

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra řízení



Bakalářská práce
Motivace jako způsob vedení lidí

Kamila VILÍMOVÁ

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamila Vilímová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí, zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů.

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

50-60 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

KOONTZ, Harold a Heinz WEHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" 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 13. března 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a ochotu po celou dobu zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat celé své rodině za velkou trpělivost a podporu během studia. Rovněž děkuji všem manažerům oslovené společnosti, kteří mi poskytli potřebné informace.

Motivace jako způsob vedení lidí

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá významem motivačního procesu ve vztahu k vedení lidí z pohledu vedoucích pracovníků.

V teoretické části jsou prostřednictvím stručného přehledu zachyceny poznatky z odborné literatury, významné pro pochopení daného námětu. Dále jsou zde charakterizovány pojmy management, manažer, motivace a některé teorie související s motivací lidí.

V praktické části této práce je velmi stručně charakterizována ZS Kratonohy a. s., a další úsek je věnován vlastnímu šetření, které je prezentováno formou řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky již zmíněné společnosti.

Na základě tohoto šetření jsou zjištěné odpovědi shrnuty, následně porovnávány s teoretickými východisky a z těchto poznatků je odvozena formulace celkového zhodnocení a závěr.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém.

Motivation as a leadership

Summary

This thesis discusses meaning of the incentive process in relation to the leadership from the point of view of managers. In the theoretical part there is a brief survey of findings from the scientific literature, which are important for understanding the subject. There are also concepts management, manager, motivation defined and also some theories connected with the motivation of people.

In the practical part of the thesis there is ZS Kratonohy a.s. very briefly described and the next part focuses on the research, which is presented in the form of Pencil and paper interview with managers of the mentioned company.

The answers are based on the investigation gathered and compared with theoretic conclusions. On the basis of the mentioned findings an evaluation and final conclusion is established.

Keywords: Management, manager, managerial functions, leadership, motivation, incentives, personality determinants, motivational mechanism, motivational system

Obsah

1 ÚVOD	10
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1 Management.....	12
3.1.1 Vývojové tendence managementu	13
3.1.2 Osobnost manažera	14
3.1.3 Manažerské role	15
3.1.4 Manažerské funkce	16
3.1.5 Komunikace jako proces.....	19
3.2 Základní pojmy motivace a stimulace.....	22
3.2.1 Motivace	22
3.2.2 Motiv.....	23
3.2.3 Stimulace	24
3.2.4 Stimul.....	24
3.2.5 Typy motivace	24
3.2.6 Zdroje motivace	25
3.2.7 Motivační program	26
3.3 Vybrané motivační teorie	27
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	27
3.3.2 Herzbergova teorie.....	29
3.3.3 Vroomova teorie	30
3.3.4 Adamsova teorie	31
4 VLASTNÍ PRÁCE	32
4.1 Charakteristika vybraného podniku	32
4.1.1 Představení respondentů	33
4.1.2 Řízené rozhovory	34
5 ZHODNOCENÍ ROZHOVORŮ	51
6 ZÁVĚR	53

7 Seznam použitých zdrojů	55
--	-----------

8 Přílohy	58
------------------------	-----------

Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

1 ÚVOD

Motivaci lze chápat jako nedílnou součást cesty za úspěchem. Je to něco, bez čeho by naše cesta ať už v pracovním či osobním životě neměla smysl. Je velmi důležité si uvědomit, jak velkou má hodnotu a kolik energie může člověku dát.

Lidský kapitál je bezesporu nejdůležitější zdroj každé společnosti. Pouze dobře motivovaní zaměstnanci mohou přispět k efektivnímu fungování celé organizace a její konkurenceschopnosti. Motivaci považujeme za důležitou součást vedení lidí. A právě dobrý manažer si je vědom, že správně motivovat své zaměstnance je mnohdy velmi složitá věc. Jelikož je každý člověk jiný a na každého působí konkrétní nástroj řízení motivace odlišnou intenzitou, byla vytvořena řada motivačních teorií, objasňující příčiny a průběh tohoto procesu, zkoumající vztah mezi motivací, výkonem a spokojeností.

Manažeři tedy zastávají v podniku významnou úlohu, neboť jsou na ně kladeny ve všech oblastech vyšší nároky. Čím dál více do našich pracovních životů vstupují počítače, mobily, navigace, stroje a zvyšují se nároky na uživatelské znalosti nejrůznějších programů. A to vše musí dobrý manažer znát. Ovšem nejedná se pouze o technickou oblast znalostí, nýbrž také právní, ekonomickou a především lidskou.

Za nejtěžší úlohu v práci manažera je považována práce s lidmi. Těžko u nich odhadnete, jak se v určitých pracovních situacích zachovají. Není podstatné, aby manažer každého důkladně znal, a byl s ním kamarád. Velmi důležité je uvědomit si, že každý z nás má jiný životní příběh, jiná přání i bolesti. Manažer musí být moudrý, vzdělaný, citlivý a předvídavý, aby dokázal předejít případným konfliktům. Aby společnost efektivně prosperovala, musí znát obor i konkurenci, neustále se vzdělávat, jednat s lidmi a vhodně je motivovat.

Cílem této bakalářské práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí a současně zjistit význam využívání motivačních stimulů z pohledu manažerů v malém podniku, nacházejícím se v polabské nížině Královéhradeckého kraje, se zaměřením na rostlinnou a živočišnou výrobu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů. Dílčím cílem bakalářské práce je vypracování literární rešerše a seznámení se s odbornými termíny, které souvisejí se zkoumanou problematikou.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a na část praktickou. Teoretickou část bakalářské práce tvoří literární rešerše, které v širším teoretickém rámci vysvětlují základní pojmy, jež se pojí s managementem, manažerem, motivací jako takovou a komparace názorů různých autorů, kteří se věnují ve své vědecké práci této problematice. Přehled odborné literatury, ze které jsou rešerše čerpány, je uveden v závěrečné části práce.

Prvním krokem praktické části je rozhodnutí o způsobu zjišťování prvotních údajů. Tato část je věnována kvalitativní metodě sběru dat, přičemž za účelný výzkumný nástroj vzhledem k dosažení cíle práce, byla vybrána metoda řízeného rozhovoru. Bylo sestaveno 13 otevřených otázek na téma motivace v praxi, které byly položeny pěti vybraným vedoucím pracovníkům ze stejné společnosti. Následujícím krokem je stručná charakteristika objektu zkoumání a představení respondentů. Dále následuje analýza a porovnání získaných odpovědí a formulace celkového zhodnocení a závěru.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Management

Management lze chápat jako vědní obor, který prochází neustálým vývojem. Není to pouze věda, nýbrž také umění. Pojem management pochází z anglického slova „to manage“, v českém jazyce bychom tomuto pojmu přiřadili termín řízení.

Management charakterizujeme jako souhrn všech činností, které neposkytují jen vyčerpávající a přesné návody, jak řídit jakoukoliv organizaci. Především představuje soubor poznatků, které by měl manažer znát, a které slouží jako východisko pro jeho práci. V konkrétních situacích je musí umět vhodně aplikovat, kombinovat, popř. i tvůrčím způsobem rozvíjet (Veber a kol., 2000).

Příkladem definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 12).

Jak ve své knize uvádí Weihrich a Koontz: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Weihrich a Koontz, 1993, s. 16).

Management lze definovat jako: „*Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček a Vodáčková, 1999, s. 16).

Management je složitý, velmi těžce uchopitelný proces, probíhající mezi jednotlivcem nebo skupinou, který je řídicím subjektem, a jednotlivcem nebo skupinou, která je řízeným objektem. Řídicí subjekt vytyčuje cíle a za pomoci vzájemného působení mezi těmito

činiteli je vymezeno takové chování, kterým jsou stanovené cíle efektivně dosahovány (Blažek, 2014).

Z mnoha definic vystihuje podstatu managementu, nejlépe ta, která říká, že řídit znamená dosahovat určitých cílů organizace prostřednictvím ostatních (Urban, 2003).

3.1.1 Vývojové tendence managementu

Management byl v prvních desetiletích tohoto století spojován se čtyřmi klasickými směry, které pevně zakotvují jednotlivé větve různých směrů současného manažerského myšlení, a jsou nadále zdrojem pro další rozvoj. Jde o tyto směry:

Vědecké řízení – vyznačuje se především racionalizací pracovních postupů na nejnižších úrovních organizace a používáním exaktních metod. Zřetelným efektem byla specializace proudové výroby. Začátky vědeckého řízení jsou vázány např. se jmény F. W. Taylora nebo H. L. Gantta.

Škola lidských vztahů – klade důraz na mezilidské vztahy, velký význam mají psychologické a sociální faktory a jejich dopad na výsledky lidské práce. K hlavním představitelům patří např. E. Mayo nebo V. Pareto.

Správní řízení – tento směr byl východiskem pro procesní pojetí řízení s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků. Škola správního řízení vytvořila koncept tehdejších manažerských funkcí plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontroly. Hlavním představitelem tohoto směru byl H. Fayol.

Byrokratické řízení - zdůrazňuje pevné administrativní organizace, jednoznačnou hierarchii moci a pořádku a dává důraz na disciplínu a spolehlivost. Klíčovým představitelem byrokratického řízení bývá označován Němec M. Weber (Vodáček a Vodáčková, 1999).

Mezi poměrně časté klasifikace manažerských přístupů současného managementu patří:

- procesní přístupy
- psychologicko – sociální přístupy
- systémové přístupy k řízení
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy (Vodáčková a Vodáček, 1994).

3.1.2 Osobnost manažera

„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“. Využívá nástrojů a technik, ale k jejich použití jsou velmi důležité intuice, kreativita a dovednosti předvídat a někdy i riskovat (Veber a kol., 2006, s. 17).

P. F. Drucker charakterizuje úlohu a profil manažera, jako vedoucího pracovníka, zodpovědného za dosažení cílů, které mu byly svěřeny organizační jednotkou, kolektivem či útvarem. Sám manažer se významně podílí na plnění těchto cílů, přičemž plánuje, organizuje a kontroluje práci a s ní spojené výsledky svých spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují (Armstrong a Stephens, 2008).

V postavení manažerů v rámci organizace existují velké rozdíly v úrovni, umožňující stanovení požadavků a dovedností nezbytných pro úspěšné plnění cílů na dané úrovni. Zároveň motivují k osobnímu rozvoji a sledování životní dráhy. V současné době se manažeři dělí dle svého postavení, které vykonávají v organizaci na liniové, střední a vrcholové (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001).

3.1.3 Manažerské role

Roli můžeme definovat jako očekávaný způsob chování v souvislosti s pozicí, kterou manažer v organizaci vykonává.

Henry Mintzberg v roce 1973 představil tři základní manažerské role:

Rozhodovací role - manažera je hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace. Jsou to právě informace, které manažer zhodnocuje v řídicím systému firmy. Skupina rozhodovacích rolí zahrnuje čtyři dílčí role, a to

- podnikatelskou
- řešení problémů
- alokace zdrojů
- vyjednávače.

Informační role - manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací, tj. v informačních procesech. Jde opět o tři dílčí role, a to

- monitorujícího příjemce informací
- šířitele informací
- mluvčího organizace.

Interpersonální role - vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery. Charakter interpersonálních rolí se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání vedoucí pracovník plní. V podstatě jde o tři dílčí role, a to

- představitele organizace
- vůdce organizace
- spojovacího článku (Vodáčková a Vodáček, 1994).

3.1.4 Manažerské funkce

Za zakladatele koncepce manažerských funkcí (plánování, organizování, příkazování, koordinace, kontrola), je označován průkopník managementu Henri Fayol, který definoval manažerské aktivity jako činnosti, které jsou obsahovou náplní práce každého vedoucího pracovníka. Nicméně všechny manažerské úkoly jsou nedílnou součástí procesu řízení a vzájemně se propojují (Vodáčková a Vodáček, 1994).

Plánování – je proces rozhodování o budoucím průběhu určité akce, stanovení cílů a postupů k jejich dosažení. Cílem tohoto plánování je včasné splnění úkolů manažerů, aniž by k tomu potřebovali jiné zdroje, než které obdrželi. Veškeré plánování, které provádějí vedoucí pracovníci, je věcí používání zdravého rozumu a systematického myšlení (Armstrong a Stephens, 2008).

Organizování – je hlavním pilířem znalostí moderního managementu a je považováno za samostatnou manažerskou funkci. Jeho posláním je efektivně zajistit nezbytné činnosti k dosažení cílů a jiných potřeb. Jde o získání výhod především specializace, zajištění koordinace aktivit a vazeb lidí, kteří je provádějí. Řád, disciplínu a postup prováděných dílčích procesů, usnadňuje vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí, zúčastněných v těchto procesech (Vodáčková a Vodáček, 1994).

Personální činnosti - řízení lidských zdrojů lze chápat jako nejrozvinutější pojetí personální práce. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, získávání, pronikání, fungování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních znalostí a pracovního chování, přístupu k odvedené práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě vlastní uspokojení z odvedené práce a s ní související personální či sociální rozvoj (Dědina a Cejthamr, 2005).

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 543).

V literatuře se setkáváme s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Jedno z možných dělení je následující:

Plánování lidských zdrojů – tato činnost pomáhá organizaci zajistit správný počet a strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí. V podstatě se jedná o odhadování velikosti a složení současné a budoucí pracovní síly (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

Získávání a výběr pracovníků – hlavním úkolem této personální činnosti je s minimálními náklady získat a vybrat pracovníky v žádaném množství a kvalitě, aby došlo k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tento proces má úzkou vazbu na činnost plánování a analýzu pracovních míst (Dědina a Cejthamr, 2005).

Rozmíst'ování pracovníků – nejpřesněji lze tuto činnost definovat jako kvalitativní, početní a prostorové sloučení pracovníků s pracovními povinnostmi, s pracovními místy.

Jinými slovy lze říci, že se jedná o zařazování do pracovních činností, ukončení pracovního poměru, penzionování a rezignování (Dědina a Cejthamr, 2005).

Hodnocení pracovníků – znamená hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Součástí této aktivity je informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon klasifikován a jakými cestami je možné ho zlepšit. Proces hodnocení pracovníků je plný emocí, což má za následek, že do hry vnikají představy a vnímání, týkající se spravedlnosti a identického přístupu k lidem. Pokud má tato činnost dobře sloužit jednotlivcům i organizaci, je dobré vzít v úvahu v ní obsažený lidský element (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

Odměňování – jde o jednu z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. V řízení podniku plní širokou škálu povinností. Dle Dědiny a Cejthamra by měl systém odměňování:

- „ *Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,*
- *stabilizovat žádoucí pracovníky,*
- *odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,*

- *napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu,*
- *povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální přiměřené schopnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních funkcí,*
- *měl by být zaměstnanci akceptován,*
- *měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,*
- *hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,*
- *poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,*
- *sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,*
- *zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy“ (Dědina, a Cejthamr, 2005, s. 235).*

Systém odměňování pracovníků je interakcí politik, procesů a postupů organizace při odměňování zaměstnanců za jejich aktivum, dovednosti, schopnosti a v neposlední řadě jejich tržní hodnoty. Skládá se z peněžních odměn (mzdy, platy) a zaměstnaneckých výhod. Zahrnuje také ovšem nepeněžité odměny (ocenění, osobní růst, uznání, úspěch atd.).

Mezi jednotlivé prvky systému odměňování patří např.: základní peněžní odměna, celkové výdělků, zaměstnanecké výhody, celková odměna, nepeněžní odměny, úroveň mezd a platů (Armstrong, 2002).

Podnikové systémy vzdělávání – identifikace potřeb vzdělávání, plánování, příprava, organizace a vyhodnocování účinnosti vzdělávání, programy rekvalifikace (Dědina a Cejthamr, 2005).

Koordinace – smyslem této funkce je takové dosažení fungování charakteru organizace, které můžeme definovat pojmy jako např. synchronizace, plynulost, rovnováha, proporcionalita, propojenost a optimální průběh. Velmi důležité je věnovat koordinaci pozornost při sestavování úkolů, obzvláště při pořadí aktivit a zdrojů (Veber a kol., 2009).

Kontrola – jedna z manažerských funkcí, která je nutná na všech stupních řízení. Proces kontroly umožňuje zjišťování skutečných odchylek od záměru (myšlenky) a následné realizování, vedoucí k dosažení cílů. Kontrolní procesy jsou různorodé podle toho, na jaké probíhající aktivity organizace se orientují. Všechny ovšem plní svoji funkci a jejich proces je obdobný (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Vedení lidí - věda a umění vést spolupracovníky jsou považovány za hlavní náplň činnosti manažerů. Vždyť v centru tohoto manažerského poslání jsou lidé jako největší kapitál. Pod touto funkcí se skrývá mnoho aktivit, především však vytváření a využívání schopnosti, zdatnosti a umění, stimulovat a motivovat své zaměstnance ke kvalitnímu dosažení cílů jejich práce (Vodáček a Vodáčková, 1999).

Je velmi složité najít o vedení všeobecně přijatelné tvrzení, ale podstatné je, že se jedná o vztah, kterým jeden člověk ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Vedení se vztahuje k motivaci a k procesu komunikace. Dále je velmi důležité při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců. Dobré manažerské vedení pomáhá rozvíjet týmovou práci a je nesporně důležité na všech úrovních řízení (Dědina a Cejthamr, 2005).

3.1.5 Komunikace jako proces

Komunikace je přirozená lidská aktivita a můžeme říci, že nelze nekomunikovat. Neboť i projevy pasivity, či negace jsou rovněž komunikací a mají určitý vypovídací význam. Na druhé straně se komunikace stává složitou a náročnou činností, je - li vedena úsilím o dosažení konkrétního cíle. V takovéto komplikované situaci se nacházejí také manažeři ve svých profesích a posláních.

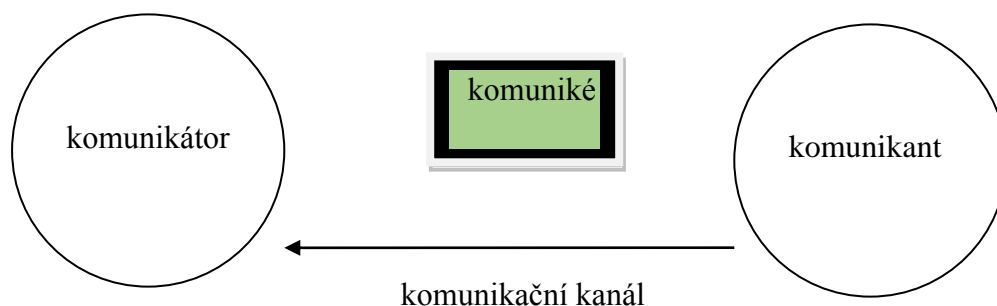
V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět určitým faktorům chování a právě komunikace je jedním z nejdůležitějších. Jak již některé průzkumy ukazují, komunikace je jednou z prvořadých vlastností manažera. Komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi počínaje plánováním, organizováním, vedením lidí atd. (Fiedler a Horáková, 2005).

Veškeré organizace jsou v provozu prostřednictvím kolektivní činnosti lidí, třebaže je každý jedinec schopen svého vlastního jednání, které nemusí být vždy v souladu s podnikovou politikou nebo předpisy nebo nemusí být dobře řečeno ostatním lidem. K dosažení výsledků je nezbytná správně fungující komunikace. Obousměrná komunikace je nutná v první řadě k tomu, aby management mohl pravidelně informovat zaměstnance o dílčích sférách podnikové politiky a podnikových plánech. A v druhé řadě k tomu, aby pracovníci byli schopni okamžitě reagovat svými názory na záměry a kroky managementu (Armstrong, 2002).

Na závěr této kapitoly je definován pojem komunikační proces. Komunikace není pouze mluvení, je také naslouchání, psaní, čtení, činy a pohyby těla.

Komunikace probíhá vždy mezi dvěma nebo více lidmi. Lidé, kteří spolu hovoří, si chtějí sdělit nejenom informace, ale i pocity, nálady a své vztahy. Jádrem věci pro pochopení vztahů jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Lidé jsou schopni komunikovat, protože umějí ovládat určitá pravidla, týkající se myšlení a jednání souvisejících s komunikací (Mikuláščík, 2003).

Obrázek č. 2: Schéma komunikačního procesu mezi dvěma osobami



Zdroj: Mikuláščík (2003), vlastní úprava

Součástí komunikačního procesu jsou tyto prvky:

Komunikátor – ten, kdo vysílá zprávu a očekává od příjemce podobný soubor poznatků, aby porozuměl tomu, co mu chce komunikátor sdělit. Komunikátor nemusí být

stoprocentně informovaný a jeho forma sdělování může být chaotická, může používat nevhodné komunikační prostředky a zanedbávat zásadu, že komunikace je dvousměrná silnice.

Komunikant – ten, kdo přijímá vyslanou zprávu a též je jeho vnímání ovlivněno např. vlastními zkušenostmi, prožitky, záměry a cíli. Rovněž předpokládá, že komunikátor má společný soubor poznatků a sdělovacích schopností. Člověk v roli komunikanta by měl monitorovat věcný obsah zprávy a bez přerušování, vyslechnout vše až do konce.

Komuniké – vyslaná zpráva v podobě myšlenky či pocitu. Má formu verbálních a neverbálních symbolů. Může být odlišně chápána různými lidmi, a mnohdy i komunikátor může zprávu s určitým záměrem zamlžovat, vkládat do ní víceznačnost. Rozdílné chápání může být způsobeno komunikačním šumem (informace, které se nám mísí do vnímaného sdělení od někoho třetího).

Proces kódování a dekódování – kódování záleží na možnosti umět se přizpůsobit člověku, se kterým jednáme. Především také na znalosti jazyka, slovní zásobě či signálů. Dekódování je velmi těžké zvláště mezi rozdílnými kulturami (Mikuláščík, 2003).

Komunikační kanál – je prostředek nebo médium, prostřednictvím kterého se předávají sdělení. Při osobní komunikaci hovoříme, nasloucháme (hlasový kanál). Rovněž také gestikulujeme a znamení přijímáme zrakem (zrakový kanál). Mezi další patří např. čichový a hmatový kanál. Kanály také můžeme klasifikovat podle využitých komunikačních prostředků například televize, e-mail, telefon, osobní kontakty nebo kouřové signály (DeVito, 2008).

Zpětná vazba – je při komunikování nesmírně důležitá. Je důkazem toho, že manažeři zprávy nejen vysílají, ale zároveň se obohacují o smýšlení a postřehy těch, které řídí. Současně manažerovi poskytuje zprávu o tom, zda komunikant sdělení přijal a s jakou pozorností a reakcí. A v neposlední řadě, jaká je ochota k jeho realizaci (Fiedler a Horáková, 2005).

Komunikační prostředí – zahrnuje prostor, kde se komunikace odehrává a dále impulsy, působící a ovlivňující komunikátora i komunikanta. Komunikační prostředí má podstatný význam na komunikaci. Určitá prostředí propůjčují situaci význam formálnosti, reprezentativnosti, což člověka určitým způsobem ovlivňuje (Mikuláščík, 2003).

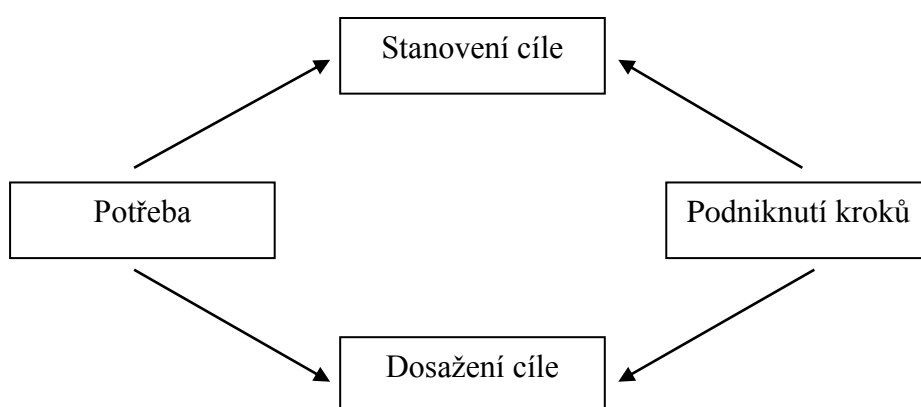
3.2 Základní pojmy motivace a stimulace

V této kapitole jsou stručně popsány základní pojmy, které jsou vybrány z hlediska důležitosti k problematice motivace popsané na bázi literární rešerše.

3.2.1 Motivace

Motivování lidí je svým způsobem jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení určitého výsledku či cíle šli. Dobře motivovaní lidé jsou tací, kteří mají přesně definované cíle a podnikají takové kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. A pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k získání toho, čeho chtějí nebo mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba motivace (Armstrong a Stephens, 2008).

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2008), vlastní úprava

V literatuře existuje celá řada definic motivace a zároveň zřejmě neexistuje žádná kniha o vedení lidí, která by se tímto pojmem nezabývala.

Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati a je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Tento pojem dále vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly, které člověka určitým směrem orientují (Provazník a Komárková, 2004).

Motivace je chápána jako obecný pojem, zahrnující celou řadu přání, tužeb, snažení a také potřeb, které se u jednotlivců určitým způsobem v průběhu času mění (Weihrich a Koontz, 1993).

Motivace sjednocuje fyzickou a psychickou aktivitu člověka, směrem k vytýčenému cíli a je vázána na vnitřní podněty člověka (Veber a kol., 2000).

V jiné publikaci je motivace definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, jako jsou přání, touhy, úsilí. Jedná se o vnitřní stav duše, který člověka uvádí do pohybu (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

3.2.2 Motiv

K činnostem, které člověk provozuje, má obvykle určitý, z jeho hlediska významný podnět. Pro tuto skutečnost se používá termín motiv. Motiv je každá pohnutka ponoukající chování jedince. A právě motiv určuje nejen směr jednání člověka, nýbrž také intenzitu daných činností a její průběh. Tento pojem lze chápat jako důvod jednání člověka, které není nikdy určeno pouze jediným motivem (Bedrnová a Nový, 1994).

Z výše uvedených definic motivace lze odvodit, že pojem motiv ztělesňuje vnitřní psychickou sílu – impuls, pohnutku, která lidskou činnost určitým směrem zaměřuje a v určitém směru aktivizuje. Představuje tedy psychologickou pohnutku či důvod lidského

chování a dává mu určitý smysl. Cílem každého motivu je získání stavu vnitřního uspokojení (Provazník a Komárková, 2004).

3.2.3 Stimulace

Přesnou definici pro účely této práce převezmeme od V. Provazníka a R. Komárkové „*Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace*“ (Provazník a Komárková, 1996, s. 37).

Jiný zdroj uvádí, že stimulace je soubor vnějších podnětů a pobídek, které svým způsobem usměrňují vystupování pracovníků a působí na jejich motivaci. To, že má stimulace na motivaci pracovního jednání velký vliv je zřejmé. Účelem využívání stimulů je podnítit u člověka aktivitu nebo ji omezit. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci malý zájem a také pokud je pracovní úkol jednoduššího typu. Při vyhraněném zájmu o práci a při náročnějších pracovních úkolech roste váha vnitřní motivace (Bedrnová a Nový, 1994).

3.2.4 Stimul

Velmi důležitým prvkem v oblasti stimulace je stimul. Užívá se ve významu vnější podnět, pobídka, incentiva nebo popud. Zcela stručně lze říci, že stimul je podnět, vzbuzující určité změny v motivaci člověka. Zda určitá pobídka bude či nebude stimulem, závisí v první řadě na tom, zda existující podnět koresponduje s motivací jedince (Provazník a Komárková, 1996).

3.2.5 Typy motivace

K pracovní motivaci může manažer dojít dvěma cestami. V první řadě lidé motivují sami sebe, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede k dosažení a splnění jejich cílů. Na druhé straně jsou lidé motivováni prostřednictvím určitých metod,

jako např. odměňování, pochvala atd. Existují dva typy motivace. Motivace vnější a motivace vnitřní.

Motivace *vnější* znamená, že lidé mohou být motivováni managementem. To co dělají manažeři pro své zaměstnance, aby je motivovali. Představují ji odměny (např. zvýšení platu, povýšení), ale také tresty (např. disciplinární řízení).

Motivace *vnitřní* znamená, že lidé se sami motivují a faktory, které je ovlivňují, tvoří např. odpovědnost, rozvoj dovedností a schopností a v neposlední řadě zajímavá a sugestivní práce, vedoucí k povýšení (Armstrong, 2002).

3.2.6 Zdroje motivace

Provazník a Komárová (1998) popisují zdroje motivace jako skutečnosti, které motivaci vytvářejí a významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Skutečností, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti, je celé množství. Mezi základní zdroje motivace patří:

Potřeby – jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Jedná se o vnitřní stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí a následně vede k činnosti směřující k odstranění daného nedostatku.

Potřeby lze rozdělit do dvou základních skupin:

- primární (potřeba kyslíku, vzduchu, potravy)
- sekundární (potřeba dominance, lásky a ostatní)

Návyky – je opakovaný, zautomatizovaný způsob aktivity člověka v určité situaci. Mohou se vyskytovat ve všech oblastech lidské činnosti a mohou být výsledkem výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého jedince.

Zájmy – lze chápat jako zvláštní formy zaměření člověka na danou oblast jevů. V obecné poloze je zájem chápán jako zvláštní druh zdrojů, určitých příčin motivace.

Hodnoty – člověk se ve svém životě setkává s určitými jevy a věcmi, pro něj dosud neznámými, novými a těmto skutečností, které nejen poznává, ale také hodnotí, přisuzuje určitou hodnotu, důležitost či význam. Hodnota může být v podstatě cokoli, záleží to ovšem na okolnostech a podmínkách utváření jeho osobnosti.

Ideály – ideálem rozumíme myšlenkovou případně obraznou představu něčeho pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje určitý cíl jeho snažení (Provazník a Komárková, 1998).

3.2.7 Motivační program

Následující část je věnována konkrétně systému práce s lidmi v podniku. Každý podnik či hospodářská organizace mají různě definované cíle. Necht' už se jedná o dosažení maximálního zisku, nebo o zabezpečení ekonomického blaha, nebo o optimální uspokojování potřeb trhu. Základním východiskem zůstává ovšem přijetí předpokladu, že úspěch podnikání spočívá v lidech.

Podnik se skládá z několika subsystémů, počínaje technickým, technologickým, finančním, právním až po lidský a sociální. Podnik je výtvozem lidí, který má určité poslání. A aby jej mohl naplňovat, musí plnit specifické funkce. Jednou z nich je vytváření a neustálé obnovování předpokladu svého vlastního fungování.

Existuje mnoho různých přístupů jak členit celý systém práce s lidmi. Bedrnová, Nový a kol., (1994) uvádí následující členění:

- personální práce
- sociální práce
- vlastní vedení lidí.

Personální práci chápeme péči o lidi v podniku jako o zaměstnance. Sociální práci rozumíme péči o pracovníky hlavně jako o lidi. Základním úkolem vedení lidí je ovlivňování jejich pracovní ochoty.

Mezi nejzákladnější předpoklady, aby byla zajištěna efektivnost celého systému práce s lidmi, patří:

- systém musí být komplexní
- musí využívat všech možností
- musí vytvářet prostor pro seberealizaci pracovníků
- musí být integrální součástí celého systému podnikového řízení
- musí respektovat základní etické principy, obzvláště podnikové kultury a etiky.

Motivační program prostupuje celým systémem práce s lidmi v podniku a jednotlivé subsystémy s lidmi sjednocuje (Provazník a Komárková, 1998).

3.3 Vybrané motivační teorie

Proces motivace je založen na řadě teorií, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co vlastně motivace je. Některé z nich se během let rozmnožily a rozšířily, jiné naopak zdiskreditovaly, ačkoliv o uvedenou teorii se stále ještě opírají představy některých manažerů. Tyto teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká rychlá nebo jednoduchá odpověď na to, jak někoho motivovat (Armstrong, 1999).

Mezi dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie motivace zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie zastávají názor, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K získání opětovné rovnováhy je třeba rozpoznat cíl a vybrat způsob chování, který tuto potřebu uspokojí a povede k dosažení daného cíle (Armstrong, 1999).

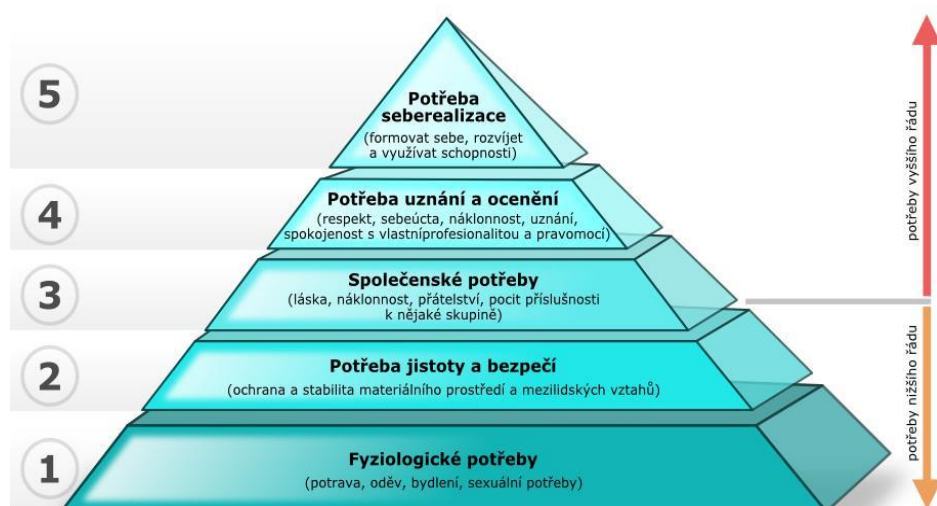
3.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejslavnějších teorií potřeb, kterou definoval a vypracoval americký psycholog Abraham Harold Maslow. Vyslovil hypotézy o pěti úrovních potřeb a podle jejich významu zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Maslow říká, že pokud jsou

všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je důležitější než uspokojení těch ostatních.

Ačkoliv tato teorie neposkytuje úplný návod k pochopení lidské motivace nebo nástrojů motivování lidí, zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v organizacích. Jedinci jsou schopni prostřednictvím mzdy nebo platu uspokojovat potřeby své i svých blízkých. Prostřednictvím různých systémů odměňování a využívání zaměstnaneckých výhod organizace, pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. A v neposlední řadě pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby se při práci vzájemně sdružovali a navzájem na sebe působili.

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: V. Hálek, 2013 (<http://www.halek.info>)

Maslowova pyramida potřeb je následující:

1) Fyziologické potřeby – skládají se z primárních potřeb, jako např. potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu. Pokud jsou neuspokojeny, pak převládají a žádné jiné potřeby člověka nemotivují.

2) Potřeby jistoty a bezpečí – do této kategorie patří potřeba ochrany před nebezpečím, nemocí, ekonomickým strádáním apod. Z hlediska manažerského se potřeba bezpečí

projevuje ve snaze zaměstnanců zajistit jistotu zaměstnání a s tím spojené zaměstnanecké výhody.

3) Sociální potřeby – tyto potřeby mají společenskou povahu. Jsou to potřeby lidí směřující k potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických potřeb předcházejících dvou úrovní. Neuspokojení těchto potřeb ovlivňuje duševní zdraví jedince.

4) Potřeby uznání – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Toto uznání musí být vnímáno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

5) Potřeby seberealizace – tyto potřeby definuje Maslow jako „touhu člověka být víc než je, stát se tím, čím je člověk schopen se stát“. Jinými slovy, ať už je člověk čímkoliv, jeho potřebou je být ve své roli zdatný a úspěšný (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997).

3.3.2 Herzbergova teorie

Dvoufaktorová teorie motivace amerického psychologa Fredericka Herzberga je v manažerské literatuře často citovanou teorií. Vznikla na základě empirických rozborů, které obsahovaly více než 200 účetních a techniků. Na základě jejich odpovědí a zmíněného zkoumání, identifikoval Herzberg a jeho spolupracovníci dvě skupiny faktorů, které jsou označeny jako motivátory a frustrátory neboli hygienické faktory.

- 1) **Motivátory** – do této skupiny patří činitele, kteří uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich použití aktivuje zájem a úsilí jedinců o zdokonalení jimi vykonávaných činností. Motivátorem může být např. dosažení úspěšného výsledku či ocenění, možnost seberealizace (Vodáček a Vodáčková, 1994).
- 2) **Hygienické vlivy** – v této skupině se jedná o činitele, kteří charakterizují prostředí a především slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Na pozitivní postoje

k práci mají pouze malý vliv. Tyto faktory nazýváme také hygienické (při použití tohoto termínu v medicíně), protože jsou preventivní a souvisejí s prostředím (Armstrong, 1999).

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Převážně soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování i ukončení motivačního jednání.

3.3.3 Vroomova teorie

Očekávání a varianty této teorie vycházejí ze základní práce psychologa Victora H. Vrooma, který chápe motivaci jako proces závislý na osobní volbě člověka. Hlavním předpokladem motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem je, aby viděli i sdíleli cíl jednání a věřili, že toto chování je k danému cíli přivede. Člověk, který nevěří v to, co má udělat, není a nemůže být motivován (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Vroom říká, že motivační proces bude považován za úspěšný, když dojde ke splnění tří vzájemně propojených podmínek:

- 1) Úsilí zaměstnance se projeví v očekávaném růstu efektu při výkonu určité činnosti.
- 2) Zvýšení efektu se odrazí v konkrétních výsledcích práce.
- 3) Vynaložené úsilí bude mít bezprostřední vazbu na vlastní potřeby jedince (Vodáčková a Vodáček, 1994).

3.3.4 Adamsova teorie

Teorii spravedlivé odměny někdy též nazývanou teorie rovnováhy vydání a zisku vyvinul John S. Adams. Základní myšlenkou této teorie je sklon lidí k sociálnímu porovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk porovnává s ostatními lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu aj.) a co získá (plat, uznání).

Tento vztah můžeme znázornit takto:

$$Z/V=Z_i/V_i$$

Z = zisk dané osoby

V = vklad dané osoby

Z_i = zisk srovnávaných osob

V_i = vklad rovnávaných osob (Blažek, 2014)

Podle Armstronga se teorie spravedlnosti zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Ve skutečnosti znamená, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, bude-li s nimi zacházeno nespravedlivě (Armstrong, 1999).

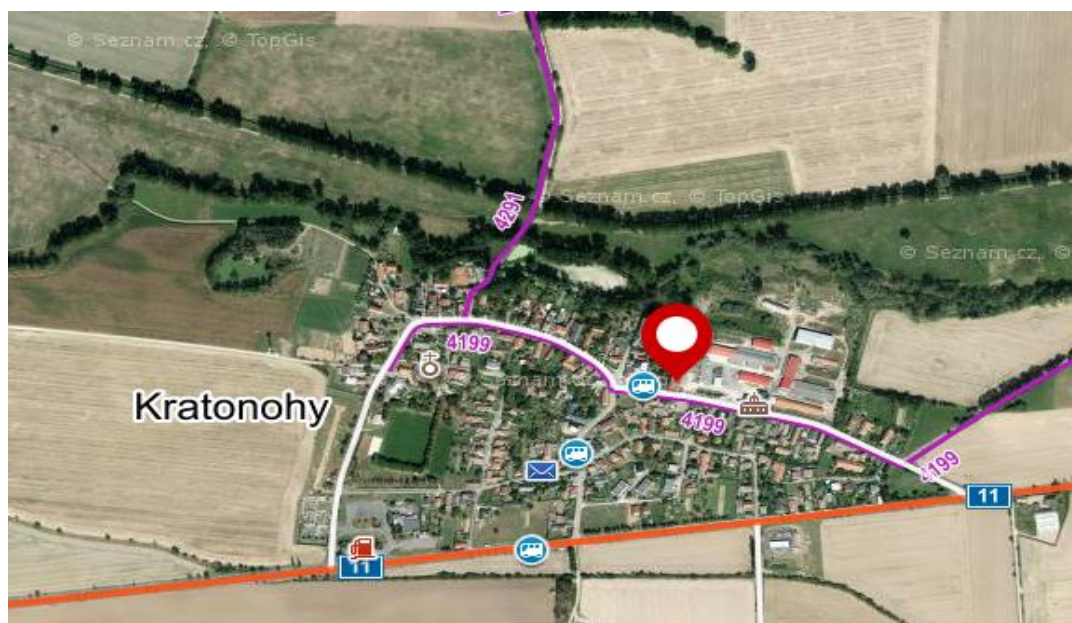
4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Obec Kratonohy se nachází v rovinaté zemědělské krajině jihozápadně od Hradce Králové. Zemědělská výroba byla v obci již od prvopočátku rozhodující a postupem času se neustále rozšiřovala.

ZS Kratonohy a.s. je zemědělský podnik se zaměřením na klasickou rostlinnou výrobu (jejímž strategickým cílem a zaměřením je pěstování potravinářské pšenice, sladovnického ječmene, cukrovky, řepky olejné a kukuřice na zrno) a živočišnou výrobu (aktuálně se zaměřuje na chov holštýnského skotu spojeného s výrobou mléka a hovězího masa), dále na prodej nezpracovaných zemědělských produktů. Hlavní doplňkové výroby tvoří těžba šterkopísků a dále tato společnost nabízí rybolov na svém soukromém revíru.

Obrázek č. 3: ZS Kratonohy a.s.



Zdroj:

<https://mapy.cz/turisticka?x=15.6081696&y=50.1696728&z=15&m3d=1&base=ophoto&source=addr&id=10898435&q=id%3Apremise%20321468>

Společnost se zabývá hospodářskou činností v polabské nížině Královéhradeckého kraje na výměře cca 1800 hektarů a má 60 zaměstnanců.

Má dlouholetou tradici, je dceřinou společností Zemědělské společnosti „Bystřice“ a.s. se sídlem v Kratonohách, která se stala hospodářským nástupcem JZD „5. květen“ Kratonohy. V roce 1992 prošla společnost přeměnou do dnešní majetkoprávní podoby, kdy se z ní stala akciová společnost. Vznik společnosti ZS Kratonohy a.s. je datován ke dni 1. 1. 1996.

4.1.1 Představení respondentů

Manažer A je ředitel společnosti a zároveň místopředseda představenstva. Svoji funkci vykonává již od roku 1996. Zaměstnává 70 lidí a přímo vede 6 zaměstnanců.

Manažer B je vedoucí ekonomického úseku. Na této pozici pracuje krátce a pod jeho vedením pracuje 5 osob. Jeho hlavní náplní práce je rozpočtování, financování, odměňování a především má na starosti odborné činnosti v oblasti účetnictví.

Manažer C pracuje na pozici agronoma. Má na starosti realizaci výroby. Stará se o tvorbu osevních plánů a stanovuje technologické postupy v rostlinné výrobě. Tuto funkci zastává 1 rok a vede 15 zaměstnanců.

Manažer D je hlavní zootechnik. Úkolem zootechnika je řídit, organizovat a plánovat zemědělskou živočišnou výrobu. Mezi jeho hlavní pracovní činnosti patří zajišťování a určování technologických postupů v chovu hospodářských zvířat. Počet jemu podřízených pracovníků je 20.

Manažer E zastává pozici vedoucího mechanizace. Mechanizátor v tomto zemědělském podniku zabezpečuje provozuschopnost techniky, ale hlavně se stará o využití souprav a dbá na ekonomiku jejich provozu. Pod jeho vedením pracuje 18 osob.

4.1.2 Řízené rozhovory

1) Co si myslíte, že je nejdůležitější při vedení lidí?

Manažer A

Vedení je schopnost vést sebe, ale i ostatní. Vedoucí by měl být chápán jako osobnost nikoli jako stroj. Osobnost disponující mnoha schopnostmi a vědomostmi. Důležitý je zejména individuální přístup ke spolupracovníkům a podřízeným. Podstatnou roli zde také hraje vzájemná komunikace. Za pomoci efektivních nástrojů vytvářet výkonnější prostředí. A vnést více inspirace do pracovní praxe.

Manažer B

Vícero faktorů, podle mě nelze jednoznačně určit jeden. Vzájemně se doplňují.

Uvedl bych asi následující:

- motivace (uvědomovat si, že práce má smysl a chuť do práce)
- loajalita (vydržet i v těžkých časech)
- důvěra (bez důvěry snad ani nejde týmově pracovat)
- odpovědnost (uvědomovat si důležitost práce každého pracovníka)
- úcta a respekt (vážit si kolegů, vzájemná slušnost).

Manažer C

Komunikace, vzájemná tolerance a správná motivace, protože v zaměstnání trávíme většinu dne i života. Pokud budeme chodit do práce znechucení a nebude nás to bavit, nebudeme odvádět kvalitní práci, budeme vyvolávat konflikty, a to může vést až k rozpadu firmy.

Manažer D

Podle mého názoru odbornost a znalosti v oboru, osobní příklad, empatie, autorita, kontrola práce. Zaměstnanci by měli vedoucího uznávat jako odborníka i jako chápajícího člověka.

Manažer E

Najít ty správné lidi. Najít jejich silné stránky a ty co nejvíce využívat pro plnění úkolů a cílů. Na případných slabších stránkách se snažit společně zapracovat a postupně je odstranit. Vysvětlit lidem, co mají udělat, v jakém termínu a proč je to důležité. Přitom si ověřit, že správně pochopili, co se od nich očekává. Zároveň jim dát určitý prostor i pro vlastní realizaci jejich nápadů. Jít vlastním příkladem, přesvědčit lidi o správnosti svých myšlenek tak, aby je mohli vzít za své.

Vlastní komentář

Odpovědi na první otázku byly mírně rozdílné. Dotazovaní respondenti vidí jako nejdůležitější faktor při vedení lidí odlišný aspekt. Nejčastějším prvkem, který manažeři zmínili, byla komunikace, motivace a osobnost člověka. Práce je velmi podstatnou částí našeho života a proto by měla člověka těšit a naplňovat. Při vedení lidí by měl být manažer rozhodný, účinně využívat svých schopností, dovedností, efektivně a odpovědně využívat moc, motivovat své podřízené ke kvalitnímu plnění cílů jejich práce.

2) V čem spatřujete přínos správně vedené komunikace ve firmě?

Manažer A

Přínosem správně fungující komunikace je bezesporu dobré fungování podniku a celková spokojenost zaměstnanců. Lidé jsou pyšní na podnik, ve kterém pracují. Vůči podniku jsou loajální, šíří jeho dobré jméno. Velmi důležitá je také důvěra managementu se zaměstnanci. A díky zpětné vazbě dochází k neskutečným posunům ve firmě, ale i odhalení různých konfliktů.

Manažer B

Komunikace je základním pilířem efektivního fungování firmy. Pokud není vedena správně, (nesdílení informací, zatajování za cílem získání osobní konkurenční výhody, šíření desinformací a pomluv) nebo zcela chybí, může to mít pro firmu fatální následky.

Manažer C

Správná komunikace je základem všeho ostatního. Pravidelné porady a diskuse o konkrétních problémech jsou přínosem pro všechny.

Manažer D

Komunikace je velice důležitý faktor vedení firmy, a to jak mezi vedoucími tak i mezi vedením a zaměstnanci a samozřejmě mezi zaměstnanci navzájem. Problémy s komunikací mohou napáchat výrazné škody ve fungování firmy. Proto jsou nutné společné porady, na kterých se určí systém týmové práce, provede se kontrola plnění jednotlivých úkolů i rozbor toho, co se nepovedlo. To platí na všech úrovních firmy.

Manažer E

Komunikace je systémový základ. Firma, kde nefunguje komunikace, se nemůže rozvíjet, protože taková firma není ani řízená. Pro správné fungování firmy je potřeba, aby všichni zaměstnanci měli podle daných pozic všechny potřebné informace a k těmto informacím poskytovali svým nadřízeným zpětnou vazbu, tudíž aby komunikace nebyla jednostranná. Správně vedená komunikace má být srozumitelná, konkrétní a jednoznačná.

Vlastní komentář

V této otázce se všichni manažeři shodují, že komunikace je tzv. základním stavebním kamenem firmy. Komunikace v organizaci je důležitou součástí společenského i pracovního života, je to nedílná součást všech manažerských funkcí a v neposlední řadě rozhoduje o úspěchu firmy.

3) Co pro Vás znamená, když se řekne slovo motivace?

Manažer A

Motivaci chápu jako důvod, kdy chce člověk něco udělat, vykonat, něčeho dosáhnout či změnit a proto vykoná určitou akci, která k tomu směřuje. Jedná se vlastně o základní pilíř správně fungující společnosti.

Manažer B

Pro mě to znamená, vidět ve věcech smysl. Třeba motivace do učení a vzdělávání, např. vidina lepší budoucnosti, sociálního postavení apod.

Manažer C

Motivace má mnoho podob, nesprávná motivace udělá „lenocha“ i z nejlepšího zaměstnance podniku. Každého pracovníka motivuje jiný prostředek, někomu stačí pochvala, jiný potřebuje finanční bonus.

Manažer D

Je velmi důležitá a dávám jí velký význam. Různé formy působení na zaměstnance, které vedou ke zlepšení jeho výkonnosti, pečlivosti, zájmu o obor, apod.

Manažer E

Důvod udělat cokoliv lépe, než by bylo jinak provedeno.

Vlastní komentář

Významu slova motivace dávají všichni dotazovaní velký důraz. Manažeři vědí, že správně motivovaní zaměstnanci jsou nezbytnou součástí fungující a vzkvétající firmy. Prostřednictvím vhodné motivační stimulace získá firma spokojené zaměstnance, vlastníky a konec konců také zákazníky.

4) Jaký je dle Vašeho názoru největší motivační faktor?

Manažer A

Podle mého názoru to nelze říci jednoznačně. Každý z nás máme jiné potřeby a také záležitosti, na jaké pozici člověk pracuje. Mezi lidmi bude určitě nejsilnějším faktorem mzda. Ale to neznamená, že tento názor zastávají všichni zaměstnanci. Někdo upřednostňuje dovolenou navíc, jiní zase pracovní podmínky, možnost osobního růstu či povýšení. Ovšem v našem podniku budou převládat peníze, jako hlavní motivační faktor.

Manažer B

Učení se novým věcem, získávání pracovních zkušeností a následný růst osobní ceny na trhu práce.

Manažer C

Největším motivačním faktorem jsou pro všechny peníze. Bez nich se žít nedá a do práce chodíme všichni kvůli výplatě, ne si vypít kávu s kolegy.

Manažer D

Bohužel peníze, alespoň v našem oboru jsou určitě na prvním místě.

Manažer E

Bohužel jsou to v současné době pro většinu lidí peníze. U menší části funguje i uznání jejich důležitosti, potřeby a morální ocenění. V mnoha případech je významným motivačním faktorem i osobnost vedoucího.

Vlastní komentář

Skoro ze všech odpovědí manažerů je zřejmé, že největším motivačním faktorem jsou peníze. Čtyři manažeři se shodují v úsudku, že peníze mají velký vliv v motivování zaměstnanců. Někteří se domnívají, že se jedná o individuální záležitost a jeden z manažerů dokonce zastává názor, že největším motivačním faktorem je učení se novým věcem, dosažení pracovních zkušeností a následné uplatnění se na trhu práce.

5) Jaký význam přikládáte znalosti osobnostních determinantů Vašich podřízených v motivačním procesu (zájmy, hodnoty, cíle, potřeby, morálka)?

Manažer A

Jsme menší podnik a zaměstnance znám od samého začátku. Náš vztah je dá se říci velmi přátelský. Pokud hovoříme o potřebách v rámci práce, snažím se každému vyjít vstříc. Musí se ovšem jednat o determinanty reálné. Osobně své zaměstnance navštěvuji velmi často a mám pro ně vždy dveře otevřené.

Manažer B

Snažím se být profesionál a o osobní životy podřízených se moc nestarám. Jinak je lze označit za určité indicie, jak lidi trochu poznat a třeba i lépe přizpůsobit motivační mix.

Manažer C

Hodnoty a potřeby podřízených jsou pro mě důležité, každý preferuje jiné, ale ne vždy je to na prvním místě. Vegetační období nezávisí na mně.

Manažer D

Každý vedoucí musí znát své podřízené jak po pracovní tak i osobnostní stránce. To znamená i rozdílné metody přístupu ke svým podřízeným. Na někoho platí více pochvala, jiný se musí stále kontrolovat. Vliv má také určitě věk, sociální zázemí (rodina), vzdělání a povaha.

Manažer E

V některých případech takřka hlubokou deziluzi s nulovým potenciálem rozvoje, u některých naopak silné uvědomění si možností, které zde pro svoji práci mají. Tady je potřeba vědět o silných a slabých stránkách podřízených a s těmi pracovat.

Vlastní komentář

Nejlépe se s touto otázkou vypořádali manažeři A, D, E. Porozuměli, že znalost determinantů je velmi podstatná pro poznání a pochopení jednání člověka. Ostatní manažeři tento postoj ovšem nezaujmají. Když hovoříme o samotném procesu motivace, jsou to právě potřeby, hodnoty, zájmy a cíle, které stojí u vzniku tohoto procesu. Důvod je jediný. Pouze v případě, že své spolupracovníky dostatečně známe, jsme schopni s nimi jednat tak, abychom naplnili jejich očekávání. Opět je důležité tento akt přizpůsobit určité situaci.

6) Jakým způsobem motivujete své podřízené?

Manažer A

Odměny ovšem působí jen krátkodobě a systémy benefitů se tak často míjejí účinkem. Lidé potřebují mnohem víc, než jsou jen peníze. Lidé často preferují smysluplnost a pocit vnitřního uspokojení z činnosti, kterou mohou vykonávat. Důležitým faktorem je také atmosféra na pracovišti a v týmu. Celou strukturou firmy se rovněž prolíná zákaznická věrnost a věrnost zaměstnanců. Někteří lidé potřebují věřit, že činnost, kterou vykonávají, má určitý smysl, užitek.

Manažer B

Jak kdy. Peníze ve formě osobního ohodnocení jsou problematické. Lidé si na ně zvyknou a poté je vyžadují, přestože jejich pracovní výkon, morálka a apod. byl třeba v daném měsíci podprůměrný. Berou prémie poté jako samozřejmost. Přesto jsou peníze častým nástrojem pro zvednutí motivace zaměstnanců.

Osobně upřednostňuji následující:

- Samostatnost
- Svoboda rozhodování v rámci svěřených kompetencí
- Přátelské pracovní prostředí

Manažer C

Snažím se jít příkladem, udržovat dobrou atmosféru na pracovišti a mám přehled o dění ve firmě. Naučila jsem se chválit a umím se omluvit, a to očekávám i od ostatních. Samozřejmostí jsou také finanční odměny za výsledky odvedené práce.

Manažer D

Základní motivací jsou u nás bohužel vždy peníze, jednak základní plat, tak měsíční, mimořádné i výsledkové prémie. Samozřejmě jsou k tomu všemu, aby člověk mohl motivovat své podřízené, důležité informace o plnění plánu, rychlé řešení vzniklých problémů ve výrobě i potřeb zaměstnanců, pochvala při plnění úkolů apod.

Manažer E

Převážně finančně formou prémie případně i pochvalou a oceněním jejich přístupu. Záleží na konkrétním případě, někdy pomůže i pozitivní kritika. Snažím se co nejvíce omezit tzv. negativní motivaci. Často i vysvětlováním proč je právě práce, kterou provádějí, důležitá.

Vlastní komentář

Z výpovědí manažerů vyplývá, že v převážné části jsou zaměstnanci motivováni finanční formou. Všichni dotazovaní také zastávají názor, že motivovat své zaměstnance je velmi individuální záležitost. Ve všech případech se přiklánějí spíše k morální nežmotné motivaci. Vyzdvihují přátelské pracovní prostředí, pochvaly za dobře vykonanou práci, svobodné rozhodování, samostatnost, ale i pozitivní kritika zde našla své místo.

7) Jaké stimuly používáte k dlouhodobému zvýšení motivace svých zaměstnanců?

Manažer A

K dlouhodobému zvýšení motivace svých zaměstnanců používáme především hodnocení, což zahrnuje kombinaci prestiže a peněz. Člověk bude dělat práci kvalitně, když bude vědět, že firma si pozice a kvalitní práce váží. Z vlastních zkušeností vím, jak se mohou lišit pohledy a názory na stejnou pracovní pozici. Také pochvalu bych zmínil, nic nás nestojí a dokáže udělat zázraky.

Manažer B

V našem ekonomickém úseku je to chvála a uznání.

Manažer C

Uznání, různorodost práce a případné zvýšení kvalifikace patří u nás k dlouhodobému zvýšení motivace. Také vyhlašujeme nejlepšího zaměstnance roku.

Manažer D

Hlavně mimořádné prémie během roku a výsledkové prémie na konci roku při splnění plánovaných úkolů střediska a firmy. Dále pak zlepšování pracovních podmínek např. nové stroje a sociální zázemí.

Manažer E

Je potřeba, aby ti, kteří na sobě chtějí pracovat, měli určitou vlastní vizi. Na jejím základě pak postupnými kroky přetvářet tuto vizi do konkrétní podoby – ať už zvyšováním kvalifikace a tím i možnosti zvyšování odměny, případně získáváním zkušeností a morálních hodnot. K tomu slouží pohovory s těmito lidmi.

Vlastní komentář

Vzhledem k tomu, že všichni manažeři pracují ve stejném podniku, ale každý v jiném úseku, byly k této otázce zjištěny mírně odlišné odpovědi. Tři z výše uvedených manažerů vnímají především chválu a uznání jako hlavní prvek ke zvýšení dlouhodobé motivace. Ostatní manažeři se zaměřili na zvyšování kvalifikace, zdokonalování pracovních podmínek (zavedení nové technologie, nových strojů) a různorodost práce. Obecně vzato, účinným stimulem jsou podle většiny respondentů bezesporu peníze, ale je nutné brát v potaz jednotlivé potřeby pracovníků.

8) Víte, jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměn?

Manažer A

Odměna za dobře odvedenou práci, nemusí být vždy finanční. V praxi přesto převažuje představa, že k motivaci zaměstnanců patří základní mzda a odměna finanční či jiná, jim patří pouze tehdy, vykonají-li něco mimořádného. Já osobně chápu význam odměny tak, že zvyšuje pravděpodobnost, že lidé svoji práci budou provádět s větším nasazením a kvalitně. Opět je to individuální. Každý jsme jiný a máme jiný žebříček hodnot. Domnívám se ale, že v našem podniku finanční odměna zaujímá první místo. Ale také vím, že jsou zde i tací, pro které je pochvala a uznání mnohem víc než peníze.

Manažer B

Nemohu mluvit za ostatní, ale tuším, že podobný jako u kohokoliv jiného. Firemní benefity jsou jistě zajímavé, ale rozhodně nelze jejich významu dávat moc velkou váhu. Pokud je u zaměstnance nesprávně (nízko) nastaveno mzdové ohodnocení, většinou firemní benefity příliš nefungují. Nejsou většinou důvodem, proč dál setrvávat ve firmě, pokud nejsem spokojen se svým mzdovým ohodnocením, druhem vykonávané práce nebo třeba nadřazeným. Jinak jim ale celkem fandím.

Manažer C

System odměňování je důležitý pro všechny zaměstnance stejně. Je třeba je stále motivovat k výkonům a sebevzdělávání.

Manažer D

Určitě významná je základní mzda, kterou si každý porovná s možností a nabídkou firem v okolí Hradce Králové nebo Chlumce nad Cidlinou. To se týká hlavně nových zaměstnanců na dobu určitou. Po zaučení a nástupu na samostatnou pozici narůstá i význam prémie, které běžně tvoří 10 % mzdy i více.

Manažer E

Tady si myslím, že se bude jednat o silně individuální záležitost.

Vlastní komentář

U manažerů A i B panuje shoda, že ačkoli peníze hrají u většiny zaměstnanců velkou roli, nejsou pro mnohé zaměstnance nejdůležitější motivační složkou. Manažer C se domnívá, že je velmi důležité své zaměstnance neustále motivovat. Manažer D zastává názor, že významná je pro zaměstnance základní mzda s porovnáním s jinými nabídkami firem v blízkém okolí. A manažer E je toho názoru, že se jedná převážně o osobitý názor k dané problematice.

9) Vysvětlete prosím, jakým způsobem jsou Vaši zaměstnanci odměňováni za výsledky odvedené práce.

Manažer A

Zaměstnanci mají danou výši hodinové mzdy, dále získávají příplatky za práci o víkendy, svátky či noční. Vedoucí pracovníci mají naopak fixní měsíční mzdu a k ní opět získávají výše zmíněné příspěvky. Dvousložková mzda - základní složka mzdy podle pracovního zařazení s přihlédnutím k dosaženému vzdělání pracovníka, pohyblivá složka mzdy odvíjející se podle hospodářského výsledku měsíce, stanovení výše této složky mzdy pro jednotlivého pracovníka je v pravomoci vedoucího.

Manažer B

Přesčasy jsou propláceny. Osobní ohodnocení v podobě peněžní prémie na základě výsledků odvedené práce a chybovosti zaměstnance v daném období.

Manažer C

Zaměstnanci jsou odměňováni finančním bonusem dvakrát ročně a dárkovým košem při výročí. Finanční odměna je závislá na odvedené práci, a dárkový koš dostává každý pracovník při významném jubileu (př. 50 let, 60 let) a při odpracování 10ti let, 20ti let v podniku.

Manažer D

Mzda se skládá ze základní hodinové sazby a příplatků za odpracované soboty a neděle, svátky, dělenou směnu za zástup (nemoc, dovolená). Dále pravidelné měsíční prémie, které jsou závislé na množství a kvalitě výroby (u nás je to hlavně mléko) v souladu s plánem střediska a pak na individuálním posouzení každého zaměstnance vedoucím. Následují mimořádné prémie při ztížených podmínkách (vedra, mráz) a výsledkové prémie dle hospodářských výsledků firmy.

Manažer E

V převážné většině se jedná o manuální pracovníky, kteří pobírají za odvedenou práci odměnu formou hodinové mzdy a prémie, jejíž výše odráží jejich odbornost, zkušenosti, ochotu a přístup k provádění prací. Technici pobírají stanovený měsíční plat, k tomu čtvrtletní a celoroční prémie na základě dosažených výsledků firmy. Dále v odůvodněných případech je to formou mimořádných motivačních prémie.

Vlastní komentář

Ve většině odpovědí zaznělo, že způsob jakým jsou zaměstnanci odměňováni, je základní hodinová mzda. Jednotlivý vedoucí pracovníci mají systém odměňování nastaven tak, aby odrážel schopnost a celkové výsledky v dosahování cílů jednotlivců i týmů a současně byl pro zaměstnance efektivní a motivační. Jako další varianty odměňování byly zmíněny dárkové koše a peněžní odměny za odpracované roky.

10) Jak byste charakterizoval nabídku zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?

Manažer A

Co se týká sociálních benefitů organizuje náš podnik z části hrazené různé kulturní a společenské akce. Dále jsou to benefity počínaje příspěvkem na penzijní pojištění, půjčky pro zaměstnance za výhodných úvěrových podmínek, 5 týdnů dovolené, v zimních měsících je zaměstnancům umožněna pružná pracovní doba, příspěvky na stravování, masérské služby, možnost odkupu naturálií za výhodnou cenu atd.

Manažer B

Dle mého názoru je zde v podniku velmi uspokojivá.

Manažer C

Náš podnik nabízí zaměstnancům 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní pojištění, dovoz hotových jídel v mraženém stavu za dotovanou cenu a pružnou pracovní dobu v zimním

období. Myslím, že vzhledem k odvětví, v jakém pracujeme, je nabídka benefitů štedrá. Každý člověk preferuje něco jiného, ale každý si najde to své.

Manažer D

Firma používá kromě konkurenceschopné mzdy i 5 týdnů dovolené, jako ocenění náročné práce v zemědělské prvovýrobě příplatek na penzijní spoření, platí pojištění zaměstnanců na škodu způsobenou zaměstnavateli. Nabízí za výhodné ceny nákup naturálií (obilí, brambory, seno, sláma, maso). Dále jsou zajištěny pro ty, kteří mají zájem, pravidelné masáže zdarma.

Manažer E

Vzhledem k tomu, že jsem mezi roky 1994-2014 dvacet let pracoval individuálně jako OSVČ, jeví se mi nabídka benefitů jako vysoká, ale je to dáno úhlem pohledu na danou problematiku. Ani si nejsem jist, že vím o všech možných benefitech, které lze pobírat. Rozhodně je ve srovnání s podobnými společnostmi nadstandardní, zvláště u administrativních pracovníků.

Vlastní komentář

Manažeři považují nabídku benefitů za velmi uspokojivou. Zmiňují převážně 5 týdnů dovolené, příplatek na penzijní spoření, nákup naturálií za výhodné ceny. V současné době neplatí, že lidé jsou motivováni jen vyšší mzdy, naopak právě benefity jsou velmi častým nástrojem při získávání nových pracovníků, zároveň zaručují věrnost a motivují současné zaměstnance.

11) Jaký máte názor na morální ocenění úspěchu?

Manažer A

Určitě každý z nás si přeje být alespoň jednou pochválen. Ocenění či pochvalu potřebujeme, abychom si upevňovali kladný vztah k sobě samému a abychom sami věřili, že opravdu za něco stojíme a dokážeme se v něčem prosadit a uspět.

Manažer B

Morální ocenění je zásadní, zaměstnanec by se měl cítit důležitě, resp. tak, že je pro firmu přínosem.

Manažer C

Pro mě osobně znamená hodně. Pochvala před kolegy, to si člověk pamatuje a zahřeje ho tou srdce. Oproti tomu peníze, ty utratíte, a časem zapomenete za co.

Manažer D

Morální ocenění je bezesporu důležitým nástrojem vedení kolektivu a pochvala jednotlivce či celé směny je stejně důležitá jako kritika nedostatků a jejich náprava.

Manažer E

Pro mě osobně je velmi důležité, řekl bych, že převažující. Občas bych si představoval, že by mohlo následovat i ocenění finanční, k tomu ale bohužel nedochází.

Vlastní komentář

Z odpovědí je zřejmé, že všichni vedoucí pracovníci považují morální ocenění úspěchu za velmi podstatný motivační faktor. Důležitým okamžikem vztahu vedoucího a podřízeného je právě schopnost vyslovit pochvalu za správně odvedenou práci. Lidé potřebují mít ten pocit, že jsou součástí pracovního kolektivu. Slabší zaměstnanec může taková pochvala určitým způsobem dovést k takovému snažení, že je schopen se posupně zbavovat pocitu své nedokonalosti.

12) V jakém rozsahu se zajímáte o mezilidské vztahy na pracovišti?

Manažer A

Kvalita mezilidských vztahů na pracovišti je pro většinu z nás velmi důležitá věc. Přece jen tu trávíme část svého života. Odvíjí se od toho pracovní nasazení, elán a ochota vykonávat určitou činnost, komunikace mezi lidmi. Proto je dobré udržovat na pracovišti mezilidské

vztahy v určité normě. Abychom naše zaměstnance ještě více stmelili, pořádáme různé akce a oslavy.

Manažer B

Myslím si, že zajímám. Samozřejmě vše má své hranice. Na mém oddělení pracuje 5 žen, se kterými jsem nadmíru spokojen a dovolím si říci, že mezilidské vztahy jsou u nás na dobré úrovni.

Manažer C

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro mě velmi důležité. Podnik se snaží stmelovat kolektiv zaměstnanců i mimo pracovní dobu. Důležitá je zde zejména komunikace a pracovní prostředí. Pravidelně pořádáme turnaj v Bowlingu a vánoční večírek.

Manažer D

Vzájemné vztahy na pracovišti jsou velice důležité, hlavně v ženských kolektivech. Pokud vznikají v kolektivu hádky, nevraživost, naschvály apod., je třeba je řešit dříve, než se projeví negativně na plnění pracovních úkolů. Řešení je nutné domluvou nebo krácením prémiové složky mzdy.

Manažer E

Jsou velmi důležité pro fungování kolektivu jako takového. V rozhádaném konfliktním prostředí se nedá dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků a může to být mnohdy i příčinou odchodu kvalitních zaměstnanců. Úkolem správného vedoucího je tomu předcházet ať už při výběru zaměstnance, tak v průběhu zaměstnání mít schopnost tyto záležitosti vyřešit.

Vlastní komentář

Na základě rozhovorů s manažery je viditelné, že mezilidské vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí prosperující firmy. Přirozeně vše má své meze. Budovat dobré vztahy mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci je mnohdy nesnadný úkol. Někteří manažeři vyzdvihují komunikaci jako důležitý faktor k udržení mezilidských vztahů. Jiní dávají

důraz na upevnění těchto vztahů prostřednictvím společného posezení s neformální konverzací. Závěrem lze konstatovat, že mezilidské vztahy jsou nezbytnou součástí provádění manažerské práce, ale je zapotřebí dodržovat určité hranice těchto vztahů.

13) V čem spatřujete motivační význam k sebevzdělávání?

Manažer A

Motivace je podle mě nejdůležitější vlastnost, jakou by měl člověk mít, aby se stal úspěšným jak v práci, tak v osobním životě. Je důležité si uvědomit a stanovit si cíl a pro něj se namotivovat. V mém případě je největší motivací k sebevzdělání trvalý osobní rozvoj a díky tomu mohu pracovat efektivněji a produktivněji a práce je pro mě koníčkem.

Manažer B

Pro mě osobně jsou to možnosti na trhu práce, získané vědomosti a sebevědomí.

Manažer C

Určitě kariérový růst – možnost profesního růstu vrátí ke studiu i otce či matku již odrostlých dětí, protože každý člověk nemá potřebu vlastního rozvoje.

Manažer D

Využití nových metod a poznatků ve výrobě a tím zlepšení hospodářských výsledků firmy.

Manažer E

Patřit k nejlepším v oboru, nezaostat v zaběhlých stereotypch, stále sledovat a zavádět do praxe nejnovější poznatky, porovnávat různé informace a umět je správně využívat k neustálému zlepšování.

Vlastní komentář

Všichni dotazovaní manažeři jsou motivováni k sebevzdělání, což je podstata úspěchu. Každého ovšem motivuje různý stimul, ale v konečném důsledku mezi nejčastěji zmiňované stimuly patří možnost profesního a osobního růstu. Pro ostatní respondenty využití nových technologií a dosažení lepších hospodářských výsledků organizace.

5 ZHODNOCENÍ ROZHOVORŮ

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů. Zaměřila jsem se na vedoucí pracovníky zemědělského podniku ZS Kratonohy a. s., věnující se především rostlinné a živočišné výrobě. Pro tento záměr řízeného rozhovoru bylo sestaveno třináct otevřených otázek. Otázky byly uspořádány tak, aby bylo možné přinést informace ohledně jejich postoje a připomínek k dané problematice.

Na otázku, co je nejdůležitější při vedení lidí, se odpovědi manažerů mírně odlišovaly, ale v konečném důsledku se všichni shodli, že vedení spočívá v motivování lidí. Avšak více než jedenkrát byla zmíněna komunikace, úcta, respekt a osobnost člověka. Každý vedoucí pracovník ve většině případů usiluje o dosažení určitého cíle. A to lze pouze za pomoci svých podřízených, které je nutno přimět k tomu, aby vyvinuli patřičné úsilí. Takové úsilí je potřeba regulovat a k tomu slouží různé teorie motivace.

Pojmu motivace všichni dotázaní manažeři dobře rozumějí a dávají mu velký důraz. Opět jsou to zaměstnanci, kdo je klíčem k úspěchu firmy. Jeden z respondentů popsal motivaci jako vidinu lepší budoucnosti, bez níž by neměl náš život smysl.

Motivování zaměstnanci jsou pro firmu přínosem, jejich výkonnost se stupňuje, jsou pečliví a mají snahu se sami vzdělávat a vidí ve věcech smysl. Pouze dva z pěti manažerů uvádějí, že své zaměstnance motivují převážně finanční formou. Ostatní manažeři zastávají názor, že penězi motivovat pořádně nelze. Podle nich lidé potřebují mnohem víc. Jako důležité motivátory vyzdvihují atmosféru vztahů na pracovišti, pochvalu, svobodu rozhodování, ale i kritiku pozitivní vnitřní motivace.

Jedna z položených otázek zazněla na téma, co pro manažery znamenají hodnoty, potřeby a zájmy podřízených. Jelikož pro motivaci je tato oblast zjištění, odhalující potřeby zaměstnanců nesmírně významná. Ne všichni vedoucí pracovníci usilují o získání těchto informací, ačkoli si myslí, že je to velmi důležité. Jeden z manažerů dokonce uvedl, že tyto determinanty lze označit za určité indicie, jak zaměstnance lépe poznat a přizpůsobit jim motivační mix. Ale osobně se o životy svých podřízených nezajímá. Posuzování potřeb

zaměstnanců by mělo být nedílnou součástí aktivit každého podniku. Nejen, že přispívá k značnému zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a také k dobrým vztahům mezi nadřízenými a pořízenými.

S potřebami zaměstnanců souvisí používání motivačních stimulů k dlouhodobému zvýšení motivace. Zde byla zjištěna jistá odlišnost. Dva z pěti dotazovaných respondentů považují jako nejvíce vhodný motivační stimul chválu a uznání. Další dva zmiňují finanční odměnu skládající se z mimořádných a výsledkových prémie a poslední manažer vidí dlouhodobé zvýšení motivace ve spolupráci se zaměstnancem a jeho vlastní představě, kterou lze postupem času přetvářet ve skutečnost.

Na způsobu jakým jsou zaměstnanci odměňováni, se všichni manažeři shodli. Základem je hodinová mzda. V rámci jednotlivých sektorů mají vedoucí pracovníci nastaven systém odměňování tak, aby byl pro zaměstnance motivační a efektivní. Např. techničtí pracovníci pobírají měsíční plat, k tomu čtvrtletní a celoroční prémie za dosažení pracovních výsledků. V ojedinělých případech jsou dokonce odměňováni formou výjimečných motivačních prémie. Oproti tomu v živočišné výrobě pracují převážně ženy a systém odměňování je nastaven poněkud jiným způsobem. K základní hodinové mzdě náleží opakující se měsíční prémie, příplatky za odpracované víkendy a mimořádné prémie za práci při ztížených podmínkách.

Z výzkumu dále vyplývá, že společnost poskytuje svým zaměstnancům atraktivní nabídku sociálních benefitů. Dle většinového názoru manažerů byly zmíněny příspěvky na penzijní pojištění, 5 týdnů dovolené, výhodný nákup naturálií, bonusy v případě životních výročí a odpracovaných let, příspěvek na stravování, poskytnutí masérských služeb zdarma. Zaměstnanecké výhody jsou považovány za efektivní nástroje pro motivaci zaměstnanců, v neposlední řadě jsou konkurenčním nástrojem k získávání vhodných kandidátů, specialistů a udržení si stávajících zaměstnanců. Mají různorodou podobu a jejich nabídka závisí na ekonomických možnostech zaměstnavatele. Jsou důvodem jak zlepšit pracovní podmínky a přispívat k personálnímu rozvoji.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce pojednává o tématu motivace a stimulace v kontextu s vedením lidí. Samotné uplatnění motivace v praxi si žádá nejenom specifickou úroveň odborných vědomostí, ale také otevřený postoj každého manažera ke svým spolupracovníkům. Motivace je úzce spjata s vedením lidí a dotazovaní respondenti vědí, že za pomoci účelných nástrojů a vhodných způsobů, jsou schopni podporovat nejen sebe, ale i tým v dosahování lepších výkonů a budování hodnotnějších pracovních vztahů.

Ze zjištěných výsledků, které byly získány pomocí řízených rozhovorů lze vyvodit několik závěrů. Všichni dotázaní manažeři přistupují ke své profesi zodpovědně a snaží se prostřednictvím různých podnětů, své zaměstnance motivovat, neboť vědí, že jejich motivační činnost by měla ve velké míře respektovat individualitu podřízeného pracovníka, současně dávají lidem i potřebu jistoty. Společnost používá za účelem ovlivnění pracovní motivace svých podřízených celou řadu stimulů, hmotné odměny, rozsáhlou nabídku sociálních benefitů a také udržuje příznivou atmosféru na pracovišti. Důležité je také podotknout, že za významný motivační faktor považují morální ocenění úspěchu, což naplňuje potřebu uznání. Za méně důležité ovšem někteří považují nutnost znát potřeby, zájmy a cíle svých zaměstnanců. Tímto opomíjejí jejich společenské potřeby. Lidé si přejí a potřebují mít dobré pracovní vztahy, sdružovat se a přátelit, být dobře informováni, být v kontaktu s lidmi, mít stabilní pracovní skupinu a příležitosti k sociální interakci. Navrhovaným řešením je vypracovat průzkum spokojenosti zaměstnanců. Protože ke správně fungujícímu podniku zkrátka neodmyslitelně náleží příznivé firemní klima. Takové hodnocení spokojenosti zaměstnanců zaručí manažerům společnosti nezávislé a hodnotné informace o názorech zaměstnanců. Zajisté pomůže zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni a zda jsou dostatečně motivováni a jaká opatření by firemní kultuře prospěla. Přínosem tohoto řešení bude bezesporu získání zpětné vazby a jednotlivých potřeb zaměstnanců. Zároveň se zaměstnanci více zapojí do života společnosti, utuží si potřebu seberealizace, která zvýší jejich motivaci a dojde k celkovému podpoření komunikace mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Dalším doporučením je zavést pravidelné porady. Neboť plní podstatnou roli v systému vnitrofiremní komunikace a zároveň jsou účinným nástrojem vedení lidí.

Trh práce se v současné době stal vysoce konkurenčním místem. Téměř každý zaměstnavatel si při obsazování volných pozic ve firmě klade otázku, jak najít vhodného kandidáta. Většina říká, že je to jako najít jehlu v kupce sena. Ovšem tady cesta nekončí, naopak začíná. Udržet si stávajícího zaměstnance ve firmě je mnohem náročnější než samotný proces jeho nalezení. Spokojení a vysoce motivovaní zaměstnanci přispívají k úspěchu a rozvoji budoucnosti všech společností.

„Hledání smyslu a smysluplnosti života je primárním motivem lidského chování.

Tato potřeba - stejně jako jiné potřeby - může být uspokojována nebo neuspokojena.“

Abraham Maslow

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Přeložil Jaroslav BERKA, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Přeložil Václav DOLANSKÝ, přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FIALA, Roman. *Základy managementu*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

FIEDLER, Jiří a HORÁKOVÁ, Jana. 2005. *Komunikace v řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. ISBN 978-80-213-1295-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd., dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

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

VODÁČKOVÁ, Olga a Leo VODÁČEK. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603551.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Přeložil Václav DOLANSKÝ. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

ZS Kratonohy [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.zskratonohy.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	22
Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	28
Obrázek č. 3: ZS Kratonohy a.s.....	32

8 Přílohy

Otázky použité při řízeném rozhovoru

- 1) Co si myslíte, že je nejdůležitější při vedení lidí a proč?
- 2) V čem spatřujete přínos správně vedené komunikace ve firmě?
- 3) Co pro Vás znamená, když se řekne slovo motivace?
- 4) Jaký je dle Vášho názoru největší motivační faktor?
- 5) Jaký význam přikládáte znalosti osobnostních determinantů Vašich podřízených v motivačním procesu (zájmy, hodnoty, cíle, potřeby, morálka)?
- 6) Jakým způsobem motivujete své podřízené?
- 7) Jaké stimuly používáte k dlouhodobému zvýšení motivace svých zaměstnanců?
- 8) Víte, jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměn?
- 9) Vysvětlete prosím, jakým způsobem jsou Vaši zaměstnanci odměňováni za výsledky odvedené práce.
- 10) Jak byste charakterizoval nabídku zaměstnaneckých benefitů ve Vaší společnosti?
- 11) Jaký máte názor na morální ocenění úspěchu?
- 12) V jakém rozsahu se zajímáte o mezilidské vztahy na pracovišti?
- 13) V čem spatřujete motivační význam k sebevzdělávání?