

Jan Urban

# MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ pracovníků

MANAŽER

Co musíte vědět, abyste ze svých  
spolupracovníků dostali to nejlepší



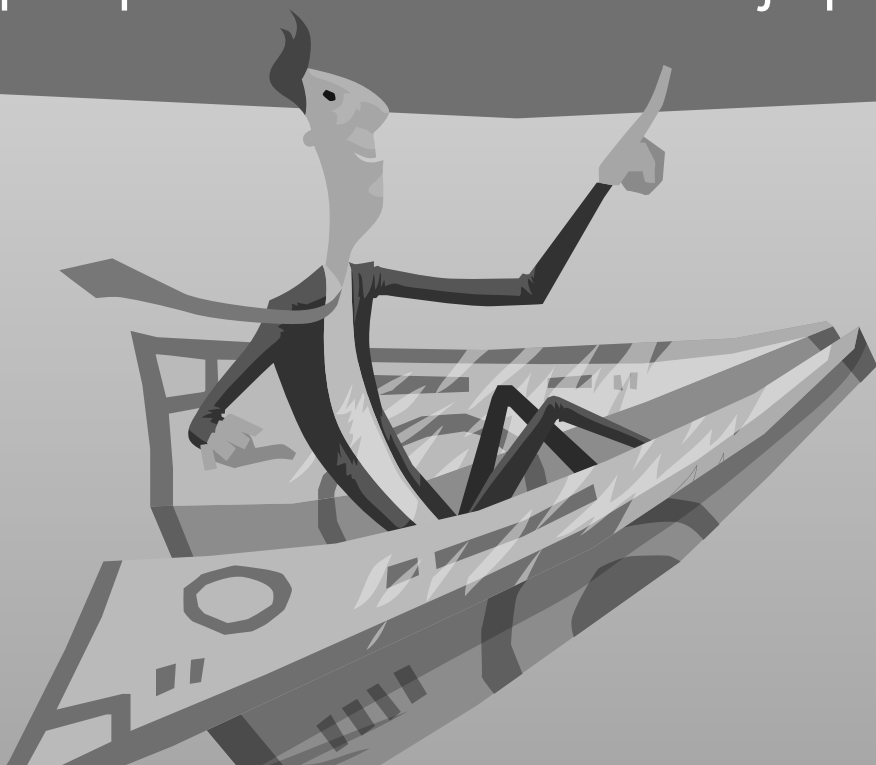


Jan Urban

# MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ pracovníků

MANAŽER

Co musíte vědět, abyste ze svých  
spolupracovníků dostali to nejlepší



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

**Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

## **Motivace a odměňování pracovníků**

***Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší***

*Odborná kniha Motivace a odměňování pracovníků vznikla v rámci vědecké činnosti v Ústavu podnikové strategie VŠTE České Budějovice.*

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 6467. publikaci

### **Odborní recenzenti:**

Doc. Ing. Endre Tóth, DrSc.

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Sazba a grafická úprava Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 160

První vydání, Praha 2017

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/IvanNikulín

ISBN 978-80-271-9599-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-9598-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-0227-3 (print)

# Obsah

<b>O autorovi</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Principy pracovní motivace</b> .....	<b>11</b>
1.1 Motivační faktory, jejich druhy a působení .....	12
<i>Hierarchické třídění potřeb</i> .....	13
<i>Vnitřní a vnější faktory motivace</i> .....	14
<i>Motivace hmotná a nehmotná</i> .....	16
<i>Motivace, spokojenost a nespokojenost</i> .....	17
<i>Motivace a úspěšnost</i> .....	20
1.2 Motivační priority organizace .....	21
1.3 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce .....	24
<i>Odměny</i> .....	24
<i>Sankce</i> .....	25
<i>Základní pravidlo motivace</i> .....	26
<i>Využívání motivačních nástrojů</i> .....	27
1.4 Proč motivace někdy slábne a jak ji posílit .....	28
<i>Chybějící odměny</i> .....	28
<i>Opožděné odměny</i> .....	29
<i>Důvěra v dosažitelnost odměny</i> .....	31
<i>Selhání sankcí</i> .....	32
1.5 Individuální rozdíly v pracovní motivaci .....	35
<i>Finanční či materiální motivace</i> .....	36
<i>Motivace založená na zajímavosti či zábavnosti práce</i> .....	37
<i>Výkonová motivace</i> .....	37
<i>Motivace na základě společenské nebo odborné pověsti či prestiže</i> .....	38
<i>Motivace opírající se o společenský význam nebo poslání práce</i> .....	39
<i>Motivace vedená zvýšenou potřebou moci</i> .....	39
<i>Motivace na základě sociální sounáležitosti</i> .....	39
<i>Individuální motivace a pracovní postoje</i> .....	40
1.6 Obrácené motivace .....	41
<i>Nevhodné motivační nástroje</i> .....	43
<b>2. Nástroje nefinanční motivace</b> .....	<b>45</b>
2.1 Motivace a úspěšnost pracovníků .....	46
<i>Výběr zaměstnanců</i> .....	47

	<i>Význam zaškolení a tréninků</i> .....	49
	<i>Překážky v práci</i> .....	51
2.2	Motivace při zadání úkolu .....	53
	<i>Jasně úkoly a důvěra v jejich vykonání</i> .....	54
	<i>Možnost se na zadání úkolu podílet</i> .....	55
	<i>Vysvětlení významu úkolů</i> .....	56
	<i>Náročná cíle</i> .....	59
2.3	Kontrola a hodnocení pracovníků .....	61
	<i>Motivační význam kontroly</i> .....	61
	<i>Rozsah kontroly</i> .....	62
	<i>Význam pozitivních hodnotících kritérií</i> .....	63
	<i>Zpětná vazba</i> .....	64
	<i>Pravidelné hodnocení zaměstnanců</i> .....	67
	<i>Jak bránit nespravedlivému hodnocení</i> .....	71
2.4	Jak vyslovit pochvalu a uznání .....	73
	<i>Může pochvala škodit?</i> .....	74
	<i>Jak pochvalu pronést</i> .....	75
2.5	Proč a jak delegovat .....	78
	<i>Zábrany na straně vedoucích</i> .....	79
	<i>Zábrany zaměstnanců</i> .....	80
2.6	Kdy a jak koučovat .....	83
	<i>Zásady koučování</i> .....	83
	<i>Druhy koučování</i> .....	84
	<i>Jak při koučování postupovat</i> .....	86
2.7	Jak motivovat líné a méně výkonné pracovníky .....	87
	<i>Líní zaměstnanci: vyšší náročnost a jasná hodnotící kritéria</i> .....	88
	<i>Jak motivovat „průměrné“ zaměstnance</i> .....	90
2.8	Přesvědčování versus manipulace .....	91
	<i>Důvěryhodnost</i> .....	92
	<i>Obrazná komunikace: význam příkladů a ilustrací</i> .....	93
	<i>Společný zájem</i> .....	94
	<i>Možnost kompromisu</i> .....	94
	<i>Přílišný tlak a manipulace</i> .....	95
2.9	Motivace a vedení týmů .....	96
	<i>Osobní zájmy a zájmy týmu</i> .....	98
	<i>Budování týmu</i> .....	100
	<i>Delegování týmových pravomocí</i> .....	101
	<i>Jak čelit problémovému chování členů týmu</i> .....	102
	<i>Výběr a rozvoj členů týmu</i> .....	103
	<i>Omezení týmové práce</i> .....	104

2.10	Jak posílit motivaci ke vzdělávání .....	105
	<i>Motivace před vzděláváním .....</i>	106
	<i>Motivace v rámci tréninku .....</i>	107
	<i>Ověřování získaných poznatků .....</i>	107
	<i>Motivace po ukončení školení .....</i>	108
2.11	Stabilizace klíčových zaměstnanců .....	109
	<i>Vzájemná důvěra .....</i>	109
	<i>Řídící styl .....</i>	111
	<i>Úloha personálního řízení .....</i>	112
<b>3.</b>	<b>Finanční odměňování .....</b>	<b>115</b>
3.1	Formy a trendy finančního odměňování .....	116
3.2	Základní mzda a její diferenciacce .....	119
	<i>Odměňování na základě hodnocení prací .....</i>	120
	<i>Odměňování na základě schopností .....</i>	125
3.3	Výkonové odměňování .....	127
	<i>Zásady výkonového odměňování .....</i>	128
	<i>Co výkonové odměňování je a není .....</i>	132
	<i>Výkonové, či mimořádné odměny? .....</i>	132
	<i>Individuální, nebo skupinové odměňování? .....</i>	133
	<i>Vyváženost výkonového odměňování .....</i>	135
	<i>Nejčastější úskalí výkonového odměňování .....</i>	137
3.4	Výkonové odměňování ve vazbě na cíle organizace: metoda Balanced scorecard .....	139
	<i>Východiska metody .....</i>	140
	<i>Využití metody BSC pro odměňování .....</i>	141
	<i>Nejčastější nedostatky při aplikaci metody BSC .....</i>	144
3.5	Zaměstnanecké výhody: cíle a efektivita .....	145
	<i>Druhy výhod .....</i>	145
	<i>Plošné a pružné výhody .....</i>	146
	<i>Daňové aspekty výhod .....</i>	147
	<i>Efektivita zaměstnaneckých výhod .....</i>	148
	<b>Závěr .....</b>	<b>151</b>
	<b>Krátký test motivační inteligence .....</b>	<b>153</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>155</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>156</b>

# O autorovi

## Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Absolvent Vysoké školy ekonomické v Praze a Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, obor psychologie práce a řízení. Působil jako šéfredaktor časopisu Ekonom, poradce v několika mezinárodních firmách i jako učitel na Univerzitě Karlově a VŠE v Praze. Více než patnáct let je ředitelem poradenské a vzdělávací společnosti Consilium Group, Management Consultants. Působí jako vysokoškolský učitel, jako garant a lektor kurzů MBA, je předsedou správní rady European Business School. K jeho knižním publikacím patří *Byznys je o lidech*, *Jak zvládnout deset nejobtížnějších situací manažera*, *10 nejdražších manažerských chyb*, *10 kroků k vyššímu výkonu zaměstnanců*, *Řízení lidí v organizaci*, *Ekonomie bez mýtů a iluzí*, *Jak lépe naložit s časem*, *Přestaňte se v práci stresovat* ad.





# Úvod

Motivace zaměstnanců posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost i iniciativu. Není však automatická. Správné používání motivačních nástrojů, finančních a nefinančních, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších úkolů organizace i každého vedoucího. Často však patří k úkolům, se kterými si vedoucí i organizace nevědí zcela rady.

Existují osoby, které k práci motivovat téměř nelze, a to žádnými nástroji. Není jich mnoho, pokud však na ně připadneme a ověříme si, že tomu tak skutečně je, měli bychom se s nimi co nejrychleji rozejít. Většinu pracovníků však motivovat lze, a pokud se nám to podaří, jejich výkon a produktivita vzroste. Jestliže se nám to nedaří, měli bychom s hledáním nedostatků začít u sebe. Často to vyžaduje opustit některé zažitě a zjednodušené předpoklady toho, jak pracovní motivace působí.

Nalézt cestu k účinné motivaci zaměstnanců předpokládá odpovědět na dvě základní otázky. Prvou je, čím zaměstnance motivovat, tedy co jim výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení nabídnout. Většinou totiž nejde jen o peníze. Druhou je, jak s finančními i dalšími motivačními nástroji zacházet, tj. kdy a jakým způsobem je použít.

Cílem této knížky opírající se o dlouhodobá porovnání účinnosti různých motivačních nástrojů v podmínkách konkrétních firem je ukázat, jak na základě účinné a správně zaměřené motivace získat ze svých spolupracovníků to nejlepší. Věnuje se proto hlavním druhům a nástrojům finanční i nefinanční motivace zaměstnanců i způsobům jejich použití. Zabývá se i nejčastějšími nedostatky v pracovní motivaci a tím, jak je odstranit.



**1**

# Principy pracovní motivace

Motivace pracovníků patří k hlavním úkolům i odpovědnostem jejich vedoucích. Důvod je jednoduchý: motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Dosahují tak nejen lepších výsledků, ale vyžadují i menší dohled a kontrolu. Lépe působí i na zákazníky či partnery organizace.<sup>1</sup>

Motivovat pracovníky předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale i ty, které jí brání. Tyto okolnosti bývají souhrnně označovány jako **motivační faktory**. Jejich společným znakem je, že uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.

Motivační faktory mohou působit různě, a sám pojem „pracovní motivace“ je proto občas používán v odlišném smyslu. Pracovníky lze motivovat například k tomu, aby se stali zaměstnanci určité organizace, aby v ní setrvali, byli vůči ní loajální, podávali požadovaný nebo vyšší výkon apod.

V této knížce budeme motivaci chápat především jako **motivaci výkonovou**. Budeme se proto zabývat podmínkami a možnostmi, jak podpořit pracovní úsilí zaměstnanců, jejich zájem o práci či pracovní odpovědnost, a tím zvýšit i jejich dosažené výsledky.

## 1.1 Motivační faktory, jejich druhy a působení

Faktorů, které pracovní motivaci ovlivňují, a to příznivě i nepříznivě, existuje velká řada. Lze je však třídit do určitých společných skupin, a to z několika hledisek.

**Maslowovo třídění**<sup>2</sup> motivačních faktorů se opírá o hierarchický model lidských potřeb. Dospívá k pěti skupinám potřeb, sahajících od potřeb základních (fyziologických) až po potřeby seberealizace.

Jiné třídění motivačních faktorů, které je dělí na **vnitřní a vnější**, vychází z toho, zda zdrojem uspokojení potřeb je práce jako taková, nebo její výsledek. Podobné, ne však zcela stejné, je rozdělení motivačních faktorů na **hmotné a nehmotné**.

---

<sup>1</sup> Podle mezinárodních průzkumů (viz Hewitt, A.: *Trends in Global Employee Engagement*, 2013) vede pětiprocentní zvýšení pracovní motivace ke tříprocentnímu růstu zisku organizace v následujícím roce. Tatáž studie provedená u významných mezinárodních zaměstnavatelů však současně ukázala, že téměř dvě třetiny jejich zaměstnanců buď nejsou příliš motivováni, nebo jsou demotivováni.

<sup>2</sup> Maslow, A.: *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York 1987.

Důležité třídění podává Herzbergova dvoufaktorová teorie, která motivační faktory člení podle toho, zda vyvolávají **spokojenost** nebo **nespokojenost**. Jejím východiskem je, že okolnosti, které jsou zdrojem pracovní spokojenosti (a podporují tak motivaci), se od okolností vyvolávajících nespokojenost na pracovišti částečně liší.

Uvedme tyto základní motivační teorie poněkud podrobněji.

## HIERARCHICKÉ TŘÍDĚNÍ POTŘEB

Jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje (a tím i faktory, které pracovníky motivují), mají hierarchickou povahu. Jsou tak uspokojovány postupně. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „nižší“.

K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova „pyramida“ potřeb založena, patří:

- **Potřeby fyziologické**, jejichž uspokojení je podmínkou přežití. Uspokojuje je především mzda za práci.
- **Potřeby jistoty**, bezpečí a zdraví, o jejichž uspokojení rozhodují především pracovní podmínky a prostředí pracoviště.
- **Potřeby sociální**, tj. přátelství, sounáležitosti, společenského přijetí apod., k jejichž uspokojení slouží příjemná atmosféra na pracovišti či sociální kontakty, které práce umožňuje.
- **Potřeby uznání**, tj. ocenění, sebeúcty, prestiže, úspěchu, respektu a pozornosti ostatních apod., označované též jako potřeby vlastního ega. Jsou-li uspokojeny, zvyšují vlastní sebehodnocení či sebevědomí.
- **Potřeby seberealizace**, ke kterým spadá potřeba rozvíjet a uplatňovat vlastní schopnosti, získávat nové zkušenosti, řešit problémy, být při práci kreativní apod.

Z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby nespokojené. „Uspokojená potřeba přestává motivovat“ tvrdil A. Maslow<sup>3</sup>. Neplatí to však podle něj pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb „nižších“ nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojováním může dokonce nabývat na síle.

---

<sup>3</sup> Maslow, A.: *Motivation and Personality*. Addison-Wesley. New York 1987.

**PŘÍKLAD**

Z klesajícího motivačního působení nižších potřeb, které již byly uspokojeny, Maslow vyvozoval, že důležitým předpokladem trvalé motivace pracovníků je tzv. **obohacování práce** (*job enrichment*), spojené se zvyšováním jejich rozhodovacích pravomocí. Obhacování práce umožňuje, aby si pracovníci po uspokojení „nižších“ potřeb postupně uspokojovali i potřeby vyšší, především potřebu uplatnění a dalšího rozvoje svých schopností.

Maslowův model podává velmi dobrý přehled hlavních motivačních faktorů, které na pracovišti působí. Hierarchická povaha těchto faktorů však vždy neplatí. Již Maslow si všiml, že uspokojování nižších potřeb nemusí vést automaticky k tomu, že se zájem pracovníků přesouvá k potřebám vyšším: někteří pracovníci mají tendenci „setrvávat“ u potřeb nižších i nadále. K uspokojování některých vyšších potřeb může navíc docházet i tehdy, nejsou-li potřeby nižší zcela uspokojeny. Jeho teorie, v zásadě platná, tak nemusí platit pro každého. Individuální motivací osob a jejich rozdíly se budeme podrobněji zabývat v kapitole 1.5.

## VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ FAKTORY MOTIVACE

Na rozdíl od Maslowovy teorie, zaměřující se na povahu potřeb, pohlíží toto rozlišení na motivaci jako na **proces**. K vnitřním faktorům motivace řadí ty, které souvisejí s prací jako takovou: jde o potřeby, které si lidé uspokojují již při výkonu práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za provedení své práce získávají.

### Vnitřní faktory motivace

Důležité vnitřní motivační faktory navazují na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy hierarchie a jsou především čtyři. Patří k nim **samostatnost**, se kterou mohou lidé svou práci vykonávat, **nové schopnosti**, které při jejím provádění získávají, **viditelné výsledky** své práce, které mají možnost sledovat, a její širší **společenský význam** či smysl. Ani tyto faktory pochopitelně nemusí působit na všechny zaměstnance stejně.

Samostatnost motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby **řídít svou činnost**. Podpora samostatnosti pochopitelně neznamená, že pracovníkům dáme možnost, aby si o své práci rozhodovali zcela samostatně. Může však znamenat, že na ně některé rozhodovací pravomoci týkající se způsobu jejího vykonávání, například

volby či načasování jednotlivých kroků, postupně převádíme či delegujeme. Jejich rozhodování jim přitom můžeme usnadnit tím, že jim včas poskytneme zpětnou vazbu, na jejímž základě se mohou rozhodovat správně. Pokud to dokážou, pak do jejich práce, není-li to zcela nezbytné, příliš nezasahujeme.

Stejně účinným vnitřním motivačním faktorem je **možnost rozvíjet si své schopnosti**. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb, a to potřebu se ve své činnosti zdokonalovat. Působí především tehdy, zvyšujeme-li si schopnosti, na kterých nám záleží či které posilují naše sebevědomí.

#### PŘÍKLAD

Pro praktickou motivaci z toho plyne, že zadávané úkoly by pro jednotlivé zaměstnance neměly být příliš lehké, ale ani příliš obtížné. Měly by být zadávány tak, aby jim přinášely možnost si své schopnosti postupně, ale trvale zvyšovat.

Třetí z vnitřních motivačních faktorů, tedy **viditelné výsledky práce**, bývá nejsilnější. Lidé chtějí za svou práci vidět konkrétní výsledky, které spolu s jejich rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebevědomí či sebedůvěru.

Poslední z hlavních faktorů vnitřní motivace spočívá v potřebě vykonávat **práci, která má širší společenský smysl a význam**. Smyslem práce, podporujícím motivaci, však většinou nejsou „čísla“, například firemní zisky. Je jim přínos vykonávaných činností pro určité osoby, zpravidla zákazníky organizace nebo společnost jako celek.

#### PŘÍKLAD

Není-li zaměstnancům širší smysl či význam jejich práce zřejmý, je třeba jim ho pro zvýšení jejich motivace vysvětlit či zdůraznit. Například tak, že jim objasníme, proč a jak je právě jejich práce pro zákazníky důležitá.

Jsou-li uvedené okolnosti splněny – zaměstnanci mají možnost pracovat s jistou mírou samostatnosti, průběžně si rozvíjet své schopnosti a vidět výsledky i smysl své práce – snaží se často se značným nasazením vykonávat i úkoly složité, vyžadující překonávání značných překážek.

Vyjádřeno jinak, s výjimkou osob, které svou práci nemají rády (a přály by si vykonávat něco jiného), a prací svou povahou nepřijemných, **lze vnitřní motivaci**

**podporovat u většiny zaměstnanců.** K její podpoře slouží střídání různých úkolů, zdůrazňování, v čem je jejich práce zajímavá a vytváří nové schopnosti, zvyšování samostatnosti, předávání vyšších pravomocí, ale i častější „zpětná vazba“ upozorňující na dosažené výsledky.

## Vnější faktory motivace

Patří k nim to, co zaměstnanci za svou práci, vykonají-li ji správně a včas, od své organizace získávají. Jde především o finanční odměnu (mzdu, prémii, bonus apod.), ale i zvýšenou naději na povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu apod.

K vnějším motivačním faktorům patří i pochvala a uznání a osobní či odborná prestiž, která je s prací či místem zaměstnance spojena.

## MOTIVACE HMOTNÁ A NEHMOTNÁ

Z Maslowova modelu i z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech „**nehmotných**“. Patří k nim nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších.

Význam nehmotných motivačních faktorů, ať již pochvaly, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti či pracovat samostatně, bývá vedoucími i organizacemi podceňován. I tyto okolnosti jsou však pro řadu zaměstnanců důležité, mimo jiné proto, že uspokojují potřeby, které **penězi uspokojit nelze**. Příkladem je potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení, tedy považovat sebe sama ve svém oboru za vysoce schopného a úspěšného, „seberealizovat se“ na základě uplatnění svých schopností apod.

### PŘÍKLAD

Význam nehmotných motivačních faktorů dokládá jednání osob, které získaly značné finanční prostředky, například dědictvím či výhrou v loterii. Řada z nich, přes své finanční zabezpečení, pokračuje ve své práci. Činí tak především proto, že jim práce i nadále uspokojuje potřeby, které považují za důležité. Ti, kteří své místo opustí, to přitom často dělají proto, aby mohli začít sami podnikat, a to v oblasti, která je pro ně zajímavá. K nejméně spokojeným výhercům v loteriích patří podle průzkumů ti, kteří svou práci opouští a rozhodnou se svůj život věnovat „konzumu“.



Mezi hmotnými faktory motivace dominují pochopitelně peníze, kterých lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. I pro peníze, podobně jako další hmotné motivační faktory, však platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Možnost dalšího zvýšení příjmů již proto není tak motivující.

Souvisí to s klesající užitečností spotřebních statků, které lze výměnou za peníze získat, ale i tím, že pro zvýšení příjmů je zpravidla třeba obětovat část volného času. Jeho subjektivní hodnota přitom s poklesem jeho množství naopak roste.<sup>4</sup>

## MOTIVACE, SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST

Důležité dělení motivačních faktorů, spojené se jménem amerického psychologa Fredericka Herzberga, vychází z toho, že některé z motivačních faktorů zvyšují pracovní motivaci i spokojenost – příkladem je zajímavá práce, projevené uznání, vyšší odpovědnost či možnost osobního růstu. Jiné, rovněž důležité, však působí jinak. Odstraňují pracovní nespokojenost či demotivaci pracovníků, k vyšší motivaci však samy o sobě nevedou, případně ji vyvolávají jen krátkodobě.

### PŘÍKLAD

Ilustruje to jednoduchý příklad. Zeptáte-li se zaměstnanců v jakékoli organizaci, čím je jejich nadřazení motivují, trochu je zaskočíte. Po chvilce uvažování však zpravidla uvedou, že finančními odměnami, pochvalou či uznáním.

Zeptáte-li se jich poté, čím naopak vyvolávají jejich nespokojenost (tedy čím je demotivují), reagují většinou podstatně rychleji a uvedou zpravidla i více okolností. Většinou mezi nimi nechybí nespravedlivé hodnocení, nezájem o jejich názory či podněty, nedůvěra k jejich schopnostem, nedostatečné pravomoci, příliš svazující pravidla práce, časté a nevysvětlené změny úkolů apod.

Rychlejší odpovědi na druhou otázku mohou souviset s tím, že řada organizací své pracovníky – ke své škodě – skutečně spíše demotivuje. Mnohdy dokonce v míře, jež s určitou nadsázkou vede k zamyšlení, zda se někteří manažeři ve své schopnosti

<sup>4</sup> Subjektivní hodnota, resp. motivační působení peněz jsou závislé nejen na výši příjmu, ale i osobnostních vlastnostech pracovníka, případně jeho sociálních hodnotách a přesvědčeních, utvářejících individuální profil jeho motivace. U pracovníků s nižšími příjmy je však motivační působení peněz (i ochota obětovat k získání dodatečného příjmu volný čas) v průměru vyšší. Viz též Brandstätter, E., Brandstätter, H.: What's money worth? Determinants of the subjective value of money, *Journal of Economic Psychology*, Volume 17, Issue 4, August 1996, s. 443–464.

budit nespokojenost podřízených potají neškolí. Rozdílné reakce na obě otázky pramení však i z odlišnosti mezi faktory, které vedou k motivaci a demotivaci.

## Motivátory a hygienické faktory

Teorie F. Herzberga<sup>5</sup>, která tuto skutečnost vysvětluje, je označovaná jako dvoufakturová. Motivační faktory dělí na tzv. **motivátory** a „**hygienické faktory**“<sup>6</sup>.

Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastností práce jako takové k nim patří **okolnosti, o které mohou usilovat**, například finanční odměny či možnost povýšení.

Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou však demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale **pracovních podmínek**. Patří k nim (zhoršené) vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody<sup>7</sup>, organizace práce apod. Podstatným zdrojem demotivace či nespokojenosti zaměstnanců bývá především nespravedlivé hodnocení a odměňování, ať skutečné nebo domnělé, netransparentní politika organizace týkající se povyšování zaměstnanců, omezená nebo nepřesvědčivá komunikace vedoucích s pracovníky apod.

### PŘÍKLAD

Nepříznivé působení hygienických faktorů ilustruje nespokojenost nových zaměstnanců vznikající porušováním tzv. psychologické smlouvy. Jejím obsahem jsou nejrůznější očekávání nových zaměstnanců rodící se na základě ne zcela určitých ústních příslibů budoucího zaměstnavatele.

<sup>5</sup> Herzberg, F.: *Work and the Nature of Man*. World Publishing, Cleveland 1966.

<sup>6</sup> Označení druhé skupiny faktorů jako hygienických je založeno na analogii s péčí o zdraví. Nedostatečná hygiena může zdraví zhoršit, její dodržování však samo o sobě ke zlepšení zdravotního stavu nevede.

<sup>7</sup> Pokud organizace některé výhody neposkytuje, nedává například svým zaměstnancům možnost využívat pružné pracovní doby, může to mezi pracovníky vyvolávat nespokojenost či občasné stížnosti. Pokud tuto výhodu zavede, jejich spokojenost vzroste, motivace pracovníků, tj. pracovní výkonnost, úsilí, odpovědnosti či iniciativa se zpravidla příliš nezmění. Lze se dokonce setkat s případy, kdy organizace určitou výhodu zavede, po čase zjistí, že není příliš využívaná, a rozhodne se ji zrušit. Vyvolá tím však nespokojenost zaměstnanců.

Na jejich základě zaměstnanci předpokládají, že ve svém novém působišti získají určité výhody či možnosti, například vzdělávání, uplatnění jazykových schopností apod. Pokud tomu tak není, vnímají tuto skutečnost jako porušení nepsané dohody se zaměstnavatelem. Cítí se nespokojeni a jejich motivace klesá.

Přehled hlavních motivátorů a hygienických faktorů podává tabulka 1.1.

**Tab. 1.1** Přehled motivátorů a hygienických faktorů

<b>Motivátory:</b>	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činností), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
<b>Působení motivátorů vyvolává:</b>	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
<b>Hygienické faktory:</b>	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
<b>Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:</b>	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Z Herzbergovy teorie vyplývají dva důležité závěry. Prvým je, že nespokojené zaměstnance lze motivovat jen s obtížemi, a pokud se to podaří, bývá jejich motivace dražší. Obtížné je zpravidla dosáhnout i jejich vyšší odpovědnosti. Nespokojenost v práci je totiž vede k tomu, **že ji chápou jako méně významnou součást svého života**. Příliš se v ní nesnaží, pracují pod úrovní svých možností nebo nemají zájem si je zvýšit. Chceme-li je motivovat, musíme jejich nespokojenost odstranit.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Příčiny jejich nespokojenosti nemusí být složité a jejich odstranění nijak nákladné. Souvisí často „jen“ s nedostatkem pozornosti, pochvaly či slovního ocenění nadřizovaného, s jeho nezájmem o názory pracovníků, nedůvěrou v jejich schopnosti, nemožností je uplatnit apod. Vedoucí, kteří svým přístupem k zaměstnancům tuto nespokojenost vyvolávají, brání tomu, aby lidé pracovali s plným nasazením, a snižují účinnost nástrojů, s jejichž pomocí se organizace snaží motivaci zaměstnanců posílit.

**PŘÍKLAD**

Příkladem je situace, kdy se organizace rozhodne zvýšit motivaci zaměstnanců metodou „job enrichment“, tedy obohacováním práce. Snaží se zvýšit jejich samostatnost a rozšířit jejich pravomoci.

Samostatnější práce spojená s vyššími kompetencemi patří k důležitým motivátorům. Navíc může vést i ke snížení personálních nákladů. Motivační působení tohoto faktoru však závisí na tom, zda se organizaci podaří odstranit nespokojenost zaměstnanců. Bude-li přežívat, pak obohacování práce příliš velký dopad mít nebude.

Druhým závěrem Herzbergovy teorie je, že odstranění nespokojenosti zaměstnanců **nemusí vést k jejich motivaci**. Omezit příčiny nespokojenosti je důležité, ve vztahu k motivaci jde však jen o podmínku nutnou, nikoli postačující.<sup>9</sup>

Tato okolnost je v praxi častým zdrojem nedorozumění. Řada organizací intuitivně věří, že přestanou-li být jejich zaměstnanci nespokojeni, budou i motivováni. Zvyšují proto jejich základní mzdy, nabízejí nejrůznější výhody, vytvářejí příjemné pracovní prostředí apod. a domnívají se, že jejich zaměstnanci budou v důsledku toho pracovat s vyšším úsilím či odpovědností. Navzdory své snaze však zjišťují, že jejich motivace neroste. A to přesto, že jejich spokojenost i pracovní stabilita se zvyšuje.

Důvodem je, že vyšší základní mzdy, pestřejší benefity či příjemnější pracovní prostředí včetně vztahů na pracovišti samy o sobě k vyšší motivaci nevedou. Scházejí-li pracovníkům motivátory, není pro ně práce „věcí srdce“, ale jen příležitostí k výdělku.

## MOTIVACE A ÚSPĚŠNOST

Pracovní podmínky, které zvyšují **spokojenost i motivaci**, jsou především ty, které zvyšují úspěšnost zaměstnanců. Organizace, kterým na spokojenosti jejich pracovníků

<sup>9</sup> Z pohledu dvoufaktorové teorie mohou na pracovišti vzniknout čtyři základní situace, odpovídající kombinacím obou motivačních faktorů. Prvá je kombinací příznivě působících motivátorů a absence příčin vedoucích k nespokojenosti. Zaměstnanci jsou silně motivováni a jejich stížnosti jsou omezené. Druhá vzniká kombinací příznivých hygienických faktorů a nízké úrovně motivátorů. Zaměstnanci jsou spokojeni, nemají příliš stížností, nejsou však příliš motivováni – svou práci chápou především jako příležitost k výdělku. Třetí situace, tedy nepříznivé hygienické faktory spojené se silnými motivátory vede k tomu, že práce je zajímavá a motivující, nespokojenost zaměstnanců však silnější motivaci brání. Čtvrtá situace vzniká při nízké úrovni obou typů faktorů. Vede k tomu, že zaměstnanci nejsou motivováni, ale ani spokojeni, a svou práci zpravidla opouštějí.