera patří motivování spolupracovníků.

- Je důležité, aby důkladně poznal jejich základní motivy (hodnota a potřeby) a motivační profil, pak může vytvořit a uplatňovat motivační systém a motivační programy.
- dále by měl používat motivační teorie se znalostí věcí a uvážlivě je propojovat s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku.
- měl by být schopen propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně (ale i negativně) působit na motivaci zaměstnanců – systémy hodnocení, odměňování, vzdělávání a systém firemní komunikace.
- neměl by se spoléhat v zájmu zvyšování výkonnosti výhradně na uplatňování motivace, zároveň s tím aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet jim pro jejich práci přiměřené pracovní prostředí a podmínky.
- zároveň by neměl zapomínat na sebmotivaci a na nezastupitelnou roli manažerů coby vzoru pro ostatní zaměstnance.[3].

3. VYBRANÉ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

3.1 HERZBERGOVA TEORIE DVOU DIMENZÍ MOTIVACE K PRÁCI

Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a rozdílnou funkcí v procesu motivace, a to:

- na faktory hygieny (dissatisfactory). – peníze, (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.

Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců, ale pokud jsou zajištěny nevyvolávají spokojenost ani nespokojenost. Rozhodujícím způsobem nám pak faktory hygieny ovlivňuje organizační klima.

- motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory). Sem zařazujeme výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost,

pracovní vzestup. Pozitivně laděné motivátory jsou podnětem k pracovnímu výkonu zaměstnance. Motivátory považuje Herzberg za nejúčinnější formu motivace k práci, ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnance, ale také vedou ke zvýšení pracovního výkonu.

Mzdu Herzberg zařadil mezi faktory hygieny, ale praxe prokazuje, že mzda často působí jako motivátor – mzdové ohodnocení bývá vyjádřením pochvaly, oceněním a uznáním pracovního výkonu a kvality zaměstnance.

Nejvýraznější přínos Herzbergovy teorie:

- specifikace dvou faktorů motivace k práci, vymezení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců k výkonu
- vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů
- potvrzení nutnosti objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východisko pro tvorbu účinné motivační strategie organizace.[1]

3.2 TEORIE KOMPETENCE

Jde o specificky orientovanou teorii potřeb, jejím autorem je R. W. White.

Závěry, které vyplývají z této teorie:

- potřeba kompetence u dospělého člověka se projevuje především v pracovním životě jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), respektive jako potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání a respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale i partnera, dětí.
- potřeba kompetence je blízká potřebě vysokého výkonu, není s ní však totožná.
- potřeba kompetence má i rovinu sociální. Práce představuje příležitost porovnávat vlastní výkony a výkony ostatních pracovníků. Toto porovnávání působí jako východisko pro posouzení míry

kompetence vlastní i druhých zaměstnanců, v závislosti na výsledku může být východiskem pro získání obdivu druhých osob.

Závěry pro praxi:

Vedoucí pracovník by se měl snažit vždy pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřené náročnými – měly by mírně překračovat úroveň jeho schopností a předpokladů, které pracovník již prokázal.

3.3 TEORIE EXPEKTANCE

Tato teorie vychází z teorie motivačních teorií, jejím autorem je V. H. Vroom, významný představitel psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Kognitivní teorie mají významné uplatnění při výkladu pracovního jednání, výkladu motivů (pohnutek), které k němu vedou. Lidé o skutečnostech, s nimiž se setkávají, uvažují, hodnotí je, učí se z nich, vytvářejí si určité představy o budoucím možném i o tom, co by se mělo stát, mají určitá očekávání. Myslí, řeší problémy, rozhodují se a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají.

Klíčová role v této teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je chápána jako prostředek, nástroj, cesta, způsob k dosažení pro člověka významné hodnoty.

3.4 TEORIE SPRAVEDLNOSTI (ROVNOVÁHY)

Tato teorie vychází z kognitivistických teorií motivace. Jejím představitelem je J. S. Adams. Základem této teorie je sociální srovnávání. Srovnáváme svůj vklad do práce, ale i především efekty, které nám práce přináší. Tímto efektem mohou být peníze, uznání, přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, kariérní postup a další. Pokud pracovník získá dojem, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, většinou se u něj dostavuje motivace tuto nerovnováhu (nespravedlnost) odstranit.[2]

4. UPLATNĚNÍ VÝŠE ZMÍNĚNÝCH MOTIVAČNÍCH TEORIÍ V PRAXI

V roce 2011 proběhl výzkum motivačního prostředí firem a organizací v České republice, který uskutečnila společnost Everesta, s. r. o. ve spolupráci s Českou manažerskou asociací, s cílem podpořit organizace, které se zabývají zvyšováním motivovanosti a angažovanosti svých zaměstnanců. Do projektu se zapojilo více než 120 organizací všech velikostí z celé České republiky. Není překvapující zjištění, které vyplynulo ze závěrů výše zmiňované studie, že manažeři firem se stále domnívají, že motivaci zaměstnanců mohou nejúčinněji zvýšit dostatečným finančním hodnocením, odměnami za mimořádný výkon nebo různými benefity. Zjištění odborníků, že tyto formy motivace mají pouze krátkodobý účinek, většinou vůbec neberou v potaz. Odborníci znovu upozorňují na fakt, že stoupající požadavky zaměstnanců na finanční ohodnocení nejsou vždy jen projevem rostoucích životních nákladů, ale i snahy kompenzovat si něčím, to, že daného jednotlivce jeho práce prostě nebaví. Motivovat zaměstnance můžeme i jinými, méně nákladnými prostředky, které pak ovlivňují celkové vnímání motivačního prostředí ve firmě.

V roce 2011 vyšel překlad knihy amerického novináře Daniela H. Pinka s názvem Drive (Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje), kde se autor zamýšlí právě nad tím, čím v současné společnosti lze účinně motivovat zaměstnance. [4]. Ve své práci zkoumá psychologické změny pracovního prostředí a tvůrčí motivace a dospívá k závěru, že skončila doba, kdy k ekonomickému rozvoji stačila motivace finanční odměnou. (Samozřejmě, že nemůžeme zapomínat na fakt, že si lidé musí vydělat na živobytí - plat, mzda, odměny-pokud mají pocit, že nejsou spravedlivě odměněni, jsou nespokojeni). Jako viditelný důkaz toho, že metoda cukru a biče již v současném století nemá místo. (při delším používání vzniká na odměnu návyk a odměna musí být zvyšována).

Tato metoda funguje u rutinních úkolů s jasnými pravidly bez potřeby kreativity. Ve své práci

identifikuje tři stupně motivace, které odpovídají třem stupňům lidské evoluce.

1. **Motivace 1.0** – byla založena na biologických pudech – jídlu, sexu a obydlí, je stále přítomná, bez ní nelze přežít.
2. **Motivace 2.0** – k prvnímu stupni přidává poháněcí impuls. Tím je podle něj potřeba hospodářského a společenského růstu založená na touze po odměně a strachu z trestu, pohánění sobectvím, která však vedla k tvorbě užitečných věcí pro druhé lidi, stala se základem technologického pokroku, prosperity a svobody vrcholící ve 20. století. Základní myšlenka: chceme-li zlepšit výkon, zvýšit produktivitu a povzbuzovat skvělost, musíme odměnit dobré a trestat špatné.
3. **Motivace 3.0** – je založena na tom, že práci si uděláme zábavnou. Pink uvádí, že ekonomická doba se proměnila ze studia peněz ve studium chování a Nobelovu cenu za ekonomii v současnosti získávají psychologové. Práce začala rozlišovat úkoly mechanické a úkoly tvořivé. A na ty tvořivé nastupuje třetí poháněcí impuls – zmíněná motivace označená jako 3.0. Tvořivost je samořízená, poháněná vnitřní motivací – zápal, posedlost samotným tvořením spíše než finanční otázka. Pocit, že pracujeme pro sebe, na sobě, sebezdokonalujeme se, práce nás těší. Jako zábavný příklad se uvádí tzv. "Sawyerův efekt", kdy Tom dostane úkole nabílit tetiččin obrovský plot. Zpočátku pracuje s nechutí, kamarádi se mu posmívají. Pak dostává nápad, udělá si z práce zábavu, posmívajícím se kamarádům vysvětluje, že natírat plot je obrovský požitek, žádná nádeničina a za nic na světě by jim nedovolil se připojit. Výměnou za jablko dovolí kamarádovi bílit také a postupně se přidávají další, práci (hru) odvedou za Toma. (práce je povinnost, hra je zábava- Tom využil tento motivační princip). Sawyerův efekt znamená posun motivace z 2.0 do motivace 3.0 tím, že si práci uděláme zábavnou. Práci děláme proto, že chceme, ne proto, že musíme. Tvořivost zaměstnanců můžeme poškodit, jestliže je

budeme úkolovat se slibem finanční odměny(výzkumy motivačních psychologů dávají Pinkovi za pravdu) a oslabíme tím jejich zápal pro plnění úkolu.

Pink [4] uvádí, že motivace 3.0 byla vždy přítomná u špičkových umělců a vědců, ponořených do práce a zapomínajících na vše ostatní. Tvorba z vnitřní motivace uspokojuje tyto psychologické potřeby: profesionalitu, autonomii a sebezdokonalování, svobodu a užitečnost druhým (mistrovství, samostatnost a vědomí účelu). Jsou-li tyto motivace uspokojené, jsme šťastni a produktivní, pokud ne, zakrňujeme.

Úkolem managementu je vytvářet pracovní prostředí, v němž se přirozené psychologické potřeby dají uplatňovat, pěstovat a rozvíjet. Zadávané úkoly by měly odpovídat našim schopnostem – jsou-li nad naše síly, dostavuje se úzkost, jsou-li pod naši úroveň, dostavuje se nuda.

ZÁVĚR

Jedním z důležitých úkolů manažera je zjistit, co motivuje jednotlivé zaměstnance k tomu, aby dosahovali požadovaného výkonu a přispívali tak k plnění cílů organizace. Ve dvacátém prvním století si manažeři nevystačí s motivováním pouze penězi, ale jsou nuceni hledat i jiné prostředky pro povzbuzení zájmu zaměstnanců o kvalitní realizaci jejich pracovní činnosti. Samozřejmě, že je stále důležité poskytovat adekvátní finanční odměnu za práci, zaměstnanci si musí zajistit živobytí, ale různé výzkumy ukazují, že finanční odměna jako jediný způsob motivování nenaplnuje očekávání manažerů, protože v krátké době ztrácí svůj motivační efekt. Proto úspěšné organizace využívají i jiné motivační nástroje, které volí pro jednotlivé profese. Mezi ně můžeme zařadit například naplnění těchto potřeb: zájem, poznání, seberealizace, variabilita a změna, kreativita, moc a vliv, sociální kontakty, pracovní podmínky. Bez vhodného a soustavného motivování zaměstnanců často organizace ztrácí loajální zaměstnance.

LITERATURA

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [2] JERMÁŘ, M. a kol. Psychologie v organizační a ekonomické praxi. Plzeň: ZČU, 2012. ISBN 978-80-261-0147-5.
- [3] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [4] PINK, DANIEL, H.. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. [online]. Riverhead Hardcover, 2009. [cit. 2012-09-07]. Dostupné z: <http://www.ceskapozice.cz/magazin/recenze/ja-k-lidi-motivovat-k-praci-neotravujte>
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení lidí. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [7] SUNTINGEROVÁ, L. Kreativita v manažmente. Bratislava: Spirit dva, 2010, ISBN 978-80-89393-21-3.
- [8] TOMAN, J. Motivace pracovního jednání. [online] [cit. 2012-10-09]. Dostupné z <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-mpp/motivace-pracovniho-jednani.html>.
- [9] Manažeři vnímají potřebu nových přístupů ke zvyšování motivace zaměstnanců [online]. Praha Everest, 2012. [cit. 2012-04-02] Dostupné z: <http://www.everesta.sk/aktuality/manazeri-vnimaji-potrebu-novych-pristupu-ke-zvysovani-motivace-zamestnancu>.

Autorka:

PhDr. Věra Dvořáková

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická,

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

E-mail: dvor@kpm.zcu.cz.

MOTIVATION AS THE CORE INFLUENCING JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF ORGANIZATIONS

Abstract: Motivation is one of the key managerial activities. Strategic plan for the development of human resources is an important part of the strategic plan of the organization. Practice shows that motivated employees showing greater willingness to work for your business, engage in work, are loyal. Practice using these selected theories of work motivation: Herzberg's two-factor's theory, White's theory of competence Vroom's theory of expectance, Adams' theory of justice. managers of many companies still believe that the prize money is a good motivator. Money effect will dissipate over time, employees are dissatisfied with reward again. More and more managers realize that over time, which can be motivated only by money. Management currently has for employees to create a work environment in which they can apply, grow and developed natural psychological needs, the carrot and stick method does not belong to this century.

Key words: motivation, strategic plan, human resources, theories of work motivation, psychological needs

JEL Classification 015