

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Simona NAJMANOVÁ

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Simona Najmanová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Název anglicky

Stimulation of working behaviour possibilities

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

40-50 str.

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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



Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2021

Simona Najmanová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za cenné rady a jeho čas, který mi při vedení mé bakalářské práce věnoval. Dále bych také ráda poděkovala všem respondentům za jejich odpovědi, bez nichž bych nemohla tuto práci dokončit.

Manažerská stimulace pracovního chování

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem manažerské stimulace pracovního chování. Práce se dělí na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části je problematika zpracována formou literární rešerše na základě studia odborných knih či článků. Jsou zde vysvětleny pojmy management, motivace, hlavní teorie motivace, stimulace, manažer, jeho osobnost, postupy a možnosti rozvoje jeho dovedností v řízení.

Na teoretickou část navazuje praktická část této práce, která teoretické informace doplňuje o poznatky a zkušenosti z praxe. Informace jsou získávány prostřednictvím řízeného rozhovoru s šesti manažery, kteří odpovídají na patnáct otevřených otázek. Účelem otázek je zjistit, jakým způsobem manažeři stimulují pracovní chování svých pracovníků a co ovlivňuje jejich motivaci. Na základě shrnutí jejich odpovědí jsou výsledky zobecněny v závěru práce.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobnostní determinanty

Stimulation of working behaviour possibilities

Abstract

This bachelor thesis focuses on the topic of manager stimulation of working behavior. The thesis is divided into a theoretical part and a practical part.

In the theoretical part, the topic is processed in the form of literary research. The research is based on the study of professional books and articles. In this part, the concepts of management, motivation, main theories of motivation, stimulation, manager, his personality, procedures and possibilities of developing his management skills, are explained.

The theoretical part is followed by the practical part of this thesis, which complements the theoretical information with knowledge and experience from practice. The information is obtained through a guided interview with six managers that answered fifteen open questions. The purpose of the questions is to find out how managers stimulate the working behavior of their employees and what influences their motivation. The results, based on a summary of the managers answers, are generalized at the end of the thesis.

Keywords: Management, manager, functions of manager, people management, motivation, stimulation, personality determinants

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.2 Funkce managementu.....	13
3.2.1 Sekvenční manažerské funkce	14
3.2.1.1. Plánování	14
3.2.1.2. Organizování	14
3.2.1.3. Personalistika.....	15
3.2.1.4. Vedení.....	16
3.2.1.5. Kontrola.....	16
3.2.2 Průběžné manažerské funkce.....	17
3.2.3.1. Analyzování řešených problémů	17
3.2.3.2. Rozhodování.....	17
3.2.3.3. Implementace	17
3.3 Manažer.....	18
3.3.1 Osobnost manažera	18
3.3.2 Manažerské postupy	19
3.4 Motivace vs. Stimulace	20
3.5 Motivace.....	21
3.5.1 Motiv.....	22
3.5.2 Koncepce pracovní motivace.....	23
3.5.3 Motivační proces.....	24
3.5.4 Teorie potřeb – teorie zaměřené na obsah	24
3.5.4.1. Maslowova hierarchie potřeb	25
3.5.4.2. Herzbergův dvoufaktorový model.....	27
3.5.4.3. Alderferova ERG teorie.....	28
3.5.4.4. McClellandova teorie	29
3.5.5 Teorie zaměřené na proces	30
3.5.5.1. Expektační teorie	30
3.5.5.2. Teorie cíle.....	30

3.5.5.3.	Teorie reaktence	30
3.5.5.4.	Teorie spravedlnosti	31
3.5.6	Teorie rovnováhy vydání a zisku.....	32
3.5.7	McGregorova „Teorie X“ a „Teorie Y“	32
3.5.8	Pozitivní a negativní motivace.....	34
3.5.9	Demotivace	35
3.6	Stimulace.....	36
3.6.1	Stimulační teorie	36
3.6.2	Hmotné a nehmotné stimuly	37
3.6.3	Kafeterie benefitů	39
3.6.3.1.	Benefity	39
3.6.3.2.	Kafeterie	40
3.7	Možnosti rozvoje manažerských dovedností	41
3.7.1	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	42
4	Vlastní práce	43
4.1	Charakteristika společností	43
4.2	Charakteristika respondentů.....	45
4.3	Vyhodnocení odpovědí	46
5	Závěr.....	49
6	Seznam použitých zdrojů	50
	Přílohy.....	52

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: kauzální řetězec

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008. s. 77. ISBN 978-80-247-2448-5. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:a9712964-1f0d-42e3-9034-61d6fdf97b55>

Obrázek č. 2: Proces motivace

Zdroj: DONNELLY, James H. et al. Management. Praha: Grada, 1997. s. 369. ISBN 80-7169-422-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c172cb60-fde9-11e3-9806-005056825209>

Obrázek č. 3: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: KRATOCHVÍL, Oldřich. Management. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2003. s. 20. ISBN 80-7314-023-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:54dc87a8-7343-807f-c4b6-340164f43fde>

Obrázek č. 4: Stimulační teorie

Zdroj: DONNELLY, James H. et al. Management. Praha: Grada, 1997. s. 388. ISBN 80-7169-422-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c4da1240-fde9-11e3-9806-005056825209>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. s. 54. ISBN 80-7261-033-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:bf7e0921-23ad-11e4-a8ab-001018b5eb5c>

Tabulka č. 2: Reakce na pře-plácení a pod-plácení

Zdroj: NAKONEČNÝ, Milan. Motivace. Praha: Management Press, 1992. s. 91. ISBN 80-85603-01-2. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:f7cdc810-c855-11e2-b48c-001018b5eb5c>

1 Úvod

Většina z nás se se stimulací pracovního chování setkává v každodenním životě, ať už ze strany podřízeného nebo z pozice manažera, který motivuje své pracovníky. Manažerská stimulace je velmi důležitá nejen proto, že správně použité motivační nástroje zvyšují produktivitu zaměstnanců a tím i celkovou prosperitu organizace, ale také z toho důvodu, že zvyšují pracovní spokojenost na pracovišti, která je, vzhledem k tomu, kolik času v zaměstnání trávíme, pro mnohé zaměstnance klíčová.

Tématem této bakalářské práce je manažerská stimulace pracovního chování. Manažeři mají spoustu možností, jak motivovat své zaměstnance k nejlepším výkonům. Každý manažer by měl však přizpůsobit motivaci dle individuálních potřeb každého pracovníka, protože to, co motivuje jednoho pracovníka nemusí motivovat i ostatní pracovníky. Dále se přístup a forma odměn liší dle profese. Nelze očekávat, že lidé pracující manuálně budou mít stejnou motivaci jako pracovníci ve výzkumu. Úkolem každého manažera je tedy motivaci jednotlivých pracovníků rozpoznat a zvolit správné stimuly k jejímu posílení.

Lidé mnohdy nevnímají svou práci jen jako zdroj financí, ale cíle podniku považují za cíle vlastní a práce je baví a naplňuje. Tento postoj se manažeři snaží podpořit vhodnými stimuly, benefity a zaměstnaneckými výhodami.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem manažeři působí na motivaci svých pracovníků při jejich vedení a jaké faktory jsou dle jejich názoru při jejich řízení nejdůležitější k jejich spokojenosti.

Dílčím cílem je propojit teoretický rámec s praktickými poznatky vybraných manažerů, které mají s vedením lidí vlastní zkušenosti.

2.2 Metodika

Metodický postup sestává z několika na sebe navazujících kroků. Prvním krokem je vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci na základě studia odborné literatury, jejíž seznam se nachází v šesté kapitole dle ČSN ISO 690.

Praktická část obsahuje stručnou charakteristiku organizací, v nichž působí manažeři, kteří tvoří soubor respondentů. Data jsou zjišťována řízeným rozhovorem. V této bakalářské práci se jedná o rozhovor s šesti manažery, kterým je položeno 15 otevřených otázek, na které manažeři subjektivně odpovídají. Jejich odpovědi jsou následně komparovány a zobecněny. Odpovědi jednotlivých respondentů jsou v přesném znění zaznamenány v příloze včetně rozšířeného komentáře autorky.

Teoretická část bude sloužit jako pilíř pro praktickou část, která bude na teoretická témata navazovat tak, aby byly položené otázky tematicky provázány s teoretickými okruhy, a naopak poznatky respondentů budou doplněny vysvětlením nově zmíněných pojmů v teoretické části.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management lze definovat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků. Tento proces realizuje manažer nebo skupina manažerů a cílem je dosažení určitých výsledků, které nemohou být provedeny individuální prací, nýbrž kolektivní činností. Management má docílit vyšší produktivity lidí (Donnelly et al., 1997 s.24) a dle Peterse & Watermana (1982) lze management chápat jako tvůrčí proces vedení lidí, vytváření hodnot a přenášení víry na ostatní pracovníky, čímž se podřízení inspirují a motivují k dosažení výsledků, které se od nich očekávají.

Management je uplatňován na různých stupních organizační struktury podniku (závod, provoz, jednotlivé dílny). Kromě stupně hierarchie organizačního uspořádání podniku, kde je na každé jednotlivé úrovni přidělen manažer, se lze setkat také s rozdělením manažerské působnosti v jednotlivých oblastech s různým zaměřením a rozlišnou náplní práce (např. činnost obchodní, technická, výrobní, personální aj.). Hlavním posláním managementu je dosažení prosperity dané organizační jednotky či procesu. (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 13)

3.2 Funkce managementu

Henri Fayol, L.F. Urwick, L. Gulick a řada dalších manažerské funkce dělí na sekvenční a průběžné. (Konečný & Akademie Sting, 2006)

Sekvenční funkce obsahují na sebe navazující úlohy, kterými se manažer zabývá během vykonávání řídicí činnosti (Konečný & Akademie Sting, 2006). Dle Weihricha & Koontze (1993) se jedná o funkce: plánování, organizování, personalistiku (výběr a rozmístění pracovníků), vedení pracovníků a kontrolování.

Průběžné funkce (někdy také paralelní funkce) jsou prováděny během uskutečňování každé ze sekvenčních manažerských funkcí a vzájemně se prolínají. Jedná se zde o funkci analyzování řešených problémů, rozhodování a implementace (komunikace při realizaci rozhodování včetně koordinace).

Vzájemný soulad a plnění manažerských funkcí zajistí splnění poslání managementu a naplnění vytyčených cílů. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 22)

3.2.1 Sekvenční manažerské funkce

3.2.1.1. Plánování

Plánování se vztahuje k budoucnosti. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 35)
Mezi prvky plánování se řadí cíle, akce, zdroje a implementace. (Donnelly et al., 1997)
Manažeři musí vytyčit cíle, kterých chtějí v budoucnosti dosáhnout a tyto cíle musí být jasně a konkrétně formulované a časově omezené. (Donnelly et al., 1997 s. 197) Cíle musí být dosažitelné, akceptovatelné a měřitelné, aby bylo možno ověřit jejich splnění. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 35) Pro stanovení cílů a zvolení vhodných aktivit je třeba znát předpověď budoucích podmínek. Bez této předpovědi manažer není schopen efektivně plánovat, protože tyto podmínky mohou ovlivňovat průběh plnění cílů a plánování aktivit. (Donnelly et al., 1997 s. 197)

Akce jsou prostředky, kterými daných cílů dosáhneme. (Donnelly et al., 1997 s. 197)

Zdroje představují limity, s kterými musí manažer dopředu počítat při plánování aktivit. Může se jednat například o omezený rozpočet na danou akci, omezené přidělení pracovní síly nebo limitující časovou dotaci. Je potřeba mít k dispozici informace o přidělených zdrojích, které jsou pro splnění cíle k dispozici. Jedná se například o objem, disponibilitu a alokaci zdroje. (Donnelly et al., 1997 s. 197)

Implementace blíže definuje prostředky, kterými budou cíle dosaženy, jako například určení pracovníků a přidělení konkrétních úkolů každému z nich. (Donnelly et al., 1997)

Řada manažerů je toho názoru, že plánování je primární manažerskou funkcí a je nejdůležitějším nástrojem pro dosahování cílů firmy. (Donnelly et al., 1997 s. 197)

3.2.1.2. Organizování

Manažer má za úkol vytvořit ve firmě co nejvhodnější organizační strukturu tak, aby jasně rozdělil úkoly mezi jednotlivé pracovníky a jednotlivé organizační celky. Dále je smyslem organizování delegovat pravomoci a odlišit pozice manažerů a pracovníků a usměrnit tak chování jednotlivých zaměstnanců. (Donnelly et al., 1997, s. 257)

Každý pracovník má při plnění úkolu svou danou roli, která mu pomáhá si uvědomit jeho postavení a důležitost při plnění cíle. Zaměstnanec si uvědomuje, jaký má jeho práce přínos pro skupinu a má určitou pravomoc, nástroje a informace potřebné ke splnění zadaného úkolu. Úkolem manažera je zamyslet se nad tím, jaké druhy práce budou pro plnění úkolu potřeba a přiřadit k nim vhodné pracovníky. (Wehrich & Koontz, 1993 s. 31 a 32)

3.2.1.3. **Personalistika**

Personalistika se zabývá vztahem mezi managementem a pracovní silou, vytváří prostředí vhodné k efektivnímu využití schopností pracovníků a k realizaci jejich potenciálu. Personální útvar umožňuje organizaci, aby dosáhla svých cílů tím, že organizaci poskytuje podporu v záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Hlavním cílem je zajistit efektivnost managementu, co se týče zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů mezi manažery a jejich pracovníky. (Armstrong, 1999)

Personalistika je sice podpůrná činnost, přesto ale musí být proaktivní. Podnikatelské možnosti nám přináší příležitosti a personalisté musí rozpoznat ty příležitosti, které jsou pro organizaci výhodné, využití těchto příležitostí prosazovat a nalézt řešení, když se vyskytnou překážky. Aby podnik dosáhl toho nejlepšího výsledku, musí personalisté pracovat jako součást řídicího týmu a přijmout svou roli, která je usnadňovat věci a vést lidi. (Personnel Standards Lead Body, 1993)

Hlavní aktivity personalistů a liniových manažerů jsou v podstatě identické. Mezi tyto činnosti patří například organizace, plánování lidských zdrojů, rozvoj pracovníků, zaměstnanecké vztahy, bezpečnost při výkonu práce a správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí. Vytváření organizace podporuje integraci a kooperaci, pomáhá reagovat pohotově na změny a vytváří podmínky pro snadnou komunikaci a rozhodování. Při plánování lidských zdrojů řeší personální oddělení například počet pracovníků, který se reguluje přijímáním či propouštěním lidí, dále také úroveň jejich klasifikace, vzdělávání a rozvoj, rozdělení rolí a formulování cílů. Firmy nabízí například služby pro zaměstnance, které jim poskytují pomoc při řešení jejich osobních problémů. (Armstrong, 1999)

3.2.1.4. **Vedení**

Jednou z manažerských funkcí je vedení pracovníků. Manažer ovlivňuje a usměrňuje jejich chování a způsob plnění zadaných úkolů, ať už se jedná o práci jednotlivců či skupiny lidí (Robbins & Coulter, 2004). Manažer motivací povzbuzuje své podřízené k lepším výkonům a ke kvalitnímu, tvůrčímu a aktivnímu přístupu při plnění úkolů a přispívají tak k prosperitě firmy a plnění podnikatelských cílů (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 86) a poskytne podporu, když je jí potřeba. Vedoucí pracovníci se při plnění cílů setkávají s řadou problémů způsobených chováním zaměstnanců, které musí vyřešit. (Robbins & Coulter, 2004)

Pracovníci by měli být seznámeni s cíli a měli by ve své práci vidět smysl. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 86)

3.2.1.5. **Kontrola**

Po plánování, organizování a vedení následuje kontrola. Jedná se o monitorování činnosti zaměstnanců a vyhodnocování, zda odvedená práce odpovídá standardům a výsledky odpovídají plánům. Manažer kontroluje výkonnost svých podřízených a v případě, že zaznamená nějaké mezery či nedostatky na cestě k dosažení cílů, tyto nedostatky odstraní a vyřeší možné konflikty. (Robbins & Coulter, 2004)

3.2.2 Průběžné manažerské funkce

Každá z průběžných (paralelních) funkcí musí být uskutečňována při každé ze sekvenčních funkcí. Analyzovat problémy, činit rozhodnutí a komunikovat při realizaci těchto rozhodnutí je potřeba od samého plánování a organizování až po výběr, rozmíst'ování, vedení a kontroly pracovníků. (Konečný & Akademie Sting, 2006)

3.2.3.1. Analyzování řešených problémů

Při analýze problému manažer problém nejprve musí rozpoznat a definovat, nalézt, co je příčinou, rozeznat podstatné stránky problému a určit tím prioritu a naléhavost vyřešení každé jednotlivé části problému. (Konečný & Akademie Sting, 2006)

3.2.3.2. Rozhodování

Proces rozhodování navazuje na analýzu. Manažer zde činí rozhodnutí, jaký zvolí postup při řešení problému. (Konečný & Akademie Sting, 2006)

Po zvolení techniky způsobu rozhodování vybere manažer způsob, jakým problém vyřeší. Volí vždy mezi mnoha způsoby:

- rozhodne se sám na základě předešlých zkušeností
- rozhodne taktéž sám, tentokrát však na základě vyhodnocení analýz provedených pomocí systematicko-analytických metod
- za pomoci jedné z intuitivních metod zvolí skupinové řešení problému
- řešení daného problému se rozhoduje na nižším stupni řízení – tzv. decentralizace rozhodování.

(Mládková & Jedinák, 2009, s. 134)

3.2.3.3. Implementace

(Komunikace při realizaci rozhodnutí včetně koordinace)

Každý manažer by si měl ověřit, že má k dispozici všechny zdroje (finanční, materiálové, lidské...), které budou k vyřešení problému potřeba. (Mládková & Jedinák, 2009, s. 135)

3.3 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za dosažení cílů organizačních jednotek, které mu byly svěřeny. Očekává se, že se bude na tvorbě zmíněných cílů podílet a zajistí vhodné podmínky pro jejich plnění. (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 13) Manažeři mají řídicí funkci a smyslem řízení je to, že manažeři dosahují výsledků prostřednictvím práce jiných osob. Tuto práci se snaží zorganizovat, kontrolovat a podřízené usměrňovat. (Donnelly et al., 1997, s. 803)

3.3.1 Osobnost manažera

Funkcí manažera není pouze dohlížet na výkonnost zaměstnanců, především je důležité pracovníky k jejich výkonům dobře motivovat, zajistit jejich spokojenost, další rozvoj a uvádět vše do pohybu a zároveň dávat celému procesu řád a kontrolovat jeho účinnost. (Kratochvíl, 2003, s. 35)

Pedlar, Burgyone a Baydel definují na základě mnoha výzkumů 11 nejdůležitějších vlastností manažera:

1. Znalost základních fakt
2. Příslušné profesionální vzdělání
3. Neustálá vnímavost k událostem
4. Analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy, rozhodovat, schopnost úsudku
5. Společenské schopnosti a zkušenosti
6. Emocionální odolnost
7. Činorodost
8. Tvořivost
9. Duševní bystrost
10. Vyvážení vědomostí a zkušeností
11. Sebepoznání

Kratochvíl (2003) zmiňuje ještě další vlastnosti, které by měl manažer mít:

1. Skromnost
2. Schopnost práce s informačními zdroji
3. Ochota tvrdě pracovat
4. Vytrvalost a odolnost
5. Ochota riskovat
6. Schopnost vzbudit nadšení
7. Houževnatost

McClelland je toho názoru, že dobrý manažer by si měl klást reálné, dosažitelné, zato náročné cíle a úkoly. Měl by umět rozlišit situace, které může ovlivnit od těch, které závisí spíše na náhodě a těmi se zabývat v první řadě. Dále by jim měl být větším motivátorem pocit z dobře odvedené práce než hmotná odměna a jakmile nastane situace, kdy manažer sám může vyniknout vlastní prací, tuto situaci by měl využít a podat maximální výkon.

Psychologové tvrdí, že osobnost člověka se nejvíce formuje v předškolních letech a tím již v tak raném věku vznikají předpoklady pro to, být dobrým manažerem. Typ osobnosti však není to jediné, na čem úspěšnost manažera závisí. Velmi důležitým faktorem jsou také nasbírané zkušenosti a vědomosti během života a vnitřní motivace manažera. Základním faktorem motivace manažera jsou dle McClellanda tyto tři potřeby: potřeba úspěchu, potřeba moci a potřeba uznání. (Kratochvíl, 2003, s. 36) McClellandova teorie potřeb bude podrobněji vysvětlena v kapitole „Teorie motivace“.

3.3.2 Manažerské postupy

Nejprve si manažer stanoví cíl, od kterého se budou odvíjet všechny ostatní činnosti. Ve chvíli, kdy má stanoveno, co přesně potřebuje udělat, dá si náročný, nikoli však nedosažitelný časový termín, do kdy chce, aby to bylo hotové a tyto požadavky vyjádří. Dokud se nedohodne definitivní postup, je tu prostor pro diskusi, kdy si vyslechne všechny rady a připomínky, pak už je ale nemění a drží se daného plánu, pokud si situace nevyhnutelně změnu. I přes možné překážky, se kterými se manažer může setkat si jde za svým cílem. Vyžaduje vysoké výkony jak po pracovnících, tak po sobě samém a musí se umět vypořádat se zátěží, vydat ze sebe i z ostatních co nejlepší výkon a umět pracovat pod tlakem. Je naprosto běžné, že je s odvedenou prací spokojeni, což ho nutí se nad sebou neustále zamýšlet. Je odhodlaný čelit očekávaným rizikům. (Kratochvíl, 2003, s. 36)

3.4 Motivace vs. Stimulace

Manažer se může rozhodnout, zda zvolí jako nástroj vedení lidí motivaci či stimulaci. Motivace je vnitřní pohnutka. V případě, že se tedy bude manažer spoléhat na motivaci, musí rozpoznat a pochopit motivy každého svého pracovníka a s těmito již existujícími vnitřními potřebami pracovat. Výhodou je, že motivace působí sama od sebe až do té doby, kdy práce bude uspokojovat aktuální potřeby daného pracovníka a bude odpovídat jeho motivům. Tato strategie funguje tudíž pouze v případě, že je manažer schopen tyto motivy odhalit. (Plamínek, 2008, s. 78)

„Stimulování znamená působení na pracovní ochotu pracovníků z vnějšku v podobě určitých odměn, pochval apod.“ (Cit. Bedrnová & Velehradský, 1980, s. 61-62) Stimulování a motivování jsou často považovány za totéž. V obou případech se jedná o vnější působení na motivaci. (Nakonečný, 1992, s. 211) Pokud se manažer spoléhá na stimulaci, může o svých podřízených vědět méně informací a není zde potřeba individuální přístup, ale stimulace bude účinná jen do té doby, dokud bude stimulace působit na vnitřní motivaci. Příkladem spolehlivého stimulu je například finanční odměna za odvedenou práci. Jakákoliv stimulace však vyžaduje čas, úsilí či finanční prostředky, které musíme do pracovníků soustavně investovat, jinak přestanou být efektivní. (Plamínek, 2008, s. 78)

3.5 Motivace

Motivace je odpověď na otázku „proč“? v lidském chování. Proč to děláme? Proč někdo pracuje pilněji? Odpovědí na tyto otázky je motivace. Motivace je pro řízení velmi důležitá z následujících důvodů:

1. zaměstnanci musí mít motivaci k tomu, aby odváděli dobrou práci,
2. sami manažeři musí být motivováni, aby podávali dobré výkony,
3. jak pracovníci, tak manažeři musí mít motivaci, aby do firmy vstoupili.

(Donnelly et al., 1997, s. 366)

Motivací rozumíme to, co nás žene kupředu, např. přání, touhy, úsilí...jedná se o vnitřní stav člověka.

Z pohledu manažera má osoba, která je motivována tyto znaky:

1. pracuje pilně,
2. tato píle nemá výkyvy,
3. je automaticky orientována na důležité cíle.

Motivace je tedy orientována na úsilí, vytrvalost a cíle. Člověk, který má motivaci, má přání odvádět výkon. Pracovník, co neodvádí uspokojivý výkon, ačkoli má pro odvedení práce patřičné dovednosti, zkušenosti a příležitosti, obvykle není dostatečně motivován.

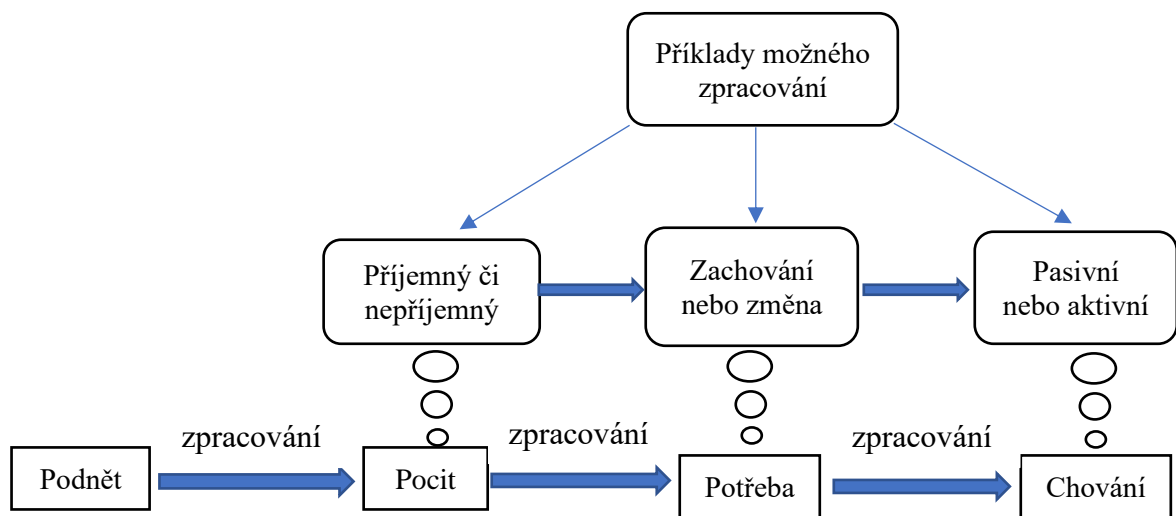
(Donnelly et al., 1997, s. 367)

3.5.1 Motiv

Motivy našeho chování vznikají na základě aktuálních pocitů, které vyvolávají potřebu. Příjemný pocit potřebu zachování a nepříjemný pocit v nás vyvolá potřebu změny. Ve chvíli, kdy jsou tyto pocity příčinou našeho chování, nazýváme je motivy. (Plamínek, 2008, s. 76)

Podněty, pocity, potřeby a chování lze znázornit tzv. kauzálním řetězcem (Obrázek č. 1). Tento řetězec znázorňuje, že mezi podněty, pocity, potřeby a chováním je vždy proces zpracování, kdy se rozhodujeme, jak budeme na danou situaci reagovat. To, jak manažer podněty zpracuje ovlivňují jeho naučené znalosti, aktuální informace a také zděděné zkušenosti. (Plamínek, 2008, s. 76)

Obrázek č. 1: kauzální řetězec



Vlastní zpracování, inspirováno (Plamínek, 2008, s. 77)

Někdy na sebe články řetězce navazují tak, že je nemůže ovlivňovat ani jejich nositel. Jindy jsou však ovlivnitelné i vnějšími činiteli a je možné do nich zasahovat a měnit jak podněty, tak i způsob, jakým je lidé zpracují. Tímto činitelem může být například manažer a tomuto procesu říkáme motivace či stimulace. (Plamínek, 2008, s. 76)

3.5.2 **Koncepce pracovní motivace**

Konečný & Akademie Sting (2006) rozlišuje 4 koncepce pracovní motivace:

1. Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka
2. Koncepce sociálního člověka
3. Koncepce uspokojování potřeb
4. Koncepce komplexního člověka

Ad. 1. Koncepce racionálně-ekonomického chování

Je postavena na myšlence, že hlavní motivací jsou pro člověka peníze, a proto jeho chování nejlépe ovlivňují ekonomické stimuly. Vychází také z toho, že lidé mají negativní vztah k práci a je potřeba je usměrňovat pomocí předpisů, trestů a motivovat je k výkonu prostřednictvím úkolové mzdy. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 87)

Ad. 2. Koncepce sociálního člověka

Vznikla jako reakce na první koncepci a odchyluje se od ní názorem, že pro pracovníky je nejdůležitějším faktorem spokojenosti v zaměstnání uspokojení jejich sociálních potřeb, které jsou pro zaměstnance dokonce důležitější, než pracovní podmínky a fyzické potřeby a manažer má vliv jen v případě, kdy tyto sociální potřeby nenarušuje. Díky této koncepci se začaly k motivování pracovníků používat krom finančních stimulů také sociální a psychologické faktory motivace a začala se brát na vědomí existence neformálních organizačních struktur. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 87)

Ad. 3. Koncepce uspokojování potřeb

Podrobněji popsáno v kapitole „Potřeba“.

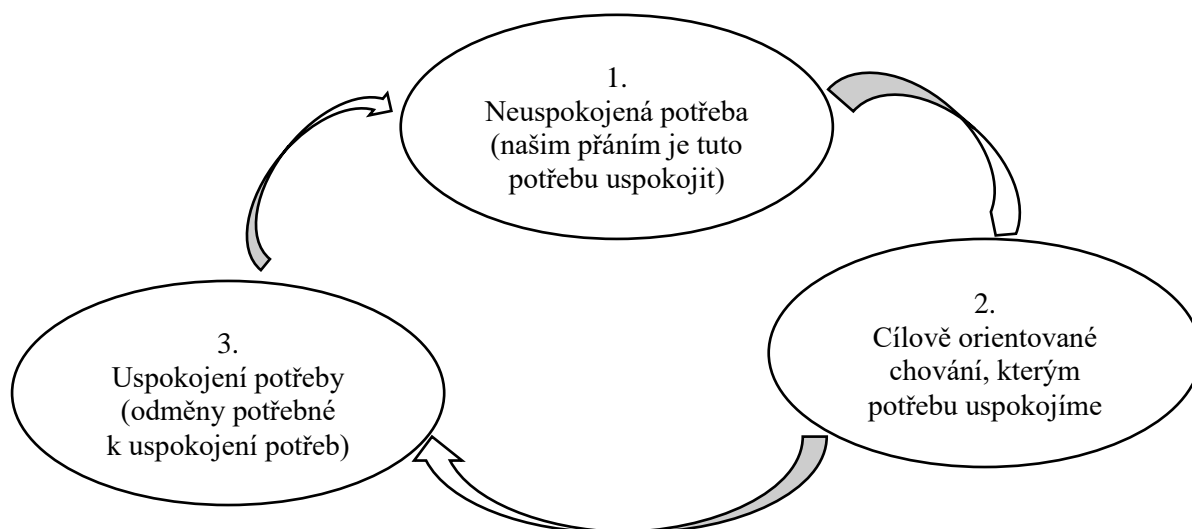
Ad. 4. Koncepce komplexního člověka

Vychází z toho, že člověk potřebuje prostor pro vlastní iniciativu, kreativitu a možnost seberealizace a striktní předpisy, příkazy, důsledná kontrola a přísná disciplína v uspokojení těchto potřeb brání. Dle této koncepce nestačí k úspěchu pouze finanční zdroje a moderní technologie. Je potřeba vytvořit prostředí pro inovace a podpořit tak vynalézavost a tvořivost všech pracovníků. Zaměstnanci jsou motivováni tím, že cítí sounáležitost s podnikem a jeho cíle považují za cíle vlastní. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 91) K tomu je dle Konečného (2006) zapotřebí otevřeně komunikovat, při personálních změnách čerpat z vnitřních zdrojů podniku, dávat důraz na pracovní prostředí, usilovat o rozvoj pracovníků a posilovat zájem zaměstnanců na výsledcích podniku.

3.5.3 Motivační proces

Počátkem motivačního procesu je neuspokojená potřeba, která vyvolává vnitřní napětí jedince a vedou ho k jejímu uspokojení. Tato aktivita je orientována na cíl. Ve chvíli, kdy dosáhneme daného cíle uspokojíme potřebu a proces motivace je kompletní. (Donnelly et al., 1997, s. 368)

Obrázek č. 2 – proces motivace



Zdroj: zpracováno dle Donnellyho et al., 1997, s. 369

3.5.4 Teorie potřeb – teorie zaměřené na obsah

Motivem lidského chování je uspokojování potřeb. Naplněním potřeb jsou eliminovány pocity nepříjemné a dostávají se pocity příjemné. K rozpoznání, co v nás vyvolá pocity příjemné, a naopak co způsobí, že budeme pociťovat pocity nepříjemné jsou využívány předešlé zkušenosti. (Plamínek, 2008, s. 76)

Stav, kdy jsou potřeby naplněny se nazývá spokojenost. Tento stav spokojenosti má vždy jen omezené trvání. Přerušuje ho buď vnější vlivy, anebo jednoduše odezní sám od sebe tím, že přestane vnímat podnět, který byl této spokojenosti příčinou. Například dlouhý dotek vnímáme jen v prvním okamžiku a pak si jej přestane uvědomovat. Díky tomuto mechanismu naše chování nepostrádá dynamiku. (Plamínek, 2008, s. 76)

Existuje mnoho teorií, které popisují a vymezují okruhy potřeb, které naši motivaci stimulují. Mezi ty nejvíce populární teorie motivace patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model. Ačkoliv na ně dodnes mnoho odborníků odkazuje, byly tyto teorie mnohými lidmi kritizovány a postupem času vznikalo mnoho dalších, někdy i přesvědčivějších teorií. Je proto velmi těžké, takřka nemožné přesně říct, jak správně někoho motivovat. (Armstrong, 1999, s. 298)

V následujících bodech jsou uvedeny některé hlavní myšlenky motivačních teorií dle Armstronga (1999):

- 1. Vnější a vnitřní faktory motivace** – vnějšími faktory se rozumí odměny poskytované zaměstnavatelem. Plní svůj účel hlavně na začátku (přilákání, udržení zaměstnanců a po určitou dobu i zvýšení úsilí pracovníků). Dlouhodobější a hlubší vliv na motivaci mají však vnitřní faktory, mezi které patří například odpovědnost a radost z úspěchu a samotné práce.
- 2. Význam potřeb a přání** – pro lidi je velkou motivací, když v práci naplňují své sociální, psychologické a ekonomické potřeby a přání.
- 3. Vliv cílů** – zaměstnanci pracují lépe, pokud mají vytyčené cíle, rozumí tomu, proč to dělají a dostávají zpětnou vazbu o tom, zda odvádí svou práci dobře.
- 4. Význam očekávání** – pro správnou motivaci není důležité pouze to, jak budou pracovníci vnímat cíle a odměnu. Je také důležité, s jakou pravděpodobností budou tuto odměnu očekávat a zda bude tato odměna stát za veškeré úsilí.
- 5. Společenskovední teorie** – klíčovými faktory k motivování pracovníků jsou očekávání, individuální cíle a hodnoty.
- 6. Teorie atribuce** – tato teorie tvrdí, že pokud slyšíme od svého okolí či od jednoho člověka, kterého považuje za důvěryhodného, že pracujeme dobře, budeme tomu věřit a budeme ve svém chování pokračovat.

3.5.4.1. Maslowova hierarchie potřeb

Dle Abrahama Maslowa naše potřeby nejsou nikdy uspokojené a tyto doposud neuspokojené potřeby ovlivňují naše chování a jsou motivátorem (na rozdíl od potřeb uspokojených). Potřeby jsou hierarchicky seřazeny a ve chvíli, kdy je uspokojena nejnižší potřeba, objevuje se další potřeba, kterou je potřeba uspokojit. (Kratochvíl, 2003, s. 19-20)

Aby tedy mohla být uspokojena nejvyšší potřeba (seberealizace), musí být uspokojeny potřeby na všech nižších stupních. Maslow definoval 5 úrovní potřeb. (Obr č. 3)

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno Kratochvílem, 2003, s. 20

Dle Maslowovy teorie motivace nelze uspokojit vyšší potřebu, pokud je neuspokojena potřeba nižší. Až v případě, kdy jsou naplněny fyziologické potřeby, uvědomuje si člověk potřebu bezpečí a jistoty. Mezi tyto jistoty patří například ochrana před neuspokojením fyziologických potřeb. (Armstrong, 1999, s. 300) Dalším stupněm pyramidy jsou sociální potřeby, které se týkají především osobního života jedince, jedná se zde o vztahy s lidmi, ke kterým má člověk nějaký osobní vztah a jsou pro něj tedy důležité v každodenním životě. Čtvrtým stupněm hierarchie je potřeba uznání a uspokojení z práce.

Armstrong (1999) Dělí potřebu sebeúcty, uznání a respektu od okolí (prestiž), do dvou skupin:

1. Touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě
2. Touha po reputaci, respektu, uznání, pozornosti, významu či ocenění

Posledním stupněm je seberealizace (sebenaplnění), což je potřeba rozvíjet vlastní potenciál, dovednosti a stát se tím, čím se člověk chce stát. Tato nejvyšší potřeba však nebude nikdy uspokojena. (Armstrong, 1999, s. 300)

Dle Abrahama Maslowa je člověk živočich s přáními a neuspokojené potřeby nás motivují a dominantní potřeba je základním motivátorem našeho chování.



Poslední dvě úrovně hierarchie potřeb mají takovou tendenci, že tyto potřeby uspokojením nezmizí, ale naopak se zesilují (chceme stále víc a víc). Poskytují tedy motivaci nejsilnější stimul. (Armstrong, 1999, s. 300)

3.5.4.2. Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie se na rozdíl od té Maslowovi nevztahuje na všechny lidi ve společnosti, nýbrž na pracovníky a vysoce kvalifikované speciality. Nezabývá se tedy potřebami a motivací v osobním životě lidí, ale zaměřuje se pouze na profesní stránku. Herzbergův model dělí potřeby do dvou kategorií: Udržovací neboli hygienické faktory a motivační faktory. (Donnelly et al., 1997, s. 380)

Udržující neboli hygienické faktory zahrnují potřeby, které, v případě jejich neuspokojení, způsobují u zaměstnanců nespokojenost. Nepůsobí však motivačně. Oproti tomu motivační faktory představují motivátory a naplnění těchto potřeb vyvolává pocit spokojenosti. Stimulace pracovníků tedy zahrnuje dva kroky: nejprve je potřeba, aby manažer zajistil, že budou uspokojeny udržovací faktory a následně se bude snažit působit na motivaci zaměstnanců k výkonu pomocí motivačních faktorů. (Miládková & Jedinák, 2009, s. 159)

Tabulka č. 1 – Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Udržovací (hygienické) faktory	
 Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav  Nespokojenost
	Úspěch	Podniková politika a správa	
	Uznání	Odborný dozor	
	Uspokojení ze samotné práce	Vztahy s nadřízeným	
	Odpovědnost (pravomoc)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
Neutrální stav	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: zpracováno dle Koubek, 2001, s. 54

3.5.4.3. Alderferova ERG teorie

Vodáček & Vodáčková (2009) uvádí, že Alderferova teorie tří faktorů nebo také ERG teorie má podobnou logiku jako předchozí dvě teorie. Autorem je Clayton P. Alderfer, který rozlišuje 3 úrovně lidských potřeb:

➤ Zajištění existence (První písmeno zkratky **E** – **existence**)

Existenční potřebou je například hlad či žízeň, s čímž souvisí další potřeby týkající se našeho existenčního zabezpečení jako jsou například finanční zabezpečení (plat, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí...) (Armstrong, 1999)

➤ Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (**R** – **relatedness**)

Vztahové potřeby vznikají v důsledku toho, že lidé nejsou soběstačné jednotky a ve svém životě se potřebují sociálně angažovat. Uspokojení těchto vztahových potřeb je z pravidla závislé na procesu vzájemného sdílení, akceptace, pochopení a vlivu. (Armstrong, 1999)

➤ Zajištění dalšího osobnostního, respektive profesního a kvalifikačního růstu či rozvoje (**G** – **Growth**)

Potřeba růstu lidi motivuje k vývoji, tvůrčímu a produktivnímu úsilí a výkonu. Uspokojení těchto potřeb souvisí s tím, jak pracovník nachází a využívá příležitosti k dosažení toho, co by dosáhnout chtěl a dostat se tam, kde se v budoucnu vidí. (Armstrong, 1999)

Stejně tak jako Maslowova teorie potřeb je toto hierarchické rozdělení založeno na tom, že nejprve musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu a pak až potřeby vyšší. Tato teorie ale také umožňuje návaznost mezi jednotlivými úrovněmi opačným směrem (nejen směrem nahoru). Dle Alderferovi teorie je možné, aby vyšší potřeby ovlivňovaly potřeby nižší. Například neuspokojení potřeby kariérního růstu (třetí úroveň), může vést k tomu, že se u zaměstnance zesílí potřeba většího společenského uplatnění (druhá úroveň). (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 130)

3.5.4.4. McClellandova teorie

McClelland (1975) přišel s novou teorií motivace orientovanou především na oblast manažerského působení, která rozlišovala tři klíčové potřeby. (Armstrong, 1999) Každý člověk má jinak silnou potřebu tyto potřeby naplňovat. Jak už bylo zmíněno v kapitole „Osobnost manažera“, to, jaké má kdo rysy osobnosti a pro co má kdo předpoklady se z velké části vyformuje již v dětství a vlastnosti lidí se velmi liší a podle toho má i každý jiné potřeby. (Mládková & Jedinák, 2009, s. 161) Aby se však někdo mohl stát úspěšným manažerem, měl by mít podle McClellanda zvýšenou potřebu úspěchu, moci a spojenectví.

1. Potřeba výkonu (úspěchu)

Větší potřebu úspěchu mají především ambiciózní lidé s náročnými, avšak dosažitelnými cíli. Jsou ochotni nést riziko a odpovědnost a vyžadují zpětnou vazbu. (Mládková & Jedinák, 2009)

2. Potřeba spojenectví (sounáležitosti)

Lidé se silnou potřebou sounáležitosti mají strach, že je kolektiv odmítne. Chtějí být oblíbení, vlivní a vážení, proto se snaží vytvářet přátelskou atmosféru a udržovat dobré vztahy s lidmi v okolí. Preferují vzájemnou spolupráci a výpomoc před konkurenčním bojem. (Mládková & Jedinák, 2009)

3. Potřeba moci

Potřeba moci se projevuje ve větší míře u lidí, kteří jsou spíše dominantní, extrovertní a rádi ovlivňují druhé. Prosazují nové věci i když změna není potřeba, což souvisí s jejich potřebou dominovat a ovlivňovat. Rádi mají vše pod kontrolou, bývají plní energie, nemají problém s tím, řešit věci narovinu a mají smysl pro praktičnost. Často jsou na sebe i na své okolí velmi přísní. (Mládková & Jedinák, 2009)

Výše zmíněné rysy osobnosti jsou pro manažery typické a odhalení, která potřeba u každého jednotlivce dominuje je klíčové k jeho řízení. (Mládková & Jedinák, 2009, s. 162)

3.5.5 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli také kognitivní (poznávací) teorie jsou mnohdy pro manažery směrodatnější a jsou lepším vodítkem k rozpoznání motivace zaměstnanců než teorie zaměřené na potřeby. (Armstrong, 1999, s. 302-303)

Mezi procesy, na které se teorie zaměřují, dle Armstronga (1999) patří:

- Očekávání (expektační teorie)
- Dosahování cílů (teorie cíle)
- Volba chování (teorie reaktence)
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

3.5.5.1. Expektační teorie

Autorem je psycholog Victor Vroom (1964). Tato teorie je založena na principu volby, očekávání a preference. Hlavní myšlenkou je, že lidé jsou motivováni skrz odměnu a podle toho, jak je pro ně daná odměna atraktivní a jak velké úsilí bude muset dotyčný vynaložit na její dosažení, přizpůsobí své chování. Volba záleží na jedinci a třetí strana může pouze stimulovat jeho chování pomocí zmíněných odměn. (Donnelly et al., 1997, s. 383)

3.5.5.2. Teorie cíle

Latham a Lock (1979), autoři této teorie tvrdí, že stanovení vysokých, avšak dosažitelných cílů nás motivuje k vyššímu výkonu. Velkou váhu má také zpětná vazba a participace jedinců na vytváření cílů. Dle Erez a Zidona (1984) je akceptace cílů velmi důležitá. (Armstrong, 1999, s. 304)

3.5.5.3. Teorie reaktence

Tato teorie funguje na principu, že lidé jsou tvorové s přirozenou touhou po možnosti svobodně se rozhodovat a reagují, když je jim tato možnost odepřena. V praxi to funguje tak, že když má pracovník mnoho možností, jak se zachovat a zaznamená, že jedna nebo více z možností jsou vyloučeny, o to více bude cítit potřebu zvolit právě tuto variantu a bude si o to víc uvědomovat, že o tuto možnost přichází. (Armstrong, 1999, s. 305)

Lidé se na místo pasivního chování, kdy jen plní to, co jim bylo řečeno, snaží pochopit své okolí a dostat pod kontrolu faktory, které ovlivňují odměny. V rukou manažera je správně odhadnout hodnoty a orientace jeho pořízených, aby je skrze ně mohl správně motivovat. (Armstrong, 1999, s. 305)

3.5.5.4. Teorie spravedlnosti

Pocit nespravedlnosti je pro zaměstnance silným motivátorem. Zaměstnanci mají tendence se porovnávat a srovnávat své odměny za odvedenou práci s odměnami ostatních pracovníků. V případě, že vyhodnotí situaci jako spravedlivou, jejich motivace se nemění. V momentě, kdy ale zaznamenají nespravedlivé zacházení (s negativním dopadem na jejich osobu), motivuje je to k tomu, nespravedlnost eliminovat. Pocit nespravedlnosti v pracovnících však nevyvolává motivaci k lepším výkonům, ale naopak motivuje zaměstnance například ke snížení úsilí, které do vykonání práce vkládá, častější absence, požádání o zvýšení platu či dodatečné odměnění, odchod ze zaměstnání či v lepším případě, přehodnocení situace, kdy zaměstnanec dojde k závěru, že obdržená odměna přeci jen není tak špatná, jak se původně zdálo. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání a manažeři by měli význam vnímání pochopit a uvědomit si, že udělené odměny budou mezi pracovníky porovnávány a manažeři by měli co nejvíce eliminovat možné pocity nespravedlnosti například dostatečnou komunikací s pracovníky. Manažer by měl vždy umět zaměstnancům vysvětlit, za co konkrétně danou odměnu uděluje a předejít tak sporům. (Donnelly et al., 1997, s. 381) Dnes je toto často do značné míry ošetřeno již v pracovní smlouvě, kde se jejím podpisem zaměstnanec zavazuje k mlčenlivosti o výši a složkách mzdy pod hrozbou sankce.

3.5.6 Teorie rovnováhy vydání a zisku

J. S. Adams & W. B. Rosenbaum (1962) formulovali dvě hypotézy týkající se motivace k výkonu v případě pře-placení či pod-placení pracovníka při hodinové mzdě a mzdě „od kusu“. Vycházejí z toho, že jedinec, který má pocit, že jeho plat neodpovídá vynaloženému výkonu vede ke kognitivní disonanci (nesouladu) a zaměstnanec má tendenci tuto disonanci snížit či odstranit. (Nakonečný, 1992, s. 91)

L. von Rosenstiel vyjádřil reakce na pře-placení či pod-placení ve vztahu k časové mzdě nebo mzdě „za kus“ takto:

Tabulka č. 2 – Reakce na pře-placení a pod-placení

	Pře-placení	Pod-placení
Mzda „od kusu“	Vyšší kvalita výkonu při nižší kvantitě	Nižší kvalita výkonu při vyšší kvantitě
Hodinová mzda	Vyšší kvantita anebo kvalita výkonu podle toho, co je snáze realizovatelné	Nižší kvantita nebo kvalita výkonu podle toho, co je snáze realizovatelné

Zdroj: zpracováno dle Nakonečného, 1992, s. 91

3.5.7 McGregorova „Teorie X“ a „Teorie Y“

Tyto dvě teorie jsou založeny na protichůdných přístupech zaměstnanců k práci. Jedná se o dva extrémy, kdy Teorie X tvrdí, že lidé mají nechuť k práci a vyhýbají se jí, kdykoliv je to možné a Teorie Y, která je opakem Teorie X a zastává názor, že pracovníci se ztotožňují s cíli podniku a v práci se seberealizují. Realita však bývá někde mezi. (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 119)

Douglas McGregor konstatoval, že manažeři přizpůsobují svůj přístup k zaměstnancům podle jejich přístupu k práci. Pokud si manažer zaměstnance zařadí do skupiny „X“, bude se k němu také tak chovat. Pokud uvidí ze strany zaměstnance spolupráci, pilnost a pozitivní pracovní návyky, bude s ním podle toho jednat. McGregor nazval tuto vazbu v chování zaměstnanců a přístupu manažerů *samonaplňující se prorocství*. (Donnelly et al., 1997, s. 464)

Teorie X

V tomto případě se předpokládá, že průměrný pracovník

- považuje práci za nutné zlo, nemá ji rád a pokud možno se jí vyhýbá
 - k podniku nemá žádný osobní vztah
 - není ambiciózní, vyhýbá se zodpovědnosti a vyhovuje mu, že je řízen
 - preferuje v zaměstnání jistotu a upřednostňuje pasivní přístup před iniciativou.
- (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 88)

Ve chvíli, kdy u svých pracovníků manažer předpokládá tento přístup, volí spíše:

- autoritativní způsob vedení
 - úkolování jednotlivých podřízených
 - důslednou kontrolu průběhu práce i jejích výsledků
 - vysokou disciplínu (uplatňuje zde politiku „cukru a biče“)
 - uplatňuje spíše ekonomické stimuly (odměny, ale také tresty)
- (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 88-89)

Teorie Y

Vychází z předpokladu, že průměrný pracovník

- se ztotožňuje s podnikem, ve kterém pracuje, jeho cíle považuje za vlastní cíle a má pozitivní vztah k práci
- pomocí zaměstnání neuspokojuje pouze existenční potřeby, ale také se v něm osobně rozvíjí, vzdělává a seberealizuje
- nemá strach převzít zodpovědnost za svou práci a vlastní rozhodování, je samostatný
- je ochoten podstoupit riziko

(Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 89)

Manažer by měl v tomto případě

- Upřednostňovat volný a demokratický styl vedení
 - Participativní, liberální charakter vedení
 - Dát pracovníkům prostor k samostatnosti
- (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 120)

Stejně tak, jako u teorie X se může stát, že zaměstnanec začne mít problémy s plněním úkolů, projevují se u něj známky lenosti a laxnosti, avšak oproti přísnému dozoru, který by volil jako strategii manažer teorie X, zvolí manažer teorie Y stimulaci poskytnutím dalších výcviků, podpory a autonomie pro vykonávání své práce. (Donnelly et al., 1997, s. 465)

Konečný & Akademie Sting (2006) také poukazuje na skutečnost, že přístup pracovníků, a tudíž i přístup manažerů se mění dle charakteru práce a jednotlivých profesí. Například méně kvalifikovaní dělníci spadají svým přístupem k práci spíše do teorie X a manažeri by k nim měli podle toho tak přistupovat a volit k jejich motivování okamžité a jasné oceňování výsledků hmotnými stimuly. Oproti tomu intelektuálně vyspělí tvůrčí pracovníci například z oblasti výzkumu, obchodních činností atd. upřednostňují vedení dle teorie Y.

3.5.8 Pozitivní a negativní motivace

O pozitivní motivaci lze mluvit v případě, že je člověk motivován stimuly jako je například finanční odměna, uznání či pochvala, které obdržíme za dobrý pracovní výkon. Oproti tomu negativní motivací se rozumí, že zaměstnanec pracuje pod hrozbou, že mu tyto odměny budou odeprény, bude mu uděleno napomenutí či horší pracovní zařazení v případě nesplnění úkolu. Je to stimulace na základě obavy před trestem. Z dlouhodobého hlediska se předpokládá, že účinnější je motivovat zaměstnance pomocí pozitivní motivace. Pozitivní motivace v pracovnících vzbudí chuť a zájem podílet se na plnění úkolů a při správném plnění úkolů přichází odměna za dobře odvedenou práci, což vytváří atraktivní pracovní podmínky. Správný manažer by měl sáhnout po negativních motivačních nástrojích až ve chvíli, kdy byly zcela vyčerpány pozitivní nástroje motivace. (Konečný & Akademie Sting, 2006, s. 86)

Konečný & Akademie Sting (2006) také říká, že „*pozitivní motivaci je obvykle možné snadno zaměřit na určité cíle a její výsledky vedou ke snaze tuto zkušenost opakovat. Negativní motivace se špatně zaměřuje na určité cíle a může vést ke snaze zaměstnanců vyhýbat se činností, které mají riziko neúspěšného konce, se kterým byla oprávněně či neoprávněně spojena nějaká forma trestu.*“

3.5.9 Demotivace

Demotivací se rozumí nežádoucí motivace. (Mládková & Jedinák, 2009)

Dle Mládkové & Jedináka (2009) demotivaci způsobuje několik faktorů, mezi které patří:

- **špatně zvolené motivační nástroje** – jeho důsledkem může být kontraproduktivní jednání podřízených (Konečný & Akademie Sting, 2006)
- **chybné řídicí praktiky** – například rovnostářství, vzbuzování pocitu nespravedlnosti a protekce – rozdílná kvalita odvedené práce je odměněna stejnou odměnou, což vede k poklesu snahy pracovníků. (Konečný & Akademie Sting, 2006)
- **rozčarování** – Příčinou rozčarování je například lhostejnost manažerů vůči různým situacím, ignorování podnětů podřízeného, podceňování problému uvnitř podniku a následkem může být zklamání či podkopávání pracovní morálky. (Konečný & Akademie Sting, 2006)
- **nedomyšlené zásahy do organizace**
- **tajnůstkářství** – pracovníci nejsou dostatečně informovaní např. o záměrech a cílech podniku nebo naopak přemíra zbytečných informací a dlouhých porad „o ničem“. (Konečný & Akademie Sting, 2006)
- **nejasné příkazy** – vyvolávají nejistotu (Konečný & Akademie Sting, 2006)
- **rozpor činů a slov manažera**

3.6 Stimulace

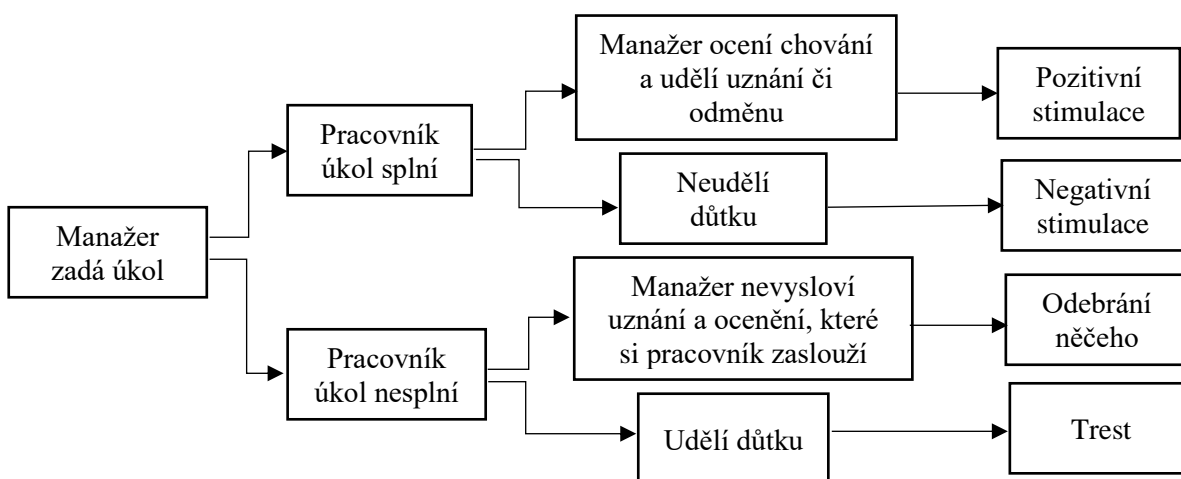
Odměny obvykle velmi silně ovlivňují motivaci pracovníků a motivují ho k větší loajalitě vůči organizaci, lepšímu výkonu, či dodávají některým pracovním místům na atraktivitě, a proto je úkolem manažerů vytvořit systém odměňování, který bude představovat spravedlivé odměnění za odvedenou práci a také bude plnit motivační a stimulační funkci. Doporučuje se dělat rozdíly mezi výškou a způsobem odměny dle individuální potřeby konkrétních pracovníků. (Vodáček & Vodáčková, 2009, s. 116-117)

3.6.1 Stimulační teorie

Je založena na předpokladu, že to, jak se člověk chová, je výsledkem určitých vlivů – nejčastěji důsledky, které za dané chování jednatel očekává. Tato teorie rozlišuje dva druhy stimulů, které jsou k motivování lidí používány – pozitivní a negativní stimuly. Teorie stimulace nezkoumá vnitřní motivaci lidí, ale zaměřuje se na vnější vlivy, které působí na jedince. Chování je považováno za důsledek vlivu prostředí. (Donnelly et al., 1997, s. 386)

Donnelly et al. (1997) zobrazuje možnosti manažerské stimulace dle Stimulační teorie následovně:

Obrázek č. 4 – Stimulační teorie



Zdroj: vlastní zpracování, inspirováno Donnellym, et al., 1997, s. 388

V případě, kdy manažer zvolí řízení pomocí pozitivní stimulace, existují různé programy. Donnelly et al. (1997) rozlišuje dva přístupy: kontinuální stimulování a periodické stimulování, kdy program kontinuální stimulování odměňuje pracovníky vždy, když odvedou dobrou práci a periodické stimulování odmění pracovníka za jeho příznivé chování vždy periodicky.

Donnelly et al. (1997) uvádí, že dle výzkumu si pracovníci stimulování pomocí programu kontinuální stimulování osvojí očekávané chování rychleji, avšak v případě zaměstnanců odměňovaných periodicky se žádoucí chování pevněji ukotví a spíše si ho udrží.

3.6.2 Hmotné a nehmotné stimuly

Při odměňování volí manažeři i různé kombinace hmotných a nehmotných odměn a výhod. Hawthornský experiment prokázal, že na produktivitu práce nemají vliv ani tak hmotné faktory, jako faktory psychologické a sociální (nehmotné). (Kratochvíl, 2003)

Mezi nehmotné stimuly dle Vodáčka & Vodáčkové (2009) patří:

- Dobrý pocit z dobře odvedené práce
- Prestižní účast na některých rozhodovacích procesech
- Zvýšená osobní pravomoc v určitých oblastech činnosti
- Možnosti preferenčního osobnostního růstu
- Volná pracovní doba
- Možnost výběru práce podle osobních preferencí
- Zabezpečení větší sociální jistoty zvláštní pracovní smlouvou (například vůči možnému propouštění v organizaci)

Hmotnými stimuly jsou dle Vodáčka & Vodáčkové (2009):

- Přímé finanční odměny
 - Mzda/plat
 - Výkonové prémie
 - Podíly na kolektivních premiích
 - Odměny za výsledky hospodaření (jednotlivců či celého týmu)
 - Příplatky za přesčas a za práci ve dnech pracovního klidu
 - Podíly na zisku

- Nepřímé finanční odměny
 - Příplatky na pojištění
 - Příplatky na dovolenou
 - Členství v klubech
 - Příplatky za použití osobního vozu
 - Slevy na produkty či služby prodávané firmou

- Nepřímé odměny v nefinančním vyjádření
 - Prestižní název funkce a tomu odpovídající status ve firmě
 - Prvotřídní vybavení pracoviště
 - Přednostní parkování vozu
 - Poskytování služeb jako např. péče o děti v mateřské školce, zdravotnická péče o zaměstnance a členy rodiny
 - Výhodné stravování
 - Osobní asistent či sekretářka

3.6.3 Kafeterie benefitů

3.6.3.1. Benefit

Benefity byly dřív vnímány jako požitky, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům. V dnešní době jde ale spíše o produkty či služby poskytované zaměstnancům.

Zaměstnavatel se rozhoduje, jaké benefity ve firmě zavede především podle toho, co považuje za smysluplné, co by dle jeho názoru nejvíce zaměstnance oslovilo, ale také zvažuje, co bude největším přínosem pro firmu. (Práce a mzda, 2007)

Odborný časopis Práce a mzda (2007) rozděluje benefity do různých kategorií:

Kategorie vzdělávání

Mezi benefity patřící do kategorie vzdělávání se řadí například jazykové kurzy a pobyty, e-learning, zajištění internetu doma, stáže a exkurze u jiných firem. Tento druh benefitu podporuje profesní a osobnostní rozvoj.

Finanční benefity

Finančními benefity jsou například životní a úrazové pojištění, penzijní pojištění a zaměstnanecké akcie.

Sociální oblast

Do sociální oblasti benefitů spadá například příspěvek na stravování, dovolené nad zákonný rámec, pracovní volna, letní tábory pro děti zaměstnanců, lístky na sportovní utkání či do divadla a zdravotní péče.

Některé benefity jsou zavedeny pro všechny zaměstnance bez rozdílu (pevné benefity), některé benefity mohou být však přiřazeny dle profesí, týmů či kategorií. Vzniká nám také oblast volitelných benefitů. (Práce a mzda, 2007)

3.6.3.2. Kafeterie

„Kafeterie je systém volitelných benefitů.“ (Práce a mzda, 2007). Nedílnou součástí nastavení systému kafeterie bývá rozdělení zaměstnanců do skupin či podskupin například podle jejich zaměření a dle jejich výsledků například na „Top“ obchodníky, „vycházející hvězda“ obchodníky a „ostatní“ obchodníky. Každá skupina či podskupina má stanovený limit, v rámci kterého si její příslušníci mohou volit své benefity. (Práce a mzda, 2007)

Odborný časopis Práce a mzda (2007) uvádí, jaké jsou hlavní výhody kafeterie pro zaměstnance a jaké jsou její přínosy pro zaměstnavatele:

Z pohledu zaměstnance

- Zvolí si benefity dle vlastních preferencí na základě stanovené hodnoty
- Může volbu benefitů obměňovat
- Má přehled o tom, co mu zaměstnavatel nabízí

Z pohledu zaměstnavatele

- Zaměstnanec benefit ocení a vnímá jeho hodnotu
- Zaměstnanec je motivován
- Výška benefitu závisí na výsledcích práce zaměstnanců
- Zvýšení efektivity pracovníků oproti motivace pevnými benefity
- Transparentnost systému
- Snížení nákladů
- Možnost plánování a sledování nákladů

Nevýhodou kafeterie, kterou uvádí Koubek (2001), je její administrativní náročnost, díky níž lze benefity volit spíše v dlouhodobých intervalech a je těžké zvolené benefity měnit v případě, že je zaměstnanec nespokojený se svým výběrem a pracovník tak bude muset delší dobu nést důsledky svého nevhodného výběru. V takovém případě většinou zaměstnanec obviňuje firmu z její neschopnosti a neochoty jeho přání vyhovět a změnu zařídit, což vede k jeho nespokojenosti.

Systém kafeterie je oblíbený spíše u velkých firem. V podstatě každá velká firma poskytuje svým zaměstnancům benefity touto formou, kdežto středně velké a menší firmy upřednostňují fixní benefity. (Kolibová, 2010)

3.7 Možnosti rozvoje manažerských dovedností

„Jedná se o rozvíjení schopností lidí řídit ve svém organizačním prostředí“. (Cit. Prokopenko et. al, 1996, s. 53)

Nejen pracovníci, ale i manažeři se musí stále vzdělávat a rozvíjet své dovednosti, protože hlavně oni mají vliv na výsledky a osud organizace. Celková úroveň sociální kompetence manažera se projevuje v každodenní interakci se spolupracovníky. Vše, co řekne a udělá nebo naopak neudělá či ponechá nevyřčené má na jeho spolupracovníky vliv. Nehledě na to, že nacvičené manažerské praktiky bez schopnosti sebereflexe k úspěšnému vedení lidí nepostačí. (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 195)

Armstrong (1999) uvádí, že manažeři se učí svým manažerským dovednostem pod vedením dobrého manažera a měl by se klást důraz na vzdělávání při výkonu práce, plánované zážitky, koučování či pověření úkolem doplněné o vzdělávání mimo pracoviště, kde manažer rozvíjí své dovednosti, doplňuje mezery a modifikuje své postoje.

Manažeři mají různé možnosti rozvoje svých dovedností v řízení, jako například prostřednictvím vzdělávacích a školicích kurzů, učení akcí či učení z nabytých zkušeností. (Prokopenko et al, 1996)

Vzdělávání a školení v kurzech

Cíle těchto programů mohou být různé. Nejčastěji je však cílem nabývání vědomostí jak specifických, které se týkají jen konkrétní problematiky, tak vědomostí všeobecných, jako například všeobecných trendů ekonomiky. Spektrum nabývajících vědomostí se může lišit i obsahem – školení se může zaměřovat pouze na jednu konkrétní manažerskou funkci. Cílem vzdělávání může být také rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování. Naplnění tohoto cíle je těžko ověřitelné. Jedná se například o schopnost vést lidi, schopnost komunikovat, jednat s lidmi, motivovat ostatní, ovlivňovat a přesvědčovat. Dalším cílem bývá rozvoj latentních schopností jedince, kdy se náplň kurzu zaměří na konkrétní schopnosti jedince, které je třeba rozvíjet. Kurzy se mohou zaměřit pouze na jeden cíl nebo obsáhnout i více problematik najednou. Rozlišujeme také kurzy „otevřené“ pro širší veřejnost či „šité na míru“ pro konkrétní manažery na objednávku. Některé firmy mají pro své manažery k dispozici vlastní školitele. (Prokopenko et al., 1996, s. 54-55) Dle výzkumu většina manažerů těží více z dobře prováděných vnitřních kurzů než z těch externích,

protože jsou lépe zaměřeny na problémy týkající se organizace, v které jsou zaměstnání. (Armstrong, 1999, s. 547)

Eva, Nový & Jarošová (2012) uvádí také metodu koučování a mentoring, což je sezení dvou lidí, kdy jeden z nich je kouč (mentor), který rozvíjí dovednosti druhého z nich (v našem případě manažera). Je to z pravidla dlouhodobější proces, který si žádá mnoho sezení. Méně obvyklou formou je týmové koučování.

Učení akcí

Učení akcí je dle Prokopenka et al. (1996) něco mezi formálními kurzy a učením se zkušeností. Hlavním problémem ve firmách bývá schopnost rychle se přizpůsobit. Manažeři tuto schopnost získávají učením. Nepostačí však učení zkušenostmi z minulosti, manažeři se musí naučit reagovat na nové situace, s kterými se předtím nikdy nesetkali. Učí se tomu tak, že se snaží vyřešit problém, který se ještě vyřešit nepodařilo. Učení akcí nenahradí vzdělávací kurzy, ale je vhodné kurzy vzájemně doplňovat.

Učení se zkušeností

Manažeři zde vyhodnocují své zkušenosti a snaží se je využít ve svůj vlastní prospěch. V praxi to funguje tak, že si manažer vytvoří konkrétní zkušenost či zážitek, poté danou zkušenost vyhodnotí a přemýšlí nad jejím významem, vytvoří si taktiku, jak postupovat v případě, že se bude situace opakovat, tuto taktiku příště použije a cyklus se opakuje. (Armstrong, 1999)

3.7.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Jedná se o „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu nějakého jedince nebo nějaké skupiny, získaných z řady zdrojů zainteresovaných na tomto pracovním výkonu, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*” (Cit. Armstrong, 2011, s. 128)

V případě, že jde o zpětnou vazbu, která je poskytována manažerům jejich pracovníky, říká se správně této zpětné vazbě stoosmdesátistupňová. Hlavním účelem je pomoci manažerům zlepšit jejich pracovní výkon. V některých případech slouží jako základna pro koučování, hodnocení a sebevzdělávání. Zpětná vazba manažerům pomáhá poznat sami sebe a zjistit, jak je vnímají jejich podřízení, což se občas nemusí shodovat s jejich představou. Manažer tak dostává užitečné informace o svých silných a slabších stránkách. V oblasti řízení a vedení lidí je zpětná vazba klíčem k úspěchu. (Armstrong, 2011, s. 128-129)

4 Vlastní práce

Záměrem praktické části této bakalářské práce je pomocí kvalitativního výzkumu zjistit, jakým způsobem manažeři motivují své zaměstnance a co považují při jejich vedení za nejdůležitější.

Data jsou získávána formou řízených rozhovorů s šesti vybranými manažery. Manažerům bylo položeno 15 otázek, jejichž seznam lze nalézt v Příloze A a jejich odpovědi v Příloze B. Společnosti, ve kterých manažeři působí jsou stručně charakterizovány na začátku vlastní práce, poté následuje charakteristika jednotlivých respondentů, získané odpovědi jsou stručně shrnuty především na základě toho, v čem se manažeři shodují a je vytvořen závěr. Podrobnější analýzu získaných odpovědí s vlastním komentářem autorky lze nalézt v Příloze C.

4.1 Charakteristika společností

UniCredit bank Czech Republic and Slovakia, a.s.

Je členem celoevropské komerční banky UniCredit. Svou činnost na tuzemském trhu zahájila v roce 2007. UniCredit Bank je jednou z nejsilnějších bank na trhu v oblasti projektového, strukturovaného a syndikovaného financování, korporátního financování a exportního financování.

m3m s.r.o.

Firma vznikla v roce 2006 a sídlí v Praze. Jedná se o projekční kancelář, která se zabývá projektovou činností ve výstavbě, zajišťuje komplexní vypracování a vedení projektů ve všech výkonných fázích.

Hewlett-Packard s.r.o.

HP je největší technologická společnost na světě. Zabývá se oblastí tiskáren, osobních počítačů, softwaru, služby a infrastruktury IT. Společnost sídlí v Kalifornii. Zaměstnává po celém světě přibližně 321 tisíc zaměstnanců ve více než 170 zemích.

TZB Kladno s.r.o.

TZB je zkratka pro technická zařízení budov a oborem činnosti jsou zdravotně technické instalace, rozvody plynu, vytápění, alternativní zdroje vytápění, větrání, vzduchotechnika, klimatizační zařízení a chlazení. V těchto oborech nabízí komplexní vypracování výkresové dokumentace, technickou podporu, konzultaci a stavební dozor.

S&T Plus s.r.o.

Společnost byla založena roku 1999 a sídlí v Praze. Firma dodává lékařské přístrojové techniky pro široké spektrum oborů. V době jejího vzniku byly prvotním sortimentem přístroje medicínské divize společnosti Hewlett-Packard (dnes pod křídly koncernu PHILIPS) a jednalo se zejména o ultrazvukové systémy a patientské monitory. Dnes poskytuje firma také komplexní zákaznická řešení v oblasti kardiologické techniky, plicní ventilátory, patientské simulátory, figuríny a pomůcky pro ZZS/urgentní medicínu.

TESLA, a.s.

Je jedním z předních dodavatelů v oblasti speciálních radiokomunikací a spojovací techniky pro vojenské stacionární a mobilní taktické sítě. Mezi hlavní komodity společnosti patří výroba radioreléových zařízení pro vytváření mikrovlnných spojů, servis zabezpečovacích zařízení a systémů, slaboproudé systémy, strukturované sítě a osazování desek plošných spojů. Zároveň také zajišťuje kompletní servis pro veškeré dodávané technologie. V současné době jsou zařízení vyvíjena nejen pro vojenské použití, ale i pro komerční a civilní sféru.

4.2 Charakteristika respondentů

Manažer A

Vedoucí IT oddělení v UniCredit Bank. V manažerské funkci působí již 24 let, nejprve 5 let v Union bance a nyní 19. rokem v Unicredit group, kde vede tým 25 pracovníků.

Manažer B

Jeden ze 3 vlastníků firmy m3m, která má 15 zaměstnanců. Vede 5-15 lidí, dle potřeby a situace.

Manažer C

Bývalý finanční ředitel HP pro Česko a Slovensko, ve funkci manažera byl 20 let a vedl od 25 do přibližně 1000 lidí.

Manažer D

Od roku 2010 je majitelem firmy TZB Kladno, která má 7 stálých zaměstnanců a dalších přibližně 30 topenářů, které majitel zaměstnává a řídí dle jejich potřeby na aktuálních projektech. Jejich počet a sestava se tedy často mění.

Manažer E

Ředitel společnosti S&T Plus, funkci zastává 1 rok, firma má 35 zaměstnanců.

Manažer F

Bývalý ředitel divize měřicí techniky v Tesle. Od roku 1967 do odchodu do důchodu v roce 2004 byl manažerem a vedl různě velké skupiny pracovníků od dvou podřízených do 40-ti členného týmu. Jeho zkušenosti vycházejí z dvou různých ekonomických systémů. V této práci jsou však odpovědi zaměřeny pouze na období kapitalismu.

4.3 Vyhodnocení odpovědí

1. Co si představujete pod pojmem stimulace pracovního chování?

Většina manažerů si pod pojmem stimulace pracovního chování představuje ovlivňování chování pracovníků pomocí motivace tak, aby odvedli co nejlepší výkon.

2. Jak vy osobně stimulujete pracovní chování vašich podřízených?

Manažeři A, E a F motivují své zaměstnance vytvářením příjemné atmosféry na pracovišti například udržováním dobrých sociálních vztahů. Manažeři A, B, D a F také považují za důležitou komunikaci v týmu a manažeři D, E a F dále považují za důležité motivovat podřízené pomocí hmotných stimulů.

3. Jaké hmotné a nehmotné odměny se ve vaší firmě nejvíce uplatňují?

Ve všech firmách je samozřejmě hlavním stimulem plat, který je však doplněn o další hmotné či nehmotné stimuly.

Zmíněnými hmotnými stimuly jsou například roční odměny (manažeři A, C a E), ve velkých firmách, jako jsou firmy, kde působí manažeři A a C uplatňují systém kafeterie a sick days. Společnosti, v kterých působí manažeři C a E nabízejí svým zaměstnancům také stravenky, telefon a v některých případech i služební auto pro osobní účely.

Co se týče nehmotných stimulů, manažeři nejčastěji uvádí částečně volnou pracovní dobu (manažeři A, C a E).

4. Jak moc je, podle vás, důležitá stimulace chování zaměstnanců ve vaší funkci?

Všichni tázaní manažeři se shodují v tom, že stimulace chování jejich podřízených je v jejich funkci velmi důležitá, ne-li to nejdůležitější. Dle slov manažera E a F je výsledek postavený na lidech, tudíž je stimulace klíčovým prvkem úspěchu a k tomu, aby pracovníci plnili úkoly, musí manažerovi důvěřovat a respektovat ho.

5. Co od stimulace motivace vašich pracovníků očekáváte?

Většina manažerů očekává zvýšení produktivity pracovníků s dosažením požadovaných výsledků.

6. Máte nějakou zkušenost se situací, kdy měla motivace vašich pracovníků negativní dopad? Pokud ano, jakou?

Manažeři A, C a F mají zkušenost se situací, kdy byl pracovník namotivovaný až moc, což je někdy na škodu především proto, že pracovník nabyde pocitu, že je „neporazitelný“ a může být potom nemile překvapen, že tato představa se mívá s realitou.

Oproti tomu manažeři B a E se s motivací, která by měla negativní dopad nesetkali.

7. Jaký máte názor na negativní motivaci pracovníků? (Negativní motivací se rozumí motivace formou trestu – například napomenutí, snížení platu, pokuty, horší pracovní zařazení...)

Manažeři A, B a C používají negativní motivaci jen v krajních případech. Manažer E považuje negativní motivaci jako nedílnou součást motivace, avšak je potřeba ji kombinovat s motivací pozitivní, která by měla převažovat.

Manažeři D a F tuto metodu nikdy neuplatnili. V případě, kdy jsou s výkonem svých pracovníků nespokojeni, řeší to slovní domluvou.

8. Jak vy osobně řešíte situaci, kdy váš podřízený špatně odvedl svou práci?

Většina manažerů si je vědoma toho, že každý někdy chybí, a proto se snaží o problému mluvit a vyřešit ho domluvou. Manažeři C a E v krajních případech volí i negativní motivaci a v případě, že zaměstnanec chybí opakovaně, je s ním rozvázán pracovní poměr, jak uvádí manažeři B, E a F.

9. Jak moc je podle vás důležitá atmosféra na pracovišti?

Všichni manažeři shledávají atmosféru na pracovišti za velmi důležitou, ne-li dokonce klíčovou.

10. Je nějaký způsob, jak dobrou atmosféru na pracovišti podporujete? Pokud ano, jaký?

Manažeři A, B, C a F se snaží podpořit dobrou atmosféru na pracovišti například mimopracovními aktivitami a manažeři B, C a D považují za důležitou především komunikaci s podřízenými.

11. Jak byste popsal a zobecnil vaše vztahy s podřízenými?

Všichni manažeři udržují se svými zaměstnanci neformální vztahy (charakterizují je jako rodinné či přátelské), ale většina z nich přesto považuje za důležité respektovat hierarchii.

12. Co vás osobně motivuje ve výkonu vaší funkce?

Všichni manažeři až na manažera E vědí, co je ve výkonu funkce motivuje. Motivace se však u každého manažera liší. Většinu manažerů však motivují dobré výsledky či pozitivní zpětná vazba.

13. Jakým způsobem jste se dostal k funkci manažera?

Polovina tázaných manažerů se k funkci manažera dostala kariéřním růstem v rámci společnosti a druhá polovina již do firmy s tímto statutem nastoupila.

14. Jaké vlastnosti by podle vás měl mít správný manažer?

Manažeři uvedli celý seznam vlastností, které považují ve funkci manažera za důležité. Nejvíce se však opakoval názor, že manažer by měl mít komunikační dovednosti, schopnost empatie a postarat se o své pracovníky jak po ekonomické, tak sociální stránce a umět uznat vlastní chybu.

15. Jste si vědom nějakých vašich nedostatků ve funkci manažera? Něco, na čem byste rád zapracoval?

Každý z dotazovaných manažerů si je vědom nějakého svého nedostatku, či dokonce celé řady nedostatků. Některé nedostatky se však dají eliminovat a dle manažerů by se také mělo zapracovat na jejich zlepšení, na druhou stranu část manažerů uvádí, že je nutné si přiznat, že nejsme dokonalí nebo není v našich silách nedostatek odstranit a je tudíž třeba se s touto skutečností smířit.

5 Závěr

Manažer má spoustu důležitých funkcí. V této práci se nejvíce pozornosti věnovalo funkci vedení. Při vedení pracovníků je ze všeho nejdůležitější správná motivace.

Motivovat pracovníky zajisté není lehký úkol a vyžaduje určité zkušenosti a znalosti, ale také vrozené předpoklady. Některé dovednosti se dají naučit praxí, ale s některými vlastnostmi už se člověk musí narodit. Mezi tyto vlastnosti patří například umění komunikovat s lidmi, empatie, umět se rozhodovat, mít přirozenou autoritu a respekt. Nikdo není dokonalý a každý manažer si je vědom některých svých slabých stránek. Je však důležité tyto nedostatky odhalit a neustále pracovat na jejich zlepšení.

To, co považují manažeři za nejdůležitější při motivování svých podřízených se zjišťovalo pomocí řízených rozhovorů s šesti manažery a z odpovědí plyne, že každý manažer má vlastní preference a vlastní představu o tom, co je důležité a nelze tedy přesně vymezit jednu jedinou cestu k úspěšnému vedení lidí. Všichni manažeři však shledávají důležitým komunikaci. Komunikovat by se mělo jak v příjemných, tak nepříjemných situacích, když se něco povede i když se něco nepovede.

Co se týče hmotných stimulů, kterými jsou například stravenky, služební automobil, telefon, zaměstnanecké slevy, klubové karty atd., ne vždy má manažer vliv na jejich udělení. V tomto případě záleží také na velikosti firmy a na pravomocích daného manažera. Často je ale motivování pomocí hmotných stimulů řízeno shora a postrádá individuální přístup. Je proto o to více důležité motivovat pracovníky i nehmotnými stimuly. Všechny teorie motivace zaměřené na lidské potřeby se shodují v bodě, že pro lidi jsou (ať už ve větší či menší míře) důležité mezilidské vztahy a tím i atmosféra na pracovišti. Manažer by se měl snažit vytvořit takové prostředí, kde se budou zaměstnanci cítit příjemně, budou mít chuť pracovat a budou si připadat jako nedílná součást procesu. Dosáhnout toho lze například pochvalou, udělením vyznamenání, nebo vytvořením prostoru pro diskusi, kdy má pracovník možnost přijít s vlastní myšlenkou a obohatit tak své spolupracovníky.

Aby však mohl manažer efektivně motivovat své podřízené, musí být sám motivován a ztotožňovat se s cíli společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

ADAMS, J. S. – ROSENBAUM, W. B.: The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities. *Journal of Applied Psychology*, 1962, č. 46
ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:89020d00-cfd8-11ea-9c41-005056827e52>

BEDRNOVÁ, E. a VELEHRADSKÝ, A.: *Marxistická psychologie v řízení sociálních procesů*. Pardubice, 1980 cit. s. 61

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:4a27b7e0-c1c0-11ea-a037-005056827e52>

DONNELLY, James H. et al. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:7770df20-fde9-11e3-9806-005056825209>

KOLIBOVÁ, Helena. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Ústav veřejné správy a regionální politiky, 2010. ISBN 978-80-7248-611-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:83409380-486d-11e4-aded-005056827e51>

KONEČNÝ, Miloš a Akademie Sting. *Management*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-56-5. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:2a52ea10-6fdd-11e4-b202-005056827e52>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:bf6122e0-029e-11e4-89c6-005056827e51>

KRATOCHVÍL, Oldřich. *Management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2003. ISBN 80-7314-023-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:540ca0b0-1d02-11e2-bec6-005056827e51>

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. s. 135. ISBN 978-80-7380-230-1. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:91368bb0-52a5-11e4-8b11-005056827e51>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c3a2e1e0-63ad-11e2-9d9f-005056827e52>

PERSONNEL STANDARDS LEAD BODY (1993): A Perspective on Personnel, London.

PETERS, T. J., & WATERMAN, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:f90e1d50-c971-11e9-af5a-005056827e51>

Práce a mzda: odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: Práce, 2007, 55(4). s. [61]. ISSN 0032-6208. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:4451d7c0-d5fc-11e9-84ef-005056827e51>

PROKOPENKO, Joseph et al. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:399d35a0-ebe1-11e3-b72e-005056827e52>

ROBBINS, Stephen P. a Coulter, Mary K. (Mary Kaye). Management. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:0c35c180-027b-11e4-9789-005056827e52>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:bfbde8e0-029e-11e4-89c6-005056827e51>

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 17. ISBN 80-85605-45-7. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:2a90c4b0-c7dc-11e3-93a3-005056825209>

Přílohy

Příloha A Seznam otázek

Příloha B Odpovědi

Příloha C Komentář autorky

Otázky

1. Co si představujete pod pojmem stimulace chování?
2. Jak vy osobně stimulujete pracovní chování vašich podřízených?
3. Jaké hmotné a nehmotné odměny se ve vaší firmě nejvíce uplatňují?
4. Jak moc je, podle vás, důležitá stimulace chování zaměstnanců ve vaší funkci?
5. Co od stimulace motivace vašich pracovníků očekáváte?
6. Máte nějakou zkušenost se situací, kdy měla motivace vašich pracovníků negativní dopad? Pokud ano, jakou?
7. Jaký máte názor na negativní motivaci pracovníků? (Negativní motivací se rozumí motivace formou trestu – například napomenutí, snížení platu, pokuty, horší pracovní zařazení...)
8. Jak vy osobně řešíte situaci, kdy váš podřízený špatně odvedl svou práci?
9. Jak moc je podle vás důležitá atmosféra na pracovišti?
10. Je nějaký způsob, jak dobrou atmosféru na pracovišti podporujete? Pokud ano, jaký?
11. Jak byste popsal a zobecnil vaše vztahy s podřízenými?
12. Co vás osobně motivuje ve výkonu vaší funkce?
13. Jakým způsobem jste se dostal k funkci manažera?
14. Jaké vlastnosti by podle vás měl mít správný manažer?
15. Jste si vědom nějakých vašich nedostatků ve funkci manažera? Něco, na čem byste rád zapracoval?

Odpovědi na otázky

1. Co si představujete pod pojmem stimulace pracovního chování?

Manažer A

Pod pojmem stimulace chování si představuji, jak ovlivňuji chování, a tedy i motivaci svého okolí. Pokud to vztáhnou na mou roli vedoucího, tak jak stimuluji své podřízené k dobrým výkonům.

Manažer B

Vštěpování zásad komunikace a způsobu chování mezi kolektivem firmy, preferovaný způsob kolektivní spolupráce, preferované chování vůči klientům

Manažer C

Pod pojmem stimulace si představuji především ovlivnění chování pracovníků, jejich motivaci a vedení lidí.

Manažer D

Co se týče stimulace chování zaměstnanců, je dle mého názoru důležité vnímat schopnosti každého z nich zvlášť a podle toho, tedy pokud je to možné, je zaměstnávat.

Manažer E

Působení na nějakého tvora podněty tak, aby se se povzbudil k nějaké činnosti, kterou je schopen normálně vykonávat a stimulací je schopen ji vykonávat častěji, intenzivněji nebo lépe nebo z druhé strany nevykonávat činnosti, které jsou nežádoucí.

Manažer F

Předpokládám, že stimulace chování zaměstnanců znamená získat je a nadchnout, aby splnili zadaný úkol včas

2. Jak vy osobně stimulujete pracovní chování vašich podřízených?

Manažer A

Nejsem typem vedoucího, co preferuje mikro-management. Nebo lépe řečeno, pro náš tým se toto nehodí, protože tým má cca 25 lidí a jedná se o business analytiku, kde tento typ vedení podle mě není vhodný. Snažím se tedy nastavit v týmu přátelskou, komunikativní spolupráci. Pravidelné schůzky celého týmu, kde se sdílí informace. Kooperativní nástroje pro sdílení know how (v našem případě používáme OneNote).

Manažer B

Směřem ke klientům a subdodavatelům: Opakováním zásad (principů) jednání, které považují za správnou formu dialogu s účastníky projektového procesu, nebo řešení jiných modelových situací, které se samozřejmě často opakují. Vysvětlení těchto principů vždy, když jejich jednání nevede směrem, který považujeme za správný.

Směřem k vnitřní komunikaci: Kladu důraz na vzájemnou slušnost, ohleduplnost a jasné rozdělení úloh v projektových týmech.

Manažer C

Snažím se jim porozumět a pochopit je. Poznat, co je pro ně důležité a co je bude motivovat k tomu, aby dělali práci dobře.

Manažer D

Myslím si, že asi není třeba jim sdělovat každý detail o stabilitě firmy, kde jsou zaměstnaní. Jistotu na trhu společnosti mohou vnímat jako jistotu svou.

Dále ukazuji na chyby, které dělám sám a ostatní. Pak si každý zvlášť snad uvědomuje, že jeho chybování není výjimečné.

Manažer E

Vytvářením takového pracovního prostředí a podmínek, aby se jim lépe pracovalo bez enormního působení stresu, hmotnými stimuly.

Manažer F

U nás jsme finančně odměňovali pouze 13. platem na konci roku. Nemohl-li jsem slíbit peníze, zajistil jsem kvalitní technické i sociální vybavení pracoviště, vstřícnost k potřebám pracovníků, vlídné zacházení, zájmem o jejich pracovní i rodinné problémy a pomoc při jejich řešení, pohodu na pracovišti.

3. Jaké hmotné a nehmotné odměny se ve vaší firmě nejvíce uplatňují?

Manažer A

V rámci odměn se jedná myslím o standardní nástroje, jako je plat, roční odměny, možnost čerpání sick days, kafeterie, částečně volná pracovní doba.

Manažer B

Za zcela zásadní považuji jednoznačně pochvalu či uznání (ústní) za odvedenou práci, kombinované např. účastí na formálním potvrzení společného úspěchu (např. předání ceny za dílo). Finanční (hmotná) se u nás samozřejmě také uplatňuje, ovšem je považována za více samozřejmou, a proto ji s nehmotnými uznáními příliš nekombinujeme.

Zcela na okraj je vzhledem k velikosti naší firmy služební (hierarchický) postup, který spíše vyplývá ze způsobu práce a aktivity podřízených a používá se u nás zcela výjimečně.

Manažer C

Plat, odměny na konci roku, sick days, systém kafeterie, telefon a v některých případech i služební auto, slevy na produkty, co firma vyrábí, možnost volné pracovní doby, stravenky, pojištění, příspěvek na penzijní spoření, sleva na nákup firemních akcií, jednou týdně snídaně, sportovní akce (firemní triatlon, bowling, florbal atd.). V korporacích je to velmi podobné neřkuli skoro stejné.

Manažer D

My máme zaveden 13. a 14. plat, ale já to nepovažuji asi za to nejdůležitější. Myslím, že dlouhodobá stabilita společnosti, kde jsou zaměstnání, a informovanost o tom, je důležitější. Nadstavby, které nabízí jiné společnosti (příspěvky na jídlo, delší dovolenou apod. nejsou podle mě podstatné).

Manažer E

Hmotné odměny jsou jasné – plat – fixed/variable, telefon a tel. tarif pro rodinné příslušníky, stravenky, u některých zaměstnanců auto k osobním účelům. Nehmotné – u většiny zaměstnanců do značné míry možnost dělat svojí práci způsobem, který preferují. Jsme firma orientovaná na výsledky, nikoliv na procesy.

Manažer F

Mohl jsem za včasné a kvalitní splnění úkolů slíbit pouze 13. plat na konci roku.

4. Jak moc je, podle vás, důležitá stimulace chování zaměstnanců ve vaší funkci?

Manažer A

Stimulace je vždy důležitá. U mého týmu máme štěstí, že je práce zajímavá, a tak většinu zaměstnanců baví, a tak je to se stimulací snadnější. Spíše se tedy zaměřuji na usnadnění jejich práce – odbouráváním byrokratické zátěže a propojování lidí tak, aby si byli schopni co nejefektivněji nasdílet zkušenosti.

Manažer B

Tak je to samozřejmě důležité, neboť není nic horšího než naprostý nezájem o zaměstnance a jeho fungování v rámci firmy.

Manažer C

Ve vedoucí funkci je jednou z nejdůležitějších činností a kritériem hodnocení manažera.

Manažer D

Pokud jde o to, jak je to důležité pro mne, tak velmi.

Manažer E

Vzhledem k tomu, že se v naší společnosti jednoznačně ví, že výsledek je postaven na lidech, je to klíčový prvek úspěchu.

Manažer F

Získání pracovníků pro plnění úkolu je základní a nejdůležitější věc manažera. Aby s ním a vlastně i pro něho pracovníci plnili úkoly, musí mu důvěřovat a vážit si ho. Respekt si získá jen příkladem, odborností, vlídností a dodržováním daného slova.

5. Co od stimulace motivace vašich pracovníků očekáváte?

Manažer A

Větší spokojenost s tím, co dělají a tím automaticky i lepší výkon.

Manažer B

Pokud jsou některé aspekty jeho výkonů jiné, než preferuji, očekávám od něho změnu jeho přístupu. Samozřejmě cílem je buď zrychlení nebo zkvalitnění výsledků jeho práce.

Manažer C

Snažím se přiblížit ideálu, kdy je práce odvedena na žádané nebo, ještě lépe, vyšší úrovni a všichni jsou motivovaní a spokojení.

Manažer D

Jejich spokojenost a tím i větší ochotu pracovat pro vlastně jejich společnost.

Manažer E

Dosažení požadovaných výsledků firmy, podílení se na udržení firemní kultury a prostředí, ve kterém budou zaměstnanci ochotní pracovat.

Manažer F

Očekávám splnění úkolu bez zbytečných stresů a dohadů.

6. Máte nějakou zkušenost se situací, kdy měla motivace vašich pracovníků negativní dopad? Pokud ano, jakou?

Manažer A

Ano. Příkladem může být situace, kdy vedení společnosti popisuje situaci příliš růžově a přehnanou motivací „děláme přece ve skvělé firmě“ přehlíží nedostatky, které ostatní vidí. Díky tomu se podle mého názoru zbytečně ztrácí důvěra.

Manažer B

Nemám. V případech, kdy s pracovníkem ani na základě stimulace nedošlo ke změně, dohodli jsme se na ukončení spolupráce. Toto ale za negativní dopad, minimálně v delším horizontu nepovažuji.

Manažer C

I to se asi může občas stát, ale přemotivovaný pracovník není tak častým úkazem jako pracovník nedostatečně motivovaný. Stalo se mi, že hodně motivovaný pracovník udělal chybu, protože narazil na problém nedostatečné kompetence.

Manažer D

Ano. V minulé společnosti jsem zažil motivaci, která byla při neplnění požadavků uplatňována a při plnění nedodržována. Takže nejhorší je motivaci pro zaměstnance vytvořit a pak ji nedodržovat.

Dále jsem zažil motivaci (negativní), která byla uplatňována na všechny - majitele i zaměstnance, ale pak byla z pozice majitele obcházena náhradou v jiných benefitech. Sám to tak právě z těchto důvodů nedělám.

Manažer E

Musel bych hodně přemýšlet, z hlavy si nic neuvědomuji.

Manažer F

U zaběhlého týmu nedochází k negativní motivaci a také jsem se s ní nesetkal. Napadá mě pouze jedna situace, kdy náš dobrý pracovník odešel k jiné firmě za větším výdělkem. Tato motivace se mu stala osudnou. Místo piva pil nyní kvalitní alkohol, až se časem stal závislým a po několika letech neschopným práce.

7. Jaký máte názor na negativní motivaci pracovníků? (Negativní motivací se rozumí motivace formou trestu – například napomenutí, snížení platu, pokuty, horší pracovní zařazení...)

Manažer A

Negativní motivaci je podle mého názoru vždy potřeba předem zvážit a dávkovat podle situace a komu je určena. Pro některé typy lidí funguje a donutí je k motivaci k lepšímu výsledku, u některých naopak může znamenat pravý opak.

Manažer B

Osobně takový způsob, až na jednu jedinou výjimku nepoužívám. Protože si myslím, že uznání chyby (které se každý občas dopustí) je dostatečným důkazem uvědomění si problému. Problém je pak samozřejmě nutno (i mou pomocí) vyřešit. A opakovaných chyb se moji spolupracovníci nedopouštějí, takové bych si nemohl dovolit.

Manažer C

Samozřejmě ji lidsky nepreferuji, ale pokud jde o hrubé porušení kázně či pravidel, není jiné cesty.

Manažer D

Neuplatňuji. Zaměstnanců si vážím, a pokud budu nespokojen s jejich prací, každý to uslyší verbálně a nepotřebuji na něj uplatňovat jakékoliv jiné prostředky.

Manažer E

Negativní motivace je nedílnou součástí motivace, osobně preferuji motivaci pozitivní, ale jsou situace, kdy bez negativní motivace není možné dosáhnout výsledku. Vždy je ale společné s negativní motivací aplikovat i motivaci pozitivní.

Manažer F

Nikdy jsem tuto metodu neuplatňoval. Jsem pro pohovor, vyjasnění vztahů, domluvu. Pokud nedojde ke zlepšení, tak je nezbytné se s pracovníkem rozejít.

8. Jak vy osobně řešíte situaci, kdy váš podřízený špatně odvedl svou práci?

Manažer A

Snažím se s ním danou situaci řešit co nejdříve. V minulosti jsem párkrát nepříjemný pohovor odkládal a pak to řešil příliš pozdě, což je podle mě špatně.

Manažer B

Odpovězeno v bodě 7.

Manažer C

Dialogem s pracovníkem. Snažím se pochopit proč se tak stalo a společně hledáme cestu, jak to napravit a zabránit opakování. Takže stručně řečeno asi komunikací a následně, pokud je třeba, stimulací.

Manažer D

Stává se to pravidelně. Všichni děláme práci, jak nejlépe umíme a nikdo ji neumí stejně, jako já. Při provedení lépe, než bych provedl já se jim to snažím říct, při hůře odvedené práci se musím zamyslet nad tím, proč se to tak stalo a jestli jsem já tomu nemohl předejít. Velmi to souvisí s mými časovými možnostmi.

Manažer E

Otázkou je frekvence a zda se jedná o úmyslně/neúmyslně odvedenou špatnou práci. Každý člověk má právo udělat neúmyslnou chybu, nicméně nesmí se opakovat. V případě špatně odvedené práce je vždy nejdříve zjišťován důvod takto špatně odvedené práce. Je-li problém na straně konkrétního zaměstnance, je provedeno upozornění, nedojde-li ke korekci ze strany zaměstnance, následuje negativní forma motivace v podobě vázání variabilní složky platu na problémovou činnost. V případě větší nespokojenosti dochází k rozloučení se se zaměstnancem /v historii firmy aplikování asi 2-3.

Manažer F

Ke každému pracovníkovi je nutné přistupovat individuálně a zvážit míru jeho zavinění. V zaběhlém týmu nedochází k lajdáctví. Špatně vyřešený úkol je také chyba manažera, který úkol řídí a sleduje. Pokud se prokazatelné lajdáctví vyskytlo, řešil jsem ho viz bod 7/.

9. Jak moc je podle vás důležitá atmosféra na pracovišti?

Manažer A

Myslím si, že pozitivní atmosféra na pracovišti je strašně důležitá, stejně tak naopak negativní může mít velmi nepříjemné dopady na tým. Pro většinu lidí je podle mého názoru právě atmosféra na pracovišti nejdůležitějším faktorem jejich spokojenosti.

Manažer B

Pokud bych to měl ohodnotit na škále 1-10, Tak si myslím, že to musí být něco mezi 8 až 10. Ale protože jako majitel (tedy člověk s dlouhodobou perspektivou pobytu v kolektivu) to mohu vnímat trochu více akcentované.

Manažer C

Je to jeden z klíčových faktorů spokojenosti pro většinu lidí, takže velmi důležitá.

Manažer D

Dle mého názoru, je to ze všeho nejdůležitější.

Manažer E

Dle mého názoru je velmi důležitá.

Manažer F

Je to velmi důležitá věc. Má-li tým vyřešit úkol, musí všichni spolupracovat a pomáhat si. To předpokládá, když ne kamarádské vztahy, tak alespoň korektní vztahy, bez emocí a animozit. Je na manažerovi, aby případné problémy uklidnil a urovnal. Je třeba si uvědomit, že doposud lidé trávili na pracovišti více aktivního času než doma.

10. Je nějaký způsob, jak dobrou atmosféru na pracovišti podporujete? Pokud ano, jaký?

Manažer A

Dobrá atmosféra na pracovišti vychází podle mě z dobré spolupráce (a to jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak ve vztahu podřízený vs. nadřízený).

A toto se snažím podporovat. Je výhodou, když se lidé v rámci týmu občas setkají i nad mimopracovními aktivitami. U nás v týmu již cca 18 let každé 3 měsíce pořádáme šipkový turnaj, kde se schází jak lidé ze současného týmu, tak dokonce i lidé, co odešli do jiných firem. A tento turnaj není skutečně o šipkařském umění, je to o setkávání.

Manažer B

Přesto, že v tomto ohledu nijak nevynikám, snažím se o to všemi prostředky, komunikací se spolupracovníky nad rámec pracovních věcí, pořádání oslav, výletů, snahou o zabezpečení základních občerstvovacích potřeb v kanceláři.

Manažer C

Určitě. Je spousta možností od společných aktivit nepracovního charakteru, až po zájem nejen o pracovní výkony pracovníka. Také se snažím být stále pozitivní, vlídný, respektuji své kolegy/podřízené, oceňuji jejich výkony, přínos a to, že jsou.

Manažer D

Otevřeným jednáním a právě tím, že o chybách a úspěších každého otevřeně mluvíme. Snažím se, aby to nevyznělo ponižujícím způsobem.

Manažer E

Management team se snaží maximálně filtrovat negativní zprávy z okolí /dodavatelé, HQ apod/ směrem k zaměstnancům.

Manažer F

Základ je ve výběru pracovníků týmu. Je třeba nehnat se jen za výkonem. V týmu musí být lidská pohoda i legrace. Občas jsme se neformálně scházeli i mimo pracoviště, dokonce i s rodinami. Sblíží to lidi a zvýší pohodu, a nakonec i pracovní výkon.

11. Jak byste popsal a zobecnil vaše vztahy s podřízenými?

Manažer A

Myslím, že vztah s podřízenými mám otevřený. Snažím se být pro ně kdykoliv k dispozici, ale to neznamená, že musím být u každého jejich pracovního rozhodnutí – jinými slovy, snažím se jim dát volnost tak, aby nebyli jen vykonavateli příkazů, ale hledači vlastních řešení.

Manažer B

Je to hierarchický vztah založený na pracovním přátelství (v těch lepších případech) nebo na vzájemném respektování našich pracovních zkušeností a výkonů.

Manažer C

Dle mého názoru jsou nejdůležitější respekt, důvěra, konzistence/stabilita, přátelský přístup a kooperace.

Manažer D

Jako více než pracovní. Zajímám se o ně osobně a chtěl bych, aby byl i osobní, přesto v rovině pracovní dodržující hierarchii.

Manažer E

Pevně doufám, že jsou velmi přátelské či možná spíše rodinné. Ač to nebudou chtít zaměstnanci slyšet, asi nejpřesněji by to vyjadřoval vztah – rodič – dospívající/dospělý potomek.

Manažer F

Měl jsem se svým týmem kamarádské vztahy, které plynuly z vzájemné důvěry a respektu. Vážili jsme si jeden druhého, a to bez ohledu na funkční zařazení v týmu. Nehrál jsem si na vševědoucího a neomylného šéfa. Vyšel jsem z týmu, a tak jsem obvykle uměl kolegy přesvědčit co, jak a do kdy je možné udělat. Vždy jsem naslouchal jejich názorům a nebál se je použít k prospěchu věci. To je pro pracovníky obrovská motivace, která zvyšuje výkon. Dodnes se scházíme. Důchodci i mladí.

12. Co vás osobně motivuje ve výkonu vaší funkce?

Manažer A

I když je to částečně v rozporu s výše uvedeným, tak mne těší se spolupodílet na řešení jednotlivých našich aktivit (tedy možnost ovlivnit více než kdybych pracoval sám za sebe). Je taky příjemné vidět, jak jednotliví členové týmu rostou a zlepšují se.

Manažer B

Najít motivaci pro mne osobně je stále těžší, přestože výsledkem naší práce je realizace špičkových budov zcela jistě v českém měřítku. Překvapivě je to snad dlouhodobá spolupráce s naším týmem spolupracovníků, u nichž s některými máme hodně společného již i mimo pracovní rovinu.

Manažer C

Už nejsem vrcholovým manažerem, tak je těžké si vzpomenout, co bylo mou největší motivací. Ze standardního mixu mě vždycky nejvíc motivovalo dobré slovo a pochvala...

Manažer D

Asi práce, která je za společností vidět, spokojenost zákazníků, kteří se k nám stále znovu a znovu vrací.

Manažer E

Tuto otázku si kladu velmi často a odpověď nejsem schopen nalézt.

Manažer F

V systému, kdy setrvání týmu je závislé na ekonomickém výsledku jeho práce, bylo mou motivací udržet kladný výsledek. Slíbil jsem týmu, že se o něj budu starat, a to bylo, komě výtěžku, mojí motivací.

13. Jakým způsobem jste se dostal k funkci manažera?

Manažer A

Nikdy jsem neměl sen být manažerem, ale už třikrát se to prostě tak stalo (v rámci kariérního růstu).

Manažer B

Vlastně celý svůj život hned po studiu jsem se zabýval samostatnou činností, včetně odpovědnosti. Zcela logickým vyústěním tedy bylo založení vlastní firmy před cca 15 lety. No a manažerem se majitel (spolumajitel) tedy stává jaksi automaticky.

Manažer C

Náhodou. Chtěl jsem změnit práci a přes rodinnou známou jsem se dozvěděl, že u ní ve firmě hledají někoho na místo manažera, tak jsem tam šel na pohovor a první práci manažera dostal. Dál to šlo už samo.

Manažer D

Vplul jsem do ní již v minulé firmě, protože v ní asi nebyl nikdo lepší. A teď ve vlastní společnosti proto, že jsem za ni zodpovědný i z pozice majitele.

Manažer E

Rozhodnutí mého předchůdce odejít, uvolněním jeho místa a snaha zabánit, aby na jeho pozici nastoupil někdo z vnějšího světa.

Manažer F

Od roku 1967 jsem byl členem vývojového týmu a už v té době jsem vedl několik lidí. V devadesátých letech byl tým zredukován a hrozilo, že všichni přijdeme o práci. Kolegové mne tehdy požádali, abych se týmu ujal a našel pro něj práci, aby se v podnikové organizaci samostatně uživil. To se nám dařilo, až do mého odchodu do důchodu v roce 2004.

14. Jaké vlastnosti by podle vás měl mít správný manažer?

Manažer A

Předvídatelnost, otevřenost, spravedlivost.

Manažer B

Pokusím se seřadit podle důležitosti: Jednoznačnou vizi ve způsobu řešení zadaných úkolů v čase, v nutnosti personálního obsazení. V menší firmě (jako je ta naše) je zde navíc obsažena i otázka finanční, která je nadřazená, ale není nutná u všech manažerských pozic. Např. v naší firmě ji celou zajišťuji já, přestože manažerů je zde více. Dále je samozřejmá co nejméně problémová komunikace s okolím.

Manažer C

Měl by mít hlavně lidský přístup.

Manažer D

Měl by si uvědomovat, že dělá chyby i sám a klidně o nich mluvit před zaměstnanci, zároveň svými schopnostmi obchodními, ale i technickými ukázat, že má na to pomáhat zaměstnancům v jejich potížích a že si váží jejich snahy, tedy pokud tam je. A dále by měl být schopen provádět samostatně kvalitní rozhodnutí (obchodní, ale i sociální).

Manažer E

Jelikož manažer má hlavně řídit, jako nejdůležitější považuji umění práce s lidmi – empatie, komunikační schopnosti, vytvoření vzájemné důvěry atd. Dále konstruktivní a kritické myšlení, schopnost stanovení si priorit, schopnost delegovat pravomoci atd.

Manažer F

O vlastnostech vedoucího jsem se zmiňoval v bodech nahoře.

Mám-li to zde shrnout tak bych uvedl:

- 1) Musí se o své spolupracovníky umět postarat po stránce ekonomické i sociální.
- 2) Musí umět spolupracovníky motivovat i pochválit a vytvořit pohodu na pracovišti.
- 3) Musí být příkladem v odbornosti i chování. S mladými a novými spolupracovníky si vyká.
- 4) Musí mít přirozenou autoritu i respekt, ale být vstřícný a vlídný.
- 5) Podřízení mu musí důvěřovat, a především on jim. Je to spolupráce, ne vojna.
- 6) Nesmí si hrát na vševědoucího šéfa. Měl by být spíše kamarád.

- 7) Musí umět spolupracovníkům naslouchat, zvážit jejich rady a nebát se je využít.
- 8) Musí umět přiznat vlastní chybu.
- 9) Musí držet dané slovo, je-li to v jeho silách.
- 10) Neměl by pomlouvat firmu ani nadřízené.

15. Jste si vědom nějakých vašich nedostatků ve funkci manažera? Něco, na čem byste rád zapracoval?

Manažer A

Jistě, vidím hodně věcí, co se dají dělat jinak a určitě i lépe. Dost často mám pocit, že jsem měl něco udělat jinak. Na druhou stranu každý člověk je jiný, a tak i každý manažer má jiné postupy a dovednosti. Podle mě neexistuje jediný správný koncept. Takže nemám nějakou velkou vědomou snahu změnit svůj styl vedení lidí.

Manažer B

Samozřejmě že jsem, zcela jistě je to téma vnitrofiremní komunikace a to přesto, že to považuji za klíčovou věc. Pokouším se tuto část neustále měnit (zlepšit), ale obávám se, že úspěchy jsou spíše střídavé.

Manažer C

Určitě mám spoustu nedostatků, celý život se učím a budu učit. Ta motivace týmu mi hlavně ze začátku moc nešla, neboť jsem pracoval spíš v ženském kolektivu (tím to byla možná o chlup větší výzva). Pracoval jsem dost na rozvoji empatie a nikdy mi moc nešla negativní motivace. Nicméně v dobře řízených společnostech jsou na všechno dotazníky spokojenosti, zpětné vazby, plány rozvoje a spousta možností rozvoje, takže možnosti ke zlepšování tu jsou...

Manažer D

Pořád musím pracovat na klidu v komunikaci, protože jsem cholerik, a ovládání se ve způsobu projevu je důležité.

Rád bych věděl o všem víc, ale musím si připustit, že to není z mých časových dispozic možné a tím přijmout ještě lépe to, že za rozhodování mají dílčí odpovědnosti v definovaných oblastech, právě zaměstnanci.

Manažer E

Jsem si vědom celé řady svých nedostatků, jako problém s delegováním pravomoci a potřeba mít vše pod kontrolou a celé řady dalších nedostatků.

Manažer F

Není to pro mne jednoduchá otázka. Nejlépe by na tuto otázku odpověděli moji spolupracovníci, kterým jsem šéfoval.

Samozřejmě jsem, ještě jako vedoucí skupiny za komunistů, těžko nesl, když lidé na práci kašlali. Tehdy to bylo zvykem. Já to ale bral osobně. Později jsem již jako šéf byl nad věcí.

Vzpomínám na chybu, kterou jsem udělal v devadesátých letech. Místo abych náročný úkol svěřil zkušeným, byť s touto problematikou neseznámeným pracovníkům týmu, tak jsem přijal několik mladých inženýrů a uvěřil jim, že to zvládnou. Nezvládli a odešli. Zmeškali jsme tím termín na velkou zakázku. Zákazník si místo našich přístrojů koupil zahraniční výrobky. Náš tým to se zpožděním zvládl, ale prodali jsme již jen málo kusů. Velká zakázka byla pryč.

Dnes jsem rád, že jsem v důchodu, a nemusím se o práci pro spolupracovníky starat.

Komentář k odpovědím

1. Co si představujete pod pojmem stimulace pracovního chování?

Manažeři A, C, E a F si pod pojmem stimulace pracovního chování představují ovlivňování chování pracovníků pomocí motivace tak, aby odvedli co nejlepší výkon.

Manažer B si pod pojmem představí ukotvení zásad komunikace a způsobu chování uvnitř firmy i vůči klientům. Tento názor je pravděpodobně vytvořený na základě toho, že ve firmě, kde manažer působí, je komunikace a vystupování na prvním místě a je důležitým faktorem při dosahování úspěchů. Ve fabrice by například manažer ukotvoval jiné zásady.

Manažer D se naopak snaží rozpoznat schopnosti každého pracovníka a dle jejich kvalit jim přidělit úkol, na který se budou nejlépe hodit. V tomto případě zde stimulaci jako takovou postrádáme, protože v případě, že každý dělá od začátku to, co má rád a v čem vyniká, má všechny předpoklady pro to, mít motivaci k nejlepším výkonům.

2. Jak vy osobně stimulujete pracovní chování vašich podřízených?

Odpovědi jednotlivých manažerů na tuto otázku shrnu přiřazením jednotlivých myšlenek ke čtyřem koncepcím pracovního chování, které jsou teoreticky popsány v teoretické části této práce.

Manažeři A, E a F se dle jejich odpovědi ztotožňují s myšlenkou *koncepte sociálního člověka*, kdy jsou pro pracovníky nejdůležitější sociální vztahy a manažer se snaží tyto vztahy podporovat například vytvářením přátelské atmosféry na pracovišti (manažer A, E i F) a zájmem o soukromý život zaměstnanců, vyjádření podpory a poskytnutí pomoci kdykoliv to zaměstnanci potřebují (manažer F).

Manažer A, B, D a E považují ve stimulaci svých podřízených za důležité komunikaci v týmu (Manažer A, B a D), ukazování na chyby, kterých se sami manažeři dopustí, aby si pracovníci uvědomili, že chybovat je lidské (manažer D), sdílení postřehů a know how mezi pracovníky (manažer A) a vytváření dobrého pracovního prostředí bez zbytečného stresu (manažer E), což se shoduje s myšlenkami *koncepte komplexního člověka*, kde se manažer snaží vytvořit prostředí pro inovace, možnost seberealizace a podporuje kreativitu zaměstnanců.

Manažer C a F také zastávají názor, že je důležité rozpoznat potřeby každého pracovníka (manažer C), snažit se tyto potřeby uspokojit (manažer F) a motivovat

pracovníky skrze jejich potřeby k tomu, aby odváděli dobře jejich práci, jako je tomu u *koncepte potřeb*.

Manažeři D, E a F také zmiňují, že krom sociálních faktorů a podpoření tvůrčí atmosféry na pracovišti je také potřeba u zaměstnanců očekávat *ekonomicko-racionální chování* a stimulovat jejich chování i hmotnými stimuly, jako například ekonomickou jistotu, co se týče postavení firmy na trhu (manažer D) či 13. platem a kvalitním technickým vybavením pracoviště (manažer F).

Ve většině případech se manažeři neztotožňují pouze s myšlenkou jedné z koncepcí, ale považují za důležité stimulovat chování svých podřízených různými nástroji a působením na různé potřeby.

3. Jaké hmotné a nehmotné odměny se ve vaší firmě nejvíce uplatňují?

Ve všech firmách je samozřejmě hlavním stimulem plat, který je však doplněn o další hmotné či nehmotné stimuly.

Zmíněnými hmotnými stimuly jsou například roční odměny (manažeři A, C a E), sick days a systém kafeterie (manažeři A a C), 13. plat (manažeři D a F – manažer D zavedl dokonce i 14. plat), stravenky, telefon a v některých případech i služební auto pro osobní účely (manažeři C a E), dále také slevy na produkty, které firma vyrábí společně se slevou na nákup akcií společnosti a pojištění s příspěvkem na penzijní spoření (manažer C).

Co se týče nehmotných stimulů, manažeři uvádí částečně volnou pracovní dobu (manažeři A, C a E), ústní pochvalu či uznání, účast na formálním potvrzení společného úspěchu jako například předání ceny za dílo a hierarchický postup v rámci firmy (manažer B) a manažer D považuje za nehmotnou stimulaci také dlouhodobou stabilitu společnosti.

Vesměs by se dalo manažery rozdělit na dva tábory, kde manažeři A, C, E a F považují za důležitější motivovat pracovníky skrz hmotné stimuly a manažeři B a D naopak považují za důležitější motivaci formou nehmotných stimulů.

4. Jak moc je, podle vás, důležitá stimulace chování zaměstnanců ve vaší funkci?

Všichni tázaní manažeři se shodují v tom, že stimulace chování jejich podřízených je v jejich funkci velmi důležitá, ne-li to nejdůležitější. Dle slov manažera B není nic horšího, než naprostý nezájem o zaměstnance a jeho fungování v rámci firmy. Manažer A uvádí, že vzhledem k tomu, že práce jeho týmu je zajímavá, a tudíž se sama stává motivací, je v jeho funkci důležité usnadnit svým podřízeným práci odbouráváním byrokratických překážek a

propojováním lidí tak, aby nasdíleli své zkušenosti a postřehy. Podobný názor zastávají i manažeři E a F, kteří uvádí, že výsledek postavený na lidech, tudíž je stimulace klíčovým prvkem úspěchu (manažer E) a k tomu, aby pracovníci plnili úkoly, musí manažerovi důvěřovat a respektovat ho.

5. Co od stimulace motivace vašich pracovníků očekáváte?

Manažeři A, C a D očekávají vyšší spokojenost a tím i větší motivaci k výkonu. Manažer B také od stimulace očekává změnu chování či přístupu v případě, když zaměstnanec neodvádí tak kvalitní práci, jak by si manažer představoval. Manažeři C, E a F očekávají dosažení požadovaných výsledků v co nejvyšší kvalitě, dosažení těchto výsledků bez zbytečných stresů a konfliktů (manažer F) a udržení kultury a příjemného prostředí k práci (manažer E).

6. Máte nějakou zkušenost se situací, kdy měla motivace vašich pracovníků negativní dopad? Pokud ano, jakou?

Z výpovědí manažerů A, C a F plyne, že problémem nemusí být pouze nedostatečná motivace pracovníků, ale problematickou se může v některých případech stát naopak nadměrná motivace. Manažer A uvádí za příklad, že firma může hřešit na tom, že má velmi dobré jméno a sázet na to, že její prestiž bude pro její zaměstnance dostatečnou motivací a zanedbá tak nedostatky, kterých si zaměstnanci všímají a zbytečně se tak ztrácí jejich důvěra. Manažer C se zase setkal se situací, kdy si přemotivovaný pracovník vzal příliš velké sousto a narazil na problém nedostatečné kompetence. Manažer F vzpomíná na situaci, kdy se jeho dobrý pracovník díky zvýšení platu uchýlil k nadměrnému požívání kvalitního alkoholu, až se stal alkoholikem neschopným práce a tato motivace se mu stala osudnou.

Manažer D je toho názoru, že nejhorší dopad má ta motivace, která se pro zaměstnance vytvoří a následně se nedodrží. Dále také popisuje zkušenost, kdy byla na všechny rovným dílem uplatňována negativní motivace, ale z pozice majitele byla u některých případů obcházena kompenzací v jiných benefitech, což může být demotivující a nespravedlivé.

Manažeři B a E se s motivací, která by měla negativní dopad nesetkali.

7. Jaký máte názor na negativní motivaci pracovníků? (Negativní motivací se rozumí motivace formou trestu – například napomenutí, snížení platu, pokuty, horší pracovní zařazení...)

Manažeři A, B a C používají negativní motivaci jen v krajních případech. Negativní motivaci je vždy nutno pořádně zvážit a dávkovat ji podle situace a s ohledem na to, komu je určena. U některých lidí by totiž mohla mít nežádoucí dopad a působit demotivačně (manažer A).

Manažer E považuje negativní motivaci jako nedílnou součást motivace, avšak je potřeba ji kombinovat s motivací pozitivní, která by měla převažovat.

Manažeři D a F tuto metodu nikdy neuplatnili. V případě, kdy jsou s výkonem svých pracovníků nespokojeni, řeší to slovní domluvou.

8. Jak vy osobně řešíte situaci, kdy váš podřízený špatně odvedl svou práci?

Manažeři A a C řeší takovou situaci komunikací se zaměstnancem. Manažer A má takovou zkušenost, že rozhovor by se neměl zbytečně odkládat i přesto, že většinou není úplně příjemný.

Manažeři B a E uvádí, že jsou si vědomi toho, že chybovat je lidské a každému se to občas stane. Nesmí se to však opakovat či chybovat úmyslně.

Manažer C a E také v případech, kdy to považují za nutné sáhnou po negativní formě motivace.

Manažeři D a F jsou také toho názoru, že špatně odvedená práce jejich podřízených je z části i chybou manažera, který na plnění úkolů dohlíží. V případě, že někdo nevykoná práci dle představ manažera, měl by se manažer zamyslet nad tím, jak tomu on sám mohl předejít. (manažer D)

Manažer F dále podotýká, že je potřeba ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a zvážit míru jeho zavinění. Dle zkušeností manažera F se lajdáctví v zaběhlém týmu nevyskytuje a pokud ano a lajdáctví se opakuje, není jiné cesty než rozvázat s daným pracovníkem pracovní poměr. Takové řešení by v případě opakování chyby volili i manažeři B a E.

9. Jak moc je podle vás důležitá atmosféra na pracovišti?

Všichni dotazovaní manažeři jsou toho názoru, že atmosféra na pracovišti je velmi důležitá. Dle manažera F je potřeba si uvědomit, že lidé tráví v zaměstnání více aktivního času než doma.

Z pohledu manažerů A, C a D je atmosféra na pracovišti dokonce klíčovým faktorem spokojenosti pracovníka.

Manažer F dodává, že přátelské nebo alespoň korektní vztahy mezi pracovníky jsou důležité, má-li tým vyřešit úkol a všichni musí spolupracovat a pomáhat si. Dále dodává, že pokud se na pracovišti vyskytne nějaký konflikt, je na manažerovi tento konflikt vyřešit a atmosféru opět zlepšit.

Manažer A také uvedl, že stejně tak jak je důležitá pozitivní atmosféra na pracovišti, naopak negativní atmosféra může mít velmi nepříjemné dopady na tým.

10. Je nějaký způsob, jak dobrou atmosféru na pracovišti podporujete? Pokud ano, jaký?

Manažeři A, B, C a F podporují pozitivní atmosféru na pracovišti i mimopracovními aktivitami, jakými jsou například výlety, setkání v hospodě (například uspořádáním pravidelného šipkového turnaje či setkáním pracovníků i jejich rodin) a pořádání oslav. Dle manažera F je důležité nehmat se jen za výkonem, protože v týmu by měla být i pohoda a legrace.

Manažer A je toho názoru, že pozitivní atmosféra na pracovišti vychází z dobré spolupráce v týmu, a to jak mezi jednotlivými pracovníky, tak i mezi podřízeným a nadřízeným. To souvisí s výpovědí manažera F, který uvádí, že základem je výběr pracovníků v týmu.

Manažeři B, C a D považují za důležitou komunikaci, zájem i o osobní život zaměstnanců (manažer C) a otevřeně mluvit jak o úspěších, tak o chybách, ale zároveň si dát pozor na to, aby to nevyznělo ponižujícím způsobem (manažer D).

Dalšími faktory, které dle dotazovaných manažerů mohou zlepšit atmosféru na pracovišti je zajištění občerstvení v kanceláři (manažer B), pozitivní a vlídný přístup a ocenění výkonů a přínosu zaměstnanců (manažer C) a filtrování negativních zpráv z okolí směrem k zaměstnancům (manažer E).

Manažer F na závěr podotýká, že dobré vztahy a pohoda na pracovišti má ve finále i pozitivní dopad na výkon pracovníků.

11. Jak byste popsal a zobecnil vaše vztahy s podřízenými?

Manažeři B, D a E by svůj vztah se zaměstnanci charakterizovali jako přátelský, avšak dodržující hierarchii. Manažer B podotýká, že pokud vztah není vyloženě přátelský, měl by být alespoň založený na vzájemném respektování pracovních zkušeností a výkonů.

Manažer D přátelské vztahy vytváří a podporuje zájmem o osobní život svých podřízených. Manažer E by jeho vztah se zaměstnanci popsal jako rodinný.

Manažer F by své vztahy s podřízenými popsal taktéž jako přátelské, založené na vzájemné důvěře a respektu, stejně tak jako manažer C. Manažer F považoval také za důležité vyslechnout si jejich názory a nebát se je použít k prospěchu věci, což považoval za obrovskou motivaci pro pracovníky, která zvyšuje výkon. Manažer C také považuje za důležité spolupráci a ještě doplnil, že vztah mezi manažerem a podřízeným by měl být konzistentní.

Manažer A uvádí, že má se svými pracovníky otevřený vztah a je jim kdykoliv k dispozici, což ale neznamená, že jim nedává volnost a prostor k samostatnosti.

12. Co vás osobně motivuje ve výkonu vaší funkce?

K řízení je velmi důležitá nejen motivace pracovníků, ale také motivace samotných manažerů. (Donnelly, 1997) Všichni manažeři kromě manažera E, který uvedl, že se nad touto otázkou zamýšlí velmi často, ale nemůže najít odpověď (což nutně neznamená, že motivaci nemá, jen si tento motiv zatím neuvědomuje), mají nějakou motivaci k tomu být manažerem a vést tým lidí. Každého manažera však motivuje něco jiného. Manažer B sice také uvádí, že je pro něj čím dál tím těžší motivaci najít, ale stále je mu motivací již dlouhodobá spolupráce se spolupracovníky a přátelské vztahy s nimi.

Manažera A nejvíce motivuje možnost podílet se na řešení a ovlivňovat více, než kdyby pracoval sám za sebe a také možnost vidět, jak jeho pracovníci rostou a zlepšují se.

Manažera C nejvíce motivuje dobré slovo a pochvala a manažera D zase práce, která je za společností vidět a pozitivní zpětná vazba ze strany zákazníka. Udržet kladné výsledky motivuje také manažera F společně se slibem svému týmu, že se o něj bude starat.

Z výpovědi manažera E lze vidět, že najít motivaci a odhalit, co pracovníka motivuje není vůbec lehký úkol a kolikrát se může stát problematickým dokonce i rozpoznat motivaci sám u sebe. V pozici majitele či ředitele, který stojí na vrcholu organizační struktury podniku, kde není nikdo další, kdo by ho nějakým způsobem mohl motivovat, je to však

velmi důležité, protože každý manažer musí začít sám u sebe a najít motivaci k tomu, aby mohl motivovat ostatní.

13. Jakým způsobem jste se dostal k funkci manažera?

Vzhledem k tomu, že úkolem manažera je pochopit, co jeho podřízené motivuje k dobrým výkonům, může pro něj být výhodou, když byl sám na místě jeho podřízených a do funkce manažera se dostal povýšením z pozice, kterou zaujímají lidé, které vede.

Manažeři A, E a F se k funkci manažera dopracovali hierarchickým postupem v rámci firmy, ve které pracovali a znají tudíž společnost i z pozice svých podřízených, což může být výhodou. Například to manažerovi může pomoci přijít na to, co by bylo dobré ve firmě zlepšit a také zná lépe své podřízené po osobní stránce a ví, jakým způsobem pracují a jaké mají mezi sebou vztahy, protože byl jedním z nich.

Naopak manažeři B, C a D již do společnosti nastoupili na místo manažera. V případě manažera B a D proto, že jsou majiteli společnosti, a tudíž logicky i manažery a manažer C se hlásil na pozici manažera. Pravdou ale je, že v rámci společnosti kariérně rostl a hierarchickým postupem se posouval stále výš a výš v žebříčku společnosti.

Manažeři A a D byli manažery dokonce vícekrát v různých společnostech.

14. Jaké vlastnosti by podle vás měl mít správný manažer?

K tomu, aby byl člověk dobrý manažer je třeba mít nejen získané zkušenosti a znalosti o tom, jak správně vést lidi, ale také disponovat určitými vlastnostmi, které jsou k výkonu funkce manažera potřeba.

Ve výpovědích manažerů zazněla celá řada vlastností, které by dle jejich názoru měl správný manažer mít, jako například schopnost předvídat, být otevřený a spravedlivý (manažer A), vytvořit vzájemnou důvěru, mít schopnost kritického a konstruktivního myšlení, stanovit si priority a schopnost delegovat pravomoci (manažer E), jít příkladem v odbornosti i chování, mít přirozenou autoritu a respekt, na druhou stranu být vstřícný a vlídný, držet dané slovo a zdržet se pomluv směrem k firmě a nadřízeným (manažer F).

Manažeři D a F považují za důležité, aby byl manažer schopný se o své pracovníky postarat po ekonomické i sociální stránce, vzbuzovat pocit, že je svým zaměstnancům k dispozici ve chvíli, kdy potřebují vyřešit jakýkoliv problém a nehrát si na „pana dokonalého“, ale naopak dát najevo, že každý dělá chyby.

Dále by měl být manažer schopen provádět důležitá rozhodnutí (jak obchodní, tak sociální) (manažer D) a být schopen plánovat práci jak z hlediska časového, tak finančního a také personálního obsazení (manažer C).

Manažeri B a D také zmiňují důležitost komunikace, manažer F také považuje za důležité umět svým spolupracovníkům naslouchat a nebát se využít jejich rady. Manažer F se dále shoduje s manažerem D, že v kolektivu je důležité umět pracovníky pochválit, či dát jiným způsobem najevo, že si váží jejich práce.

Poslední důležitou vlastnost, kterou dotazovaní manažeri považují za klíčovou je lidský přístup a schopnost empatie (manažeri C a E).

Vlastnosti, které manažeri zmiňují jako důležité pro vedení lidí se takřka shodují s funkcemi managementu. Manažeri by tedy měli mít především takové vlastnosti, aby byli schopni co nejlépe plnit své poslání ve firmě. Mezi zmíněné funkce managementu patří například plánování, organizování, personalistika, řešení problémů, rozhodování a komunikace.

15. Jste si vědom nějakých vašich nedostatků ve funkci manažera? Něco, na čem byste rád zapracoval?

Každý z dotazovaných manažerů si je vědom něčeho, co by mohl dělat lépe či co by měl změnit. Na druhou stranu, manažeri A, D a F svou sebereflexi uzavírají slovy, že se snaží nad některé své nedostatky povznést a najít způsob, jak s nimi bojovat, jde-li například o věci, které nemůžou ovlivnit. Naopak v případě, kdy se jedná o nedostatky, na kterých lze nějakým způsobem pracovat, snaží se manažeri tento nedostatek odstranit či se v problematické oblasti neustále zlepšovat (manažeri B a C). Velké firmy mají k dispozici programy na rozvoj manažerských dovedností, dotazníky spokojenosti a mnoho dalších nástrojů, jak odhalit svá slabá místa a mít možnost na nich zapracovat, jak uvádí manažer C.

Manažeri B a D považují za svůj nedostatek ve funkci manažera oblast komunikace.

Manažeri D a E uvádějí jako jeden ze svých nedostatků to, že by rádi měli o všem přehled a u všeho by chtěli být přítomni. Manažer D navíc zmiňuje jeho problém s delegováním pravomoci.

Manažer C se vždy snažil zapracovat na motivování svých podřízených, rozvíjení empatie a negativní motivaci a manažer F neovládal akceptovat to, že se ještě v době komunismu lidé nesnažili, práci flákali a on si to bral osobně.