

# Stimulace

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Stimulace

Stimul je vnějším podnětem k jednání osob za účelem dosažení určitého cíle. Neboť stimulovat znamená vytvářet činnost, která je vyvíjena směrem k druhému člověku. Poskytuje tedy stimul a svým jednáním iniciuje chování druhého člověka. Jinými slovy stimuluje zájem druhého člověka a převádí jej do aktivity.

*„Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“*

Stejně jako motivy, lze členit i stimuly:

- pracovní role: zařazení pracovníka – náplň práce (funkce);
- pracovní skupina: spolupráce nebo neochota, závist, pomluvy;
- životní a pracovní podmínky: vybavení práce, světlo, ovzduší, dostupná technika.

Další členění stimulů dle Mareše:

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště, naturálie
- nehmotné: čas (volno versus pracovní doba), morální hodnoty společnosti, uznání
- finanční: cena, zisk, mzda, úvěr, úrok, daň, dotace, dividenda, prémie, bonus
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
- pracovní: zařazení, norma, úkol, příklad vedoucího
- mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň, zdravotní péče
- prospěšné: zajímavá práce, sport: endorfiny: kondice: protistresové působení
- škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, soustavný doping.

# Stimulace

Na druhé straně existují také antistimuly, které mají za následek účinek opačný. Člověk v sobě vytvoří obrannou reakci – je nemotivován, což má za následek snížení výkonnosti a kvality práce:

- nesprávné hodnocení a odměňování;
  - nevhodné jednání manažera – ponižování, zesměšňování, oblíbenci;
  - nedostatečná kvalifikace a autorita manažera (není příkladem);
  - záporné rysy kolektivu: konflikty, neochota, závist, pomluvy;
  - nedostatek nebo nadbytek informací bez rozlišení důležitosti;
  - jednotvárná práce, zdravotní, rodinné, bytové aj. problémy;
  - neodpovídající pracovní podmínky (prostředí);
  - nesamostatná práce, neznalost smyslu práce.
- 
- Jako další členění lze použít i členění na stimuly konkrétní (lze je vnímat lidskými smysly) a abstraktní (nehmotné).

# Hmotné a nehmotné stimuly

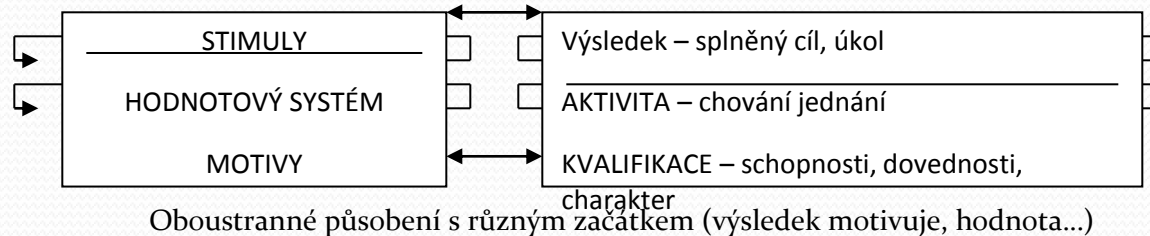
## HMOTNÉ STIMULY

- V poslední době mezi nejdůležitější hmotné stimuly patří bezesporu mzda se všemi jejími součástmi (odměny, prémie, osobní ohodnocení). Výše mzdy je většinou v dotaznících nejvýše hodnoceným stimulem. Zvyšuje totiž společenskou hodnotu zaměstnance, pomáhá mu splnit jeho přání a vyjadřuje uznání a spokojenost ze strany managementu. V poslední době narůstá také vysoký podíl tzv. benefitů, nebo-li zaměstnaneckých výhod. Mezi ně patří především služební vůz a s ním související hrazené pohonné hmoty. Dále je to služební telefon, pracovní uniforma poskytovaná zdarma a její čištění. Hrazené stravování, posilovna a návštěva bazénu. Nelze opomenout různé fondy na dovolené, volno, teambuildingy... Jako příklad může posloužit ve státní sféře užívaný kulturní a společenský fond, z něhož je možné čerpat každým rokem prostředky na dovolenou pro každého státního zaměstnance.

## NEHMOTNÉ STIMULY

- Tyto faktory jsou využívány zřídka, nebo se na ně neklade takový důraz jako na stimuly hmotné. I ony však mají svou váhu a jsou nedílnou součástí stimulace. Jedná se především o určité morální a duševní povzbuzení či něco, co zvyšuje morální hodnotu. Jako například pochvaly, uznání, poděkování za výborné splnění stanovených úkolů, vyjádření spokojenosti s výkony, což může v konečném důsledku vést k pracovnímu postupu, povýšení. Kariéra a pracovní postup má kromě efektu vyššího výdělku i obrovský dopad na zainteresovanost zaměstnance. Povýšení většinou představuje pro daného jedince jakousi výzvu, hnací motor, který „vlévá novou energii do žil“. Mezi nehmotné stimuly patří také pružná pracovní doba – kdy záleží na každém jak a kdy úkol splní. Součástí je také úprava pracovní doby vzhledem k dopravní dostupnosti z místa bydliště. Nejen tento tolerantní přístup ze strany vedení, ale také pracovní klima, vztahy na pracovišti, týmová spolupráce, kolektivní přístup atd. jsou výkonnými hnacími motory pro plnění vytyčených cílů a zadaných úkolů.

Vazba mezi motivem a stimulem dle Mareše: „ Na stejný stimul, např. zvýšení platu, se objevuje rozdílná reakce, vyplývající z odlišné motivace. Převod stimulů na motivy se uskutečňuje prostřednictvím – transformátoru – v hodnotovém systému.“



# Hmotné a nehmotné stimuly

Aby bylo možné uzavřít toto pojednání o stimulech, motivech a motivaci jako takové, je třeba mít stále na paměti, že lidské chování je zaměřené, resp. cílené. Vyznačuje se svou variabilitou (tzn. orientací na různé cíle), intenzitou a trváním. Chování však není ovlivňováno jen motivací, ale je řízeno také situací. Pokud např. dosažení cíle je pro jedince zdánlivě nereálné, náležité instrumentální chování je zablokováno, resp. není spuštěno.

*Příkladem může být situace, kdy pracovník chce požádat o zvýšení platu. Vzhledem k tomu, že ale předem ví, že by neuspěl, protože firma se nachází ve vážných finančních problémech, nakonec o zvýšení platu nepožádá.*

Motivace a stimulace jdou ruku v ruce. Jedna bez druhé ani nemohou existovat. Avšak tím hlavním hybatelem pro jakoukoliv činnost je motiv. Nicméně člověk potřebuje stimuly, aby se probudily jeho vnitřní pohnutky, které ho povedou ke kýžené činnosti. Stimuly můžeme rozlišovat stejně jako motivy. A to na pracovní role, pracovní skupiny nebo životní a pracovní podmínky. Obecně se stimuly rozdělují na hmotné a nehmotné. Ty lze dále rozlišovat dle jejich působení na finanční, nefinanční, pracovní, mimopracovní, ale i škodlivé. K tomu je třeba mít na paměti, že existují antistimuly, které mají negativní dopad na naši činnost. Může to být špatné pracovní prostředí, přístup manažera, nespravedlivé ohodnocení, nevhodné pracovní podmínky či jednotvárnost práce.

Stimuly jsou naší vnější pohnutkou pro provádění činností. Ale pro výkon činnosti potřebují pracovníci motivy. Zde je třeba spatřovat rozlišnosti ve vnímání stimulů jednotlivci. Na každého působí stimuly rozdílně. A to z důvodu hodnotového transformátoru, který převádí stimuly na motivy. Proto nelze očekávat obecnou reakci, například na zvýšení platu, kdy očekáváme pozitivní motivaci u všech zaměstnanců. Bohužel tomu tak ve skutečnosti není.

# K efektivní motivaci patří adekvátní stimulace!

Michal Motyčka

Krčmářovská 233/53, Praha 9

tel. 603 37 85 15

e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)