

Motivace jako významný faktor vedení týmu

Petr Mateřánka

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ing. Petr **MATEŘÁNKA**

Studijní program: B 7202 Mediální a komunikační studia

Studijní obor: Marketingové komunikace

Téma práce: Motivace jako významný faktor vedení týmu

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska (teoreticko-metodologickou část) vztahující se k tématu.
2. Charakterizujte specifika motivačních faktorů a týmové práce.
3. Definujte cílové skupiny, proveďte kvalitativní a kvantitativní výzkum.
4. Zhodnoťte získané výsledky a navrhnete konkrétní využití nástrojů motivace při vedení a řízení lidí.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

ADAIR, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

MALÁTEK, V. Metodologie marketingového výzkumu. Karviná: OPF SU, 2001. ISBN 80-7248-119-3.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-8.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULĚŘ, O. Management. Praha: RUBICO, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Pavla Kotyzová

Ústav marketingových komunikací

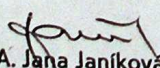
Datum zadání bakalářské práce:

1. prosince 2009

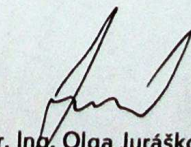
Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka



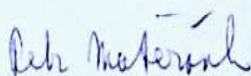

Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 26.3.2010


.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá významem jednotlivých motivačních faktorů na pracovní výkon zvolených cílových skupin, to jest pracovníků ve výrobní sféře, studentů, nezaměstnaných, členů obchodních týmů a manažerů.

Využito bylo kvantitativních i kvalitativních metod marketingového výzkumu - dotazníku a hloubkového rozhovoru.

Z výsledků šetření plynou doporučení pro jednotlivé cílové skupiny - pro vedoucí pracovníky = jakých motivačních faktorů využívat při práci s kolegy i při sebemotivaci.

Klíčová slova: motivace, hodnocení zaměstnanců, tým, pracovní výkon, motivační faktory.

ABSTRACT

This bachelor diploma thesis analyzes importance of factors of motivation on working capacity inside specific target groups (workers in the manufacturing sector, students, unemployed people, salesmen and managers).

Quantitative as well as qualitative methods of marketing research were used = an answer sheet and an in-depth interview.

From the results of this examination have ensued some recommendations for those specific target groups, especially for leaders or representatives of those groups = which factors of motivation to use to improve their working capacity, or at their own self-motivation.

Keywords: Motivation, Evaluation of employees, Team, Working capacity, Factors of motivation.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE	10
1.1 PROČ JE MOTIVACE DŮLEŽITÁ	10
1.2 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
1.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	16
1.2.2 Teorie dvou faktorů (dvoufaktorová teorie).....	18
1.2.3 Teorie získaných (osvojených) potřeb	20
1.2.4 McGregorova Teorie X, Teorie Y.....	20
1.2.5 Teorie očekávání (expektační teorie)	21
1.2.6 Sebemotivace	23
1.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY	25
2 TÝMOVÁ PRÁCE A JEJÍ ROLE V MOTIVACI	28
2.1 VÝHODY PRÁCE V TÝMU X PROČ TÝM NEFUNGUJE	29
3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU (HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ)	31
3.1 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	32
3.2 POUŽITÍ SEBEHODNOCENÍ.....	35
3.3 JAK PROVÁDĚT HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 ANALÝZA MOTIVÁTORŮ CÍLOVÝCH SKUPIN	39
4.1 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN	39
4.2 STRUKTURA INDIVIDUÁLNÍHO DOTAZNÍKU A TÝMOVÉHO (SKUPINOVÉHO) ROZHOVORU	40
4.3 CÍLOVÁ SKUPINA „NEZAMĚSTNANÍ“	42
4.4 CÍLOVÁ SKUPINA „STUDENTI“	44
4.5 CÍLOVÁ SKUPINA „TOP MANAGEMENT“	46
4.6 CÍLOVÁ SKUPINA „STŘEDNÍ A LINIOVÝ MANAGEMENT“	48
4.7 CÍLOVÁ SKUPINA „PRACOVNÍCI VE SLUŽBÁCH, OBCHODNÍCI“	53
4.8 CÍLOVÁ SKUPINA „PRACOVNÍCI VE VÝROBNÍ SFÉŘE (DĚLNÍCI, TECHNOLOGOVÉ, KONTROLOŘI)“	57
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
5.1 CÍLOVÁ SKUPINA „NEZAMĚSTNANÍ“	61
5.2 CÍLOVÁ SKUPINA „STUDENTI“	61
5.3 CÍLOVÁ SKUPINA „TOP MANAGEMENT“	62
5.4 CÍLOVÁ SKUPINA „STŘEDNÍ A LINIOVÝ MANAGEMENT“	63
5.5 CÍLOVÁ SKUPINA „PRACOVNÍCI VE SLUŽBÁCH, OBCHODNÍCI“	64
5.6 CÍLOVÁ SKUPINA „PRACOVNÍCI VE VÝROBNÍ SFÉŘE (DĚLNÍCI, TECHNOLOGOVÉ, KONTROLOŘI)“	65
ZÁVĚR	66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma, které se na první pohled může jevit tématem jasným. Přitom, pokud se nad ním zamyslíme, ne každý může říct, že zná, co to motivace vlastně je a hlavně, povětšinou neodhalí opravdu širokou paletu nástrojů motivace.

Motivace totiž nejsou jen peníze, benefity, pochvala a pracovní postup, ale je to rozsáhlý soubor nástrojů, které by měly být komplexně integrovány v první fázi dle konkrétních potřeb a charakteristiky jednotlivce – pracovníka. V druhé fázi potom jako motivace týmová, přinášející společnosti profit a velkou přidanou hodnotu v podobě silného týmu s fungujícími vazbami.

Aplikovat správně nástroje motivace chce nejprve se dozvědět, co všechno motivace je, jaké existují motivátory. Poté zanalyzovat, co motivuje každého konkrétního zaměstnance. Následně zjistit, co motivuje mě samotného, jaké jsou vlastně mé motivy, jaká je míra mé sebemotivace v případě těchto motivů = jak jsou motivy silné. V další fázi je třeba zjistit, které motivátory je možné, dostupné v souladu se zdroji firmy u každého kolegu uplatnit. Zjistíme tím, co, do jaké míry a pro koho. Následná aplikace motivátorů pomáhá vytvářet u zaměstnanců uspokojení, podporuje jejich angažovanost, loajálnost, nastavuje základní laťku pro vznik a fungování motivace týmové. Samozřejmostí je neustálé hodnocení stavu motivace kolegů, obměna motivačních činitelů v závislosti na povaze práce, změně povahy práce, rotaci pracovních míst, přechodu na projekty, obměně struktury týmu - ať příchodem či odchodem spolupracovníků, a dalšími vážnými zásahy do fungování týmu.

Důležité je, aby mnohem větší roli hrála motivace pozitivní než motivace negativní, založená na systému postihů (i když i negativní motivace je v určitých situacích nezastupitelná).

Pokud si položíte otázku „Proč je motivace důležitá?“ a následně „Jak tedy správně motivovat?“, dostáváte se už hlouběji do nitra této problematiky a činíte první, ale nesmírně důležitý krok k tomu, abyste byli respektovanými vedoucími, aby vám fungoval tým, či abyste dosáhli lepšího sebepoznání a mohli si nastavit akční plány vlastního rozvoje.

Na tyto a další otázky může přinést nový vhled tato bakalářská práce, v které jsem čerpal převážně z vlastních praktických zkušeností trenéra, který seznamuje účastníky tréninků mimo jiné i se zásadami motivace, pomáhá ji aplikovat do chodu oddělení společností jako nedílnou součást firemní kultury.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA MOTIVACE

1.1 Proč je motivace důležitá

Zřejmě nejvýstižnější bude hned v úvodu této práce definovat to, co vlastně motivace je.

Motivace je soubor motivů, tj. vnitřních pohnutek chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu. Uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou vzniká motiv. Jde o mobilizaci energie k dosažení určitého cíle. Příčinou takového chování jsou motivy.

Ale jak jsem se již zmínil, ke vzniku motivu a následně tedy motivovaného chování je na počátku nutná přítomnost potřeby.

Potřeba je prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu.

Stimul je vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí. Jeho síla bývá menší než u motivu. Potřeba vyjádřená prostřednictvím stimulu se právě stává motivem. Je to takový vnější pomocník, věc z okolí, která zesiluje naše vnitřní pohnutky, posiluje sílu motivů.

Motiv je vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování. Jedná se o zřejmé „nabuzení“ k cíli, kterým je uspokojení určité potřeby. Například má potřeba patřit do určité skupiny lidí vyvolá takové mé jednání, které mi to nakonec může umožnit.

Proto je při jakékoliv práci s lidmi, zvláště při vedení a řízení lidí, správná volba motivačních nástrojů, jejich načasování a co nejpřesnější aplikace na konkrétní zaměstnance s cílem vyvolat u nich požadované pracovní jednání vedoucí ke zvýšení jejich produktivity práce naprosto klíčovým elementem.

Vše je v ideálním případě relokováno do na míru šitého motivačního programu, kde se díky vytvoření optimálních podmínek pro každého dosáhne nejlepšího využití znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců vedoucích ke zvýšení produktivity práce v souladu s nastavenými cíli společnosti, a to v konečném důsledku může mít za následek neustálý požadovaný rozvoj dané společnosti.

Motivační program podniku obecně usiluje o prosperitu podniku a jeho cíle. Rozvíjí aktivity spolupracovníků vedoucí k těmto cílům při použití motivačních nástrojů, kterými jsou i četné stimuly. V ideálním případě je diferencovaný pro konkrétní skupiny pracovníků zvlášť. Je také náležitě představen, prezentován a pro jeho úspěšnost je nezbytné, aby jeho tvůrci znali zájmy a potřeby daných zaměstnanců, spolupracovníků, kolegů. Toho se

dosáhne například využitím aspektů zjištěných při pravidelném hodnocení zaměstnanců, jehož elementární součástí jsou i fakta o dalším směřování rozvoje pracovníka.

Jako důležitá poznámka se potom jeví fakt, že **efektivní řízení = správné rozhodování, účinné motivování a efektivní komunikace**. Dobrou motivací se stává zaměstnanec dostatečně **angažovaný**, více vnitřně se zajímajícím o úkol, tedy například ochotným dělat věci navíc, což zpětně přináší firmě úspory a navíc loajálnější zaměstnance.

Uvádím základní otázky, které by si každý vedoucí měl položit a zodpovědět je, pokud chce svůj tým dobře motivovat [MATEŘÁNKÁ, 2008]:

- Co motivuje lidi, kterým jsem nadřizený ? Jenom peníze ?
- Proč zde pracují ? Proč zde pracují tak dlouho ? Je to pro ně jedno ze zaměstnání, jimiž v životě projdou či dokonce jediné místo, které byli schopni sehnat ? Vybrali si je jako nejlepší z více dobrých možností ?
- Odešli by pracovat někam jinam při první příležitosti, třeba za o málo více peněz ?
- Byli by stejně motivováni, kdyby je vedl někdo jiný než já ?
- Děje se něco s jejich motivací, jsem-li na dovolené nebo dlouhodobě mimo ?
- Dělají to, co od nich požaduji x co je očekáváno ? Dělají to tak, jak bych to udělal já anebo lépe/hůře ?

Dobrý motivátor spíše řídí výsledky, než ukládá úkoly. Nejlepší motivátoři neříkají lidem přesně, co mají dělat, ani na ně nekřičí, udělají-li něco jiného nebo když se jim něco nepovede. Umějí porozumět, komunikují, delegují pravomoci, nejen zodpovědnosti, a starají se o to, aby se každý co nejvíce podílel na plánování i hodnocení práce své i celého týmu.

Z toho všeho je tedy naprosto zřejmé, že vodítkem k ideální individuální či týmové motivaci je dozvědět se, co lidé ve společnosti potřebují. Na základě těchto znalostí sestavit vhodný motivační program a ten průběžně aktualizovat v závislosti na měnících se cílech společnosti, celkové situaci společnosti na trhu a hlavně na měření a výzkumu toho, zda dané motivační nástroje skutečně vedou nejen ke zvýšení produktivity, ale hlavně ke zvýšení angažovanosti.

Co tedy potřebují lidé ve firmě, společnosti, resp. jaké mají potřeby [BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULÉŘ, 2001]:

- cítit se smysluplně, mít cíl;
- mít možnost vydělat si;

- být zainteresováni na dobrých výsledcích;
- cítit se vítězi;
- cítit se volně;
- cítit se bezpečně;
- být informováni.

Potřeba cítit se SMYSLUPLNĚ

Lidé mají potřebu cítit, že se věnují něčemu, co má smysl, který je přesahuje. Chtějí svou činností přispívat k něčemu významnému. Potřebují mít jistotu, že to, o čem jejich firma usiluje, je správné a potřebné, a že oni při tom plní významnou úlohu. Není-li tato jejich potřeba uspokojena - práce je pouze rutina - ke které jsou donuceni kvůli penězům.

K tomu, aby úkoly ovlivnily aktivitu jednotlivce, jsou nutné **dvě podmínky** na straně pracovníka:

1. jedinec musí přijmout cíl za svůj;
2. je-li cíl přijat, jedinec se musí úkolu oddat (jinak jej vzdá při první možné překážce či problému).

Musí mít tedy cíl a přijmout ho plně za svůj, umět, moci a CHTÍT ho dosáhnout.

K úspěšnému splnění daných podmínek obrovskou měrou přispívá kvalitní fungování týmové práce (o týmové práci jako motivátoru pojednávám v druhé kapitole).

Podnikové cíle jsou požadované stavy, o které podnik usiluje. Jsou kompromisem mezi vedením a „skupinami“ (tj. zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, odbory, poskytovatelé kapitálu, státními institucemi).

Podmínky týkající se samotného stanovení úkolu, cíle [MATEŘÁNKA, 2008]:

- pravidlo SMART pro stanovování cílů (cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované);
- obtížnost - úkol musí být splnitelný, přiměřeně obtížný;
- zpětná vazba o tom jak úkol pokračuje, stimuluje k vyšším výkonům;
- účast na stanovení úkolů, cílů - pokud má pracovník možnost účastnit se stanovení svých úkolů, cílů, je mnohem více motivován, vede to k silnějšímu přijetí úkolu, cíle. Toto je moderní trend tzv. Řízení podle cílů (MBO). Zjednodušeně je zaměstna-

nec hodnocen za stanovení cíle, který si sám určil a u kterého si nadefinoval, co vše je potřeba ke splnění cíle zapotřebí, jaké zdroje potřebuje. Výhodou je to, že si stanoví to, v čem je opravdu dobrý, vedoucím se tím zredukuje operativní činnosti (má více prostoru na vedení a řízení lidí), cíl je jasně měřitelný, vedení se dozví, jak fungují procesy na nižších úrovních. Zaměstnanec si ovšem stanoví zdroje, které jsou ke splnění cíle nezbytné, proto pokud cíle nedosáhl, nemusí zaměstnavatel brát na zřetel „výmluvy“ pracovníka. Ten má za splnění cíle plnou zodpovědnost a je za to i hodnocen. Převzetí vlastní zodpovědnosti (nespoléhat se, že to za mě vedoucí či mí kolegové vyřeší) je stále palčivým problémem řady našich firem. Individualismus je nakažlivý a ničí to týmovou práci. Staré známé pravidlo, že řetěz je tak silný, jako jeho nejslabší součást, je zde evidentní.

Potřeba cítit se VOLNĚ

Jednoduše spolupracovníci chtějí určitou míru autonomie a rozhodování. Potřebují mít svou oblast, kde můžou rozhodovat, klást si vlastní cíle a dosahovat jich. Chtějí být hrdí na dokonalost své práce a na to, co dokazují sami sobě. Nemají nad sebou rádi podrobnou kontrolu a různé projevy nedůvěry.

V této souvislosti je nesmírně důležité zapojení lidí do rozhodovacích procesů vyžadujících kreativitu. Pokud budou pracovníci mít možnost se do rozhodování zapojit, nejlépe přímo v případě svého pracoviště (toto není nezbytně nutné a často ani žádoucí v oblasti strategií, vizí. I když díky informacím z nižších úrovní řízení může být vedení v dobrém slova smyslu ovlivněno těmito údaji, názory, postoji při stanovování vizí, strategií. Dopad na formování pozitivní firemní kultury je zřejmý. Tento princip se začíná využívat v případě MBO) a ještě budou za toto rozhodování například odměněni, získá organizace vysoce motivované jedince, kteří budou dobrovolně a rádi usilovat o rozvoj organizace. Příkladem může být hnutí Neustálého zlepšovatelství (Continuous Improvement) se svými „kaizeny“. Kdy si zaměstnanec neustále upravuje, zlepšuje své pracoviště, přichází na různé nápady – a to neustále – za tyto nápady je odměňován. Má tedy autonomii v rozhodování – rozhoduje si o úpravě pracovního prostředí dle svých představ. Firma má všechny kaizeny zdokumentovány, získává daleko větší přehled o tom, co se děje na nižších úrovních organizační struktury, nenásilnou formou zjišťuje názory svých spolupracovníků, motivuje je a navíc ušetří tímto způsobem spoustu zdrojů, hlavně finančních, které poté může zpětně dát do koloběhu ve formě odměn za tyto nápady a do rozvoje zaměstnanců. Příkladem je velká

moravská společnost, kde se tento systém osvědčil ve zkušebním provozu a nyní je postupně zaváděn v rámci celé společnosti. Není žádným tajemstvím, že jen za vhození nápadu (= kaizenu) do reálné schránky na jednotlivých pracovištích dostane autor odměnu 1 000 Kč. A v případě, že je nápad realizován, tak dle výše ušetřených nákladů se odvíjí další odměna pro autora. Co může být pro motivaci lepší, než že si sám rozhodnu o regulaci svého pracovního prostředí a ještě za to dostanu zapláceno ???!! Continuous Improvement v kombinaci s MBO se jeví jako jedna z ideálních variant motivace a podpory otevřené komunikace, kdy tato skutečně probíhá a není jen strašákem, tabu.

Praktickou radou pro účinné zapojení lidí do těchto záležitostí – aby chtěli být zapojeni, je ptát se na názor lidí, kteří danou práci vykonávají, zapojit je do praktické realizace těch nejlepších myšlenek. Protože platí, že lidé, kteří se rozhodnutími musí řídit, je dělají lépe, pokud se podílejí na jejich tvorbě.

S tím úzce souvisí další motivační faktor, a tím je **delegování**.

Delegování pomáhá využívat odborné znalosti a zkušenosti spolupracovníků, pomáhá podporovat a rozvíjet schopnosti, iniciativu, samostatnost a zodpovědnost. **Delegování pozitivně ovlivňuje výkonnostní motivaci a pracovní spokojenost spolupracovníků.**

Nejúčinnější postup při delegování je následující, vedoucí by měl [BLANCHARD, JOHNSON, 1993]:

- nabídnout pomoc;
- přidělit pravomoci;
- nepřebírat kontrolu.

Potřeba cítit se VÍTĚZI

Každý člověk potřebuje uznání a chválu a v něčem se chce považovat za vynikajícího.

Uznání a pochvala mají velkou motivační sílu pro další snahu pracovníka.

Dobrý manažer soustavně sleduje výsledky spolupracovníků, průběžně hodnotí a dobré pohotově pochválí. Je zaměřen více na to dobré než na negativní. Je to logické. Průměrně člověk dělá 97% věcí správně a 3% jsou chyby. Pochvala by tedy měla převažovat, byť je, speciálně český člověk, „vytesán“ při hodnocení tak, že se okamžitě zaměří na chyby namísto toho, aby ocenil oněch 97% úspěchu.

Potřeba vítězit - je uspokojována a využívána k motivaci tím, že jsou jejich výsledky vykazovány a sledovány. Všude, kdy je to možné, je proto účelné zajistit zachycování a měření výsledků.

Potřeba cítit se BEZPEČNĚ

Lidé potřebují vnímat prostředí v podniku jako přátelské, bez vážných hrozeb a srozumitelné. Obzvláště by neměli pracovat s pocitem strachu o místo. Sice to stimuluje k lepším výkonům, ale dlouhodobě to má demotivační tendence.

Potřeba být INFORMOVÁN

Lidé potřebují znát situaci a perspektivu svého pracoviště i podniku, své výsledky v porovnání s jinými (hodnocení). Toto je jedna z těch nejdůležitějších podmínek. Vedoucí by se měl alespoň zeptat na názor kolegů (i když dá přednost svému řešení), měl by jim říkat, proč se daná věc děje daným způsobem, proč se např. nakupují dané technologie, k čemu budou. Už jen tento pocit informovanosti vzbuzuje u kolegů pocit, že nejsou z kola ven, že se s nimi počítá, že jsou součástí celku a mají podíl i na rozhodování. Jednoduše řečeno, pokud se zaměstnanec zeptá, a jeho základní otázka by měla znít PROČ, musí dostat odpověď. Ještě lépe, pokud vedení předchází těmto otázkám vysvětlením, proč se daná věc takto implementuje. Naprosto základní pro motivaci a vedení lidí je tedy **poskytování INFORMACÍ a ZPĚTNÉ VAZBY** [MATEŘÁNKÁ, 2008]. Účinná zpětná vazba je základem zvyšování výkonnosti. Každý člověk potřebuje znát, jak mu jde jeho práce. Neexistuje-li zpětná vazba, začnou lidé jen tušit, co se od nich chce, čeho by měli dosahovat a jak se chovat. Kdyby vedoucí pracovník neposkytoval průběžně zpětnou vazbu, znamenalo by to, že nic z toho, co pracovníci dělají, není důležité.

Platí [BLANCHARD, JOHNSON, 1993]:

- Čím více mají lidé informací, které poskytují význam pro to, čeho se snaží dosáhnout, tím lépe pak budou motivováni.
- Zaměstnanci potřebují informace, které by jim pomohly dělat jejich práci dobře. Informace jsou důležité pro smysluplnost práce, kvalitní výkon práce, pocit významnosti a pocit jistoty.
- Vedoucí musí říkat lidem, jak jejich práce přispívá celku a proč je důležitá.

- Vedoucí musí povzbuzovat členy týmu, aby si tyto věci zjišťovali sami. Tzn. poskytnout jim svobodu vyhledávat další informace.

Nicméně pro opravdu účinnou motivaci je nezbytné kromě výše uvedených faktorů, aby vedoucí společně s vysokou emoční inteligencí, praktickými dovednostmi a schopnostmi, zkušenostmi disponoval i teoretickým základem, znalostmi teorií motivace.

1.2 Motivační teorie

Teorie motivace se ve své podstatě zabývá vysvětlením toho, proč lidé volí alternativní formy chování k dosažení svých různých cílů. Pracovní motivaci tvoří všechny pohnutky, síly a vlivy, které vedou k tomu, že člověk chce něčeho dosáhnout, chce uspět. Teorie motivace zakládá svou analýzu výkonu pracovníků na tom, jak práce a odměny za ni uspokojují individuální potřeby pracovníků. Řada teorií vytvořených v průběhu let se snažila pomoci managementu identifikovat motivy a potřeby pracovníků. Nyní se stručně zaměřím na některé z nejvýznamnějších teorií motivace pracovníků a zhodnotím jejich praktickou aplikaci. Jsou to **Maslowova teorie hierarchie potřeb, teorie získávaných (osvojovaných) potřeb, teorie dvou faktorů, teorie X Y a teorie očekávání (expektační teorie)** [MATEŘÁNKA, 2008].

1.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

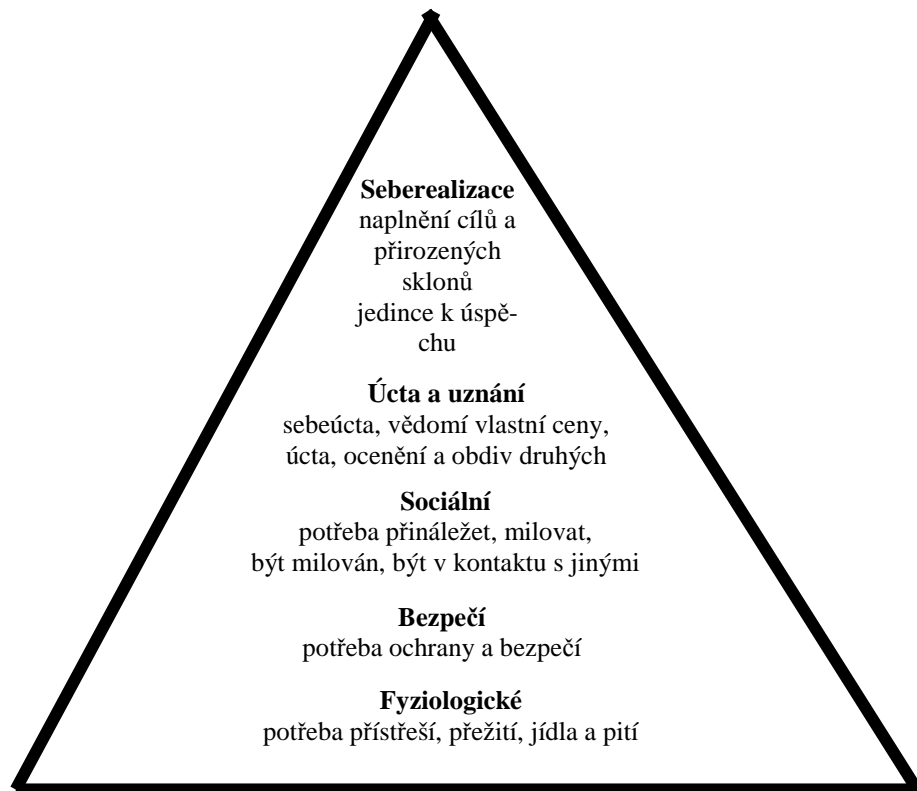
Většina dnešních manažerů bude již obeznámena s hierarchickou klasifikací lidských potřeb, která byla poprvé zpracována Maslowem v roce 1943 [STÝBLO, 2003]. Maslow tvrdil, že motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od základních, instinktivních, fyziologických potřeb a potřeb bezpečí k potřebám vyššího řádu, jako jsou potřeby uznání (úcty) a seberealizace.

Maslow uvádí, že existuje pět úrovní potřeb, seřazených v pořadí, v němž se je jedinec bude snažit uspokojovat. Až když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, působí jako motivátory potřeby vyšší úrovně: nejprve potřeba uznání a pak potřeba seberealizace.

Hierarchie v teorii potřeb znamená, že potřeba, která není uspokojena, vyvolává u člověka úsilí, snahu a hledání, jak potřebu uspokojit. Proto člověk, který má hlad, bude hledat jídlo, a ten, kdo není milován, bude hledat lásku. Jakmile je hledání naplněno nebo uspokojeno, dále už jako primární motivátor nepůsobí. Potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemoti-

vují. To jasně ilustruje racionalitu uspořádání potřeb do hierarchie. Avšak lidé usilují o růst - pokud je to proveditelné – a mají přirozenou touhu po postupu v hierarchii. A tak potřeby vyššího řádu působí jako motivátor, jestliže jsou uspokojeny potřeby řádu nižšího.

Maslow později doplnil svou pyramidu ještě o další 3 typy potřeb.



Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb

Celkově lze říci, že jeho hierarchie potřeb se zdá být vhodným způsobem jejich klasifikace, ale má svá omezení při vysvětlování pracovního chování. Její primární význam spočívá v tom, že objasňuje význam lidských potřeb v podmínkách práce [STÝBLO, 2003].

Tab. 1. Maslowova hierarchie potřeb v aplikaci na pracovní motivaci

HIERARCHIE POTŘEB	OBECNÉ PŘÍKLADY	V OBLASTI PRACOVNÍ MOTIVACE
fyziologické potřeby = uspokojení je nutné	potřeba jídla	potřeba zdroje příjmu
	potřeba pití	potřeba zdroje příjmu

pro přežití	potřeba přístřeší	potřeba místa, kam můžu jít
potřeba jistoty a bezpečí	pro někoho – perspektiva zítřka je dostatečná...	bezpečnost práce
	...pro jiného – postačující je jeden rok	spolehlivý příjem
sociální potřeby (potřeba přátelství a přijetí)	touha po přátelství, sociálních aktivitách	potřeba kontaktu se spolupracovníky
		potřeba být oblíbený a respektovaný
potřeba prožívat vážnost (potřeba ocenění)	potřeba být dobrý a dobře vypadat	pro někoho je zastoupena potřebou peněz...
	potřeba budít zájem ostatních	...pro jiného potřebou povýšení
potřeba seberealizace	potřeba využít svůj potenciál (tak, jak ho vnímám)	potřeba dělat něco, protože to chci já, pro činnost samu – ne proto, abych o tom řekl ostatním nebo proto, aby si mě všimli

1.2.2 Teorie dvou faktorů (dvoufaktorová teorie)

O vliv práce a podoby pracovních úkolů a míst na motivaci se zajímal Herzberg (1968). Klíč ke zlepšování motivace pracovníků viděl v navozování pocitu uspokojení z práce [ARMSTRONG, 2007].

Herzberg měl za to, že identifikováním těch faktorů práce, které mají za následek nejvyšší míru spokojenosti s prací (nebo také nespokojenosti), bude možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení a tím i vyšší pracovní

výkon. Soustředil se tedy na rozpoznávání faktorů, které nejvíce přispívají ke spokojenosti pracovníků a nazval je faktory motivačními ("motivátory"). Zároveň se snažil identifikovat i faktory, které ovlivňují úroveň nespokojenosti pracovníků („udržovací“ či „hygienické“ faktory, nebo také „dissatisfactory“). Ústředním aspektem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Změnami udržovacích (hygienických) faktorů lze redukovat úroveň nespokojenosti pracovníků, avšak jako motivátory takové faktory působit nikdy nemohou.

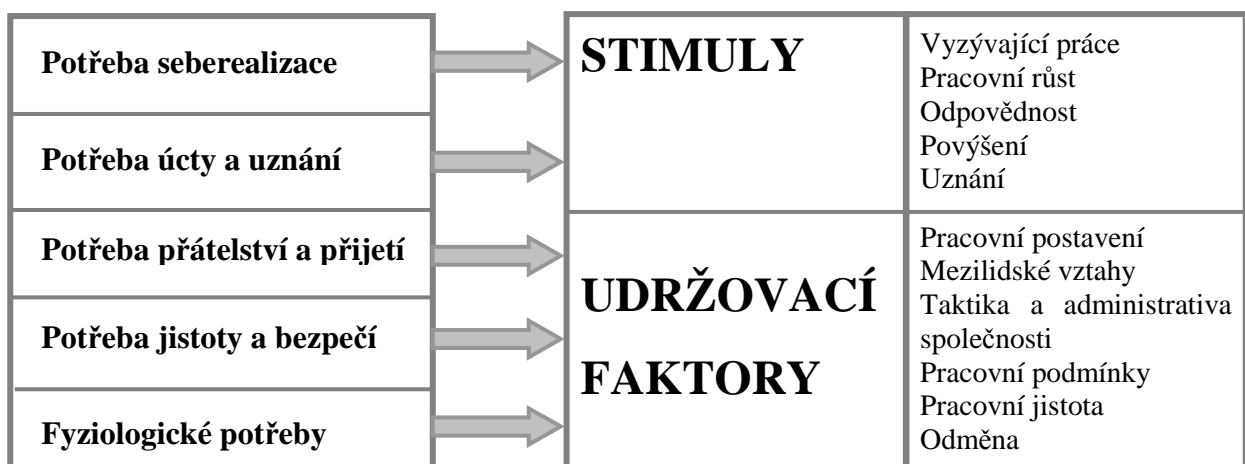
Rozumí se tedy, že management může zvyšovat motivaci pracovníků pouze vytvářením takových pracovních úkolů a pracovních míst, do nichž jsou vtěleny motivační faktory (tj. pracovních úkolů, které povzbuzují pocit odpovědnosti pracovníků, usnadňují jejich personální rozvoj a zvyšují uznání, jehož se jim dostává). Herzberg věřil, že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající mzdu, pracovní podmínky apod. Tento proces se stal známým pod pojmem „**obohacování práce**“.

K Herzbergově teorii:

1. Nejsou-li naplněny hygienické (udržovací) faktory, bude výrazná nespokojenost. Manažer, jenž nabízí pouze je, nemůže očekávat motivaci; jen sníží nespokojenost.
2. Jen jsou-li nabízeny i stimulační faktory, lze očekávat motivovanost zaměstnanců.

Maslowova hierarchie potřeb

Herzbergova dvoufaktorová teorie



Obr. 2. Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie

1.2.3 Teorie získaných (osvojených) potřeb

Alternativní přístup, daný McClellandem (1961) se soustřeďuje na identifikaci rozdílů v motivaci jedinců jako nástroj zjištění, jaké vzorce motivace vedou k efektivnímu výkonu, úspěchu v práci. McClelland rozlišuje 3 základní potřeby jako doplněk fyzických stimulů [ARMSTRONG, 2007]:

Tab. 2. Teorie získaných potřeb

POTŘEBA ÚSPĚCHU:	Touha neustále chtít nějaké podněcující úkoly, vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností.
POTŘEBA MOCI:	Potřeba kontroly nad lidmi, ovládání lidí.
POTŘEBA SOUNÁLEŽITOSTI:	Potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi.

McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon. Lidé s vysokou potřebou úspěchu bývají velmi silně motivováni přejímat podněcující úkoly a plnit je lépe. To, v kombinaci se střední až vysokou potřebou moci a nízkou potřebou sounáležitosti, bývá považováno za dobrý indikátor úspěšnosti člověka ve vyšší manažerské funkci.

1.2.4 McGregorova Teorie X, Teorie Y

Na rozdíl od předchozích přístupů, které se soustřeďují na analýzu pracovní motivace lidí, prozkoumal McGregor (1960) představy manažerů o pracovnících a důsledky těchto představ na jejich přístupy k řešení takových problémů, jako je řízení, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a vytváření systémů odměňování [ARMSTRONG, 2007]. Identifikoval dvě velmi rozdílné skupiny představ o chování a motivaci pracovníků. Nazval je "teorií X" a "teorií Y". Základním východiskem **teorie X** je to, že lidé ve skutečnosti nechtějí pilně pracovat, nebo na sebe brát odpovědnost. Systémy řízení proto musejí zdůrazňovat disciplínu, kontrolu a přímý dohled. Většina pracovníků nemá ráda odpovědnost, preferuje příkazy a v souvislosti s tím potřebuje být usměrňována, kontrolována a řízena, aby podala patřičný výkon.

Teorie Y prezentuje opačný pohled s argumentací, že lidé pracují rádi a chtějí dostávat podnětné úkoly. Jestliže jak práce sama o sobě, tak i prostředí firmy jsou příznivé, pracovníci budou ochotně pracovat bez přinucení nebo kontroly. Lidé chtějí při práci odpovědnost. Většina pracovníků má představivost, je tvořivá a v práci může uplatňovat svůj důmysl a vynalézavost.

McGregor věřil, že většina manažerů vyznává postuláty teorie X. To nastoluje závažné otázky o účelnosti vzdělávání manažerů v dovednostech motivovat lidi.

1.2.5 Teorie očekávání (expektační teorie)

Většina přístupů, které byly diskutovány výše, představuje pokusy o rozpoznání obecného souboru potřeb, které vyvolávají jistý způsob chování pracovníků. Vycházejí z přesvědčení, že pokud jsou tyto potřeby identifikovány, pak mohou manažeři pokojnou cestou prosadit jejich uspokojování a tím dosáhnout zlepšeného výkonu. Avšak motivace jednotlivých pracovníků se výrazně liší. Je možné najít dva pracovníky stejného věku, pohlaví, vzdělání apod., z nichž jeden se bude snažit o vysokou úroveň svého výkonu, bude přijímat další úkoly atd., zatímco druhý se bude snažit odvádět pouze tak minimální výkon, jaký je organizace ochotna ještě akceptovat. Čím lze tyto rozdíly vysvětlit? Jedna z koncepcí, která se vyhýbá pokusům o nalezení nějakého definitivního souboru motivů pracovníků, se tyto rozdíly snaží vysvětlit individuálními rozdíly v osobních cílech, motivech a chování. Od předchozích koncepcí se odlišuje tím, že je orientována na proces. A to je právě teorie očekávání, neboli expektační teorie [ARMSTRONG, 2007].

- Teorie očekávání se zaměřuje na vztah mezi úsilím, které pracovník projevuje při plnění jednotlivých úkolů, a očekávanými týkajícími se skutečné odměny, které se mu v souvislosti s tímto úsilím dostane.
- Teorie očekávání se snaží kombinovat individuální a organizační faktory, které ovlivňují příčinné vztahy: "úsilí - odměna".
- Všeobecně vzato, tato teorie se domnívá, že lidé přijímají rozhodnutí o svém chování podle očekávání, že to či ono alternativní chování je vhodnější k dosažení potřebných nebo žádoucích výsledků.
- Vztah mezi chováním jedince a konkrétními žádoucími výsledky je ovlivňován individuálními faktory, jako je osobnost, způsob vnímání, motivy, dovednosti a

schopnosti a zároveň faktory organizačními jako je kultura, struktura a manažerský styl (kontext, v němž jedinec pracuje).

- Expektační teorie se snaží vysvětlit individuální rozdíly, pokud jde o cíle, motivy a chování.

Tab. 3. Teorie očekávání

$$\text{MOTIVACE} = \text{OČEKÁVÁNÍ} \times \text{ÚČINNOST} \times \text{PREFERENCE}$$

Podle uvedeného modelu není úroveň úsilí (motivace) jednoduchou funkcí odměn: lidé musejí cítit, že mají schopnost úkoly splnit a že jejich výkon bude mít vliv na odměnu a že tato odměna je skutečně považována za hodnotnou. Pouze pokud jsou všechny tyto podmínky splněny, budou pracovníci motivováni k vynakládání většího úsilí. Je tedy důležité, aby lidé viděli souvislost mezi úsilím a odměnou, a aby odměna nabídnutá podnikem uspokojovala jejich potřeby.

Pro management to znamená, že se manažeři musejí snažit porozumět cílům a motivům jednotlivých pracovníků a zajistit, aby byly jasně a pozitivně propojeny s žádoucí úrovní výkonů, které jsou z hlediska pracovníků dosažitelné.

Je třeba:

- zjistit, jaké výsledky jsou pracovníky oceňovány;
- specifikovat žádoucí a dosažitelnou úroveň výkonu;
- zajistit, aby existovala jasná souvislost mezi úsilím, výkonem a pro pracovníky žádoucími výsledky;
- zajistit přiměřenou pestrost existujících výsledků pro pracovníky;
- zajistit, aby s každým jednotlivým pracovníkem se zacházelo spravedlivě a slušně.

Teorie očekávání se nesnaží zjistit univerzální soubor motivačních faktorů. Spíše zdůrazňuje význam řady potenciálních motivačních faktorů, které mohou být buďto vnitřní nebo vnější povahy. Vnitřní výsledky či faktory jsou ty, které vznikají v souvislosti s pracovní činností (pocit úspěšnosti, uspokojení, které práce přináší), zatímco vnější výsledky či fak-

tory (stimuly) mají zdroje v jiných lidech, zejména v manažerech, a zahrnují odměny za práci, povýšení apod.

1.2.6 Sebemotivace

Jak bychom však mohli efektivně motivovat (vytvářet půdu pro sebemotivaci ostatních), pokud bychom sami nebyli namotivováni ??! Sebemotivace je proto nezbytnou esencí.

Každý by měl umět denně motivovat sám sebe a využívat přitom následujících technik, říkat si a dodržovat [CLEGG, 2005a]:

- měj jen velké sny;
- dělej to, co děláš, rád;
- soustřeď se na to, čím jsi jedinečný (talent, schopnosti, dovednosti);
- za svou práci přijímej plnou zodpovědnost;
- určuj si jasný směr, kterým se vydáš;
- nikdy neuvažuj o možnosti selhání;
- věnuj své úsilí neustálému zlepšování, rozviň v sobě mentalitu „workoholika“;
- obklopuj se správnými lidmi;
- buď připraven zdolávat vrchol za vrcholem;
- rozvíjej v sobě odolnost a po neúspěchu se vždy zase vzchop;
- uvolni svou vrozenou tvořivost;
- buď neotřesitelným optimistou;
- zajisti si reputaci pro svou rychlost a spolehlivost;
- buď čestný a bezúhonný;
- cílevědomě se soustřeď v jednu dobu na jednu věc;
- buď rozhodný a sebedisciplinovaný;
- vsaď vše na vytrvalost a rozhodnost.

K tomu, aby byl člověk neustále sebemotivován a tím se posouval pracovně i osobnostně dále, si musí uvědomit zásadní vazbu mezi sebemotivací a tvorbou akčních plánů. Akční plány jsou v podstatě šablony současného a budoucího chování, jednání aplikované na nás

samotné a kontrolovatelné a řízené na jedné straně námi samými, na druhé straně podnikem a jeho cíli. **Základní otázky zní následovně** [MATEŘÁNKÁ, 2008]:

- Čím mohu být pro firmu prospěšný v následujících xx měsících ?
- Jakých výsledků dosáhnu ?
- V jakých termínech ?
- Je tento směr činností etický ?
- Je slučitelný s posláním, hodnotami a strategiemi organizace ?
- Dále je třeba stanovit kritéria, podle kterých usoudím, zda se plnění daří nebo ne.

V pracovní oblasti to vypadá asi takto = výsledkem je pracovní poslání zaměstnance:

Tab. 4. Pracovní poslání

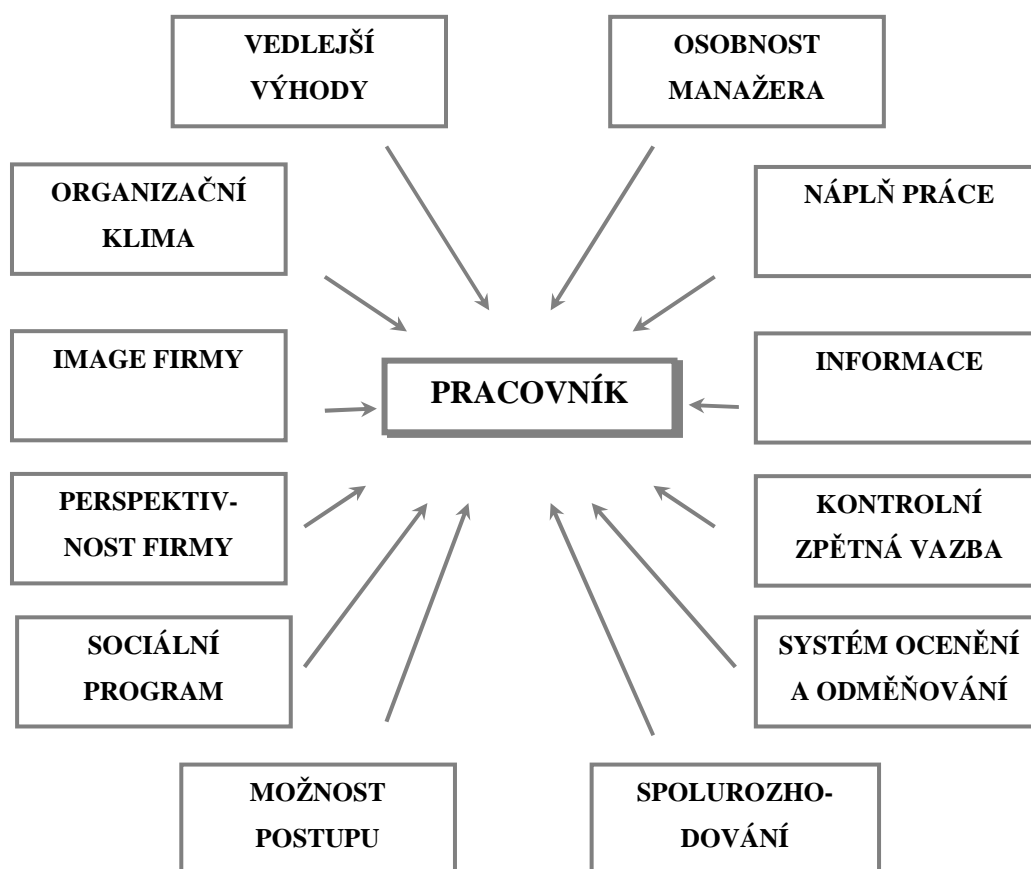
KDE JSEM NYNÍ	KAM SE CHCI DOSTAT	PRŮBĚH	DO KDY
Seznam věcí, které chci změnit.	Jak má vypadat cílová podoba věci.	Co pro to musím udělat. Naplánování postupných či jednorázových kroků	Do kdy chci každý naplánovaný krok zrealizovat. Evidence průběhu: zápisy průběhu plnění a analýza = možnost úpravy realizovaného kroku.

Podobně plány si můžeme dát i do podoby svých osobních mimopracovních cílů. Je všeobecně známým faktem, že pracovní výkon je v přímé úměře k úrovni osobní spokojenosti, kvalitě mimopracovního života. Spokojený zaměstnanec tedy ve většině případů v práci odráží i úroveň svého osobního života. Také ale platí, že v případě krizí osobních má pracovník často tendence vyvážit tuto stránku života větším zaměřením na své zaměstnání. Platí to ekvivalentně i naopak. Tak či onak, úroveň osobního života je pro výkon práce

stěžejní. Nesmíme tedy při tvorbě akčních plánů zapomínat i na plány našeho osobního mimopracovního rozvoje, směřování. Pokud si je dobře stanovíme, získáme větší pohodu, budeme jistější, protože máme cíl, někam směřujeme a nezanedbatelnou roli hraje i to, že díky tomuto uspořádání jsme si vlastně vytvořili časový plán, který je základním faktorem pomáhajícím snižovat hladinu negativního stresu.

1.3 Motivační faktory

V následující kapitole představím souhrnně již konkrétní motivační faktory, které může každý vedoucí po individuální znalosti svých kolegů využít v motivaci těchto kolegů, a to i ve formě motivačního programu. Tyto motivátory, faktory motivace se dají nahradit i synonymem faktory pracovní spokojenosti.



Obr. 3. Přehled základních motivačních faktorů

Čili jinak a s doplněním jsou **hlavními faktory pracovní spokojenosti** tyto veličiny:

- finanční ohodnocení včetně celé řady benefitů, spravedlivé a rovné odměňování,

- pocit jistoty a bezpečí, jistota zaměstnání,
- práce samotná,
- pracovní pohoda, pocit sounáležitosti s firmou nebo pracovním kolektivem,
- pracovní postup,
- způsob vedení, nadřízený a pracovní skupina, regulace konfliktů,
- pracovní podmínky, dostatek finančních, lidských, materiálových i informačních zdrojů,
- výběr personálu, objektivní hodnocení pracovníků,
- spoluúčast na rozhodování, autonomie, možnost sám něco ovlivnit,
- uplatnění vlastní kvalifikace,
- existence příležitostí pro vzdělávání a rozvoj,
- potřebná podpora ze strany managementu,
- péče o ochranu zdraví a bezpečnost práce,
- organizace práce, dostatek prostoru i na mimopracovní aktivity,
- rotace, rozšiřování, obohacování a změna náplně práce,
- informovanost zaměstnanců, fungující zpětná vazba,
- integrace a uznání osobnosti, pochvala, pocit důležitosti a uznání vlastní práce,
- nové technologie, minimální byrokracie,
- plnohodnotná komunikace na různých úrovních,
- sociální péče a zajištění,
- osobnostní faktory, tedy věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, profesionální úroveň, intelekt a soubor schopností a dovedností zaměstnance.

Současné výzkumy o pracovní motivaci zjišťují, že [ARMSTRONG, 2007]:

- lidé dávají přednost přiměřeně náročné práci s jistou dávkou pestrosti;
- mnozí chápou práci jako příležitost k učení a příležitost k přijímání rozhodnutí;

- mají potřebu sociální podpory a uznání; neorientují se výhradně na přítomnost, ale v souvislosti s významem a smyslem své práce i na budoucnost;
- lidé budou pracovat lépe, mají-li smysluplně ucelený úkol (tj. alespoň smysluplně propojený s ostatními činnostmi jiných zaměstnanců);
- je nezbytné poznat, co si lidé opravdu přejí (lidé s relativně nižšími dovednostmi si obvykle přejí spíše pracovní jistotu, dostatečný plat, sociální zabezpečení, méně omezující předpisy a nadřízené s větším pochopením);
- je-li cílem zvýšení produktivity, musí lidé vědět, co z toho budou mít oni;
- jsou-li zaměstnanci bráni v úvahu, tázáni na radu, mají-li možnost uplatnit vlastní návrhy, pak se zvyšuje míra jejich angažovanosti;
- pracovníci si přejí, aby nadřízení, vedoucí pečovali o jejich blaho – chtějí proto vědět, co dělají jejich nadřízení a proč. Mají dobrý pocit, je-li jejich práce uznávána.
- výše mezd musí odrážet individuální výkonnost jednotlivců.

Desatero motivace pracovníků (HRONÍK, 2002):

- Vytvářet pozitivní motivační pole.
- Měřit individuální a skupinové výkony.
- Zajistit vazbu odměny na výkonu.
- Stanovit požadovanou normu výkonu, hodnotit výkon pravidelně.
- Zavést soutěž mezi jednotlivci a skupinami.
- Netolerovat průměrný a podprůměrný výkon.
- Nízký výkon řešit ihned a odstranit jeho příčiny.
- Pomoci zaostávajícím.
- Rozloučit se s pracovníky dlouhodobě zaostávajícími.

2 TÝMOVÁ PRÁCE A JEJÍ ROLE V MOTIVACI

Jak jsem již uvedl, jednu z rozhodujících rolí v oblasti motivace hraje i pracovní prostředí, respektive jedna z jeho součástí, tj. pracovní kolektiv, tým, a tedy týmová práce.

Týmová práce je hledání způsobů, jak spolupracovat, jak objevit a využívat osobní potenciál jednotlivců.

Úspěšná týmová práce také předpokládá motivaci a zapojení účastníků.

Ve společnosti, kde se daří uplatňovat týmovou práci, pracují lidé efektivněji, pocítují menší míru stresu a více se snaží.

Členové týmu se vzájemně podporují při dosahování společného cíle a vyrovnávání se s obtížnými situacemi. V týmu se tak zlepšuje pracovní morálka a snižuje fluktuace. Zaměstnanci plní úkoly lépe a důkladněji, celkový chod společnosti je plynulejší [PAYNE, 2007].

Co se děje v týmu:

- V každém týmu probíhají určité procesy.
- V každém týmu lidé zastávají různé role.

Týmové role [CLEGG, 2005c]

- **Role vůdčí** – pomáhají určit, vyjasnit a sledovat plnění úkolu – vedou skupinu, tým na cestě;
- **Role realizační** – implementační, uvádějí myšlenky v činy, tvůrci hodnot, dělníci;
- **Role myslitelské** – inovátoři, pracují s myšlenkami, dávají jim obsah;
- **Role stmelující** – podporují, udržují pozitivní mezilidské vztahy uvnitř skupin nebo týmů – drží skupinu pohromadě.

Jeden člen může zastávat i více rolí. Všechny role v týmu mají stejný význam. Rozdíly mezi lidmi jsou pro týmovou práci předností. Pozor ! Nejde o formální role (vedoucí, asistent apod.).

Skupina – je daleko více individualistická, lidé nejsou tak propojeni vzájemnou závislostí a cílem, jako u týmu. Je to v podstatě kolekce pracovníků, každý směřuje svým směrem, tým je v žebříčku odsunut do pozadí.

2.1 Výhody práce v týmu x proč tým nefunguje

Tým má určité potřeby, jejichž naplnění, naplňování je základní podmínkou toho, aby dobře a dlouhodobě fungoval [MATEŘÁNKA, 2008]:

- Jasná vize a přesně definovaný cíl, soulad účastníků s vizí a cílem;
- Lidské, technologické a finanční zdroje dostupné od začátku, rovné odměňování;
- Informace, také každý ví, kde je jeho místo;
- Rozvoj dovedností (vzdělávání) a kompetencí;
- Podpora a zpětná vazba od vedení firmy – důvěra účastníků v týmovou práci;
- Atmosféra v týmu, sounáležitost, zlepšení, vyjasnění vztahů, humor, radost z práce;
- Rozvoj nových myšlenek - snaha o neustálou změnu;
- Otevřená komunikace, zapojení všech, převzetí vlastní zodpovědnosti;
- Konstruktivní řešení konfliktů;
- Nejste na to sami, menší míra stresu, větší radost z práce, synergický efekt;
- Vymyslíte větší a lepší věci (efektivněji vyřešíte problém), pokud spolu diskutujete;
- Společně více změníte, než jako jednotlivci;
- Společná práce (úspěšná) více motivuje ke splnění úkolu – sami často nenajdete odhodlání začít nebo ho brzy ztratíte, tým Vás nepustí.

To vše působí motivačně na jednotlivce a vede i k posílení firemní kultury. Jedinec se cítí součástí týmu a začíná fungovat týmová motivace.

Na protipólu je naopak to, co tým ovlivňuje negativně:

- Osobní spory členů týmu rozdělující tým;
- Příliš velký tým – nedojdete k řešení, mnoho názorů; přílišná soutěživost;
- Neúčinná komunikace vně týmu – působí i ven;
- Chybějící zdroje, nerovné odměňování;
- Špatná motivace a zapojení členů týmu;

- Nepochopení podstaty a výhod týmové práce, nebo neznalost, jak v týmu fungovat;
- Přílišný časový pres;
- Nekonstruktivní kritika, hodnocení člověka namísto situace, osobní pocit ohrožení;
- Zaměření se na neúspěch, negativismus;
- Brání tomu vyšší moc;
- Někdo do týmu vybral výjimečně neschopná individua;
- Nikdo či někdo nedělá nic, aby tým vznikl.

Projevy: nedůvěra, kritika, přílišná kontrola, nepřebírání odpovědnosti, rezignace.

Týmové práci se dá naučit:

- Ochota pracovat na sobě – revidovat zaběhlé postupy, přijímat nové;
- Poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, ochota akceptovat jiný názor;
- Nemít strach říci svůj názor – z ohrožení své pozice, ztráty autority, úcty, prestiže.

Tým musí být přesně vymezen [CLEGG, 2005c]

- Pro tým musí být absolutně jasné, že tohle jsme My a tamto Oni. A ti, kteří do týmu patří, se podle toho musí chovat.

Tým musí mít jasný směr

- Tým musí mít vymezen jasný směr. Obvykle jej nastavuje vedoucí. Samozřejmě, že nestačí směr jenom vyhlásit. Lidé musí daný směr vzít za svůj, a to jak emočně, tak rozumově. Musí pro něj opravdu dýchat.

Výkonný a efektivní tým musí mít jasnou strukturu a systémy

- Pro založení týmu a jeho fungování stačí manažer v roli leadera. Je-li žádoucí navíc vysoký výkon a efektivita, musí být přítomno i manažerské řízení.

Je vytvořeno organizační prostředí, které podporuje týmovou spolupráci

- Jak dobré firemní ovzduší, tak i struktury, systémy a strategie.

Čím lépe se mezi sebou členové týmu znají, tím vyšší jsou předpoklady pro vysoký výkon i efektivitu týmu. Splnění této podmínky však zcela nezajistí vysoký výkon a efektivitu.

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU (HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ)

Alespoň v základech se chci zmínit o této esenciálně nutné disciplíně, která nabývá stále více na významu coby motivační faktor, faktor rozvoje pracovníka i týmu. Tato problematika by byla jistě hodna nejen celé bakalářské práce, ale i práce diplomové.

Hodnocení pracovního výkonu lze charakterizovat jako systematický přístup k posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby to přispělo k rozhodnutím o celé řadě skutečností, např. o platu, povýšení, rozvoji pracovníka, motivaci apod. Hodnocení pracovního výkonu je výrazně emocionální aktivitou [HRONÍK, 2002]. Jedná se o hodnocení toho, jak daný jedinec přispívá k práci organizace. Signály, které člověk dostává o svém hodnocení, budou pravděpodobně působit na jeho sebeúctu a následný výkon. Když jde všechno dobře, je hodnocení poměrně snadné. Avšak, dnešní konkurenční prostředí vyžaduje trvalé zlepšování. Různé metody hodnocení, které jsou v této práci prezentovány, mohou hrát důležitou roli při plnění tohoto požadavku.

Hodnocení výkonu je dobré provádět i denně, často velmi neformálním způsobem, například během příležitostných setkání, neformálních diskusí mezi nadřízeným a osazenstvem, schůzek týmů apod. Avšak nezbytným základním požadavkem je vytvoření formálního systému hodnocení, neboť tím jsou dána časová období, v nichž se manažeři setkávají se svými pracovníky a diskutují s nimi o faktorech týkajících se pracovního výkonu.

Mezi hlavní cíle procesu hodnocení patří:

- Společné diskutování dosavadního výkonu a poskytnutí komplexní zpětné vazby;
- Stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje;
- Stanovení budoucích cílů;
- Rozhodnutí o dosavadním vývoji kariéry a prodiskutování budoucí kariéry;
- Přispění k rozhodnutí o platu a odměnách (někdy se nedoporučuje).

Ze širší perspektivy lze na systém hodnocení výkonu nahlížet jako na souhrn mnoha vzájemně propojených funkcí, který zahrnuje hodnocení výkonu a stanovení úkolů, vytvoření pracovních norem, identifikaci mezer v kvalifikaci a zlepšování komunikace a motivace.

3.1 Metody hodnocení pracovního výkonu

V metodách hodnocení výkonu, které mohou být v organizaci použity, existuje značná různorodost. Řadou z těchto metod se nyní budu zabývat detailněji.

Metody orientované na výsledky jsou založeny například na principech "**řízení podle cílů**" ("management by objectives" - MBO). Obsahují specifikaci cílů, participaci na jejich odsouhlasování, měření výkonu v porovnání s těmito cíli a konečně zpětnou vazbu a monitorování. V systému orientovaném na výsledky je výkon měřen porovnáváním s předem odsouhlasenými cíli nebo klíčovými oblastmi požadovaných výsledků. Při řízení podle cílů existuje zvláštní požadavek, aby v zájmu následné angažovanosti směřující ke splnění cílů byly tyto cíle společně stanoveny manažerem a jeho podřízeným a aby existoval prostor pro opětovné projednání, pokud bude zapotřebí. Tento typ metody hodnocení vyžaduje, aby manažeři dobře rozuměli povaze a rozsahu práce pracovníků. Zároveň od nich vyžaduje vysokou míru opatrnosti při sledování práce, stanovování cílů, zpětné vazbě a plánování budoucnosti. I když je tato metoda užitečná, mohou vznikat potíže tam, kde je práce značně proměnlivá nebo kde je silně závislá na výsledcích jiných prací. Kromě toho klade silný důraz na měřitelná a kvantifikovatelná kritéria, což může zastiňovat význam kritérií kvalitativních, jako je pracovní chování a interakce.

Pokud je obtížné práci kvantifikovat pomocí měřitelných ukazatelů, může se jako užitečnější ukázat **metoda kritických případů**. Ta vyžaduje, aby hodnotitel rozpoznal tři nebo čtyři kritické složky práce a hodnocení výkonu založil na tom, jak jsou plněny s nimi související úkoly. To může vyžadovat velké úsilí, zvláště pokud je k identifikaci kritických složek práce nutné delší a důkladné pozorování, které může vyvolat negativní pocity pracovníků, kteří se tímto postupem mohou cítit ohroženi. Tam, kde se hodnocení provádí jednou za rok, může být obtížné konstruktivně diskutovat o kritických případech, které nastaly před více než šesti měsíci.

Hodnocení pomocí stupnice (rating) obvykle znamená hodnocení výkonu a chování pracovníka podle předem stanovené stupnice. Toto hodnocení založené na sekvenční stupnici lze dělat tak, že porovnáváme pracovní výkon podle řady relativně standardních výroků obsahujících jakési zobecněné charakteristiky výkonu nebo jednotlivé rysy osobnosti. Hodnotící stupnice jsou často používány ve spojení s metodami orientovanými na výsledky, které posuzují výkon na základě porovnání se souborem cílů. V těchto případech jsou hodnotící stupnice používány k indikaci míry úspěšnosti pracovníka při dosahování cílů.

Armstrong [ARMSTRONG, 2007] uvádí, že i když hodnotící stupnice jsou vhodnými prostředky pro porovnávání pracovníků a provádění hodnocení, mají tendenci ignorovat komplex proměnných, které determinují pracovní výkon, a jsou tedy velmi subjektivní metodou hodnocení. Další problém spojený s hodnocením pomocí stupnice spočívá v tzv. "chybě centrální tendence", která je tendencí zařazovat výkon do středních hodnot hodnotících stupnic a takto vlastně připisovat lidem průměrný výkon.

Tab. 5. Příklad hodnocení pracovního výkonu manažerů

<p>Jméno manažera:</p> <p>Název pracovního místa:</p> <p>Hodnotitel:</p> <p>Období hodnocení:</p> <p>Datum hodnocení:</p> <p>1. část: Tato část charakterizuje klíčové úlohy a kompetence, které musí manažer plnit a mít, aby byla jeho činnost efektivní. Za použití níže uvedené hodnotící stupnice zhodnoťte, v jaké míře uvedený manažer prokazuje efektivitu v jednotlivých oblastech. V oblastech, které nejsou relevantní současné funkci manažera, uveďte "nehodnoceno".</p> <p style="text-align: right;">Bodování (1 – 7, viz. níže)</p>
<p>1. PLÁNOVÁNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • řízení systémů a procesů • stanovování měřitelných cílů a úkolů • odpovědné přidělování úkolů
<p>2. MOTIVACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozitivní motivování jiných • projevování osobního zaujetí, oddanosti, angažovanosti

<ul style="list-style-type: none"> • vytváření kooperativního prostředí
<p>3. VYTVÁŘENÍ TÝMŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> • zvládání a řešení konfliktů • usnadňování participace • rozvíjení interakcí
<p>4. KOUČOVÁNÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozvíjení jiných • efektivní komunikace • porozumění interakci
<p>5. INOVACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • divergentní myšlení • zlepšování zastaralých postupů • stimulování změny
<p>Škála hodnocení:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negativní výsledky, nedosáhl(-a) cílů. 2. Smíšené výsledky, dosáhl(-a) jen některých cílů. 3. Dobré výsledky, dosáhl(-a) většiny cílů. 4. Velmi dobré výsledky, dosáhl(-a) všech cílů. 5. Výrazně dobré výsledky, dosáhl(-a) všechny cíle, některé překročil(-a). 6. Vynikající výsledky, překročil(-a) většinu cílů. 7. Mimořádné výsledky, překročil(-a) všechny cíle.

Volný popis je metoda hodnocení, která nemá žádnou předepsanou strukturu. Zakládá se na hodnocení výkonu pracovníka, psaném hodnotitelem formou vyprávění. Může to být užitečný způsob povzbuzení otevřené diskuse a dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Zatímco hodnotiteli to dovoluje značnou volnost, když není omezen souborem kritérií, výsledkem této volnosti může být nemožnost efektivního porovnání pracovníků.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je relativně nová metoda hodnocení, která získala popularitu v posledních letech. Je známa rovněž jako hodnocení více hodnotiteli či hodnocení na základě více zdrojů informací. Poskytuje komplexní, vícerozměrný přehled o výkonu pracovníků. Při třistašedesátistupňovém hodnocení je výkon člověka hodnocen všemi významnými subjekty, jako podřízenými, kolegy, hlavními vnitřními i vnějšími zákazníky a rovněž nadřízenými. Podřízení ze svých pozic mohou výborně pozorovat a hodnotit chování vedoucích při vedení lidí a mají o něm patrně úplnější a přesnější informace než sami vedoucí. Stýblo [STÝBLO, 2003] zastává názor, že třistašedesátistupňová zpětná vazba umožňuje manažerům hodnotit různé stránky svého vlastního výkonu a prostřednictvím zpětné vazby posuzovat, zda se jejich sebehodnocení shoduje s hodnocením jiných. Hodnocení na základě třistašedesátistupňové zpětné vazby bere v úvahu kvalifikaci pracovníků, jejich dovednosti, schopnosti, pracovní chování a informace získané ze záznamů, zpráv, od hodnocené osoby i od kolegů. Využívají se strukturované dotazníky, které jsou distribuovány k relevantním pozorovatelům. Po anonymním vyplnění se dotazníky předávají danému pracovníkovi.

3.2 Použití sebehodnocení

Použití sebehodnocení, zvláště při účasti podřízeného na stanovování cílů, získalo nejprve popularitu jako součást aktivit "řízení podle cílů". Podřízení, kteří se účastní hodnotícího procesu, se mohou stát zainteresovanějšími na plnění cílů. Jejich participace může také napomoci k objasnění jejich role a k redukování konfliktů rolí. Typicky se sebehodnocení používá proto, že se jeví jako efektivní nástroj programového zaměření na seberozvoj, osobní růst a oddanost cílům. Avšak sebehodnocení může také být ovlivněno systematickými zkresleními, jednostranností a deformacemi. Sebehodnocení může být mírnější než hodnocení od nadřízeného. I když mnoho podniků sebehodnocení stále více používá, používá jej spíše jako součást nějakého širšího hodnotícího procesu, např. třistašedesátistupňového hodnocení, a přitom velice opatrně interpretuje jeho výsledky.

3.3 Jak provádět hodnocení pracovního výkonu

Tab. 6. Postup při hodnocení pracovního výkonu

1. **Připravte se předem na hodnocení.**

Měl(-a) byste se zorientovat v popisech pracovních míst, stanovených cílech a údajích o výkonech pracovníků, které máte k dispozici. Dále si předem dobře připravit harmonogram hodnocení, dát pracovníkům možnost připravit si pro setkání své vlastní údaje.
2. **Vytvořte příznivé prostředí uklidňující pracovníky.**

Hodnocení výkonu provází řada emocí. Vynaložte úsilí, aby se pracovníci během setkání cítili pohodlně. To podpoří jejich vstřícnost ke konstruktivní zpětné vazbě.
3. **Sdělte pracovníkům účel hodnocení.**

Přesně je informujte o tom, k jakému účelu budou výsledky hodnocení použity. Budou mít vliv na růst platu nebo jiná personální rozhodnutí? Jestliže ano, zabezpečte, aby pracovníci pochopili, jak bude proces hodnocení probíhat a jaké bude mít důsledky.
4. **Zapojte pracovníka do diskuse o hodnocení, včetně sebehodnocení.**

Hodnocení výkonu by nemělo být záležitostí jednosměrné komunikace. Pracovníci by měli mít dostatečnou příležitost prodiskutovat svůj výkon, nastolit otázky o skutečnostech, které uvádíte, a připojit své vlastní údaje o své práci, respektive i o tom, jak ji vnímají. Jako prostředek k vyvolání oboustranné komunikace můžete využít sebehodnocení pracovníka. Měli byste jej aktivně vyslechnout.
5. **Diskusi zaměřte na pracovní chování, nikoliv na pracovníky.**

Příčinou emocionálních potíží je útok na pracovníka. Pokud je to možné, zaměřte se na pracovní výkon, pracovní chování, ne na osobnost pracovníka. I když i tuto otázku je v rámci následného rozvoje pracovníka vhodné diplomaticky otevřít.
6. **Podpořte své hodnocení konkrétními příklady.**

Popis určitého chování při práci pomůže pracovníkům problémy, které uvádíte. Spíše než říkat, že něco nebylo dobré (to je subjektivní hodnocení), se snažte být v diskusi a při vysvětlování záležitostí co nejkonkrétnější.
7. **Uplatňujte jak pozitivní, tak i negativní zpětnou vazbu.**

Positivní i negativní zpětná vazba pomáhá pracovníkům lépe pochopit jejich výkony.

8. Zajistěte, aby pracovníci pochopili problémy, o kterých se diskutovalo.

V závěru hodnocení, zejména pokud se vyžaduje určité zlepšení, byste měl(-a) vyzvat pracovníka, aby shrnul to, o čem se během setkání diskutovalo. To Vám pomůže zaručit, že Vaše informace zaměstnanec vnímal a pochopil.

9. Vytvořte plán vývoje.

Většina hodnocení výkonů se točí kolem zpětné vazby a dokumentace. Jsou však potřebné i jiné složky. Tam, kde je třeba podnítit úsilí o zlepšení práce a zvýšení výkonu, musí být vytvořen plán popisující, co a kdy je třeba udělat, kdo to udělá a k čemu se budete zavazovat Vy, jako vedoucí [ARMSTRONG, 2007].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA MOTIVÁTORŮ CÍLOVÝCH SKUPIN

V této kapitole jsem na základě dotazníkových šetření a hloubkových rozhovorů se členy cílových skupin zanalyzoval jejich preference a předkládám vysvětlení, co každou cílovou skupinu pracovní nejvíce motivuje. Tento seznam motivátorů je také z velké části doplněn hlavními demotivátory. Výsledky tohoto šetření poslouží pro následné návrhy, doporučení vedoucím pracovníkům ke zkvalitnění jejich řízení, vedení lidí, ale jsou i vodítkem pro vlastní rozvoj každého jednotlivce.

4.1 Definování cílových skupin

Snad každý z nás se někdy ocitl v situaci, kdy musel rozhodnout, kdy byl do jisté míry zodpovědný za důsledky tohoto rozhodnutí, a to s dopadem na skupinu – kamarády, kolegy, rodinu apod. Dá se tedy říci, že byl určitým manažerem, ať s převahou řízení či vedení. Tato práce se zaměřuje na všechny hlavní cílové skupiny, jejichž členové vedou či jsou vedeni a pokrývají hlavní skupiny obyvatelstva. Speciální důraz ale bude kladen na tu skupinu, nazvěme ji skupinou manažerů, kteří vedou, řídí a kteří nutně potřebují znát nejenom základy motivace, ale i nadstavbu, tj. co považují daní spolupracovníci za hlavní pracovní motivátory.

Zvolenými skupinami, reprezentujícími široké spektrum obyvatelstva jsou pro tento výzkum **pracovníci v průmyslové (výrobní) sféře**, tedy dělnictvo a ruku v ruce s nimi specialisté, kontrolaři, technologové.

Druhou cílovou skupinou jsou **pracovníci ve službách** – členové obchodních týmů a další prodejci až ke kategorii prodavaček, prodavačů v maloobchodě.

Třetí grupou jsou **linioví manažeři a manažeři střední úrovně** zahrnující mistry, team leadery, cell leadery a další. Čtvrtou jasně deklarovanou skupinou je **vybraný vzorek senior (TOP) managementu** - nastavujících další směřování společnosti.

Jistě zajímavým a neotřelým bude pohled na motivační faktory očima posledních dvou skupin, kterými jsou **studenti** – tedy potenciální hnací motory inovací každé společnosti, a také **nezaměstnaní** – zda i v době, kdy jsou bez práce, jsou jejich hlavními motivačními prioritami jistota práce a materiální zabezpečení.

4.2 Struktura individuálního dotazníku a týmového (skupinového) rozhovoru

Dotazník je uvedený v příloze, nicméně sestává ze 12 otázek, jež se koncentrují primárně na 3 základní oblasti motivace, jimiž jsou uspokojení existenčních potřeb, potřeb sounáležitosti, potřeb osobního růstu. V praxi potřebám existenčním odpovídají potřeby mzdy, platu a jistoty práce. Sounáležitost je definována potřebou cítit pevný a dobrý kolektiv, cítit že i já v něm mám své pevné místo a hraji důležitou roli, nastavit a udržovat dobré pracovní (explodující i v mimopracovní) vztahy, dále je to potřeba uznání, tedy i osoba vedoucího, která toto bude kontinuálně „provádět“. Potřeby osobního růstu jsou evidentně spojeny s možnostmi seberealizace, tj. náplň práce je pro recipienta stěžejní, musí mít a cítit podporu pro svůj seberozvoj od kolegů a vedoucího, musí být pro něho patrné, že se s ním počítá, že jeho seberozvoj je stěžejní pro další progresi společnosti, že on, ona je tím, kdo může společnost posunout dále, a to nejlépe v synergii s týmovou prací. Je to hodně spojené s potřebou uznání. Jinak řečeno, pracovník musí mít přístup k novým technologiím, chce se setkávat s kolegy z jiných firem a vyměňovat si poznatky, chce na sobě pracovat ať už z titulu, že musí – například plán nástupnictví, nebo pro vlastní sebeuspokojení, aby mohl práci vykonávat ještě lépe a měl z toho dobrý vnitřní pocit.

Dotazník slouží jako úvod ke zjištění síly motivačních faktorů, podstatnější úlohu tvoří následné hloubkové dotazování, které bylo provedeno u všech skupin. Motivace je aplikována v ideálním případě ve 3 rovinách, kterouž první je sebemotivace, pak motivace jednotlivce – kolegy a finálně motivace týmová, tak následný hloubkový rozhovor byl zaměřen na sebemotivaci účastníků a na týmovou motivaci, byly odhaleny potřeby jednotlivce, ale bylo žádoucí, aby vyplynuly na povrch i potřeby týmové. Pro forma berme jako bernou minci, že většina účastníků netvořila tým, ale skupinu, protože hloubkové rozhovory byly prováděny v rámci tréninků a mimo studentů a nezaměstnaných se převážně sešla skupina lidí z různých oddělení společností, která logicky nemohla vytvořit tým. Někdy nicméně šlo o tréninky lidí, které spolu fungují právě jako tým. Rozhodně ovšem skupinové pojetí tréninků nebylo na škodu, neboť docházelo k posílení vazeb mezi zástupci týmů, vynořily se otázky, které každý tým trápí, zástupci týmu si udělali lepší obrázek o tom, co se děje u ostatních týmů na odděleních, a potažmo i co zrovna kolegy motivuje.

Zpět k hloubkovému rozhovoru. Myslím, že ideální formou bylo nastolení základní otázky, na kterou měli účastníci rozdělení do týmů (skupin) odpovědět. **Otázka zněla: „Jaké jsou**

Vaše sdílené pracovní hodnoty, resp. vyjádřete všechny důvody, kvůli kterým chodíte do práce ?! Následně se týmovou diskusí dohodněte, které důvody jsou pro vás těmi nejdůležitějšími, nejméně motivujícími.“

V další fázi týmy, skupiny prezentovaly své názory. Po jejich odprezentování již všechny skupiny, resp. každý za sebe samotného, samotnou známkuje jednotlivé faktory na stupnici jako ve škole. Vznikne průměrná známka ke každému motivátoru a z toho je patrné, jednak co lidi motivuje, jaká je úroveň jednotlivých motivačních faktorů a konečně, přichází na řadu diskuse, kdy se z hodnocení účastníků vypichují pozitiva jednotlivých faktorů a také v případě negativního hodnocení se hledají důvody, příčiny takového záporného hodnocení a cesty, jak z této situace ven.

Samotní účastníci ve výsledku zjišťují, co je osobně nejméně motivuje, co motivuje tým, učí se týmové diskusi a dosahování partnerství či konsenzu. Zjišťují, co trápí jejich kolegy a jak danou situaci řešit. Pro vedení je to zase ideální zpětná vazba, co se ve společnosti děje a jak případně by dané nedostatky spolupracovníci řešili. Díky zpětné vazbě pro jednotlivce i týmy (skupiny) si každý najde to, co může jeho samotného (pro sebemotivaci) i společnosti posunout dále, resp. hledají se jádra evidentních i skrytých ohnisek problémových situací, čímž dochází k osvětlení situace (účastníci jsou motivováni už tím, že se můžou k dané situaci vyjádřit a také ví, že, alespoň ve společnostech, kde jsem tyto rozhovory dělal, což jsou společnosti, kde to co slíbí, tak dodrží, a to pozitivní i negativní věci, tak tady účastníci ví, že jejich hlas bude minimálně vyslyšen a že jsou partnery v komunikaci, ne objekty přikazování, jednostranné komunikace. To samo o sobě je už obrovským motivátorem. Ovšem, na tréninku nesmí být přítomný nikdo z top managementu, jinak by se účastníci neotevřeli), případně se jedná o prevenci, což je nejlepší způsob řešení konfliktů – předcházíme jim. Předbílám, ale pokud se alespoň touto cestou, tedy že spolupracovníci se cítí jako partneři v komunikaci a mají možnost se podílet na spolurozhodování, resp. dávají své návrhy, náměty (nemusí ale nutně být všechny přijaty a realizovány, ovšem musí být dáno najevo, že jsou respektovány) vedení, tak se logicky zvyšuje jejich angažovanost a následně i loajálnost. I to dokáže pozitivní motivace vycházející z potřeb spolupracovníků, z toho, že můžou ovlivnit chod společnosti a že někoho vůbec zajímá jejich názor.

4.3 Cílová skupina „nezaměstnaní“

Následuje samotný rozbor dle jednotlivých cílových skupin. Začnu skupinou, na jejíž vyjádření může být každý zvědavý pravděpodobně o trochu více než na skupiny ostatní, a tou skupinou jsou nezaměstnaní. Co vlastně lidi bez práce motivuje ?

Počet účastníků šetření: 12

Jednalo se o rekvalifikační kurz.

Počet mužů: 4 Počet žen: 8

Dosažené vzdělání muži: všichni základní vzdělání

Dosažené vzdělání ženy: vyučena 5, s maturitou 1, základní 2.

Dotazník muži:

U mužů je patrné, že hlavním motivátorem je jednoznačně uspokojení existenčních potřeb (součtem bodů ze všech dotazníků u tohoto motivátoru bylo dosaženo jasně nejvyššího skóre). Potřeby sounáležitosti a potřeby osobního rozvoje byly ohodnoceny naprosto stejně, resp. uspokojení těchto potřeb.

Dotazník ženy:

Opět suverénně na prvním místě jako největší motivátor je uspokojení existenčních potřeb, osobní rozvoj na druhém místě byl ale daleko více vzdálen od uspokojení potřeb sounáležitosti.

Hlubkový rozhovor:

Pro každý hlubkový rozhovor u všech cílových skupin platí, že probíhaly vždy v důvěrné atmosféře, kdy se účastníci otevřeli a pilně a podnětně diskutovali bez výraznějších obav. Výjimku tvořily některé skupiny z oblasti těžebního průmyslu, nicméně i zde díky většímu počtu lidí ve skupině docházelo k tomu, že i ti, kteří se báli svůj názor vyjádřit, se schovali do skupiny, „zalezli“ do ní a svůj názor vyjádřili, byť někdy tím, že přebírali názor většiny. Pokud by všichni účastníci všech kurzů měli zavázané oči, neměli by klasickou tendenci směřování ke středu, názoru většiny, ale museli by odpovídat dle svého skutečného přesvědčení. Tímto také mohlo docházet během diskuse k určitému zkreslení ve vyhodnocování názorů, nicméně nebylo v mých silách tomuto zabránit, a všem „oči zakrýt“. Přes tuto možnou statistickou odchylku velká většina zúčastněných svůj názor živě vyjadřovala,

dokonce byly skupiny (hlavně v oblasti výroby léčiv), kde byli přítomni i členové top managementu, kdy v oblasti vztahové na všech úrovních funguje firemní kultura tak skvěle, že existuje mezi všemi liniemi zúčastněných velká důvěra, která se projevuje právě tím, že členové skupin nemají strach svůj názor sdělit a naopak, top manažeři toto vítají a vedou naprosto otevřenou diskusi, poskytují okamžitou zpětnou vazbu a navíc problémy v diskusi nastolené skutečně řeší, čímž opět posilují důvěru u svých spolupracovníků. To jsem ale odbočil. Zpět ke skupině nezaměstnaných.

Při rozboru nedošlo k velkým překvapením.

Všichni účastníci byli více jak 7 měsíců nezaměstnaní, obdrželi financí od Úřadů práce bylo tedy podmíněno tím, že musí podstupovat rozvojový program, který jim Úřad práce stanoví. Součástí je právě i rekvalifikační kurz. Všichni zúčastnění se shodli, že potřebují konečně najít práci a začít „normálně“ žít. Během rozhovoru jsme se dostali k pozitivnímu motivování, kdy samozřejmě, na prvním místě je uspokojení existenčních potřeb = jistota zaměstnání a práce plus benefity, ovšem uvědomili si, že existují i další motivátory. Vyzkoušeli si také, jakým způsobem se k daným motivátorům postavit, jak je vnímat a využívat ve svém životě. Rozšířili si tedy okruh svých představ, že není jen černá a bílá, ale i různé odstíny šedi – poeticky řečeno. Pochopili například, že tento rekvalifikační kurz jim dává konkurenční výhodu na trhu práce, ujasnili si sami, v jaké pracovní oblasti vynikají, či můžou vyniknout, kde naopak ne. Od toho si stanovili plán svého dalšího rozvoje – které znalosti, dovednosti a schopnosti je třeba nadále rozvíjet, pracovat na nich. Už toto uvědomění si je pro ně velkou motivací, zjistili, že opravdu něco umí a tyto svoje přednosti musí dát do popředí. Znovu prozkoumali potřebu sounáležitosti – dobrých vztahů na pracovišti – zda jsou skutečně podle nich tím nejméně důležitým motivátorem, jak testy ukázaly. Opět toto imaginárně aplikovali na své předchozí pracovní pozice a vyvstal jim ideální stav, který by mohli a chtěli nastolit i v zaměstnání budoucím. Resp. co udělat z jejich strany proto, aby tomu tak bylo, dopředu si zanalyzovat rizika, dopředu si určit, jaká pozitiva můžou tato rizika pro ně mít a také jak naložit s negativy – plán „boje“. Tedy komplexnější příprava. Zjistili nezastupitelnou úlohu týmové práce, opět prakticky na jejich pracovním zařazení. Zamýšleli se nad tím, na stupnici, jakou sílu, váhu má pro ně důvěra od vedení, míra autonomie při rozhodování, otevřenost v komunikaci – opět rizika a výhody – jak moc silné motivátory to jsou a jak dokážou „oslabit“ nedotknutelné hájemství mzdy a benefitů.

A konečně, jak čelí a po tréninku i budou čelit vyčerpávajícímu faktu, že zatím nemají práci. Vytvořili si akční plány, zakomponovali do nich i metody zvládání negativního i pozitivního stresu.

Apropo, 2 roky tomu zpátky, kdy byl proveden v 19 státech světa rozsáhlý průzkum motivace, co skutečně nejvíce pracovně motivuje jednotlivé skupiny lidí. Byly definovány 3 skupiny: dělníci a linioví manažeři, obchodníci a top management.

Celkem se průzkumu zúčastnilo téměř 220 000 respondentů, což je velká vypovídající hodnota, pro výsledky však ne zcela průkazná, neboť nerespektuje kulturní odlišnosti jednotlivých národů a v nich se nacházejících cílových skupin.

Tak či onak, pro skupinu dělníků a liniových manažerů je naprosto stěžejní uspokojení existenčních potřeb. Je to i v souladu s Maslowovou pyramidou, kdy teprve po uspokojení základních potřeb přichází na řadu priority uspokojení potřeb vyššího řádu. Dělníci převážně nemají plat jako top management, proto jsou pro ně kritéria uspokojení existenčních potřeb na prvním místě.

Výsledky skupiny obchodníků byly trochu nečekané. Na prvním místě je pro ně dobrý kolektiv a náplň práce. Nezřídka je právě mezi obchodníky velká fluktuace, ani si členové (v tomto případě je realističtější mluvit o skupině než o týmu) skupiny nestačí zvyknout jeden na druhého, utvořit vazby, a už někdo z obchodníků jde „o dům dále“. Proto cítí silnou potřebu dobrých vazeb, kamarádství, spolehnout se jeden na druhého. Podporující a stmelující vedoucí zde více než kde jinde hraje nezastupitelnou roli. Dále se také obchodníci vyjádřili v tom smyslu, že obchodník je neustále žádaný, proto pokud ho náplň práce nebude uspokojovat, bude nezajímavá (například nezajímavý, „out-of-date“ produkt), půjde jinam.

U top managementu je prioritním motivátorem mít dostatek prostoru pro svůj volný čas, či jinak, mít čas na své koníčky. Je to logické, vrcholní manažeři převážně netrpí nedostatkem financí, autonomie v rozhodování, seberealizace, uspokojují tedy potřeby v jiných oblastech a tou hlavní je právě to, mít čas i na svůj osobní soukromý život.

4.4 Cílová skupina „studenti“

Počet účastníků šetření: 24

Jednalo se o praktický seminář na vysoké škole.

Počet mužů: 8

Počet žen: 16

Dosažené vzdělání muži i ženy: Bc. – studenti prvního navazujícího ročníku.

Skupina je opět atypická, a to tím, že jsou to, až na výjimky, lidé bez dlouhodobější pravidelné praxe, bez zkušeností se skutečnou pracovní motivací. Výsledkem je tedy zjištění, co by je motivovalo k tomu, aby byli v práci spokojeni, co je pro ně ideální pracovní motivací.

Dotazník muži:

Na prvním místě potřeba osobního rozvoje, následována potřebou sounáležitosti a s minimálním odstupem potřeba uspokojení existenčních potřeb.

Dotazník ženy:

Osobní rozvoj také na prvním místě, dále hodně podobné, ovšem minimální rozdíly mezi uspokojením existenčních potřeb a potřebou sounáležitosti se setřely a jsou hodnoceny naprosto stejně. Pramení to částečně i z toho, že ženy jsou více zaměřeny na vztahovou pohodu na pracovišti než muži, kteří jsou více individualističtí.

Hlubkový rozhovor:

Studenti si zjevně uvědomují, že nemůžou konkurovat lidem „z praxe“ právě úrovní svých praktických dovedností, proto potřebují mít náskok díky své pružnosti (například ochotě se stěhovat za prací, prací přesčas, o víkendech, nižšími mzdovými nároky (zde je největší rozdíl v přístupu oproti době blahobytu před krizí), dokonce v době současné krize se ucházejí absolventi VŠ i o dělnické profese (aby měli tu pravou praktickou zkušenost, nebo si myslí, že zaměstnavatel na dělnickou profesi vezme raději vysokoškoláka než člověka vyučeného? – k zamyšlení a polemice)), díky úrovni svých znalostí, jazykovým a PC dovednostem.

Z těchto důvodů kladou na první místo osobní rozvoj a hledají zaměstnavatele, který jim osobní rozvoj umožní. Daleko více než v minulosti vítají pomoc, rady zkušených kolegů, resp. vedení v podobě nevědomého či vědomě firmou nastaveného osobního i týmového koučování nebo mentoringu. Důvod je jasný – snaha daleko rychleji se rozvíjet i po praktické stránce dovedností a schopností. Značný význam přikládají společnostem, kde existuje kvalitní firemní akademie, kde mohou získat spoustu informací a dovedností rotací pracovních míst, poznají společnost, firmu daleko lépe. Obrovsky motivující je pro ně i to, pokud budou vědět, že jsou pro firmu, společnost přínosem, a to v podobě pro ně stanove-

ných kariérních plánů, plánů nástupnictví. Pak je velké procento z nich ochotno dělat ještě další „ústupky“, například v podobě redukce benefitů i mzdy, vykonáváním „podřadnější“ práce než která je uvedena v jejich pracovní smlouvě apod. Toto by ovšem dobrý zaměstnavatel vyžadovat neměl. Dokonce není řídkým jevem, kdy firma si vybere 2 – 3 kandidáty, nastaví jim stejné podmínky, redukuje mzdu a benefity a nechá je buď individuálně fungovat, ale i týmově podílet se po nějakou dobu na stejném úkolu. Dopředu upozorní, že „výherce“ bude jenom jeden, a tento vítěz bude poté konkrétně veden plánem nástupnictví jako budoucí vedoucí a řídicí pracovník. Kandidáti většinou přijmou toto riziko, že nemusí zvítězit a berou situaci jako neocenitelnou praktickou zkušenost. Ne však vždy. V případě, že ne, a zůstanou ve společnosti, jsou to nezřídka ti, kteří poté negativně ovlivňují firemní kulturu, ztrácí angažovanost, loajálnost se netvoří u nich v požadované míře. Otázkou pak je, zda se s danou situací vyrovnají, resp. zda jim bude dána možnost podobného „tenderu“ i v budoucnu, nakolik, i po prohře, jsou současným a potenciálním přínosem pro firmu, společnost. Kritérií, která podnik sleduje před započítáním soutěže i po jejím ukončení, je samozřejmě více.

Pro skupinu studentů jsou motivátory zase někde jinde, než u lidí „z praxe“. Navíc by i v rámci studia na vysoké škole chtěli absolvovat průběžnou praxi ve firmách a hlavně, aby vyučující na VŠ byli praktici a ne teoretici. Toto je častý problém, neboť člověk, který je čistě pedagogem na vysoké škole, ať chtě či nechtě, postupně ztrácí přímý pracovní kontakt s praxí „tam venku“, vše přebírá pouze zprostředkovaně, uteče mu spousta drobných nuancí, důležitých nuancí, které by získal pouze tím, že v daném oboru bude fungovat v konkrétní firmě, společnosti, podílel by se na jejím fungování a rozvoji. Workshopy a setkání s lidmi z praxe jsou nesmírně obohacující, ale opět jsou to jen informace zprostředkované, nezažité vlastní pracovní praxí. Podobný osud stihne i člověka, který přijde z praxe – prvních pár měsíců či let je dobrý a předává aktuální praktické informace, dovednosti, poté se ovšem dostane do stejné situace, jako dlouholetý vysokoškolský pedagog. Samozřejmě existují i obory s výjimkou.

4.5 Cílová skupina „top management“

Počet účastníků šetření: 10

Počet mužů: 7 Počet žen: 3

Dosažené vzdělání muži i ženy: Ing. či Mgr.

Top manažeři se rekrutovali ze dvou velkých a jedné středně velké firmy. Byli paradoxně součástí trénovaných skupin, a až na jednu výjimku se skupiny plně otevřely, neboť v daných firmách je kladen velký důraz právě na to, že management vyjadřuje svou plnou důvěru svým pracovníkům, poskytuje jim míru autonomie, diskutuje s nimi a pozitivně vyžaduje, aby spolupracovníci sdělovali své názory, aby řekli, co si myslí o navrhovaných změnách, inovacích. V ještě širším kontextu se tato otevřená komunikace projevuje tím, že pracovníci si stanovují své vlastní cíle (včetně cílů rozvoje), nadefinují si, jaké zdroje potřebují k tomu, aby cílů dosáhli, stanoví se kritéria měření úspěšnosti cíle. Podílejí se také svým hlasem na tom, jaké cíle předkládá vedení. Dávají se do vzájemných vazeb cíle pracovníků, oddělení s cíli firemními, trvá to sice déle, ale nakonec se konečné cíle definují. Můžou být sice v rozporu s osobními cíli, ale pracovníci ví, že vedení zajímá jejich názor, dost často je jejich názor i vyslyšen, i když rozhodující slovo má management. Vzniká tak důvěra nebát se říci svůj názor. Často není jednoduché změnit zažitá myšlení = něco řeknu, a jsem na černé listině. Nicméně některé společnosti jdou v tomto dále a například díky Continuous Improvementu (tato problematika by si zasloužila samostatnou práci) dokonce za podnětný názor, nápad lidí odměňují, vznikají i vnitrofiremní soutěže, posiluje se sounáležitost s týmem, roste firemní kultura, vzrůstá angažovanost, loajálnost, kreativita. To vše je skvělá pozitivní motivace vytvořená jenom tím, že „lidé“ dostali možnost se vyjádřit, podílet se na chodu firmy, získali větší míru autonomie v rozhodování. Malá poznámka: vznikají často i firemní firmy, kdy jednotlivá oddělení fungují jako samostatné podnikatelské subjekty, respektující však firemní vize a kooperující společně. Závěrem tedy shrnutí, že se účastníci nebáli říci svůj názor před top manažery, protože panuje vzájemná důvěra a top management dává najevo nejen slovy, ale i činy, jak si pracovníků váží a podporuje je v jejich rozvoji.

Dotazník muži:

Poměrně se stejnými odstupy seřazené od na prvním místě potřeby sounáležitosti, přes osobní rozvoj až po zabezpečení existenčních potřeb.

Dotazník ženy:

Opět na prvním místě sounáležitost, dále prakticky totožně hodnocené potřeby osobního rozvoje a existenčního zajištění.

Hlubkový rozhovor:

Paradoxně je velkým motivátorem pro vrcholové manažery to, že jejich práce má smysl. Potřebují ocenění od svých kolegů, podřízených. Většinou se na ně totiž klade zodpovědnost a pravomoci, řeší obtíže, nastavují směřování, motivují tým. Pochvala od kolegů působí doslova jako balzám na jejich sebemotivaci. Jsou pak ochotni se pro tým ještě více „obětovat“, zlepšuje se komunikace, jsou více otevření názorům, pokud cítí podporu, daleko více podporují také. Není to ovšem myšleno tak, že je něco za něco, že když oni něco dají, automaticky také něco očekávají. Z toho vyvěrá i pro ně nejdůležitější potřeba sounáležitosti. Nechtějí si hrát na kasty, oddělovat se od zbytku. Respekt, autorita je důležitá, ale není to nejpodstatnější. Pokud budou pozitivně motivovat, získají pozitivně motivovaný tým, a bude to skutečně tým. Pokud bude motivace metodou cukru a biče, případně zastrašováním, uvědomují si, že cílů sice bude dosaženo, ale tým se nedostane do takové atmosféry, aby v případě zvýšeného tlaku, požadavků na výkon působil nejefektivněji, respektive pokud bude tento tlak dlouhodobý, bude tým s negativnější motivací působit pod tlakem méně soudržně, s menší mírou loajálnosti a větším prožíváním pouhé nutnosti dané úkoly zvládnout. V oblasti seberozvoje je pro ně prvořadé koučování zaměřené na motivaci jako nejdůležitější faktor vedení lidí, dále znalostní seberozvoj v jejich sféře působení a mimořádně důležitá je možnost podílet se na stanovení směřování společnosti, ovlivňovat její rozvoj.

Samozřejmostí je dobrý plat, ovšem velkou mírou oproti jiným skupinám kladou na pestrou škálu benefitů a logicky i na možnost mít dostatečný prostor pro své koníčky, volný čas. V menšině byli manažeři, kteří kladli na čelní místo podstatu své manažerské práce, a to možnost rozhodovat a řídit, méně už vést své lidi. Jsou to spíše autokraticky zaměřené manažeři, než manažeři s participativním demokratickým náhledem. Naštěstí se neobjevil ani jeden ryze liberální manažer.

Hlavní preferencí je tedy to, že práce musí mít smysl, ocenění od kolegů a prostor pro seberozvoj a volný čas. Protože jde povětšinou o technické obory, velice motivující je i poznávání nových technologií, trendů.

4.6 Cílová skupina „střední a liniový management“

Počet účastníků šetření: 217

Počet mužů: 181

Počet žen: 36

Dosažené vzdělání muži: VŠ 46, střední s maturitou 133, vyučen 2

Dosažené vzdělání ženy: VŠ 7, střední s maturitou 14, vyučena 14, základní 1.

Tato cílová skupina je úmyslně definována obsahem na liniový i střední management. Účastníci se rekrutovali z 3 velkých a 1 středně velké společnosti. Úroveň střední management ve středně velké společnosti odpovídá úrovni liniového managementu ve velké společnosti, proto je cílová skupina definována rámcem liniového, ale i středního managementu.

Čerpáno bylo z tréninků ve velké těžební, velké farmaceutické a velké obchodní společnosti (obchodní řetězec), a z tréninků ve středně velké společnosti zaměřené na průmysl zpracování plastů.

Dotazník muži:

Prioritou je pokrytí existenčních potřeb, ovšem s minimálním odstupem následováno potřebou sounáležitosti, osobní rozvoj již nehraje tak velkou roli při motivaci.

Dotazník ženy:

U žen je situace odlišná. V čele preferencí motivátorů je potřeba sounáležitosti, s mírným odstupem následuje jako motivátor existenční zajištění, již výrazný odstup má potřeba seberochoje.

Hlubkový rozhovor:

Převahu v této skupině tvořili zaměstnanci velké těžební společnosti, kteří jsou průběžně trénováni po skupinách (každá cca 25 lidí) v aplikaci nové firemní kultury. Z každé skupiny o 25 lidech tvoří pravidelně linioví manažeři asi 2/3 počtu účastníků, zbytek jsou řadoví dělníci, kteří ale dokážou ovlivnit názory svých kolegů na pracovišti, mají na ně vliv, jsou tedy přirozenými vůdci. Dále jsou do tohoto výčtu zahrnuti mistři, team leadeři, zástupci vedoucích a vedoucí úseků kvality a jakosti, vedoucí a zástupci maloobchodních prodejen patřících pod jeden velký obchodní řetězec.

Samozřejmě, všudypřítomný je motivační faktor finančního ohodnocení a benefitů. Tato skupina je velice náchylná k tomu, s čímž se někteří z nich setkávali, a to je různé ohodnocení členů týmu vykonávajících stejnou práci. I když by tyto informace mezi sebou neměli sdílet, řada z nich zjistila, že jeho kamarád, kolega dostává více než on, ona (jednou tuto informaci dokonce veřejně oznámil jeden z manažerů, což je naprosto nepřijatelné). Toto je jeden z nejvíce demotivujících faktorů, ne-li ten úplně nejhorší. Vzbuzuje to destabilizaci

týmu po stránce vztahové i výkonové, resp. může to takovou destabilizaci způsobit. Otázkou zůstává proč. Zatímco u kolegů pracujících ve společnosti po nějakou dobu, nejsou to nováčci, je hledání takové odpovědi často marné, neboť odměňování je spojeno s celou řadou věcí, například s hodnotícími pohovory, které jsou důvěrné. To znamená, že „poškozený“ se nemusí dozvědět, resp. na to nemá právo, proč jeho kolega více peněz dostal či dostává. Specifická je situace u nováčků. Stále existují obory, kde je hlad po lidech. V současnosti je to oblast zdravotnictví a právě těžebního průmyslu. Dostat sem člověka je někdy obtížné, a pokud se to podaří, přichází často za vyšší mzdu než stávající pracovníci, kteří ve firmě, společnosti už nějakou dobu působí. Pokud se informace o tom, že nový pracovník dostává více než starší zkušený kolega, dostane na veřejnost, logicky to vyvolá otázku proč – tu management ještě dokáže odůvodnit, protože starší kolegové paradoxně nové kolegy potřebují, je jich málo. Také to ovšem vyvolá snahu o dorovnání platů a zde je již opravdu zaděláno na vnitrofiremní interskupinový konflikt. Proto zde více než kde jinde platí nutnost a potřeba dodržovat striktní ochranu důvěrných informací a je zapotřebí, aby byl vytvořen a aktualizován i systém trestů ať pro jednotlivce, či skupinově pro případ, že by se taková informace dostala ven. Ano, je patrné, že to bude způsobovat určitou tendenci se bát ozvat, když je problém, že budu perzekuovaný, ale jsou prostě oblasti, jejichž porušení není jenom hrubě neetické, ale přímo protizákonné, a toto je jedna z těchto oblastí. Prakticky vzato, linioví manažeři (resp. manažeři střední úrovně ve středně velkých společnostech) mají asi nejtěžší možnou pozici. Jsou jako mezi mlýnskými kameny. Z jedné strany jsou to požadavky, přání jejich podřízených, z druhé strany to samé ze strany úzkého vedení společnosti. Rovnováha se někdy velice těžce hledá, proto je potřebné, aby si úzké vedení uvědomilo, že komunikace nemusí jít jen shora dolů prostřednictvím těchto liniových manažerů, ale samo vedení musí aktivně podporovat výměnu informací mezi top managementem a řadovými dělníky. Top management musí sám spontánně informace předávat a chtít znát názor řadových zaměstnanců. Podrobněji jsem smysl takového konání popsal v předcházejících kapitolách. To je úloha top managementu, ve výsledku úzké vedení získá daleko více informací a daleko loajálnější a angažovanější pracovníky.

Řadoví dělníci by ve vztahu k liniovým manažerům neměli přenášet jednak odpovědnost na tyto vedoucí, jednak operativu. S operativou si dobrý liniový vedoucí poradí, pokud účinně deleguje, nicméně musí mít od vedení nastavený správně systém kompetenčních profilů, tedy, co je povinností každého dělníka, kde jsou hranice, kam až se může s operativou dělník na mistra, team leadera obrátit. Pokud liniový manažer nebude vyko-

návat zbytečnou operativu, bud mít čas na kreativitu a skutečné vedení; zodpovědnosti budou přesně definovány, každý by měl mít stoprocentní zodpovědnost sám za sebe a ne ji převalovat na vedoucího. Tímto se odbourá individualismus, zaostávající členové buď tento fakt přijmou nebo odejdou, posiluje se fungování týmu, kolektivní pojetí včetně zodpovědností i pravomocí.

V konečném důsledku budou mít dělníci autonomii v tom, jak si pracovní úkol sami zpracují, důležitá bude pouze výstupní kontrola a případné průběžné konzultace vedoucího, usměrňování, ať na vyžádání dělníka nebo samovolně vedoucím, či dle dohody o průběžné kontrole. Dělníci budou nuceni více přemýšlet a spoléhat na týmovou spolupráci, utuží se vzájemné vazby, tedy sounáležitost.

Vedoucí bude mít více prostoru na kreativitu a seberozvoj a samozřejmě rozvoj svých kolegů.

Všichni budou mnohem více otevřenější. Stejně tak i top management, který bude mít výbornou zpětnou vazbu (v ideálním případě) a bude moci lépe přemýšlet o rozdělování zdrojů. Zdroje, které ušetří, může investovat do technologií, informací, platů, materiálu. Tak jak tak, lidmi to bude vnímáno pozitivně. Společnosti se může začít ještě lépe dařit, vedení bude přístupnější, ochotnější k diskusi třeba o zvýšení platů, navíc bude více podporovat své lidi a více si jich vážit, znovu opakují, dělníci budou partneři v komunikaci, ne objekty řízení.

Toto je můj motivační kruh, který zde předkládám, samozřejmě je zde řada ohrožení, které můžou tento ideální motivační kruh ovlivnit a posunout do jiných rozměrů, buď ještě pozitivnějších nebo naopak. Stále však platí, že kvalitní motivace vyvěrající na počátku ze vstupní fáze - sebemotivace je tou nejlepší cestou k vedení lidí i sebe sama.

Dalším pohledem, pohledem účastnickým je situace, kdy se mzdy nezvednou, kulminují a práce je fyzicky namáhavá a nebezpečná. Je zde jednoduchá rovnice, kterou si účastníci uvědomují. Musíme fungovat týmově, spolehnout se jeden na druhého, jinak výsledků nebude dosaženo a navíc můžeme ohrozit i naše zdraví, a to doslova (díky povaze práce). Význam sounáležitosti tak dostává nový rozměr, obrovskou důležitost. Motivací a krokem vedení je naučit lidi správné týmové práci, je to úkol top managementu, který zajistí protrénování liniových manažerů, kteří nové poznatky budou uplatňovat ve své práci a přenášet na kolegy. K tomu je také nutné, aby všichni znali, kam se společnost ubírá, jaké jsou její vize, resp. jak se vize promítnou do konkrétních strategických cílů, co to všechno bude

znamenat pro chod společnosti a náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Vize tedy nesmí být jenom zaskleným kusem papíru ve vstupních místnostech, ale musí být přetaveny v jasné konkrétní informace, které budou uspokojovat zájmy zaměstnanců i majitelů společností, musí být nastaveny tak, aby respektovaly charakteristiku společnosti, firmy a představovaly myšlenky, které si každý vezme za své, ztotožní se s nimi, bude sdílet stejné hodnoty. To je taký silný motivátor – vím, kam firma směřuje, mám zde svou pracovní jistotu, počítají se mnou, fungujeme jako tým, chtějí nás rozvíjet a já chci, umím a mám možnost se také rozvíjet. Důležité je opravdu začlenění toho, že **chci, umím a mám možnost**.

A ještě jedna motivační poznámka. Manažeři musí zajistit, aby byly k dispozici požadované zdroje v požadované kvalitě a v požadovaném čase, tedy zdroje lidské, materiální, finanční a hlavně informační, které stojí nad těmito 3 prvně uvedenými. Bez kvalitních informací, které nemám včas k dispozici, nemusím mít dobré zdroje lidské, materiální a finanční. To by si měl každý manažer zapsat zlatým písmem do svého mozkového šuplíku a pracovat s tím, jako s prioritní informací.

Tedy finálním motivátorem je to, pokud mám možnost zajistit, či dostanu požadované zdroje. Minimálně mne budou mít kolegové rádi a budou si toho vážit – pozor, nesmí to brát jako samozřejmost. Druhé pozor, liniový manažer by neměl zdroje získávat za každou cenu, důležité je realisticky posoudit, na co firma má, zda je takový přísun zdrojů reálný a respektovat stanovisko vedení i kolegů, dosáhnout vyjednáváním partnerství či kompromisu.

Je mi jasné, že uvedená stanoviska jsou variantou ideální a někdy idealizovanou, protože často není možné k nim z různých důvodů, ať objektivních či subjektivních, dospět. Jsem však přesvědčen, že je ale určitě lepší znát ideální stav, kam máme nebo můžeme po analýze stavu a našich možností směřovat, než se touto záležitostí nezabývat, neznat směřování a řešit jen následky.

Z rozhovorů také vyplynulo, že důležitým motivátorem je i možnost seberealizace a u některých i blízkost práce – příjemné dojíždění, pravidelná pracovní doba. Jen malé procento účastníků uvedlo jako silný motivátor pracovní postup, a nemyslím si, že to bylo dáno tím vnitřním jednáním účastníků – kdy si řeknu, že to pro mne není hlavní motivátor, abych nevypadal jako kariérista.

Poměrně vážný problém (demotivátor) je **organizace práce** (směnovost – někteří musí chodit do práce už o hodinu až hodinu a půl dříve, aby pracoviště přebírali od předchozí směny a zajistili, připravili k výkonu práce ostatních členů týmu. Navíc se jim to nepočítá do fondu pracovní doby, nikdo jim to nezaplatí. Dále je s organizací práce spojena neuspokojivá plynulost dodávek náhradních dílů, repasované díly se mění zase za repasované – časté opravy. V neposlední řadě požadavek, aby byl prostor i na zastupitelnost – vyřešit problémy s plánováním směn).

Demotivačně působí i **nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců** – současní stárnou a mladí nejsou k dispozici, trvá dlouho jejich zaškolení.

4.7 Cílová skupina „pracovníci ve službách, obchodníci“

Počet účastníků šetření: 50

Počet mužů: 17

Počet žen: 33

Dosažené vzdělání muži: VŠ 7, střední s maturitou 7, vyučen 3

Dosažené vzdělání ženy: VŠ 5, střední s maturitou 9, vyučena 14, základní 5.

Účastníky je možné rozdělit do dvou oblastí. Tou první jsou prodavačky a prodavači v maloobchodních prodejnách patřících do sítě obchodního řetězce. Druhá skupina je složena z týmů obchodních oddělení ve sféře zemědělství a zpracování plastů. Dotazník pro tyto dva nehomogenní segmenty rozdělím na dotazník pro muže prodavače a pro muže obchodníky, stejně tak tomu bude i u žen.

Dotazník muži – prodejci v prodejně:

Očekával jsem, že potřeby existenční budou kralovat, nicméně jsou sice na prvním místě, ale jen s velmi malým odstupem se nacházejí se shodným bodovým skóre další potřeby. Poněkud sráží v tomto segmentu dotazníkový průzkum fakt, že skupina čítá pouze 4 muže.

Dotazník muži – obchodní zástupci:

Existenční potřeby na prvním místě, opět jen s těsným náskokem před potřebami sounáležitosti, potřeby osobního rozvoje daleko vzadu. Pravděpodobně to souvisí s několika věcmi. Jednou z nich je to, že po prodejcích je pořád hlad, proto firmy prodejce berou, nemusí to být ti nejlepší, ne vždy je firmy „nutí“ do rozvoje. Prodejce se cítí jistý, nač by se rozvíjel, když firma ho stejně potřebuje nebo si vystačí s tím, co má. Pracuje přece pro peníze.

Vše souvisí s nastavením práce. Často je pozice obchodníka pozicí individuální, sice existuje obchodní tým, ale často je to skupina jednotlivců, či dvojic, trojic, kteří mají svůj vlastní segment, daný trh či jenom jiné portfolio zákazníků na stejném trhu, jako jejich kolegové. Nejsou tým, ale skupina, týmová motivace nemá efekt, do popředí se tlačí hledisko výkonnosti – objemu obchodů a kvality zákazníků. Motivace probíhá hlavně finančními injekcemi a škálou rozmanitých benefitů, které se akčně mění (například soutěž o zájezd do Karibiku, pak na Kubu, dále osobní automobil atd.). Vedoucí často tlačí na výkonnost, ne na týmového ducha. Přitom právě obchodníci nutně často potřebují pocit sounáležitosti, potřebu uznání od svých kolegů i nadřízeného. Jsou ve sféře, kde jeden den daný obchodník je, další den, přeneseně řečeno, funguje u jiné firmy, společnosti. Chtějí cítit pevnější vazby, chtějí být tým, ale povaha jejich práce jim to často neumožňuje (i třeba díky častým služebním cestám, kdy nemají moc prostoru se s kolegy scházet). Stěžejní roli tady sehrává vedoucí obchodníků, který by měl od vedení společnosti dostat plnou zelenou, aby s kolegy pracoval – musí mít pravomoci nejenom disponovat variabilně s benefity (či platy), ale musí to být leader, který bude mít charisma, postaví se za své lidi, bude je chtít rozvíjet a hlavně bude na čelním místě pro něho snaha vytvořit tým a lidi v týmu udržet a dále rozvíjet. Netlačit tedy tak na výkon, ale na tvorbu týmu, pokud tým bude silný, bude výraznější i výkon. Bude-li vzájemná zastupitelnost, bude fungovat i synergický efekt, nesmí se bránit spontánnímu tvoření týmů. Tým bude pracovat pod menším stresem, více hlav nejenom, že více ví, úkoly vyřeší efektivněji, nabídne více variant řešení, ale tým i více zmůže, tým odstraní skupinový individualismus, posílí se naopak individuální důležitost každého pro kolektivní pojetí, zvedne se výkon, dojde ke kvalitním konfrontacím a pozitivním řešením konfliktů.

Nebezpečím je také přítomná soutěživost. Parametry pro soutěživost musí být nastaveny sice reálně, ale nesmí být přehnaně vysoké odměny, benefity za „vítězství v soutěži“. Toto nebezpečí je patrné hlavně u týmů, které spolu v rámci firmy soutěží (ať na stejném či jiných trzích). V případě, že mám například 4 týmy a stále vyhrává co měsíc tým číslo jedna, ostatní týmy postupem času rezignují, demotivují se („Nemá cenu se snažit, když to zase vyhraje jednička“). Nejlepší členové poražených týmů se buď snaží demotivaci odstranit nebo rezignují a snaží se přejít do týmu vítězů. Týmy si také kradou zdroje, nesdělují si například důležité informace, mají více tajemství, aby se to nedostalo k druhým týmům, které jsou brány jako konkurence, ne partneři, a tyto týmy třeba při pomoci těchto informací nevyhrály. Zvyšují se rozdíly ve vnímání druhých skupin, my jsme „My“ a vy

jste „Oni“ – nedochází k rovnováze, ale k extremismu zaměřenému pouze na náš tým, „Oni“ jsou naši soupeři, ne partneři. Zažil jsem i případ, kdy vše skončilo tím, že ostatní týmy (mimo tým vítězný) na soutěž rezignovaly, jejich výkon díky demotivaci a tomu, že nejlepší lidé odešli – byli bráni jak zrádci, tak výkon klesl, klesla i úroveň vztahů, sounáležitosti s týmem a potažmo i firemní kultury ve vztahové oblasti. Z týmů se staly skupiny. Firma nakonec musela soutěž zrušit, protože výsledky vítězného týmu nepokryly ztráty u týmů (skupin) dalších, nebylo tedy z čeho vydávat na prémie pro vítězný tým. A bohužel, musely být vynaloženy další finance a manažerské úsilí na to, aby se opět posílilo týmové vnímání a znovu začaly skupiny týmově fungovat.

Soutěživost tedy ano, ale ne přehnaná. Přinese to sice na čas zvýšení obratu, zisku, ale v konečném důsledku to může uškodit a náhrada těchto ztrát je finančně i osobnostně často dražší než dosažený obrat, zisk.

Dotazník ženy – prodejci v prodejně:

Sounáležitost na prvním místě – často jsou spolu na dané prodejně již řadu let, je jich tam málo, musí spolu být neustále, proto potřeba pevných osobních vazeb, pocitu sounáležitosti je na prvním místě. Také často nedocházelo k progresivnímu zvyšování mzdy, zvykly si na to a dle jejich reakcí – aspoň že máme dobrou partu, když ne peníze a rády do práce chodíme. Motivující je pro ně i samotná náplň práce, proto mají zájem o seberozvoj na druhém místě – například jak jednat s klientem – nové trendy, jak klienta poznat, také je motivuje poznání, kam společnost směřuje, jak se o ně postará. Tím už plynule navazují na existenční potřeby, které jsou shodně na druhém místě s potřebami osobního rozvoje. Platy nesmí klesat, nicméně často jsou smířeny s tím, že neporostou a i přesto jsou dlouhodobě ke společnosti loajální. Ať proto, že prodejna je v místě jejich bydliště – tedy blízkost zaměstnání jako motivační činitel. Nebo autonomie v řízení – mají často možnost si konkrétně upravit prodejnu dle svého, samozřejmě v souladu s korporátním designem a pravidelnými cenovými akcemi. I přesto vedení posiluje jedinečnost každé prodejny. Vedení je otevřené komunikaci – jinak řečeno férové v jednání – neslibuje nic, co by pak nedokázalo dodržet, informuje o pozitivních i negativních věcech, plánech do budoucna, bere náměty na zlepšení (i když je často nerealizuje, což se jeví být demotivujícím), snaží se o neustálou obměnu benefitů. Nezvedá tedy sice mzdu, ale má stále loajální zaměstnance. Na rovinu je však také třeba zdůraznit, že občasným argumentem je i to, že já vlastně nic jiného neumím, proto to budu dělat. Sice to neznamená snahu o osobní rozvoj, ale přináší to jasnou hodnotu pro společnost a klienty v podobě člověka, který má rád lidi, dělá práci bez chyb, i

když rutinně. Rutina a mít rád lidi jdou v tomto případě k sobě. Uvedl jsem tedy další motivační faktory, na které slyší ženy – prodavačky. Jen je třeba dodat, že se v tomto případě prakticky stírají rozdíly mezi pozicí řadové prodavačky a pozicí zástupce vedoucího, protože i zástupce vedoucího, či dokonce samotná vedoucí dělají tu samu manuální práci, jako řadové prodavačky. Vedoucí je tedy doslova z lidu a práci rozumí – nejlepší předpoklady k tomu, aby byla vedoucí respektována, při troše vůdčích schopností má ideální živnou půdu k tomu, aby tým rozvíjela, aby atmosféra a vztahy byly fungující, a to pozná i klient.

Dotazník ženy – obchodní zástupci:

U žen v této sféře je na prvním místě osobní rozvoj. Po rozboru je to díky tomu, že tato pozice je z valné většiny doménou mužů, i když se vzájemný poměr začíná již narovnávat. Mají tedy vnitřní potřebu, soutěživost se mužům vyrovnat, být dokonce lepší. Opět je ale práce musí bavit, náplň práce, energetizace k osobnímu rozvoji jsou prvořadými motivačními faktory. To vše by mělo být v ideálním případě podloženo podporou a vytvářením podmínek pro rozvoj ze strany vedoucího. Velice důležitá je i pravidelná pochvala, hodnocení výkonu od nadřízeného. Ženy chtějí být také koučovány, aby koučink následně mohly aplikovat na dalších kolezích, nováčcích i stávajících členech obchodního týmu. Je pro ně také důležitý humor na pracovišti, samozřejmě dobrá parta lidí, dobrý tým. Peníze jsou velice důležité, ale umístily se s malým bodovým odstupem na posledním místě za potřebou sounáležitosti. K výkonu potřebují vyvážený poměr finančního ohodnocení a pocitu, že tým funguje a já tam patřím. Nad tím stojí snaha se rozvíjet. Účastnice si samy vyhledávají oblasti vlastního rozvoje, samy oslovují nadřízené, že tohle je právě to, co je zajímá a co potřebují pro jejich rozvoj. Nejsou tedy pasivní a jen nečekají na hodnocení vedoucího. Berou ale určitě zpětnou vazbu vedoucího, pracují s konstruktivní kritikou. Osobně jsem byl překvapen, že takto ženy v obchodním týmu ve dvou analyzovaných firmách smýšlejí, a nejenom to, jejich mužští kolegové mi to potvrdili a i oni sami získali jiný náhled na situaci a na nutnost/potřebu vlastního dalšího rozvoje.

Hlubkový rozhovor:

Vše podstatné ke konkrétním cílovým skupinám jsem již uvedl v předešlém textu vztahujícím se k dotazníkům.

Silně motivující je pro účastníky také osobní pocit z dobře vykonané práce, což považují za osobní úspěch. Proto je namístě jako posílení tohoto motivátoru pravidelná pochvala (každý vedoucí by ji měl vyhledávat a chválit okamžitě a k věci, pravidelně a neustále).

Motivační je i povaha, náplň práce – je to pro ně odreagování, kontakt s lidmi, humor, práce je baví. Výhodou je i nepravidelná pracovní doba a pro některé i možnost home-office (= domácí kanceláře, práce z domova).

4.8 Cílová skupina „pracovníci ve výrobní sféře (dělníci, technologové, kontrolaři)“

Počet účastníků šetření: 105

Počet mužů: 95 Počet žen: 10

Dosažené vzdělání muži: VŠ 20, střední s maturitou 31, vyučen 44

Dosažené vzdělání ženy: všechny střední s maturitou.

Pracovní zařazení účastníků je ve sférách těžebního průmyslu, farmaceutického průmyslu a průmyslu zpracování plastů.

Dotazník muži:

Existenční potřeby na prvním místě, s nepatrným odstupem potřeby sounáležitosti. Mírný odstup mají na chvostu potřeby osobního rozvoje.

Dotazník ženy:

Opět na konci potřeby osobního rozvoje, na druhém místě ale existenční potřeby a těsně před nimi potřeby sounáležitosti. Je zde odlišnost oproti mužům v tom, že velká většina dotazovaných mužů je z těžebního průmyslu, nebezpečný obor, kde jsou sice zaměstnanci velice loajální, a není to jenom o penězích, za těžkou práci ale chtějí řádnou odměnu, navíc bez podpory kolegů, bez dobrého týmu by byla práce ještě nebezpečnější – musí se spolehnout jeden na druhého. Oproti tomu ženy, v průzkumu oslovené, jsou spíše na pozicích specialistů, technologů, kontrolorů, v kancelářích. Mají poměrně slušný plat a tak je pro ně stěžejní potřeba cítit se dobře v práci.

Hlubkový rozhovor:

Během několika tréninků vyvstaly na povrch následující aspekty, jejichž zvládnutí vedoucím i dalšími účastníky je stěžejní pro skutečnou vnitřní motivaci rozvíjet angažovanost a loajálnost. Samozřejmě, jsou to i koncepční věci, kde jedna navazuje na druhou, nebo jsou

naopak vytržené z kontextu a jejich vyplnění je díky jejich umístění v procesu a fungujícím vazbám na jiné procesy někdy těžké revitalizovat, redukovat, či udělat z nich věci pozitivní (i to jde a je to někdy řešením uspokojivým pro všechny strany).

Pracovníci se též v některých případech vyjádřili, jak danou věc zlepšit, uspokojivě vyřešit.

Plat + benefity (důležitá je pravidelnost mzdy, týden dovolené navíc, progresivní zvyšování mzdy, rovné odměňování – aby noví zaměstnanci neměli víc než stávající personál, rekondiční pobyty, vyšší náhrada v době nemoci, příplatek na dovolenou, telefon, zvýšení věrnostního příplatku, příspěvek na dopravu).

Vztahy, dobrý tým (demotivátory jsou: neodbornost kolegů, nízká motivace, vysoký průměrný věk, nejasné vymezení činností + pravomocí + zodpovědností, nestejněměrné plnění úkolů = při absenci musí ostatní dělat hodně navíc, velký počet řídicích pracovníků, nemnoho tomu rozumí – manažerské kurzy by byly řešením, nedostatek spolupracovníků s kvalifikací – hůře se řídí, vede – řev – narušení vztahů, často neúplný kolektiv s přemírou práce. Pravidelností je i to, že mladí, ne tak zkušení kolegové neocení výkon a radu zkušenějších).

Co prospívá týmu, co tým potřebuje (dle účastníků): dobré vedení, které umí naslouchat; motivaci; zkušené odborníky, specialisty; materiální zabezpečení; daná pravidla; pořádné a férové odměňování; fungující komunikace vně týmu i vůči okolí týmu; dodržování slibů; péče o zaměstnance; přístup k novým technologiím; možnosti vzdělávání se; dobré vztahy, důvěra, kvalitní a bezpečné pracovní prostředí; vedoucí na kterého je spolehnutí ve všem; tým má cíl, za kterým jde; když nemám strach o místo; společná setkání; nápady a jejich respektování; společné plnění úkolů; více hlav více ví – méně práce; spolupráce.

Možnost získávat zkušenosti, znalosti, prostor pro seberozvoj, vzdělávání, zvyšování kvalifikace (účastníci by uvítali větší prostor pro seberozvoj = více školení, tréninků - lepší se to, ale chybí informace o tom, co můžou, zda vůbec můžou, také postrádají výměnné pobyty či setkávání s lidmi z praxe z podobných či stejných oborů pro výměnu zkušeností; dle jejich mínění také dělají hodně práce nesouvisející s jejich oborem, všudypřítomná je přílišná byrokracie - i když chápou, že tak musí být v souladu s firemním designem).

Propracovaný systém motivace či obráceno jako nedostatečná motivace (mělo by se zapracovat na motivaci, neboť stimuly nejsou na takové výši a v takovém rozsahu, tak zajímavé, aby byli pracovníci vnitřně motivováni tak, jak je potřeba).

Povaha, náplň práce (výhodou je práce v oboru x chtějí, aby úkoly zadával konkrétní člověk, méně nařízení shora, více informací, častějších a průhlednějších, jasně definované zodpovědnosti, aby každý měl 100% zodpovědnost za sebe a vedoucí mohl více řídit, vést, než se věnovat operativě).

Samotná hodnocení a společné určení směrů rozvoje s vedoucím (hodně se o sobě dozví, posouvá je to k seberozvoji a navíc tím správným směrem, zjišťují názor vedoucího na svou osobu. Navíc cítí, že se podílejí na rozvoji společnosti a důležité je, že jim vedoucí vyjadřuje, jak jsou pro společnost potřební. Oceňují i to, že v rámci hodnotícího pohovoru mají možnost se vyjádřit k práci i osobě vedoucího. Vedoucí má zase skvělé informace, kde má přednosti, nedostatky, může eliminovat ohniska potenciálních konfliktů).

Na závěr **specifický pohled na silné motivátory či demotivátory**, kterými jsou osoba a styl práce vedoucího, dále úroveň a formy komunikace a výměny informací na všech úrovních a mezi všemi úrovněmi. Je to sumář za všechny skupiny mimo studenty a top management. Právě top management, případně absolventi vybraní na manažerské posty či vybraní v plánu nástupnictví na takovéto posty do budoucna, až po liniový a střední management (který se ale k tomuto vyjadřoval), tak tyto skupiny by danou sekci měli brát jako návod, čemu se vyhnout, respektive jak zvládnutí, vyhnoutí se těmto negativům přetransformovat do podoby pozitivní motivace.

Obecně můžeme definovat několik okruhů motivátorů:

Vztahy (mezi zaměstnanci a mezi vedením a zaměstnanci), Organizace práce, Vedení, řízení lidí, práce v týmu, Platy a benefity, Lidské zdroje – personální politika, Image firmy – vnímání námi samotnými a okolím, Formy a úroveň komunikace na všech úrovních a mezi všemi úrovněmi, Řešení problémů, krizí, individuálních i skupinových požadavků, Pracovní prostředí, Hodnocení a rozvoj zaměstnanců, seberozvoj, vzdělávání, Bezpečnost, Systémové řízení, Vize – cíle – rozvoj společnosti, Společné aktivity.

Informace, komunikace, vedoucí – potřeby, témata k diskusi, redukci, cílené práci:

- Zrychlit a zefektivnit komunikaci mezi úseky – často jdou informace přes více prostředníků a jsou zkreslené;
- Vedení je ochotno diskutovat se spolupracovníky, ale vždy má nakonec svou pravdu, kterou většinou uplatní;

- Pro nadřízeného jsem podřadný, vzájemná nedůvěra;
- Předávány jsou mylné informace, selektivní přenos informací od vedoucích – bojí se jich více předat – cítí hrozbu ztráty prestiže, úcty nebo pro zachování nadřazenosti, vedení nechce slyšet nepříjemné informace;
- Vedoucí neumí rozhodnout, liberální typ, je individualista, preferuje vybrané kolegy, udělej si to, jak chceš, já zdroje nemám a nejdou zajistit, nezájem to řešit;
- Chtějí kooperaci vedení a zaměstnanců – větší prostor vyjádřit se, korektní jednání, člověk není položka, ale cenný zdroj, nutné je jasné vymezení kompetencí;
- Vedoucí preferuje jiný úsek, kde se daleko více zdržuje, musím vše zařizovat já;
- Vedoucí se zbavuje zodpovědnosti – přenáší ji na své kolegy;
- Vedoucí nezvládá práci – má toho hodně;
- Vedoucí pouze předává informace, nechce nebo nemůže pomoci s problémy týkajícími se komunikace s vyššími místy;
- Vedoucí je řídicí typ, ne vůdce - pouze rozděluje práci a kontroluje, navíc nemá znalosti, odbornost, dovednosti, schopnosti;
- Chybí zpětná vazba od vedoucího nebo je nedostatečná;
- Nemá chuť na sobě pracovat;
- Vzájemné antipatie - dává mi pocítit „svoji autoritu“;
- Vedoucí špatně/nedostatečně komunikuje s vedením, tedy nedosáhne uspokojivého vyřešení záležitosti; a to někdy ani opakovaně;
- Má nedostatek času na problémy svých kolegů;
- Má málo zkušeností, nedokáže motivovat, nemá charisma, neumí rozhodnout. Tedy malá autorita vedoucího (dána nízkým věkem, povahou, malými zkušenostmi, nesympatiemi, neochotou komunikovat) – nehodí se na to místo;
- Skupina pocítuje nedostatek informací od vedení společnosti. Pokud by vedení samovolně tyto informace poskytovalo, cítili by zaměstnanci tímto daleko větší podporu od vedení, byla by posílána i jejich loajálnost;
- Nedostatečně naslouchání potřebám pracovníků, nedocenění věrnosti;
- Novátorský přístup ano, ale realizace těchto nápadů daleko méně;
- Nelogická rozhodnutí – pomohlo by ptát se pracovníků na jejich názor na věc a vysvětlit jim, proč to tak vedení zamýšlí, co to přinese – ne jen udělat rozhodnutí bez vysvětlujících informací. Také neprůhlednost záměrů vedení.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole předkládám návrhy a doporučení motivačních činitelů, které by mohly a měly být využity při práci s danými cílovými skupinami, a to ať pro potřeby vedoucích, tak pro sebmotivaci. Nepředkládám jen motivátory, ale i demotivátory, čeho se vyvarovat.

Protože jsem podrobně všechny tyto činitele objasnil a začlenil do kontextu v předchozích kapitolách, bude následující seznam návrhů a doporučení víceméně heslovitým výčtem toho co ano a co ne při implementaci motivačních faktorů do pracovního procesu. Věřím, že tak vznikne stručný návod, kde nebudou vysvětleny vazby (ty jsou objasněny v předcházejících kapitolách), nicméně právě v jednoduchosti je síla a každému, kdo se bude chtít motivací prakticky zabývat, se „uloží“ právě díky heslům ty základní stavební kameny správné motivace.

5.1 Cílová skupina „nezaměstnaní“

Hlavními motivátory jsou:

- Samozřejmě **peníze, plat;**
- Ale také **jistota práce** (váží si toho, že najdou práci a budou si ji chtít udržet daleko intenzivněji než ostatní skupiny. Pramení to z jejich dlouhodobé nezaměstnanosti.);
- Samotné **vzdělávání** (pochopení výhod, které jim skýtá rekvalifikace jako konkurenční výhoda, následná snaha o seberozvoj – vytvoření akčních plánů);
- S tím spojený **praktický nácvik stress managementu;**
- **Osoba trenéra**, který ukazuje cestu, v práci poté **osoba vedoucího** – vyjadřuje úctu, chválí a rozvíjí, je vždy ochotný naslouchat a pomáhat, podporuje u nich často potlačenou osobnost.

5.2 Cílová skupina „studenti“

Zde jsou hlavními motivátory převážně:

- **Vytvoření podmínek pro seberozvoj** (často jsou poté ochotni slevit ze svých požadavků v jiných oblastech – praxe je pro ně stěžejní); firemní akademie;
- **Mentoring** (mají kolegu, vedoucího, který je vede, rozvíjí);

- Vyjádření, že je s nimi počítáno do budoucna – plány nástupnictví, kariérní plány;
- **Prostor ke kreativnímu myšlení; že se respektuje a rozvíjí v chodu společnosti jejich názor, návrh řešení;**
- **Náplň práce** není v počátku tak důležitá, poté její důležitost roste, nutnost vyhnout se stereotypu práce – student, či absolvent to cítí jako ohrožení seberozvoje;
- **Pohoda na pracovišti, soudržnost, naučení se týmové práci** – častější u žen;
- Loajálnost a zájem o společnost se zvýší **cíleným nábořem studentů**, kteří poté obdrží stipendia, možnost praxe, brigád a jistotu zaměstnání po zákonem stanovenou dobu po skončení jejich studia.

5.3 Cílová skupina „top management“

Představitelé této skupiny motivuje:

- Mít možnost zorganizovat si svoji pracovní dobu tak, aby jim zbyl **dostatek prostoru na volnočasové aktivity;**
- **Vnitřní poznání toho, že jejich práce má smysl**, že jejich snaha o nové věci dopadá na úrodnou půdu majitelů společnosti i spolupracovníků;
- **Potřebují ocenění** od svých kolegů, podřízených – pokud je jim podpora vyjádřena, jsou kolegy i pochváleni, mají daleko větší tendence takto reagovat k druhým také;
- **Potřeba sounáležitosti** – top manažeři jsou často samostatnou skupinou, oddělenou „od lidu“, můžou se tedy do jisté míry cítit osamělí, mimo zájem kolegů. Proto si uvědomují, že toto oddělení je určitým způsobem nutné, nicméně proti němu bojují a snaží se být nedílnou součástí „lidu“ – cítit sounáležitost s týmem;
- Nezřídka je pro ně v rámci osobního rozvoje – společnosti jim musí vytvářet podmínky pro seberozvoj – žádoucí, **aby byli koučováni**, přitom oni sami můžou být již v té době dobrými kouči a je to i žádoucí;
- Možnost **podílet se na stanovení směřování společnosti**, ovlivňovat její rozvoj;
- Velice motivující je i **poznávání nových technologií, trendů;**
- **Hlavní preferencí je tedy to, že práce musí mít smysl, ocenění od kolegů a prostor pro seberozvoj a volný čas.**

5.4 Cílová skupina „střední a liniový management“

Velkou roli hraje následující:

- **Mzda, rozmanitý výběr benefitů**, ale takřka na stejné úrovni i **soudržnost týmu** – také možnost si vybrat nebo se podílet na výběru členů týmu;
- **Rovnoměrné odměňování** (aby kolega, který dělá tu samou práci, má velice podobné penzum zkušeností, je to případně i kamarád, neměl vyšší mzdu než „já“). Toto je obrovsky demotivující. Pozor, ať se taková informace – individuálně i plošně nedostane na povrch. Tedy vytvořit systém trestů za porušení této podmínky. Hrozí to v případech, kdy nový kolega, jehož místo je těžké obsadit, dostane nástupní mzdu vyšší, než je nástupní mzda kolegy ve společnosti již pracujícího a zkušenějšího;
- **Vzdělávání v oblasti manažerských dovedností** (na této úrovni jsou manažeři mezi mlýnskými koly);
- **Vyjádření podpory a důležitosti** od kolegů i vedení;
- **Vytvoření podmínek** při pomoci vedení, **aby** byly jasně vymezeny kompetence, zodpovědnosti, pravomoci a **vedoucí mohl tým řídit, vést**, nezabýval se zbytečnou operativou;
- **Vedení** by také mělo umožnit částečné uvolnění z mlýnských kamenů tím, že **vytvoří pružný systém otevřené komunikace**, kdy bude chtít znát názory liniových manažerů i jejich podřízených, dá liniovému manažerovi možnost, aby se s kolegy podílel na stanovování cílů a poskytne jim i možnosti se vyjadřovat k navrhovaným cílům jejich a záměrům vedení;
- Stěžejní je **naučit se podstatě a fungování týmové práce a naučit to i kolegy**;
- **Jsou seznamováni se směřováním společnosti, vizemi a mají možnost se na tomto rozvoji podílet** - vím, kam firma směřuje, mám zde svou pracovní jistotu, počítají se mnou, fungujeme jako tým, chtějí nás rozvíjet a já chci, umím a mám možnost se také rozvíjet. Důležité je opravdu začlenění toho, že chci, umím a mám možnost;
- Finálním motivátorem je to, pokud mám **možnost zajistit, či dostanu požadované zdroje**;
- **Blízkost práce, pevná pracovní doba**;
- Fungující a pružně se přizpůsobující **organizace práce**;

- **Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců v týmu.**

5.5 Cílová skupina „pracovníci ve službách, obchodníci“

Doporučuji se zaměřit na následující:

- **Plat** je velice důležitý, ale více než kde jinde se tlačí do popředí faktor rozmanitosti, pravidelné obměny a zajímavosti **benefitů** (například nový typ benefitu „break days“ - kdy dejme tomu 1. května je středa, státní svátek. Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci v pondělí a úterý volno, které je placené jako dovolená, ale nečerpá se z fondu dovolené);
- **Chtějí se cítit součástí týmu** – týmová motivace, podpora týmového ducha. Obrovskou roli zde hraje vedoucí, který by neměl tlačit primárně pouze na výkon, ale musí si uvědomit, že dobrý zdravý tým plodí větší výkon a hlavně dlouhodoběji, než primární zaměření na jednotlivce a jeho výkon. **Netlačit tedy tak na výkon, ale na tvorbu týmu**, pokud tým bude silný, bude výraznější i výkon. Bude-li vzájemná zastupitelnost, bude fungovat i synergický efekt, nesmí se bránit spontánnímu tvoření týmů;
- **Pozor na přílišnou soutěživost** – vhodně nastavit parametry soutěží;
- U žen na prodejnách – stěžejní je pro ně **soudržnost**, dále **náplň práce, blízkost pracoviště** k jejich domovům. Často jsou smířeny s tím, že platy neporostou, ale jsou loajální. Proč? Mají míru **autonomie při obměně pracovního prostředí** – i přes nastavená pravidla cenových akcí či korporátního designu můžou vzhled prodejny variabilně obohacovat, zkrášlovat – podporuje se unikátnost každé prodejny;
- **Vedení je otevřené komunikaci** – jinak řečeno **férové v jednání** – neslibuje nic, co by pak nedokázalo dodržet, informuje o pozitivních i negativních věcech, plánech do budoucna, bere náměty na zlepšení (i když je často nerealizuje, což se jeví být demotivujícím), snaží se o neustálou obměnu benefitů;
- **Vedoucí prodejny je prakticky na stejné úrovni jako prodavačky** – dělá často i jejich práci. **Je to člověk z lidu**, tudíž mu zaměstnankyně více důvěřují, jsou ochotnější dělat více věcí navíc. Není tedy přehnané rozdělení do kast;
- Ženy – obchodní zástupci: K výkonu potřebují **vyvážený poměr finančního ohodnocení a pocitu, že tým funguje a já tam patřím**.
- Nad tím stojí **snaha se rozvíjet** – vyrovnat se mužům, být dokonce lepší. Opět je ale **práce musí bavit, náplň práce, energetizace k osobnímu rozvoji jsou prvořa-**

dými motivačními faktory. To vše by mělo být v ideálním případě podloženo podporou a vytvářením podmínek pro rozvoj ze strany vedoucího. Velice důležitá je i **pravidelná pochvala, hodnocení výkonu od nadřízeného. Ženy chtějí být také koučovány,** aby koučink následně mohly aplikovat na dalších kolezích, nováčcích i stávajících členech obchodního týmu. Je pro ně také důležitý **humor na pracovišti, samozřejmě dobrá parta lidí, dobrý tým;**

- **Osobní pocit z dobře vykonané práce** - považují to za osobní úspěch. Proto je namísto jako posílení tohoto motivátoru pravidelná pochvala (každý vedoucí by ji měl vyhledávat a chválit okamžitě a k věci, pravidelně a neustále);
- **Povaha, náplň práce** – je to odreagování, kontakt s lidmi, humor, práce je baví.
- Výhodou je i **nepravidelná pracovní doba a pro některé i možnost home-office.**

5.6 Cílová skupina „pracovníci ve výrobní sféře (dělníci, technologové, kontroloři)“

Zde opravdu jenom heslovitě, podrobně a souhrnně byly tyto motivační faktory rozebrány v předcházejících kapitolách. Tedy jen výčet:

- Pro ženy na pozicích specialistů je to jednoznačně **atmosféra v týmu a náplň práce.** Mají poměrně slušný plat, proto jsou existenční potřeby odsunuty více do pozadí;
- Ostatní: **Plat + benefity** (důležitá je pravidelnost mzdy, týden dovolené navíc, progresivní zvyšování mzdy, rovné odměňování – aby noví zaměstnanci neměli víc než stávající personál, rekondiční pobyty, vyšší náhrada v době nemoci, příplatek na dovolenou, telefon, zvýšení věnostního příplatku, příspěvek na dopravu);
- **Vztahy, dobrý tým;**
- **Možnost získávat zkušenosti, znalosti, prostor pro seberozvoj, vzdělávání, zvyšování kvalifikace;**
- **Propracovaný systém motivace;**
- **Povaha, náplň práce;**
- **Samotná hodnocení a společné určení směrů rozvoje s vedoucím.**

ZÁVĚR

Téma motivace je tématem živým a neustále se měnícím. Byť existují rozličné motivační teorie, na kterých se jistě jako na cenném základě dá stavět, je motivace něco, co zasahuje do celého spektra činností společnosti, sama motivace je stále brána jako vnitřní motor ovlivňující naši míru chťení v různých oblastech chodu společnosti, ovšem podstatný rozdíl je v tom, že se motivace neomezuje jen na mzdu, pochvalu, dobrý kolektiv, ale že je její záběr mnohem širší a tím pádem z doposud stěžejních motivačních faktorů ukrajují nové motivátory čím dál větší krajíc. Vedení, vedoucí tak získává rozmanitější paletu nástrojů, jak vzbudit u svých kolegů potřebu a finální motiv. Nevýhodou je zase to, že musí daleko lépe poznat potřeby svých kolegů, aby mohl(-a) pro něho, ni vytvořit nejvhodnější mix motivačních činitelů. To je ovšem nevýhodou jen v počátku, ve finále získávají obě strany daleko lepší přehled jedna o druhé a také o sobě samých, utužují se vazby, tým pracuje, funguje lépe, panuje vyšší důvěra.

Motivace vždy začíná u jednotlivce, aby postupem času a pilnou prací v ideálním případě zakotvila do podoby motivace týmové, kdy jsou uspokojeny potřeby členů a tým hledá společnou cestu, společné prostředky, jak se energetizovat, chtít dosáhnout cíle. Navíc není problém v tom, že se v týmové motivaci více podporují, oceňují a chválí zaostávající členové, protože poté se na ně bude moci tým daleko více spolehnout a budou i výkonnější.

Podtrženo, sečteno, motivace se stala vedle schopností manažera rozhodnout a efektivně komunikovat tím hlavním nástrojem vedení a v mnoha nuancích i řízení lidí. Nutnou podmínkou dobrého vedení je i vnitřní charakteristika vedoucího, jeho emoční inteligence.

Tato práce si neklade za cíl dát přehled všeobecně platných motivačních praktik i nových trendů, ale zaměřuje se na několik tržních segmentů, společností v nich působících, a odkrývá motivátory právě zaměstnanců těchto společností. Pozorný čtenář si však jistě najde inspiraci, co vyzkoušet v chodu své společnosti, čemu se naopak vyvarovat. Navíc to není jen přehled žádoucích motivačních faktorů, ale vše je postaveno do vzájemných vazeb, proč a jak daný motivátor využít. Je to logické, protože jen finální tvrzení – finální motivátor nebude tak účinný, pokud účastníci nepochopí podstatu jeho fungování, proč vlastně tento motivátor využít. Bez tohoto podhoubí působí jako fráze vytržená z kontextu.

Věřím, že pro praktické vedení týmů, pro práci manažera s převahou řídicí funkce nebo s převahou funkce vůdcovství – leadera, bude tato práce cenným zdrojem inspirace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-8.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. Management. Praha: RUBICO, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BLANCHARD, K., JOHNSON S. Minutový manažer. Praha: Pragma, 1993. ISBN 80-7205-542-9.
- [5] CLEGG, B. Motivace. Brno: CP Books, 2005a. ISBN 80-251-0550-4.
- [6] CLEGG, B. Stress management. Brno: CP Books, 2005b. ISBN 80-251-0617-9.
- [7] CLEGG, B., BIRCH, P. Teamwork. Brno: CP Books, 2005c. ISBN 80-251-0546-6.
- [8] FISCHER, P. Prvních 100 dní v šéfovském křesle. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1909-9.
- [9] HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- [10] MALÁTEK, V. Metodologie marketingového výzkumu. Karviná: OPF SU, 2001. ISBN 80-7248-119-3.
- [11] MILLER, B. C. Teambuilding – 50 krátkých aktivit. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.
- [12] PAYNE, V. Teambuilding workshop. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- [13] STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [14] MATEŘÁNKA, P. Motivace a vedení lidí. Troubky, 2008. Tréninkové materiály.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod.	A podobně.
Ing.	Inženýr.
ISBN	Název knižní normy.
MBO	Metoda řízení podle cílů.
Mgr.	Magistr
Obr.	Obrázek.
OPF SU	Obchodně podnikatelská fakulta Slezské univerzity.
Resp.	Respektive.
SMART	Metoda stanovování cílů.
Tab.	Tabulka.
Tj.	To jest.
TOP management, top manažer	Vrcholové vedení podniku, vrcholový manažer podniku.
Viz.	Více na...
VŠ	Vysoká škola.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb.....	17
Obr. 2. Srovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie.....	19
Obr. 3. Přehled základních motivačních faktorů.....	25

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Maslowova hierarchie potřeb v aplikaci na pracovní motivaci.....	17
Tab. 2. Teorie získaných potřeb.....	20
Tab. 3. Teorie očekávání.....	22
Tab. 4. Pracovní poslání.....	24
Tab. 5. Příklad hodnocení pracovního výkonu manažerů.....	33
Tab. 6. Postup při hodnocení pracovního výkonu.....	36

SEZNAM PŘÍLOH

P I

Dotazník motivace.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MOTIVACE.

VÍTE, CO VÁS MOTIVUJE ?

Zaškrtněte v následujícím formuláři odpověď, která nejspíše vyjadřuje Váš postoj:

		extrémně důležité	velmi důležité	středně důležité	málo důležité	není důležité
		5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
1	Dobrá práce s kolegy je pro mě					
2	Rozvíjení nových schopností, znalostí je pro mě					
3	Dobrá mzda je pro mě					
4	Být ostatními uznáván je pro mě					
5	Příležitost k nezávislému myšlení je pro mě					
6	Pravidelný platový postup je pro mě					
7	Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě					
8	Pocit vlastní důležitosti je pro mě					
9	Program vedlejších výhod je pro mě					
10	Otevřenost a přímost kolegů je pro mě					
11	Možnost osobního růstu je pro mě					
12	Pocit jistoty zaměstnání je pro mě					

Potřeba osobního růstu: 2 5 8 11 celkem:

Potřeba sounáležitosti: 1 4 7 10 celkem:

Existenční potřeby: 3 6 9 12 celkem:

Jste: MUŽ ŽENA

Vaše dosažené vzdělání: