



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Management

## Modul 8 Motivace

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu  
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

# MODUL 8

## Motivace



**Vnitřní faktory:** postoje a hodnoty člověka vycházející z jeho filosofického či náboženského přesvědčení.

**Vnější faktory:** parametry měnící jeho chování, které jsou spojené s vlivem okolí.

**Motivace:** soubor opatření vedoucích ke spokojenosti zaměstnance a jeho větší efektivitě.

**Motivační program:** systematický dokument obsahující soubor motivačních opatření pro jednotlivého zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců.

### Obsah modulu

Stále větší význam má motivace pracovníků. Již nestačí jen odměňování penězi, jak to kdysi prosazoval Ford, ale hledáme nové přístupy, které by nahlížely na člověka jako na celek. Dát práci smysl je jednou z nejdůležitějších forem motivace. Jak zajistit, aby práce byla radostí?

---

## Obsah

<b>Motivace</b> .....	2
1 Úvod.....	3
2 Práce jako radost .....	3
3 Motivace .....	5
4 Motivační programy .....	6
Shrnutí .....	7
Zdroje:.....	8

## 1 Úvod

O různých teoriích motivace toho bylo napsáno relativně hodně. Proto se v této části zaměříme na některé konkrétní **aspekty motivace** a její důvody tak, jak je možné je běžně v institucích používat. Motivace je klíčová v tom, že vede lidi k efektivní práci, která je baví a dělá jim **radost**. To se pak prokazatelně projevuje na efektivitě práce i měřitelných ekonomických výsledcích. Motivace je tak jedním z pilířů práce s lidskými zdroji a personalistiky, které by neměly být redukovány na nábor zaměstnanců a jejich kontrolu, i když také to je jistě velice důležité.

Motivaci můžeme rozumět vnější nebo vnitřní faktory, které vedou k energizaci organismu a jeho aktivizaci.<sup>1</sup> Motivace zaměřuje chování člověka určitým směrem nebo na určitý cíl. Může tedy směřovat k tomu, že jedinec určitou aktivitu vykonává nebo nevykonává. **Vnitřní faktory** jsou osobní pohnutky pro určitou činnost – řádová sestra v hospicové péči se stará o nemocné, protože je to správné a důležité. Je založena tedy na hodnotovém žebříčku, náboženství, etice nebo ideologii. Mimo to existuje **vnější motivace**, kterou může zaměstnavatel snadno ovlivnit. Jsou jimi peníze, dobré pracovní prostředí, kariérní růst atp. Také vnitřní faktory je možné ovlivňovat především vhodnou volbou hodnot organizace.

Obecně je možné hovořit o **motivátorech** a **frustrátorech**. Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a mají silně motivační charakter. Patří sem míra zajímavosti práce, zda zaměstnanec baví, možnost uznání nebo kariérního vzestupu. Jejich přítomnost hodnotí zaměstnanci pozitivně, absenci neutrálně. Mimo to existují frustrátory, jejichž přítomnost přináší nespokojenost, ale absence jen neutrální vnímání. Patří sem především dlouhodobější aspekty, jako je dobré pracovní prostředí, základní plat atp., tedy věci, které zaměstnanec vnímá jako samozřejmost. Jednotlivé prvky mohou mezi oběma skupinami volně přecházet. Cílem manažera je eliminovat frustrátory a maximalizovat motivátory, které nedovolí přenést do frustrátorů.

## 2 Práce jako radost

Tlak na člověka, jeho výkonnost a efektivitu se v posledních letech silně zvyšuje. Je zajímavé sledovat, jak se postavení zaměstnance ve firmách vyvíjelo. Ford usiloval o to, aby jeho zaměstnanci byly u něj spokojeni – základní motivací byly peníze, slevy na auto a také souznění se společností, která si budovala stále lepší jméno. Sám Ford se snažil o to, aby jeho jednotliví zaměstnanci museli u práce co nejméně přemýšlet a díky tomu mohli v továrnách odvádět co nejlepší a nejrychlejší práci.

---

<sup>1</sup><http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

Postupně se klíčový parametr začal přesouvat na výkon a plnění plánu, které zřejmě každý zná z doby nedávno minulé – je třeba splnit plán, bez ohledu na cokoli. Spokojenost zaměstnanců je v zásadě podružná.

V současné době se opět obrací pozornost směrem k zaměstnanci a jeho spokojenosti. Ukazuje se, že to nejdůležitější co společnost má, jsou její zaměstnanci, o které je nutné přiměřeným způsobem pečovat. Stále více se hodnotí tzv. **měkká kritéria**, která nezkušují jen rozdíl mezi vstupy a výstupy v dolarech či eurech, ale dívají se také na to, jak jsou lidé ve firmě spokojeni, jak dlouho v ní zůstávají atp. Příjemné prostředí je nezbytné pro kreativitu a další dovednosti, na kterých je současná ekonomika založená. **Sociální kapitál** – tedy zaměstnanci a ekosystém instituce jsou tím, co je možné nejlépe zúročit a dobrý manažer by si toho měl být vědom.

Pěkným příkladem toho, jak by mohla vypadat firma, která respektuje zaměstnance a dává mu možnost kvalitně pracovat, je Google. Vývojář v Google může jeden den v týdnu věnovat práci na projektu, který nijak nesouvisí s jeho prací. Takto vznikla například populární aplikace Google Sky – stačí namířit mobilní telefon na noční oblohu a on identifikuje jednotlivá souhvězdí, významné hvězdy či planety. Mimo to mají možnost se v práci povalovat, zajít do firemní cukrárny nebo je jim postaráno o děti. Část své práce mohou také odvádět z domova. Výsledkem je vysoká produktivita a spokojenost zaměstnanců. Google je dnes firmou, kde chce pracovat nejvíce lidí a oni si mohou vybírat ty nejlepší z nejlepších.

Jistě se ne vždy může společnost chovat jako Google, ale právě tento příklad ukazuje, jak se mění současný pohled na práci. Díky tomu, že umožníte lidem dělat více to, co je baví, lze dosáhnout značného zlepšení výsledků ve všech oblastech. Někdo může zapracovat na výzdobě knihovny, jiného zaujme propagace galerie na sociálních sítích nebo třeba SEO pro muzejní web. V tomto ohledu může být „volná“ část velice užitečnou a důležitou formou motivace a zlepšování kvality. Druhou otázkou je samozřejmě diskuse o tom, zda má jít o 20 % nebo 10 % pracovní doby.

Další důležitý trend je také **orientace na zaměstnance jako na člověka**, který má svůj osobní a rodinný život. Ukazuje se, že **osmihodinová pracovní doba**, je pro práci **zcela dostatečná**. Lidé, kteří pracují déle, mají nižší výkonnost a nejsou příliš kreativní. Ukazuje to spíše na to, že nejsou schopni si práci dobře zorganizovat a rozvrhnout. Tito lidé mohou často podávat dobrý výkon krátkodobě, ale pak jsou vystaveni velkému riziku syndromu vyhoření. Proto je třeba se snažit o to, aby lidé v práci

nezůstávali příliš často přesčas. Také se doporučuje snažit se jim vycházet maximálně vstříc v rodinných potřebách. Velká většina zaměstnanců si bude podobného přístupu vážit a ve společnosti zůstane, i když by měla třeba lepší nabídku na práci.

V práci tráví člověk většinu svého produktivního dne a tak je pochopitelné, že by měla **být radostí**. To se odrazí jak ve výkonu, tak také ve zdraví a spokojenosti zaměstnanců. Investice do sociálního kapitálu většinou příliš nestojí, ale mají mimořádně dobrou návratnost. Jestliže vaše instituce nemůže konkurovat větším a bohatším institucím měřitelnými veličinami, lidmi jistě může.

### 3 Motivace

Jednou z klíčových složek práce se zaměstnanci (a ostatně i se sebou samým) je motivace. Tu můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Obě dvě jsou důležité a lze s nimi dobře pracovat. Dobrý manažer by neměl po lidech „šlapat“ (jak je možné vidět v některých filmech), ale spíše je umět motivovat. To jistě neznamená, že by je neměl hodnotit a požadovat přiměřenou výkonnost. Jen je možné říci, že křik a strach nejsou nejlepšími prostředky.

Cílem motivace je tedy především zajistit pracovní spokojenost na straně jedné a současně dobrý výkon a loajalitu ke společnosti na straně druhé. Důležité také je, převést motivaci do oblasti vzdělávání a osobního rozvoje. Každý zaměstnanec na libovolné úrovni v instituci se může učit nové věci, rozvíjet se a růst. Úkolem dobrého manažera by mělo být tyto potřeby jednotlivců rozeznat a vhodným motivačním programem uspokojit.

Zajímavou kategorií jsou prvky motivace, které nic nestojí a přitom mohou být překvapivě účinné. Zde uvádíme jen stručný přehled některých typů:

- ⤴ **Pochválit a poděkovat.** Asi nejdůležitější prvky jsou spojené s chválením a poděkováním. Jde o prvky elementární lidské slušnosti, kterou jsou pro zaměstnance neocenitelné. Chválit a děkovat je možné pořád.
- ⤴ **Komunikovat.** Důležité je také se zaměstnanci hovořit – ať již o tom, co dělají a zda by to nešlo vylepšit, o směřování společnosti, cílech nebo jen o tom, co je trápí. Velký význam mohou mít také neformální pohovory či obědy.
- ⤴ **Podpora v inovacích.** Dalším důležitým prvkem motivace je podpora v inovacích, aby se lidé nebáli přicházet s novými věcmi, jen proto, že jsou nové či nedotažené. Každý nápad, každé zapojení člověka do práce je hodnotné a přínosné.
- ⤴ **Dobrá atmosféra.** Snažte se, aby na pracovišti byla co nejlepší atmosféra. Ať již jde o květiny,

obrazy, pohovku nebo jen zdravení. Péče o dobré vztahy na pracovišti a dobré pracovní prostředí patří mezi základní kameny úspěšného fungování každé společnosti.

- ⤴ **Vysvětlovat smysl.** Pokud má někdo něco kvalitně dělat, musí za tím vidět smysl. Snažte se každému ukázat, v čem je jeho práce důležitá a podstatná, jaké je její postavení v rámci celkové koncepce.

Stále se silně diskutuje o motivaci **penězi**. Řada lidí si myslí, že není úplně podstatná. Skutečnost je ale složitější. Díky různým příplatkům je možné lidi nechat pracovat navíc, dělat jednorázové projekty a především jim umožnit v instituci vůbec pracovat. Na druhé straně se ukazuje, že lidé peníze skutečně nevnímají jako nějakou primární motivaci a základní plat už vůbec ne.

## 4 Motivační programy

Z toho co jsme uvedli, je zřejmé, že má-li být práce radostí, musí být spojená s motivací. Systematicky pojatý soubor motivačních opatření můžeme označit jako **motivační program**. Jde o dokument, který nejen že definuje jednotlivé oblasti motivace a konkrétní opatření, ale také se snaží definovat priority společnosti. Právě jednotlivé prvky motivačního programu lze nastavit tak, aby se pracovalo s tím, kam chceme jednotlivé lidi „dostat.“ Jinak bude vypadat motivační program, jestliže bude třeba přimět velkou část osob, aby studovala vysokou školu, jinak při studiu jazyka, rozvoji komunikačních dovedností atp.

Motivační program by měl současně také odrážet to, jaké jsou potřeby zaměstnaných osob, které by se měl snažit uspokojovat. Prvek výchovy a formování by měl být až na druhém místě. Všichni zaměstnanci by s motivačním programem měli být seznámeni a měli by jej využívat. Manažer by se měl také o tuto fázi motivace snažit. Je také třeba program průběžně měnit a doplňovat tak, jak se mění požadavky instituce na zaměstnance, anebo vyvíjí sociální kapitál společnosti.

Je třeba vidět, že každý člověk je originál, který má vlastní potřeby a požadavky, vlastní vzdělání, chápání kultury či hodnotový žebříček. Proto by měl být dobrý motivační program co možná nejkompaktnější, aby mohl motivovat skutečně každého.

Mezi základní stimuly, které je možné v motivačním programu použít, patří:

1. **Hmotné ohodnocení** pracovního výkonu – mzda, prémie, odměny. Zatímco základní plat příliš nemotivuje, bonusy, pokud se jejich výše v čase mění, ano.
2. **Hmotné stimuly**, které rozvíjejí kapitál jednotlivce. Může jít o vzdělávací kurzy, rekvalifikaci nebo třeba tvůrčí a studijní volno.

3. **Zainteresanost** zaměstnance chodu společnosti. Ať již formou podílu na řízení, delegování úkolů a povinností i rozhodovacích pravomocí, zpětná vazba, hlasování či ankety.
4. **Různé benefity** s tím, že nejvíce oblíbený je týden dovolené navíc.
5. **Povýšení** na základě výsledků a výkonu.
6. **Obohacování práce**, možnost sebekontroly, vlastní projekty, vyšší samostatnost,...
7. Veřejné **ocenění** výsledků práce nejlepších pracovníků.
8. Vytváření **pocitu sociálních jistot** zaměstnance a jeho rodiny.

Zajímavou a důležitou problematikou je také zjišťování toho, jak jsou zaměstnanci spokojeni. Zkušenosti ukazují, že není úplně dobře možné to zjišťovat prostými dotazníky, protože jde o silně komplexní záležitost. V zásadě je možné použít především nepřímé metody, jako je pozorování, obecné rozhovory či ankety o dílčích aspektech. Další možností je pomoc kouče či psychologa. Existují také speciální tématicko-apercepční testy.

---

## Shrnutí

Práce by měla být radostí. To je základní požadavek, kterým by se měl manažer řídit, v případě že chce, aby jeho podřízení dosahovali dobrých výkonů. K tomu může sloužit motivace, kterou je možné rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází se samotného zaměstnance a má trvalý charakter (například: „chci vzdělávat druhé, protože je to důležité pro jejich život.“) a vnější, které se mohou měnit (například kariérní postup, finanční bonus atp.). Je třeba zdůraznit, že součástí motivace přitom nejsou jen hmotné statky, ale také obyčejné uznání, poděkování či ocenění práce zaměstnance.

Systematicky uspořádané motivační programy si kladou za cíl nejen motivovat zaměstnance, ale také rozvíjet celkový sociální kapitál instituce a do určité míry také zlepšovat kvalitu jednotlivých zapojených osob. Je přitom třeba respektovat rozdílnost v hodnotovém žebříčku či osobnostní založení jednotlivce.

Mimořádně důležité je také vhodné pracovní prostředí, ve kterém by se měli zaměstnanci cítit dobře a svobodně. Takové prostředí má vybízet ke kreativitě a motivovat je. Stále populárnější jsou pak možnosti část práce odvést z domova nebo práce na tzv. 20 % projektech. Jde o činnosti, které s konkrétní prací a pozicí přímo nesouvisí, ale umožňují práci na něčem smysluplném a zajímavém pro pracujícího i jeho zaměstnavatele – může jít o cokoli – od malé výstavy, přes výukový kurz, postery až třeba po nový web nebo výzdobu.



## Zdroje:

Devět tipů jak motivovat zaměstnance zdarma.

(<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/devet-tipu-jak-motivovat-zamestnance.html>)

Článek o základech teorie motivace, který představuje teoretický základ pro praktickou práci s motivací.

([http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69))

Diplomová práce o účinné motivaci zaměstnanců.

([http://is.muni.cz/th/62766/esf\\_m/diplomova\\_prace.pdf](http://is.muni.cz/th/62766/esf_m/diplomova_prace.pdf))

Pěkný článek o tom, jak motivovat sám sebe.

(<http://www.mitvsehotovo.cz/2010/04/jak-motivovat-sam-sebe/>)

Dobrý úvod do motivace a motivačních teorií ve firmách, především v kontextu vedení dalších osob je možné nalézt v knize Management: organizování, rozhodování, ovlivňování na stranách 159-170.

**Blažek, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Grada 2011.**

Autor knihy Pohon odkazuje na čtyři desetiletí trvající výzkum o lidské motivaci a upozorňuje na rozpor mezi vědeckými poznatky a praxí a jak tento nesoulad ovlivňuje všechny stránky našeho života. V textu knihy nám názorně ukazuje, že i když metoda cukru a biče úspěšně fungovala ve dvacátém století, v dnešní době je to přesně ten způsob, jak lidi nemotivovat.

**PINK, Daniel. Pohon. Olomouc : Anag, 2011. 187 s.**