

## MOTIVAČNÍ FAKTORY

Časť diplomovej práce  
Mgr. Jany Keprtovej:  
Motivační faktory, působící na zaměstnance  
středně velkých ziskových a neziskových organizací  
– shody a odlišnosti. (2005/2006)

V předchozích odstavcích jsme se krátce podívali na motivační teorie. Pro sledování konkrétní motivace ve vybraných organizacích je nutné udělat klíč – shrnutí. Výběr motivačních faktorů, jejichž přítomnost či absenci budeme sledovat a hodnotit.

Stýblo (1993) mimo jiné zmiňuje další členění. Upozorňuje, že stabilizační a motivační faktory jsou jednak mimopodnikové – hospodářská nejistota, riziková perspektiva, společenské hodnocení pracovní činnosti, situace na trhu pracovních sil, ekonomická prestiž daného oboru, odvětví. Organizace je může ovlivňovat jen velmi omezeně, na její zaměstnance přesto působí a je potřebné s nimi počítat při přípravě manažerských strategií.

Mezi podnikové stabilizační faktory patří: pověst podniku, režim práce, organizace a její řízení, způsob odměňování.

Opak naznačuje flukтуаční tendence, tj. mírou, která určuje pohyb pracovníků v rámci organizace. Ta se projevuje špatnou úrovní organizace, řízení a charakterem vykonávané práce. Jakým způsobem jsou delegovány odpovědnosti a pravomoci, jakým způsobem je realizována dělba práce, vymezením kompetencí, druhem a namáhavostí práce, nedostatečnou kvalifikační perspektivou, konfliktními vztahy, neochotou ke spolupráci.

Stýblo dále zmiňuje osobní stabilizační faktory, které mají vliv na pracovní motivaci. Jsou jimi: rodinný a zdravotní stav, vzdělání, doba zaměstnání, sociální adaptovanost a osobní zaměření pracovníka.

Pro účely své diplomové práce jsem si vybrala teorii Jeffa Cartwrighta. Uvádí devět motivačních faktorů, na základě kterých je možné nejen určit motivaci zaměstnanců, ale v konečném důsledku také určit hodnoty společnosti a tím poodhalit základy kultury dané organizace. (zpracováno podle Cartwright: Cultural Transformation a Mullins: Organizational Behaviour, London, )

Dané faktory poukazují na motivační faktory jako důležitou součást organizační kultury. Vedou ke spokojenosti zaměstnanců a jejich dobrému pocitu na pracovišti. Ke zvyšování výkonnosti, dobré atmosféře v týmu a v konečném důsledku také k větší konkurenceschopnosti organizace. Bez ohledu zda je zisková, či nezisková. Oběma jde o plnění svých cílů, pro jejichž dosažení nezbytně potřebují kvalitní zázemí v podobě pracovní síly.

a) Identifikace.

Personální identita je jednou z nejdůležitějších věcí, kterou jako osobnost disponujeme. Způsob, jakým cítíme, jak se vyjadřujeme, jak nás ostatní vnímají, jsou podstatné faktory naší individuality. Lidé si přejí, aby je ostatní vnímali jako atraktivní, zásadové, spolehlivé, přátelské atd. Za celistvou osobnost považujeme člověka, jehož externí imidž – to, co se snaží prezentovat navenek – je kompatibilní s jeho vnitřním charakterem. Někdo, jehož vnitřní i vnější stránka osobnosti jsou v souladu. Identifikace je důležitá nejen pro osobnost – jednotlivce ale také pro každou organizaci. Lidé reagují pozitivně nebo negativně na imidž organizace nebo osoby. Agresivní imidž, autoritářství, může mít z pohledu uchazeče o zaměstnání a pracovníků negativní dopad. Nudný a nezajímavý imidž naopak nechává lidi chladnými. Na identifikaci má velký vliv úspěšnost a chování managementu. Úspěšná strategie vede ke splnění cílů organizačních a potažmo také cílů osobních – lidé se s takovou organizací lépe identifikují. Lidský přístup, otevřenost, uznání a ocenění jsou naopak vlastnosti manažerů, které mohou usnadnit identifikaci jejich zaměstnanců – podřízených s danou organizací.

Identifikace je faktor, který určuje, do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti ztotožnění s hodnotami společnosti – ať už prezentovanými navenek, nebo interními. Jak vnímají imidž společnosti, její vizi, symboly, celkovou kulturu organizace. Autor uvádí jako pozitivní hodnotu identifikace loajalitu, jako negativní odcizení.

#### b) Spravedlnost.

Cartwright chápe spravedlnost jako rovnováhu mezi očekáváním a odměnou. Tedy mezi vynaloženým úsilím ze strany zaměstnance a poskytnutou odměnou ze strany společnosti. V daném kontextu chápe spravedlnost jako psychologický kontrakt mezi zaměstnancem a společností. Tento faktor je silně závislý na vnímání ze strany zaměstnance. Každý jednatel má vnitřně nastavenou rovnováhu mezi tím, jakou odměnu považuje ze strany společnosti adekvátní a přiměřenou s ohledem na jím vynaložené úsilí. Pokud je pomyslné rovnováhy dosaženo, zaměstnanec je spokojený a motivovaný. Nerovnováha naopak způsobuje frustraci. Nerovnováha nastává v okamžiku, kdy se člověk cítí podhodnocován, ale i v případě přecenění. Obojí může cítit jako nespravedlnost (v prvním případě silnější). Nerovnováha způsobuje buď větší úsilí ze strany zaměstnance, které ale je krátkodobého charakteru a na úkor ostatních motivačních prvků, nebo pasivitu, apatii, letargii. Obojí je z hlediska dlouhodobé motivace a osobního odhodlání zaměstnance nebezpečné s ohledem na jeho pracovní výkon a ochotu setrvat na dané pracovní pozici, v dané organizaci.

Spravedlnost je spojována s pozitivní hodnotou – férovým přístupem. Negativní hodnotou je pocit křivdy.

#### c) Rovnost.

Tento faktor se prolíná a doplňuje s faktorem předchozím, se spravedlností. Rovnost zohledňuje pohled zaměstnance na zacházení s ním jako s lidskou bytostí, s individuem. Je založený na respektování zaměstnance bez ohledu na jeho sociální statut, dosažené vzdělání, pohlaví, politické preference, náboženství, sexuální orientaci, věk, národnost či etnickou příslušnost, nebo výši platu, pozici, kterou v organizaci zastává a délku času, který pro organizaci pracuje. Zatímco spravedlnost je spojována s odměnou za vykonanou práci, rovnost s očekáváním

vzhledem k uznávaným hodnotám, přístupu a chování. V praxi to znamená jednání ze strany managementu vůči jednotlivci v porovnání s jeho kolegy, míra akceptace individuality a odlišnosti ze strany organizace atd. Respekt je významným motivačním faktorem, byť není viditelný na první pohled a kalkulačným číslem – naplňuje lidskou podstatu a naplnění potřeb sounáležitosti, uznání, stejných práv a příležitostí, jistoty a zázemí. Je tedy spojován s hodnotami vyššího řádu.

Pozitivní hodnotou je respekt, negativní ujma.

#### d) Konsenzus

Je možné charakterizovat jej jako vzájemné pochopení, které je založeno na respektování více názorů a zahrnuje větší spektrum názorů než kompromis. Konsenzus předpokládá sdílení hodnot a sociální harmonii. V podstatě lze hovořit o dosažení spolupráce, shody, důvěry mezi dvěma stranami. Kompromis je řešení, směřující více ke středu. Konsenzus vyžaduje účast dvou stran, jejich vzájemný respekt, navzdory jejich odlišnému pohledu na věc. Dosažení konsenzu je náročnější na komunikační proces a čas – vyžaduje oboustranné aktivní naslouchání, vysvětlování, argumentaci. To vše vyžaduje trpělivost, vytrvalost. Obě strany přitom mnohdy disponují odlišnými schopnostmi, vzděláním, inteligencí apod. Konsenzus nemusí vést k dohodě, ale výrazně ji usnadňuje. Umožňuje otevřenost pro různé názory a pohledy na danou věc.

V rámci pracovní motivace jeho přítomnost charakterizuje snahu o vzájemné porozumění, otevřenou komunikaci, snahu o zlepšování vztahů na pracovišti. Konkrétně – snaha poskytovat zpětnou vazbu, ochotu vyslechnout problém, akceptovat chyby – v rámci nich posuzovat nikoliv jednotlivce, ale konkrétní věc a hledání řešení. Pozitivní hodnotou je porozumění, negativní spor, neshody.

#### e) Instrumentalita.

Nástroj, jehož pomocí je možné dosáhnout určitý cíl. Podle Mullinse je instrumentalita jako očekávání, že určité chování povede k požadovanému výstupu. Hnací síla, která vede lidi do akce, k dosažení požadovaných cílů. Přitom se snaží vyhnout nechtěným výsledkům. Instrumentalita má dvě roviny. První je založená na motivaci prostřednictvím cílů, druhá na zpětné vazbě. Motivační model je možné popsat jako systém, ve kterém lidé vynakládají energii, materiálové a informační zdroje k tomu, aby dosáhli kýženého cíle. Úspěšnost při plnění cílů je závislá od pocitu osobního závazku, nebo vůle zaměstnanců k tomu, aby cíle plnili.

Pozitivní hodnotou je důvěra, víra (v daný cíl, organizaci, management). Negativní hodnotou je zklamání.

#### f) Racionalita.

Seznamuje nás se způsoby řešení problémů a konfliktů v rámci organizace. Poukazuje na přístup k problematickým situacím – zda je hledání jejich řešení založeno na racionálním myšlení, nebo na jiných faktorech. Racionalita je spojována s upřímností, soudností a jasností, srozumitelností při hledání řešení. Uvedený faktor souvisí také s dosaženou úspěšností při řešení. Zaměstnanci vnímají, zda vedení společnosti má jasnou představu, analýzu problémů, zda se

zvolené řešení opírá o racionální argumenty a je otevřeně sdělováno. Nebo zda v pozadí stojí emoce, touha po vlastním sebeprosazení a autoritě, nebo momentální nálada daného manažera, či „počasí“. Rozhodující přitom není, zda jsou konkrétní opatření populární či nikoliv. Důležitý je výběr řešení, jeho oprávněnost s ohledem na situaci, jeho počáteční zdroj.

Nezanedbatelný je způsob komunikace rozhodnutí směrem k zaměstnancům. Právě na něm je patrná otevřenost, čestnost – tedy uvedené pozitivní hodnoty, nebo naopak klam, podvod – hodnoty negativní.

#### g) Rozvoj

Uvedený faktor je chápán jako míra, do jaké je společnost schopná participovat na celkovém rozvoji zaměstnanců – ať už prostřednictvím tréninků, školení, nebo celkového vzdělávacího procesu. Profesní rozvoj zaměstnanců je velmi důležitý. Zaměstnanec díky němu vidí, že organizace je ochotná do něj investovat nejen po stránce finanční (určené primárně k pokrytí fyzických potřeb) ale také po stránce jeho osobnostního rozvoje. Pro lidi, kteří se rádi učí novým věcem, je tento faktor jedním z nejdůležitějších. Díky němu rozvíjí své schopnosti a znalosti, je jim umožněn růst, i když nutně nedochází k posunu v rámci struktury či hierarchie dané společnosti.

Pozitivní hodnotou je celkový růst zaměstnanců jako důležitá součást konkurenční výhody dané organizace. Negativní je úpadek, případně stagnace zaměstnanců. Co může vést k jejich nespokojenosti.

#### h) Skupinová dynamika

Seznamuje nás s interpersonálními vztahy v rámci jednotlivých skupin společnosti, stejně jako se vztahy uvnitř jedné skupiny, resp. týmu jako takového. Určuje kohezi, nebo roztržitost názorů. Celkovou atmosféru v rámci skupiny. V praxi to znamená míru konfliktů, pocíťovaných zaměstnanci, jím vnímané vztahy na pracovišti, týmovou spolupráci nebo individualismus atd. Tento faktor v sobě zahrnuje základní lidskou přirozenost, jakou je potřeba dobrých vztahů (i na pracovišti), kooperace, sdílení atd. Lidé většinou motivuje dobrý tým a pozitivní vztahy v něm.

Pozitivní hodnotou tohoto motivačního faktoru je harmonie, negativní konflikt.

#### i) Internalizace

Autor považuje tento faktor za jeden z nejdůležitějších a nejsilnějších motivátorů. Pro internalizaci je důležité porozumění, chápání hodnot, mise a vize společnosti ze strany zaměstnance a jejich celková jasnost, srozumitelnost pro všechny zaměstnance. Důležité je ztotožnění se zaměstnance s těmito hodnotami. Internalizace negarantuje, že to co uděláme je absolutně správné. Důležité je, že všichni pevně věří v tuto správnost hodnot a cílů věří.

Pozitivní hodnotou je důvěra. Negativní podezření.

Následující tabulka je stručným shrnutím motivátorů, jejich pozitivních i negativních hodnot.

Tabulka 1.2.1. Motivační faktory s uvedením negativních a pozitivních hodnot.

Negativní hodnota	Motivační faktor	Pozitivní hodnota
Odcizení	Identifikace	Loajalita
Nespravedlnost	Spravedlnost	Férovost
Ujma	Rovnost	Respekt
Zklamání	Instrumentalita	Důvěra
Neshoda	Konsenzus	Porozumění
Klam	Racionalita	Čestnost
Úpadek	Rozvoj	Růst
Konflikt	Skupinová dynamika	Harmonie
Podezření	Internalizace	Důvěra

Uvedený soubor motivátorů, jejich negativní a pozitivní hodnota se staly základem pro můj výzkum a následnou realizaci návrhu motivační strategie. Uvedené motivátory považuji za kompletní z hlediska jejich výčtu, neutrální – aplikovatelné na zaměstnance ziskových i neziskových organizací. Představují dobrý základ pro porovnání motivátorů, poukázání na rozdíly a stanovení modelové strategie realizovatelné pro neziskový sektor.