

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Anna Kohoutová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Kohoutová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Možnosti 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

50-60 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- 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.
- 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.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

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 25. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „**Možnosti 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Anna Kohoutová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení a ochotu při zpracování této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat dotazovaným manažerům za jejich vstřícnost a za poskytnutý čas při řízených rozhovorech. V poslední řadě bych ráda poděkovala svým nejbližším, kteří mě při zpracování podporovali a poskytli užitečné rady.

Možnosti stimulace pracovního chování

Abstrakt

Bakalářská práce „Možnosti stimulace pracovního chování“ se zaměřuje na motivační stimuly a jejich vliv na zaměstnance při pracovní činnosti. Hlavním cílem je zjistit, zda motivační stimuly, jež jsou manažery používány, vedou k lepším pracovním výkonům na pracovištích.

Práce je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá definicí stěžejních pojmů jako management, manažer, stimulace a motivace. Praktická část obsahuje řízené rozhovory s vybranými manažery, kteří zodpověděli 14 otevřených otázek ohledně motivace a vedení lidí. Zjištěné poznatky jsou poté zobecněny a shrnuty v závěru práce.

Klíčová slova:

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

Stimulation of working behaviour possibilities

Abstract

The bachelor's thesis entitled "Stimulation of working behaviour possibilities" focuses on motivational stimuli and their impact on employees when performing work activities. The main objective is to find out whether the motivational incentives provided by managers lead to better work performance in the workplace.

The paper is consisting of theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the definition of key terms such as management, manager, stimulation, and motivation. The practical part includes guided interviews with carefully chosen managers who responded to 14 open questions about motivation and leadership. The findings are then generalized and summarized in the conclusion.

Keywords:

Management, managerial functions, people management, motivation, stimuli, personality determinants, motivational mechanism, motivational system

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	12
3.1	Management	12
3.2	Manažer	12
3.2.1	Úrovně managementu.....	13
3.2.2	Manažerské role.....	13
3.2.3	Základní kompetence manažera.....	14
3.3	Manažerské funkce	15
3.3.1	Plánování	16
3.3.2	Organizování.....	17
3.3.3	Personalistika.....	18
3.3.4	Vedení lidí	18
3.3.5	Kontrolování	19
3.4	Motivace	19
3.4.1	Motiv.....	20
3.5	Stimulace	20
3.5.1	Stimul.....	21
3.5.2	Stimulační prostředky	21
3.5.3	Proces motivace	22
3.5.4	Zdroje motivace	24
3.5.5	Dělení motivace	25
3.5.6	Překážky v motivaci.....	25
3.5.7	Prostředky zvyšování motivace	27
3.5.7.1	Finanční stimuly	28
3.5.7.2	Nefinanční stimuly.....	28
3.6	Motivační teorie.....	29
3.6.1	Teorie instrumentality.....	29

3.6.2	Teorie zaměřené na obsah.....	29
3.6.2.1	Maslowa teorie hierarchie potřeb	30
3.6.2.2	Alderferova ERG teorie.....	31
3.6.2.3	McClellandova teorie.....	32
3.6.2.4	Herzbergův dvoufaktorový model.....	33
3.6.3	Teorie zaměřené na proces	33
3.6.3.1	Expektační teorie (Teorie očekávání).....	33
3.6.3.2	Teorie spravedlnosti.....	34
3.6.3.3	Teorie zesílených vjemů	34
4	Vlastní práce	36
4.1	Charakteristika objektů výzkumu	36
4.2	Charakteristika jednotlivých manažerů	37
4.3	Řízené rozhovory s manažery	38
5	Shrnutí a vyhodnocení výsledků	52
6	Závěr.....	55
7	Seznam použitých zdrojů	56
8	Přílohy	58
	Příloha A Otázky k rozhovoru.....	59

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Model procesu motivace	22
Obrázek 2:	Proces motivace	24
Obrázek 3:	Hierarchie potřeb.....	30

1 Úvod

Vzhledem k současné situaci a silnému konkurenčnímu prostředí je pro firmy důležité vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které je budou motivovat k participaci na růstu firmy stejně tak, jako k dosahování svých vlastních cílů. Organizace mají vytyčeny cíle, kterých může být dosaženo za předpokladu, že manažer umí správně vést a motivovat své podřízené. K tomu je potřeba tyto lidi znát a vědět tak, jaké motivační stimuly zvolit a použít.

Motivace a stimulace jsou dva rozdílné pojmy, které bývají velmi často zaměňovány a je proto důležité je v této práci vymežit. V praxi je však velmi prospěšné stimulaci i motivaci naopak kombinovat. Plat, odměny, pochvala či povýšení jsou vnější podněty, které na jedince působí a jedná se o stimulaci. Motivace je vnitřní, avšak vědomý podnět, který ovlivňuje způsob našeho chování. Stimulace ovlivňuje motivaci jedince.

Peníze jsou považovány za obecně nejpobulárnější prostředek stimulace, avšak nemotivují každého jedince stejným způsobem. Pravdou je, že peněžní prostředky uspokojují značné množství potřeb. Je ale mnoho pracovníků, pro které peníze nejsou neúčinnějším zdrojem motivace. Každý člověk má nastaveny jiné hodnoty. Pro někoho jsou důležité dobré pracovní podmínky či flexibilní pracovní doba, jiného jedince zase osloví možnost kariérního růstu nebo osobního rozvoje.

Pro dosažení co nejvyšší úrovně motivace je klíčové přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a poznat nejdříve jeho potřeby a přání. Ty jsou totiž pro každého jedince odlišné a reakce na konkrétní podněty se proto mohou velmi lišit. Manažer má tedy za úkol správně motivovat a vést jemu svěřené lidi, kteří by tak měli dosahovat požadovaných výsledků a výkonu. Měl by se svými podřízenými komunikovat, naslouchat jim, znát jejich potřeby a zachovávat přátelské prostředí na pracovišti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, jak důležitý je motivační proces při vedení lidí a zároveň zjistit význam motivačních stimulů z hlediska jejich vlivu na pracovní chování. Dílčím cílem je získání názorů oslovených manažerů na zkoumanou problematiku.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá z několika částí. První část obsahuje vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci pomocí nastudování odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury na konci práce. Bylo čerpáno především z knih z doporučené literatury, jež se detailně zabývají managementem a motivací. Další částí byla vhodná volba metody získávání prvotních dat. Prostředkem k získávání dat byla zvolena metoda řízených rozhovorů s vybranými manažery z různých odvětví. Těm bylo položeno čtrnáct otevřených otázek z oblasti motivace a stimulace pracovního chování zaměstnanců. Odpovědi jednotlivých respondentů byly shrnuty a okomentovány. V poslední části práce jsou zjištěná data vyhodnocena a zobecněna.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management je původem z Ameriky, v nynější době se nijak nepřekládá. V české terminologii se nejvíce blíží výrazu řízení (z anglického „to manage“ – řídit, spravovat, zvládat, dosáhnout), což ale není exaktní vyjádření. (Veber, 2009) Existuje řada definic, které se snaží pojem management lépe přiblížit. Knootz-Weihrichova definice: *„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“*. (Weihrich, a další, 1998 str. 16)

Podle Bělohlávka (2001) jsou jedinci, kteří si myslí, že je management založen hlavně na zkušenostech v praxi a že není třeba znát teoretickou stránku věci a je možné si vystačit se základy vlastního poznání. Faktem ale je, že management je plný poznatků, založených na komplikovaných studiích a mnohočetných analýzách, proto je důležité se při jeho studiu věnovat i teoretické stránce. (Bělohlávek, a další, 2001)

Management lze pochopit jako proces koordinace činností pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou zaměstnanců s cílem dosažení určitých výsledků, kterých individuální prací docílit nelze. Tom Peters a jeho kolega Robert H. Waterman tvrdí, že management se vyznačuje především láskou k řízení a práci s lidmi. Oproti tomu Peter Drucker je zastáncem názoru, že primárním smyslem managementu je docílit optimální produktivity práce lidí. Pokud chce firma získat úctyhodné postavení v mezinárodním měřítku, je zapotřebí kvalitních manažerských schopností. (Donnelly, a další, 1997)

3.2 Manažer

Manažer je osoba odpovědná za chod organizace. Především je to profese, která je v současné době značně uznávaná, jelikož je podstatným činitelem ovlivňujícím prosperitu organizace (Veber, 2009).

„Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.“ (Veber, 2009 str. 20)

K správnému fungování podniku, je zapotřebí, aby spolupracovníci vedeni manažerem dostali postačující množství prostoru pro tvůrčí a iniciativní práci, zároveň je

důležité, aby byli vedeni tak, že budou svou práci schopni a ochotni dělat efektivně. Činnosti vykonávané manažerem jsou jak časově, tak i znalostně náročné. (Blažek, 2009)

3.2.1 Úrovně managementu

Manažeři se člení dle stupňů řízení na manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery. (Blažek, 2011)

Vrcholoví manažeři (Top management) přebírají odpovědnost za vlastníky organizací. Podnik reprezentují a celkově řídí. Řadí se mezi ně generální, personální, finanční, provozní, či obchodní ředitelé. (Blažek, 2011)

Střední manažeři (Middle management) představují rozmanitou skupinu pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Pozice na úrovni středního managementu jsou vedoucí pracovníci většiny vnitropodnikových útvarů. (Blažek, 2011)

Manažeři první linie řídí zaměstnance na nejnižším stupni řízení v nejmenších podnikových či organizačních jednotkách. Patří mezi ně například manažer logistiky, správce budov, vedoucí skladu, vedoucí katedry na univerzitě atd. (Blažek, 2011)

3.2.2 Manažerské role

Kanadský teoretik managementu Henry Mintzberg rozděluje činnost manažerů do deseti rolí, které se poté klasifikují do tří skupin: (Vodáček, a další, 2009)

- *Interpersonální role – Informační role – Rozhodovací role*

Koncepce manažerských rolí je klíčová převážně pro vrcholové vedoucí pracovníky. (Vodáček, a další, 2009)

Interpersonální role = manažer nějakým způsobem využívá postavení a autoritu v podniku a interpersonální role představuje vztahy, které se od toho odrážejí. Mezi tyto role náleží: (Vodáček, a další, 2009)

- **Role vůdčí osobnosti** – patří mezi jednu ze stěžejních rolí a každý hodnotný manažer by si ji měl osvojit. Avšak u některých manažerů je tato vlastnost vrozená. Od takového manažera je pak očekávána reprezentace firmy, což je klíčové při společenských akcích, kde je nezbytné individuálně zastupovat organizaci a být způsobilý jednat s lidmi a potenciálními partnery. (Vodáček, a další, 2009)

- **Role vedoucího** – tato role je pro manažera nejdůležitější, je zodpovědný za řízení a motivaci pracovníků a též za realizaci stanovených cílů. (Vodáček, a další, 2009)
- **Role propojovatele** – v podniku jsou důležité vztahy s jinými společnostmi, či organizacemi, řídicí pracovník má za úkol s nimi komunikovat a udržovat vazby. (Vodáček, a další, 2009)

Informační role = K rozvoji organizace je důležité, aby vedoucí pracovník dokázal získat informace a následně s nimi uměl efektivně pracovat. Manažer zastává roli pozorovatele, šířitele a mluvčího. Jako pozorovatel se účastní určitých rozhovorů, porad, akcí a cíleně vyhledává a sbírá informace, dále je v roli šířitele předává do organizace svým podřízeným a externí informace do podniku. Jako mluvčí pak reprezentuje organizaci navenek. Informační role je pro podnik velmi důležitá, a jakmile ji manažer nezvládá, nastává potíže. (Vodáček, a další, 2009)

Rozhodovací role = Manažer se stává podnikatelem. Musí činit podstatná rozhodnutí při řešení problémů podniku, či při plánování změn. Používá vlastní nápady a buď sám, nebo s výpomocí od svých podřízených pracovníků směřuje k dosažení stanovených cílů organizace. (Vodáček, a další, 2009)

3.2.3 Základní kompetence manažera

Odbornost a chování, dva podstatné znaky, které dle většiny autorů, zabývající se tímto tématem, definují schopného manažera. Odbornost zahrnuje především to, jaké má manažer znalosti v oboru a také zkušenosti z praxe. Chování představuje to, jak se manažer chová v pracovním prostředí, či mimo něj. (Veber, 2009)

Je několik možností, jak se vzdělávat a získávat odborné znalosti. V první řadě ke svému vzdělání manažer přispěje studiem škol jakožto základní, střední či vysoké. Momentálně je možnost nadstavbových studií, jako například MBA – Master of Business Administration, která napomohou zdokonalit se v jejich specializaci, také se nabízí kurz EMBA – Executive Master of Business Administration, který je určen spíše pro vrcholové manažery, kteří už mají za sebou minimálně desetiletou praxi. Průběžné rozvíjení znalostí je v současné době nevyhnutelné a vystačit si s vědomostmi ze školních lavic je spíše nereálné. Momentálně je také k dispozici velké množství knih a seminářů od samotných manažerů, kteří se snaží své vědomosti předat dál. Důležité jsou především praktické

dovednosti a znalosti, které manažerovi napomáhají se efektivně rozhodovat, plánovat atd. (Veber, 2009)

Každý dobrý manažer by měl mít zájem se sebevzdělávat, účastnit se vzdělávacích programů a dobrovolně hledat, osvojovat si a využívat nové poznatky. Organizace stále rostou a tím se zvyšuje složitost jejich řízení, je zapotřebí množství kvalifikovaných pracovníků i manažerů na určité specializace. Nastávají různé praktické potíže, při kterých je nutné zapojení určitých profesí, jako například technik, ekonom nebo právník. Tento fakt potvrzuje, že vedoucí pracovník musí být minimálně dobrým koordinátorem, ale prospěšnější je, pokud se dokáže orientovat i v jiných oborech, než je jeho vlastní. (Veber, 2009)

„Lidská dimenze“ pojem, který představuje charakterové rysy, buď geneticky vrozené, či naučené výchovou, jako například mravní a etické vlastnosti, což je také označováno jako sociální zralost. Na druhé straně dominuje úloha manažera jako osoby komunikující a motivující, která obsahuje schopnost přesvědčování, prosazování autority, tvořivost atd. (Veber, 2009)

Charisma je dalším prvkem sociální zralosti a má vliv na to, jak manažer inspiruje a ovlivňuje své podřízené. Jedná se o jakési kouzlo osobnosti, šarm, či soubor osobních vlastností, které jsou okolím uznávané a právě to dělá manažera vůdčí osobností. (Veber, 2009)

3.3 Manažerské funkce

Tento pojem představuje souhrn činností, které by měl vedoucí pracovník účelně a účinně vykonávat. Především aby byly plněny stanovené cíle, které zajistí úspěch manažerské práce. V managementu je důležitý vzájemný soulad (harmonizace, vyváženost) při vykonávání manažerských funkcí. (Vodáček, a další, 2009)

Je několik pojetí a klasifikací manažerských funkcí. Jako zakladatel této koncepce je považován teoretik Henri Fayol, který na začátku 19. století přesněji roku 1916 definoval pět základních funkcí, které pojmenoval jako funkce správy: (Vodáček, a další, 2009)

- Plánování (planning)
- Organizování (organizing)
- Prikazování (directing)

- Koordinování (coordinating)
- Kontrola (controlling)

Anglický myslitel Lyndal F. Urwick popsal ještě dvě funkce:

- Zkoumání (investigating)
- Komunikace (communicating) (Vodáček, a další, 2009)

V současnosti je nejznámější a nejuznávanější koncepce podle H. Wehricha a H. Koontze a ti definují manažerské funkce takto:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení lidí
- Kontrolování (Wehrich, a další, 1998)

3.3.1 Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“ (Bělohávek, a další, 2001 str. 95)

Důležitým faktorem plánování je správné provedení, které zmírní rizika, jež se mohou v plánech vyskytnout. Díky dobrému plánu je umožněno zjistit kritické faktory rizika plánovaných akcí a určit opatření, které napomohou eliminovat příčiny a negativní dopady. (Vodáček, a další, 2009)

Každý manažer by měl mít určitou představu, kam by jím řízený podnik mě směřovat a svým plánováním se zaměřit na stanovení nadcházejících stavů organizace a postupů k jejich dosažení. Což je hlavní podstatou plánování. Je také nutné brát ohledy na chování konkurenčních organizací, zejména u podnikatelských subjektů. Jakmile se podnik dostane do těžké situace, je na místě, zaměřit se na předešlé kroky, které tento stav mohli způsobit, jako například chybně zvolené plány a cíle. (Veber, 2009)

Úlohy, které by mělo plnit plánování v organizaci:

- Být nástrojem rozvoje organizace; plán určuje směr, jakým se organizace bude vyvíjet, jako celek, ale také jak se budou rozvíjet její jednotlivé složky. (Veber, 2009)
- Být prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. (Veber, 2009)
- Každý plán by měl odpovídat na otázky: Čeho má být dosaženo? (určení cílů) Jak toho dosáhnout? (aktivity, zdroje, termíny, odpovědnost) (Veber, 2009)

Jakmile nejsou stanoveny jasné cíle, řízení se stává nahodilým procesem, kdy se nedá od pracovníků očekávat vysokou výkonnost či efektivnost. (Veber, 2009)

3.3.2 Organizování

„Cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“ (Veber, 2009 str. 218)

Jedná se o jednu z hlavních manažerských funkcí a je převážně informačním procesem k určení a utřídění úkolů. Pracovníci po přijetí rolí zajišťují uskutečnění plánu, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Vznik organizace je výsledkem organizování. Základní jednotkou organizace je jedinec. Pracovníci pak utvářejí pracovní skupiny dle svých rolí a dostávají a plní konkrétní úkoly. (Vodáček, a další, 2009)

Návod k tomu, jak vytvořit správnou a fungující organizační strukturu, vhodnou pro různé typy organizací, není. Řetězec nazývaný OSCAR, který vymyslel americký odborník Ernest Dale, zahrnuje požadavky, které by při organizování měly být zajištěny a napomáhá tak k vytvoření efektivní organizační struktury. (Vodáček, a další, 2009)

Do řetězce patří: (Vodáček, a další, 2009)

- O – objectives (cíle) = stanovení cílů organizačních útvarů s postupem jejich dosažení, cíle jsou stanoveny pro jednotlivé pracovní pozice.
- S – specialization (specializace) = seskupení procesů, pracovních míst a organizačních útvarů na základě obdobné specializace.
- C – coordination (koordinace) = aby činnosti byly z časového a prostorového hlediska logicky a efektivně provázány, musí být sladěny.

- A – authority (pravomoc) = je nezbytné, aby každá činnost, proces či pozice, měly určenou pravomoc.
- R – responsibility (odpovědnost) = každá pozice organizačního útvaru musí znát svou odpovědnost. (Vodáček, a další, 2009)

3.3.3 Personalistika

Účelem personalistiky je zajištění lidí do pracovních pozic prostřednictvím náboru, jejich udržení, motivace, odměňování či školení. Výběr pracovníků do organizační struktury bývá většinou povinností manažera, který má za úkol vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta pro vybranou pozici. (Weihrich, a další, 1998)

Organizování a organizační struktura je s personalistikou úzce spjata. Faktory hrající zde hlavní roli jsou profesní a kvalifikační dovednosti spolupracovníků, také jejich schopnosti, znalosti a pracovní zvyky. Hlavní funkcí personalistiky je vhodný výběr spolupracovníků, jejich rozmístění a zároveň získání nových pracovních sil. (Vodáček, a další, 2009)

Tvorba správného prostředí pro získávání, vzdělávání a motivaci lidí je primárním zaměřením personálního řízení, důležité je zabezpečit stávající i budoucí pracovní činnosti. Podstatné je vytvářet prostředí, kde mají pracovníci motivaci plnit cíle podniku, a přitom rozvíjet svůj potenciál. Také podporou práce v týmu lze docílit efektivní chod podniku a zároveň správně naplňovat funkci personalistiky. (Armstrong, 1999)

3.3.4 Vedení lidí

„Posláním manažerské funkce vedení spolupracovníků (lidí) je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu a aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.“ (Vodáček, a další, 2009 str. 118)

Organizace potřebuje manažera, který dokáže správně vést a motivovat lidi, zhodnotit jejich schopnosti, znalosti a dovednosti a regulovat jejich profesní rozvoj. (Vodáček, a další, 2009)

Lidé potřebují uspokojovat své potřeby, přání a touhy a logicky se nechají vést tím, kdo jim tuto potřebu zaručí. Vedení tedy obsahuje jak motivaci, tak komunikaci, styl a přístupy manažerů. (Weihrich, a další, 1998)

Manažer aplikuje přímé a nepřímé nástroje při ovlivňování pracovníků. Když manažer požaduje řád a pořádek při vykonávání úloh, používá nástroje přímé. Ty mají písemnou nebo ústní formu, někdy je nevyhnutelné využít přímé nástroje jako příkaz, zákaz či nařízení. Je důležité nechat podřízené pracovat i samostatně, při tom využívá nástroje nepřímé. Pracovníci tak realizují cíle dle svého uvážení. Vedoucí pracovník tedy musí zvolit vhodné nástroje a postupy, které budou dlouhodobě efektivní a zaměstnanci by měli být co nejvíce podnikaví. (Veber, 2009)

3.3.5 Kontrolování

„Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě.“
(Veber, 2009 str. 134)

Kontrola znamená kritické zhodnocení reality a podstatou je zjistit, zda se vyskytuje shoda ve vývoji kontrolované reality proti specifikovaným požadavkům. (Veber, 2009)

Pokud je kontrola provedena náležitě, odhalí či upozorní na kritická místa v pracovních procesech, monitoruje nastavení a jeho efektivnost, rozsah nákladů a odchýlení od stanovených cílů. Správně by kontrola měla být prováděna pravidelně, aby bylo zabezpečeno sledování a rozvoj v čase. Zjištěné informace se poté porovnávají, vznikají nové plány a odhaluje se to, čeho bylo anebo má být dosaženo. Stěžejní je využívat informační technologie a mít správně nastaven systém kontroly. (Weihrich, a další, 1998)

3.4 Motivace

Motivace je velmi komplikovaný pojem a jeho chápání či interpretace se lišila podle různých dob anebo společností. Tento termín vznikl z latinského slova *motivus*, což v překladu znamená pohybovat a jedná se o formu slovesa *novel* – pohybuji. Znamená to, že *motivus* vyjadřuje přítomnost hybných sil v lidském chování a vystupování. Tyto síly nazýváme motivy. Prostřednictvím motivace se pokoušíme objasnit lidské chování a jednání, nejedná se však o nic hmatatelného nebo měřitelného. (Nakonečný, 1996)

Termín motivace je v současné době oblíbený právě v manažerské praxi, pokud tížíme dosáhnout určitých výsledků, důležité je být správně namotivováni. (Nakonečný, 1996)

Jelikož motivace není součástí přirozených vlastností, je zapotřebí, aby vedoucí pracovník disponoval kvalitními pozorovacími schopnostmi. Důležité je, své podřízené sledovat ve svém pracovním prostředí, ale také v jejich soukromí. Pokud je manažer nevšímavý a odtažitý, nemusí pak odhalit potřeby podřízených a jejich motivování bude složité, jelikož nebude mít přehled o tom, co je pro ně důležité. Proto je stěžejní budovat mezilidské vztahy na pracovišti a dosáhnout tak optimálních pracovních podmínek. (Niermeyer, a další, 2005)

Proces, tak i jeho výsledek jsou zahrnuty v pojmu motivace. Stěžejní je nenásilně nastavit kladný postoj k jisté činnosti, který vzniká na základě vnějších vlivů (stimulů) nebo vnitřních pohnutek (motivů). Tyto faktory mohou fungovat zároveň a vzájemně zesílit svůj vliv. (Plamínek, 2010)

3.4.1 Motiv

Jedná se o vnitřní podnět, který s cílem uspokojení jisté potřeby, ovlivňuje chování jedince. Odměnou je pak pro člověka nějaká pozitivní hodnota, jako např. Pocit zadostiučinění, úleva atd. (Nakonečný, 1996)

Motivy obsahují dvě složky (Bělohlávek, a další, 2001):

- **Energizující**, potřebné k síle a energii při jednání člověka.
- **Řídící**, jež udávají směr, jakým se bude jeho jednání zaobírat.

3.5 Stimulace

Stimulace vnějšími vlivy působí na motivaci jedince se záměrem ji změnit. Pomocí pobídek a podnětů, odpovídajícím vnitřní motivaci člověka, dochází k transformaci jeho chování. (Kociánová, 2010; Růžicka, a další, 1992)

Jedná se tedy o souhrn vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které regulují chování pracovníků a ovlivňují jejich motivaci. (Bedrnová, a další, 2002)

Stimulační teorie se opírá o myšlenku, že jisté vlivy mají za následek určité chování, a to převážně logicky očekávané následky chování. Uplatňováním pozitivních

a negativních stimulů tato teorie utváří motivující prostředí a podporuje vyžadované chování. Mezi pozitivní stimuly se řadí odměny, jako např. pochvala, uznání, či finanční odměna. Negativní motivace má pro pracovníka i negativní následky, což ho do budoucna donutí vyvinout snahu se těmto následkům vyhnout. Při redukci nežádoucího jednání manažer aplikuje stimuly odebrání anebo trest. Odebrání znamená, že vedoucí pracovník neudělí pozitivní stimul. Trest může být vyjádření kritiky, disciplinární řízení aj. (Donnelly, a další, 1997)

3.5.1 Stimul

Stimuly pohánějí jedince k výkonu působením z vnějšího prostředí. Stimul může představovat buď formu odměny za provedenou práci, nebo jako předmět, díky němuž člověk uspokojí své potřeby a tužby. Každopádně užití stimulů je individuální a každý jedinec vnímá stejný stimul trochu odlišně. Podřízení mají různé přání a potřeby, a tak manažer musí zapojit kreativitu, aby mohl náležitě stimulovat jejich chování. Cílem stimulace je pracovník, který se podílí na cílech organizace a efektivně plní svou práci. (Wehrich, a další, 1998)

3.5.2 Stimulační prostředky

Stimulačními prostředky se rozumí stimuly, které ovlivňují jedincovo chování.

Hlavním stimulem je **hmotný činitel**, který představuje především finanční ohodnocení za vykonanou práci. Jedinec potřebuje uspokojit své životní potřeby, zajistit si společenské postavení, což je zásluhou právě hmotného ohodnocení. (Růžička, a další, 1992)

Další význačným stimulem je pracovní **hodnocení činnosti a osobnosti** pracovníka, což je úkolem manažera, který je každý den ve styku se svými podřízenými. Vedoucí pracovník hodnotí pomocí zadávání úloh, pozorování pracovníků při práci a kontroluje pracovní výsledky. Hodnocení pak napomáhá vést podřízené k efektivnímu plnění cílů podniku. Pozitivní hodnocení je mnohem účinnější než negativní, proto je stěžejní, aby si manažer dával pozor, jak své podřízené hodnotí a zároveň hodnocení nepodceňoval. (Růžička, a další, 1992)

Přiměřené pracovní podmínky a **režim práce** jsou pro jedince důležité faktory, které následně ovlivňují jeho pracovní výkon. Pozitivní vliv na člověka má, pokud si svůj

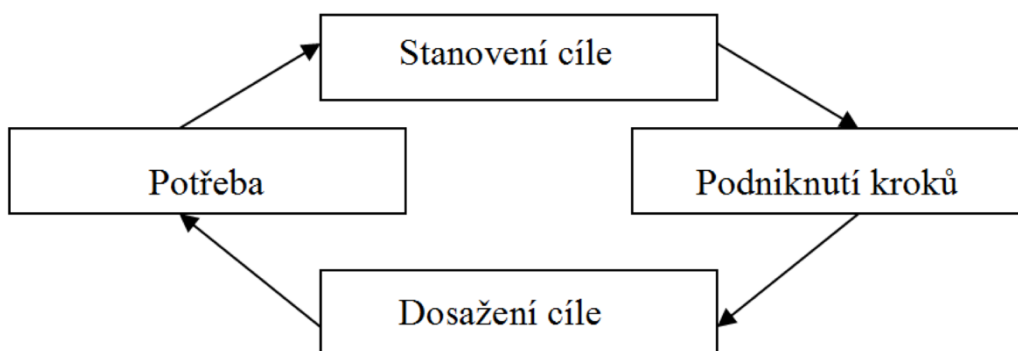
pracovní režim může určitým způsobem upravovat. **Uznání a přijetí do kolektivu** je z hlediska stimulace také významné, a pokud pracovníka skupina nepřijme, nebo ho kritizuje, stimulující efekt může být záporný. (Růžička, a další, 1992)

To, jakým **stylem** vedoucí pracovník **vede** své podřízené je dalším významným stimulujícím činitelem. Když pracovník může ukázat vlastní tvořivost, říct svůj názor a má možnost podílet se aktivně na chodu organizace, má to pozitivní výsledky. Taky je důležité zamezit zkreslování informací mezi manažerem a podřízenými a zařídit dobrou informovanost. Vedoucí pracovník by měl být autoritativní a kolektiv by vůči němu měl mít důvěru. Také by měl pracovníky znát a dle toho užívat motivaci a stimulaci, aby to mělo co nejlepší efekt. (Růžička, a další, 1992)

3.5.3 Proces motivace

Proces motivace je velmi často zjednodušován a pravdou je, že motivační postupy, které fungují efektivně, jsou většinou stavěny hlavně na řádném poznání a pochopení této problematiky. (Armstrong, 1999)

Obrázek 1: Model procesu motivace

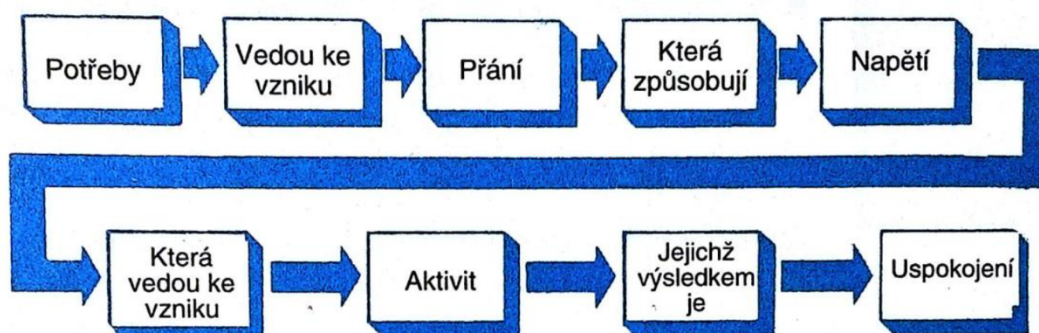


Zdroj: (Armstrong, 1999)

Model procesu motivace na obrázku 1 ukazuje, že motivace je zapříčiněna vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Díky potřebám vznikají tužby něčeho docílit, či něco získat, tyto potřeby pak mají být uspokojeny stanovenými cíli. Těchto cílů je dosaženo kroky, které jsou zvoleny. Jakmile se stanovený cíl podaří dosáhnout, uspokojí se potřeba a kroky, které byly k dosažení zvoleny, budou pravděpodobně zopakovány, pokud se znovu naskytne obdobná potřeba. Může se stát, že cíle dosaženo nebude, potom je menší pravděpodobnost, že cesty vedoucí k dosažení, budou ještě opakovány. (Armstrong, 1999)

Motivační proces se věnuje tomu, jaké cesty vedou ke zvýšení pracovního výkonu neboli jak správně motivovat pracovníky k plnění cílů podniku. Na níže uvedeném obrázku 2 je znázorněn proces motivace dle Knootze a Weihricha, jakýsi řetězec návazných reakcí. Stejně jako podle Armstronga, vzniká pocit neuspokojené potřeby, která vede ke vzniku přání, při kterém dochází k napětí a následují aktivity, jež docílí uspokojení potřeby. (Weihrich, a další, 1998)

Obrázek 2: Proces motivace



Zdroj: (Weihrich, a další, 1998)

3.5.4 Zdroje motivace

Potřeby, již zmíněné v předchozí kapitole jsou hlavním zdrojem motivace. Jedná se o skutečnosti, které nám chybí – nedostatky. Pojmy „motiv“ a „potřeba“ se od sebe příliš neliší. O motiv se jedná, když pátráme zpětně po příčině jistého chování. Pokud jsme aktivitu ještě nevykonali a přemýšlíme jaký dopad nebo důsledky bude jednání nést, jedná se spíše o potřebu. Potřeba je na rozdíl od motivu méně konkrétní. (Bělohávek, 2001)

Potřeba v motivačním procesu znamená touhu po dosažení určitého cíle. Je důležitá vhodná volba cílů k uspokojení potřeb a tužeb. Určení reálné cesty k dosažení jistých cílů je stěžejní. (Armstrong, 1999)

Každý člověk má určité zájmy a preference specifických oborů a činností. Pokud se pracovník nachází na pozici, ve které se věnuje činnostem, jež ho zajímají a baví, odvíjí se od toho jeho pracovní výkon. Je ochotný do práce vložit větší množství energie a zároveň poskytnout i něco navíc. (Armstrong, 1999)

Kromě potřeb a zájmů patří mezi významné zdroje motivace také hodnoty. Každý člověk postupem zažívá situace, které nezná a nikdy nezažil a usiluje o jejich zmapování a přiřkládá jim jistý význam a hodnotu. Poté vzniká pro každého jedince jiný hodnotový systém. Což je takzvaný žebříček hodnot a každá skutečnost se nachází na jiném místě, čím vyšší, tím je pro něj významnější. Člověk je logicky výrazněji motivován k činnostem, které se v jeho systému vyskytují co nejvýše. Hodnotový systém ale nezůstává stejný a s postupem času se mění a upřesňuje. Co se týče hodnot, existují pak také hodnoty obecné, mezi které můžeme zařadit například zdraví, rodina, přátelství, úspěch, vzdělání aj. (Bedrnová, a další, 2002)

Dalším zdrojem motivace jsou návyky. Jsou činnosti, které člověk provádí více než jednou nebo dokonce pravidelně, tyto činnosti jsou většinou spojené určitými stále se opakujícími okolnostmi, situacemi. Vzhledem k frekvenci jejich provádění se postupem času zautomatizují a stávají se takzvanými stereotypy neboli návyky. Jakmile si vytvoříme fixní návyk, nepotřebujeme pak při jeho užití velké množství uvědomění a spustíme naučený sled chování. Návyky tvoří převahu našeho života, jelikož se mozek snaží minimalizovat výdej energie, upřednostňuje zautomatizované chování. (Bedrnová, a další, 2002)

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Bedrnová, a další, 2002 str. 250) Ideály jsou podle Bedrnové (2002) posledním zdrojem motivace. Vyvíjejí se především působením v sociální sféře, při vývoji osobnosti, konkrétně od rodiny a těch, které dotyčný uznává.

3.5.5 Dělení motivace

Motivace se dělí na:

- **Vnitřní motivaci**, jež představuje člověkem samovolně utvořené faktory, které pak člověka ovlivňují v chování, či jakým směrem se vydají. *„Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.“* (Armstrong, 1999 str. 298)
- **Vnější motivaci**, která tvoří činnosti používané pro motivaci lidí. Mezi ně patří například odměny v podobě zvýšení platu, pochvala či povýšení, nebo naopak tresty, jako například odepření platu nebo kritika. (Armstrong, 1999)

Z hlediska délky působení vedou motivátory vnitřní, jelikož jsou jedincovi vlastní, a nikoliv vnucovány z vnějšího okolí. Vnější motivátory mohou mít efektivní účinek, avšak nezaručují dlouhodobou působnost. (Armstrong, 1999)

3.5.6 Překážky v motivaci

Frustrace označuje tři odlišné jevy, které se navzájem propojují. Určitá bariéra, která brání k uspokojení potřeby. Načež pak přichází niterní psychický stav neboli emoce

(afekt). Poslední ze tří jevů se projevuje nezvyklým způsobem jednání zapříčiněné dvěma předešlými jevy, zároveň pokus vyrovnat se s danou situací a odstranění niterných tezí. (Nakonečný, 1996)

Na frustraci vznikají tři různé reakce:

- Agrese (boj) – Zpravidla bývá buď vyvolaná, nebo naučená jako náležitý druh chování, existuje však i jistá instinktivní tendence být agresivní. Prvotně jsou agresivní reakce na frustraci směřovány proti příčinám frustrace, např. na šéfa v práci. Agresi je však možné přesunout například na své blízké, rodinu. Pokud se jedincovi agrese osvědčí jako dobrý způsob reakce, naučí se tomu a bude ji používat v různých příležitostech se záměrem dosažení svých cílů. (Armstrong, 1999)
- Regrese (útěk, únik) – dochází k návratu na nižší úroveň vývoje jedince, způsobeným ztrátou kontroly nad svými emocemi. Příkladem regrese může být pláč. (Nakonečný, 1996)
- Fixace – znamená bezmyšlenkovité, automatické opakování stejných činností, především chybných jednání, které už v minulosti přinesli určitý postih, nebo na něbylo upozorněno. (Nakonečný, 1996)

Konflikt jakožto specifický druh frustrace vzniká, když jsme nuceni se rozhodnout mezi dvěma a více tendencemi, nebo pokud dojde ke střetu zájmů, záměrů, cílů atd. v interpersonálních vztazích. Dochází k oddálení žádoucí nebo nutné reakce, z toho důvodu je konflikt frustrující. Rozhodování nemusí být jednoduché a dostává jedince do obtížné situace, která může pokračovat i po rozhodnutí, jelikož pak jedinec přemýšlí o jeho správnosti. Dle rozšířeného modelu K. Lewina rozlišujeme tři základní typy konfliktů: (Nakonečný, 1996)

- Apetence-apatence – člověk se rozhoduje mezi podněty, které jsou pro něj stejně přitažlivé, jedná se tedy o konflikt jednoduchý. Vyhrává ten podnět, který se stane pro jedince atraktivnější. (Nakonečný, 1996) Jako příklad je možné uvést rozhodování mezi dvěma auty v autosalonu, kdy jedno z nich má pro kupce například zajímavější interiér, či funkce. (Nakonečný, 1996)
- Averze-averze – je nutné, aby se jedinec rozhodl mezi dvěma averzními (nepříjemnými) možnostmi, což dělá tento typ konfliktu složitým. Například jedinec musí splnit nepříjemný úkol, či být potrestán za jeho nesplnění. Dochází

pak k odkládání rozhodnutí, zesiluje vnitřní napětí a situace se může stát neurotizující. Rozhodnout se je však nutné a přeci jen zvítězí jedna z možností, která se bude jevit jako méně nepříjemná. (Nakonečný, 1996)

- Apatence-averze – jedná se o zvláštní konflikt, kdy je určitý objekt současně přitažlivý i odpudivý. Příkladem může být chlapec na zábavě koukající po dívce, která je pro něj vzhledově atraktivní, ale po psychické stránce nevyhovující, nebo se bojí odmítnutí a rozhoduje se, zda mu stojí za to ji oslovit, či ne. (Nakonečný, 1996)

Stres (zátěž) znamená mimořádně silnou a životně důležitou frustraci, jehož význam není zcela jednotně upřesněn. Může to být velmi silný podnět jedince, situace, na niž se nelze adaptovat, či frustrace důležité potřeby. Rozlišujeme fyzické a psychické stresory. Fyzické stresory jsou například nesnesitelná hluchost, či teplota prostředí, příkladem psychických stresorů jsou situace, které vzbuzují žal, nadměrný strach, potlačovaný vztek atd. (Nakonečný, 1996)

Hlavní příčiny stresu jsou:

- Práce – pokud jsme vystaveni příliš velkému tlaku, či prožíváme neúspěch, jak skutečný, tak domnělý.
- Role v organizaci – jedinec si není jistý, co chce a co očekává, jak může jednat atd.
- Nedobré vztahy v organizaci – málo informací, neefektivní konzultace, omezování, námitky k chování.
- Pocity vztahující se k zaměstnání nebo kariéře – nejistá pracovní pozice, povýšení do funkce, na kterou se jedinec necítí, nebo naopak nepovýšení při touze povýšit.
- Vnější tlaky – nemusí se shodovat požadavky organizace a požadavky vnějších zájmů, či rodiny, pracovní doba může být neslučitelná s potřebou času v soukromém životě, dochází k přílišnému cestování, přesídlování podniku atd. Tyto faktory mohou být pro jedince velmi stresující a organizace na ně ve většině případů nebere zřetel. (Armstrong, 1999)

3.5.7 Prostředky zvyšování motivace

V praxi k posílení motivace napomáhají stimuly finanční a nefinanční. K těmto stimulům patří kupříkladu peníze a jiné odměny hmotného charakteru, také odměny

nehmotné, jako třeba slovní ohodnocení, úspěšnost jedince nebo různé zaměstnanecké benefity.

3.5.7.1 Finanční stimuly

Finanční odměňování patří mezi nejčastější odměny a splňuje plno motivačních funkcí. (Armstrong, 1999) Peníze jako stimul jsou v několika formách, jako například plat, mzda akcie. Peníze označují měnovou hodnotu, ale mimo to mohou představovat určitou moc a postavení. (Wehrich, a další, 1998) Hlavním klíčem k získání a udržení pracovníka, či jeho motivace k lepším výkonům je právě finanční odměňování, úkolem je také zajistit v odměňování spravedlnost. (Urban, 2017) Mezi formy hmotného odměňování dle Urbana (2017) patří mzda základní nebo pevná, dále odměna vázaná na zaměstnancových osobních schopnostech a také pohyblivá složka mzdy a mzdové příplatky.

3.5.7.2 Nefinanční stimuly

I přesto, že jsou tyto stimuly důležité, v praxi se na ně někdy zapomíná. Největším nefinančním motivátorem pro zaměstnance bývá jejich úspěšnost. Díky úspěchu jsou více spokojeni a motivovaní. Narůstá jejich sebedůvěra, obtížnější úkoly přijímají s větší chutí, roste jejich samostatnost a zodpovědnost. (Urban, 2017)

To, jakým způsobem se zadají úkoly zaměstnancům, určuje, jak se k němu dotýčný postaví a jak dobře ho vykoná. Způsob zadání je tedy další způsob ke zvýšení motivace. Je důležité jednoznačně objasnit očekávané výsledky, upozornit na váhu daného úkolu a ukázat zaměstnanci důvěru k jeho schopnostem. (Urban, 2017)

Motivaci zaměstnanců je možné posílit jejich kontrolou a hodnocením, je-li kontrola vhodně prováděná a zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu. (Urban, 2017) Podle Donnellyho (1997) je dobré, práci určitým způsobem obohacovat, jelikož zaměstnanci bývají frustrováni rutinními a automaticky vykonávanými činnostmi. Zaměstnanec by měl mít nad svou prací kontrolu, práce by měla být pestrá a pro jedince důležitá. Zvyšovat motivaci zaměstnanců může i pružná pracovní doba, díky které si člověk v rámci možností určuje, kdy se v práci bude vyskytovat dle vlastních potřeb. (Donnelly, a další, 1997) Jedním z nejúčinnějších nefinančních stimulů je každopádně slovní ohodnocení (pochvala, uznání), které zpravidla vždy vede k zvýšení výkonu zaměstnance. (Urban, 2017)

3.6 Motivační teorie

Proces motivace je založen na velkém množství teorií, které se snaží objasnit, co motivace je. Teorií postupem času přibylo a byly rozšířeny. Slouží jako recept pro založení efektivního systému odměňování pomocí vhodných postupů. Je dobré se držet více teorií, a ne se opírat pouze o jednu. (Armstrong, 1999)

Neexistuje jednotná teorie motivace, která by byla všeobecně přijímána a není pravděpodobné, že by mělo být v blízké době jednodušší teorie motivace dosaženo, vzhledem ke sporům a odlišným názorům na metodologii a metody výzkumu motivace. (Nakonečný, 1996)

3.6.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je idea, že vykonání jedné věci povede k věci jiné. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století, kladl se důraz na zracionalizování práce a na ekonomické výsledky. Hlavní myšlenkou této teorie je, že pokud odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem jedince, bude k práci motivován. Teorie instrumentality je založena na principu posilování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Jedinec nabírá zkušenosti kroky, které podniká a uspokojuje tak své potřeby. Tyto kroky pak napomáhají dosáhnout cílů. Pokud se jedinci úspěšně daří cílů dosáhnout, odměnou je pozitivní podnět a v příští podobné situaci reagují stejně. Pokud plnění cílů není úspěšné a přichází tresty a selhání, hledá se jiný nástroj k dosažení cíle. (Armstrong, 1999)

Motivování pracovníků tímto způsobem bylo, a stále je, často používáno a v určitých případech je i úspěšné. Je ale založeno výlučně na systému vnější kontroly a nerespektuje velké množství jiných lidských potřeb. Také přehlíží fakt, že formální systém kontroly může být značně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 1999)

3.6.2 Teorie zaměřené na obsah

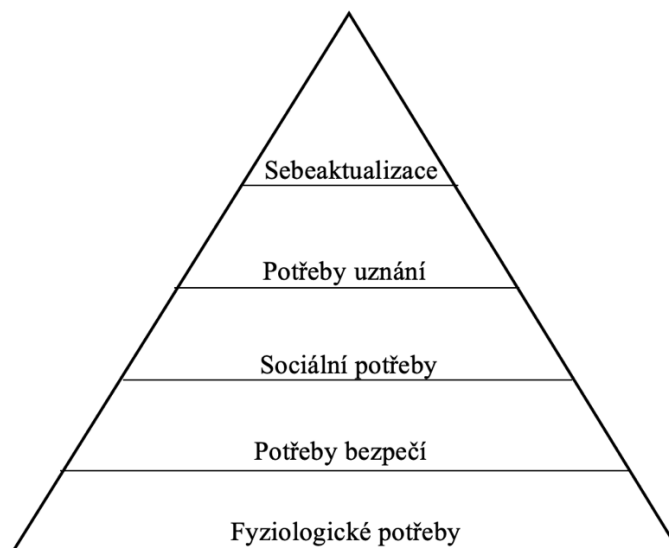
Tyto teorie jsou založeny na potřebách, s přesvědčením, že při jejich neuspokojení dochází k napětí a stavu nerovnováhy. Aby byla rovnováha opětovně nastolena, je zapotřebí rozpoznat cíl, jehož zásluhou bude potřeba uspokojena a také vybrat způsob chování, který k dosažení uvedeného cíle povede. Všechny potřeby v určitém čase nemusí být pro daného jedince stejně důležité, jsou potřeby, které vyvolávají silnější úsilí vedoucí

k dosažení cíle než jiné. To vše závisí na okolnostech daného člověka, jeho výchovu, prostředí, z kterého vyšel a také na dosavadním životě a jeho současnou situaci. Komplikovanější celou záležitostí dělá fakt, že mezi potřebami a cíli neexistuje výslovný vztah. Jedna potřeba může být uspokojena několika různými cíli a záleží, jak silná určitá potřeba je a jak dlouho trvá, čím je silnější a delší, tím se rozšiřuje i okruh možných cílů. Současně ale může jeden cíl uspokojit víc potřeb najednou. (Armstrong, 1999)

3.6.2.1 Maslowa teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow tvrdí, že existuje pro každého člověka pět kategorií potřeb. Je zastáncem názoru, že jakmile jedinec uspokojí potřebu nižší, jeho pozornost získá potřeba vyšší a snaží se ji uspokojit. Tyto potřeby jsou seřazeny hierarchicky dle významnosti. Jedinec se tedy postupně vypracovává až k poslední, nejdůležitější potřebě – seberealizaci. Co se týče seberealizace, ta být uspokojena nemůže. Fyziologické potřeby jsou v žebříčku potřeb na nejnižším místě, dále je potřeba jistoty (bezpečí), na třetí pozici jsou potřeby sociální (láska, přátelství), další potřebou je potřeba uznání a poslední již zmíněná seberealizace. (Armstrong, 1999)

Obrázek 3: Hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku lze vidět vzestupné rozdělení potřeb do pěti kategorií. Dvě nejnižší potřeby (fyziologické, potřeby bezpečí) jsou tzv. nižší neboli nedostatkové potřeby. Zbylé tři (sociální, potřeby uznání a sebeaktualizace) jsou nazývány jako vyšší, růstové potřeby. Podle Maslowa má tato teorie fungovat jako obecná teorie, která bude použitelná pro

převážnou část lidí. Jak už bylo zmíněno, nejprve má být dosaženo potřeb nižších po kterých teprve může dojít k uspokojení potřeb z vyšší hierarchie. Tyto předpoklady však neunikly kritice a došlo tak i ke vzniku nových teorií. (Tureckiová, 2004)

Jednotlivé potřeby:

- **Fyziologické potřeby** – jedná se o základní potřeby člověka, do kterých můžeme zařadit například potřeby potravy, vody, spánku, sexu atd. Bez uspokojení těchto potřeb by člověk nepřežil, jedná se o potřeby, které udržují lidský život. Tyto potřeby musí být alespoň z minimální části uspokojeny, jinak jedince žádné jiné potřeby nemotivují. (Donnelly, a další, 1997)
- **Potřeby bezpečí** – pokud dojde k uspokojení fyziologických potřeb, začne dominovat nejbližší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí můžeme zařadit potřeby nemít strach z fyzické újmy, z nemoci, z nedostatku financí, potravin atd. Z manažerského hlediska potřeba bezpečí představuje jistou pozici v zaměstnání a také zisk zaměstnaneckých benefitů. (Donnelly, a další, 1997)
- **Sociální potřeby** – lidé mají společenskou povahu, a tak k životu potřebují přátelství a sdružování. Při neuspokojení těchto potřeb může dojít k negativnímu vlivu na duševní zdraví. (Donnelly, a další, 1997)
- **Potřeby uznání** – týkají se jak sebeúcty, tak i uznání od druhých, které musí jedinec cítit jako oprávněné a zasloužené. Když jsou potřeby uznání uspokojeny, dochází k pocitu sebedůvěry a prestiže. (Donnelly, a další, 1997)
- **Seberealizace** – jedinec rozvíjí svou osobnost, schopnosti a dovednosti pomocí vzdělávání (osobnostní i odborné). Jedinec realizuje svůj talent, potenciál a využívá samostatného rozhodování. (Tureckiová, 2004), (Armstrong, 1999)

3.6.2.2 Alderferova ERG teorie

ERG teorie označuje potřeby existenční (E), vztahové (R – relatedness) a růstové (G – growth), teorii formuloval psycholog Clayton Alderfer a týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se vztahuje k výsledkům událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Jedná se o subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří dosáhli toho, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním něčeho. (Armstrong, 1999)

Jednotlivé potřeby:

- **Potřeby existenční** – jedná se o potřeby lidí dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu se zřetelem na obstarávání si jistých materiálních předmětů. Existenčními potřebami mohou být například hlad a žízeň, jelikož představují nedostatek. Z kariérního soudku se může jednat třeba o plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky. (Armstrong, 1999)
- **Potřeby vztahové** – faktem je, že lidé nejsou soběstačné jednotky a potřebují kontakt s lidmi kolem sebe. Vztahové potřeby se vyznačují tím, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Mezi prvky vztahového procesu patří pochopení, schválení, vliv. (Armstrong, 1999)
- **Potřeby růstu** – jedná se o vnitřní růst, lidé mají tendenci rozvíjet svoji osobnost. Tyto potřeby je stimulují k tvořivosti a produktivitě a nachází příležitosti k tomu, naplňovat své představy a stávat se tím, čím se můžou stát. (Armstrong, 1999)

3.6.2.3 McClellandova teorie

Klasifikace potřeb podle amerického psychologa McClellanda je stavěna hlavně na studiu manažerů a rozděluje tři nejdůležitější potřeby: (Armstrong, 1999)

- **Potřeba výkonu** – neboli úspěchu, který bude dosažen v soutěži s ostatními, posuzovaného dle vlastních norem dokonalosti.
- **Potřeba spojení** – vymezená jako potřeba přátelských, soucitných a upřímných vztahů s lidmi.
- **Potřeba moci** – neboli potřeba kontroly a ovlivnění ostatních lidí. (Armstrong, 1999)

Dominance těchto potřeb se člověk od člověka různí, někteří mají větší potřebu moci, jiní zase potřebu spojení nebo úspěchu. I když jedna potřeba u jedince převahuje, existují pro něj ale i ostatní potřeby. V nižších a středních manažerských funkcích dominuje potřeba výkonu, jelikož je v těchto funkcích možné vnímat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Potřeba moci zase převahuje ve vyšších manažerských funkcích. (Armstrong, 1999)

3.6.2.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Model vznikl na základě zkoumání účetních a techniků a jejich zdrojů pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Byli dotazováni a tazatelé měli popsat období v práci, kdy se cítili výjimečně dobře a naopak, a jak dlouho jim pocity trvaly a jaké důvody je k pocitům vedly. Z tohoto zkoumání byl zhotoven model o dvou faktorech: (Armstrong, 1999)

- **Motivační faktory** (satis-faktory) – jedná se o motivátory, které jedince ovlivňují k vyššímu výkonu a úsilí. (Armstrong, 1999)
- **Hygienické faktory** (dissatis-faktory) – charakterizují prostředí a slouží jako prevence proti nespokojenosti se zaměstnáním, mají ale jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. (Armstrong, 1999)

Tato teorie je však silně napadána a kritizována, vzhledem k metodě, jakou byl výzkum prováděn. Výhrady jsou především na to, že nebyl změřen vztah mezi spokojeností a výkonem, také na to, že celý výzkum stojí na vzorcích malého množství respondentů a nejsou žádné důkazy k tomu, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. Přesto má Herzbergova teorie úspěch a je využívána, pravděpodobně hlavně proto, že je dobře srozumitelná i pro laika a je založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích. Podstatou této teorie je fakt, že motivovanost pracovníků vždy znamená spokojenost pracovníků. Poukazuje na to, že v rámci systému odměňování je dobré brát zřetel jak na peněžní, tak i nepeněžní faktory. (Armstrong, 1999)

3.6.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, proto se označují i jako kognitivní (poznávací) teorie. Pro manažery jsou kognitivní teorie prospěšnější než teorie potřeb, vzhledem k poskytnutí realistickému vodítka pro metody motivování lidí. (Armstrong, 1999)

3.6.3.1 Expektační teorie (Teorie očekávání)

Kterou formuloval psycholog Victor Vroom, nazývána je tedy i jako Vroomova teorie. Je založena na dvou faktorech, které ovlivňují sílu motivu vedoucí k dosažení cíle. Prvním faktorem je míra (velikost) očekávání, že je dosažení cíle reálné a faktorem

druhým je síla přitažlivosti cíle pro jedince. Intenzitu úsilí, která bude vynaložena k dosažení cíle, tedy ovlivňuje míra přitažlivosti cíle a pravděpodobnost naplnění cíle. Expektační teorii lze vyjádřit pomocí rovnice (Tureckiová, 2004):

$$MS = E \times V \quad (1)$$

Tato rovnice říká, že motivační síla (MS) je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku. E (očekávání) představuje pravděpodobnost, že úsilí, které bude vynaloženo, povede k jistému cíli, tato pravděpodobnost je založena na předchozích zkušenostech. V (valence) znázorňuje subjektivní hodnotu, kterou jedinec přiřkládá ke konkrétnímu očekávanému výsledku = cíli. (Tureckiová, 2004)

3.6.3.2 Teorie spravedlnosti

Lidé si všimají toho, jak s nimi ostatní zachází a že není pravidlem, že každý zachází s každým stejným způsobem. Této problematice se věnuje americký psycholog Adams ve své teorii spravedlnosti. Pokud by mělo být zacházení spravedlivé, s jedincem bude zacházeno vždy stejně jako s jinou referenční skupinou, nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost však není synonymum pro slovo rovnost, jsou lidé, kteří si zasluhují diferencované zacházení, tudíž by nebylo spravedlivé, zacházet se všemi totožně. (Armstrong, 1999)

Jádrem této teorie tedy je, že účinnost motivace bude vyšší v případě, že se s motivovanými bude zacházet spravedlivě, a naopak dojde k demotivaci v případě nespravedlivého zacházení. Podle Adamse existují dva typy spravedlnosti: (Armstrong, 1999)

- **Distributivní spravedlnost** – jde o pocity jedinců, při jejich odměňování dle jejich přispění a v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost** – zda považují postupy organizace při hodnocení a povyšování pracovníků za spravedlivé. (Armstrong, 1999)

3.6.3.3 Teorie zesílených vjemů

Teorie amerického psychologa Burrhuse F. Skinnera nazývaná také stimulační teorie je založena na tom, že aktuální reakce na už známé nebo podobné situace, jsou do jisté míry následkem již dříve zažitých vjemů, dojmů a zkušeností. (Vodáček, a další, 2009) Jsou rozlišené čtyři postupy motivace. Pozitivní motivace, jež je stavěna na

pozitivních zkušenostech a vede tak jedince k opakování jednání, je prvním postupem. Dalším postupem je motivace negativní, která funguje na stejném principu jako motivace pozitivní s tím rozdílem, že po předešlých špatných zkušenostech, se jedinec vyvaruje jednání, které vedlo k trestu. Když manažer chce potlačit určité chování zaměstnance, projeví lhostejnost a ignoraci jeho snahy a výsledků, což je třetím postupem. Poslední postup se zabývá zabráněním nebezpečného, nežádoucího chování pomocí plně negativního trestání jedince. (Donnelly, a další, 1997)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika objektů výzkumu

- **Moneta Money Bank a.s.**

Původně GE Money Bank, je česká bankovní instituce, jež byla do roku 2016 součástí skupiny General Electric. Se svým milionem klientů a 160 pobočkami se jedná o čtvrtou největší banku v České republice. Svým klientům nabízí finanční služby jako půjčky, úvěry, hypotéky aj.

- **Česká spořitelna a.s.**

Banka s nejdelší tradicí na českém trhu se svými 4,5 miliony klienty a 438 pobočkami zastává první pozici v žebříčku největších bank v České republice. Od roku 2000 je součástí silné střeoevropské Skupiny Erste, která je jednou z největších poskytovatelů finančních služeb ve východní části EU. Česká spořitelna nabízí finanční služby v podobě půjček, úvěrů, hypoték aj.

- **Cybronet s.r.o.**

Mladá firma působí v České republice od roku 2019 a sídlí v Praze. Cybronet se specializuje na vytváření chytrých webových a mobilních aplikací jak pro start-upy, tak pro korporátní společnosti. Společnost nabízí také školení či konzultace v oblasti IT.

- **Finovo s.r.o.**

Společnost sídlí v Českých Budějovicích a působí od roku 2019. Finovo má přes 10000 klientů a spolupracuje se 70 partnery z řad bank, pojišťoven a investičních společností. Svým klientům nabízí finanční poradenství zahrnující důkladnou analýzu klientovo financí, aktuální průzkum trhu a následné odborné doporučení produktů, jako pojištění, hypotéka, úvěr aj.

- **Finanční institut s.r.o.**

Společnost sídlící v Praze a působící od roku 2013. Věnuje se finančnímu poradenství v oblastech pojištění, hypoték, investic a optimalizací nákladů. Finanční institut spolupracuje s většinou bank, pojišťoven a investičních společností na trhu.

4.2 Charakteristika jednotlivých manažerů

- **Manažer č. 1**

Ing. Irena Volavková

Již od roku 2011 zastává pozici manažerky obchodního týmu ve společnosti MONETA Money Bank. Vede tři pobočky, což konkrétně činí 16 podřízených, jejím úkolem je motivovat zaměstnance ke splnění obchodního plánu pro svou oblast (Lounsko).

- **Manažer č. 2**

Bc. Tomáš Winter

Vedoucí pozici zastává již od roku 2012, kdy do roku 2017 plnil funkci manažera obchodního týmu v České spořitelně, kde vedl tým bankéřů, se kterými pravidelně dosahovali nejlepších výsledků v rámci Banky. Momentálně zastává pozici oblastního ředitele tentýž společnosti, kde má pod sebou osm manažerů a společně se svými obchodníky vede klienty k prosperitě.

- **Manažer č. 3**

Matěj Kohoutek

Bývalý produktový manažer ve společnosti T-mobile a současný spolumajitel a CEO ve společnosti Cybronet s.r.o. (digitální agentura, vývoj mobilních, webových aplikací, marketing a design) a Sportongo s.r.o. (startup v oblasti sportu).

- **Manažer č. 4**

Ing. Marek Fučík

Plní funkci finančního specialisty a manažera ve společnosti Finovo. V této branži se pohybuje již od roku 2013 a náplní jeho práce je zajištění životního i neživotního pojištění, investic a úvěrů pro své klienty. Jako manažer vede momentálně tři poradkyně.

- **Manažer č. 5**

Filip Žák

Manažer ve společnosti Finanční institut, ve které má pod sebou 16 lidí. Tato firma se zabývá finančním poradenstvím a hlavním cílem je klientům nastavit finance tak, aby mohli prožít svůj život v prosperitě a hojnosti.

4.3 Řízené rozhovory s manažery

1. Co si představíte pod pojmem motivace a jaký má pro Vás význam?

Manažer č. 1: „Pod pojmem motivace si představím podporu svých lidí a taky, aby svou práci dělali rádi, dělali ji dobře a aby směřovala k cílům, které máme v organizaci nastavené. To znamená, že já je musím nějakým způsobem motivovat a vézt je tou správnou cestou, abychom stanovených cílů dosáhli, ale aby také věděli, proč to dělají, jaká je jejich odměna a jak za to budou ohodnoceni. Motivace má pro mě velký význam, jelikož kdyby lidé nebyli motivováni, každý by si dělal, co chce a nikdy by se cílů nedosáhlo.“

Manažer č. 2: „Veliký. Motivace nemusí být jen finanční, ale je to něco, díky čemu se těšíme do práce, díky čemu do práce vlastně jdeme. Pro někoho je to splátka hypotéky, pro někoho zodpovědnost vůči klientům, pro někoho sociální kontakt. Motivace je široký pojem a nutně nemusí souviset s penězi.“

Manažer č. 3: „Motivace je základním stavebním kamenem práce s lidmi. Mám zkušenosti s vedením týmů jak z korporátní společnosti, tak z menších, začínajících společností (vlastní podnikání). V obou typech společností se musí člověk přizpůsobit danému prostředí a nevyužívat jen příručky nebo doporučení. Motivace zaměstnanců, proč si vybrali danou profesní cestu, jsou různé, a proto je potřeba i motivační složku přizpůsobit. Může být velice variabilní podle jednotlivých členů v týmu. Pokud bych měl ale jednoduše odpovědět na otázku, tak motivace je pro mě nástroj, jakým způsobem dostat z člověka jeho nejlepší schopnosti a dovednosti.“

Manažer č. 4: „Motivace v práci pro mě představuje něco navíc nad mé klasické ohodnocení. Je to nástroj, jak dlouhodobě dosahovat vyšších a lepších výsledků. Zároveň pokud jde o veřejnou motivaci, vytváří tak zdravě soupeřivé prostředí mezi spolupracovníky.“

Manažer č. 5: „Motivaci chápu jako důležitou hybnou sílu, pomocí které lze dosáhnout vytouženého výsledku. Jsou dva druhy motivace. Vnitřní a vnější. Vnější je dočasná. Vnější vyprchá, protože je cizí. Vnitřní je trvalá, protože je osobní a vychází z našich vnitřních (osobních) představ.“

Souhrn: Všichni manažeri považují motivování zaměstnanců za velmi důležité, shodli se, že motivace je cestou k plnění cílů společnosti a zároveň nástroj, díky kterému zaměstnanci dosahují lepších výkonů a jsou při práci spokojeni.

2. Jaké motivační stimuly využíváte na své zaměstnance? Jak hodnotíte dopad motivačních stimulů na jejich výkonnost?

Manažer č. 1: „Za mě je největším motivačním stimulem pochvala zaměstnanců, vypíchnutí úspěchu, toho, co se podařilo, jak se jim to podařilo, to zaměstnance zaručeně nejlépe nakopává k lepším výkonům. Dalším motivačním stimulem, který mi pomáhá, je srovnání ve skupině. Mám skupinu šestnácti lidí a často posílám srovnání, jak si v rámci té skupiny jednotlivci vedou, motivuje je, když jsou vysoko a zároveň i to, když jsou dole a chtějí být lepší.“

Manažer č. 2: „Základním stimulem je jistota. Mít jistotu pracovního místa, zbytečně nevyhrožovat možností ztráty zaměstnání. Pak člověk podává skvělé výkony. Atmosféra na pracovišti je důležitá. Stejně tak odhadnout, jestli se člověk na danou práci hodí, jestli ho naplňuje. To je jeden ze základních předpokladů, aby byl motivovaný. Pro někoho je motivace mzda, pro někoho benefity. U nás se držíme zejména toho prvního.“

Manažer č. 3: „Jak jsem zmínil již v předešlé otázce, tak stimuly mají zásadní a nepostradatelný vliv na výkonnost jednotlivých členů v týmu. Záměrně spíše využívám termín člen týmu a ne zaměstnanec, jelikož z mých zkušeností zaznamenávám, že na straně zaměstnavatele, ani zaměstnanec není dobré, pokud mají v hlavě nastaveny pouze pracovní právní smýšlení „ty jsi zaměstnanec, tak koukej makat“ a „já jsem zaměstnanec, tak mě zajímá jen to, že každý měsíc platíš“.

Vždy je vhodný motivační stimul kombinovat z více složek. Tedy zjednodušeně, jak využíváte ve vašich otázkách „finanční/nefinanční“.

Finanční stimul potěší určitě každého. Každý chceme hezky bydlet, kvalitně se stravovat, chceme mít nějaké hezké zážitky a například cestovat. K tomu samozřejmě potřebujeme vydělat jistý finanční obnos, abychom tyto potřeby mohli uspokojovat a postarat se o rodinu. Snažím se sledovat kdo jak pracuje, například na jednotlivých projektech a podle toho je finančně odměnit. Pokud se firmě daří, mělo by se dařit i zaměstnancům, ne je vykořisťovat pro své blaho. I když je pro mě velice důležitý finanční stimul a měl by být samozřejmostí, tak ještě za důležitější považuji ten morální.“

Manažer č. 4: „U nás v kolektivu nejsme parta zaměstnanců, nýbrž OSVČ. Velmi záleží na jednotlivcích a na tom, jak mají nastavenou mysl a co je pro ně právě důležité. Používáme krátkodobé (měsíční) a dlouhodobé (kvartální, půlroční, roční) motivační

programy. Správná motivace dokáže udržet jednotlivce ve vyšším pracovním tempu klidně celé pololetí.“

Manažer č. 5: *„Používám otázky, které vedou k nalezení vnitřní motivace (jaké jsou mé touhy a cíle, co chci ...) a k uvědomění. Uvědomění, že pro získání jejich osobních cílů a představ je potřeba konat a mít výsledky. Vnitřní i vnější motivace má vliv na výkonnost. Vnější, třeba odměny, bonusy, motivační řeč nadřízeného atd. mají dočasný vliv. Vnitřní motivace je trvalá a je s člověkem neustále, ať je kdekoli a kdykoli, protože ji vytváří on sám.“*

Souhrn: Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že každý z manažerů pokládá za důležité odlišné stimuly. Většina se shoduje, že větší efektivitu mají nefinanční stimuly, vypichují morální ocenění, pocit jistoty, také zmiňují odlišnosti potřeb každého pracovníka a jak je důležité ke každému přistupovat individuálně. Manažer č. 5 dává přednost vnitřní motivaci a snaží se pracovníky navést k nalezení jejich vnitřních motivů.

3. Jak hodnotíte dopad finančních stimulů (mimo základní plat), které využívá Vaše organizace?

Manažer č. 1: *„Základním stimulem je samozřejmě mzda. Mimo to tu máme nastavený systém takzvaných incentív, které banka vyplácí jednou za kvartál, což znamená, že bankéř na incentivy pracuje tři měsíce a podle výsledku, jak jeho, tak týmu, pak ty incentivy dostává. Navíc tu fungují ještě odměny, které dávám já jako manažer a dávám je za plnění výkonu, zařazení zaměstnance v týmu a za dodržování předpisů podniku. Dále banka používá jako finanční stimuly tzv. soutěže (momentálně jich běží 5) většinou jsou orientovány na určitý produkt, který banka chce, aby se prodával, a za splnění pak zaměstnanec dostává finanční odměny nad rámec svého platu a incentív. Také tu funguje tzv. Liga mistrů, která bankéře umístěné do 80. místa (celkově je zaměstnaných cca 800 bankéřů) odmění opět finančně nad rámec základní mzdy. Myslím si, že finančních motivací mimo základní plat naše banka nabízí opravdu hodně a určitě se jedná o stimuly, které dokážou zaměstnance velmi dobře namotivovat k lepším výkonům a považuji je za důležité, avšak ne tak, jako stimuly nefinanční.“*

Manažer č. 2: *„Bonusová složka je pozitivní stimul. Zaměstnanec má ve svých rukách to, jakým způsobem bude ohodnocený. Motivace je spravedlivá a klade důraz na poradenství, tj. je spokojený jak zaměstnanec, tak klient i zaměstnavatel.“*

Manažer č. 3: „Finanční stimul je jistá forma odměny, která fyzicky ukážete zaměstnanci, že si vážíte jeho práce. V korporátní společnosti to bylo snadnější, jelikož má člověk za sebou silné finanční prostředí a je možno zaměstnance odměňovat pravidelně. Mimo základní plat jsme využívali roční bonus ve výši 15 % ročního platu (záleželo na splnění cílů společnosti). Dále jsem využíval projektové odměny. Pokud někdo na dokončeném projektu odvedl nadstandardní výkon, pak jsem mu udělil mimořádnou projektovou odměnu cca 15 % měsíčního platu.

Nyní mám vlastní společnosti, které zatím považuji za malé, nicméně rychle rostoucí. Zde nemáme takové jistoty a nemůžeme je nabídnout ani zaměstnancům, co se odměňování týká. Nemáme tedy jasně stanovené roční odměny, nebo kdy za jakou práci mimořádná odměna přijde. Nicméně pokud získáme dobrou zakázku a členové týmu na ní odvedou dobrou práci, pak jim dáváme finanční odměnu. Pokud bych měl porovnávat, tak výkony, které naši stávající zaměstnanci odvádějí, jsou lepší než výkony v týmech korporátní společnosti, kde měli větší finanční motivační jistoty (možná větší pohodlí).“

Manažer č. 4: „Mnohdy nejsou finanční stimuly ty nejvíce motivační. Je důležité zjistit napřímo, co přesně motivuje daného jednotlivce nebo skupinu. Za mě osobně jsou lepšími stimuly např. povýšení, odměnové akce, společné firemní dovolené atd.“

Manažer č. 5: „Finanční stimuly chápu jako zpestření práce, které nemají trvalý vliv (je to vnější motivace), a proto je potřeba je měnit, jinak jejich vliv vyprchá. Mnohem účinnější a vhodnější je motivace vnitřní.“

Souhrn: Všichni manažeři se shodují, že finanční stimuly jsou bonusovou složkou, která zaměstnance pozitivně ovlivní a může mít velký vliv na jeho motivaci. Zároveň ale zastávají názor, že nefinanční stimuly mají dlouhodobější účinek a také mnohem větší vliv na výkonnost pracovníků.

4. Jaký máte názor na praktikování negativní stimulace na své zaměstnance?

Manažer č. 1: „Negativní stimulaci používám jen v krajních případech, jen v minimální míře, a to v případě, kdy daný člověk nedělá, co má. Každý bankéř má nějaké povinnosti, které za svůj pracovní den musí splnit a pokud vidím, že tomu nevěnuje absolutně nic, tak využívám negativní stimulace.“

Manažer č. 2: „Negativní stimulaci neprojektuji. Jedná se o krátkodobé řešení.“

Manažer č. 3: „Negativní stimulaci praktikuji. Že mám rád přátelský kolektiv, to je lidem, kteří se mnou pracovali známo. Ale zároveň není dobré vyhýbat se kolizním situacím. Pokud nastane nějaký problém, vždy to řeším s člověkem, který je za to zodpovědný. Každý děláme chyby a chybami se učíme. Ale je potřeba upozornit a dát jasně najevo, že tento problém vnímáte a nejste s ním spokojeni. Pomohu najít řešení, ale následně očekávám, že člen týmu, případně s pomocí někoho jiného ten problém napraví.“

Manažer č. 4: „Mám osobní zkušenost s půlroční negativní motivací. Rovnou uvedu příklad. Stanovili jsme s vedoucím vyšší měsíční benchmark mého osobního výkonu a vynásobili šesti. Tento standart jsem musel splnit nikoli na pravidelné měsíční bázi, ale v součtu za půlrok. Jelikož mám strach z výšek, pokud bych nesplnil, vsadili jsme se o let balónem. Plus ještě k tomu bych zážitek musel uhradit. Celý půlrok mi to nebylo úplně příjemné, ale bylo to zároveň dostatečně motivující na to, splnit motivaci a vyhnout se tomu. Dle mého názoru může mít negativní stimulace i pozitivní výsledky.“

Manažer č. 5: „Negativní stimulace z mého pohledu nevede k uvědomění. Nepovažuji ji tedy za trvalou a takové stimulaci se vyhýbám. Nemohu ale říct, že jsem ji nikdy v nepromyšlené situaci a v návalu emocí nepoužil.“

Souhrn: Z těchto odpovědí lze vyzorovat, že na negativní stimulaci mají manažeři odlišné názory. Někteří negativní stimulaci zásadně nepraktikují, jelikož pro ně nemá dlouhodobý účinek, další ji praktikují jen v krajních případech a jiní se ji nebrání vůbec.

5. Jaký je Váš názor na udržování neformálních vztahů s podřízenými? Jaký má podle Vás vliv znalost osobní stránky a potřeb podřízeného na jeho stimulaci?

Manažer č. 1: „Tohle je z hlediska manažera velmi důležité. Jsou dvě roviny, jednou je znát ty lidi a jejich osobní příběhy, já mam konkrétně 16 podřízených a u každého se snažím znát rodinu, děti, koníčky atd. a pokaždé, kdy se s dotyčným na pobočce potkám, tak se ptám na novinky z osobního života. Druhá rovina jsou neformální setkání, kterých jsem zastáncem, ale za určitých mezí, které by se neměli překračovat.“

Manažer č. 2: „Jsem pro neformální vztah za dodržení předem stanovených pravidel. Tzn. mohu být s podřízenými kamarád, ale musíme vzájemně vědět, kde jsou hranice, které nepřekročíme. Pokud ano, upozornit na to. Podle mě (vím z vlastní zkušenosti) má toto výrazný vliv na pozitivní stimulaci podřízených.“

Manažer č. 3: „Jsem zastáncem neformálních vztahů, které dle mých zkušeností nemají negativní vliv na pracovní stránku, nebo na ztrátu autority. Dobrý manažer má přirozenou autoritu tím, jaký je leader, jak dokáže vést tým a jak umí pracovat s lidmi. To že máte dobrý neformální vztah na pracovišti, všichni si tykáte, jen může pomoci rozbourat bariéru a dává nám přesvědčení, že jsme všichni na stejné lodi a jdeme za stejným cílem. Ano, potkal jsme se i s tím, že někdo pojal neformální vztah špatně a měl pocit, že si vlastně může dělat co chce a lehce toho zneužíval, ale i to se dá včasné podchytit a vyjasnit při vzájemné komunikaci.“

Manažer č. 4: „Za mě jeden z nejdůležitějších faktorů zdravého fungování firmy. Nejen ve vztahu vedoucí – podřízený. Důležité je, aby se znali pracovníci po osobní stránce i mezi sebou.“

Manažer č. 5: „Udržování neformálních vztahů s nejbližšími kolegy, spolupracovníky (zaměstnanci) považuji za klíčový faktor vedoucí ke kvalitě vztahů a komunikaci na pracovišti. Znalost osobní stránky má tedy zásadní vliv na stimulaci podřízeného i nadřízeného.“

Souhrn: Dle těchto odpovědí každý z manažerů považuje udržování neformálních vztahů s pracovníky za velmi důležitý faktor dobře fungující společnosti, je ale stěžejní nastavit si určité meze, které se nesmí překračovat. Co se týče znalosti osobní stránky zaměstnanců, má určitě pozitivní vliv na stimulaci pracovníků.

6. Jsou podle Vás důležité dobré vztahy mezi pracovníky? Odůvodněte prosím.

Manažer č. 1: „Ano, je to velmi důležité. Snažím se hlídat, aby na pobočce nebyly konflikty, jelikož jakmile nějaký konflikt vznikne, má to vliv na výkony zaměstnanců. Pokud k nějakému konfliktu dojde, snažím se hledat jeho řešení, aby se výkon ustálil a lidi se dostali do své komfortní roviny.“

Manažer č. 2: „Bezpochyby ano. Lépe se pracuje, tým dokáže mnohem více, pokud drží spolu. Je to jeden ze základních podmínek úspěchu. Toto je třeba z manažerské úrovně podporovat a udržovat.“

Manažer č. 3: „Ano, určitě jsou velmi důležité. Vezměte si, že v pracovním kolektivu mnohdy přes týden trávíte více času než se svojí rodinou. Proto je důležité, jaké jsou vztahy na pracovišti. Zaměstnanec si ovšem často předem nemůže vybrat jaké spolupracovníky bude mít na pracovišti. V této oblasti jsem v dobách, kdy jsem pracoval

v korporátní společnosti úzce spolupracoval s HR oddělením, kde jsem neřešil pouze vhodnost kandidáta na pracovní pozici, ale jakým způsobem zapadne do našeho týmu. Zapojovali jsme i spolupráci s mým kamarádem, který vlastní společnost Egodiagram. Mají metodu, které pomáhá odhalit a porozumět tomu, jak vnitřní nastavení lidí ovlivňuje jejich myšlení a jednání. Pokud máte takto zmapovaný celý tým, tak můžete lépe usuzovat, jak spolu budou jednotliví členové vycházet a jak se budou doplňovat.

Nyní v tomto pokračujeme i v mé vlastní společnosti, kde je ale snadnější udržet dobré vztahy a dobrý kolektiv. Vztahy jsou tu osobnější.“

Manažer č. 4: *„Pokud jsou dobré vztahy mezi pracovníky, bude vládnout na pracovišti dobrá atmosféra. Lidé pak chodí do práce s úsměvem na tváři a pomáhají si mezi sebou. Kolektiv je jedním ze třech základních faktorů spokojenosti pracovníka. Mezi další patří adekvátní finanční ohodnocení a požitek z výsledku práce (hlubší význam/smysl).“*

Manažer č. 5: *„Kvalitní vztahy jsou klíčovým faktorem každé firmy. Spokojenost, oddanost, komunikace, radost z práce je přímo úměrná kvalitě vztahů.“*

Souhrn: V tomto případě se manažeři shodují, že vztahy a atmosféra mezi pracovníky mají velký vliv na jejich výkonost, a tak se snaží udržovat pořádek a dobrou náladu na pracovišti.

7. Pořádá Vaše organizace firemní akce a aktivity? Považujete je za dobrý prostředek k utužování vztahů mezi pracovníky? Odůvodněte prosím.

Manažer č. 1: *„Ano pořádá, když tedy nebereme v potaz současnou koronavirovou situaci. Pořádáme jak týmové setkání, tak v rámci celé banky, také setkání vedoucích poboček aj. Banka tyto prostředky využívá ve velkém a zároveň pomocí těchto akcí vyzdvihává ty lidi, kteří si vedou dobře a je to pro ně určitá forma poděkování.“*

Manažer č. 2: *„Ano. Pravidelně. Vánoční večírky, neformální setkání v průběhu roku. Toto má zásadní vliv na udržení dobrých vztahů mezi pracovníky. Lidé jsou v kontaktu, zajímají se o sebe, i když třeba nejsou ze stejné pobočky nebo týmu.“*

Manažer č. 3: *„Ano pořádal jsem v korporátní společnosti i ve vlastním podnikání nyní. Vždy když byla vhodná příležitost. To znamená třeba po dokončení důležitého projektu, nebo když byla nějaká významná událost. Je to příjemné, když můžete například po náročném projektu uvolnit atmosféru, pobavit se v neformálním prostředí s nadhledem*

a humorem. Je důležité najít příležitosti, kdy oslavit, nebo zakončit etapu. Dále je důležité občas vyměnit prostředí a vyrazit na teambuilding na pár dní. Ovšem jsme zastáncem toho, že tyto akce jsou dobrovolné, nejsou povinné. Déle nejsem zastáncem pořádání těchto akcí častěji, než je zdrávo. Jak jsem zmínil již výše, v práci trávíme času opravdu hodně a nepotřebuji nabourávat soukromí život zaměstnancům nadměrným počtem těchto akcí. Pokud spolu jednotliví členové týmu dobře vycházejí, často nápady na takové akce vycházejí z jejich iniciativy.“

Manažer č. 4: *„Firemní akce máme jednou ročně firemní dovolenou v ČR a firemní večírek. Pro nejlepší pracovníky je pravidelně přichystaná pak další společná zahraniční dovolená. Podle mého je to nejlepší nástroj na utužování vztahů na pracovišti.“*

Manažer č. 5: *„Ano pořádá. Je to perfektní prostředek k utužování vztahů v případě, že je akce doprovázená rozvojovými aktivitami. Lidé se při takových aktivitách otevírají, poznávají, učí komunikovat, sdílí emoce atd.“*

Souhrn: Odpovědi dotázaných manažerů potvrzují, že firemní akce a aktivity jsou dobrým prostředkem k utužování vztahů mezi pracovníky. Někteří manažeři vyzdvihují i akce pro úspěšné pracovníky, jako formu poděkování za jejich výkony.

8. Pokud podřízený neodvede práci podle Vašich očekávání, jakým způsobem ho penalizujete?

Manažer č. 1: *„Nemám možnost finanční penalizace. Jedině u pokladních, které mají na starost nějaký obnos peněz a pokud dojde k chybě, kdy pak hotovost chybí, mohu jim určitým způsobem krátit odměny. Jinak pro mě jedinou možností je využívat negativní stimulaci, a pokud i tak podřízený nedělá svou práci, jak má, ve svém týmu ho mít nechci.“*

Manažer č. 2: *„Pozitivní motivací. Zjistíme, proč se člověku nedaří. Je potřeba zjistit, jestli neřeší nějaký osobní problém. Podíváme se na to, jestli se jedná o postoj nebo jestli tomu dotyčnému chybí kompetence a podle toho k situaci přistupujeme.“*

Manažer č. 3: *„Finančně nepenalizuji. Spíše s ním pak řeším, co udělat nebo nastavit jinak, aby se to neopakovalo a zlepšit odvedenou práci. Pokud je to dlouhodobý stav, pak nemá cenu, abychom byli součástí jednoho týmu.“*

Manažer č. 4: *„Řeším domluvou a upozorněním. Spíš se ho to budeme snažit naučit dělat tak, aby se tak nedělo. Pokud by se ale problém opakoval, asi bychom mu snížili kompetence.“*

Manažer č. 5: „Nejsem zastávce penalizací. Je to negativní vnější forma motivace, která vede k negativnímu jednání. Dostane na svou práci zpětnou vazbu. Kvalitní zpětná vazba je o vysvětlení, co může dotyčný dělat lépe, jak to má dělat a co mu to přinese. Je potřeba, aby si uvědomil, co jeho jednání způsobuje. Pokud si dotyčný své jednání neuvědomí a nedovádí práci dle očekávání opakovaně, je potřeba, aby byl takový pracovní poměr ukončen.“

Souhrn: Nikdo z dotázaných manažerů nepraktikuje finanční penalizaci. Někteří manažeři se shodují, že je důležité zjistit příčinu zaměstnancovo chování a dle toho pak k řešení situace přistupují. Manažeři upřednostňují domluvu a snaží se najít způsoby, které pracovníka povedou k požadovanému pracovnímu výkonu. Jedná-li se však o opakované a dlouhodobé nežádoucí chování, řešením je ukončení pracovního poměru zaměstnance.

9. Jaký názor máte na morální oceňování pracovníků? Praktikujete morální ocenění pracovníků za odvedený pracovní výkon?

Manažer č. 1: „Určitě, jak jsem už zmínila, pochvala je jednou z nejefektivnějších stimulů. Občas se mi stává, že pokud nechválím dostatečně, tak si o určitou morální podporu pracovníci sami říkají. Lidi musí slyšet, že jsou v něčem dobří, že se jim něco povedlo.“

Manažer č. 2: „Ano, pravidelně. Ne vždy je finanční ohodnocení top. Naopak, jsem rád, když moji lidé, že si všímám jejich úspěchů a jsou potěšeni, když jim to dám v pár větách najevo.“

Manažer č. 3: „Pro mě je morální stimul nejdůležitější složkou. Je potřeba s členy týmu komunikovat. To že mu přijde finanční odměna za projekt na účet je sice hezké, ale je důležitější si s ním v takovém případě sednout a řekl mu co se vám líbilo, co by se dalo třeba zlepši a poděkovat mu za jeho práci. Nefinanční stimul je pro mě práce s jednotlivci. Nalézání a optimalizace jejich potenciálu, přinášet jim tvůrčí činnosti, stanovení cílů a strategie. Peníze jsou hezké, ale každý si rád přijde potřebný a dobrý v tom v co dělá. Proto mám rád otevřenou komunikaci s členy týmu a snažit se je dostat do stavu, kde se cítí užiteční. Pokud si do týmu hledám nové lidi, pak z toho důvodu, že jsou to odborníci, kteří na danou pozici patří a jdou nám pomoci. Mají mou plnou podporu a na nich nechávám i plnou odpovědnost za svěřený úkol. Toto myšlení se snažím přenášet i na ně, aby cítili, že důvěru mají. Pak jsou i výkony jednotlivých členů lepší. Pokud příliš kontrolujete

a nedáváte volné pole působnosti jejich kvalitám, tak se uzavírají jen na nejnужnější potřebnou činnost. Uzavřou se v myšlení „proč bych dělal víc, když za to stejně neodpovídám – je mi to jedno.“

K tomu všemu se vždy snažím o rozvoj zaměstnanců. Zajímám se o to, co by jim pomohlo k jejich růstu a aby se cítili lépe. Pokud potřebují nějaké školení, rád ho zařídím. Není to jen bonus pro jednotlivce, ale pro celý tým.

Jednou za 14 dní máme také s týmem retrospektivu, kde si vyhodnocujeme předešlé dny. Probíráme, co se povedlo, co se nepovedlo a co můžeme zlepšit. Každý z týmu tedy může někoho pochválit, nebo přímo my jako vedení společnosti děkujeme za odvedenou práci. Takové hodinové zastavení a zhodnocení jednou za 14 dní je velice přínosné a konstruktivní. Odbourává možné napětí a motivuje.“

Manažer č. 4: *„Vyhlásování výsledků a slovní pochvala před celým týmem může pro někoho, kdo hledá v práci uznání, znamenat více než finanční ohodnocení. Proto si myslím, že i toto je správný způsob vedoucího, jak ocenit svého pracovníka za dobrý výsledek.“*

Manažer č. 5: *„Morální ocenění má velký význam v případě, že je opodstatněné a upřímné. Zvyšuje kvalitu vztahů, důvěru, oddanost a pocit, že odvedená práce má smysl.“*

Souhrn: Morální oceňování pracovníků je pro manažery nejdůležitějším a nejefektivnějším stimulem, který zaměstnancům dodá pocit užitečnosti, důvěry a pomůže jim najít smysl jejich práce.

10. Jaký je Váš názor na motivační teorie a jejich užití v praxi?

Manažer č. 1: *„Tak Maslowa teorie je jasná, přes základní potřeby jedince nejede vlak. Ale myslím si, že hořejšek pyramidy potřeb, má řada lidí zpřeházený. Teorii, kterou v praxi opravdu využívám je teorie „Cukr a bič“, cukr je pro mě ta pochvala a bič je zdůraznění toho, že pokud nebudeš dělat to, co máš, tak to není v pořádku a nastane problém.“*

Manažer č. 2: *„Každý člověk je osobnost. Přistupuji k tomu pomocí zdravého rozumu.“*

Manažer č. 3: *„Motivační teorie vycházejí z empirických výzkumů a teorií a mohou nám dát určitě jistý souhrn, jak za jistých okolností tyto teorie mohou fungovat. Rád se v této oblasti vzdělávám, ale promítám je do praxe ve vlastní formě a snažím se je vždy*

přizpůsobit našim podmínkám. Dle mého názoru si nemůže dobrý manažer myslet, že aplikace motivačních teorií z knih z něj dělá dobrého manažera. Dobrý manažer by měl využít své znalosti, ale vycházet také z daného prostředí a situace.“

Manažer č. 4: *„Motivační teorie si vymýšlíme sami. Děláme práci tak, jak je příjemná nám. Neomezujeme se v ničem, a to nás baví.“*

Manažer č. 5: *„Pokud uplatňuji jakoukoli teorii, měl bych znát na čem je založená, proč funguje a co může konkrétně mému týmu nebo firmě přinést. Neuplatňuji žádnou teorii, ale uvědomuji si, co je moje role ve vedení lidí a dle mé role konám.“*

Souhrn: Pouze jeden z pěti manažerů využívá motivační teorii v praxi, a to konkrétně teorii „Cukr a bič“. Ostatní dotázaní upřednostňují tvoření vlastních teorií, konají dle vlastního uvážení a přizpůsobují teorie podmínkám jejich společnosti.

11. Považujete za důležité vzdělávání manažerů v oblasti vedení lidí? Znáte možnosti vzdělávání a využíváte jich?

Manažer č. 1: *„Určitě vzdělávání prostřednictvím různých seminářů a kurzů je důležité, pravdou ale je, že si z nich vždy odnesu jen to, co chci. Řada věcí je hodně teoretických a nejdou pak převést do praxe. My takové kurzy v rámci banky míváme často. Za mě ale tím nejdůležitějším a neúčinnějším vzdělávacím nástrojem v oblasti vedení lidí je praxe. Tuto práci dělám přes 6 let a jsem si vědoma svých začátečnických chyb, nevěděla jsem, jak řešit různé situace, teď už cítím, že jsem o kus dál. Prošlo mi pod rukama tolik lidí, řešila jsem nespočet situací a nejdůležitější je, se z každé té nové zkušenosti poučit. Dokážu rozlišit, zda jsem svou práci v určitém okamžiku odvedla dobře, nebo bych do příště měla něco vylepšit.“*

Manažer č. 2: *„Určitě ano. Využívám především motivaci založenou na jejich svobodné vůli. Tzn. doporučuji jim literaturu, ať už tu, o které jsem slyšel nebo kterou jsem sám vyzkoušel.“*

Manažer č. 3: *„Ano, každý na své pozici by se měl vzdělávat a hledat inspiraci. Rád se posouvám výš a čerpám od zkušenějších. Nyní například zrovna čtu knihu Pozitivní leader od Jana Muhlfeita.“*

Setkávám se s manažery z jiných firem a vyměňujeme si zkušenosti, nebo navštěvují různé workshopy. Ve svém volném čase se vzdělávám na internetu. Využil jsem také nějaké

školení, ale mnohé z nich pro mě bylo zklamání, jelikož se jednalo o pouhou teorii bez praxe.“

Manažer č. 4: „Pro manažery máme připraven dvojitý vzdělávací program od těch nejlepších v oboru. Na program jsou vyhrazeny příspěvky z firemního rozpočtu. Zároveň nabádáme manažery, číst knihy na toto téma. To už každý ale musí dle svého.“

Manažer č. 5: „Manažer by si měl uvědomovat svou roli a vzdělávat se především sám. Firma by měla manažerům jít ve vzdělávání určitě naproti a manažery ve vzdělávání podporovat.“

Souhrn: Ohledně vzdělávání manažerů v oblasti vedení lidí se manažeři shodují v názoru, že jej považují za důležité a jejich organizace jim tyto příležitosti umožňují. Je ale důležité, aby si každý našel formu vzdělávání, která vyhovuje právě jemu.

12. Z pohledu podřízeného zaměstnance, co by Vás motivovalo k vyšší pracovní výkonnosti?

Manažer č. 1: „I já jsem podřízený, mám svou manažerku a uvědomuji si věci, které mě od ní bolí, nebo nesedí a co by mi v tu chvíli pomohlo. Jsem na tom stejně, jak moji podřízení a jedním z největších motivátorů je pro mě pochvala, ráda slyším, když se mi něco povede. Co nemám ráda je, když nás společně s dalšími manažery hází tzv. do jednoho pytle a jsme kázáni za něco, co není chyba všech. Z toho se i sama poučuji a vždy se snažím vyzdvihnout ty dobré a na ty, co chybují se zaměřit zvlášť.“

Manažer č. 2: „Zájem od nadřízeného.“

Manažer č. 3: „Já to mám nastavené tak, že mě motivuje výsledek. Tedy jestli to, na čem dělám, má nějaký hlubší smysl. Zda vytvářím nějakou hodnotu. Když jsem byl zaměstnanec, tak jsem rád viděl jasný výhled, jasný cíl, kde chceme být. A nejvíce mě motivovalo, když si ve firmě všimli mé dobře odvedené práce a přišlo uznání, klidně i bez finanční odměny.“

Manažer č. 4: „Povýšení a získání více kompetencí.“

Manažer č. 5: „Vědět, že jsem s firmou a lidmi ve firmě na stejné cestě, že společnými aktivitami dosáhneme toho, co v životě chceme.“

Souhrn: Faktory motivující zaměstnance k lepším pracovním výkonům vidí každý z manažerů nepatrně jinak. Pro někoho je to pochvala, zájem nadřízeného, pro někoho povýšení, anebo jasná vidina a cesta k určitému cíli.

13. Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít správný manažer?

Manažer č. 1: „Než přejdu k vlastnostem, zmíním, co mě naučilo, jak tuhle práci dělat a jak ji naopak nedělat. Když jsem nastoupila do banky, měla jsem nad sebou dva a půl roku vedoucí, která pro mě byla tou nejlepší školou v tom, jak lidi nevést. Dokázala mě utlačovat takovým způsobem, že jsem si řekla, jak přesně tuto práci dělat nechci. Jedna z vlastností, kterou by správný manažer měl mít, je lidskost, být navázán na lidi, nebýt zlý v oblasti osobních situací. Pro příklad, já jsem se nemohla účastnit vánoční besídky svých malých dětí. V životě bych tohle svým lidem neudělala, neodepřela bych jim pro ně osobně důležité věci. Další důležitou vlastností je vzdělanost, vždy musí mít manažer trochu navrch oproti svým podřízeným.“

Manažer č. 2: „Empatii, spravedlivost, ochotu, smysl pro týmovost, schopnost umět se rozhodnout. Měl by mít nadhled.“

Manažer č. 3: „Dobrý manažer by měl mít jasnou vizi, kterou dokáže předat svému týmu. Měl by umět naslouchat názorům v týmu a přetavovat jednotlivé myšlenky do jasné a ucelené strategie. Dobrý manažer musí umět vyhodnotit velké množství informací a umět se rozhodnout. Vždy by měl stát za svým týmem a výsledky prezentovat za tým s plnou odpovědností. Musí umět rozvíjet tým a posouvat ho výš.“

Manažer č. 4: „Být správným vůdcem jak na pracovišti, tak mimo něj. Měl by být soutěživý a zároveň si udržet lidský přístup.“

Manažer č. 5: „Uvědomovat si, že má zodpovědnost za výkon jednotlivců a celého týmu. Jít příkladem. Zajistit jasnou komunikaci. Pracovat na kvalitě vztahů v týmu. Zajistit růst lidí v týmu. Umět dávat zpětnou vazbu. Věřit v potenciál jednotlivců a týmu.“

Souhrn: Důležitou vlastností, na které se manažeři shodli, je lidskost, je potřeba, aby měl každý manažer sociální citění a empatii. Také je stěžejní jít svým podřízeným příkladem, rozvíjet svůj tým, věřit v něj a naslouchat mu. V neposlední řadě by se měl manažer umět rychle a efektivně rozhodovat.

14. Co je podle Vás nejtěžší na vedení lidí? Proč?

Manažer č. 1: „Přebírání odpovědnosti. Musím řešit věci, které by měli zvládnout sami. Například v současné situaci mi volají pozdě večer s tím, že mají teplotu, co mají dělat. Jsou to věci, které mě osobně pak unavují a vysávají.“

Manažer č. 2: „Udržet je motivované, spokojené. Výsledky se dají zajistit snadno, ale udržet přitom zaměstnance spokojené, je umění.“

Manažer č. 3: „Nejtěžší je být dobrým leaderem. Zasloužit si přirozený respekt, aby vás tým následoval. Pokud se tohle někomu nedaří, pak dělá tu chybu, že si snaží respekt vynutit pouze direktivním přístupem a posílit své ego. To pak začíná být vše špatně.“

Manažer č. 4: „Umět naslouchat a mít dostatek empatie pro každého z nich. Chápat, že něco, co je pro mě samozřejmostí, to pro ostatní tak být vůbec nemusí. Zároveň jít příkladem, mít pozitivně nastavenou mysl každý den. A zejména, aby to, co dělají, bylo přesně tím, co chtějí dělat.“

Manažer č. 5: „Uvědomění si, co je rolí manažera. Kdo mám jako manažer být, jak se mám chovat, jednat, co mám zajistit.“

Souhrn: Nejtěžší na vedení lidí je podle manažerů získat si respekt, být dobrým vůdcem a zároveň zapojit empatii a být tolerantní. Problémem může být udržet zaměstnance spokojené a motivované.

5 Shrnutí a vyhodnocení výsledků

Cílem vlastní práce bylo zjistit smysl motivačních procesů při vedení lidí a kladení si otázek, jaké motivační stimuly jsou uplatňovány jednotlivými manažery a zda jisté motivační prvky přispívají k efektivitě pracovních výkonů na pracovišti. Na základě provedených řízených rozhovorů a získaných dat lze konstatovat, jaký význam vybraní manažeři přikládají motivaci. Dále pak jaké druhy stimulace využívají, aby byla udržena vysoká úroveň motivace, a také jakým způsobem zabezpečují stabilní vysokou výkonnost pracovního týmu.

V každé správné organizaci jsou stanoveny určité cíle. Manažeři se shodují, že motivace je jedním z nejdůležitějších prostředků vedoucích k jejich plnění. Motivace aktivuje pracovníky k podávání kvalitnějších výkonů a dosahování lepších výsledků. Zároveň manažeři během spolupráce poukázali na to, že je důležité přistupovat ke každému podřízenému pracovníkovi individuálně. Důvody, proč si jednotlivci zvolili jistou profesní cestu, jsou různé a každý z nich tedy má i jinou motivaci.

Většina oslovených manažerů upřednostňuje nehmotné stimuly a považují je za efektivnější. Osvědčila se jim velká řada stimulů jako pochvala, vypíchnutí úspěchu, osobní uznání, jež mají na pracovníky mnohem větší vliv než stimuly finanční. Velkou roli hraje také jistota pracovního místa, kdy se člověk nemusí bát o jeho ztrátu a nepracuje pod případnými výhrůzkami. Pro manažera č. 5 je nejdůležitější nalézt vlastní vnitřní motivaci, jelikož tu pak člověk vnímá neustále, a proto je klíčové lidi pobízet, aby svou vnitřní motivaci našli. Názory na morální oceňování pracovníků jsou veskrze kladné, přičemž někteří manažeři jej považují za vůbec nejefektivnější způsob motivace. Lidé potřebují slyšet, že jsou v něčem dobří, a ocení tak každou pozitivní zpětnou vazbu na své výkony. Také je důležité, aby pracovníci měli plnou podporu manažera, který jim nechá veškerou odpovědnost za svěřené úkoly, důvěra v jejich schopnosti je významný pohon na cestě k lepším pracovním výkonům.

Každopádně i přes větší účinnost nehmotných stimulů je potřeba kombinovat je se stimuly hmotnými. Každý si přeje mít určitou životní úroveň, komfortně bydlet, kvalitně se stravovat či cestovat, k čemuž je zapotřebí jisté finanční ohodnocení.

Na to navazuje otázka týkající se finančních stimulů, kde se manažeři shodují na názoru, že finanční stimuly představují bonusovou složku, která má na pracovníky

značný vliv, avšak ne dlouhodobý. U finančních stimulů je výhodou, že pracovník má v určité míře ve svých vlastních rukách to, jakým způsobem bude ohodnocen, tedy alespoň v určitých podnicích. Prostřednictvím finančních odměn lze zaměstnanci reálně ukázat, jak si je váženo jeho práce.

Názory manažerů na negativní stimulaci se liší. Někteří ji nepracují vůbec, jelikož podle nich představuje pouze krátkodobé řešení. Další ji využívají jen v krajních případech, kdy zaměstnanci věnují práci minimální pozornost a na manažera už pak mohou působit emoce a jedná v afektu. Pro někoho je ale negativní stimulace efektivním a nepostradatelným nástrojem. Pokud je potřeba, není důvod se jí vyhýbat a může přinést dokonce i pozitivní výsledky.

Způsob, jakým manažeři penalizují své podřízené při nežádoucím pracovním chování, je různý. Manažer č. 1 využívá právě negativní stimulaci, a nevede-li ani tato ke změnám, je třeba pracovní poměr ukončit. Oproti tomu manažer č. 2 tyto situace řeší opačně, tedy pozitivní motivací. Tento manažer projevuje zájem o podřízeného, snaží se zjistit příčinu problému a podle toho pak k situaci přistupuje. Ostatní manažeři preferují domluvu s pracovníkem, kdy se snaží společně najít nejvhodnější řešení problému. Důležité je uvědomění pracovníka, co jeho chování způsobuje a vůle toto změnit.

Nedílnou součástí manažerské práce je sledování atmosféry na pracovišti. Dobré vztahy mezi pracovníky jsou klíčovým faktorem vedoucím k prosperitě podniku či naopak, což platí také mezi manažery a podřízenými pracovníky. Manažeři považují neformální vztahy s pracovníky za velmi důležité, zdůrazňují však, že není dobré, aby takové vztahy překračovaly jisté meze. Pro fungování společnosti je stěžejní, aby si manažer zachoval svou autoritu, její narušení totiž může mít negativní vliv na plnění úkolů podřízených. Faktem je, že v pracovním kolektivu lidé mnohdy tráví více času než doma, a proto je důležité udržovat dobrou atmosféru mezi pracovníky. Dobré vztahy mezi pracovníky se manažeři snaží upevňovat prostřednictvím týmových setkání, večírků, teambuildingových akcí apod. Není však přínosné nabourávat soukromé životy zaměstnanců nadměrným počtem těchto akcí.

Povědomí o motivačních teoriích manažeři mají, avšak v praxi je až na manažera č. 1 vědomě nevyužívají, případně je nevyužívají přímo. Manažer č. 1 využívá teorii „Cukr a bič“, přičemž cukrem je myšlena pochvala a bičem pak určité upozornění nebo trest za špatně odvedenou práci. Pro ostatní manažery tyto teorie mohou být určitým návodem

a pomůckou, ale nejsou dostačující k vystihnutí veškerých aspektů motivace a vedení lidí. Proto si tvoří vlastní teorie a těmi existujícími se spíše inspirojí.

Vzdělávání manažerů je mezi dotázanými velmi žádané a považují jej za důležité. Nutno podotknout, že potřeba vzdělávat se musí vycházet „zevnitř“. Manažeři si častokrát nové znalosti hledají sami prostřednictvím internetu a knih, také využívají podnikové školící a vzdělávací systémy, semináře a různé kurzy. Některé takové prostředky určené ke vzdělávání však mohou být přehnaně teoretické a v praxi těžko použitelné. Jeden z manažerů považuje za nejúčinnější vzdělávání právě praxi. Důležité je umět se poučit z chyb a řešit situace dle předešlých pozitivních zkušeností.

V otázce: „Co by manažery motivovalo v pozici podřízeného“, byly odpovědi různorodé. Pro manažera č. 1 je to především pochvala, manažer č. 2 zase potřebuje zájem nadřízeného, pro manažera č. 3 je důležitá smysluplnost práce, možnost hmatatelně či vizuálně vidět výsledky své práce a její přínos pro společnost. Pochopitelně v odpovědích zazněla i touha po kariérním růstu, možnost povýšení či získání více kompetencí. Dále je velkým motivátorem možnost pomocí práce dosahovat svých osobních životních cílů.

Podle dotázaných by správnému manažerovi neměla chybět lidskost, empatie a ochota. Je důležité, aby se podřízení cítili komfortně a nezapomínalo se na jejich lidskou stránku. Každý manažer řeší nespočet situací, při kterých se musí umět rychle a efektivně rozhodovat. Bez toho není možné tuto funkci zastávat. Dále manažerovi nesmí chybět smysl pro spravedlnost a týmovost. Měl by stát za svým týmem, věřit v potenciál jednotlivců a jít jim příkladem.

Závěrečná otázka byla věnována tomu, co je pro manažery na vedení lidí nejtěžší. Dotázaní manažeři se shodli na tom, že nejtěžší je být dobrým vůdcem, který si získá přirozený respekt a udrží svůj tým motivovaný a spokojený. Náročné může být i přebírání odpovědnosti. Manažer často musí řešit situace za své podřízené, které by přitom měli být schopni vyřešit sami. Zároveň je těžké umět naslouchat svým podřízeným, být empatický a vždy si udržet pozitivně nastavenou mysl.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se věnuje tématu manažerské stimulace pracovního chování zaměstnanců. Cílem bylo odhalit, jakým způsobem manažerské aktivity ovlivňují pracovní chování zaměstnanců a jaký postoj zastávají oslovení manažeři vůči motivování a stimulování jejich podřízených.

Motivace není lidskou vlastností, ale konkrétním efektem určitého procesu. Jedná se o jakousi hybnou sílu chování každého jedince. V oblasti vedení lidí jde o důležitou manažerskou dovednost, která by rozhodně neměla žádnému vedoucímu pracovníkovi chybět. Situace dnešní doby a konkurenční prostředí vyžaduje po manažerech, aby motivování svých zaměstnanců věnovali značné úsilí, jelikož bez správné motivace dochází k problému stereotypního zaměstnání a vykonané činnosti pracovníků nekorespondují s žádanými výkony a nepostačují tak k dosažení stanovených cílů organizace. Zaměstnanci musí být tak zvané aktivováni k podávání těch nejlepších výkonů a k plnění vytyčených cílů. Stejný názor zastávají i respondenti, se kterými byl uskutečněn řízený rozhovor. Slučují se s teoretickými východisky této práce a zdůrazňují důležitost jednotlivých motivačních stimulů při vedení lidí.

Většina manažerů své zaměstnance motivuje tak, jak by si oni sami přáli být motivováni. Nejčastěji se jedná o nehmotné stimuly. V takových případech jsou pracovníci motivováni, mají-li pocit užitečnosti a jsou-li chváleni a oceňováni za své pracovní výkony. Manažeři zmiňují i důležitost vhodné kombinace vnějších stimulů a vnitřní motivace, která má na zaměstnance dlouhodobý účinek a může jim pomoci k dosahování lepších výkonů. Stěžejní je udržovat si lidský přístup ke svým pracovníkům. Manažeři, kteří mají zájem o své zaměstnance a komunikují s nimi, jsou pak v praxi velmi efektivní a stávají se dobrými vůdci. Na dobrou atmosféru v práci má vliv především morální oceňování, ale také zlepšování vztahů pomocí různých firemních akcí.

Na základě údajů zjištěných během řízených rozhovorů byl získán značný počet užitečných informací o dané problematice a také spousta cenných rad, jak být správným vedoucím pracovníkem a jak efektivně vést svěřené jedince. Dle manažerů jsou nejdůležitějšími prvky motivace ocenění práce zaměstnanců, jistota pracovního místa, dobrá atmosféra na pracovišti a v neposlední řadě finanční ohodnocení. Spojení těchto složek vede ke spokojenosti pracovníků a zvýšení jejich pracovní výkonnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

Bedrnová, Eva a Nový, Ivan. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

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

Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

Donnelly, James H., Gibson, James L. a Ivancevich, John M. 1997. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Nakonečný, Milan. 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

Niermeyer, Rainer a Seyffert, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

Plamínek, Jiří. 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Růžička, Jiří a Drázká, Eva. 1992. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Veber, Jaromír. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi.* 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Wehrich, Heinz a Knootz, Harold. 1998. *Management.* Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

8 Přílohy

Příloha A	Otázky k rozhovoru	59
-----------	--------------------------	----

Příloha A Otázky k rozhovoru

- 1) Co si představíte pod pojmem motivace a jaký má pro Vás význam?
- 2) Jaké motivační stimuly využíváte na své zaměstnance? Jak hodnotíte dopad motivačních stimulů na jejich výkonnost?
- 3) Jak hodnotíte dopad finančních stimulů (mimo základní plat), které využívá Vaše organizace?
- 4) Jaký máte názor na praktikování negativní stimulace na své zaměstnance?
- 5) Jaký je Váš názor na udržování neformálních vztahů s podřízenými? Jaký má podle Vás vliv znalost osobní stránky a potřeb podřízeného na jeho stimulaci?
- 6) Jsou podle Vás důležité dobré vztahy mezi pracovníky? Odůvodněte prosím.
- 7) Pořádá Vaše organizace firemní akce a aktivity? Považujete je za dobrý prostředek k utužování vztahů mezi pracovníky? Odůvodněte prosím.
- 8) Pokud podřízený neodvede práci podle Vašich očekávání, jakým způsobem ho penalizujete?
- 9) Jaký názor máte na morální oceňování pracovníků? Praktikujete morální ocenění pracovníků za odvedený pracovní výkon?
- 10) Jaký je Váš názor na motivační teorie a jejich užití v praxi?
- 11) Považujete za důležité vzdělávání manažerů v oblasti vedení lidí? Znáte možnosti vzdělávání a využíváte jich?
- 12) Z pohledu podřízeného zaměstnance, co by Vás motivovalo k vyšší pracovní výkonnosti?
- 13) Jaké vlastnosti by podle Vás měl mít správný manažer?
- 14) Co je podle Vás nejtěžší na vedení lidí? Proč?