

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Provoz a ekonomika**



**Bakalářská práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Martin Buchal**

© 2018 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Buchal

Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivace jako způsob vedení lidí**

Název anglicky

**Motivation as a leadership**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je zjistit možnosti a cíle motivačního procesu při vedení lidí, zároveň zjistit přínos 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**

30-50 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.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

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

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *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. ISBN 80-247-1300-4.

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

DONNELLY, J H. – IVANCEVICH, J M. – KOUBEK, J. – GIBSON, J L. – DOLANSKÝ, V. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-.

NAKONEČNÝ, M. – AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

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**

2017/18 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 7. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 13.3.2018

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a ochotu při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat manažerům za čas, který si našli pro řízené rozhovory, jež byly stěžejní pro praktickou část mé práce. Chtěl bych také touto cestou poděkovat svým nejbližším, kteří mě podporovali a poskytli užitečné rady.

# Motivace jako způsob vedení lidí

## Souhrn

Bakalářská práce „Motivace jako způsob vedení lidí“ se zaměřuje na motivaci a její způsoby, jež jsou uplatňovány manažery při vedení zaměstnanců v daných podnicích. Díky efektivní kombinaci vedení lidí a motivace by měl být manažer schopen docílit stanovených výsledků podniku. Hlavním cílem je zjistit, zda motivační procesy při vedení lidí a motivační stimuly, jež jsou manažery používány, vedou k lepším pracovním výkonům na pracovištích.

Práce je složena ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá definováním pojmů, které se týkají managementu, manažera, manažerských funkcí, motivace a motivačních teorií. Praktická část zahrnuje řízené rozhovory se zkušenými manažery, kteří odpovídali na 16 otázek týkajících se motivování a vedení lidí. Tyto otázky byly zpracovány a vyhodnoceny v rámci celkového hodnocení práce a samotného závěru a jsou k nahlédnutí v příloze této práce.

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

# Motivation as a leadership

## **Summary**

Bachelor thesis „Motivation as a leadership“ aims on motivation and it's methods, which are applied by managers in leading their employees in specific companies. Thanks to an effective combination of leadership and motivation, manager should be able to achieve stated company goals. The main goal is to find if motivational processes in managing people and motivational incentives, used by managers, leads to better working performance at a workplace.

The thesis consists of two parts – theoretical part and practical part. The theoretical part deals with definitions of essential terms related to management, manager, managerial functions, motivation and motivational theories. The practical part includes guided interviews with experienced managers, who were answering sixteen questions related to motivation and leadership. These questions were processed and evaluated within the framework of general evaluation and resume. The questions are to glimpse in the attachment of the thesis.

**Keywords:** Managerial functions, Motivational system, Motivational mechanism, Motivation, Incentives, Manager, Management, Leadership

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Management .....	14
3.2 Manažer.....	14
3.2.1 Úrovně managementu .....	15
3.2.2 Manažerské role .....	15
3.2.3 Hlavní kompetence manažera .....	17
3.3 Manažerské funkce.....	18
3.3.1 Plánování .....	18
3.3.2 Organizování.....	19
3.3.3 Personalistika .....	20
3.3.4 Vedení lidí.....	21
3.3.5 Kontrolování .....	21
3.4 Motivace.....	22
3.4.1 Pojmy stimulace a motivace .....	23
3.4.2 Motivační proces.....	24
3.4.3 Frustrace, konflikt a stres .....	25
3.4.4 Motivace a peníze .....	27
3.5 Teorie motivace.....	28
3.5.1 Teorie instrumentality .....	28
3.5.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah .....	28
3.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	29
3.5.2.2 Alderferova ERG teorie.....	30
3.5.2.3 McClellandova teorie potřeb .....	30
3.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model.....	31
3.5.3 Motivační teorie zaměřené na proces .....	32



3.5.3.1	Teorie spravedlnosti .....	32
3.5.3.2	Vroomova teorie očekávání.....	32
3.5.4	McGregorova teorie X a teorie Y .....	32
3.5.4.1	Teorie X.....	33
3.5.4.2	Teorie Y.....	33
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1	Charakteristika jednotlivých manažerů.....	34
4.2	Řízené rozhovory s manažery .....	35
<b>5</b>	<b>Výsledky a celkové vyhodnocení.....</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>58</b>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Model motivace.....	23
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb .....	29

# 1 Úvod

Motivace je dnes často skloňovaným a všeobecně známým pojmem. Stala se důležitým faktorem při dosahování lepších výkonů jak na pracovištích, tak v osobním životě. Již od útlého věku se setkáváme s motivací od rodičů, abychom se vzdělávali a nabírali zkušenosti, které se v budoucnu zužitkují a zhodnotí se.

Pojmy, jež je třeba v této práci popsat jsou motivace a stimulace, jelikož jsou často nesprávně zaměňovány. Pokud mluvíme o stimulaci, tak se jedná o vnější podnět, který působí na jednotlivce. Pochvala, navýšení platu či povýšení na vyšší pozici jsou jedněmi z těch zásadních stimulací. Když se pak zaměříme na motivaci, tak opět mluvíme o vnějším podnětu, který si však vytváříme sami a usměřňuje podobu našeho chování. Dále pak umožňuje rozmnožit škálu schopností a dovedností jednotlivců.

Kombinace stimulace a motivace je nanejvýš důležitá. Dnes je k dostání nespočet odborných publikací a knih, které se touto problematikou zabývají a poskytují rady manažerům, které stimuly je vhodné použít v určitých situacích a jakých chyb se vyvarovat. Nejběžnějšími hmotnými stimuly užívanými k motivaci jsou peníze či odměny, jež jsou nejsilnějším podnětem pro pracovníky ke zvýšení jejich pracovního výkonu. Avšak každý jedinec v organizaci či podniku má jedinečné potřeby a vlastní preference. Zde je úkol pro manažera, aby dokázal správně vybrat efektivní stimuly a motivaci.

Stimuly, které mohou být považované za efektivní při zvyšování pracovního výkonu, jsou například vytváření lepší atmosféry na pracovišti a přátelské prostředí. Každodenní stres, pracovní tlak či absence diskuze o problémech by mohly naopak vést k negativnímu dopadu na pracovní výkon, a proto je příjemné pracovní prostředí velmi žádané. Jedním z hlavních prostředků pro stmelování kolektivu a tvorbu přátelského prostředí jsou teambuildingy, podnikové večírky či volnočasové aktivity, které mohou pracovníci domluvat sami, a tím se podílet na zlepšení pracovního prostředí.

Úkolem manažera je tedy vytvořit kombinací motivace a vedení lidí takové prostředí, v němž je pracovníky dosahováno požadovaného výsledku a výkonu. Měl by svým pracovníkům naslouchat, znát jejich potřeby a udržovat dobré vztahy. Pracovníci budou

následovat takového manažera, který jejich potřeby a přání dokáže uspokojit a dokáže s nimi komunikovat.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit důležitost a pozici motivačního procesu při vedení lidí. A také zjistit, jak motivační stimuly ovlivňují výkony na pracovišti. Dílčím cílem je vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci v kontextu management. Obeznamení se se základními pojmy v této oblasti je velmi podstatné pro pochopení problematiky a porozumění této bakalářské práci. Záměrem autora je vytvořit dostatečné odborné zázemí pro vlastní výzkum.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z několika částí. První část poskytuje ucelenější pohled na danou problematiku. Ta byla nastudována a vymezena ze širšího teoretického rámce. K této části posloužila odborná literatura, kterou lze nalézt na konci práce a je uvedena v seznamu použité literatury. Hlavními prameny odborné literatury, ze kterých bylo při tvorbě této práce čerpáno, byly knihy z doporučené literatury, jež se podrobněji zabírají managementem, motivací a manažerskými funkcemi. Druhou částí byl výběr metody získávání prvotních dat. Vhodným způsobem získání dat byla metoda řízených rozhovorů. Skupinu respondentů tvoří manažeři z různých odvětví. Tito manažeři odpovídali na 16 otevřených otázek, jež vycházely z dat získaných z teoretické části. Odpovědi jednotlivých manažerů byly shrnuty a vzájemně porovnány. Otázky jsou uvedeny v příloze. Třetím a posledním krokem byl závěr. Konkrétněji jeho generalizace a formulace, jež byly vytvořeny v souladu s odpověďmi jednotlivých respondentů.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Management**

Pojem management lze vysvětlit pomocí často používané Koontz-Weihrichovi definice: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“. (Dědina & Cajthamr, 2005, str. 19)

Tento pojem je však hodno doplnit i o jeho další části, kupříkladu o to, jak manažeři realizují dílčí manažerské funkce, jakým způsobem je management aplikovatelný v odlišných typech organizací, jeho použitelnost na rozličných řídicích úrovních, a v neposlední řadě také velmi důležitý fakt, že cíl každého manažera je přebytek neboli zisk pro podnik a jeho vysoká produktivita, efektivnost a účinnost. (Veber, 2009)

Management může být chápán jako proces koordinace činností skupiny zaměstnanců, provedený jednotlivcem či skupinou pracovníků se záměrem splnění jistých cílů, kterých nelze být dosaženo individuálně. Dle Petera Druckera je hlavním smyslem managementu dosažení optimální produktivity práce lidí. K tomu, aby firma zastávala váženou konkurenční pozici v mezinárodním měřítku, jsou potřeba kvalitní manažerské schopnosti. Oproti tomu pánové Peters a Waterman zastávají názor, že smyslem managementu je rádcovství, láska k řízení a práce s lidmi. (Donnelly, 1997)

### **3.2 Manažer**

Osoba pověřená prováděním managementu je právě manažer. Jeho úkolem je zajistit organizační chod podniku tak, aby fungoval správně. K tomu je potřeba ponechat dostatečné množství prostoru pro tvůrčí a iniciativní práci spolupracovníků, které je ale třeba vést tak, aby byli svou prací schopni a ochotni dělat efektivně. Práce manažera je velmi náročná, nejen z hlediska časového vytížení či odborných znalostí, ale i manažerskými schopnostmi a dovednostmi, které musí uplatňovat každý den. (Blažek, 2011)

Manažerská pozice se tedy dá definovat jako profese, které lze dosáhnout například jmenováním či zvolením do funkce, pověřením atp. Skrze tuto pozici může pověřená osoba realizovat řídicí činnosti v podniku v rámci svých pravomocí a odpovědnosti. V poslední době se ujal americký trend nazývání vysokých manažerských pozic pojmy jako Chief Executive Officer (CEO), což by se dalo považovat za ekvivalent generálního ředitele, Chief Operations Officer (COO), rozuměno provozní ředitel, či Chief Human Resources Officer (CHRO), což je personální ředitel. (Veber, 2009)

### 3.2.1 Úrovně managementu

Manažery lze rozdělit dle jejich odpovědnosti a postavení v organizační struktuře takto:

- **Vrcholoví manažeři** (Top management) – tito manažeři operují na celopodnikové úrovni. Mají tedy za úkol podnik či organizaci reprezentovat a celkově řídit. Jsou to vesměs generální, finanční, personální, obchodní či provozní ředitelé. (Veber, 2009)
- **Manažeři střední linie** (Middle management) – operují napříč většími organizačními složkami, či složkami, jejichž pole působnosti jde skrze organizaci. Jedná se tedy o pozice, které propojují vrcholný management s nižším managementem. Charakteristickými pozicemi na úrovni středního managementu jsou vedoucí oddělení, manažer kvality, manažer rizik, manažer bezpečnosti či manažer vývoje. (Veber, 2009)
- **Manažeři první linie** – jejich pole působnosti je zaměřeno na nejmenší podnikové či organizační útvary, řídí tedy zaměstnance, kteří jsou na nejnižší úrovni řízení. Patří mezi ně například produktový manažer, marketingový manažer, vedoucí skladu, vedoucí účtárny, manažer logistiky atd. (Blažek, 2011)

### 3.2.2 Manažerské role

Pojetí manažerských rolí dle Henryho Mintzberga je důležité především pro vrcholový management, jelikož popisuje práci manažera jakožto kombinaci několika rolí nesoucí

s sebou formální autoritu, a tím i postavení v podniku. Mintzberg rozděluje manažerské aktivity do deseti rolí, které jsou klasifikovány ve třech skupinách:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

**Interpersonální role** = představuje vztahy, které jsou odrazem postavení a autority manažera, respektive toho, jak postavení a autoritu v organizaci využívá. Mezi tyto mezilidské role patří několik zástupců, a to:

- Role vůdčí osobnosti – je jednou z primárních rolí a měla by být dobrým manažerem osvojena. V tom nejlepším případě však mají manažeři tuto vlastnost vrozenou. Takový manažer je pak předurčen k reprezentaci firmy a může být do jisté míry i jejím symbolem a odrazem. Tato role je velmi důležitá při společenských akcích, kde je nutno osobitě zastupovat organizaci a být schopen jednat s lidmi, kteří mohou být potencionální partneři apod.
- Role vedoucího – toto je nejdůležitější role, kterou manažer zastává, jelikož se odráží na všech jeho úkonech. Odpovídá totiž za vedení a motivaci zaměstnanců a plnění stanovených cílů.
- Role propojovatele – spočívá ve vazbách na jiné společnosti či organizace. Častým úkolem manažerů je komunikace v mezipodnikových vztazích a s okolím. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

**Informační role** = při interpersonálních rolích manažer získá, pro něj nejdůležitější věc, informace a jejich zdroje. Ty získává z externích či interních zdrojů, oficiálních i neoficiálních. Díky nim se podílí na rozvoji podniku a všech jeho složek. Externí informace předává do podniku a interní informace předává svým podřízeným. Pro organizaci nastává problém, pokud manažer nechce, anebo neumí informace srozumitelně předávat či je vůbec přijímat. Jelikož je mozkiem podniku, měl by s informacemi nakládat efektivně. V jeho kompetenci je také informace prezentovat vedení, dodavatelům, odběratelům, ale také tisku či vládním institucím. (Vodáček & Vodáčková, 2009)



**Rozhodovací role** = podstatná a strategicky významná rozhodnutí jsou další věcí, kterou musí manažer řešit a využívá k nim nabitě informace. Dalo by se říci, že je vlastně podnikatelem. Hledá řešení nastalých problémů, zapojuje vlastní nápady a plánuje změny, ať už sám nebo s pomocí svých podřízených pracovníků. Přerozděluje zdroje lidské síly, času i peněz a vyjednává s ostatními organizacemi. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

### 3.2.3 Hlavní kompetence manažera

To, co manažera definuje, může být dle různých náhledů a názorů rozlišné, avšak neoddiskutovatelnými atributy manažera je jeho **odbornost** a **chování**.

**Odbornost** je určena hlavně tím, jaké má manažer vzdělání a praxi, kterou absolvoval ve svém oboru. (Veber, 2009)

**Chování**, kterým se manažer prezentuje jak v profesním životě, tak i mimo něj. (Veber, 2009)

Vzdělání, které manažer nabude za své roky strávené ve škole a na univerzitě, není jediným faktorem, který může přispět k jejich odbornosti v oboru. Stále častěji se lze setkat se specializovanými semináři zkušených manažerů, skutečných mistrů v oboru, kteří se snaží předat své „know-how“ mladším či méně zkušeným kolegům. Mluvíme tedy o formě **sebevzdělávání**. Manažer si tímto rozšiřuje obzory i v jiných aspektech a oborech, nemluvě o nepřeborném množství knih cílených především na problematiku vedení lidí, motivaci, vlastní rozvoj, a to v profesním či osobním životě. Jednou z dalších možností, jak zvýšit svou hodnotu na trhu jsou manažerské kurzy MBA či EMBA, které jsou však určeny pro velmi zkušené manažery. Proto, aby byl manažer úspěšný, je nutné rozvíjet hlavně jeho praktické znalosti a dovednosti. Zkušenost a praxe je přímo závislá na tom, zda bude manažer schopen efektivně rozhodovat, plánovat, delegovat a kontrolovat. (Veber, 2009)

Pojmem, který stojí za zmínku je **lidská dimenze**. Představuje charakterové vlastnosti, které jsou částečně dědičné, částečně nabyté výchovou. Konkrétně tedy to, jak dokáže manažer motivovat a komunikovat se zaměstnanci, a tím je vést k většímu pracovnímu odhodlání. (Veber, 2009)

### 3.3 Manažerské funkce

Pod tímto termínem jsi lze představit soubor činností, který by měl být manažerem veden tak, aby zajistil maximální úspěšnost jeho práce, to znamená vést účinně a účelně. Pro dosažení cílů, jež jsou hlavní náplní práce manažerů, musí nastat vzájemná shoda při plnění manažerských funkcí. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Za zakladatele či hlavní postavu při definici manažerských funkcí je považován Henry Fayol. Ten určil 5 funkcí a pojmenoval je jako funkce správy. Od funkcí, které se používají dnes se liší pouze názvem:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

V současnosti je primárně využívána definice dle Harolda Koontze a Heinze Weihricha, kteří manažerské funkce definují následovně:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení lidí
- kontrolování (Weihrich & Koontz, 1998)

#### 3.3.1 Plánování

Je souhrn všech úkolů, cílů a činností, jež jsou za potřebí k jejich dosažení. Plánem se dá nazvat jistá intence, která směřuje k naplnění daného účelu řízeného procesu či činnosti organizační jednotky, kde důležitou roli hraje časový rámec a kvalitativní stupeň. Základem je kvalitní provedení, které by mělo redukovat rizika, jež se v plánech mohou objevit. Dále

je díky plánu možno identifikovat kritické faktory rizika plánovaných akcí a určit metody, jež vedou k eliminaci příčin a negativních důsledků. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

V kompetenci manažera je zabývat se řešením aktuálních úkolů či problémů. Důležitá je však i budoucí orientace firmy, na kterou by se měl manažer také zaměřit. A právě toto je primární podstatou plánování. Manažer by měl mít vytvořený obraz budoucího směřování firmy, jak z hlediska zdrojů (finanční, personální, technické atd.) a cílů, tak z hlediska jejich realizace a způsobů k jejich dosažení. V případě, kdy se organizace či podnik ocitne v tíživé situaci, je vhodné analyzovat předešlé postupy, cíle a plány, které se ukázaly být jako chybné, a následně z této analýzy vyvodit příčiny nežádoucího stavu. (Veber, 2009)

V organizaci či podniku by mělo plánování plnit tyto úlohy:

- Pracovat jako nástroj vývoje organizace – plán figuruje jako zásadní prostředek rozvíjení organizace jakožto celku, stejně tak jednotlivých organizačních složek.
- Odpovědět na otázku: Čeho má být dosaženo a jakou cestou?
- Zabezpečit podnikovou či organizační spolupráci a proporcionalitu.

V situaci, kdy není přesně definován cíl, je řízení náhodným procesem. Není tak možno očekávat značnou výkonnost či efektivnost od kteréhokoliv pracovníka. (Veber, 2009)

### **3.3.2 Organizování**

Jedním z dalších důležitých úloh manažera je navržení takové organizační struktury, kde skupiny pracovníků budou realizovat zadané úkoly či role, jež vedou ke splnění těchto úkolů. Důležitost dané role v organizaci je zásadním prvkem pro práci zaměstnanců, jelikož jí dává určitý smysl a směr. „Vědí, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinového úsilí a mají potřebnou pravomoc, nástroje a informace, aby mohli splnit zadané úkoly“. (Wehrich & Koontz, 1998)

Při stanovení organizační struktury je nutné jasně definovat, jaké úkoly je potřeba vykonat a kdo je bude vykonávat. Zároveň je třeba úkoly navrhnout tak, aby korespondovali se schopnostmi a motivací pracovníků. (Wehrich & Koontz, 1998)

Ernst Dale, americký odborník v oboru organizace, vytvořil řetězec nazvaný OSCAR, v němž jsou obsaženy požadavky, jež by při organizování měly být zajištěny. Jedná se o jednu ze starších teorií, která je ovšem v současnosti nadále využívána. Řadí se do něj:

- O (objectives) = cíle – nezbytnost zajištění cílů organizace jako celku, stejně tak cílů dílčích útvarů, které mohu vzniknout,
- S (specialization) = specializace – způsob ekonomického seskupování činností, jež jsou stejné nebo podobné, do dílčích útvarů,
- C (coordination) = koordinace – harmonizace činností dílčích útvarů, jež vytvářejí v prostoru a čase finální produkci (výrobky nebo služby),
- A (authority) = pravomoc – prostor pro rozhodování dílčích útvarů,
- R (responsibility) = zodpovědnost – povinnost jednotlivých specializovaných strukturálních jednotek. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

### 3.3.3 Personalistika

Zabývá se primárně zaplňováním a udržováním pozic v organizaci skrze selekci, nábor, zařazení, propagaci, školení a rozvoj adeptů na pracovní pozici. (Weihrich & Koontz, 1998)

Personalistika je těsně propojena s organizováním a organizační strukturou. Zásadním ukazatelem kompetentnosti spolupracovníků jsou jejich profesní a kvalifikační dovednosti, tedy jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a pracovní zvyky. Základním úkolem personalistiky je náležitý výběr a optimální dislokace stávajících pracovních sil, jakožto i těch nově přijatých. V dnešní době, tedy v moderním pojetí managementu, o otázkách týkajících se personálu pojednávají zejména samostatná odvětví jako **řízení lidských zdrojů** či **personální management**. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Personální řízení se orientuje na formování prostředí, které umožňuje získávání, vzdělávání a motivování lidských zdrojů, ale také na zajištění existujících a nastávajících pracovních činností. Takovéto prostředí je pak příhodným podhoubím pro rozvoj lidského potenciálu a dostatečné motivace k realizaci podnikových cílů. Tzv. teamwork (tedy týmová

práce) a jeho podporování uvnitř organizace je další možnou cestou ke zdravému a správnému chodu podniku a vizitka efektivní personalistiky. (Armstrong, 1999)

### **3.3.4 Vedení lidí**

*„Posláním manažerské funkce vedení pracovníků je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“* (Vodáček & Vodáčková, 2009, str. 183)

Pro organizaci je důležitá manažerova znalost umění vést a motivovat pracovníky. Tuto znalost manažer využije zejména ke zhodnocení schopností, znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků a usměrňování jejich následného profesního a kvalifikačního rozvoje. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Motivace, styl, přístup manažerů a také komunikace, toto vše je obsaženo ve vedení lidí. Lidé se nechají vést osobami, jež jim slíbí a nabídnou uspokojení jejich potřeb, přání a tužeb. (Weihrich & Koontz, 1998)

Při ovlivňování jsou manažerem používány přímé a nepřímé nástroje. Přímý nástroj se využívá v situaci, kdy manažer očekává řád a disciplínu při realizaci úkolů. V zásadě se u přímých nástrojů jedná o ústní či písemnou formu. Dnes se naneštěstí nelze vyhnout občasným přímým rozkazům v podobě příkazů, zákazů, nařízení a směrnic. Pokud manažer nechává svým podřízením pracovníkům dostatek prostoru pro samostatné chování při realizaci daných cílů, pak se jedná o nepřímé nástroje. V tomto případě je cílů a výsledků dosahováno dle přístupů, jaké zvolí sami pracovníci dle své vůle. Na manažerovi tedy leží břemeno vybrání příhodných nástrojů a opatření, jež povedou k dlouhodobé efektivnosti a možnosti pracovníků projevit svou iniciativu. (Veber, 2009)

### **3.3.5 Kontrolování**

Je manažery využíváno prakticky na všech stupních řízení, jakožto forma zpětné vazby. S pomocí této zpětné vazby je pak možné klarifikovat představu řízené reality, pod čímž je možné si představit například plnění plánovaných záměrů či stupeň realizace

akceptovaných rozhodnutí. Základním kamenem kontroly je kritické posouzení a komparace reality s očekávaným stavem, jež byl stanoven jako cíl. Na této bázi se poté přijmou určité kontrolní závěry. (Veber, 2009)

Úspěšnost je měřena kontrolními činnostmi. Určité formy kontroly jsou vcelku známé (např. přehled výdajů a inspekční záznamy). V situaci, kdy odchylky od standardu přetrvávají, je nasnadě užití korekce. Je nutno objasnit, kdo nese odpovědnost za dané výsledky, které jsou vychýlené oproti plánu a stanovit jasný postup pro nápravu a zlepšení. (Wehrich & Koontz, 1998)

### **3.4 Motivace**

Motivaci lze definovat jako univerzální pojem obsahující snažení, tužby, potřeby, přání atd. Jestliže jsou zaměstnanci manažerem motivováni, značí to snahu manažera o zrealizování věcí, jimiž může naplnit tužby, očekávání a přání svých podřízených, a tím je podnítit ke kýženým činnostem. (Wehrich & Koontz, 1998)

Jelikož uvnitř organizace je patrná snaha o docílení vysoké úrovně výkonu pracovníků, zaměřuje se tedy na motivaci svých zaměstnanců skrze stimuly, odměny, vedení lidí apod. Management očekává adekvátní výsledky a splnění stanovených cílů, a proto je třeba vybudovat takové prostředí a motivační procesy, které budou schopny toto očekávání naplnit. (Armstrong, 1999)

Pokud se pracovník samočinně zaměřuje na podstatné cíle a jeho úsilí nemá významné výkyvy, pak se dá takovýto pracovník definovat jako správně motivovaný. A právě naopak, pokud pracovník podává nedostatečné výkony, může to vypovídat o nedopovídající motivaci. Dalším prvkem, který může ovlivnit pracovní výkon jednotlivců je ku příkladu nedostatek příležitostí, dovedností či zkušeností. Z tohoto důvodu není možné s jistotou ukázat na motivaci jako na hlavní příčinu problému nevyhovujícího pracovního výkonu nebo nasazení. (Donnelly, 1997)

Motivace nepatří mezi přirozené vlastnosti. Proto pro správné a účinné motivování potřebuje manažer i výborné pozorovací schopnosti, jelikož je třeba pracovníky sledovat

nejen na pracovišti, ale i v soukromí. Mezilidské vztahy na pracovišti mohou často odhalit tužby, přání a potřeby, o nichž by se manažer při odtažitém přístupu k podřízeným nemusel dozvědět. Proto je třeba tyto vztahy rozvíjet v rámci péče o rozvoj zaměstnanců a vytváření ideálních podmínek pro práci. (Niermeyer, 2005)

Obrázek 1 Model motivace



Zdroj: (Armstrong, 1999)

### 3.4.1 Pojmy stimulace a motivace

Úkoly, jež pracovníci vykonávají, jsou realizovány buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) či pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Tyto vlivy mohou společně pracovat kooperativně a mít vzájemný podpůrný účinek. Pokud je něco provedeno na základě vnějších stimulů, pak se jedná o stimulaci. Úkony realizované na bázi vnitřních motivů, jsou pak motivací. (Plamínek, 2010)

**Motivace**, při využití správných motivů, které jednotlivec má, poskytuje možnost pokračování v pracovním výkonu za ideálních okolností, a to i při absenci vnějších podnětů. Pokud zaměstnanec považuje svou práci za důležitou, významnou či zábavnou, tak v zásadě pracuje rád. Oproti stimulaci je využití interních motivů náročnější cestou. Důležitá je povědomí manažera o procesu motivace a v neposlední řadě také zájem o lidi, které hodlá motivovat. (Plamínek, 2010)

Jsou dva typy motivace, a to **vnější motivace** (stimulace) a **vnitřní motivace** (motivace). Vnější motivace zahrnuje odměny (narůst platu, pochvala a povýšení), ale i tresty (disciplinární řízení, upření platu a kritika). Délka účinnosti těchto motivátorů bude pravděpodobně krátkodobá, ačkoliv mohou být značně účinné. Vnitřní motivace zahrnuje faktory, jež jsou tvořeny lidmi, a které je zároveň ovlivňují, aby bylo docíleno konkrétního chování a orientovali se určitým směrem. Tyto faktory jsou odpovědnost, možnost volně konat práci, používání a rozvíjení dovedností, schopností a šanci k odbornému vývoji. Účinek vnitřních motivátorů, týkajících se pracovního života, je dlouhodobější a hlubší z důvodu, že jsou součástí jednotlivce a nejsou vsugerovány z vnějšího prostředí. (Armstrong, 1999)

### 3.4.2 Motivační proces

Determinanty, které jsou součástí procesu motivace, jsou ovlivňovány jistými motivy, jež díky uspokojení potřeb jedinců či jejich skupin regulují a aktivují jejich činnost. Spojitost osobnosti a situace udává výsledné chování, jež je finální fází motivačního procesu. Do motivačního chování patří v případě osobnosti například potřeby, zájmy, ideály, postoje apod. V případě situace je to pak role osobnosti ve skupině atd. (Hron, 2010)

**Potřeby** – v motivačním procesu plní roli touhy po dosažení či získání nějakého cíle nebo konkrétní věci. Podstatný je správný výběr cílů, které mají uspokojit potřeby a přání. Zároveň je třeba si stanovit reálnou cestu k naplnění vybraných cílů. (Armstrong, 1999)

**Zájmy** – jsou ovlivněny orientací lidí na specifické obory předmětů, činností či jevů. Pokud se o určitou věc opravdu zajímá, je pravděpodobné, že jeho vydávaná aktivita bude vyšší, zatímco míra únavy bude podstatně nižší. Projeví se tedy nadšení člověka pro danou činnost, a tím do své práce může přinést i něco navíc. Za zmínku stojí, že zájmy se bezvýhradně pojí s hodnotou. (Armstrong, 1999)

**Hodnoty** – jedná se o atributy objektů, jevů a činností a jsou jednotlivě hodnoceny. Jsou těsně propojeny s potřebami a jejich uspokojováním. Vystávají z přírodní a společenské pozice člověka a ovlivňují jeho chování. (Armstrong, 1999)



**Postoje** – jsou jedním z dalších rysů motivace. Jde o trvalý stav pohotovosti vůči určitému typu chování. Ovlivňují je například potřeby, zájmy, osobnost a její role ve skupině. Oproti tomu postoje jsou významné při ovlivňování:

- dlouhodobějších rozhodnutí lidí,
- tvorby návyků,
- výběru formy motivace. (Armstrong, 1999)

### 3.4.3 Frustrace, konflikt a stres

**Frustrace** označuje 3 různorodé, avšak navzájem sdružené jevy. Jde o zabraňování naplnění určitého cíle (uspokojení potřeby) vnější situací, tedy jakousi bariérou. Na tento jev navazuje jev další, vzniká tak interní psychický stav čili emoce (afekt). Třetím jevem je specifický styl jednání, který je spuštěn předchozími uvedenými jevy, zároveň se snahou o vypořádání se s nastalou situací a snahou o odstranění vnitřní ideji. Zvláštností jsou v rámci motivace odezvy na frustraci, mimovolné mechanismy, jejichž pomocí se jednotliví lidé se situacemi a stavy frustrace mohou vypořádat. (Nakonečný, 1996)

Jde o tyto způsoby reakce:

- Agrese (boj) = je buď vyvolaná, či osvojená jakožto jistý typ chování. Jedná se o přímý či nepřímý atak na frustraci. Jestliže dojde k agresi, je ve většině případů jednotlivcem spíše zintenzivněna, než umírněna a vybita jiným způsobem. Pokud dojde k úsudku, že díky agresi bylo dosaženo daného cíle, stane se agrese využívaným způsobem v podobných situacích. (Armstrong, 1999)
- Regrese (útěk či únik) = v tomto případě jde o navrácení k nižší úrovni vývoje člověka, jelikož zde dochází ke ztrátě kontroly nad vlastními emocemi. Jako jeden příklad za všechny lze uvést třeba pláč. (Nakonečný, 1996)
- Fixace = je to samočinné a často nedbalé opakování stejných chybných úkonů, na něž bylo v minulosti upozorněno a byly případně potrestány. (Armstrong, 1999), (Nakonečný, 1996)

**Konflikt** je specifickým typem frustrace. Dochází k němu ve chvíli, kdy přijde na řadu rozhodování mezi dvěma nebo více odlišnými směry nebo jestliže dojde ke střetu zájmů a cílů s jinými lidmi. Je rovněž situací a interním stavem eskalujícím v konfliktní situaci. Dle K. Lewina jsou odlišovány 3 charakteristické druhy konfliktů:

- Apetence x apetence = toto je relativně jednoduchý konflikt, jelikož jde o rozhodování mezi dvěma podobně lákavými cíli. Konflikt je vyřešen výběrem atraktivnějšího cíle, dle mírné preference rozhodovatele pro jeden z cílů. Jako příklad se dá uvést porovnání mezi dvěma oblíbenými značkami aut či mezi oblíbenými jídly. (Nakonečný, 1996)
- Averze x averze = zde se jedná o nejtěžší formu konfliktu, jelikož jde o rozhodování mezi dvěma variantami, jež jsou pro rozhodovatele nevhodné či nepříjemné. Dochází tak často k odkládání rozhodnutí a vyřešení konfliktu. Dalo by se tedy říci, že se jedná o volbu tzv. “menšího zla“, kde by obě strany konfliktu byly pro rozhodovatele na počátku nepříjemné. V konečném důsledku však jedna varianta vybrána být musí. (Nakonečný, 1996)
- Apetence x averze = jedná se o zvláštní typ rozhodování, a to mezi objektem, jež je zároveň lákavý ale i nepříjemný. Jako příklad lze uvést navázání konverzace s dívkou, jež je sice velmi pohledná, avšak její vystupování je velmi nevhodné. (Nakonečný, 1996)

**Stres** (zátěž) je nesmírně silná a velmi význačná frustrace. Jedná se jak o situaci, tak o stav jedince. Jsou rozeznávány dva typy stresorů: fyzické (nadbytečná hlučnost či teplota prostředí) a psychické (přílišný strach, zadržovaný vztek). Stresové situace jsou původem nepříznivých důsledků, které ohrožují jak psychický, tak tělesný stav a zdraví člověka. (Nakonečný, 1996)

Původy, jež mohou vzniknout v organizaci a vést ke stresu jsou:

- **samotná práce** = pokud je jedinec vystaven nadměrnému tlaku, důsledkem může být reálný či domnělý neúspěch,

- **úloha v organizaci** = pokud není jasně dané, jakou úlohu člověk v organizaci zastává, jaká na něj jsou očekávání, může nastat situace, kde dochází k rozporu mezi tím, co člověk chce a co může vykonávat,
- **nevalné vztahy na pracovišti** = možnou příčinou jsou například nedostačující informace, omezování, námitky k chování pracovníků apod.,
- **dojmy vztažené na zaměstnání či kariéru** = mohou vyvstat například při povýšení do nové pozice, která může být nad síly jedince nebo si na tuto pozici dostatečně nevěří. Dále také v případě malého kariérního růstu nebo pokud není jedinec povyšován vůbec a pokud není jistota stability v zaměstnání,
- **externí tlak** = dochází zde k rozporu mezi rodinnými nároky a nároky organizace. Základním problémem je zde optimální sladění soukromého života s tím pracovním. Problémy nevyhovující pracovní doby, služebních cest, lokace firmy apod. Na tyto faktory organizace často nebere zřetel a jsou tak pro jedince velmi stresující. (Armstrong, 1999)

#### 3.4.4 Motivace a peníze

Ve hmotných faktorech ovlivňující motivaci dominují peníze. Mnoho lidí je přesvědčeno, že se jedná o skutečný a opravdový motivační prostředek, díky kterému lidé podávají maximální výkony. (Niermeyer, 2005)

Kromě toho se jedná o mohutnou sílu přímo nebo nepřímo spojenou s uspokojováním mnoha potřeb. Může se jednat o základní potřeby, anebo potřebu sebeúcty. Díky nim se totiž lidé odlišují od ostatních spolupracovníků. Pokud lidé dostanou přidáno, mají pocit, že si jich a jejich práce zaměstnavatel cenní. (Armstrong, 1999)

Jiří Plamínek ve své knize uvádí, že tento způsob motivace se ve firmách ukázal jako slepá ulička, protože peněz ve firmách není nikdy dost a funguje to tedy jen velmi omezenou dobu. Lidé si pak navyknou a požadují pořád víc. (Plamínek, 2010)

## **3.5 Teorie motivace**

Řízení odměňování ukazuje, jak vysokého výkonu může motivovaný člověk dosáhnout. Je důležité pochopit faktory, které motivují lidi, a jak s jejich pomocí vytvářet procesy a postupy v odměňování, které nezvýší jen motivovanost, ale i pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní chování. Teorie motivace představují návod k praktickým krokům potřebných pro vytvoření efektivního systému odměňování. Nedoporučuje se spoléhat na jeden koncept, ale je zapotřebí kombinovat více teorií najednou. (Armstrong, 1999)

### **3.5.1 Teorie instrumentality**

Tato teorie je z druhé poloviny 19. století. Pojem „instrumentalita“ vyjadřuje, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Lidé jsou tedy motivováni k práci, pokud jsou odměny a tresty přímo svázány s jejich výkonem. Teorie funguje na principu upevňování přesvědčení lidí. Ti získávají podnikáním kroků zkušenosti a uspokojují tím své potřeby. Určité kroky pomáhají k dosahování cílů, některé ovšem méně. Pokud jsou při dosahování cílů úspěšní, odměna představuje pozitivní podnět, který si zapamatují a pokud se objeví podobná situace, reagují stejně. Trest a selhání představují negativní upevňování přesvědčení a hledá se jiný nástroj k dosažení cíle. Jinak se tento zákon nazývá zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 1999)

Teorie instrumentality je hlavně založena na vnější kontrole. Nerespektuje některé lidské potřeby. Nepočítá ani se silným vlivem neformálních vztahů mezi pracovníky. (Armstrong, 1999)

### **3.5.2 Teorie potřeb neboli teorie zaměřená na obsah**

Teorie vychází z přesvědčení, že každá neuspokojená potřeba vytváří napětí. Rozpoznáním cíle a uspokojením potřeby se opět nastolí rovnováha. Každá osoba má ale jiné potřeby a je to spojené s prostředím, ze kterého jedinec pochází a na výchově. Neexistuje však jednoznačný vztah mezi potřebami a cíli. Čím déle potřeba trvá, tím se může

okruh cílů rozšiřovat, a naopak jeden cíl může uspokojit hned několik potřeb. (Armstrong, 1999)

### 3.5.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie potřeb je neznámější a měla doposud největší vliv. Americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow vytvořil teorii hierarchie potřeb také známou jako Maslowovu pyramidu. (Tureckiová, 2004)

*Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb*



Zdroj: (Tureckiová, 2004)

Z obrázku vyplývá, že potřeby rozdělil vzestupně do pěti kategorií. Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí patří mezi nižší neboli nedostatkové potřeby. Sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace jsou označovány jako vyšší neboli růstové potřeby. Podle jeho předpokladů má teorie představovat obecnou teorii motivace použitelnou pro většinu lidí s tím, že mělo být nejprve dosaženo nižších potřeb a až pak mohly být uspokojovány potřeby z vyšší hierarchie. Později byly tyto předpoklady kritizovány a vznikaly tak další motivační teorie. (Tureckiová, 2004)

**Fyziologické potřeby** – důležité pro přežití. Tato skupina zahrnuje potraviny, vodu a kyslík. Fyziologické potřeby pomáhá zastřešovat plat. Nejprve musí být uspokojeny tyto potřeby, aby mohlo dojít k uspokojení potřeb výše v hierarchii. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

**Potřeby bezpečí** – ochrana proti nebezpečí a jistota. Uspokojují prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a jistotu pracovního místa. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

**Sociální potřeby** – potřeba přátelství, lásky a potřeba patřit do nějaké skupiny. V praxi to může znamenat sociální kontakt se spolupracovníky patřící do určité skupiny. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

**Potřeby uznání** – potřeba sebeúcty, teda hodnocení sebe samotným a prestiž, tedy respekt ostatních. Je to touha po úspěchu a svobodě, ale také pozornost a uznání od ostatních. Tato potřeba již nemusí být společná pro všechny. Z manažerského hlediska přináší uspokojení z práce a různé formy neformálního odměňování jako například pozitivní hodnocení pracovního výkonu. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

**Seberealizace** – rozvoj schopností a dovedností. Seberealizace se uspokojuje díky vzdělávání a rozvoji jak osobnostně, tak odborně. Jedinec ukazuje svůj talent, potenciál a možnost samostatného rozhodování. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

### 3.5.2.2 Alderferova ERG teorie

Alderferova ERG teorie je založena na třech základních kategoriích existence (E – existence needs), sounáležitosti (R – relatedness needs) a růstu (G – growth needs).

**Existence** – žízeň, hlad, plat a zaměstnanecké výhody. Tato kategorie obsahuje fyziologické potřeby v Maslowově hierarchii.

**Sounáležitost** – mezi prvky procesu sounáležitosti patří přijetí, pochopení a vliv lidí, zapojujících se do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí.

**Růst** – jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb, protože lidé využívají příležitosti, aby se stali tím, čím se můžou stát. (Armstrong, 1999)

### 3.5.2.3 McClellandova teorie potřeb

Autor této metody založil klasifikaci potřeb na studiu manažerů. Jedná se o tři potřeby.

- **Potřeba úspěchu** – v souvislosti s konkurencí posuzovaná na základě vlastního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti** – popsána přátelskými a soucitnými vztahy s ostatními lidmi.
- **Potřeba moci** – potřeba ovlivňovat nebo řídit ostatní. (Armstrong, 1999)

Jiří Dědina a Václav Cejthamr navíc v McClellandově motivační teorii úspěchu uvádí ještě jednu potřebu, a to vyvarování se. (Dědina & Cajthamr, 2005)

#### 3.5.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Autor tohoto dvoufaktorového modelu zkoumal spokojenost a nespokojenost s prací techniků a účetních, kterých se dotazoval, co v nich vyvolává výjimečně špatné a výjimečně dobré pocity v souvislosti s jejich prací. Výsledkem byly dvě skupiny faktorů. (Armstrong, 1999)

**Motivační faktory** – týkají se obsahu práce, a to především úspěchu, odpovědnosti a možnosti povýšení. Motivační faktor souvisí s vnitřní motivací.

**Hygienické faktory** – týkají se kontextu práce a jsou spojeny se mzdou a pracovními podmínkami. Hygienické faktory jsou prevencí nespokojenosti s prací. (Armstrong, 1999)

Model je kritizován z pohledu metody výzkumu, dále že nezohledňuje vztah mezi spokojeností a výkonem, a také nízkým počtem respondentů. Přesto má ale Herzbergův model úspěch. Jednak pro snadnou pochopitelnost a reálnost a také poukazuje na to, jaké mají pozitivní účinky vnitřní motivátory a bere v úvahu peněžní i nepeněžní faktory. (Armstrong, 1999)

### **3.5.3 Motivační teorie zaměřené na proces**

#### **3.5.3.1 Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti, jindy také nazývané ekvity, se zabývá tím, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s ostatními lidmi. Teorie předpokládá, že spravedlivé zacházení zaručí lepší motivaci a naopak. Existují dvě formy spravedlnosti.

**Distributivní spravedlnost** – jak se lidé cítí, když jsou odměňováni dle svého přínosu v porovnání s jinými.

**Procedurální spravedlnost** – jak lidé vnímají spravedlnost postupů v organizaci například při povyšování. (Tureckiová, 2004)

#### **3.5.3.2 Vroomova teorie očekávání**

Teorie předpokládá, že pokud úsilí pracovníka povede k žádoucím výsledkům, tím efektivněji bude pracovník vykonávat svoji práci. Cílem nebo výsledkem může být vyšší plat, kariérní postup, rozvoj, uznání nebo seberealizace.

Vroomova teorie očekávání je složena ze tří proměnných: Valenci, prostředků a očekávání. Valence je preference určitého výstupu jedince, prostředky se vztahují k výkonu a potřebám a očekávání je volba mezi alternativními formami chování.

Motivační síla se dá vyjádřit rovnicí, kde M je motivace, V součet produktů valencí všech výstupů a E síla očekávání, že bude těchto výstupů dosaženo.  $M = V \times E$ . (Tureckiová, 2004)

### **3.5.4 McGregorova teorie X a teorie Y**

Douglas McGregor klade důraz na manažery, kteří musí porozumět lidské povaze a posoudit tyto rysy s ohledem na manažerskou praxi. Autor teorií byl přesvědčený, že efektivní manažer se musí dívat na motivaci pracovníků a na jejich postoje k práci. Navrhl tedy Teorii X a Teorii Y. Pochopením předpokladů těchto teorií by ulehčilo porozumění vlastních názorů na lidské chování a na styl vůdcovství. (Wehrich & Koontz, 1998)



#### **3.5.4.1 Teorie X**

Mezi předpoklady teorie X patří, že lidé neradi pracují, potřebují být usměřováni a řízeni a chtějí jistotu nikoliv odpovědnost. Manažeři si o pracovnících myslí, že je práce nezajímá a necení si jí. Mají tendenci je kontrolovat a direktivně řídit. Připomínají jim, že mají splnit své úkoly a přebírají odpovědnost za své podřízené. Odměnou pro takové zaměstnance jsou především peníze. (Veber, 2009)

#### **3.5.4.2 Teorie Y**

Teorie Y vychází z toho, že lidé rádi pracují, sami se motivují a jsou odpovědní. Manažeři hodnotí pracovníka jako schopného, uplatňují demokratický styl řízení. Jako stimul používají nepeněžní formy odměny. (Wehrich & Koontz, 1998)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika jednotlivých manažerů**

#### **Manažer č.1 – Jaroslava Vyskočilová**

Jaroslava Vyskočilová zastává pozici Executive Housekeeper v společnosti Vienna House, konkrétně v hotelu Diplomat Prague a má v odvětví hotelnictví a pohostinství mnohaletou zkušenost. Za svou kariéru vedle nespočet osob a jejich motivování a vedení považuje za svůj koníček. Společnost Vienna House je nezávislá hotelová skupina, jejíž oblast působnosti se vztahuje především na Evropu. Společnost má již třicetiletou zkušenost v odvětví hotelového managementu a množství know-how, co se týká řízení projektů.

#### **Manažer č.2 – PhDr. Jaroslav Louka**

PhDr. Jaroslav Louka je předsedou představenstva akciové společnosti Institut certifikace účetních. Vystudoval FF UK v roce 1980 se zaměřením na sociálně-psychologickou tematiku. Ve své více jak třicetileté kariéře prošel institucemi jako jsou například Skanska, London School of Modern Languages a počínaje rokem 1991 společností ISU (dnes Institut certifikace účetních). Ve své kariéře nasbíral mnoho zkušeností s přípravou a realizací vzdělávacích projektů. Byl jeden z realizátorů „Systému certifikace a vzdělávání účetních v ČR“, v pozici manažera projektu. Od roku 2001 do roku 2003 byl technickým poradcem pro Vzdělávací výbor Mezinárodní federace účetních.

#### **Manažer č.3 – Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.**

Vedoucí katedry Ekonomie a práva na ŠKODA AUTO Vysoká škola. Absolvent Masarykovy Univerzity v Brně, obor filosofie a ekonomické vědy. Na Ekonomicko-Správní Fakultě Masarykovy Univerzity v Brně obhájil v roce 2008 doktorskou disertační práci a získal titul Ph.D. V letech 1997–2003 přednášel na katedře makroekonomie Národohospodářské fakulty VŠE v Praze, kde později také působil jako proděkan pro

pedagogickou činnost. V letech 2008–2017 působil jako prorektor pro pedagogickou a studijní činnost na Vysoké škole obchodní v Praze.

Svou pedagogickou a odbornou činnost zaměřuje na makroekonomii, mikroekonomii, mezinárodní ekonomii. V ekonomické teorii se zaměřuje na přístupy nové keynesovské ekonomie a jejich aplikace v hospodářské politice.

#### **Manažer č.4 – Manažer si nepřál být jmenován**

Manažer si přál zůstat anonymní a nezveřejnit bližší informace ani o své společnosti. Pohybuje se v oblasti lidských zdrojů.

#### **Manažer č.5 – Michael Chlumský**

Michael Chlumský pracuje na pozici manažera obchodu. Má dlouholeté zkušenosti v oblasti energetiky, kde pracoval jako manažer přes 10 let.

## **4.2 Řízené rozhovory s manažery**

Vybraným manažerům bylo položeno 16 totožných otázek prostřednictvím řízeného rozhovoru. Níže jsou uvedeny otázky a odpovědi jednotlivých manažerů.

*I. Co pro Vás znamená pojem motivace a co si pod ním představíte?*

**Manažer č. 1:** Motivace je pro mě nějaké vyburcování lidí k lepšímu pozitivnímu výkonu. Představu o motivaci má každý člověk jinou. Pokud se zeptáme řadových zaměstnanců, většinou si představují pouze finanční ohodnocení. Nicméně motivace má širokou škálu možností a je třeba každého zaměstnance motivovat jinak, dle jeho potřeb.

**Manažer č. 2:** Motivace a její souvislost s vedením lidí považuji za zcela zásadní fenomén, který je rozhodujícím faktorem, na němž závisí úspěch či neúspěch podnikatelského záměru. Jedná se o celý souběh podnětů, které aktivují pracovní týmy zaměstnanců ke splnění vytyčených cílů (úkolů). Bez ohledu na individuální rozdíly je motivování pro dosažení cílů jedním z hlavních úkolů vedoucího týmu. Motivace je jakási vnitřní energie, která spouští výkonnost člověka nebo pracovního týmu a jeho tvůrčí potenciál.

**Manažer č. 3:** Nástroje a způsoby, které vedou k vyšším pracovním výkonům a ke spokojenosti v zaměstnání (pracovní pohoda) a současně i k loajalitě vůči firmě, kde pracuji.

**Manažer č. 4:** Pokud se bavíme o motivaci v zaměstnání, tak je to způsob, jak docílit toho, aby lidé podávali lepší výkony, byli spokojenější v práci, případně setrvali v zaměstnání.

**Manažer č. 5:** Pojem motivace je pro zaměstnance dost důležitý, pro každého je ale motivace jiná. Samozřejmě, že chodíme do práce pro peníze, takže převážná část zaměstnanců upřednostní finanční složku, pro jiného je to třeba lepší automobil, příspěvek na kulturní akce, věcný předmět nebo dovolená. Může to být samozřejmě i karierní postup. Je dobré to probrat osobně s každým zaměstnancem, co by jeho konkrétně motivovalo. Motivací se může vytvořit i zdravé konkurenční prostředí ve firmě, a to zlepšuje výkonnost zaměstnanců.

**Shrnutí:** Všichni manažeři se shodují v tvrzení, že motivace je určitým nástrojem, jak své zaměstnance vést k lepším výkonům na pracovišti a způsobem, jak zajistit spokojenost zaměstnanců, avšak je potřeba ke každému přistupovat individuálně.

*II. V případě, že byste zastával/a pozici nadřízeného, co by Vás motivovalo k většímu pracovnímu nasazení?*

**Manažer č.1:** Jednoznačně pocit uznání od nadřízeného, pocit že jsem pro něj důležitá, pocit že si všiml, že dělám něco navíc nebo „jen“ toho, že dělám svoji práci dobře. Pociť, že můj nadřízený ví, v čem jsem dobrá, a to také u mě rozvíjí (zaměření se na silné stránky), dále také možnost dalšího vzdělávání a rozšiřování obzorů.

**Manažer č.2:** Zásadní je, abych znal smysl a očekávaný výsledek nebo efekt, s kterým se také mohu z hlediska svého hodnotového systému identifikovat. Očekával bych, že za mé pracovní nasazení budu oceněn (např. finančně, morálně nebo postupem v kariérním žebříčku)

**Manažer č.3:** Faktorů je více: Adekvátní finanční ohodnocení a případně další benefity, smysluplná práce, přátelský pracovní kolektiv, možnost dalšího postupu či respektované vedení.

**Manažer č. 4:** Pro mne jsou základní 2 druhy motivace – peníze a volný čas. To znamená, že v mém případě by pro mne bylo určitě motivující zvýšení mzdy a přidání dovolené, sick day apod. Ostatní druhy motivace (stravenky, poukázky, slevy, příspěvky) jsou určitě příjemné benefity, ale nemají takový vliv na odvedenou práci.

**Manažer č. 5:** Mne by asi motivoval postup na vyšší pozici a finance.

**Shrnutí:** Manažeři se u této otázky shodli, že z pohledu podřízeného by pro ně byla důležitá možnost dalšího rozvoje, adekvátního ocenění, respektu ze strany nadřízeného. Dalším důležitým faktorem se ukázala být smysluplnost vykonávané práce.

*III. Jak motivujete své zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu z pozice nadřízeného?*

**Manažer č.1:** Každého různě. Je to přesně o tom, vědět v čem je kdo dobrý, a na to se zaměřuji. Víím, že mě osobně stačí, když mi nadřízený zaplatí vzdělávací seminář, což nemusí být motivací pro každého. Z denního života – motivaci začínám u dobré nálady a pohodové atmosféry v týmu. Motivace pokračuje slovy prosím a děkuji, dále pokračuje u obyčejného zájmu o práci podřízených. Věnování času tomu, zastavit se na chvíli a promluvit s nimi, je též motivace a návazně jim třeba vysvětlit, co se jim povedlo, stejně jako věnovat čas tomu, co se nepovedlo. A pro mě je nejtěžší, v reálném pracovním prostředí, umět jim naslouchat, mít ten čas a trpělivost a nechat je chvíli mluvit, neskákat do řeči, když si neumějí vybavit přesná slova nebo jen o tom přemýšlejí. Z „hodnotných motivací“ – ocenit (finančně) nebo nějakým bonusem v dané konkrétní situaci. Konkrétním příkladem je situace z nedávné doby: Mám podřízenou, která má syna. Říkala, že si její devítiletý syn přeje oslavu s kamarády, ale že vůbec neví, jak to má stihnout připravit. Než odcházela domů nesla si krabici chlebičeků za zvýhodněnou cenu a malý dort. Výsledek byl neuvěřitelně pozitivní.

**Manažer č.2:** Seznámením zaměstnanců s dlouhodobou strategií společnosti. Stanovením dílčích nebo operativních cílů pro jednotlivé zaměstnance. Uzavřením dohod na finanční bonus v případě splnění úkolů. Jedenkrát ročně vyhodnocení pracovní aktivity zaměstnance v souvislosti s dosaženým výsledkem hospodaření celé společnosti. Důležitý je také osobní příklad a neformální autorita manažera podložená odbornou erudicí.

**Manažer č.3:** Na své pozici vedoucího katedry Ekonomie a práva ve ŠKODA AUTO Vysoká škola je motivace pracovníků z mé pozice komplikovanější, protože je víceméně určena celkovou firemní politikou. Z mé strany se snažím o přátelské prostředí a v případě nestandardní situace volit takové řešení, aby podřízení měli pocit, že jejich nadřízený stojí za nimi, případně ve vedení prosazovat taková řešení, které nebudou zbytečně administrativně zatěžovat pracovníky naší katedry.

**Manažer č. 4:** Vzhledem k tomu, že mám v rámci firemních pravidel omezené možnosti motivovat svůj tým pomocí peněz nebo dalších finančních benefitů, snažím se alespoň vytvořit příjemné a přátelské pracovní prostředí a vycházet vstříc požadavkům každého jedince.

**Manažer č. 5:** V mém případě je to hlavně přirozená autorita a přehled k dané problematice. Rád pomáhám otevřít našim obchodníkům dveře k zákazníkovi a dokážu je provést celým obchodem. Potom je práce baví a chodí do práce rádi. Pokud jsem s jejich prací spokojený, finančně je mohu ohodnotit.

**Shrnutí:** V tomto případě se většina manažerů snaží na pracovišti naladit přátelskou atmosféru a ukázat "lidskou" stránku manažera, tedy vycházet svým zaměstnancům vstříc a ukázat jim podporu. Manažeři také samozřejmě využívají finanční ocenění jako důležitý faktor při motivování. Finanční ocenění je však limitováno vedením firmy.

#### *IV. Jak hodnotíte nabídku sociálních benefitů Vaší společnosti?*

**Manažer č.1:** Dobře. Jsme tak někde uprostřed, ale určitě se s benefity pracuje v celé naší společnosti.

**Manažer č.2:** Sociální benefity jsou v posledním době velice používaným nástrojem motivace, nicméně je považuji spíše za doplňkovou formu. V naší společnosti sociální benefity nepreferujeme.

**Manažer č.3:** Vzhledem k tomu, že určitým způsobem patříme do struktury ŠKODA AUTO je nabídka uspokojivá a řekl bych, že dokonce nadstandardní.

**Manažer č. 4:** V porovnání s konkurencí na trhu bych řekl, že nabídka benefitů je spíše podprůměrná. Určitě bych uvítal větší nabídku vzdělávacích programů a kurzů.

**Manažer č. 5:** Dostáváme stravenky, případně příspěvek na penzijní připojištění již nabízí hodně zaměstnavatelů i ten náš. Zaměstnavatel nám začal posílat měsíčně peníze na caffeterii, která se dá využít na kulturní akce, nebo vouchery pro ženy do kosmetických a kadeřnických salonů. Určitě to prospívá k větší pohodě ve firmě.

**Shrnutí:** Zde se ukazuje různorodost v přístupu jednotlivých manažerů potažmo společností k sociálním benefitům. Ku příkladu manažer č. 2 sociální benefity nepreferuje, zatímco u manažera č. 3 je čitelná spokojenost s nabídkou, kterou jeho společnost nabízí.

*V. Jak se podle Vás odráží individuální výkon zaměstnanců do jejich odměňování?*

**Manažer č.1:** Toť otázka. Mně se nelíbí dnešní trend odměňování, který je v naší společnosti zaveden. Tzn. stejná pozice = stejné finanční podmínky bez jakéhokoli posouzení. V praxi to znamená že zaměstnanec, který je v pracovním poměru třeba 5 let, zná svoji práci a je samostatný, má stejné finanční ohodnocení jako ten, co právě nastupuje. Líbilo by se mi individuální ohodnocení.

**Manažer č.2:** Výkonnost a tomu odpovídající odměnu (v tomto případě finanční) považuji za osvědčený a rozhodující motivační nástroj, jakkoli to některé výzkumy nepotvrzují. Odměňování formou prémie nebo výraznou diferenciací platů musí být velice obezřetné a v případě jednotlivých zaměstnanců „zasloužené“, jinak může vyvolat u dalších pocit nespravedlnosti a nežádoucí rivalitu v pracovním týmu.

**Manažer č.3:** Je uplatňován tarifní systém, který současně zohledňuje i výkon pracovníků (odborné kompetence, znalost anglického jazyka). Současně má vedení prostor i pro odměňování za nadstandardní výkony, případně zpracování určitých věcí nad rámec pracovních povinností zaměstnance (což je pravidelně uplatňováno jednou za půl roku).

**Manažer č. 4:** Ve větších firmách vždy záleží na přímém nadřízeném/manažerovi daného člověka, který musí individuální výkony zaměstnance vhodně prezentovat a získat tak možnost vyšší odměny. Není v silách užšího vedení, aby všechny své zaměstnance odměňovala individuálně a spravedlivě jen na základě svých informací.

**Manažer č. 5:** Záleží jak u kterého zaměstnavatele, někde máte danou výši hrubé mzdy a nic víc. Mne vždy zajímal spíš plat složený z několika složek. První byl fix, dále osobní ohodnocení. Zde může nadřízený svému podřízenému touto částkou říct, jak je s jeho prací spokojen. A dále je zde výkonová složka, která je závislá na tom, jak zaměstnanec odvádí svou práci neboli provize.

**Shrnutí:** U této otázky se manažeři shodují v názoru, že odměňování na základě individuálních výkonů považují za užitečný nástroj a ve většině je v jejich firmách zavedeno.

*VI. Jaký máte názor na negativní motivaci, je podle Vás prospěšná? Odůvodněte prosím.*

**Manažer č.1:** Asi nevím, jestli si pod negativní motivací umím něco představit? Vše, co je negativní má negativní dopad na tým a na výsledek týmu.

**Manažer č.2:** Za negativní motivaci v případě vedení lidí a pracovního týmu je zpravidla považována obava ze ztráty zaměstnání a s tím související existenční problémy. Dále podceňování schopností zaměstnance, vytváření atmosféry strachu na pracovišti, anebo nevhodné formy soutěživosti a rivality mezi zaměstnanci. Podle mého názoru negativní motivace výše uvedeného typu a formy nepřináší z dlouhodobého pohledu očekávané výsledky. Většinou vede k nežádoucí fluktuaci zaměstnanců, ke špatným mezilidským vztahům a snížení výkonnosti. Na druhou stranu se domnívám, že jsou pracovní kategorie a činnosti (např. manuální činnosti a další práce, kde není potřeba vyšší úroveň kooperace nebo činnosti s vysokou délbou práce), kde správný mix „negativní“ a „pozitivní“ motivace přináší výkonnost a úspěch - známá je bismarckovská metoda tzv. „cukru a biče“.

**Manažer č.3:** Zcela určitě ne. Negativní motivaci považuji za nevhodný nástroj, který může pomoci pouze krátkodobě, ale dlouhodobě motivaci zaměstnanců poškozují.

**Manažer č. 4:** Negativní motivace je určitě důležitá součást motivačního procesu. Měla by být ale v rovnováze, případně v menšině oproti motivaci pozitivní. Rozhodně by neměla převažovat, protože pak může mít opačný účinek a lidi naopak demotivovat.

**Manažer č. 5:** Někdy jsou na zaměstnance stanovené vysoké nároky, na které nemohou dosáhnout a potom jsou spíše demotivující. Někteří zaměstnavatelé mění průběžně kritéria pro splnění provizní složky až do té fáze, že zaměstnanec začne hledat jinou práci, nebo



raději odejde sám. U každého zaměstnání je motivace různá, nedá se jednostranně odpovédět.

**Shrnutí:** Negativní motivaci považují manažeři za neúčinnou, nevhodnou či vedoucí k nepříjemným vztahům a napětí na pracovišti. Za zmínku ovšem stojí poznámka dvou manažerů o správné kombinaci pozitivní a negativní motivace, která může být naopak jednou z účinných metod.

*VII. Jaký je Váš postoj k zajištění pracovního rozvoje a kariérního růstu Vašich zaměstnanců?*

**Manažer č.1:** Naprosto kladný! Podporuji rozvoj a vzdělávání, pokud o to zaměstnanec stojí.

**Manažer č.2:** Osobní rozvoj a příležitost posunutí se v kariérním žebříčku považuji za jeden z nejdůležitějších faktorů motivačního systému, zejména u mladších kategorií zaměstnanců, protože souvisí s naplněním osobních ambicí a ve svém důsledku i naplnění finančního uspokojení jednotlivce, což je v dnešní době považováno za měřítko osobní úspěšnosti v životě.

**Manažer č.3:** Určitě vysoce pozitivní. Dokonce ho považuji za nejdůležitější motivátor (spolu s adekvátním finančním ohodnocením).

**Manažer č. 4:** V tomto směru se vždy snažím podporovat kariérní růst, pokud k tomu má zaměstnanec předpoklady.

**Manažer č. 5:** Doba nás žene rychlým tempem dopředu, na zaměstnavatele jsou kladeny vysoké nároky a ty lze zajistit pouze rozvojem, školením a zdokonalováním zaměstnanců. Pokud někdo mezi zaměstnanci dosahuje lepších výsledků, umožnit mu kariérní růst, ale pozor, není to cíl každého. Nejsme všichni stejní, někdo je spokojený s tím, co a jak dělá.

**Shrnutí:** Manažeři se zde k otázce kariérního růstu a rozvoje postavili jednoznačně kladně. Považují ho za důležitý faktor motivace.

### VIII. *Jakým způsobem zjišťujete potřeby svých zaměstnanců?*

**Manažer č.1:** Individuálně viz body výše. Někdo má svoji potřebu, která je pro něj velice důležitá v tom, že potřebuje přijít o 10 min později, protože vodí dítě do školky, někdo v tom, že stojí o služby o víkendu, protože si potřebuje vydělat více peněz. Snažím se, pokud se tím neporušují pravidla týmu a je to možné, tak vyhovět potřebám zaměstnanců.

**Manažer č.2:** Neumím odpovědět, otázka je nejasná – které potřeby? Jsou zde na mysli potřeby týkající se pracovního prostředí nebo bezpečnosti práce? Sexuální potřeby, potřeba finančního zajištění? Obecně si myslím, že společnost vůči zaměstnanci má povinnosti vycházející ze zákoníku práce a má zaměstnanci nabízet příležitosti.

**Manažer č.3:** Ve firmě (resp. ve ŠKODA AUTO Vysoká škola) jsou potřeby pravidelně monitorovány, a to v rámci všech zaměstnanců prostřednictvím anonymní ankety.

**Manažer č. 4:** Se svým týmem jsem v každodenním osobním kontaktu a věřím, že se mi nebojí kdykoliv říct o svých problémech nebo potřebách. Navíc máme i pravidelné osobní pohovory, tzv. 1-2-1 meeting, kde mohou v klidu a soukromí vyjádřit všechny své potřeby a přání.

**Manažer č. 5:** Jednou až dvakrát do měsíce F2F s každým podřízeným, zjistit, jak je spokojený nejen v práci, ale i v osobním životě. Nastavit si společný směr, a právě tu správnou motivaci.

**Shrnutí:** Manažeři si ve většině zjišťují potřeby svých zaměstnanců individuálně a mají k nim osobní přístup, objevila se také možnost získávání informací o potřebách prostřednictvím anket. Potřeby zaměstnanců jsou pro jejich spokojenost významné, tudíž jim dotazování manažeři přikládají patřičnou důležitost.

IX. *Jak hodnotíte význam peněz pro motivaci zaměstnanců? Je to nástroj, který může trvale zvyšovat motivovanost?*

**Manažer č.1:** Rozhodně ne! Jak jsem již psala, přestože řadoví zaměstnanci si většinou pod pojmem motivace umí představit pouze finanční ohodnocení, já věnuji čas tomu, abych jim

vysvětlila širší pojem motivace. Pokud se nebudou cítit dobře v týmu, nebudou na sebe hrdí a nebudou cítit uznání nadřízeného. Žádné finanční ohodnocení toto nenahradí.

**Manažer č.2:** Jak už bylo uvedeno výše, finanční odměňování je jeden z nejdůležitějších nástrojů motivování k výkonnosti, ale jako prostředek sám o sobě má svoje meze. Trvale na motivování pouze penězi nelze spoléhat. Osobní aspirace na životní status (např. úroveň bydlení, automobil, volnočasové aktivity) se u jednotlivců mohou významně lišit. Jakmile jsou tyto ambice dosaženy či naplněny, přestává zvyšování finanční motivaci působit jako další akcelerátor výkonnosti.

**Manažer č.3:** Je samozřejmě důležitý, resp. spolu s ad 7) za nejdůležitější. Ale pouze do určité míry a musí být zřetelné s čím a za jakou práci je odměňování spojené.

**Manažer č. 4:** Peníze jsou podle mne nejdůležitějším nástrojem motivace. Trvale motivovat zaměstnance ale mohou pouze tehdy, jsou-li trvale navyšovány, třeba i jen po menších částkách.

**Manažer č. 5:** Nástroj to rozhodně je, ale jen do určité míry. Po určité době se zaměstnanec vypálí a nejde to do nekonečna. Některé společnosti to takto dělají a zhruba po 3 až 5 letech zaměstnance obmění. Důležité jsou i vztahy na pracovišti.

**Shrnutí:** U této otázky se manažeři názorově rozcházejí, ale nijak významně. Například manažer č. 1 uvádí, že preferuje spíše jinou formu motivace nežli finanční odměňování. Manažer č. 2 i manažer č. 5 poukazují na postupnou ztrátu významu finančního odměňování jako motivátoru, jelikož význam pro jednotlivce může časem klesnout či vymizet. Ostatní manažeři se vyjadřují k finančnímu oceňování kladně.

*X. Má podle Vás stimulace převahu nad vnitřní motivací zaměstnanců? Odůvodněte prosím.*

**Manažer č.1:** Je třeba si uvědomit, že všichni pracujeme proto, abychom si vydělali peníze na to, abychom uspokojili své další potřeby tzn., že mzda a peněžní odměna musí být. Pokud je správně nastavena k dané pozici, tak nemá převahu nad vnitřní motivací! Dělala jsem kdysi několik anket s otázkou: Co je pro zaměstnance důležitější? Odměna tisíc korun nebo pocit, že si jich vedoucí váží? Přestože se jednalo v anketách o řadové zaměstnance (tzn.

jejich mzda nebyla vysoká), převažovala odpověď, že se potřebují chodit rádi do práce, a to souvisí s vnitřní motivací.

**Manažer č.2:** Motivační stimuly přicházející z vnějšku (od vedoucího týmu nebo tlaku existenčního – splácení hypotéky, zajištění rodiny) jsou zcela běžné a troufám si tvrdit, že dominují u převážné části pracující populace. Tyto vnější stimuly však musí být z větší nebo menší míry v souladu s tzv. vnitřní motivací, jinými slovy, práce nás musí také trochu bavit, zajímat, přinášet nám vlastní uspokojení. Typickou kategorií lidí, kteří jsou vnitřně motivováni k určité činnosti, a to bez potřeby vnější stimulace ve standardní formě (tj. peníze, kariéra), jsou například vědci, vynálezci, umělci, duchovní, mnohdy i učitelé a další. Odpověď na otázku tedy je, že stimulace (vnější) při motivaci a vedení lidí má dominantní roli, avšak spoléhá i na určité přijetí a zvnitřnění předkládaných stimulů.

**Manažer č.3:** Nemá, resp. jsou to spojené nádoby. Bez vnitřní motivace zaměstnance ho lze obtížně motivovat.

**Manažer č. 4:** U většiny lidí ano. Vnitřní motivace zaměstnanců může fungovat jen tehdy, je-li zaměstnání bráno jako koníček, případně je-li díky němu dosaženo nějakého osobního cíle zaměstnance (postavení, možnost cestovat). U většiny lidí ale převažuje vnější motivace, a to především peníze, protože nikdo nebude chodit do práce zadarmo, je ze svojí vlastní vůle.

**Manažer č. 5:** Stimulace je podle mne taková rychlá motivace, po krátké době vyprchá. Zaměstnanec musí mít hlavně tu vnitřní, musí ji věřit sám a s tou mu rád pomůže.

**Shrnutí:** U této otázky se ve většině manažeri shodují na důležité symbióze mezi vnitřní motivací a vnějšími stimuly a jejich vzájemné důležitosti. Jsou však názorově mírně rozdílní při otázce dominance vnější stimulace nad vnitřní motivací. Například manažer č. 1 upřednostňuje (i dle svých zkušeností) vnitřní motivaci, zatímco manažer č. 4 poukazuje na to, že vnější stimulace je u většiny lidí dominantní.

XI. *Jaké máte zkušenosti s dopadem morálního oceňování Vašich zaměstnanců za jejich výkon?*

**Manažer č.1:** Naprosto kladné! V podstatě je jasné, že pokud zaměstnance umíme povzbudit, pochválit a poděkovat jim, tak dělají svou práci zodpovědně. Kladný dopad to má na atmosféru, neboť pokud zaměstnanci sami chtějí výsledky, jsou neuvěřitelné. Pokud manažer umí své lidi správně povzbudit, budou se snažit kvůli němu, aby ho neklamali!

**Manažer č.2:** Opět se jedná o velice individuální záležitost. Někdo má vyšší potřebu morálního ocenění, někdo naopak více ocení peníze, resp. kariérní postup. Rozhodně považují morální oceňování, které má náležitou formu a vážnost za pozitivní a potřebnou formu motivace při vedení lidí.

**Manažer č.3:** Pozitivní a považují morální ocenění za důležitý prvek motivace zaměstnanců.

**Manažer č. 4:** Morální oceňování je důležité k udržení stávajícího výkonu zaměstnance a k budování jeho sebedůvěry. Nemyslím si ale, že by se na základě morálního oceňování dala nějak zásadně zvýšit výkonnost zaměstnance. Má tedy spíše jen udržovací a potvrzovací roli.

**Manažer č. 5:** Pokud je zaměstnanec morální, stanoví si své cíle sám, ať jsou malé či velké, krátkodobé nebo dlouhodobé. Pokud jej práce nebaví, ať jde raději jinam, než aby demotivoval ostatní.

**Shrnutí:** Morální oceňování je dle názoru manažerů důležitým prvkem motivace a stavějí se k němu velice pozitivně. Opět je na místě porovnání názorů manažera č. 1, pro kterého je morální oceňování faktorem, který může zaměstnance namotivovat k lepším výkonům, a manažera č. 4, který je opačného názoru a morální ocenění vidí spíše jako způsob udržení dobré atmosféry a stávajícího výkonu.

XII. *Co si myslíte o tvrzení: „Pokud dostane podřízený přidáno, zvýší se jeho pocit důležitosti pro společnost“?*

**Manažer č.1:** Rozhodně nesouhlasím, pocit důležitosti se zvýší tím, pokud se o něj budeme zajímat.

**Manažer č.2:** Zvýšení platu, pokud se nejedná o celoplošné zvyšování z titulu inflace nebo vyjednávání odborů, pak to může mít u zaměstnance pozitivní efekt, kdy je mu dán jasný signál, že si ho společnost považuje. Zvýšení platu (o kolik) však musí korespondovat s očekáváním na straně zaměstnance. Pokud je očekávání výrazně vyšší je efekt a vnímání tohoto „ocenění“ zcela opačné.

**Manažer č.3:** Platí to pouze částečně, a to jenom v případě, pokud se s tím identifikuje zaměstnanec i vedení.

**Manažer č. 4:** Toto tvrzení je pravdivé, ale funguje pouze krátkodobě.

**Manažer č. 5:** Na chvíli tomu tak může být. Může se také stát, že si myslí, že je nenahraditelný. Ale to jsme všichni.

**Shrnutí:** Pro většinu manažerů je zvýšení platu signálem větší důležitosti zaměstnance pro společnost, avšak pouze do určité míry a za určitých podmínek, a to při vzájemné shodě v představách zaměstnance i vedení. Opačný názor zastává pouze manažer č. 1, který dává přednost zájmu a péči o zaměstnance.

*XIII. Jaký je Váš názor na firemní akce a aktivity? Považujete firemní akce a aktivity za užitečný prostředek ke zlepšení vztahů na pracovišti? Jaké Vaše firma organizuje?*

**Manažer č.1:** Určitě ano. V naší společnosti se pořádají různé akce – sportovní (bowling, kolo, běh aj.), kulturní (divadlo) i společenské (posezení u sklenky vína). Pravidelně také 2 x za rok teambuilding (2 noci mimo firmu).

**Manažer č.2:** Akce typu „Teambuilding“ jsou obvyklou formou vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a jsou velmi často využívány ve společnostech, které zaměstnávají velké počty zaměstnanců. Cílem takovýchto aktivit je, aby se zaměstnanci poznali i neformálně a lépe spolu komunikovali. Z doslechu vím, že účast na těchto akcích je považována často za povinnost a mnoho lidí (zejména, kteří mají rodinu) to nevnímá pozitivně. Možná je to otázka určitých kulturních zvyklostí, které se v naší společnosti ještě nezakořenily? V malých subjektech (např. do 20 zaměstnanců) se takovéto akce pořádají spíše jako oslava...např. narozenin nebo určitých svátků, příp. nějakého výročí nebo

úspěchu firmy. V naší společnosti je velice málo zaměstnanců, proto uvažované aktivity neorganizujeme.

**Manažer č.3:** Ano považuji, je to důležitá část motivace pracovníků a vytváření prostředí, kde se utváří loajalita a spokojenost zaměstnanců k firmě. Pravidelně jsou organizovány workshopy nebo teambuildingy (2 x ročně) a další akce, na které jsou zvaní zaměstnanci (vánoční večírek, případně oslava jubilea zaměstnanců a další). ŠKODA AUTO Vysoká škola pořádá nesčetně akcí, na které jsou zvaní zaměstnanci.

**Manažer č. 4:** Firemní akce a aktivity považuji za velmi důležitý nástroj budování týmu. Dle mého názoru tým, který se zná osobně a stráví spolu čas v neformálním prostředí, bude fungovat lépe. V naší firmě to jsou např. teambuildingy, vánoční večírky a týmové večere.

**Manažer č. 5:** Za mne určitě ano, nechce to nic okázalého. Je dobré stmelit kolektiv, nebráním se ani setkání s jejich partnery a partnerkami. U mne to vždy fungovalo.

**Shrnutí:** Opět ve většinovém zastoupení pozitivní názor na firemní akce a stmelování kolektivu. U většiny společností jsou akce jako teambuilding, firemní večírky a oslavy vcelku časté a manažeři je považují jak za příjemný, tak efektivní způsob zlepšování vztahů na pracovišti. Manažer č. 2 zde podotýká, že dle svých zkušeností teambuildingy nemusí být pro každého, a ne vždy splní svůj účel.

*XIV. Je podle Vás nějaký způsob motivace neefektivní? Pokud ano, jaký?*

**Manažer č.1:** Ano, určitě! Jak jsem již popisovala. Pokud někomu, kdo má např. špatnou rodinnou situaci, já to o něm vím a dám mu voucher na „valentýnkou večeri“ ve dvou. Další špatná motivace je ta, která zaměstnance spojuje s jeho slabými stránkami – např. kolegyně, která bytostně nesnáší tabulky a jakoukoli analytickou práci, neocení zaplacený drahý kurz na Excel. Dalším příkladem špatné motivace/bonusu: dávat kartu na parkování zdarma tomu, kdo nemá auto atd.

**Manažer č.2:** Neefektivní nebo dokonce demotivující mohou být právě motivační formy a techniky, které spoléhají pouze na jeden motivační faktor (např. morální ocenění nebo jen povýšení). Dále pak využívání „negativní motivace“, jak byla popsána výše u některých pracovních kategorií nebo činností.

**Manažer č.3:** Nadřazený a silový způsob řízení je neadekvátní a neefektivní.

**Manažer č. 4:** Vždy záleží na prostředí, v jakém je používána. Důležitý je i způsob, jakým je motivace komunikována. Každá nesprávně nebo nedostatečně komunikovaná motivace je neefektivní. Jako příklad neefektivní motivace můžu uvést třeba podílení se zaměstnanců na cílech společnosti, pokud jsou tyto cíle příliš vzdálené (např. společnost XY chce dosáhnout meziročního růstu cashflow 5 %, což je zaměstnanci pracujícím na pokladně celkem jedno)

**Manažer č. 5:** Takové to „musíš jinak“. Zaměstnanci nebo podřízení si již po nějaké době udělají obrázek o tom, co je motivuje. A když ne, hledají stejně důvody, proč to nejde.

**Shrnutí:** Manažeři zde uvádějí hned několik způsobů neefektivní a špatné motivace, jako například již zmíněnou negativní motivaci, nadřazenost a silový způsob řízení, dále také motivace, jež je špatně komunikována či ztroskotá na nedostatečných informacích o potřebách zaměstnance.

*XV. Jaký názor zastáváte v otázce vzdělávání manažerů v oblasti vedení lidí? Považujete ho za užitečné? Popřípadě jaké hledáte způsoby ke zvyšování odbornosti manažerů?*

**Manažer č.1:** Vedení lidí a různé styly jsou mým celoživotním koníčkem. Vzdělávám se stále a díky tomu zjišťuji, že pokud se držíte určitých jednoduchých zásad, tak mít tým motivovaných lidí, je v podstatě jednoduché. Nehledám cíleně, ale tím že mě to zajímá, tak se s tím přirozeně setkávám např. jsou to knihy, články, přednášky lídrů a manažerů, které uznávám, semináře + praxe.

**Manažer č.2:** Vzdělávání manažerů v oblasti řízení pracovního týmu považuji za důležité a z hlediska přínosu pro pracovní klima a výslednost naprosto nezbytné. Primárně je třeba si uvědomit, že pro vedení lidí musí mít budoucí manažer osobnostní předpoklady, ty je možné dále kultivovat a rozvíjet formou dalšího vzdělávání. Pokud tyto předpoklady dotyčný nemá, neměl by se správně do manažerské pozice ani dostat, bohužel tomu v praxi tak není, potom je „zvyšování odbornosti“ takového jedince minimálně mrháním prostředků. Vedle institucionálního vzdělávání vedení lidí (např. odborné kurzy, training tutora) se osvědčuje přirozený rozvoj a výchova manažerů v pracovním procesu od vedení malých pracovních



skupin až po vyšší manažerské pozice. Důležitou roli v tomto procesu hrajete tzv. firemní kultura, nápodoba a učení se od vzorů (nadřízených manažerů) ve svém okolí.

**Manažer č.3:** Určitě je důležitý a v tomto ohledu má naše firma propracovaný systém školení manažerů v oblasti vedení lidí.

**Manažer č. 4:** Vzdělávání manažerů považuji za užitečné v jakékoliv oblasti. Ohledně vedení lidí je důležité ke zvyšování výkonnosti celého týmu a případně i při řešení problémů, které se mohou v týmu objevit. Naše firma nabízí možnost vzdělávání manažerů, a proto využívám hlavně ty.

**Manažer č. 5:** Vždy je to jen ku prospěchu věci, z každého takového vzdělávání jsem si vzal své. Musí se to přizpůsobit na určité pozice. Velkou roli hraje osobní přístup.

**Shrnutí:** Znovu velice pozitivní názor od všech manažerů. Někteří manažeři si nové poznatky hledají sami, někteří preferují sbírání zkušeností od služebně starších kolegů a vedoucích, jiní zase využívají možnost vzdělávání a školení v rámci firmy.

XVI. *Využíváte v praxi nějakou z těchto motivačních teorií či jejich kombinace? (Maslowa pyramida potřeb, Alderferova ERG teorie, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, Teorie spravedlnosti, Vroomova teorie očekávání, McGregorova teorie X nebo teorie Y). Pokud ano, myslíte si, že jsou pro Vaši společnost efektivní?*

**Manažer č.1:** Víím, že jsme se je učili ve škole. Každá byla pro něco dobrá, nicméně si přesně nevybavuji detailně. Určitě znám Maslowu pyramidu potřeb. Kdybych si tyto teorie znovu oživila, jsem přesvědčená, že určitý díl jejich myšlenek jsem převzala z každé.

**Manažer č.2:** Teorie výše uvedených vědců jsou v obecné rovině stále platné již od 50. let minulého století. Aplikované podoby těchto motivačních teorií jsou dnes již běžně akceptovány a využívány, a to jak ve společnostech se zahraniční majetkovou účastí, tak i v našich českých firmách. Do budoucna bude jistě zajímavé, jak efektivní budou tyto motivační systémy korespondovat s hodnotovou orientací a očekáváním nastupujících generací (generace Y, Z) jejichž výchova, prostředí IT, způsoby komunikace, jsou diametrálně odlišné od generací starších a ekonomicky aktivních.

**Manažer č.3:** Nevyužívám. Teorie jsou pouze návodem a nemůžou detailně vystihnout všechny aspekty motivace a řízení lidí. Ale samozřejmě využívám parciální výsledky těchto teorií.

**Manažer č. 4:** Vědomě tyto teorie určitě nevyužívám. Ale vzhledem k tomu, že všechny tyto teorie vycházejí z běžného fungování firmy/společnosti, tak určitě mnoho nástrojů uvedených v těchto teoriích využívám nevědomě.

**Manažer č. 5:** Každá motivace je dobrá, některé společně, nebo jen jejich části. Já se snažím být vždy sám sebou, jít příkladem a tím motivovat podřízené.

**Shrnutí:** Povědomí manažerů o těchto motivačních teoriích zde určitě je, avšak nikdo z nich nevyužívá těchto teorií při práci se zaměstnanci přímo či vědomě.

## 5 Výsledky a celkové vyhodnocení

Cílem praktické části bakalářské práce bylo zjistit význam motivačních procesů při vedení lidí, význam motivačních prvků na pracovišti za účelem lepšího pracovního výkonu na pracovišti a v neposlední řadě také význam motivačních stimulů a jejich praktické uplatňování jednotlivými manažery. Data byla zjišťována pomocí řízených rozhovorů, a to s pěti manažery z odlišných odvětví a společností. Těchto 5 manažerů odpovídalo na šestnáct otevřených otázek, ve kterých uvedli své poznatky, zkušenosti a názory.

Byla provedena zajímavá komparace názorů a pohledů manažerů na důležité otázky týkající se motivace a vedení lidí. Všichni pracují v soukromých společnostech zaměřující se na účetnictví, vzdělávání, HR, cestovní ruch či energetiku.

V první otázce manažeři došli ke shodným závěrům, a to že motivace je zásadním fenoménem dnešní doby a nástrojem, jak vést zaměstnance k efektivnějším a lepším pracovním výkonům. Zároveň poukázali na důležitost individuálního přístupu, jelikož správná motivace může jednotlivci pomoci projevit jeho vnitřní potenciál.

V pozici podřízeného by pro dotazované manažery byla důležitá hlavně stránka možnosti dalšího kariérního růstu a rozvoje. Dalšími důležitými aspekty jsou také adekvátní ocenění za vykonávanou práci, respekt ze strany nadřízeného i jeho férové jednání a zejména smysluplnost práce, kterou by jako podřízení vykonávali, například možnost hmatatelně či vizuálně vidět výsledky své práce a její přínos pro společnost.

V individuální motivaci jednotlivých zaměstnanců se často přiklání k navození přátelské a příjemné atmosféry na pracovišti či zájmu o své zaměstnance. Starostlivý a otevřený manažer pak může svým sympatickým a pozitivním vystupováním motivovat své zaměstnance ke snaze o lepší výkon, aniž by pracovníky hnala vidina lepšího finančního ohodnocení. Dále také seznamování zaměstnanců s plány a vizí společnosti může navodit vyšší výkonnost zaměstnance, a tím tedy jeho motivaci.

Odpověď na otázku sociálních benefitů se lišila od manažera k manažerovi. Někteří z nich sociální benefity nepreferují, jelikož by je zaměstnanci mohli později brát jako samozřejmost, a ne jako výhodu či něco nadstandartního. Další jsou naopak s nabídkou

benefitů své společnosti spokojeni a využívají je, jiní by naopak uvítali širší nabídku, než se v jejich firmách a podnicích momentálně nabízí. Dá se tedy říci, že otázka benefitů je opravdu jen o přístupu vedení a jeho uvážení, zda je to významný motivační prvek pomáhající ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti či nikoliv.

Individuální ohodnocení jednotlivých zaměstnanců je ve společnostech hojně využíváno. Manažeři uváděli své pohledy například na preferenci služebně starších zaměstnanců a poukazovali na to, že právě oni by měli být skupinou, jež si zaslouží lepší individuální ohodnocení za práci, kterou pro společnost několik let vykonávali. Také trefně upozornili na problém s tím spjatý, a to konkrétně nelibost ostatních kolegů, pokud jeden z pracovníků dostane vyšší ohodnocení než druhý. To pak může eskalovat i v nežádoucí rivalitu, pocity nespravedlnosti a nepříjemnou atmosféru na pracovišti.

Negativní motivaci manažeři ve svých společnostech neuplatňují a jednomyslně jí považují za neefektivní a neúčinnou motivaci. Taková motivace může dle jejich zkušeností vést k nepříjemným vztahům na pracovišti a může naopak spíše demotivovat. Za zmínku zde ale stojí jejich poznatky o vhodné kombinaci negativní a pozitivní motivace, u které je možnost, že se osvědčí jako efektivní, ale opět záleží na její správně cílené a načasované aplikaci v praxi.

Osobní rozvoj a kariérní postup jsou pro manažery zásadní a velmi důležité motivátory. Ideální je pak situace, kdy o svůj rozvoj zaměstnanci sami stojí a aktivně se o něj snaží. To má pozdější dopad na jejich finanční uspokojení, naplnění jejich ambicí a do jisté míry pokoření určitého osobního měřítka úspěšnosti.

Potřeby zaměstnanců jsou manažery zjišťovány zpravidla individuálně. Dotazování manažeři z velké části praktikují osobní přístup ke svým podřízeným a snaží se jejich potřebám vyjít vstříc. Jako jeden příklad z všechny lze uvést příklad manažera č. 1, který uvádí, že vychází vstříc své zaměstnankyni s pozdějšími příchody, než velí klasická pracovní doba z důvodu každodenního doprovázení dětí do školky. Jako další možnost manažer č. 3 uvádí pravidelnou anonymní anketu, díky které může jeho společnost monitorovat spokojenost svých zaměstnanců, jejich výtky či potřeby.

Peníze jako hlavní motivátor pro zaměstnance není u všech manažerů pravidlem. Manažer č. 1 uvedl, že větší důležitost přikládá rozšíření obzorů svých zaměstnanců, co se týká motivace, tedy konkrétněji se snaží zjistit, co každého z nich motivuje a peníze staví na druhé místo. Ostatní manažeři se shodují, že peníze jsou důležitým a dominantním motivačním faktorem, avšak do určité míry, jelikož osobní aspirace jednotlivých zaměstnanců mohou být dosti rozličné. Může dojít k situaci, kdy v průběhu času peníze nebudou pro jednotlivé zaměstnance takovým lákadlem a motivací, a tím význam peněz jako motivátoru výrazně klesá. S tím se váže i další otázka, která se týká dominance vnější stimulace nad vnitřní motivací. Manažeři se ve většině shodli na důležitosti určité symbiózy stimulů a vnitřní motivace, dle jejich zkušeností se jedná o velmi účinnou kombinaci, vedoucí ke spokojenosti zaměstnance, a zároveň k efektivním výkonům. Avšak manažer č. 1 upřednostňuje hlavně vnitřní motivaci nad vnějšími stimuly a vychází ze zkušeností a názorů svých zaměstnanců, kteří chtějí v první řadě chodit do práce rádi a pak až řešit své finanční ohodnocení. V opozici k tomuto názoru byl pak svým tvrzením manažer č. 4, který uvedl, že na základě jeho zkušeností jsou vnější stimuly mezi lidmi dominantní.

K morálnímu oceňování manažeři zaujali velmi pozitivní postoj a je pro ně jedním z důležitých prvků motivace. Avšak jedni to považují za faktor, jež dokáže mít velmi kladný dopad na výkonost zaměstnanců, druzí berou morální oceňování spíše jako formu udržení stávajícího výkonu a podporu dobré atmosféry na pracovišti.

Většinově se manažeři shodli na tvrzení, že pokud dostane podřízený přidáno, zvýší se jeho pocit důležitosti pro společnost, avšak toto tvrzení považují za pravdivé jen do určité míry a za určitých podmínek. Podotkli, že je velmi důležité, aby zvýšení platu korespondovalo s očekáváním na straně zaměstnance a zároveň musí vyhovovat i vedení. V případě, že očekávání zaměstnance na navýšení platu není naplněno, může dojít k opačnému efektu a jeho pocit důležitosti pro firmu může značně poklesnout. Důsledkem pak může být značná demotivace či možný odchod za lepším finančním ohodnocením. V opozici k většinové shodě manažerů stojí manažer č. 1, který preferuje spíše péči a zájem o své zaměstnance.

Dalším fenoménem této doby jsou teambuildingové akce. Manažeři se k nim staví pozitivně, tuto formu stmelování kolektivu podporují a ve svých firmách až na výjimky využívají. Firemní večírky, oslavy, sportovní akce, workshopy, posezení u vína, to vše jsou další formy navozování dobrých vztahů v rámci firmy či podniku a manažeři je ve svých firmách také uplatňují. Manažer č. 2 na teambuildingy pohlíží dle svých zkušeností jako na nástroj, který se vždy nemusí osvědčit a měl by se využívat v případě, že o ně pracovníci mají opravdu zájem, jelikož to nemusí být pro každého zábava a dobře strávený čas.

Příkladem neefektivní motivace může být výše zmíněná negativní motivace. Tu manažeři označovali jako způsob velice neefektivní a spíše demotivující. Dalším neefektivním způsobem motivace je dle manažerů nadřazený a silový způsob vedení, který může v zaměstnancích také navodit spíše demotivaci než chuť k většímu pracovnímu nasazení. Zajímavým příkladem neefektivní motivace je špatně komunikovaná motivace, tedy motivace, která je špatně cílená z důvodu nedostatku komunikace mezi manažerem a podřízeným, o kterém manažer nic neví a snaží se uplatnit motivační faktor, který na něj vůbec nemusí platit či tento motivační faktor neumí správně uplatnit. Jako zbytečná motivace se může jevit prezentování cílů společnosti (např. meziroční nárůst cashflow) pokladním či pracovníkům a pracovnícím u přepážek, které toto příliš nezajímá a opravdu je to nedonutí k větší efektivitě v práci.

Vzdělávání manažerů je mezi samotnými dotázanými velice žádané a oblíbené. Přináší to jak přímo jim, tak i společnosti nové možnosti, širší obzory a nové metody či způsoby využitelné při chodu firmy a vedení lidí ve společnosti. Často si manažeři nové poznatky hledají sami prostřednictvím médií a internetu, mnohdy využívají podnikové školící a vzdělávací systémy a různé kurzy. Jako další možností uvedenou mezi dotazovanými manažery bylo například nabírání zkušeností od služebně starších kolegů.

Jako poslední se v řízených rozhovorech rozebíraly konkrétní motivační teorie a názor jednotlivých manažerů na ně. Shodně uvedli, že povědomí o těchto teoriích mají, avšak v praxi je vědomě nevyužívají či je nevyužívají přímo. Dodávají, že tyto teorie mohou být jistým návodem, ale nedokážou přesně vystihnout veškeré aspekty motivace a vedení lidí.

## 6 Závěr

Situace dnešní doby vyžaduje po manažerech, aby efektivně motivovali své zaměstnance, protože bez efektivní motivace může vyvstat problém stereotypního zaměstnání a pracovní nasazení jednotlivců je neslučitelné s žádaným výkonem k dosažení vytyčených cílů společnosti. Manažeři často ve společnosti zastávají práci psychologů, a to z toho důvodu, že v procesu vedení lidí a motivace je nutné vědět, co jednotlivé pracovníky motivuje k tomu, aby podávali patřičné pracovní výkony. Jako jejich další úkol je vybrání správného nástroje vedení, jež při své práci uplatní.

Ze řízených rozhovorů vyplynulo, že všichni dotázaní manažeři staví motivaci do popředí a považují ji za velice důležitou. Motivace je nástroj lákající pracovníky skrze různorodé výhody a bonusy k větší výkonnosti a efektivitě. Tímto je zajištěn zdravý chod podniku. Častým jevem je motivování pracovníků manažery tak, jak by si sami manažeři přáli být motivováni. Nejběžnější je motivace pracovníků finančními odměnami, a to základním příjmem, ke kterému se přidávají odměny za výkony a za úspěšné dosažení vytyčených cílů. Z výsledků řízených rozhovorů lze také odvodit, že manažeři často využívají sociální benefity, ačkoliv jejich pohledy na ně a spokojenost s nimi se liší. Za zmínku stojí také zajímavé poznatky manažerů o vhodné kombinaci vnějších stimulů a vnitřní motivace, která může zaměstnance pohánět k lepším výkonům či jejich osobitý a velmi lidský přístup ke svým podřízeným a s tím související zjišťování potřeb zaměstnanců. Z toho pak lze soudit, že typ manažera, který se o své zaměstnance zajímá a rozmlouvá s nimi, je v praxi velice efektivní a dokáže velmi dobře lidi vést. Morální oceňování má dle zkušeností manažerů nadměru dobré dopady na atmosféru v práci, stejně jako zlepšování vztahů za pomoci teambuildingů, firemních večírků, akcí či workshopů.

Vzdělávání manažerů je velmi oblíbené a využívané. Manažeři se často sami aktivně snaží nalézt nové poznatky, informace a data, kterými mohou přispět nejen sobě, ale i celé společnosti. Konkrétní motivační teorie mají jednotliví manažeři v paměti hlavně z dob studií, vědomě je nevyužívají, ale jejich prvky či postupy se v jejich práci s podřízenými

jistě najdou. Uvádějí je však opravdu jako pouhý návod a v praxi se museli přizpůsobit podmínkám a okolnostem, kterým byli vystaveni při vedení svých zaměstnanců.

Na základě zjištěných dat z řízených rozhovorů bylo získáno velké množství velmi užitečných, poučných a zajímavých informací o problematice vedení lidí a motivace. Manažeři v neposlední řadě poskytli cenné rady o způsobu, jak být správným manažerem a jak motivovat své zaměstnance. Primárními složkami motivace jsou dle manažerů peníze (tedy finanční odměny), navození a udržení příjemné a přátelské atmosféry na pracovišti a ocenění práce vykonávané zaměstnanci. Tyto složky motivace umožní, aby pracovníci rádi chodili na svá pracoviště, měli dobré kolektivní vztahy a odváděli tak vyšší, a tím pádem efektivnější, pracovní výkony.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- 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.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: Credit, 2000, 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada Publishing). ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

## 8 Přílohy

- 1) Co pro Vás znamená pojem motivace a co si pod ním představíte?
- 2) V případě, že byste zastával/a pozici podřízeného, co by Vás motivovalo k většímu pracovnímu nasazení?
- 3) Jak motivujete své zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu z pozice nadřízeného?
- 4) Jak hodnotíte nabídku sociálních benefitů Vaší společnosti?
- 5) Jak se podle Vás odráží individuální výkon zaměstnanců do jejich odměňování?
- 6) Jaký máte názor na negativní motivaci, je podle Vás prospěšná? Odůvodněte prosím.
- 7) Jaký je Vás postoj k zajištění pracovního rozvoje a kariérního růstu Vašich zaměstnanců?
- 8) Jakým způsobem zjišťujete potřeby svých zaměstnanců?
- 9) Jak hodnotíte význam peněz pro motivaci zaměstnanců? Je to nástroj, který může trvale zvyšovat motivovanost?
- 10) Má podle Vás stimulace převahu nad vnitřní motivací zaměstnanců? Odůvodněte prosím.
- 11) Jaké máte zkušenosti s dopadem morálního oceňování Vašich zaměstnanců za jejich výkon?
- 12) Co si myslíte o tvrzení: „Pokud dostane podřízený přidáno, zvýší se jeho pocit důležitosti pro společnost“?
- 13) Jaký je Váš názor na firemní akce a aktivity? Považujete firemní akce a aktivity za užitečný prostředek ke zlepšení vztahů na pracovišti? Jaké Vaše firma organizuje?
- 14) Je podle Vás nějaký způsob motivace neefektivní? Pokud ano, jaký?
- 15) Jaký názor zastáváte v otázce vzdělávání manažerů v oblasti vedení lidí? Považujete ho za užitečné? Popřípadě jaké hledáte způsoby ke zvyšování odbornosti manažerů?
- 16) Využíváte v praxi nějakou z těchto motivačních teorií či jejich kombinace? (Maslowa pyramida potřeb, Alderferova ERG teorie, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model, Teorie spravedlnosti, Vroomova teorie očekávání, McGregorova teorie X nebo teorie Y). Pokud ano, myslíte si, že jsou pro Vaši společnost efektivní?