

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Petr Dobiáš

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Dobiáš

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců

Název anglicky

Elements of effective managerial communication

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

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

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne datum odevzdání _____

Petr Dobiáš

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, PhD. za jeho cenné rady a odborné vedení při zpracovávání této bakalářské práce. A také bych chtěl poděkovat své rodině za podporu po celou dobu studia.

Manažerská stimulace pracovního chování

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zpracována na téma Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců. Je rozdělena do tří částí, na část teoretickou, praktickou a závěrečnou.

Teoretická část pro lepší pochopení celé problematiky vymezuje základní pojmy, jako je management, manažer, funkce manažera a motivace. Obsah této části je zpracován na základě zkoumání odborných článků, odborné literatury a internetových zdrojů.

Na část s teoretickým rámcem navazuje druhá, praktická kapitola, kde je ve spolupráci se šesti vybranými manažery uskutečněno dotazníkové šetření, které v jedenácti vybraných otázkách směřuje na manažerskou praxi a názory v oblasti motivování vlastních podřízených.

V závěrečné části je provedeno zhodnocení výsledků z rozhovorů, kdy jsou srovnány poznatky dotazovaných manažerů z jejich praxe a teoretických informací z různých typů odborných zdrojů. Ve smyslu opravdu funkčního nástroje pro motivaci.

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

Manager stimulation of work behaviour

Abstract

This bachelor's thesis deals with the topic of managerial stimulation of work behavior of employees. It is divided into three parts, the theoretical, practical and final part.

The theoretical part will define the basic concepts, such as management, manager, manager's function and motivation, for a better understanding of the whole problematics. The content of this part was processed on the basis of research of professional articles, professional literature and internet sources.

The part with the theoretical framework is followed by the second, practical chapter, where a questionnaire survey is conducted in cooperation with six selected managers. In these ten selected questions we focus on managerial practice and opinions in the field of motivating their subordinates.

In the final part, the evaluation of the results from the interviews will be performed. Findings obtained from the interviewed managers about their practices and theoretical information from various types of professional sources will be compared. In the sense of a truly functional tool for motivation.

Keywords: management, manager, managerial functions, people management, motivation, stimulation, personal determinants.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
3. Teoretická východiska	12
3.1 Management jako pojem	12
3.2 Manažer.....	12
3.2.1 Vlastnosti manažera	13
3.3 Manažerské role	14
3.3.1 Interpersonální role	14
3.3.2 Informační role	15
3.3.3 Rozhodovací role	15
3.4 Manažerské funkce.....	16
3.4.1 Funkce plánování	17
3.4.1.1 Prvky plánování.....	18
3.4.2 Organizování.....	18
3.4.3 Vedení lidí.....	19
3.4.4 Funkce kontroly	20
3.5 Motivace.....	20
3.5.1 Typy motivace	21
3.5.2 Nástroje motivace	21
3.6 Motivační teorie	23
3.6.1 Vroomova teorie	23
3.6.2 Herzbergova teorie.....	23
3.6.3 Maslowova teorie.....	24
3.6.4 Teorie spravedlnosti.....	26
3.6.5 Stimulační teorie	26
3.6.6 Teorie X a Y	27
3.7 Stimulace.....	27
3.7.1 Vnější stimuly	28
3.7.2 Vnitřní stimuly	28
3.8 Styly vedení.....	29

3.8.1	Direktivní styl řízení	29
3.8.2	Demokratický styl.....	29
3.8.3	Liberální styl	29
3.8.4	Participativní styl	30
4.	Vlastní práce	31
4.1	Charakteristika vybraných organizací.....	31
4.2	Představení respondentů.....	32
4.3	Rozhovory	32
5.	Výsledky a diskuze	44
6.	Závěr.....	46
7.	Seznam použitých zdrojů	47
8.	Seznam obrázků	49
9.	Přílohy	50
9.1	Otázky pro jednotlivé manažery	50

1. Úvod

Vzhledem k důležitosti procesu „motivování lidí“ ze strany manažerů směrem ke svým kolegům je v organizacích motivace primární úkol pro vedoucí pracovníky v oblasti řízení. Při neustálém technickém pokroku a průběžném vzdělávání zaměstnanců napříč všemi pracovními pozicemi jsou nároky na management v této oblasti stále vyšší. Již nestačí podřízeným pracovníkům nabídnout finanční odměnu nebo naopak nějakou negativní formu motivace. Vývojem společnosti se představy o odměnách změnily, proto jsou ze strany manažerů zkoumány více do hloubky.

Společnosti si uvědomují, že k jejich prosperitě a výnosům je motivace všech zaměstnanců klíčová.

Úspěšný manažer by měl umět podřízené pracovníky vhodně stimulovat, poznat jejich individuální potřeby, které se snaží například formou benefitů nebo jiných výhod uspokojit.

Zaměstnavatelé si uvědomují, že to, co tvoří prosperitu firmy, jsou lidé, nikoli stroje, proto si kvalitní zaměstnance snaží udržet, případně přesunout na pozici, kde by jejich schopnosti byly ještě více využity.

Celý proces motivace má ve výsledku udržet u zaměstnanců jistou dynamiku, efektivitu v jejich pracovních úkonech, ideálně by měly mít zvyšující se tendenci.

Proto se firmy neustále snaží své zaměstnance v managementu v oblasti motivace vzdělávat, především ve vhodném využití stimulačních nástrojů.

2. Cíl práce a metodika

Cíl

Hlavním cílem této bakalářské práce je objasnit to, jakým způsobem může manažer ovlivňovat své podřízené za použití nástrojů motivace. Díky prostudování různých odborných zdrojů budou v dílčí části objasněny teoretické termíny spojené s touto problematikou.

Metodika

Tato akademická práce je rozdělena do tří bloků, kdy v první části bude interpretován především teoretický rámec dané problematiky a zkoumán v širším pojetí. Jsou zde objasněny termíny, jako jsou manažer, manažerské role, druhy motivace, motivační teorie.

V další, druhé části je představen dotazovaný soubor respondentů, u kterých bylo provedeno kvalitativní šetření prostřednictvím dotazníku.

Poslední část bude věnovaná celkovému zhodnocení výsledků šetření a vyvození závěru.

3. Teoretická východiska

3.1 Management jako pojem

Různé odborné publikace datují existenci managementu zhruba na přelom první světové války, o vzniku moderního managementu se zmiňují v období na hranici 19. a 20. století. Vyspělé země a jejich gigantické společnosti došly k závěru, že je management pro udržení celosvětové konkurenceschopnosti klíčový. Proto se tímto odvětvím začaly podrobněji zabývat.

V knize Management je definován jako „proces koordinování skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuálně.“¹

Drucker například management vysvětluje jako činnost k dosažení produktivní práce lidí. Podmínkou úspěchu na poli mezinárodní konkurenceschopnosti je přítomnost manažerských schopností v organizaci. Peters s Watermanem naopak ve své teorii upřednostňují rádcovství, lásku k řízení a práci s lidmi. Oba vnímají vedoucí pracovníky jako výborné komunikátory, rádce a vůdce na cestě k dosažení vymezených cílů.²

Každý manažer by měl realizovat a mít zodpovědnost za takové činnosti, které individuálně deleguje na jednotlivce, což povede k dosahování pracovních výsledků.³

3.2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, který řídí skupinu podřízených. Je zodpovědný za splnění cílů, na kterých se i sám podílí, a to prostřednictvím aktivit plánování, organizování, rozhodování a kontrolou svých pracovníků. Podle Lojdy by měl manažer disponovat také sociální zralostí, především pro získání dovedností v oblasti managementu.

¹ DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 24.

² DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 24.

³ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 17.

Rozhodující pro funkci manažera je to, jaký je opravdu člověk, protože je od něj vyžadována schopnost sebeřízení a sebereflexe.⁴

V odborných publikacích jsou uvedeny různé pohledy na definování slova „manažer“, jednou z nich je:

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“⁵

Protože různé organizace disponují odlišnými potřebami a nároky na svůj management, může být pro každou představa o výkonném vedoucím pracovníkovi jiná. Nelze tedy srovnávat manažery bez vymezení dílčí složky jeho osobnosti.

3.2.1 Vlastnosti manažera

Manažer by měl disponovat znalostmi technickými, společenskými a mezilidských vztahů. V průběhu postupu manažera směrem vzhůru je kladen důraz na koncepční vlastnosti, nároky na technické znalosti se postupem času snižují.

Co se týká technických znalostí, manažer by měl mít specifické vědomosti a dovednosti zejména při kontrole, zaškolení pracovníka a při denních činnostech ve výrobě.

Při společenských a lidských faktorech je kladen důraz na mezilidské vztahy mezi zaměstnanci. Manažer by měl mít schopnost zajistit ve firmě efektivní využití lidských zdrojů, což je efektivní spolupráce a vedení pracovníků, aby bylo společného úsilí dosaženo. Musí tedy umět komunikovat se svými podřízenými, vést je a motivovat, aby se dosáhlo cílů, které organizace požaduje.

Koncepční dovednosti manažera, schopnost vnímat organizaci jako celek. Musí chápat vzájemnou návaznost jednotlivých částí a jak změny jednotlivých částí mohou podnik ovlivnit.⁶

⁴ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 7.

⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 9.

⁶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 31.

3.3 Manažerské role

Na základě velmi podrobné studie jako první definoval manažerské role Henry Mintzberg. Studoval několik řídicích pracovníků, ve středně velkých až velkých organizacích. Zjišťoval, jak se řídicí pracovníci chovají při jednání a jaké mají denní aktivity. V pracovní náplni nadřízeného je především plnění různých rolí a funkcí. Mintzberg připouští, že lidé vedoucí skupinu pracovníků mají formální autoritu, a tudíž i zvláštní postavení v celé organizaci. Na základě tohoto zjištění Mintzberg charakterizoval 10 manažerských rolí, které rozdělil do tří následujících skupin: **mezilidské role, informační role, rozhodovací role.**⁷



Obr. 1 Manažerské role

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 35.

3.3.1 Interpersonální role

Vyplývají z formálních pravomocí a směřují do mezilidských vztahů. Zahrnují vztahy mezi manažerem a ostatními zaměstnanci v organizaci. Do této kategorie patří role vůdce, vedoucího a propojovatele.

Role vůdce

Je považována za nejvýznamnější manažerskou schopnost, je v ní zahrnuto řízení a organizování činností podřízených pracovníků. Vůdce by měl své podřízené i ontrolovat, jestli činnost, kterou vykonávají, je v souladu s plánem práce.

Role vedoucího

⁷ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 35.

K dalším důležitým rolím v managementu nepochybně řadíme roli vedoucího, která zahrnuje řízení a vedení zaměstnanců. Manažer by měl vzbuzovat autoritu, úctu a své zaměstnance správně motivovat. Má odpovědnost za práci a výsledky, kterých podřízení dosahují.

Role propojovatele

V této roli má povinnost manažer udržovat mezilidské vztahy v organizaci i mimo ni. Manažer musí kvalitně komunikovat s jinými manažery i s pracovníky napříč všemi úrovněmi firmy, kteří mu nejsou přímo podřízeni. V případě, že jeho pracovní náplň vyžaduje komunikaci s dalšími vedoucími pracovníky z jiných společností, očekává se od něj udržování dobrých pracovních vztahů i s nimi.

3.3.2 Informační role

V této roli manažer vystupuje jako příjemce a odesílatel informací, které manažer získává při vykonávání interpersonálních rolí. Manažer vykonává roli dohlázeitele, **širitele informací a roli mluvčího**.

Role dohlázeitele

Role, při které manažer hledá a přijímá informace z různých zdrojů. Manažer shromažďuje zásadní informace, které mohou mít vliv na celou organizaci a její okolí. Získané informace mohou být prospěšné pro celou organizaci.

Role širitele

Manažer musí získané informace šířit mezi ostatní spolupracovníky. Měl by předávat důležité a zásadní informace co nejefektivněji. Pokud by získané informace předával nekvalitně, může to mít značný vliv na organizaci.

Role mluvčího

V této roli manažer reprezentuje svoji organizaci na poli předávání informací, které sděluje dalším lidem mimo svoji organizační jednotku, například ostatním nadřízeným, dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády a tisku.

3.3.3 Rozhodovací role

Na základě interpersonálních a informačních rolí, které mají velký význam, rozlišujeme ještě role rozhodovací. Rozhodovací role patří mezi nejdůležitější povinnosti manažera.

Manažer podle zjištěných informací v souladu se svým postavením a autoritou zvolí adekvátní krok k dosažení vytyčeného cíle. Mezi rozhodovací role patří: **role podnikatele, řešitele poruch, rozdělovatele a jednatele.**

Role podnikatele

Povinnost manažera sledovat a využívat změny pro lepší chod organizace. Využívat nové možnosti rozvoje, které aktuálně trh nabízí, a tím zlepšit současnou situaci.

Role řešitele poruch

Povinnost manažera reagovat na nepředvídatelnou situaci, kterou se snaží co nejrychleji napravit. Nastane-li nečekaný problém, manažer musí podniknout kroky a problém co nejefektivněji odstranit, aby nebyla ohrožena stabilita organizace.

Role rozdělovatele

Spočívá v rozdělování omezených zdrojů, jako jsou peníze, zaměstnanci, čas a zařízení. Tyto zdroje musí být rozděleny co nejlépe, aby přinášely co nejlepší užitek.

Role jednatele

Tato role určuje manažera do pozice vyjednaváče při různých jednáních s jednotlivci nebo organizacemi tak, aby pro sebe získal co možná nejlepší výhody. Vyjednávání je velmi důležitou schopností manažera.⁸

3.4 Manažerské funkce

Pojem manažerská funkce je soubor činností manažera, které provádí ve svém podniku. Tyto manažerské funkce musí každý vedoucí pracovník zvládnout k zajištění úspěchu své práce.

Jako první vymezil manažerské funkce francouzský průmyslník Henri Fayol. V průběhu vývoje managementu byly prezentovány další manažerské funkce, například od H. Koontze a H. Weihricha.

⁸ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 35.

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Weihricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ příkazování ■ kontrola ■ koordinace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ příkazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Obr. 2: Manažerské funkce

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 130.

Mezi základní manažerské funkce patří: funkce plánování, organizování, vedení, řízení lidských zdrojů a kontrola.⁹

3.4.1 Funkce plánování

Rozhodovací činnost zaměřená do budoucnosti, při které je sledován předem nachystaný plán. Sestavení plánu je jednou z nejdůležitějších funkcí, zahrnuje vytyčené cíle a vhodné prostředky pro jejich dosažení.

Pitra ve své publikaci uvádí, že „plán je definován jako představa ideální cesty, po které se organizace přemístí ze stavu výchozího do stavu cílového.“¹⁰

Vize organizace můžeme rozlišit třemi kategoriemi plánů: na plán strategický, taktický a operativní.

Strategický plán je dlouhodobá vize, určuje chování organizace jako celku. Musí být dostatečně flexibilní a přizpůsobit se vnějším a vnitřním změnám. Je sestaven na omezené strategické období, v němž se snažíme vytyčených cílů dosáhnout.

Taktický je střednědobý plán, je již zpracován detailněji, obvykle na rok nebo kvartál. Netýká se celé organizace, ale jenom jednotlivých oblastí podniku.

⁹ JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2, s. 36.

¹⁰ PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 43.

Operativní plán má krátkodobý charakter, obvykle do maximální délky jednoho měsíce. Jasně specifikuje jednotlivé operace k daným pracovištím. Plán je nutno splnit v daném časovém horizontu, tudíž bude splněna pracovní povinnost.

Všechny plány jsou přesné pouze pro první stádium plánování a zpřesňují se v další fázi plánovacího období podle výsledků, kterých bylo dosaženo v období předcházejícím.¹¹

3.4.1.1 Prvky plánování

Manažeři musí vydat rozhodnutí, které zahrnuje čtyři základní prvky plánování: cíle, postup, předpověď, zdroje a implementace.

V prvním kroku manažer vytyčí cíl, tedy to, čeho chce v budoucnu podnik splněním plánu dosáhnout. Následně zvolíme adekvátní prostředky a činnosti k efektivnímu dosažení vymezených cílů. Aby bylo možné dosáhnout požadovaných výsledků, je potřeba určit různé možnosti a zvolit tu nejvhodnější.

Pro její volbu je potřeba mít vizi budoucnosti. Pro vytváření plánů ze strany manažera je zapotřebí mít představu o budoucích podmínkách v příslušném firemním sektoru.

Vytvořený plán musí zohledňovat přidělené finanční zdroje. Měl by také obsahovat jejich výši, disponibilitu a alokaci. V neposlední řadě je nutné přidělit pracovníkům konkrétní úlohy, které vedou ke zrealizování plánu.¹²

3.4.2 Organizování

Tuto činnost lze charakterizovat jako proces, při kterém dochází k organizování prvků v organizaci a vztahů mezi nimi. Jsou vytvářeny pracovní týmy nebo skupiny pracovníků, které plní určité zadané úkoly. Jako vnější aspekt organizování označujeme organizační strukturu, ve které vznikají pracovní a komunikační vazby především mezi pracovníky. Díky organizační struktuře se společnost snaží o udržení určitého řádu.¹³

Organizování vychází ze tří základních principů: **dělb práce, specializace, koordinace.**

¹¹ PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 43.

¹² DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 197.

¹³ PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 49.

Dělba práce

Jedná se o proces, kdy nadřízený rozděluje pracovní úkony svým podřízeným, podle jejich charakteru a odborných znalostí a dovedností těch, kteří jimi byli pověřeni.¹⁴

Specializace

Důvod této činnosti spočívá v tom, aby bylo nějakého cíle dosaženo vhodným pracovníkem nebo týmem pracovníků, jejichž specializace bude odpovídat delegovaným úkolům.¹⁵

Koordinace

Podstatou koordinace je zajištění správného a včasného plnění dílčích cílů na věcné, finanční a časové úrovni. Manažeři nastavují adekvátní pravidla a strategie, jako hlavní nástroj je využito plánování.¹⁶

Pro všechny tři prvky organizování je rozsah řízení definován počtem pracovníků, s kterými je nadřízený v každodenním kontaktu a má možnost ovlivnit jejich pracovní chování. Pokud působí ve firmě mnoho zaměstnanců, vede malý rozsah řízení k velkému počtu hierarchie organizačních struktur.

Dále nesmí být opomenuta centralizace, která se vyznačuje snahou zajistit efektivní koordinování pracovníků v nižších stupních hierarchie.¹⁷

3.4.3 Vedení lidí

Jako další významná činnosti pro manažera je vnímáno vedení lidí, kdy pomocí svého charisma, postavení a motivace ovlivňuje pracovní chování svých podřízených a oni s nadšením dosahují předepsaných cílů.¹⁸

Vzhledem k tomu, že je v této funkci nejvýznamnější lidský faktor, měl by jít vedoucí pracovník vždy příkladem. Nestačí poznat pouze chod organizace, důležité je psychologické vnímání svých kolegů.

¹⁴ Dělba práce. In: *managementmania.com* [online]. 2019 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delba-prace-division-of-labor>

¹⁵ PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 50.

¹⁶ Tamtéž, s. 50.

¹⁷ Tamtéž, s. 50.

¹⁸ PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9, s. 55.

Přístupů, jak působit na lidi a ovlivňovat je, bylo publikováno několik, ale John French a Bertram Raven je definovali stručně a srozumitelně.

- 1) **Donucovací moc** – je založena na strachu z vyvození následků ze strany vedoucího, při ne/vykonání určitého úkonu. Jedná se o obavu z trestu.
- 2) **Odměňovací moc** – je opakem donucování moci, jako odměru za požadované chování je přiděleno finanční nebo nefinanční ocenění.
- 3) **Zákonná moc** – klíčová role zde hraje postavení v podniku na základě hierarchie, kdy má vlivnější pracovník větší rozsah moci než jeho podřízení.
- 4) **Odborná moc** – je vnímána u lidí, kteří disponují zvláštními nebo jedinečnými schopnostmi, které ostatní kolegové nemají.
- 5) **Přířknutá moc** – definuje vůdce, s kterým se snaží ztotožnit vedené osoby, poskytnout nebo přiřknout jí z nějakého důvodu moc.¹⁹

3.4.4 Funkce kontroly

Web managementmania.com definuje funkci kontroly jako „soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých nastalých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí.“ Směřuje činnost v organizaci správným směrem. Kontrolou je ověřováno správné provedení úkolů a činností napříč všemi strukturami společnosti. Provádí ji buď sami zaměstnanci managementu nebo zaměstnanci na kterých je kontrolní činnost delegována. Jedná se například o běžnou interní kontrolu, audit, externí kontrolu nebo zpětnou vazbu.²⁰

3.5 Motivace

Jako nedílnou součástí cesty k dosažení konkrétních cílů je proces motivace. Jedná se o vnitřní nutkání, které člověka stimuluje k provedení určitého úkonu. Součástí každého

¹⁹ DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 459.

²⁰ Kontrola. In: *managementmania.com* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

zaměstnance v managementu je řízení kolegů tak, aby byly použity vhodné stimuly pro dosažení vyšší efektivity práce.²¹

Chování pracovníků a vliv motivace zkoumají především různé motivační teorie na základě psychologického pohledu. I přes nepřeborné množství odborných publikací a článků na toto téma bývá ze strany vedoucích zaměstnanců proces motivace zjednodušován, a ne vždy správně pochopen.²²

3.5.1 Typy motivace

- **Negativní**

Podřízení v tomto případě cítí strach, nátlak a tíseň. Důležitou roli může hrát výhrůžka s informací o ztrátě zaměstnání, snížení platové třídy, odebrání benefitů atd. Negativní motivace je většinou využita v situacích, kdy chceme určitému chování zabránit.²³

- **Pozitivní**

Tento druh motivace v zaměstnancích vyvolá příjemné a pozitivní pocity, například pěkné pracovní prostředí, pochvala, uznání, kariérní postup, nějaká forma odměny atd.²⁴

Závěrem na téma typy motivace lze uvést, že většina odborných zdrojů doporučuje vždy upřednostnit pozitivní motivaci před negativní, pokud je v dané situaci tato možnost.

3.5.2 Nástroje motivace

Aby mohly být vždy vhodně použity nástroje motivace a měly požadovaný efekt, je nutné zaměstnance vnímat individuálně s ohledem na jejich přání a potřeby. Jen díky tomu mohou manažeři zvolit správný motivační faktor, který by docílil potřebného stimulu.

V základním rozdělení jsou rozlišovány nástroje finančního a nefinančního charakteru.

²¹ Motivace a motivování. In: *managementmania.com* [online]. 2019 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

²² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, s. 295.

²³ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2, s. 616.

²⁴ Motivace zaměstnanců. In: *newwaveservice.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2018/03/23/motivace-zamestnancu>

Finanční nástroje motivace

Jedná se o vidinu zvýšeného příjmu finančních prostředků v různých formách za práci, které je odvedena v souladu s normou a včas. Cíle jsou stanoveny individuálně pro jedince nebo pro větší skupinu lidí – tým.

Nejčastěji se hovoří o:

- Mzda
- Finanční jednorázová odměna
- Kariérní růst a zvýšení mzdy

Nefinanční nástroje motivace

Jako nejsilnější prvek nefinanční motivace je vnímána pracovní úspěšnost zaměstnanců, je však důležité přihlížet vždy k osobním preferencím jedince. Efektivně může posloužit také zpětná vazba, pochvala, vyšší stupeň delegovaných oblastí, což vede k pozitivnímu vlivu na sebevědomí podřízeného.²⁵

Dále jsou také například využívány tyto nástroje:

- Poskytování pracovních ochranných pomůcek
- Možnost využívat služební automobil, notebook nebo jiný pracovní nástroj pro soukromé účely
- Mimopracovní setkání – výlety, meetingy, oslavy
- Vzdělávání, rozšiřování specializace
- Doprava do zaměstnání

²⁵ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2, s. 156.

3.6 Motivační teorie

3.6.1 Vroomova teorie

Tato teorie byla založena na lidské vlastnosti „očekávání“. Podle autora je klíčové, co člověk očekává, protože to pak ovlivní jeho vlastní motivační stimul. Skládá se ze tří pojmů, a to **Valence (V)**, **Instrumentalita (M)** a **Expektace (E)**.

Pro představu byl interpretován vzorec $M=V.E$

Pokud si zaměstnanec cení cíle, kterého chce přesně dosáhnout, je více motivován ke své práci. Jestli primárně neusiluje o dosažení pracovních výsledků, ale o následnou například finanční odměnu za jeho splnění, následuje očekávání, že ji opravdu dostane.²⁶

3.6.2 Herzbergova teorie

Lze říct, že se jedná o rozšíření Maslowovy teorie, na základě které se manažeři snaží pochopit motivační stimuly svých podřízených kolegů.

Herzberg provedl několik výzkumů, z kterých vyplynulo, že se velmi liší faktory, které vytvářejí pocit uspokojení z práce, od těch, které vytváří pocit neuspokojení. Rozdělil je na hygienické a motivující.²⁷

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Obr. 3. Faktory motivující a hygienické

Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 126.

²⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 164.

²⁷ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 126.

Hygienické faktory předchází nespokojenosti v zaměstnání, ale nejsou přímo motivační, mají zanedbatelný význam při stimulačním vlivu na zaměstnance. Ve společnostech ale nejsou opomíjeny, protože jejich nepřiznání by vedlo ke značnému negativnímu postoji pracovníků. Jsou brány jako samozřejmost.²⁸

Motivační faktory naopak způsobují vyšší pracovní nasazení a úsilí. Jako předpoklad je vnímáno to, že zaměstnanec necítí nespokojenost a frustraci. Jejich účinek má dlouhodobou tendenci a v případě nenaplnění nemusí být pocíťováno vyloženě zklamání.

Manažeři by měli především usilovat o poskytnutí motivačních faktorů, které budou kombinovány a doplňovány hygienickými. Rozdílnost faktorů určuje konkrétní zaměstnavatel.²⁹

3.6.3 Maslowova teorie

Je zmiňována jako nejznámější teorie motivace. Podle autora se odvíjí to, co lidé chtějí, od toho, co mají. Vychází z poznání, že aspektem, který řídí lidské chování, jsou jejich potřeby.

Pokud člověk pocíťuje určitý způsob nestability, ve smyslu nějaké potřeby, mezi stávajícím a žádoucím stavem, vznikne vidina cílů, kterých se snaží dosáhnout. Následuje pocit spokojenosti, uspokojení. Srovnal lidské potřeby do „pyramidy“ podle toho, jaké mají uspořádání dle jejich významnosti.³⁰

²⁸ DUCHOŇ, Bedřich a Jana. ŠAFRÁNKOVÁ. *Management*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4, s. 269.

²⁹ Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. In: *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

³⁰ BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6, s. 161.



Obr. 4: Teorie motivace podle Maslowa.

Zdroj: Teorie motivace podle Maslowa. In: *mentem.cz* [online] 24. 10. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

Fyziologické potřeby – nejzákladnější fyziologické potřeby našeho organismu jsou: jezení, dýchání, spánek, rozmnožování a vyměšování. V případě neuspokojení nějaké z potřeb dává tělo jasný a varovný signál. Z dlouhodobějšího hlediska by to znamenalo smrt.

Bezpečí a jistota – přirozeně se člověk snaží vyhýbat nebezpečí nebo ohrožujícím vlivům, chce vnímat pocit bezpečí a jistoty a stability. V otázce pracovního prostředí se může jednat například o garanci pracovní smlouvy.

Sounáležitost, láska – potřeba o udržování různých druhů mezilidských vztahů. Snaha někam patřit, mít pocit pochopení, lásky a intimity. Nenaplnění by směřovalo k depresi a úzkosti.

Uznání, sebeúcta – snaha o to být uznávaný okolím, ale i sám sebou. Ve firmách se jedná především o pracovní pozici a její prestiž.

Seberealizace – tuto potřebu podle Maslowova uspokojí pouze 1 % lidí z populace, jako nejvýznamnější důvod se jeví to, stále rostou nároky jejího uspokojení. Jedná se primárně o osobní růst, dochází k rozvíjení schopností a potenciálu.³¹

³¹ Teorie motivace podle Maslowa. In: *mentem.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

3.6.4 Teorie spravedlnosti

Autor teorie J. Stacy Adams ve svém představení tohoto směru definuje myšlenku, že v případě, že si zaměstnanec uvědomí působení nějaké nespravedlnosti, má to na něj motivační účinek. V situaci, kdy vůči své osobě zpozoruje nespravedlivé chování, snaží se tuto skutečnost odstranit. Jedná se především o situace, kdy mají zaměstnanci pocity, že výsledné ohodnocení za stejně vykonaný úkol nebo práci je nižší, například ve srovnání s kolegou. Pokud se u nich tento pocit objeví, většinou nastane pokus o změnu situace.

Mezi způsoby, jak ji změnit, patří:

- Odchod ze zaměstnání
- Změna míry vkladu do zaměstnání, například absence
- Žádost o vyšší plat nebo možnost čerpání více benefitů
- Změna vnímání již obdržených odměn. S odstupem času a zpětného porovnání situace může člověk nakonec zhodnotit jeho odměny jako dostačující než při prvním srovnání.³²

3.6.5 Stimulační teorie

Chování lidí je zde vysvětlováno jako důsledek rozhodnutí každého jedince, ale je zde zohledňována i myšlenka, že výsledkem působení určitých vlivů je nějaké chování jedince. Tato teorie se opírá o myšlenku, že za použití negativní nebo pozitivní stimulace je možno vytvořit motivující prostředí. Především je zde zohledňováno pracovní prostředí a vlivy na pracovníky. Pokud dostane zaměstnanec za splnění nějakého úkolu například jednorázovou odměnu, očekává, že pokud se bude situace opakovat, vznikne mu opět nárok na stejný typ ocenění. Toto přesvědčení pramení z Thorndikeova zákona efektu, který říká, že činy, které ve výsledku způsobí pozitivní zkušenost, se budou opakovat na rozdíl od těch, které vyústí v negativní zkušenost.³³

³² DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 381

³³ DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3, s. 386

3.6.6 Teorie X a Y

Autor Douglas McGregor provedl průzkum v různých amerických firmách, kde díky šetření vyhodnotil vztah pracovníků k práci a na základě toho je rozdělil do dvou kategorií X a Y.³⁴

Pracovníci spadající do kategorie X vykazovali některé prvky chování:

- Neradi pracují, pokud je ta možnost, tak se práci vyhnou.
- Plní úkoly pouze za vidinou odměny, v případě, že cíle nesplní, musí dojít k výhrůžce trestem.
- Netouží po vlastní zodpovědnosti, nemají ambice a jejich činnosti musí být kontrolovány.

Rozdílné chování bylo pozorováno u pracovníků Y:

- Pokud lidé pracují za příznivých podmínek, cítí potěšení z práce.
- Při dosahování skupinových cílů se radši kontrolují sami než ze strany nadřízených kolegů.
- Jestli cítí potěšení z práce, snaží se dosáhnout skupinových cílů.
- Aktivně přijímají osobní zodpovědnost.
- Rozšiřují svůj důvtip a tvořivost.

3.7 Stimulace

Abych mohly být uskutečňovány veškeré strategické plány firmy, je důležité správně stimulovat zaměstnance, kdy jsou zohledňovány stimuly vždy individuálně. Úkolem manažera je sledovat a určit, jaké vhodné stimuly použije v případně konkrétního

³⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-432744>, s. 498.

zaměstnanec, tak, aby byly uspokojeny jeho potřeby a on byl motivován k adekvátnímu pracovnímu výkonu.³⁵

3.7.1 Vnější stimuly

- odměny za vykonanou práci (pochvala, mzda nebo uznání)
- v souvislosti se zaměstnáním (odborný rozvoj, funkční postup, příznivější pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci, flexibilní pracovní režim...)³⁶

3.7.2 Vnitřní stimuly

- poskytuje vykonaná práce, pokud je adekvátně komplexní, rozmanitá a významná
- vyvolává pocit odpovědnosti a sounáležitosti při jejím výkonu³⁷

Tento proces provází vedoucí pracovníky v podstatě celé pracovní období, jedná se tedy o systematický proces. Prioritně je potřeba uplatňovat pozitivní přístup, díky kterému jsou vnímány především přednosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se jedná o koncept dlouhodobé povahy, manažeři mohou narazit na určité mantinely ze strany organizace nebo zaměstnavatele. Nelze na všechny pracovníky použít plošně stejný nástroj k jejich stimulaci, proto je opravdu důležité k tomuto úkolu přistupovat zodpovědně a účelně.

Významný dopad má podněcování pracovníků ze strany manažerů pozitivním přístupem, který významně ovlivní náladu a pracovní výkon dotčených osob. Klíčovou roli hraje správně nastavený způsob komunikace. Klíčový aspekt je to, aby každý zaměstnanec v každém okamžiku pocíťoval jistotu v tom, jaký je jeho obsah práce, kterých cílů má dosáhnout a za jakých podmínek. Vedoucí, který využívá vysoký stupeň motivace a schopností, uplatňuje demokratický styl řízení na úrovni partnerské spolupráce. Pokud pracuje s nízkým stupněm motivace je většinou využíván direktivní způsob řízení zaměstnanců. Faktor nespokojenosti zaměstnanců rozhodující, proto je na nadřízených, aby

³⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-432744>, s. 10.

³⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-432744>, s. 490.

³⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-432744>, s. 281.

ho včas rozpoznali. Jedná se například o nevhodnou pracovní náplň (nejsou naplňovány představy zaměstnance) a nevyhovující podmínky ve firemním prostředí (rozvržení pracovní doby, pracovní prostředí, zajištění bezpečnosti práce, finanční ohodnocení nebo nevyhovujících mezilidských vztahů v pracovní rovině).

Jako největší chyba v této celé problematice je především nesprávně formulovaná komunikace nebo její úplná absence a vzájemná spolupráce. Schopnosti a pracovní výsledky jsou často hodnoceny subjektivně, kdy jsou přehlíženy různé úrovně výkonu. Často bývá hodnocení citově zabarvené, a to jak v pozitivním či negativním směru. Což působí na snížení autority nebo na spokojenost zaměstnanců.³⁸

3.8 Styly vedení

3.8.1 Direktivní styl řízení

Manažer především zohledňuje a prosazuje svůj názor a pohled na věc, nemá zájem o názory podřízených kolegů. Jeho delegování úkolů probíhá na základě rozkazů a příkazů, komunikace standardně probíhá se shora dolů. Tento styl řízení by se měl aplikovat především v období „krize“ a v případě, že není jiná cesta pro rychlé dosažení cíle.

3.8.2 Demokratický styl

Vedoucí zaměstnanec stále zodpovídá za výsledky, ale je již ochoten postup konzultovat s podřízenými, vyslechnout si rady a případně konstruktivní kritiku. Používá nástroje motivace pro udržení pracovního „nadšení“, tempa a dobré nálady zaměstnanců. Komunikace je nastavena na vzájemnou úroveň. Je zde prostor pro rozvíjení schopností lidí v „týmu“.

3.8.3 Liberální styl

Manažer se v podstatě vzdává své zodpovědnosti. Nechá rozhodování na samotných lidech, které řídí. Většinou je využíván v případě, že se jedná o věc, která přímo nesouvisí s pracovní náplní.

³⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty* [online]. 2. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-432619/>, s. 582.

3.8.4 Participativní styl

Tento styl je využíván řídicím zaměstnancem, který se drží v pozadí a nemá zájem se zapojovat do týmové spolupráce. Zpravidla vede kolegy ke zdokonalování osobního rozvoje, proto jim do práce zpravidla významně nevstupuje. Podává kolegům zpětnou vazbu a snaží se vždy o vzájemnou komunikaci, primárně ale nechává prostor pro rozhovory ostatním kolegům.³⁹

³⁹ Styl řízení/styl vedení lidí. In: *www.chovani.eu* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

4. Vlastní práce

Výsledkem této bakalářské práce a jejího kvalitativního výzkumu v praktické části je zjištění, jak moc manažeři díky správně nastavené motivaci dokážou ovlivnit chování jiných zaměstnanců. Šetření formou řízených rozhovorů bylo provedeno v různě zaměřených organizacích, aby mohl být výsledek co nejobjektivnější. Všichni oslovení manažeři působili původně na „řadových“ pozicích, než nastoupili na pozici v managementu. Mohou tedy použít i „pohled z druhé“ strany na danou problematiku.

Na začátku vlastní práce budou respondenti stručně představeni, poté budou navazovat řízené rozhovory se 6 pracovníky na vedoucích pozicích. Bylo jim položeno 11 otázek, které souvisí s problematikou „manažerské stimulace pracovního chování“. Všem dotazovaným děkuji za jejich čas a ochotu, pro zachování anonymity budou v odpovědích označovány „Manažer A“, „Manažer B“, atd.

4.1 Charakteristika vybraných organizací

Kaufland Česká republika v.o.s.

Součást německé obchodní skupiny Schwarz Gruppe. Na českém trhu působí od roku 1998. V současné době provozuje síť 130 prodejen, dvě logistická centra a vlastní závod na zpracování masa. V České republice zaměstnává více než 23 500 lidí. Kromě Česka působí i v dalších zemích Evropy.

Dormer Pramet s.r.o.

Společnost vznikla v roce 2014 spojením společnosti Dormer Tools, která vyrábí monolitní nástroje a společnosti Pramet Tools specializující se na výrobu nástrojů s vyměnitelnými břitovými destičkami na soustružení, frézování, vrtání a závitování. Firma zahrnuje více než 20 zastoupení na třech kontinentech. V České republice zaměstnává více než 700 zaměstnanců.

Skupina ČEZ

Nejvýznamnější ekonomický subjekt v České republice. Hlavní působení tvoří výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a plynu. Skupina ČEZ je jednou z deseti největších energetik v Evropě, zaměstnává více než 32 tisíc lidí.

4.2 Představení respondentů

Pro kvalitativní výzkum formou řízených rozhovorů bylo vybráno 6 manažerů uvedených organizací. Z důvodu ochrany osobních údajů budou uváděni jako manažer A–F. Pro každého manažera bude uvedena krátká charakteristika

Manažer A – 15 let na pozici manažera, věk: 60 let, vzdělání: vysokoškolské

Manažer B – 12 let na pozici manažera, věk: 37 let, vzdělání: vysokoškolské

Manažer C – 4 let na pozici manažera, věk: 45 let, vzdělání: středoškolské

Manažer D – 6 let na pozici manažera, věk: 30 let, vzdělání: vysokoškolské

Manažer E – 5 let na pozici manažera, věk: 29 let, vzdělání: vysokoškolské

Manažer F – 6 let na pozici manažera, věk: 37 let, vzdělání vysokoškolské

4.3 Rozhovory

1) Co si představujete pod pojmem motivace?

Manažer A: „Řekl bych, že se jedná o souhrn všech přímých i nepřímých podnětů, které ovlivňují nasazení a výkon. Odhlédnu-li od finanční motivace, která je vždy až na prvním místě, ať s tím souhlasíme nebo ne, pak je to kolektiv a vztahy v něm, pracovní prostředí i charakter činnosti. Tvůrčí činnost může být motivující sama o sobě, na rozdíl od směn trávených u výrobního pásu, tudíž i motivace musí být různá. Je rozdíl řídit partu zedníků nebo tým převážně vysokoškoláků. Zvláštní pak jsou „multi“ kolektivy (od Eskymáka po fakíra). Moderně se tomu říká inkluze.

Manažer B: „Jeden ze základních úkolů vedoucího pracovníka, nějaké „nutkání“ jít směrem k cíli.“

Manažer C: „Motivace je nástrojem k dosažení cíle, ke splnění plánu. Motivace pomůže zvýšit chuť na plnění svěřených úkolů.“

Manažer D: „Motivace je jedním z nejdůležitějších úkolů pro vedoucí pracovníky, je to hledání stimulačního faktoru, který „pohání“ podřízené kolegy k lepším pracovním výkonům, díky motivaci plní předepsané cíle.“

Manažer E: „Pod pojmem motivace si představím nějakou pochvalu, odměnu, perfektní kolektiv a příjemné pracovní prostředí.“

Manažer F: „Představuji si předání takových impulsů zaměstnancům, které zvýší jejich chuť dosahovat požadovaných výsledků a cílů. Ať už v krátkodobém nebo dlouhodobém hledisku.“

Autor komentuje:

Z odpovědí respondentů na tuto otázku je patrné, že nelze použít jednu definici o motivaci plošně na všechny osoby úplně stejně, protože ji každý může chápat odlišně. Lze říct, že pro manažery znamená pojem motivace především impuls k nějakému dalšímu jednání (chování), jiný v tom vidí skvělý pracovní kolektiv a příjemné pracovní prostředí. Další dotazovaný vnímá jako motivaci tvůrčí činnost a finanční odměnu.

2) Proč je podle vašeho názoru nutné zabývat se motivací?

Manažer A: „Stručně řečeno: protože ovlivňuje výsledek naší práce a ten je rozhodně důležitý.“

Manažer B: „Protože sebemotivace zaměstnanců je v podstatě výjimečná. Po nějaké době, která je individuální, u každého klesá motivace do práce. Je potřeba motivovat zvenčí.“

Manažer C: „Pokud nebudeme zaměstnance motivovat, nebudou dosahovat takových výkonů, jakých dosáhnou v případě dobře zvolené motivace.“

Manažer D: „Správně motivovaní zaměstnanci pracují lépe, jsou v práci spokojenější, dělají méně chyb a práce je naplňuje, své úkoly plní, jak nejlépe mohou.“

Manažer E: „Aby byl zaměstnanec spokojený a podával perfektní výkon. Zároveň dává zaměstnanci směr.“

Manažer F: „Správně motivovaní zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci, vytváří zdravé pracovní prostředí. Motivovaný zaměstnanec přenáší „pozitivní náladu“ i na jiné kolegy. Pro zaměstnavatele je výhodné se zabývat motivací i za cenu určitých nákladů, protože

v dlouhodobém hledisku se mu tyto náklady vrátí a naopak dosahuje lepších výsledků, nejen finančních.“

Autor komentuje:

Manažeri se shodli na tom, že motivování zaměstnanců je velmi důležité pro plnění pracovních povinností. Správně motivovaný kolega pracuje efektivněji, přináší požadované výsledky a pozitivně ovlivňuje náladu v kolektivu.

3) Charakterizujte svou zkušenost se stimulačním dopadem hmotných nástrojů.

Manažer A: „Na pozici, kde působím, mám omezené motivační nástroje. Ve smyslu, tady máš balíček (na přidání nebo na odměny). Když někomu přidáš, jinému uber, nežádej navýšení. Ale jsou i mimořádné cílové odměny, abych nekřivdil. Nejúčinnější se mi jevila okamžitá odměna. Existuje takzvaný fond vedoucího. Když jsem zaměstnance musel povolat na přesčas, více ocenil okamžitou odměnu „na ruku“ než slíbenou (i když vyšší) finanční částku do výplaty. Tento druh hmotné odměny, který mám k dispozici, funguje tedy jako stimulační nástroj, ale většinou na krátkou dobu.“

Manažer B: „Funguje jen krátkodobě. Zaměstnance postupně přestává uspokojovat počáteční výše, či hodnota. Jako nástroj pro motivaci je to ale použitelné. Záleží na zkušenostech a uvážení vedoucího pracovníka. Je třeba vždy řešit individuálně na základě potřeb.“

Manažer C: „Podle mé zkušenosti je hmotná motivace vždy vnímána kladně. Finance jsou motivací, která podle mě funguje nejlépe. Odměny a finanční bonusy v mé praxi fungují i dlouhodobě.“

Manažer D: „Záleží na lidech, jsou zaměstnanci, na které to působí velmi pozitivně, jsou rádi, vnímají, že se zaměstnavatel snaží udělat něco navíc a váží si jejich práce. Bohužel jsem se setkala i s přístupem, že zaměstnanci hmotnou odměnu či bonus neoceňovali, nevnímali to jako pozitivní krok od zaměstnavatele a spíše celkovou odměnu či bonus vnímali jako nedostatečný. Dlouhodobou změnu pracovního tempa či nasazení jsem nezaznamenala.“

Manažer E: „Zkušenosti jsou různé a vždy záleží na osobnosti člověka. Jsou zaměstnanci, kteří vám děkují a jde na nich vidět radost z odměny. U těchto lidí jde vidět, že se dál snaží, aby znovu získali odměnu. Bohužel jsou i tací, kteří odměnu berou jako samozřejmost. Podle mě je velice důležité správně nastavit způsob odměňování tak, aby i pro toho zaměstnance to bylo motivační, protože co člověk, to jiné potřeby.“

Manažer F: „Hmotné nástroje zvyšují motivaci jen krátkodobě, určitě se dají použít těsně před uzávěrkou určitého projektu, kdy potřebuji krátkodobě zvýšit výkon týmu. Tzv. na pár dní všichni přepnou na vyšší level. Ovšem z dlouhodobého hlediska příliš nefungují a jejich časté používání postupně snižuje jejich efekt.“

Autor komentuje:

Vedoucí pracovníci podle odpovědí vnímají většinou hmotnou odměnu jako stimulační nástroj krátkodobého charakteru. Jeden z nich ji například využívá před koncem nějakého období, kdy potřebuje, aby podřízení pracovníci pracovali pár dní v opravdu intenzivním tempu. Další z dotazovaných vidí ve finanční motivaci spolehlivý stimul i z dlouhodobého hlediska. V odpovědích se objevil i názor, že je to individuální, na nějakého pracovníka působí intenzivně, na někoho naopak demotivačně, protože není spokojený s jeho výší.“

4) Charakterizujte svou zkušenost s využitím sociálních benefitů a specifikujte, jaké nabízí vaše firma (ve smyslu trávení volného času mimo pracoviště).

Manažer A: „Neformální setkání mimo pracoviště jsou určitě přínosná. Umožní poznat i jinak onoho pána, kterého známe jen jako „cifřpiona“, který z hlavy vzájemně vynásobí třímístná čísla, a najednou zjistíte, že má i jiné zájmy a dovednosti. Napůl formální, nařízené akce typu teambuilding – nejsem si úplně jist jejich přínosem, zvláště, pokud jsou spojeny s nařízenými akcemi typu školení či trénink. A těch opravdu neformálních setkání poslední dobou opravdu není mnoho. V menších skupinách je přínosná třeba možnost využít příspěvek na sport, kdy se skupina zájemců sejde třeba na turnaji ve stolním tenise či bowlingu.“

Manažer B: „Mimo firemní akce jsou skvělý nástroj, jak stmelit kolektiv. Málokdo si zapamatuje mimořádnou finanční odměnu pár tisíc, ale každý vzpomíná na firemní akci před Vánocemi. Kolektiv zaměstnanců je potom hrdý na svou firmu.“

Manažer C: „Tuto formu motivace jsme nevyužívali. Pokud byly nějaké akce, tak nebyly vyhledávány a zájem o ně nebyl.“

Manažer D: „Naše firma ze sociálních benefitů nabízí možnost využívat kartu Multisport, díky které mají zaměstnanci možnost sportovního či relaxačního vyžití. Dále je to 25 dní dovolené, „stravenková karta“ a občerstvení na pracovišti. Tyto možnosti vnímají pozitivně, více než motivační stimul je to pro ně ale nějaký „standard“. Pro vedoucí pracovníky je k dispozici firemní auto a telefon. Vyloženě nějaké společenské akce nepořádáme.“

Manažer E: „Před dobou „covidovou“ se pořádali letní a vánoční večírky, kde jsme se potkávali mimo pracovní prostředí, ale přišlo mi, že tyto akce upadaly. Dále máme možnost pořádat týmové akce, jako je výlet do vinného sklípku, bowling nebo společnou večeři, ale nemyslím si, že by tyhle akce zvyšovaly motivaci.“

Manažer F: Já osobně nemám mnoho pozitivních zkušeností ve smyslu zvýšení motivace, vyššího výkonu v závislosti na slíbené sociální benefity. Zaměstnanci berou tyto benefity spíše jako samozřejmost, součást práce, nikoli jako odměnu za dobře odvedenou práci.

Jejich pozitivní efekt vidím spíše ve stmelování týmu, zlepšení „špatné nálady“ apod. U nás ve firmě máme poměrně často akce, kde se s kolegy setkávám, spojené s různými mimopracovními aktivitami. Nemyslím si, že to zvyšuje motivaci k práci, přesto se na tyto akce těším, uvidím kolegy, které normálně slyším pouze přes Skype a videokonferencích a určitě to pomáhá udržovat stmelenější kolektiv.“

Autor komentuje:

Manažeri téměř shodně uvedli, že různé společenské akce pořádané pro zaměstnance mimo pracovní prostředí, jsou „fajn“, je to dobrý nástroj, jak stmelit kolektiv, odreagovat se a poznat kolegy z jiného úhlu. Ale vyloženě nějaký dopad na motivaci nezaznamenali. V jedné z firem o akce tohoto typu nebyl zájem vůbec.

5) Jak vnímáte využívání morální stimulace?

Manažer A: „Pochvalu málokdo odmítne a většinou potěší. Například zmínka o povedeném projektu v podnikovém časopise nebo pochvala na týmové poradě. Tohle určitě působí na sebevědomí zaměstnance a motivuje ho to k dalším výkonům.“

Manažer B: „Správně provedená pochvala či uznání má vysokou motivační hodnotu. Jen je třeba, aby to bylo opravdu správně a vhodně provedeno, kompetentním vedoucím. Odezva je potom velice kladná a zanechává pozitivní emoční náboj a stimul do práce.“

Manažer C: „Určitě je to důležitá motivace. Pochvala povzbudí a utvrdí člověka v tom, že pracuje kvalitně. Podle mě, nejde o dlouhodobou motivaci.“

Manažer D: „Pochvala vždy potěší, ať už mě samotnou nebo mé zaměstnance. Po pochvale jsou zaměstnanci spokojenější, mají víc chuti do práce a vidí, že si cením jejich schopností a odvedené práce.“

Manažer E: „Je to jedna z potřeb, kterou máme všichni, a myslím si, že pochvala je důležitá, stejně tak i uznání. Z lidí vyzařuje radost a štěstí a chuť do další práce.“

Manažer F: „Vím o této stimulaci, je účinná a snažím se ji používat. Pochval podle mě není nikdy dost. Sám na ně někdy zapomínám, takže je pro svou škodu nevyužívám dostatečně často. Tento druh stimulace pokládám za klíčový. Zaměstnavatele vlastně nic nestojí a pokud je pochvala konkrétní a opravdu upřímná, zaměstnanec ji jistě ocení.

Každý jsme rád pochválen, věřím, že motivaci právě v ten den, kdy pochvala zazněla, ovlivňuje velkou měrou.“

Autor komentuje:

Dotazovaní respondenti považují morální stimulaci za velmi důležitou a klíčovou. Zaměstnanci jsou po projeveném uznání daleko spokojenější, mají více chuti do práce a také působí na zvýšení jejich sebevědomí.

6) Jaký motivační stimul vnímáte na základě své praxe jako nejefektivnější?

Manažer A: „Když pominu již zmíněné peníze, které potřebuje skoro každý z nás, ač někteří tvrdí, že pro ně nejsou důležité, tak je to výsledek, který je vidět. Což v oboru IT moc není, pouze když něco nefunguje tak, jak má. O to víc se musí podřízení pracovníci chválit, aby věděli, že jejich práce má smysl, a byli motivováni.“

Manažer B: „Uznání, pochvala za kvalitně provedenou práci. Vyjádření důležitosti člena týmu.“

Manažer C: „Jednoznačně finance.“

Manažer D: „Motivace příkladem, spolupráce a když je potřeba, tak zaměstnanci pomoci a ukázat mu, jak na „to“.“

Manažer E: „Na každého funguje něco jiného, ale nejvíc se mi osvědčilo uznání s kombinací s finanční odměnou.“

Manažer F: „Podle mě nejvíce fungují tři jednoduché věci. Za prvé pochvala, uznání od vedoucího, že zaměstnanec dobře odvádí svou práci. Upřímně řečená a naprosto konkrétní. Za druhé převedení části odpovědnosti na zaměstnance, delegování činností. Když to řeknu jednoduše, projevit lidem důvěru, že určité věci zvládnou sami, aniž bych je já musel kontrolovat. Předat jim část pravomocí a tím zvýšit jejich roli ve společnosti. To podle mě funguje a pozitivně motivuje lidi. Toto jsou spíše nefinanční nástroje.“

Třetí věc, co funguje krátkodobě, jsou peníze. Ty opravdu krátkodobě zvýší motivaci, ale má to taky své hranice.“

Autor komentuje:

Jako nejefektivnější nástroj pro správnou stimulaci, respondenti vnímají podle jejich odpovědí: projevení uznání nebo pochvaly danému pracovníkovi, finanční odměna. Dále to může být výsledek jeho práce jako takový, který ho sám o sobě motivuje, anebo například spolupráce, kdy jde vedoucí pracovník v konkrétní činnosti příkladem.

7) Jakou máte zkušenost s negativní stimulací?

Manažer A: „Jsem typ, který se o situaci nejdříve snaží přemýšlet než něco honem plácnout. Řešení začínám u zdroje problému a snažím se prioritně o domluvu s podřízeným pracovníkem. Myslím, že by manažeři neměli jen chválit nebo naopak používat pouze negativní motivaci. Já sám volím nějaký střed. Daná pravidla by se měla dodržovat, ale negativní stimulaci se snažím často nepoužívat.“

Manažer B: „V extrémních a katastrofických situacích někdy není zbylí. Ale tyto situace jsou jen následek špatné práce vedoucího.“

Manažer C: „Například snížení mzdy jsem nikdy nepoužila. Pracuji s výškou osobního hodnocení konzultanta. Tato finanční částka není příliš vysoká, ale určitý vliv na motivaci u konzultantů má. Co se týká pohružky o ukončení pracovního poměru, myslím, že v některých případech je tato negativní stimulace jediným řešením pro zlepšení práce. Toto nejdříve konzultuji se svým nadřízeným a potom s konzultantem. Je to poslední řešení, které mě napadá.“

Manažer D: „Negativní stimulaci nepoužívám.“

Manažer E: „Jsem spíš zastáncem komunikace a rozvojových plánů. Samozřejmě pokud tohle nezabere, tak je potřeba se k tomu podle situace postavit a případně řešit situaci s nadřízeným.“

Manažer F: „Nemám s tím dobrou zkušenost, nadělá to podle mě více škody než užitku. K těmto věcem se snažím nepřistupovat, i když vím, že občas něco takového nastane. Zvláště v případech, kdy zaměstnanec i přes opakované upozornění nepracuje dle mých představ. Je to taková poslední věc, ke které se uchýlím, když všechno pozitivní předtím selhalo. Většinou to konzultuji i s nadřízenou.“

Autor komentuje:

Stimulaci negativní formou všech 6 dotazovaných manažerů nevnímá pozitivně a takto své kolegy většinou nestimulují. Tento druh motivace by přišel na řadu až opravdu v nějakých krajních případech neplnění pracovních povinností nebo porušení pravidel. Jedná se o jedno z posledních řešení dané situace.

8) Jaký je váš názor na možnosti zvyšování kvalifikace u vašich podřízených?

Manažer A: „Možnosti vzdělávání firma nabízí dostatečné (jazyky, odborné kurzy – svářeči, řidiči vozíků, dříve třeba dodělání střední školy nebo vyučení) a spíš máme problém, že nemáme dost času to využít. Odjet na týdenní kurz znamená pak další dva týdny dohánět. Což je tedy spíše demotivační.“

Manažer B: „Je to zásadní pro udržení motivace a zvyšování kompetencí pracovníků. Pravidelné vzdělávání u nás ve firmě našťastí funguje.“

Manažer C: „Nyní například probíhá školení pro zaměstnance, které pomáhá a posouvá kolegy v jejich dovednostech. Myslím, že školení vnímají pozitivně a motivuje je.“

Manažer D: „Možnosti rozvoje u podřízených vnímám pozitivně. Cením si toho, že naše firma neustále uvolňuje finanční prostředky na zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Máme možnost podřízené posílat na školení či meetingy, ve firmě probíhá i speciální školení formou PC kurzů.“

U mých přímých podřízených má naše firma speciální program, ve kterém probíhá každý rok hodnocení. V návaznosti na hodnocení a splnění daných požadavků následuje speciální rozvojový plán, po jehož absolvování následuje povýšení. Díky tomu vnímají právě různá školení atd. velmi pozitivně.“

Manažer E: „U nás jsou pouze samostudia nebo hromadné školení na zvyšování odbornosti v práci. Nevnímám to tak, že by to kolegy nějak motivovalo, spíše se jedná o povinnost kurz absolvovat.“

Manažer F: „Zvyšování kvalifikace podřízených podporuji. Pravidelně v naší firmě probíhají interní školení na zvýšení „soft“ dovedností. Jednou za rok vybrané zaměstnance mohu poslat i na externí školení, také především na zlepšení „soft“ dovedností. Máme s tím pozitivní zkušenost a zaměstnanci tuto možnost hojně využívají.“

Autor komentuje:

Zde se odpovědi rozdělily na dva různé tábory, někteří zaměstnanci ve firmách dotazovaných různé formy školení vítají, motivují je a posouvají vpřed v pracovní sféře. Těch je většinové množství. Druhá, menší skupina je více vnímám jako „nutné zlo“

a možnosti zvyšování kvalifikace na ně nemá motivační dopad. Podle mě je to individuální v závislosti na konkrétním charakteru pracovní náplně a vidiny případných „odměn“ jakoukoli formou ze strany zaměstnavatele, po zvýšení kvalifikace.

9) V čem spatřujete možnost stimulace svých zaměstnanců na základě komunikace?

Manažer A: „Komunikace je důležitá součást všech procesů ve firmě, nejen těch motivačních a jako taková byla mnohokrát řešena a nelze se zavděčit lidem všem. Na jednu stranu máme spoustu informačních kanálů (intranet, porady, e-maily), na druhou stranu je někdy nestíháme všechny sledovat (tím myslím umět si vybrat to důležité). Krátká informace může být někdy zavádějící, jak vidíme v médiích, která umí vědomě vytrhnout ze souvislostí a tím svést pozornost úplně jinam. Za sebe preferuji krátké rychlé porady nebo telefony co nejdříve, které ihned posouvají problém a vytvářejí „dělnou atmosféru“ než velká porada jednou za měsíc pro mnoho účastníků, kdy problémy čekají a zapadají. Pokud je tedy komunikace nastavena správně a efektivně, zaměstnance stimuluje k lepším výkonům.“

Manažer B: „Bez správné komunikace není motivace.“

Manažer C: „Z mé zkušenosti je komunikace velice důležitá. Dobrá komunikace s týmem zlepšuje mezilidské vztahy, díky tomu nebude vznikat tolik nedorozumění a přispívá to ke klidné atmosféře. Zaměstnanci efektivněji pracují a celý tým lépe zvládá plnění pracovních cílů.“

Manažer D: „Komunikace patří mezi nejdůležitější nástroje motivace. Smyslem komunikace je podnítit u pracovníka chuť do určitého úkolu.“

Manažer E: „Myslím si, že komunikace je „stavební kámen“ pro spoustu věcí i třeba motivaci zaměstnanců. Komunikací se dá pomoci nastartovat zaměstnance, který je následně spokojenější a zacílený.“

Manažer F: „Především v pravidelné zpětné vazbě. To je základ komunikace, která přímo ovlivňuje motivaci. Snažím se mít pravidelné setkání se všemi členy svého týmu, aby dostali zpětnou vazbu k jejich práci, jak to vidím já. Také mají možnost mi říci mezi čtyřma očima věci, které zůstanou jen mezi námi. Když je tato komunikace pravidelná a dobře zvládnutá ze strany manažera, má velký význam i na motivaci zaměstnance dobře odvádět svou práci.“

Autor komentuje:

V těchto odpovědích od manažerů se potvrdilo, že komunikace je pilíř k úspěšnému vedení lidí, budování kvalitních vztahů mezi kolegy a samozřejmě je to něco, co určuje, jak moc bude motivace zaměstnanců fungovat. Je na samotném vedoucím, jakou váhu tomuto svému úkolu připiše, rozhodně by ji ale neměl podceňovat, pokud usiluje o spokojený tým pracovníků, kteří budou plnit určené cíle.

10) Jak vnímáte neformální komunikaci ve vaší firmě?

Manažer A: „Mám štěstí, že jsem se za roky praxe v naší firmě nesetkal s „nepřátelským“ vystupováním typu: „Udělej to rychle a jak to zvládneš, mě nezajímá.“ Jsme mezinárodní firma a vidím to i u jednání v mezinárodním kolektivu, kdy se schůzka (dnes jen telefonická) začne několika neformálními větami, typu Jak se máte, co počasí ap. Pro mne to znamená použití, asi se to odborně jmenuje asertivita. Pochopit, vcítit se do toho, jak se na věc dívá ten druhý, proč se rozčiluje, když mne to nechává klidným. Neformální komunikaci vítám a jsem za ni rád.“

Manažer B: „Neformální komunikace je moderním trendem. V rukou kvalitního vedoucího je to geniální nástroj na zvýšení motivace a tím i produktivity pracovníků.“

Manažer C: „Neformální komunikace ovlivňuje náladu v kolektivu. Přátelská konverzace, „pokec“, kdy neřešíme práci. Tento typ komunikace využíváme především před začátkem pracovní doby, kdy ještě nejsme ve styku s klienty. Člověk se uvolní a možná se potom všechno lépe snáší. Na druhou stranu se musí dodržovat pravidla. Nesmí se stát, že neformální komunikace negativně ovlivní práci. To znamená, že v rámci pracovní doby mají rozhovory směřovat hlavně k pracovním tématům.“

Manažer D: „V naší firmě komunikujeme především na přátelské úrovni, ať už s kolegy, nadřízenými či podřízenými. Ve smyslu motivace je tato neformální komunikace pro zaměstnance příjemnější. Zaměstnanci mají lepší náladu, více odvahy pro komunikování s nadřízeným. Komunikují mezi sebou na přátelské úrovni. Ve firmě panuje uvolněná atmosféra.“

Manažer E: „Je důležité a fajn, když v rámci práce mohou sdílet své zážitky atd., protože to přispívá k pozitivní atmosféře na pracovišti. Ale nevnímám spojitost s motivací.“

Manažer F: „Bez ní by to nešlo. Jsme lidé, ne stroje, je potřeba se spolu bavit i o nepracovních věcech. Je to podle mě základ dobré společnosti, že tato komunikace čile probíhá mezi zaměstnanci, a je to dobře. Utváří to dobrou náladu.“

Autor komentuje:

Neformální druh komunikace ze zkušenosti vedoucích pracovníků přispívá k pozitivní atmosféře na pracovní půdě. Zaměstnanci mají lepší náladu, jsou více otevření a je pro ně příjemné neřešit pouze záležitosti spojené se zaměstnáním.

11) Charakterizujte to, co nejvíce motivuje přímo vás.

Manažer A: „Ve firmě jsem 35 let, a tak ji považuji „za součást svého žití“ a je pro mě potěšitelné slyšet o úspěších a hlavně mít možnost se na nich podílet (i když práce na IT je občas méně viditelná).“

Manažer B: „Vědomí, že jsem pro firmu důležitý článek přispívající k požadovaným výsledkům.“

Manažer C: „Příjemná nálada na pracovišti. Samozřejmě, že i pro mě jsou důležité finance.“

Manažer D: „Pochvala, uznání od nadřízených i podřízených, přátelská atmosféra, příjemné pracovní prostředí.“

Manažer E: „Nejvíc mě motivuje pocit z dobře odvedené práce.“

Manažer F: „Mě nejvíce motivuje pochvala od nadřízených, spokojený tým v práci a samozřejmě peníze.“

Autor komentuje:

Manažery samotné motivuje pocit, že vykonali kvalitní práci a že si jich firma a nadřízení kolegové váží. Někteří uvedli dále jako motivační prvek peníze. Jednoznačně v odpovědích ale převládala morální forma motivace.

5. Výsledky a diskuze

Vlastní část této bakalářské práce zahrnovala řízené rozhovory se šesti vybranými manažery, kteří na této pozici působí různě dlouho dobu.

Cílem bylo zjištění, jak tito manažeři motivují podřízené zaměstnance a jak celkově k motivaci přistupují, proto zodpověděli 11 vybraných otázek, které obsahovaly problematiku motivace.

Tímto šetřením bylo zjištěno, že pojem „motivace“ chápou téměř všichni dotazovaní respondenti velmi podobně, jedná se o nějaký vnitřní pocit, který je nutí jít dále v cestě za určitým cílem. Jeden z manažerů uvedl, že jako výklad tohoto pojmu vnímá pochvalu, dobré vztahy v kolektivu nebo příjemné pracovní prostředí. Všech šest si uvědomuje důležitost stimulace a motivace zaměstnanců v pracovním procesu. Pro dosažení určitého pracovního tempa ve své praxi využívají morální a hmotnou motivaci. U pěti z šesti dotazovaných manažerů převládá názor, že motivace hmotná (především finanční) má pouze krátkodobý efekt, který není vhodné volit jako motivační faktor na delší časový horizont. Na rozdíl od morální stimulace, která z jejich zkušenosti působí dlouhodobě. Pouze jeden manažer je názoru, že peníze jsou to, co pomáhá plnit pracovní cíle, a to i z dlouhodobějšího hlediska.

Jako velmi neoblíbenou formu stimulace dotazování uvádí tu „negativní“, kterou neradi využívají, pokud na tuto situaci přeci jen dojde, byla zvolena jako poslední možnost, protože ostatní – předchozí selhaly.

Také čas strávený v přítomnosti kolegů mimo pracovní prostředí pociťují vedoucí pracovníci jako přínosné a vhodné pro stmelování kolektivu. Pouze jeden z šesti vybraných respondentů nemá možnost akce typu „firemní večírek, výlet atd.“ pořádat, ale kompenzaci poskytuje v rámci například multisport karty, kterou zaměstnanci využijí pro zkrácení času, který tráví v rámci osobního volna. Manažer C kulturní nebo jiné akce tohoto typu nepořádá, protože o ně pracovníci neprojeví zájem.

Pokud se zaměstnanci mají možnost účastnit firemních akcí a tuhle příležitost využijí, je nesporné, že účast napomáhá prohlubovat kvalitní a efektivní komunikaci, především v té neformální rovině. Dobře mířená formální i neformální komunikace zvyšuje možnosti motivování zaměstnanců a je klíčová ve všech směrech řízení lidských zdrojů.

Jako sporný a individuální motivační stimul se jeví možnosti zvýšit obsah dovedností a znalostí u podřízených pracovníků, kdy je nabídka vnímána i v negativním směru nebo lépe řečeno jako povinnost. Druzí jsou za ni rádi, především když mají vidinu nějakého „povýšení“, což potvrdil Manažer D. Samotné zpovídání manažery nejvíce motivuje pocit, že se podílí na fungujícím chodu firmy, pochvala od nadřízených, příjemná pracovní atmosféra. Dva uvedli také finanční ohodnocení.

6. Závěr

Motivace a stimulace zaměstnanců je velmi obsáhlé téma, které ke svému pochopení vyžaduje širokou škálu teoretických znalostí, ale neobejdeme se i bez zkušeností přímo z praxe. V teoretické části této práce byla část problematiky na téma „Manažerská stimulace pracovního chování“ objasněna, v části praktické byly zaznamenány rozhovory se šesti vybranými manažery z různých společností.

Motivace zaměstnanců je klíčovou úlohou každého, kdo působí v managementu a chce dosahovat prostřednictvím svých podřízených kolegů pracovních úspěchů. Je už na každém manažerovi, aby dokázal správně vnímat individuální potřeby zaměstnance a díky tomu volit druh motivačního stimulu. Tak jako existují různé typy vedoucích pracovníků a několik stylů řízení lidí, jsou i zaměstnanci vždy jedineční.

Úkolem manažera je správně a otevřeně komunikovat, jednat fěr a na rovinu, aby zaměstnanec pocítoval důvěru a příjemnou atmosféru na pracovní půdě. Pokud využije především morální stimuly, které zaměstnance potěší a zvýší jeho sebevědomí, může očekávat tým, který bude rád chodit do práce a také práci vykonávat.

Jestliže zaměstnanci uvidí, že se jejich vedoucí snaží o vytvoření pozitivního pracovního prostředí, bez „výhrůžek“ nebo hrozeb, oplátí mu snahu stejnou mírou a spokojeny budou obě strany. U určitých typů podřízených kolegů funguje správně zvolená forma zvýšení kvalifikace jako dobrý motivační nástroj, je na manažerovi, aby tyto lidi rozpoznal nebo vybral vhodné školení, které by je případně mohlo zaujmout.

Vzhledem ke skutečnosti, že v zaměstnání trávíme většinu svého života, je fungující kolektiv spolu s jeho vedoucím klíčový k udržení přiměřeného pracovního tempa. Tak bude i manažer dostávat pozitivní zpětnou vazbu od svých nadřízených, což bude zvyšovat produktivitu i jeho práce.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

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

Dělba práce. In: *managementmania.com* [online]. 2019 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/delba-prace-division-of-labor>

DONNELLY, H. James, GIBSON James L. a John M. IVANCEVICH. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů. In: *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

Kontrola. In: *managementmania.com* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Motivace a motivování. In: *managementmania.com* [online]. 2019 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Motivace zaměstnanců. In: *newwaveservice.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2018/03/23/motivace-zamestnancu>

PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-379-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Styl řízení/styl vedení lidí. In: *www.chovani.eu* [online]. [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* [online]. Praha: Grada Publishing, 2014 [cit. 2021-03-01]. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-432744>.

Teorie motivace podle Maslowa. In: *mentem.cz* [online]. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

8. Seznam obrázků

Obr. 1 Manažerské role

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 35.

Obr. 2 Manažerské funkce

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 130.

Obr. 3 Faktory motivující a hygienické

Zdroj: SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5, s. 126.

Obr. 4 Teorie motivace podle Maslowa.

Zdroj: Teorie motivace podle Maslowa. In: mentem.cz [online] 24. 10. 2018 [cit. 2021-03-01]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

9. Přílohy

9.1 Otázky pro jednotlivé manažery

1. Co si představujete pod pojmem motivace?
2. Proč je podle vašeho názoru nutné zabývat se motivací?
3. Charakterizujte svou zkušenost se stimulačním dopadem hmotných nástrojů.
4. Charakterizujte svou zkušenost s využitím sociálních benefitů a specifikujte, jaké nabízí vaše firma.
5. Jak vnímáte využívání morální stimulace?
6. Jaký motivační stimul vnímáte na základě své praxe jako nejefektivnější?
7. Jakou máte zkušenost s negativní stimulací?
8. Jaký je váš názor na možnosti zvyšování kvalifikace u vašich podřízených?
9. V čem spatřujete možnost stimulace vašich zaměstnanců na základě komunikace?
10. Jak vnímáte neformální komunikaci ve vaší firmě?
11. Charakterizujte to, co nejvíce motivuje přímo vás.