

V tomto článku jsou vysvětleny základní pojmy z teorie stimulace, která je standardně využívána nejen v podmínkách civilních, státních, ale i soukromých organizací. Pokusíme se tedy objasnit teoretické přístupy k dané problematice a poskytnout tak vojenským i civilním odborníkům dostatečné základy pro úvahy nad úlohou a významem stimulačních prostředků profesionálních vojáků Armády České republiky. V konkrétním pohledu se článek zabývá významem stimulačních prostředků, které hrají velice důležitou roli v oblasti pracovní motivace. Je zde podrobně pojednáno o nejvýznamnějších stimulech, je zde zdůrazněna významnost úlohy přímého nadřízeného.

Význam stimulačních prostředků

Hlavní myšlenkou stimulačních procesů je cílené ovlivňování lidského chování. V knize *Psychologie a sociologie řízení* její autoři E. Bedrnová a I. Nový (2002) tvrdí, že čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v dané chvíli nejúčinnější. Základním elementem je stimul. Většinou se používá v následujících významech:

- ☐ vnější podnět,
- ☐ pobídka,
- ☐ popud,
- ☐ incentiva.

Prostřednictvím stimulu můžeme záměrně působit na motivaci člověka. V praxi ovšem platí, že pouze některé podněty jsou schopny motivaci člověka ovlivnit. Z tohoto vyplývá, že mezi stimulací a motivací není jednoznačně přímočarý vztah. Celkový účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Z hlediska systémového přístupu pak na jedné straně stojí stimulace a na druhé motivace. Mezi ně pak vstupuje člověk, který má svou motivační strukturu. Do ní se samozřejmě promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, preference, způsoby jednání, vlastní aspirační úroveň a psychická rovnováha. Přestože si většinou vnější podněty neuvědomujeme, jsme schopni reagovat určitým způsobem. Motivační profil je pak v literatuře označován jako nástroj, který vybírá z naší motivační struktury to nejdůležitější pro pracovní chování.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru (Bedrnová, Nový 2002).

Pojetí stimulace není v žádném případě činnost jednorázová. Je žádoucí, aby probíhala stále. Každý vedoucí pracovník musí proto podněcovat výkon svého pracovního týmu. Vedoucí

ovšem nemá jednoduchou situaci, neboť na každého zaměstnance je třeba uplatnit něco jiného, v závislosti na tom, že jsme každý individualita a osobnost zcela odlišná. Stimulem tedy může být pro každého něco jiného. Platí obecná zásada, že stimulem je vše co je pro pracovníka určitým způsobem významné, neboli vše co může organizace svému zaměstnanci nabídnout. Mezi základní stimulační prostředky patří např.:

- ☐ hmotná odměna,
- ☐ obsah práce,
- ☐ povzbuzování - neformální hodnocení,
- ☐ atmosféra pracovní skupiny,
- ☐ pracovní podmínky a režim práce,
- ☐ identifikace s prací, profesí a organizací,
- ☐ externí stimulační faktory.

1. Hmotná odměna

Je považována za hlavní stimulační prostředek. Souvisí s tím, že je zdrojem existenčních finančních prostředků, které jsou pro život pracovníka i jeho rodiny nezbytné. Většinou má podobu peněžní – mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony. Může mít samozřejmě i řadu dalších podob, které pak mohou hlouběji působit na stimulaci pracovníka. V současné době jako specifická odměna vystupuje služební auto, které může zaměstnanec používat i k soukromým účelům. Další forma je například v podobě důchodového či jiného nadstandardního pojištění hrazené zaměstnavatelem. Další formou jsou příspěvky na bydlení, oblečení, kadeřníka, kulturu, sport či dopravu. Tyto formy odměn mají velmi osobitou a specifickou hodnotu. Myslím si, že tato forma odměny může pracovníka podněcovat mnohdy více než peníze. Je mnohdy chápána jako zájem ze strany organizace, že je zaměstnanec pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí a zároveň pocit sounáležitosti. Z toho pak vyrůstá časem identifikace s cíli podniku.

Bedrnová, Nový (2002) definují pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinek:

- ☐ Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- ☐ Odměny by měly přicházet co nejdříve po skončení úkolu, nikdy ne předem.
- ☐ Pracovník by měl mít zcela jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- ☐ Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

Velice důležité je řídit se podle principu spravedlnosti v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách. Tento princip nejen působí v souladu s motivací, ale i zajistí bezproblémové vztahy na pracovišti. Hmotná odměna působí zejména na ty pracovníky, kteří jsou právě na ni orientováni.

2. Obsah práce

Obsah práce je jedním z dalších významných faktorů stimulace. Obsah práce je součástí motivačního profilu. Na jedné straně zde stojí orientace na úspěch, na druhé straně pak obsah činnosti. Z praxe vyplývá, že stimulační efekt jednotlivých vykonávaných činností pracovníky je různý. Záleží tedy na tom, který aspekt činnosti je pro ně nejvíce přijatelný.

Bedrnová, Nový (2002) uvádějí tyto apely činnosti působící na obsah práce:

- **apel na tvořivé myšlení:** přestože je práce někdy považovaná za monotónní, vyžaduje se hledání nových řešení, schopnost reakce na měnící se podmínky, dávat možnost uplatňování vlastních nápadů,
- **apel na samostatnost, autonomii:** v práci vystupuje člověk samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje, co, kdy a jak bude vykonávat,
- **apel na koncepční myšlení:** práce ve své podstatě vyžaduje náhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- **apel na hrdost na práci:** práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty,
- **apel hrdosti na vlastní schopnosti:** práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality - dovednosti, schopnosti, znalosti,
- **apel na prestiž:** práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivní“
- **apel na seberozvoj:** práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly,
- **apel sebekontroly:** v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat,
- **apel moci:** práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi,
- **apel estetický:** při práci se zachází s estetickými, uměleckými i mimouměleckými hodnotami,
- **apel společenský:** práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů,
- **apel péče o druhé lidi:** práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem,
- **apel péče o přírodu:** práce, které napravují škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předcházet,
- **apel jistoty a perspektivnosti jistot:** práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou prosperitu.

Tyto stimulační apely patří mezi nejhlavnější. Prostřednictvím jejich působení dochází k ovlivňování pracovníků. Tento výčet není úplný, protože existuje celá řada dalších stimulů, které vycházejí z konkrétní pracovní činnosti vykonávané zaměstnancem. Hlavní úkol vedoucího pracovníka by měl spočívat v pomoci svým podřízeným nalézt takový apel, který je pro ně nejlepší.

3. Povzbuzování pracovníků - neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků patří mezi významné nástroje, které jsou v rukou řídicích pracovníků. Snaží se pomáhat, nalézt stimulační hodnotu práce. Toto hodnocení je neformální a jsou v něm zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Hodnocení ovlivňuje zejména rovinu racionální obsahovou, ale i rovinu pozitivkovou neboli emocionální. V rovině racionální můžeme hovořit o zpětné vazbě. Ta je realizovaná prostřednictvím vedoucího. Ten informuje pracovníka o kvalitě jeho podávaného výkonu. Jakým způsobem pracovník přispívá k plnění vytyčeného cíle atd. Koncepte zpětné vazby musí být ovšem založena na konkrétnosti. Je třeba, aby byla podávána v průběhu činnosti, či po jejím bezprostředním skončení. Naopak v rovině pozitivkové pracovník sám cítí důležitost své práce pro organizaci. Samozřejmě že dochází k pozitivnímu pocitu, posiluje se mu sebevědomí a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Tím dochází k povzbuzování motivace a ochotě pracovat.

Klíčovou úlohu hraje vedoucí pracovník zejména v oblasti mezilidské komunikace. Musí na jedné straně upozornit zaměstnance na chyby, na druhé straně nesmí člověka odradit. Jednotlivá neformální neveřejná hodnocení mohou pak přerůst do hodnocení veřejného. Je žádoucí, aby se výrazné výsledky prezentovaly na poradách, úspěchy lidí se vyvěšovaly na vývěskách. Formalizované hodnocení má také velký význam, neboť vytváří podstatu spravedlivého hodnocení a zároveň možnost řízení profesní kariéry. Veškeré činnosti a aktivity managementu podniku, které dávají zaměstnancům najevo jejich význam a nezbytnost pro organizaci jsou zcela jednoznačně žádoucí.

4. Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra pracovní skupiny souvisí se sociálními faktory, které v sobě zahrnují výrazné stimulační účinky. Každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy. Vše vychází z konkrétního prostředí, ve kterém se skupina nachází. Vedoucí pracovník má možnost ovlivnit dění ve skupině jen do určité míry. Může působit na dění ve skupině svou formální a neformální aktivitou. Podstatou správného fungování skupiny je možnost vytvoření vztahu založeného na důvěře mezi skupinou a mezi vedoucím pracovníkem. Pro vytvoření tohoto vztahu je důležité aby manažer respektoval skupinu jako celek a zároveň se choval ke všem členům spravedlivě. Celkovou soudržnost skupiny pak může vedoucí podporovat zlepšováním vztahů na pracovišti, zajišťovat skupinové řešení problémů, či vytvářet prostor pro neformální setkávání. Pakliže by některá z těchto aktivit přerostla v násilnou, cíle soudržnosti by nebylo dodrženo, spíše naopak. V pracovní skupině dochází k porovnávání pracovních výsledků. Zejména pak v dobré pracovní skupině může člověk posílit své sebevědomí. Zároveň má velmi dobrý motivační základ pro to, být jednoznačně lepší než jsou druzí, což se samozřejmě odrazí v podávaném výkonu. Naopak špatné pracovní skupiny působí negativně a spíše demotivně. Zde pak je dobrý výkon člena skupiny zpravidla posuzován jako šplhounství. Tím může dojít k tvorbě umělých překážek či problémů v komunikaci a pracovním soužití celé skupiny. Mezi skupinami je pak pozitivní zejména soutěživost, tím jsou dosahovány lepší výkony. Tato soutěživost podněcuje soudržnost celé skupiny a ta je pak schopna skutečně maximální výkon podat. Vedoucí pracovník by měl vnímat sociální jevy a vztahy na pracovišti a využít pozitivní stránky atmosféry pracovní skupiny. BEDRNOVÁ, NOVÝ (2002) definují skupinu sedmi fenoménů na co by se měl vedoucí pracovník zaměřit:

1. Jakou roli má každý jedinec ve skupině.
2. Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tento vůdce skupinu ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina uspořádána hierarchicky.
4. Jaké procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině.
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina reaguje na porušení pravidel, jak je tolerantní, jaké případné skupinové sankce používá.

Bez těchto základních informací nelze skupinu vést, působit na ni a řešit problémy v mezilidských vztazích.

6. Pracovní podmínky a režim práce

Výsledky výzkumů ukazují, že člověk není uspokojen jen tím, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových či světelných podmínkách. Každá organizace by se měla ale zaměřit na zlepšování pracovních podmínek. Primárně se zlepšení pracovních podmínek odrazí ve výkonu. Zaměstnanci jsou méně unavení a lepší se také pracovní pohoda. Druhotným faktorem je zlepšení vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. Podnik svou péčí totiž dává najevo, že si svých zaměstnanců váží. Tím pak roste spokojenost a zvyšuje se motivace k práci. Přesto tedy platí, že nezájem organizace působí destimulačně i tehdy, když jsou hmotné odměny vysoké.

6. Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace znamená, že člověk přijal práci jako součást svého života. Úspěchy, kterých pak je schopen dosáhnout, jsou velmi důležitým kritériem jeho sebehodnocení. Identifikace s konkrétní profesí pak vyjadřuje, že člověk svou profesí bere jako součást své osobní charakteristiky. Aby se člověk dobře identifikoval s profesí, musí si v první řadě profesi správně zvolit a zároveň využít adaptační mechanismy tak, aby byl schopen překonat rozdíly mezi původní představou o profesi a skutečností. Identifikace s podnikem pak vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací. Podstatou je přijetí cílů podniku za své vlastní. Tím totiž nedochází k vnitřnímu rozporu zda upřednostnit cíle podnikové či osobní.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojuje s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Bedrnová, Nový 2002). Mnohdy je velice těžké vybrat si tu správnou profesi s kterou by se člověk ztotožnil a realizoval pracovní kariéru. Hrozí ovšem nebezpečí, že někdo hledá tu svou profesi celý produktivní život. Rozhled v možnostech a přiměřené sebehodnocení zaručí, že člověk najde svou profesi v první třetině produktivního života.

7. Externí simulační faktory

Podstata pracovní ochoty se také odráží i ve faktorech, které mají širší podnikový rámec. Jedná se zejména o působení podniku navenek prostřednictvím své image. Je tedy jasné, že čím bude daná organizace uznávanější a prestižnější tím, budou zaměstnanci více stimulováni k práci. Stejně tak opačný případ. Negativní image a neoblíbenost organizace nebude mít velký vliv na stimulaci pracovníků. Vnější makroekonomická situace působí také stimulačně. Dochází ke střídání období apatie a skepse s obdobím pracovního nadšení. Jestliže se očekává ekonomický růst je to výrazný stimul, naopak stagnace a recese působí spíše demotivně. Stejně tak politická situace patří do vnějších faktorů, které mají svůj podstatný vliv.

Závěr

Slova povzbuzují, příklady táhnou. Toto motto by účinně mohlo vysvětlovat problematiku stimulačních prostředků, a zejména pak jejich významnost v oblasti motivace. Role stimulů je zde klíčová. Empirické studie potvrzují, že není možné jednoznačně říci, který stimul je nejvýznamnější. Vzhledem k tomu, že každý z nás je odlišná osobnost a individualita, je tedy

zřejmé, že dílčí stimuly pak pro každého budou mít mírně odlišný význam. Závěrem je také důležité zdůraznit, že stimulace nesmí být považována jako jednorázová činnost. Proto tedy zabezpečení neustálého aplikování stimulačních principů a zároveň vyhodnocování zpětné vazby je prioritou dosažení efektivního motivačního systému jak v soukromém, tak i státním sektoru. Cesta souladu stimulačních prostředků a systémů motivace by pak měla být aplikována především v nastartované reformě Armády České republiky.

Literatura:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002.
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.
NAKONEČNÝ, M. *Emoce a motivace*. Praha: SPN, 1973.
PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1998.

Mnoho lidí je toho názoru, že terorismus má své kořeny v chudobě arabského světa. Těmto zemím je tudíž třeba ekonomicky pomáhat, říkají, aby se tak teroru vzala půda pod nohama. Sociální spravedlnost v celosvětovém měřítku, tak praví ona teze, by se docílilo vyrovnaní protichůdných zájmů. A skutečně i za těmi nejbohatšími fasádami v monarchiích kolem Perského zálivu žijí také lidé úplně na dně, jimž na přežití musí stačit méně než jeden dolar denně. Bohatství je v mnoha arabských státech rozděleno extrémně nerovnoměrně. Dělit se musejí nikoli západní průmyslové státy nýbrž v první řadě vládci oněch koruptních pospolitostí, které na zádech svého obyvatelstva vedou život v luxusu. V úvahu je třeba brát další aspekt: atentátníci z 11. září nepocházejí z řad lumpenproletariátu. Jejich rodiny náležejí přinejmenším k střední vrstvě, osoby v pozadí pak k vrstvě horní. Smysl pro realitu není na škodu ani v humanitárních otázkách. A proto také žádným východiskem není vykoupit se z islamistického terorismu štědrým darem rozvojové pomoci.

Udo Ulfkotte
Hrozba terorismu
(Islamisté a jejich tajná síť)
Ikar, Euromedia Group, 2003