

11. KAPITOLA

MOTIVACE

Učební cíle

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- **DEFINOVAT**, co je to motivace;
- **POPSAT** rozdíly mezi teoriemi motivace zaměřenými na obsah, zaměřenými na proces a aktivačními teoriemi motivace;
- **VYSVĚTLIT**, proč je chování většinou považováno za cílově orientované;
- **IDENTIFIKOVAT** pět hlavních dimenzí motivace používaných při obohacování práce;
- **POROVNAT** charakteristické rysy rozlišující aktivační a expektační teorie motivace.

MANAGEMENT V AKCI: ETIKA PRÁCE, POHÁDKY A MOTIVACE

Je motivace částí morálky společnosti a sociálním produktem? V roce 1904 Max Weber prohlásil, že protestantské hodnoty tak, jak je formulovali následovníci Jana Kalvína, motivovaly lidi k tvrdé práci. Protestantská etika tvrdé práce je dodnes uznávána jako významný ukazatel schopnosti společnosti dosáhnout úspěchu.

V „*Úspěšné společnosti*“ sociální psycholog David McClelland konstatoval, že do společnosti s protestantskou pracovní etikou je už zabudován předpoklad úspěchu. Naše společnost respektuje hodnoty, které jsou vloženy do našich pohádek pro děti. Klíčem k ekonomickému růstu je hluboce pocíťovaná potřeba uspět. Americká protestantská pracovní etika byla ovlivněna oním kotlem, v němž se tavia a navzájem mísila kulturní rozdílnost Němců, Irů, Mexičanů, Haifanů, Íránců, Švédů, Pákistánců, Indiánů, Nigerijců, Vietnamců a mnoha dalších, kteří s sebou přinesli svou vlastní pracovní etiku, pohádky a potřeby.

S tím, jak padaly bariéry a železná opona ve východní Evropě, obracela se pozornost na problém pracovní motivace. Mají Rusové, Poláci a Maďaři hodnoty a orientace schopné produkovat motivované pracovní síly, které by mohly konkurovat pracovníkům ostatních zemí, např. Japonska, Německa a Spojených států?

Z analýzy východoevropských společností založené na McClellandově postupu by vyplývalo, že tam pracovní etika neexistuje. Ale když není společnost motivovaná, jak může být v této společnosti motivován Vladimír, Miroslav nebo Jan?

Pohádky ruských dětí neobsahují téma pracovní etiky. Např. jeden hrdina je prohnáný vesničan, smyslem jeho života je ležet na teplé peci a všechno, co potřebuje, si opatřovat kouzly. Nikoliv tvrdě pracovat k dosažení cíle. Pouze podřimuje a čeká na zázraky.

Některé z nových pohádek vzniklých v bývalém Sovětském svazu nicméně zdůrazňují usilovnou práci. Příkladem je pohádka o tygříkovi, který chce získat zpět své pruhu. Ty ztratil, protože se všeho bál. Jedné bouřlivé noci tygrova maminka onemocněla. Tygřík se neohlížel na špatné počasí, zimu a nebezpečí a vesloval přes jezero, aby vyhledal lékaře. Maminka byla zachráněna a tygřík zase získal zpět své pruhu.

Podobně jako Američané, jsou i lidé z východní Evropy ovlivňováni folklorem, pohádkami, pracovními orientacemi a rozmanitostí svých společností. Ekonomický růst, produktivita a zvyšující se životní úroveň zřejmě mohou být ovlivněny pohádkami o kouzlech, lenosti, nepoctivosti a kejklech. Pracovní etika společnosti hraje roli v motivaci, vzorech chování a orientaci jednotlivých pracovníků.

Přestože tato kapitola ukazuje jednotlivé příklady, to, o čem mluvili Weber a McClelland a co produkuje společnost jako celek, hraje samozřejmě v úrovni naší motivace svou roli. Které pohádky jste četl, poslouchal a zapamatoval si? Tento seznam, stejně jako kulturní prostředí, z něhož jste vyšel, zřejmě pomůže vysvětlit váš motivační profil.

Motivace je o „proč“ v lidském chování. Proč to lidé dělají? Proč má Harry časté spory se svým šéfem? Proč Diana pracuje mnohem pilněji než Jim? Odpověď na tyto otázky si můžeme usnadnit, porozumíme-li lidské motivaci. V této kapitole je motivace ústředním problémem, protože pro řízení je důležitá ze tří důvodů: za prvé, zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon; za druhé, manažeři sami musejí být motivováni, aby dělali dobře svou práci; a za třetí, zaměstnanci (ať už manažeři či ostatní) musejí být motivováni, aby vstoupili do organizace.

Co je to motivace?

Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“ (Berelson, B. - Steiner, C.: *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239). Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dááno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to jistě pravda. Problémy výkonu však nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Nelze hned dojít k závěru, že problémy s pracovním výkonem jsou problémy motivace. Jak ukazuje následující „Pohled do praxe“, někteří jedinci prostě narazili na to, co se nazývá bariéra motivace. To znamená, že jsou vyčerpaní a nedokáží se nastartovat nebo vyburcovat.

POHLED DO PRAXE

Náraz na bariéru motivace

Mnozí lidé dosáhli velké slávy, věhlasu a štěstí ještě před dosažením 40 let věku. Mozart zemřel pět let před svými 40. narozeninami. Alexander Veliký dobyl Malou Asii a zemřel ve věku 34 let. Steve Jobs (spoluzakladatel Apple Computer) ve věku, kdy ještě nedosáhl 30 let, a Tom Monaghan založil Domino's, které tvoří nyní jeden z nejrozsáhlejších systémů služeb dodávajících pizzu do domu, ve věku 23 let. Když měl komik Jack Benny šest a sedm křížků, předstíral za účelem vyvolání smíchu, že je mu 39 let. Proč si vybral právě 39 let?

Někteří považují 39 let za poslední záchvěv mládí. V pracovním životě se cíl stát se prezidentem firmy či touha vynalézt něco, co by bylo světovým hitem, může nejspíše uskutečnit kolem čtyřicítky. Čtyřicátník již často má dlouhodobé pracovní zkušenosti, včetně několika jizev po chybách, kterých se dopustil.

Mnozí devětatřicetiletí a dokonce mladší lidé už mnohého dosáhli. Asi byli každé tři čtyři roky povyšováni a jejich příjem již může být šesticiferný. Už asi poznali, že program podniku nebo hierarchie řízení se zužují a že jejich možnosti se snižují. Prvních 15 let pracovního života jsou často roky rozvoje, povyšování, uznání, autonomie a vysokých očekávání. Motivační inspirace je všude kolem. Avšak je tu i realita, vyčerpaní, únava, dlouhé hodiny práce a cestování. Po čtyřicítce je už poněkud těžší nalézat motivační inspiraci. Několik příkladů osvětlí, jak se sebemotivování stává kolem čtyřicítky pro mnohé lidi velmi závažným problémem.

Tim narazil na bariéru asi ve 38 letech. Byl vedoucím výrobním manažerem v divizi

Borden's Consumer Products ve městě Columbus v Ohio. Chtl se vždycky stát prezidentem firmy. Ve věku 38 let zjistil, že u Bordena k tomu nedojde. Jeho cíle uvázly na mrtvém bodě. Opustil Bordena a přijal zaměstnání ve výrobní firmě v Daytonu. Dnes, ve 44 letech, jako viceprezident pro prodej, marketing a aplikace engineeringu je šťastnější a realističtější. Chce být v 55 letech finančně nezávislý, ale nehodlá se honit do vyčerpání.

Juanita rychle stoupala, když ji narození jejího syna přimělo přehodnotit své cíle. Této absolventce Princetonu bylo pouze 34 let, když stanula na vrcholku manažerského žebříčku jako prezidentka telemarketingu Time-Life Libraries. V 36 letech začala hodnotit svůj život přeplněný prací a častými cestami. Došla k závěru, že člověk všechno může mít – ale nikoliv současně. Tím vším myslela úspěch, moc, peníze, uznání, čas, energii a vliv. Juanita se nyní těší z mateřství. Až se bude chtít vrátit k řízení, půjde do práce. Je sebejistá, spokojená a velmi si vědomá kladů a záporů role matky, ženy a manažerské superstar.

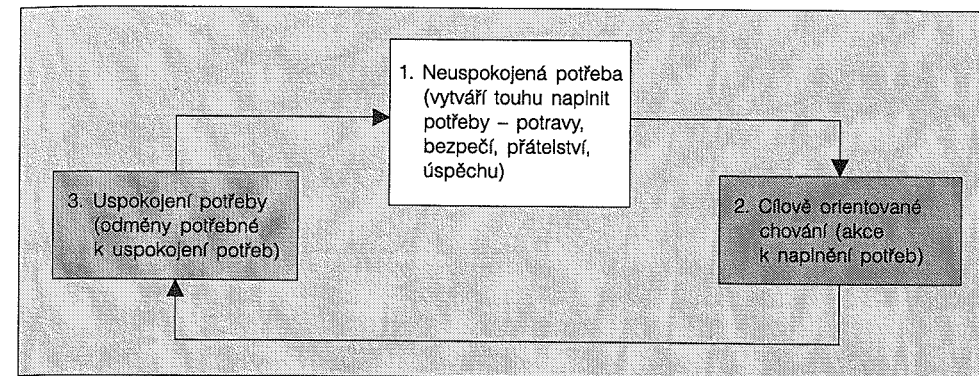
Kolem 4 milionů Američanů se každý rok dozívá věku čtyřiceti let. Čtyřicet let je věk, v němž se realita, zužování pyramidy možností a životní bilancování stávají klíčovou záležitostí. Úspěch však může být měřen mnoha způsoby. To, jak se s tím člověk vyrovná, závisí na mnoha věcech. Sebedůvěra, talent, vynalézavost, cíle a adaptabilita patří mezi ně. Lidé, kteří mají rádi svou práci, mají vysokou pracovní morálku a znají dobře sami sebe, nebudou bariérou čtyřiceti let věku zaskočení. Úspěch i po čtyřicítce patří těm, kteří – stejně jako Jack Benny – mají potřebné nadšení a touhu něco dokázat, něčeho dosáhnout a být dostatečně tvořiví bez ohledu na pocity spojené s překročením čtyřicítky.

Motivační proces

Východiskem procesu motivace je **neuspokojená potřeba**. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Všimněme si na obrázku 11.1, že tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovršení uspokojení této potřeby.

Každý rok publikuje časopis *Fortune* seznam fascinujících a výjimečných manažerů, kteří se dostali na jakousi „desku manažerské slávy“. Popis životní cesty každého z těchto lidí jasně ukazuje, že je pro ně charakteristická cílevědomost a silná orientace na cíl. Uvedme pár informací alespoň o několika takovýchto lidech:

- *Lee Iacocca*, někdejší předseda Chrysler Corporation a penzionovaný prezident Ford Motor Co. byl totálně orientován na vrcholové exekutivní funkce. Jeho cílem bylo řídit automobilku, která by zvýšila zvuk značky „Made in America“. Iacocca měl úspěch např. v tom, jak zvýšil prodejnost Chyrlera a vrátil jej na silnice i jak řídil záležitosti kolem Fordova Mustanga.



Obr. 11.1 Proces motivace

- *Katharine Grahamová* se stala po smrti svého manžela vydavatelkou *Washington Post*. Ačkoliv neměla dostatek zkušeností v podnikání, byla inteligentní a rozhodnutá uspět. Obklopila se talentovanými manažery. Jejím cílem bylo vydávat úspěšné noviny a tohoto cíle dosáhla velmi usilovnou prací.
- *Samuel Curtis Johnson*, prezident S. C. Johnson & Son, věřil, že pro podnikání je dobrá orientace na životní prostředí a zdravý management. Měl pravdu. V polovině 70. let vědecké studie upozorňovaly na to, že chemikálie a aerosoly by mohly ohrozit ozonovou vrstvu kolem Země. Johnson tyto práce studoval a napadlo jej, že bude nezbytné změnit výrobky vyráběné jejich firmou. Jeho společnost byla jedním z největších prodejců aerosolových sprejů - Raid na hmyz a osvěžovače vzduchu Glade. Johnson si stanovil cíl být šetrný k životnímu prostředí daleko dříve, než k tomu dospěli v jiných amerických podnicích.

Je každý člověk orientovaný na cíl? Mnoho lidí si klade právě tuto otázku. Odpověď je samozřejmě negativní. Je však mnoho důkazů pro to, že většina lidí je na cíl orientována.

Podniky, jako např. AT&T, Apple Computer, McDonald's Corporation a Merck & Co., platí značné částky svým zaměstnancům za kurzy zaměřené na zdůrazňování významu cílů. Kurzy zaměřené na cíle se uskutečňují ve školicím středisku Pecos River Learning Center poblíž Santa Fé v Novém Mexiku. Původcem či vzorem převážně fyzického přístupu ke stanovování cílů byl program *Outward Bound* (doslova „Na cestě z přístavu“ či „Na širé moře“). Ve zmíněném centru zaměstnanci pracují

v týmech a plní řadu fyzicky náročných úkolů, jako např. slézt horu, vyšplhat se na asi osmimetrový telefonní sloup s dřevěnými příčly a přejet po laně napjatém mezi břehy řeky Pecos. Všechny tyto úkoly vyžadují strategii, týmovou práci, určitou fyzickou námahu a schopnost podstupovat riziko.

Zkušenosti z Pecos River Learning Center ukazují, že cílově orientované chování může být usměřováno, může být inspirováno a může vést k uspokojení potřeb. Slézání stěny nebo jízda na laně přes řeku se moc neliší od řízení deseti zaměstnanců, kteří nově nastoupili do práce, nebo od přípravy zprávy, na niž máme velmi málo času. Cíle jsou všechno to, co si každý den vytyčujeme ve svém osobním životě, v práci či ve svých obcích a sdruženích.

Jak porozumět motivaci: aplikace teorií

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní. Smyslem toho, že na tomto místě uvedeme nejpobulárnější z těchto teorií, není ukázat jediný nejlepší přístup. Spíše jde o uvedení myšlenek, které pak mohou manažeři využít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. **Teorie zaměřené na obsah** se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidí motivují.

Na druhé straně **teorie zaměřené na proces** se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?).

Nejprve se zmíníme o dvou teoriích zaměřených na obsah – o Maslowově teorii hierarchie potřeb a o Herzbergově dvoufaktorové teorii. Poté se budeme zabývat dvěma teoriemi zaměřenými na proces – expektační teorií (teorií očekávání) a aktivační (stimulační) teorií. Vždy po vysvětlení každé teorie ukážeme, jak může být v práci manažerů aplikována.

Teorie motivace zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému **hierarchie potřeb**. Tento systém dokumentuje obrázek 11.2.

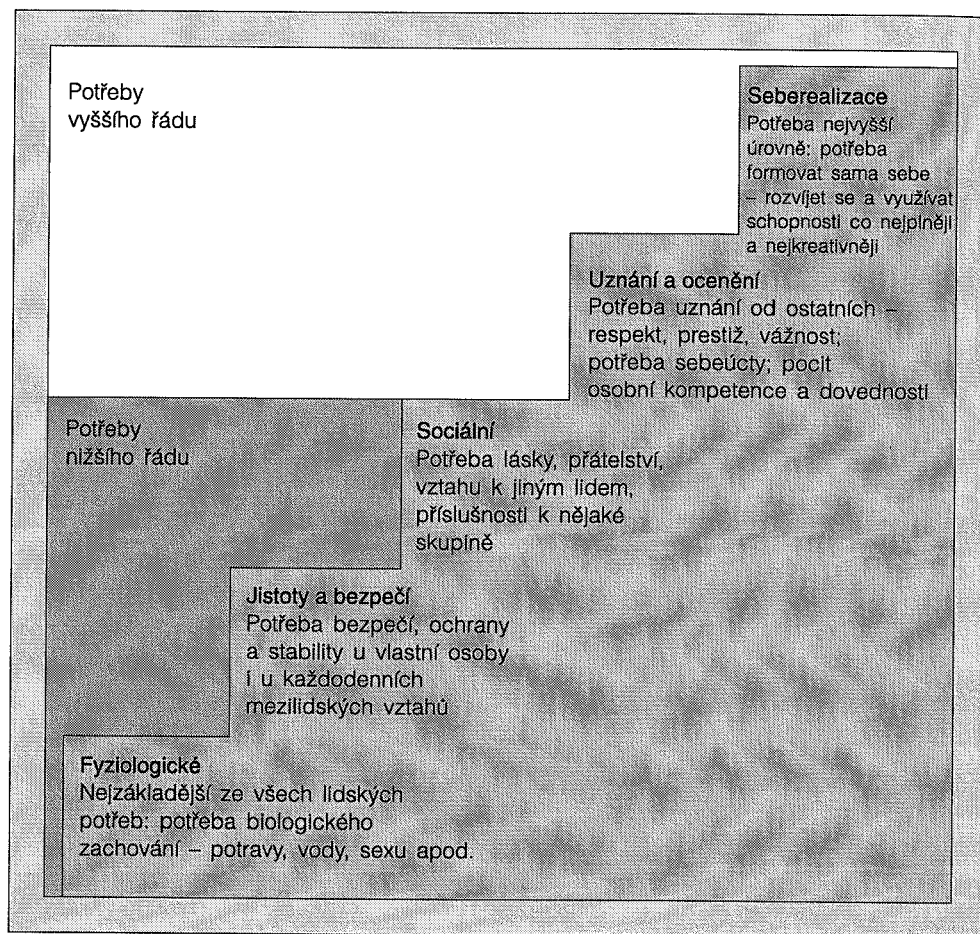
Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Podívejme se stručně na jednotlivé úrovně potřeb:

1. *Fyziologické potřeby.* Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jak Maslow ve své knize *Motivation and Personality* (New York, Harper & Row 1954, s. 82) říká: „Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.“
2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit se zaměstnanecké výhody.

Jistota zaměstnání se stala tísnivým problémem, protože společnosti jako Sears, IBM, Shell, Xerox, Siemens, Daimler-Benz, American Airlines a tisíce dalších propustily z práce miliony manažerů a dalších pracovníků. Ke ztrátám zaměstnání dochází na celém světě s neztencenou intenzitou zhruba od roku 1980. Ekonomové tvrdí, že propouštění bude mít nakonec pro Spojené státy pozitivní dopad, neboť snižuje náklady a zvyšuje efektivnost. Toto tvrzení však není dobře přijímáno těmi miliony lidí, kteří ztratili práci a nemohou najít nové

zaměstnání. Potřeba jistoty zaměstnání je výrazná ve všech společnostech. Propouštění samozřejmě snižuje tuto potřebu, ale ukvapené propouštění a snižování počtu pracovníků snižuje loajalitu zbývajících zaměstnanců.

3. *Sociální potřeby.* Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických či kvazifyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. *Potřeby uznání.* Zahnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.



Obr. 11.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Ve většině firem nebývá pracovník recepcce oprávněn vydat tisíc dolarů na vybavení. Zytec Corporation v Eden Prairie v Minnesotě, výrobce elektronických dílů, zplnomocňuje pracovníky recepcce a další zaměstnance utratit částku do tisíce dolarů na zlepšení služeb zákazníkům, aniž by těmto zaměstnancům byly kladeny nějaké otázky. Management Zytecu se tím snaží u zaměstnanců docílit určité hrdoosti a pocitu sebeúcty. Zaměstnanci vzali tuto odpovědnost velmi vážně a projevy sebedůvěry a dobrého pocitu z toho, že mohou přispět k řešení problému, jsou u nich na denním pořádku.

Jiným příkladem zvyšování sebeúcty zaměstnanců je motivační práce prováděná firmou Buena Vista Home Video, divizí Walt Disney Studios, Inc. v Burbanku v Kalifornii. Zaměstnanci často dostávají jako výraz uznání, že jsou dobří, různé drobnosti, jako např. trička a konvičky. Společnost zaměstnancům neustále říká, že jsou potřební, cenní a důležití. Tričko, které hlásá „Jste nejlepší“, a konvička s nápisem „Líbí se nám vaše úsilí“ jsou formou motivující odevzy na práci zaměstnance. Zároveň vyjadřují to, že zaměstnanec je důležitý pro ostatní.

5. *Potřeby seberealizace.* Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ (viz citovaná kniha *Motivation and Personality*, s. 81). Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Samozřejmě tak, jak se mění role jedince, se budou měnit i vnější aspekty jeho seberealizace. Jinými slovy, ať už je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, jeho potřebou je být v této roli zdatný a úspěšný. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb. Navíc míní, že uspokojení potřeb seberealizace má za následek růst síly ostatních potřeb. Také platí, že jsou-li lidé schopni docílit seberealizace, bývají motivováni rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu.

Harry Quadracci je příkladem seberealizované osoby. Je zakladatelem a prezidentem Quid/Graphics v Peewaukee ve Wisconsinu. Miluje práci a stará se, aby lidem práce přirostla k srdci. Každého povzbuzuje, aby aktivně podstupoval rizika. Quadracci se považuje za člověka, který se rozvíjel a realizoval svůj potenciál každý den svého života. Tiskárna v hodnotě 600 milionů dolarů, kterou vede, se rovněž rozvíjí a rozrůstá každým dnem.

Použití Maslowovy teorie v řízení. Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, nabízí vynikající východisko pro osoby studující problematiku řízení. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí

systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka 11.1.

Tab. 11.1 Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplota, světlo, prostor, klimatizace

Kritika Maslowovy teorie. Maslowova teorie je často prezentována, jako by byla všeobecně akceptována jako přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Individuální rozdíly samozřejmě existují. Účetní v Budapešti pracujícího v Maďarské kreditní bance může zajímat komfortní pracoviště, plat umožňující uživit jeho rodinu a dovolená během letních měsíců. Avšak účetní v Chase Manhattan Bank v New Yorku může mít širokou potřebu seberealizace a nemusí se příliš zajímat o fyziologické potřeby a potřeby bezpečí.

Jiná kritika hierarchie potřeb spočívá v tom, že potřeby se překrývají, přesahují hranice kategorií a mohou být docela dobře zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Např. slušný plat může uspokojovat potřeby všech pěti kategorií; plat, který dostaneme, má prostě dopad na uspokojování mnoha různých potřeb.

Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí. Dvaadvacetiletý absolvent vysoké

školy vnímá a zažívá potřeby a vyrovnává se s nimi poněkud jinak než dvaadvacetiletý člověk připravující se na důchod a na aktivity s tím spojené.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Fredericem Herzbergem. Ten založil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Jeho teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace (viz Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, G.: *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons 1959).

Při šetření mezi techniky a účetními se Herzberg a jeho společníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy se cítili obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům. Zaměstnanci jmenovali jako příčiny každého z těchto pocitů různé druhy okolností. Např., jestliže uznání vedlo k dobrému pocitu, nedostatek uznání byl jen zřídka zmíněn jako příčina špatného pocitu. Na základě zmíněného zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům:

1. Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval **udržovací faktory** (také se používá název **hygienické faktory** či **dissatisfactory** – pozn. překl.), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které ve skutečnosti jsou mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny. Uvedl deset takových udržovacích faktorů:

- Podniková politika a správa
- Odborný dozor
- Vztahy s nadřízeným
- Vztahy s pracovníky stejné úrovně
- Vztahy s podřízenými
- Plat
- Jistota práce
- Osobní život
- Pracovní podmínky
- Postavení

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto **motivačních faktorů (motivátorů)** neboli satisfaktorů:

Dosažení cíle

Uznání

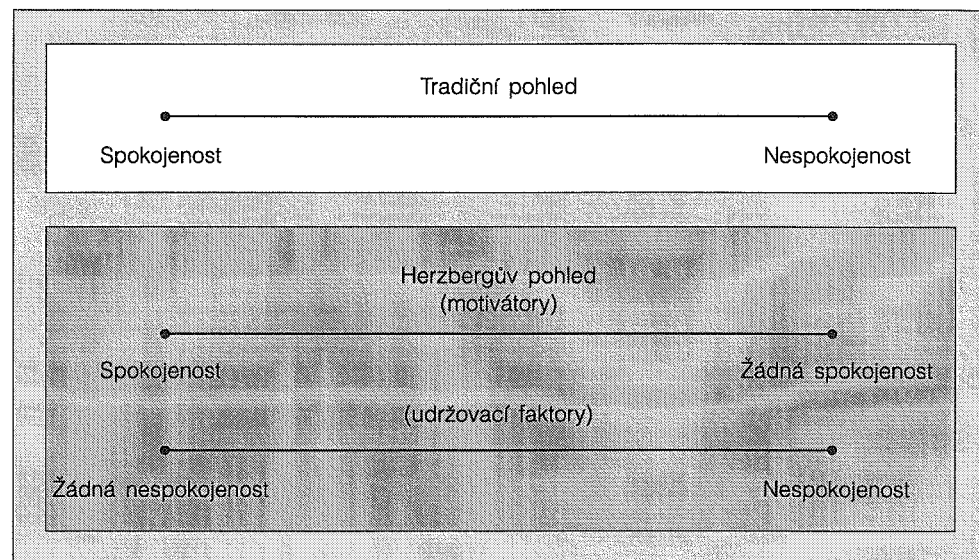
Povýšení

Práce sama

Možnost osobního růstu

Odpovědnost

Shrneme-li, pak udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost. Herzbergovo šetření mezi techniky a účetními mu naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. Obrázek 11.3 porovnává jeho pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.



Obr. 11.3 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Všimněme si, že Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci; to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou – pokud jde

o práci samotnou – okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Jiným významným poznatkem je to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.

Rozdíl mezi motivačními a udržovacími faktory je podobný tomu, co psychologové popsali jako *vnitřní* a *vnější* motivátory. Vnitřní motivátory jsou součástí práce a objevují se, když zaměstnanec vykonává práci. Možnost vykonávat práci s vnitřním motivačním potenciálem je motivující, protože práce sama je odměnou. Vnější motivátory jsou vnějšími odměnami, které mají význam nebo hodnotu po vykonání práce nebo mimo pracoviště. Poskytují malé (pokud vůbec) uspokojení poté, co byla práce vykonána. Dobrým příkladem toho, co Herzberg označuje jako udržovací faktor a co někteří psychologové nazývají vnějším motivátorem, je plat.

Použití Herzbergovy teorie v řízení. Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci – tedy faktorů, kterým odborníci zabývající se chováním lidí věnovali až dosud malou pozornost. Tento přístup měl za následek růst zájmu o **obohacování práce**, tedy úsilí restrukturovat práci tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka.

Herzbergova odpověď na otázku motivace je významná. Tradičně manažeři reagovali na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však byla téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji. Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměřili-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Výzkum u 200 vedoucích pracovníků provedený Goodrichem a Sherwoodem (*Money Isn't Everything. Personnel*, 1990, September, s. 6) ukazuje, že Herzbergovy názory z roku 1959 platí stále. Faktory, které vedoucí pracovníci uváděli jako extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, byly odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady. To jsou motivační faktory.

Význam uznání při motivování lidí je jasně ukázán v článku o Mary Kay Ashové. Ta je jedním z nejúspěšnějších motivátorů na světě. Následující „Pohled do praxe“ dokumentuje, jak Ashová při motivování lidí pracuje.

POHLED DO PRAXE

Mary Kay Ashová: motivátorka, která rozumí ženám

Někteří tvrdí, že nejlépe umí motivovat pracovníky Mary Kay Ashová z Mary Kay Cosmetics. Je penzionovanou předsedkyní společnosti, která prodala v roce 1963 zboží za 198 tisíc dolarů; v roce 1993 činil prodej více jak 613 milionů dolarů. Ashová vybudovala síť 300 000 prodejců, z nichž více jak 6 500 jezdí s propůjčenými cadillaky a jinými drahými auty. Pomohla vytvořit 74 „milionářů“ – žen, které vydělaly prodejem za provizi jeden milion dolarů nebo i více.

Ashová vybudovala své impérium uplatňováním zdravých zásad motivace: Cesta jak motivovat lidi vede přes uznání. Zastává názor, že se jejím „konzultantkám krásy“ (ženám, které prodávají její výrobky) musí dostat uznání. Každá konzultantka nakupuje výrobky z centrály Ashové v Dallasu za jednotnou cenu; společnost zachází s každou stejně. Dosavadní praxe se nebere v úvahu. I kdyby žadatelka tvrdila, že dříve dělala mozkovou chirurgii, na Ashovou to neudělá žádný dojem. Všechno, co ji zajímá, je ženina pracovní etika a ochota pozitivně reprezentovat společnost.

Neexistuje žádná mez toho, co si žena může vydělat. Pokud její prodej vzrůstá a pokud se jí daří získávat další konzultantky, je povýšena do funkce ředitelky prodeje, popřípadě národní ředitelky prodeje. Více jak 36 000 konzultantek krásy se v roce 1993 zúčastnilo letního shromáždění a semináře v Dallasu. Barevně označené oděvy, šerpy, odznaky, korunky a emblémy ukazovaly, jak daleko to každá žena ve společnosti dotáhla.

Uznání od Ashové je to, co zřejmě konzultantkám krásy prospívá nejvíce. Ashová osobně korunuje čtyři královny semináře – ženy, které vynikly v prodeji nebo v získávání dalších prodejců. Ashová také vypráví svůj příběh o tom, jak se dostávala po žebříčku úspěchu vzhůru. Byla prodavačkou u Stanley Home Product; začínala úplně dole a nyní je multimilionářkou. Při povyšování u Stanleyho byla ignorována, a tak se rozhodla odejít a začít se svou vlastní společností. Chtěla vytvořit podnik, který by se ženami zacházel dobře a pomohl jim zvýšit sebeúctu.

Ashová praktikuje systém motivace zahrnující vnější (hmotné) odměny, např. prémie, ale i vnitřní odměny, jako je dobrý pocit z toho, že člověk dělá svou práci dobře. Tím, že se soustřeďuje na uznání a odměňování dobrého výkonu, zřejmě zvyšuje sebeúctu tisíců svých konzultantek krásy. Ashová zjevně rozumí tomu, jak motivace funguje a jakou roli hraje při usměrňování chování konzultantek krásy. Její způsob motivace typu „odměna uznáním“ dobře funguje u žen a měl by také dobře fungovat u mužů. Manželé, kteří se zúčastnili konference a semináře, povídali, že říkají svým zaměstnavatelům, že chvála je klíčem k motivaci a že je ji třeba používat ve větší míře. Peníze u Mary Kay Cosmetics jsou jenom jedním z motivátorů. Potlesk, ceny, emblémy, chvála a uznání se také zdají být mocnými motivátory.

Kritika Herzbergovy teorie. Určitým nedostatkem Herzbergovy původní studie a původních závěrů je to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnáních měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. Ve skutečnosti některé pokusy ověřit Herzbergův model v souboru manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herzbergem za udržovací faktory (plat a jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory.

Někteří kritici se domnívají, že Herzbergův závěr týkající se rozdílů mezi faktory nespokojenosti a motivátory není možné zcela akceptovat a že rozdíly mezi zmíněnými zdroji spokojenosti a nespokojenosti v Herzbergově studii mohou být důsledkem obranných procesů projevujících se v daném souboru respondentů. Kritici tvrdí, že lidé mají sklon považovat za příčinu spokojenosti své vlastní úspěchy, ale na druhé straně svou nespokojenost považují častěji za důsledek překážek představovaných podnikovou politikou a nadřizenými než za důsledek svých vlastních nedostatků.

Jiní kritici se domnívají, že dvoufaktorová teorie představuje přehnané zjednodušení skutečného vztahu mezi motivací a nespokojeností a mezi příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Rozbory několika výzkumů ukazují, že jeden a tentýž faktor může být pro jednu osobu příčinou spokojenosti, zatímco pro jinou osobu příčinou nespokojenosti.

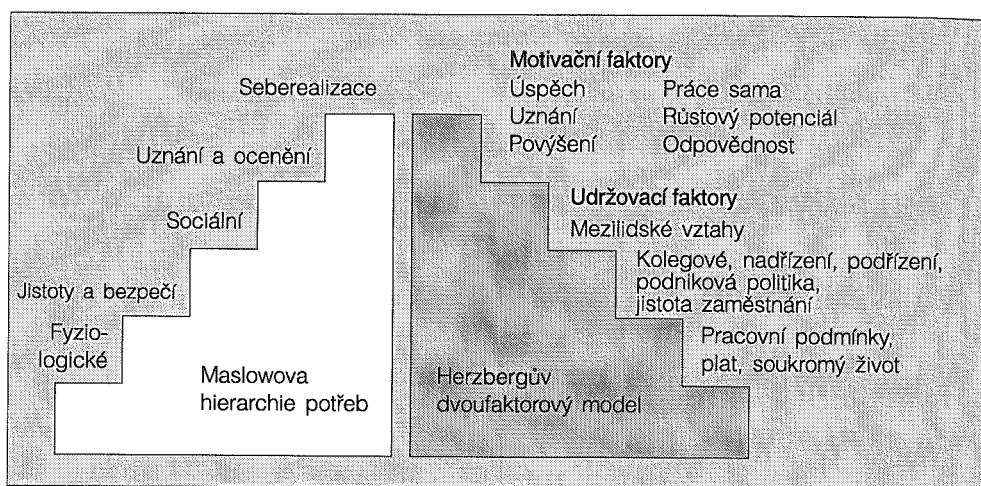
Herzberg předpokládá, že existuje silný vztah mezi spokojeností a produktivitou. Avšak jeho výzkum se zabývá pouze spokojeností, nikoliv produktivitou. Jiní badatelé závěr, že mezi spokojeností a produktivitou je silná přímá korelace, zpochybnili.

Od okamžiku zveřejnění své práce Herzberg citoval množství studií podporujících jeho stanovisko (viz jeho publikaci *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing 1966). Tyto následné studie byla založeny na zkoumání vysoce kvalifikovaných žen, pomocného nemocničního personálu, zemědělských správců, ošetrovatelek, obchodníků s potravinami, mistrů, inženýrů, vědců, důstojníků v armádě, manažerů před odchodem do důchodu, učitelů, techniků a pracovníků montáže. Některé z nich byly uskutečněny v odlišném kulturním prostředí: ve Finsku, Maďarsku, Rusku a v Jugoslávii. Některé badatelé sice použili stejné výzkumné postupy jako Herzberg, došli však k jiným výsledkům, než předpokládala teorie, jiní, kteří použili odlišné metody, rovněž obdrželi jiné výsledky.

Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří

zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tyto lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak mohou stále ještě být motivátorem pro nemanžerské pracovníky (zejména ty s nízkou mzdou) i pro některé manažery. Navíc, Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií: udržovací a motivační. Obrázek 11.4 porovnává strukturu obou modelů. Tabulka 11.2 pak porovnává oblasti, ve kterých se liší.



Obr. 11.4 Maslowova a Herzbergova teorie: podobnosti

Tab. 11.2 Maslowova a Herzbergova teorie: rozdíly

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Teorie motivace zaměřené na proces

Na rozdíl od zmíněných dvou teorií zaměřených na obsah – Maslowovy hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorového modelu – jsou teorie spravedlnosti a expektanční teorie teoriemi zaměřenými na proces. Soustřeďují se na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.

Teorie spravedlnosti

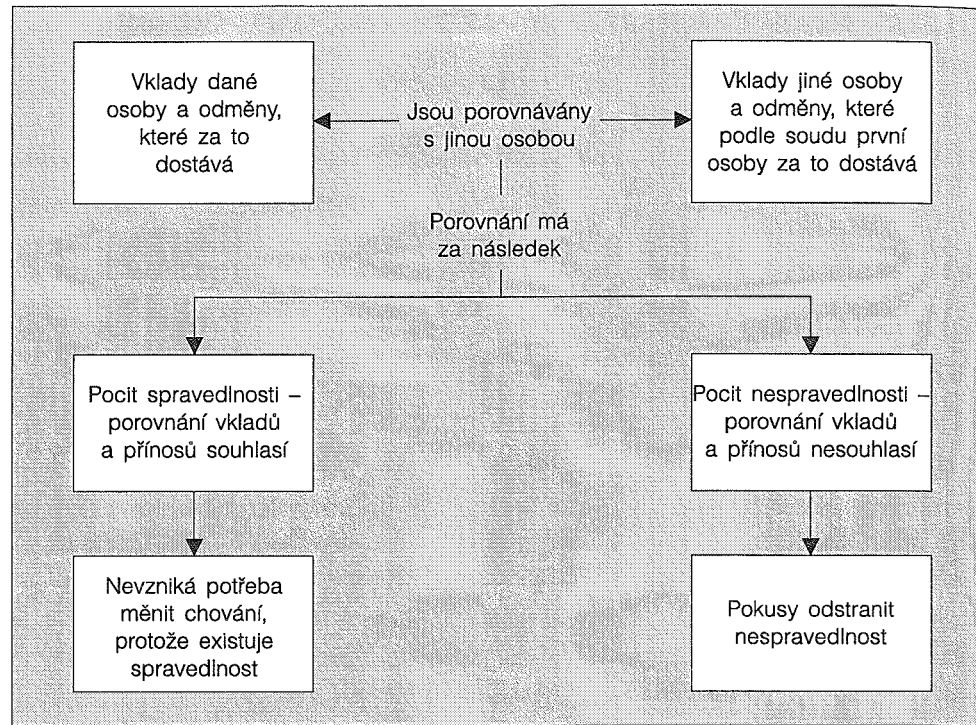
Teorie spravedlnosti je přístupem k motivaci zpopularizovaným profesorem J. Stacy Adamsem z University of North Carolina (Inequity in Social Exchanges, s. 267-300 v: L. Berkowitz /ed./: *Advances in Experiential Social Psychology*. New York, Academic Press 1965). Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

Obrázek 11.5 ukazuje, jak dochází k posuzování míry spravedlnosti. K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé.

Výzkum naznačuje, že být nedostatečně odměněn – nespravedlivá situace – je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody.
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

Použití teorie spravedlnosti v řízení. Manažeři by si měli být vědomi toho, že zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pro manažery je důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Je potřeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní.



Obr. 11.5 Porovnávání při posuzování spravedlnosti

Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Manažeři by měli pečlivě zvažovat, jak jednotlivcům sdělit to, co bylo udělením odměny sledováno a jaké byly důvody pro udělení odměny.

Kritika teorie spravedlnosti. Teorie spravedlnosti neposkytuje vlastně žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Tento nedostatek ponechává otázku kroků k nápravě na manažerech nebo na těch, kteří musejí obvykle odhadnout to, co by mělo být uděláno. Existuje také problém porovnávání a problém osob, s nimiž se lidé porovnávají. Kdo je ona osoba a co mohou manažeři dělat, jedná-li se o přítele, člena rodiny nebo nějakou imaginární postavu? Skutečností také zůstává, že většina výzkumů týkajících se teorie spravedlnosti se zaměřila na plat. A co jiné odměny? Jsou porovnávání dělána podobně? To jsou závažné otázky, protože plat je pouze jednou z řady odměn.

Vroomova expektační teorie

Expektační teorie motivace, tak jak byla původně prezentována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem, vidí motivaci jako proces řídicí volbu (*Work and Motivation*. New York, John Wiley & Sons 1964). Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Určitá osoba si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační motivace je v tom, že *jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.*

Třemi primárními proměnnými v expektační teorii motivace jsou volba, očekávání a preference. *Volba* signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování. Např. práce může být rychlá nebo pomalá, pilná či méně pilná; zaměstnanec může zůstat doma nebo přijít do práce. Rychlá práce může znamenat vyšší plat v případě, že odměňování je závislé na množství vyrobených jednotek. *Očekávání* je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Očekávání může mít nulovou hodnotu, jestliže jedinec věří, že je nemožné vyrobit řekněme 50 jednotek za den; bude rovno jedné, jestliže jedinec má jistotu, že bude schopen vyrobit 22 jednotek za den. *Preference*, označované Vroomem také jako *valence*, jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Jiným problémem obsaženým v **expektačním motivačním modelu** je *účinnost* – tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.

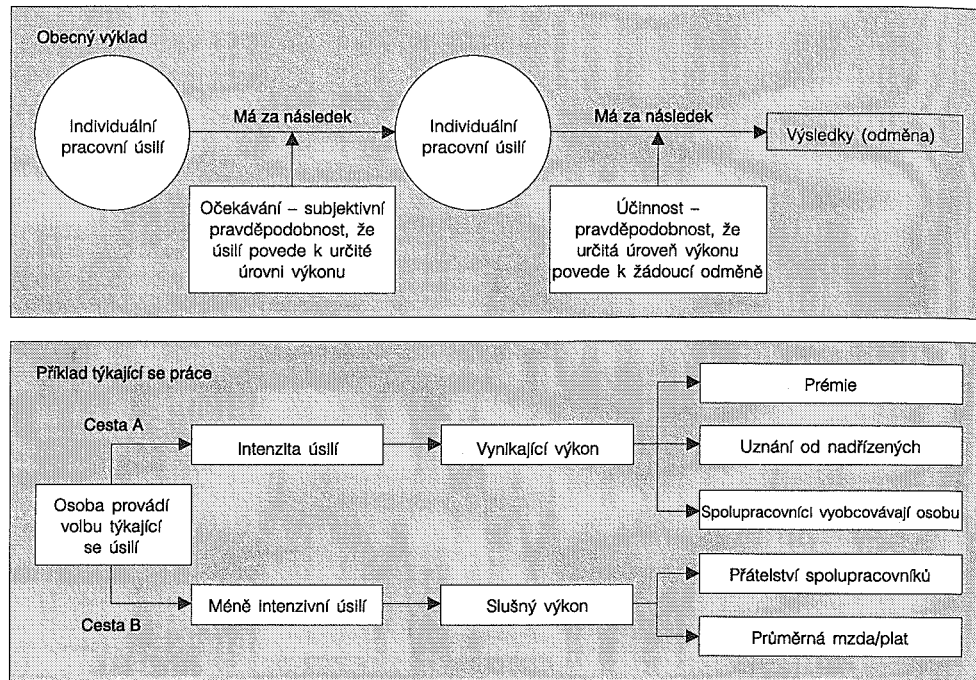
Obrázek 11.6 poskytuje všeobecné vysvětlení a příklad expektační teorie, který se týká práce. Příklad ukazuje, jak může být teorie použita. Chceme-li předpovědět, zda určitá osoba zvolí cestu A nebo cestu B, je třeba prozkoumat vzájemný vztah proměnných v modelu. Pracovní motivace je vyjádřena jako:

$$M = E \times I \times P$$

Tzn. pracovní motivace (M) rovná se očekávání (E) krát účinnost (I) krát preference (P). Protože se jedná o multiplikativní vzájemný vztah, zamysleme se nad důsledky případu, kdy se E, I nebo P blíží nulové hodnotě. (Protože místo termínu preference se někdy používá termín valence, lze se setkat i se vzorcem v podobě $M = E \times I \times V$.)

Předpokládejme, že příklad uvedený v obrázku 11.6 aplikujeme na Nan Brewrovou a jejího manažera Nicka. Nick si není jist, zda peněžní bonifikace bude motivovat Nan k tomu, aby pracovala lépe. S použitím expektační teorie by Nick předpověděl, že Nanina pracovní motivace bude nízká, jestliže:

1. Očekávání je nízké: Nan cítí, že opravdu nemůže dosáhnout takové úrovně výkonu, který by měl za následek bonifikaci.
2. Účinnost je nízká: Nan si není jista, zda vynikající výkon jí vůbec přinese zmíněnou bonifikaci.
3. Preference je nízká: Nan si bonifikace necení.
4. Jakákoliv kombinace 1, 2 a/nebo 3.



Obr. 11.6 Jak funguje expektační teorie motivace

Expektační teorie motivace vyžaduje od manažera, jako je Nick, aby při její aplikaci znal tři věci: za prvé, v co daná osoba věří, pokud jde o pilnou práci a dosažení určité úrovně výkonu (očekávání); za druhé, zda tato osoba věří, že různé výsledky týkající se bonifikace (pozitivní nebo negativní) plynou z dosažení určité úrovně výkonu (účinnost); a za třetí, jak velkou hodnotu osoba připisuje výsledkům týkajícím se bonifikace (preferenze).

Při jednom průzkumu bylo 1 000 zaměstnanců požádáno, aby sestavili pořadí deseti faktorů týkajících se práce. Kdyby Nick zkoumal tento typ výzkumu, pochopil by, jak pohlaví, věk, úroveň příjmu, druh práce a organizační úroveň, ve které je pracovník zařazen, ovlivňují očekávání a preference. Nikoliv každý preferuje povýšení nebo jistotu zaměstnání. Tabulka 11.3 shrnuje výsledky zmíněného průzkumu.

Tab. 11.3 Co pracovníci chtějí (pořadí podle skupin)

	Zajímavá práce	Plné ocenění práce	Pocit být u toho	Jistota zaměstnání	Dobrá mzda	Povýšení a rozvoj v organizaci	Dobré pracovní podmínky	Osobní loajalita k zaměstnancům	Taktní přístup k disciplíně	Pochopení pro osobní problémy a pomoc
Pohlaví										
muži	2	1	3	5	4	6	7	8	9	10
ženy	2	1	3	4	5	6	7	8	9	10
Věk										
do 30 let	4	5	6	2	1	3	7	9	8	10
30 – 41	2	3	4	1	5	6	7	9	10	8
42 – 50	3	2	1	4	5	8	7	6	9	10
51 a více	1	2	3	7	8	9	4	5	10	6
Výše příjmu										
do 12 000 \$	5	4	6	2	1	3	8	7	10	9
12 001 – 18 000 \$	2	3	1	4	5	6	7	8	9	10
18 001 – 25 000 \$	1	3	2	4	6	5	7	8	9	10
více než 25 000 \$	1	2	4	3	8	7	6	5	10	9
Typ práce										
manuální										
nekvalifikovaná	2	1	5	4	3	6	9	8	7	10
kvalifikovaná	1	6	2	3	4	5	7	9	10	8
nemanuální										
nekvalifikovaná	1	3	5	7	6	4	2	9	10	8
kvalifikovaná	2	1	4	5	6	3	7	8	9	10
Organizační úroveň bez řídicí role										
nižší	3	4	5	2	1	6	7	8	9	10
střední	1	2	3	4	6	5	7	8	9	10
vyšší	1	2	3	6	8	5	4	7	10	9

Použití expektační teorie v řízení. Manažeři mohou ovlivňovat očekávání výběrem (přijímáním) jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláváním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a schopností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců. Manažer také může ovlivňovat účinnost tím, že bude ochotný pomoci, bude realistický a bude nabízet radu. Manažer může ovlivňovat preference tím, že bude vnímat potřeby zaměstnanců, vést je

tak, aby jim to pomáhalo dosahovat žádoucího výsledku pro ně samotné, a že jim bude poskytovat vybavení a pracovní podmínky potřebné k dosažení žádoucího výkonu.

Manažeři musejí chápat klíčovou roli, kterou v motivaci hraje to, jak lidé vnímají jednotlivé skutečnosti. To, jaké má jedinec očekávání, jak posuzuje účinnost, jaké má preference (valence) – to všechno závisí na způsobu jeho vnímání. Význam rozdílů ve vnímání mezi pracovníky s podobnou úrovní kvalifikace je v expektační teorii samozřejmý. Různou úroveň motivace u lidí s podobnou kvalifikací lze prostě vysvětlit rozdíly ve vnímání.

Kritika expektační teorie. Mnozí kritici se domnívají, že expektační teorie je mnohem složitější než Maslowova či Herzbergova teorie. Existují i problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelu. Jak vůbec určit preference? Nicméně, navzdory nedostatkům (především se týkají validity, tedy průkaznosti) přece jen přináší pozitivní prvek v tom, jakou připisuje roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí.

Vlastně bychom se každého čtenáře měli zeptat: „Provádíte volbu? Máte nějaká očekávání? Máte nějaké preference, pokud jde o odměnu?“

Stimulační teorie

Teorie zaměřené na obsah i na proces vysvětlují chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince. Na druhé straně stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. **Stimulační** (nebo také **aktivační**) **teorie** se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie motivace, založená z větší části na práci B. F. Skinnera, se netýká potřeb či toho, proč lidé provádějí určitou volbu. Namísto toho se tato teorie zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí. Předpokládejme například, že John Lofton, pilný zaměstnanec, dostane 100 dolarů jako odměnu za svou dobrou práci. Napříště pak bude John pilně pracovat, protože bude očekávat další odměnu. Proč John pokračuje ve svém úsilí? Když totiž John původně pilně pracoval, jeho chování bylo podpořeno odměnou 100 dolarů. Tento stimul představuje vlastně reakci, ale také vliv prostředí na dobrou práci.

Vysvětlení toho, proč John pokračoval v pilné práci, souvisí podle stimulační teorie s Thorndikeovým zákonem efektu, který tvrdí, že *chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se pravděpodobně opakovat nebude* (E. L. Thorndike: *Animal Intelligence*. New York, McGraw-Hill 1911, s. 244). Můžeme tak vidět, že děti, které dělají

své domácí úkoly, dostávají lepší známky, nebo že dotknutí se horké plotny vede k úrazu. Takovéto zkušenosti, z nichž se učíme, svědčí pro platnost Thorndikeova zákona.

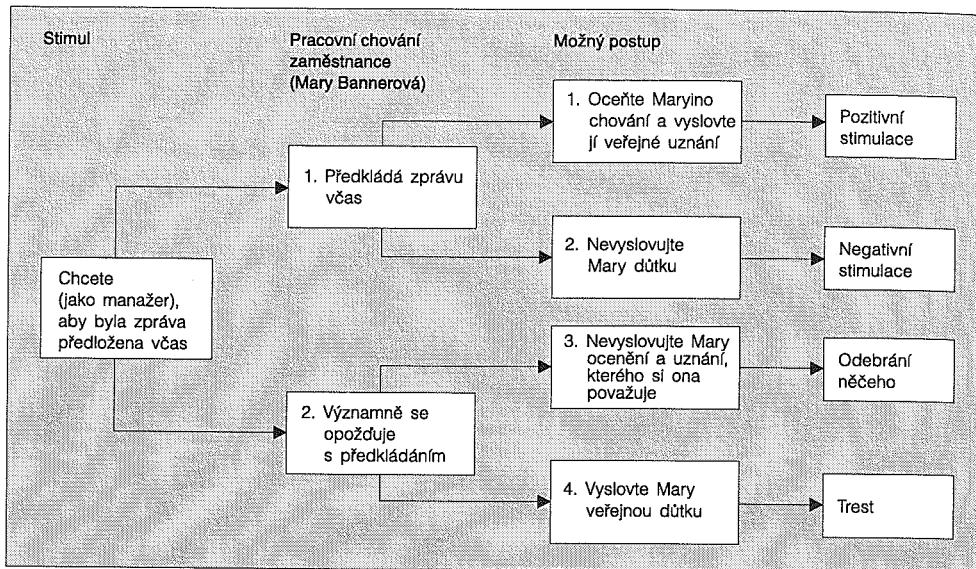
Podmiňující činitel je mocným nástrojem používaným ke změně chování zaměstnance. Pojem *podmiňující činitel* v manažerské literatuře se týká řízení pracovního chování pomocí manipulování s vlivy či předpokládanými důsledky. Vychází z výzkumné práce psychologa B. F. Skinnera a staví na dvou zásadách: na Thorndikeově zákonu efektu a na myšlence, že vhodně vytvořené odměny ovlivňují chování jedince (B.F. Skinner: *Science and Human Behavior*. New York, Macmillan 1953 a B. F. Skinner: *Contingencies of Reinforcement*. New York, Appleton-Century-Crofts 1969). *Modifikace chování* je moderní pojem popisující metody použití zásad podmiňujícího činitele k ovládnutí chování jedince.

Použití stimulační teorie v řízení. Předpokládejte, že jste manažer a že vaše zaměstnankyně Mary Bannerová se často opožděje s předkládáním požadovaných zpráv týkajících se rozpočtu. Můžete použít čtyři typy stimulů: Nejprve se můžete zaměřit na stimulaci žádoucího chování (kterým je v tomto případě příprava zprávy včas) pomocí pozitivní nebo negativní stimulace. **Pozitivní stimulace** by měla zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo peněžní odměnu. **Negativní stimulace** se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování. Místo výše uvedené pozitivní odměny však je v tomto případě „odměna“ taková, aby zaměstnanec napříště vyvinul snahu vyhnout se jejím nepříjemným důsledkům. Mary tak bude napříště předkládat zprávu včas, aby se vyhnula negativním důsledkům udělení důtky od svého nadřízeného.

Manažer by však také mohl usilovat o zkrácení zpoždění při předkládání zprávy pomocí jiných dvou stimulů: odebráním něčeho nebo trestem. Pomocí **odebrání** (neposkytnutí pozitivního stimulu) se Mary odnaučí svému zlovyku opožďovat se se zprávou. Jinou metodou, která snižuje výskyt nežádoucího chování, je **trest**. V tomto případě by trest mohla tvořit veřejná důtka od vedoucího.

Pozitivní a negativní stimulování se vztahuje k problému výchovy zaměstnanců k žádoucímu chování. Na druhé straně odnaučování nežádoucího chování znamená i použití odebrání něčeho, či trestu. Obrázek 11.7 shrnuje případ Mary Bannerové.

Chicagská firma Mediatech používá při aplikaci stimulační teorie kola štěstěny. Každý týden vkládá firma 250 dolarů do tzv. Zaměstnanecké loterie Mediatechu. Každý ze 350 zaměstnanců na plný úvazek a 25 zaměstnanců na částečný úvazek v provozovnách v New Yorku, Los Angeles a Chicagu je oprávněn hrát. Používají při tom poslední čtyři číslice svého identifikačního čísla z výplatní listiny.



Obr. 11.7 Možnosti manažerů jak stimulovat pracovníky: ilustrace

Každé pondělí v 11 hodin dopoledne nějaký zaměstnanec roztočí kolo štěstěny v hlavním sídle Mediatechu v Chicagu, aby rozhodl o tom, zda bude tah loterie následující pátek, nebo zda vložené peníze přejdou do příštího losování. Losování se provádí v pátek ve 4 hodiny odpoledne. V důsledku toho opouští v pátek jen málo lidí své pracoviště dříve. Zdá se, že lidé jsou touto domácí loterií nadšeni. Je to zábavné, lidé o tom hovoří a přítomnost v práci se výrazně zlepšila.

Při aplikaci pozitivní stimulace k motivování žádoucího chování mohou manažeři použít různé programy. Program **kontinuálního stimuluování** odměňuje žádoucí chování kdykoliv se vyskytne. Například, pokaždé, kdy Mary dodá zprávu včas, bude odměněna. Program **periodického stimuluování** odměňuje žádoucí chování pouze periodicky. Podle výzkumu mají tyto programy následující výsledky:

- Program kontinuálního stimuluování zpravidla znamená rychlejší učení se žádoucímu chování.
- Program periodického stimuluování sice znamená pomalejší učení se žádoucímu chování, ale vede k pevnějšímu osvojení a udržení toho, co bylo naučeno.

Kritika stimulační teorie. Někteří kritici tvrdí, že myšlenka odměňování nebo stimuluování výkonu je vlastně podplácení a že se používá k manipulování člověka, aby se přizpůsobil manažerskému pojetí ideálního zaměstnance. To ovšem nastoluje etický problém související s ovlivňováním chování jiných lidí. Může být komukoliv dovoleno, aby ovlivňoval chování jiných osob a manipuloval s nimi? Obtíž je

v tom, co je to ovlivňování a manipulace. Co je ovlivňováním pro jednu osobu, to může být pozitivním vedením pro osobu jinou.

Jiní tvrdí, že motivování zaměstnanců pomocí modifikace chování spoléhá výhradně na vnější odměny, např. na plat. A co pak vnitřní odměny, např. pocit uspokojení z vykonávání dobré práce? Jiné problémy vyplývají z následujících otázek: Jaké stimuly mají být použity? Pro koho? Jak dlouho může stimul úspěšně účinkovat? Je možné stimuly efektivně používat u zaměstnanců, kteří jsou samostatní, tvořiví a sami o sobě jsou již motivováni?

Když uvažujeme o stimulační teorii v manažerské praxi, je užitečné mít tuto kritiku na paměti. Pomůže to objasnit některé z problémů spojených s tímto přístupem k motivování lidí. A na závěr varování: Stimulační teorie (stejně jako všechny ostatní teorie motivace) nenabízí řešení pro každý problém motivace.

Integrovaný model stimulace

Následující teorie motivace konstatují, že motivace je cílově orientovaná. Ačkoliv tyto teorie používají různé termíny a zdají se být zcela rozdílné, nejsou ve vzájemném rozporu. V podstatě se každá z nich dívá na některý segment celkové motivace nebo se dívá na stejný aspekt motivace z poněkud jiného úhlu.

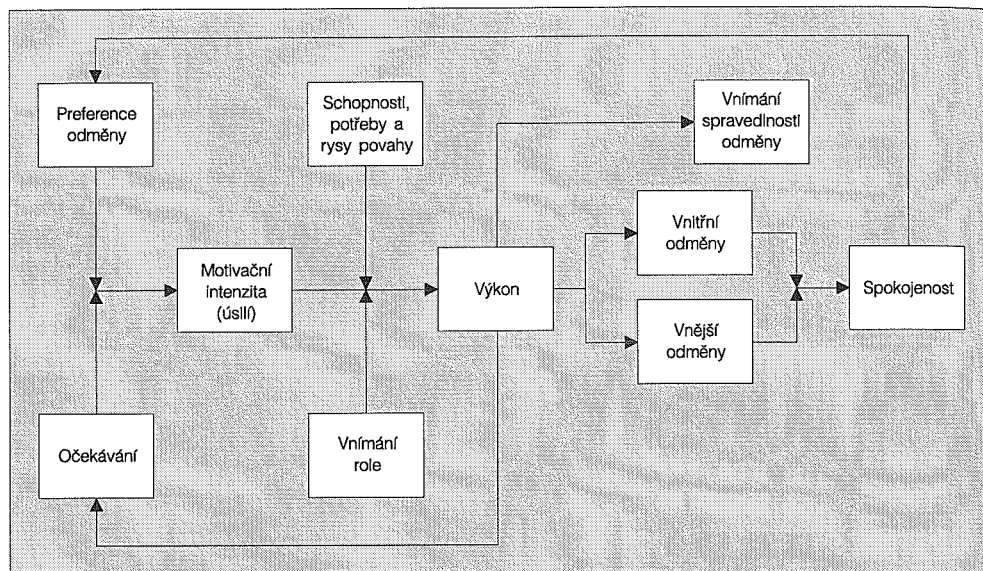
Porter-Lawlerův model

Psychologové Lyman Porter a Edward Lawler předkládají model integrovaný myšlenky, proměnné a vztahy nalézající se v jiných výkladech motivace, jako např. v hierarchii potřeb, dvoufaktorové teorii, expektační teorii a stimulační teorii.

Porter-Lawlerův model znázorňuje obrázek 11.8. Zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení a odměn, a k tomu navíc dodává další proměnnou – individuální důležitost toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Je tu ovšem i problém měření výkonu. Výkon musí být měřen přesně a systematicky, aby odměny byly rozdělovány spravedlivě. Jestliže nejsou odměny spravedlivě a poctivě rozdělovány, zdá se pracovníkům, že vynakládání nezbytného pracovního úsilí postrádá smysl. Jestliže mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky neexistují významné rozdíly v odměnách, pak vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci (motivační intenzitu) a s největší pravděpodobností to podvazuje jejich výkon.

Integrovaný model používá pojmy, o nichž jsme se již zmínili. Například, expektační teorie předpokládá, že zaměstnanec bude projevovat intenzivní úsilí (motivaci), jest-

liže bude cítit silný vztah mezi úsilím a výkonem, výkonem a odměnou a odměnou a spokojeností. Aby úsilí vedlo k žádoucímu výkonu, musí člověk dobře znát svou roli (to, co se od něj očekává), schopnosti, potřeby a ostatní charakteristiky. Vztah mezi výkonem a odměnou je silný, jestliže jedinec cítí, že vnitřní i vnější odměny jsou spravedlivé. Pocit spravedlnosti přináší spokojenost. Odměny, které stimulují a uspokojují, mohou napříště povzbuzovat cílově orientované chování.



Obr. 11.8 Integrovaný motivační model (spojení teorií zaměřených na obsah a teorií zaměřených na proces)

Společnost Omni Hotels používá zajímavý program odměňování založený na plnění cílů. Těm pracovníkům, kteří odvádějí vynikající práci přesahující běžné povinnosti, bývá udělován titul Omni Service Champion (OSC – tedy zhruba Nejlepší pracovník společnosti Omni). Cílem společnosti je poskytování bezvadných služeb. Program OSC je v každém hotelu sledován týmy manažerů. Zaměstnanci, u nichž se zjistí, že udělali pro hosty něco mimořádného, obdrží za přítomnosti manažerského týmu pochvalu v podobě titulu OSC.

Práci přesahující běžné povinnosti pracovníka může být např. zabalení zavazadel hostů, kteří jsou nemocní, zadržení zloděje snažícího se ukrást hostovu peněženku, pomoc hostovi nalézt přítele ubytovaného v jiném hotelu nebo nalezení ztracené náušnice, vyžadující značné úsilí při prohledávání všech míst v hotelu, kde mohla být náušnice ztracena. Vždy 1., 5., 10., 15. a 20. každého měsíce manažeri udělují za tyto činy medaile. Medaile mají za účelem rozlišení závažnosti činů různou barvu. Od té

doby, co byl program OSC zahájen, vzrostla spokojenost zákazníků z 63 % na 82 % (podíl těch, kteří uvedli, že byly uspokojeny všechny jejich potřeby). Všichni – jak zákazníci, tak zaměstnanci – se zdají být od zavedení programu OSC spokojenější.

Použití modelu

Porter-Lawlerův model a jednotlivé teorie diskutované v této kapitole zdůrazňují, že motivace je složitý proces. Manažeri by měli zvážit typy proměnných uvedené v integrujícím modelu. Tento model samozřejmě naznačuje, že motivace je klíčem k pochopení problematiky výkonu a uspokojení z práce. Periodické zkoumání procesu motivace může být přínosem v případech, že se manažeri ptají sami sebe:

- Jaké jsou potřeby mých podřízených?
- Mohu hrát nějakou roli, která by pomohla podřízeným tyto potřeby uspokojovat?
- Jsou odměny, které mám pod kontrolou a které spravuji, závislé na výkonu? Jsou dostačující k tomu, aby vyvolávaly takové úsilí, jaké je pro danou práci potřebné?
- Má zaměstnanec kvalifikaci, talent, chování a zkušenosti nezbytné pro výkon dané práce?
- Měřím a hodnotím přesně výkon? Jestliže nikoliv, pak proč?
- Jak dlouho si zaměstnanci udrží svou motivaci? A co musím pro to udělat já?

Motivace, různorodost kultury a interkulturální problémy

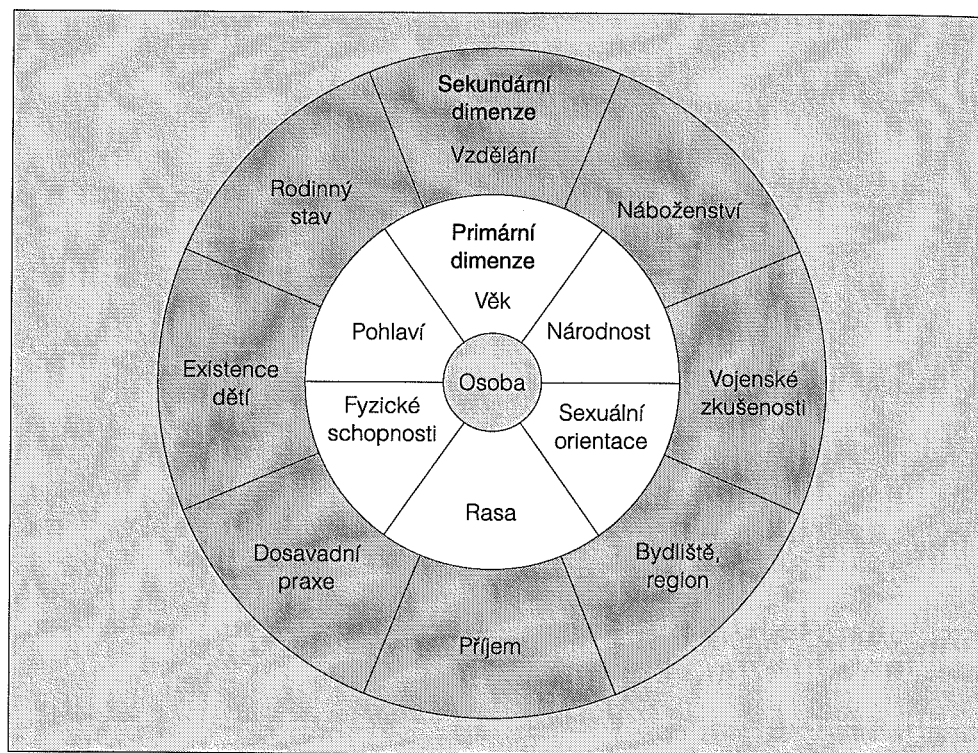
V minulosti měli bílí muži na pracovištích výraznou početní převahu. Dnes jsou ve Spojených státech zastoupeny mnohé kulturně různorodé skupiny. Pracovní sílu tvoří Asiaté s vazbami na Japonsko, Čínu a Thajsko; Hispánci z Mexika, Salvadoru, Kuby a Španělska; k tomu zástupy přistěhovalců z Ruska, střední Evropy a mnozí další i se svými kulturními zvláštnostmi. Mohou uvedené teorie motivace fungovat stejně u všech těchto kulturně různorodých jedinců? Odpověď na tuto otázku je významná pro ty manažery, kteří chtějí vytvořit pro své pracovníky optimální motivační klima, a to bez ohledu na to, zda jde o firmu zaměstnávající tradiční domácí obyvatelstvo nebo firmu se smíšenou, či dokonce s převládající pracovní silou zahraničního původu.

Mění se rasová a etnická struktura pracovních sil, i jejich struktura podle pohlaví, byla doprovázena rostoucí rozmanitostí potřeb, pracovní morálky, hodnot a norem chování – vesměs pramenících z kultury. Vyhodnocování potřeb, preferovaných typů odměn, optimálního pracovního režimu a pracovního zapojení a citlivosti na styl vedení a zvyklostí pracoviště se stává významnou součástí práce manažerů. Jednou

z doporučených cest, jak efektivně řídit zaměstnance s rozdílnou kulturou, zkušeností a dosavadní životní cestou, je studovat charakteristické a základní rysy jednotlivých kultur. Je samozřejmé, že je-li pracovní tým tvořen lidmi z různých končin světa, pak je velmi obtížné adaptovat se na každou z odpovídajících kultur.

Podíl menšin na celkové pracovní síle bude vzrůstat ze zhruba 17 % na začátku 90. let na více jak 25 % v prvních letech 21. století. Kalifornie v procesu přeměny na kulturně diverzifikovaný stát vede. Očekává se, že v roce 2005 bude více než 50 % obyvatelstva Kalifornie tvořeno barevnými lidmi, kteří budou mluvit více než osmdesát jazyky. Manažeři se budou muset učit, jak se adaptovat na tuto mnohojazyčnou a etnicky pestrou pracovní sílu.

Rozmanitost znamená, že organizace získávají, vybírají, stabilizují a motivují jedince z různého kulturního prostředí. Rozmanitost pracovní síly může vyplývat z mnoha typů rozdílů. Obrázek 11.9 představuje primární a sekundární dimenze rozmanitosti.



Obr. 11.9 Primární a sekundární dimenze diverzity (rozmanitosti) lidí

Podnik Digital Equipment Corporation (DEC) dokumentuje, že obr. 11.9 je mnohem více než jen grafická prezentace rozmanitosti. Závod podniku DEC v Bostonu má 350 zaměstnanců, kteří se narodili ve 44 různých zemích a mluví 19 jazyky. Písemné materiály vedení a různé další informační písemnosti se předkládají v angličtině, španělštině, čínštině, portugalštině, vietnamštině a v haitském kreolském jazyce. Tento typ multikulturální pracovní síly znamená, že různá východiska a předpoklady procesu motivování lidí týkající se inovací, vnímání spravedlnosti, očekávání a faktorů spokojenosti s prací (tzv. satisfaktorů) je třeba důkladně a pečlivě zkoumat.

Nový manažerský přístup

Všechny tyto demografické změny vyžadují, aby byly znovu promyšleny a v praxi experimentálně ověřeny otázky motivace, vedení a mnohých jiných manažerských postupů. Cox a Blake ve svém článku „Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness“ (*Academy of Management Executive*, 1991, August, s. 45-56) poskytují rámec pro úvahy, jak to manažeři budou muset dělat. Pro management podniků s kulturně rozmanitou pracovní silou to představuje úkol, se kterým se budou muset vyrovnat. Bude to vyžadovat zvážit typy problémů, které zdůraznili Cox a Blake. Rozhodnutí o tom, jak nejlépe motivovat kulturně rozmanitou pracovní sílu, se stane klíčovou prioritou už proto, že řízení lidských zdrojů má pro organizaci mimořádný význam. Za účelem optimalizace výkonu stále častěji se objevující multikulturální podnikové pracovní síly, se budou organizace a manažeři muset učit víc o potřebách a cílech motivace a o tom, co v oblasti odměňování zaměstnanci preferují. Ignorování kulturní rozmanitosti a rozdílů mezi lidmi může být z hlediska výkonu a celkové efektivnosti dosti drahé.

Motivace v interkulturálním prostředí

Maslow, když studoval Američany, dospěl k názoru, že jeho pět úrovní potřeb vysvětluje mnohé z jejich chování. Herzberg při svém zkoumání amerických techniků a účetních dospěl k tomu, co nazval dvoufaktorovou teorií motivace. Hofstedeův výzkum (G. Hofstede: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, McGraw-Hill 1991) doporučuje manažerům, aby si prověřili platnost motivačních teorií založených převážně na zkoumání chování Američanů. Jeho čtyři dimenze jsou **odstup nadřazených od podřazených** (míra, do jaké společnost akceptuje nerovné rozdělení moci v organizacích); **obavy z nejistoty** (míra, v jaké se lidé ve společnosti cítí ohroženi nejasnou situací); **míra individualismu** (tendence lidí se starat o sebe a svou nejužší rodinu a zanedbávat potřeby společnosti); a tzv. **maskulinita** (stupeň preference úspěchu, asertivity a materialismu existující

Tab. 11.4 Hofstedeova dimenze v jednotlivých oblastech světa

Region/ země	Individualismus – kolektivismus	Odstup nadřazených od podřízených	Obavy z nejistoty	Maskulinita – femininita	Jiné dimenze
Severní Amerika (USA)	individualismus	malý	střední	mužský typ	
Japonsko	kolektivismus	velký a malý	velké	mužský a ženský typ	vzájemná závislost: autorita je respektována, ale nadřazený musí být laskavým vedoucím
Evropa:					
Anglicky mluvící	individualismus	malý/střední	malé/střední	mužský typ	
Německy mluvící, západo- slovanské, Maďarsko	střední individualismus	malý	střední/velké	střední/vysoce mužský typ	
Blízký východ, balkánské	kolektivismus	velký	velké	střední mužský typ	
Severské	střední/vysoký individualismus	malý	malé/střední	ženský typ	
Románské	střední/vysoký individualismus	velký	velké	střední ženský typ	
Východo- slovanské	kolektivismus	malý	střední	mužský typ	
Čína	kolektivismus	malý	malé	mužský a ženský typ	důraz na tradice, marxismus, leninismus a maoismus
Afrika	kolektivismus	velký	velké	ženský typ	koloniální tradice, kmenové zvyky
Latinská Amerika	kolektivismus	velký	velké	mužský typ	extrovertní, preferance služebních zvyků a procedur

ve společnosti, resp. vliv pohlaví jedince na jeho postavení v práci). Hofstede studoval více jak 60 tisíc lidí ve více jak 50 zemích. Názorný přehled Hofstedeových kulturních dimenzí poskytuje tabulka 11.4.

Hofstedeova práce dokumentující rozdíly v hodnotě jednotlivých dimenzí rovněž ukázala několik významných shodných rysů mezi kulturami a typy zaměstnání v oněch 50 zemích, které Hofstede zkoumal. Například, odborníci v celém světě uváděli seberealizaci jako svou nejvyšší potřebu; úředníci celého světa považovali sociální potřeby za významné; a nekvalifikovaní dělníci považovali za nejdůležitější potřeby uvedené na nižších stupních Maslowovy škály.

Ukazuje se tedy, že mezi kulturami existují rozdíly, ale i významná podobnost. Manažeři tudíž musejí v oblasti kultury hledat způsoby, jak motivovat pracovníky, a vzít to v potaz při praktickém řízení. Protože mnohé kultury ve světě kladou důraz na *skupinové* vztahy a sounáležitost a protože většina teorií motivace zaměřených na obsah či proces i stimulační teorie se zaměřují na *individuální* potřeby, cíle a následky, celkový obraz poskytovaný výzkumem interkulturální motivace naznačuje, že univerzální akceptování těchto teorií je problematické.

Manažerské strategie zvyšování motivace

Psychologové upozornili na množství programů, které motivují pracovníky ke zlepšení výkonu. Dva programy, které již řadě manažerů prospěly, jsou obohacování práce a odměňování odrážející výkon.

Obohacování práce

Myšlenka kvality pracovního života vzbudila značnou pozornost nejen manažerů, ale i vládních úředníků a odborových vůdců. Ukazuje se, že mnozí pracovníci jsou ve stále větší míře nespokojeni a frustrováni rutinními a mechanicky vykonávanými úkoly. Reagují negativně tím, že snižují množství vynaložené práce, zanedbávají kvalitu práce, absentují, fluktuují, vyvolávají tlak na vyšší mzdy a širší zaměstnanecké výhody a vyžadují větší míru participace při rozhodování, které přímo ovlivňuje jejich práci.

V předchozím textu jsme se zabývali Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Praktickým přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako **obohacování práce**. Vyznává a podporuje ji mnoho manažerů jako řešení problému kvality pracovního života. Jak píše Herzberg a jeho spolupracovníci (Job Enrichment Pays Off. *Harvard Business Review*, 1969, March-April, s. 61), obohacování práce:

hledá, jak zlepšit efektivnost plnění úkolů i spokojenost lidí tím, že do práce na určitém pracovním místě zabudovává širší škálu možností, jak dosáhnout individuálního cíle a uznání, více podnětné a odpovědné práce, více příležitostí pro individuální rozvoj a kariéru. Pouze náhodně a ojediněle se obohacování práce týká takových záležitostí, jakými jsou plat a pracovní podmínky, organizační struktura, komunikace a vzdělávání, ačkoliv ty mohou být svým způsobem také významné a nezbytné.

Herzberg zdůrazňuje význam rozlišování mezi obohacováním a **rozšiřováním práce**. Považuje obohacování práce za nástroj, který zaměstnanci poskytuje příležitost psychologicky růst a při práci zrát, zatímco rozšiřování práce znamená pouze růst počtu pracovních úkolů. Aplikace obohacování práce mívá za úkol zvýšit motivační účinek práce. Výzkum ukázal, že pracovní místa obsahující faktory obohacování práce se vyznačují vyšší spokojeností a menší nudou a menší mírou absencí, než je tomu v případech, kdy bylo použito jiných metod vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Výzkum však také naznačuje, že pracovní místa s obohacovací prací vyžadují více času na vzdělávání pracovníků a mají za následek poněkud vyšší míru úzkosti a stresu.

V podstatě lze říci, že k obohacování práce dochází prostřednictvím růstu rozsahu práce a prohlubování jejího obsahu. **Rozsah práce** se týká počtu aktivit vykonávaných při práci, zatímco **prohlubování obsahu práce** se týká autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nebo kontroly nad svou prací. Obohacování práce znamená, že rozsah a hloubka obsahu práce vzrůstají. Na druhé straně, rozšiřování práce znamená, že rozsah práce a množství aktivit vzrůstá, ale nemusí nutně docházet k prohlubování obsahu práce.

Klíčové dimenze práce. Někteří autoři, kteří vyšli z Herzbergovy práce, rozpoznali pět klíčových dimenzí práce, které – jsou-li přítomny – činí práci bohatší. Hackman a jeho spolupracovníci (A New Strategy of Job Enrichment. *California Management Review*, 1975, Summer, s. 57-71), poté co prozkoumali různá zaměstnání, došli k závěru, že tyto klíčové dimenze často nelze na mnoha manažerských a dělnických pracovních místech nalézt. Rovněž zaznamenali značné individuální rozdíly v tom, jak zaměstnanci na tyto klíčové dimenze práce reagují. Nikoliv všichni zaměstnanci chtějí nebo mohou mít prospěch z obohacené práce.

1. **Rozmanitost.** První klíčová dimenze je rozmanitost práce. Ta umožňuje zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy a nezřídka i různá zařízení. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitostí jsou často považovány za podnětné, protože se při nich využívá všech dovedností, celé šíře kvalifikace zaměstnance.

2. **Celistvost úkolu.** Druhá klíčová dimenze, celistvost úkolu, umožňuje zaměstnancům vytvářet jakési funkční celky, samostatně dokončovat určitý funkční kus práce. Příliš specializované práce mají tendenci vytvářet rutinní pracovní úkoly, které mají za následek to, že pracovník vykonává pouze jednu část práce potřebné k dokončení nějakého celku. Vyvolává to pocit nevýznamnosti, nenačtení cíle a nemožnosti dosáhnout úspěchu. Rozšíření úkolu tak poskytuje pracovníkovi pocit, že dělá celou, smysluplnou práci, dává mu pocit identifikace s celistvým úkolem.
3. **Významnost úkolu.** Významnost úkolu je vlastně dána mírou vlivu, který má určitá práce na ostatní lidi. Může jít o vliv projevující se jak v organizaci, tak mimo ni, ve společnosti. Pociť, že dělají něco, co stojí za to, je pro mnoho lidí důležitý. Například, když příslušný nadřízený řekne zaměstnanci, že udělal dobrou práci, která významně přispěla k úspěchu celého oddělení. Úkol má prostě význam, protože je okolím uznáván jako významný.
4. **Autonomie.** Čtvrtá klíčová dimenze, autonomie, se týká toho, že zaměstnanci mají určitou kontrolu nad svou prací, určitý prostor pro podílení se na řízení své práce a svého pracoviště. Tato dimenze se zdá být významná při stimulování smyslu pro odpovědnost. Populární systém řízení podle cílů je jedním ze způsobů poskytování větší autonomie, protože dává pracovníkům možnost stanovovat si pracovní a osobní cíle.
5. **Zpětná vazba (odezva).** Zpětná vazba, pátá klíčová dimenze, se týká informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na nezbytné zlepšení svého pracovního výkonu.

Aplikace obohacování práce v organizacích

Příklad 1. Volkswagen (VW) v německém Wolfsburgu vykázal na začátku 80. let finanční ztráty, které následovaly po růstu a ziscích dosahovaných v průběhu 70. let. VW musel kvůli zachování konkurenceschopnosti na trhu zavádět automatizaci a robotizaci; rozhodl se také obohatit práci dělníků na montážní lince. Do práce na jednotlivých pracovních místech byly vneseny takové prvky, jako je uznání za práci, zvýšená odpovědnost a zvýšená autonomie. Tento přístup k motivaci pracovníků přispěl k růstu jejich loajality, snížil míru absencí a fluktuace.

Příklad 2. Pokus obohacit práci byl také učiněn v jednom závodě General Foods Corporation. Nový management závodu vytvořil pracovní týmy o 7 až 14 zaměstnancích. Týmům se dostalo značné míry autonomie a byly jim často poskytovány

informace o odezvě na jejich práci. Každé pracovní místo bylo vytvořeno tak, aby práce byla velmi rozmanitá. Většina rutinních prací byla mechanizována. Zdá se, že oněch pět klíčových dimenzí práce bylo do značné míry zabezpečeno. Předběžné výsledky ukázaly, že závod vyšel ze srovnání s tradičně pracujícími závody lépe; produktivita byla vyšší, absence a fluktuace naopak nižší. Nyní, 22 let po zmíněných zlepšeních, má i nadále daný závod určitý náskok před ostatními závody působícími v oboru. General Foods následovalo několik set jiných organizací a v současné době je lze charakterizovat jako *vysoce angažované firmy*. Některé z těchto vysoce angažovaných firem, jako např. Procter & Gamble a závod General Motors Saturn ve Spring Hillu v Tennessee, tvrdí, že od té doby, co aplikovaly strategii obohacování práce, se kvalita a produktivita zlepšily o víc jak 30 %.

Příklad 3. Experiment firmy Non-Linear Systems nabádá k obezřetnosti při obhajování systému obohacování práce. Firma vyráběla digitální elektrické měřicí přístroje. Management nahradil montážní linku týmy o 3 až 12 zaměstnancích, kteří měli minimální dozor. Týmy rozhodovaly o tom, jak budou přístroje vyráběny. Tým rozhodoval o rotaci práce a tempu práce. Každá skupina byla také odpovědná za řešení konfliktů a projednávání disciplinárních záležitostí. První výsledky založené na systému nepřímého řízení svědčily o zvýšené produktivitě a morálce. Po několika letech se však produktivita a kvalita práce začaly zhoršovat. Týmy nebyly schopné dělat rychlá rozhodnutí, protože nebyly vnitřně dostatečně strukturované a neměly pro to dostatečně širokou škálu znalostí a dovedností. Členové týmu začali být nespokojeni. Po zhruba čtyřech letech experimentování se firma vrátila k původnímu způsobu řízení.

Tyto tři zkušenosti naznačují, že zavádění principů obohacování práce může být v některých případech úspěšné, v jiných však nikoliv. Je také otázkou, jak dlouho zlepšení výkonu může vydržet. Je to důležitý problém pro General Foods a Volkswagen. Obohacování práce by nemělo být považováno za univerzálně žádoucí program. Někteří dělníci a manažeři nemohou v podmínkách obohacené práce efektivně fungovat. Dříve než přikročíme k obohacování práce, je tedy nezbytné zvážit reakce jak dělníků, tak manažerů.

Odměňování odrážející výkon

Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří vlastně nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace, ať už je zaměřena na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu.

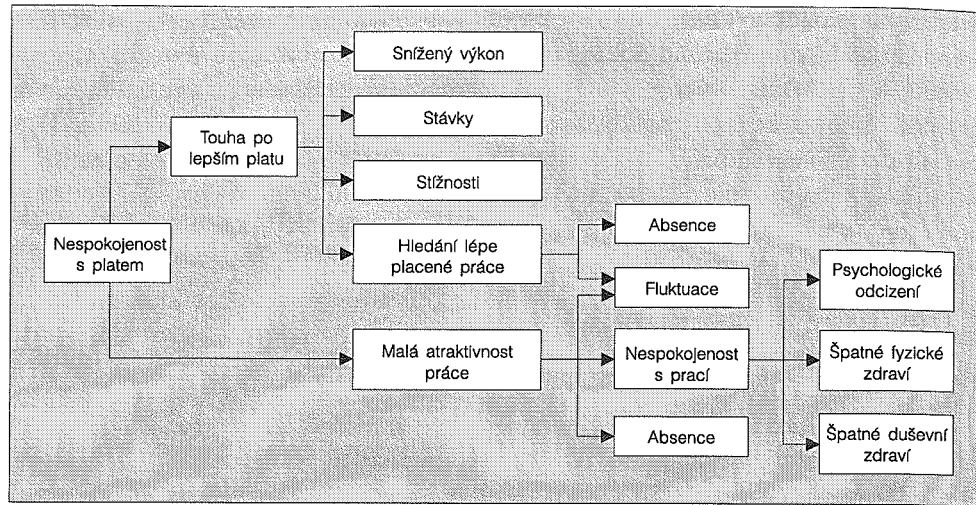
V případě Maslowovy hierarchie potřeb může peněžní odměna uspokojovat každou z pěti úrovní potřeb. Podle Herzbergova dvoufaktorového modelu je však peněžní odměna udržovacím faktorem, který by neměl výrazně ovlivňovat motivaci pracovníků. Z expektační teorie zase vysvítá, že peněžní odměna je atraktivní tím, že peníze mohou uspokojovat rozmanité potřeby; peněžní odměna bude dobrým motivátorem, jestliže pracovníci budou vnímat, že dobrý výkon je nástrojem k jejímu získání. V teorii spravedlnosti je peněžní odměna hlavním výsledkem práce, který jedna osoba porovnává s jinou osobou. Vztahy mezi vynaloženým úsilím a výsledkem jsou posuzovány zejména z hlediska peněžní odměny. Pocit nespravedlivé odměny může způsobit, že zaměstnanci podniknou nějakou akci směřující k nastolení spravedlnosti. Stimulační teorie vidí peněžní odměnu jako vliv prostředí, který může být použit ke stimulaci pozitivního pracovního chování.

Množství výzkumných prací manažerům připomíná, že má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby i u žádoucích nepeněžních odměn byla zjevná jejich závislost na dobrém výkonu. Výsledky výzkumů ukazují, že mnohé organizace navzdory tomu, že se o to pokoušejí, nedělají příliš dobrou práci, pokud jde o odměňování odrážející výkon – a to ani v případě manažerské, ani v případě ostatní práce.

Obrázek 11.10 ukazuje některé z možných negativních důsledků nespokojenosti s peněžní odměnou. Manažeři musejí pochopit, že pro některé lidi je peněžní odměna velmi důležitá a že je to vysoce ceněná forma odměny. Může sloužit k uspokojování potřeb a zvyšovat úroveň motivace zaměstnance. Jestliže pracovníkova touha po vyšším platu či mzdě není uspokojena, může se to odrazit ve sníženém výkonu, v předkládání stížností, v ochotě stávkovat či dokonce v rozhodnutí odejít z organizace. Mnohé organizace, aby odvrátily problém nespokojenosti s peněžní odměnou, použily určité nové přístupy k odměňování.

Peníze jako motivátor. Nucor Corporation má tým manažerů, kteří – na rozdíl od Herzberga – věří, že peníze jsou nejlepším motivátorem. Většina zaměstnanců byla v okamžiku přijetí do podniku nekvalifikovaná a polokvalifikovaná. Kromě toho, tito zaměstnanci kladou velký důraz na jistotu zaměstnání a management se jim tuto jistotu snaží zabezpečit.

Nucor, který má hlavní sídlo v Charlotte v Severní Karolíně, nyní provozuje pět závodů vyrábějících ocelové nosníky. Celý podnik má pět organizačních úrovní, od prezidenta až po výkonného zaměstnance. Neexistují žádní asistenti manažerů, skupinová manažeři nebo ředitelé. Všechna zařízení podniku jsou ve venkovských oblastech. Zmíněné organizační uspořádání a umístění závodů jsou v případě výrobců ocelového zboží dosti neobvyklé.



Obr. 11.10 Důsledky nespokojenosti s platem

Podnik má v současné době čtyři programy pobídkových odměn. Jsou zaměřeny na skupiny, nikoliv na jedince. Pobídkové systémy jsou pro výrobní zaměstnance, pro vedoucí oddělení, pro sekretářky, účetní a pracovníky účtáren a techniky a pro vyšší úředníky a vedoucí. Velikost skupin se pohybuje od 25 do 30 lidí. Přibližně 5 500 zaměstnanců podniku je zahrnuto do hlavního programu, který se nazývá výrobní pobídkový systém.

Nucor do jisté míry pohlíží na každou z 25 až 30členných skupin výrobních zaměstnanců tak, jako by byly podnikem samy pro sebe. To, co si pracovníci vydělají, je do značné míry závislé na jejich výkonu. Jestliže zařízení není v provozu, neexistují žádné bonifikace. Pravidla pro zacházení s absencemi jsou u Nucoru jednoduchá. Během roku existují čtyři zvláštní volné dny. Dodatečné dny volna se poskytují v případě služby v armádě či členství v porotě. Ten, kdo není přítomen v kterýkoliv jiný den, ztrácí nárok na týdenní prémii. Kromě toho, opožděný příchod o více jak půl hodiny znamená ztrátu prémie pro onen den.

Výrobní pobídkový systém tvoří pouze část systému existujícího v Nucoru. Pro vedoucí oddělení má podnik pobídkový systém odměňování založený na příspěvku daného oddělení k celkovému výsledku podniku.

Třetí pobídkový program se používá pro zaměstnance, kteří nejsou zařazeni ve výrobě ani ve funkci vedoucího oddělení: pro účetní, sekretářky, úředníky atd. Prémie, kterou dostávají, je založena buď na hospodářských výsledcích oddělení, nebo na hospodářských výsledcích podniku. Každý měsíc dostává každé oddělení zprávu založenou na meziročním porovnávání a informující o tom, jaké byly jeho hospo-

dářské výsledky. Přehled o tom – společně s přehledem vyplácených premií – bývá vyvěšován v místech, kde se zaměstnanci stravují, nebo kde tráví přestávky v práci.

Čtvrtý program je pro vyšší úředníky a vedoucí. Ti nedostávají žádný pevný podíl na zisku, ani podnikové důchody či ostatní podobné funkční zaměstnanecské výhody. Více než polovina odměny každého z nich je přímo závislá na výdělcích podniku. Jestliže se podniku dobře daří, pak se dobře daří i jeho vedoucím pracovníkům. Jejich základní platy jsou stanoveny na úrovni 70 % toho, co dostává jedinec ve stejné funkci u jiného podniku.

Nucor nemá žádný penzijní systém odvozený od pojištění; má spíše program podílení se na zisku s postupným či odloženým vyplácením peněz. Podle tohoto programu se každoročně dává 10 % hrubých výdělků podniku (před zdaněním) do fondu podílů na zisku. Z této částky se vyčleňuje 20 % a odpovídající částka pak bývá vždy v březnu následujícího roku vyplacena zaměstnancům jako jejich podíl na zisku za uplynulý rok. Zbytek je vložen do zvláštního fondu, který je jakousi variantou svěřeneckého fondu.

Převádění prostředků do zmíněného fondu je podobné jako v případě vytváření penzijních fondů. Na každého zaměstnance se pak po jednom roce účasti na zisku převádí 20 % a poté za každý další rok pak dodatečných 10 %.

Jiným příkladem pobídkové odměny u Nucoru je program odměňování závislý na délce zaměstnání. Místo obvyklého předávání psacích soupřav, peněženek a diplomů, poskytuje Nucor podnikové akcie. Po pěti letech zaměstnání dostává zaměstnanec pět akcií. Za každých dalších pět let zaměstnání pak obdrží vždy po pěti akciích.

DuPontův premiový systém. Jedna z DuPontových provozoven ve Wilmingtonu v Delaware rozhodla skoncovat se systémem ročních premií. Již tři roky zaměstnanci, kteří normálně dostávali významné roční prémie závislé na výkonu, tyto prémie nedostávají. Místo toho mají možnost získat průběžné prémie až do 18 % svých platů. Jejich prémie jsou založeny na dosažení vynikajícího výkonu měřeného kvantifikovatelnými výsledky. Na základě programu pravidelných premií se dostává za vynikající výkon šestiprocentní prémie.

Lze říci, že nový systém premiování u DuPonta vyvolal pozitivní reakce zaměstnanců. Existovala pravděpodobnost, že dosažení vynikajícího výsledku opravňujícího k získání 18% prémie není možné. Tak by tito zaměstnanci dostali menší prémie než dosud. DuPont však rozhodl, že toto riziko je cenou za možnost získat jinak velmi vysokou hranici prémie.

Program poskytování zaměstnaneckých akcií (ESOP)

Ve více než 10 000 organizací vlastní kolem 10 milionů zaměstnanců všech úrovní akcie podniků, ve kterých pracují. Úhrnná hodnota majetku zaměstnanců činí asi 150 miliard dolarů, z čehož asi 40 % je v zaměstnaneckých akciích vydaných v rámci ESOPu a zbytek tvoří podíl na zisku, úspory a výnosy z prodeje akcií. Existuje řada důkazů o tom, že toto vlastnictví zaměstnanců může zvýšit motivaci, angažovanost a loajalitu. Změny ve federálním zákonu o daních v 80. letech a v roce 1990 udělaly ze systému zaměstnaneckých akcií metodu podílení se na zisku a přispívání do penzijních fondů. Firmy jako Kroger's (33 % majetku tvoří zaměstnanecké akcie), Morgan Stanley (57 %) a Rockwell International (41 %) zavedly ESOP. Je třeba říci, že ačkoliv ESOP může zvýšit motivaci, rostoucí vlastnictví zaměstnanců mělo za následek v první řadě daňové výhody, restrukturalizaci a vytvoření určité zábrany pro lidi, kteří by chtěli převzít kontrolu nad podnikem. ESOP poskytuje zaměstnancům na základě vlastnictví akcií právo hlasovat, což může sloužit jako obrana proti převzetí podniku s nepříznivými důsledky (k tzv. nepřátelskému převzetí).

V souvislosti s ESOPem se mohou projevit určité možné negativní důsledky. Když zaměstnanci přebírají podniky koupí akcií, aby zachránili svá zaměstnání nebo kvůli špatným finančním podmínkám, tehdy existuje riziko, že dojde ke ztrátě investic. Finanční tlaky nebo rizika mohou mít na motivaci negativní dopad. Existuje rovněž otázka participace. Znamená vlastnictví akcií v podniku, že zaměstnanci budou moci více participovat při zásadním rozhodování? Kritici tvrdí, že klíčoví účastníci v rozhodovacím procesu tam, kde podniky jsou alespoň zčásti vlastnictvím zaměstnanců, jsou pověřenci ESOPu. Ve skutečnosti tak nejde o růst participace zaměstnanců na rozhodování, protože klíčovými postavami jsou pověřenci, často podnikoví manažeři.

Publix Super Markets, síť supermarketů s ústředím v Lakelandu na Floridě, používá kombinace ESOPu a dalších metod motivace k tomu, aby vštípil zaměstnancům hrdost na podnik a potřebu dosáhnout vynikajícího výkonu. Následující „Pohled do praxe“ ukazuje, že George Jenkins, zakladatel Publixu, ví, jak motivovat lidi.

POHLED DO PRAXE

Motivační strategie zakladatele Publixu George Jenkinse

V supermarketu Publix je velký nápis hlásající: „Publix – kde práce je potěšením.“ Na stěně v jídelně bylo tvrzení: „Zda Publix bude trochu lepší pracoviště – nebo naopak ne tak dobré – to záleží na tobě.“ Jestliže práce v Publixu je skutečně potěšením – a mnoho zaměstnanců to nadšeně tvrdí, je to třeba přičíst k dobru autorovi tohoto tvrzení, Georgi Jenkinsovi, jehož portrét visí na jiné stěně. Jenkins, který založil to, co je nyní největším floridským systémem supermarketů, věřil, že

vrcholoví manažeři by měli trávit svůj čas „na bojišti“, tj. navštěvováním obchodů a setkáními se zaměstnanci (nazývanými společníci). On sám potřásl tolika rukama, že když Publix vydal ročenku k počtu zaměstnanců s 5, 10 a 15 lety zaměstnání v organizaci, tak doslova na každé fotografii je zaměstnanec potřásající si rukou s Jenkinsem, oblečeným do jeho okázalého zeleného a oranžového sportovního sáčka posetého tucty znaků Publixu.

Jenkins už v podniku aktivně nepracuje, neboť je po záchvatu mrtvice. Ale jeho duch žije nadále. Vrcholoví manažeři Publixu jsou mimořádně viditelní. Pravidelně navštěvují obchody a pokaždé v říjnu se vydávají do obchodů, procházejí uličkami mezi regály a potřásají si rukama se zaměstnanci. Publix zaměstnává ve svých 395 obchodech 68 000 osob.

Jinou hluboce zakořeněnou Jenkinsovou zásadou je, že do vyšších funkcí se dostávají pouze pracovníci, kteří si v Publixu získali ostruhy. Nejsou do nich prostě přijímány osoby z venku. Jose Tomas, pracující jako úředník ve skladu, to vysvětluje: „Spousta absolventů vysokých škol, dokonce i s titulem MBA, za mnou přichází a ptají se na práci v Publixu. A já jim říkám: Musíte začít bez výjimky úplně dole. Musíte začít jako ‚Nosiči pytlů‘.“

Proč by měli být absolventi vysokých škol ochotni začínat od nejnižšího postavení? Jednak proto, že Publix nabízí obrovské příležitosti k rozvoji a kariéře. Během posledního desetiletí se počet jeho supermarketů zdvojnásobil. V roce 1991 otevřeli svůj první supermarket mimo Floridu (v sousední Georgii) a plánují samozřejmě další expanzi do tohoto státu. A jednak také proto, že Publix ve své více než šedesátileté historii ještě nepropustil ani jednoho pracovníka. To je v případě supermarketů na Floridě, kde spousta podobných organizací zanikla, prostě opravdu mimořádný jev. Pokladní Connie Granato řekla: „Když vám lidé povídají o tom, jak ztratili práci nebo jak jim byly odebrány zaměstnanecké výhody, je to opravdu dobrý pocit pracovat pro společnost, která se v této ekonomicky obtížné době nezměnila.“

A navíc, Publix platí lépe než kdokoliv jiný z konkurence. Pokladní dostávají o 32 % více než u Winn-Dixie, kde se z konkurentů nejlépe platí. Manažer oddělení masa Bill Young nám řekl: „Pokud jde o příjem, jsme číslo jedna v peněžních odměnách ze všech supermarketových firem. Každý ví, že Publix poskytuje nejlepší zaměstnanecké výhody, a my to ještě dále vylepšujeme.“

Pro tzv. společníky, kteří pracují ve vyšších funkcích, až po vedoucího manažera provozovny, jsou odměny dokonce ještě vyšší. V roce 1991 dostávali manažeři roční plat 44 700 dolarů plus prémie odvozené od zisku příslušné provozovny. Někteří manažeři mohou dokonce pomoci prémie svůj plat zdvojnásobit.

Manažeři nejsou jedinými pracovníky, kteří se podílejí na zisku. Platí to i pro všechny další pracovníky s plným úvazkem. Všichni zaměstnanci také dostávají bonifikaci na dovolenou, která v závislosti na délce zaměstnání u firmy může činit až čtyřtýdenní plat dosažený v měsíci prosinci předchozího roku.

Každý zaměstnanec Publixu má právo říkat „můj obchod“, protože všichni zaměstnanci jsou vlastníky. Vlastnictví zaměstnanců je jedním ze základních principů Jenkinsova odkazu. Když v roce 1930 otevřel svůj první obchod ve Winter Haven na Floridě, poskytl zaměstnancům zvláštní příplatek, aby si mohli koupit akcii. Dnes vlastní zaměstnanci 82 % společnosti prostřednictvím přímých nákupů, 11 % pomocí programu podílení se na zisku a 7 % prostřednictvím svěčeneckého fondu programu ESOP.

Zaměstnanci se také jako vlastníci chovají. Vedoucí jedné provozovny Isaac Coen to vysvětluje: „Mám rád moc, kterou mi Publix poskytuje tím, že mě nechává provozovat můj obchod. Mají své předpisy, ale neříkají mi, co mám dělat. Nechávají mě dělat to, co pokládám za vhodné.“

Historiky o pokladních, kteří pracovali 30 let a odešli do důchodu se čtvrt milionem dolarů, jsou jenom jedním z příkladů ilustrujících skutečnost, že vlastnictví zaměstnanců má pro lidi z Publixu značné výhody.

Pružná pracovní doba

Jak již bylo řečeno, manažeři musejí čelit stále vzrůstající rozmanitosti pracovních sil, zahrnujících např. osamělé rodiče s malými dětmi, zaměstnance pečující o staré lidi a zaměstnance navštěvující školy za účelem zlepšení své angličtiny. Koncepce pružné pracovní doby nebo pružného pracovního režimu má pro mnoho zaměstnanců motivační účinek. **Pružná pracovní doba** je termín označující takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby toho, kdy chce být přítomen v práci. Příklad uspořádání pružné pracovní doby ukazuje obrázek 11.11.

Podle uvedeného příkladu si zaměstnanci mohou vybrat tři možnosti. Ve všech případech musejí být zaměstnanci přítomni od 9 do 12 hodin a od 14 do 16 hodin. Uvedené tři možnosti poskytují pracovníkovi větší autonomii při sladování jeho pracovních povinností a osobních záležitostí. Jedinci si mohou na základě výběru vhodné nabídky vyřizovat všelijaké pochůzky či upravit dobu spánku nebo odcházet z práce dříve než jiní pracovníci. Pružná pracovní doba prostě respektuje to, že jedinci mají různé potřeby a preference týkající se pracovní doby.

Pružná doba	Doba povinné přítomnosti *	Pružná doba	Doba povinné přítomnosti *	Pružná doba
Hodina				
7	9	12	14	16
			16	18

Příklady možného uspořádání pracovní doby

Možnost I 7.00 – 16.00

Možnost II 8.00 – 17.00

Možnost III 9.00 – 18.00

* Doba, kdy všichni zaměstnanci musejí být přítomni a pracovat.

Realizace

Pružná pracovní doba má zabezpečit, aby práce byla vykonávána efektivně a v nejvyšší možné kvalitě, a zároveň má umožnit pracovníkům a jejich bezprostředním nadřízeným dohodnout se v rámci daných možností na takovém umístění pracovní doby během dne, které by co nejvíce respektovalo jednotlivé pracovníky a potřeby jejich rodin.

- Pružná pracovní doba je vhodná pro stálé zaměstnance.
- Zaměstnanci musejí pracovat 40 hodin týdně (mají plný týdenní úvazek).
- Úřady musejí být otevřeny od 8 do 17 hodin (aby zaměstnanci mohli využívat pružné pracovní doby k vyřizování různých záležitostí na úřadech).
- Na oběd má každý minimálně půlhodinovou přestávku.
- Individuální umístění pracovní doby je minimálně měsíc předem odsouhlaseno s vedoucím oddělení. Manažeři odpovědní za pracovní skupinu (jednotku) mohou požadovat změnu, je-li to z hlediska skupiny potřebné.

Obr. 11.11 Tři možnosti uspořádání pružné pracovní doby

Pozn. překl.: Podmínky označené odrážkou mohou být – a také často bývají – odlišné od toho, co uvádějí autoři. Zejména poslední uvedená podmínka poněkud omezuje zaměstnance v operativnějším využívání pružné pracovní doby a obvykle se neuplatňuje. Podniky často nechávají na zaměstnanci, ve kterém okamžiku pružné doby začne pracovat, a umožňují mu tak vyřizovat si nepředvídané záležitosti, popřípadě začínat práci tak, jak mu to umožňují náhodné výkyvy doby potřebné k dojíždě na pracoviště apod. I z dalšího textu je patrné, že příklad uváděný autory představuje spíše jen určitý typ pružné pracovní doby, vyznačující se oproti běžné evropské i americké praxi určitými omezeními.

Výzkum týkající se pružné pracovní doby naznačuje, že může mít motivační účinky v souvislosti s tím, že snižuje absence a pozdní příchody do práce a rovněž zvyšuje spokojenost s prací. Navzdory problémům s koordinací pracovní doby jednotlivých pracovníků nabízí pružná pracovní doba manažerům příležitost, jak

při řízení pracovní doby zaměstnanců respektovat jejich rozdílné potřeby. Schopnost vytvářet příznivé podmínky pro mimopracovní potřeby zaměstnanců je zároveň určitou formou pozitivního přístupu k jejich motivování, který může být pro manažery i řadové pracovníky velmi přitažlivý.

Sam Rivera, pomocník dílovedoucího ve Fel-Pro, Inc. ve Skokie v Illinois – výrobce autodílů s 1 100 zaměstnanci, je manažerem, který chápe potřeby svých spolupracovníků týkající se pružné pracovní doby a vyvíjí opravdové úsilí, aby jim vyhověl. Jeho podřízení jej hodnotí jako spravedlivého a pružného člověka, který má pochopení pro své podřízené. Mezi jeho 50 podřízenými je 29 Latinoameričanů, 11 lidí z Kavkazu, 9 Afroameričanů a jeden ostrovan z asijské části Pacifiku. Řídí čtyři ženy a 46 mužů.

Jednou poskytl Sam jednomu ze svých spolupracovníků tři dny mimořádného volna, aby mohl ve spolupráci s psychologem vymanit svého syna z vlivu pouličního gangu. Množství příkladů, jako byl tento, zřejmě může sloužit jako vysvětlení toho, proč Samův tým překračuje normu o 120 %. „Dělám, co můžu“ je Samovo heslo, které zjevně přijalo za své i 50 jeho spolupracovníků.

Přehled hlavních bodů

- Motivace je vnitřní stav zobrazující přání, touhy, hnací síly a potřeby jedince.
- Dvě významné teorie zaměřené na obsahovou stránku motivace jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Maslow uspořádal pět potřeb do hierarchie založené na jejich různém významu. Herzberg předložil dvě řady faktorů práce: udržovací a motivační. Udržovací faktory (jinak také tzv. hygienické faktory neboli dissatisfaktory) jsou z hlediska práce vnějšími faktory a jejich nepřítomnost vyvolává nespokojenost. Motivační faktory (motivátory) souvisejí se vztahem člověka k práci a ovlivňují motivaci jedinců.
- Teorie spravedlnosti tvrdí, že pocit nespravedlnosti je motivační silou. Domnívá-li se někdo, že s ním bylo v porovnání s někým jiným nespravedlivě naloženo, bude motivován k tomu, aby tuto nespravedlnost napravil.
- Expektační teorie motivace je teorií orientující se na procesní stránku motivace a tvrdí, že jedinci jsou motivováni k volbě rozdílného chování či různé intenzity pracovního úsilí. Jedinec vyvíjí úsilí k dosažení takového výkonu, který mu přináší preferovanou odměnu.
- Stimulační teorie motivace doporučuje k motivování lidí používat stimuly (pozitivní, negativní, odebrání něčeho, trest). Soustřeďuje se na prostředí a jeho důsledky a vliv na jedince.

- Obohacování práce sleduje jak efektivnost plnění úkolů, tak spokojenost lidí a zabudovává do výkonu práce prvky, které umožňují zvýšit pravděpodobnost dosažení úspěchu a uznání, zvyšují podnětnost a zajímavost práce a míru odpovědnosti za ni, a v neposlední řadě rozšiřují možnosti kariéry a osobního rozvoje.
- Systém odměňování motivuje, pokud vytváří přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyššímu platu, minimalizuje negativní důsledky dobrého výkonu a vytváří podmínky pro to, že i další formy odměn jsou závislé na dobrém výkonu.
- Systém zaměstnaneckých akcií (ESOP) zařazuje zaměstnance mezi vlastníky podniku.
- Pružná pracovní doba představuje případ, kdy je zaměstnancům umožněno volit si do určité míry umístění své denní pracovní doby.

Otázky k diskusi

1. Jak je stimulační teorie využívána školitelem v kurzu, který právě navštěvujete?
2. Protestantská pracovní etika se používá při charakterizování hodnotových orientací společnosti. Lze ji použít i u stále více kulturně diverzifikovanějších pracovních sil?
3. Manažer týmu techniků ve výrobním závodě prý řekl: „Věřím, že peníze jsou tím nejlepším ze všech možných motivátorů. Můžete si říkat, co chcete, ale když na to přijde, a vy chlapovi přidáte, tak jej motivujete. A to je všechno.“ Co byste na základě látky diskutované v této kapitole takovému manažerovi poradili?
4. S kým zpravidla porovnáváte své výsledky ve škole, v práci či ve společnosti? Už jste měli v této souvislosti pocit nespravedlnosti? Jestliže ano, co jste podnikli?
5. Pružná pracovní doba se v posledních letech stala populární záležitostí. Má tato forma pracovní doby motivační účinky? Proč?
6. Co způsobilo, že ve Spojených státech je jistota zaměstnání v posledních letech spíše nižší?
7. Tato kapitola zdůrazňuje, že manažeři musejí důkladně znát základní potřeby lidí, aby mohli zaměstnance úspěšně motivovat. Vyberte si dva jedince, které dobře znáte. Liší se navzájem z hlediska významnosti různých potřeb? Pohovořte o těchto rozdílech a uveďte, jak by mohly ovlivnit chování těchto jedinců. Kdybyste se pokoušeli tyto osoby motivovat, zvolili byste k nim různý přístup? Proč?
8. Může být studentova práce obohacena? Předpokládejme, že máte poradit svému profesorovi s aplikací dvoufaktorového modelu motivace ve vaší studijní skupině. Měli byste při tom odpovědět na tyto otázky: Lze aplikovat tento

přístup ve škole? Proč? Jestliže ano, pokuste se rozlišit udržovací a motivační faktory a navrhněte svému profesorovi motivační faktory, které může použít k obohacení práce studentů.

9. Předpokládejme, že jste právě přečetli Vroomovy myšlenky o tom, jak *cíle* jedinců ovlivňují jejich *úsilí* a jak chování, které si jedinec volí, závisí na tom, jak vyhodnotí pravděpodobnost, že toto chování úspěšně povede k cíli. Co je vaším cílem v tomto kurzu řízení? Ovlivňuje vaše úsilí? Domníváte se, že jiný účastník kurzu může mít jiný cíl? Je chování (úsilí) této osoby jiné než vaše? Mělo by nějaký význam, kdyby si toho byl vědom váš profesor?
10. Zhodnoťte systém odměňování používaný v Nucor Corporation. Co si o tomto systému myslíte?

PŘÍPAD 11 – 1

Plat vedoucího pracovníka: ocenění nebo hanba?

„Američané jsou blázni!“ vykřikuje Rolf Dahlems, manažer německé konzultantské firmy Ward Howell Unternehmensberater. „Žádný vedoucí pracovník není tak dobrý, aby to ospravedlňovalo takové sumy.“ Velké časopisy, jako *Forbes* nebo *Fortune*, soustavně uveřejňují přehledy odměn amerických vedoucích pracovníků, naivní „autority“ a média celého světa lacině žertují o tom, jak mnohem nesobečtější a soucitnější jsou nejvyšší vedoucí pracovníci v jiných částech světa. Loňského roku šílil vlivný japonský list *Yomiuri* kreslený vtip, který znázorňoval v Detroitu vyrobený automobil sjíždějící s kopce v důsledku nadměrné váhy přeplácených manažerů amerického automobilového průmyslu. Japonský automobil naopak vyjížděl rychle nahoru, protože vezl lehčí, méně placené japonské manažery. *Business Week* se na to chytil a prohlásil: „Rozdíly v amerických a japonských platech jsou omračující.“

Ne tak rychle, lidi. Rozdíly nejsou takové, jaké se zdají. Mimo Spojené státy se tak moc veřejně o platech vedoucích pracovníků neinformuje, a to, co se odhalí, to je zkresleno nedostatečným světlem vrhaným na tuto záležitost. Bylo by třeba prozkoumat daňové registry či utajované podnikové informační zdroje a vyhodnotit rozhovory s místními podnikateli, vyhledávači lidí pro podnikové funkce a poradci v oblasti odměňování. Badatelé z *Forbesu* důkladně analyzovali peněžní odměny – platy a prémie – nejlépe placených vrcholových manažerů podniků ve Spojených státech; pro Japonsko a Německo použil *Forbes* vzorek vysoce placených šéfů. Na této úrovni není žádných pochyb: američtí šéfové jsou placeni lépe. Podle zmíněných výpočtů dvacet nejlépe placených vedoucích pracovníků v USA dostalo v podobě platů a prémie v roce 1992 v průměru 4,8 milionu dolarů oproti odhadu 1,8 milionu dolarů v Německu a odhadu 530 tisíc dolarů v Japonsku.

Forbes však objevil, že v tomto případě nejde o porovnávání jablek s jablky, ale o porovnávání chřestu s banány. „Každá země má jiný systém,“ přiznává 64letý Fumio Sato, distingovaný prezident japonské Toshiba Corporation, „nemyslím si, že propast mezi platy amerických a japonských šéfů je tak hrozná.“

Vedoucí pracovníci ve Spojených státech mají vzhledem k relativně příznivé míře zdanění tendenci poctivě své platy zdaňovat a rovněž poctivě platit srážky na sociální zabezpečení. Ale např. ve Francii může zdanění a srážky na sociální zabezpečení dosáhnout až 65 % peněžního příjmu vrcholového manažera. Nelze se tedy divit, že v zemích s vysokým zdaněním se podniky snaží poskytovat řadu nezdanitelných odměn.

Jak? Jednou z možností je vyplácet jednomu a témuž vedoucímu pracovníkovi několik platů, jeden např. v domovské zemi a jiné v pobočkách v zahraničí. Spojené státy jako jediná velká průmyslová země zdaňují všechny příjmy amerických občanů bez ohledu na to, kde je tito občané získali. Jiné země zdaňují příjmy získané jen v dané zemi. Tak německý vrcholový manažer může dostávat jeden veřejně přiznaný šek a jiný končí – zcela legálně – na účtu zahraniční banky. Odile Ledesertová, konzultantka u Towers Perrin v Paříži, opatrně říká: „Neměli bychom vyzvídat o prémiech placených ve Švýcarsku nebo na Bahamách.“ Horst Brocker z firmy Egon Zehnder International GmbH z Mnichova, která vyhledává špičkové pracovníky, zasvěceně odhaduje: „Existují závažné důkazy pro to, že asi 20 % platů (vrcholových německých manažerů plnicích povinnosti i v cizině) je vypláceno v zahraničí.“

Předpokládejme, že německý šéf dostane odděleně od platu 20% prémie odvozenou od základu 1,5 milionu dolarů. Lze říci, že ona prémie ve výši 300 tisíc dolarů unikající zdanění představuje – vezmeme-li v úvahu vysoké daně z příjmu v Německu – 640 tisíc dolarů hrubého příjmu.

„V důsledku až 53% zdanění příjmu v Německu existují jen malé pohyblivosti ke zvyšování peněžního příjmu,“ říká Thierry Hamon, partner ve Wyatt Co. v Düsseldorfu.

Existují ovšem i další skryté platby evropským vedoucím pracovníkům. Němečtí vrcholoví manažeři obvykle dostávají určitý druh příspěvku na bydlení a často je jim nabízena pomoc v domácnosti. Hodnota takového příspěvku na bydlení a na služebnou může být – pokud je správně strukturována – až 130 tisíc dolarů hrubého.

Soudní případ projednávaný v roce 1991 ve Stuttgartu odhalil, že jeden německý vrcholový manažer dostal od své společnosti 300 tisíc dolarů v podobě letenek na Mallorku, kde měl své letní sídlo. Zaměstnavatel mu také uhradil určitou renovaci jeho vily, přičemž předstíral, že to bylo z „bezpečnostních“ důvodů.

Německý vrcholový manažer má i další externí zdroj příjmů, protože nezřídka zasedá ve správních radách dalších podniků. A jde o pěkné peníze. Není neobvyklé, že takoví manažeři, jako je Hilmar Kopper z Deutsche Bank nebo Wolfgang Roller z Dresdner Bank dostávají k obvyklému platu a prémie ve výši 1,5 milionu dolarů ještě odměnu za členství ve správních radách ve výši 350 tisíc dolarů.

Vezměme příspěvek na bydlení, cenu letenek při cestách na dovolenou a jiné výdaje placené podnikem plus honorář za členství ve správních radách. Přidejme to k 1,8 milionu dolarů, které vydělávají dobře placení němečtí šéfové. Všechno dohromady to odpovídá asi 2,7 milionu dolarů čistého příjmu (po zdanění) – tedy o polovinu více, než se původně uvádělo.

A Japonsko? Stejně jako v Německu existují některé taktiky – a významné – formy nezdaňovaného odměňování i v Japonsku, kde nejvyšší zdanění – je-li příjem vyšší než 180 tisíc dolarů – dosahuje 65 %. Hoštění klientů patří k velkým zaměstnaneckým výhodám vyšších vedoucích pracovníků v Japonsku; v jedné studii došel American Express k závěru, že japonské firmy spotřebují na pohoštění třikrát tolik prostředků než americké firmy. Vrcholoví japonští manažeři jsou hoštěni gejšami v soukromých místnostech s výhledem do bambusových zahrad v elitní tokijské čtvrti Kanetanaka. Náklady: kolem 700 dolarů na osobu. Ano, američtí manažeři mají velké položky na vydání, ale nikoliv tak velké jako v Japonsku.

Japonští vrcholoví manažeři a vysoce postavení úředníci mohou také bohatnout „dary“, tedy něčím, co je v japonské kultuře hluboce zakořeněno. Populární zaměstnaneckou výhodou vyšších manažerů v Japonsku je např. členství v podnikovém golfovém klubu. Sato z Toshiba je členem dvou klubů a příspěvky za něj platí podnik. Podle vydavatele jednoho japonského golfového časopisu může člen prestižního golfového klubu při golfovém utkání využít 1 600 až 1 800 dolarů na pohoštění tří hostů jídlem a pitím.

Každá země má pro vyšší vedoucí pracovníky své oblíbené výhody. Francouzští šéfové často dostávají prvotřídní kuchaře. Britští mohou dostat automobil s řidičem pro soukromé účely. Služební automobil jako zaměstnanecká výhoda je tak rozšířený – dokonce i mezi středními manažery – že více jak 60 % nových automobilů v Británii kupují podniky. „Může se stát, že vrcholový manažer má jaguára s řidičem a BMW pro sebe – obojí placené podnikem,“ říká Andrew Christie, ředitel v Noble Lowndes & Partners Ltd.

V Hongkongu vydělávají vrcholoví manažeři největších firem mezi 400 tisíci až 700 tisíci dolarů v hotovosti. Ale přidejme k tomu štědré příspěvky na bydlení, členské poplatky v několika klubech, příspěvky na vzdělání dětí, služebné, automobil a řidiče a dotované půjčky. Se všemi těmi dodatečnými příjmy může lehce

činit celková hrubá odměna vedoucích pracovníků jeden milion dolarů. A uvědomme si jedno: nejvyšší míra zdanění v Hongkongu je 15 %. Ze 700 tisíc dolarů přináší takový manažer domů téměř 600 tisíc dolarů. Jeho americký protějšek by k tomu potřeboval hrubý příjem jeden milion dolarů.

A nyní jedno překvapení: V roce 1992 seřadil Towers Perrin platy manažerů ve světě na základě jejich čisté kupní síly. Jeho závěr: mexičtí a brazilští vrcholoví vedoucí jsou placeni nejlépe na světě a vydělávají třikrát tolik než jejich americké protějšky. To jasně ukazuje, jak směnné kurzy a rozdílnost cenových hladin může změnit pohled na věc, ale také přináší důkaz, jak obtížné a problematické je porovnávat příjmy.

Otázky k zamyšlení

1. Domníváte se, že každý vedoucí pracovník si uvědomuje hodnotu platu a zaměstnaneckých výhod poskytovaných v Americe a uvedených v tomto případě?
2. Federální vláda konstatovala, že by se měly učinit jisté kroky, aby se dostalo pod kontrolu či aby se omezilo to, co dostávají vyšší vedoucí pracovníci za svou práci. Domníváte se, že by vláda měla převzít takovou roli? Proč?
3. Věříte, že vrcholoví vedoucí porovnávají své platy s jinými vrcholovými vedoucími podobně, jak jsme o tom mluvili v souvislosti s teorií spravedlnosti? Proč?

PŘÍPAD 11 – 2

Motivační systém ve Worthington Industries

Worthington Industries v Columbusu v Ohio není žádný zázrak. Vyrábí ocel, odlitky pro lokomotivy a přesné odlitky a také lisuje plastické hmoty – všechno to je opakující se výroba, která se realizuje ve vysoce konkurenčním prostředí trhu. Ale pokud jde o výkon, pak je Worthington opravdovým zázrakem. Jeho výdělky vzrostly během posledních deseti let o více než 250 %; výtěžek z akcií činí v průměru 17 %.

Nyní sedmdesátiletý John McConnell založil Worthington před 38 lety a pořád je předsedou; jeho syn, devětatřicetiletý John P. se stal nejvyšším výkonným vedoucím a zabezpečuje, aby rodinný management přežil do následujícího století. Přestože rodina nyní vlastní asi 14 % podnikových akcií, McConnellové vedou podnik nikoliv jako úředníci, ale jako opravdoví vlastníci.

Ve Worthingtonu, nyní největším fungujícím výrobcí ocelových výrobků v USA, stále ještě vládne způsob motivace stylu „vyhráme si rukávy“. Jeho největším zákazníkem je automobilový průmysl, který se bude v tomto roce podílet asi 35 % z šestisetmilionového prodeje ocelových výrobků, většinou v podobě ploché válcované oceli. Jiným velkým zákazníkem je strojírenství. Vedle výroby oceli společně

nost produkuje i tlakové nádoby na topný plyn či pro klimatizaci, a to v hodnotě asi 150 milionů dolarů. A jde prostě do všeho, co v kovoprůmyslu přináší zisk.

Podnikovou filozofii lze shrnout do jedné věty. Platí své pracovníky dobře, jedne s nimi jako s lidmi a uvidíš, že budou pracovat usilovněji než lidé, kteří považují šéfa za soupeře.

Starší McConnell kdysi pracoval v závodě na výrobu automobilů, kde byl vysoký podíl zaměstnanců organizován v odborech a odbory měly velký vliv. Tehdy byl jedním odborovým předákem kritizován za to, že dělal svou práci za pět hodin místo za osm. Myslel si, že je to šílenství. Tím, že podváděli šéfa, nakonec pracovníci podváděli sami sebe, protože takový podnik prostě nemůže vyplácet dobré mzdy a zůstat dlouhodobě ziskový.

Poté, co McConnell založil svůj vlastní podnik, došel k závěru, že by měl provozovat podnik, kde by pracovníci shledali, že je v jejich vlastním zájmu být produktivní. Na začátek odstranil píchačky a zrušil kontrolory. Říká: „Musíte pracovníkům věřit. Když to neděláte, pak děláte špatnou práci.“

Worthington respektuje úsudek svých řadových pracovníků. Ti mohou např. odmítnout odeslat výrobky, jestliže se domnívají, že jejich kvalita neodpovídá normě. To je však rozhodnutí, které normálně dělá management. Ale takovým způsobem se dosáhlo toho, že míra reklamací u výrobků Worthingtonu je ze strany zákazníků menší než jedno procento, zatímco u konkurence je to kolem 3 %.

McConnell se rozhodl poskytovat svým zaměstnancům plat namísto hodinové mzdy a slíbil jim, že je ve zlých dobách nepropustí. To je skutečná výhoda v podmínkách, kdy ocelářská výroba má cyklický charakter. A svůj slib dodržel. Nikdo ze zaměstnanců nebyl propuštěn z důvodu, že se podnik ocitl v tísní v důsledku špatných obchodů. Navzdory tomu, že jen v několika ze třiceti závodů Worthingtonu existuje odborová organizace, patří jeho mzdy – ať už je závod kdekoli – do horní čtvrtiny mezd vyplácených v daném regionu.

Základní plat je nízký, ale prémie a podíly na zisku zařazují Worthington mezi podniky, kde funguje odborový svaz ocelářů. Typický zaměstnanec může očekávat, že dostane 35 - 55 % odměny v závislosti na míře své odpovědnosti jako podíl na zisku. Ve fiskálním roce 1993 dostal typický zaměstnanec na výrobní lince v ocelárně ke svému běžnému platu navíc kolem 11 200 dolarů peněžní prémie. Kromě toho dostal dalších 1 200 až 3 000 dolarů v podobě tzv. odloženého podílu na zisku (tj. ve skutečnosti mu byla tato částka připsána na osobní konto, z něhož se později vyplácí jakési renty nebo důchody). Zaměstnanci, kteří se této akce zúčastňují např. 20 nebo více let, mají na svém kontě tohoto typu podílu na zisku 380 tisíc dolarů.

Zaměstnanci se také mohou stát vlastníky. Více jak 4 000 z nich vlastní akcie Worthingtonu za 200 milionů dolarů. Průměrná hodnota akcií na jednoho držitele z řad zaměstnanců je 45 000 dolarů.

Když podnik strádá, strádají samozřejmě i pracovníci, protože významnou složkou jejich odměny jsou podíly na zisku. To znamená, že je-li slabý odbyt výrobků, náklady práce ve Worthingtonu automaticky klesají. Neexistuje tedy institut pevné mzdy, který nutí podniky s vysokou mírou odborové organizovanosti propouštět pracovníky při každém poklesu objednávek. A protože pracovníci vlastní pěkný kus podniku, jsou méně otráveni, neboť vědí, že pokles jejich odměny pomáhá ochránit jejich investice.

Funguje to? Samozřejmě. Míra absencí je ve Worthingtonu 1,5 % – tj. polovina úrovně vykazované odvětvím jako celkem. Realizovaný prodej výrobků v přepočtu na jednoho zaměstnance je druhý nejvyšší v odvětví. Pouze Steel Technologies Inc. jej předstihl, přičemž okopíroval politiku odměňování zaměstnanců praktičtější ve Worthingtonu.

Vedení jiných podniků začínají věnovat McConnellovým zásadám pozornost. Mnohé podniky již zorganizovaly návštěvy ústředí Worthingtonu v Columbusu, aby se podívaly, jak to tam funguje. Ale McConnell říká, že nikoliv mnozí návštěvníci se dobrali podstaty věci. „Chce to angažovanost,“ zdůrazňuje. „Totální, dlouhodobou angažovanost.“

Otázky k zamyšlení

1. Jakou teorii motivace aplikuje John McConnell ve Worthington Industries?
2. Proč by měly odbory podporovat nebo odmítat McConnellovy myšlenky o motivování zaměstnanců?
3. Co míní McConnell tím, že je nezbytné být totálně angažován, aby byl motivační program úspěšný?

Praktické cvičení

Vaše pracovní preference v porovnání s ostatními účastníky

Cíl

Cílem tohoto cvičení je rozpoznat, co způsobuje, že je pro vás práce atraktivní nebo neatraktivní. Preference zaměstnanců, pokud jsou známy, mohou manažeri využít k formování a restrukturalizaci práce tak, aby byla atraktivnější, aby přinášela větší odměnu a byla celkově splnitelnější. Tento typ informace manažerovi umožňuje vytvářet pro podřízené pozitivnější motivační ovzduší.

Postup cvičení

1. Přemýšlejte o své současné práci nebo o typu práce, kterou byste rádi dělali. Rozhodněte se, který z následujících faktorů práce je pro vás nejdůležitější. Označte jej číslem 1. Pak si vyberte druhý nejdůležitější a označte jej číslem 2. Pokračujte pak krok za krokem, až označíte nejméně důležitý faktor číslem 14. Jednotliví lidé mají samozřejmě odlišné pořadí faktorů. Jaké jsou vaše současné preference?

- _____ Funkční postup (příležitost pro povýšení).
- _____ Plat (příjem poskytovaný za práci).
- _____ Zaměstnanecké výhody (délka dovolené, pojištění, rekreační zařízení).
- _____ Pracovní režim (pracovní doba, její začátek).
- _____ Místo vykonávané práce (geografická poloha, region).
- _____ Nadřízený (spravedlivý, vlivný šéf).
- _____ Zpětná vazba (odezva na práci, smysluplná a přesná odezva na pracovní výkon).
- _____ Jistota (stálost práce, zajištěná budoucnost).
- _____ Podnětnost (zajímavá a stimulující práce).
- _____ Pracovní podmínky (pohodlné a čisté pracoviště).
- _____ Spolupracovníci (přátelští a zajímaví kolegové).
- _____ Zaměstnavatel (práce pro podnik, na který můžete být hrdi).
- _____ Odpovědnost (mít odpovědnost za významnou práci).
- _____ Příležitost ke vzdělávání a rozvoji (možnost vzdělávání a rozvoje přímo v organizaci nebo mimo ni).

2. Nyní seřadte faktory práce tak, jak si myslíte, že by je seřadili ostatní účastníci kurzu. Rozhlédněte se a zamyslete se nad tím, jak by průměrný účastník vašeho kurzu seřadil následující faktory práce.

- _____ Funkční postup.
- _____ Plat.
- _____ Zaměstnanecké výhody.
- _____ Pracovní režim.
- _____ Místo vykonávané práce.
- _____ Nadřízený.
- _____ Zpětná vazba.
- _____ Jistota.
- _____ Podnětnost.

- _____ Pracovní podmínky.
- _____ Spolupracovníci.
- _____ Zaměstnavatel.
- _____ Odpovědnost.
- _____ Příležitost ke vzdělávání a rozvoji.

3. Školitel vytvoří skupiny o 4 – 6 lidech, ve kterých se bude diskutovat o pořadích, která účastníci sestavili jednak u *své osoby*, jednak u *ostatních*. Každá skupina by měla vypočítat průměrné umístění faktorů pro oba druhy pořadí. Co to ukazuje? Členové skupiny by měli o těchto průměrných pořadích a míře jejich shody diskutovat.
4. Průměrné pořadí jednotlivých faktorů u obou typů pořadí by mělo být zaznamenáno na tabuli a o výsledcích by měl diskutovat celý kurz.

Závěr

Jedinci považují za důležité různé faktory. Může manažer realisticky reagovat na širokou škálu různých preferencí svých podřízených?