

Motivace v řízení lidských zdrojů

Zdeněk Brodský

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní, Ústav ekonomiky a managementu

Abstrakt:

It is sure that it will be to agree that management and motivating theories are perceives by special literature in one meaning. Managers use them for solving their work tasks. The question is whether managers are able and willing for using every single common known pieces of knowledge from an area of motivating theory in their managerial practise.

Management a motivační teorie jsou v současné době vnímané odbornou literaturou především v tom smyslu, že manažeři je využívají pro úspěšné zvládnutí svých pracovních úkolů. Otázkou však zůstává, zda jsou manažeři v České republice schopni a ochotni využívat jednotlivých všeobecně známých poznatků z oblasti motivačních teorií ve své manažerské práci.

Psychologické a sociologické aspekty v management veřejné správy

Autor tohoto příspěvku byl v roce 2003 spoluřešitelem výzkumu s názvem Psychologické a sociologické aspekty v managementu ve veřejné správě. Celkově se výzkumu zúčastnilo 381 manažerů z toho bylo z veřejného sektoru 298 a 83 zúčastněných bylo z komerční sféry.

Jeden z problémů, jež výzkum řešil, byla motivace zaměstnanců, respektive výzkum, jež měl zaznamenat současný stav motivace zaměstnanců jejich vedoucími pracovníky. Dle odborné literatury byly vybrány následující motivátory, jako osobní poděkování, pochvalný dopis, informování vyššího vedoucího pracovníka o výsledcích pracovníka, omezení soustavné kontroly, zvýšení odpovědnosti, flexibilní pracovní doba, reprezentace svěřeného úseku na jednáních, lepší pracovní podmínky, lepší pracovní nástroje a pomůcky, zařazení do přípravy pro náročnější práci, zvýšení platu, jiné finanční odměny, služební cesty, parkovací místa, povýšení a jiné blíže nespecifikované motivátory.

Z hlediska tématu tohoto textu byly zjištěny následující tímto výzkumem následující skutečnosti jež je možno vyjádřit následujícím způsobem:

„Nejužívanějším motivátorem je osobní poděkování a umožnění flexibilní pracovní doby. Na dalším místě se v pomyslném žebříčku popularity v motivacích umístily jiné finanční odměny, tedy jiné než je přímé zvýšení mzdy a dále pak zkvalitnění pracovního prostředí, zlepšení vybavení pracovními pomůckami. Mezi častěji užívané než neužívané patří též informování vyššího nadřízeného. Ne příliš často a s rozvahou užívají manažeři jako motivátor zvýšení odpovědnosti, možnost vnější reprezentace úseku a zařazení do přípravy na lepší práci.

Čeští manažeři velmi málo užívají motivaci skrze zvýšení mzdy a omezení kontroly. Vysílání podřízených na služební cesty se v našich podmínkách též netěší přílišné popularitě. Vůbec se pak nevyužívá možnosti dát pracovníkovi k dispozici parkovací prostor před pracovištěm. Tři ze čtyř dotazovaných manažerů odpověděli, že vůbec nevyužívají motivaci prostřednictvím

děkovného dopisu. V oblasti motivace se odpovědi manažerů ve veřejném a komerčním sektoru významně nelišily.¹

Etické aspekty v řízení lidských zdrojů

V letošním roce byl autor příspěvku řešitel výzkumu s názvem Etické aspekty v řízení lidských zdrojů. Jedním z cílů tohoto výzkumu bylo verifikovat zjištěné skutečnosti předešlým výzkum, tedy i tezi, které je uvedena výše. K naplnění tohoto podcíle výzkumu bylo provedeny řízené pohovory řešitelským kolektivem a studenty FES, a to prostřednictvím dotazníkového šetření u vybraných organizací.

Celkově bylo osloveno 200 organizací. Ze dvou set dotazníků se jich navrátilo 158. Z důvodu výrazného a jasného zkreslení některých dat, nesouladu kontrolních otázek, bylo 29 dotazníků vyřazeno z výsledného souboru. Výsledný počet dotazníků použitých pro výzkum byl tedy 129.

V případě identifikace byly zvoleny znaky, jako je typ organizace, velikost organizace a vedoucí pracovník zodpovídající za řízení lidských zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, celkem bylo do zpracování zařazeno 129 vyplněných dotazníků. Z tohoto počtu bylo 87 respondentů z podnikové části a 42 respondentů pracovalo ve veřejné správě. Druhým identifikačním znakem byla řešitelským kolektivem stanovena velikost organizace dle počtu zaměstnanců. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných velikostí organizací, a to do 20 zaměstnanců, do 30 zaměstnanců, do 50 zaměstnanců a více než 50 zaměstnanců. Velikost organizací respondentů přináší následující tabulka, ze které je patrné, že většina organizací (57 %), jež byla zahrnuta do zpracování výsledků dotazníkového šetření, jsou organizace zaměstnávající více než 51 zaměstnanců.

Tab. č. 1 - Velikost organizací dle počtu zaměstnanců

	Chybějící údaj	Do 20 zaměstnanců	Od 21 do 30 zaměstnanců	Od 31 do 50 zaměstnanců	Nad 51 zaměstnanců
Četnost odpovědí	1	39	4	12	73

Vedoucí organizací, jež odpovídali v řízených pohovorech na dotazník, je možno charakterizovat takto: jedná se o muže ve věku 46 – 55 let, mající vysokoškolské vzdělání a jehož funkční zařazení je vrcholový manažer (57 respondentů) či vedoucí pracovník zodpovědný za provoz organizace (56 respondentů).

Komparace motivace

Jako v předešlém výzkumu byla položena otázka týkající se motivace (viz. předešlý text). Tato otázka měla formu uzavřené otázky s možností výběru škály. Škála určovala četnost využití daného nástroje, respektive důležitost činností. Respondenti si mohli vybrat mezi těmito nabídkami:

- zásadní,
- důležité,
- dle uvážení,
- málo důležité,
- není důležité.

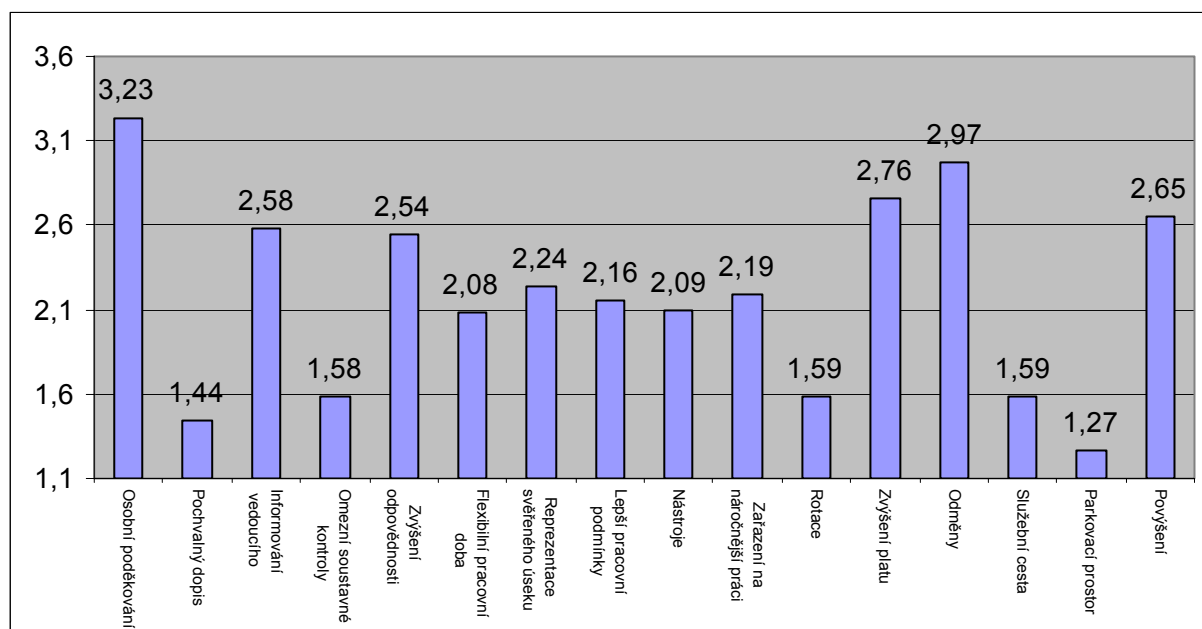
¹ Krátký, J., Brodský, Z. Zpráva z interního grantu Psychologické a sociologické aspekty v managementu ve veřejném sektoru.

Pro možnost komparace výsledků jednotlivých činností byl zvolen následující postup:

- činnosti, jimž dával respondent zásadní význam, byly ohodnoceny pěti body,
- volba důležitého významu byla ohodnocena čtyřmi body,
- význam dle uvážení měl hodnotu tři bodů,
- málo důležitý význam byl ohodnocen dvěma body,
- odpověď – není důležité – měla hodnotu jednoho bodu
- a v případě chybějící odpovědi bylo ohodnocení nula bodů.

Toto bodové ohodnocení bylo vynásobeno počtem příslušných odpovědí od všech respondentů. Jednotlivé násobky byly poté sečteny a vyděleny číslem 645 (což je maximální počet bodů vynásobeno počtem všech respondentů). Následně byly jednotlivé činnosti dle koeficientu 5 – maximum, 1 – minimum seřazeny dle své důležitosti.

Výsledky dle zmíněné metodiky je možno zaznamenat pomocí následujícího grafu.



graf 1 - Používání motivátorů ve sledovaných organizacích

Již ze samotného grafu je patrné, že se zjištěné skutečnosti předešlým výzkumem plně nepotvrdila, ale pouze jen některé její části. Potvrzeny byly následující skutečnosti:

- nejužívanějším motivátorem je osobní poděkování,
- na dalším stupni pomyslného žebříčku popularity se umístily jiné finanční odměny,
- mezi častěji používané motivátory patří informování vyššího nadřízeného,
- s rozvahou používají manažeři jako motivátor zvýšení odpovědnosti, možnost reprezentace úseku a zařazení do přípravy na lepší práci,
- manažeři velmi málo užívají tzv. omezení kontroly,
- přílišné popularitě se netěší vysílání podřízených na služební cesty,
- zcela minoritně je využíváno dát pracovníku k dispozici parkovací prostor před pracovištěm a vůbec se nevyužívá motivace skrze děkovný dopis.

Naproti tomu se hypotéza nepotvrdila v následujících skutečnostech:

- využívání flexibilní pracovní doby,
- vysoké využití zvýšení platu (zde dle řešitelského kolektivu hraje významnou úlohu současné zvyšování platu zaměstnanců skrz všechny obory a sektory),
- také nejsou využívány příliš často motivátory, jakými jsou např. zlepšení pracovního prostředí a vybavení pracovními pomůckami.

Závěr

Z hlediska motivace u sledovaných organizací je nejvíce využíván motivátor osobní poděkování. Na dalším stupni pomyslného žebříčku popularity se umístily jiné finanční odměny. Mezi častěji používané motivátory patří informování vyššího nadřízeného. S rozvahou používají manažeři jako motivátor zvýšení odpovědnosti, možnost reprezentace úseku a zařazení do přípravy na lepší práci. Manažeři velmi málo užívají tzv. omezení kontroly. Přílišné popularitě se netěší vysílání podřízených na služební cesty a zcela minoritně je využíváno dát pracovníku k dispozici parkovací prostor před pracovištěm a vůbec se nevyužívá motivace skrze děkovaný dopis.

Použitá literatura

1. Blašková M. Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu, uplatňovanie motivačného akcentu v procesoch práce s ľuďmi. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině. 2003 ISBN 80-8070-0034-6
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie v řízení. Management Press. Praha. 1998.
3. Brodský, Z., Krátký, J. Způsoby motivace v managementu In Regionálny manažment Fakulta riadenia a informatiky Žilinskej Univerzity, Žilina. 2003
4. Brodský, Z., Krátký, J. Zpráva z interního grantu pro zúčastněné respondenty, Pardubice 2004
5. Brodský, Z. Psychologické a sociologické aspekty managementu. In E+ M 4/004
6. Dytrt Z., Volejníková J., Brodský, Z.: Manažerská etika pro kombinované studium, Pardubice: Univerzita Pardubice 2003
7. Dytrt Z. Manažer – etika – globalizace. Praha: Economia Praha, 2001 ISBN 80-85378-18-3
8. Drucker P. F., Řízení neziskových organizací. Praha: Management Press, Praha 1993, ISBN 80-85603-38-1
9. Hitka M., Metodika analýzy motivátorů v podnicích DSP. Zvolen: Technická univerzita ve Zvolene, 2004 ISBN 80 – 228 -1331-1
10. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press. Praha. 2001.
11. Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. Grada Publishing. Praha. 2002.

Kontaktní adresa:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Univerzita Pardubice, FES, Ústav ekonomiky a managementu
Studentská 84, 532 10 Pardubice
email: zdenek.brodsky@upce.cz
telefon: 46 603 6558

Recenzovala: Ing. Libuše Zákravská, Ph.D., Univerzita Pardubice, FES, Ústav ekonomiky a managementu