

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Denisa Třešňáková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Denisa Třešňáková

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Název anglicky

Manager stimulation of work behaviour

Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti a zkušenosti s účinností incentivního chování manažerů v motivačním procesu při vedení lidí.

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 A4

Klíčová slova

management, manažer, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.*

Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DONNELLY, J H. – GIBSON, J L. – IVANCEVICH, J M. – DOLANSKÝ, V. – KOUBEK, J. *Management.* Praha:

Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a všem manažerům za jejich čas, vstřícnost a ochotu spolupracovat během řízených rozhovorů.

Manažerská stimulace pracovního chování

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá manažerskou stimulací pracovního chování. Hlavním cílem je zjistit možnosti incentivního chování manažerů v motivačním procesu při vedení lidí a následně zjistit zkušenosti vybraných manažerů s ovlivňováním pracovního chování podřízených. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část vychází z doporučených publikací a odborné literatury a skládá se ze čtyř hlavních kapitol. První kapitola se věnuje managementu, funkcím managementu a jeho úrovním a komunikaci. V druhé kapitole je vysvětlen pojem manažer, dovednosti a přednosti manažera a role manažera. Třetí kapitola je nejrozsáhlejší a věnuje se vymezení pojmů motiv a motivace, zdroje motivace, teorie motivace a možnosti rozdělení na druhy motivace. Čtvrtá kapitola pak pojednává o vymezení pojmů stimul a stimulace, prostředcích stimulace, a nakonec o zásadách stimulačního působení vedoucím.

Praktická část, vycházející z teoretických předpokladů, zkoumá praktické možnosti a zkušenosti užití motivace a stimulace pracovního chování. Kvalitativní výzkum byl proveden v podobě řízených rozhovorů, absolvovaných se 6 vybranými manažery. Manažerům bylo položeno 14 otevřených otázek. V závěru této práce jsou jejich odpovědi rozhovorů vyhodnoceny a zobecněny.

Klíčová slova: management, manažer, motivace, stimulace, manažerská komunikace, formy komunikace, komunikační kanály, efektivní komunikace, komunikační dovednosti

Manager stimulation of work behaviour

Abstract

This bachelor thesis deals with manager stimulation of work behaviour. The main aim is to find out the possibilities of incentive behaviour of manager in the motivational process in guiding people and consequently to find out the experience of selected managers in influencing the working behaviour of subordinates. The bachelor thesis is divided into two main parts, namely the theoretical part and the practical part.

The theoretical part is based on recommended publications and professional literature and consists of four main chapters. The first chapter describes management, management functions and its levels and communication. The second chapter explains the concept of manager, skills and qualities of manager and the role of manager. The third chapter is the most extensive and deals with the definition of the concepts of motive and motivation, sources of motivation, theory of motivation and the possibility of splitting into types of motivation. The fourth chapter deals with the definition of the concepts of stimulus and stimulation, the means of stimulation, and finally with the principles of manager stimulation.

The practical part, based on theoretical assumptions, examines the practical possibilities and experience of using motivation and stimulation of work behaviour. Qualitative research was accomplished in the form of guided interviews with 6 selected managers. The managers were asked 14 open questions. At the end of this thesis are their responses to the interviews evaluated and generalized.

Keywords: management, manager, motivation, stimulation, manager communication, forms of communication, communication channels, effective communication, communication skills

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
Cíl práce	11
Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Úrovně managementu.....	12
3.1.2 Funkce managementu.....	14
3.1.3 Komunikace	16
3.1.3.1 Komunikační kanály	16
3.1.3.2 Formy komunikace	17
3.2 Manažer.....	18
3.2.1 Vlastnosti a přednosti manažera	18
3.2.2 Manažerské role	19
3.3 Motivace.....	21
3.3.1 Motiv a motivace.....	21
3.3.2 Zdroje motivace	23
3.3.3 Druhy motivace.....	24
3.3.3.1 Vnitřní a vnější motivace	24
3.3.3.2 Hmotná a nehmotná motivace	25
3.3.3.3 Pozitivní a negativní motivace	25
3.3.4 Teorie motivace.....	26
3.3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	26
3.3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	28
3.3.4.3 McGregorova teorie X a Y.....	30
3.4 Stimulace.....	30
3.4.1 Stimul a stimulace	30
3.4.2 Stimulační prostředky.....	31
3.4.3 Zásady stimulačního působení vedoucího	33
4 Vlastní práce	35
4.1 Charakteristika vybraných společností	35
4.2 Charakteristika vybraných respondentů.....	36
4.3 Řízené rozhovory.....	37

4.4 Shrnutí a vyhodnocení výsledků.....	58
5 Závěr	60
6 Seznam použitých zdrojů	61
7 Přílohy.....	64
7.1 Otázky pro jednotlivé manažery.....	64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské dovednosti	19
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	26
Obrázek 3: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti	29
Obrázek 4: Ovlivnění motivu pracovního výkonu.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Manažeři na organizačních úrovních ve třech typech organizací	13
Tabulka 2: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	28

1 Úvod

Témata stimulace a především motivace, jsou všeobecně poměrně známá. Plošně jsou rozšířené metody využívání různých zaměstnaneckých benefitů, především poukázek a jejich elektronických forem, využívání osobních ohodnocení a odměn (prémii). Vzniká tak zdánlivý dojem, že motivace a stimulace jsou oblasti hojně využívané, dobře známé a ve všech organizacích řízené odborně a v plné síle možností. Metody této oblasti však nespočívají jen v zaměstnaneckých benefitech a pohyblivých složkách mzdy. Realita není černobílá, a rozsah náplně a úrovně kvality této oblasti manažerské práce je v reálném prostředí extrémně široký.

V moderní době je pro dlouhodobý rozvoj např. obchodní společnosti zapotřebí sledovat více, než jen příjmy a výdaje. Významnou hodnotou firmy je dnes i povědomí o značce, know-how, lidský kapitál a schopnost firmy tyto hodnoty udržet a zvyšovat. Právě motivace a celkově personální řízení je klíčovým oborem, který udržení a zvyšování těchto hodnot pomáhá realizovat. Strategie této části řízení organizace se prolíná do vnějšího i vnitřního PR, do způsobů řízení a komunikace na všech úrovních organizace, do firemní kultury, způsobů odměňování, vzdělávání zaměstnanců atd. Pokud k prolnutí nedochází, ztrácí se synergický efekt a organizace může působit, jako nesourodě řízené shromáždění skupin, náklady vynaložené na motivaci jedné skupiny již nemají dostatečný doplňkový efekt v jiných skupinách a navenek se mohou stát až neviditelnými. Pro správné řízení je tedy zásadní přenést strategii do reálného provozu ve všech úrovních organizace. Pro tento přenos jsou klíčové schopnosti HR manažerů a z nich mimo jiné i schopnost incentivního chování. Aby bylo možné toto chování přizpůsobovat realitě, je zapotřebí zjišťovat i jeho dopad, účinnost a zkušenosti manažerů.

Jak je zde v úvodu uvedeno, motivace a stimulace se prolínají do mnoha činností a částí organizace. Proto tato bakalářská práce vychází z teoretických znalostí z širší oblasti managementu obecněji a nejobsáhleji se zaměřuje na oblast motivace a její souvislosti. Na pozadí teoretických znalostí v praktické části uvádí výzkum z reálné praxe a v závěru práce jsou na základě výsledků výzkumu výsledky zobecněny.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit možnosti incentivního chování manažerů v motivačním procesu při vedení lidí a následně zjistit zkušenosti vybraných manažerů s ovlivňováním pracovního chování podřízených. Dílčím cílem práce je formulace otevřených otázek, pokrývajících problematiku manažerského ovlivňování pracovního chování podřízených.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků. Prvním je vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci, zejména jsou vysvětleny základní pojmy, tj. management, manažerské dovednosti a role, komunikace, motivace a stimulace. Literární rešerše předkládá přehled relevantních závěrů a informací z doporučených publikací a odborné literatury.

Praktická část nejdříve obsahuje charakteristiku vybraných společností a následně charakteristiku vybraných manažerů. Následuje kvalitativní výzkum v podobě řízených rozhovorů, během kterých je vybraným 6 manažerům položeno 14 otevřených otázek. Otázky se týkají možností a zkušeností v oblasti motivace a stimulace pracovního chování zaměstnanců. Odpovědi jsou následně shrnuty a okomentovány. V závěru práce jsou poznatky vyhodnoceny a zobecněny.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Anglické slovo „management“ v překladu znamená řízení a zároveň vedení. Velmi často se lze setkat s domněnkou že jsou slova vedení a řízení synonyma, a tudíž jsou často nesprávně zaměňována. Rozdíl mezi vedením a řízením lze definovat následovně: Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997) V současnosti existuje velké množství vysvětlení a definic pojmu management. Pro přiblížení se uvádějí následující definice:

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného subjektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“ (Blažek, 2014, str.12)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997, str.24)

„Management je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.), je souborem přístupu, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace.“ (Kocianová, 2012, str. 13)

3.1.1 Úrovně managementu

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Vrcholový management odpovídá strategické úrovni, střední management technické úrovni a provozní management operační úrovni. (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997)

Operační úroveň

Operační funkce se považuje za základ fungování jakékoliv organizace. Pozornost je zde zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá. Manažeři zde musejí co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů. Například pro výrobu výrobků je třeba zabezpečit přísun potřebných materiálů a kontrolu provádění jednotlivých operací. (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997)

Technická úroveň

Podle Fischera (2007) je technická úroveň zaměřená především na koordinaci činností operační úrovně, na spolupráci různých oddělení mezi sebou, na organizační provázanost postupně na sebe navazujících činností. Úkolem manažerů je zajištění řízení operačních činností a vazby mezi výrobcí a uživateli. Zároveň je potřeba zajišťovat správné zdroje pro plnění operačních úkolů.

Strategická úroveň

Strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím. Vrcholový management řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči nadřízeným orgánům, tak vůči ostatním důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatele, banky apod. (Blažek, 2014)

Tabulka 1: Manažeři na organizačních úrovních ve třech typech organizací

Typ organizace Úroveň managementu	Výrobní podnik	Vzdělávací instituce	Vládní organizace
Vrcholová (strategická úroveň)	Výkonný ředitel	Rektor	Předseda
Střední (technická úroveň)	Vedoucí úseku	Děkan	Ředitel odboru
Provozní (operační úroveň)	Vedoucí provozu Vedoucí dílny (mistr)	Vedoucí katedry	Vedoucí oddělení

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 74

3.1.2 Funkce managementu

Manažerské funkce lze definovat jako podstatné činnosti, které ve své práci manažer vykonává. Úspěšně zvládnout procesy řízení, tj. dosáhnout cílů organizace je nejlépe zajištěno vzájemným souladem manažerských funkcí. (Bartošová, 2003)

Plánování

Plánování je manažerská činnost, která určuje, čeho a jak má být dosaženo v určitém čase a jakými postupy. Je to tudíž rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků k jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení mezi současnou situací (kde jsme) a budoucnem (kde chceme být). (Lednický, 2004)

Organizování

Konečný (2006) tvrdí, že organizování zahrnuje určení účelné struktury a vazeb prací, pravomoci a odpovědnosti pro zaměstnance (včetně určení nadřízenosti a podřízenosti), kteří zajišťují uskutečnění plánu. Jedná se tedy o přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, které zajišťují splnění cílů plánu.

Personalistika

Úkolem personalistiky je zaplňování a následně udržování zaplněných pozic v organizaci, které se provádí skrze identifikování požadavků na pracovní síly, seznam disponibilních lidí, nábor, výběr, umíst'ování, propagaci, oceňování, kompenzaci a školení či rozvoj jak uchazečů o pracovní místo, tak stávajících pracovníků tak, aby bylo vybraných úkolů účinně a efektivně dosahováno. (Weihrich; Koontz, 1998)

Vedení

Při vedení pracovníků je velmi důležitý individuální přístup nadřízeného ke svým podřízeným. Nadřízení musí znát své podřízené, aby mohli zvolit správné nástroje emočního působení, díky kterým se pracovníci ztotožní s cíli organizace a přijmou je za vlastní. (Pitra, 2008)

Podle Vacínové (2007) se schopnost vedení podřízených pozná podle toho, že

- podřízení dělají to, co dělat chtějí a zároveň to co od nich vedoucí očekává
- to, co dělají, dělají rádi, z vlastního přesvědčení a ve vlastním zájmu
- snaží se dělat co možná nejlépe svou práci a mají ze svých dosažených výsledků dobrý pocit.

Styly vedení

Styl vedení je vyjádřením vztahu vedoucího pracovníka k jeho zaměstnancům. Jedná se o konkrétní vnější projev vedoucího. Dříve se v literatuře předpokládalo, že určitý vedoucí má jeden styl vedení. Dnes se však skrze zkušenosti uvádí, že jeden vedoucí je schopen uplatňovat různé styly. Výběr stylu se odvíjí dle potřeb, situace, a především dle toho, s kým jedná. (Hálek, 2017)

Autokratický styl

Při autokratickém stylu vedení vedoucí sám rozhoduje a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je zde sestupná v případě příkazů, vzestupná pouze při hlášení o jejich splnění. Motivace je založena na autoritě a podřízení mají zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Stejně jako očekávání odměn ze splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů v případě jejich nesplnění. (Blažek, 2014)

Demokratický

Při demokratickém stylu řízení si manažer ponechává svou pravomoc činit konečná závažnější rozhodnutí. Na rozdíl od autokratického stylu vedení je však práce pracovníkům přidělována na základě participativního rozhodování celého kolektivu. Komunikace je zde obousměrná. Za výhodu využití tohoto stylu lze považovat osobní zaujetí pracovníků pro plnění úkolů a dosahování cílů. Naopak za nevýhodu časová ztráta způsobená déletrvajícím rozhodovacím procesem než při autokratickém stylu vedení. (Vágner, 2006)

Liberální styl

U liberálního stylu vedení rozhoduje vedoucí pouze o základních cílech a o záležitostech týkajících se koordinace řízeného kolektivu jako celku, které se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní se svěřuje daným pracovníkům,

kteří úkoly vykonávají. Vedoucí především podporuje své spolupracovníky v práci cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, pomáhá při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a ve zprostředkovávání vazeb mezi partnery. (Blažek, 2014)

Kontrolování

Funkce kontrolování spočívá v měření a korekci provedení individuálních i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že vše bude v souladu s plánem. Jedná se o měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům. Díky tomu je možno zjistit výskyt odchylek od standardů a napomoci tak k jejich odstranění. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. (Weihrich; Koontz, 1998)

3.1.3 Komunikace

Komunikace je přirozeným projevem lidí v jakémkoli prostředí. V prostředí organizace se komunikace nazývá interní. V rámci interní komunikace si lidé vyměňují pracovní zkušenosti a informace vztahující se k podniku, a to bez ohledu na existenci formálních informačních kanálů.

3.1.3.1 Komunikační kanály

Holá (2006) popisuje komunikační kanál jako soubor činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci konkrétního komunikačního procesu firmy. Komunikační kanály lze rozdělit na formální (oficiální) a neformální (neoficiální).

Formální komunikační kanály

Formální (oficiální) komunikační kanály zajišťují předávání informací v organizaci. Tok informací probíhá vzestupně, sestupně i oboustranně. Velký význam má i předávání informací mezi vedoucími pracovníky různých útvarů na stejné úrovni řízení nebo mezi členy pracovní skupiny. (Mayerová, Růžička, 2000)

Neformální komunikační kanály

Neformální (neoficiální) komunikační kanály se vytvářejí působením interpersonálních vztahů v organizaci. V některých případech může být existence tohoto typu kanálu velice užitečná, a to v případě, kdy je jeho pomocí možné ovlivňovat postoje zaměstnanců k práci nebo organizaci. V opačném případě může mít i škodlivé účinky, kdy mohou lidé překrucovat informace a pomlouvat. (Mayerová, Růžička, 2000)

3.1.3.2 Formy komunikace

Komunikace ve firmě probíhá formou osobní (porada, pohovor), písemnou (manuály, předpisy) a elektronickou (e-mailové zpravodajství, intranet), přičemž využití jednotlivých forem záleží na druhu a důležitosti konkrétní situace. (Holá, 2006)

Osobní komunikace

Osobní komunikace je nejpoužívanější formou komunikace. Za výhodu lze považovat možnou okamžitou interakci, která na místě dokáže odstranit nedorozumění a omezit možnost vzniku informačního šumu. Všichni spolupracovníci během osobní komunikace mohou přijímat a poskytovat zpětnou vazbu. Navíc je tato forma podpořena také neverbální komunikací, která může napomáhat umocnění významu sdělení a současně může usnadňovat vnímání na straně příjemce. (Holá, 2006)

Písemná komunikace

I přes veškeré výhody osobní komunikace, je velice důležitá i písemná komunikace. Výhodou takové komunikace je doklad nebo forma, která má obvykle větší oficiální váhu sdělení než sdělení ústní. Písemná forma komunikace má svůj význam především v případě, že je potřeba informovat mnoho lidí najednou. (Fiedler, Horáková, 2005) Mezi takovou formu komunikace lze zařadit např. podnikový časopis, interní reklamní kampaně (polepy oken či dveří, prostírání v jídelně, nálepky na notebooky), letáky, brožury či jiné tiskoviny. (Dvořáková a kol., 2012)

Elektronická komunikace

Rozvoj informačních technologií nesmírně ovlivňuje práci s písemnými dokumenty. Papír a psací stroj byl v široké míře nahrazen velkým počtem nových technologií, jako jsou například zpracování textu pomocí osobních počítačů, videotext nebo elektronická pošta. Elektronická komunikace se postupem času stává stále aktuálnější a častější možností řešení různých situací. Mezi elektronickou komunikací se považuje např. internet, mobilní telefon, elektronická pošta apod. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

3.2 Manažer

Stejně jako pojem management je pojem manažer anglického původu. Zcela obecně lze říct, že manažer je vedoucí pracovník vykonávající management za účelem dosažení cílů organizace. Stýblo (1993, str. 5) říká, že manažer je „ten, kdo vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cesty spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku.“

3.2.1 Vlastnosti a přednosti manažera

Cejthamr a Dědina (2010) tvrdí, že manažer musí disponovat kombinací technických dovedností, společenských a lidských faktorů a koncepčních dovedností, aby byl možný průběh samotného procesu managementu. Během manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční dovednosti, zatímco důraz na technické dovednosti se postupně snižuje.

Technické dovednosti

Technické dovednosti představují schopnost využívat specifické znalosti, techniky, metody a postupy, které manažer potřebuje pro realizaci výkonných činností a procesů. Zjednodušeně řečeno, vedoucí pracovník (např. vedoucí účtárny, vrchní sestra v nemocnici) musí mít specifické technické dovednosti svých podřízených, aby dokázali efektivně zabezpečovat provádění různých prací. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Společenské a lidské faktory

Společenské a lidské faktory se při práci s lidmi projevují v mezilidských vztazích. Pro manažera je důležitá schopnost zajistit efektivní využití lidských zdrojů v organizaci, řízení a vedení zaměstnanců tak, aby bylo toto koordinované úsilí co nejlépe završeno. Zároveň lze do společenských a lidských faktorů zahrnout i citlivost na zvláštní situace a pružnost při osvojování manažerských stylů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Koncepční dovednosti

Koncepční dovednosti spočívají v manažerově dovednosti řídit organizaci jako celek ve vztahu k prostředí a formulovat vize a strategie. Čím výše v hierarchické odpovědnosti se manažer nachází, tím se koncepční dovednosti stávají důležitějšími. Odráží dovednosti tvůrčího a analytického řešení problémů a logického myšlení. (Pošvář, Chládková, 2014)

Obrázek 1: Manažerské dovednosti



Zdroj: managementmania.com

3.2.2 Manažerské role

Světově známý kanadský autor Henry Mintzberg sepsal zásadní práce o tzv. manažerských rolích, které vycházejí z dlouhodobé studie práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích a popisují aktivity, jež tvoří základ práce vrcholového manažera. Manažerské role se rozdělují na deset vzájemně se doplňujících a

prolínajících rolí, přičemž absence libovolné role má negativní vliv na výkon manažera. Těchto deset rolí lze rozčlenit do následujících tří skupin. (Cejthamr, Dědina, 2010) Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích ve srovnání s nižším managementem, kde se více uplatňují interpersonální role. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001)

Mezilidské role

Mezilidské role směřující do oblasti mezilidských vztahů vznikají z manažerova postavení a autority. Jedná se o roli vůdčí osobnosti, roli propojovatele a roli vedoucího. Díky těmto rolím je manažer schopen působit v informačních rolích a následně i v rolích rozhodovacích.

Za nejzákladnější a nejpřirozenější manažerskou roli se považuje role **vůdčí osobnosti**. V této roli manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. V **roli propojovatele** se manažer zapojuje do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo organizaci. Vazba mezi organizací a jejím okolím je důležitá součást manažerovy práce. (Cejthamr, Dědina, 2010) V další důležité roli vystupuje jako **vedoucí** ve vztahu ke svým podřízeným, prostřednictvím nichž realizuje cíle organizace. Motivuje a usměrňuje práci svých podřízených. Vysledovává silné a slabé stránky a uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001)

Informační role

V rámci informačních rolích manažer přijímá a odesílá informace, které získává během vykonávání mezilidských rolí. Jedná se o roli dohlázeatele, šířitele a roli mluvčího.

Role dohlázeatele spočívá v hledání a přijímání informací. Informace jsou získávány z vnitřních i vnějších zdrojů a mohou být oficiální i neoficiální. Získané informace pak manažerovi umožňují rozvíjet chápání celé organizace a jejího okolí. (Cejthamr, Dědina, 2010) V **roli šířitele** informací manažer předává získané informace do organizace nebo přímo svým podřízeným. Záleží na manažerovi, jakou váhu informaci dá a nakolik se o ni podělí, nebo uchová pro sebe. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001) Dále v **roli mluvčího** reprezentuje manažer svou organizační jednotku vůči ostatním lidem. Reprezentace může mít interní charakter v případě prosazování zvýšení platů jeho podřízených pracovníků u

vrcholového managementu, nebo externí charakter v případě prosazování specifických požadavků organizace u jiné externí instituce. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí, která vycházejí z postavení a autority manažera. Jedná se o roli podnikatele, napravovatele, rozdělovatele a roli jednatele.

Role podnikatele spočívá ve vymýšlení, podněcování a navrhování změn. Manažer využívá příležitosti, řeší problémy, podniká akce ke zlepšení, zavádí nové produkty na trh nebo třeba mění technologie. Při těchto aktivitách je důležité, aby manažer posoudil jejich možná rizika a možný budoucí úspěch. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001) V **roli napravovatele** poruch musí manažer umět promptně reagovat na nečekané a nepředvídatelné události. V případě výskytu problému, musí manažer znát a podniknout kroky k nápravě. Manažer v **roli rozdělovatele** zdrojů užívá své formální autority k přijímání rozhodnutí o rozdělování všech druhů zdrojů, např. peníze, čas, zásoby či zaměstnanci. Rozhoduje o rozvržení práce a schvaluje důležitá rozhodnutí před jejich provedením. V **roli jednatele** se manažer účastní jednání s jedinci nebo organizacemi, např. kvůli podepsání či upravení smlouvy. Vyjednávání se opírá o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů. (Cejthamr, Dědina, 2010)

3.3 Motivace

3.3.1 Motiv a motivace

Motivace pracovního chování je s managementem spjatá z jasných důvodů. Je známo, že motivovaní pracovníci pracují mnohem usilovněji než pracovníci bez motivace. Pracovníci mají z výkonu práce uspokojení, jsou vstřícnější a ochotnější. Navíc se dopouštějí menšího počtu chyb, a tudíž dosahují lepších výsledků. Motivovaný pracovník působí lépe i na své okolí. Za motivaci pracovníků jsou odpovědní jejich vedoucí. V literatuře se objevuje mnoho verzí, jak motivaci uchopit a co vlastně znamená. Pro

přiblížení motivu a motivace jsou níže vybrané definice těchto pojmů.

Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, str.227)

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotové odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, str. 109)

Motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. (Armstrong, Taylor, 2015, str. 217)

Motivace je proces, v němž se utváří vnitřní determinace cíle, síly a trvání chování. To jsou základní parametry motivace chování, jehož průběh a způsob vyjádřený určitým vzorcem je determinován kognitivními procesy. (Nakonečný, 2014, str. 16)

„Motivace člověka se realizuje motivačními procesy, které se podílejí na psychickém sebeřízení jedince, a především na jeho činnosti. Vnitřními předpoklady vzniku motivačních procesů se stávají potřeby. Pochopení jejich role v lidském jednání je předmětem teorií motivace, které jsou hypotetickými konstrukcemi o cílech a příčinách lidského jednání.“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 247)

3.3.2 Zdroje motivace

Provazník a Komárková (2004) říkají, že zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. takové skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významně ovlivňují stálost těchto tendencí.

Potřeby

Uspokojování potřeb se považuje za jednu ze základních podmínek existence člověka. Jedná se o potřeby obživy, osvojování si společenských zkušeností, stýkání se s ostatními jedinci apod. Nemožnost uspokojovat některou z potřeb člověk vždy prožívá jako něco nepříznivého. (Růžička, Drázková, 1992)

Návyky

Každý jedinec během svého života některé činnosti realizuje pravidelně. Právě díky pravidelnosti se určité chování za určité situace fixuje a stává se tak jistým stereotypem neboli návykem. V případě, že se člověk dostane do situace, která svými charakteristikami odpovídá určitému typu situace, automaticky má pak tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy. Jedná se o automatické jednání v souladu s jeho návykem. (Provazník, Komárková, 1996)

Zájmy

Za zvláštní druh motivu lze považovat zájmy jedince. Právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují nebo naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v oblasti zaměření či motivace. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Hodnoty

Člověk bude s velkou pravděpodobností motivován spíše k určitým činnostem, které podle jeho hodnotové hierarchie budou důležitější, tj. připisuje jim vysokou pozitivní hodnotu. Naopak k činnostem, kterým připisuje hodnoty negativní, nebo alespoň ne pozitivní hodnoty, bude lhostejný a bude se jim vyhýbat. Hodnoty se zpravidla mohou individuálně lišit. Přesto se však za obecně platné hodnoty považuje např. zdraví, rodina,

práce, vzdělání, peníze, upřímnost, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012)

Ideály

Za ideál se považuje myšlenková nebo obrazná představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného. Ideál je něco, co pro daného jedince představuje skutečnost, o kterou více či méně usiluje. (Provazník, Komárková, 1996)

3.3.3 Druhy motivace

V literatuře, se velmi často lze setkat s rozdělením motivace pouze na vnitřní a vnější. Méně častým rozdělením, avšak neméně podstatným je pak rozdělení na hmotnou a nehmotnou motivaci a dále pak na pozitivní a negativní motivaci.

3.3.3.1 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace

Hajer a Hajerová Müllerová (2007) říkají, že vnitřní motivace má pozitivní dopad na celkovou úspěšnost a kvalitu výkonu jedince. Lidé, kteří se o činnosti zajímají a více se angažují, pocítují vnitřní uspokojení častěji. Lidé s rozvinutou vnitřní motivací většinou volí náročnější úkoly. Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že vnitřní motivy mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce. Navíc nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.

Vnější motivace

Vnější motivy mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale na rozdíl od vnitřní motivace nemusejí působit dlouhodobě. Jedná se o taková opatření, které vedoucí podniká, aby lidi motivoval. Za vnější opatření lze považovat např. odměny v podobě zvýšení mzdy či pochválení, a tresty v podobě disciplinárního řízení, vyjádření kritiky nebo odebrání odměn. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.3.2 Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná motivace

Za základní hmotný motivační faktor se považují peníze, které lze využít k uspokojení nejrůznějších potřeb. Pro peníze, stejně jako pro jiné hmotné motivační faktory platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb zpravidla klesá. Možnost dalšího zvýšení příjmů již proto není tak motivující. (Urban, 2017)

Nehmotná motivace

Z rozlišení vnitřních a vnějších faktorů motivace vyplývá, že důležitá část motivace je založena na okolnostech nehmotných. Tyto okolnosti mohou být nejen faktory vnitřní, ale i část vnějších. Význam nehmotné motivace bývá často vedoucími podceňován, přestože je pro řadu zaměstnanců velmi důležitá, mimo jiné proto, že se tím uspokojují potřeby, které penězi uspokojit nelze. Mezi nehmotnou motivací lze zařadit pochvalu, uznání, možnost získávat nové zkušenosti nebo možnost pracovat samostatně. (Urban, 2017)

3.3.3.3 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace

Podle Urbana (2017) je pozitivní motivace spojená s odměnami. V případě vnitřních motivačních faktorů může určité odměny pracovník dosáhnout již v průběhu práce, například v podobě růstu jeho schopností, nebo pocitu, že jeho práce je pro organizaci i společnost důležitá. V případě vnějších motivačních faktorů jde především o formu finanční odměny. Pracovník musí vynaložit úsilí, aby měla odměna motivační vliv. Důležité je také odměnění pracovníků až po odvedení práce, odměna musí být vázána na určité výsledky či jednání zaměstnance.

Rychtaříková (2008) oproti Urbanovi považuje pochvalu za jeden z neúčinnějších a často opomíjených nástrojů vnější nehmotné motivace. Pracovník, kterého jeho vedoucí upřímně pochválí, pracuje usilovněji a chce odvádět dobrý výkon nadále.

Negativní motivace

Negativní motivace je založena na trestech a sankcích. Smysl motivace tkví ve snaze zabránit opakování nežádoucího pracovního chování. Pracovník má tendenci vyhnout se jednání, které bylo již dříve sankcionováno. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007). Podle Bělohávka (2016) bývá kritika často doprovázena různými stupni postihu. Může se jednat o prosté pokárání, snížení prémie, přidělení horší práce, vytykáací dopis nebo přerazení na jiné pracoviště.

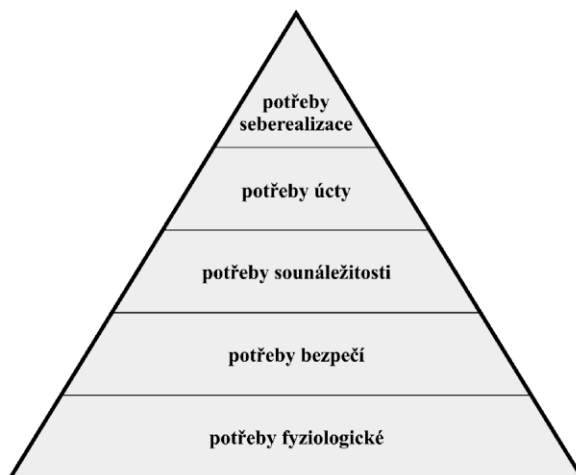
3.3.4 Teorie motivace

3.3.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

V roce 1954 publikoval Abraham Maslow ve své hlavní práci *Motivation and Personality* jednu z nejznámějších teorií motivace. Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby, jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem, vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení. (Blažek, 2014)

Maslowova koncepce se vyznačuje dvěma hlavními myšlenkami. Zaprvé formuluje předpokládané základní lidské potřeby. Lidé si často neuvědomují důvody svého chování. Zadruhé jsou potřeby uspořádány do stupňovité hierarchie. Teprve po uspokojení potřeb na jednom stupni hierarchie se stávají potřeby nejbližšího vyššího stupně relevantní. (Kasper, Mayrhofer, 2005)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Blažek, 2014, str. 163

Potřeby fyziologické

Za fyziologické potřeby se pokládají potřeby související se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu. Tyto potřeby vyúsťují v rámci pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život daného pracovníka, resp. jeho rodiny. Dalším příkladem může být potřeba přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce. (Blažek, 2014)

Potřeby bezpečí

Potřeby bezpečí zahrnují potřebu garantovaného pracovního uplatnění (psychologický vliv pevné pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti, záruka zdravotního a důchodového pojištění, nebo záruka přijatelné bezpečnosti práce před úrazem na pracovišti. (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Potřeby sounáležitosti

Potřeby sounáležitosti a jejich uspokojování souvisí s formálními, a především neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jde o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, dále o možnost participace na řízení daného kolektivu a sdílení společných hodnot a zájmů. (Blažek, 2014)

Potřeby úcty

Mezi potřeby úcty a uznání se řadí např. úcta pracovníka k sobě samému, uznání osobních kvalit vedoucím i kolektivem spolupracovníků, společenské uznání a ocenění výsledků práce (odměny, pochvaly, povýšení). (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Potřeba seberealizace

Potřeba seberealizace se považuje za nejvyšší úroveň uspokojování potřeb. Potřeba seberealizace na rozdíl od ostatních potřeb nelze plně uspokojit a jde tudíž o nikdy nekončící proces. Pracovník se neustále prací rozvíjí, obohacuje, práci má jako koníček, a proto pracuje s plným nasazením, je jí plně oddán. Tito pracovníci vyžadují samostatnost při plnění úkolů, přijímají odpovědnost, upřednostňují možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se. (Bartošová, 2003)

Tabulka 2: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 374

3.3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

V roce 1959 navrhl Frederick Herzberg teorii motivace orientovanou na obsah. Zkoumal zdroje spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u 200 techniků a účetních. Během šetření byli technici a účetní tázáni, kdy se v souvislosti se svou prací cítili dobře a kdy naopak špatně. Respondenti jmenovali příčiny těchto pocitů, např. pokud uznání vedlo k dobrému pocitu, nedostatek uznání byl zřídka kdy spojen se špatným pocitem. Na základě šetření dospěl k závěru, že na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. V odborné literatuře se názvy faktorů liší, jejich významy se ale shodují. První skupinou jsou faktory vnější, hygienické, udržovací. Druhou skupinou pak faktory vnitřní, motivátory.

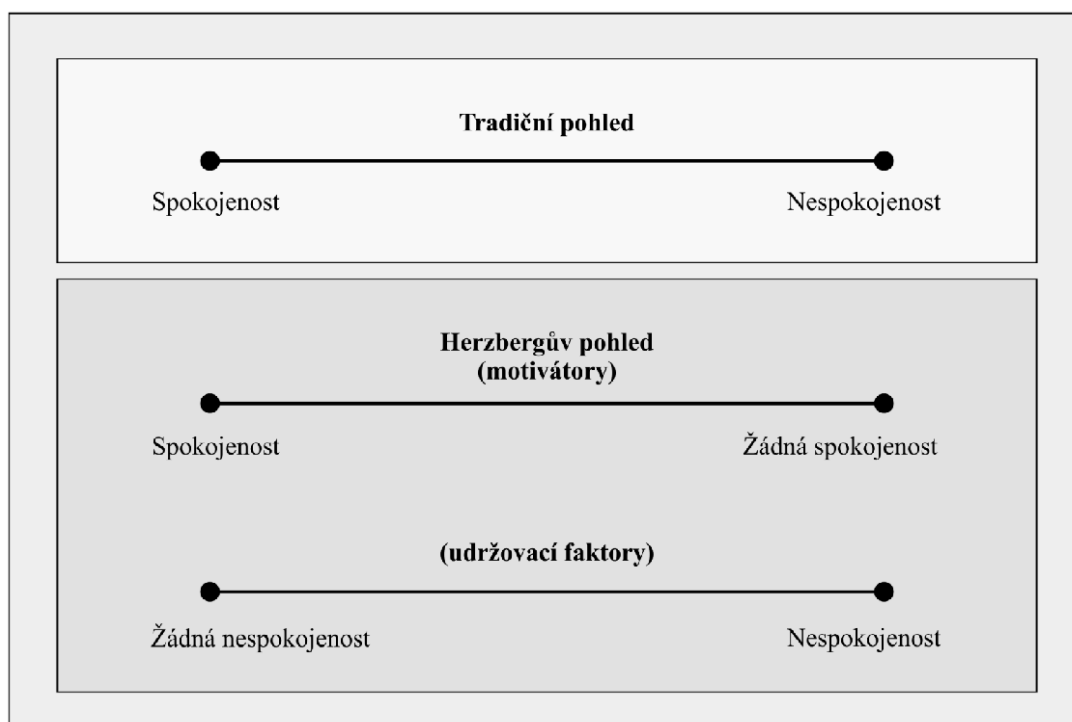
Faktory vnější

Pokud jsou skutečnosti představující hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a působí tak negativně na motivaci pracovního chování. Naopak v případě, že jsou tyto skutečnosti v příznivé a žádoucí podobě, nevyvolávají pracovní spokojenost. Znamená to tedy, že pracovníci nejsou nespokojeni. Na pracovní motivaci však výraznější vliv nemají. (Provazník, Komárková, 2004) Mezi hygienické faktory patří např. podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy se spolupracovníky, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, pracovní podmínky a postavení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Faktory vnitřní

Pokud okolnosti představující vnitřní faktory jsou přítomny, vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Naopak v případě, že nejsou přítomny, nevyvolávají velkou pracovní nespokojenost. Herzberg mezi tyto vnitřní faktory zařadil např. dosažení cíle, uznání, povýšení, samotná práce, možnost osobního růstu, odpovědnost. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Obrázek 3: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, str. 376

3.3.4.3 McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 navázal Douglas McGregor na Maslowovu teorii hierarchie potřeb svou teorií X a teorií Y. Navrhl dva předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Argumentuje tím, že přijatý manažerský styl je výsledkem postoje daného manažera k lidem a také jeho předpokladů o lidské povaze a chování. Teorie X a teorie Y jsou tedy postaveny na protichůdných předpokladech o lidech v práci. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Šikýř (2014) říká, že teorie X předpokládá u zaměstnance přirozeně negativní vztah k práci. Pro zaměstnance je práce pouze povinnost, neprojevuje žádnou iniciativu, sleduje jen vlastní zájmy a je potřeba ho kontrolovat. Řízení takového zaměstnance vyžaduje uplatňovat převážně direktivní styl řízení na základě příkazů a zákazů. Zaměstnanec je stimulován především peněžní formou odměny, vázanou na dosažení krátkodobých cílů.

Naopak teorie Y podle Šikýře (2014) předpokládá u zaměstnance přirozeně pozitivní vztah k práci. Zaměstnanec přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu a usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Při řízení takového zaměstnance se uplatňuje převážně demokratický styl řízení na základě dohody a spolupráce. Zaměstnanec je stimulován především nepeněžní formou odměny, vázanou na dosažení dlouhodobých cílů.

3.4 Stimulace

3.4.1 Stimul a stimulace

Stimul

Pojmy motiv a stimul se velmi často nesprávně zaměňují. Je ovšem důležité uvědomovat si jistý významový rozdíl. Na rozdíl od motivu, který je v kapitole 3.3 již vysvětlen, je stimul vnější impuls (pobídka), který může, ale také nemusí vyvolat motiv reagovat požadovaným způsobem.

„Stimul je každá vnější pobídka, podnět, incentiv, který má určitým způsobem ovlivnit jednání člověka, nějaký motiv vyvolat nebo posílit, či nějaký motiv oslabit nebo potlačit.“ (Mayerová, Růžička, 2000, str. 110)

Stimulace

Provazník a Komárková (2004) tvrdí, že stimulace znamená vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

V definování stimulace mají podobný názor i Mayerová a Růžička (2000), podle nichž se ve společnosti využívá velké množství forem cílevědomého ovlivňování a usměrňování člověka. To nazývají stimulací neboli vnější působení na motivaci člověka.

3.4.2 Stimulační prostředky

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost osobnosti každého jednotlivého zaměstnance. Stimulem může být v podstatě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může organizace svému zaměstnanci nabídnout. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

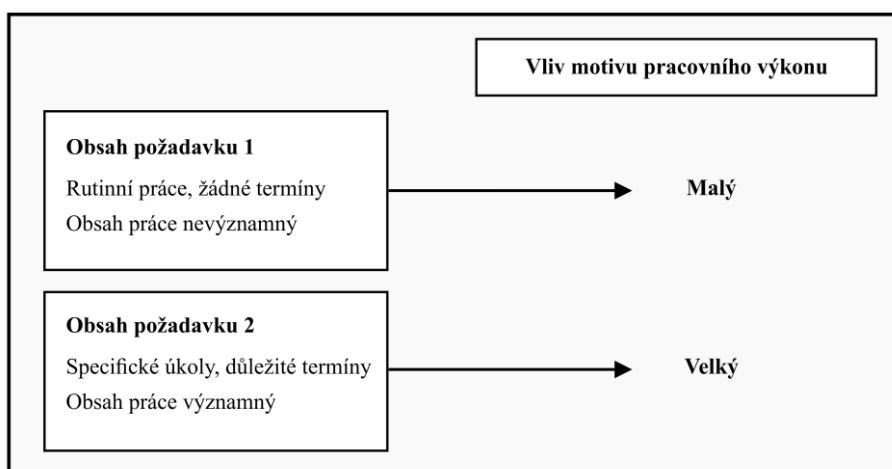
Hmotná odměna

Hmotná odměna se pokládá za hlavní stimulující prostředek. Nejčastěji bývá v peněžní podobě, jako je např. mzda, prémie nebo odměny za vyšší výkony. Stejně tak může být v nepeněžní formě, která již bývá méně univerzální, ale zato může nabývat osobitějších charakteristik. (Provazník, Komárková, 1996)

Obsah práce

Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit, a pokud skutečně působí, dále jej rozvíjet. Apelem může být např. tvořivé myšlení, samostatnost, autonomie, koncepční nebo systematické myšlení, hrdost na práci, hrdost na vlastní schopnosti, prestiž, seberozvoj, sebekontrola, moc, estetika, péče o druhé lidi, péče o přírodu, jistota, perspektiva apod. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

Obrázek 4: Ovlivnění motivu pracovního výkonu



Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, str. 238

Povzbuzování pracovníků

Prostřednictvím povzbuzování pomáhají manažeři objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se především o neformální hodnocení, v němž jsou zvyrazňovány pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje racionální obsahovou rovinu stejně tak jako rovinu prožitkovou – emocionální. Vedoucí pracovník oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky, ale zároveň nepřehlídí nedostatky a vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

Atmosféra pracovní skupiny

Sociální skupina má vytvořená vlastní pravidla a normy, která jsou utvářena v závislosti na její skladbě a aktivitách. Přestože manažer nemůže nařizovat, jak se určitá pracovní skupina má chovat ke svým členům, má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. Působit lze formální i neformální autoritou. Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, vytvářením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech členů skupiny nebo vytvářením prostoru pro neformální setkávání (sportovní aktivity, společenské plesy). Sociální stimulace je velkou silou, kterou lze efektivně využít v případě, že je vedoucí pracovník citlivý pro vnímání sociálních jevů a vztahů na pracovišti. (Provazník, Komárková, 2004)

Pracovní podmínky

Vytvoření vhodných pracovních podmínek pracovníkům se projeví ve zlepšení jejich výkonu v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody. Zároveň také zlepšují vztah mezi podnikem a zaměstnanci. V případě, že nejsou zajištěné vhodné pracovní podmínky, snižuje se výkon pracovníků, a to i v případě vysokých hmotných odměn. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

Identifikace s prací, profesí a organizací

Pro dobrý pracovní výkon je velmi důležitá také identifikace s prací, profesí a organizací. Při identifikaci s prací zaměstnanec přijal práci jako nedílnou součást svého života a jeho úspěchy či neúspěchy jsou pro něj důležitým kritériem jeho sebehodnocení. Při identifikaci s profesí zaměstnanec překonal rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. V případě identifikace pracovníka s organizací přijímá pracovník cíle organizace za své. Nedochozí tedy k vnitřnímu konfliktu, zda preferovat cíle osobní nebo organizace, protože cíle organizace jsou cíle vlastní. Pokud se pracovník identifikuje s prací, profesí i organizací, zpravidla je pracovník aktivní, tvořivý, odpovědný a jeho pracovní výkon dlouhodobě vysoký. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

Externí stimulační faktory

Za externí stimulační faktory lze považovat například image organizace neboli jak je společnost vnímána v celospolečenském kontextu. Dále se jedná o makroekonomickou situaci, kdy je očekávání ekonomického růstu stimulační. Dalším stimulačním faktorem může být také politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, nebo očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního okolí. (Hajer, Hajerová Müllerová, 2007)

3.4.3 Zásady stimulačního působení vedoucího

Mayerová a Růžička (2000, str. 118) uvádějí následující zásady, které by měl vedoucí pracovník respektovat pro efektivní stimulaci:

- Stimulační působení vedoucího musí být záměrné a systematické.

- Ovlivňování pracovní motivace podřízených musí ve vyvážené podobě zahrnovat perspektivu odměny a perspektivu sankce.
- Používání stimulačního souboru odměn a sankcí musí být bezpodmínečné a musí se týkat všech členů podřízené skupiny. Jakákoli výjimka nebo protekce stimulační působení vedoucího narušuje.
- Používaný soubor odměn a sankcí musí být jednotný pro všechny vedoucí v hospodářské organizaci.
- Podřízená skupina musí znát používaný soubor odměn a sankcí.
- Soubor odměn a sankcí musí být v souladu s podnikovými normami a předpisy a rovněž s celospolečenskými normami a zákony.
- Stimulační soubor odměn a sankcí je nutno průběžně ověřovat a upravovat.

4 Vlastní práce

Cílem praktické části bakalářské práce je prostřednictvím kvalitativního výzkumu zjistit zkušenosti vybraných manažerů s ovlivňováním pracovního chování jejich podřízených ve vybraných organizacích.

Kvalitativní výzkum je proveden metodou řízených rozhovorů. Během řízených rozhovorů bylo položeno 14 otevřených otázek, týkající se problematiky manažerského ovlivňování pracovního chování podřízených. Na otázky odpovědělo 6 manažerů vybraných společností.

4.1 Charakteristika vybraných společností

Zásilkovna, s.r.o.

Společnost sídlící v Praze na trhu působí od roku 2010. Poskytuje komplexní logistické služby pro internetové obchody ve 30 evropských státech.

Siemens, s.r.o.

Společnost Siemens patří mezi největší technologické firmy v České republice. V českých zemích působí od roku 1869 a k dnešnímu dni zaměstnává 13 000 zaměstnanců v ČR. Kromě ČR působí ve více než 200 zemích s 350 000 zaměstnanci. Siemens pokrývá řešení pro průmysl, energetiku, dopravu a veřejnou infrastrukturu nebo technologie budov a zdravotnictví.

Aquafam, a.s.

Společnost Aquafam působí na trhu od roku 2014. Aquafam je komplexním dodavatelem čerpací techniky a souvisejících služeb. Zaměřují se především na malé a střední odběratele, kteří mají možnost vybrat si z širokého portfolia z hlediska technologie, kvality nebo ceny.

Manuvia, s.r.o.

Mezinárodní společnost Manuvia vznikla v září 2018 spojením 4 personálních agentur do jedné. Manuvia se zabývá zprostředkováním pracovních míst pro jejich klienty a v současné době působí kromě České republiky také v Rumunsku, Slovensku, Polsku a Srbsku.

Cofidis, s.r.o.

Společnost Cofidis působí na českém trhu od roku 2004. Jedná se o mezinárodní finanční společnost, které se specializuje na poskytování úvěrů. Nabízí především online půjčky a spotřebitelské úvěry. Cofidis se řadí mezi nejlepší společnosti v oblasti nebankovních úvěrů.

Vodafone Czech Republic, a.s.

Vodafone Czech Republic a.s. působí na českém trhu od roku 1999 a je vlastněn skupinou Vodafone Group Plc. Vodafone Group Plc. je druhý největší mobilní operátor na světě. Působí ve 21 zemích a aktuálně má přes 300 milionů zákazníků. V České republice má aktuálně přes 4,5 milionu zákazníků.

4.2 Charakteristika vybraných respondentů

Manažer A: Ludvík Schmarcz, 49 let, v oblasti managementu působí 15 let. Od září 2020 pracuje u společnosti Zásilkovna s.r.o. na pozici technického ředitele. Momentálně má na starosti 12 podřízených.

Manažer B: Karolína Charouzková, 34 let, v oblasti managementu působí 7 let u společnosti Siemens, s.r.o., od ledna 2020 na pozici Team Leader v oddělení Global Mobility. Momentálně má 20 přímých podřízených.

Manažer C: Ing. Jaroslav Pahorecký, 37 let, v oblasti managementu působí 5 let. V současnosti je majitelem společnosti Aquafam, a.s. Momentálně má 5 přímých podřízených.

Manažer D: Karolína Cajthamlová, 25 let, v oblasti managementu působí 2 roky. V současnosti pracuje u společnosti Manuvia, s.r.o. na pozici Team Leader. Momentálně má 3 přímé podřízené.

Manažer E: Magdalena Vernerová, 33 let, v oblasti managementu působí 5 let. V současnosti pracuje u společnosti Cofidis, s.r.o. na pozici supervisor (team leader). Momentálně má 9 přímých podřízených.

Manažer F: Stanislava Mátlová, v současnosti pracuje u společnosti Vodafone Czech Republic, a.s. na pozici Leadership & Talent Manager. Vzhledem k interním předpisům nebyl sdělen věk, doba působnosti v managementu a počet přímých podřízených.

4.3 Řízené rozhovory

V této části je představeno 14 otázek, které byly položeny vybraným manažerům. Na konci každé otázky následuje komentář, shrnující všechny odpovědi.

1) Jak byste charakterizoval/a pojem motivace?

Manažer A:

Motivace je vnitřní pohon jedince. Díky ní se pracuje lépe a usilovněji než bez ní.

Manažer B:

Motivaci považuji za něco, díky čemu se dosahuje cíle lépe, než když motivaci nemám.

Manažer C:

Motivace je něco, díky čemu zaměstnanci dělají, co je po nich žádáno. Zároveň zaměstnanci pracují správně, jsou spokojeni a pracují rádi.

Manažer D:

Motivace je něco materiálního i nemateriálního, co člověka pohání v práci vpřed a co člověka nutí mít lepší výsledky a dosahovat cíle.

Manažer E:

Je to pojem, kdy se dá říct, že to o nás něco vypovídá, neboť každého motivuje něco jiného. Může to být rodina a spojené závazky s ní, koníčky, dluhy, sny apod. Motivace může být někdy i odpovědí otázky „Proč“. Motivace je velmi důležitá i k rozvoji naší osobnosti. Je to cíl toho, co chceme, po čem toužíme. Může se měnit v souladu s naším vývojem, požadavky, životními situacemi a je důležitá v každodenním fungování.

Manažer F:

Motivace je to, co člověka žene, aby naplnil své potřeby a dosahoval svých cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout, hnací motor, který lidi nutí „něco dělat“. Motivace může být jak pozitivní, tak negativní, vnitřní nebo vnější.

Komentář:

Na tuto otázku mají všichni dotazovaní stejný názor, a to takový, že se jedná o tzv. „hnací motor“ každého jedince a že každého zaměstnance může motivovat něco jiného. Jeden respondent zmiňuje rozdělení motivace na pozitivní a negativní, vnitřní a vnější.

2) Jak byste charakterizoval/a pojem stimulace?**Manažer A:**

Stimulace je vytváření nepřímých podmínek, např. pracovní prostředí, způsob komunikace s daným zaměstnancem, které mu vytvářejí vhodné prostředí pro jeho práci.

Manažer B:

Stimulace je vnější podnět, který pohání ke splnění cíle.

Manažer C:

Stimulace je vnější působení na zaměstnance, za účelem dobré výkonnosti a spokojenosti zaměstnance. Jedná se například o kontrolování práce, pochvalu, uznání aj.

Manažer D:

Stimulaci vnímám jako působení vnějšími podněty nadřízeného vůči podřízeným. Pokud manažer dokáže správně stimulovat, pak v zaměstnanci vytvoří motivaci.

Manažer E:

Stimulaci považuji za určitou vnější podporu, ať už vnitřní nebo vnější.

Manažer F:

Stimuly jsou jednou ze složek motivace a vedou k určitému chtěnému chování nebo jednání. Jsou to podněty vycházející z okolního prostředí, které vedou k nějaké aktivitě (např. mzda, odměny, pracovní prostředí, benefity atd.)

Komentář:

Pod pojmem stimulace si všichni manažeři představují jisté vnější působení, které vede k potřebné aktivitě. Pouze jeden manažer zmiňuje, že je potřeba vědět, co daného zaměstnance bude stimulovat správně.

3) V čem podle Vás spočívá motivace Vašich podřízených?**Manažer A:**

Především se jedná o finanční prostředky, aby dostali odpovídající mzdu. Vzhledem k trhu práce lidé nemají být přepláceni, ale ani podpláceni. Důležitá je také motivace z hlediska psychologického, zaměstnanci jsou si vědomi, že jsou členy týmu. Lidé chtějí pracovat sami od sebe. Mají práci rádi.

Manažer B:

Pro mé podřízené spočívá motivace především ve finančním ohodnocení a kariérním růstu. Důležitá je také pro zaměstnance i pochvala či uznání.

Manažer C:

Za hlavní motivaci považuji finanční ohodnocení (mzda, nepravidelné bonusy). Za další důležitou motivaci považuji společné dosahování cíle společnosti a dobrý kolektiv, kdy lidé chodí do práce rádi.

Manažer D:

Vzhledem k druhu práce jsou zaměstnanci motivováni především ve vidině úspěšného projektu. V tom, že dokážou dosáhnout cíle, přestože to někdy trvá v horizontu měsíců. Dále jsou samozřejmě motivováni finančním ohodnocením, které se v pohyblivé části odvíjí od jejich práce.

Manažer E:

U každého individuální, nicméně pozice mých podřízených ve většině případech nespočívá v ambicích nebo kariérním růstu, spíš sociální a zaměstnanecké jistoty, zázemí, rodina.

Manažer F:

Motivace mých podřízených spočívá ve smysluplnosti jejich práce a možnost realizace. Motivují je viditelné reálné výsledky, zároveň dělají, co je baví a zažívají u toho pozitivní emoce. Zaměstnanci jsou v dobrém týmu a baví je být součástí firmy. Zároveň mají důvěru nadřízeného, mohou tak o některých věcech sami rozhodovat. Jsou rádi, že se nadřízený zajímá o jejich názor, pochválí je za jejich práci a samozřejmě jsou za svoji práci adekvátně odměňováni.

Komentář:

Všichni manažeři uvedli, že jsou jejich podřízení motivováni finančním ohodnocením. Ve většině případů je uvedena pochvala a možnost být součástí týmu. Naopak se odpovědi liší u motivů kariérního růstu a zvyšování kvalifikace, což je způsobeno odlišností odvětví.

4) Jaké máte zkušenosti s pozitivní motivací?**Manažer A:**

Myslím si, že pozitivní motivace je z hlediska dlouhodobých cílů dobře použitelná. Zkušenosti mám především s finančním ohodnocením, ale také je velmi důležitá pochvala a uznání. Pokud jsou zaměstnanci adekvátně ohodnoceni, je pro ně důležitější pochvala a uznání než případné jednorázové finanční bonusy.

Manažer B:

S pozitivní motivací mám dobré zkušenosti a dle mého názoru je rozhodně efektivnější a více používaná oproti negativní motivaci. Často se využívá motivace kariérního růstu, finanční ohodnocení a pochvala za dobře vykonanou práci.

Manažer C:

S pozitivní motivací mám více zkušeností než s negativní motivací a považuji ji za velmi důležitou. Zkušenosti mám nejvíce s finančním ohodnocením a pochvalou v případě dobře odvedené práce. Pokud je zaměstnanec spokojen s výší finančního ohodnocení, považuji za efektivnější nefinanční pozitivní motivaci. Zaměstnanci potřebují a chtějí být chváleni.

Manažer D:

S pozitivní motivací mám velmi dobré zkušenosti. Velmi opatrně se musí zacházet například s pochvalou. Je důležité umět zaměstnance pochválit, ale zároveň nesmí být pochvala na denní bázi. Pak přestává mít smysl. Dále mám zkušenosti s finančním ohodnocením a bonusy za dobře odvedenou práci.

Manažer E:

Největší zkušenosti mám s finančním ohodnocením, dále pak s možností volna navíc. Důležitá je také pochvala nebo možnost rozvoje a zkušeností.

Manažer F:

Pozitivní motivace je cokoliv, z čeho má člověk radost a co mu je příjemné, obvykle je spojená s odměnou za dobrý výkon. Pozitivní motivace je dlouhodobě udržitelnější než motivace negativní. Lidi motivují různé věci, ale přesvědčila jsem se, že pokud umožníte lidem dělat to, co je baví a co jim dává smysl, dostanou možnost se v práci realizovat a ještě je za to adekvátně oceníte, ať už morálně nebo finančně, máte téměř jistotu, že budou podávat dlouhodobě dobrý výkon. Velmi důležité je zkrátka znát jejich potřeby.

Komentář:

Z odpovědí vyplývá, že s pozitivní motivací se manažerům lépe pracuje. Dva respondenti také uvedli, že je pozitivní motivace efektivní v dlouhodobém horizontu.

Nejčastější jsou zkušenosti s finančním ohodnocením, ale také s pochvalou. Jeden respondent uvedl možnost kariérního růstu.

5) Jaké máte zkušenosti s negativní motivací?

Manažer A:

Negativní motivace nemusí být ani vyřčena, pokud si je člověk vědom, co by se mohlo stát. Zaměstnanec se sám poučí a nechce chybu opakovat. V případě nutnosti využití se jedná o přidělení nechtěné práce, kárání nebo různé finanční sankce dle vážnosti pochybení. Negativní motivace by měla ležet vevnitř daného zaměstnance, měl by si ji vytvářet sám. Z pohledu nadřízeného nelze využívat často, aby neztrácela smysl.

Manažer B:

Negativní motivaci používám často až v krajních případech. Nejčastěji je využívána formou sebráním možností práce z domova. Zaměstnanci mají možnost dva dny v týdnu pracovat z domova a vědí, že pokud nepracují, jak mají, možnost pracovat z domova je jim na dva až čtyři týdny zakázána. Délka zákazu se odvíjí od důležitosti pochybení. Další možností je pokárání.

Manažer C:

S negativní motivací nemám příliš zkušeností, ale mám názor, že by se měla využívat pouze v nutných případech. Zkušenosti mám například s káráním, kdy je důležité vyřešit problém v soukromí. Finanční ohodnocení zpravidla neodebírám.

Manažer D:

Negativní motivace je stejně potřeba jako motivace pozitivní. Zkušenosti s negativní motivací mnoho nemám. V případě nutnosti zaměstnance pokárat se snažím zároveň vyzdvihnout i dobré věci. U negativní motivace je důležitá individuálnost každého zaměstnance. Některého může kárání popohnat k lepším výsledkům, u jiného může způsobit vyhoření a třeba i následnou výpověď. Dále mám dobré zkušenosti s porovnáním mých zaměstnanců, protože nikdo vlastně nechce mít nejhorší výsledky. Finanční

ohodnocení zpravidla neodebírám, právě i proto, že nepracuje-li zaměstnanec, jak má, přijde o bonusy sám.

Manažer E:

Pokud jde o negativní motivaci, myslím si, že zaměstnanci mají strach a obavy z neplnění svých finančních závazků, proto se snaží pracovat dobře, aby nepřišli o finance. Dále mám zkušenosti s obavami ze snížení společenského statusu nebo ztráty socializace.

Manažer F:

Dostala jsem se do situace, ve které byl pro mě silným motivátorem strach z nedodržení termínu. Nebo strach ze selhání, či z negativní zpětné vazby. Tohle mě osobně dokáže poměrně dobře nakopnout, abych udělala, co je potřeba. Ale protože je negativní motivace založena hlavně na strachu, v týmu ji používám zcela minimálně. Stejně jako pozitivní motivace, dokáže sice přinést ovoce, ale dlouhodobě není udržitelná. Krátkodobě ale zafungovat určitě může, jen je otázkou, s jakým dopadem (naruší vzájemné vztahy nebo bude mít vliv na sebevědomí člověka).

Komentář:

Negativní motivaci používají 4 respondenti pouze v případě nutnosti. Dále 3 manažeři odpověděli, že s negativní motivací mnoho zkušeností nemají. Ve většině případů se jedná o kárání. Naopak 3 z dotazovaných zpravidla neodebírají finanční ohodnocení. Dále je zmíněno odebrání možnosti práce z domova, přidělení nechtěné práce, nebo obavy z neplnění finančních závazků.

6) Jaký je Váš názor na kariérní postup jako zdroj motivace?

Manažer A:

Kariérní postup v rámci firmy je problematický. Kariérní postup by měl smysl v rámci korporátní společnosti. V rámci Zásilkovny by postup na vyšší pozici znamenal velkou změnu pracovních povinností a celkovou strukturu práce. Zaměstnanci jsou zde přesně na místě, které jim vyhovuje a jsou na něj kvalifikováni. V případě, že zaměstnanec má zdroj motivace v kariérním postupu, měl by jít na vyšší pozici tam, kde mu místo nabídnou.

Manažer B:

Pro mé podřízené je možnost kariérního postupu velmi důležitý zdroj motivace. Vzhledem k velikosti firmy je velké množství pozic v hierarchii. S kariérním růstem je spjatý jiný druh práce a samozřejmě také vyšší finanční ohodnocení.

Manažer C:

Vzhledem k faktu, že jsme malá společnost, kariérní růst zde není příliš možný. Nicméně myslím, že čím větší firma je, tím větší mají její zaměstnanci zájem o kariérní růst.

Manažer D:

Myslím si, že jako zdroj motivace je určitě dobrý, ale musí se s ním zacházet opatrně. Kariérní postup by měl být opodstatněný, na základě určitých výsledků. Bohužel jsem se již setkala s lidmi, kteří chtěli kariérní postup pouze s úmyslem, že je čeká méně práce a více peněz.

Manažer E:

Záleží, jakého charakteru a osobnosti se týká. Pro člověka s ambicí je kariéra a s ní spojení status společenského života a vysokého finančního ohodnocení motivace odlišná od někoho, kdo nepotřebuje stoupat po kariérním žebříčku, ale rád zabezpečuje svoji rodinu ve smyslu budování rodinného hnízda, dopřávání darů své rodině. Je důležité se ptát, kdo přede mnou stojí a co od života chce, tím mu nastavit možnosti.

Manažer F:

Pokud jsou ambice a kariéra to, co je pro daného člověka důležité, může tento stimul fungovat skvěle. Opět zde platí, že manažer musí vědět, co je to „ono“, co daný člověk ocení. Pokud povýšíte člověka, který o to nestojí, může to naopak přinést frustraci a nespokojenost.

Komentář:

Odpovědi na kariérní růst jako zdroj motivace jsou různé, a to především odlišnými odvětvími. V případě menší hierarchie je motivace malá, oproti tomu v případě větší hierarchie, korporátní společnosti je kariérní růst velmi významný pro motivaci. Zároveň je v odpovědích zmíněno, že je důležité jednat s kariérním postupem opatrně a s rozmyslem.

7) Jaký máte názor na systém odměňování ve Vaší firmě?

Manažer A:

System odměňování považuji za dobrý, nicméně přímo standardizován není. Jsou tu například pohyblivé částky ve formě měsíčních bonusů. Pokud jde o nefinanční stránku, je tu možnost multisport karty, stravenkové karty, ovoce a nápoje zdarma. Z mých zkušeností zaměstnanci preferují možnost zvýšení fixní částky platu než případné jednorázové odměny.

Manažer B:

Co se týče systému odměňování, máme ve firmě roční bonus (13.plat), dále má pak každý zaměstnanec jistý benefit+, což jsou peníze ve formě bodů. Těmito body lze zaplatit např. v lékárně, cestování, až 8 dní volna navíc. Dále máme stravenky, multisport kartu. Celkově si myslím, že máme velmi dobrý odměňovací systém. Jediné, co bych ještě přivítala by byla možnost mít 3 „sick days“. V tuto chvíli při nemoci musí mít člověk potvrzení od lékaře.

Manažer C:

System odměňování zde máme zjednodušený a myslím si že dobrý. Jsou zaměstnanci, kteří mají roční bonusy, odvíjející se od úspěšnosti firmy a pak zaměstnanci, kteří mají měsíční bonusy, závisující výsledcích jejich práce za daný měsíc. Po domluvě je tu možnost volna navíc.

Manažer D:

Co se týče finančního ohodnocení, je nutno říct, že celkově v oddělení personalistiky máme vcelku nízký fixní plat. Měsíční, čtvrtletní i roční bonusy oproti tomu bývají velmi vysoké, ale samozřejmě záleží na výkonu daného zaměstnance. Dále máme možnost mít 2 dny „sick day“, multisport kartu nebo školení, o které je zájem. Naopak máme pouhých 20 dní dovolené, oproti jiným firmám, kde je norma 25 dní dovolené.

Manažer E:

Systém odměňování je v souladu s nastavením firmy. Z hlediska zkušeností v jiné firmě bych odměňovala více, ale je důležité si uvědomit, s jakým budgetem firma disponuje. Kromě fixní mzdy jsou tu měsíční bonusy, které se odvíjejí od výkonu daného zaměstnance. Dále máme jistý benefit v podobě Cafeterie neboli peněžní bonus, zpravidla 500 Kč měsíčně, který si mohou zaměstnanci poslat na svůj účet a, nebo rovnou využít ve vybraných službách. Jsou tu i možnosti mimořádných bonusů v podobě finančního ohodnocení, nebo přidělení prostředků do Cafeterie.

Manažer F:

Ve Vodafonu je systém odměňování nastaven tak, že odměňujeme podle úrovně složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, pracovní výkonnosti a výsledků práce a v porovnání s obdobnými pozicemi na trhu. Velmi dbáme na férovost a nediskriminujeme na základě pohlaví, rasy, náboženství nebo víry, zdravotního postižení, věku, sexuální orientace ani genderové identity.

Komentář:

Dle odpovědí jsou se systémem odměňování spokojeni 4 manažeři. Manažeři si přesto často myslí, že by odměňování mohlo být ještě lepší. Objevují se názory na zlepšení jako je přidání možnosti tzv. „sick day“, zvýšení počtu dní dovolené, nebo zvýšení fixní částky mzdového ohodnocení.

8) Jaké máte zkušenosti s hmotnou stimulací?**Manažer A:**

Mám dobré zkušenosti. Pro zaměstnance je lepší hmotná stimulace formou vybavenosti pracovního prostředí. Lepší PC, klávesnice ale i myš stimuluje zaměstnance lépe než možné jednorázové finanční odměny. Mezi hmotnou stimulací lze zařadit i ovoce a nápoje, které jsou běžně k odběru. Zaměstnanci nemají často čas, nebo myšlenky dojít si koupit nějaké ovoce, a tak i taková drobnost posílí jejich motivaci alepší den.

Manažer B:

Co se týče hmotné stimulace, mám dobré zkušenosti s podobou nápojů a ovoce na pracovišti. Dále mám dobré zkušenosti s finančním ohodnocením a také s benefitem+.

Manažer C:

Dobré zkušenosti mám s finančním ohodnocením, v případě možnosti ovoce a nápojů zdarma mám dobré zkušenosti, ale pouze pokud jsou již zaměstnanci uspokojeni z pohledu finančního, sociálního i morálního. Drobnosti jako ovoce a nápoje považují za takovou třešničku na dortu, aby se zaměstnanci cítili dobře.

Manažer D:

Dobré zkušenosti mám s podobou nápojů na pracovišti. Vzhledem k počtu zaměstnanců, kteří trpí různými intolerancemi se firma rozhodla nakupovat bezlaktózová mléka. To udělalo zaměstnancům velkou radost. Dobrou odezvu měla také možnost vzít si na pracovní místo monitor navíc, který zajistí firma. Zaměstnanec má tak dvě obrazovky a jeho práce je lepší, rychlejší a efektivnější. Další dobré zkušenosti mám také samozřejmě s navýšením finančního ohodnocení.

Manažer E:

Největší zkušenosti mám s finančním ohodnocením volnými dny navíc. Dále pak s odměnami jak finančními, tak nefinančními. Pokud jde o nefinanční stránku, jednou měsíčně zaměstnanci dostanou například ovoce, sendviče, různé druhy smoothie, nebo zmrzlinu. I za takovou maličkost jsou zaměstnanci rádi.

Manažer F:

Podle mě platí, že pokud jsou lidé za svoji práci adekvátně zaplacení a jsou se svým platem spokojeni, pak je možné, motivovat je i jinými věcmi jako jsou různé benefity nebo dobré vztahy v týmu. Pokud ale mají pocit, že za svoji práci nedostávají adekvátně zaplacení, benefity je dlouhodobě neuspokojí. Kromě finančního ohodnocení máme k dispozici čaje v kuchyňkách a drobné dárky k Vánocům. Během roku máme různé soutěže a ankety, kde se dají vyhrát věcné ceny.

Komentář:

V odpovědích se nejvíce vyskytují dobré zkušenosti s finančním ohodnocením. Ve většině případů mají také respondenti dobré zkušenosti s občerstvením zdarma, nejčastěji s ovocem a nápoji. Zmíněna je také lepší vybavenost pracovního místa zaměstnanců. Jeden manažer tvrdí, že ovlivňování pracovního chování ovocem a nápoji je možné pouze tehdy, pokud jsou zaměstnanci uspokojeni z finančního, morálního i sociálního pohledu.

9) Jaké máte zkušenosti se sociální stimulací?

Manažer A:

Vzhledem k oboru povolání, tj. IT support, je nutno brát v potaz osobnostní charakter zaměstnanců. Dost často se jedná o introverty, kteří mají spíše individuální úkoly, než že by řešili práci v týmu. Na druhou stranu zaměstnanci pracují v oboru, který je baví, a tak snadno najdou společnou řeč. Pokud je v týmu nový zaměstnanec, přiřadí se ke zkušenějšímu zaměstnanci, který mu vše vysvětlí a předá tak zkušenosti a informace, které usnadní novému členovi zařazení a vstup do zaměstnání. Zkušenosti, kdy by tým vyčleňoval určitého člena, nemám.

Manažer B:

Nejlepší zkušenosti mám s teambuildingy. Ve firmě se konají nejrůznější typy třikrát do roka, např. bowling, dračí lodě, vyrábění hudebních nástrojů z plastu. Dále se konají vánoční a letní večírky. Všechny tyto akce působí dobře na zaměstnance, dobře se poznají a získávají nové přátele. Zaměstnanci pak pracují s větším nadšením a mají lepší výsledky.

Manažer C:

Pokud se zaměřím na mé předešlé zkušenosti ve větší firmě, považuji sociální stimulaci za velmi důležitou. Často jsem se setkal s případy, kdy zaměstnanci chodili do práce spíše kvůli dobrému kolektivu než kvůli obsahu práce. Dobré vztahy na pracovišti tak vyvážili negativa obsahu práce. Dvakrát do roka se konaly teambuildingy, dále pak vánoční večírky. Neformální setkání pak probíhaly dvakrát do měsíce.

Manažer D:

Dobré zkušenosti mám především s teambuildingy. Teambuildingy ocení především nově nastupující zaměstnanci, kteří tak mají možnost se začlenit, ale i stávající zaměstnanci. Firemní teambuildingy se konají zpravidla dvakrát až čtyřikrát do roka. Dále jednou za 14 dní se konají neformální akce.

Manažer E: Sociální stimulaci můžu definovat jako týmovou práci, kdy se jednotlivci buď navzájem povzbuzují, doplňují nebo může souviset i s tím, že můj kolega, který řekněme vyčnívá výkonem stimuluje k tomu být stejně dobrý jako on. Také jsou tu pro zaměstnance atraktivní teambuildingy, které se zpravidla konají třikrát do roka. Dále tu jsou tzv. „sportovní dny“, kdy každý týden jeden určitý den je možnost zúčastnit se vybrané sportovní akce.

Manažer F:

Sociální stimulaci chápu jako celkovou firemní kulturu, vztahy a komunikaci s kolegy. Nejdůležitější jsou vztahy v nejužším týmu, atmosféra mezi jednotlivými členy a nadřízeným. Záleží na osobním nastavení každého, ale právě týmová atmosféra má velký vliv jak na výkon, tak na spokojenost zaměstnanců. Konají se u nás teambuildingy, které si řeší každý tým zvlášť. Často to bývá spojené se dnem pro neziskovku (celý tým si vybere nějakou neziskovou organizaci a jdou tam společně pomáhat). Jednou za rok se koná velká akce pro všechny zaměstnance.

Komentář:

Se sociální stimulací má 5 manažerů nejlepší a největší zkušenosti v rámci teambuildingů. Podle odpovědí mají teambuildingy dobré dopady pro nové zaměstnance v rámci začlenění, dále pro prohlubování vztahů na pracovišti. Dále má většina z manažerů dobré zkušenosti s neformálními setkání, např. oslava narozenin, vánoční večírek apod.

10) Jaké máte zkušenosti s morální stimulací?**Manažer A:**

Přímé zkušenosti s morální stimulací jsem nezaznamenal. Myslím si, že působit lze pouze na dobré stránky morálky daného zaměstnance, avšak morální základy u člověka změnit

nelze. Pochvaly i kárání jsou samozřejmě potřeba a mají smysl, kárání bere zaměstnanec jako selhání a je důležité kárat v soukromí.

Manažer B:

Každý měsíc mám schůzi s každým členem mého týmu jednotlivě. Na těchto schůzkách se probírají úspěchy či neúspěchy a s tím je samozřejmě spojena pochvala, a naopak možné pokárání. Každý měsíc je také vyhlášen zaměstnanec měsíce, což zaměstnance motivuje k lepším výsledkům.

Manažer C:

Nejčastěji se setkávám s pochvalou či uznáním, v případě že zaměstnanec dobře vykoná svou práci nad rámec. S káráním velké zkušenosti nemám a přistupuji k němu až v opravdu nutných případech. Důležité je, aby zaměstnanec věděl, za co přesně je káraný a aby se v něm nevyvolala nechť pracovat dál.

Manažer D:

Nejčastěji využívám formu pochvaly, v případě dobře odvedené práce. Pro mnoho zaměstnanců je pochvala velmi důležitá. S káráním mám zkušenosti smíšené. Je důležité znát dobře osobnost zaměstnance a podle toho k němu přistupovat. Jsou zaměstnanci, které pokárám a nezaznamenám žádnou změnu v chování a jsou zaměstnanci, které pokárám a jsem od té chvíle jejich nepřítel. Kárání by mělo být směřováno tak, aby si z toho zaměstnanec vzal ponaučení a nechtěl již své chyby opakovat.

Manažer E:

Dobré zkušenosti mám s hodnocením zaměstnance, možností kariérního postupu (povýšení), prestižním postavením, možností mít kompetenci oproti ostatním, dále pochvala jedince v rámci kolektivu, uznání výkonu a píle. S káráním mnoho zkušeností nemám.

Manažer F:

Morální stimulaci vnímám jako jakési zadostiučinění, ohodnocení a potvrzení, že práce jednotlivce má smysl i v kontextu celé společnosti. Pokud se někdo cítí nedoceněný nebo má pocit marné práce, je to dlouhodobě neudržitelné.

Komentář:

Z odpovědí vyplývá, že většina manažerů mají dobré zkušenosti s pochvalou, či uznáním. Naopak s káráním nemají dva manažeři mnoho zkušeností. Dále manažeři poukazují na nutnou opatrnost v případě pochvaly i kárání. Pochvala by měla být zasloužená a kárat se musí opatrně, aby se v podřízených neprojevila nechuť dále pracovat.

11) Jak byste charakterizoval/a úroveň komunikace ve Vaší firmě?**Manažer A:**

Komunikace v Zásilkovně je unikátní v tom, že si všichni tykají. Od majitelky až po zaměstnance, co balí zásilky. Považuji to za pozitivní efekt, a na zaměstnance to působí dobře, mohou komunikovat více otevřeně. Zároveň se tím ale neztrácí respekt a úcta podřízených vůči nadřízeným. S mými podřízenými komunikuji kromě každodenního osobního setkávání především přes online formu Microsoft Teams. Dále se jednou měsíčně schází celé oddělení, kde se probírají aktuální záležitosti.

Manažer B:

Komunikaci se věnujeme dle mého názoru dostatečně, přičemž komunikaci si určuje každé oddělení samo za sebe. V mém oddělení máme jednou měsíčně poradou, kam manažeři přinášejí daná témata, kterým se chtějí věnovat. O daných tématech se dále diskutuje a zapojují se všichni zaměstnanci oddělení. Na těchto poradách se také představují nově přijatí zaměstnanci a vyhlašují se ocenění. V rámci týmů se porady konají jedenkrát týdně. Tam má možnost každý ze členů přinést určité téma, kterému by se chtěli věnovat, diskutovat a získat zkušenosti od ostatních. Dále jednou měsíčně probíhají schůzky s každým členem mého týmu samostatně, jak jsem již zmínila. Tam se probírají jak témata pracovní, tak je prostor i pro osobní.

Manažer C:

Komunikace je zde velmi neformální, vzhledem k velikosti firmy a stálosti zaměstnanců se zde všichni dobře známe. Plánované schůzky jsou třikrát do roka formou firemní večeře.

Na těchto schůzkách se probírá úspěch/neúspěch firmy, možnosti zlepšení, názory zaměstnanců aj. V případě nutnosti se uspořádá neplánovaná schůzka.

Manažer D:

Komunikace je v naší firmě dobrá. Já osobně mám jednou měsíčně schůzky s každým mým podřízeným samostatně a jednou týdně schůzku s celým týmem. Jednou týdně mám schůzku s mým nadřízeným a jednou týdně se sejdou všichni manažeři z firmy. Dále pak jako celá pobočka máme schůzku jednou měsíčně. Podle mého názoru je dobré potkávat se často, je tak čas řešit vše co je potřeba. Zároveň se tak věci řeší rychle a efektivně. Neformálně je samozřejmě možnost sjednat si schůzku kdykoliv má zaměstnanec nějaký problém.

Manažer E:

Komunikaci považuji za základní kámen všeho v našich životech. Bohužel i bohudík, dá se na ní neustále pracovat. Nehodnotím ve své firmě komunikaci špatně, ale je třeba neustále pracovat na jejím zlepšení. Já osobně mám jednou měsíčně schůzku s každým mým podřízeným. Pak jednou za 14 dní mám schůzku s dalšími team leadery a naším nadřízeným. Dále mám jednou měsíčně schůzku s mým nadřízeným, a nakonec se jednou do roka pořádá jistý neformální večírek pro celou firmu.

Manažer F:

Komunikace ve Vodafonu je na velmi dobré úrovni, máme interní firemní síť (Workplace), kde jsou rychle a jednoduše dostupné všechny důležité informace. O interní komunikaci se stará tým několika lidí. Co mám moc ráda a oceňuji, je forma, kterou se uvnitř firmy komunikuje. Jsou to příspěvky, live streamy ze zasedání našeho vedení firmy, články, posty. Všichni máme možnost klást dotazy, diskutovat. Komunikace je pravidelná, srozumitelná a otevřená.

Komentář:

Všichni manažeři hodnotí úroveň komunikace za dostatečnou a dobrou. Pouze jeden manažer zmiňuje možné zlepšení. Frekvence schůzek se liší, což lze přisuzovat velikosti firmy a počtu zaměstnanců.

12) Jak podle Vás mohou pracovní podmínky ovlivnit motivaci Vašich podřízených?

Manažer A:

Pracovní podmínky jsou velice důležité pro motivaci pracovního chování. Prostředí musí být příjemné. Dobré pracovní podmínky podporují dobrý pracovní výkon a ten je samozřejmě potřeba co největší. Pro firmu je nová klávesnice minimální výdaj, a přitom velmi ovlivní zaměstnancovu motivaci k práci. Také je tu možnost občerstvit se, nebo si odpočinout v místnosti tomu určené.

Manažer B:

Pracovní podmínky považuji za velmi důležité pro motivaci pracovního chování. Občas stačí málo ke spokojenosti zaměstnanců, např. nové zvedací stoly a židle udělaly radost. Stejně tak i nový kávovar udělá zaměstnanců radost. Dále je k dispozici místnost s pohovkami, kam se zaměstnanci mohli jít najíst, nebo dát kávu. Jedná se o maličkosti, které motivaci rozhodně ovlivňují.

Manažer C:

Pracovní podmínky mohou ovlivnit velice. I když je zaměstnanec dobře finančně ohodnocen, ale bude mu ve skladu zima, samozřejmě do práce nebude chodit rád a může se to odrazit i na jeho výkonnosti a spokojenosti. Na druhou stranu si nemyslím, že je pro zaměstnance důležitější pracovní prostředí než finanční ohodnocení.

Manažer D:

Pracovní podmínky jsou velmi důležité pro motivaci podřízených. Pokud jsou v práci negativní změny, lze pozorovat snižování výkonu mých podřízených. Zaměstnance potěší například i bezlaktózové mléko, nebo možnost monitoru navíc. Důležité jsou také pracovní vztahy na pracovišti. Vzhledem k tomu, že s mými podřízenými tvoříme tým, je důležité, aby měli možnost se dobře poznat a vyměnit si i zkušenosti.

Manažer E:

Velmi. Pakliže vykonávají práci, u které potřebují přemýšlet, počítat, hledat řešení, soustředit se a vykonávají případně vsedě u stolu, nepomůže jim, když bude v jejich

dosahu hluk, zima nebo vysoká teplota, nedostatečný prostor, nebudou mít možnost se kvalitně občerstvit, pokud bude toaleta v nekomfortním dosahu, nebudou odvádět kvalitní výkon, neboť veškerá soustředěnost bude v kombinaci s okolními vlivy, které mým podřízeným brání v maximálním výkonu.

Manažer F:

Pracovní podmínky jsou důležitým a základním stimulem, protože mají dopad i na zdraví zaměstnanců. Pokud má člověk nekvalitní židli, špatný monitor, nevyhovující ergonomické nastavení pracoviště, může to velmi narušovat jeho celkovou spokojenost. Ve Vodafonu velmi dbáme na to, aby vybavení bylo moderní a kvalitní, pracovní prostředí splňovalo ergonomii a bylo pro zaměstnance zároveň stimulační. Máme relaxační zóny, obrovskou střešní terasu s výhledem, bylinkami a posezením. K dispozici je firemní kavárna. Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců víme, že pracovní prostředí velmi úzce souvisí i s jejich pracovním výkonem a celkovou loajálností.

Komentář:

Všichni respondenti uvádějí, že pracovní podmínky jsou velice důležité a mohou velmi ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Nejčastěji jsou zmiňovány podmínky jako teplo, sucho, občerstvení a finanční ohodnocení. Dále jsou zmiňovány specifické pracovní podmínky, např. nastavitelné židle a stoly, relaxační zóny a technické vybavení pracovního místa.

13) Jaké máte zkušenosti se stimulací zaměstnanců zvyšováním kvalifikace?

Manažer A:

Stimulace zvyšováním kvalifikací je velice efektivní, lidé mají rádi výzvy a zlepšují se v rámci seberealizace. Možností kvalifikace v oboru IT nabízí Zásilkovna mnoho a je o ně zájem. Důležité je poskytovat příležitosti, kde se určitá kvalifikace vyskytuje. Pokud je člověk kvalifikován pro jistý druh práce a není mu umožněno s tím pracovat, pravděpodobně bude hledat příležitosti u jiné firmy.

Manažer B:

V rámci této firmy o to není příliš velký zájem. Zkušenosti pro kariérní růst získávají v průběhu samotné práce, a tudíž nepotřebují zvyšování kvalifikace pomocí kurzů či školení.

Manažer C:

Dle mého názoru velmi záleží na druhu práce a také na osobních charakteru daného zaměstnance. Ne každý zaměstnanec se potřebuje zlepšovat a růst. Zároveň si myslím, že zvyšovat kvalifikaci nad rámec obsahu práce může mít negativní důsledek v tom, že zaměstnanec bude chtít uplatnit své schopnosti v práci, která mu to umožní.

Manažer D:

Zkušenosti se zvyšováním kvalifikace mám velmi dobré. V mém týmu se lidé chtějí zdokonalovat ve své práci a firma jim to umožňuje. Zaměstnanci mají na výběr z velkého počtu školeních a seminářů, které ve většině případů jsou placené firmou. Zaměstnanci těší možnost školení a mají možnost své schopnosti využít v práci.

Manažer E:

Je spojená s ambicí a v souladu s motivací a kompetencí. Je důležité vést pravidelné rozhovory, na kterou pozici až chce člověk dosáhnout a k tomu vést následné kroky, tím myslím, že nadřízený by měl dotyčného podporovat a dát tu možnost. Možnost kvalifikace mají zaměstnanci v rámci firmy během dobrovolných školeních dvakrát do roka a možných mimořádných kurzů. Zájem o ně však u mých podřízených není moc velký.

Manažer F:

Možnost vzdělávání je pro lidi důležitá při výběru firmy, pro kterou chtějí pracovat. Takže ano, možnost pracovat na svém rozvoji a učit se nové věci patří dlouhodobě k důležitým stimulům pro zaměstnance. Ke vzdělávání mají zaměstnanci přístup kontinuálně, máme velkou nabídku online školení i ucelené tematické bloky. Momentálně je o ně velký zájem, např. o školení digitálních nástrojů.

Komentář:

Polovina manažerů má zkušenosti se zvyšováním kvalifikace pozitivní a tvrdí, že o to mají podřízení zájem. Zároveň zmiňují, že je důležité vytvořit příležitost, aby podřízení nové znalosti využili. Pokud nemají možnost je využít, budou se pravděpodobně poohlížet po jiném zaměstnání, kde je budou moci využít. Dále dva manažeři uvádějí, že jejich podřízení nemají o možnost kvalifikace zájem.

14) Jakým způsobem získáváte informace o pracovní spokojenosti Vašich podřízených?**Manažer A:**

Důležité je uvědomit si, že často stačí pouze své podřízené vidět. Z pouhého pohledu dokáže schopný manažer ve většině případů, zda je vše v pořádku či nikoliv. Dalším způsobem jsou schůzky. Spokojenost či nespokojenost má na starosti sledovat především Team leader, nicméně schůzky jsou pravidelně 1x měsíčně. V případě nespokojenosti podřízeného se promptně sejdeme a snažíme se najít řešení. Další možností je skrze neformální komunikaci, pokud se lidé potkají v místnosti pro občerstvení, nebo zasedací místnosti.

Manažer B:

Nejčastěji skrze schůzky s každým členem individuálně jednou měsíčně. Dále formou dotazníku a průzkumů, kdy zaměstnanci mají možnost napsat s čím jsou spokojeni, a naopak s čím spokojeni nejsou. V rámci neformální komunikace se o spokojenosti či nespokojenosti dozvídám během rozhovorů v místnosti pro občerstvení.

Manažer C:

S každým zaměstnancem se každý půlrok konají individuální schůzky. Během těchto schůzek se kromě mého hodnocení jeho práce, může zaměstnanec vyjádřit s čím je nebo naopak není spokojený.

Manažer D:

Nejčastěji na schůzkách, které mám jednou měsíčně s každým mým podřízeným. Dále pak na týdenních schůzkách, kde se schází celý tým. Dále pak při neformálním setkání, které si se mnou podřízený může sjednat nahodile. Jednou ročně je pak vyplňování dotazníku o spokojenosti s firmou, který vyplňují všichni zaměstnanci.

Manažer E:

Nejčastěji v rámci pravidelných schůzek s každým mým zaměstnancem, které jsou jednou za 14 dní. Na těchto schůzkách je to výhradně o vyjádření podřízeného, respektive, není to žádné vyhodnocení, je to sdílení všeho, co nám jde, za co se pochválíme, co nás trápí, co chceme jinak. Dále je možnost si kdykoliv sjednat schůzku, pokud se vyskytne problém, který má podřízený potřebu vyřešit.

Manažer F:

S podřízenými mám nastavené pravidelné, týdenní 1:1 schůzky a díky tomu mám velmi dobrý přehled jak o jejich pracovní vytíženosti, tak o případných problémech nebo jiných starostech, kterým čelí. Každé dva týdny máme zároveň týmové meetingy, kde věci řešíme společně. Na firemní úrovni provádíme pravidelné anonymní průzkumy spokojenosti, ze kterých má pak každý manažer k dispozici výsledky svého týmu v jednotlivých oblastech. Tohle také velmi pomáhá získat strukturovaný přehled, kde mohou být případné problémové oblasti. Manažer se pak na ně může zaměřit a s týmem je prodiskutovat.

Komentář:

Všichni respondenti se dozvídají o pracovní spokojenosti svých podřízených v rámci pravidelných osobních schůzek. Rozdíly jsou pouze ve frekvenci těchto schůzek, a to od týdenních až po půlroční osobní schůzky. Dále jsou zmíněny neformální setkání v místnosti pro občerstvení. Jeden manažer zmiňuje, že lze jistou zpětnou vazbu o pracovní spokojenosti získat již z pohledu na daného podřízeného a jeho náladu.

4.4 Shrnutí a vyhodnocení výsledků

Na základě odpovědí vybraných 6 manažerů lze říct, že všichni manažeři mají znalosti o možnostech incentivního chování v motivačním procesu při vedení lidí a zkušenosti s ovlivňováním pracovního chování podřízených. Všichni manažeři také přisuzují důležitost motivace a efektivní stimulace při vedení podřízených.

Manažeři se shodují, že motivovaný pracovník je efektivnější, spokojenější a výkonnější ve své práci. Zároveň však neexistuje žádné zobecnění efektivních stimulů, protože každý zaměstnanec je jedinečný a motivuje ho něco jiného. Manažer by měl znát každého svého přímého podřízeného a vědět jaké stimuly ovlivňují pracovní chování daného zaměstnance.

Kromě odlišnosti zaměstnanců je nutno brát v potaz i odlišnost odvětví, ve kterém manažer ovlivňuje chování svých podřízených. Například manažer A působící ve společnosti Zásilkovna s.r.o., v IT oddělení tvrdí, že jeho podřízené motivuje především možnost kvalifikace, finanční ohodnocení a vybavenost pracovního prostředí, a naopak možnost kariérního růstu za motivující nepovažuje. Zatímco manažerka B působící ve společnosti Siemens s.r.o., v oddělení Global Mobility tvrdí, že její podřízené motivuje především finanční ohodnocení a kariérní růst, naopak o možnost kvalifikace podřízení příliš zájem nemají.

Obecně lze říct, že pozitivní motivaci používají manažeři raději a častěji oproti negativní motivaci. Manažeři také pozitivní motivaci považují za vhodnou z hlediska dlouhodobých cílů, negativní z hlediska krátkodobých cílů. Negativní motivaci používají především v případě nutnosti a musí se s ní jednat opatrně, stejně jako s motivací pozitivní.

Všichni manažeři se shodují, že s ovlivňováním pracovního chování hmotnými stimuly, především pak s finančním ohodnocením mají velmi dobré zkušenosti. V dnešní době lze uspokojovat nespočet potřeb právě financemi. Dále všichni manažeři tvrdí, že je pro spokojenost a dobrý pracovní výkon jejich podřízených důležitá dostatečná komunikace a vhodné pracovní prostředí. Manažerka F, pracující ve společnosti Vodafone, má své tvrzení podložené firemním průzkumem.

Velmi dobré zkušenosti mají manažeři také se sociální stimulací v podobě teambuildingů. Jedná se o jedinečnou zpravidla neformální akci, během které se

zaměstnanci mají možnost lépe poznat a své vztahy otužit a pro nově nastupující je to jedinečná příležitost se do kolektivu začlenit.

Zkušenosti s morální stimulací formou pochvaly či uznání shledávají za velmi účinnou. Všichni manažeři se shodují na důležitosti zaměstnance pochválit v případě dobře odvedené práce. Zaměstnance to motivuje být lepším a má z práce dobrý pocit. Někteří manažeři však poukazují, že chválit se nesmí příliš často, aby pochvala neztratila svůj smysl. S morální stimulací formou kárání manažeři mají zkušenosti různé. Většina manažerů uznává, že kárání by mělo být součástí ovlivňování zaměstnanců, ale přistupují k němu až v případě nutnosti. Někteří manažeři nemají s káráním zkušenosti žádné.

Z odpovědí manažerů vyplývá, že možností ovlivňování pracovního chování je velmi mnoho a manažeři jsou si těchto možností vědomi. Každý manažer je však využívá jinak, vzhledem k individualitě každého zaměstnance a současně s ohledem na prostředí vlastní organizace a tomu odpovídající očekávání zaměstnanců.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit možnosti incentivního chování manažerů v motivačním procesu při vedení lidí a zjistit zkušenosti vybraných manažerů s ovlivňováním pracovního chování podřízených.

Pro vymezení pojmů management, manažer, komunikace, motivace a stimulace byla zpracována literární rešerše, vycházející z doporučených publikací a odborné literatury. V praktické části byly vymezeny vybrané společnosti a vybraní manažeři. Se 6 vybranými manažery byly absolvovány řízené rozhovory skládající se ze 14 otevřených otázek, pokrývajících problematiku ovlivňování pracovního chování. Jejich odpovědi byly následně okomentovány a zobecněny.

Z výsledků řízených rozhovorů vyplývá, že manažeři jsou si vědomi významu ovlivňování pracovního chování. Jsou si vědomi i nutnosti jej uzpůsobovat na míru individuálně. Je důležité, aby pracovník chodil do práce rád, považoval cíle organizace za své a chtěl se neustále zlepšovat ve svém výkonu. Používají se proto různé druhy stimulů, které mají různé účinky. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, a proto je důležité, aby manažer věděl, na kterou stránku svého podřízeného působit.

Za základní stimul se považuje finanční ohodnocení, ale není jediný ani univerzální. Důležitá je také komunikace, sociální soudržnost, vhodné pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, vybavenost pracovního prostředí, možnost kvalifikace a za „třešničku na dortu“ lze považovat hmotnou stimulaci v podobě občerstvení na pracovišti, které se stále častěji setkává s pozitivní odezvou.

6 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŠOVÁ, Hana, 2003. *Management*. 2. nezměn. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky. ISBN 80-7251-128-9.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FISCHER, Slavomil, 2007. *Úvod do teorie managementu a operačního managementu: modul Teorie a praxe školského managementu*. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7044-866-3.

HAJER, Miroslav a Lenka HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, 2007. *Úvod do personálního managementu a vedení lidí v organizaci: modul Vedení lidí*. V Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7044-859-5.

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

- HOLÁ, Jana, c2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed, 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KONEČNÝ, Miloš, 2006. *Management*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Sting. ISBN 80-86342-56-5.
- LEDNICKÝ, Václav, 2004. *Management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. ISBN 80-86764-08-7.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: H & H. ISBN 80-86022-65-x.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PITRA, Zbyněk, 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI. Vzdělávání účetních v ČR (Institut svazu účetních). ISBN 978-80-7357-379-9.
- POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ, 2014. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7509-127-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-x.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-283-3
- RŮŽIČKA, Jiří a Eva DRÁZSKÁ, 1992. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-7079-626-X.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- STÝBLO, Jiří, 1993. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-85300-65-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VACÍNOVÁ, Marie, 2007. *Osobnostně sociální rozvoj manažera a manažerských dovedností: modul Vedení lidí*. V Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7044-895-3.
- VÁGNER, Ivan, 2006. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3972-8.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 1999. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-94-8.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje:

Manažerské dovednosti. In: *Management Mania* [online]. [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

7 Přílohy

7.1 Otázky pro jednotlivé manažery

- 1) Jak byste charakterizoval/a pojem motivace?
- 2) Jak byste charakterizoval/a pojem stimulace?
- 3) V čem podle Vás spočívá motivace Vašich podřízených?
- 4) Jaké máte zkušenosti s pozitivní motivací?
- 5) Jaké máte zkušenosti s negativní motivací?
- 6) Jaký je Váš názor na kariérní postup jako zdroj motivace?
- 7) Jaký máte názor na systém odměňování ve Vaší firmě?
- 8) Jaké máte zkušenosti s hmotnou stimulací?
- 9) Jaké máte zkušenosti se sociální stimulací?
- 10) Jaké máte zkušenosti s morální stimulací?
- 11) Jak byste charakterizoval/a úroveň komunikace ve Vaší firmě?
- 12) Jak podle Vás mohou pracovní podmínky ovlivnit motivaci Vašich podřízených?
- 13) Jaké máte zkušenosti se stimulací zaměstnanců zvyšováním kvalifikace?
- 14) Jakým způsobem získáváte informace o pracovní spokojenosti Vašich podřízených?