

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Možnosti stimulace pracovního chování**

**Aleksei Babaev**

**© 2021 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Aleksei Babaev

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

**Možnosti stimulace pracovního chování**

Název anglicky

**Stimulation of working behaviour possibilities**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

### Metodika

Metodický postup sestává z následujících kroků:

1. Vypracování teoretické části práce – vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. Charakteristika objektu zkoumání – využití sekundárních údajů
4. Charakteristika souboru respondentů
5. Analýza zjištěných údajů a jejich zobecnění
6. Celkové hodnocení a formulace závěrů

**Doporučený rozsah práce**

50-60 stran A4

**Klíčová slova**

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Možnosti stimulace pracovního chování" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiří Fiedlerovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

# Možnosti Stimulace pracovního chování

## Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma Možnosti Stimulace pracovního chování je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické.

Teoretická část je zaměřená na vymezení základních pojmů, spojených s danou problematikou. Mezi tyto pojmy patří: management, manažer, motivace a stimulace. Tato část je zpracovaná za pomoci prostudování odborné literatury.

Praktická část je zpracovaná na základě vlastního výzkumu, a to za pomoci metody řízeného rozhovoru. Bylo osloveno pět manažerů z různých společností a každému z nich byly pokládány otevřené otázky, týkající se stimulaci podřízených. Získané odpovědi byly následně zpracovány a zhodnoceny.

**Klíčová slova:** management, manažer, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

# Stimulation of working behavior possibilities

## Abstract

This bachelor thesis on the topic of Possibilities of Stimulation of Work Behavior is divided into two main parts - theoretical and practical.

The theoretical part is focused on defining the basic concepts associated with the issue. These concepts include: management, manager, motivation, stimulation. This part is processed with the help of studying the literature.

The practical part is based on the own research, using the method of controlled interview. Five managers from different companies were contacted and open questions were asked to each of them regarding the stimulation of subordinates. The obtained answers were subsequently processed and evaluated.

**Keywords:** Management, managerial functions, leading people, motivation, incentives, motivational mechanism, motivational system

# Obsah

<b>1.Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Cíl práce .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3.Teoretická východiska.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Management .....</b>	<b>12</b>
3.1.1 Základní pojetí managementu .....	12
3.1.2 Úkoly managementu.....	12
<b>3.2 Manažer.....</b>	<b>13</b>
3.2.1 Manažerské role.....	14
3.2.2 Manažerské funkce .....	15
<b>3.3 Motivace .....</b>	<b>20</b>
3.3.1 Motivy .....	20
3.3.2 Vnitřní a vnější Motivace .....	21
3.3.3 Motivace pracovního jednání.....	22
3.3.4 Motivační teorie.....	23
3.3.5 Zdroje Motivace.....	26
<b>3.4 Stimulace.....</b>	<b>28</b>
3.4.1 Stimul.....	29
3.4.2 Hmotná stimulace.....	29
3.4.3 Nehmotná stimulace.....	31
3.4.4 Stimulační Prostředky.....	32
<b>4.Vlastní Práce.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Charakteristika vybraných organizac.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Charakteristika respondentů.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Řízené rozhovory.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4 Vyhodnocení výsledků .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Závěr.....</b>	<b>47</b>



<b>6. Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Přílohy.....</b>	<b>50</b>
7.1 Otázky manažerům.....	50

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 : Maslowova pyramida potřeb.....	19
--	----

# 1 Úvod

Každá společnost má svůj strategický cíl a to může být: aktivní rozvoj, rozšiřování zóny vlivu, zvyšování počtu zákazníků aj. Bude-li tohoto cíle dosaženo a bude-li společnost úspěšná či ne zaleží mimo jiné i na tom, jak efektivně pracují její zaměstnanci a na tom, jaká činí rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou ovlivněna určitými motivy, které jsou předmětem analýzy a hodnocení. Odsud vyplývá potřeba řídit motivaci zaměstnanců. Protože cesta k efektivnímu řízení profesionální činnosti člověka spočívá v porozumění jeho motivaci. Je zřejmé, že každý člověk má svůj individuální systém hodnot, individuální přání, náladu, dodržuje určité normy a pravidla chování. To však v žádném případě neznamená, že jej nelze účinně řídit. Naopak, pokud dobře víte a rozumíte tomu, co člověka motivuje, co ho podněcuje k činům a o co se při výkonu určité práce snaží, je možné na rozdíl od donucení, které vyžaduje neustálý vliv a kontrolu, vyvinout takovou škálu stimulačních nástrojů, které budou účinně působit na motivaci pracovníka.

Jak již bylo zmíněno, připravenost a touha člověka kvalitně vykonávat svou práci jsou jedněmi z klíčových faktorů úspěchu organizace. Proto úkolem každého manažera je vytvářet příznivé pracovní podmínky, za kterých zaměstnanci budou ochotni vykazovat dobrý výkon. A nedílnou částí tohoto procesu je komplexní stimulace personálu. Existuje poměrně velké množství stimulačních nástrojů. Mezi nejběžnější pobídky, které motivují zaměstnance, patří peněžní bonusy, schopnost přímo komunikovat s vrcholovým vedením, veřejné uznání, zvýšení moci, platby za zdravotní péči, životní pojištění, půjčky se sníženou sazbou, podpora při nákupu bydlení, platba za opravu osobního auta aj. Je však důležité vzít v úvahu, že motivace a stimulace personálu v každé společnosti by měla být cílená a zaměřená na konkrétního zaměstnance.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování zaměstnanců, zjistit, prostřednictvím jakých stimulů manažerů ovlivňují motivaci svých podřízených.

Dílním cílem práce je zjištění názorů jednotlivých manažerů na danou problematiku a následné zobecnění jejich názorů.

### **2.2 Metodika**

Metodický postup je tvořen několika na sebe navazujícími kroky. V první, teoretické části, je zkoumaná problematika vymezená v kontextu managementu a to za pomoci studia odborné literatury.

Ve druhé, praktické části, je uvedena charakteristika vybraných organizací a krátká charakteristika respondentů. Dále se věnuje vlastnímu výzkumu, provedenému pomocí řízeného rozhovoru s pěti zkušenými manažery, kterým je položeno deset otevřených otázek z oblasti stimulace pracovního chování. Získané odpovědi jsou dále shrnuté a vyhodnocené v závěrečné části práce.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1 Management

Umění řízení spočívá ve schopnosti regulovat jednání lidí tak, aby si toho nevšimli, aby na sebe necítili žádný tlak nebo násilí. Proto jednou z nejdůležitějších kompetenci manažera je – motivovat a komunikovat se svými podřízenými takovým způsobem, aby oni měli zájem o dobrovolné podání.

#### 3.1.1 Základní pojetí managementu

Existuje poměrně velké množství definic managementu. Množství vědců uvádí slovo “řízení“ jako synonymum managementu. Existuje však značný rozdíl. Řízení se týká živé a neživé sféry. Například lze řídit auto, stát, biologické procesy, procesy výroby apod. Z toho vyplývá že řízení je širší pojem. Management se týká pouze řízení sociálně-ekonomických systémů.

Management je nezávislý typ profesionálně prováděné činnosti, zaměřené na dosažení v průběhu jakékoli obchodní činnosti společnosti, působící v tržních podmínkách, určitých definovaných cílů, racionálním využíváním materiálních a pracovních zdrojů s využitím principů, funkcí a metod ekonomického mechanismu řízení.

*Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity. (Hálek, 2017, s.11)*

#### 3.1.2 Úkoly managementu

Definování rozvojových cílů organizace:

Ve fázi stanovení cílů se poslání podniku transformuje do konkrétních výsledků, o které se organizace snaží. Stanovení cílů a sledování jejich dosažení pomáhá sledovat pokrok organizace. Manažeři úspěšných organizací vědí, že cíle musí vyžadovat tvrdou práci a vážné úsilí všech zaměstnanců. K dosažení obtížných cílů musí organizace prokázat vynalézavost, vytrvalost a odhodlání.

Na stanovování cílů by se měli podílet všichni manažeři společnosti. Každá obchodní jednotka potřebuje konkrétní měřitelné cíle, jejichž dosažení přispívá k dosažení globálních cílů společnosti (Armstrong, 1999).

## Návrh strategie rozvoje organizace a její následná realizace

Strategie společnosti je v koncentrované formě odpovědí manažerů na řadu klíčových obchodních otázek: Rozšířit nebo zmenšit sortiment produktů? Jak dosáhnout konkurenční výhody? Jak reagovat na vznik nových trhů a nové podmínky hospodářské soutěže? Který směr vývoje zvolit?

Strategie určuje, které produkty, trhy, metody konkurence a řízení si organizace vybere. Při vytváření strategie musí vedení odpovědět na další nesmírně důležitou otázku: jak dosáhnout stanovených cílů s ohledem na aktuální postavení a vyhlídky organizace (Magretta, 2004).

## Efektivní využívání zdrojů

Nezbytnou součástí managementu je správné hospodaření s prostředky potřebné k dosažení stanovených cílů. Materiální, pracovní a finanční zdroje by se měly přeměnit na zboží a služby. K tomu existuje organizace, která musí zajistit tuto transformaci nejen ve prospěch spotřebitele, ale také pro sebe (Armstrong, 1999).

## 3.2 Manažér

Manažer je kvalifikovaný odborník, zaměstnanec, který se zabývá profesionální organizační činností v řídicích strukturách podniku, společnosti; řídí činnost jiných lidí v procesu výkonu jejich práce. Každá moderní organizace má manažery.

Profese manažera zahrnuje práci v různých oblastech, ať už vede malé oddělení nebo obrovský podnik. Hlavním cílem tohoto specialisty je zvýšit zisky konkrétní organizace nebo snížit její náklady (Veber, 2009).

Popis profese manažera a seznam jeho pracovních povinností do značné míry závisí na úrovni řízení, na které se specialista nachází. V oblasti managementu se rozlišují tři mezinárodní úrovně hierarchie. Posun na kariérním žebříčku je ovlivněn: vzděláním, zkušenostmi a dovednostmi, schopností aplikovat teoretické znalosti v praxi.

**Nižší stupeň:** Do této kategorie patří mladší šéfové, kteří mají alespoň jednoho podřízeného. K zahájení kariéry není potřeba mít ani specializované vzdělání. Příkladem takového zaměstnance je mistr, správce obchodu nebo jiného subjektu poskytovatele služeb, manažer prodeje.

**Střední stupeň:** V tomto případě se člověk neobejde bez vysokoškolského vzdělání. Řízení se provádí na úrovni katedry, dílny, fakulty, jednoho z bodů sítě. Takový manažer kontroluje práce manažerů na nižší úrovni (Veber, 2009).

**Vyšší stupeň:** To je nejmenší kategorie. I ve velkých podnicích jsou tito manažeři zastoupeni skupinou jen několika lidí. Tito zaměstnanci mají často tituly v mnoha oblastech a zároveň mnohaleté zkušenosti v konkrétním profilu. Patří sem ředitelé podniků, obchodů, vzdělávacích a dalších sociálních institucí, průmyslových odvětví (Veber, 2009).

Seznam profesních povinností zahrnuje bez ohledu na směr činnosti následující položky:

- zahájení, údržba a kontrola práce organizace za účelem zachování jejího nepřetržitého a účinného fungování;
- definování strategických cílů a vypracování plánů pro realizaci úkolů
- posouzení míry rizika uzavřených dohod, plnění jejich bodů;
- analýza aktivit společnosti v personálním sektoru, hodnocení personálních výkonů, vypracování motivačních a pobídkových plánů pro zaměstnance;
- udržování komunikace s obchodními partnery;
- analýza trhu za účelem identifikace poptávky po specializovaném zboží nebo službách;
- zapojení externích odborníků do řešení úkolů stanovených vrcholovým vedením.

### **3.2.1 Manažerské role**

Mintzberg identifikoval deset manažerských rolí, které seskupil do tří hlavních oblastí manažerské činnosti: mezilidské, informační a rozhodovací role.

#### **Interpersonální role**

Tyto role pokrývají vztahy manažera s ostatními lidmi jak uvnitř firmy, tak i mimo ni. Uvnitř podniku dochází ke kontaktům manažera s podřízenými pracovníky, kolegy a jinými spolupracovníky. Interpersonální role zahrnují 3 pod role: vedoucí, lídr a spojovací článek. Jako lídr musí manažer spojit potřeby organizace a jednotlivých lidí, se kterými spolupracuje a řídí. Třetí mezilidská role – spojovací článek – zahrnuje oblast horizontálních vztahů, které jsou důležité i v činnostech manažera. Mezi jeho odpovědnosti patří udržování sítí spojení uvnitř i vně organizace. Práce s lidmi, formální i neformální, hierarchicky je tedy hlavní součástí role manažera (Vodáček a Vodáčková, 2013).

#### **Informační role.**

Manažer musí neustále pracovat s informacemi a vykonávat tři vhodné role – sběratel, distributor a zástupce. On má důležité postavení při monitorování dění v organizaci, sumarizuje informace o vnitřních i vnějších událostech a předává je ostatním. Proces přenosu informací je prvkem role distributora. V

reprezentativní roli by měl Manažer poskytovat informace spojené s organizací zaměstnancům a externím zúčastněným stranám ( Vodáček a Vodáčková, 2013).

### **Rozhodovací role**

Stejně jako mnoho jiných autorů, i Mintzberg považuje tyto role za nejdůležitější součást manažerské činnosti, protože se týkají rozhodování. Čtyři role zahrnuté v této kategorii jsou založeny na různých typech řešení – iniciátor, eliminátor problémů, alokátor prostředků a vyjednaváč. Jako iniciátor manažer rozhoduje o změnách, které v organizaci probíhají. Může provádět změny a aktivně se podílet na rozhodování o tom, jak by měly být provedeny. Předvídá situaci a jedná proaktivně. Tato role se velmi liší od role eliminátoru problémů, ve které musí manažer rozhodovat během jakékoli nepředvídané události. Schopnost reagovat na náhlé události, stejně jako schopnost plánovat činnosti, je důležitou manažerskou dovedností. Manažer musí rozhodovat o rozdělení peněz, lidí, vybavení, času, proto role alokátoru zdrojů je centrální pro mnoho činností v organizaci. Role vyjednaváče je stejně důležitá: manažer musí vyjednávat s ostatními a být schopen rozhodovat o využití organizačních zdrojů ( Donnelly, 1997).

### **3.2.2 Manažerské funkce**

Práce manažera je spojena s výkonem určitých funkcí. Funkce řízení jako takové jsou souborem systematicky opakovaných akcí manažerů na všech úrovních, které zajišťují proces řízení organizace. *Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává* ( Hálek, 2017, s. 32).

#### **a) Plánování**

Plánování je druh manažerské činnosti spojené s vypracováním plánů pro organizaci jako celek, její divize, funkční subsystémy, oddělení, služby a pracovníky. Jedná se o organickou součást procesu řízení, která určuje směr a parametry budoucího rozvoje organizace. Výsledkem funkce plánování jsou plány obsahující cíle a úkoly, definující posloupnost, zdroje a termíny nezbytné k dosažení stanovených cílů. Plánování poskytuje odpovědi na následující otázky: co je třeba udělat, jaké zdroje jsou potřeba, za jakou dobu a jaký by měl být výsledek ( Veber, 2009 ).

Plánování jako proces řízení zahrnuje:

- stanovení cílů a záměrů;
- stanovení požadovaných zdrojů a jejich rozdělení;
- stanovení kritérií pro dosažení cílů;
- stanovení časového rámce (termínů) pro implementaci stanovených indikátorů, úkolů, cílů;

- předvídání možných důsledků dosažení cílů a zohlednění rizika;
- sdělování plánů každému, kdo je musí realizovat a kdo je odpovědný za jejich realizaci.

Plánování pomáhá manažerům efektivněji reagovat na změny v externím prostředí a je do značné míry zodpovědné za vývoj dalších funkcí.

### **b) Organizování**

Organizování je činnost managementu, jejímž cílem je zefektivnit proces řízení jako celek. Úkol organizování spočívá ve stanovení pořádku a podmínek pro fungování organizace, vytváření předpokladů pro realizaci plánu. Propojení s předchozí funkcí spočívá v tom, že po vypracování plánu je nutné vytvořit příznivé podmínky pro jeho realizaci, což se zajišťuje prostřednictvím organizování.

Obsahem organizování je:

- Formování organizační struktury organizace na základě dělby práce a úkolů plánovaných činností;
- Poskytování práv na využívání zdrojů organizace členy organizace.

Organizace činností zaměstnanců společnosti by měla být prováděna nejen za účelem splnění plánu. Je také důležité zajistit, aby zaměstnanci byli motivováni k plnění svých povinností a celkových výsledků práce týmu.

Zásady, které je třeba vzít v úvahu při výkonu funkce organizování:

- neoddělitelné spojení s cíli podniku, které jsou stanoveny během plánování;
- jednota cíle (každé oddělení a zaměstnanci organizace musí pracovat pro jeden společný cíl);
- přiřazování různých úkolů zaměstnancům (dělba práce) a jejich spojování do řízených pracovních jednotek nebo skupin;
- koordinace různých činností zaměstnanců

### **c) Výběr a rozmístění pracovníků**

Výběr a umístění zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších funkcí cyklu řízení prováděného vedoucími zaměstnanci organizace. Úspěch práce organizace do značné míry závisí na kvalitě výběru a umístění zaměstnanců jak ve výrobním systému, tak v systému řízení.

Výběr a umístění zaměstnanců v organizaci, které je přímým vyjádřením dělby práce, vytváří produkční tým. Při jeho formování je třeba mít na vědomí nejen profesionální, obchodní a osobní vlastnosti každého člena, ale také účinek jejich kombinace-tzv. psychologickou kompatibilitu, která pomáhá lidem úspěšně spolupracovat, což zvyšuje spokojenost s jejich prací a vede ke zvýšení produktivity práce.



Důležitou podmínkou pro vytvoření pracovního kolektivu je dodržování poměru zkušenějších a mladých pracovníků. Vytvoření týmu lidí stejného věku přispívá k projevu tendence uzavírat jej v zájmu jejich věku. Tým lidí různého věku dává různé druhy koníčků, stává se životaschopnějším. Mladší podlehnou vlivu starších, napodobují je, starší pomáhají mladším při osvojování profesionálních dovedností.

Správný výběr a umístění zaměstnanců předpokládá, že každému zaměstnanci bude svěřena práce, která odpovídá úrovni jeho znalostí a praktických zkušeností. Při distribuci lidí na pracoviště je proto nutné usilovat o to, aby složitost prováděné práce měla minimální odchylky a odpovídala kvalifikaci provádějícího.

#### **d) Analýza**

K účinnému rozhodování nebude stačit správně zaznamenávat dosažené výsledky, stav určitých procesů, projev environmentálních faktorů působících na společnost. Je důležité zjistit důvod, proč k události došlo a co se s tím dá dělat. Analýza zahrnuje rozklad objektu na části, které jsou charakteristické pro daný objekt, aby bylo možné určit vztahy a trendy.

Funkce analýzy zahrnuje poměrně velké množství dílčích funkcí proto že kromě činnosti podniku musí také manažer analyzovat situace na trhu, konkurenční prostředí a vývoj technologií. V závislosti na výsledcích takové analýzy by mělo být učiněno mnoho rozhodnutí managementu, která ovlivňují strategii chování podniku na trhu ( Veber, 2009).

#### **e) Kontrola**

Kontrola – je jednou z funkcí manažera, která na jednu stranu představuje důkladnou analýzu postupu prací, na druhou stranu sledování procesů činnosti za účelem prevence a eliminace odchylek od nich. Řízení implementuje myšlenku zpětné vazby, tedy přenos informací z výstupu objektu řízení na vstup řídicího systému. Proto je kontrola nezbytným předpokladem pro fungování organizace a výkon dalších řídicích funkcí.

Kontrola je posouzení stavu věcí, na jehož základě se rozhoduje o nutnosti přijmout vhodná opatření k nápravě průběhu procesu ( Veber, 2009).

Důvody kontroly:

- nejistota, složitost a dynamika prostředí;
- potřeba předcházet krizovým situacím
- udržení stabilního rozvoje podniku porovnáním skutečných a plánovaných ukazatelů.

Kontrola je taky podmínkou pro koordinaci a stimulaci pracovníků, protože bez ní není možné sledovat výkon a není jasné kteří pracovníci jsou motivovaní a kteří potřebují vnější pobídku.

Monitorovací systém by se měl rozšířit na všechny aspekty činnosti, ale neměl by být až tak úplný, že by nebyl žádný prostor pro iniciativu a svobodu jednání. Manažer by neměl odmítnout systém delegování pravomoci, protože se domnívá, že veškerá práce by měla být kontrolována. To povede k nedostatku pozornosti ke strategickým otázkám a k poklesu motivace mezi zaměstnanci.

### **Formy kontroly:**

- 1.** Předběžná kontrola se dělí do dvou stupňů a to: řídicí – umožňuje určit, zda bylo učiněno rozhodnutí vedení, zda je řádně vydáno, zda je rozhodnutí předloženo vykonavateli, zda rozumí tomuto rozhodnutí, způsobilosti, integritě zaměstnanců a zdrojová – zda jsou dostatečné zdroje, kvalita surovin a materiálů. Koná před zahájením práce, je navržen tak, aby se zabránilo potenciálním chybám.
- 2.** Průběžné kontrola – základní forma. Kontroluje se průběh práce. Je charakteristická pro výrobní procesy. Vyžaduje rychlý tok informací zpětnovazebním kanálem. Funguje jako evidence materiálních zdrojů, je také nezbytná ve vztahu k personálu, ale neměla by překročit určitou úroveň.
- 3.** Výsledná kontrola určuje výsledky práce a zahrnuje kontrolu kvality. I když se výsledná kontrola provádí příliš pozdě, aby reagovala na vznikající problémy, přesto má dvě důležité funkce. Jednou z nich je, že výsledná kontrola dává vedení organizace informace, které potřebují k plánování, pokud má být podobná práce provedena v budoucnu. Porovnáním skutečně dosažených a požadovaných výsledků lze posoudit, jak realistické byly stanovené plány. Tento postup také umožňuje získat informace o problémech, které se objevily, a formulovat nové plány, aby se těmto problémům v budoucnu předešlo. Druhou funkcí výsledné kontroly je podpora motivace. Pokud vedení organizace spojuje motivační odměny s dosažením určité úrovně výkonu, pak je zřejmé, že skutečný dosažený výkon musí být měřen přesně a objektivně.

### **f) Vedení lidí**

Vedení lidí je důležité pro všechny organizace – velké i malé, komerční i neziskové, působící jak v průmyslovém, tak servisním odvětví. Organizace nemůže existovat bez lidí. Bez vhodných lidí nemůže žádná organizace dosáhnout svých cílů a přežít. Řízení lidských zdrojů je nepochybně jedním z nejdůležitějších aspektů teorie a praxe řízení.

Hlavním cílem personálního řízení je formování, rozvoj a implementace s nejvyšší efektivitou lidských zdrojů organizace. To znamená zlepšit výkon každého zaměstnance tak, aby mohl optimálně budovat a využívat svůj pracovní a kreativní potenciál, a tím přispívat k dosahování cílů společnosti. Zvláštností cílů managementu, a především cílů personálního managementu je, že je nutné brát v úvahu nejen cíle organizace, ale také individuální cíle zaměstnanců. Cíle zaměstnanců by neměly být mimo

personální politiku organizace. Hlavním principem personálního řízení je hledat kompromisy mezi cíli zaměstnanců a organizací, pokud dojde ke konfliktu (Veber, 2009).

Podle Kurta Lewina lze zvýraznit tři typy vedení a to jsou: **Autokratický (autoritativní), Demokratický (participující), Delegující (laissez-faire) – volný průběh.**

**Autokratický styl** je uplatňován, když se vedoucí nezajímá o názory výkonných pracovníků, v důsledku čeho se docela často objevují nedorozumění. Při uplatňování tohoto stylu vedení nemají podřízení prakticky žádný prostor pro kreativitu v rozhodovacím procesu. (protože většinou je pracovníkům jasně vysvětleno, co je třeba udělat, do jaké doby by měl být úkol splněn a jak přesně by to mělo být provedeno.) Pro daný styl jsou charakteristické: všechna rozhodnutí činí vůdce, přísná neustálá kontrola nad prováděním rozhodnutí s hrozbou trestu, nezájem o zaměstnance jako osobu ( Khelerová, 1995).

**Demokratický styl** je často považován za nejeftektivnější. Demokratičtí vůdci se aktivně podílejí na činnosti skupiny, umožňují ostatním členům vyjádřit své názory a nabízejí pomoc a vedení. Pro tento styl jsou charakteristické: objektivní vyvážená rozhodnutí, dosažení vysokých produkčních výsledků práce, převzetí iniciativy, aktivní pozice zaměstnanců, spokojenost lidí s jejich prací a členstvím v týmu. Tento styl předpokládá interakci založenou na důvěře a vzájemném porozumění ( Khelerová, 1995).

**Delegující neboli Liberální styl** je považován oproti předchozímu za nejméně efektivní. Tento styl předpokládá pasivní chování vůdce a že všechna rozhodnutí činí zaměstnanci. Ve většině případů to vede k nízké motivaci členů týmu a nejasnému rozdělení rolí a jako důsledek:

- slabý výkon
- žádná spolupráce
- lidé nejsou spokojeni se svou prací, vůdce
- nedostatek motivace pracovat svědomitě
- riziko latentních a explicitních konfliktů

S ohledem na výše uvedené informace styl vedení odborného manažera by měl být flexibilní, individuální a situační. Vedoucí by měl ovládat všechny tři styly a umět je používat v závislosti na konkrétní situaci, specifčnosti řešených úkolů, sociálních a psychologických charakteristikách zaměstnanců.

Účinnost konkrétního stylu vedení závisí na povaze konkrétní situace. Orientační vektor může také změnit směr v závislosti na situaci ve skupině. Výkon skupiny závisí na interakci stylu vedení a míře příznivosti situace.

Je jednodušší být vůdcem, pokud:

- mu skupina důvěřuje a podporuje ho
- skupina plní jasně definované úkoly
- postavení vůdce se opírá o skutečnou moc.

### 3.3 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova “moveo“, což znamená hýbat se. V současnosti existuje několik definic motivace. Nakonečný (1996) definuje motivaci jako intrapsychicky probíhající proces, vyústějící ve výsledný vnitřní stav, motiv. Autor také dodává, že motivace hledá důvody, proč se člověk chová určitým způsobem.

Motivace je pojem, používaný k vysvětlení posloupnosti behaviorálních akcí zaměřených na konkrétní řetězec, který se může měnit v závislosti na různých okolnostech a situacích. Pojem „motivace“ zahrnuje otázky aktivace, řízení a implementace cílevědomého lidského chování a také odpovídá na otázku: proč daný člověk jedná takto a ne jinak?

Z hlediska psychologie se motivace týká duševního stavu člověka, který určuje základ chování, je hnacím faktorem způsobujícím jeho změnu a tvoří omezující bariéry chování. Je potřeba také uvést, že motivace je složitý psychologický jev, což vysvětluje jeho rozmanitost. (Provazník; Komárková, 2004, s. 23)

#### 3.3.1 Motivy

Motiv je něco, co se odráží v mysli člověka, podněcuje ho k činnosti a směřuje ji k uspokojení určité potřeby. Motiv lze také chápat jako vnitřní stav, který člověka vybízí k činnosti, řídí, podporuje a dodává této činnosti energii. Motivy jsou hlavními hnacími silami lidského chování. Soubor motivů představuje motivace konkrétní osoby nebo její čin.

Ve většině případů je lidské chování polymotivované, což znamená, že je určeno několika současně působícími motivy. Například motivem pracovního chování je zpravidla touha po obdržení věcných odměn a touha uspět nebo prokázat svou kompetenci, zájem o obsahovou stránku práce a mnoho dalšího. (Bedrnová; Nový, 2007, s. 349)

Motivy se liší svou silou a významem pro člověka. Pro každý typ činnosti nebo chování lze často identifikovat nejsilnější a nejvýznamnější motiv, který se liší od člověka k člověku. Například lidé dělají stejnou práci. Pro někoho bude hlavní věcí v práci výdělek, pro jiného – kariéra a pro třetího – příjemná atmosféra a příležitost komunikovat v týmu.

Motivy se rozlišují podle typu potřeb, které splňují. Proto jsou možné například vyšší a nižší

motivů, hmotné i duchovní. Motivů lze rozložit na typy podle kterékoli ze stávajících klasifikací potřeb, zejména podle „pyramidy“ A. Maslowa.

Podle míry zobecnění předmětu potřeby mohou být motivy široké a úzké, pokud jde o dobu existence a působení – krátkodobé i dlouhodobé. Široké motivy plní významotvornou funkci, zatímco úzké motivy jsou skutečnými motivátory. Motivů jsou dále rozděleny podle míry účasti vědomí na nich. Motivů proto mohou být vědomé a nevědomé, srozumitelné a skutečně účinné. (Hospodářová, 2008, s. 86)

Motivů splňují několik základních funkcí. První funkce: motiv provádí skutečnou motivaci k činnosti a poskytuje energii pro její implementaci. Druhou funkcí motivu je udání směru činnosti. Nestačí jen zahájit činnost a neustále ji „podporovat“, musí být prováděna, implementována. Jedná se o funkci správy aktivních procesů a jejich dosažení k plánovanému výsledku. Aktivita je zaměřena na vlastní předmět, který je podle Leonteva motivem. Třetí funkcí motivu je utváření smyslu, díky kterému koncept motivu přichází na subjektivní, osobní úrovni. Subjektivní smysl vzniká v činnosti, ve vztahu mezi motivem a cílem. Smysl je odpověď na otázku: proč vlastně člověk potřebuje předmět svých potřeb a činností?

### 3.3.2 Vnitřní a vnější Motivace

Motivaci lze rozdělovat na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace znamená chování člověka, podmíněné jeho vlastními myšlenkami a zkušenostmi, bez vlivu ostatních. S touto motivací činnost přináší potěšení sama o sobě a není potřebné další povzbuzení. Vnitřní motivace je charakteristická pro kreativní a talentované lidi, kteří rádi řeší nestandardní úkoly. Tento druh motivace je opravdu síla, která pomáhá společnosti rozvíjet se a fungovat nejlepším možným způsobem, ale velkou nevýhodou tohoto jevu je to, že manažeři v této situaci mohou ovlivňovat chování zaměstnanců pouze nepřímou. Oni mohou například dávat podřízeným složitější úkoly, pomáhat jim vyhnout se rutinním činnostem, ale je velmi obtížné plně kontrolovat a hodnotit účinek této motivace.

Pokud hovoříme o vnější motivaci, ta je mnohem více podléhá kontrole. Vnější motivace je tedy pobídkou k chování založenému na posilování, ať už se jedná o odměnu v podobě bonusu nebo společného firemního večírku nebo trestu, napomenutí. Tento druh motivace se úspěšně uplatňuje v případech, kdy zaměstnanec potřebuje dokončit práci k určitému datu. Protože si zaměstnanec uvědomí, že na konci projektu obdrží zaslouženou odměnu, pokusí se udělat vše včas a kvalitně.

Teorie pole je také teorií vnější motivace. Psychologové K. Levin a E. Tolman navrhli následující přístup. Člověk musí chápat spojení mezi akcí a jejími následky, které jsou pro jednotlivce významné emocionálně, osobně. Tato hodnota nebo důležitost výsledků se nazývá „valence“. Na základě toho byl

odvozen vzorec, který ukazuje že menší důsledky a nízká očekávání způsobí, že osoba tento typ chování neprovede.

V psychologii rozlišují také pozitivní a negativní motivace. Pozitivní motivace je spojena s odměňováním, negativní s trestem, to znamená, že v obou případech dochází k vnějšímu posílení.

### **3.3.3 Motivace pracovního jednání**

Pokud vezmeme v úvahu motivaci v organizačním kontextu, jedná se o proces, kterým manažer povzbuzuje ostatní lidi, aby pracovali na dosažení organizačních cílů, uspokojení jejich přání a potřeb. Vedoucí představitelé převádějí svá rozhodnutí do praxe tím, že zavádějí základní principy motivace do praxe.

Motivace je pro manažery důležitá z několika důvodů. Za prvé, pracovní motivace je jednou z hodnot moderní společnosti. Mnoho zemí historicky zdůrazňovalo význam pracovní etiky, tj. víry, že práce je sama o sobě dobrá a že by měla být správně oceněna. Zadruhé, mnoho manažerů věří, že zvyšování produktivity založené na motivaci nepotřebuje žádné další vstupy. Ale ve skutečnosti to není tak úplně pravda. Vysoce motivovaná práce je výsledkem kompetentního výběru personálu, školení personálu a správného využívání lidských zdrojů. Za třetí, vývoj motivačního systému v organizaci vysvětluje, že některé organizace jsou produktivnější než jiné kvůli lidem pracujícím v organizaci. (Bedrnová; Nový, 2007, s. 392)

Přítomnost účinného systému motivace k pracovní činnosti zaměstnanců zvyšuje produktivitu práce, snižuje fluktuaci zaměstnanců a vede k úspěchu a prosperitě organizace. K vybudování efektivního systému motivace zaměstnanců je nejprve nutné zjistit skutečné potřeby zaměstnanců, poté vytvořit diferencovaný systém odměňování. (soubor hmotných a nehmotných odměn pro různé kategorie pracovníků). Cílem manažera je pokusit se pochopit, co přesně motivuje zaměstnance při výkonu pracovních úkolů a jak lze tyto znalosti využít ve prospěch organizace.

Lze říct, že motivace je specifický stav orientovaný na uspokojování potřeb. Současně lze na motivaci pohlížet jako na vědomé vytváření konkrétních motivačních stavů u jiných lidí. V takovém kontextu motivace přímo koreluje s mechanismy řízení, zatímco pojmenované procesy jsou založeny na přítomnosti souboru potřeb a nutnosti jejich plného a včasného uspokojování. Je přípustné si povšimnout, že motivace se projevuje jako důsledek, a nikoli jako příčina nedostatečného uspokojování potřeb, zatímco proces vnitřní motivace je vědomý a kontrolovaný a je způsoben stavem vědomého nedostatečného uspokojování potřeb. (Lorencová; Rohlíková, 2008, s. 169)

Jelikož neexistuje nikdo, kdo by byl zcela spokojen, jakákoli osoba při její každodenních činnostech,

včetně práce je motivovaná. Existují však rozdíly v úrovni a míře motivace i v jejím zaměření na vybraný rozsah cílových postojů.

### 3.3.4 Motivační teorie

#### Teorie motivace MASLOW

Motivace je psychofyziologický proces. A klasifikace tohoto procesu je velmi různorodá. Americký psycholog A. Maslow ve své práci publikované v roce 1954 klasifikoval všechny typy motivace, které člověka vedou, podle stupně jejich důležitosti.

Jasně je představil ve formě pyramidy potřeb, kde jsou základem základní motivy, a vyšší - v sestupném pořadí podle důležitosti v lidském životě.

Obrazek č. 1 Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: DONNELLY, James H. a kolektiv. Management. 1997, str. 380, vlastní zpracování

Z hierarchické teorie Maslowa lze zvýraznit následující: existuje hlavní vzor, který je stejný pro všechny lidi a povzbuzuje od základních fyziologických potřeb k postupnému stoupání k potřebě seberealizace - nejvyšší duchovní potřebě člověka.

Maslow identifikuje 5 základních úrovní lidských potřeb: Základní fyziologické potřeby: jídlo, odpočinek, bydlení. Jedním z hlavních prostředků jejich uspokojování jsou peníze, vysoké výdělky. Materiální pobídky, mzdy, sociální dávky jsou tedy prostředky k uspokojení základních fyziologických potřeb. (Donnelly, 1997, s. 371)

Potřeba bezpečí (ochrana života, zdraví, důvěra v budoucnost, důchodové zabezpečení).

Potřeba sociální komunity (být přijata v týmu, získat uznání, podporu, benevolentní přístup lidí).

Potřeba respektu a sebeúcty (cítit pocit vlastní důležitosti a potřeby pro podniky, sociální prestiž, touhu vidět úctu druhých, mít vysoký sociální status).

Potřeba seberealizace, sebevyjádření (touha realizovat své schopnosti).

## **Alderferova teorie ERG**

Alderfer stejně jako Maslow tvrdil, že individuální potřeby lze umístit do hierarchie. Jeho navrhovaná hierarchie však zahrnuje pouze tři kategorie potřeb a je pojmenována ERG – podle počátečních písmen těchto kategorií:

- Existence (existence) - potřeby, které jsou uspokojovány faktory, jako jsou potraviny, vzduch, voda, mzdy a pracovní podmínky;
- Příbuznost (relatedness) – potřeby uspokojovány významnými sociálními a mezilidskými vztahy;
- Růst (growth) - potřeby uspokojené osobním tvůrčím nebo výrobním příspěvkem jednotlivce.

Alderferovy potřeby existence odpovídají Maslowovým potřebám fyziologické ochrany a bezpečnosti; potřeby příbuznosti – potřebám sociální a osobní sounáležitosti, potřeby růstu – potřebám respektu a sebevyjádření.

Teorie ERG předpokládá, že jednotlivci ve svém chování mají sklon soustředit se na dosažení jedné ze tří úrovní potřeb.

Na základě této teorie hierarchie potřeb odráží vzestup od konkrétnějších potřeb k méně konkrétním. Alderfer předpokládal, že kdykoli není potřeba uspokojena, pozornost člověka se změní na uspokojení konkrétnější potřeby. A právě toto určuje pohyb shora dolů a nazývá se uspokojení potřeb a pohyb dolů je definován jako proces frustrace, tj. selhání člověka v jeho touze uspokojit potřebu.

Na základě skutečnosti, že teorie ERG se objevila relativně nedávno (v roce 1972), nemá dostatečné množství praktických důkazů na podporu její správnosti. Navzdory tomu je však znalost této teorie a jejích hlavních ustanovení v manažerské praxi prakticky využitelná, protože díky ní si manažeři otevírají nové obzory a vyhlídky při hledání nejučinnějších metod motivace (Armstrong, 1999).

## **McClellandova teorie získaných potřeb**

Motivační model vytvořený Davidem McClellandem je založen na potřebách nejvyšších úrovní. Jeho autor věřil, že motivace lidí je ovlivněná třemi druhy potřeb:

- Potřeba moci se projevuje jako touha ovládat běh událostí a ovlivňovat ostatní lidi. Lidé s potřebou moci se nejčastěji projevují jako otevření a energičtí lidé, kteří se nebojí konfrontace a snaží se bránit své původní pozice. Osoby s vysokou potřebou moci lze rozdělit do dvou skupin: na ty, kteří usilují o moc kvůli moci, a na ty, kteří chtějí vykonávat zodpovědnou řídicí práci v zájmu úspěšného řešení skupinových problémů. Lidé s potřebou moci velmi často zastávají manažerské pozice, protože to dává mnoho příležitostí k projevení a implementaci moci. Je jen důležité, aby manažeři měli rozvinutou potřebu moci druhého typu.



- Potřeba úspěchu a dosažení cílů je vyjádřena v touze dosáhnout stanovených cílů, schopnosti je stanovit a převzít odpovědnost za jejich realizaci. Tuto potřebu neuspokojuje vyhlášení úspěchu této osoby, které jen potvrzuje její status, ale proces dotahování práce do úspěšného konce. Lidé s vysoce rozvinutou potřebou úspěchu riskují mírně, preferují situace, ve kterých mohou nést osobní odpovědnost za nalezení řešení problému, a většinou chtějí za dosažené výsledky konkrétní odměnu. To znamená, že pokud potřebujete motivovat lidi s potřebou úspěchu, měli by jim být přiděleny úkoly se středním stupněm rizika.
- Potřeba zapojení se projevuje v touze člověka po lásce, náklonnosti a přátelských vztazích s ostatními. Lidé, kteří mají tuto potřebu, mají zájem o to, aby byli často ve společnosti známých lidí, budovali přátelství a pomáhali druhým lidem. Vedoucí představitelé organizace, kteří se zajímají o produktivní práci těchto lidí, musí udržovat atmosféru, která neomezuje mezilidské vztahy a kontakty.

### **Herzbergova dvou faktorová teorie**

Herzbergova dvou faktorová teorie motivace byla vyvinuta v roce 1959 Frederickem Herzbergem a jeho kolegy - jejich cílem bylo zjistit důvody spokojenosti a nespokojenosti člověka s činnostmi, jakož i identifikovat důvody zvýšení a snížení produktivity práce. Výsledky této studie umožnily Herzbergovi dospět k závěru, že pracovní spokojenost závisí na jejích vnitřních a obsahových charakteristikách a nespokojenost závisí na vnějších charakteristikách práce a jejích souvislostech.

Konečným výsledkem bylo to, že všechny faktory ovlivňující lidskou činnost v průmyslových situacích byly rozděleny na hygienické a motivační.

Hygienické faktory, nazývané také zdravotní faktory, jsou faktory související s prostředím, ve kterém samotná práce probíhá. Mezi nejdůležitější hygienické faktory patří:

- Firemní a správní politika
- Bezpečnost práce
- Pohodlné pracovní podmínky
- Přijatelné světlo, dobré vytápění atd.
- Plat
- Pracovní doba
- Provádění činností v oblasti sociálního zabezpečení, zdravotní péče a dalších sociálních programů
- Vztahy s kolegy a vedením
- Úroveň přímé kontroly

Hygienické faktory téměř nikdy nezpůsobují úplný pocit uspokojení a nemají aktivační účinek na lidskou činnost. Z toho vyplývá, že podmínky, za nichž práce probíhá, nelze považovat za motivační faktory. Pravděpodobně většina lidí by ráda pracovala v příjemném prostředí, ale na základě této samotné teorie je nepravděpodobné, že by tyto podmínky staly náhradou za samotnou práci, ze které si člověk může užít nebo získat veřejné uznání jeho úspěchu (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Motivační faktory, nazývané také motivátory, přímo souvisejí s podstatou samotné činnosti a její podstatou. Přispívají ke zvýšení úrovně pracovní spokojenosti a jsou považovány za samostatnou skupinu potřeb, kterou lze obecně nazvat potřebami růstu. Mezi hlavní motivátory patří ( Nakonečný, 1992) :

- Úspěch
- Veřejné uznání
- Zajímavý obsah práce
- Příležitost profesionálního růstu
- Míra odpovědnosti
- Pracovní pozice

Veřejné uznání dává člověku pocit sebeúcty a důstojnosti, který by měl vedoucímu říci o potřebě poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu o dobře odvedené práci. Dalším významným faktorem je činnost samotného zaměstnance. Je třeba mít na vědomí, že monotónní práce nepřináší uspokojení, zatímco kreativní a obsahově různorodá práce naopak stimuluje růst, brání zpožděním, absencí atd. Kariérní růst a odpovědnost jsou navíc pro mnoho lidí velkou motivací.

### **3.3.5 Zdroje Motivace**

Mezi základní zdroje motivace podle Bedrnové a Nového (2007, s. 224) patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

#### **a) Potřeby**

Motivace úzce souvisí s potřebami člověka, protože se objevuje v okamžiku, kdy vzniká potřeba, nedostatek něčeho, je to počáteční fáze duševní a fyzické aktivity. Na potřebu se pohlíží jako na zvláštní

duševní stav jednotlivce, který pociťuje nebo realizuje „stres“, „nespokojenost“, „nepohodlí“, jako odraz v lidské psychice rozporu mezi vnitřními a vnějšími podmínkami činnosti. Proto lze potřeby považovat za základ, na kterém se vytváří veškerá činnost člověka a jeho chování. Potřeby lidí se časem mění stejně jako jejich zájmy, postoj k práci apod. (Deibl, 2005, s. 39)

#### b) Návyky

Návyky lze chápat jako soubor akcí, které se v důsledku častého opakování je člověk schopen provádět bez úsilí a kvalitně. Osvojení návyku vyžaduje praxi. Délka trvání výcviku záleží na složitosti konkrétního návyku a také na schopnostech jednotlivce, který návyk chce získat. Návyk také definují jako vědomé lidské jednání zaměřené na řešení konkrétního problému.

Signálem toho, že člověk určitý návyk získal, bude automatické provedení nezbytné akce bez předběžné analýzy. Již získaný návyk obvykle nevyžaduje kontrolu.

Návyk je mimo jiné základem efektivního chování. Po osvojení návyků nezbytných pro práci člověk dělá svou práci rychleji, efektivněji a lépe. (Bedrnová; Nový, 2007, s. 367)

#### c) Zájmy

Mezi různé psychologické jevy, které se považují za motiv nebo motivaci k aktivitě, je velká pozornost věnována zájmům. Petrovský píše, že zájmy nutí člověka aktivně hledat způsoby a prostředky, jak uspokojit svou touhu po poznání a porozumění. Dodonov uvádí, že zájem je speciální mentální mechanismus, který člověka vybízí k činnostem, které přinášejí emoční nasycení. Zájem, jak poznamenal I. Kant, patří pouze člověku a předpokládá stanovení cílů, vůle a pocitů. (Nakonečný, 1997)

#### d) Hodnoty

Během života každý člověk vytváří osobní systém hodnot, pomocí kterého posuzuje, co je pro něj dobré, vhodné a co je pro něj nepřijatelné. Lze říci, že to odráží skutečnou podstatu člověka, jeho postoje a také určitým způsobem ovlivňuje jeho chování.

Hodnoty jsou také interpretovány jako významotvorné základy lidské existence, udávající směr a motivaci lidského života.

Hodnoty pro člověka slouží jako objekty jeho zájmů a pro jeho vědomí hrají roli každodenních referenčních bodů v objektivní a sociální realitě, jeho postojů a praktických vztahů k předmětům a jevům v okolí. (Mayerová, 1997).

#### e) Ideály

Zdrojem motivace je také ideál. Ten ve světovém názoru člověka vyjadřuje ctěné a požadované životní cíle, které mají známky dokonalosti, zvláštní hodnotu a důležitost. Obvykle se vytvářejí dosažitelné ideály, ale existují i takzvané „věčné“ ideály. Dosažitelné ideály oproti věčným jsou vždy konkrétní.

### 3.4 Stimulace

*„Stimulací rozumíme působení vnější pobídek na psychiku člověka, které vedou ke změně jeho psychologických procesů a ovlivňují jeho motivaci. Stimulací můžeme označit působení nějakého děje či procesu, který člověka (i jiné živé organismy) buď podněcuje nebo tlumí v určité aktivitě nebo činnosti.“* (Provazník, Komárková, 1998, s. 37)

Základním rozdílem mezi stimulací a motivací je směr působení – stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka, motivace vychází z člověka samotného.

Stimulace hraje významnou roli v činnosti organizace proto, že jejím cílem je tedy motivovat zaměstnance k efektivní a kvalitní práci která nejenže pokryje výdaje zaměstnavatele na organizaci výrobního procesu, mzdy, ale také umožní dosáhnout určitého zisku.

Stimulace lze také chápat jako taktiku řešení problému, která je orientací na skutečnou strukturu hodnot a zájmů zaměstnance a zároveň na úplnější realizaci pracovního potenciálu. Stimulační systém je zaměřen na přilákání nových zaměstnanců do organizace, zmenšení počtu absencí a motivování výkonu práce na vysoké úrovni. A zároveň úkolem stimulačního systému je jasné definování cíle organizace, stanovení typů hmotných a nehmotných stimulů v souladu s dosaženými výsledky, určení systému hodnocení a termínu vyplacení odměn. (Provazník, Komárková 1998).

Stimulaci lze určitě rozdělit na pozitivní a negativní. Projevy pozitivní stimulaci mohou být různého rodu odměny, bonusy a další výhody. Mezi příklady negativní stimulaci lze naopak zařadit různé odpočty, tresty apod. Ale při použití tohoto druhu stimulaci je třeba mít na paměti, že různí lidé reagují na pokuty odlišně. Pro některé se může stát skutečně pobídkou ke zlepšení kvality práce, zatímco u jiných je naopak pravděpodobnější demotivace. Proto je také důležité brát v úvahu osobní vlastnosti zaměstnanců.

Z uvedeného výše vyplývá, že stimulace zaměstnanců je tedy nejdůležitější složkou personální politiky společnosti, protože cenní zaměstnanci jsou klíčem k efektivní práci podniku. Lidé jsou základem jakékoli organizace. Proto že právě lidé vyrábějí produkt, tvoří organizační strukturu a firemní kulturu, ať už jde o velký průmyslový podnik nebo malý obchod. Žádná firma nemůže fungovat bez lidí. O úspěchu konkrétní organizace rozhodují lidé pracující v ní, jejich přístup k práci, kvalifikace, kreativní a intelektuální úroveň. Aby se však tento zdroj neztratil, nedošlo k fluktuaci zaměstnanců a potenciál

pracovníků se směřoval na úspěšnou a produktivní práci, je třeba dbát na motivaci a stimulaci zaměstnanců.

### 3.4.1 Stimul

Stimul (z latinského „stimulu“ - kovová špička tyče, která se používala k pohonu býků) je vnější působení na osobu nebo skupinu lidí s cílem vyvolat jakýkoli výsledek. Většinou stimuly působí na člověka krátkodobě a nemají moc ovlivňovat jeho chování všeobecně. (Provazník; Komárková, 2004 s. 47)

Zajímavé je, že pobídky ne vždy fungují. Stává se, že přes veškerou snahu manažera stimulovat zaměstnance je efekt jeho jednání nulový. Zde jsou jen některé z možných důvodů, proč k této situaci může dojít:

- Nedostatek motivace – pokud zaměstnanec není motivován k dosažení výsledku, žádné pobídky mu nedovolí pracovat rychleji a lépe.
- Nekonzistence pobídek s potřebami zaměstnance – například zaměstnanec není absolutně ambiciózní a je mu jedno, zda se dostane na čestnou listinu či nikoli. Zároveň by byl rád, kdyby viděl nárůst platu. Ale manažer hovoří pouze o soutěži o nejlepšího zaměstnance měsíce a nezmiňuje se o zvýšení platu.
- Zvyk – Pokud jsou bonusy poskytovány často a pravidelně, pracovníci si na ně brzy zvyknou. Prémie již není vnímána jako pobídka, ale je považována za samozřejmou dodatečnou platbu.
- Nepochopitelnost systému pobídek – pokud zaměstnanci jasně nerozumí tomu, pro jaké ukazatele jsou stimulováni a jak se počítá stejný bonus, pobídky nebudou mít smysl. V týmu začne nespokojenost - každý si bude myslet, že pracuje stejně nebo více než jeho kolegové, ale dostane méně.

### 3.4.2 Hmotná stimulace

Systém hmotných pobídek je soubor forem a metod zajišťování a zvyšování hmotného zájmu zaměstnanců o dosažení určitých individuálních a kolektivních výsledků. Tento systém může být představen jak v peněžní formě, tak i jiné. Materiální peněžní pobídky regulují chování lidí pomocí různých druhů peněžních odměn a sankcí. Provádí se to na základě aplikace efektivních systémů organizace mezd, vědecky podloženého tarifního systému, norem a standardů mzdových nákladů, forem odměn, pobídkových plateb, příspěvků a přírážek k mzdám, metod tvorby mzdových fondů. (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 220)

Pro vybudování systému věcných pobídek existují následující základní ustanovení:

1. Dodržování cílů a rozvojové strategie podniku, jeho personální politiky.

2. Dodržování firemní kultury podniku a být konzistentní na úrovni manažerského týmu.
3. Prohlášení o zásadách a kritériích odměňování přijatých v této organizaci tak, aby byla jasná a jednoznačně srozumitelná všem zaměstnancům podniku
4. Soulad hmotných odměn a úhrad se statusem pozice, mírou odpovědnosti, odbornými a obchodními vlastnostmi a výsledky práce zaměstnanců.
5. Konkurenceschopnost na trhu práce s hmotnými odměnami a kompenzačními balíčky, s přihlédnutím k životní úrovni v regionu podniku.
6. Flexibilní reakce systému věcných pobídek na všechny změny v interním a externím prostředí podniku.
7. Soulad systému věcných pobídek se schopnostmi podniku.

Při zavádění systému hmotných pobídek je třeba mít na paměti, že ekonomický tlak není jediným a zdaleka univerzálním principem ovlivňování povědomí zaměstnanců a je častěji využíván u pracovníků s nízkou kvalifikací, kteří vykonávají rutinní práci, která nevyžaduje velké morální náklady a vysokou profesionalitu. Téměř nikdo není spokojen s hmotnou odměnou za svou práci. Je chybou počítat s možností dosáhnout „zlatého poměru“, pokud jde o náklady a efektivitu zaměstnanců.

V moderních podmínkách se stále více používají následující typy materiálních pobídek:

- Mzda – je jednou z hlavních forem pobídek, které skutečně motivují zaměstnance, ale pouze pokud přímo souvisí s výsledky práce.
- Prémiový systém je odhadovaná mzda založená na kvantitativních ukazatelích charakterizujících kvalitu práce zaměstnance za určité období (v případě prodeje se doporučuje brát práci útvarů (skupin zaměstnanců) jako celek). Příkladem jsou prémiové platby v důsledku zvýšeného prodeje.
- Zaručený (pevný) plat – standardní mzdový systém, ve kterém je třeba dodržovat zásady rovných platů zaměstnanců na stejných pozicích se stejnou délkou služby.
- Podíl na zisku – při použití systému sdílení zisku je vytvořen podíl na zisku, ze kterého je vytvořen motivační fond. Z tohoto fondu jsou podporovány ty kategorie zaměstnanců, které jsou schopny skutečně ovlivnit zisk organizace. Častěji se jedná o řídicí pracovníky, jejichž podíl na této části zisku koreluje s hodnotou manažera v hierarchii a je stanoven jako procento jeho příjmu.
- Bonusový systém – vyjádřený ve formě různých plateb ze zisku (odměna, bonus, dodatečná odměna). V zahraničí se zpravidla jedná o roční, pololetní, vánoční, novoroční bonus spojený s délkou služby a výší přijaté mzdy. K dispozici jsou také bonusy za malý počet absence, za exportní služby, za délkou práce, a cílové bonusy.
- Účast na základním kapitálu – je prováděna na základě nákupu akcií organizace a výplaty dividend: ke koupi akcií zaměstnancem organizace může dojít přednostně i bezplatně
- Úhrada nákladů na dopravu nebo zajištění vozidel vedoucím pracovníkům.

- Programy zdravotní péče.
- Školení zaměstnanců.
- Dodatečné platby nepravidelné povahy – systém je utvářen v důsledku mimořádných rozhodnutí manažera (dárky na svátků, peněžní odměny zaměstnanci uznanému za nejlepšího v kvalitě péče o zákazníky apod.).
- Flexibilní pracovní doba.
- Platba za různé typy pojištění.
- Výhody a kompenzace – formálně nesouvisí s výsledky práce: bonus za přechod k práci od jiných organizací; výdaje spojené s přemístěním, prodejem a nákupem bytu, nemovitostí, zaměstnáním manželky (manžela); bonusy a další platby související s odchodem do důchodu nebo propuštěním.
- Příležitost pro získávání zvýhodněných půjček

### 3.4.3 Nehmotná stimulace

Systém nehmotných pobídek je soubor vzájemně souvisejících a vzájemně se ovlivňujících prvků, v jehož rámci se vyvíjejí, přijímají a provádějí rozhodnutí o nehmotných pobídkách pro zaměstnance. V moderních podmínkách začaly hrát velkou roli faktory nehmotné motivace, které často poskytují mnohem efektivnější dopad na ochotu zaměstnanců zlepšovat výkon.

Složitost nehmotných pobídek spočívá ve skutečnosti, že její metody musí být zvoleny individualně pro každého zaměstnance, protože motivace k práci každého člověka je založena na absolutně nepředvídatelných principech. (Lorencová; Rohlíková, 2008, s. 161)

Nehmotné prostředky pobídek pro zaměstnance:

- Podpora různých druhů diplomů, cen.
- Organizace profesionálních soutěží
- Stáže na úkor společnosti a další příležitosti ke zlepšení vaší profesionální úrovně a zdůraznění vysokého postavení specialisty. Jelikož tito lidé usilují o sebezdokonalování ve své oblasti činnosti, mohou mít zájem.
- Zdůraznění důležité role zaměstnance – například si s ním šéfkuchař podá ruku a zve ho na soukromou oslavu na počest jeho narozenin, konzultuje s ním důležité záležitosti

- Poskytování nových příležitostí – může to být přesun zaměstnance na vyšší pozici. Při používání tohoto typu pobídek je nutné, aby lidé odpovídali práci, kterou dělají. Kritéria, která se často používají při rozhodování o povýšení, jsou pracovní úspěch a zkušenosti jednotlivých zaměstnanců.

- Poskytnout zaměstnanci větší autonomii v rozhodování, ale pouze pokud to nepoškodí společnost jako celek.

- Zadání složitých projektů a nestandardních kreativních úkolů, které budou zajímavě řešitelné.

- Poskytnout zaměstnanci všechny nezbytné podmínky – moderní technologie, samostatnou kancelář a další výhody, pokud je skutečně potřebuje ke zlepšení kvality práce.

- Vytvoření příznivého psychologického klimatu v týmu není tak snadný úkol, jak by se mohlo zdát, a často se pro jeho řešení uchýlí ke službám profesionálů – psychologů a konzultantů. Příznivé psychologické klima se vytváří použitím metod, jako jsou: pochvala a souhlas s jednáním zaměstnanců; konverzace s podřízenými mimo práce; Všechno nejlepší k narozeninám; firemní zábavní akce, jako jsou sváteční večírky nebo víkendové výlety.

### **3.4.4 Stimulační Prostředky**

#### **a) Hodnocení pracovníků a zpětná vazba**

Hodnocení je nezbytnou součástí práce manažera. Je nástrojem, který při správném použití kontroluje a usměrňuje pracovníky a zároveň se stává pro ně stimulem. Hodnocení personálu je nezbytné pro aktivní a vědomé zlepšování obchodních procesů ve společnosti na jakékoli úrovni.

Hodnocení zaměstnanců je systém jasných parametrů, které pomáhají komplexně posoudit efektivitu členů týmu. Systém prochází nejdůležitějšími vlastnostmi, dovednostmi a funkcemi zaměstnanců a určuje úroveň dodržování zastávaných pozic. Kritéria hodnocení zaměstnanců umožňují bez emocí a stereotypů vypočítat efektivitu všech zaměstnanců a pracovního týmu jako celku. (Pauknerová a kolektiv, 2012, s. 229)

Hodnocení výkonu se obvykle chápe jako:

- proces shromažďování, analýzy a hodnocení informací o kvalitě plnění odborníky jejich pracovních povinností.
- zjištění míry souladu pracovního chování zaměstnanců a pracovních ukazatelů s požadavky organizace a vedení;
- stanovení stupně efektivit zaměstnanců.



Hodnocení pracovníků je širší pojem. Může být formální a neformální (například denní hodnocení vedoucím podřízeného). Hodnocení lze provádět pravidelně i jednorázově, v závislosti na konkrétních potřebách organizace.

Jednou z forem personálního hodnocení je certifikace. **Certifikace** personálu je postup pro systematické hodnocení souladu konkrétních činností zaměstnance s jasně stanovenými standardy pro výkon práce na daném pracovišti na dané pozici po určitou dobu podle stanovených kritérií. Kritéria jsou ty ukazatele, ty charakteristiky (pracovní, behaviorální, osobní), na jejichž základě je možné posoudit, jak dobře zaměstnanec vykonává svou práci.

Zpětná vazba je účinným nástrojem nehmotné stimulace: vedoucí pouze svým slovem může dát zaměstnancům energii a touhu dosahovat cíle. Je opravdu důležité říct co zaměstnanci dělají dobře, aby pocítili osobní uznání nadřízeného. A pro zaměstnance, kteří teprve nastoupili do podniku a ještě nedosáhli dokonalosti, promluvení o jejich pozitivní profesionální dynamice bude značně motivující.

Pokud zaměstnanci nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu o své práci, ztrácejí nadšení a cítí se méně hodnotní. Také zpětná vazba:

- snižuje pravděpodobnost výskytu chyb při provádění nových úkolů;
- zvyšuje autoritu vůdce v očích podřízených, proto že prokazuje zájem manažera o rozvoj zaměstnanců, zvyšování efektivity jejich práce;
- vybízí zaměstnance k rozvoji.

#### b) Pracovní podmínky

Efektivita a produktivita práce jsou do značné míry závislé na tom, v jakých podmínkách člověk pracuje. Pracovní podmínky lze chápat jako kombinací faktorů, které ovlivňují zdraví a výkon zaměstnance při plnění pracovních povinností na pracovišti.

Když zaměstnanec pracuje za příznivých podmínek, produktivita práce závisí pouze na jeho osobním úsilí. Pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé, je nucen vynaložit další úsilí k překonání jejich negativních dopadů na tělo, v souvislosti s nimž se zvyšuje „cena“ pracovní činnosti. Zaměstnanec se snaží (ne vždy vědomě) zajistit, aby při hodnocení jeho příspěvku na práci bylo vzato v úvahu, jaké další psychofyziologické náklady vynaložil na dosažení určitého výsledku. Nepříznivé pracovní podmínky nejen negativně ovlivňují zdraví zaměstnance, jeho výkon, ale neustále přehlušují touhu po seberealizaci a rozvoji v profesi. (Bedrnová; Nový, 2007, s. 405)

Pozitivní pracovní podmínky jsou zásadní pro psychickou a fyzickou pohodu zaměstnance. Jsou založeny na etice, kterou společnost považuje za důležitou pro své podnikání. Pozitivní pracoviště se vyznačuje hodnotou, která podporuje odhodlání zaměstnanců. Rovněž vyvíjí vysoce výkonné zázemí, které podporuje zlepšování, inovace a kreativitu. Firmy, které tomu věnují pozornost, budou mít vždy

konkurenční výhodu, protože přilákají a udrží vysoce kvalifikovaný personál. Pozitivní atmosféra na pracovišti také povede k menší absenci a fluktuaci zaměstnanců a zlepší pohodlí zaměstnanců.

#### c) Vztahy a atmosféra na pracovišti

Pokud bude mít společnost atmosféru důvěry, respektu, otevřenosti, když bude podporována důležitost vztahů v týmu a hodnota každého zaměstnance, bude motivace a produktivita zaměstnanců v nejlepším možném stavu.

Dobré pracovní podmínky vytvářejí společnosti, kde zaměstnanci komunikují pozitivně a otevřeně, kde manažeři očekávají od pracovní síly to nejlepší a kde jsou respektováni a oceňováni. Vhodné pracovní prostředí zvyšuje možnosti a efektivitu společnosti jako celku.

V každém týmu mohou pravidelně vznikat konflikty, ale pokud k nim dochází příliš často, pak to má negativní důsledky pro organizaci. Nezdravá atmosféra v týmu vede ke snížení výkonu a motivace zaměstnanců, a také ke zvýšení fluktuace zaměstnanců a ke snížení zisků.

Vytvoření příznivé psychologické atmosféry v týmu zcela závisí na dovednostech manažera a stylu vedení, který zvolí. Mnozí manažeři hledají efektivní způsoby řešení tohoto problému, snaží se rozvíjet systém motivace zaměstnanců s cílem vytvořit důvěryhodnou atmosféru na pracovišti, sjednotit tým a tím zvýšit efektivitu kolektivní práce. Například zvolením demokratického stylu řízení bude manažer schopen vytvořit v organizaci zvláštní kreativní atmosféru, ve které mohou zaměstnanci plně využít svůj potenciál a talent v procesu týmové práce na projektu. (Lorencová; Rohlíková, 2008, s. 167)

#### d) Kariérový a osobní rozvoj

Jedním z hlavních faktorů, ovlivňujících pracovní motivaci zaměstnanců je kariérní růst. Proto že to má několik pozitivních následků najednou. Mezi ně patří: zvýšení mzdy, zlepšení pracovních podmínek a veřejné uznání.

Zkušenosti ukazují, že jednou ze základních potřeb zaměstnanců jakékoli úrovně – od přímého personálu až po manažery – je potřeba rozvoje a povýšení na kariérním žebříčku. Mnozí lidé, a to nejen ambiciózních, dávají přednost změně zaměstnání, dokonce i ztrátě výdělku, pokud nevidí vyhlídky na svůj růst na starém místě. A naopak, když mladý zaměstnanec vidí ve společnosti své vyhlídky, pracuje mnohem efektivněji a je ochoten zůstat ve společnosti delší dobu.

Společnost by měla organizovat plánování a kontrolu obchodní kariéry každého zaměstnance od okamžiku jeho přijetí do očekávaného propuštění. Každý zaměstnanec, zejména ten, kdo prokazuje příležitosti a touhu po kariérním růstu, by si měl být vědom svých vyhlídek, a to jak na blízkou budoucnost,

tak na delší dobu. Musí však také mít jasnou představu o požadavcích a podmínkách, které musí splňovat, aby se dostal na jednu či druhou příčku kariérního žebříčku.

#### e) Samotná práce a pracovní úkoly

Kromě již zmíněných faktorů ovlivňujících pracovní motivaci zaměstnanců lze také zvýraznit důležitost samotného obsahu práce. Samozřejmě pracovní úkoly do jisté míry ovlivňují motivaci zaměstnance. Tento zdroj motivace je však velice individuální proto, že jednotlivé pracovníky jej vnímají různě. Zaměstnanec, motivovaného svou prací lze poznat například tak, že je připraven pracovat i přesčas a nemá z toho pocit únavy, naopak mu to přináší uspokojení. Takové pracovníky mohou pracovat na úkolech, které se jim líbí nezávisle na tom, jak dlouho to bude trvat, ale na druhou stranu mohou mít snahu vyhnout se činností, které jim až tolik uspokojení nepřinášejí.

Kontrolovat tuto motivaci samozřejmě lze prostřednictvím různorodosti pracovních úkolů a zjišťováním, co jednotlivé zaměstnanci rádi dělají a tyto úkoly jim přidělit. Pokud se to dá v podniku realizovat, lze od pracovníků očekávat lepší výkon, vyplývající z jejich spokojenosti s prací.

Motivaci pracovníka ovlivňuje také i složitost jim vykonávané práce a míra odpovědnosti za tuto práci. Pokud zaměstnanec pořad plní jednoduché rutinní úkoly, úroveň jeho motivace se snižuje. A naopak čím složitější a zajímavější problém musí zaměstnanec vyřešit, tím je úroveň jeho motivaci vyšší a touha po kariérním růstu silnější. Proto že pokud pracovník vidí, že nadřízený mu svěří nějaký důležitý úkol, cítí svou hodnotu ve firmě. (Lorencová; Rohlíková, 2008, s. 163)

## 4. Vlastní práce

Cílem praktické části této bakalářské práce je pomocí metody řízeného rozhovoru zjistit názory pěti vybraných manažerů na druhy a možnosti využití stimulačních nástrojů v procesu řízení zaměstnanců.

### 4.1 Charakteristika vybraných organizací

#### **Rostelekom a.s**

Rostelecom je ruský poskytovatel digitálních služeb. Mezi ně patří služby připojení k internetu, interaktivní televize, celulární komunikace, místní a dálkové telefonní komunikace apod. Společnost zaujímá vedoucí postavení na trhu vysokorychlostního přístupu k internetu a služeb placené televize. Počet předplatitelů širokopásmového přístupu přesahuje 13,5 milionu, předplatitelé společnosti Rostelecom Pay TV - 10,8 milionu, z nichž více než 6,1 milionu tvoří IPTV.

#### **Tsaritsyno a.s**

Společnost Tsaritsyno sídlící v Moskvě je jedním z největších průmyslových podniků v masném průmyslu, který zahrnuje tři výrobní závody a distribuční centrum. Sortiment zahrnuje více než 200 druhů vysoce kvalitních uzenin, pochoutek a polotovarů masných výrobků. Denně se vyrábí 150 tun produkce a ročně ji spotřebuje kolem 10 000 000 lidí. Společnost zaměstnává 1450 lidí.

#### **Bonduelle a.s**

Je to veřejná nadnárodní společnost se sídlem ve Francii. Produkuje konzervovanou, mraženou a čerstvou zeleninu pod značkami Bonduelle, Cassegrain, Arctic Gardens, Globus na 43 továrnách v 11 zemích. Bonduelle je dnes světovým lídrem ve zpracování zeleniny.

#### **Cherkizovo s.r.o.**

Cherkizovo je největší v Ruský producent masa orientovaný na spotřebitele a je jedním z lídrů na trzích s drůbežím a vepřovým masem. Od podniku, který jen zpracovává maso se společnost rozrostla do velkého zemědělského podniku s úplným výrobním cyklem: od rostlinné výroby až po výrobu vysoce kvalitních masných výrobků.

#### **PepsiCo, Inc.**

PepsiCo je jedním z největších světových výrobců potravin a nápojů. Společnost dnes zaujímá přední pozici v segmentech sycených, neperlivých a energetických nápojů se značkami (Pepsi®, 7 Up®, Mirinda®, Adrenaline Rush®). PepsiCo je také největší průmyslový zpracovatel brambor v Rusku a jeden z největších zpracovatelů mléka.

## 4.2 Charakteristika respondentů

Dotazování se zúčastnili pět manažerů z různých organizací a to jak muži, tak i ženy. Z osobních údajů budou uvedeny jména, ale pro přehlednost budou respondenti označováni jako Manažer 1, 2, 3, 4, 5. Dále pro každého z nich bude uvedena krátká charakteristika.

### Manažer 1

Oleg, 40 let, celkem v oboru pracuje 16 let, z nich 9 na vedoucí pozici. Má 8 přímých podřízených.

### Manažer 2

Helena, 50 let, má docela rozsáhlé zkušenosti, na pozici manažera pracuje 11 let, celkem zkušenost v oboru: 18 let, má 10 přímých podřízených.

### Manažer 3

Taisija, 35 let, na pozici manažera pracuje 9 let, celkem zkušenost v oboru: 12 let má 15 přímých podřízených.

### Manažer 4

Tatiana, 39 let, na pozici manažera pracuje 7 let, zkušenost v oboru: 12 let, má 6 přímých podřízených.

### Manažer 5

Pavel 43 let, na vedoucí pozici pracuje 10 let, zkušenost v oboru: 15 let, má 12 přímých podřízených.

## 4.3 Řízené rozhovory

- 1) Kdo je podle vašeho názoru úspěšný manažer?

### Manažer 1

Podle mě úspěšný manažer je ten, kdo umí jasně stanovit cíle a zároveň je schopen vysvětlit podřízeným jakým způsobem je lze dosáhnout. Kvalifikovaný manažer by neměl být ten, kdo nutí lidi něco dělat, ale měl by mít schopnosti, díky kterým jsou lidé ochotni sami ho následovat.

### Manažer 2

Myslím si, že ten, který je v neustálém procesu seberozvoje, růstu a sebezdokonalování. Nikdy by neměl být spokojený s dosaženou profesionální úrovní, protože pouze získáním nových informací a neustálým rozvojem lze dosáhnout realizace potenciálu.

### **Manažer 3**

Úspěch manažera podle mě lze určit podle toho, jak se plní stanovené jím cíle. A to především záleží na tom, jak pracují jeho podřízené. Z toho vyplývá, že manažer by měl vytvořit takové podmínky, za kterých zaměstnanci budou ochotni pracovat a vykazovat dostatečný výkon.

### **Manažer 4**

Podle mého názoru úspěšným manažerem je osoba, která je schopná a zvyklá převzít odpovědnost za své činy, za činy svého týmu a za činy jakékoli jiné osoby, která mu je podřízena.

### **Manažer 5**

Ten, kdo je schopen identifikovat jedinečné schopnosti každého pracovníka a podle toho rozdělit pracovní úkoly. Manažer dosahuje cílů podniku pomocí svých podřízených, proto musí umět správně delegovat úkoly. Pokud nemá s tím problémy lze říct, že je úspěšný.

**Shrnutí:** Tři s dotazovaných manažerů uvádějí že úspěšný manažer se vyznačuje schopností správně organizovat spolupráci se svými podřízenými, protože právě pomocí nichž se dosahuje cílů podniku. Manažer 2 zdůrazňuje důležitost seberozvoje a růstu manažera, podle názoru manažera 4 úspěchem je schopnost převzít na sebe odpovědnost za činnost každé jemu podřízené osoby.

- 2) Jak přistupujete k stimulaci svých podřízených? Používáte stejné prostředky pro všechny nebo určujete individuálně?

### **Manažer 1**

I kdybych chtěl, nemám prostor pro to, abych přistupoval k stimulaci podřízených individuálně. Ve společnosti máme přesně stanovený motivační program, který platí stejně pro všechny členy týmu.

### **Manažer 2**

Při zvolení stimulačních prostředků samozřejmě vycházím z individuálních vlastností každého pracovníka. Stejně prostředky nikdy nebudou fungovat ve sto procentech případů. Pro jednoho pracovníka jsou hlavní motivací peníze, pro jiného kariéra a pro třetího je samotná práce motivací. Proto si myslím, že opravdu účinným bude pouze individuální přístup.

### **Manažer 3**

Ne, v žádném případě nepoužívám stejné prostředky pro všechny. To vychází z toho, že všichni lidé jsou jiní a mají různé motivy, proto je zřejmé, že i stimuly by měli být různé.

### **Manažer 4**

Pokud jde o stimulaci pracovníků, dodržuji především firemní standardy a využívám nástroje které nabízí firma. Nicméně beru v úvahu i osobní potřeby svých podřízených a snažím se použít nejvhodnější nástroj.

### **Manažer 5**

Podle mého názoru je důležité, aby stimulace pracovníků byla zajištěna spravedlivě. Nelze jednomu zaměstnanci slíbit velkou prémie za splnění plánu a jinému symbolický dárek. Ale je také zřejmé, že stejné pobídky nefungují pro každého, proto je třeba zajistit několik různých nástrojů, které budou mít zhruba stejnou hodnotu.

**Shrnutí:** Absolutní většina dotazovaných si uvědomuje, že stejné pobídky nemohou stejně efektivně ovlivňovat pracovní motivaci podřízených. Pouze manažer 1 uvádí, že aplikuje stejné stimulační prostředky pro všechny své podřízené.

3) Které stimulační nástroje používáte v praxi nejvíce nebo nejčastěji?

**Manažer 1**

Jako nejvíce používaný nástroj stimulace můžu uvést odměnu svým zaměstnancům za dosažení dobrých výsledků v podobě organizaci různých akcí. To mohou být jak venkovní výlety, tak i společné zájezdy na několik dní k moři. Podle mých zkušeností to vytváří blízké vztahy mezi pracovníky, což pozitivně ovlivňuje jejich výkon.

**Manažer 2**

Jako jeden z nejvíce používaných stimulačních nástrojů je možné uvést poskytnutí dodatečných dnů dovolené. Jak ukazuje praxe, ve většině případů jsou zaměstnanci ochotni vynaložit zvláštní úsilí a například jeden den pracovat přesčas, pokud mohou získat příležitost pracovat čtyři dny týdně místo pěti.

**Manažer 3**

Mým nejpoužívanějším nástrojem stimulaci je chvála zaměstnanců a zdůraznění jejich silných stránek. Vždycky se snažím komunikovat s podřízenými. Považuji však za důležité nejen říct, že pracovník dobře plní úkoly, ale co konkrétně bylo uděláno dobře a proč.

**Manažer 4**

Nejčastěji používám hmotnou odměnu v podobě prémie, myslím si že to je takový základní a univerzální nástroj pomocí kterého lze ovlivnit pracovní výkon. Obvykle to jsou prémie za dosažení konkrétních výsledků, jako je plnění nebo přeplnění prodejního plánu za měsíc apod.

**Manažer 5**

Každý měsíc odměňuji jednoho pracovníka, který dosáhl nejlepších výsledků. Je to vždycky nějaký symbolický pohár, který pak nějakou dobu stojí u pracovníka na stole, a tímto způsobem motivuje ostatní pracovat líp, aby příště dostali odměnu. Je to taková soutěž, podobně jako ve sportu.

**Shrnutí:** Z odpovědí respondentů je zřejmé, že každý používá v praxi něco jiného. Tři z pěti ale preferují nehmotnou stimulaci v podobě chvály, dodatečných dnů dovoleny a soutěže. Manažer 1 nejčastěji organizuje pro své podřízené různé akce, a manažer 4 používá prémie jako základní nástroj stimulaci.

- 4) Čemu by se měl vyhnout manažer, aby nedošlo k demotivaci pracovníků?

#### **Manažer 1**

První, co mě napadá je veřejná kritika. Myslím si, že každý kvalifikovaný manažer by měl vědět, že to je jeden z nejsilnějších demotivátorů a je lepší nikdy to nepoužívat. Zaměstnanec v této situaci zaujímá pozici obránců a tím vzrůstá pravděpodobnost závažného konfliktu, což v žádném případě nezvyšuje ani výkon ani autoritu manažera.

#### **Manažer 2**

Podle mě je velkou chybou nastavit podřízenému úkol bez vysvětlení, jak ten úkol má být splněn a jakého výsledku od něho očekávají. Samozřejmě nejde o jednoduché rutinní úkoly, ale o nové a složitější. Všichni lidé se od sebe liší v projevu svých schopností. Proto při zadávání úkolu podřízenému je nutné vzít v úvahu tyto vlastnosti a poskytnout komplexní informace o tom co je potřeba udělat, do jakého data, jak a proč. Pokud zadávám svým podřízeným nějaký úkol, vždy poskytuju alespoň dvě varianty jak to lze udělat.

#### **Manažer 3**

Jako chybu bych uvedla že nikdy nelze křičet na pracovníka, ať udělá jakoukoli chybu nebo cokoli jiného. Myslím, že je to v práci naprosto nepřijatelné a určitě demotivuje kohokoliv.

Říkám, že to je chyba ale samozřejmě občas tuto chybu dělám sama, ale vždycky se hned omlouvám.

#### **Manažer 4**

Myslím si, že největší chybou, kterou může manažer udělat – neposkytovat zpětnou vazbu svým podřízeným. A to je určitě může i demotivovat, protože nevědí, jestli vše dělají správně nebo ne.

#### **Manažer 5**

Nikdy nelze ignorovat názory členů týmu. To určitě povede k demotivaci a zároveň pasivnímu chování zaměstnanců. Správný směr není vždy zřejmý a podřízení nejsou vždy připraveni slepě se řídit pokyny vedoucího. Chyby způsobené tím, že manažer nepožádal o názor členy týmu nebo co je ještě horší ignoroval je, mu mohou občas stát velmi draho.

**Shrnutí:** Z odpovědí dotazovaných respondentů bylo zjištěno, že k demotivaci zaměstnanců může docházet v důsledku ignorování manažerem názorů podřízených, kritiky na veřejnosti, zadávání úkolů bez objasnění a také neposkytování manažerem zpětné vazby.

- 5) Jak je zajištěná zpětná vazba mezi vámi a vašimi podřízenými?

#### **Manažer 1**



Bohužel v naší firmě tento nástroj není tak populární a důvodem je to že nejsou pro to stanovený standardy a nikdo po nás to nevyžaduje. Co se týče osobně mě, snažím se poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným pokud to vyžaduje situace, ale průběžně ne.

#### **Manažer 2**

Považuji to za jeden z nejdůležitějších nástrojů, pomoci kterého se dá řídit a ovlivňovat chování zaměstnanců. Myslím si, že to je povinnost každého manažera poskytovat kvalitní zpětnou vazbu svým podřízeným. Proto určitě to používám v práci každý den mnohokrát. A samozřejmě pokud pracovník ví, co dělá správně, které úkoly mu jdou dobře a co ve své práci by měl upravit, efektivita jeho práce se zvyšuje a zároveň i jeho motivace.

#### **Manažer 3**

Snažím se vždycky poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným. Myslím si, že to je velmi důležité, zejména pokud jde o nějaký důležitý projekt. Podle mě to je přímá povinnost každého manažera.

#### **Manažer 4**

Vím, že je to důležité, ale po pravdě řečeno používám zřídka, většinou pokud se sami zaměstnanci ptají. Se svým týmem pracuji už docela dlouho a myslím si, že každý pracovník ví, co má dělat a výsledky jsou dostatečné. Všichni jsou spokojeni proto zatím nevidím smysl nic měnit.

#### **Manažer 5**

Ve společnosti máme zavedený speciální systém, který se nazývá „HODNOCENÍ 360“, pomocí něhož každý zaměstnanec může získat zpětnou vazbu o svých odborných a manažerských kompetencích od kolegů. Hlavní důraz je kladen na hodnocení pěti parametrů, mezi něž patří: vůdčí schopnosti, šíře funkčnosti, schopnost učit se, osobní vlastnosti a schopnost strategického myšlení. Výsledky hodnocení jsou použity pro následný individuální vývoj s interním týmem psychologů, který trvá 18-24 měsíců. Takový systém pomáhá zjistit na jaké úrovni se nachází zaměstnanec jako odborník.

**Shrnutí:** Z odpovědí respondentů je vidět, že všichni používají tento nástroj. Někdo ho ale považuje za jeden z nejdůležitějších, někdo používá jen zřídka.

- 6) Jak se dají zjistit individuální motivátory každého pracovníka?

#### **Manažer 1**

Můžu něco říct o tom, jak to děláme v naší firmě. Osobní motivátory každého pracovníka zjišťujeme hned na prvním pohovoru, když člověk ještě není našim zaměstnancem. Máme pro to speciální seznam otázek, odpovědi na které nám poskytují komplexní informace o tom, co danou osobu motivuje a pokud se ten člověk stává součástí našeho týmu, už víme jak s ním dál zacházet a motivovat.

#### **Manažer 2**

Myslím si, že vhodným způsobem zjistit co člověka motivuje je pozorování. To znamená analyzovat jeho činnost, jak plní zadané úkoly, jak dlouho mu to trvá, kolik na to potřebuje vynaložit úsilí apod. A na základě toho se da posoudit jaká je jeho motivace v práci, jestli je ochoten pracovat víc za dodatečnou odměnu nebo mu peníze vůbec nevadí a rád by plnil zajímavější úkoly.

### **Manažer 3**

Podle mě je nejjednodušším způsobem zjistit osobní motivátory pracovníků zeptat se je. Proto periodicky provádím mezi svými podřízenými průzkum a jako výsledek dostávám hotová data na základě kterých pak sestavuji motivační program individuálně pro každého pracovníka.

### **Manažer 4**

Myslím si že se to da učinit prostřednictvím neformální komunikace se svými podřízenými. Pokud víte například co se děje v životě konkrétního pracovníka, o jeho koníčcích, co má rad apod. bude to pro vás mnohem snazší pochopit jaké má motivy v práci a jakým způsobem se ho dá stimulovat.

### **Manažer 5**

Myslím si, že lze to zjistit pomocí zadávání podřízeným různých obchodních případů. To může být zajištěné v podobě krátkého školení, během kterého se zaměstnanci musí poskytnout řešení několika obchodních případů. A na základě výsledků se dá posoudit kdo a čím je motivován.

**Shrnutí:** Z odpovědí manažerů je patrné, že v každém podniku zjišťování osobních motivátorů zaměstnanců funguje jinak. Někde to zjišťuje hned na prvním pohovoru a dále tvoří motivační program, v jiné firmě preferují pozorování a následnou analýzu chování zaměstnance. Také byly zmíněny názory, že to lze poznat v procesu neformální komunikace nebo průběžným dotazováním.

7) Jak byste hodnotil/a účinnost negativní stimulaci a využíváte ji v praxi?

### **Manažer 1**

Myslím si, že to přímo závisí na konkrétní situaci a osobnosti pracovníka. V některých případech to je účinné, v jiných to naopak demotivující. Proto já používám negativní stimulaci pouze v nezbytných případech.

### **Manažer 2**

Skoro nikdy to nepoužívám v praxi se svými podřízenými. Proto, že jsem přesvědčena že jakékoliv sankce a pokuty nevedou k ničemu dobrému, jinými slovy to nefunguje. Vždycky se snažím varovat své podřízené minimálně dvakrát a pouze v tom případě, že zaměstnanec pokračuje v nežádoucím chováním, můžu uplatnit sankce.

### **Manažer 3**

Jak ukazují moje zkušenosti, funguje to opačným způsobem. Pracovala jsem ve velké společnosti, kde byl zaveden celý systém pokut, ale nezabránilo to ani pozdním příchoďům ani jiným podobným věcem. Lidé se nebáli zaplatit svými penězi. Proto teď ve své práci s týmem nepoužívám žádné nástroje negativní stimulace, ale snažím se především budovat dobré vztahy v kolektivu.

### **Manažer 4**

Bohužel používám, ale občas je to opravdu potřeba a funguje to. Nikdy ale nenutím platit pokuty, nepodporuji tuto metodu. Než uplatním jakoukoli sankci, tisíckrát zaměstnanci udělám varování. Myslím si, že pokuty a podobné věci demotivují pracovníky. Jediná věc, na kterou jsem striktní, je absence, když nevím, proč se zaměstnanec nedostavil do práce. V tomto případě obvykle píšou mé podřízené vysvětlivky. Ale se svými pracovníky to mám zavedené tak, že vždycky mi předem říkají, jestli budou potřebovat přijít do práce později, v tomto případě žádné sankce nejsou.

### **Manažer 5**

Myslím si, že tento druh stimulace je docela účinný a často pomáhá vyhnout se nežadoucím chování zaměstnanců.

**Shrnutí:** Názory většiny manažerů se shodují v tom, že negativní stimulace ne vždy bývá efektivní. Někteří jsou přesvědčeni, že to vůbec nefunguje a jenom jeden respondent uvedl, že považuje tento druh za účinný.

## 8) Jaké máte zkušenosti s motivačním dopadem hmotné a nehmotné stimulace ?

### **Manažer 1**

Podle mého názoru je hmotná stimulace mnohem větší dopad, protože hlavním motivem většiny lidí v práci jsou peníze. A často pracovníci jsou ochotni vynaložit více úsilí, pokud očekávají za to „extra“ peníze.

### **Manažer 2**

Podle mého názoru není hmotná stimulace dobrým motivátorem. Každý pracovník na konci měsíce dostává plat, proto dodatečné platby málokdy mají silný účinek. V práci se svými podřízenými preferuji nehmotnou stimulaci v podobě chvály a také se snažím více s nimi komunikovat.

### **Manažer 3**

Nepovažuji hmotnou stimulaci za účinnou, hlavně v podobě prémie a dodatečných plateb zaměstnancům. A to z toho důvod, že peněžní odměna má docela krátkodobý vliv a zároveň si na to lidé brzy zvykají.

#### **Manažer 4**

Myslím si, že hmotná stimulace má větší dopad na motivaci mladých pracovníků, které se nacházejí na startu kariéry. Mají mnoho potřeb, teprve začínají budovat rodinu, nemají vlastní bydlení apod.

Samozřejmě hmotná stimulace pro ně bude vhodnější. Ale pro zaměstnance, kteří mají více zkušeností v oboru a dostatečně vydělávají, hmotná stimulace podle mě nebude až tak efektivní.

#### **Manažer 5**

Podle mého názoru pravidelná nehmotná stimulace má větší dopad na motivaci podřízených. Ne všichni zaměstnanci jsou v práci motivováni penězi, ale chvála a s tím spojený pocit důležitosti pro společnost podle mě mohou zvětšit motivaci každého pracovníka.

**Shrnutí:** Názory manažerů 2, 3 a 5 se shodují v tom, že nehmotná stimulace má větší vliv na motivaci podřízených. Manažer 1 je přesvědčen, že větší dopad na motivaci mají peníze. Manažer 4 uvádí, že vliv hmotné odměny záleží na tom, kde na karirovém žebříčku se nachází zaměstnanec a jak velký má plat. A s tímto názorem asi souhlasím nejvíce.

### 9) Jak byste hodnotil/a vliv vzdělávání na motivovanost pracovníků?

#### **Manažer 1**

Myslím si, že to je silným motivátorem především pro zaměstnance, kteří přistupují k práci s nadšením a mají zájem o rozvoj v profesi. Takoví pracovníci se vždy snaží získat maximum od každého semináře a programu. A po absolvování vždy aplikují získané znalosti v praxi.

#### **Manažer 2**

Mně se zdá, že vzdělávání pracovníků úzce souvisí s jejich kariérním růstem, protože čím více zkušeností a dovedností získávají, tím je jejich posun na kariérním žebříčku rychlejší. Pokud si zaměstnanec toho uvědomuje, mělo by to pro něho být dobrým stimulem.

#### **Manažer 3**

Podle mě vzdělávací programy a semináře mají pozitivní vliv na motivaci pracovníků. Protože, jak ukazují moje zkušenosti, absolutní většina zaměstnanců chce růst a rozvíjet se jako odborníci. Právě tuto možnost poskytuje firma, která hradí náklady na vzdělávání pracovníků.

#### **Manažer 4**

Hodnotím tento nástroj jako velmi účinný a efektivní, proto se vždycky snažím pro své podřízené vyhledávat různé kurzy a vzdělávací programy a obracím se na vrcholové vedení, aby poskytlo pro to finanční prostředky. A v naší firmě to je taková běžná praxe.

#### **Manažer 5**

Myslím si, že vzdělávací programy, kurzy, semináře, které jsou prováděny v rámci naší

společnosti mají pozitivní vliv na zaměstnance. Samozřejmě někdo z toho získává víc znalosti, někdo méně, ale celkový efekt je podle mě dobrý a stojí to za to.

**Shrnutí:** Všichni dotazovaní se názorově shodují, že vzdělávání hraje důležitou roli v procesu stimulaci pracovníků a kromě toho, že zvyšuje jejich kompetenci, má také pozitivní vliv i na motivaci.

10) Co vás osobně motivuje k práci a k tomu abyste vedl lidi?

#### **Manažer 1**

V práci mě nejvíc motivuje pozitivní zpětná vazba, kterou dostávám od svého nadřízeného. Ale ty výsledky a dosažené cíle nejsou možné bez mého týmu.

#### **Manažer 2**

Motivuje mě především práce v týmu, protože to je možnost se neustále učit od svých kolegů. Postupem času se spolu rozvíjeme a rosteme jako odborníci. Kromě toho většina mých kolegů jsou moji skuteční přátelé, se kterými jdeme spolu i v osobním životě mimo práci.

#### **Manažer 3**

K práci mě nejvíc motivuje možnost komunikovat s různými odborníky, a co se týče vedení, motivuje mě možnost pomáhat svým podřízeným uvolnit svůj potenciál a spolu s tím i rozvíjet svoje kompetence.

#### **Manažer 4**

Moje hlavní motivace je kariéra a profesionální rozvoj. Proto považuji za důležité neustále se učit něco nového a zvyšovat své kompetence.

#### **Manažer 5**

V práci mě motivuje dosažení cílů a realizace různých projektů, což samozřejmě není možné bez účasti mých podřízených. Každý projekt je pro nás výzvou. Mám rad dynamiku skupinové práce a společné směřování k cíli, a proto je vedení lidí pro mě taky velkou motivací.

**Shrnutí:** Z odpovědi respondentů bylo zjištěné, že manažery v jejich práci motivuje pozitivní zpětná vazba od nadřízeného, práce v týmu, možnost komunikace s jinými odborníky a také karierní růst a realizace projektů.

## **4.4 Vyhodnocení výsledků**

Na základě výsledků provedeného výzkumu můžeme přijít k závěru o tom, jak se v praxi uplatňuje stimulace zaměstnanců, co si manažeri myslí o různých způsobech stimulace a od čeho závisí motivovanost kolektivu na pracovišti.

Většina respondentů označila vážnost schopnosti vytvářet vztahy se svými podřízenými, od čeho podle nich v konečném důsledku závisí úspěch společnosti. Všichni dotázaní na základě svých osobních zkušeností také potvrdili důležitost individuálního přístupu ke stimulaci podřízených. Kvůli tomu při práci se svým kolektivem preferují výběr takových stimulačních nástrojů závisejících od charakteru a potřeb každého podřízeného.

Bez ohledu na to, že většina poptaných, jak ukázal náš výzkum, se snaží stimulovat své kolegy individuálně, každý manažér byl schopen vydělit několik univerzálních nástrojů, které nejčastěji používá. Jako nejčastější byly upomínané pochvala, prémie, dni dovolené navíc.

Další výzkumní otázka se týkala toho, jakých chyb se dopouštějí šéfové, v důsledku kterých můžou být zaměstnanci demotivováni. Každý z dotázaných vyjádřil svůj názor na nejdůležitější faktory, a jako nejvýznamnější chyby se ukázali ignorování názoru zaměstnanců, veřejná kritika při jiných kolezích.

Jak bylo dokázáno výzkumem, zpětná vazba se ukázala být neoddělitelnou částí práce každého manažera. Existují samozřejmě i rozdíly ve frekvenci používání zmiňovaného nástroje respondenty. Pro některé je to každodenní povinnost, jiní jej používají jen po požádání svými podřízenými.

Další otázka se týkala toho, jakým způsobem řídicí pracovníci chápou a určují, co nejvíce motivuje individuální zaměstnance, aby pro každého v budoucnu mohli být vybrány nejefektivnější nástroje stimulace. Z odpovědí vyplynulo, že někteří se k danému problému staví přímo, a to tím způsobem, že se na to ptají zaměstnanců a někteří na druhou stranu upřednostňují pozorovat zaměstnance, a na základě svého úsudku vyváží závěry o motivech podřízených. Téměř všichni respondenti se shodli na tom, že negativní stimulace funguje jenom výjimečně, anebo nefunguje vůbec. Kvůli tomu se snaží používat jiné, podle jejich názoru účinnější metody stimulace.

I když většina dotazovaných vyjádřila svůj názor, že nemateriální stimulace funguje na podřízených efektivněji a dlouhodoběji, také bylo zmíněno, že motivace zaměstnance materiálními stimuly, jako například peníze nebo dárky závisí v prvním řadě od výšky výplaty daného pracovníka, kvůli tomu, že čím vyšší je výplata, tím větší množství potřeb si může pracovník splnit. Když je v takovém případě se všem spokojen, jeho motivovanost doplňkovými platbami ve formě prémie nebude tak vysoká.

Všichni manažeri se shodli na tom, že možnost učit se za prostředky firmy hraje důležitou roli a má pozitivní vliv na motivaci pracovníků.

Poslední otázka byla věnována tomu, co motivuje v práci manažeri. Pro některé je hlavní motivací práce v týmu a možnost pomáhat svým podřízeným odhalit svůj potenciál, jiných zas motivuje dosažení cílů a realizace složitých projektů.

## 5. Závěr

Táto bakalářská práce byla zaměřena na téma možnosti stimulace pracovního chování a její cílem bylo zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených. Práce poskytuje ucelený pohled na přehled teoretických východisek řízení lidí a doplňuje teoretické znalosti praktickým výzkumem formou řízených rozhovorů.

Jak ukázal výzkum, efektivně řídit lidské zdroje není jednoduchá úloha, která vyžaduje širokou škálu schopností a dovedností. To je způsobeno především tím, že každý člověk je jedinečný, proto vyžaduje individuální přístup. A manažer s tím musí počítat.

Klíčovou součástí každodenní práce manažera je motivace podřízených. Během řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že všichni respondenti si uvědomují toho, že dosažení cílů organizace není možné bez motivovaných zaměstnanců, kteří jsou základní součástí každé efektivně fungující společnosti.

Postupem času se mění motivy lidí v práci. Peníze už nehrají tak velkou roli v motivaci zaměstnanců. Větší význam získávají vztahy se spolupracovníky, komfortní pracovní prostředí a morální hodnocení. A jak dokázali výsledky strukturovaných rozhovorů, ne všichni manažeři považují hmotnou stimulaci za účinnou. Závisí proto od manažera, jak dobře pozná své zaměstnance, nakolik je zkušený v oblasti řízení lidských zdrojů a pro jaké motivační nástroje se rozhodne na cestě k budování prosperující firmy.

## 6. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Personální Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Vyd. Praha Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing vyd. Hradec Králové, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

LORENCOVÁ, Hana a ROHLÍKOVÁ, Petra. Základy psychologie pro ekonomy: vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-39-4.

MAGRETTA, Joan. Co je to management vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072611062

MAYEROVÁ, Marie. Stres Motivace a Výkonnost vyd. Praha: Grada. 1997. ISBN 8071694258

NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie osobnosti, Vyd. Praha Academia. 1997. ISBN 80-200-1289-3

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.



PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PROVAZNÍK a KOMARKOVÁ. Motivace pracovního jednání vyd. 1. Praha 1998 ISBN 80-7079-283-3

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. vydání. Praha: Management Press, 2013, 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

## 7. Přílohy

### 7.1 Otázky manažerům

- 1) Kdo je podle vašeho názoru úspěšný manažer?
- 2) Jak přistupujete k stimulaci svých podřízených? Používáte stejné prostředky pro všechny nebo určujete individualně?
- 3) Které stimulační nástroje používáte v praxi nejvíc nebo nejčasteji?
- 4) Čemu by se měl vyhnout manažer, aby nedošlo k demotivaci pracovníků?
- 5) Jak je zajištěná zpětná vazba mezi vami a vašimi podřízenými?
- 6) Jak se dá zjistit individuální motivatory každého pracovníka?
- 7) Jak byste hodnotil/a účinnost negativní stimulaci a využíváte li ji v praxi?
- 8) Jaké máte zkušenosti s motivačním dopadem hmotné a nehmotné stimulace ?
- 9) Jak byste hodnotil/a vliv vzdělávání na motivanost pracovníků?
- 10) Co vás osobně motivuje k práci a k tomu abyste vedl/a lidí?