

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Hedvika Mládková

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hedvika Mládková

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

40-60 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

VODÁČEK, Leo a Oľga 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 1. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za cenné rady a za trpělivost při psaní této bakalářské práce. Dále akciové společnosti Vigour, která mi poskytla materiály pro praktickou část práce.

Motivace jako způsob vedení lidí

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je představení motivačního systému ve společnosti Vigour a. s. Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na vysvětlení problematiky z oblasti odborné literatury. Zde jsou vyloženy podstatné pojmy, do kterých patří management, manažer, motivace a další uvedená pojetí.

Věcná část této práce se zabývá motivačním systémem společnosti Vigour a.s. v oblasti vedení pracovníků. Výzkum byl proveden pomocí osobních rozhovorů a rozborem vnitřních materiálů společnosti.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerská role, manažerské chování, manažerská funkce, motivace, potřeba, motivační teorie.

Motivation as a leadership

Abstract

The goal of this bachelor thesis is introducing the motivation system in company the Vigour a. s. This work is divided into two parts. The first part focuses on explaining the problematics with help of specialised literature. Essential concepts are explained there, such as management, manager, motivations and other terms.

The practical part of the thesis follows up motivation system in management of the company Vigour a.s. The research was executed by questionnaires and analysis of internal company documents.

Keywords: Management, manager, manager roles, manager behaviour, manager functions, motivations, necessity, motivational theories.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Historie managementu	12
3.1.2 Současná podoba managementu	13
3.2 Manažer	14
3.2.1 Manažerské chování	15
3.2.2 Manažerské role	16
3.2.3 Manažerské funkce	17
3.3 Motivace.....	22
3.3.1 Potřeby, motivy a stimuly	23
3.3.2 Proces motivace	23
3.3.3 Motivační teorie	24
3.3.4 Motivační strategie	29
3.3.5 Zaměstnanecké výhody.....	29
4 Motivační systém pracovníků Vigour a.s.....	31
4.1 Charakteristika akciové společnosti	31
4.1.1 Kultura společnosti	32
4.1.2 Řídící struktura společnosti	33
4.1.3 Charakteristika zaměstnanců	34
4.1.4 Kariéra zaměstnanců	35
4.2 Motivační systém společnosti	36
4.2.1 Odměňování.....	36
4.2.2 Zaměstnanecké výhody.....	37
5 Výsledky a diskuze	39
5.1 Identifikace respondentů	39
5.1.1 Otázka č. 1	39
5.1.2 Otázka č. 2	40
5.1.3 Otázka č. 3	40
5.1.4 Otázka č. 4	41
5.1.5 Otázka č. 5	42
5.1.6 Otázka č. 6	43
5.1.7 Otázka č. 7	44

5.1.8	Otázka č. 8	45
5.1.9	Otázka č. 9	46
5.1.10	Otázka č. 10	47
5.1.11	Otázka č. 11	48
5.1.12	Otázka č. 12	48
5.2	Zhodnocení a nové návrhy	49
6	Závěr.....	52
7	Seznam použitých zdrojů	53

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Úrovně managementu	14
Obrázek 2 - Typy manažerů.....	15
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb.....	26
Obrázek 4 - Logo Vigour a.s.	31
Obrázek 5 - Zařazení Vigour a.s. do skupiny Unicorn	32
Obrázek 6 - Logo firemního prostředí	33
Obrázek 7 - Organizační struktura Unicorn.....	33
Obrázek 8 - Organizační struktura Vigour a.s.	34
Obrázek 9 - Pyramida staffů	35
Obrázek 10 - Kariérní hora K2	36
Obrázek 11 - Logo „Duhová kráva“	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice manažerských funkcí.....	17
Tabulka 2 - Zaměstnanecké výhody ve Vigour a.s.....	37

Seznam schémat

Schéma 1 - Proces motivace	24
----------------------------------	----

1 Úvod

Úroveň řízení ve společnosti mnohdy ovlivňuje, jak bude korporace úspěšná, jaké bude její postavení na trhu práce, zda bude konkurenceschopná. Firma by se tedy měla zaměřovat v první řadě samozřejmě na zajišťování zisku, aby vůbec mohla přežít na trhu, ale také, aby se starala o své zaměstnance. Pracovníci přidávají společnosti určitou přidanou hodnotu. A zde se dostáváme k otázkám motivace a zaměstnaneckým výhodám.

Motivace a zaměstnanecké výhody jsou naléhavým tématem ve spoustě společností. Tyto záležitosti ještě nejsou ve společnostech na vysoké úrovni, ale už se na ně klade větší důraz. Berme v potaz, že člověk ve společnosti je tím nejdůležitějším prvkem. Kladně motivovaný vedoucí pracovník vede nejen sebe k zesílení pracovního výkonu, ale také ovlivňuje podřízené. Musí vědět, čím je motivovat k růstu. A toto by mělo být cílem každé korporace, která chce na trhu dosahovat určité významnosti. Musí podporovat motivační systém a v určitých mezích ho i rozšiřovat.

Vývojová tendence motivace se mění. Vedoucí chtějí motivovat nejen mzdou, ale převážně morálními nástroji motivace, například kariérním růstem, dobrou pracovní atmosférou. Nyní se většina zaměstnanců zajímá spíše o tyto formy uznání, chtějí být pochváleni.

V praxi se setkáváme s termíny manažer, manažerská role, chování či funkce, potřeba, motivace, motivační teorie. Tyto pojmy budou vysvětleny v následující části práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedeného šetření zhodnotit motivaci jako způsob vedení lidí ve zvolené společnosti. Rozhodnout, zda je motivační systém dostatečný či nikoliv. Poté případně navrhnout nová řešení v mezerách systému.

Dílním cílem bakalářské práce je vypracováním literární rešerše, vymežit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci. Dále komparací názorů různých autorů, věnujících se této problematice, je účelem této teoretické části vytvořit dostatečné odborné zázemí pro vlastní výzkum.

2.2 Metodika

Metodický postup se skládá z několika následujících kroků. Po vypracování teoretické části následuje rozhodnutí o zjišťování prvotních údajů. Účelem této bakalářské práce a pro splnění její stanovení cílů je zvolena forma, metoda kvalitativního výzkumu. Založena na formulaci 12 otevřených otázek. Objektem výzkumu je akciová společnost Vigour a.s. a její manažeři.

Po zjištění prvotních údajů je, na základě komparací odpovědí manažerů, provedeno celkové hodnocení a závěr.

3 Teoretická východiska

V této bakalářské práci se objeví několik pojmů, které je vhodné vysvětlit. Jsou to pojmy management, manažer, manažerské chování, manažerské role, manažerské funkce, motivace, zaměstnanecké výhody.

3.1 Management

3.1.1 Historie managementu

Management se jako každý jiný vědní obor rozvíjí. Přejdeme-li do minulosti, tak autoři Vodáček, Vodáčková (2009) uvádí čtyři hlavní kořeny tohoto odvětví:

- vědecké řízení,
- řízení lidských vztahů,
- právní řízení,
- byrokratické řízení.

Každý kořen výstižně definují. Vědecké řízení se opíralo o tři faktory a to lid, výroby a stroje. Používaly se postupy, které byly ověřeny. Tento kořen byl typicky americký, avšak po první světové válce byl využit i v Československu. Řízení lidských vztahů je druhý kořen managementu. Ten se zaměřoval na psychiku a sociálnost práce lidí. Z poznatků tohoto řízení se odvodilo mnoho potřebných informací pro motivaci a metod vedení lidí. Například i to, že lidé jsou největším kapitálem společnosti. Třetím kořenem je správní řízení, které zdůrazňovalo manažery a jejich funkce. Zde se vytvořily první manažerské funkce. Byrokratické řízení se zaměřovalo na fungování organizace dle stanovených řádů, pravidel a norem. Centrálním administrativním místem byl správní štáb.

Blíže je z historického hlediska uváděno pět přístupů managementu.

- Procesní přístup

Přístup procesní spadá do kořene správního řízení. Využívá se zde obecně platných pravidel a manažerských funkcí.

- Psychologicko – sociální přístup

Vychází ze řízení lidských vztahů. Zajímá se o výběr, rozmístění a vedení pracovníků. Může zlepšit systém motivace a rozvoje.

- Systémový přístup

Zasazuje dílčí procesy do komplexních celků.

- Kvantitativní přístup

Prosazuje matematické metody při modelaci úkonů.

- Empirické přístupy

Ukazují pozitivní i negativní výsledky ze skutečného řízení.

3.1.2 Současná podoba managementu

Management není zcela nový pojem, který by byl jednou definicí jednoznačně vysvětlen. Je používán ve všech společnostech a koutech světa. V České republice byl zaveden za dříve používané slovo řízení. Známe tedy mnoho vysvětlujících vět či frází, a proto si uvedeme jen zlomek z nich.

Jeden z nich vymezuje management jako „*umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných*“ (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Jiné určení managementu je „*proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“ (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Definice zaměřující se na vedoucí pracovníky zní: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Další zmiňovanou definicí je, že „*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Cejthamr & Dědina, 2010)

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) dělí management na úrovně.

- Operativní úroveň
Sem můžeme zařadit vše co organizace vyrábí či poskytuje.
- Technická úroveň
Určuje, kolik se vyrobí výrobků, jaké služby budou vytvářet a poskytuje dohled nad operativní úrovní.
- Strategická úroveň
Kontroluje úrovně pod sebou, zda vše dělají v souladu s pravidly a řády organizace.

Obrázek 1 - Úrovně managementu



(Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

3.2 Manažer

Manažer zajišťuje hladký průběh managementu. Vykonává práce s tím spojené. Měl by disponovat touto kombinací znalostí:

- technických znalostí,
- společenských a lidských činitelů,
- koncepčních schopností.

Do technických znalostí patří znalost při řešení každodenních úkolů, zaučování nových pracovníků, kontrola.

Společenské a lidské faktory se projevují vztahy. Zahrnujeme sem práci ve skupině a organizaci pracovníků.

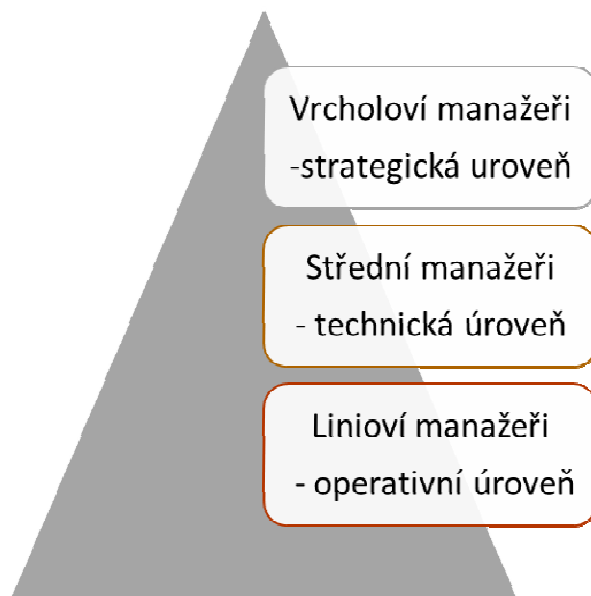
Poslední schopností je pohled na celkové zásahy v organizaci, ale i všeobecného rozměru, rozhodování. Úspěšný manažer by měl disponovat základními a specifickými znalostmi. Umět si najít informace a mít metavlastnosti (nadkvality), které se musí rozvíjet a jsou podstatné pro řešení mimořádných stavů. (Cejthamr & Dědina, 2010; Rohlander, 2014)

Manažery lze dělit na liniové, střední a vrcholové. Liniovými manažery můžeme nazvat například mistry ve výrobě, kteří řeší každodenní problémy s výkonnými pracovníky.

Střední manažeři odpovídají za liniové manažery, které kontrolují a přiřazují úkoly jak mistrům, tak i výkonným pracovníkům. Zde si můžeme středního manažera představit jako například vedoucího provozu.

Poslední, a to nejméně obsazenou skupinou, jsou vrcholoví manažeři. Ti formulují organizační strategie a také hierarchicky kontrolují a zadávají úkoly. (Bělohlávek, Košťan, & Šulěř, 2001)

Obrázek 2 - Typy manažerů



(Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

3.2.1 Manažerské chování

Vlastností každého manažera by mělo být efektivní řízení lidí. Manažerské chování ovlivňuje výkon a úroveň pracovníků. Pokud management nebude mít pozitivní přístup ke svým podřízeným, ztratí tak jejich nejvyšší výkon. Právě zde leží značná odpovědnost na manažerech.

V manažerském chování Cejthamr a Dědina (2010) uvádí teorii X, Y a Z. Teorie X a Y si odporují a vytvořil je McGregor. V teorii Z kontrastuje více prostředí.

Teorie X je známá jako metoda cukru a biče. Tato teorie byla přijímána a praktikována před nastoupením teorie zabývající se mezilidskými vztahy. Tento názor představuje pracovníky jako líné, průměrné, nezodpovědné. Běžně platí systém odměn či trestů. Uvádí, že tito podřízení se musí řídit pomocí vykořisťovatelského a autoritativního stylu. Používá se ve výrobních podnicích, kde je nutností udržet úroveň výkonu.

Teorie Y je opakem teorie X. Uvádí se, že pro člověka je práce přirozená, lidé se sami řídí a kontrolují a jsou zodpovědní. U této teorie autor zjišťuje, že je tím nejlepším prostředkem k práci s lidmi. Teorie se může použít v souvislosti s dobrovolnými či charitativními organizacemi. Tyto dvě teorie představují dva extrémy.

Teorie Z je známá jako japonská teorie od autora Williama Ouchi. Srovnal americké řízení zaměřené na individuální odpovědnost a japonské řízení zaměřené na kolektivní rozhodování. Problémy organizování se mohou odstranit pomocí dlouhodobého zaměstnání, pomalým ohodnocováním, kolektivním rozhodováním, ale s konečnou individuální odpovědností.

3.2.2 Manažerské role

Hlavní dílo o manažerských rolích sepsal Henry Mintzberg, který dlouho a podrobně studoval pět řídicích pracovníků. Zjistil, že manažer má ve firmě formální autoritu, která se dělí na tyto role:

- mezilidská role,
- informační role,
- rozhodovací role.

Mezilidská role se zabývá vztahy mezi pracovníky a skládá se ze tří složek. Role vůdčí osobnosti je nejvýznamnější pro manažera, touto rolí komunikuje s vedením, schvaluje dokumenty, má reprezentativní funkci. Další je role vedoucího, který zodpovídá za všechny podřízené a jejich motivaci při plnění zadaných úkolů. Poslední složkou mezilidské role je role propojovatele. Manažer má kontakt jak s jednotlivci, tak se skupinami uvnitř dané organizace nebo v okolí.

Druhá role se dělí na roli dohlázele, šířitele a roli mluvčího. Dohlázele hledá informace uvnitř nebo ve vnějším prostoru formálně či neformálně. Manažer je považován za hlavního šířitele informací pomocí role propojovatele, kdy předává informace mezi podřízené. Také zastává místo mluvčího, kdy informuje své nadřízené nebo i veřejnost.

Poslední, role rozhodovací je rozdělena do čtyř skupin, a to role podnikatele, napravovatele, rozdělovatele a jednatele. Manažer rolí podnikatele může iniciovat různé řízené změny, řešení ke zdokonalení stavu. Může ale také předávat odpovědnost na své podřízené. Další je role napravovatele, kdy manažer musí vždy počítat s operativním řízením. Musí umět vyřešit situace, které jsou nepředvídatelné či nechtěné. Manažerova role rozdělovatele spočívá v rozčlenění peněz, práce, materiálu, času a provádí před zahájením činnosti kontrolu. Poslední rolí manažera v rozhodování je jednatel. Manažer se musí podílet na jednáních, může vytvořit nový kontrakt pro firmu.

Těchto deset rolí dle Cejthamra a Dědiny (2010) je často kritizováno pro svou jednoduchost a subjektivnost. Role od sebe nejdou oddělit, protože na sebe navazují a tvoří

celek. Autoři nás utvrzují v tom, že od manažera se vyžaduje mnoho rolí, které všichni manažeři uplatňují, a to v hierarchickém sledu.

3.2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou rozdělovány do desítek možných variant. Za zakladatele manažerských funkcí označuje Vodáček a Vodáčková (2009) Henri Fayola. Roku 1916 vytvořil těchto pět funkcí:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola.

Jako aktuální funkce uvádí:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Další rozdělení manažerských činností je na sekvenční a paralelní. Sekvenční manažerské funkce na sebe navazují a jsou jimi již zmiňované plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí, kontrola. Paralelní manažerské funkce se označují jako průběžné činnosti. Jsou to analýzy, rozhodování a implementace.

Tabulka 1 - Matice manažerských funkcí

	Analýza	Rozhodování	Implementace
<i>Plánování</i>			
<i>Organizování</i>			
<i>Výběr a rozmístění pracovníků</i>			
<i>Vedení lidí</i>			
<i>Kontrola</i>			

(Vodáček & Vodáčková, 2009)

Plánování

Tuto sekvenční činnost by měly zpracovávat všechny posty manažerů, kteří jsou za ně zodpovědní. Hovoříme o budoucí postupné realizaci úkolů, které jsou důležitým prvkem k dosahování cílů. Zvyšujeme efektivitu, snižujeme riziko, způsobujeme změny a usilujeme o co nejlepší výsledek. Prvky plánování jsou cíle, akce, zdroje, a realizace. Cílem je nejlepší možný budoucí stav. Akce jsou prostředky k dosahování cílů. Zdroje jsou omezující podmínky, většinou finanční prostředky. Posledním prvkem je realizace, při které se rozdělí zaměstnanci a úkony. Závěrem této manažerské funkce jsou plány, které mají písemnou formu a nesou informace o postupných úkonech, které musí podnik uskutečnit. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

Plány dělí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) podle stupně obecnosti, délky plánovacího období, oblasti řízení. Mezi problémy plánování zahrnují náklady, měnící se prostředí, čas, osobní zájmy. Zásady pro plánování jsou jednoznačně flexibilita, srozumitelnost, komunikace, podpora, znalosti a využití více variantních řešení.

Organizování

Určuje, jakým způsobem zabezpečit plánované činnosti. Při organizování používáme rozdělení práce dle kvalifikace pracovníků, činností a udělování pravomocí. Tyto spojené činnosti a zaměstnanci tvoří organizační struktury. Struktura procesů je cílevědomá práce manažerů a struktura vztahů je organizační strukturou organizace. Organizační strukturu můžeme označit jako štíhlou s velkým množstvím pracovníků nebo širokou s malým počtem pracovníků. Také se dělí struktura na formální a neformální, kterou si vytváří pracovníci sami pomocí vztahů na pracovišti.

Postup tvorby organizační struktury začíná identifikací základních a podpůrných činností, rozdělení úsilí, shromažďování odborníků do útvarů, snaha spolupráce, rozdělení pravomocí.

Základní struktury třídí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) na:

- sdružování činností,
- uplatňování rozhodovací pravomoci.

Dodatečné struktury zase na:

- míra delegace pravomoci,
- členitost,
- časové trvání.

Sdružování činností se používá na funkcionální typ, který se zaměřuje na dílčí složky podle jejich funkcí.

Výrobní typ někdy nazývaný jako divizionální organizační struktura se specializuje na druhy výroby či služby a zařazuje je do divizí, které mají své úseky (například technický či obchodní úsek).

Organizační struktura dělená dle pravomoci není uspořádaná podle prvků a vazeb. Jde především o kompetenci při rozhodování. Organizační struktura může být liniového, štábního, kombinovaného a komisionálního typu. V liniovém typu jde převážně o pravomoc jednotlivce, který je v pozici vedoucího daného úseku. Štábní strukturu tvoří poradci, tedy specialisté v konkrétní oblasti a dopomáhají liniovým vedoucím k rozhodnutí. Kombinované struktury známe dvě. Liniově-štábní, kde dochází ke spojení dvou předchozích typů. Druhá je cílově-programovaná struktura, která mísí vztahy příslušného úseku a účast na jiném krátkodobém projektu. Jedná se o zdvojenou podřízenost. Strukturu komisionálního typu nazveme komisí. Ta záměrně sestaví shluk pracovníků, kteří řeší zadané úkoly.

Organizační upořádání podle delegace pravomoci se člení na centralizované a decentralizované. Podle členitosti se organizační struktura dělí na špičatou s velkým počtem zaměstnanců nebo plochou s malým počtem zaměstnanců. Dále ji rozdělujeme dle časového trvání, a to na dočasnou a trvalou.

Výběr a rozmístění pracovníků

Další manažerská sekvenční funkce chce zajistit výběr kvalifikovaných a dlouhodobě schopných zaměstnanců, jejich zařazení do organizační struktury. Výběr pracovníků probíhá interně či externě. Interní selekce je mnohem účinnější než forma externí. Podle historie pracovníka v organizaci lehce dohledáme, zda se na volnou pracovní pozici hodí či nikoliv. Externí možnost nabízejí úřady práce a studijní programy, které poskytnou pracovní místo absolvujícím. Pokud získáme pracovníka externě provádí se přijímací řízení, zda se na zvolenou pozici hodí. Tento takzvaný konkurz vedou pracovníci z personálního úseku spolu s vedoucím daného úseku, kam má případný pracovník nastoupit. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Vedení

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že vedení je schopnost přesvědčit jiné, aby dosáhli vytyčených cílů. Vedení nazývají procesem, kdy jeden člověk chce ovlivnit skupinu. Vedení musí dát skupinu lidí dohromady a motivovat je k dosažení cíle.

Vývoj vedení zažil mnoho etap. První etapou je teorie rysů, kde si vedoucí pracovníci vybírali podřízené podle obecných intelektuálních testů. Tyto testy byly postupem času zpochybněny. Autor teorie rysů zkoumal osobnostní rysy a ty rozdělil do tří skupin. První skupinou jsou fyzické faktory, dále pak schopnosti a poslední rysy osobnosti.

Nastupující teorií byl způsob chování. Můžeme určit opět tři styly chování:

- Autoritativní styl – moc i rozhodování je náplní vedoucího.
- Demokratický styl – delegování úkolů, pracovníci mohou zasahovat do rozhodování.
- Volný průběh – vedoucí nechá vše na svých podřízených a rozhodování je skupinová záležitost.

Tento způsob vedení byl velice oblíbený, protože jediný správný styl vedení byl demokratický. Těmto stylům se dalo poměrně rychle naučit a nemohly být dále využívány.

Teorie úcty a struktury založená na matematické metodě, kde se zjišťovalo chování ve dvou dimenzích.

- Úcta – vedoucí pracovník, zaměřující se na členy skupiny a poskytuje důvěru
- Struktura – vedoucí pracovník, který řídí práci skupiny a chce dosáhnout nejvyššího výkonu

Lze říci, že nejlepší vedoucí pracovník je ten, který se zajímá o vztahy mezi svými podřízenými. Používá spíše skupinové metody řízení a stanovuje podřízeným vysoké cíle.

Teorie GRID se zabývá několika styly. První je vedoucí spolku zahrádkářů, ten se věnuje potřebám lidí, aby spolu vycházeli na úkor pracovního výkonu. Druhý je týmový vedoucí, ten dosahuje optimálních pracovních výsledků, pracovníci jsou oddaní a společně řeší problémy. Třetí volný průběh, věnuje svou sílu pouze na udržení se na své pozici, nedělá nic navíc. Čtvrtý styl autorita, poslušnost. Vedoucí má pravomoc rozhodovat, nezajímá se o vztahy mezi lidmi. Pátý styl organizační člověk, který plní své normy a udrží mezi svými lidmi vřelé vztahy. Šestý styl nese název paternalista. To je vedoucí, který přistupuje k podřízeným striktně. Pracovníci musí být loajální. Sedmý a poslední styl je oportunist, ten používá všechno, co zná a může, usiluje tak o povýšení. V této teorii mohou nastat situace, kdy bude zapotřebí využít všech stylů vedení.

Další teorií je model, který vznikl v 50. letech 19. století jehož autorem je Fred Fiedler. Předpokládal, že účinnost vedoucího pracovníka je závislá na dvou proměnných a to

na stylu vedení a na stupni, ve kterém vedoucí kontroluje situaci. Tyto styly lze měřit dotazníkem nazvaným LPC (las preferred co-worker).

Dále se Victor Vroom a Philip Yetton zabývali rozhodovacím modelem, který rozděluje styly vedení na autoritativní, konzultativní a skupinové.

Vedení situační vymezuje 4 styly vedení. Vedoucí začne od dirigování přesně vymezených úkolů. Dále koučování probíhá za pomoci podřízeného, ale vše podléhá kontrole vedoucího. Vedoucí podporuje svého podřízeného v samostatné činnosti. Delegování přenáší pravomoc na podřízeného, který už si zaslouží důvěru. (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001)

Rober House založil teorii cesta – úkol. Obsahuje různé styly vedení:

- direktivní vedení – nabízí podřízeným návod na práci,
- podporující vedení – řeší problémy s podřízenými a při rozhodování na ně nezapomíná,
- vedení zaměřené na výkon – podporuje pracovníky k nejvyšším výkonům.

Transakční styl vedení nazval novodobé manažery vůdci, kteří změni skupinu pracovníků a svět. Transakční manažer motivuje pracovníky k výkonu poskytnutím odměny. Transformační styl vedení se zabývá potřebami podřízených na seberealizace, sebekontrolu, sebeaktualizaci. Transformační vůdce chce vyvolat v podřízených pracovnících skryté touhy ke vzdělání či jiným podstatným věcem. Pro takového vůdce je typické velké charisma, inspirativní vedení.

Kontrola

Kontrola je poslední manažerskou sekvenční funkcí, která určuje všechny činnosti, kterých bylo zapotřebí k dosažení cílů. Kontrolování je úzce spojeno s plánováním. V kontrole můžeme nalézt kontrolní proces, který svými funkcemi dohlíží, srovnává, měří a usměrňuje další vývoj. Proces začíná stanovením cílů, uvedením kontrolních měřítek, rozpoznání odchylek, jejich analýzy a zlepšení. Konečným bodem je celkové zdokonalení. (Bělohávek, Košťan & Šuleř, 2001)

Donnelly, Gibson a Ivancevich člení kontrolu do tří typů. Preventivní, průběžná a kontrola zpětné vazby. Preventivní kontrola zjišťuje kvantitu a kvalitu pramenů, které jsou používány ve společnosti, jsou jimi lidské zdroje, materiál, finanční prostředky. Průběžná kontrola zabezpečuje správné plnění činností tak, jak jsou napsané v plánu. Kontrola zpětné vazby je určena na konečné vyhodnocení činnosti. Zda jsme například nepřekročili plánované

rozpočty a vyrobili množství, které bylo očekávané. Pravidla proaktivní kontroly jsou integrace, přiměřenost, hospodárnost, jednoznačnost, pružnost, zaměřenost na budoucnost.

3.3 Motivace

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že motivací můžeme označit všechna úsilí, přání, touhy a cíle člověka. Osoba, která je motivována, pracuje pilně, efektivně, orientuje se na své cíle a v její práci se nenacházejí výkyvy. S motivací souvisí i výkon člověka. Pokud je výkon nevyhovující není zde taková míra motivace, ale nemusí to vždy souviset s motivací. Někdy záleží i na znalostech a zkušenostech v dané oblasti.

Motivaci dělí do dvou částí, a to motivace vnitřní a motivace vnější. *“Vnitřní motivace zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.*

Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení mzdy, pochvala nebo povýšení, ale také tresty jako jsou disciplinární řízení, odepření mzdy nebo kritika.” (Armstrong, 1999)

Dle Hrona a Traxlera (2018) můžeme motivaci rozdělit do třech oblastí, a to na hmotnou, sociální a morální. Hmotnou motivaci můžeme nazvat základním prvkem, který na zvýšení pracovní výkonnosti má velice malý účinek, jedná se o mzdu či plat, který pouze udržuje pracovníka v zaměstnání. Sociální motivace se váže na zařazení pracovníka do pracovního týmu, k jeho postavení v podniku. Většinou se zde objevuje kvartální ohodnocení, pružná pracovní doba, práce z domu, služební automobil, mobilní telefon či zvýhodněný tarif. Morální motivace vyjadřuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a patří sem pochvala, článek ve firemních novinách, reportáž s pracovníkem. Všechny tyto motivace jsou jak pozitivní, které můžeme vyjádřit nabytím všeho předešlého, tak negativní, neudělením ničeho nebo dokonce odebráním.

3.3.1 Potřeby, motivy a stimuly

Potřeby jsou pociťované nedostatky něčeho, co je k životu nezbytné například jídlo, pití. Mezi motivem a potřebou je jen malý rozdíl. O motivu mluvíme zpětně a o potřebě mluvíme na začátku procesu.

Motivy jsou pohnutky jednání osob. Můžeme je rozdělit na dvě části:

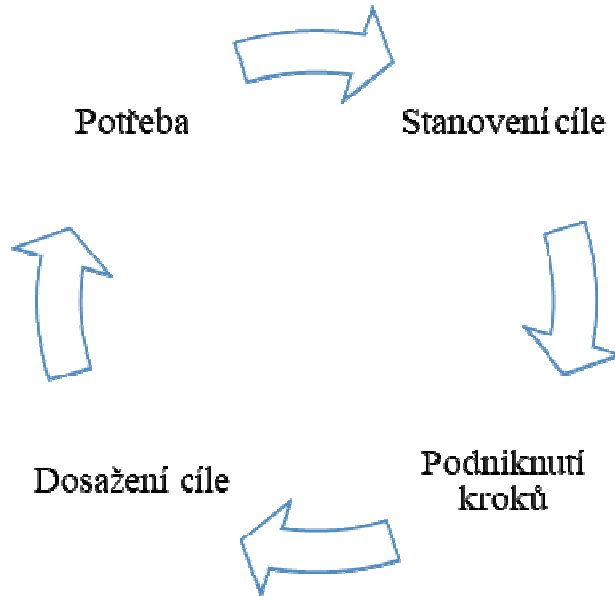
- Energizující – dodávají energii a sílu.
- Řídící – udávají směr jednání, vybírají si způsob, jak něčeho dosáhnout, rozhodují se pro konkrétní věc. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001)

Dle Maxi (2011) se mezi stimuly řadí vnější pobídky, které působí na pracovníky. Většinou se zde objevují finanční odměny. Procesem je stimulace, která záměrně ovlivňuje motivaci pracovníků.

3.3.2 Proces motivace

K procesu motivace Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že hlavním prvkem je neuspokojená potřeba. Když máme něčeho nedostatek, snažíme se chovat tak, abychom byli spokojení. Proces motivace je směřování k určitému cíli, který nás nějakým způsobem frustruje a jsme bez něho fyzicky nebo psychicky vyčerpaní. Na vizualizaci pod textem vidíme tento proces. Armstrong (1999) představuje ovlivnění modelu třemi prvky, a to přesvědčení člověka, teorií otevřeného systému a homeostázy. Přesvědčení člověka je dáno tím, že určitými kroky docílí uspokojení své potřeby, a tak bude pokračovat i k uspokojování dalších potřeb. Homeostáze je schopnost člověka udržet rovnováhu. Člověk musí uspokojit svou potřebu a tím se dostat do rovnováhy. Teorie otevřeného systému se zakládá na lidském organismu, jenž je otevřeným systémem a který odevzdává a přijímá materiál a energii. Každý jedinec tak činí různě, protože všichni nemáme stejné potřeby a hodnoty v životě.

Schéma 1 - Proces motivace



(Armstrong, 1999)

Bělohávek (2003) říká, že pokud pracovník nemůže překročit překážky, které mu brání k uspokojení své potřeby, nastává u něj frustrace. Frustrace vede k demotivaci v dané pracovní činnosti. Demotivace má jak kladné, tak záporné vlivy na činnosti zaměstnance. Mezi kladné vlivy patří zvyšování úsilí k dosažení stanoveného cíle oproti tomu negativní vlivy, únik od problému, hledání snadno dosažitelného cíle. Tento stav je pro zaměstnavatele nechtěný, proto dělá vše, aby pro něj pracovali pouze cílevědomí a motivovaní pracovníci.

3.3.3 Motivační teorie

V návaznosti na Armstronga (1999) se motivační teorie pokoušejí vysvětlit motivaci. Zjednodušeně řešeno, proč se lidé chovají tak jak se chovají. Je mnoho motivačních teorií, některé jsou primitivní jiné zase populární, vlivné či často kritizované. Tyto teorie nám umožňují uvědomovat si složitost motivace. Uvedeme si teorii instrumentality, teorii potřeby, která je rozvinutá ve třech oblastech, Herzbergovu dvou faktorovou teorii, teorie zaměřené na proces, společenskovední teorii, teorii atribuce a na závěr teorii vytváření vzorů. Z těchto teorií jsme schopni zdůraznit podstatné prvky. Jsou jimi poskytované finanční odměny, pochvaly, uspokojené potřeby, vidina lepší odměny při zvýšení pracovního výkonu.

Teorie instrumentality

Teorie se rozvinula v druhé polovině 19. století a zaujímá názor, že lidé pracují pouze pro peníze. Zde se používá pro motivaci pracovníků zákon odměn a trestů. Někde se tato teorie stále používá, avšak užívá pouze vnější kontroly a nerespektuje lidské potřeby.

Teorie potřeb

Základním kamenem těchto teorií jsou neuspokojené potřeby lidí. Každý člověk chce tyto skutečnosti změnit a má jinou preferenci těchto potřeb. To vzniká za předpokladu, že člověk vyrůstá v jiném prostředí, výchově a nachází se i v jiné současné pozici oproti ostatním. Známé jsou 3 tvorby této teorie.

- Maslowova hierarchie potřeb,
- Alderferova ERG teorie.
- McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci.

Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchii vytvořil Abraham Maslow roku 1954. Je nejvíce uznávanou teorií. Armstrong (1999), zde zdůrazňuje dva předpoklady. Za prvé jsme živočichy, kteří neustále mají neuspokojené potřeby a za druhé potřeby jsou hierarchicky uspořádány. Maslow potřeby rozdělil do pěti skupin.

- Fyziologické potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí,
- sociální potřeby,
- uznání,
- seberealizace.

Do fyziologických potřeb můžeme zařadit potřebu potravy, vody, kyslíku. Nejdůležitější pro život. Do jistoty a bezpečí zahrnuje ochranu před nemocemi, tělesným poškozením, ale i jistoty stabilního zaměstnání, plus výhody. Potřeba společenského života zastřešuje hodnoty jako je přátelství a láska. Uznání zahrnuje pohled na osobnost od ostatních lidí. Můžeme sem zařadit respekt, prestiž i ocenění. Seberealizace je vrcholem hierarchie. Zde můžeme sledovat neustálé učení a zdokonalování sebe sama ve specializovaných oblastech. Tento nejvyšší požadavek, ale nikdy nenaplníme. Potřeby můžeme hierarchicky uspořádat do pyramidy, kde největší část budou zaujímat fyziologické potřeby a nejmenší část potřeba

seberealizace. Vždy se musí vyhovět preferovanému požadavku ve spodní části a postupně se přechází do vyšších úrovní.

Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb



(Armstrong, 1999)

Alderferova ERG teorie

Alderfer zformuloval teorii roku 1972. Zkratku ERG vysvětluje jako existenční (exist), vztahové (relatedness) a růstové (growth) potřeby. Mezi existenční potřeby zahrnuje hlad, žízeň, ale také nárokovanou mzdu za práci či zaměstnanecké výhody. Člověk není samotář potvrzuje ve vztahových potřebách, kde uplatňuje zařazení do společnosti a její akceptaci a pochopení. Poslední složkou jsou růstové potřeby, kterým je vyhověno, pokud dosáhneme námi stanovených cílů.

McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci

Tuto teorii založil McClellandov v roce 1975 a zajímal se v ní hlavně o manažery. Vytvořil tak tři složky. První složkou je potřeba výkonu. Manažer chce soutěžit s dalšími a ukázat, že právě on je ten nejlepší. Další je potřeba spolenectví. Zda manažer vyhledává přátelské vztahy s ostatními lidmi. Poslední složka je potřeba moci. Je potřeba ovlivňovat, vést a kontrolovat ostatní. Jedna z těchto potřeb může být dominující, neznamená to však, že ostatní zmizí. Také je možné, že na různých stupních řízení bude manažer preferovat první před druhou nebo před třetí.

Herzbergův dvou faktorový model

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) uvádí, že Frederick Herzberg spolu s kolektivem založili teorii na 200 technických pracovnících a účetních roku 1959. Věnoval se zaměstnancům, kteří se cítili smutně i šťastně a chtěl po nich, aby okolnosti, které je k tomu vedli řádně popsali. Na konci šetření došel k těmto závěrům. První výsledky zkoumání ukázali na to, že některé okolnosti, které jsou přítomny na pracovišti zaměstnance, nějak více nemotivují, ale kdyby naopak chyběli pracovníci by byli nespokojeni. K tomuto závěru zahrnul vztahy mezi pracovníky, pracovní podmínky, ale také mzdu. Druhým závěrem dle Armstronga (1999) je fakt, že existují okolnosti, které pracovníky vysoce motivují, ale nejsou-li přítomny, pak to výraznou nespokojenost nevyvolá. Ukončení šetření vedlo k tomu, že opakem spokojenosti není nespokojenost, ale žádná spokojenost. Tato teorii je velice často kritizovaná na základě velmi malého vzorku dat.

Teorie zaměřené na procesy

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) upřesňují, jak dochází k těmto teoriím. Soustředí se na to, jak dochází k motivaci.

Vroomova expektační teorie

Navržená roku 1964. Ukazuje, že každý jedinec je k pracovnímu nasazení motivován jinak. Může si vybrat, jak rychle bude pracovat, jaké odměny chce dosáhnout. K tomu slouží volba, očekávání a preference. Volba naznačuje svobodu rozhodnutí. Očekávání doufá v určité chování. Preference jsou dosažené kvality, které se přisuzují našim výsledkům.

Teorie cíle

Teorie vytvořená v roce 1979. Armstrong (1999) vysvětluje, že motivace a výkon jsou vyšší, jestliže jsou pracovníkům stanoveny cíle. Tyto cíle mohou být těžké, ale přijatelné. Hlavně musí probíhat zpětná vazba na výkony zaměstnanců. V roce 1984 se tato teorie přezkoumala a zdůraznila akceptaci cílů a odhalení cílevědomosti lidí. Náročné cíle vedli k větším výkonům než cíle lehké.

Teorie reaktence

Autor pojmenoval jako teorii jalového odporu. Zde se autor zaměřuje na to, že pokud máme svobodnou volbu můžeme si vybrat z chování, které nám je nepřívětivější. Pokud tyto

volby začneme ztrácet, nebudeme svobodní, začneme tak i reagovat a budeme se vyhýbat dalším takovým ztrátám.

Teorie spravedlnosti

Tato teorie vykládá o uvědomování si nespravedlnosti. Když dojde člověku, že je něco nespravedlivé, chce to změnit. Zde nastává problém v oceňování zaměstnanců, kteří pracují na stejné pozici. Podle Armstronga (1999) existují dvě formy, jak rozdělit spravedlnost. Distributivní spravedlnost, která hodnotí, jak se lidé cítí v porovnání s ostatními pracovníky ze stránky odměňování. Procedurální spravedlnost, která se zabývá tím, jak si zaměstnanci všimají podnikových postupů ve směru odměňování a povyšování.

Teorie vlastní účinnosti

Teorii vlastní účinnosti vytvořil Bandura v roce 1982. Našel individuální účinnost člověka v sebedůvěře, že bude plnit určité úkoly a dosahovat určitých cílů. Locke o dva roky později prokázal, že vlastní účinnost člověka je stejná jako splnění cílů, které si dal sám.

Teorie atribuce

Tato teorie vykládá o tom, jaké jsme vynaložili úsilí k výkonu. Při hodnocení můžeme použít 4 příklady. Schopnost, úsilí, obtížnost úkonu a štěstí. Pokud se úkon hodnotí podle úsilí může zde narůst motivace. Nebo naopak ztráta motivace může nastat obtížností nebo neštěstím.

Teorie týkající se chování

Psycholog Skinner roku 1974 narazil na pádný aspekt, že zkušenosti ovlivňují naše chování. Popírá existenci vnitřních faktorů a zajímá se pouze o vnější.

Společenskovední teorie

Tato teorie propojuje předchozí zmiňovanou teorii a expektační teorii. Za podstatné označuje zkušenosti, které jsou důležité pro budoucí chování, ale také vnitřní okolnosti. Například očekávání a schopnosti jedince dosahovat vytyčených cílů. Tuto teorii představil rovněž Bandura v roce 1977.

Vytváření vzorů

Lidé se umí motivovat i pomocí vzorů. Dobrý, poctivý a schopný člověk se může pro někoho stát vzorem. Lidé, kteří jsou motivováni vzorem, se mu chtějí co nejvíce podobat. Existuje také opak, který může demotivovat. (Armstrong, 1999)

3.3.4 Motivační strategie

Motivační strategie mají kompetenci vytvářet prostředí a kulturu firmy, které povedou k těm nejvyšším výkonům zaměstnanců. Strategie se většinou orientují na míru motivace, na spokojenost, oddanost pracovníků, na jejich profesní růst, odměny. Motivační strategie tedy obsahují měření motivace, ocenění pracovníků, odměňování pracovníků, odpovědnost, tvorbu nových pracovních míst, rozvoje a ovlivňování lidských činů. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997)

3.3.5 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená. Cílem zaměstnaneckých výhod je poskytnutí souboru celkových odměn, které umožnily jak získat, tak si i udržet kvalitní zaměstnance, uspokojovat jejich potřeby.“ (Armstrong, 1999)

Mezi zaměstnanecké výhody Armstrong (1999) zahrnuje:

- Penzijní systémy – důležité pro zaměstnance, spojí si do starobního důchodu
- Osobní jistoty – nemocenská, zdravotní, sociální, životní a úrazové pojištění
- Finanční výpomoci – slevy na vyráběné zboží či služby, půjčky
- Osobní potřeby – dovolená, péče o děti, poradenství, rekreační zařízení
- Hmotné výhody – pracovní automobil, telefon
- Nehmotné výhody – dobré jméno společnosti, určité „know-how“
- Ostatní výhody – stravenky, proplácení telefonního tarifu, příspěvek na oděv

Zaměstnanecké výhody rozdělujeme na zákonné a nad požadavek zákona – tedy skutečné výhody, které poskytují zaměstnavatelé odlišným způsobem svým zaměstnancům. Základním motivačním prvkem je mzda, kterou zaměstnavatel poskytuje pracovníkům za odvedenou práci. Následně na to navazují příplatky ve formě procentního vyjádření průměrné

mzdy a dny volna. Příplatky uvádí Zákoník práce (2018) za práci přesčas je nárokováno zaměstnanci 25 % průměrného výdělku ke dni vykonávaného přesčasu připočítaného ke mzdě. Dále pak pracovní činnost ve státem uznaném svátku je nárokována 100 % mzda za den. Za práci v noci, ve ztíženém prostředí a o víkendu je uveden příplatek nejméně 10 % z průměrného výdělku za den připočítaného ke mzdě.

Při tvorbě výhod může zaměstnavatel volit ze dvou možností, a to z jednotného programu pro všechny zaměstnance nebo si vytvořit systém odlišnosti pro určité skupiny zaměstnanců. Jednotný program výhod se používá ve většině případů státní sféry, a to u organizačních složek státu, příspěvkových organizacích. Je zde určitá spravedlnost mezi zaměstnanci, kteří mají nárok na všechny nabízené zaměstnanecké výhody, avšak zaměstnavatel je musí poskytovat většímu počtu lidí, a tak volí ty výhody, které nejsou až tak kvalitní. Naopak systém odlišnosti skupin zaměstnanců je většinou velice přizpůsobený daným skupinám ve společnostech. Skupiny se můžou rozdělit podle věku, doby spolupráce, vykonávané pozici nebo i podle pohlaví. Do této skupiny zařazujeme pružný systém zaměstnaneckých výhod. Je to systém, v kterém se předpokládá, že někteří zaměstnanci nebudou spokojeni s určitými výhodami. Společnosti si tedy vytvoří skupiny nabídek výhod pro zaměstnance a ti už se sami rozhodnou, která ze skupin se jim bude líbit nejvíce. Můžeme říci, že je to i zpětná vazba pro vedení společností, vidí, jak jsou výhody méně či více vyhledávány a může odstranit ty, které nikdo nevyužívá či naopak rozšířit nabídku o ty výhody, které jsou využívány.

4 Motivační systém pracovníků Vigour a.s.

4.1 Charakteristika akciové společnosti

Název podniku:	VIGOUR A.S.
Sídlo:	V Kapslovně 2767/2, PSČ 130 00 Praha 3
Právní forma:	akciová společnost
IČ:	26768992
DIČ:	CZ699004029
Registrace:	Městský soud Praha, oddíl B, vložka 8154
Den zápisu:	14. března 2003
Počet zaměstnanců:	1600
WWW:	vigour.cz

Pod Vigour a.s. patří dceřiné společnosti a těmi jsou Vigour Alfa s.r.o.; Vigour Beta s.r.o.; Vigour Gama s.r.o.; Vigour Delta s.r.o.; Vigour Epsilon s.r.o.; Vigour Kappa s.r.o.; Vigour Omega s.r.o.; UCD s.r.o.;

Obrázek 4 - Logo Vigour a.s.

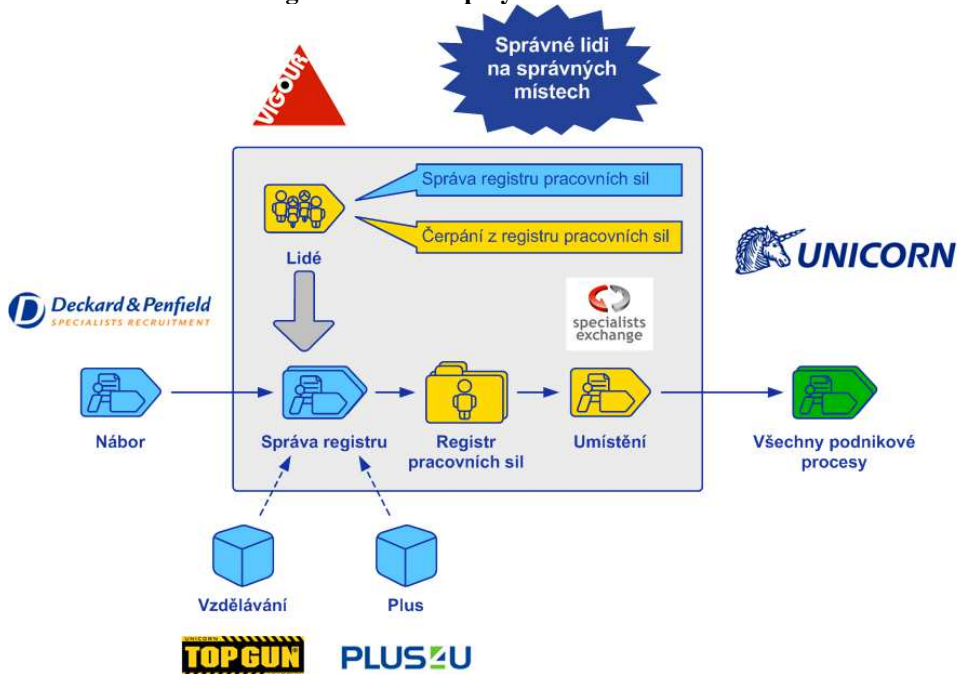


(Interní materiály společnosti)

Vigour a.s. vznikla společně se společností Unicorn v roce 1994. Unicorn poskytuje veškeré služby v oblasti informačních technologií a informačních systémů. Vigour a.s. se podílí v této skupině na personálním zabezpečení. Zajišťuje nábor, pracovní právní podmínky a rozvoj pracovníků a důraz na jejich budoucí kariéru, odměňování, a hlavně správné zařazení zaměstnanců. Vigour se odráží od individuálního přístupu ke každému zaměstnanci a jeho postavení ve společnosti. Ve společnosti se neberou zaměstnanci jako prostředek k získání

kapitálu, ale jako součást produkce. Společnost vytváří kvalifikovaného specialistu, kterého si chce udržet.

Obrázek 5 - Zařazení Vigour a.s. do skupiny Unicorn



(Interní materiály společnosti)

Výše můžeme vidět interní prostředí společnosti, přesněji řečeno rozdělení činností ve skupině. V první řadě se jedná o personální agenturu s názvem Deckard and Penfield, vnitřní vzdělávací akademii TOP GUN ACADEMY a značku produktů a služeb Plus4U, která zajišťuje výhody pro zaměstnance a další spolupracovníky.

4.1.1 Kultura společnosti

Společnost bere v úvahu dvě zásady, a to svobodu zaměstnanců a jejich osobní zodpovědnost. Ve společnosti převažuje přátelská atmosféra, kde se každý zaměstnanec může vyjádřit k dané problematice. Věcí, která zlepšuje pracovní vztahy je tykání, které je zde zavedeno plošně, tedy i na řídicích stupních. Přes tento přátelský motiv je vyžadována zodpovědnost, nápaditost a morální jednání. Prostředí firmy můžeme popsat zdravě sebevědomě, schyluje se k tradičním hodnotám a je tímto stylem nakloněno k právě začínajícím pracovníkům. Firemní prostředí je zde představované sloganem „Práce hrou“, motivující, nápadité, efektivní a spravedlivé. Propojením všech těchto kritérií by měl být člověk v zaměstnání šťastný, účastní se projektů a přidává hodnotu společnosti, umí mluvit cizími jazyky, má rozdělený osobní a pracovní život.

Obrázek 6 - Logo firemního prostředí

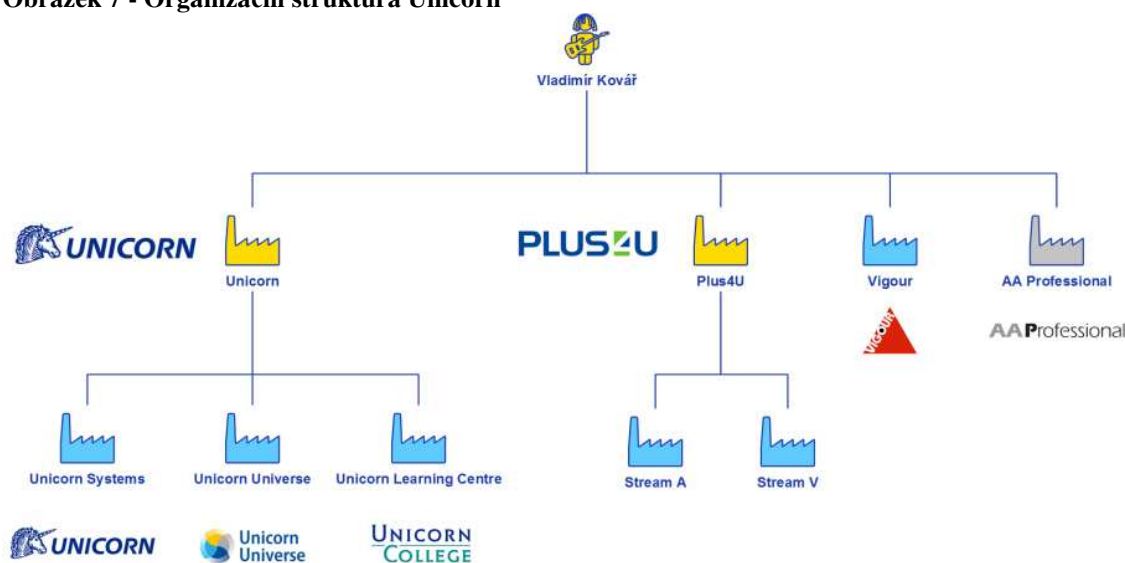


(Interní materiály společnosti)

4.1.2 Řídící struktura společnosti

Řídící strukturu vidíme na dvou obrázcích pod textem. První obrázek je zaměřen na společnost Unicorn jako celek, kde má nejvyšší postavení majitel společností Vladimír Kovář.

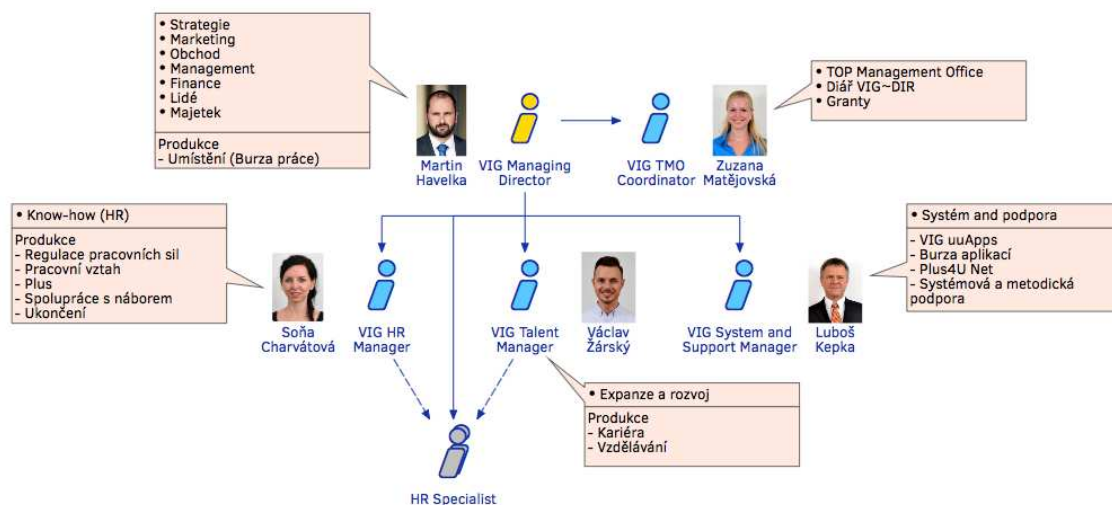
Obrázek 7 - Organizační struktura Unicorn



(Interní materiály společnosti)

V Organizační struktuře Vigour a.s. najdeme VIG managing Director, kteří řeší otázky strategie, marketingu, obchodu, managementu, finanční a hmotné. Po pravé straně VIG TMO Coordinator, která má na starost díář ředitele společnosti a přidělování grantů na projekty. VIG HR Manager, se zabývá personální administrativou jako jsou pracovní vztahy, regulace pracovních sil, nábor, ukončení pracovních poměrů. VIG Talent Manager, zajišťuje kariérní postupy a vzdělávání. VIG HR manager spolu s VIG Talent Manager spolupracují s HR Specialist. VIG System a Support Manager podporuje systém a metodiku.

Obrázek 8 - Organizační struktura Vigour a.s.



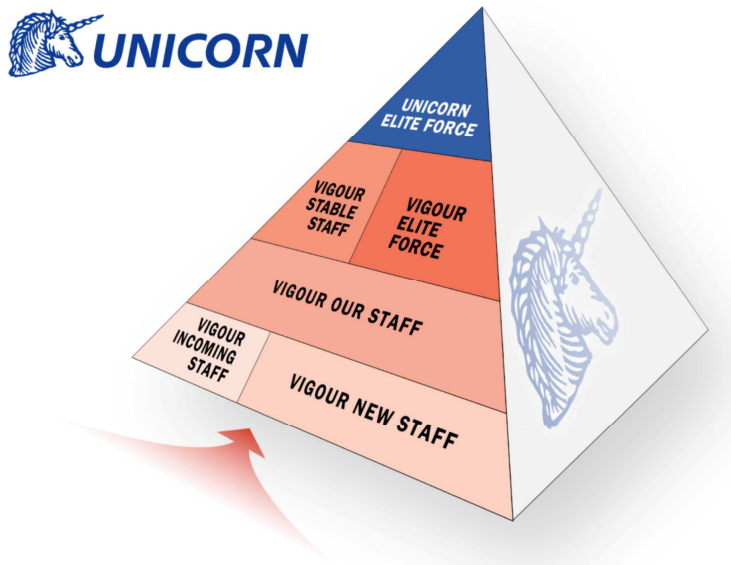
(Interní materiály společnosti)

4.1.3 Charakteristika zaměstnanců

Ve společnosti Vigour můžeme najít pracovní síly v takzvaných staffech. V minulosti se toto rozdělení nazývalo klasifikace pracovníků podle jejich loajálnosti. Staff reprezentuje pracovníky ve skupině nejen z pohledu délky spolupráce, ale zejména z vývoje, postoupení v kariéře a významnosti. Staffy se dělí do pěti kategorií. Na nejnižším stupni jsou pracovníci ve staffech Incoming a New, dlouhodobější pracovníci jsou Our, Stable a ti nejlepší Elite Force.

- Vigour Incoming – představují zaměstnance, kteří jsou ve zkušební době, tedy do 3 měsíců od nástupu.
- Vigour New – pracovníci, kteří prošli zkušební lhůtou do jednoho roku spolupráce.
- Vigour Our – tímto pracovníkem je ten, kdo ve společnosti přidává hodnotu více jak jeden rok.
- Vigour Stable – tento staff, už není určen dobou, ale schopností pracovníků
- Vigour Elite Force – v tomto zařazení se už řeší velice náročné problémy, kde je zapotřebí velká znalost v oboru.

Obrázek 9 - Pyramida staffů



(Interní materiály společnosti)

K individuálnímu přístupu k pracovním silám patří personální manažer a mentoring. Personální manažer je každému pracovníkovi přidělen. Řeší spolu administrativní záležitosti ihned při nastoupení do zaměstnání i v průběhu něj, dále pak pracovní vybavení a je mu přímým konzultantem při řešení problémů. Pro mentoring se zkušenější pracovníci, kteří mají schopnost vést a být průvodci v kariérním růstu nazývají kmotři. Takto označený pracovník je dlouhodobě přiřazen k zaměstnanci. Kmotr sleduje, jak pracovník vykonává své pracovní projekty, v čem se zlepšil nebo zhoršil, čím se může posílit jeho motivace k dosažení lepších výsledků. Tuto komunikaci kmotra a zaměstnance představují neformální konzultace nebo teambuildingové aktivity. Ve většině případů je však kmotr i nadřízeným pracovníka, tento případ porušuje model nestrannosti. V nynější době má Vigour 142 kmotrů, kteří se speciálně školí pro tuto pozici.

4.1.4 Kariéra zaměstnanců

Ve společnosti je vysoce postaven model individuálnosti. V kariérním růstu jde o plánování a řízení jednotlivých postupů zaměstnanců. Tento kariérní růst nazývá společnost Kariérní horou K2. Tato pomyslná hora představuje pro pracovníky možnosti rozvoje od nejnižších postů až po ty nejvyšší. Číslo dvě značí, že kariérní postup by se měl uskutečnit každé dva roky.

Obrázek 10 - Kariérní hora K2



(Interní materiály společnosti)

Kariérní postup se řeší na kariérních pohovorech, které se konají jednou za 6 měsíců. Na nižších stupních jsou častější, a naopak u nejvyšších zaměstnanců stačí tento pohovor vykonat jednou za rok. Těchto pohovorů se účastní tři lidé ze společnosti, jsou to personální manažer, nadřízený a samotný pracovník. Kariérní pohovor se skládá z posouzení aktuální spokojenosti pracovníka na jeho pozici s daným projektem, a i s vedením a jak moc chce pracovník kariérně růst, hodnocení jeho předešlých prací, absolvování školení. Kariérní růst se odráží ve stoupaní na pyramidě staffů.

4.2 Motivační systém společnosti

4.2.1 Odměňování

Finanční ohodnocení ve společnosti není přesně dáno mzdovými tarify jako v jiných korporacích. Je zde uvedena přibližná hodinová sazba pro každý projekt. Ta však nemusí být konečná. O zvyšování mzdy mají pravomoc se starat manažeři, kteří zhodnotí navýšení dle výkonu pracovníků, dle úspěchu projektu a dle situace na trhu. Ve Vigour a.s. jsou zavedené zásady pro odměňování. Využívají se pohyblivé složky mzdy. Navýšení sazby lze docílit dodržáním a perfektním zpracováním úkolů či nadstandartního řešení. Dále se mzda může změnit po kariérním pohovoru, kde kmotři mají právo rozhodnout o zvýšení či snížení mzdy. Pro velice talentované pracovníky může mzda růst každý rok až o 20 %. Musí se však namítnout, že od určité míry mzdy, která se může zvyšovat, motivace už nestoupá.

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody společnost dělí na benefity a plusy. Benefity jsou pro zaměstnance a plusy pro externí spolupracovníky. Benefity uvnitř korporace se člení na výhody pro všechny zaměstnance a výhody pro zaměstnance, které nejsou automatické a musí se koordinovat podle již výše zmíněných staffů. Výhodami pro všechny pracovníky jsou slevy u spřátelených společností a možnost nákupu v interním e-shopu. Mezi benefity koordinované patří darování kočárku při narození potomka, penzijní připojištění a další pozitiva, která jsou uvedena níže.

Tabulka 2 - Zaměstnanecké výhody ve Vigour a.s.

<i>Benefity/Staff</i>	<i>Incoming</i>	<i>New</i>	<i>Our</i>	<i>Stable</i>	<i>Elite Force</i>
<i>Firemní akce</i>	Účastní se	Účastní se	Účastní se	Účastní se	Účastní se
<i>Stravenky</i>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Zvýhodněný telefonní paušál</i>	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Kočárek při narození potomka</i>	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Příspěvek na sportovní aktivity</i>	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Vstupenky na kulturní akci</i>	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Zvýhodněné finanční služby</i>	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Zvýhodněný právní servis</i>	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
<i>Příspěvek na penzijní připojištění</i>	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano
<i>Příspěvek na oblek</i>	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
<i>Sick day</i>	Ne	Ne	2 dny	4 dny	4 dny
<i>Příspěvek na telefon</i>	Ne	Ne	3 000 Kč	4 000 Kč	6 000 Kč
<i>Svatební dar</i>	Ne	Ne	3 000 Kč	4 000 Kč	5 000 Kč
<i>Příspěvek na školné Unicorn College</i>	Ne	Ne	30 %	50 %	60 %
<i>Příspěvek – apartmán u moře</i>	Ne	50 %	50 %	50 %	50 %
<i>Příspěvek – horská chata</i>	Ne	50 %	50 %	50 %	50 %

(Vlastní zpracování; Interní materiály společnosti)

K měsíčním ohodnocením patří také forma uznání či pochvaly s názvem „Duhová kráva“. Toto uznání se uděluje za nadstandartní přínos a patří k němu jednorázová odměna 5000 korun českých.

Obrázek 11 - Logo „Duhová kráva“



(Interní materiál společnosti)

5 Výsledky a diskuze

5.1 Identifikace respondentů

K praktické části jsem využila pět manažerů ze společnosti Vigour a.s. Řízeného rozhovoru se účastnilo 40 % žen a 60 % mužů. Nejvíce zastoupená věková kategorie třemi manažery je v rozmezí 31–35 let. Dále v jednotné zastoupení kategorie 25-30 let a 36-40 let.

5.1.1 Otázka č. 1

Podle čeho usuzujete a čím se inspirujete při motivování svých podřízených?

Odpověď manažera A.

S kolegy se pravidelně setkávám. Snažím se poznat a pochopit co je motivuje a snažím se vytvářet příznivé prostředí, používám i dosavadní zkušenosti ve vedení lidí.

Odpověď manažera B.

Řídím se selským rozumem a snažím se přizpůsobit dané situaci.

Odpověď manažera C.

Usuzuji podle svých zkušeností, podle citu, podle toho, jak daného podřízeného motivuji a znám.

Odpověď manažera D.

Řídím se předešlými zkušenostmi, aktuálními pocity a situací.

Odpověď manažera E.

Především se orientuji na své dosavadní znalosti, zkušenosti. Záleží na situaci a citech.

Komentář:

Manažeři posuzují svoje chování především svými znalostmi a zkušenostmi z dřívějších projektů. Manažer A chce pracovníkům vytvářet příjemné prostředí k pracovnímu výkonu. Dále manažeři zmiňují i řízení se selským rozumem, popřípadě i city.

5.1.2 Otázka č. 2

Kterými prostředky motivace působíte na pracovní výkony svých podřízených pracovníků?

Odpověď manažera A.

Na pracovní výkony svých podřízených pracovníků používám vysvětlení smysluplnosti práce, dobře oceněnou práci prostřednictvím financí, příjemné prostředí, odměny, pochvaly či společné akce.

Odpověď manažera B.

Na pracovníky působím odměnami, časovou flexibilitou, přátelskou atmosférou.

Odpověď manažera C.

Mými prostředky motivace jsou kariérní pohovory, neformální schůzky s podřízenými, kariérní posun a finanční odměny.

Odpověď manažera D.

Pochvalou, zadáváním zajímavé práce, finanční odměnou.

Odpověď manažera E.

Nejraději používám pochvaly nebo zajímavé projekty, ale neobejde se to bez finančních prostředků.

Komentář:

Všichni manažeři zařadili do odpovědí finanční prostředky, ale nezůstalo jen u peněz. Dále jsou zmíněny pochvaly, časová flexibilita rozpravy na smysluplnost práce, kariérní pohovory a následně kariérní posun, přátelská atmosféra či společné akce.

5.1.3 Otázka č. 3

Jaká je podle Vás nejlepší forma uznání pro podřízené?

Odpověď manažera A.

Nejlepší forma pro uznání je, že pracovník je přínosný pro projekt, dělá to, co lidé potřebují a chtějí.

Odpověď manažera B.

K uznání dobré práce používám finanční odměny nebo pochvalu z očí do očí.

Odpověď manažera C.

Pochvala od širší skupiny lidí. Od nadřízených či zákazníků.

Odpověď manažera D.

Pochvala z očí do očí, ale i před kolegy, finanční odměna.

Odpověď manažera E.

Jednoznačně pochvala buď z očí do očí nebo před celým týmem, který pracoval na projektu.

Komentář:

Na prvním místě v nejlepší formě uznání je pochvala. V odpovědích se objevila jak pochvala z očí do očí, tak pochvala veřejná i pochvala skupinová. Není překvapením, že si manažeři vybrali pochvalu. Nic nestojí a dokáže s pracovníkem nemožné. Manažer A zde vyzdvihuje, že nejlepší je, když je pracovník pyšný na to, co dělá.

5.1.4 Otázka č. 4

Jaká jsou Vaše kritéria při ohodnocování práce podřízených pracovníků?

Odpověď manažera A.

Výkonnost a spolehlivost pracovníka.

Odpověď manažera B.

Zda pracovník plní úkoly včas, případně dopředu hlásí, že bude potřeba vynaložit více času do projektu. Spolupráce v týmu, ochota zabrat, když je potřeba.

Odpověď manažera C.

Zda pracovníci plní plán podle zadání. Zda všichni aktivně pracují na daném projektu a zajímají se o nové způsoby řešení.

Odpověď manažera D.

Beru v potaz kvalitu a kvantitu odvedené práce.

Odpověď manažera E.

Kvalitně odvedená práce a jak podřízený pracuje v kolektivu.

Komentář:

Na prvním místě v kritériích je splnění očekávaných výsledků, jejich kvalita, popřípadě kvantita. Dále pak aktivita a spolehlivost jednotlivých pracovníků, spolupráce v týmu. Ochota pracovat, když je potřeba něco opravit, rychleji posunou dopředu nebo zavést nové řešení. Tato tvrzení se dala očekávat.

5.1.5 Otázka č. 5

Umíte přiřadit práci podřízeným? Jakým způsobem přistupujete k rozdělení práce?

Odpověď manažera A.

Pracuji ve struktuře s delegací kompetencí, tedy zadávám práce svým hlavním podřízeným a ti pak rozdělují práci dál.

Odpověď manažera B.

Ano, myslím, že znám svoje podřízené a vím co od nich mohu čekat. Úkoly přiřazuji pomocí systému, kterým odešlu zprávu podřízeným. Tam mají vše napsané, ale pokud mají nějaké otázky vše rád dovysvětlím.

Odpověď manažera C.

Ano, rozdělují práci podle schopností a znalostí jednotlivých členů týmu.

Odpověď manažera D.

Ano a řídím se jejich zkušenostmi a jejich kompetencí v organizační struktuře.

Odpověď manažera E.

Myslím, že umím práci přiřadit. Zajímám se o jejich schopnosti a zkušenosti a podle toho přiřazuji práci.

Komentář:

Na tuto otázku odpovědělo všech 5 manažerů, že ano. Manažer A deleguje práci na své podřízené. Manažer B poskytuje informace zasláním textové zprávy pomocí systému společnosti podřízeným, ale je schopný při dotazech poskytnout doplňující informace. Manažeři C, D a E se zajímají hlavně o schopnosti a zkušenosti svých podřízených, a tak tímto způsobem přiřazují pracovní úkoly. Shrňeme-li tuto otázku je hlavně důležité znát své podřízené a vědět jaké jsou jejich schopnosti při plnění zadání.

5.1.6 Otázka č. 6

Myslíte si, že prostředí společnosti je motivující? Čím motivuje Vás a čím Vaše podřízené?

Odpověď manažera A.

Myslím si, že samotné prostředí firmy v motivaci moc nepomáhá. Je to zejména o schopnostech lidí.

Odpověď manažera B.

Ano, je dobré vědět, jaký je cíl firmy a umět se s ním ztotožnit. Jinak jste asi na špatném místě. To platí jak pro mě, tak i pro podřízené.

Odpověď manažera C.

Ano, jako nejdůležitější shledávám dostatečnou jasnost a konzistentní názory.

Odpověď manažera D.

Ano, prostředí motivuje mě, tak i podřízené k vyšším výkonům a ke kariérnímu růstu.

Odpověď manažera E.

Myslím, že prostředí firmy mě ani mé podřízené moc nemotivuje.

Komentář:

Otázka na prostředí firmy se orientuje jak na nadřízené, tak i na podřízené. Manažer B, C a D říkají, že je prostředí firmy motivuje, že je dostatečně jasné, má pevné názory a nemění se, posiluje pracovníky k vyšším výkonům a ke kariérnímu růstu. Opakem jsou manažeři A a E, kteří jasně uvádějí, že prostředí společnosti je nijak zvlášť nemotivuje. Může to být

přesně ten případ, kdy manažeři pocít'ují nulovou spokojenost, ale pokud by prostředí bylo změněno pocít'ovali by nespokojenost.

5.1.7 Otázka č. 7

Setkali jste se s negativní motivací? Pokud ano, jak se podřízení chovali?

Odpověď manažera A.

Myslím, že se mi stalo, že jsem chybně odhadl, čím je někdo motivovaný a mělo to spíš demotivující účinek. Po pár týdnech jsme si s podřízeným promluvili a vše se vyjasnilo.

Odpověď manažera B.

Ano, setkal jsem se s demotivovanými podřízenými. Mají tendenci svoji špatnou náladu přenášet na ostatní a nechtějí pracovat na svých úkolech, později se motivovanost začala zvedat díky atraktivnějším projektům.

Odpověď manažera C.

Nesetkal jsem se s negativní motivací.

Odpověď manažera D.

Ne.

Odpověď manažera E.

Bohudík, ještě jsem se s touto formou motivace nesetkala.

Komentář:

U této otázky 3 z pěti manažerů uvádí, že se s negativní motivací nesetkali. Myslím, že je to dobré, umí pracovat s kladně zastoupenou motivací. Výtkou by bylo, že opravdu zkušený manažer by se měl setkat s oběma typy motivace a umět je řešit obě. Kladně motivovat umí skoro všichni manažeři, ale přejít od demotivovaného člověka k motivovanému pracovníkovi umí jen málokdo a měl by být na sebe hrdý, že to dokázal. Manažer A a B tvrdí, že se s demotivovaným člověkem už setkali. Manažer A špatně motivoval pracovníka a ten svůj pracovní výkon držel pod průměrem. Manažer B představuje takového člověka tím, že nedělá dobře svou práci, strhává do špatné nálady veškeré blízké

okolí. Oba uvádějí, že po vzájemné rozpravě došlo ke zlepšení a nyní jsou pracovníci již motivováni řádně.

5.1.8 Otázka č. 8

Diskutují s Vámi podřízení pracovníci o působení pozitivní či negativní motivace? Jak Vám to dají najevo?

Odpověď manažera A.

Bavím se s nimi, ale ne o tom tématu takto napřímo. Spíš se to snažím poznat z náznaků. Ona totiž taková informace „chci dobrou práci, 8 hodin denně, za super mzdu a v nejnovějších technologiích“ se těžko na některých projektech naplňuje.

Odpověď manažera B.

Ano. Ve složitějších situacích se domlouváme, jak zlepšit motivaci k dobře vykonávané práci.

Odpověď manažera C.

Ano diskutuji s nimi jak na specificky zaměřených schůzkách, tak i na společných akcích či workshopech. Toto téma беру jako přirozené.

Odpověď manažera D.

Diskutuji jak já s podřízenými, tak ale i s nadřízenými, pokud potřebuji poradit v motivaci pracovníků. Jsou k tomu zařízeny schůzky, na kterých se řeší vše kolem mě či našeho projektu.

Odpověď manažera E.

Často mluvím se svými podřízenými o tom, co by chtěli zlepšit.

Komentář:

Tato otázka je zodpovězena velice kladně. Každý z manažerů mluví se svými podřízenými o motivaci naprosto přirozeně. Podřízení jim dávají náměty na to, co vylepšit. Manažer D se dokonce radí i se svými nadřízenými o směřování motivace na podřízené pracovníky. Často dochází ke schůzkám, které jsou zaměřeny na téma motivace. Ale myslím si, že se jedná především o pozitivní motivaci, o té negativní se mluví jen zřídka. Naopak

manažer A nekomunikuje s podřízenými takto direktně, ale snaží se rozeznat jejich chování a způsob smýšlení, aby jim mohl vyhovět.

5.1.9 Otázka č. 9

Myslíte si, že zaměstnanecké výhody společnosti jsou dostatečnou motivací k pracovnímu výkonu? Pokud ne, co by se mělo zlepšit?

Odpověď manažera A.

Myslím si, že by se mohly zlepšit. Šlo by víc energie či financí vložit zpět do zaměstnanců. Například školení, zájmové aktivity, mimopracovní projekty.

Odpověď manažera B.

Zaměstnanecké výhody nepovažuji za formu motivace.

Odpověď manažera C.

Myslím, že je prostor pro zlepšení. Stále například považujeme možnost práce z domova jako výhodu, ale spousta zaměstnanců se k tomu dnes staví jak ke standartní situaci.

Odpověď manažera D.

Myslím si, že zaměstnanecké výhody v naší společnosti jsou na vysoké úrovni, ale motivaci k pracovním výkonům zásadně neovlivňují.

Odpověď manažera E.

Zaměstnanecké výhody jsou určitě motivací. Je jich poměrně dostatek, ale vždy se dá, co přidat.

Komentář:

Manažeři uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou u nich motivujícím faktorem na vysoké úrovni. Avšak manažer A, C a E považuje zaměstnanecké výhody za dobré, ale mohly by se zlepšit. Uvádějí, že finanční prostředky by se měly vracet zpět do zaměstnanců ve formě školení či jiných aktivit. Dále pak, že některé výhody už by se měly považovat za standartní. Manažeři B a D nepovažují zaměstnanecké výhody za formu motivace, ale jako standartní péči o zaměstnance společnosti.

5.1.10 Otázka č. 10

Nabízí Vám společnost vzdělávání či kurzy vedení lidí? Pokud ano, jak tyto zkušenosti využíváte v praxi?

Odpověď manažera A.

Ano, nabízí kurzy vedení lidí a vedení projektů. Zkušenosti z kurzů jsou velice často využívány v praxi, protože jsou šité na míru společnosti.

Odpověď manažera B.

Ano nabízí, ale ještě jsem žádné neabsolvoval.

Odpověď manažera C.

Ano, kurzů se účastním jak já, tak lidé na klíčových pozicích v mých týmech. Pak zkušenosti ihned zařazujeme do užívání na projektech.

Odpověď manažera D.

Ano, účastním se kurzů. Kurzy jsou hodně inspirativní a většinou nové zkušenosti postupně využívám v praxi.

Odpověď manažera E.

Ano, účastním se jich sama i se svými důležitými podřízenými. Zkušenosti využíváme v praxi, pokud je k tomu vhodná příležitost.

Komentář:

Je zřejmé, že společnost aktivně nabízí kurzy vedení lidí a zapojuje tak své manažery a klíčové pracovníky do těchto akcí. Uvádějí, že kurzy jsou inspirativní a pomáhají při dalším rozvoji pracovníků. Kurzy jsou zaměřené přímo na ně a dávají jim možnost přípravy na vedení projektů. Všechny zkušenosti jsou aplikovány v praxi postupně, aby nedošlo k rychlé změně stylu vedení. Manažer B vyjadřuje nespokojenost. Společnost sice nabízí kurzy, ale on se žádných ještě nezúčastnil. Na tímto faktem se můžeme zamyslet. Nevíme jak dlouho manažer ve společnosti pracuje, možná ho v následujících měsících kurzy čekají nebo vede jen pár podřízených, které vede správným směrem a nemusí kurzy navštěvovat. I když toto

řešení by bylo nesprávné, protože každý manažer by měl získávat nové podněty a zkušenosti pro vedení lidí.

5.1.11 Otázka č. 11

Jaké máte vztahy se svými podřízenými? Co byste popřípadě zlepšil/a na svém jednání s nimi?

Odpověď manažera A.

Vztahy mám výborné. Moc neřeším strukturovanost nadřízený a podřízený. Snažím se všem lidem pomáhat a vycházet jim vstříc.

Odpověď manažera B.

Snažím se vycházet a mít dobré vztahy se svými podřízenými, asi bych nic neměnil.

Odpověď manažera C.

Musím říct, že zaznamenávám vesměs pozitivní ohlasy, ale vždy je co zlepšovat. Například zájem o ně samotné, je vždy žádoucí.

Odpověď manažera D.

Vztahy s podřízenými mám dobré. Bylo by potřeba najít si více času na pohovory nejen o práci. Více znát i osobní život svých podřízených.

Odpověď manažera E.

Vztahy se zaměstnanci mám dobré. Možná bych měla být empatičtější.

Komentář:

Když shrneme všechny odpovědi tak jsou manažeři spokojeni se svým vedením podřízených a nic by na svém chování neměnili. Ale jak dodává manažer C vždy je co zlepšovat to uvádí i manažer D a E, kteří by si chtěli najít více času na podřízené a poznat je i osobně, a tak jim naslouchat a být empatičtější.

5.1.12 Otázka č. 12

Co Vás nejvíce motivuje ke konání dobré práce?

Odpověď manažera A.

Úspěch, pochvala, smysluplná práce, finance.

Odpověď manažera B.

Výsledek týmu, dobrá atmosféra v kolektivu.

Odpověď manažera C.

Když vidím, že lidé kolem mě dává smysl činnost, kterou vykonávají a baví je jejich práce.

Odpověď manažera D.

Důvěra mého nadřízeného, zajímavá práce s flexibilní pracovní dobou.

Odpověď manažera E.

Pochvala, úspěšný projekt, finanční odměna.

Komentář:

Je překvapivé, že jen dva manažeři uvádí jako motivující finanční prostředky. U každého jedince se objevuje úspěch, pochvala od nadřízených. Manažer D je motivován flexibilní pracovní dobou a těší ho důvěra od svého nadřízeného. Manažera C těší, že má kolem sebe pracovníky, kteří jsou spokojeni se svojí prací a baví je.

5.2 Zhodnocení a nové návrhy

Mezi pěti manažery se objevily i dvě ženy. Je to určitý pokrok v postavení žen ve vedoucích pozicích, avšak mohly by být zastoupeny v korporacích ve větší míře. Většinou manažerské posty zaplňují už méně, ale přeci jen muži. Věk manažerů není překvapujícím, protože manažer by měl mít za sebou kariérní růst, který rozhodně neproběhne pár let po dokončení vzdělání, ale postupem času. Mezi respondenty je nejvíce zastoupené věkové rozmezí 31-36 let.

Osobní rozhovory byly velice příjemné. Ihned v první otázce jsem se dozvěděla, že manažeři posuzují svoje chování k podřízeným především z předešlých zkušeností a svých znalostí. Někteří uvádí, že je dobré řídit se selským rozumem. U takových odpovědí nemohu nic vytknout, naprosto souhlasím.

Dále se zaměřuji na prostředky motivace. Všichni manažeři uvedli finance. Určitě na tento způsob lidé slyší, ale manažeři by tohoto způsobu měli využívat málo a být více empatičtí v tom smyslu, že by udělovali pochvaly a vytvářeli přátelské prostředí. Je však zajímavé, že jako nejlepší uznání považují pochvalu buď z očí do očí nebo před kolegy z týmu.

Kritéria pro ohodnocení podřízených mají manažeři odlišná. Berou v potaz kvalitu práce, aktivitu a spolehlivost pracovníků. Tyto odpovědi jsou naprosto v pořádku a očekávala jsem je.

Pátá otázka zaměřená na rozdělení práce. Manažeři si myslí, že jsou schopní rozdělit práci. Někteří práci delegují, protože už ví, co od svých podřízených mohou čekat. Jiní srovnávají jejich znalosti a zkušenosti a posuzují, zda zadaný úkol dokáží vyřešit. Každý manažer musí zjistit, jak jeho podřízení fungují a jak k nim má přistupovat.

U prostředí firmy se nám názory manažerů rozcházejí. Máme skupinu dvou, které firemní prostředí vůbec nemotivuje a kteří tvrdí, že nemá vliv na jejich pracovní výkon. Zbývá tři tvrdí opak. Toto je sporná otázka u dvou zaměstnanců je vidět jasná nulová spokojenost k prostředí, ale kdyby se prostředí změnilo byli by nespokojení. Je to také dané tím, že každý člověk je odlišný a zvyklý na něco jiného.

Otázka s negativní motivací pro mě byla velice zajímavá, protože všude okolo mě se mluví o motivaci pozitivní. Mám dojem, že i samotné manažery tato otázka překvapila. Je zřejmé, že žádný z manažerů se nechce s touto motivací setkat, protože by si ostatní mysleli, že je to jeho chybným vedením. Tři manažeři se s demotivovaným pracovníkem nesetkali. Zbytek ale ano. První z nich špatně odhadl, čím je pracovník motivovaný a druhý chtěl motivovat demotivovaného z rutinní práce. Oba manažeři však tuto negaci díky komunikaci převedli v pozitivní. Každý manažer by si rozhodně měl projít oběma druhy motivace, aby mohl vést lidi jistěji.

Manažeři komunikují se svými podřízenými a diskutují nad motivací. Jeden z manažerů však nechce řešit toto téma takto konkrétně a snaží se poznat co by lidé chtěli a vycítit čím by je mohl více motivovat. Manažer by rozhodně měl velice často mluvit o věcech, které s týkají podřízených.

Manažeři uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou zastoupeny v kvalitní míře. Někteří je shledávají jako motivační prvek. Ostatní by je chtěli vylepšit. Uvádějí například větší investice do zaměstnanců ve formách školení. Společnosti bych určitě doporučila, aby své zisky, které vytvářejí převážně zaměstnanci zase vracela zpátky do pracovníků, a to pomocí různých kurzů a společnými aktivitami.

Společnosti nabízí vedoucím kurzy ve vedení lidí a zároveň ve vedení projektů. Manažeři je plně využívají až na jednoho, který jistě ještě neměl možnost se zúčastnit. Tyto kurzy jsou podstatné v získávání nových zkušeností a zavedením je v praxi.

Předposlední byla otázka na vztahy s podřízenými. Vedoucí mají kladné vztahy s pracovníky a nic by na svém chování s nimi neměnili. Ale dodávají, že vždy se můžou zajímat o něco více například o jejich osobní zájmy a působit empaticky. Odpovědi se mi líbily, jelikož se manažeři nevidí pouze v tom lepším světle, ale dokáží uznat, kde mají mezery.

Poslední otázka se týká motivace samotných vedoucích. Dva shledávají finanční prostředky za významný prostředek k jejich pracovnímu výkonu. Ostatní jsou motivováni jejich úspěchem či chtějí dosáhnout důvěry od svého nadřízeného. V současné době přecházejí finance do pozadí, i když jsou podstatným motivačním faktorem. Lidé stále více touží po úspěchu či slávě ve svém oboru.

6 Závěr

Hlavním cílem bylo zhodnotit motivaci jako způsob vedení lidí jak ve studiu literatury, tak ve vybrané společnosti.

Teoretická východiska se poutala k pojmům managementu a jejich vysvětlením. Převážně na management, manažerské role, chování a funkce. Dále pak na interpretaci motivace, motivačního procesu a na vyřčené motivační teorie, které se více či méně stále používají a jsou pro vedoucí pracovníky formou inspirace, jak vést či nevést podřízené. Zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí motivace a také zastávají své místo v práci, jak zákonné, tak dobrovolné.

Druhá část práce zkoumala vybraný podnikatelský subjekt, akciovou společnost Vigour. Zde jsem nejprve nastínila její prostředí, organizaci a poté i její motivační metody se zaměstnaneckými výhodami. Také jsem řešila pomocí osobních rozhovorů s manažery jejich postavení k motivaci a svým podřízeným. Vedoucí pracovníci se o toto téma zajímají, snaží se plnit očekávání svých podřízených. Každý manažer k motivování využívá své znalosti, zkušenosti, má své prostředky, kterými motivuje a také ohodnocuje práci. Vedoucí mají přátelské vztahy s podřízenými a umí jim přiřadit práci. Dokáží změnit demotivovaného člověka v motivovaného. Zaměstnanecké výhody shledávají jako nadprůměrné. Vzdělávání ve vedení lidí je ve společnosti žádané, a tak se manažeři aktivně zapojují. Zjištěné výsledky lze hodnotit jako přijatelné. Manažeři si uvědomují důležitost této problematiky a snaží se v ní uspět.

Doporučení, které bych společnosti nabídla je takové, že by měla vracet energii a finanční prostředky zpět do zaměstnanců, kteří tuto reakci velmi ocení. Navrhuji zaměřit se více na školení, kurzy, workshopy, ale i společné akce, zájmy. Určitě by také nebylo na škodu rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 80-722-6840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.
- HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2833-4.
- MAXA, Radek, 2011. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-111-3.
- RANDLOVÁ, Nataša a Petr HŮRKA, 2018. *Zákoník práce*. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7208-866-9.
- ROHLANDER, David, 2014. *Management skills*. New York, New York: Alpha, A member of Penguin Group. Idiot's guides. ISBN 978-16-1564-624-1.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

Další zdroje

Interní materiály akciové společnosti Vigour a.s.