

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců

Bc. Veronika Benešová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Benešová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců

Název anglicky

Manager stimulation of work behaviour employee

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobnostní determinanty

Doporučené zdroje informací

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

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování této diplomové práce. Děkuji také managementu a zaměstnancům společnosti KB Penzijní společnost, a.s. za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování nezbytných informací pro zpracování této diplomové práce.

Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje tématu „manažerské stimulace pracovního chování zaměstnanců“. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena literární rešerší, která vymezuje základní pojmy, které souvisejí s motivací zaměstnanců, stimulací a vedením lidí. Zejména popisuje pojmy management, manažer, motivace, stimulace, osobnostní determinanty. Praktická část je zaměřena na manažerskou činnost a motivaci zaměstnanců. Cílem této části je zjistit výsledky vnějšího působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, styly vedení, motivace, motivační techniky, stimulace

Managerial stimulation of work behavior of employees

Abstract

This thesis deals with the topic „managerial stimulation of work behavior of employees“. The work is divided into two main parts: theoretical and practical. The theoretical part is based on a literature review and defines basic concepts related with issues of employee’s motivation, stimulation and leadership. Especially the basic concepts like a management, a manager, a motivation, a stimulation, a personality determinants. The practical part is focused on managerial activities and motivation of employees. The aim is to find result of incentive action of the managers on the work behavior of subordinates to find out its influence by the action of motivational stimulation.

Keywords: a management, a manager, a managerial functions, a leadership, a leadership styles, a motivation, a motivational techniques, a stimulation

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodický postup.....	13
3 Teoretická část.....	14
3.1 Management	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Manažerské rysy a styl řízení.....	15
3.2.2 Manažeři a jejich prostředí	17
3.3 Manažerské funkce.....	17
3.3.1 Plánování	18
3.3.2 Organizování.....	18
3.3.3 Personalistika	19
3.3.4 Kontrolování	19
3.3.5 Vedení.....	19
3.4 Styly vedení.....	20
3.5 Motivace.....	21
3.5.1 Vnitřní a vnější motivace	21
3.5.2 Negativní motivace	22
3.5.3 Proces motivace	22
3.5.4 Motivy a stimuly	22
3.5.5 Motivační proces.....	23
3.5.6 Potřeby	23
3.5.7 Vztah mezi motivací a výkonem	23
3.5.8 Činitelé pracovní motivace	24
3.6 Teorie pracovní motivace.....	25
3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	25
3.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	28
3.6.3 McClellandova teorie.....	29
3.6.4 Vroomova expektační teorie.....	30
3.6.5 Teorie očekávání podle Portera a Lewlera	31
3.6.6 Teorie spravedlnosti.....	31
3.6.7 Teorie X a Y	32
3.6.8 Teorie „cukru a biče“	33
3.6.9 Teorie instrumentality.....	33
3.7 Podnik jako motivující prostředí	33

3.7.1	Pracovní prostředí a jeho dopad na motivaci.....	34
3.7.2	Podnikové klima	35
3.7.3	Zaměstnanecký program.....	35
3.7.4	Vybrané stimuly podrobněji	36
3.7.4.1	Flexibilní pracovní doba.....	36
3.7.4.2	Home office	36
3.7.4.3	Plat.....	37
3.7.4.4	Rozvoj zaměstnanců.....	38
3.7.4.5	Zaměstnanecké akce.....	38
4	Praktická část	39
4.1	Charakteristika organizace	39
4.2	Charakteristika praktické části	40
4.2.1	Výsledky řízeného rozhovoru – manažeri a vlastní názor.....	41
4.2.1.1	Způsoby zjišťování odpovědí	41
4.2.1.2	První část dotazníku – charakteristika respondentů	42
4.2.1.3	Druhá část dotazníku – chování ideálního manažera a pomoc podřízeným	44
4.2.1.4	Třetí část dotazníku – zapojení pracovníků do rozvoje a inf.....	49
4.2.1.5	Čtvrtá část – motivace podřízených	51
4.2.1.6	Pátá část dotazníku – význam pracovních stimulů na pracovní výkon podřízených.....	56
4.2.2	Výsledky dotazníkového šetření – zaměstnanci a vlastní názor.....	57
4.2.2.1	Způsoby zjišťování odpovědí	57
4.2.2.2	První část dotazníku – charakteristika respondentů	57
4.2.2.3	Druhá část dotazníku – vnímání chování vedoucího.....	60
4.2.2.4	Třetí část dotazníku - zapojení pracovníků do rozvoje a inf.	65
4.2.2.5	Čtvrtá část – motivace zaměstnanců.....	66
4.2.2.6	Pátá část dotazníku – význam pracovních stimulů na pracovní výkon	68
5	Zhodnocení – tedy porovnání dotazníku manažera a zaměstnance.....	74
6	Závěr.....	79
7	Seznam použitých zdrojů	81
8	Přílohy	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 Míra řazení teorie stylu jednání, vlastní zpracování	16
Obrázek 2 Autorita ve skupině, vlastní zpracování	20
Obrázek 3 Proces Motivace, vlastní zpracování	23
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb, vlastní zpracování	26

Seznam tabulek

Tabulka 1 Odpovědi manažerů na otázku č. 6	45
Tabulka 2 Odpovědi manažerů na otázku č. 7	46
Tabulka 3 Odpovědi manažerů na otázku č. 8	47
Tabulka 4 Odpovědi manažerů na otázku č. 9	48
Tabulka 5 Odpovědi manažerů na otázku č. 10	49
Tabulka 6 Odpovědi manažerů na otázku č. 11	50
Tabulka 7 Odpovědi manažerů na otázku č. 12	51
Tabulka 8 Odpovědi manažerů na otázku č. 13	51
Tabulka 9 Nejčastěji využívané formy motivace.	52
Tabulka 10 Odpovědi manažerů na otázku č. 14	52
Tabulka 11 Odpovědi manažerů na otázku č. 15	53
Tabulka 12 Odpovědi manažerů na otázku č. 16	54
Tabulka 13 Odpovědi manažerů na otázku č. 17	55
Tabulka 14 Odpovědi manažerů na otázku č. 18	55

Seznam použitých grafů

Graf 1 Jaké je vaše pohlaví?	42
Graf 2 Jaký je váš věk?	42
Graf 3 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	43
Graf 4 Jak dlouho pracujete v KB PS?	43
Graf 5 Jak dlouho dojíždíte do vašeho zaměstnání?	44
Graf 6 Jak myslíte, že by se měl chovat ideální vedoucí ke svým podřízeným?	45
Graf 7 Odpovědi manažerů - otázka č. 8 - frekvence	47
Graf 8 Odpovědi manažerů - otázka č. 8 - typ	47
Graf 9 Odpovědi manažerů - otázka č. 11 – detail	50
Graf 10 Odpovědi manažerů na otázku č. 19	56
Graf 11 Odpovědi manažerů na otázku č. 20	56
Graf 12 Odpovědi manažerů na otázku č. 21	57
Graf 13 Jaké je vaše pohlaví?	58
Graf 14 Jaký je váš věk?	58
Graf 15 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	59
Graf 16 Jak dlouho pracujete v KB PS?	59
Graf 17 Jak dlouho dojíždíte do Vašeho zaměstnání?	60
Graf 18 Jak byste zhodnotil/a chování vašeho vedoucího (přímého nadřízeného) k vám jako podřízenému?	61
Graf 19 Máte důvěru ve svého vedoucího (přímého nadřízeného)?	61
Graf 20 Obracíte se někdy na vašeho vedoucího (přímého nadřízeného) s prosbou o pomoc při řešení vašeho úkolu?	62

Graf 21 Pomůže vám vedoucí (přímý nadřízený) s vyřešením náročného úkolu, můžete se na něj obracet pro užitečnou radu a pomoc?.....	63
Graf 22 Jaké silné stránky si nejvíce vážíte na vašem vedoucím (přímým nadřízeným)? ..	63
Graf 23 Jak hodnotíte vztahy se svým vedoucím (přímým nadřízeným)?	64
Graf 24 Je váš pracovní kolektiv přátelský?	64
Graf 25 Jste dobře informován/a o dění v KB PS?.....	65
Graf 26 Jak jsou ze strany vedení přijímány vaše náměty, návrhy, inovace?	66
Graf 27 Víte, co musíte udělat proto, abyste dostali maximální možné bonusy?.....	66
Graf 28 Jak je pro vás důležitá ústní pochvala či uznání od vedoucího (přímého nadřízeného)?	67
Graf 29 Jaký dopad na vaši práci má negativní motivace od vedoucího (přímého nadřízeného)?	68
Graf 30 Uveďte prosím, jaký význam mají následující hmotné stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.	68
Graf 31 Uveďte prosím, jaký význam mají následující sociální stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.	69
Graf 32 Jste celkově spokojen/a s prací v openspace? S teplotou, se světlem, hlukem, čerstvým vzduchem... ..	70
Graf 33 Pokud nejste spokojen v openspace, napište prosím proč.	70
Graf 34 Uveďte prosím, jaký význam mají následující morální stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.	71
Graf 35 Jsou pro vás motivační faktory (benefity) dostačující?	72
Graf 36 Doplnující otázka k otázce č. 21 - pokud nejsou benefity v KB PS dostačující, jaký benefit nejvíce postrádáte?.....	72

1 Úvod

V zaměstnání tráví většina lidí významnou část svého života. Je to čas, který trvale ovlivňuje kvalitu našich životů a právě manažeři mají v rukou celou řadu es, kterými mohou život svým zaměstnancům zpříjemnit

Spousta lidí se domnívá, že práce manažera je jednoduchá, a každý má pocit, že by to na jejich místě zvládl lépe. Manažer má přece tým pracovníků, rozdává úkoly, jeho tým je plní a on je úspěšný. Takhle jednoduché to však není. Práce manažera je velmi obtížná. Měl by vynikat nebo se alespoň orientovat v řadě oborů. Měl by mít přehled o ekonomice, měl by mít odborné znalosti z oboru, v němž pracuje, měl by být psychologem, tedy vědět, jak se jeho zaměstnanci cítí a co je nejvíce motivuje. Měl by být i dobrým koučem, leadrem a partnerem. Měl by podávat zaměstnancům pomocnou ruku a poskytovat jim zpětnou vazbu, být shovívavý, mít pochopení. Manažer by vlastně měl být vším, čím jen být může.

Práci manažera neusnadňuje ani dynamická doba, která pracovníkům a manažerům nakládá na bedra náročné úkoly i cíle. Právě vysoké pracovní tempo a obtížné pracovní úkoly mohou vyvolat u pracovníků pocit, že již nemohou dále. Vysoké pracovní nasazení často vede k vyhoření a velké nespokojenosti zaměstnance. Je proto třeba práci nejen dobře organizovat a plánovat tak, aby nedocházelo k přílišné frustraci jednotlivých pracovníků, ale je čím dál důležitější pracovníky správně motivovat.

Obecně se říká, že zaměstnance nejvíce motivují peníze, lidé jsou v dnešní době ochotni pracovat velice tvrdě právě pro tučnou peněžní odměnu. Jaké stimuly však ve skutečnosti ovlivňují zaměstnance nejvíce, je otázkou. Každý je jiný a každý pracovník reaguje pozitivně na jinou formu ocenění. Proto je na místě nepodceňovat vhodný výběr stimulů pro každého pracovníka. V ideálním světě, by si každý zaměstnanec mohl zvolit soubor benefitů, které bude využívat. To by pak mělo vést k vyššímu výkonu a větší spokojenosti pracovníků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit výsledky incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených a zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů. Dílčím cílem je charakterizovat základní pojmy a teorie, které je potřebné znát pro porozumění dané problematice.

2.2 Metodický postup

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována literární rešerši, ve které je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci, zejména jsou zde vysvětleny pojmy, jako je manažer, motivace, stimulace, a osobnostní determinanty v širším slova smyslu. Informace pro literární rešerši budou získány studiem doporučených publikací a odborné literatury. Druhá část diplomové práce je tvořena charakteristikou zkoumaných objektů, dále se skládá z určení souboru respondentů. Získaná data budou shromážděna a následně porovnána a vyhodnocena. Následně bude vypracován závěr a přidán vlastní názor a rady pro manažery.

3 Teoretická část

3.1 Management

Několik málo myslitelů si začínalo uvědomovat existenci managementu na prahu první světové války. Do procesu řízení bylo přímo zapojeno velice málo lidí, a to i v těch nejvyspělejších zemích. (Drucker 2012)

Počátky moderního managementu se datují do dvacátého století, kdy ekonomové, průmysloví inženýři a teoretikové začali představovat klasický přístup pro potřeby zvyšování produktivity práce. (Donnelly a kolekt., 1997)

Ve světové i české manažerské literatuře je možné nalézt desítky definic a interpretací pojmu „management“. Neexistuje jednoznačné chápání tohoto pojmu. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Základním úkolem managementu je umožnit lidem dosahovat společných cílů, hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje, tedy všeho, co potřebují, aby mohli prostřednictvím kolektivní výkonnosti podat výkon a reagovat na přicházející změny. (Drucker, 2012)

Management je proces, ve kterém k tvorbě a udržování prostředí přispívají jednotliví pracující společně ve skupinách, a účinně tak dosahují definovaných cílů. (Koontz a Weihrich, 1998)

Management J. H. Donnelly vysvětluje jako proces, kde dochází ke koordinaci činností skupiny pracovníků, realizované jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení předem stanovených výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly a kolekt., 1997)

Dříve firmy zaměstnávaly zejména manuální pracovníky, dnešní doba je jiná, management např. v USA tvoří nejpočetnější skupinu pracovních sil, tedy více než jednu třetinu z celkového počtu pracovníků. (Drucker, 2012)

3.2 Manažer

P. F. Drucker definuje manažera jako vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za dosažení cílů v jemu svěřených organizačních jednotkách. Obvykle se významně podílí na tvorbě cílů i na zajištění stanovených podmínek. Zejména se zaměřuje na plánování, organizování a kontrolu práce svých spolupracovníků. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Peters a Watermanem definují manažera jako výborného komunikátora a tvůrce hodnot. Manažery popisují jako rádce a světlohoše, jejichž světlo a rady jsou klíčové k dosažení požadovaných výsledků. (Donnelly a kolekt., 1997)

Manažer také poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu (formou pochvaly, pokárání), a tím komunikuje pracovníkům, jak dobře splnili zadaný úkol. (Dvořáková, 2004)

Místo pojmu manažer se často používá slovo „leader“, resp. vůdce. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

3.2.1 Manažerské rysy a styl řízení

Teorie rysů vycházela z předpokladu, že manažeři se rodí s určitými osobnostními rysy, které jsou pro vykonávání této činnosti nezbytné. Tento názor přetrvával až do padesátých let. Později se zjistilo, že vrozené rysy jako je například částečná inteligence, tvořivost, energetická vybavenost jsou stejně důležité jako vlastnosti, které je možné získat pravidelným tréninkem. Příkladem osvojené vlastnosti je umění komunikace a ovládnutí asertivity. (Mikuláščík, 2015)

Další teorie pojednávající o manažerských rysech řadí mezi nejdůležitější manažerské rysy sebedůvěru, energii, inteligenci, dominanci a nezbytné technologické znalosti řízeného oboru. Tato teorie se nazývá **teorie Stogdilla a Manna**. (Mikuláščík, 2015)

Britský teoretik John Adair, který napsal knihu *Jak efektivně vést druhé*, je velkým zastáncem **teorie Ghiselliho**, která pojednává o třech skupinách vlastností:

- schopnosti
- osobnostní rysy
- motivační rysy.

Teorie Ghiselliho vysvětluje, že tyto důležité vlastnosti je možné rozvinout tak, aby byly pro manažerské řízení vyhovující. Výše zmíněný britský teoretik zdůrazňuje, že velkým uměním manažera je vytvořit vyvážený a akční tým a tento tým je třeba dobře znát a motivovat jej. (Mikuláščík, 2015)

Tendenci k rutinnímu chování se věnuje **teorie stylu jednání**, která rozlišuje tři styly chování, které je možné seřadit dle míry řízení. (Mikuláščík, 2015)

autokratický styl

demokratický styl

liberální styl

Obrázek 1 Míra řazení teorie stylu jednání, vlastní zpracování (z knihy Mikuláščík, 2015)

Autokratický styl je styl, kdy má manažer veškerou moc a stanovuje si úkoly sám, následně o nich rozhoduje a kontroluje jejich naplnění. Zaměstnance motivuje spíše silou. Dává příkazy svým přímým podřízeným, není zde moc prostoru pro seberealizaci či iniciativu jednotlivých zaměstnanců. Výhodou tohoto stylu je například stabilní pracovní výkonnost a přehledný systém, v kterém zaměstnanci jasně vědí, jaké mají odpovědnosti a jak a kdy mají jednotlivé úkoly plnit. (Mikuláščík, 2015)

Demokratický styl je někdy označován i jako participativní, protože manažer práci i úkoly rozděljuje v součinnosti se svými podřízenými. Takovýto manažer práci kontroluje i koordinuje spíše neformálním způsobem. Velkým pozitivem je zde silná motivovanost podřízených, protože mohou svoji práci provádět, tak jak si myslí, že je to nejvhodnější a nejefektivnější. Bohužel občas může práce podřízeného trvat delší dobu, než je žádoucí. (Mikuláščík, 2015)

Laissez-faire, je **liberální styl**, který označuje volnost při výkonu práce. Zaměstnanci zde řídí, rozhodují, zodpovídají za kvalitu i kontrolu práce sami. Manažer je zde důležitou postavou, která pomáhá pracovníkům se složitými úkoly, dále informuje zaměstnance o důležitých skutečnostech. Zaměstnanci zde mají možnost maximální seberealizace a rozvoje. Na místě je však obezřetnost, nevýhodou tohoto stylu řízení je možnost porušení pracovního pořádku při absenci manažera. (Mikuláščík, 2015)

M. Armstrong a S. Taylor hovoří v knize *Řízení lidský zdrojů* o **stylu řízení**, které je možné charakterizovat v mezích následujících extrémů:

- *autokratický – necharismatický*
- *kontrolující – demokratický*
- *charismatický – necharismatický*
- *transakční – transformační.*

Manažeři se většinou nachází někde mezi výše uvedenými extrémů. Styl řízení je ovlivňován dalšími faktory, mezi které řadíme například aktuální dění v dané společnosti, pocit manažera, kultura v dané organizaci, očekávané reprezentativní chování manažera a jiné. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.2.2 Manažeři a jejich prostředí

Pracovní prostředí manažerů prochází v současné době velkými změnami. Řada odborníků se domnívá, že z důvodu digitalizace se bude čím dál více snižovat počet pracovníků i počet řídicích stupňů. Nelze proto vyloučit, že velká ztráta pracovních míst povede zaměstnance ke ztrátě loajality vůči jejich manažerům i firmám. Snižování počtu pracovních míst pravděpodobně povede k organizačním změnám. Mezi organizacemi pak nebude žádaný tolik autokratický styl řízení, potřební pak budou koordinátoři, rádci a kouči. (Donnelly a kolekt., 1997)

Manažeři potřebují monitorovat a respektovat vnější i vnitřní prostředí společnosti. Vlivy, které působí na organizaci z jejího okolí, označujeme jako **vnější prostředí**. Do vnějšího prostředí je možné zařadit například lidské zdroje, zákazníky, dodavatele a konkurenty. Vnější prostředí také ovlivňuje legislativa, ekonomika, technologie a sociální, kulturní a mezinárodní vlivy. **Vnitřní prostředí** zahrnuje prostředí uvnitř organizace, ve kterém manažeři vykonávají své manažerské funkce. (Donnelly a kolekt., 1997)

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti manažera, které by měl manažer provádět účinně a účelně k zajištění kladného výsledku ve své práci. Při vykonávání manažerských funkcí je důležitý vzájemný soulad funkcí, tedy jejich harmonizace a vyváženost. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Autoři popisují manažerské funkce různě. Například H. Koontz a H. Weihrich dělí manažerské funkce do následujících kategorií:

- plánování
- organizování
- personalistika
- kontrolování
- vedení

3.3.1 Plánování

Plánování zpravidla předchází ostatním manažerským funkcím. Reálný plán vyžaduje správné zajištění a rozvržení materiálních zdrojů a lidských potřeb. Dále je třeba provést důkladnou přípravu formou analýz, návrhů a plánovacích studií. Při plánování je třeba zvážit veškeré možné budoucí scénáře a dle nich vybrat ten nejvhodnější. (Koontz a Weihrich, 1998)

Leo Vodáček a Olga Vodáčková v knize *Moderní management v teorii a praxi* definují plánování jako informační proces, při kterém je klíčové určit, jakým postupem dosáhne manažer požadovaného cíle. Příkladem je výběr vhodného scénáře plánu, při zohlednění času, efektivního využití zdrojů a vyrovnáním se s omezujícími podmínkami. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

3.3.2 Organizování

„Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce.“

(Vodáček a Vodáčková, 2006)

Organizování vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro splnění cílů jsou svěřeny těm, kteří jsou schopni je nejlépe splnit. Úkoly jsou navrženy tak, aby korespondovaly se schopnostmi a motivací disponibilních pracovníků. (Koontz a Weihrich, 1998)

Obtížným a velice důležitým úkolem organizování je navrhnutí efektivní organizační struktury, která nejlépe vyhovuje dané situaci. Je zde velice těžké určit, jaké druhy prací

je třeba vykonávat a následně obsadit do těchto pozic nejvhodnější pracovníky. (Koontz a Weihrich, 1998)

3.3.3 Personalistika

Personalistika se věnuje obsazování pracovních pozic a jejich udržování. Pro efektivní a účinné dosahování stanovených cílů je třeba provádět identifikaci všech požadavků na pracovní síly, vytvářet přehled disponibilních pracovníků, věnovat dostatek pozornosti náboru a výběru nových pracovníků a jejich vhodnému umístění. Personalistika se dále zabývá propagací, rozvojem, oceňováním a plánováním budoucího kariérního růstu jednotlivých pracovníků. (Koontz a Weihrich, 1998)

3.3.4 Kontrolování

Kontrolování je porovnání, měření a zhodnocení definovaných plánů, cílů, norem a standardů s dosaženými výsledky (realitou). (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Je to měření dosažených výsledků a jejich odchylek od zadaných cílů a plánů. Měření odchylek pomáhá optimalizovat či odstranit zjištěné odchylky. Pokud se manažerovi nedaří odchylku dlouhodobě odstranit, pak je třeba uplatnit korekci. Je třeba najít odpovědné osoby za danou problematiku a uskutečnit potřebné kroky pro odstranění tohoto nepříznivého stavu. (Koontz a Weihrich, 1998)

3.3.5 Vedení

Manažeři ovlivňují (vedou) svoje pracovníky tak, aby bylo efektivně dosaženo cílů společnosti. Vedení lidí vyžaduje následování. Pracovníci mají tendenci zpravidla následovat manažera, který se snaží uspokojit jejich potřeby, touhy a přání. Proto vedení lidí zahrnuje také komunikaci, motivaci, styl a přístupy manažerů. (Koontz a Weihrich, 1998)

Je důležité, aby manažer zajistil vedením efektivní, účelné a včasné plnění předem definovaných úkolů. Úkoly nemusí být vždy plánované, je třeba umět reagovat i na případné změny a nepředvídatelné situace. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Vedení pracovníků zahrnuje přímý způsob (instrukce, příkazy, normy apod.) a nepřímý způsob (formy motivace, metody hmotné i nehmotné stimulace apod.) usměrňování a koordinování jednotlivých pracovníků i pracovních skupin. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

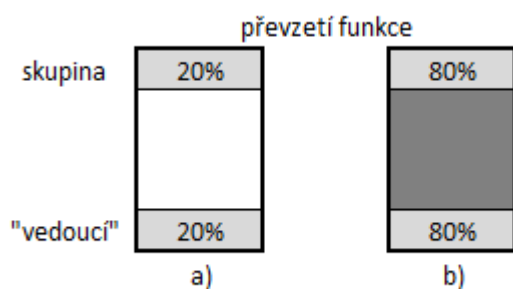
3.4 Styly vedení

Při vedení skupiny zaměstnanců je dobré mít dle H. Kaspera a W. Mayrhofera průvodce (leadra), který pomáhá řešit věci spíše demokratickou či liberální cestou, aby mohl využít maximální potenciál svěřené skupiny. Tedy funkce vedení nemá v rukou pouze řídicí manažer, funkce jsou přeneseny na celý pracovní tým. Tým se pak snaží **funkce vedení** co nejlépe uplatnit při své práci:

- **orientovat se na činnosti, úkoly a cíl** vypracováním cílů, koordinací a budováním týmového ducha, správným nakládáním s informacemi, s cílem dosáhnout nejefektivněji nastavených cílů
- **orientovat se na skupinu**, tedy snaha o vytvoření vyvážené skupiny, kde mají všichni šanci vyjádřit svůj názor, tedy povzbuzování méně výrazných osob a tlumení dominantních osob a správné řešení a hodnocení konfliktů skupiny
- **analyzováním**, pro rozvoj skupiny je třeba poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu, reflexi k prvním dvou definovaným funkcím, tedy diagnostikovat nedostatky skupiny a poučit se z nich.

Pokud je skupina dostatečně zralá, dokáže plnit výše zmíněné funkce sama. Funkce, které ještě nemá skupina dostatečně osvojené, moderuje sám vedoucí či expert, který má potřebné znalosti. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Schwarz vysvětluje, jak působí autorita (direktivní řízení) na skupinu, pomocí grafu níže.



Obrázek 2 Autorita ve skupině, vlastní zpracování (z knihy Kasper a Mayrhofer, 2005)

Levý sloupec a) poukazuje na to, že skupina ani „vedoucí“ nepřijímají dostatečný podíl vedoucích funkcí. Tímto vzniká ve skupině chaos, přehnaná kooperace a případně je potlačena potřebná autorita pro správné fungování skupiny. Pravý sloupec b) pojednává o střetu samostatné a zralé skupiny s autokratickým stylem vedením. Zde je pro manažera důležité odbourat svůj direktivní styl vedení a stát se přebytným, pro dobro celé skupiny.

Základem dobrého řízení manažera je správné nastavení hierarchické struktury, aby výše zmíněné funkce mohly být dobře aplikovány, vykonávány konkrétní pracovní skupinou. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

3.5 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétní motiv vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. (Nakonečný, 1992)

Jinými slovy by se dalo říci, že motivace je vnitřní síla, která pracovníka aktivuje, pohání ke splnění jeho potřeb, tužeb a přání. (Kocianová, 2011)

Motivaci popisuje ve své knize *Personální management* také Michael Armstrong jako akci, při které je očekáváno dosažení určitého cíle a ceněné odměny, která uspokojí individuální potřeby. (Armstrong, 1999)

3.5.1 Vnitřní a vnější motivace

Motivace může být vnější i vnitřní. **Vnitřní motivace** (odměny) souvisí s úspěchem, odpovědností a prací samou. Vnitřní motivace dává pracovníkovi pocit, že vykonávaná práce má smysl, je důležitá. Pracovník má práci pod kontrolou, může volně konat a využívat svoje schopnosti a dovednosti pro přicházející výzvy. Vnitřní motivace má často hlubší a déle přetrvávající vliv na celkovou motivovanost pracovníka. (Armstrong, 1999)

Naopak **vnější motivace** je důležitá zejména pro získání a udržení daného pracovníka, jedná se o odměny poskytované zaměstnavatelem. Příkladem je zvýšení platu, pochvala,

pokárání, povýšení apod. Právě vnější motivace hraje zásadní roli v růstu a případné nespokojenosti daného pracovníka.

3.5.2 Negativní motivace

Pokud zaměstnanec nedosahuje efektivního výkonu, je možné jej motivovat potrestáním, pokáráním - poskytnutím zpětné vazby a vytknutím mu určité činnosti, kterou neodvádí dostatečně dobře. Pokud by manažer pouze požádal zaměstnance o vyřešení problému, ale neposkytl mu zpětnou vazbu, pak je zde velký předpoklad, že motivace nebude efektivní. (Nakonečný, 1992)

3.5.3 Proces motivace

V pracovním procesu efektivně pracují například lidé, kteří mají silně vyvinutý pocit pro splnění povinností. Tito lidé přispívají k uspokojení potřeb organizace i svých vlastních potřeb. (Armstrong, 1999)

R. M. Steers a L. W. Porter charakterizují proces motivace jako:

- to, co aktivuje (pohání) chování dané osoby
- to co, ovlivňuje (usměrňuje) dané chování
- to, čím je udržováno dané chování.

Manažer se snaží motivovat svého pracovníka, aby pracoval pilně, měl vyšší výkon, který by neměl mít velké výkonnostní výkyvy a snaží se dosáhnout stavu, při kterém je zaměstnanec automaticky orientován na dosahování důležitých cílů. Pokud je pracovní výkon vyhodnocen jako neuspokojivý, může být právě problém v nedostatečné motivaci pracovníka. (Donnelly a kolekt., 1997)

3.5.4 Motivy a stimuly

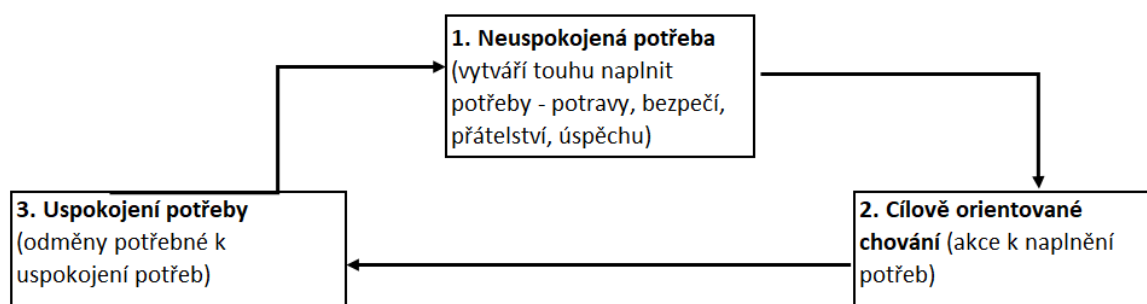
Objektivizovat či pozorovat motivy nelze přímo. Motivy je možné označit jako příčiny, které vysvětlují opakované chování jednotlivců, často mají motivy relativně přetrvávající charakter. (Kasper a Mayrhofer, 2005)

Stimul, představuje podnět, popud působící z vnějšího okolí. (Dvořáková, 2004)

Stimulace je odlišná od motivace tím, že působí na psychiku zvnějšku. Úkolem pracovní stimulace je prostřednictvím stimulů pozitivně ovlivnit pracovní chování pracovníků. Stimuly se často vysvětlují jako pobídky či podněty, kterými motivuje manažer své zaměstnance. Jsou to tedy odměny za vykonávanou práci, které stimulují zaměstnance a pomáhají jim uspokojit jejich přání a tužby. (Kocianová, 2010)

3.5.5 Motivační proces

Pokud zaměstnanec nemá uspokojenou nějakou potřebu, dochází k řetězovému sledu událostí, tedy ke změně chování jedince. Neuspokojená potřeba se projevuje fyzickým či psychickým napětím. Pokud je tato potřeba uspokojena, dojde ke snížení napětí a vyššímu výkonu zaměstnance. Pak je proces uspokojení potřeby ukončen. Tento proces je naznačen na obrázku níže:



Obrázek 3 Proces Motivace, vlastní zpracování (z knihy: Donnelly a kolekt., 1997)

3.5.6 Potřeby

Základními motivy jsou potřeby, které vyjadřují vědomou i nevědomou potřebu dosáhnout určitého stavu. Potřeby je možné definovat jako požadavky lidského organismu, tyto požadavky si lidé uvědomují jako nedostatky a mají snahu je odstranit. (Nakonečný, 1992)

3.5.7 Vztah mezi motivací a výkonem

H.-D. Schmalt vysvětluje motivy jako „dispozici k hodnocení“, pomocí motivace si každý individuálně hodnotí určité události. Příkladem může být člověk, který je silně motivovaný na podání určitého výkonu. Tento výkon tedy hodnotí velice pozitivně. Pokud se mu podaří dosáhnout maximálního výkonu, je zde velký předpoklad, že jeho potřeba výkonu bude silně uspokojena. (Nakonečný, 1992)

I podle Michaela Armstronga míra spokojenosti závisí zejména na individuálních potřebách a očekáváních. Také i na pracovním prostředí, ve kterém se daná osoba vyskytuje, pracuje. Objevují se názory, že dobrý výkon plodí pracovníkovi velké uspokojení, bohužel výzkumy neukázaly žádnou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojenost pracovníka tedy negarantuje pracovitost a velké výkony. (Armstrong, 1999)

Je tedy třeba pracovat i s dalšími základními požadavky, které zvedají motivovanost pracovníka:

- vyšší platové ohodnocení
- spravedlivý systém odměňování
- možnost povýšení (reálná)
- pestré a zajímavé úkoly
- ohleduplné a demokratické řízení
- dostatečný stupeň sociální interakce při práci (např. komunikace)
- kontrola nad pracovním tempem
- apod.

(Armstrong, 1999)

Dle M. Mikuláščíka je motivace zásadní pro efektivní vykonávání práce. Pokud chce manažer dobře motivovat svého pracovníka, má být sám motivovaný. Kdyby byla manažerovi práce lhostejná, je zde velký předpoklad, že jeho zaměstnanci to budou cítit obdobně. Zejména je důležité, aby byl manažer spravedlivý, budil důvěru a šel příkladem. Pokud nejsou pracovníci motivováni, bývají nelояální, nemají z práce radost, neumí se ztotožnit se zadaným úkolem ani se svým pracovním týmem. Chybí jim pocit spokojenosti a seberealizace. Dobrý manažer by měl sbližovat tři motivační oblasti – koordinaci a uspokojení potřeb a zájmů jednotlivce, skupiny a firmy. (Mikuláščík, 2015)

3.5.8 Činitele pracovní motivace

Motivátory neboli činitele pracovní motivace využívají společnosti k stimulaci pracovní výkonnosti jejich zaměstnanců. H. Offe a M. Stadler definovali determinanty pracovní činnosti a její motivaci. Pracovní činnost rozdělili na:

- subjektivní faktory

- objektivní faktory.

Subjektivní faktory jsou například aktuální podmínky (současné potřeby, únava...) a ontogenetické podmínky, kterými jsou postoje, motivy, pracovní návyky, pracovní kvalifikace apod. Kdežto **objektivní faktory** představují povahu zadaných úkolů, vlivy mimo organizaci, které působí jako sociální vzory, trvalejší podmínky (image, mzdová politika).

Činitelé pracovní motivace jsou vnitřní psychologické příčiny, které příznivě působí na:

- setrvání zaměstnance na jejich pracovní pozici, ideálně delší dobu
- aktivní ujímání se práce
- vkládání potřebného úsilí a energie do pracovního výkonu.

3.6 Teorie pracovní motivace

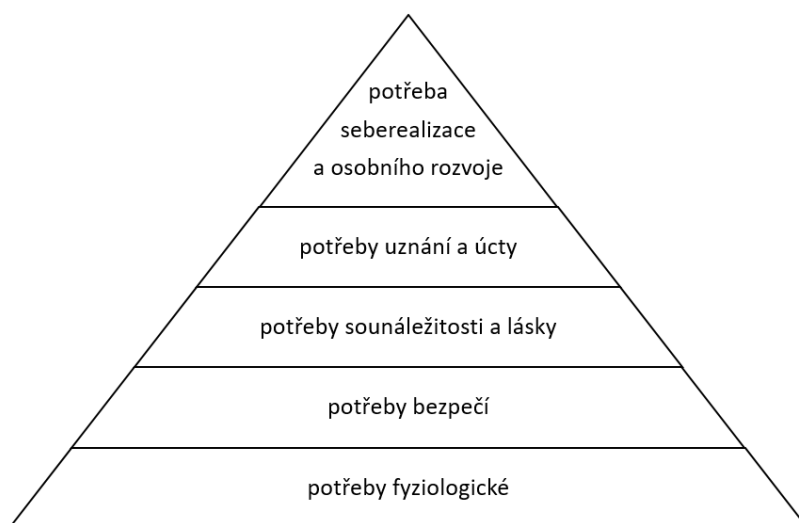
Teorií pracovních motivací je mnoho. Nelze však jednoduše říci, že by měl manažer vycházet z jedné teorie a pak bude svoje pracovníky nejlépe motivovat. Proto je dobré vycházet z více teorií a pokusit se aplikovat na konkrétní pracovní tým (pracovníka), to nevhodnější z nich. (Štikar, 2003)

3.6.1 Maslowova hierarchie potřeb

Oblíbenou a nejznámější teorií pracovní motivace je teorie A. H. Maslowa. Teorie pojednává o tom, že nejsilnějšími stimuly jsou potřeby. Tato teorie zdůrazňuje dva bazální předpoklady:

- lidé jsou živočichové, kteří mají nedostatek a jejich potřeby závisejí na tom, co již mají. Neuspokojené potřeby ovlivňují chování jedince a jsou jejich motivátorem;
- potřeby každého jedince mají hierarchické uspořádání, jakmile dojde k uspokojení jedné potřeby, objeví se nová potřeba, kterou je třeba uspokojit. (Donnelly a kolekt., 1997)

Hierarchické uspořádání potřeb je rozděleno do 5 úrovní. *Potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty a potřeby seberealizace a osobního rozvoje.* (Mikuláščík, 2015)



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb, vlastní zpracování (z knihy: Mikuláščík, 2015)

Základní potřeby, které je třeba uspokojit, jsou **fyziologické potřeby**. Tyto potřeby nám umožňují přežít. Příkladem je dostatečný spánek, konzumace potravin a tekutin, odpočinek, sex... Pokud nejsou uspokojeny tyto základní potřeby, není vhodné se posouvat v pyramidě na vyšší úroveň. Tyto potřeby jsou velice hlasité a je důležité je uspokojit. (Mikuláščík, 2015)

Po uspokojení fyziologických potřeb přichází na řadu další úroveň – **potřeba bezpečí**. Tato potřeba má velice široký význam. Potřebou bezpečí se nemyslí pouze ochrana života, zdraví, ale také ekonomické jistoty. (Mikuláščík, 2015) Manažeři dávají pracovníkovi např. jistotu zaměstnání, získání pravidelné finanční výplaty a benefitů. (Donnelly a kolekt., 1997)

Lidé mají touhu a potřebu se sdružovat, proto je důležité nepodceňovat **potřebu sounáležitosti a lásky**, která reprezentuje třetí úroveň v pyramidě. Lidé touží po přátelství, chtějí být součástí celku, někam patřit. Neuspokojení této potřeby může mít fatální důsledky. (Mikuláščík, 2015)

Potřeba uznání a úcty je vysvětlována jako zasloužené a oprávněné uznání druhými. Uznání může mít více důvodů, například je možné získat uznání díky osobním hodnotám, odbornosti, dobře odvedené práci. Lidé si po uspokojení této potřeby více věří. (Mikuláščík, 2015)

Špička pyramidy pojednává o **potřebě seberealizace a osobního rozvoje**. James H. Donnelly a James L. Bibson a John M. Ivancevich tuto potřebu v knize Management vysvětlují jako „*touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát*“.

Jinými slovy, člověk je seberealizovaný, pokud se cítí býti uspokojen svojí prací, jeho práce mu přináší radost a vidí v ní smysl. Z hlediska osobního rozvoje má potřebu se sebevzdělávat a dostávat se do hloubky určitých problematik. (Mikuláščík, 2015)

Těchto 5 základních stupňů zná v dnešní době většina manažerů, často však nevědí, že A. H. Maslow později doplnil pyramidu o tři další stupně. Dvě potřeby se nacházejí v pyramidě těsně pod seberealizací:

- potřeba kognitivní – pojednává o poznání a vědění
- potřeba estetická (zážitková).

Třetí potřeba sebetranscendence se nachází nad seberealizací tedy na špičce špičky Maslowovy pyramidy. Tato potřeba pojednává o tom, že člověk se nevěnuje jen okamžiku, ale i delší budoucnosti, tedy tomu, co bude, až tu nebude. (Mikuláščík, 2015)

Následující příklady poukazují na to, jak je možné využít Maslowovu pyramidu v praxi:

- základní fyziologické potřeby daného jedince a jeho rodiny je možné uspokojit prostřednictvím spravedlivé odměny, pracovním prostorem, teplem, světlem, klimatizací...
- potřebu bezpečí je možné uspokojit pomocí zaměstnaneckých benefitů a jistotou zaměstnání
- potřebu sounáležitosti (sociální potřeby) je možné uspokojit například interakcí v týmu, povzbuzováním jednotlivců i skupiny
- potřebu úcty a uznání je možné uspokojit pověřením pracovníka důležitou odpovědností či významnou pracovní aktivitou
- potřebu seberealizace a osobního rozvoje je možné uspokojit prostorem pro tvořivost, povýšením.

(Donnelly a kolekt., 1997)

3.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Další velice známou teorií, která je založena na uspokojování potřeb a na deklaraci motivačních efektů, které pracovníky uspokojují je Herzbergův dvoufaktorový model. Teorii vypracoval Herzberg a kol. v roce 1957 na základě zjišťování a zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení. Při výzkumu byli lidé vyzváni, aby informovali tazatele o situacích, kdy a jak dlouho se cítili v práci výjimečně špatně a výjimečně dobře.

Zjistilo se, že se zaměstnanci cítili výjimečně dobře zejména u věcí spojených s obsahem práce samotné, jejím úspěchem, povýšením, větší odpovědností. Zaměstnanci, kteří se cítili výjimečně špatně, mezi svoje odpovědi řadili často okolnosti práce a skutečnosti, které s prací souvisejí, tedy kontrolu a vedení práce, podnikovou politikou, mzdu a pracovní podmínky. Herzberg zjistil, že **přání zaměstnanců je možné dělit do dvou skupin:**

- jedna skupina má silnou potřebu se rozvíjet a kvalifikovat pro osobní růst;
- druhá skupina je důležitou základnou skupiny první a je propojena s dobrým zacházením z pohledu odměňování, vedení, administrativních postupů a pracovních podmínek.

Herzberg se domnívá, že naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje pracovníky k vyššímu výkonu. Je třeba předpokládat, že skupina bude pravděpodobně nespokojená a méně motivovaná. (Armstrong, 1999)

Obě skupiny jsou tvořeny v Herzbergově modelu dvěma faktory:

- **satisfactory** neboli motivátory, které stojí za vyšším výkonem a úsilím daného zaměstnance;
- **dissatisfactory** neboli hygienické faktory, se také někdy nazývají udržovacími faktory, popisují pracovní prostředí a slouží k předcházení pracovní nespokojenosti z vykonávané práce. (Armstrong, 1999)

Příkladem dissatisfaktoru je:

- mzda
- pracovní podmínky
- vztahy s nadřízeným
- vztahy pracovní skupiny

- jistota práce
- politika a řízení firmy.

Motivátory je možné uvést na následujících příkladech:

- pocit užitečnosti
- odpovědnost
- dosažení cíle
- možnost osobního růstu
- respekt a uznání od vedení.

V knize Management autoři J. H. Donnelly, J. L. Gibson a J. M. Ivancevich vysvětlují použití Herzbergovy teorie v řízení. Říkají: „Herzberg nepochybně rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci – tedy faktorům, kterým odborníci zabývající se chováním věnovali až dosud malou pozornost. **Autoři se shodli na tom, že manažer se nesmí soustředit pouze na udržovací faktory (vnější motivátory), ale měl by se zaměřit i na vnitřní motivaci, kde dobře vykonaná práce bude uspokojující odměnou.**

3.6.3 McClellandova teorie

D. McClelland vytvořil teorii pracovní motivace, která zjednodušeně pojednává o třech základních motivačních potřebách:

- potřeba výkonu
- potřeba moci
- potřeba afiliace (oblíbenosti).

Teorie byla ověřena prostřednictvím výzkumu zaměřeného na testování pracovníků z hlediska úspěchu. (Koontz a Wehrich, 1998)

Potřeba výkonu je charakterizována dokončením zadaného úkolu, soutěživostí, překonáváním překážek a umění odhadnout reálnou časovou náročnost úkolu. Tito pracovníci mají rádi výzvy, jsou výkonní. (Mikuláščík, 2015)

Potřeba oblíbenosti je často spojována s týmovým duchem, dobrými vztahy na pracovišti a porozuměním. Jednoduše by šlo říci, že pocit oblíbenosti přináší radost a motivovanost pracovníka. Tito lidé jsou často empatičtí. (Mikuláščík, 2015)

Potřeba moci se projevuje potřebou vést skupinu, řídit ji a prosazovat svůj názor. (Mikuláščík, 2015) Tito pracovníci mají veliké množství energie a rádi hovoří před větší skupinou. (Koontz a Wehrich, 1998)

3.6.4 Vroomova expektační teorie

Další teorie, která pomáhá manažerům při motivaci svých podřízených je Vroomova expektační teorie. Jejím představitelem je Victor H. Vroom, který se zabýval kvantifikačním hodnocením motivačních stimulů. Teorie vychází z přesvědčení, že lidé jsou motivováni, pokud je jejich práce hodnotná a účelná. (Mikuláščík, 2015)

Základní proměnné teorie očekávání jsou dle Michaela Armstronga:

- **volba**
- **očekávání**
- **preference**

Volba vyjadřuje svobodu jedince rozhodnout se, jak se bude chovat. Může se rozhodnout pro rychlé nebo pomalé pracovní nasazení pro pečlivost či menší pečlivost... Právě rychlé splnění pracovních úkolů a pečlivost může vést k navýšení platu. (Armstrong, 1999)

Očekávání je vyjadřováno jako subjektivní pravděpodobnost, reprezentuje víru, že daný pracovník bude v zadané práci úspěšný. Například pokud zaměstnanec ví předem, že bude neúspěšný, že je nereálné, aby daný úkol splnil, hodnota očekávání bude 0. Pokud zaměstnanec vykonávané práci škodí, bude hodnota záporná. V těchto případech není motivace přítomná. Pokud zaměstnanec ví, že daný úkol může splnit, bude hodnota očekávání 1 a je zde předpoklad, že bude zaměstnanec motivovaný. (Armstrong, 1999)

Třetí proměnou je **preference** neboli valence, která říká, jak velkou hodnotu daný pracovník připisuje výsledkům (odměnám nebo trestům), kterých dosáhl. (Armstrong, 1999)

Pracovní motivaci je možné vyjádřit matematickým vzorcem: $M = E \times I \times P$, kdy:

- M = pracovní motivace
- E = očekávání
- I = účinnost (proces činnosti, při kterém dochází k dosažení výsledků)
- P = valence/preference

Pokud chce manažer dobře vést své zaměstnance, neměl by podceňovat znalost toho, jak může jeho zaměstnanec, nejlépe dosáhnou požadovaného výkonu (např. pokud bude zaměstnanec pečlivý, splní svoji práci nejlépe). Další důležitou věcí je zjištění, zda zaměstnanec věří, že pokud dosáhne určité úrovně výkonu, pak dostane adekvátního ohodnocení (negativního či pozitivního), tedy pokud dosáhne pracovník vyššího výkonu, zda dostane i vyšší platové ohodnocení. A třetí otázkou, na kterou by měl znát manažer odpověď je, jak velkou hodnotu připisuje daný zaměstnanec výsledkům týkající se jeho preferencí. Například ne každý zaměstnanec preferuje povýšení před ztrátou jistoty zaměstnání. (Donnelly a kolekt., 1997)

3.6.5 Teorie očekávání podle Portera a Lewlera

Stejně jako Vroomova teorie je teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera založena na principu očekávání. Teorie je ovšem trochu složitější. Autoři vycházejí z předpokladu, že „*hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (síly nebo motivace)*.“ Úsilí, však nevede přímo k výkonu, nýbrž úsilí je závislé na schopnostech dané osoby, na jeho vnímání své profesionální role. Spokojenost daného jedince stanovují odměny. Tedy pokud je jedinec dostatečně a očekávaně oceněn, je spokojen. (Štikar, 2003)

3.6.6 Teorie spravedlnosti

Hlavním představitelem teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Vysvětluje, že motivační silou je právě uvědomění si pocitu nespravedlnosti. Mezi pracovníky dochází k míře posuzování nespravedlivosti, tedy srovnávání se s ostatními a zkoumání, zda je s nimi spravedlivě nakládáno. Míru spravedlivosti posuzují pracovníci na základě poměru vkladů (zkušeností, schopností a úsilí) a výnosů (mzdou, povýšením, zaměstnaneckými výhodami).

Zaměstnanci se mohou domnívat, že nejsou dostatečně ohodnoceni oproti ostatním a snažit se tento pocit nespravedlivosti odstranit následujícími způsoby:

- změnou zaměstnání
- změnou vkladů do zaměstnání – snížením pracovního výkonu, častější absencí
- požadavkem o vyšší platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody
- přehodnocením celé situace, zda opravdu ohodnocení není lepší, než se zdá být.

(Donnelly a kolekt., 1997)

Správný manažer by měl pochopit jaký význam má spravedlnost i případná nespravedlnost pro jeho zaměstnance. Měl by vědět, jak se jeho zaměstnanci postaví k případným změnám obsahu práce, platovému ohodnocení, zaměstnaneckým benefitům. Na základě těchto znalostí by měl důkladně zvažovat, jak tyto změny prezentovat. (Donnelly a kolekt., 1997)

3.6.7 Teorie X a Y

Autorem **teorie X a Y** je **McGregory**, který se zabýval tím, jak jednotliví zaměstnanci přistupují k práci, jaké mají pracovní chování a jak je možné ovlivnit jejich pracovní úsilí. (Štikar, 2003)

McGregor rozdělil pracovníky do dvou kategorií: X a Y.

Kategorie X reprezentuje pracovníka, který nemá kladný vztah k práci a pokouší se jí vyhnout. Pokud však musí něco vykonat, věnuje se pouze tomu nejnutnějšímu. Není možné očekávat, že daný pracovník bude přemýšlet nad svojí prací ani, že bude dosahovat vysoké pracovní aktivity. Manažer musí takového pracovníka vést k práci, motivovat ho odměnou nebo trestem a musí ho neustále kontrolovat. (Štikar, 2003)

Druhou kategorií Y zastupuje pracovník, který má zájem o svoji práci, práci vykonává ochotně a odpovědně a ztotožňuje se s cíli svojí práce či celé organizace. Při výkonu práce je pracovník tvořivý a vynalézavý. Manažer zde plní roli spíše liberálního leadra, tedy povzbuzuje samostatnost pracovníka, vytváří mu příležitosti pro osobní růst a pozitivně jej oceňuje. (Štikar, 2003)

3.6.8 Teorie „cukru a biče“

U teorie „cukru a biče“ dochází i k záměně slova „cukru a biče“ za „hole a mrkve“. Teorie pojednává o tom, že pracovníky je možné za jejich odvedenou práci, výkon odměnit „cukrem“ nebo potrestat „bičem“. (Nakonečný, 1992)

Pojem cukr představuje například peněžní odměnu – bonusy, příjem. Je však třeba dávat pozor, aby cukřík nedostávali zaměstnanci „zadarmo“, tedy není vhodné, aby dostávali zaměstnanci cukřík, a přitom neodvedli řádně zadanou práci. Pod pojmem bič se skrývá například pokárání, případně hrozba ztráty zaměstnání. (Nakonečný, 1992)

Manažeři v dnešní době shledávají teorii cukru a biče za velice užitečnou a „cukr s bičem“ řadí mezi nejsilnější stimuly. (Koontz a Weihrich, 1998)

3.6.9 Teorie instrumentality

Kořeny teorie instrumentality jsou v Taylorových metodách vědeckého řízení. Teorie je silně zaměřena na vnější motivaci. Tedy na předpokladu, že jedinec nebude výkonnější než průměrný pracovník, pokud nebude za vyšší výkon očekávat vyšší platové ohodnocení.

Teorie zjednodušeně říká, že lidé pracují pouze pro finanční ohodnocení. Pokud jim slíbíme zajímavější peníze, pak se to pozitivně odrazí na jejich pracovním výkonu. (Armstrong, 1999)

3.7 Podnik jako motivující prostředí

Najde se celé množství firem, které jsou velice konzervativní a žijí dle tradičních představ o pracovních modelech. Tedy pracovat od pondělí do pátku, 40 hodin týdně. Dovolenu poskytovat pouze v rozsahu 3-4 týdnů v roce. Pracovní modely se však mění a pracovní trh by se jim měl přizpůsobit. Zaměstnanci často prahnou po zkráceném pracovním úvazku, pružné pracovní době apod. Lidé pak mohou najít požadovanou rovnováhu mezi prací a svým osobním životem. (Foot a Hook, 2002)

3.7.1 Pracovní prostředí a jeho dopad na motivaci

Při vykonávání práce není důležitý pouze obsah vykonávané práce a metodika práce, výkon zaměstnance ovlivňuje také pracovní místo a pracovní prostředí. Při vytváření pracovních míst a úkolů je dobré se zaměřit na:

- prostorové řešení pracoviště
- fyzikální podmínky
- sociálně psychologické podmínky práce.

(Koubek, 2001)

Při tvorbě pracoviště, je třeba zajistit zaměstnancům pracovní pohodu a myslet na bezpečnost, tedy na ochranu zdraví zaměstnanců. Je dobré věnovat dostatečnou pozornost **pracovnímu místu**. Aby bylo pro zaměstnance vyhovující a nestavělo mu překážky pro vykonávání práce. Na co je dobré se zaměřit? Na vyhrazení potřebného prostoru pro jednoho zaměstnance. Každý zaměstnanec (s trvalým pracovním místem) by měl mít volnou podlahou plochu nejméně 2 m². Pracovník, který pracuje vsedě, by měl mít sedadlo s nastavitelnou výškou sedáku a zádové opěrky, pokud pracuje na počítači, mělo by se dbát na dostatečnou vzdálenost mezi monitorem a pracovníkem pro ochranu jeho zraku. Je třeba dbát na celou řadu faktorů, které mají dopad na dlouhodobé zdraví jednotlivých pracovníků. Další podrobné podmínky pro ochranu zdraví je možné najít v nařízení vlády č. 361/2007 Sb. (Dvořáková, 2012)

Často se zapomíná na **barevné řešení pracoviště**. Právě barevné řešení pracoviště slouží jako prostředek identifikace, signalizace, zlepšuje světlené podmínky a psychologicky ovlivňuje zaměstnance. Například použití kontrastních jasných barev je možné upoutat pozornost zaměstnance na důležitý sdělovač. Světlá barva se často používá ke zlepšení podmínek osvětlení. (Dvořáková, 2012)

Další důležitou roli pro dobrý pracovní výkon hraje dostatečné **osvětlení**. Osvětlení je velice důležité, člověk v zaměstnání vnímá naprostou většinu informací zrakem. Osvětlení zajišťuje zaměstnavatel umělým světlem nebo denním světlem. Správná volba, kvalita osvětlení závisí na řadě činitelů – velikosti, tvaru, čistotě oken, barevné úpravě pracovního prostoru, kontrastu jasů oken, žaluzií... (Dvořáková, 2012)

Zaměstnanci často potřebují k práci **ideální mikroklimatické podmínky**. Pokud je zaměstnanci zima či velké teplo, nemá dostatek čerstvého vzduchu, pak může být velice demotivovaný. Na tyto základní fyziologické potřeby je dobré nezapomínat a věnovat jim dostatečnou pozornost. (Dvořáková, 2012)

V současné době se považuje za nezávažnější škodlivinu **hluk**. „*Hluk působí skrytě, napadá organismus soustavně, jeho účinky se kumulují a na zdravotním stavu pracovníka se projevují až po dlouhé době. Nepříjemný hluk má vliv na emocionální postoj a motivaci jedince.* Nepříjemný hluk je velice škodlivý – způsobuje pracovní zátěž a má negativní vliv na pracovní výkon. (Dvořáková, 2012)

Sociálně psychologické podmínky práce jsou velice důležité pro duševní zdraví jednotlivých pracovníků. Je velice důležité, aby se pracovníci necítili býti izolováni, aby měli dostatek sociálních kontaktů – ideální je zde dobrý pracovní kolektiv. (Dvořáková, 2012)

3.7.2 Podnikové klima

Podnikové klima organizace a vytvoření základních hodnot organizace je velice důležité. Ale ještě důležitější je, aby se s nimi zaměstnanci i manažeři společnosti ztotožnili. Proto je dobré, aby šli manažeři příkladem a chovali se tak, jak očekávají, že se budou chovat jejich zaměstnanci. (Armstrong, 1999)

3.7.3 Zaměstnanecký program

Personální oddělení a případně management společnosti tvoří soubor zaměstnaneckých výhod, tedy soubor stimulů, které motivují a navozují pocit spokojenosti jejich zaměstnanců. Zaměstnanecký program ovlivňují 4 cíle:

- konkurenceschopnost vůči trhu práce
- náklady
- volbu vhodných zaměstnaneckých stimulů na míru zaměstnanců
- soulad se zákony.

(Kocianová, 2010)

Pokud má organizace zájem o spokojenost a stabilitu zaměstnanců, je dobré vědět, jaké zaměstnanecké benefity preferují její zaměstnanci. Často se stává, že firmy nabízejí

univerzální soubor výhod, které vybral personální útvar či vedení dané společnosti. Je také dobré přemýšlet nad tím, že každý pracovník je jiný. Každého motivují jiné stimuly, a proto je nejoptimálnější nabízet zaměstnancům „benefitní menu“, kde si může každý zaměstnanec zvolit mix benefitů dle svých aktuálních potřeb a požadavků. (Koubek, 2001)

Mezi hlavní zaměstnanecké výhody patří:

- příspěvek na penzijní spoření
- úrazové či životní pojištění
- finanční výpomoc (půjčka, sleva na organizaci poskytované služby)
- podnikový automobil
- dovolená navíc, sickness days
- příspěvek na stravování
- flexibilní pracovní doba
- home office.

(Kocianová, 2010)

3.7.4 Vybrané stimuly podrobněji

3.7.4.1 Flexibilní pracovní doba

Základním znakem flexibilního pracovního režimu je různá délka pracovní doby. Zaměstnanci si po dohodě se zaměstnavatelem domlouvají individuální délku a časy, kdy budou svoji práci vykonávat. V praxi je možné flexibilitu vidět v různých podobách:

- kratší pracovní doba
- diferencovaná délka pracovní doby
- pružná pracovní doba
- posunutý začátek či konec pracovní doby
- sdílení pracovního místa – např. dva brigádníci zastávají jednu pozici recepčního
- smlouvy o roční pracovní době.

(Dvořáková, 2012)

3.7.4.2 Home office

Home office znamená vykonávání práce mimo pracoviště. Zaměstnanci pak nemusejí přijít fyzicky do kanceláře a vykonávají práci z pohodlí svých domovů. (Foot a Hook, 2002)

Zaměstnavatel se snaží pomocí home office snížit režijní náklady, tedy ušetřit za prostor, topení, osvětlení apod. Dále usiluje o zvýšení produktivity práce a snížení pracovní neschopnosti, fluktuace a lepší dostupnosti služeb pro zákazníky. Zaměstnavatel pak vychází vstříc zaměstnancům, kteří mají obtížnou životní či rodinnou situaci a nemohou pracovat mimo domov. Velkou nevýhodou je zajištění veškerého technologického vybavení a ochrany dat, školení zaměstnanců, komunikace na dálku, ale i sociální izolace zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Zaměstnanci při vykonávání práce na home office získávají časovou suverenitu, možnost sladit lépe pracovní a soukromý život, ale dostávají se tím do sociální izolace, tedy nemají dostatek sociálních kontaktů mimo domov. (Dvořáková, 2012)

Velice důležité je, aby manažer, který poskytuje home office, dával pozor na zvýhodňování zaměstnanců, kteří dochází na pracoviště oproti těm, kteří pracují na home office. Z výzkumů vychází, že distanční práce staví zaměstnance do méně výhodné pozice, například pro kariérní růst, protože nemají tak častý kontakt se svým vedoucím. (Dvořáková, 2012)

3.7.4.3 Plat

Plat je neobvyklejší vnější odměnou, tedy stimulem. „*Peníze poskytují to, co většina lidí chce*“, Herzberg a kol., vysvětlují, že nedostatek peněz vyvolává pocit nespokojenosti, ale jejich obstarání nezpůsobuje trvalou spokojenost. (Armstrong, 1999)

Peněžní ocenění se řadí mezi vysoce hmatatelný způsob uznání. Zaměstnancům je možné vyšším platovým ohodnocením sdělit, jak moc si jich daný zaměstnavatel váží. Finanční odměna by měla mít vazbu na výkon a odpovědnosti daného pracovníka. Je potřeba si uvědomit, že někoho motivují peníze více a někoho méně. (Armstrong, 1999)

Je dobré myslet i na další hmotné stimuly, jako jsou stravenky, bonusy apod. (Armstrong, 1999)

3.7.4.4 Rozvoj zaměstnanců

Sebevzdělávání a seberozvíjení se řadí mezi nejlepší formy rozvoje. Cílem rozvoje zaměstnanců je dosažení efektivního výkonu zaměstnance a uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Rozvoj zaměstnanců je možný formou vzdělávacích programů, rozvojových programů, instruktáží a plánovaného získávání zkušeností. (Armstrong, 1999)

3.7.4.5 Zaměstnanecké akce

Radost na pracovišti je velice důležitá. Častokrát je tento pocit opomíjen. Je důležité se občas pozastavit a oslavit společně s kolegy pracovní výkony, úspěchy. Zaměstnanecké akce také podporují zdravou firemní kulturu. (Ulrich, 2009)

Proč je důležité pořádat zaměstnanecké akce, vystihl Dave Ulrich následující citací: *„Představte si své pocity, když zvítězíte a dostanete cenu. A teď si představte, že tento úspěch nemůžete oslavovat, ale musíte tiše přijmout cenu a hned poté se začít připravovat na další kolo soutěže. Vypadá to zábavně, je to radost?“* (Ulrich, 2009)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika organizace

KB Penzijní společnost, a.s. působí na českém trhu od roku 1994. Do roku 2012 vystupovala společnost pod názvem Penzijní fond KB, a.s. Stoprocentním vlastníkem této společnosti je Komerční banka, a.s.

Na českém trhu je aktuálně 9 penzijních společností, které mají licenci od České národní banky na provozování penzijní společnosti. Majetek penzijních společností je od penzijní reformy, tedy od ledna 2012, oddělen od majetku účastníků penzijního spoření, tzn., že v současné době nemůže využít penzijní společnost prostředky účastníků, například k akvizici nových účastníků.

KB Penzijní společnost patří z hlediska objemu spravovaných prostředků mezi největší penzijní společnosti na trhu. Obhospodařuje dva produkty:

- **penzijní připojištění se státním příspěvkem** (někdy známý pod pojmem transformovaný fond), tedy veškeré smlouvy penzijního spoření, které byly uzavřeny do konce roku 2012
- **doplňkové penzijní spoření**, smlouvy penzijního spoření, které jsou uzavírány od roku 2013.

Hlavním distribučním kanálem KB Penzijní společnosti, a.s. (dále jen KB PS) je Komerční banka, a.s., Modrá pyramida stavební spořitelny a externí smluvní partneři. Novým distribučním kanálem je prodej doplňkového penzijního spoření přes Mobilní banku KB. Klienti si tak mohou v současné době uzavřít penzijní spoření z pohodlí domova. Tento distribuční kanál je velice oblíbený u klientů do 30 let.

KB PS se snaží přizpůsobit současnému trendu digitalizace a nabízet veškerý servis smluv on-line. Již v současné době si mohou klienti provádět on-line úpravu vlastní měsíční úložky, stáhnout si roční výpis, daňové potvrzení, nahlížet na jejich smlouvu.

KB Penzijní společnost, a.s. má dlouhodobě 52 zaměstnanců. V roce 2019 i v roce 2020 došlo k organizačním změnám v KB PS, ke změně organizační struktury a změnám

ve vyšším managementu. KB Penzijní společnost, a.s. nabízí celou řadu benefitů pro svoje zaměstnance, kterými jsou:

- stravenky
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření
- příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- zvýhodněné bankovní produkty
- home office
- flexibilní pracovní doba
- sickness days
- jeden týden dovolené navíc
- a mnoho dalších bonusů.

Zaměstnanci se mohou účastnit školení podporující jejich osobní rozvoj dle své volby a účastnit se různých zajímavých workshopů. Společnost také nabízí Cafeterii, kde si každý zaměstnanec může vybrat benefit na míru.

4.2 Charakteristika praktické části

Aby bylo možné zjistit, jak manažeři KB PS motivují svoje zaměstnance a jaké stimuly nejvíce motivují zaměstnance KB PS, byly vytvořeny dva dotazníky. Oba dotazníky byly distribuovány elektronickou formou z důvodu mimořádné situace v ČR. První byl vypracovaný formou otevřených otázek, kdy byli osloveni manažeři KB Penzijní společnosti, kteří odpovídali na: 21 otázek. Druhým dotazníkem byli osloveni zaměstnanci KB Penzijní společnosti, kteří odpovídali na 23 otázek.

Dotazníky byly vytvořeny dva, aby bylo možné objektivně vyhodnotit výsledky, tedy aby se nehodnotil pouze názor manažera nebo zaměstnance, ale aby bylo možné „vyslechnout“ obě strany. Tedy zjistit, co si myslí manažeři o působení na zaměstnance a jaké stimuly si myslí, že jsou pro jejich zaměstnance nejsilnějšími motivátory. Druhým dotazníkem jsou dotazováni zaměstnanci společnosti, u kterých je zjišťováno, jak vnímají působení manažerů v KB PS a jak jsou spokojeni s poskytovanými hmotnými, morálními i sociálními stimuly a jak ovlivňují jejich pracovní výkon.

Výsledky obou dotazníků se budou porovnávat. A následně bude vytvořen celkový závěr a budou navrženy doporučení pro vhodnější manažerské vedení či úpravu dosavadních stimulů.

Oba dotazníky jsou rozděleny na 5 částí. První část se zabývá charakteristikou respondentů. Druhá část je zaměřena na to, jak by se měl manažer chovat ke svým podřízeným a jak hodnotí chování manažerů (přímých nadřízených) zaměstnanci KB PS. Třetí část dotazníků zkoumá, zda se zaměstnanci cítí být zapojeni do rozvoje KB PS a zda jsou dostatečně informováni o novinkách a dění a jak rozvoj i informovanost vnímají manažeři KB PS. Čtvrtá část se zabývá motivací zaměstnanců a tím, jak ji vnímají zaměstnanci i manažeři. Pátá část zkoumá působení hmotných, sociálních a morálních stimulů na pracovní výkon zaměstnanců.

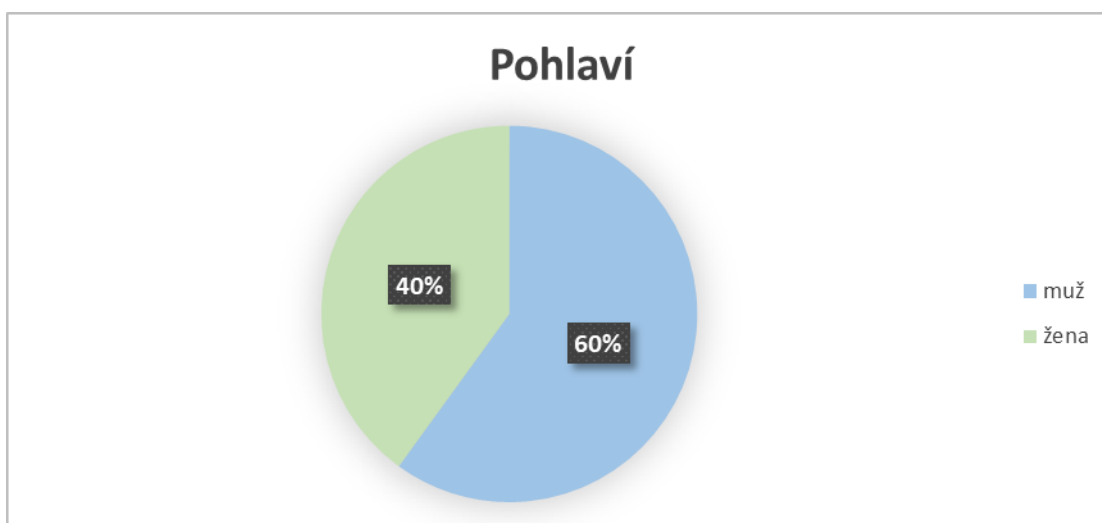
4.2.1 Výsledky řízeného rozhovoru – manažeři a vlastní názor

Tato část práce je věnována analýze a uvedení odpovědí otevřených otázek manažerů. Odpovědi manažerům budou uvedeny a následně analyzovány, a pokud to bude vhodné, budou odpovědi podpořeny zjednodušeným grafem či tabulkou.

4.2.1.1 Způsoby zjišťování odpovědí

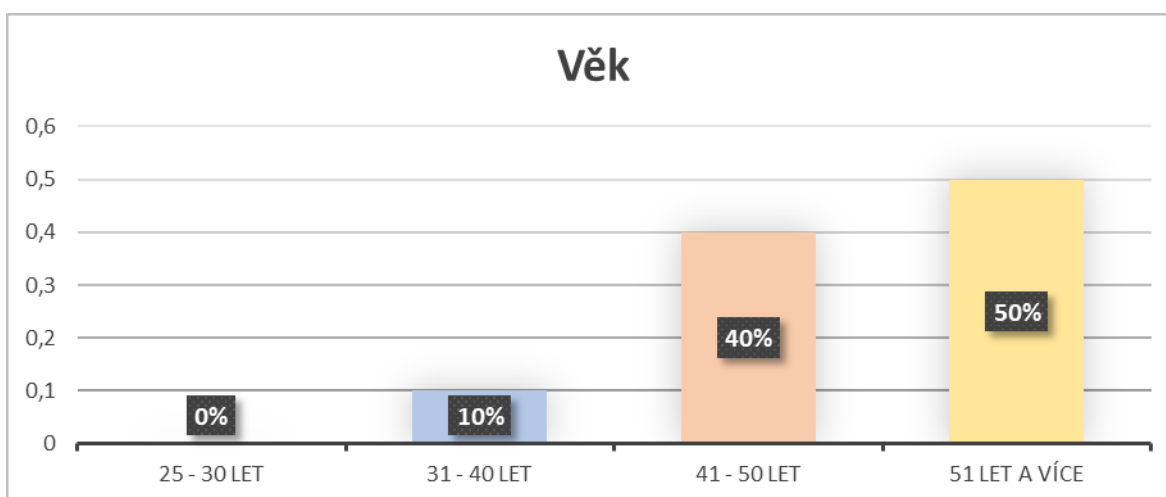
K získání odpovědí byl vytvořen dotazník přes webové stránky Survio. Dotazník byl rozeslán všem manažerům KB PS, kteří mají pod sebou alespoň jednoho pracovníka. Manažerů je v KB PS celkem 11. Pouze 1 manažer odmítl vyplnění dotazníků. Počet respondentů je tedy 10, tedy 10 % = 1 hlas manažera. Otázky jsou zpravidla otevřené, kromě charakteristiky respondentů.

4.2.1.2 První část dotazníku – charakteristika respondentů



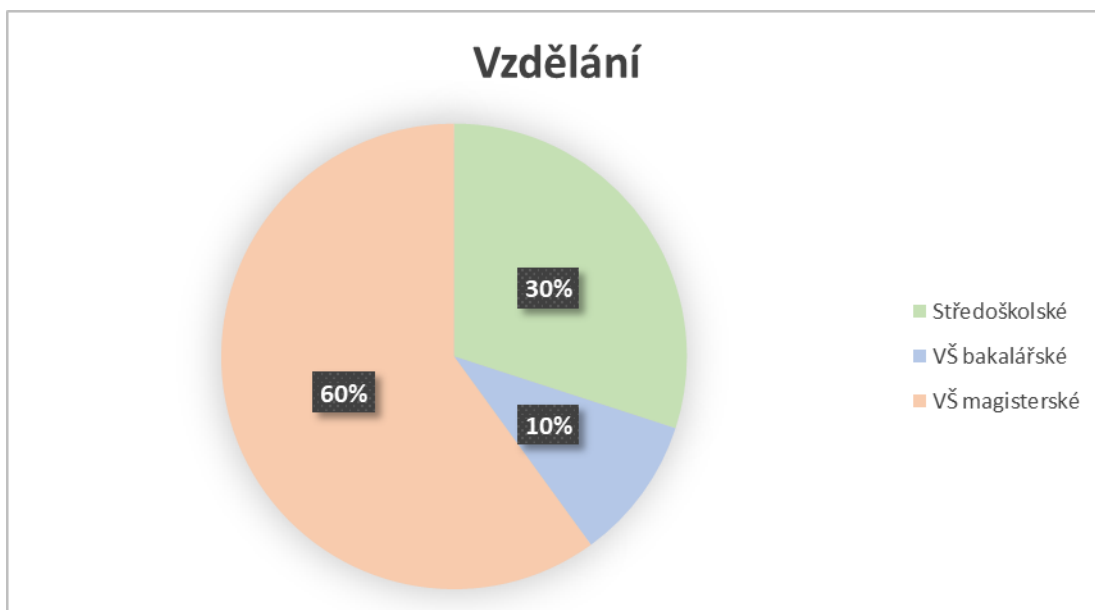
Graf 1 Jaké je vaše pohlaví?

První otázka se zabývá zjištěním, kolik % manažerů jsou ženy a kolik procent jsou muži. Je vidět, že 40 % z celku tvoří ženy a 60 % muži.



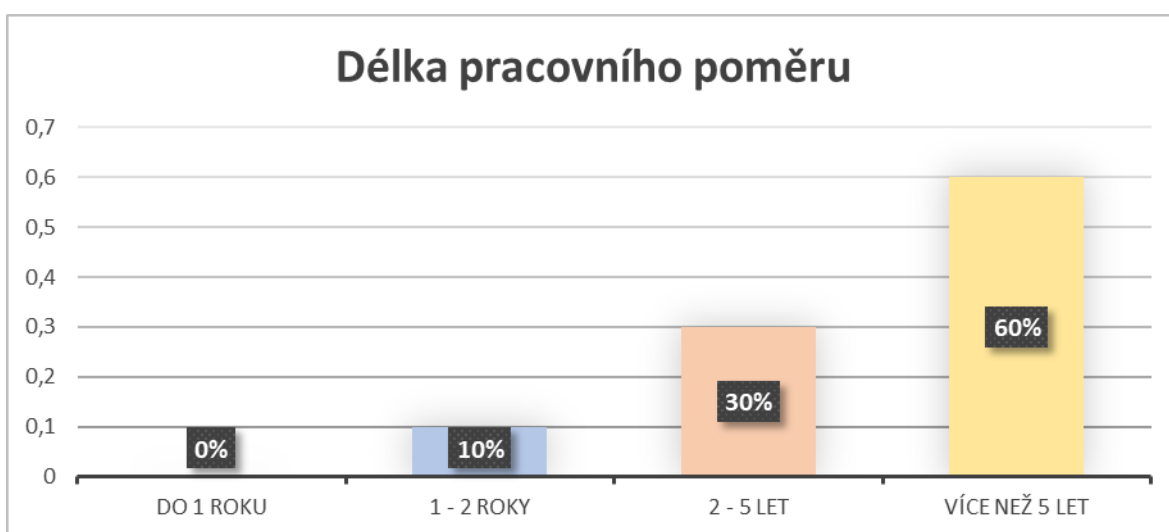
Graf 2 Jaký je váš věk?

Z grafu číslo dva a druhé otázky položené manažerům vyplývá, že v KB PS není žádný manažer ve věku do 30 let. Společnost pak zaměstnává pouze jednoho manažera ve věku 31 – 40 let. Z tohoto zjištění vyplývá, že KB PS, se snaží do pozic obsazovat spíše starší osoby. 90 % manažerů je ve věku 41 let a více.



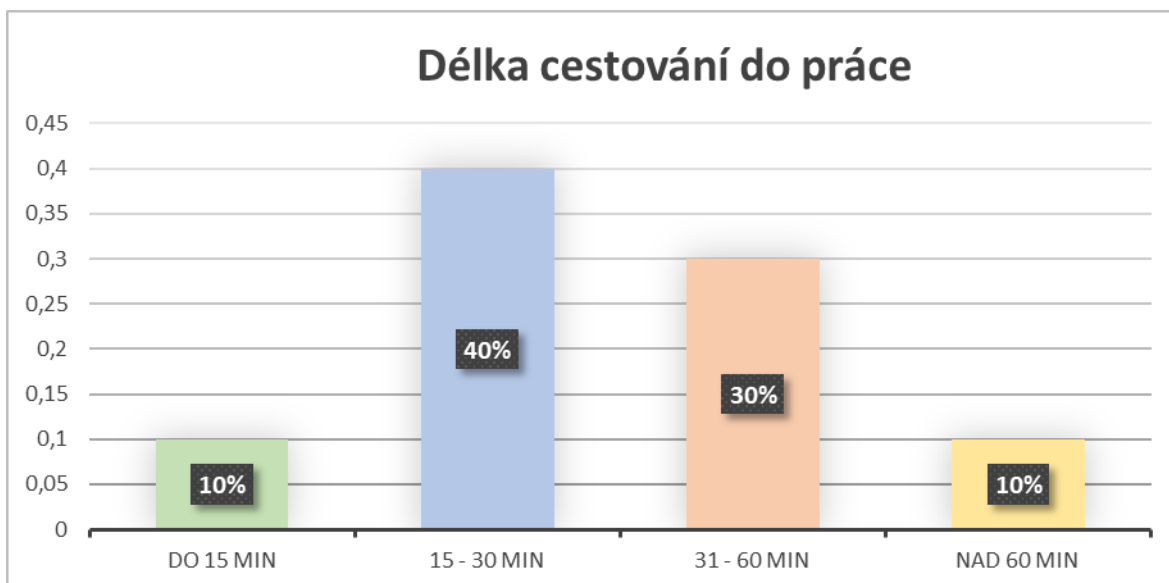
Graf 3 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z grafu vychází, že v KB PS má většina manažerů, tedy 7 manažerů vysokoškolské vzdělání, z toho 6 jich má magisterské či inženýrské vzdělání a 1 má bakalářské vzdělání. Pouze 3 mají nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské.



Graf 4 Jak dlouho pracujete v KB PS?

Graf číslo 4 zhodnocuje délku pracovního poměru manažerů v KB PS. Zde je zajímavé, že manažerskou pozici zastávají v KB PS hlavně osoby, které jsou v KB PS delší dobu tedy 2 a více let. Noví a mladí manažeři jsou v KB PS spíše výjimkou, kterou potvrzuje jeden pracovník.



Graf 5 Jak dlouho dojždíte do vašeho zaměstnání?

Pátá otázka zjišťuje, jak dlouho dojíždějí manažeři do práce. Zjistilo se, že manažeři dojíždějí v 50 % přijatelnou dobu, tedy v čase do 30 min. 30 % manažerů, tedy 3 se dopravují do zaměstnání 31 – 60 min. Pouze jeden manažer dojíždí každý den do práce v čase nad 60 min.

4.2.1.3 Druhá část dotazníku – chování ideálního manažera a pomoc podřízeným

6) Otázka: Jak myslíte, že by se měl chovat ideální vedoucí ke svým podřízeným?

Manažer A:	Vážit si lidí a dát jim důvěru, nastavit transparentní pravidla. Chovat se férově, poskytovat prostor pro seberealizaci každého, umět pochválit a poděkovat, ale i upozornit a řešit nedostatky v práci zaměstnance, poskytovat korektní zpětnou vazbu, nemanipulovat se zaměstnanci, umět přiznat chybu a poučit se, dát důvěru, ale i řešit nekázeň, pomoci zaměstnanci s rozvojem jeho dovedností, komunikovat s lidmi, poskytnout prostor a motivovat k tomu, aby zaměstnanec jen nepracoval, ale aktivně se seberealizoval, projevovat zájem o svůj tým, být pro zaměstnance respektovaným partnerem, ne diktátorem a vševědem, nekázat velká slova a strategické myšlenky, ale umět přiložit ruku k dílu ...
Manažer B:	Zalévat podřízené jako květinčky a být podporou ne BOSSEM
Manažer C:	Slušně a ke všem stejně
Manažer D:	S důvěrou. Nastavit jasná a sdílená očekávání ohledně výsledků jednotlivých aktivit. Zhodnotit jejich (ne)dosažení. Není třeba zdůrazňovat chyby a omyly, těch si je člověk většinou velmi dobře vědomý sám.
Manažer E:	Korektně - zadávat jasné úkoly, vyžadovat jejich plnění, adekvátně odměňovat. Měl by umět naslouchat, přijímat zpětnou vazbu, podporovat zapojení a kreativitu. Pomáhat skloubit práci a osobní život ...
Manažer F:	Být oporou, dokázat se v rozumných případech za svého zaměstnance postavit, zajímat se o jejich práci. Nastavit rovné podmínky pro všechny podřízené a motivovat je k týmové práci. Měl by potlačit přehazování své odpovědnosti na své

	podřízené a neměl by podřízené svým neúměrným úkolováním, bez znalosti jejich reálné náplně práce, šikanovat. Při hodnocení by neměl využívat svých subjektivních dojmů a osobních sympatií, ale měl by se opírat o reálné výsledky a reálně odvedenou práci. Měl by k zaměstnancům přistupovat nezaujatě a nestranně.
Manažer G:	Musí mít přehled o práci i svých lidech. Měl umět vést, podporovat, povzbuzovat, naslouchat.
Manažer H:	S respektem vůči všem jeho silným i slabým stránkám. Zaměstnanec musí rozumět, v čem je s ním nadřizený spokojený a s čím nikoliv, otevřená komunikace však musí motivovat ke zlepšení, nikoliv pouze popsat chybu, či nedostatek.
Manažer I:	Přirozená autorita, profesionální přístup, jít příkladem, korektní chování, důvěra, personální i technická podpora kolegů, stimulace k výkonu a plnění úkolů, vidět věci v širších souvislostech ale i schopnost ponořit se do detailu a pomoci kolegům, pochvala a odměna za dobrou práci ale i výhrada v opačném případě, smysl pro humor :-)
Manažer J:	spravedlivě, důsledně, rozvíjet teamový duch

Tabulka 1 Odpovědi manažerů na otázku č. 6

Za účelem kvantitativního vyhodnocení jsem extrahovala opakující se pojmy z otevřených otázek manažerů. Odpovědi byly sice velice různé, nicméně bylo možné nalézt opakující se prvky, které mají užitečnou vypovídající hodnotu. Tento postup jsem opakovala u více otázek.



Graf 6 Jak myslíte, že by se měl chovat ideální vedoucí ke svým podřízeným?

Z grafu č. 6 je vidět, že se manažeři shodli na tom, že dobrý manažer by měl umět pochválit a být podporou pro svůj pracovní tým. Manažeři vnímají transparentnost jakou nezbytnou součást každého vedoucího. Většina manažerů chápe, že má být spíše partnerem ke svým podřízeným nežli je vést autokratickým stylem.

7) Otázka: Je pro vás důležité, zda vám vaši podřízení důvěřují? Pokud ano, uveďte prosím proč.

Manažer A:	Důvěra je pro mne zásadní. Nedůvěřovat, znamená nevěřit si. Na nedůvěře nelze budovat funkční vztah.
Manažer B:	Důležitá je vzájemná důvěra - bez důvěry nemůže být nic.
Manažer C:	Ano, abychom spolu mohli pracovat.
Manažer D:	Důvěra je absolutní nutnost pro dlouhodobou otevřenou spolupráci podřízeného a nadřízeného. Krátkodobě může fungovat i "mocenský" přístup, bývá však doprovázen ztrátou motivace.
Manažer E:	Velmi, je to podstatné pro atmosféru a výsledek.
Manažer F:	Ano, zaměstnanci jsou mnohem více vstřícnější v plnění práce, pokud ví, že když je problém, postavím se za ně. Celková atmosféra v týmu je následně velmi příjemná, což má vliv i na pracovní výkony.
Manažer G:	Ano. Můžeme líp spolupracovat, můžeme se na sebe navzájem spolehnout, pomoci si.
Manažer H:	Naprostojednoznačně. Pokud není nastavená hierarchická důvěra, nemůže fungovat ani delegace pravomocí ani týmová práce.
Manažer I:	Ano, důvěra je základ pracovních (i osobních) vztahů. Bohužel není možné ji vždy vybudovat, obvykle pro naprostojednoznačné nastavení protistran, neochotu přijímat změny či jiné představy druhých nebo pro absenci empatie.
Manažer J:	Ano, je to důležité, vzájemná důvěra vede i k lepší spolupráci.

Tabulka 2 Odpovědi manažerů na otázku č. 7

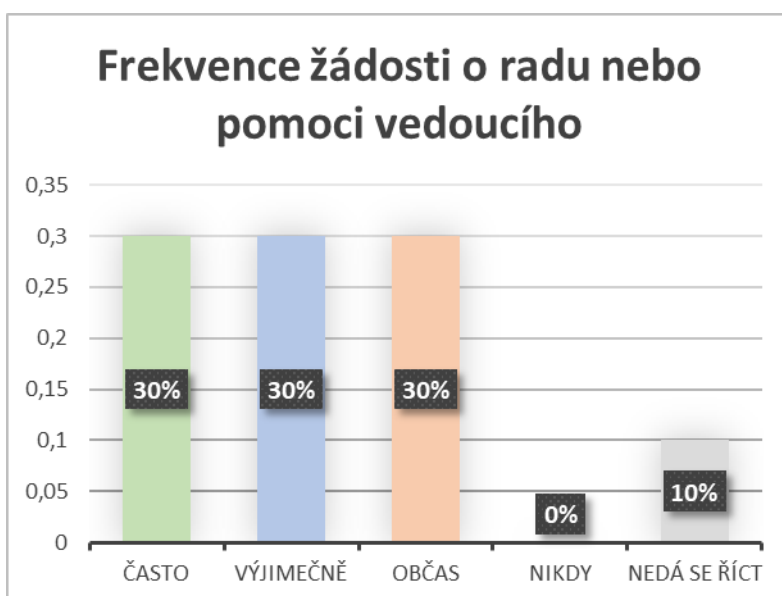
U manažerů se nejčastěji objevuje odpověď, že důvěra je nezbytným prvkem pro spolupráci. Překvapili mě dva manažeři H a I., jejichž odpovědi jsou velice odlišné od odpovědí ostatních manažerů. Manažer I vnímá své zaměstnance jako protistranu. Je zde velice zajímavé, že manažer nevnímá své podřízené jako spolupracovníky, ale jako „protistrany“. Manažer H věří, že je třeba nastavit hierarchickou důvěru. Necht' termín hierarchická důvěra znamená cokoli, je jasné, že tento manažer nevnímá přirozenou důvěru jako důležitou.

8) Otázka: Jak často a s jakým typem dotazu se na vás obrazejí vaši podřízený při řešení jejich úkolů?

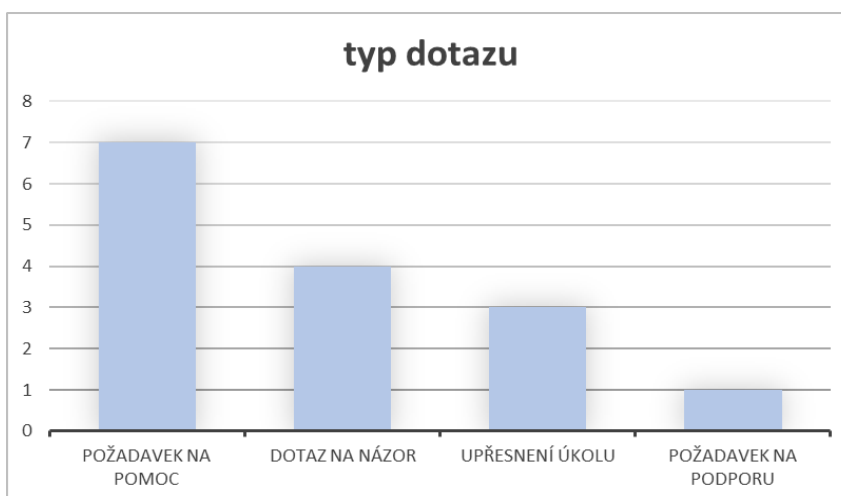
Manažer A:	Přiměřeně často, podle toho, jaké téma řešíme, zda se jedná o nováčka v týmu, nebo dlouhodobého parťáka. Zobecněno, několikrát týdně v řádu jednotek. Typ dotazů: dotaz na můj názor, dotaz - požadavek na pomoc a podporu. Mnohem častější než dotazy je výměna a diskuse k aktuálně řešeným tématům - četnost - denně.
Manažer B:	Jsou relativně samostatní, někdy si upřesňují společný postup.
Manažer C:	Pokud si chtějí ověřit správnost svých rozhodnutí nebo se jedná o nestandard.
Manažer D:	Většinou se to týká termínů a způsobu dodávky, v případech neobvyklých diskutujeme zpravidla i způsob dosažení, metodu.

Manažer E:	Denně, rozhodnutí, názor, doporučení.
Manažer F:	Zajímá je můj pohled na věc/problém, konzultace jejich návrhů na řešení, metodická podpora, pokud se jedná o složitější situaci. Záleží na období, někdy se obrací více, někdy méně. Každopádně vědí, že když si nebudou vědět s něčím rady, mohou se na mne kdykoli obrátit.
Manažer G:	Každý den něco, většinou atypické chyby, problémy, situace.
Manažer H:	Zejména v několika oblastech. Pokud se chtějí ujistit, že nějaký komplexní, nový či jinak nestandardní úkol provádí správným způsobem. Dále pokud úkolu nerozumí, nebo pokud se jim zdá, že provedení úkolu je neracionální, nespadá do jejich povinností a nebo si s ním neví rady.
Manažer I:	Jsou pracovití a samostatní profesionálové, o radu / pomoc žádají zřídka, obvykle proto, že nedisponují požadovanými informacemi nebo si už nevědí rady (metodicky, technicky).
Manažer J:	Pracovní konzultace – postupy.

Tabulka 3 Odpovědi manažerů na otázku č. 8.



Graf 7 Odpovědi manažerů - otázka č. 8 - frekvence



Graf 8 Odpovědi manažerů - otázka č. 8 - typ

U vyhodnocování otázky číslo 8 jsem použila stejnou metodu jako u otázky č. 6. Zaměstnanci se nejčastěji obrací na své manažery s požadavkem o pomoc (při řešení zadaného úkolu), někdy s dotazem na jejich názor, tedy na diskuzi či brainstorming nad danou problematikou. Manažeři se u této otázky dělí na 3 tábory – na 3 manažery se zaměstnanci obrací často, na 3 výjimečně a na 3 občas. U manažera J nebyla frekvence zodpovězena.

9) Otázka: Jaký je váš názor na pracovní kolektiv v KB PS? Jak je pro vás důležité, aby měli vaši zaměstnanci přátelské/dobré kolegiální vztahy na pracovišti?

Manažer A:	Dobry kolektiv, který je funkční s prostorem pro další zlepšení, upozaděním svých osobních já/eg a upřednostněním týmového my. Přátelské vztahy jsou výhodou, ale mají určité hranice. Dobré kolegiální vztahy jsou nutností.
Manažer B:	Celkem fajn. Beru to jako dvě skupiny, ti co jsou 20 let a více a ti "nováčci" - řady z nich je podle mne vyhořelá..
Manažer C:	Běžný, každý jsme nějaký. Dobré vztahy jsou rozhodně důležité.
Manažer D:	Dobry kolektiv je extrémně důležitý z hlediska dlouhodobé motivace, ochoty ke spolupráci, zaskočit jeden za druhého apod. Psané normy a pracovní náplně jsou rigidní a dobry kolektiv umožňuje dostatečnou flexibilitu při plnění úkolů.
Manažer E:	Je to malý kolektiv, kde se řada věcí dělá jednodušeji, zároveň nepřekypuje ochotou /snahou dělat věci jinak / po novu. Vztahy jsou pro mne důležité.
Manažer F:	Bohužel nejhorší za celou dobu od doby, co zde pracuji. Razantním způsobem se zhoršila jak pracovní, tak osobní atmosféra. Nezkušeným zásahem do fungující struktury vznikl chaos, který zhoršil pracovní podmínky, zkomplikoval plnění náplně práce a zhoršil tak celkově pracovní prostředí. Bohužel čím dál více kolegů se zajímá jen o sebe a o to, jak se vyhnout jakékoli práci a do týmové spolupráce je musíme nutit. Rozložení náplně práce je až extrémně nevyvážené. Je zde očividná diskriminace a šikana pracujících kolegů, kteří jsou pro chod daného úseku velmi důležití. Příjemná pracovní atmosféra je pro mne důležitá, bohužel zde již není.
Manažer G:	Vztahy jsou dobré, liší se u konkrétních lidí. Je důležité pracovat v přátelském prostředí. Líp se pracuje, řeší problémy, připravují změny apod.
Manažer H:	Domnívám se, že prostředí je tvůrčí, vztahy jsou přes poměrně dlouhodobé vazby na velmi dobré úrovni, existuje respekt mezi jednotlivými pracovníky.
Manažer I:	Pracovní vztahy v rámci KBPS hodnotím obecně jako plně korektní, vyvážené, často přátelské. Dobré vztahy na pracovišti jsou velice důležité, jsou předpokladem úspěchu jednotlivců i celé KBPS!
Manažer J:	Pracovní kolektiv je v KBPS dobrý, pro mne velmi důležité.

Tabulka 4 Odpovědi manažerů na otázku č. 9

Manažeři se u této otázky shodují na tom, že přátelský pracovní kolektiv je velice důležitý a v KB PS je takový stav možné najít. Pouze dva manažeři zastávají názor, že vztahy v KB PS nejsou přátelské, jedná se o odpovědi manažerů F a C. Velice přímou odpověď uvedl právě manažer F, který cituji: bere zaměstnance v KB PS jako dvě skupiny: ti co pracují v KB PS „20 let a více“ a ti „nováčci“, myslí si, že řada pracovníků je již vyhořelá.

Tento manažer naznačuje, že pracovní kolektiv se potýká se skrytými problémy, které je třeba řešit.

10) Otázka: Uved'te vaše silné stránky, které si myslíte, že na vás vaši zaměstnanci nejvíce oceňují?

Manažer A:	Férovost, lidskost, profesionální a odbornou zkušenost, přístup k lidem po pracovní i osobní stránce, nejsem jen vedoucí, ale parták, který pomůže, poradí a přiloží ruku k dílu.
Manažer B:	Přehled, podpora, otevřenost, důvěra.
Manažer C:	Zodpovědnost.
Manažer D:	Snad otevřenost a upřímnost.
Manažer E:	Praxe, snaha o osobní přístup.
Manažer F:	Jednání na rovinu, opora, přátelská komunikace.
Manažer G:	Nedokážu posoudit. Snad moje zkušenosti.
Manažer H:	Cílevědomost, pracovní výkon a ochota naslouchat.
Manažer I:	Pracovitost, tah na branku, odpovědnost, profesionální přístup, nadhled i detail, korektnost, ochota pomoci, podpora podřízených a spoluúcast.
Manažer J:	Ochota vždy pomoci, poradit.

Tabulka 5 Odpovědi manažerů na otázku č. 10.

Při zobecnění odpovědí je možné vyvodit závěr, že manažeři si na sobě nejvíce váží těchto silných stránek: podpory, odbornosti a transparentnosti. Většinou mají lidé spíše problém na sobě najít více silných stránek, je zajímavé, že manažeři A a I, jich našli opravdu celou řadu.

4.2.1.4 Třetí část dotazníku – zapojení pracovníků do rozvoje a informovanost

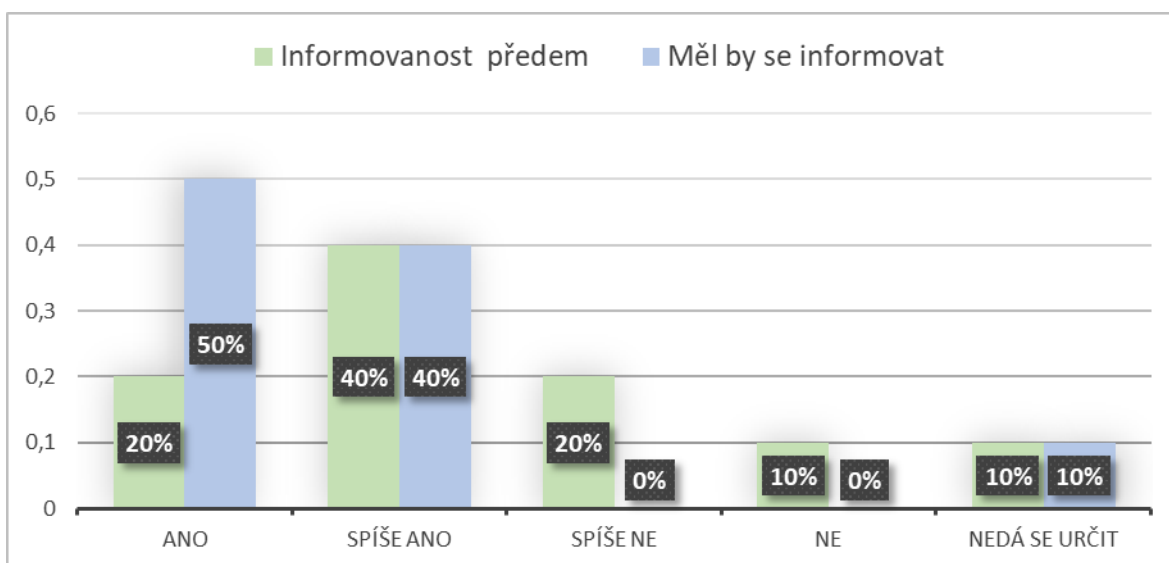
11) Otázka: Jaký máte názor na informovanost v KB PS? Myslíte si, že je vhodné informovat zaměstnance o změnách již v procesu jejich příprav?

Manažer A:	Zpravidla je to vhodné, ale někdy to není nezbytné. Vždy je to ale dobré udělat, než se takové změny začnou realizovat, předem je důležité se seznámit s názorem a náměty lidí.
Manažer B:	Byl bych pro větší zahrnutí do příprav procesu změn.
Manažer C:	Dobrá. Podle toho o co se jedná.
Manažer D:	Určitě ano, snažíme se o to, možná ne vždy dostatečně.
Manažer E:	Ano, ale v rámci možností resp. kapacit. Je dobré/zajímavé být u všeho důležitého, ale vzhledem k pracovnímu vytížení je třeba prioritizovat.
Manažer F:	Informovanost je také nejhorší za celou dobu.
Manažer G:	Informace jsou důležité po celou dobu. Někdy vážne komunikace mezi obchodem a provozem.
Manažer H:	Záleží na typu změny, neexistuje univerzální odpověď.
Manažer I:	Informovanost je obvykle dobrá. Je velice žádoucí informovat zaměstnance již v

	procesu příprav změn, pokud mohou ovlivnit cílový stav (pozitivně i negativně).
Manažer J:	Záleží na druhu změny, ale obecně si myslím, že ano, tím nepřipravujeme zaměstnancům nepříjemná překvapení.

Tabulka 6 Odpovědi manažerů na otázku č. 11.

Manažeři obecně velice dobře hodnotí informovanost v KB PS. Manažeři také vítají zahrnování zaměstnanců do příprav a o změnách procesů, nicméně někteří si uvědomí, že všichni nemohou být u všeho. Odlišnou odpověď od ostatních uvedl manažer F, který si myslí, že informovanost je v KB PS velice špatná, oproti minulosti.



Graf 9 Odpovědi manažerů - otázka č. 11 – detail

Zajímavé je srovnání toho, jak manažeři vnímají jaká je informovanost v KB PS a jaká by měla být informovanost v KB PS. Na grafu je krásně vidět, že manažeři jsou si vědomi toho, že je tam určitý prostor pro zlepšení.

12) Otázka: Jak přijímáte náměty, návrhy a inovace od vašich podřízených?

Manažer A:	S radostí a zájmem.
Manažer B:	Snažím se je získávat, ale dost často jsme bohužel zavaleni provozem a inovace jsou na druhé koleji.
Manažer C:	Pozitivně.
Manažer D:	Velice je vítám, ukazují na zájem o zlepšení věcí a většinou vycházejí z dobré znalosti prostředí. (Často lepší, než má vedoucí). Ne vždy je možné je však akceptovat kvůli jiným souvislostem.
Manažer E:	Nadšeně :-)
Manažer F:	Pozitivně, jsem ráda, když mají zájem cokoli zlepšovat. Následně je shromažďujeme a předáváme dále k řešení.
Manažer G:	Myslím, že kladně, ale nemám ráda překotné nepřipravené změny a např. i bez potřebných informací.

Manažer H:	S otevřenou náručí. Naopak je motivuji, aby s inovacemi přicházeli co nejochotněji, a jsou za ně nadstandardně hodnoceni.
Manažer I:	Vítám každý návrh a iniciativu! Stěžovat si umí obecně každý, ale jen někdo je ochoten osobně přispět ke zlepšení věci - o to více tyto iniciativy vítám.
Manažer J:	Pokud mají své opodstatnění, snažím se je uvést v život

Tabulka 7 Odpovědi manažerů na otázku č. 12.

Z odpovědí vyplývá, že manažeři kladně přijímají návrhy, náměty a inovace od svých podřízených. Většina manažerů (zhruba 7) se shodla na tom, že přijímají podněty velice dobře. Další tři (manažer B, D, G) by se dali zařadit do kategorie dobře. Velice pozitivní odpověď uvedl manažer H a I. Manažer H dokonce inovátory nadstandardně ohodnocuje. Předpokládám, že tento jev může mít velice pozitivní dopad na případnou seberealizaci a pracovní výkon.

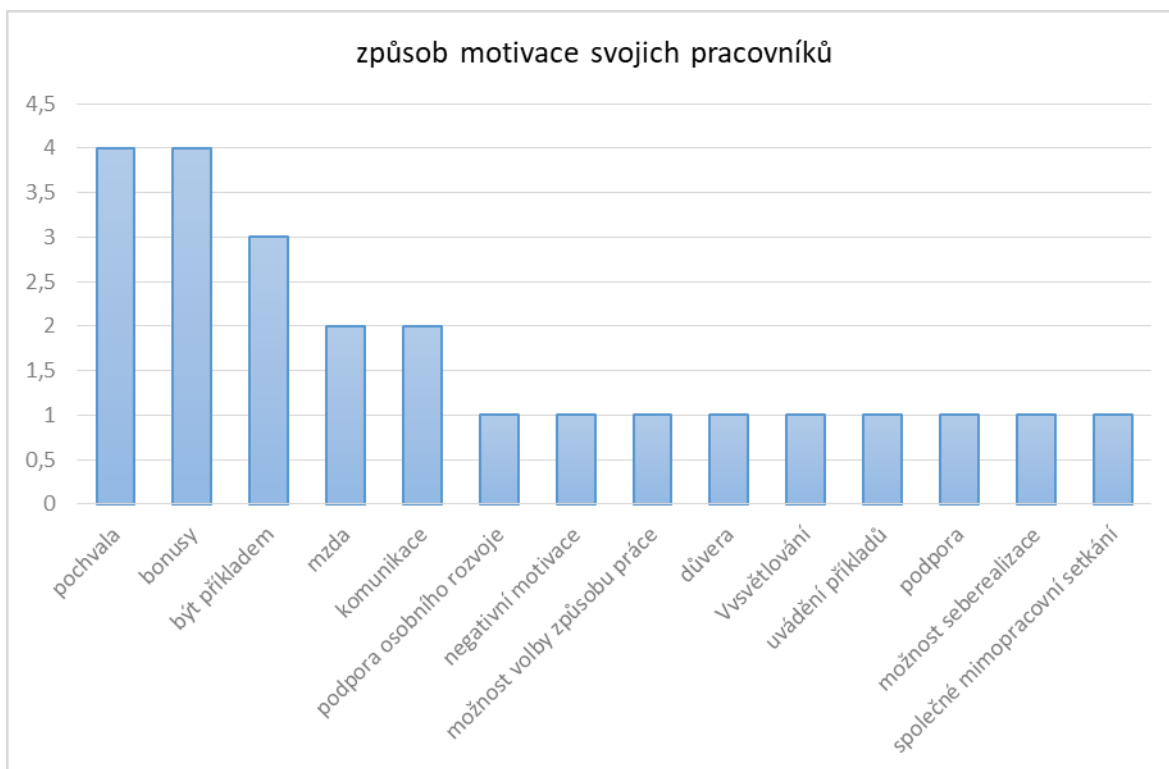
4.2.1.5 Čtvrtá část – motivace podřízených

13) Otázka: Jakým způsobem obvykle motivujete svoje pracovníky?

Manažer A:	Uznáním, poděkováním, pochvalou, podporou osobního rozvoje, penězi, příkladem, vyjádřením nevole, jinou pro ně osobně důležitou motivací - je důležité znát své lidi a to, co je osobně motivuje.
Manažer B:	Snažíme se být self motivated team.
Manažer C:	Jdu příkladem.
Manažer D:	Důvěrou v jejich práci a volností při volbě způsobu práce.
Manažer E:	Vysvětlování, komunikace, příklady.
Manažer F:	Pochvalou a komunikaci výkonů při určování bonusové složky mzdy.
Manažer G:	Děkuji, chválím, snažím se vysvětlovat proč.
Manažer H:	Širokou škálou od vyjádřením respektu před ostatními (a ponecháním si špatných zkušeností pro sebe) až po maximální snahu, aby byli za dobrou práci dobře odměněni.
Manažer I:	Snažím se jít příkladem, dát jim podporu v jejich práci a řešení problémů, samostatnost a možnost uplatnění vlastních myšlenek a návrhů, sdílet důležité informace, podporovat je v rozšiřování znalostí a dovedností, udělit pochvalu a odměnu (vč. společného mimopracovního setkání) atd. atd.
Manažer J:	Komunikací - vysvětlit, co je potřeba, jak budeme postupovat, co je cílem.

Tabulka 8 Odpovědi manažerů na otázku č. 13

Pro lepší přehlednost nejčastějších využívaných metod motivace jsem odpovědi uvedla do grafu:



Tabulka 9 Nejčastěji využívané formy motivace.

Nejčastěji mezi odpověďmi zaznívaly následující způsoby motivace: pochvala, bonusy, mzda, komunikace a být příkladem, vzorem. Další využívané způsoby motivace jsou: podpora osobního rozvoje, snaha o seberealizaci u zaměstnanců, vysvětlování, používání příkladů, důvěra a jiné.

14) Otázka: Jaký máte názor na odměnu formou pochvaly či uznání?

Manažer A:	Moc důležitá, zejména, když si toho, kdo vás chválí, vážíte.
Manažer B:	Je potřebná, ale musí být uvěřitelná.
Manažer C:	Každý je rád chválen, ale peníze jsou peníze.
Manažer D:	Záleží na každém člověku, ale dobře míněná pochvala nemůže motivaci pracovníka ublížit.
Manažer E:	V určitých případech je důležitější než peníze.
Manažer F:	Měla by být samozřejmostí při spokojenosti s prací zaměstnance, ale důležité pro motivaci jsou i jiné formy.
Manažer G:	Každého potěší.
Manažer H:	Každý zaměstnanec ji vnímá v jiné intenzitě emocí, ale nevádí určitě nikomu. Dobré slovo je nízkonákladová položka s velmi dobrým efektem.
Manažer I:	Viz výše, životě důležité! Všichni jedeme na tento benzín.
Manažer J:	Určitě má velký význam.

Tabulka 10 Odpovědi manažerů na otázku č. 14

Z odpovědí vychází, že manažeři se domnívají, že poskytování „cukříku“ tedy pozitivní motivace je velice důležité. Je však zajímavé, že dva manažeři C a E upozorňují oproti ostatním manažerům na to, že peníze jsou důležitější než pochvala. Odpověď je konzistentní s odpovědí číslo 13. kdy je vidět, že pochvala patří mezi nejčastěji využívané formy stimulace.

15) Otázka: Pokud by chtěl zaměstnanec v KB PS získat maximální bonusové ohodnocení, ví, co pro to musí udělat? Jaké podmínky, požadavky musí splnit?

Manažer A:	Ano, ví. Pracovat tak, aby byl on sám i jeho nadřízený s jeho prací spokojen a mít požadované výsledky.
Manažer B:	Podle mne nejsou přesně nastavené.
Manažer C:	Ano.
Manažer D:	Myslím, že obecně ano, ale do detailu asi neví, jelikož výše bonusů není automatická a jejich výpočet není mechanickou aritmetikou. Manažeři vždy zohledňují celkový výkon zaměstnance a zároveň dostupné prostředky.
Manažer E:	Ano, měl by.
Manažer F:	Ano, ale i přes veškeré snažení a podávání maximálních výkonů ví, že je bonusové ohodnocení omezené.
Manažer G:	Předpokládám, že ví.
Manažer H:	Domnívám se, že ano. Minimálně jednou ročně provádím s každým jednotlivým zaměstnancem osobní vyhodnocení jeho práce a stanovení cílů.
Manažer I:	Problém není ani tak v neznalosti podmínek pro přiznání bonusu (to je formálně dáno stanovením ročních cílů) jako spíše v tom, že není známá (ani zaručená) výše cílového bonusu.
Manažer J:	Ano, podmínky odměňování jsou známy.

Tabulka 11 Odpovědi manažerů na otázku č. 15

Dle výše uvedených odpovědí manažerů je možné provést vyhodnocení, tedy že 6 manažerů se domnívá, že jejich zaměstnanci ví, jak mohou získat bonusové ohodnocení, 2 se domnívají, že zaměstnanci jsou si toho spíše vědomi, 2 manažeři připouštějí, že proces, nebo spíše metodika rozdělování bonusů není dostatečně transparentní. Bylo by dobré tuto záležitost v KB PS objasnit, aby mohli být zaměstnanci těmito bonusy maximálně motivováni.

16) Otázka Jaký máte názor na negativní motivaci (pokárání, ztráta bonusů)?

Manažer A:	Funguje, ale je to prohra zaměstnance i manažera. Jednoznačně upřednostňuji pozitivní motivaci, která rozvíjí aktivitu, kreativitu, inovaci a dobré vztahy.
Manažer B:	Obecně cukr a bič dlouhodobě nefunguje.
Manažer C:	Pokud si to dotyčný zaslouží, proč ne.

Manažer D:	Pokárání, pokud už k němu dojde, by se mělo odehrávat mezi čtyřma očima (obvykle na rozdíl od pochvaly). Ztráta, či snížení očekávané variabilní složky mzdy se používá, ale nikoliv (de)motivačně, ale jako reflexe nějaké události v minulosti.
Manažer E:	Neoblíbené, ale někdy bohužel nutné (když selže ostatní).
Manažer F:	V případě opakovaného závažného porušení pracovních povinností to dokážu pochopit. V okamžiku, pokud je kárání a ztráta bonusů jen prostředkem vyvrcholení dlouhodobé šikany zaměstnance, považuji to za vrcholně neprofesionální a neetické.
Manažer G:	Nemám osobní zkušenosti. Pokud ale k tomu dojde, mělo by být řádně odůvodněno a vysvětleno, jinak negativní motivace nebude mít žádný kladný efekt.
Manažer H:	Pokárání musí být vždy podloženo a přiměřeno. Ztráta finančního ohodnocení je už mezi krajními prostředky.
Manažer I:	I ta je v někdy nezbytná, podle mě ovšem jen v ojedinělých případech, např. při nesplnění úkolů, porušení pravidel, bezpečnosti atd. Ničivé dopady má negativní motivace, pokud je používána primárně jako motivace strachem.
Manažer J:	Určitě má i tato motivace v případě chybného, nedostatečného plnění pracovních povinností své místo.

Tabulka 12 Odpovědi manažerů na otázku č. 16

Manažeři se shodují, že občas je negativní motivace nezbytná. Není to však forma, kterou by aktivně vyhledávali. Manažer B se přímo domnívá, že teorie „cukru a biče“ dlouhodobě nefunguje. Manažeři D a G upozorňují na to, že je velice důležité, jak je negativní motivace podána – je třeba ji odůvodnit a dobře vysvětlit. Za zmínku stojí odpověď manažera C, který prohlašuje: „Pokud si to dotyčný zaslouží, proč ne“. Domnívám se, že zde by bylo dobré se více zamyslet nad použitím negativní motivace. Nemůžeme zaměstnance jednoduše trestat, ale poskytovat mu potřebnou zpětnou vazbu, při které přichází diskuze. 6 manažerů se shoduje, že negativní motivaci zaměstnanci přijímají spíše negativně. 4 manažeři, se domnívají, že má motivace spíše pozitivní dopad.

17) Jak kontrolujete výkon a motivovanost vašich zaměstnanců?

Manažer A:	Tím, že s nimi komunikuji, dávám jim každodenní zpětnou vazbu a získávám jí od nich, vidím, co a jak dělají, jak se chovají, jak se snaží, jaké mají výsledky, vnímám, jak je hodnotí partneři v distribuci.
Manažer B:	121, a že vidím, že úkoly jsou splněny.
Manažer C:	Podle vykonané práce a nálady v týmu.
Manažer D:	Podle výsledků, dodržení termínů, aktivního přístupu k přijímání a řešení úkolů. Kontrola formou pravidelných schůzek, případně i zpětné vazby od třetích spolupracujících osob.
Manažer E:	Pravidelná komunikace, reporting.
Manažer F:	Pravidelnou komunikací se zaměstnanci.
Manažer G:	Máme pravidelné schůzky oddělení.
Manažer H:	Snažím se pravidelně komunikovat.

Manažer I:	Nevykonávám striktní kontroly, ale udržuji si průběžný přehled o kvalitě jejich výstupů (termíny, chybovost, ochota ke spolupráci s ostatními kolegy KBPS ...) a zjišťuji jejich potřeby, postřehy, náhled na věc.
Manažer J:	Kontrola probíhá průběžně, z IS je výkonnost každodenně dohledatelná

Tabulka 13 Odpovědi manažerů na otázku č. 17

Manažeri kontrolují své pracovníky nejčastěji formou komunikace, tedy nezávazným rozhovorem. Druhá velice častá metoda je kontrola splněných úkolů (např. check list). Někteří manažeri využívají nepřímé metody jako je třeba pozorování a zpětnou vazbu od nezávislé třetí strany.

18) Jak silným stimulem si myslíte, že je finanční ohodnocení pro vaše podřízené oproti jiným výhodám/benefitům? Vnímají vaši zaměstnanci tento stimul různě? Pokud ano, napište jak.

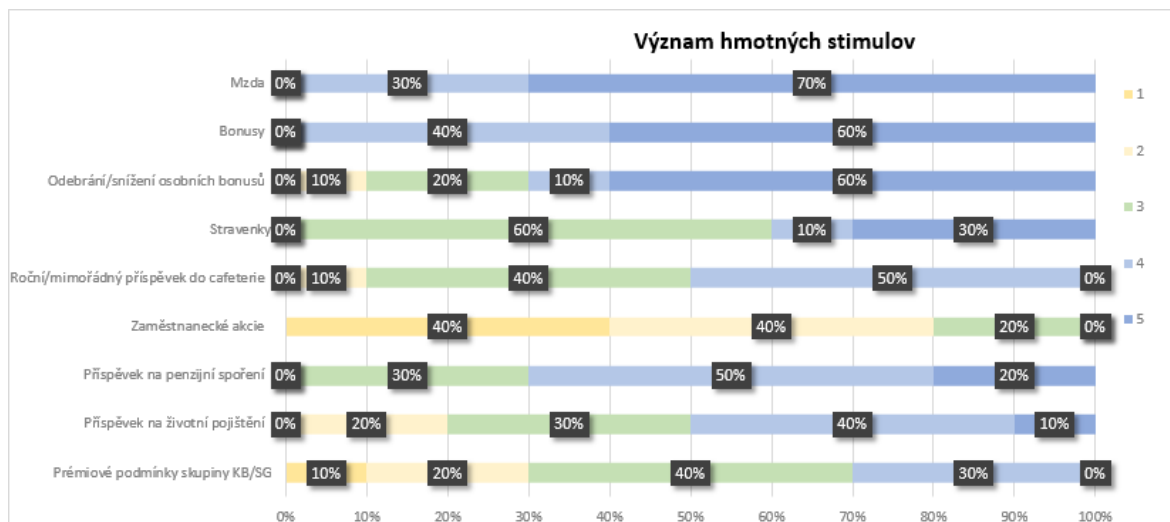
Manažer A:	Pro drtivou většinu tým nejsilnějším. I ostatní benefity jsou však důležité.
Manažer B:	myslím si, že různě - podle dosažené seniority...
Manažer C:	Jedná se o nejsilnější stimul pro všechny.
Manažer D:	Dostatečné fin. ohodnocení je nutnou podmínkou, nikoliv však postačující. Pokud nejsme schopni odměňovat kompetitivně s konkurencí, vzrůstá význam nefinančního hodnocení. Stejně tak u vyšších příjmových skupin je význam nefinančních benefitů vyšší, než u nízkopříjmových.
Manažer E:	Význam finančního ohodnocení je obvykle nepřímo úměrný výši platu.
Manažer F:	Vnímáme ho stejně, finanční ohodnocení je neadekvátně nízké a působí demotivačně. Domnívám se, že je to důsledek zařazení do kategorie, která neodpovídá naší pracovní náplni.
Manažer G:	Finanční ohodnocení je u většiny rozhodující.
Manažer H:	Ano, rozhodně se jedná o nejpodstatnější faktor. Nicméně nikoliv unifikovaně. Je to nutná, nikoliv dostačující podmínka pro spokojenost zaměstnance. Vnímání se liší velmi osobnostně, roli hraje rovněž sociální statut, věk, druh práce.
Manažer I:	Finanční ohodnocení je klíčovým očekáváním obecně všech pracovníků, mých lidí nevyjímaje. Oceňují ale i jiné benefity a někteří kladou důraz na vyvážení pracovního a soukromého života.
Manažer J:	Nevím, jak je vnímají zaměstnanci. Já si myslím, že finanční ohodnocení je nejvyšší stimul.

Tabulka 14 Odpovědi manažerů na otázku č. 18

Na základě odpovědí manažerů je možné udělat závěr, že finanční ohodnocení je velice důležitým stimulem. Zajímavým poznatek je, že význam finančního stimulu klesá při vyšším platovém ohodnocení a vyšší senioritě zaměstnance. Ještě bych se chtěla pozastavit u odpovědi manažera J. Jak je jeho odpověď zajímavá, tak je i velice zneklidňující, protože manažer neví, jak je takovýto významný stimul důležitý pro jeho podřízené.

4.2.1.6 Pátá část dotazníku – význam pracovních stimulů na pracovní výkon podřízených

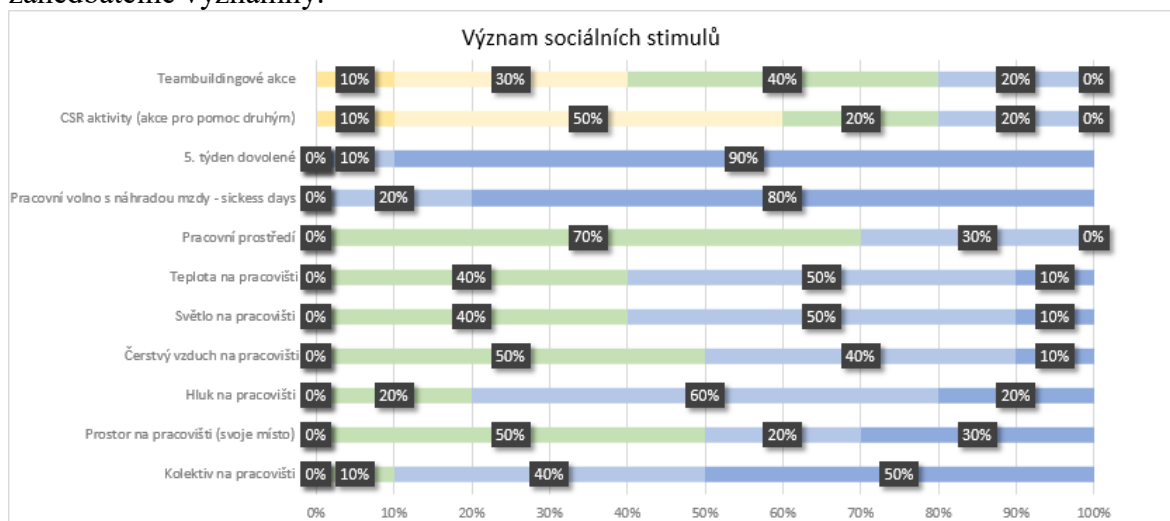
19) Uvedte prosím, jaký význam mají následující hmotné stimuly na pracovní výkon vašich podřízených na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.



Graf 10 Odpovědi manažerů na otázku č. 19

Z grafu č. 10 je patrné, jaké hmotné stimuly nejvíce motivují zaměstnance dle manažerů. Zastoupení modré barvy vyjadřuje důležitost stimulu. Tedy je vidět, nejvýznamnějšími stimuly jsou mzdy, bonusy a případné odebrání/snížení osobních bonusů. Dále je také velice významný stimul příspěvek na penzijní spoření.

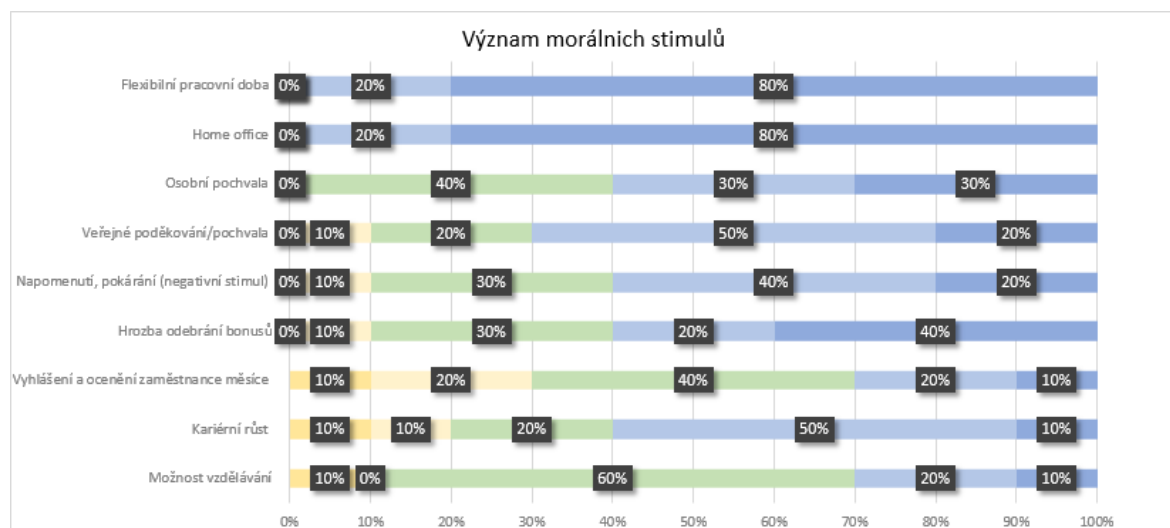
20) Uvedte prosím, jaký význam mají následující sociální stimuly na pracovní výkon vašich podřízených na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.



Graf 11 Odpovědi manažerů na otázku č. 20

U sociální stimulů je vidět, že je pro motivaci zaměstnanců významný zejména dobrý pracovní kolektiv a sickness days a dovolená.

21) Uveďte prosím, jaký význam mají následující morální stimuly na váš pracovní výkon vašich podřízených na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejméně významný, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.



Graf 12 Odpovědi manažerů na otázku č. 21

U morálních stimulů je důraz zejména na organizaci volného času. Manažeři totiž dávají největší význam flexibilní pracovní době a home office.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření – zaměstnanci a vlastní názor

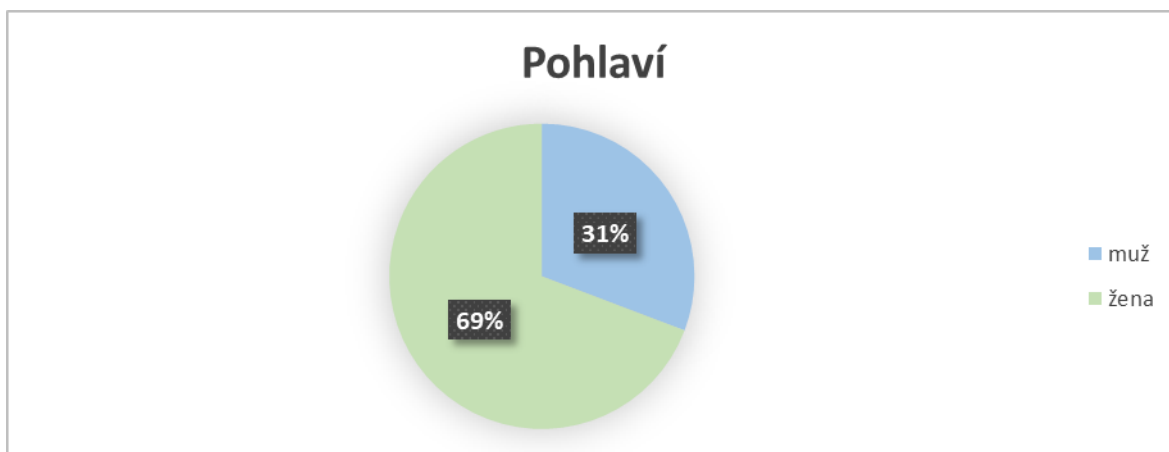
Tato část práce je věnována analýze dotazníkového šetření soustředěná na zaměstnance. Každá odpověď bude jednotlivě analyzována a pro přehlednost podpořena jednoduchým grafem či tabulkou.

4.2.2.1 Způsoby zjišťování odpovědí

K získání odpovědí byl vytvořen dotazník přes webové stránky Survio. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům KB Penzijní společnosti, a.s., kteří pod sebou nemají žádné další pracovníky, tedy 40 pracovníkům. Dotazník validně vyplnilo 39 z nich. Jeden zaměstnanec odmítl vyplnění.

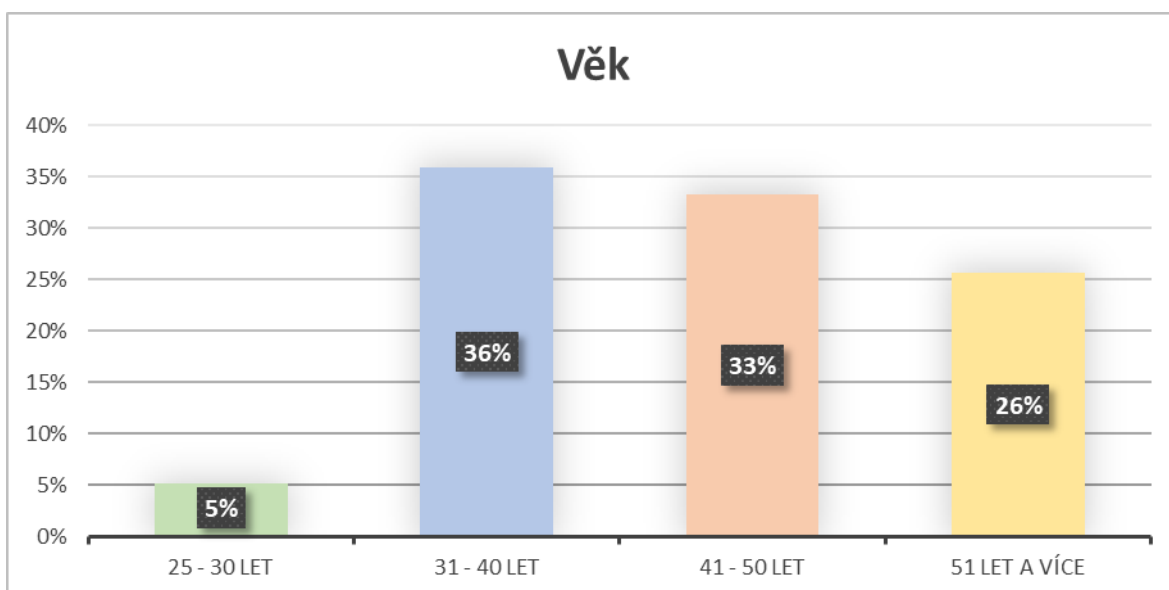
4.2.2.2 První část dotazníku – charakteristika respondentů

Prvních pět otázek je zaměřeno na charakteristiku respondentů.



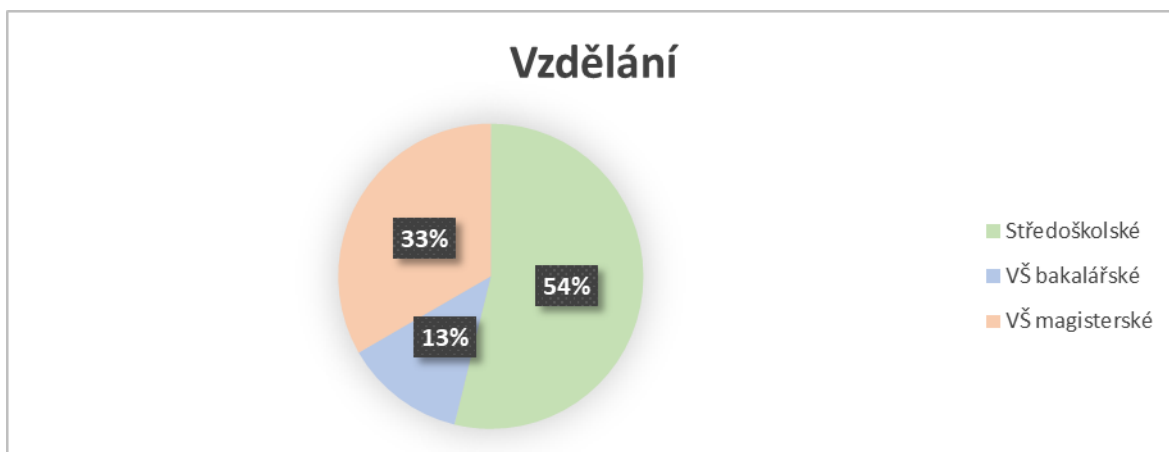
Graf 13 Jaké je vaše pohlaví?

První otázka je věnována rozlišení pohlaví, abychom zjistili, kolik žen a mužů pracuje v KB PS. Zodpovězení této otázky je klíčové pro vyhodnocování celého dotazníku, protože ženy a muži vnímají význam motivace a stimulů jinak. Zajímavé je, že v KB PS pracuje 27 žen, které tvoří 69 % celku a pouze 12 mužů, kterých je pouze 31 % v KB PS.



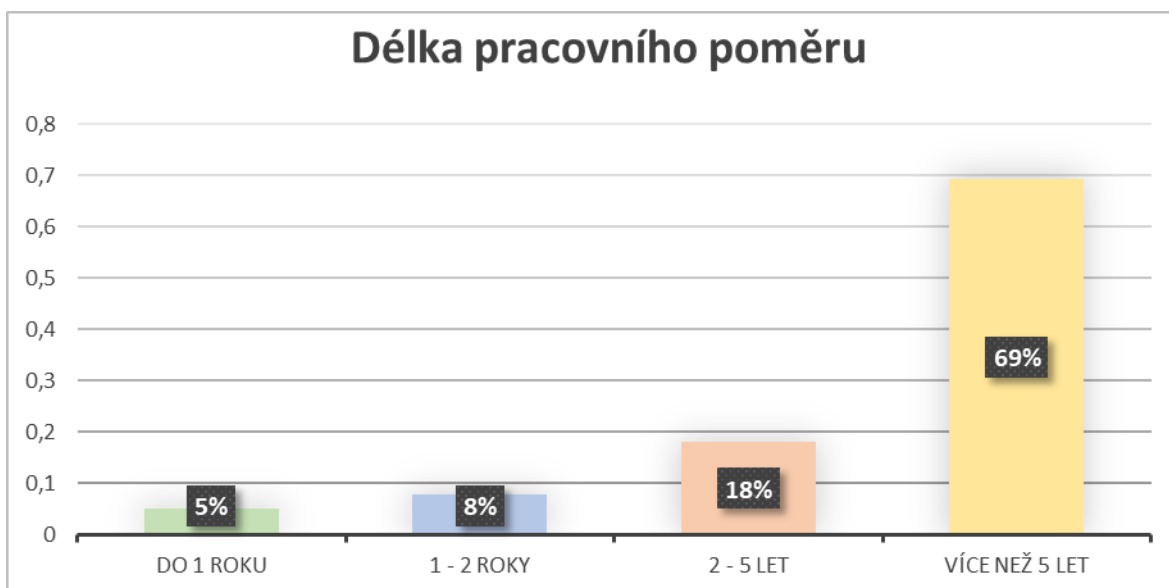
Graf 14 Jaký je váš věk?

Druhá otázka se zabývá věkovou rozmanitostí v KB PS. Vyhodnocením dotazníku jsem zjistila, že v KB PS je pouze 5 % mladších zaměstnanců (tedy 2), kteří mají 25 – 30 let. 36 % zaměstnanců je ve věku 31 – 40 let, 33 % zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let a ve věku 51 let a více se nachází 26 % zaměstnanců.



Graf 15 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

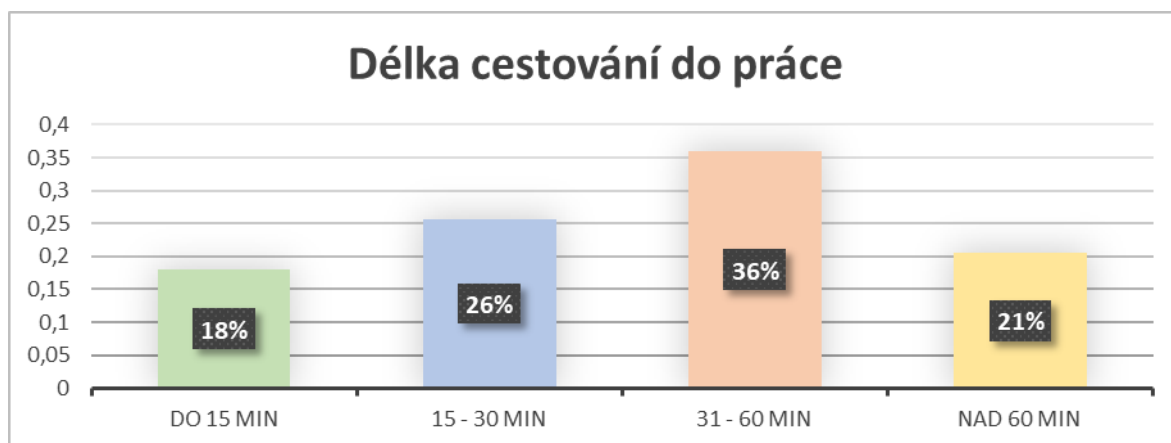
Třetí otázka se týká nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. V KB PS nejsou žádní zaměstnanci pouze se základním vzděláním. 54 % za všech zaměstnanců tvoří středoškolsky vzdělání zaměstnanci. 46 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 13 % z vysokoškolsky vzdělaných pracovníků má bakalářský titul a 33 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků má magisterský či inženýrský titul.



Graf 16 Jak dlouho pracujete v KB PS?

Čtvrtá otázka slouží k identifikaci délky pracovního poměru, z grafu vyplývá, že 69 % zaměstnanců pracuje v KB PS více než 5 let. 18 % zaměstnanců pracuje ve společnosti 2 - 5 let. 1 - 2 roky pracuje v KB PS pouze 8 % zaměstnanců. Zajímavé je, že pouze 2 zaměstnanci, tedy 5 % zaměstnanců je ve společnosti zaměstnán kratší dobu než 1 rok. Z výše zjištěných výsledků vyplývá, že v KB PS pracuje stabilní a loajální kolektiv starších zaměstnanců (viz graf 16 a graf 14). 69 % pracovníků je ve společnosti

zaměstnáno více než 5 let, což znamená, že společnost se netrápí s fluktuací zaměstnanců. Nicméně je zde malé riziko, že vzhledem k menší fluktuaci, nedochází ke zdravému obměňování pracovního kolektivu, což by mohlo v budoucnosti vést k obtížím zaučit včas a dostatečně novou „generaci“ zaměstnanců. (Příkladem může být hromadný odchod pracovníků do penze.)

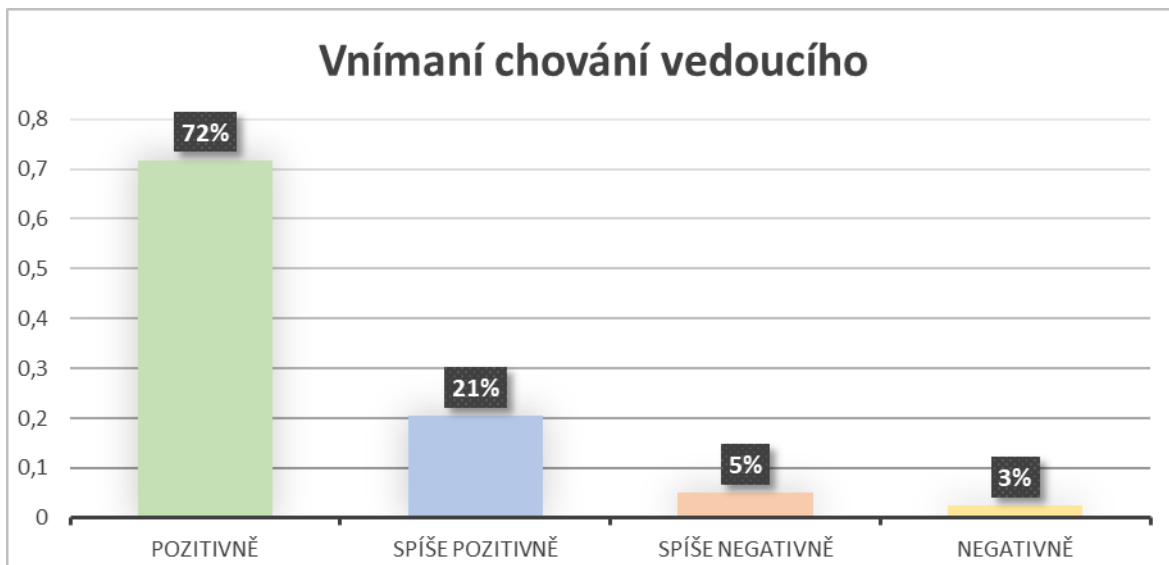


Graf 17 Jak dlouho dojíždíte do Vašeho zaměstnání?

Pátá otázka se zaměřuje na cestování do zaměstnání. Ukázalo se, že za prací cestuje více než 1/3 všech zaměstnanců 31 – 60 min, tedy denně 1 – 2 hodiny. 26 % zaměstnanců dojíždí do svého zaměstnání 15 – 30 min. Pouze 18 % zaměstnanců dojíždí do práce pouze 15 min. Překvapivé je, že celkem 21 % ze všech zaměstnanců dojíždí do zaměstnání v délce nad 60 min, tzn. denně jsou na cestě do práce a z práce více než dvě hodiny. Délka cestování do práce hraje velkou roli například ve správné vyrovnanosti pracovního a soukromého života, myslím si, že tito pracovníci přicházejí o svůj soukromý čas, tedy až o 10 hodin a více týdně, kdy by se mohli věnovat svým aktivitám, rodinám. Domnívám se, že takto dlouho strávený čas na cestě by mohl vést k horšímu pracovnímu výkonu a nespokojenosti zaměstnance. Řešením by mohl být častější home office pro tuto „ucestovanou“ skupinu zaměstnanců.

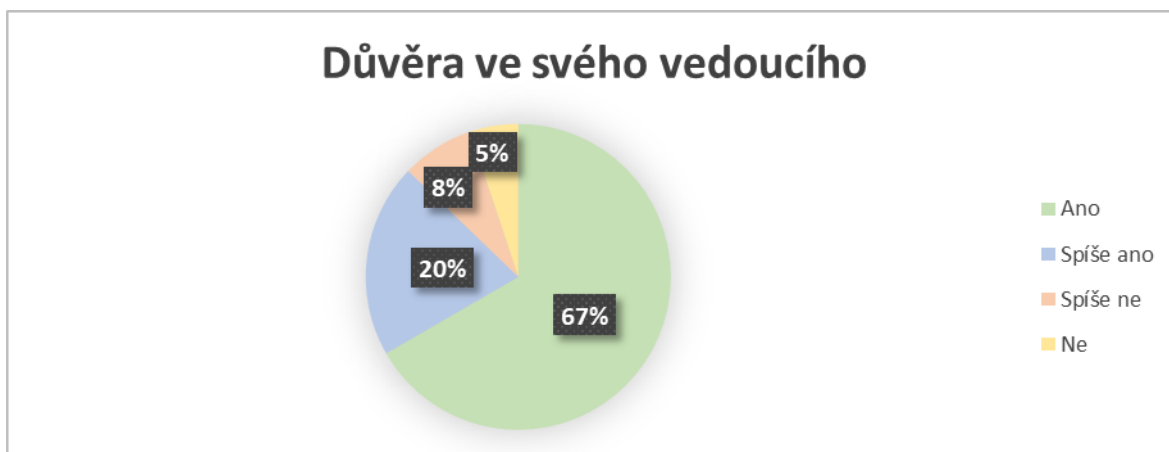
4.2.2.3 Druhá část dotazníku – vnímání chování vedoucího

Druhá část dotazníku vypovídá o tom, jak vnímají zaměstnanci chování, vedení svého přímého vedoucího.



Graf 18 Jak byste zhodnotil/a chování vašeho vedoucího (přímého nadřízeného) k vám jako podřízenému?

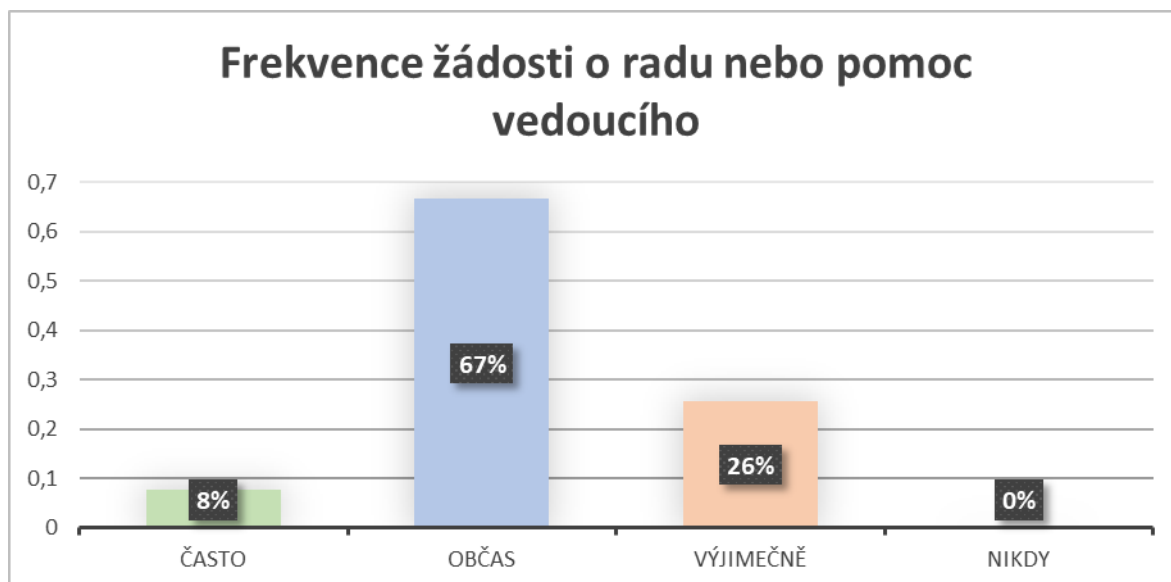
Z grafu vyplývá, že pouze 3 zaměstnanci v KB PS vnímají svého manažera negativně (spíše negativně nebo negativně). Důležité je, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců vnímají chování svého přímého vedoucího pozitivně. A 21 % zaměstnanců vnímá chování svého manažera jako spíše pozitivní. Ze zjištění výsledků je možné vyvodit závěr, že zaměstnanci vnímají chování přímého nadřízeného v KB PS celkově pozitivně.



Graf 19 Máte důvěru ve svého vedoucího (přímého nadřízeného)?

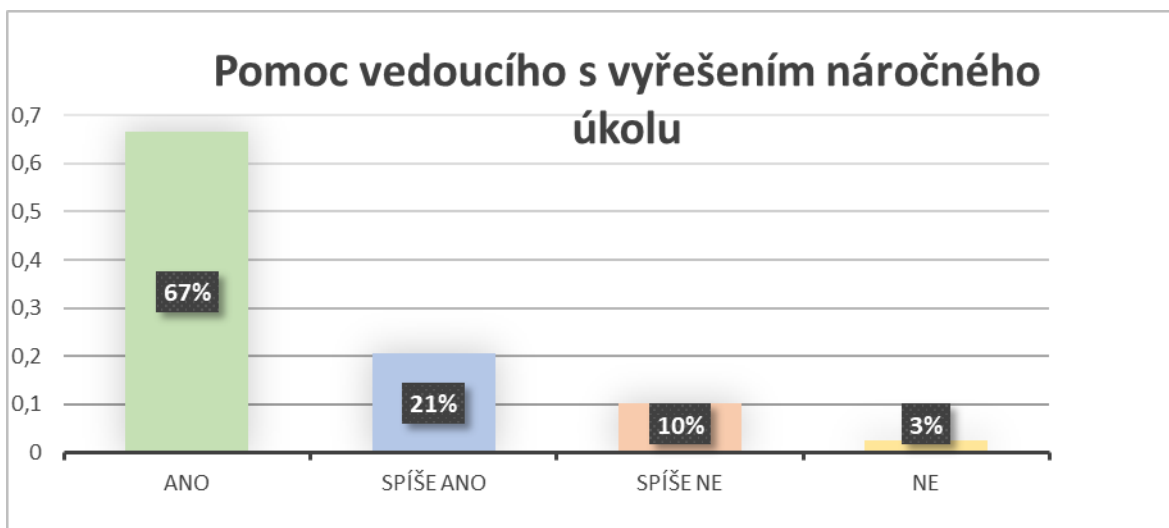
Cílem sedmé otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci KB PS důvěru ve svého nadřízeného. Výsledky ukázaly, že 67 % zaměstnanců důvěřuje svému přímému nadřízenému. 20 % spíše důvěřuje svému vedení. Zajímavé je, že 13 %, tedy 5 pracovníků nemá důvěru ve svého nadřízeného.

Bylo by dobré zjistit, co je příčinou nedůvěry ve svého nadřízeného u 5 zmíněných zaměstnanců a zapracovat na jejím odstranění. Nedůvěra ve svého nadřízeného může vést k demotivaci a nespokojenosti na pracovišti.



Graf 20 Obracíte se někdy na vašeho vedoucího (přímého nadřízeného) s prosbou o pomoc při řešení vašeho úkolu?

Otázka číslo osm se věnuje tomu, jak často se zaměstnanci obracejí na svého přímého nadřízeného pro radu či s prosbu o pomoc. Důležité je, že se nenašel ani jeden zaměstnanec v KB PS, který by nikdy nepožádal o radu či pomoc. Z tohoto faktu vyplývá důležitý závěr, že je v KB PS dobře nastavená firemní kultura, protože zaměstnanci nemají obavu se obrátit na své vedení. 67 % zaměstnanců se obracejí na svého přímého nadřízeného občas, 26 % zaměstnanců vyhledává radu či pomoc výjimečně a 8 % zaměstnanců se dotazuje nadřízeného často. Často se pravděpodobně ptají například noví pracovníci, tedy ti co pracují v KB PS kratší dobu než 1 rok.



Graf 21 Pomůže vám vedoucí (přímý nadřízený) s vyřešením náročného úkolu, můžete se na něj obracet pro užitečnou radu a pomoc?

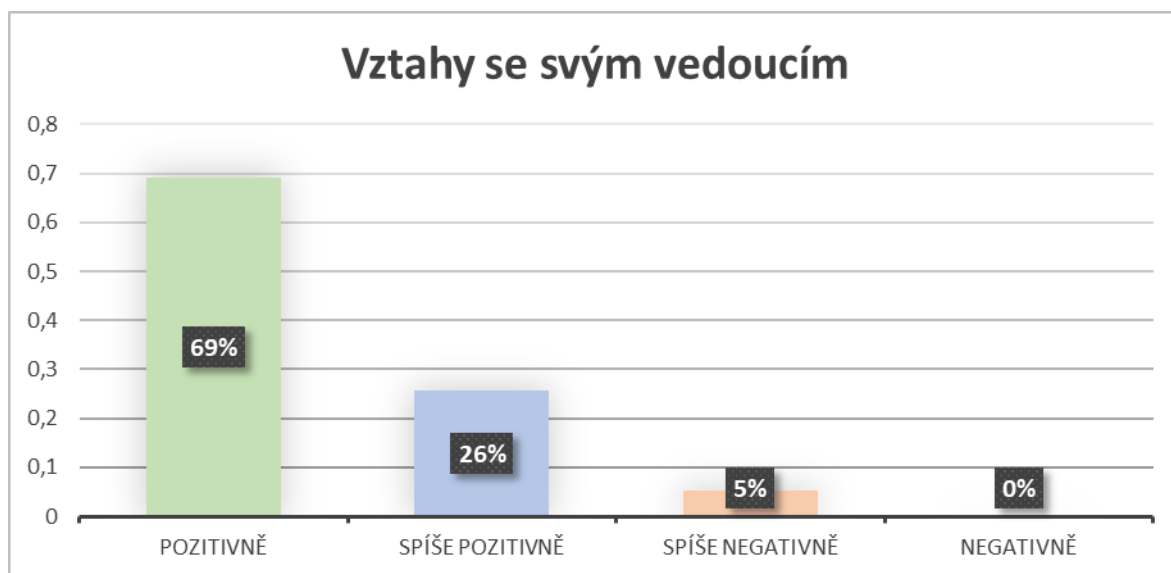
Z otázky číslo devět vyplývá, že 88 % pracovníkům pomáhá jejich manažer při řešení náročného úkolu, tedy jsou tu pro ně, pokud si nevědí rady a cítí potřebu pomoci. Dobré by bylo se zaměřit na zbylých 13 % zaměstnanců, kteří nemají pocit, že jim manažer poskytne k jejich práci užitečnou radu či pomoc.



Graf 22 Jaké silné stránky si nejvíce vážíte na vašem vedoucím (přímým nadřízeným)?

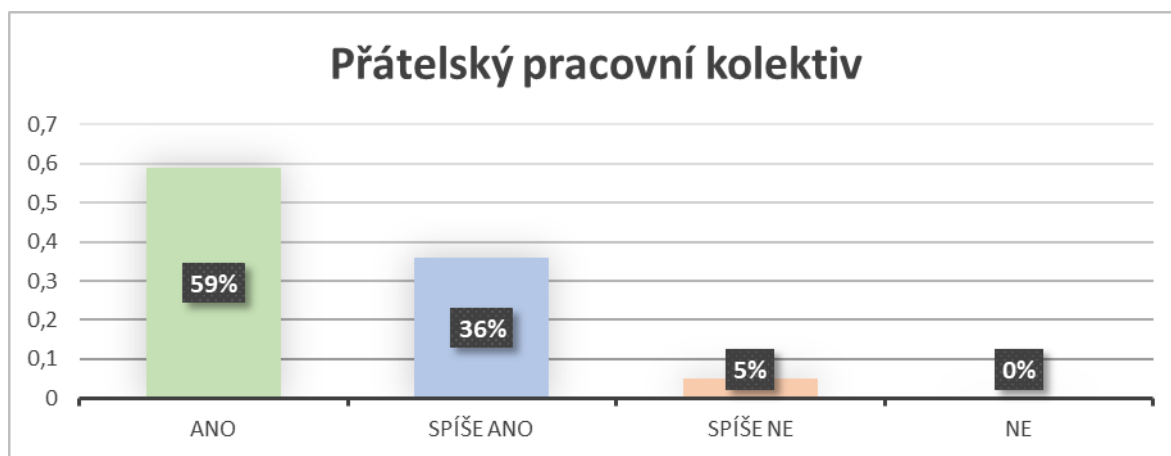
V otázce číslo deset se zkoumá, jakých silných stránek si váží zaměstnanci na svých vedoucích. Nejvíce zaměstnanců (6) si váží odbornosti na svých nadřízených. Tento fakt je konzistentní s výsledky předcházející otázky, kde je patrné, že 88 % zaměstnanců využívá odbornost svého nadřízeného k vyřešení obtížného úkolu. Mezi další silné stránky, kterých si zaměstnanci váží na svém manažerovi, jsou pracovitost a rozhodnost. Pro další je

důležitá rozvážnost, ochota pomoci. Zajímavým zjištěním bylo, že 2 zaměstnanci nenašli žádné silné stránky, ke kterým by se mohli vyjádřit. Překvapil mě jeden zaměstnanec, který uvedl, že si váží chytrosti svého manažera, ale mrzí ho, že je jeho nadřízený neochotný pracovat. Z toho prohlášení plyne závěr, že zaměstnanec je pravděpodobně frustrovaný a nespokojený, protože nemá pocit, že má dobrý vzor v současném vedením jeho nadřízeného.



Graf 23 Jak hodnotíte vztahy se svým vedoucím (přímým nadřízeným)?

Otázka číslo jedenáct je zaměřena na hodnocení vztahů mezi zaměstnancem a jejich přímým nadřízeným. Téměř všichni pracovníci, tedy 95 % pracovníků hodnotí vztahy se svými nadřízenými jako pozitivní či spíše pozitivní. Pouze 5 % zaměstnanců, tedy 2 zaměstnanci hodnotí svůj vztah s nadřízeným spíše negativně. V KB PS tedy panují převážně dobré vztahy mezi pracovníky a jejich přímými nadřízenými.

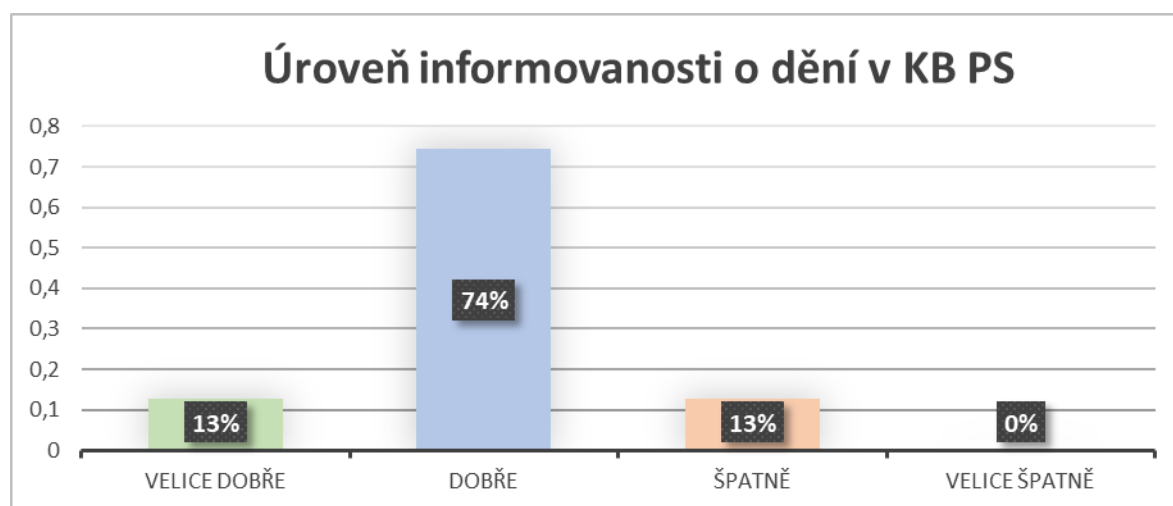


Graf 24 Je váš pracovní kolektiv přátelský?

Otázka číslo 12 se věnuje sociálně psychologickým podmínkám, tedy tomu, jak jsou zaměstnanci spokojeni v jejich pracovním kolektivu. Jinými slovy by šlo říci, že se věnuje potřebě sounáležitosti a lásky, z Maslowovy pyramidy potřeb. Z vyhodnocení odpovědí se zjistilo, že 59 % všech zaměstnanců vnímá svůj pracovní kolektiv jako přátelský, (tedy má uspokojenou pracovní potřebu sounáležitosti) a 36 % ho vnímá jako spíše přátelský. Z tohoto je možné usoudit, že téměř všichni zaměstnanci vnímají pracovní kolektiv jako přátelský. Opět pouze 2 zaměstnanci to cítí jinak.

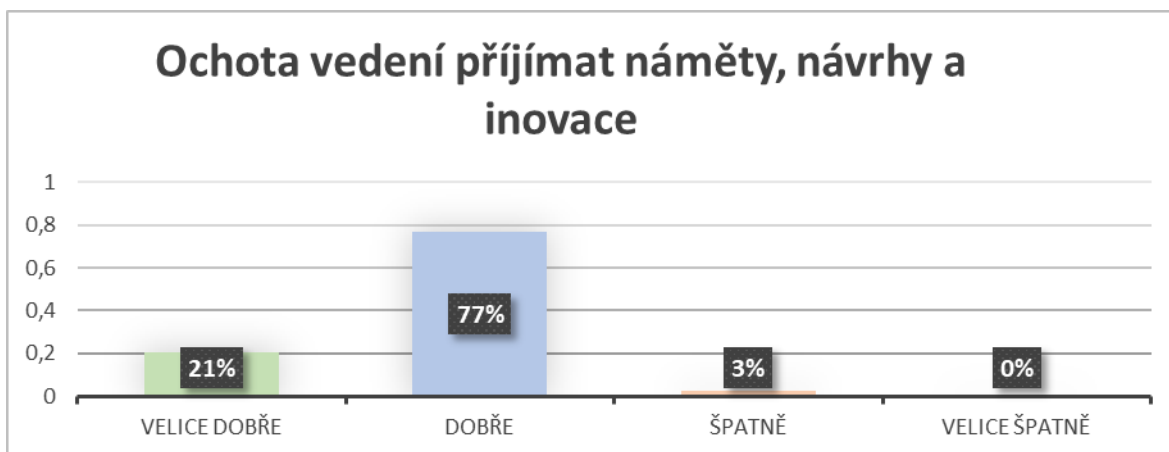
4.2.2.4 Třetí část dotazníku - zapojení pracovníků do rozvoje a informovanost

Třetí část dotazníku se soustředí na zapojení pracovníků do rozvoje a inovací v KB PS a zjišťuje, zda se zaměstnanci cítí být dostatečně informováni.



Graf 25 Jste dobře informován/a o dění v KB PS?

V otázce číslo třináct je cílem zjistit, zda je dobře nastaven informační proces. Z grafu vychází, že 13 % zaměstnanců se cítí být informováno velice dobře. Téměř ¾ zaměstnanců je dobře informováno o novinkách, inovacích a dění v KB PS. U 13 % zaměstnanců by bylo dobré zjistit, proč se cítí být informováni špatně.

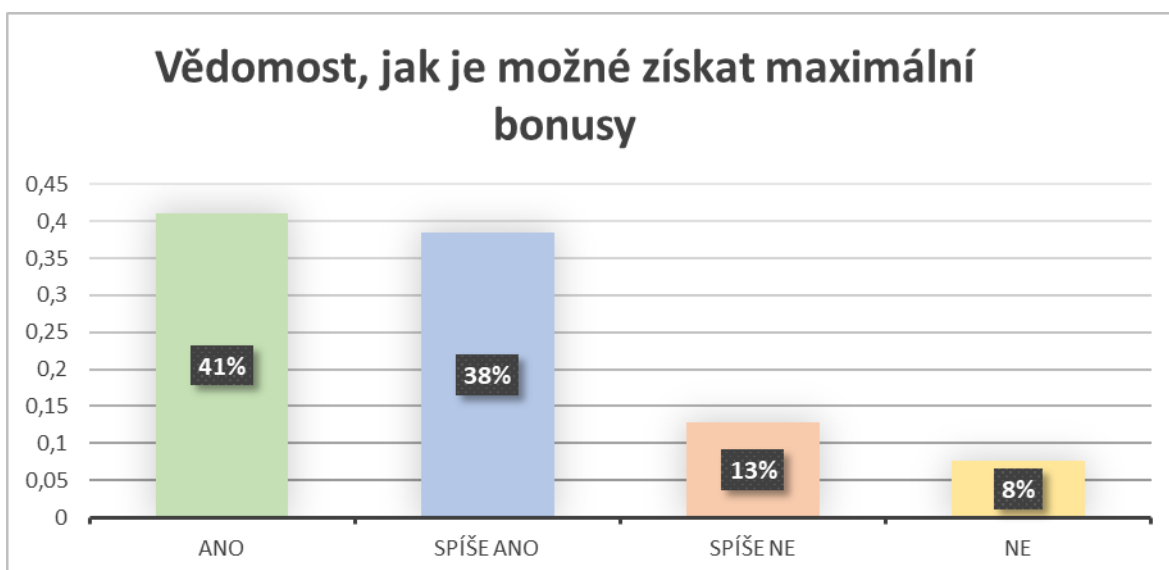


Graf 26 Jak jsou ze strany vedení přijímány vaše náměty, návrhy, inovace?

Otázka číslo 14 se věnuje rozvoji KB PS, tedy faktu, jak je vedení ochotno přijímat náměty, návrhy či inovace svých zaměstnanců. Zjistilo se, že pouze jeden pracovník z 39 má pocit, že jeho náměty, návrhy a inovace jsou špatně přijímány, Více než $\frac{3}{4}$ pracovníků si myslí, že jejich vedení přijímá „nové vychytávky a podněty“ dobře. Téměř $\frac{1}{4}$ pracovníků vnímá ochotu vedení k novým inovacím, návrhů a námětům jako velice dobrou. Tato otázka pojednává o tom, že v KB PS je velice vstřícný přístup k novým námětům, návrhům a inovacím, což je velice pozitivní závěr. Protože zaměstnanci mohou být ve své práci kreativní a mají lepší cestu k seberealizaci.

4.2.2.5 Čtvrtá část – motivace zaměstnanců

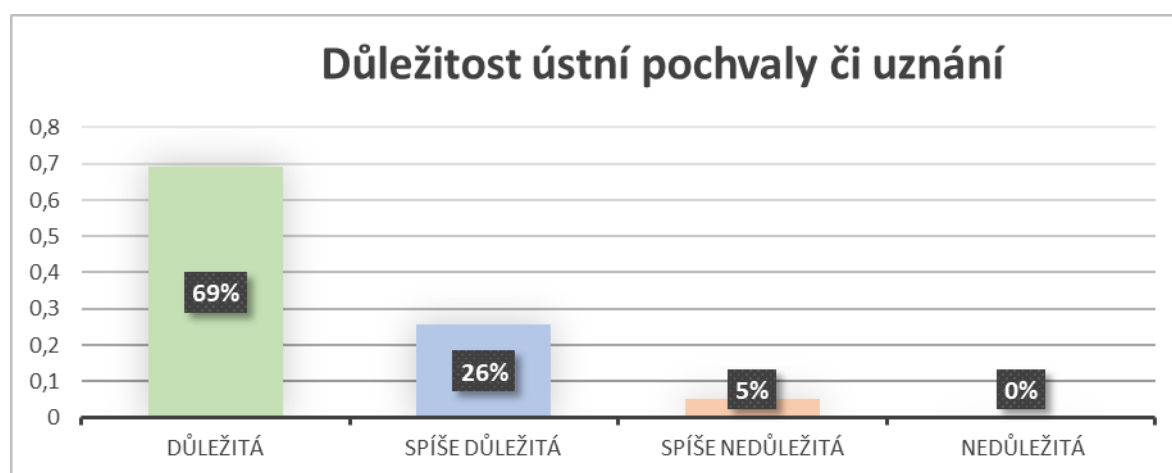
Tato část dotazníku se věnuje bonusům, pozitivní a negativní motivaci.



Graf 27 Víte, co musíte udělat proto, abyste dostali maximální možné bonusy?

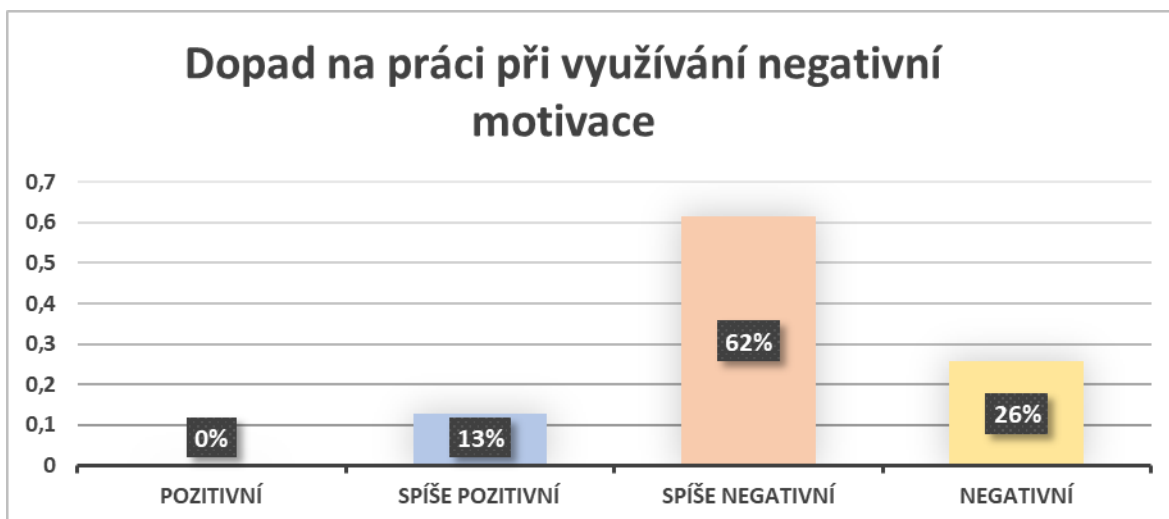
Otázky číslo 15 zjišťuje, zda jsou zaměstnanci srozuměni s postupem získání bonusů. Tedy zda ví, co je třeba udělat pro jejich získání. 41 % zaměstnanců ví, co přesně je třeba udělat pro jejich získání, 38 % si je spíše jista, jak je získat. Zajímavé je, že téměř ¼ zaměstnanců neví, co je třeba pro získání bonusů udělat. Bylo by dobré, kdyby KB PS tuto problematiku znovu otevřela a vysvětlila svým zaměstnancům, jak je možné dosáhnout maximálních bonusů. Otevření této bonusové otázky by mohlo u ¼ zaměstnanců vést k vyššímu pracovnímu výkonu, tedy vyšší motivaci dosáhnout jich.

Další dvě otázky se opírají o teorii motivace „cukru a biče“, ve smyslu pochvaly či pokárání.



Graf 28 Jak je pro vás důležitá ústní pochvala či uznání od vedoucího (přímého nadřízeného)?

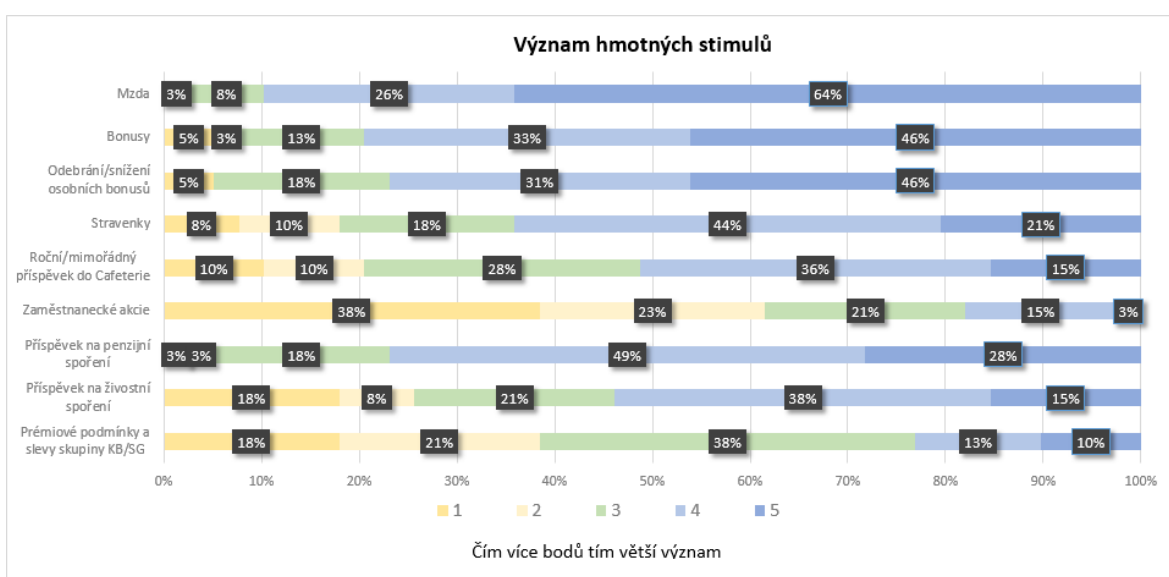
Otázka číslo 16 jsou věnovány důležitosti ústní pochvaly či uznání od vedoucího. Ukázalo se, že pro 69 % zaměstnanců je pozitivní forma motivace, neboli „cukřík“ důležitá. Pro 26 % zaměstnanců je ústní pochvala či uznání spíše důležité. Pouze 5 % zaměstnanců, hodnotí ústní pochvalu či uznání jako spíše nedůležitost. Z grafu vyplývá, že pro většinu zaměstnanců KB PS je pochvala velice důležitá. Je zde velký předpoklad, že právě pochvala má velký dopad na pracovní výkon a motivovanost zaměstnanců v KB PS.



Graf 29 Jaký dopad na vaši práci má negativní motivace od vedoucího (přímého nadřízeného)?

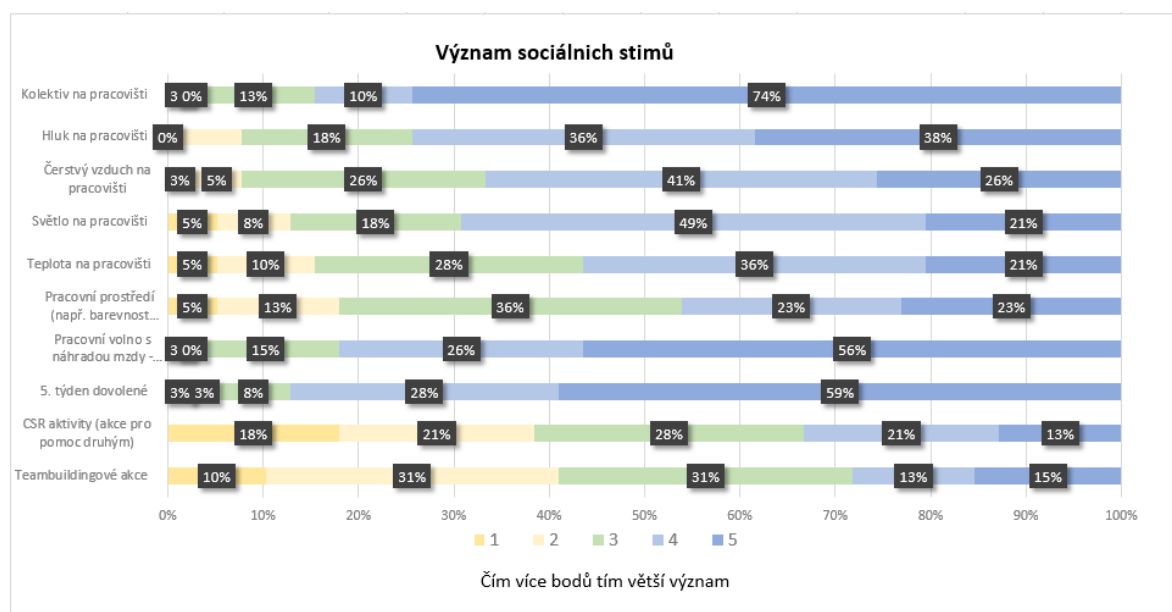
Další otázka hodnotí dopad negativní motivace, tedy „biče“ (pokárání, hrozby ztráty zaměstnání). Pouze 13 % zaměstnanců vnímá zpětnou vazbu od svého nadřízeného spíše pozitivně. 62 % zaměstnanců KB PS hodnotí negativní motivaci jako jev, který má spíše negativní dopad na jejich práci. A více než ¼ zaměstnanců má pocit, že negativní motivace má přímo negativní dopad na jejich práci. Zde je velikou otázkou, zda manažeři v KB PS umí správně používat negativní motivaci, tedy zda poskytují objektivní zpětnou vazbu svým zaměstnancům a ukazují, co přesně jde udělat lépe a jak to udělat. Závěrem této otázky dle čísel, ale je fakt, že zaměstnanci v KB PS „bič“ nepreferují, nemotivuje je.

4.2.2.6 Pátá část dotazníku – význam pracovních stimulů na pracovní výkon



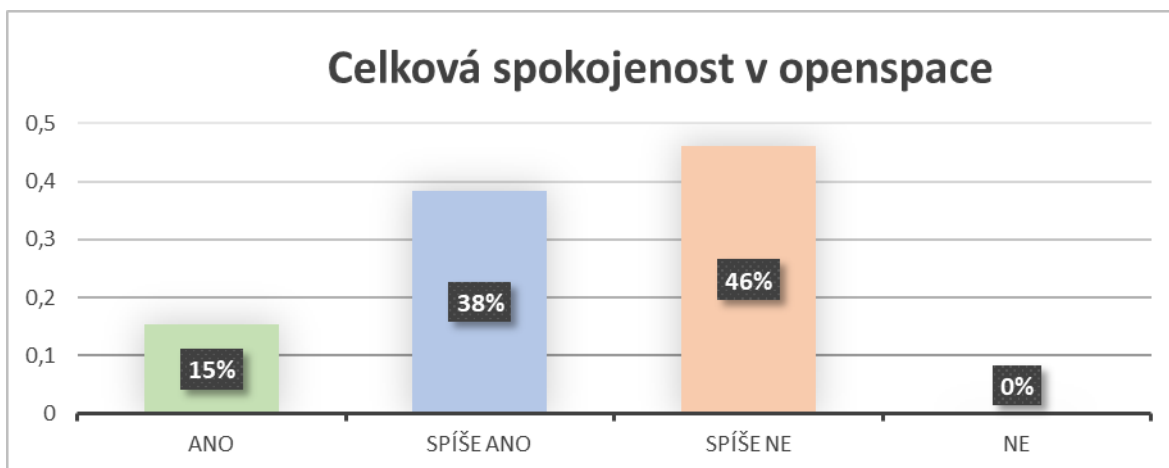
Graf 30 Uved'te prosím, jaký význam mají následující hmotné stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.

Otázka číslo osmnáct pojednává o významu hmotných stimulů pro zaměstnance KB PS. 64 % pracovníků vnímá mzdu jako nejvýznamnější stimul. Téměř 50 % zaměstnanců uvádí, že bonusy a odebrání/snížení osobních bonusů má na jejich pracovní výkon také nejvýznamnější vliv. Dalším velice významným stimulem jsou stravenky. Mezi méně oblíbený stimul je možné řadit zaměstnanecké akcie, které pozitivně oceňuje pouze 39 % zaměstnanců. Dalším velice významným stimulem je příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření, 95 % zaměstnanců jej hodnotí jako významný, velmi významný nebo nejvýznamnější. Protože jsou pracovníci zaměstnání v KB Penzijní společnosti, která se zabývá tématem spoření na penzi denně, je vidět, že si zaměstnanci váží příspěvku na penzi, tedy toho, že se jejich zaměstnavatel stará o jejich budoucí penzi, což pozitivně ovlivňuje jejich pracovní výkon.



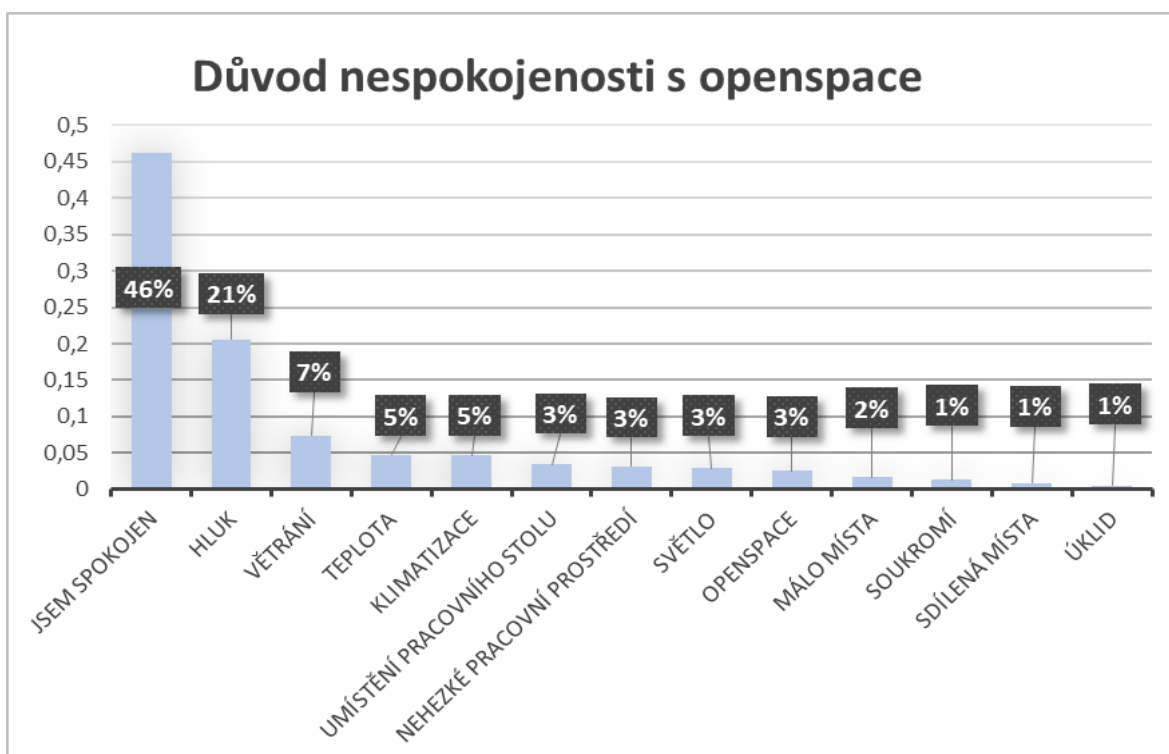
Graf 31 Uved'te prosím, jaký význam mají následující sociální stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.

Otázka devatenáct a vyhodnocený graf vysvětlují, jaký vliv mají sociální stimuly na pracovní výkonnost zaměstnanců v KB PS. Nejvýznamnější sociální stimuly jsou kolektiv na pracovišti, hluk na pracovišti, čerstvý vzduch, světelné podmínky, pracovní volno s náhradou mzdy, 5 týden dovolené. Dle výsledků je však patrné, že kromě teambuildingových aktivit a CSR aktivit všechny stimuly zaměstnance významně motivují k vyššímu pracovnímu výkonu.



Graf 32 Jste celkově spokojen/a s prací v openspace? S teplotou, se světlem, hlukem, čerstvým vzduchem...

Pro zaměstnance byla vytvořena doplňující otázka, aby se zjistila jejich celková spokojenost s pracovním prostředím openspace. Vyhodnocení grafu ukazuje, že téměř polovina pracovníků je v openspace spíše nespokojena. 38 % pracovníků je spíše spokojena. Pouze 15 % zaměstnanců je celkově spokojeno.

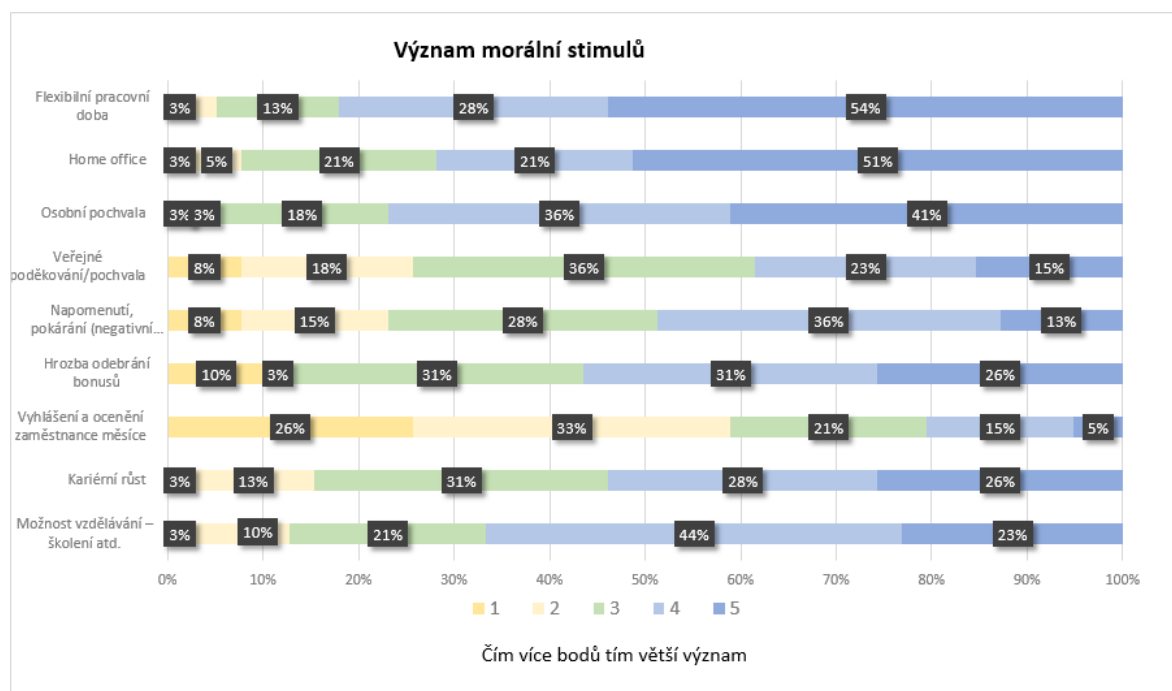


Graf 33 Pokud nejste spokojen v openspace, napiště prosím proč.

Na otázce číslo 21 a grafu je jednoduše vidět, že téměř polovina pracovníků je spokojena s prací v openspace, máme tu však i druhou polovinu pracovníků, kteří uvádí důvody svojí

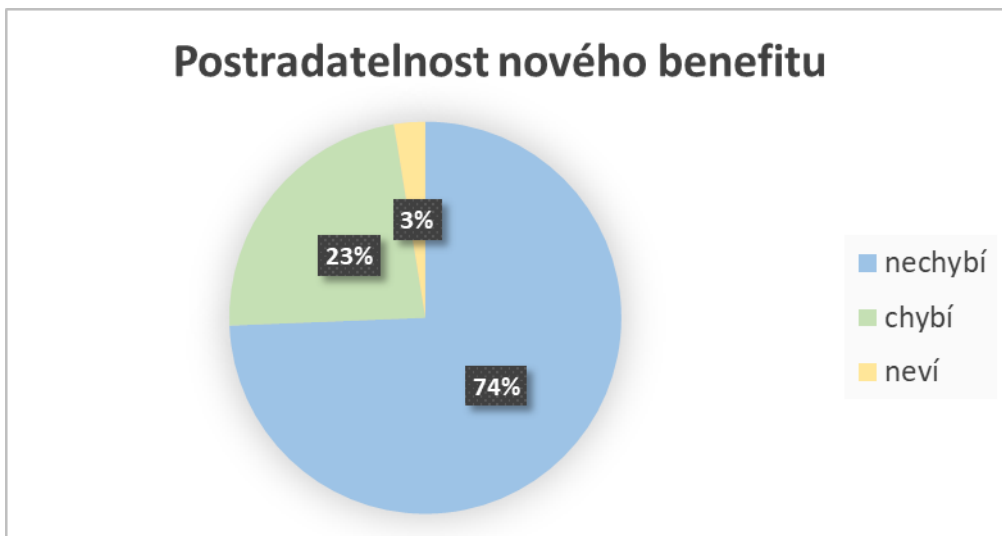
nespokojenosti. Zajímavé je, že nejčastější nespokojenost je spojena s odpovědí - hluk. Tento škodlivý „jev“ je třeba z pracoviště odstranit, protože hluk má dopad na pracovní zátěž, stres, na zdraví jedince na jeho pracovní výkon, ale velice důležité je, že jeho poškození se projevuje až po dlouhé době, tedy když je již pozdě.

Další časté odpovědi jsou spojeny s ovzduším v openspace, které je nepříznivé díky teplotě, klimatizaci a větrání – tedy nedostatku čerstvého vzduchu. Někteří zaměstnanci ve svých odpovědích zmiňovali nehezké pracovní prostředí, špatné umístění stolu a špatné světelné podmínky či případně komplexně zmiňovali openspace jako celek. Management KB PS by se měl začít těmito rušivými elementy zabývat, aby dosáhl vyšší spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Zejména pak odstranit či minimalizovat hluk na pracovišti, který má velké dopady na jednotlivé pracovníky.



Graf 34 Uvedte prosím, jaký význam mají následující morální stimuly na váš pracovní výkon na škále od 5 do 1. Čím více bodů, tím větší význam. Kdy 5 = nejvýznamnější, 4 = velmi významný, 3 = významný, 2 = méně významný, 1 = zanedbatelně významný.

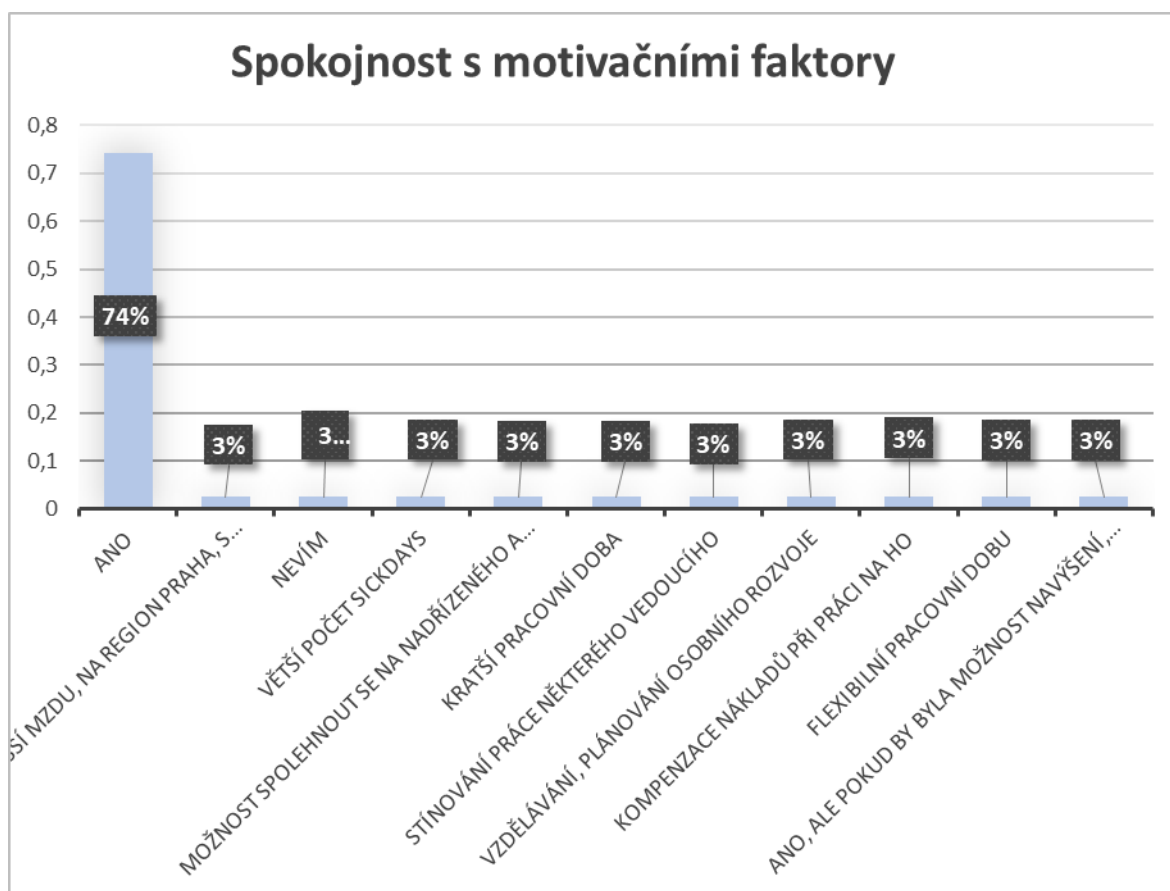
Otázka číslo 22 vyhodnocuje morální stimuly a jejich význam na pracovní výkon zaměstnanců. Z grafu je patrné, že velice pozitivní vazbu na pracovní výkon mají stimuly: flexibilní pracovní doba, home office, osobní pochvala, hrozba odebrání bonusů. Zajímavé je, že zaměstnanci se necítí být motivováni vyhlášením a oceněním zaměstnance měsíce ani nestojí o veřejné poděkování, pochvalu.



Graf 35 Jsou pro vás motivační faktory (benefity) dostačující?

Při zodpovídání otázky č. 23, tedy spokojenosti s motivačním programem KB PS, jsem se dozvěděla, že 74 % zaměstnanců shledává motivační program jako dostačující.

Téměř ¼ zaměstnanců má zájem o vylepšení programu.



Graf 36 Doplňující otázka k otázce č. 21 - pokud nejsou benefity v KB PS dostačující, jaký benefit nejvíce postrádáte?

Doplňující otázkou jsem se snažila zjistit, jaké benefity téměř ¼ zaměstnanců postrádá. Z výsledků jsem zjistila, že nedošlo k velké shodě mezi názory pracovníků. Mezi odpověďmi se objevovaly následující náměty: větší počet sickdays, kratší pracovní doba, kompenzace nákladů na home office, flexibilní pracovní doba, vyšší mzda.

5 Zhodnocení – tedy porovnání dotazníku manažera a zaměstnance

Zaměstnanci vnímají své přímé nadřízené v KB PS celkově pozitivně, tedy v 93 % odpovědí, zejména si na nich váží jejich odbornosti. Dále si váží jejich pracovitosti a rozhodnosti a rozvážnosti. Manažeři vnímají ideální manažerské vlastnosti jinak než zaměstnanci. Jejich pohled na ideálního manažera poukazuje zejména na časté využívání pozitivní motivace – tedy pochvaly, tento názor zastává 7 manažerů. Dále si manažeři představují ideálního vedoucího jako podporujícího, transparentního vedoucího, který je dobrým pracovním partnerem.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že je v KB PS si zaměstnanci uvědomují významnost spolupráce mezi manažery a zaměstnanci. $\frac{3}{4}$ zaměstnanců KB PS žádají o radu či pomoc svého nadřízeného často či občas. Manažeři se domnívají, že se na ně zaměstnanci obrací často a občas v zhruba 60 % případů.

Důvěra zaměstnanců v KB PS je vnímaná jako nezbytným prvkem pro spolupráci a přátelské vztahy. Takto to vnímá většina manažerů i zaměstnanců. S tím, že pouze 2 manažeři a 5 zaměstnanců mají na problematiku jiný názor.

Dle odpovědí většiny manažerů je zřejmé, že v KB PS je velice dobrý pracovní kolektiv. Pouze dva manažeři to vnímají rozdílně. Dobrý pracovní kolektiv je důležitý i pro zaměstnance, 95 % zaměstnanců uvádí, že je pracovní kolektiv v KB PS je přátelský nebo spíše přátelský.

Manažeři hodnotí velice dobře informovanost v KB PS a uvádějí, že by bylo dobré zahrnovat zaměstnance do příprav o změnách procesů. Jeden manažer hodnotí informovanost velice negativně. Celkem 87 % zaměstnanců se cítí být dobře či velice dobře informováno o novinkách a aktuálním dění. 13 % zaměstnanců má pocit, že k nim důležité informace nedojdou.

Téměř všichni zaměstnanci, že domnívají, že jsou jejich náměty, návrhy a inovace dobře či velice dobře přijímány vedením. Manažeři tuto odpověď potvrzují.

Zaměstnanci jsou si v 79 % případů vědomi, jak mohou dosáhnout maximálních možných bonusů, v 21 % případů zaměstnanci nevědí, co mohou pro získání bonusů udělat. Odpovědi manažerů souhlasí s odpověďmi zaměstnanců.

Zaměstnanci vnímají ústní pochvalu z 95 % jako důležitou a významnou složku motivace. Manažeři se také domnívají, že ústní pochvala je velice prospěšná a žádaná a uvádějí ji, jako nejčastěji využívaný motivační stimul. Manažeři často v praxi využívají i další formy motivace jako jsou: bonusy, mzda a být příkladem svým zaměstnancům.

Negativní motivaci nepovažují manažeři ani zaměstnanci za účinný způsob motivace. Někteří manažeři se k ní uchylují pouze, pokud není jiné možnosti. Zaměstnanci negativní motivaci v 88 % vnímají jako negativní stimul, který má špatný vliv na jejich pracovní výkon.

Manažeři kontrolují výkony svých pracovníků nejčastěji formou nezávazným rozhovorem se svým zaměstnancem. Tedy hovorem o práci. Často také využívají check list.

Pro vyhodnocování páté části jsem využila uzavřené otázky, kde dotazovaní odpovídali na otázky pomocí stupnice od 1 do 5, která určovala význam daného stimulu. Kdy 1 znamená zanedbatelně významný a 5 znamená nejvýznamnější. Z takovýchto odpovědí je možné jednoduše vytvořit aritmetický průměr, z kterého se dá jednoduše porovnat význam mezi jednotlivými stimuly, jako doplňující metriku jsem použila variační koeficient, který jasně ukazuje rozptyl v odpovědích.

“Variační koeficient patří mezi relativní míry variability, protože nevyjadřuje variabilitu v původních měrných jednotkách, ale jako poměr směrodatné odchylky a průměru. Obvykle se tento poměr prezentuje v procentech. Pak udává, z kolika procent se v průměru odchylují jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru. (Souček, 2006)

Hmotný stimul – odpovědi manažer	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Mzda	4,7	0,21	0,46	9,75%
Bonusy	4,6	0,24	0,49	10,65%
Odebrání/snížení osobních bonusů	4,2	1,16	1,08	25,64%
Příspěvek na penzijní spoření	3,9	0,49	0,70	17,95%
Stravenky	3,7	0,81	0,90	24,32%
Roční/mimořádný příspěvek do Cafeterie	3,4	0,44	0,66	19,51%
Příspěvek na životní pojištění	3,4	0,84	0,92	26,96%
Prémiové podmínky a slevy na produkty skupiny KB/SG a partnerů skupiny KB/SG	2,9	0,89	0,94	32,53%
Zaměstnanecké akcie	1,8	0,56	0,75	41,57%

Hmotný stimul – odpovědi zaměstnanec	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Mzda	4,49	0,71	0,84	18,80%
Bonusy	4,13	1,14	1,07	25,83%
Odebrání/snížení osobních bonusů	4,13	1,09	1,04	25,25%
Příspěvek na penzijní spoření	3,97	0,79	0,89	22,42%
Stravenky	3,59	1,32	1,15	31,99%
Roční/mimořádný příspěvek do Cafeterie	3,36	1,36	1,17	34,70%
Příspěvek na životní spoření	3,26	1,73	1,31	40,38%
Prémiové podmínky a slevy skupiny KB/SG	2,77	1,41	1,19	42,85%
Zaměstnanecké akcie	2,21	1,39	1,18	53,54%

Z výsledků odpovědí manažerů i zaměstnanců vyplývá, že nejdůležitějšími hmotnými stimuly jsou finanční prostředky. Na prvních dvou pozicích jsou mzda a bonusy. A dle velice nízkého variačního koeficientu je vidět, že se na tomto faktu shodnout všichni dotazující. Je zajímavé, že všechny hmotné stimuly hodnotí zaměstnanci i manažeři velice podobně.

Sociální stimul– odpovědi manažer	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
5. týden dovolené	4,9	0,09	0,30	6,12%
Sickness days	4,8	0,16	0,40	8,33%
Kolektiv na pracovišti	4,4	0,44	0,66	15,08%
Hluk na pracovišti	4	0,4	0,63	15,81%
Prostor na pracovišti (svoje místo)	3,8	0,76	0,87	22,94%
Teplota na pracovišti	3,7	0,41	0,64	17,31%
Světlo na pracovišti	3,7	0,41	0,64	17,31%
Čerstvý vzduch na pracovišti	3,6	0,44	0,66	18,43%
Pracovní prostředí	3,3	0,21	0,46	13,89%
Teambuildingové akce	2,7	0,81	0,90	33,33%
CSR aktivity (akce pro pomoc druhým)	2,5	0,85	0,92	36,88%

Sociální stimul - odpovědi zaměstnanec	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Kolektiv	4,54	0,81	0,90	19,86%
5. týden dovolené navíc	4,38	0,85	0,92	21,05%
Sickness days	4,33	0,84	0,92	21,12%
Hluk na pracovišti	4,05	0,87	0,93	23,01%
Čerstvý vzduch na pracovišti	3,82	0,92	0,96	25,06%
Světlo na pracovišti	3,72	1,07	1,04	27,88%
Prostor na pracovišti	3,67	1,30	1,14	31,09%
Teplota na pracovišti	3,56	1,17	1,08	30,34%
Pracovní prostředí	3,46	1,27	1,13	32,61%
Teambuildingové akce	2,92	1,46	1,21	41,27%
CSR aktivity	2,90	1,63	1,28	44,07%

Při vyhodnocování sociálních stimulů se již odpovědi někdy liší. Zatímco manažer oceňuje jako hlavní sociální stimul dovolenou a sickness days, zaměstnanci to vnímají maličko jinak. Pro zaměstnance je nejvýznamějším sociálním stimulem pracovní kolektiv a až pak následuje dovolená a sickness days.

Z doplňujících otázek zaměstnanců bylo zjištěno, že pouze 15 % zaměstnanců je celkově spokojeno s prací v openspace. 38 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 46 % je spíše nespokojeno. Důvody nespokojenosti jsou uvedeny v grafu č. 33. Téměř 1/4 21 zaměstnanců je nespokojena v openspace z důvodu hluku, či mikroklimatických podmínek

– větrání, teplota, klimatizace. Hluk je zároveň velice důležitý pracovní stimul pro zaměstnance KB PS, významně ovlivňuje jejich práci.

Morální stimul – odpovědi manažer	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Flexibilní pracovní doba	4,8	0,16	0,40	8,33%
Home office	4,8	0,16	0,40	8,33%
Osobní pochvala	3,9	0,69	0,83	21,30%
Hrozba odebrání bonusů	3,9	1,09	1,04	26,77%
Veřejné poděkování/pochvala	3,8	0,76	0,87	22,94%
Napomenutí, pokárání (negativní stimul)	3,7	0,81	0,90	24,32%
Kariérní růst	3,4	1,24	1,11	32,75%
Možnost vzdělávání	3,2	0,96	0,98	30,62%
Vyhlášení a ocenění zaměstnance měsíce	3	1,2	1,10	36,51%

Morální stimul - odpovědi zaměstnance	Vážený průměr	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Variační koeficient
Flexibilní pracovní doba	4,28	0,92	0,96	22,41%
Home office	4,13	1,14	1,07	25,83%
Osobní pochvala	4,10	0,91	0,96	23,28%
Veřejné poděkování/pochvala	3,21	1,29	1,14	35,45%
Napomenutí, pokárání (negativní stimul)	3,31	1,24	1,11	33,65%
Hrozba odebrání bonusů	3,59	1,42	1,19	33,21%
Vyhlášení a ocenění zaměstnance měsíce	2,41	1,37	1,17	48,56%
Kariérní růst	3,62	1,16	1,08	29,79%
Možnost vzdělávání – školení atd.	3,74	1,01	1,01	26,86%

Zaměstnanci i manažeři se shodnou i na vnímání morálních stimulů, tedy hodnotí flexibilní pracovní dobu, home office jako nejvýznamější morální stimuly.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem „Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců“ a je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny problematiky související s manažerem, motivací, stimulací. Dále jsou v práci popsány manažerské funkce a teorie pracovní motivace.

Praktická část je rozdělena na dvě části a to na odpovědi zaměstnanců a na odpovědi manažerů. Obě části byly separátně vyhodnoceny a následně byl udělán objektivní závěr obou stran.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že v KB Penzijní společnosti je dobře nastavena firemní kultura. Obě strany (zaměstnanci i manažeři) si uvědomují potřebu spolupráce mezi podřízenými i nadřízenými a vnímají důležitost si poskytovat rady nebo sdílet své názory.

KB PS je velice pozitivně otevřená novým inovacím a námětům, což vychází z proměny, kterou KB Penzijní společnost v současné době prochází, snaží se, co nejlépe digitalizovat svoje služby, aby byli klienti obslužitelní z pohodlí jejich domovů.

Nejvýznamnějším stimulem je pro zaměstnance i manažery osobní pochvala. V KB PS není zvykem chválit veřejně a není na to vytvořen ani žádný institut, jako je například zaměstnanec měsíce. Proto se tento stimul nevnímá jako důležitý a osobní pochvala všem přijde jako plně vyhovující pracovní stimul. Na negativní motivaci panuje shoda, že není v KB PS příliš oblíbená, využívá se minimálně, pouze v krajních situacích.

Pracovní prostředí v KB PS se nachází v prostoru zvaném v openspace, což je jeden velký prostor, kde pracují skoro všichni zaměstnanci KB Penzijní společnosti. Téměř 1/4 zaměstnanců v KB PS je nespokojena s hlukem v openspace. Hluk je ruší při plnění pracovních úkolů, ovlivňuje negativně jejich výkonost. Dále nejsou zaměstnanci spokojeni s mikroklimatickými podmínkami – ovzduším, teplotou, klimatizací.

Velkým přínosem pro zaměstnance by mohly být umístěné protihlukové prvky v openspace. Čímž jsou například obrazy pohlcující hluk, bariéry, které rozbíjí prostor,

telefonní budky, protihluková sluchátka. Tím by se mohla zvýšit významně kvalita pracovního prostředí. Případně by bylo vhodné vybudovat více zasedacích místností – pro rychlé a neplánované konzultace.

Zaměstnanci v KB PS oceňují možnost si organizovat svůj volný i pracovní čas, proto mezi morálními stimuly jsou nejlépe hodnocené: flexibilní pracovní doba a home office. KB PS bych doporučila dále rozvíjet tzv. smart office, který rozvíjí tyto stimuly.

Dále bylo z odpovědí zjištěno, že někteří zaměstnanci nevědí, jak dosáhnout na maximální možné bonusové ohodnocení. Protože zaměstnanci hodnotili bonus jako jeden z nejvýznamnějších hmotných stimulů, spolu s mzdou. Proto doporučuji otevřít toto téma a lépe v této věci proškolit zaměstnance.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5
2. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
5. ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
6. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7
7. KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2
8. DRUCKER, Peter Ferdinand a Pavel MEDEK. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-066-2
9. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
11. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9
12. ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5
13. WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8
14. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
16. SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. ISBN 80-86730-06-9.
17. KB Penzijní společnost, a.s., *KB PS* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: www.kbps.cz
18. Survio, [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: www.survio.com

8 Přílohy

Příloha 1 – dotazník zaměstnanců

Příloha 2 – dotazník manažerů