

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Veronika Benešová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Benešová

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

---

Cíle práce

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

Metodika

11/2013-6/2014 – zpracování literární rešerše

7/2014 – 10/2014 – určení souboru respondentů a stanovení způsobu zjišťování prvotních údajů

11/2014 – 1/2015 – analýza a hodnocení zjištěných údajů, vytvoření závěrů

2/2015 -3/2015 – závěrečné konzultace

Doporučený rozsah práce  
40-60 stran A4

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.  
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.  
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.  
DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.  
HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.  
KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.  
LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.  
NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.  
VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.  
VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.  
VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

---

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2015

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury 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 16.3.2015

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D.za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při zpracovávání této bakalářské práce. Zároveň bych také chtěla poděkovat mé rodině, přítelovi a přátelům, kteří mi při vypracovávání poskytovali morální podporu. Mé díky patří také manažerům ze společnosti Skřivánek s. r. o., kteří mi pomohli zrealizovat praktickou část této bakalářské práce.

# Motivace jako způsob vedení lidí

## Motivation as a leadership

### **Souhrn**

Bakalářská práce je věnována tématu „motivace jako způsob vedení lidí“. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena literární rešerší, která popisuje základní pojmy, které souvisejí s problematikou motivace a vedení lidí. Podrobněji jsou zde vysvětleny pojmy management, manažer, manažerské práce, vedení lidí, motivace a teorie motivace. Praktická část je zaměřena na manažerskou činnost. Cílem této části je zjistit, jak manažeři své podřízené motivují a vedou. V této části se porovnávají zkušenosti a názory čtyř manažerů, za pomoci řízeného rozhovoru, kteří pracují pro společnost Skřivánek s. r. o..

### **Summary**

This bachelor's thesis deals with the topic „motivation as a leadership“. The work is divided into two main parts: theoretical and practical. The theoretical part is based on a literature review and describes basic concepts related with issues of motivation and managing people. The basic concepts like a management, a manager, a managerial functions, a leadership, a motivation and the theory of motivation are explained here in detail. The practical part is focused on managerial activities. The aim is to find out how managers motivate and lead their employees and colleagues. Various experience and views of four different managers of Skřivánek s. r. o. company are compared and introduced here with the help of a guided interview.

**Klíčová slova:** management, manažerské funkce, vedení lidí, styly vedení, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

**Keywords:** a management, a managerial functions, a leadership, a leadership styles, a motivation, a stimuli, a personality determinants, an incentive mechanism, a motivational system

## Obsah

Seznam obrázků.....	8
1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika.....	11
2.1. Cíl práce.....	11
2.2. Metodický postup.....	11
3. Teoretická část.....	12
3.2. Manažer.....	12
3.2.1. Úrovně managementu.....	13
3.2.2. Manažerské role.....	14
3.3. Manažerské funkce.....	14
3.3.1. Plánování.....	15
3.3.2. Organizování.....	15
3.3.3. Personalistika.....	16
3.3.4. Vedení.....	16
3.3.4.1. Manažerský styl práce.....	16
3.3.4.3. Přístupy manažerů.....	19
3.3.5. Kontrolování.....	20
3.4. Motivace.....	20
3.4.1. Motivace a stimuly.....	20
3.4.2. Motiv a potřeba.....	21
3.4.3. Postoje.....	21
3.4.4. Hodnoty.....	22
3.4.5. Motivační proces.....	22
3.4.6. Poruchy motivace.....	23
3.4.7. Negativní motivování.....	24

3.4.8.	Pracovní motivace.....	24
3.4.9.	Vnitřní a vnější motivace.....	25
3.4.10.	Motivační techniky.....	26
3.5.	Teorie motivace.....	27
3.5.1.	Maslowova teorie.....	27
3.5.2.	Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	29
3.5.3.	Teorie očekávání podle Vrooma.....	30
3.5.4.	Teorie cukru a biče .....	30
3.5.5.	Teorie spravedlnosti.....	31
3.5.6.	Teorie zesílení.....	32
3.5.7.	McClellandova teorie.....	32
3.5.8.	Teorie X a Y .....	33
4.	Praktická část.....	34
4.1.	Charakteristika organizace .....	34
4.2.	Charakteristika manažerů .....	34
4.3.	Řízené rozhovory .....	35
5.	Zhodnocení výsledků.....	46
6.	Závěr.....	49
7.	Seznam použitelných zdrojů.....	50
8.	Přílohy .....	52

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1	Motivační mřížka .....	18
Obrázek 2	Motivační proces .....	22
Obrázek 3	Maslowova pyramida potřeb .....	29



## 1. Úvod

Motivace a vedení lidí je součástí každodenního života. Mnohdy si ani lidé neuvědomí, jak jsou tyto pojmy všude přítomné. Den co den se s těmito pojmy setkáváme a to nejen v pracovním životě. Rodiče motivují své děti k plnění povinností a dosažení co nejlepších výsledků ve škole. Trenéři vedou svůj tým k vyšším výkonům, tedy k vítězství. Manažeři vedou a motivují své zaměstnance k efektivní práci a uspokojujícím výsledkům pro firmu.

Dobry manažer ví, že motivovat zaměstnance není jednoduchou záležitostí. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a touhy a proto je nutné ke každému přistupovat individuálně. Zajímat se o potřeby i problémy zaměstnanců a nabízet jim pomocnou ruku. Snažit se jim porozumět a chovat se k nim empaticky, a to nejenom jednou za rok, v rámci výročního hodnotícího pohovoru. Pokud manažer pracuje a správně vede své zaměstnance průběžně, může očekávat vyšší výkonnost i spokojenost zaměstnance. Někdy však není ani v silách manažera zaměstnance správně motivovat k výkonnosti, protože na psychiku zaměstnance může působit spousta věcí, které manažer nemůže ovlivnit, jako jsou například osobní problémy.

Dnešní doba je velmi dynamická a na pracovníky jsou kladeny náročné požadavky a cíle. V rámci soukromého života mají lidé široké možnosti se realizovat, a proto jsou ochotni pracovat velmi tvrdě pro co nejvyšší finanční odměnu, která jim umožňuje trávit volný čas co nejkvalitněji. Vysoké pracovní nasazení však často vede k vyhoření a vyčerpání pracovníků a manažer má náročný úkol, jak takového zaměstnance vhodně motivovat. Proto je dobré využívat různé stimuly a nebát se být v tomto ohledu kreativní. Manažer by měl být ke svému týmu spravedlivý, správně stanovovat odměny a prostřednictvím nich motivovat své zaměstnance. K tomu je možné využívat teambuildingové aktivity, pracovní tematické večírky, různé soutěže samozřejmě správně nastavené finanční ohodnocení, včetně dobře nastavené složky bonusových odměn. Aby nedocházelo u zaměstnanců k přetěžování duševnímu i fyzickému, musí mít manažer efektivně zabezpečeno personální obsazení a důsledně sledovat dodržování pracovní doby s minimálními přesčasovými hodinami.

Manažer má jít příkladem zaměstnancům, proto je dobré, když je i on správně naladěný a je schopný se sám motivovat. Pro manažera je vždy vhodné se účastnit školení a seminářů, které mu pomůžou k rozvoji a k lepšímu porozumění správné motivace.

V případě, že dobrý zaměstnanec výjimečně pochybí, měl by manažer prokázat shovívavost a pochopení.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit jaký význam přisuzují manažeři motivaci jako způsobu vedení lidí a jaký je jejich názor na motivační stimuly. Dílčím cílem práce je charakterizovat základní pojmy a teorie, které je nezbytné znát pro porozumění dané problematice a prostřednictvím řízeného rozhovoru porovnat manažerské dovednosti managementu společnosti Skřivánek s. r. o.

### **2.2. Metodický postup**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována literární rešerši, ve které jsou vysvětleny pojmy, jako je motivace a vedení lidí v širším slova smyslu. Informace pro tuto část budou získány studiem odborné literatury a doporučených publikací. Druhá část práce je tvořena pomocí řízených rozhovorů s manažery ze společnosti Skřivánek s.r.o. Dotazovány budou 4 manažerky, které jsou součástí vrcholového managementu. Řízený rozhovor je tvořen patnácti otázkami, které se zaměřují na názory a zkušenosti dotazovaných manažerů s motivací a vedením lidí. Získaná data budou shromážděna a zhodnocena. Následně bude vypracován závěr.

### **3. Teoretická část**

#### **3.1. Management**

Management mnozí lidé považují za pojem novodobý, ale není tomu tak. Management se již vyskytoval v dobách faraonů a císařů. Již tehdy bylo zapotřebí lidem naslouchat a předávat jim úkoly, delegovat je. (Bělohlávek a kol., 2001)

Na prahu první světové války si několik myslitelů již začínalo uvědomovat existenci managementu. Management se začal po první světové válce podobat managementu, tak jak jej známe dnes. Poprvé bylo možné zaměstnávat velké množství vzdělaných a kvalifikovaných lidí, kteří odváděli produktivní práci. Bylo velmi obtížné spojit lidi s různými dovednostmi a znalostmi k dosahování společných cílů. (Drucker, 2002)

Ve světové i české literatuře lze nalézt mnoho definic pro slovo „management“. Neexistuje proto jednoznačné chápání tohoto pojmu. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Základním úkolem managementu je umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje, a dalších věcí, které slouží k efektivnosti práce. Změna v oblasti managementu proběhla hlavně u určitých skupin lidí. V minulosti bylo více manuálních pracovníků, v dnešní době máme více vzdělaných lidí, kteří disponují širšími znalostmi. (Drucker, 2002)

Management je možné chápat jako proces koordinovaných činností skupiny pracovníků, tento proces je prováděn jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosahování předem definovaných výsledků, které není možné dosáhnout individuální prací. (Donnelly, 1997)

Management charakterizujeme jako souhrn všech činností, které je nutno splnit pro plynulý chod organizace. (Veber a kol., 2009)

Management je proces, kde dochází k tvorbě a udržování prostředí, ve kterém pracují účinně jednotliví pracovníci nebo skupiny pracovníků na definovaných cílech. (Koontz a Weihrich, 1993)

#### **3.2. Manažer**

P. F. Drucker definoval řídicího pracovníka jako jedince, který zodpovídá za plnění stanovených cílů prostřednictvím jemu svěřených organizačních jednotek. Manažer se

na plnění stanovených cílů podílí, a to zpravidla zajišťováním podmínek nebo se podílí na realizaci samotného cíle. Manažer však především plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Pojem manažer je často nahrazován anglickým vyjádřením „leader“. Manažer k dosahování svých cílů používá „vedení“, které je známo pod anglickým názvem „leadership“. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Manažeři jsou odpovědni za uskutečnění činností, které přispívají, co možná nejpříznivěji, ke skupinovým cílům. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.2.1. Úrovně managementu**

Výběr a výchova manažerů je důležitá, neboť manažeři jsou považováni za rozhodující, v řízení firmy. Podle kvality manažera se stanovují podnikatelské záměry, hospodářská situace, způsob a úroveň vedení lidí. Manažeři se rozdělují do tří úrovní. (Veber a kol., 2009)

#### **Manažeři první linie**

Manažeři první linie patří do základní úrovně postavení manažerů. Tito manažeři jsou o jeden stupínek výše než výkonní pracovníci. (Veber a kol., 2009)

#### **Střední manažeři**

Početná a rozmanitá skupina řídicích pracovníků tvoří střední management. Manažerům zabírá až čtyřicet procent času poskytování a získávání informací. Střední manažeři jsou označováni také jako výkonní manažeři. Mezi jejich úkoly patří zabezpečení komunikace, organizace práce, vedení podřízených, monitorování názorů a další. (Veber a kol., 2009)

#### **Vrcholoví manažeři**

Top management reprezentuje pracovníky, kteří se zabývají koordinací a usměrňováním všech činností. Na manažerech na této úrovni závisí konečné výsledky firmy. Mají na svých bedrech velkou odpovědnost svěřenou vlastníky společností. (Veber a kol., 2009)

### **3.2.2. Manažerské role**

Známý teoretik a odborník Henry Mintzberg se rolím úzce věnoval. Popisuje manažerské role jako přínosné z důvodu charakteristiky práce vrcholových vedoucích pracovníků. Porovnává teorie s fakty a znázorňuje klíčové manažerské činnosti. Klasifikuje manažerské role do tří skupin. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

#### **Interpersonální role**

Jedná se zde o role spíše formální, kde jsou předem definované pravomoci a zodpovědnosti. Vychází z udržování a rozvíjení kontaktů a vztahů s partnery. V organizaci jsou to například role nadřízeného a podřízeného. Mimo řízenou organizaci to jsou zákazníci, dodavatelé, představitelé ekologických organizací, apod. Patří sem tři dílčí role: představitel organizace, vedoucí organizace a spojovací článek. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

#### **Informační role**

Opírají se o informační procesy. Zejména o vytváření, sběr, přenos, třídění, filtrování a využívání dat. Manažerovi tyto informace slouží například k analýzám a k rozhodování. V této skupině jsou také tři dílčí role: monitorující příjemce informací, šířitel informací a mluvčí organizace. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

#### **Rozhodovací role**

Napomáhají k dosahování cílů organizace prostřednictvím cílevědomých činností. Řadíme mezi ně informace a znalosti, které manažer získává a poté se je snaží zhodnocovat. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

### **3.3. Manažerské funkce**

Typické činnosti, které manažer vykonává účelně a účinně pro dosažení úspěchu ve své práci, se nazývají manažerské funkce. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

*„Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší“.* (Hron, 2011)

Autoři definují manažerské funkce různě. Příkladem je klasifikace podle H. Knoontze a H. Weihricha. Tito autoři v knize Management rozdělili funkce manažerů do 5 kategorií:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

### **3.3.1. Plánování**

Ostatním manažerským funkcím zpravidla předchází plánování. Základem reálného plánu je zjištění a rozvrhnutí materiálních zdrojů a lidských potřeb. Plánování zahrnuje například výběr úkolu, cíle a činností, které jsou nutné k realizaci plánu. Zde je nutné, aby člověk pověřený vytvářením plánu – většinou manažer, vybral z alternativních možností právě tu nejvýhodnější. Před rozhodnutím je nutné provést plánovací studie a analýzy. Hlavní podstatou plánování je podílení se na dosahování cílů podniku. (Koontz a Weihrich, 1993)

Plánování je velkou prioritou mezi manažerskými funkcemi, vztahuje se na aktivity všech druhů a umožňuje výkonně provádět veškeré činnosti. Manažeři často bohužel nejsou schopni plánovat efektivně, důvodem je neschopnost a neochota objektivně posoudit veškerá možná řešení. (Koontz a Weihrich, 1993)

Členit plány je možné podle různých hledisek. Podle časového hlediska, účelu, úrovně řídicího procesu a věcné náplně plánu. (Veber a kol., 2009)

### **3.3.2. Organizování**

*„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci.“* (Koontz a Weihrich, 1993)

Velmi těžké je navrhnout efektivní organizační strukturu. Při navrhování organizační struktury mají manažeři problémy s nalezením vhodného pracovního týmu a se správným zařazením pracovníků na příslušnou pozici. (Koontz a Weihrich, 1993)

Organizování je založeno hlavně na principu správné dělby práce, koordinace lidských zdrojů a vymezení pravomocí a zodpovědností lidí v organizaci. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

### **3.3.3. Personalistika**

Zabývá se vhodným obsazováním pracovních pozic a jejich udržováním. Je uskutečňována za pomoci identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních pracovníků, náborem a výběrem nových lidí a jejich následným umístěním, povyšováním a ohodnocováním. Plánuje budoucí kariérní růst pracovníka a nabízí mu rozvoj školicí programy. Tyto funkce jsou důležité jak pro nové kandidáty, tak pro stávající zaměstnance. (Koontz a Weihrich, 1993)

Manažerům podává personální oddělení pouze pomocnou ruku při obsazování pracovních míst. Výběr pracovníků do organizační struktury si zabezpečují sami manažeři. Jejich úkolem je, aby pozice obsadili kvalifikovaní pracovníci. (Koontz a Weihrich, 1993)

Na personalistiku působí mnoho faktorů – vnějších a vnitřních. Mezi vnější faktory se řadí vzdělávání, postoj k práci, zákony, předpisy, ekonomické podmínky a dostupnost spolu s potřebou manažerů mimo organizaci. Vnitřní faktory jsou spojeny s organizací a s pracovním prostředím zejména uvnitř organizace, například mezi ně řadíme cíle, úkoly, organizační strukturu, technologie. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.3.4. Vedení**

Vedení je usměrňování lidí, tak aby byly efektivně dosaženy cíle podniku. Manažera by měli jeho podřízení následovat, proto je nezbytné, aby manažer znal potřeby, přání a touhy svých podřízených. Proto vedení pracovníků zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů. (Koontz a Weihrich, 1993)

#### **3.3.4.1. Manažerský styl práce**

Styl práce manažera je charakterizován osobitým způsobem, při kterém se uplatňují metody a nástroje řízení. V teorii se hovoří o několika stylech vedení. V praxi se styly navzájem prolínají, většina manažerů nemá proto vyhraněný styl řízení. Optimálním



stylem je takový styl, který vyhovuje příslušným podmínkám a je schopen se velmi pružně přeorientovat. (Stýblo, 1993)

### **Členění stylů**

Styly manažerského vedení se člení například podle Likerta :

- byrokratický
- autoritativní
- cílové řízení
- demokratický
- liberální

Byrokratický styl řízení je charakteristický předáváním úkolů podřízeným. Práci si tito manažeři pečlivě kontrolují a jejich velikou autoritou je nadřízená osoba. (Veber a kol., 2009)

Autoritativní styl řízení se vyznačuje jasnými příkazy. Manažer jedná se svými podřízenými formální cestou a jeho příkazy musí být bezpodmínečně plněny. (Veber a kol., 2009)

Cílové řízení je příznačné vytyčením úkolů. Manažer zaměstnance motivuje ekonomickými faktory. (Veber a kol., 2009)

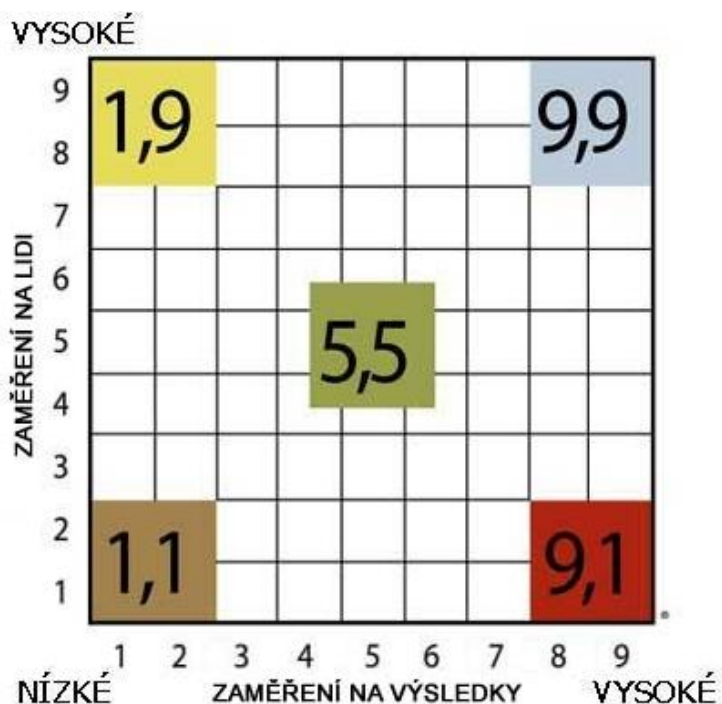
U demokratického stylu převládá komunikace. Vedoucí pracovník má přirozenou autoritu a s podřízeným spolupracuje. Manažer má důvěru ve své zaměstnance, proto řadu úkolů deleguje podřízeným. Klíčová rozhodnutí si však ponechává pro sebe. (Veber a kol., 2009)

Liberální styl řízení je volným stylem. Manažer se snaží pracovníky neovlivňovat, závažné rozhodnutí nechává na podřízených. (Veber a kol., 2009)

### 3.3.4.2. Vůdcovská mřížka

Hodnocení manažerských stylů je možné podle vůdcovské mřížky Blakea a Moutonové. Tato mřížka udává srovnání manažerských stylů z hlediska zájmu o výrobu a z hlediska zájmu o zaměstnance. U zájmu o výrobu je důležité dokončování úkolů a dosažení vysoké úrovně výroby – zobrazeno na horizontální ose. Zájem o zaměstnance je situován na podřízené a kolegy, na jejich potřeby a očekávání – zobrazen na vertikální ose. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Manažerská mřížka slouží jako praktická pomůcka pro zařazení manažerských stylů. Neslouží nám však k vysvětlení, proč manažeři spadají do určitých polí. K zjištění, proč se příslušný manažer ocitá v určité části mřížky, je nutné zkoumat osobní vlastnosti manažera. (Koontz a Weihrich, 1993)



Obrázek 1 Motivační mřížka (gridgroup, 2013)

Blake a Moutonová vymezili čtyři extrémní styly, které jsou znázorněny na výše uvedeném schématu. Číslem 1.1. je vyznačen styl, ve kterém se manažeři starají hlavně o své činnosti a sebe. Věnují malý až nepatrný čas svým podřízeným i výrobě. Opačný extrém je označen číslem 9.9. Těmto manažerům se říká „týmový hráči“. Tito manažeři

věnují veškerý čas výrobě i svým pracovníkům. Jsou schopni velice dobře spojit výrobní požadavky podniku s potřebami pracovníků. (Koontz a Weihrich, 1993)

Další styl je uveden pod číslicí 1.9, který je často označován jako „venkovský klub“. Tito manažeři nevěnují velkou pozornost výrobě. Na druhou stranu se velmi intenzivně věnují lidem. Snaží se vytvářet optimální pracovní prostředí pro zaměstnance – příjemnou atmosféru. Opak tohoto stylu je pod číslem 9.1. Nazývá se „autokratická úloha manažerů“. U tohoto stylu se manažer zaměřuje výhradně na koordinaci podnikových cílů. Svým pracovníkům věnuje manažer minimální pozornost. (Koontz a Weihrich, 1993)

Manažerská mřížka má uprostřed číslo 5.5., které znázorňuje průměrný styl řízení. Manažer se zde zabývá lidmi i výrobou. Manažeři na této úrovni používají mírný autokratický styl vedení a nestanovují podřízeným příliš vysoké cíle. (Koontz a Weihrich, 1993)

#### **3.3.4.3. Přístupy manažerů**

Analyzování stylů je prováděno působením různých situačních faktorů a vztahů mezi řídicím pracovníkem a členy skupiny. Fiedler charakterizoval tři kritické dimenze vůdcovství, které značí efektivní vůdcovské styly:

- Moc pozice
- Struktura úkolů
- Vztahy leader – člen

Členové skupiny plní příkazy manažera v případě, že ho vidí jako následovatele. Poziční moc usnadňuje manažerovi především získat moc a následovatele. (Koontz a Weihrich, 1993)

Struktura úkolů vymezuje a stanovuje úkoly, za které jsou pracovníci zodpovědní. Úkoly je nutné zadat jednoznačně – aby bylo jasné kdo má za ně odpovědnost. Pokud manažer zadání úkolu špatně strukturuje, tak se mu následně provádí velmi špatně kontrola. (Koontz a Weihrich, 1993)

Pan Fiedler považuje za nejdůležitější dimenzi vztahy. Moc pozice i strukturu úkolu je možné ovlivnit. Vztah s pracovníky je však založen na důvěře, ochotě a oblibě. Proto není snadné docílit toho, aby podřízení manažera vždy následovali a respektovali. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.3.5. Kontrolování**

Plánování předchází všem manažerským funkcím, zejména pak kontrolování. Kontrolování se zabývá porovnáváním stavu skutečnosti s předem vytvořeným plánem. Kontrola je tedy zpětnou vazbou pro manažera. Provádí se z důvodu zjištění odchylek od standardů a kvůli následnému odstranění nežádoucích stavů. Za pomoci kontrolních činností se zjišťuje úspěšnost plánu, zda byl plán splněn či nesplněn a jestli byl úkol zpracován v souladu se zadáním. (Koontz a Weihrich, 1993)

## **3.4. Motivace**

Zřejmě neexistuje žádná kniha, která se zabývá vedením lidí a nepopisuje otázku motivace. Pojem motivace vyvolává celou řadu kontroverzních diskuzí. (Faerber a Stowe, 2007)

### **3.4.1. Motivace a stimuly**

*„Lidská motivace vychází z vědomých a podvědomých potřeb“* (Koontz a Weihrich, 1993)

Vnitřní hnací síla člověka je charakterizována jako motivace. Jedná se například o touhu, úsilí, přání a potřeby. Motivace je vnitřní pocit, který nám pomáhá k naplnění našich tužeb. Manažer motivuje pracovníka k vyššímu výkonu, aby pracovník pracoval pilně a orientoval se na důležité cíle. Pokud pracovník neodvádí svou práci správně, může být problém právě v motivaci. (Donnelly, 1997)

Představa motivace bývá jednoduchá, ale motivovat člověka je náročné. Lidé jsou motivováni například statky a službami (koupě domu, automobilu, dovolená). Nejde však jen o penězi omezené zboží. Motivovat je možné kariérním postupem, pocitem relaxace, postavením ve společnosti a dalšími touhami. (Koontz a Weihrich, 1993)

Stimuly v nás vyvolávají individuální výkonnost. Stimul je odměna za vykonanou práci nebo pobídka, která nás stimuluje k uspokojení přání. Manažeři musí být vynalézaví při

využívání stimulů. Lidská přání jsou velmi různorodá a lze je uspokojovat rozmanitými způsoby. Manažer využívá stimuly k zvyšování efektivity pracovníka pro podnik, ve kterém je zaměstnán. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.4.2. Motiv a potřeba**

Důvodem, proč lidé jednají tak či onak, je možné zdůvodnit potřebami nebo motivem. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Motivy objasňují chování lidí. Motiv vyjadřuje psychologickou pohnutku nebo důvod lidského chování. Motiv působí zpravidla tak dlouho, dokud nedosáhne finálního stavu nasycení - dokud člověk není vnitřně uspokojen a přesvědčen, že dosáhl požadovaného cíle. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Potřeba je požadavek lidského organismu, který si člověk uvědomuje jako pocit nedostatku. Lidé mají snahu pocit nedostatku odstranit. Potřeby jsou základním zdrojem motivace. (Cejthamr a Dědina, 2010)

### **3.4.3. Postoje**

Postoje znázorňují vztah člověka k objektu, předmětu či jinému člověku. Jejich součástí jsou následující složky:

- kognitivní
- emocionální
- konativní

Názor na objekt vyjadřuje kognitivní složka. Základem této složky jsou informace, které člověk o daném předmětu získal. Dále je založena na rozumových úvahách – příkladem jsou nízké mzdy v organizace a jejich srovnání s konkurencí. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Emocionální složka zahrnuje citový vztah k objektu. Mezi ně řadíme pocit radosti, oddanosti, nenávisť, nechuť a další pocity. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Chování vůči určitému objektu je součástí konativní složky. Poukazuje na jednání ve prospěch objektu nebo proti němu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

#### 3.4.4. Hodnoty

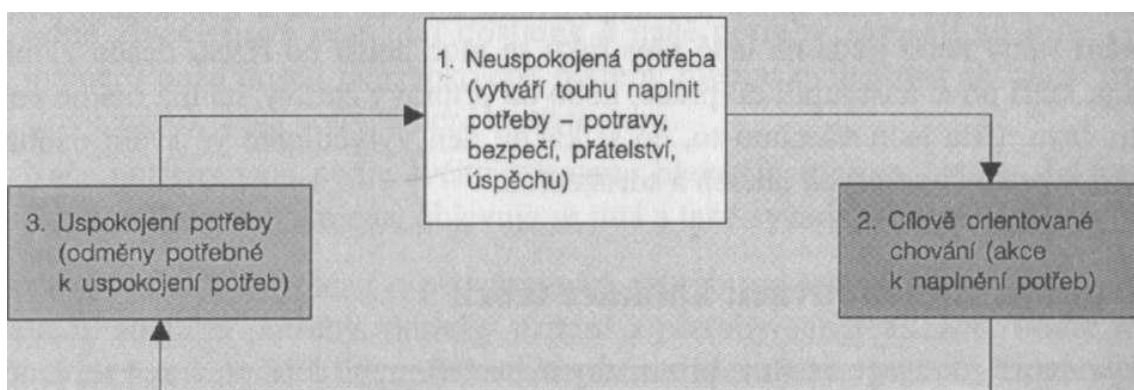
„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité.“ (Cejthamr a Dědina, 2010)

Hodnoty se dělí do šesti skupin na teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické a náboženské. (Cejthamr a Dědina, 2010)

V pracovním prostředí jsou podstatné pracovní hodnoty, mezi které patří peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, firma a další. (Cejthamr a Dědina, 2010)

#### 3.4.5. Motivační proces

Motivační proces zahrnuje tři části, neuspokojenou potřebou, cílově orientované chování a uspokojení potřeby. Neuspokojenou potřebou vzniká touha ji naplnit – například konzumace potravy, stav bezpečí, seberealizace. Na základě neuspokojené potřeby se vytváří fyzické či psychické napětí, které člověka vede k uspokojení všech potřeb, které vznikly. Pouze uspokojením dochází k minimalizaci napětí. Dosažením cíle se stává proces motivace kompletní. (Donnelly, 1997)



Obrázek 2 Motivační proces, (Donnelly, 1997)

### **3.4.6. Poruchy motivace**

#### **Frustrace**

Pokud nejsou uspokojeny potřeby nebo přání dochází k frustraci. Frustrace nastává, pokud je zabráněno dosahování cílů. Frustraci vyvolají určité reakce.

- Agrese – vyjadřuje boj
- regrese – znázorňuje útěk
- fixace – mechanické opakování stejných činností

Agresivní reakce na frustraci se vyskytuje často. Agrese se přesouvá z pracovního prostředí do osobního. Agresivní chování je možné se naučit. Pokud si lidé ověří, že je pro ně agrese výhodná pro dosažení svých cílů, pak ji využívají vědomě. (Armstrong, 1999)

#### **Stres**

Stres vzniká různými způsoby například tím, že se lidé musejí neustále podrobovat změnám a přizpůsobovat se. Stres také souvisí s vykonáváním práce a vztahy s jinými lidmi. Mezi hlavní příčiny stresu patří následující. (Armstrong, 1999)

- práce sama
- role v organizaci
- špatné vztahy v organizaci
- pocity týkající se zaměstnání nebo kariéry
- vnější tlaky

Někteří jedinci stres zvládají lépe než jiní. Stres je pro někoho hnací silou a pro někoho problémem a překážkou. Stres se lépe zvládá pomocí adaptivního chování. (Armstrong, 1999)

V dnešní době se zvyšuje počet lidí s kardiovaskulárními problémy. Zvyšuje se také rozvodovost a rozpad vztahů, a to často právě z důvodu stresu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

## **Konflikt**

*„Konflikt je vlastně vnější nebo vnitřní psychická situace, v níž dochází ke vzniku neslučitelných forem názorů.“ (Hron, 2011)*

Častým přizpůsobováním a tvořením kompromisů vznikají konflikty. Máme dva druhy konfliktů vertikální konflikty a horizontální konflikty. Vertikální konflikt se vyskytuje mezi různými úrovněmi společnosti. Horizontální konflikt vzniká mezi odděleními a skupinami. (Armstrong, 1999)

### **3.4.7. Negativní motivování**

Za pomoci odměn i trestů je možné pracovníka motivovat. V. H. Vroom tvrdí, že vykonávání práce se spojuje s efektivností a výkonem personálu. Pobídkové odměňování se velmi odlišuje od různorodosti povolání. (Nakonečný, 1992)

Zvýšení pracovní produktivity je možné trestáním neefektivního výkonu. Miller doložil tuto teorii experimentem, který provedl v terénu. Pokud se zaměstnancům poskytne zpětná vazba a vytkne se jim, vše co nedělají správně, tak je výsledek pozitivnější, než v případě, že je pracovník pouze požádán o vyřešení problému. (Nakonečný, 1992)

### **3.4.8. Pracovní motivace**

O. Neuberger pojímá pracovní motivaci jako aspekt motivace člověka, který souvisí s plněním formálně předaných povinností. Jedná se tedy o motivaci na pracovišti. Praxe se nezabývá pracovní motivací, nýbrž výsledkem práce. Pro žádoucí výsledky je nutné studovat podmínky procesu. (Nakonečný, 1992)

Není možné říci, že pracovní motivace je věcí individuální, právě naopak. Pracovní motivace je objasněna jako produkt podmínek, v nichž se jedinec vyskytuje – dělba práce, mzda, spolupráce, společenské principy, ideologie úspěchu a další. (Nakonečný, 1992)

Pracovní motivace má většinou instrumentální charakter – je tedy spojena s určitým očekáváním a dosahováním hodnot či odměn. (Nakonečný, 1992)



L. von Rosenstiel zdůrazňuje, že v motivaci hraje velkou roli interakce osoby a situace. Chování individua je tedy dáno určitou situací. Pobídka k práci aktivuje vnímání určitých situací. (Nakonečný, 1992)

### **3.4.9. Vnitřní a vnější motivace**

Motivace se týká psychiky každého jedince. Je však určována interakcí, proto je členěna na vnitřní a vnější motivaci. U pracovní motivace se uplatňují dva postoje. Prvním postoj značí, že práce je pouze prostředek k uspokojování potřeb subjektu. Druhý postoj je označován jako zdroj k seberealizaci a radosti. (Nakonečný, 1992)

F. Herzberg uvedl jako příklad extrinsického motivu (tedy vnějšího) mzdu. Intrinsickou složku (vnitřní motiv) rozvedl jako seberealizaci, získání určitých kompetencí, posílení sebevědomí a další. (Nakonečný, 1992)

#### **Důležité vnější motivy:**

- peníze
- obsahově specifické potřeby konzumace
- jistota spojená s peněžním příjmem
- uplatnění v zaměstnání
- potřeba kontaktu
- sexualita

Projevují se u pracovníků s nižší kvalifikací, pro které je hlavním motivačním stimulem finanční odměna a stabilita pracovní pozice. (Nakonečný, 1992)

#### **Vnitřní motivy:**

- potřeba činnosti
- potřeba kontaktu s lidmi
- uspokojení z výkonu
- pocit moci
- seberealizace

Práce je u vnitřní motivace pocíťována jako účelná činnost. Pracovník ji vykonává, protože věří v přínos práce. Jedinec se sám motivuje a následně se odměňuje splněním všech povinností. (Nakonečný, 1992)

#### **3.4.10. Motivační techniky**

Stimulů je celá řada, mezi hlavní a nejznámější stimuly patří peníze. Peníze mají různou formu, například formu platu, mzdy, dividend z akcií, pojištění hrazeného firmou a další. Tento stimul vede pracovníky k výkonnosti. Peníze představují v dnešní době vysokou hodnotu a často vyjadřují postavení a moc. (Koontz a Weihrich, 1993)

Ekonomové a vědci mají naprosto odlišný náhled na peněžní odhodnocení. Ekonomové řadí tyto stimuly vysoko na stupnici, kdežto vědci je řadí na opačnou stranu. Otázkou je, kde je pravda. (Koontz a Weihrich, 1993)

Nicméně každý manažer musí brát v potaz několik skutečností. Pokud se manažer snaží zaměstnance motivovat pomocí peněz, tak musí znát stav a podmínky hodnocené osoby, zda má rodinu, děti nebo zda žije sám. Peníze budou motivovat mnohem více člověka, který pečuje o rodinu – pro něj je potřeba peněz opravdu nezbytná. Protože peníze jsou velice důležité pro udržení alespoň minimální životní úrovně. Minimum je však velmi obecný pojem, pro každého znamená minimum něco jiného, je to velmi subjektivní. Lidem s vyššími příjmy rostou nároky a jejich hranice minima se posouvá směrem nahoru. Je potřeba si také uvědomit, že jsou lidé, kteří „žijí“ pro peníze a jsou lidé, pro které důležitost peněz nehraje roli. (Koontz a Weihrich, 1993)

Peníze mají i jinou funkci než pouze funkci stimulační. Peníze udržují přiměřenou zaměstnanost. Různé podniky nabízejí platy v takové výši, aby byly konkurenceschopné a zajistily jim „výhodu“ udržet si zaměstnance, či přilákat nové zaměstnance od konkurence. (Koontz a Weihrich, 1993)

Konkurenční společnosti se snaží ohodnocovat manažery finančně na stejné či podobné úrovni. Manažeři stejně jako jiní zaměstnanci mají totiž tendenci porovnávat si platové ohodnocení s ostatními. (Koontz a Weihrich, 1993)

Peníze by měly být efektivním stimulem. Nicméně, to by musely příjmy a odměny pracovníků odrážet jejich individuální výkonnost. Odměny mají být dostatečně vysoké, aby působily jako silný stimul. Pokud nejsou vysoké, je možnost plat či mzdu navýšit. Navýšení mzdy či platu by mělo splňovat motivační funkci nebo alespoň udržovat pocit spokojenosti. (Koontz a Weihrich, 1993)

Peníze nejsou jediným doporučeným stimulem. Mezi další stimuly patří například spoluúčast a kvalita pracovního stylu. Motivace spoluúčastí je nejen dobrým motivačním faktorem, ale přináší i spoustu znalostí potřebných pro úspěch podniku. Pracovníci se dobře orientují v problematice jejich práce, proto je dobré si vyslechnout jejich názory a připomínky. To je pro manažera velmi přínosné z hlediska snadnějšího orientování se v problému a pro pracovníka je to určitá forma motivace. Spoluúčast má pracovníkovi vyjadřovat uznání, proto přináší uspokojení zejména lidem, kteří touží po přátelství. Manažer není oslaben tím, že za něj „rozhoduje“ podřízený – naopak ukazuje, že má schopnost naslouchat. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.5. Teorie motivace**

Motivační teorie pomáhají manažerům porozumět chování lidí. Lidé jsou však velmi komplikovaní, proto od teorií není vhodné očekávat univerzální vysvětlení. Teorie nabízí podněty pro manažery, které je možné prozkoumat a následně aplikovat na vlastní motivační přístupy. (Donnelly, 1997)

#### **3.5.1. Maslowova teorie**

Nejznámější teorie potřeb je definovaná Abrahamem Maslowem. Maslow definoval potřeby do pěti úrovní. Potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba seberealizace. Teorie vychází ze dvou předpokladů. Za prvé se zabývá faktem, že neuspokojené potřeby ovlivňují chování jedinců. Za druhé vychází z toho, že pokud je potřeba uspokojena, tak vzniká další potřeba. A zájmem každého je opět uspokojit tuto potřebu. Jde tedy o „nekonečný“ koloběh uspokojování potřeb. (Donnelly, 1997)

Na schématu níže znázorněném je vidět, že Maslow zobrazil základní potřeby v dolní části pyramidy – fyziologické potřeby a poté postupoval nahoru. Je to z toho důvodu, že každý jedinec preferuje uspokojování naléhavých či dominujících potřeb. (Donnelly, 1997)

Fyziologické potřeby se skládají ze základních lidských potřeb. Řadíme mezi ně potřebu potravy, vody, vyměšování, sexu. Tyto potřeby jsou dominujícími potřebami, proto pokud nejsou uspokojeny, tak motivovanost člověka klesá. (Donnelly, 1997)

Potřeba jistoty a bezpečí zahrnuje ochranu před fyzickým poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského pohledu jde o navození pocitu zaměstnanci, že jeho zaměstnání pro něj může být jistotou, nebo že zaměstnanci budou zajištěni zaměstnaneckými výhodami. (Donnelly, 1997)

Společenské potřeby se týkají vztahů se společnostmi. Lidé mají v povaze se sdružovat a touží po přátelství. Je potřeba navazovat sociální kontakty, z důvodu duševní pohody. Neuspokojení sociální potřeby můžou ovlivnit i zdraví jedince. (Donnelly, 1997)

Potřeby uznání souvisejí s vědomím člověka. Pro jedince je důležité jak působí navenek, jestli si ho lidé váží. Uznání od lidí má být „od srdce“ a zasloužené. Člověk si má vážít sám sebe. Uspokojení potřeb uznání vede k pocitu sebedůvěry. (Donnelly, 1997)

Potřeba seberealizace je charakterizována Maslowem jako: „*touha člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát*“ (Donnelly, 1997) Jedinec touží ukázat svůj talent a schopnosti v činnosti, kterou provozuje. Maslow usuzuje, že uspokojení potřeby seberealizace může nastat pouze, pokud jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby. (Donnelly, 1997)



**Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb (mmspektrum, 2015)**

### **3.5.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Teorie byla navržena v roce 1959 Frederickem Herzbergem. Teorie vychází ze studie uspokojování potřeb u 200 techniků a účetních. Je známá pod názvem „dvoufaktorová teorie motivace“. (Donnelly, 1997)

Při vypracovávání studie každý respondent sdílel jeho pocity k práci – negativní i pozitivní. Popisoval okolnosti vzniklého pocitu a jeho příčiny. Herzberg zjistil, že u každého zaměstnance jsou okolnosti různé. (Donnelly, 1997)

První skupinu tvoří záležitosti, které vyvolávají pouze negativní uspokojení. Například kvalita řízení, mezilidské vztahy, pracovní postavení, životní styl. Nepůsobí tedy jako stimuly. Pokud jsou potřeby tohoto typu uspokojeny, pak nevzniká nespokojenost. Nazývají se udržovacími faktory. (Koontz a Weihrich, 1993)

Druhá skupina obsahuje faktory, které slouží k uspokojení v pracovním prostředí. Například uznání, úspěch, povýšení. Tyto faktory přináší pouze uspokojení. (Koontz a Weihrich, 1993)

### 3.5.3. Teorie očekávání podle Vrooma

Psycholog a vědec Victor H. Vroom se zabývá teorií očekávání. Hovoří o tom, že lidé jsou motivováni, pokud mají přesvědčení, že jejich práce je hodnotná a účelná. Tato teorie vychází ze slov Martina Luthera, který řekl: „*Všechno, co jest na světě činěno, je činěno s nadějí*“. (Koontz a Weihrich, 1993)

Teorie se vyjadřuje vztahem: Síla = hodnota x očekávání

Síla je chápána jako intenzita osobní motivace. Hodnota označuje intenzitu pro individuální upřednostnění nějakého výsledku a očekávání je chápáno jako pravděpodobnost, že činnost, kterou odvádí pracovník, směřuje k žádoucímu výsledku. (Koontz a Weihrich, 1993)

Jestliže výslednou hodnotou je nula, pak osoba nemá zájem na dosažení cíle. V případě záporné hodnoty, je pracovník spíše škodícím jedincem - nemá zájem úkol splnit. V těchto případech motivace není přítomna. (Koontz a Weihrich, 1993)

Vroomova teorie rozlišuje individuální potřeby a motivaci. Proto je známá jako realističtější než teorie Maslowova nebo Herzbergova. Teorie očekávání je konzistentní se systémem řízení podle cílů. (Koontz a Weihrich, 1993)

### 3.5.4. Teorie cukru a biče

Teorie značí metaforu. Pokud práci zaměstnanec odvede správně, je odměněn, pokud ne, je potrestán. V dnešní době se uskutečnilo spousta výzkumů a studií, potvrdilo se však, že teorie cukru a biče, patří stále mezi nejsilnější stimuly. (Koontz a Weihrich, 1993)

Pod pojmem cukr se skrývá peněžní odměna – prémie, příjem. S odměnou peněžní se váží problémy, protože někteří zaměstnanci dostávají cukřík a přitom neodvedli práci, která jim byla zadána. Tento problém se objevuje například ve státní správě, kde jsou zaměstnanci povyšováni na základě odpracovaných služebních let. Nebere se tolik zřetel na individuální výkonnost. (Koontz a Weihrich, 1993)

Bič je velmi silný stimul, je to obava ze ztráty zaměstnání, nižších prémie. Stimuly tohoto typu nejsou ideální formou motivace. Mají totiž své vedlejší účinky, zaměstnanci jsou ve stresu, a proto neodvádějí práci kvalitně. Těchto negativních následků je celá řada. Zaměstnanci často souhlasí s nadřazeným a nevkládají do práce vlastní úsudek, z důvodu obavy ztráty odměn a dalších finančních prostředků. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.5.5. Teorie spravedlnosti**

Teorie spravedlnosti pojednává o uvědomění si nespravedlnosti. „*Uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou*“. Lidé zastávají názor, že míra spravedlnosti se dá ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání obsahuje zkušenosti, úsilí a schopnosti. Výnosem je plat, uznání a povýšení. (Donnelly, 1997)

Pocit nespravedlnosti může být způsoben faktem, že zaměstnanci na stejných úrovních mají rozdílné finanční ohodnocení. Výzkumy poukazují na nespravedlivé situace jako na časté situace. Tato domněnka má za následky odvolávání se na situaci ostatních spolupracovníků. (Donnelly, 1997)

Častými způsoby redukce nespravedlnosti jsou:

- Změna pracovního poměru – odchod ze zaměstnání
- Snížení pracovního výkonů pracovníka – častější absence, nižší výkonnost
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší mzdu
- Přehodnocení podané žádosti – zvážení, zda jeho odměna není dostatečně vysoká

Manažeři často zapomínají na fakt, že zaměstnanci neustále porovnávají. Pokud manažer navyšuje jednomu jedinci plat nebo mu poskytuje zaměstnanecké výhody, musí počítat s nespokojeností u ostatních pracovníků. Dobrý manažer by měl vnímata zkoumat reakce jedince a ostatních zaměstnanců. (Donnelly, 1997)

### **3.5.6. Teorie zesílení**

Teorie zesílení je známa i pod pojmem pozitivní zesílení nebo modifikace chování. Pojednává o tom, že motivovat jedince lze dokonalým pracovním prostředím a chválením jeho výkonnosti. (Koontz a Weihrich, 1993)

B. F. Skinner s jeho následovníky analyzovali tuto teorii hlouběji. Zjistili, co ovlivňuje způsob práce, a snažili se provádět změny, které vedou k odstranění problémových oblastí a pracovních překážek. (Koontz a Weihrich, 1993)

Manažer se setkává minimálně jedenkrát do roka s pracovníkem a podává mu zpětnou vazbu - spolu určují cíle, kterých má pracovník dosáhnout za určité období. Pokud pracovník nedosahuje všech cílů jako jiní pracovníci, tak se hledají možnosti, jak pracovníkovi pomoci. Například uznání za správně odvedenou práci. Dále bylo zjištěno, že pokud je pracovník ztotožněn s cíli společnosti, lépe se podílí na řešení problémů a je nápomocen svému manažerovi. (Koontz a Weihrich, 1993)

Tato technika je velmi jednoduchá a z tohoto důvodu zpochybňována mnoha vědci. Ačkoliv se v praxi již mnohokrát osvědčila. Příkladem je společnost Emery Air Freight Corporation, která za pomoci této teorie, ušetřila velké množství peněz. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.5.7. McClellandova teorie**

David C. McClelland rozdělil motivaci do tří základních motivačních potřeb. Potřeba moci, potřeba oblíbenosti a potřeba úspěchu. Teorii ověřoval spolu se svými spolupracovníky prostřednictvím výzkumu. Výzkum byl zaměřený na testování pracovníku z hlediska úspěchu. (Koontz a Weihrich, 1993)

#### **Potřeba moci**

Pokud mají pracovníci silnou potřebu moci, snaží se ovlivňovat druhé a kontrolovat je. Tito lidé jsou většinou vhodní na práci v manažerské sféře. Jsou známí jako dobří spolupracovníci, mají velké množství energie, umějí říci, co si myslí na rovinu, jsou nároční.



Mají tedy spoustu kladných vlastností vhodných k manažerské činnosti. Manažeři tohoto typu rádi hovoří před větší skupinou lidí. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **Potřeba oblíbenosti**

Lidé, kteří mají vysokou potřebu oblíbenosti, se radují z toho, že je ostatní lidé mají rádi. Odmítnutí jakoukoliv sociální skupinou jim způsobuje velikou bolest. Tito lidé jsou empatičtí – jsou ochotni pomoci druhým, poskytnout jim morální útěchu, udržují příjemné vztahy. Jsou přátelští. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **Potřeba úspěchu**

Pokud má pracovník značnou potřebu úspěchu, zpravidla si klade méně obtížné cíle. Pracovníci tohoto typu mají rádi analýzy – vyhodnocování situací. Nejsou hazardéry, pouze jsou ochotni přijímat nezbytné riziko. Se zálibou se přesvědčují o věcech na vlastní oči – jsou výkonní. (Koontz a Weihrich, 1993)

### **3.5.8. Teorie X a Y**

Autorem této teorie je D. McGregor, který sám podotkl, že každý průměrný člověk má od přírody získaný negativní postoj k práci a snaží se jí vyhnout, pokud je tu ta možnost. Z toho vyvodil, že výkonnost člověka je zapotřebí odměňovat. Teorie rozeznává dva typy lidí X a Y. (Nakonečný, 1992)

Lidé X jsou charakterističtí tím, že je potřeba je pobízet k práci. Pro tyto typy lidí je jednodušší, když se jim zadá práce, která má přesně stanovené rámce. Není dobré jim dávat volnost, protože se nad prací neradi zamýšlejí. Člověk toho typu je málo ctižádostivý a nemá rád velkou odpovědnost. (Nakonečný, 1992)

Lidé Y si svoje postoje k práci vytvářejí při budování své kariéry. Tito lidé jsou označováni jako pracovití lidé, kteří berou práci jako zdroj uspokojení nebo trest. Zastávají názor, že odpor k práci není vrozený. Věří v disciplínu a sebekontrolu. Často se v práci seberealizují. Pokud se člověk vyskytuje v příznivých podmínkách, může se mu rozvíjet například představitost a přebírání odpovědnosti pro něj není problémem, nýbrž odměnou. (Nakonečný, 1992)

## **4. Praktická část**

### **4.1. Charakteristika organizace**

Skřivánek s.r.o. působí na českém trhu od roku 1994. Skřivánek s.r.o. má v České republice již 23 poboček a jeho působnost je ve 13 zemích. Patří mezi největší jazykové agentury ve střední a východní Evropě.

Společnost Skřivánek s.r.o. poskytuje zejména firemní klientele jazykové služby, tj. překlady, tlumočení, lokalizace, jazykovou výuku a DTP práce. Svoji činnost provozuje na základě oprávnění a to, živnostenského listu, výpisu z obchodního rejstříku. Společnost zavedla v roce 2002 systém řízení kvality podle normy EN ISO 9001. V roce 2011 implementovala systém řízení environmentu podle normy EN ISO 14001 a v roce 2012 zavedla systém řízení bezpečnosti informací podle normy ČSN ISO/IEC 27001, dále je držitelem oborové certifikace EN 15038.

Skřivánek s.r.o. poskytuje velké portfolio služeb se špičkovou úrovní kvality a zákaznického servisu. Skřivánek s.r.o. nabízí odborné překlady v 50 jazycích, překlady se soudním ověřením, korektury překladů, překlady webových stránek, individuální a veřejnostní kurzy, intenzivní pobytové jazykové kurzy, lokalizaci, jazykové audity, DTP služby, CAT překlady a kompletní jazykové řešení pro firmu na míru.

### **4.2. Charakteristika manažerů**

**Manažerka A** - nyní jednatelka společnosti jiné překladatelské agentury, dříve 13 let regionální manažerka ve společnosti Skřivánek s.r.o., zodpovědná za region Prahy, 3 pobočky, 2 ředitelky poboček, tým obchodních zástupců, hlavní náplň práce – splnění cílů, rozvoj pražského regionu a personální stav regionu Praha

**Manažerka B** - regionální ředitelka ve společnosti Skřivánek s.r.o.- zodpovědná za region západ, hlavní náplň práce – splnění cílů, rozvoj regionu západ a zodpovědnost za personální stav regionu západ, zodpovědnost za 8 provozoven

**Manažerka C** - regionální manažerka ve společnosti Skřivánek s.r.o. - zodpovědná za region východ, hlavní náplň práce – splnění cílů, rozvoj regionu východ a zodpovědnost za personální stav regionu západ, zodpovědnost za 10 provozoven

**Manažerka D** - ředitelka provozovny Skřivánek s.r.o.(střední management) - zodpovědná za 2 pobočky překladů a tlumočení, hlavní náplň práce – splnění cílů, rozvoj obchodu v pražském regionu, zodpovědnost za personální stav jejích provozoven, 15 zaměstnanců.

### **4.3. Řízené rozhovory**

#### 1) Co podle Vás znamená motivace?

Manažerka A: Motivace je jedním z nástrojů, jak zvýšit efektivitu práce a udržet personální stabilitu ve společnosti

Manažerka B: Motivace pro mě znamená způsob, jak přirozeně a nenásilně vést podřízené k vytyčeným cílům.

Manažerka C: Hnací motor k neustálému zlepšování.

Manažerka D: Motivace je podle mě prostředek, jak dosáhnout lepších výsledků. Je nedílnou součástí práce při vedení skupiny lidí, zároveň musím přihlížet k individualitám jednotlivých členů týmu. Zapůsobit na zaměstnance tak, aby sám kvůli sobě plnil své úkoly a cíle, aby byl sám aktivní a znal svou roli.

#### 2) Jakým způsobem motivujete své podřízené?

Manažerka A: Podřízené motivuji různými způsoby, protože na každého jedince funguje jiná motivace. Jsou zaměstnanci, kteří ocení zpětnou vazbu, pochvalu před celým týmem, jiní by toto neunesli a největší motivací je pro ně samostatný projekt či zvláštní specifický úkol, pro jiné je zase největší motivací povýšení a přidání kompetencí, jiné motivují pouze peníze (např. obchodní zástupci), tam je třeba velmi pečlivě nastavit složky mzdy tak, aby

byla co největší složka bonusová právě orientovaná na výsledek. Mne osobně motivuje úspěch, výsledky, když se daří, jsem částečně workoholik, funguje naprosto spolehlivě pravidlo, čím více pracujete, tím více produkuje práci. Nepotřebuji zpětnou vazbu kolegů, ani nadřízených, motivuje mne úspěšný projekt a spokojený tým.

Manažerka B: Jsem regionální ředitelka a mými podřízenými jsou ředitelé poboček. Ze zkušeností a z rozhovorů s nimi vím, že si mí podřízení váží velké míry samostatnosti, kterou na své pozici mají. Dává jim to pocit důstojnosti a sebenaplnění. Ta samá samostatnost a možnost rozhodovat (samozřejmě do určité míry), jakým způsobem a jakými prostředky dosáhnou vytyčených cílů, motivuje i mne samotnou. Dále se snažím udržovat ve svém týmu pocit sounáležitosti a jistoty, chci, aby měli mí podřízení jistotu, že za nimi stojím a že se na mě mohou kdykoliv obrátit se svými problémy. A velmi silným motivem jsou pak v závěsu samozřejmě finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity.

Manažerka C: Své podřízené se snažím motivovat zejména přiměřeným kompromisem mezi samostatnými pravomocemi a kontrolou. Tento poměr stanovuji individuálně dle konkrétních zkušeností s daným pracovníkem.

Manažerka D: Snažím se vést zaměstnance tak, aby se za svou práci cítili zodpovědní a měli tak ke své práci vztah. Ve společnosti máme zaveden motivační plán. Nicméně prostředky k motivování jsou omezené a je poměrně těžké vymýšlet nové stimuly.

3) Jak by se měl podle Vašeho názoru chovat dobrý řídicí pracovník ke svým podřízeným pracovníkům?

Manažerka A: Dobrý řídicí pracovník by měl mít přehled o svém týmu, o práci a výsledcích jednotlivců, mít nastavené jasné kompetence a hranice, jasně nastavené procesy a měl by být spravedlivý. Nedá se jednoznačně určit, jak přesně se má chovat, protože to záleží na daném týmu, jeho úkolu a na oboru činnosti. Např. u obchodního týmu je nutné vyvolat mezi kolegy lehkou soutěživost, u projektového týmu je třeba vyvolat touhu po výborném výsledku ze společného úsilí. V motivaci a koučinku by se měl zaměřit

na průměrné články v týmu, těm nejlepším není třeba se moc věnovat, ti nejslabší by v týmu zase být neměli.

Manažerka B: Nejsem zastánce direktivního řízení. Dle mého názoru je nejlepším způsobem řízení a motivace, pokud manažer dokáže, aby se podřízení ztotožnili s cíli, kterých chce společnost dosáhnout.

Manažerka C: Nejdůležitější je, aby řídicí pracovník byl svým podřízeným vzorem ve všech směrech. Zároveň dobrý řídicí pracovník se nebojí přiznat svou chybu.

Manažerka D: Měl by dokázat své podřízené vést správným směrem, také se jich ale zastat a podržet v těžké situaci. Měl by být spravedlivý a férový, měl by umět naslouchat a přihlížet vyváženě k potřebám týmu i jednotlivce. Zároveň má být věcný a konstruktivní.

#### 4) Co je podle Vás nejsilnějším motivačním stimulem? Jaké máte zkušenosti?

Manažerka A: Záleží na pracovní pozici. Jinýmotivační stimul je u manažera a jiný u řadového zaměstnance. U řadového zaměstnance, pokud nejsou pokryty dobře základní potřeby jsou a budou to peníze, u manažera naopak volnost, benefity, které jsou důležité řešit individuálně. Na některého manažera funguje dobrý vůh, na jiného týden dovolené navíc, pro jiného volná pracovní doba, ale rozhodně to už nejsou peníze. U nižších pracovních pozic jsou to jednoznačně ocenění, pochvala a peníze, u manažera určitá volnost, kompetence a individuální benefit. (znovu podotýkám, že motivace nefunguje plošně jedna na každého

Manažerka B: Jak jsem již zmínila v dotazu č. 2, dle mého názoru je velmi důležité, vymezit podřízeným jasné kompetence, které jim umožní dosáhnout vytyčených cílů, a v rámci těchto kompetencí je nechat samostatně rozhodovat. Dále je podle mého názoru velmi silnou motivací, pokud se ve firmě cítí bezpečně a pokud je v týmu dobrá atmosféra. Za takových okolností jsou ochotni pracovat s nasazením i nad rámec standardních povinností. Tyto 2 stimuly jsou podle mě stěžejní, ale mohou fungovat jen za předpokladu alespoň standardního finančního ohodnocení odpovídajícímu vykonávané pozici.

Manažerka C: Záleží na konkrétní osobě. U někoho je nejsilnějším stimulem finanční ohodnocení, u někoho prestiž dané pozice, u někoho osobní uspokojení s dosažených pracovních výsledků atd.

Manažerka D: Finanční ohodnocení. Pochvala. Další prostředky, jako např. zaměstnanecké benefity. Zkušenost je dobrá především s finančním ohodnocením, kdy jsou zaměstnanci ohodnoceni podle zisku provozovny, případně formou mimořádné odměny při výjimečném přínosu.

5) Využíváte při Vaší práci morální stimuly? Pokud ano, jaké s nimi máte zkušenosti?

Manažerka A: Vybírám si do týmu jen lidi velmi loajální a pracovitě, protože každá motivace funguje jen omezeně a dočasně. Pokud nenajdete člověka, který má vysokou míru schopnosti se motivovat i sám, má energii a chuť, stejně časem motivační faktory fungovat přestanou.

Morální stimul se dá využít při mimořádném projektu a mimořádném nasazení a v tom případě může fungovat velmi dobře, ale nesmí to být časté.

Manažerka B: Ano, používám. Dávám svým manažerům či obchodníkům volnost – pokud plní vytyčené cíle, necítím potřebu je kontrolovat na každém kroku, umožňuji jim flexibilní pracovní dobu či příležitostnou práci z domova. Při pravidelných měsíčních poradách pak hodnotím výsledky jednotlivých poboček a zde mám prostor pro vyslovení pochvaly konkrétním ředitelům před ostatními kolegy.

Manažerka C: Morální aspekt je nedílnou součástí motivace. Nejdůležitější je, aby v tomto směru byl manažer svým podřízeným vzorem.

Manažerka D: Morální, tedy „nepeněžní“ jsou podle mě obecně méně využívané, já sama používám např. pochvalu a snažím se, aby zaměstnanci věděli, že se mohou určitým způsobem podílet na chodu pobočky, podílejí se na vytváření procesů, táhneme za jeden provaz.

6) Jaký si myslíte, že má charakter práce dopad na stimulaci podřízených?

Manažerka A: Obrovský. Např. v automobilkách, kde se ručně vyrábí automobily se odborníci střídají již po 2 hodinách na jiných pracovištích, protože stereotypní práce má za následek snížení koncentrace. Je to opět individuální ale obecně se daleko lépe stimulují podřízení, kteří mají různorodou práci.

Manažerka B: Kreativní a samostatná práce jistě stimuluje víc než jednotvárná rutina.

Manažerka C: Podstatný. Pokud charakter práce neodpovídá motivační struktuře konkrétního pracovníka, má to za následek naprosté selhání všech ostatních stimulů.

Manažerka D: Nedokážu odpovědět

7) Jaký máte názor na význam negativní motivace?

Manažerka A: Negativní motivaci moc neuznávám, dá se použít výjimečně a spíše jednorázově. Samozřejmě při opakovaném problému je možné ji využít, ale musí následovat pozitivní vyhlídka. Negativní motivace může fungovat dobře u velice dobře ohodnoceného manažera v rámci konkrétních cílů.

Manažerka B: Negativní motivaci téměř nikdy nepoužívám. Vždy se snažím nejdříve využít všech ostatních prostředků (osobní příklad, vysvětlování, pomocná ruka atd.), abych podřízeného nasměrovala k požadovanému výkonu.

Manažerka C: Negativní motivace je nutnou součástí. Musí být ale zcela v rovnováze s motivací pozitivní.

Manažerka D: Krátkodobě je možná, ale nelze s ní pracovat dlouhodobě. Současně ale na některé zaměstnance může působit jako stimul (např. hrozba odebrání osobního ohodnocení)

8) Jak byste charakterizoval systém sociálních benefitů ve Vaší firmě, jaký má úspěch a máte představu, jak jej ještě zlepšit?

Manažerka A: V naší společnosti je systém každoročně přehodnocován s ohledem na hospodaření společnosti. Snažíme se vycházet vstříc všem vrstvám pracovníků, což je těžké. Na nižších pozicích lidí nejvíc ocení stravenky, 13. Plat, na vyšších pozicích zase týden dovolené navíc či benefity pro rodinu (dovolené, fitcentra, ...)

Zlepšovat se dá neustále, ale vše se odvíjí od hospodářských výsledků a motivačních pohovorů s jednotlivými lidmi.

Manažerka B: Mezi pravidelné benefity patří možnost jazykového vzdělávání zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků zdarma či za velmi zvýhodněných finančních podmínek. Dále stravenky a 5 dní dovolené navíc. Nepravidelně (v závislosti na hospodaření firmy) dostáváme jednorázovou roční věrnostní odměnu dle „odsloužených“ let. Systém sociálních benefitů v naší společnosti považují za dostačující, i když samozřejmě vždy lze něco vylepšit.

Manažerka C: S ohledem na finanční náročnost není systém sociálních benefitů v naší společnosti nijak výrazně propracován. Pozitivní je, že firma vytváří dobré flexibilní podmínky pro zaměstnání matek s dětmi.

Manažerka D: Myslím, že motivační systém v naší společnosti je kvalitní, nicméně vychází z ekonomické situace ve firmě. Tudiž se může v čase měnit a někdy se i od původně motivačního prvku musí odstoupit, což zaměstnanci vnímají velmi citlivě.

9) Jak ve Vaší společnosti probíhá systém odměňování za dobře odvedenou práci?

Manažerka A: Máme tříložkový plat, který je rozdělený na základ, osobní ohodnocení a bonus. Osobní ohodnocení je vypláceno na základě kvartálního splnění osobního plánu, bonus je vyplácen na základě výsledků hospodaření daného střediska a to tak, že se berou



v potaz pouze náklady, které může zaměstnanec ovlivnit. Další poslední formou jsou mimořádné odměny v případě nadstandardního výkonu či přínosu.

Manažerka B: Všechny úrovně zaměstnanců mají pohyblivou bonusovou složku mzdy, která se odvíjí od dosažených výsledků. Bonusová složka koordinátorů a ředitelů poboček se odvíjí od dosažené hrubé marže dané pobočky, bonusová složka regionálních ředitelů od hrubé marže svěřeného regionu atd. Nejvyšší vedení pak má svůj bonus navázaný na celkový zisk firmy. Za mimořádné pracovní nasazení či úspěch může nadřízený udělit svým podřízeným jednorázovou mimořádnou odměnu. Může se však jednat i o nefinanční motivaci – přizpůsobení pracovní doby, možnost občasně práce z domova, svěřením samostatného projektu, kariérní postup v rámci firmy, která vždy upřednostňuje interní zájemce před externími.

Manažerka C: Všichni zaměstnanci, kteří ve své pracovní činnosti ovlivňují hospodářské výsledky v oblasti prodeje a nákupu jsou na těchto výsledcích finančně zainteresováni ve formě bonusů. Plnění jednotlivých činností v rámci popisu práce je hodnoceno kvartálně, konkrétní postup se liší podle pozice.

Manažerka D: Bonusy ze zisku provozovny jsou vypláceny měsíčně, stejně tak osobní ohodnocení. V případě výjimečného úspěchu nebo výrazného přínosu pak ve formě mimořádné odměny (jednorázově). Velmi populární je též zaměstnanecký benefit ve formě věrnostní odměny 1x ročně (omezení fluktuace, vybudování stabilního týmu).

10) Jakým stimulem jsou podle Vás peníze pro motivaci Vašich podřízených, jsou nějaké rozdíly v jejich vlivu podle charakteru práce podřízených?

Manažerka A: Peníze jako motivační faktor slouží pouze v případě, pokud nejsou pravidelné a nebo jsou úzce navázány na výkony, to znamená, buď odměna mimořádná – mimořádná odměna za vysoké nasazení, mimořádný projekt...nebo provizní složka bonusů, která je navázána na výsledky konkrétní činnosti pracovníka. Tam je však velmi důležité, aby měl pracovník jednoznačně možnost ovlivnit tyto výsledky a aby byl výpočet bonusů průhledný a pracovníkovi jasný a měl k výsledkům přístup.

Pokud pracovník nemůže ovlivnit výsledky, které jsou navázány na jeho bonusy, může se naopak velmi rychle při snížení této složky dostat do demotivace.

Manažerka B: Peníze jsou jedním ze zásadních motivačních stimulů. U nižších úrovní je dle mého názoru důležitá finanční jistota a pohyblivá složka by neměla činit více jak 20% jejich mzdy. Ztotožňuji se s názorem, že čím vyšší úroveň manažera, tím větší podíl pohyblivé finanční složky, jejíž výše závisí na plnění vytyčených cílů. Takto to funguje i v naší společnosti.

Manažerka C: Peníze jsou základní součástí motivace každého člověka. Je třeba, aby finanční ohodnocení daného jednotlivce odpovídalo jeho potřebám. Pokud je nalezena tato optimální hladina, mohou přistoupit k motivaci další faktory. Čím menší je rozsah pravomocí a odpovědností na dané pozici, tím větší význam peníze v motivaci mají.

Manažerka D: Asi největším. Rozdíly nespatřuji.

#### 11) Jak motivovanost a výkon Vašich pracovníků kontrolujete?

Manažerka A: Je nutné mít osobní plány nebo jinou formu, kde je jasně definován měřitelný cíl, časové období a dopad na finance. Tyto osobní plány jsou u nás ve společnosti 1x za kvartál, dále se jedná o měsíční kontrolu výsledků pracovníků a dopad těchto výsledků se promítá do osobního ohodnocení každého pracovníka (měsíčně). 1x ročně se provádějí motivační pohovory všech zaměstnanců, kde se shrnou výsledky, dosažení předsevzatých cílů, jejich splnění a naplánují se další cíle na další období. Tyto cíle se pak rozpracovávají do kvartálních detailních plánů. Další kontrolou jsou samozřejmě KPI společnosti, které se vyhodnocují měsíčně, kvartálně či ročně, např. ziskovost, hrubá marže, fluktuace, spokojenost zaměstnanců a další.

Manažerka B: Pravidelně se svými podřízenými scházím min 1x měsíčně při poradách regionu. Zde hodnotíme uplynulé období, kontrolujeme plnění zadaných úkolů, stanovujeme si nové cíle a úkoly. Několikrát ročně navštěvuji pobočky a podílím se osobně

na řešení problémů či mluvím přímo s koordinátory, sdílím s nimi informace o tom, co funguje na ostatních pobočkách atd.

Manažerka C: Průběžně při každé komunikaci s podřízenými, dále v rámci měsíčních porad. Hlubkově minimálně 1x za kvartál v rámci hodnocení kvartálních osobních plánů a 1x ročně v rámci hodnotících rozhovorů.

Manažerka D: Porovnávají se výsledky z minulých měsíců/roků (hospodářské výsledky, počet zpracovaných obchodních případů, úspěšnosti při získávání zakázek apod.). Zpravidla jednou ročně probíhají hodnotící rozhovory.

## 12) Jaké máte zkušenosti s motivačními pohovory?

Manažerka A: Ano, roční motivační pohovory, nadřízený vyzve svého podřízeného k cca 2-3 hodinovému setkání, kde se vyhodnotí uplynulý rok, konkrétní práce, dosažení cílů z minulého závěru z motivačního plánu, naplánují se nové cíle, proběhne zde pozitivní i negativní zpětná vazba a cílem je, aby dostatek prostoru pro vyjádření měl podřízený. Výsledkem je vzájemné odsouhlasení vyhodnocení cílů a vzájemné odsouhlasení nových cílů.

Manažerka B: Ano, probíhají pravidelně 1 x ročně a na všech úrovních. V rámci motivačního rozhovoru shrne podřízený své úspěchy i neúspěchy z hodnoceného období, zrekapituluje splnění osobních vytyčených cílů, společně nastavíme cíle nové na další období. Celkové hodnocení podřízeného a svůj pohled přednesu samozřejmě i já. Také se společně shodneme na hodnocení jednotlivých kompetencí. Zjišťuji, zda existuje něco, co by mohlo zlepšit pracovní výkon podřízeného a co mu já nebo společnost zatím neposkytujeme. Je to také vhodný okamžik zjistit, zda touží podřízený po kariéřním postupu a pokud ano, v jakém časovém rozmezí by ho chtěl dosáhnout, co mu může pomoci při dosažení tohoto cíle.

Manažerka C: Probíhají 1x ročně, osobně formou rozhovoru s předchozí písemnou přípravou a včetně sebehodnocení ze strany podřízených.

Manažerka D: Ano, osobně, vedoucí s podřízeným. Předem si každý připraví hodnocení minulého období - hodnocení dovedností a kompetencí. Poté se společně diskutuje a hodnotí, stanoví se osobní rozvojový plán.

13) Jaký význam přikládáte možnosti kariérního růstu, jako motivačního stimulu?

Manažerka A: To je různé v rámci různých týmů. Pokud zde není prostor pro povýšení, je ideální danému podřízenému svěřit rozšířené kompetence, mimořádný projekt či více úkolů. To je možné formou interního sdělení. Další možností je nechat daného pracovníka zaučovat nováčky či koučovat slabší pracovníky v týmu.

Manažerka B: Já osobně se s tímto nemusím příliš potýkat. V naší společnosti je úzus, že všechny nové či uvolněné pozice jsou nejdříve nabídnuty v rámci interního výběrového řízení zaměstnancům společnosti. Toto je daná skutečnost a všichni vědí, že pokud prokáží své schopnosti, mohou se posunout výš. Bohužel, v naší společnosti je jedno velké specifikum – jen v rámci ČR fungujeme na 20 pobočkách ve velmi malých týmech, kariérní postup v rámci konkrétní pobočky je tedy velmi omezený (koordinátor → senior koordinátor → ředitel).

Manažerka C: Záleží na tom, zda tento podřízený má také pro kariérní růst předpoklady. Motivační struktura nemusí být nutně v souladu se schopnostmi daného pracovníka. Pokud schopnosti jsou, pak motivují delegováním širších pravomocí a odpovědnosti.

Manažerka D: Vzhledem k organizační struktuře naší společnosti není tato otázka pro mě aktuální.

14) Myslíte si, že je důležité neustále rozvíjet sebe a své zaměstnance? Pokud ano, jakou formou?

Manažerka A: Bezpodmínečně. Nadřízený i podřízený se musí neustále dále vzdělávat, pokud má být výsledek činnosti jejich práce a motivace stále na vysoké úrovni.

Nadřízení mohou pro podřízené pořádat různé školení, produktové či dovednostní aj.

Pokud firma nemá na externí školení peníze, lez řešit formou dotací, či školení provést interně. V dnešní době je důležité IT školení a rozvoj PC dovedností, protože může mít přímý dopad na efektivitu pracovníků, samozřejmě produktové školení a další dle konkrétního oboru činnosti. Další možností je koučování podřízených. V dnešní době jsou moderní webináře či on-line školení, které nezastaví provoz, je velmi efektivní a není finančně náročné.

Manažerka B: Pokud ano, jakou formou? Myslím si, že je to důležité, doba jde dopředu a je důležité držet krok s novinkami či novými postupy a trendy v našem oboru. Forma asi klasická – školení, webináře, workshopy atd.

Manažerka C: Samozřejmě. Stagnace a propadnutí stereotypu je cesta do pekel. Je stále třeba hledat nové výzvy a cesty ke zlepšení. Důležité je mít neustále na paměti, že každý je nahraditelný a ve zdravé míře v sobě i podřízených podporovat pochybnosti a určitou nespokojenost s již dosaženými výsledky.

Manažerka D: Ano, formou školení a kurzů, důležité jsou i firemní akce typu teambuilding.

#### 15) Seberealizujete se ve Vaší práci?

Manažerka A: Naštěstí ano. Proto nepotřebuji žádnou velkou motivaci. Zajímají a motivují mne výsledky.

Manažerka B: Ano, jak již jsem zde mnohokrát uvedla – velká míra samostatnosti mi dává možnost se seberealizovat a být kreativní při řešení problémů.

Manažerka C: Ano.

Manažerka D: Ano. Práce mě i po letech těší a naplňuje. I když se někdy potýkám s řadou nepříjemných nebo těžkých situací, snažím si je moc nepřipouštět a spíš mě posunou o něco dál.

## 5. Zhodnocení výsledků

Pro zjištění odpovědí na předem stanovené otázky se konaly řízené rozhovory se čtyřmi manažerkami ze společnosti Skřivánek s. r. o.. Protože dotazované manažerky pocházejí ze stejné společnosti, je zajímavé porovnání jejich názorů a zkušeností. Tři manažerky jsou již delší dobu na pozici regionálních ředitelk, jedna manažerka je ředitelka pobočky v Praze. Všechny manažerky se navzájem znají a úzce spolu spolupracují.

Manažerky si uvědomují důležitost motivace v celém rozsahu. Všechny odpověděly, že motivace je způsob, jak dosáhnout efektivní práce a jak dosáhnout lepších výsledků. Regionální manažerky motivují své podřízené velmi podobnou formou. Zastávají názor, že je dobré dávat podřízeným pocit volnosti, samostatnosti – aby tu byl prostor pro seberealizaci a kreativní řešení situací. Své zaměstnance se snaží motivovat také pocitem jistoty a peněžním ohodnocením. Manažerka A přistupuje k motivaci každého zaměstnance velice individuálně a je vidět, že jí věnuje jednoznačně největší pozornost. Manažerka D přistupuje k motivaci odlišně, zejména z toho důvodu, že zastává jinou pracovní pozici. Souhlasí s třemi dotazovanými manažerkami, že je důležité delegovat na zaměstnance určitou zodpovědnost, rozdílné bylo však shledání, že považuje za obtížné aplikovat nové stimuly, z důvodu omezených možností ve společnosti.

Názory dotazovaných, jaký by měl být dobrý manažer, se lehce liší. Tato otázka je opravdu velmi subjektivní. Nicméně manažerka A považuje za důležité mít přehled o svém týmu a práci jak skupiny, tak jednotlivců. Za důležité považuje vymezení kompetencí a hranic. Manažer se nemůže ke každému chovat stejně z důvodu různých úkolů či jiných oborů. Manažerka B zastává názor, že je důležité, aby se pracovníci ztotožnili s cíli společnosti. Další dvě manažerky si myslí, že by měli být manažeři svým pracovníkům dobrým vzorem.

Dotazované manažerky zastávají názor, že nejsilnějším motivačním stimulem pro řadového pracovníka jsou peníze na uspokojení potřeb, dále pocit bezpečí, dobrá pracovní atmosféra a případná pochvala za dobře vykonanou práci. U manažerů je motivace rozdílná, zde jsou většinou již pokryty základní potřeby, proto nejde tak o finanční ohodnocení. Motivovat se dá například zaměstnaneckými benefity, volností, dovolenou navíc. Dotazované manažerky také potvrzují, že morální stimuly jsou velice důležité a využívají je poměrně často. Zejména pak pochvalu. Manažerky se shodly na tom, že

peněžní ohodnocení je jedním z nejsilnějších stimulů v případě, že jsou peníze vázány na výkony. Pohyblivá finanční složka by tedy měla činit minimálně 20 % jejich mzdy. Zároveň se shodly na tom, že pokud jde o řadového pracovníka, tak je motivace penězi vyšší než u manažera.

Způsob motivace se musí vhodně zvolit s ohledem na daný charakter práce. Vyzdvihly zejména fakt, že jednotvárná práce je stereotypní a má za následek snížení koncentrace. Jednodušší je stimulovat zaměstnance, kteří zastávají různorodou práci.

Negativní motivaci dvě manažerky neuznávají, používají ji pouze výjimečně. Manažerka C má však názor opačný, myslí si, že je negativní motivace nutnou součástí, pokud je v rovnováze s pozitivní motivací. Manažerka D ji uznává, pokud je krátkodobá, například hrozba odebrání osobního ohodnocení.

Ve společnosti Skřivánek je systém sociálních benefitů každý rok přehodnocován s ohledem na hospodaření společnosti. Mezi hlavní přínosy považují manažerky flexibilní podmínky pro zaměstnané matky s dětmi, možnost jazykového vzdělávání manažerů i rodinných příslušníků za velmi zvýhodněnou cenu. Společnost poskytuje stravenky a 5 dní dovolené navíc. Manažerky hodnotí systém většinou kladně, i když si uvědomují, že je stále co zlepšovat.

Dotazované uvedly, že zaměstnanci mají třísložkové platební ohodnocení, které je tvořeno základem, osobním ohodnocením a bonusem. V případě nadstandardního výkonu či přínosu jsou pracovníci ohodnoceni mimořádnými odměnami. Pokud zaměstnanci odvádějí práci velmi dobře, mohou být odměňováni také prací z domova či kariérami postupem.

Pozitivní zjištěním bylo, že všechny manažerky kontrolují výkonnost svých podřízených často a existují zde měřitelné cíle a metody pro hodnocení zaměstnanců. Minimálně jedenkrát za kvartál hodnotí výsledky pracovníků a každý rok probíhají hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Motivační pohovory slouží jako zpětná vazba, která je pro všechny manažerky nezbytná. Feedback probíhá formou rozhovoru, s předchozí písemnou přípravou. V průběhu roku se momentálně vzniklé problémy či úspěchy samozřejmě řeší individuálně.

Pokud zaměstnanec motivuje kariérní růst, je dobré mu svěřit rozšířené kompetence či mu zadat více úkolů. Ve Skřivánku možnost kariérního růstu vyřešili novou pozicí senior koordinátor, která je dosažitelná pro každého koordinátora, který splní jasně dané podmínky.

Rozvíjení zaměstnanců je velmi důležité, na tom se opět manažerky shodly. Motivace je uskutečňována různými formami. Například školením, webináři, kurzy, teambuildingovými aktivitami a dalšími formami.

Manažerky se všechny seberealizují v práci, kterou zastávají.



## 6. Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem „motivace jako způsob vedení lidí“ a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V literární rešerši jsou vysvětleny základní pojmy a rozvedeny teorie motivace spolu s motivačními technikami. Zejména jsou zde popsány manažerské funkce, způsoby motivace a stimuly, které manažeři mohou využívat.

V praktické části jsou uvedené vytvořené otázky, které byly manažerkám ze společnosti Skřivánek položeny, prostřednictvím řízených rozhovorů. Na základě zjištěných informací se vytvořilo zhodnocení výsledků.

Manažerky ze společnosti Skřivánek s.r.o. zastupují management a proto se jejich odpovědi a názory na motivaci a vedení lidí často shodovaly. Ukázalo se, že motivace je nezbytnou součástí každodenní práce manažerů. Motivaci a způsobu motivace je nutné věnovat dostatečnou přípravu. Pokud manažer svého podřízeného motivuje, je nutné, aby znal jeho status, požadavky, potřeby a touhy. Je dobré pokud manažer minimálně 1x ročně uskuteční feedback se zaměstnanci. Při pohovoru je vhodné si stanovit cíle a zhodnotit výkonnost pracovníka a dát pracovníkovi prostor pro jeho názory a vyjádření ke zpětné vazbě. Dále ho patřičně motivovat, aby pro firmu vytvářel, co nejlepší výsledky.

Společnost Skřivánek s.r.o. má vypracován motivační program, se kterým jsou všichni obeznámeni. Ve společnosti probíhají pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců a výsledek z těchto průzkumů má přímý dopad na změnu motivačního systému. Zaměstnance společnost motivuje hlavně pohyblivou mzdovou složkou, dále individuálním přístupem k zaměstnancům. V motivačním programu mají zaměstnanci zajímavé benefity, mezi které patří práce z domu, stravenky, 5 dní dovolené navíc, pro vyšší pozice automobily, telefony, notebooky.

Pracovní prostředí je na pobočkách Skřivánku velmi uspokojivé. Pro zaměstnance se pořádají různé teambuildingové aktivity, proto zde panuje přátelská atmosféra.

## 7. Seznam použitelných zdrojů

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULERŤ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování. 2. aktu.Vydání*. Praha: GradaPublishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCHEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422

DRUCKER, P. F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-242-0

FAEBER, STÖWE, *Vedení lidí v praxi*. 1. vydání. Praha:GradaPublishing, 2007, ISBN 978-80-247-2009-8.

HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: skripta ČZU, 2011, ISBN 978-80-213-0695-0

KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Praha: Victoria publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7

NAKONEČNÝ, M., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7

STÝBLO, J., *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4

VEBER a kol. *Management2. vydání*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.,VODÁČKOVÁ, O.,*Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3.

**Internetové zdroje**

*Skrivanek*. [Online] 2015. [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.skrivanek.cz>

## **8. Přílohy**

- 1) Co podle Vás znamená motivace?
- 2) Jakým způsobem motivujete své podřízené?
- 3) Jak by se měl podle Vašeho názoru chovat dobrý řídicí pracovník ke svým podřízeným pracovníkům?
- 4) Co je podle Vás nejsilnějším motivačním stimulem? Jaké máte zkušenosti?
- 5) Využíváte při Vaší práci morální stimuly? Pokud ano, jaké s nimi máte zkušenosti?
- 6) Jaký si myslíte, že má charakter práce dopad na stimulaci podřízených?
- 7) Jaký máte názor na význam negativní motivace?
- 8) Jak byste charakterizoval systém sociálních benefitů ve Vaší firmě, jaký má úspěch a máte představu, jak jej ještě zlepšit?
- 9) Jak ve Vaší společnosti probíhá systém odměňování za dobře odvedenou práci?
- 10) Jakým stimulem jsou podle Vás peníze pro motivaci Vašich podřízených, jsou nějaké rozdíly v jejich vlivu podle charakteru práce podřízených?
- 11) Jak motivovanost a výkon Vašich pracovníků kontrolujete?
- 12) Jaké máte zkušenosti s motivační pohovory?
- 13) Jaký význam přikládáte možnosti kariérního růstu, jako motivačního stimulu?
- 14) Myslíte si, že je důležité neustále rozvíjet sebe a své zaměstnance? Pokud ano, jakou formou?
- 15) Seberealizujete se ve Vaší práci?