

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Daniela Klodnerová**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daniela Klodnerová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivace jako způsob vedení lidí**

Název anglicky

**Motivation as a Leadership**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14. 3. 2016 \_\_\_\_\_

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi za cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině za trpělivost a ochotu, mému partnerovi a přátelům za morální podporu.

Velké poděkování bych ráda věnovala všem manažerům, kteří se podíleli na vytvoření této bakalářské práce, za rozhovor, vstřícný přístup a cenné konzultace.

# Motivace jako způsob vedení lidí

## Souhrn

Tato bakalářská práce se věnuje tématu Motivace jako způsob vedení lidí. Je rozdělena do dvou částí, části teoretické a praktické.

Teoretická část slouží k lepšímu pochopení dané problematiky. Jsou zde vysvětleny pojmy management a manažer, manažerské funkce, role a styly řízení. Dále se bakalářská práce zabývá tématem motivace, se kterým souvisí pojmy motiv a stimul. Jsou zde vypsány vybrané teorie motivace. Další kapitoly se věnují motivačním systémům a jejich významu. Teoretickou část uzavírá kapitola, ve které jsou zmíněny různé druhy benefitů a dalších motivačních nástrojů.

Druhá část práce, část praktická, se zabývá vlastním výzkumem. K tomuto účelu byl vypracován soubor otázek, které následně sloužily jako podklad pro řízený rozhovor s manažery několika různých firem. Otázky se dotýkají témat motivace, stimulace, odměňování a měření motivace. Cílem bylo zjistit, jak moc je v dnešní době téma motivace diskutované a jakým způsobem manažeři své podřízené motivují. Na závěr bakalářské práce je uvedeno zhodnocení vyplývající z odpovědí manažerů.

**Klíčová slova:** Management, manažerská funkce vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

# Motivation as a Leadership

## Summary

The main topic of this bachelor thesis is about motivation as the way of leadership people. It's split on two parts - theoretical and practical part.

Theoretical part is used to better understanding this issues. There are explained concepts - management and manager, manager's functions, role and style of management. The next topic of this bachelor thesis is about motivation, where are concepts - motive and incentive. There are listed selected theories of motivations. The next chapters is about motivation systems and their importance. In the last teoretical part said about different kinds of benefits and more motivation's tools.

The second part, practical part, deal with own research. For this intention was processed complex of some questions, which made for stuff to interview with managers from some different companies. The topic of these questions are motivation, incentive, remuneration and motivation measuring. The objective of this project was found, how much the topic of motivation is discussed and how motivation method managers used to employee. The bachelor thesis is evaluated with manager's answers.

**Keywords:** Management, management function, leadership, motivation, incentives, personality determinants, motivational mechanism, motivational system

## Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Literární rešerše.....	13
3.1	Management a motivace.....	13
3.1.1	Definice managementu.....	13
3.1.2	Počátky a vývoj managementu.....	14
3.1.3	Osobnost manažera.....	17
3.1.4	Role manažera.....	17
3.1.5	Funkce manažera.....	18
3.1.6	Styly řízení manažera.....	19
3.1.7	Motivace jako součást řízení.....	20
3.2	Motivace v psychologickém pojetí.....	20
3.2.1	Motiv.....	20
3.2.2	Motivace.....	20
3.2.3	Proces motivace.....	21
3.2.4	Zdroje motivace.....	22
3.2.5	Měření motivace.....	22
3.2.6	Vybrané teorie motivace.....	22
3.3	Stimul zaměstnanců.....	31
3.3.1	Stimul.....	31
3.3.2	Stimulace.....	32
3.3.3	Motivační systémy a jejich význam.....	33
3.3.4	Odměňování zaměstnanců.....	33
3.3.5	Motivační nástroje.....	34
4	Vlastní práce.....	40
4.1	Charakteristika objektu zkoumání/firmy.....	40
4.2	Charakteristika respondentů.....	41
4.3	Řízený rozhovor.....	42
5	Zhodnocení výsledků a diskuze.....	60
6	Závěr.....	63
7	Seznam použitých zdrojů.....	64
8	Přílohy.....	66
8.1	Řízený rozhovor.....	66



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Proces motivace dle Armstronga .....	22
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb a hodnot .....	24
Obrázek 3 - Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace .....	26
Obrázek 4 - Teorie spravedlivé odměny podle Adamse .....	31
Obrázek 5 - Porovnání stimulace a motivace .....	32

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1- Motivující a udržovací faktory .....	25
Tabulka 2 - Porovnání motiv a stimul .....	32
Tabulka 3 - Motivační systém .....	33

# 1 Úvod

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Jeho počátky spadají až do dávné minulosti, do doby, kdy lidé prvně začínají vytvářet skupiny. Děje se to především proto, aby mohly být naplňovány cíle, kterých již není jedinec schopný dosáhnout. Společnost se stále více a více začíná spoléhat na kolektivní úsilí, skupiny se zvětšují, a tím roste význam vůdců kolektivu.

V poslední době roste význam řízení, neboli managementu, a mnoho lidí tak zvyšuje svůj zájem o manažerské vzdělávání. Proto je dnes pojem management běžnou součástí našeho života, byť jeho pole působnosti se nadále značně rozrůstá. Manažer je všestranný člověk. Mezi jeho nejvýznamnější úkoly patří plánování, organizování, kontrola a v neposlední řadě vedení lidí.

Manažerské funkci vedení spolupracovníků je v moderním managementu přikládána stále větší a větší pozornost. Je to z toho důvodu, že lidé jsou považováni za největší kapitál dobrých firem. (Vodáček, 2013) Tím se mnohonásobně zvyšují požadavky na manažera z hlediska vedení týmu. V tuto chvíli neexistuje přesný postup, který by manažera navedl ke správnému vedení. Jeho přístup je ovlivněn povahovými vlastnostmi či temperamentem a dalšími vrozenými předpoklady. Dle těchto faktorů je možné rozdělit několik stylů řízení.

Mnohdy se stává, že lidé nepracují přesně podle představ manažera. Komplikovanou otázkou může být, jak donutit pracovníky k aktivitě, iniciativě, spokojenosti a chuti do práce, aniž by se manažer dopustil nemorálního jednání.

Motivace patří mezi důležité činnosti při vedení týmu. Teprve motivovaný zaměstnanec dokáže plnit zadané úkoly ve prospěch firmy, které vedou k naplnění cílů. Dosáhnout motivovaného pracovníka může být pro manažera náročný úkol. Ke správné motivaci je důležité, aby manažer znal velice dobře své podřízené a věděl tak, zda užívaný motivační stimul je efektivní či nikoliv. Nejpoužívanějším stimulem jsou v dnešní době peníze. Ty s sebou nesou i riziko krátkodobého působení a je tedy zapotřebí zamyslet se nad odměnami dlouhodobějšího charakteru. V dnešním světě, kdy se firmy přetahují o schopné pracovníky a jsou kvůli jejich získání schopny udělat první poslední, je třeba nabídnout mnohem více než jen samotnou mzdu. Mezi další stimuly patří příspěvky na sport, kulturu, zdraví, velice oblíbenými se staly příspěvky na vzdělávání v podobě jazykových kurzů či kurzů na rozvíjení osobnostních dovedností. Manažeři však potřebují,

aby zaměstnanci pracovali kvalitně co nejdéle. V tuto chvíli pravděpodobně hmotné stimuly stačit nebudou. V motivačním procesu se velice osvědčila pochvala či uznání. Jedná se o nejlevnější a mnohdy i nejefektivnější způsob motivace. Mezi další motivační metody lze zařadit příjemné pracovní prostředí a přátelský kolektiv, kariérní růst a seberealizaci či míru spoluúčasti na rozhodování.

Aby byl manažer schopný správně motivovat, je důležité, aby i on sám byl motivovaným člověkem, s jasnými plány a cíli. Spokojený manažer bude přenášet pozitivní náhled i na své pracovníky a spolupráce tak bude efektivnější.

Z uplynulých řádků vyplývá, že práce manažera není jednoduchá. Manažer sebou vládí břemeno velké zodpovědnosti, jelikož jsou na něj kladeny vysoké nároky a očekávání. Největším úspěchem manažera je to, pokud se mu povede mít pod sebou tým spokojených motivovaných lidí, kteří se ztotožňují s cíli firmy, odvádí tak kvalitní práci a spolupráce s nimi je bezproblémová.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit význam motivačního procesu z hlediska vedení lidí z pohledu manažerů a jejich postoj k využívání různých stimulů, které povedou k vyšší motivaci. Dílčím cílem je vysvětlení teoretických pojmů jako jsou management, manažer a jeho funkce, motivace a motivační systémy, které povedou k lepšímu pochopení dané problematiky a zhodnocení získaných odpovědí od manažerů při řízeném rozhovoru.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce na téma Motivace jako způsob vedení lidí bude rozdělena na dvě zásadní části, část teoretickou a praktickou.

Vypracování teoretické části, literární rešerše, proběhne po nastudování příslušné odborné literatury. Knižní publikace jsou částečně vybrány vedoucím bakalářské práce. Zároveň budou použity elektronické knihy, a to především z důvodu snadnější dostupnosti. Dalším méně významným zdrojem budou internetové stránky, a to konkrétně z důvodu nerelevantnosti některých údajů.

Ve druhé části, která bude zaměřena na vlastní přínos, bude vytvořen soubor otázek, který poslouží jako podklad k řízenému rozhovoru. Cílem této části bude posouzení názorů a postojů jednotlivých manažerů k motivaci. Jak již bylo řečeno, s manažery bude realizován řízený rozhovor, a to konkrétně z důvodu osobního setkání s možností upřesnění nejasných či neúplných odpovědí.

Celkem bude osloveno 5 manažerů z různých firem, a to především z důvodu širšího průřezu napříč odvětvími s následným posouzením různých stylů motivování. Na základě odpovědí bude analyzován přístup k motivaci.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Management a motivace

#### 3.1.1 Definice managementu

Pojem management vznikl z anglického slova to manage – řídit, zvládnout, dokázat, obstarat. (Veber, 2009) V dnešní době existuje mnoho definic, jak management vysvětlit. Několik z nich je uvedeno níže.

Podle slov Petera F. Druckera management obsahuje hlavně práci s lidmi. *„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby byly naopak bezvýznamné.“* (Drucker, 2012, str. 21) Další definice od Druckera vysvětluje pojem management takto: *„Proto jsem od samého počátku zastával názor, že management musí být vědním oborem, organizovaným souborem znalostí, jemuž je možno se učit a který je snad možno i vyučovat. Všechny mé nejdůležitější knihy, počínaje Konceptem korporace (1946) a Praxí managementu (1954), se snažily přispět k ustavení takového vědního oboru. Management však není a nikdy nebude vědou v tom smyslu, v jakém se dnes toto slovo ve Spojených státech chápe. Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii. A jakožto samostatný obor je management tím, čemu Němci říkávali Geisteswissenschaft – přestože lepším překladem tohoto nepostižitelného výrazu je pravděpodobně ‚morální věda‘ než v současné době používaný pojem ‚sociální věda‘. Možná že vůbec nejlepším termínem by byl starodávný výraz svobodné umění.“* (Management Mania, 2013)

Podle Františka Bělohlávka je myšlenka managementu jinde. Tvrdí, že teorie managementu je základní stavební kámen, ale poznatky a zkušenosti potřebné ke kvalitnímu řízení se získají převážně v praxi. *„Management je tvořen principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti, principy, které by mohl geniální jednotlivec objevit sám (často se tak i stává) na základě zkušeností, bez předchozí teoretické průpravy,*

*bez studia, bez knih.*“ (Bělohlávek a kol., 2001, str. 23). Bělohlávek se také ztotožňuje s definicí, že management je proces, který zahrnuje manažerské funkce, aby bylo dosaženo vytyčených cílů firmy. „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Bělohlávek a kol., 2001, str. 24)

Podobně je management definován i Haroldem Koontzem a Heinzem Weihrichem. „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“ (Koontz, Weihrich, 1998, str. 16)

Další pojetí managementu uznává Jaromír Veber. Podle něj je management disciplína, která nemá jasně daná pravidla. Jedná se pouze o soubor poznatků, které by si měl manažer osvojit a poté aplikovat. Veber si je však vědom, že v pojetí managementu neexistuje jednotný názor, a to ani v definici činnosti manažerů. Veber se dále ztotožňuje s touto definicí managementu: „*Management lze nejobecněji chápat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.*“ (Veber, 2009, str. 18 – 19)

### **3.1.2 Počátky a vývoj managementu**

Řízení je nejdůležitější činnost vykonávaná v lidských kolektivech. Její počátky spadají až do dávné minulosti, kdy se realizovaly velké projekty. Ve starověku vznikalo mnoho pyramid, nilských kanálů či jiných významných staveb, na kterých se podílely tisíce pracovníků. Řízení lidí bylo zapotřebí i v jiných sférách – řízení státu, církve či armády.

Vznik a vývoj moderního managementu je spojován teprve až s rozvojem průmyslové výroby a dělby práce v 2. polovině 19. století. (Vodáček, 2013)

#### **1) Klasický management**

Klasický management se datuje od 2. poloviny 19. století, kdy začíná expandovat textilní výroba, výroba strojů a jiných produktů. Zvětšuje se výroba železa a oceli. Staví se železnice. Podniky se velice rychle rozrůstají. Jejich expanze a rozvoj dělby práce dává vznik novému faktoru – řízení. (Blažek, 2014)

Vznikají první systematické teorie, tzv. klasické školy. Jsou to školy vědeckého řízení, lidských vztahů, správního řízení a byrokratického řízení.

První ze zmíněných škol je škola vědeckého řízení, která se snažila o zdokonalení práce dělníka. Především se jednalo o inženýrskou snahu o hospodárnou přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů. Faktory výroby tedy byly člověk, výrobek a stroj. Nejznámějšími představiteli tohoto směru jsou F. W. Taylor, H. L. Gantt a F. B. Gilbreth. (Vodáček, 2013)

Směr, který se zaměřoval na významu psychologických a sociálních aspekty lidského chování, je škola lidských vztahů. Jednalo se především o tvorbu metod vedení, jejich stimulaci a motivaci. (Blažek, 2014) Patří sem například E. Mayo či M. P. Folletová.

Škola správního řízení se zajímala o koncept řízení činností jako celek. Primárními aktivitami je koordinační schopnost vedoucích pracovníků. Řídí se technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní činnosti. Zakladatelem této myšlenky je Henri Fayol. (Blažek, 2014)

Posledním směrem je škola byrokratického řízení. Ta se zaměřila na význam pevné administrativní organizace a definované hierarchie moci a pořádku. (Vodáček, 2013) Klíčovým představitel je M. Weber, jehož práce je aktuální dodnes.

## **2) Manažerská revoluce**

Po rozsáhlém industriálním rozvoji na pomezí 19. a 20. století nastala ve 30. letech 20. století velká hospodářská krize, jež odstartoval krach na Newyorské burze a která zapříčila zpomalení vývoje i u managementu. Jakmile se svět vzpamatoval z celosvětové krize, opět začala narůstat výroba. USA tehdy tvořilo přibližně 500 velkých podniků, což bylo v té době téměř polovina průmyslové výroby a téměř 40 % zisku. V každém odvětví dominovaly 2 až 3 velké korporace, které udávaly ceny, mzdy a metody výroby. (Blažek, 2014)

V souvislosti s řízením se začaly rozvíjet různorodé školy a přístupy. Myšlenkové proudy tohoto období můžeme rozdělit na procesní přístupy, psychologicko-sociální přístupy, systémové přístupy, kvalitativní přístupy a empirické přístupy. (Vodáček, 2013)

Procesní přístupy vychází ze správního řízení, konkrétně z myšlenek H. Fayola. Byla zde více rozebrána teorie týkající se fungování a řízení organizační jednotky. Účelem bylo najít a logicky setřídít jednotlivé procesy manažerské činnosti a vytvořit platná pravidla k jejich zvládnutí. Patří sem L. Gulick, L. F. Urwick, H. Koontz a H. Wehrich.

Přístupy zabývající se psychologicko-sociální stránkou vychází ze školy lidských vztahů. Také je zde velký zájem o člověka, jeho chování a potřeby. Nemalý důraz dává

tato teorie na motivaci, a proto se také zaměřuje na teorie motivace. Významnými osobnostmi jsou D. McGregor a A. Maslow. (Blažek, 2014)

Podstatou systémových přístupů je nutnost pochopení dílčích manažerských procesů a jejich vhodné koordinování. Jedná se tedy o modelování reality, kdy je nutné identifikovat vstupy do systému, prvky, vnější a vnitřní vazby a výstupy. Významnou osobností je Ch. Barnard.

Kvantitativní přístupy se zabývají užitím matematiky a logiky v managementu, kdy je potřeba rozhodnout, analyzovat či implementovat manažerské úlohy. Navazují na školu vědeckého řízení

Empirické přístupy vychází z poznatků z praxe a jsou zobecněny do přesně definovaných doporučení. Výsledkem toho je, že v tomto období vzniká mnoho nové literatury týkající se managementu. Nejvýznamnější osobností je P. F. Drucker, průkopník moderního managementu. (Vodáček, 2013)

### **3) Postindustriální trendy**

Období velkých změn se datuje do druhé poloviny 20. století. Sedmdesátá léta sebou přináší období dalšího zrychlení a věk diskontinuity. Tento pojem zavedl v roce 1968 P. F. Drucker vydáním své knihy „Věk diskontinuity“. Snaží se zde vysvětlit, že kontinuita (spojitost, návaznost) již skončila a nastává období změn obzvláště v sociální a kulturní realitě, zlomů a nespojitosti. (*Management Mania*, 2015)

Těž nastupuje globalizace. Rozvíjí se doprava a komunikační technika. Pohyb surovin, výrobků, kapitálu, informací či pracovních sil se stále víc a víc usnadňuje. Firmám se na trhu objevují konkurenti, kteří vyrábí rychleji, levněji a kvalitněji.

Osmdesátá léta ukazují, že je vhodné se soustředit na zákazníka, již ne na trh dodavatele. Zboží přestává být nedostatkovým, naopak deficitem jsou zákazníci. Firmy si začínají pokládat otázku, jak si vytvořit loajálního zákazníka.

Všechny uvedené změny ovlivňují myšlení podniků. Mění se hierarchické struktury. Již nejsou tak striktně definovány. Hlavním faktorem se však stává lidský kapitál. Podniky se začínají soustředit na kvalifikaci svých zaměstnanců a jejich kreativitu a na další vzdělávání. (Vodáček, 2013)

V této době se dále rozvíjí empirické přístupy. Osobnostmi, které se angažují, jsou P. F. Drucker, W. G. Ouchi, T. J. Peters nebo R. H. Waterman.



### 3.1.3 Osobnost manažera

Obdobně jako u managementu, i zde se definice liší. Nejčastěji užívaná definice říká, že manažer je člověk, který má na starosti organizační jednotku a je za ni zodpovědný. Cílem je, aby pomocí tohoto působení bylo dosaženo určitého chování, tedy dosahování definovaných cílů podniku. (*Management Mania*, 2015)

S trochou nadsázky se na problematiku vysvětlení pojmu „manažer“ dívá i H. Mintzberg. Říká, že manažeři jsou zajímavý druh. Jsou dobře placeni, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu. (Veber, 2009)

Manažery můžeme dělit dle jejich postavení v organizaci na liniové (lower management), střední (middle management) a vrcholové (top management).

- Linioví manažeři – tento typ manažerů lze najít na nižších úrovních v hierarchii, proto je občas nazýván jako „management první linie“ Jejich hlavní náplní práce je vedení zaměstnanců, kontrola, náprava chyb, které se vyskytnou v běžném provozu. Jedná s především o mistry ve výrobní jednotce, dispečery v dopravě nebo vedoucí administrativního oddělení.
- Střední manažeři – tito manažeři dohlížejí na práci liniových manažerů, řídí je. Starají se o uskutečňování plánů a strategické řízení, kdy koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Mohou neobjevovat na pozicích stavbyvedoucích, vedoucí provozu nebo vedoucí střediska.
- Vrcholové manažeři – jedná se o nejmenší skupinu manažerů. Mají největší zodpovědnost, odpovídají za výkonnost organizace. Jejich náplní je formulování organizační strategie, organizace, kontrola a vedení lidí. Vrcholové manažery najdeme v pozicích generálních ředitelů. (Bělohlávek, 2001)

### 3.1.4 Role manažera

Role manažera charakterizuje samotnou osobu manažera a její postavení v podnikové struktuře. Každý manažer má jinou roli. Jeden manažer vykonává finančního ředitele, jiný vedoucího obchodního oddělení.

1. Skupina interpersonálních rolí – jedná se o skupinu rolí, která buduje kontakty vně i uvnitř organizace. Patří sem představitel organizace, vůdce organizace, spojovací článek

2. Skupina informačních rolí – manažer se účastní všech informačních procesů. Patří sem monitorující příjemce informací, šířitel informací, mluvčí organizace.
3. Skupina rozhodovacích polí – toto jsou role směřující k dosažení cílů organizace (Maxa, 2011)

### **3.1.5 Funkce manažera**

*„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník, tedy manažer, vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“ (Vodáček, 2013, str. 65)*

Úkolem manažera je vést podnik, tedy plánovat, organizovat, rozhodovat či kontrolovat. Zakladatelem první koncepce manažerských funkcí byl Henri Fayol. Uvedl 5 základních funkcí – plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola (někteří definují ještě šestou funkci – rozhodování). Z této struktury vychází i celosvětová příručka „Management Handbook“, kterou vydala Americká manažerská asociace a která definuje 6 manažerských funkcí:

#### ***Plánování – Planning***

U plánování je důležité vybrat úkoly, určit jejich prioritu a cíle a správně definovat činnosti a postupy, které povedou k jejich dosažení.

#### ***Organizování – Organizing***

Organizování lze definovat jako přiřazování úkolů lidskému faktoru, koordinace jejich činností, přidělování a distribuce zdrojů. Organizování by mělo definovat strukturu organizace a vymezit tak jednotlivá místa lidem v procesu řízení. Není snadné vytvořit efektivní organizační strukturu. Manažeři se setkávají s mnoha problémy. Důležité je správně definovat úkoly a přiřadit je správným lidem.

#### ***Personální zajištění – Staffing***

Jedná se o výběr a rozmístění spolupracovníků. Klade se zde důraz na profesní a kvalifikační předpoklady, na schopnosti, znalosti či dovednosti pracovníků. Mezi další aktivity patří hodnocení a odměňování pracovníků.

#### ***Vedení – Directing***

Mezi další manažerské funkce patří i příkazování, neboli vedení. Manažer úkoluje a zároveň instruuje své podřízené, aby mohlo být dosaženo daných cílů. Mezi největší strasti

ve vedení lidí jednoznačně patří udržet je výkonnými a spokojenými. Nedílnou součástí vedení je tedy i motivování.

### ***Rozhodování - Deciding***

Další důležitou funkcí je rozhodování. Manažer se rozhoduje mezi více variantami pro tu, která spíše povede k naplnění cíle.

### ***Kontrola – Controlling***

V neposlední řadě má manažer na starosti kontrolu. V zásadě se jedná o porovnání skutečnosti s plánem. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. (Maxa, 2011)

## **3.1.6 Styly řízení manažera**

Manažer může přistupovat k řízení několika způsoby. Vhodnost stylu řízení závisí na osobnosti manažera, přístupu podřízených a na dané situaci. Existují čtyři druhy manažerů – autokratický, demokratický, liberální a ideální.

Autokratický styl – hlavním znakem tohoto řízení je samostatné rozhodování a přikazování manažera. Manažer vyžaduje přesné plnění zadaných úkolů, velice často pracovníky kontroluje. Tento typ řízení plní svou roli v podniku, kde zaměstnanci nemají o práci zájem, nepřemýšlejí o ní. Autokratický styl řízení má své výhody i nevýhody. Výhodu můžeme shledávat v rychlosti (při krizové situaci). Nevýhody se týkají převážně ztráty motivace.

Demokratický styl – manažer, který preferuje tento styl řízení, často komunikuje se svými podřízenými, radí se s nimi, naslouchá jejich námětům, připomínkám i kritice. Nechává je částečně rozhodovat, z čehož plyne větší motivace pro kvalitní práci. Demokratický styl je možné využívat pouze v podniku, kde jsou zaměstnanci sami od sebe motivováni a mají chuť do práce.

Liberální styl – jedná se o nejbenevolentnější styl řízení. Manažer nepoužívá přímých příkazů, pouze vytváří vhodné pracovní podmínky, poskytuje podporu či povzbuzení. Je ochotný poradit, když je tázán. Je zde nízká úroveň kontroly. Při tomto stylu řízení se klade veliký důraz na seberealizaci pracovníků. Lze ji proto použít pouze v podniku, kde jsou vysoce motivováni zaměstnanci. Není možné ji použít v kritických situacích.

Ideální manažer – měl by umět zastávat roli autokrata, demokrata i liberála. Jeho postoj k podřízeným by měl vycházet z osobních vlastností pracovníků, jejich postojích a návycích a především na konkrétní situaci. (Maxa, 2011)

### **3.1.7 Motivace jako součást řízení**

Cílem každého majitele podniku, manažera je docílit toho, aby zaměstnanci odváděli kvalitní práci. Mnohdy je dosti obtížné toho dosáhnout. Základní podmínkou je lidská aktivita, iniciativa, spokojenost či chuť do práce. Toto chování je třeba rozvíjet žádoucím způsobem. Záměrné ovlivňování, jakým lidé dosáhnout uspokojení z vykonané práce, mají na starosti manažeři. Toto ovlivňování se nazývá motivací.

## **3.2 Motivace v psychologickém pojetí**

### **3.2.1 Motiv**

Během svého života má každý člověk mnoho potřeb, které jsou vyvolány různými pocity. Potřeby jsou rozděleny buď na primární (fyziologické) jako například hlad a žízeň nebo druhotné (psychogenní), tj. potřeba seberealizace, uznání apod.

Motiv tedy lze chápat jako naplňování potřeb, kdy základní snahou je odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných. (Plamínek, 2008) Jedná se o působení „zevnitř“ člověka.

Jednoduše lze říci, že motiv je každá vnitřní pohnutka chování člověka. (Veber, 2009) Původ slova je z latinského „motus“ (pohnutka).

Rozdělení:

- Impulsy – Motivy vycházející z nitra člověka
- Incentivy (stimuly, podněty) – Motivy vycházející z okolního prostředí (Žilka, 2014)

### **3.2.2 Motivace**

Vzhledem k tomu, že většina lidí stráví většinu života v práci, je důležité zjistit, zda je práce pro ně pouhým získáním finančních prostředků nebo zda je práce baví. Samozřejmě získání potřebných finančních prostředků na zajištění své existence bude primárním motivem. Jakmile však potřeba peněz ustoupí, člověk se začne zajímat i o další faktory. Pracovní příležitost přináší více podnětů - především seberealizaci a uznání, možnost komunikace, získávání nových poznatků a dovedností.

*„Motivací lze chápat vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd., který způsobuje určité chování nebo aktivitu člověka.“ (Veber, 2009, str. 111). Pojem motivace pochází s latinského slova „movero, movere“ (pohybovat, měnit). (Tylšarová & Zimlová, 2010)*

Spojitost mezi motivací a osobou manažera výstižně definoval Veber: *„Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje“ (Veber, 2009, str. 112)*

V posledních letech se významně rozšířilo povědomí o důležitosti motivace v pracovním prostředí. Stalo se tak jednou z nejdůležitějších složek vedení lidí.

*„Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“ (Vodáček, 2013, str. 123)*

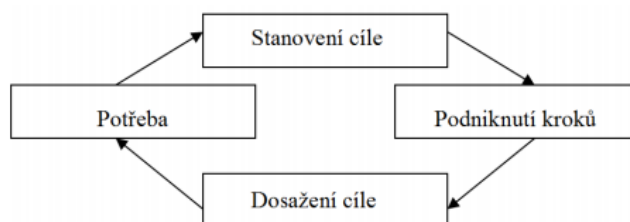
Podle L. Vodáčka je motivace vnitřní přesvědčení, které vede člověka k vytyčenému cíli či postoji. Aktivuje se určité chování, na základě kterého dotyčný jedná.

Motivace se dělí na dvě složky – vnitřní a vnější motivace. V případě vnitřní motivace lidé vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo naplňuje jejich cíle. Tento druh motivace vede k seberealizaci, rozvoji dovedností a schopností. Motivace vychází zevnitřku člověka. Vnější motivací neboli faktory rozumíme podněty z venku. Jedná se o odměňování, zvýšení platu, povyšování pochvala, ale třeba i kritiku či snížení platu. Vnější motivátory často působí velmi dobře, ale nemívají tak dlouhého trvání jako vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života a jsou tak součástí jedince. (Armstrong, 1999)

### **3.2.3 Proces motivace**

Proces motivace lze schematicky znázornit. Jedná se o model související s potřebami. Každý člověk, ať už vědomě či nevědomě zjišťuje, že u něj existují neuspokojené potřeby. Potřebu je možné chápat jako přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Aby bylo možné potřeby uspokojit, je třeba si stanovit cesty a cíl, které povedou k uspokojení. Pokud se podaří cíle dosáhnout a neuspokojenou potřebu tak uspokojit, je pravděpodobné, že chování vedoucí ke zdárnému konci se při podobné potřebě bude v dalším případě opakovat. (Armstrong, 1999)

**Obrázek 1 - Proces motivace dle Armstronga**



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, str. 296

### 3.2.4 Zdroje motivace

Pro každého manažera je důležité znát motivy a zdroje motivace k lepšímu pochopení chování člověka. Základními zdroji motivace jsou:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

### 3.2.5 Měření motivace

Nejefektivnějším způsobem, jak změřit motivaci u zaměstnanců, je přímý dotaz. Tato zjišťování probíhají buď pomocí dotazníku, nebo motivačního a hodnotícího pohovoru.

Pohovor bývají pro mnoho manažerů velice náročnou aktivitou, neboť zcela neví, jak k němu přistupovat. Správně vedený pohovor vede k posunu nejen manažera, ale i zaměstnance.

### 3.2.6 Vybrané teorie motivace

V průběhu historie vznikalo mnoho teorií věnující se motivaci. V dnešní době slouží moderním manažerům lépe pochopit a aplikovat poznatky do praxe. Porozumět lidem mnohdy nebývá jednoduché, a tak jsou teorie rozděleny ještě do dalších hledisek.

Nejstarší teorií je teorie „instrumentality“, která se zaměřovala na potřebu zracionalizovat práci a dojít tak k uspokojivým ekonomickým výsledkům. Teorie pracuje na propojení odměn a trestů s výkonem. (Armstrong, 1999). Instrumentalitu lze také chápat jako představu, kdy jedna věc vede k vykonání jiné. V hlubším slova smyslu tedy teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. (Armstrong, 1999) Teorie motivace rozdělujeme na teorie zaměřené na obsah (Maslowova teorie potřeb), které vysvětlují, co konkrétně

člověka motivuje, a teorie zaměřené na proces (Herzbergova teorie dvou faktorů), které popisují proces od začátku do konce. (Donnelly, 1997)

### ***I. Teorie cukru a biče***

Tato teorie představuje metaforu. Používá se pro dosažení žádoucího chování pomocí odměn a trestů, ty v dnešní době představují stále nejlepší stimuly.

Předpokladem pro využívání této metody je existence tzv. „cukru“. Ten je nejčastěji ve formě peněz jako příjem nebo prémie. Problémem, kterým při této metodě vzniká, je spojen s tím, že pracovník dostane „cukr“, byť jeho výkony nejsou na vysoké úrovni, na jaké se očekává.

Další podmínkou je existence tzv. „biče“. Ten představuje obavy a strach, což ho činí velice silným stimulem. Lze do něj zahrnout ztrátu zaměstnání, ztrátu příjmu nebo z nižších prémie. Vzhledem k tomu, že stimul biče je negativní, mívá za následek vznik zaměstnaneckých odborů a jejich aktivit, snížení kvality práce, lhostejnost pracovníků až nepoctivost.

„Cukr“ i „bič“ mají v rukou manažeři, kteří mají pravomoc odměny udělovat nebo brát. (Koontz, Weihrich, 1998)

### ***II. Teorie motivace zaměřené na obsah***

#### **1) Maslowova hierarchie potřeb**

Abraham Maslow, známý psycholog, tvrdí, že člověk je živočich s přáními a potřebami. Proto se ve své teorii zaměřil právě na lidské potřeby. Definoval pět různých úrovní potřeb, které zasadil do systému hierarchie – pyramidy. Podle něj existuje chvíle, kdy jsou všechny potřeby neuspokojeny a dochází tak k prvotnímu uspokojování potřeb nejnižší úrovně. Teprve až po uspokojení základních potřeb mohou být realizovány vyšší úrovně (Donnelly, 1997)

##### **a) Fyziologické potřeby**

Jedná se o primární potřeby, bez kterých lidský organismus nepřežije. Mohou to být například potřeby potravy, pití, spánku, tepla či sexu. Maslow tvrdí, že pokud nejsou uspokojeny fyziologické potřeby, nelze se posunout v hierarchii do vyšších pozic, tedy k uspokojení výše položených potřeb. „*Osoba, která postrádá potravu, bezpečí, lásku a uznání se pravděpodobně bude pít po potravě usilovněji než po čemkoliv jiném.*“ (Donnelly, 1997)

b) Potřeby jistoty a bezpečí

Pokud jsou splněny fyziologické potřeby, je možné realizovat potřebu jistoty a bezpečí. Mezi tyto potřeby patří převážně zajištění bezpečnosti, zdraví, ekonomického neustrádání či jistota zaměstnání. (Donnelly, 1997)

c) Sociální potřeby

Vzhledem k tomu, že člověk je tvor společenský, mezi další potřeby patří komunikace a společenské interakce a přijetí do kolektivu, sdílení hodnot a zájmů. Je zde zahrnuta i potřeba lásky.

d) Potřeby uznání

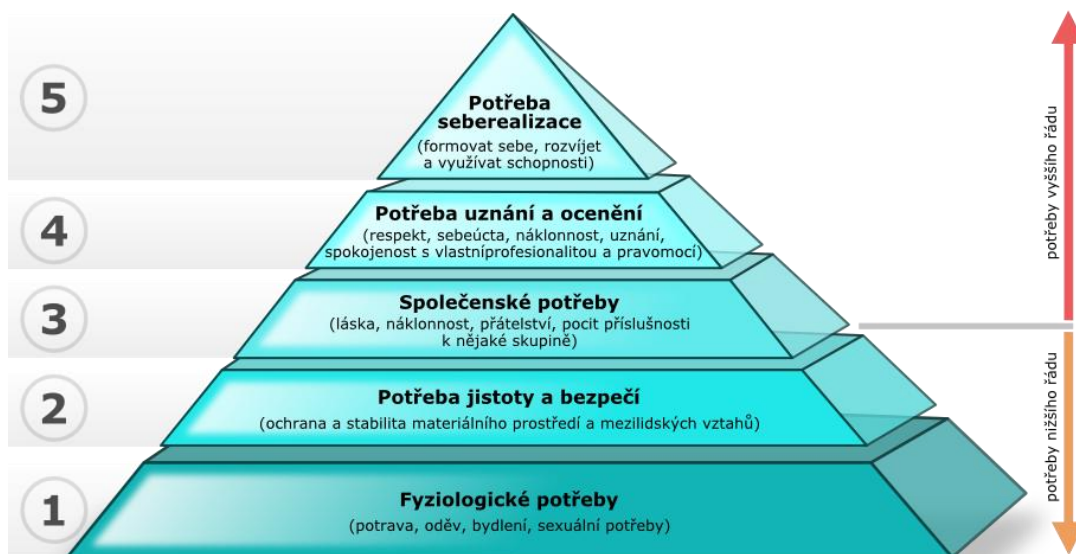
Tato potřeba ukazuje, zda si člověk dokáže důvěřovat a sám sebe si vážit. Dále sem patří uznání od ostatních či ocenění.

e) Potřeba seberealizace

Každý člověk chce ve svém životě něčeho dosáhnout, seberealizovat se. Nejvýše postavená úroveň, potřeba seberealizace, je uspokojována teprve tehdy, pokud člověk najde činnost či aktivitu, která ho naplňuje a s níž vnitřně souhlasí. Takoví lidé se dokážou motivovat sami. Ví, kde spočívá smysl vykonané práce. To vede k dalšímu osobnímu rozvoji, rozvoji potenciálu a dovedností. (Armstrong, 1999)

Potřeby tohoto typu jsou neuspokojitelné, s množstvím uspokojených potřeb jejich intenzita narůstá. (Blažek, 2014)

**Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb a hodnot**



Zdroj: Maslowova hierarchie potřeb a hodnot. Vítězslav Hálek. [online]. 2016 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: [http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova\\_hierarchie\\_potreb\\_a\\_hodnot.png](http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/obrazky/maslowova_hierarchie_potreb_a_hodnot.png)



## 2) Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie je zaměřená též na obsah. Frederick Herzberg v roce 1959 modifikoval Maslowovu teorii potřeb. Na základě výzkumu definoval dvě skupiny faktorů – motivátory a hygienické vlivy. Motivátory neboli motivující faktory, jsou faktory uspokojující lidské potřeby, při kterých se zároveň aktivuje zájem a pílí pracovníků. Podněcují k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Zároveň jejich absence nevyvolává nespokojenost. Hygienické vlivy, jinak řečeno udržovací faktory, nemají velký vliv na motivaci, pokud jsou standardně nastavené, a tedy v pracovní sféře se výrazně neodrážejí. Jedná se tedy o podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje a které působí na jeho spokojenost či nespokojenost (Vodáček, 2013)

**Tabulka 1- Motivující a udržovací faktory**

Motivující faktory	Udržovací faktory
Dosažení cíle (úspěch)	Podniková politika a správa
Uznání, pochvala	Vztahy s nadřízenými, kolegy
Povýšení	Plat, mzda
Rozmanitost práce, míra zajímavosti a tvůrčí charakter	Jistota práce
Možnost osobního růstu	Životní styl
Odpovědnost	Pracovní podmínky
Samostatnost	Postavení

Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 115

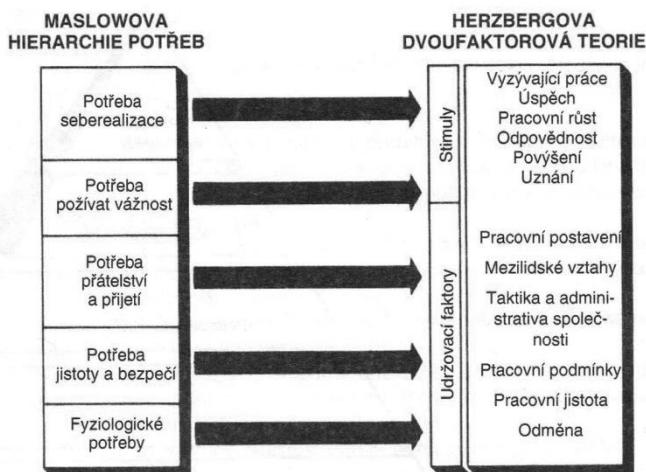
Výše uvedenou teorii si pro lepší pochopení uvedeme na příkladu. Zvolili jsme si motivující faktor „Uznání, pochvala“ a udržovací faktor „Plat, mzda“.

Zaměstnanec očekává po vykonání práce odměnu ve formě výplaty. Pokud ji nedostane, pravděpodobně to povede k nespokojenosti až našťvanosti a je velmi pravděpodobné, že zaměstnanec přestane pracovat. Naopak, pokud výplata skončí na zaměstnancově účtu, zaměstnanec bude brát tuto situaci jako standardní, nebude tedy ani spokojený, ani nespokojený, a bude pokračovat ve vykonávání práce do další výplaty. Z tohoto příkladu můžeme usoudit, že se jedná o krátkodobý faktor.

Pokud se zaměříme na motivující faktor „Uznání, pochvala“, bude výsledek vypadat zcela jinak. Jakmile k zaměstnanci přijde vedoucí a pochválí ho za velice dobře odvedenou práci, bude to motivující podnět na delší dobu, jelikož zaměstnanec nebude chtít svého

nadřazeného zklamat a bude dál vykonávat práci s přesvědčením, že je užitečný a potřebný. Zároveň stoupne i v očích sám sebe, což vede ke spokojenosti. Jakmile však pochvala nebude vedoucím realizována, chování zaměstnance nepovede k nespokojenosti jako v případě nevyplacení patřičné odměny.

**Obrázek 3 - Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace**



Zdroj: WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, str. 448

### 3) Alderferova ERG teorie – teorie tří faktorů

V roce 1972 formuloval Clayton P. Alderfer novou teorii, velice úzce navazující na Maslowovy práce, která se týkala subjektivních stavů, uspokojení a přání – teorii tří faktorů. Alderferovu práci lze označovat i zkratkou ERG, která vyjadřuje počáteční písmena anglických výrazů pro skupiny potřeb zmíněných níže.

#### a) Potřeby existenční [E = “Existence”]

Jedná se o potřeby, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. (Armstrong, 1999) Existenčními potřebami jsou tedy například hlad a žízeň, plat, zaměstnanecké výhody nebo jistota zaměstnání.

#### b) Potřeby vztahové [R = “Relatedness”]

Každý člověk ve svém životě potřebuje realizovat interakce s jinými lidmi, jedná se tedy o potřeby vztahové. Jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. [Armstrong, str. 302]. Můžeme sem zařadit přátelství, lidské vztahy, pochopení a uznání.

c) Potřeby růstové [G = “Growth”]

Pokud jsou uspokojeny potřeby výše zmíněné, dochází k nové potřebě – potřebě růstové. Růstové potřeby stimulují lidi, aby měli zájem se dále rozvíjet, a to jak po stránce osobní (seberealizace), profesní (profesní růst) či kvalifikační (vzdělávání). (Vodáček, 1999)

Podobnost s Maslowovou pyramidou potřeb je viditelná. Alderfer stejně jako Maslow tvrdí, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižšího řádu. Netrvá však na striktní hierarchii potřeb vyššího řádu. Pokud pracovník nebude dostatečně uspokojen jednou skupinou potřeb, může dojít k posílení naléhavosti potřeby druhé. (Vodáček, 1999)

#### **4) Teorie tří potřeb (McClellandova teorie)**

David McClelland, další z významných psychologů, v této teorii vychází z Maslowovy teorie potřeb. Zároveň se jedná o jiný způsob klasifikace potřeb oproti Alderferově teorii.

Teorie, jak již název napovídá, je založena na skupinách potřeb, a to konkrétně potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Potřeba sounáležitosti se shoduje s třetím stupněm Maslowovy teorie – sociálními potřebami, potřeba moci se čtvrtým stupněm – potřebou uznání a nakonec potřeba úspěchu s potřebou seberealizace.

a) Potřeba sounáležitosti (oblíbenosti)

Lidé s velkou potřebou sounáležitosti mají silné sociální cítění. Je pro ně důležité vytvářet a udržovat pozitivní přátelské vztahy se spolupracovníky. Takoví lidé se snaží vyhnout neshodám a konfliktům. (Blažek, 2014)

b) Potřeba moci

Pro lidi, kteří mají silnou potřebu moci, je důležité někoho kontrolovat a ovlivňovat. Je tedy vhodná pro vedoucí pracovníky, kteří chtějí dosáhnout dominantního postavení. (Armstrong, 1999)

c) Potřeba úspěchu (výkonu)

Jako poslední zmíním potřebu úspěchu. Lidé, u kterých převládá tato potřeba, bývají ctižádostiví a mívají soutěživé povahy. Poměřují se, soustředí se na úspěch. Stanovují si velice náročné cíle, nikoli však nesplnitelné, kterých chtějí dosáhnout. V tomto ohledu se nebojí riskovat. Bývá často přiřazována středně a výše postaveným manažerům. (Blažek, 2014)

Každý člověk má jinak nastavené hodnoty, a tedy i úroveň těchto potřeb. Někteří shledávají větší potřebu v úspěchu, jiní v moci a někdo naopak v sounáležitosti. Vysokou potřebu výkonu mají hlavně nižší a střední manažeři, naopak vyšší manažeři dávají přednost potřebě moci.

### **5) McGregorova teorie X a Y**

S teorií XY přišel v roce 1960 Douglas McGregor. Tato teorie je založena na dvou modelech extrémního přístupu manažerů ke svým podřízeným. McGregor se zároveň snaží najít rovnováhu mezi těmito dvěma nefunkčními systémy. (Vodáček, 2013)

#### Teorie X

Vychází z předpokladu, že průměrný člověk má odpor k práci a je tedy zapotřebí pracovníky do práce nutit, kontrolovat je, usměrňovat, hrozit jim postihy, pokud nebudou řádně vykonávat zadané úkoly. Zároveň tvrdí, že pracovník je pouze námezdní silou a proto ho s pracovištěm nespojují jakékoli vztahy. Pracovník nevyhledává odpovědnost, má malou ctižádost a je spokojen, pokud je někým řízen. Zároveň dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce.

#### Teorie Y

Druhá teorie se dívá na povahu člověka zcela odlišně, klade důraz na sebeřízení. Vychází z toho, že daný pracovník má pozitivní vztah k práci, zaměstnání i firmě, je proto loajální, svou práci vykonává dobře. Lidé jsou schopni sami sebe řídit a kontrolovat. Práce není podmínkou pro zajištění existenčních potřeb, zaměstnanec se při své práci realizuje, uplatňuje své znalosti, schopnosti a dovednosti. Zaměstnanec chce přijmout zodpovědnost za rozhodování. (Vodáček, 2013)

### **III. Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu**

#### **6) Teorie očekávání (Vroom)**

Teorii očekávání neboli expektační teorii popsal v roce 1964 Victor H. Vroom. Stěžejními pojmy jsou valence, instrumentalita a expektace. Valenci chápeme jako subjektivně vnímanou hodnotu cíle, tedy přesvědčení o atraktivnosti cíle. Instrumentalita je činností, prostřednictvím které má být dosaženo cíle, jedná se o přesvědčení o dosažitelnosti. Expektace vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle; očekávání. (Blažek, 2014)

Vroom definoval toto pojetí tímto způsobem: „*Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek přinese.*“ [Armstrong, 1999, str. 305]

Teorii očekávání lze snadno symbolicky vyjádřit vztahem:

$$M = V \cdot E$$

$$\text{Motivační síla} = \text{Valence} \cdot \text{Expektace}$$

$$\text{Motivační síla} = \text{Hodnota} \cdot \text{Očekávání}$$

Kde:

$$\text{Motivační síla} = \text{intenzita osobní motivace}$$

Pomocí tohoto vztahu můžeme tvrdit, že člověk je motivován k realizaci určité činnosti tím více, čím více pro něj cíl znamená a čím více v naplnění cíle věří. Vzhledem k tomu, že se jedná o násobení jednotlivých veličin V a E, může nastat několik variant řešení. Pokud V nebo E nabude hodnoty 0, výsledná motivace bude též nula a osoba tak nebude motivována. Pokud se člověk domnívá, že dosažená hodnota pro něj nemá cenu, motivace je opět nulová. Zároveň platí, že pokud člověk není přesvědčený o tom, že dokáže cíle dosáhnout, opět nedochází k motivaci. Motivace člověk dosáhne pouze tehdy, pokud obě hodnoty jsou větší než nula.

Pro jasnější pochopení si uvedeme příklad. Pracovník bude tvrdě a svědomitě pracovat, pokud na konci jeho snažení získá hodnotu v podobě mzdy. Manažer při kvalitní práci může shledávat svou hodnotu v podobě povýšení či zvýšení platu. (Koontz, Weihrich, 1998)

## **7) Porterův a Lawlerův model**

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler III rozšířili Vroomův model teorie očekávání. Stejně tak jako u Vrooma pracuje tento model s tím, že subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle vyvolává úsilí o jeho

dosažení. Úsilí však již souvisí se schopnostmi daného člověka a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Nesměřuje přímo k výkonu.

Pracovník dostane úkol k vypracování, zvažuje, zda je schopný ho kvalitně odvést v souvislosti se svými znalostmi. Zároveň ho zajímá, zda odměna, kterou za to dostane je ekvivalentní. (Blažek, 2014)

### **8) Teorie spravedlivé odměny (Adams)**

Autor spojovaný s teorií spravedlivé odměny nebo také teorií ekvity je John S. Adams. Teorie byla publikována mezi lety 1963 – 1965.

Vodáček podává takovéto vysvětlení: „Jádro spočívá v empiricky ověřené skutečnosti, že zaměstnanci mají silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu, odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci. Odměnu považují za „spravedlivou“, platí-li, že jejich osobní „odměna“ ve srovnání s jejich vynaloženými „osobními náklady“ je stejná jako „odměna“ kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými „náklady“. (Vodáček, 2013)

Hlavní myšlenkou je tedy faktor srovnávání mezi lidmi z hlediska odměny. Člověk hodnotí, zda to, co do práce vložil (čas, námahu, schopnosti), je ekvivalentní k tomu, co za to získal (plat, uznání).

Vztah lze znázornit následujícím způsobem:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i}$$

kde Z = zisk pracovníka

V = vklad pracovníka

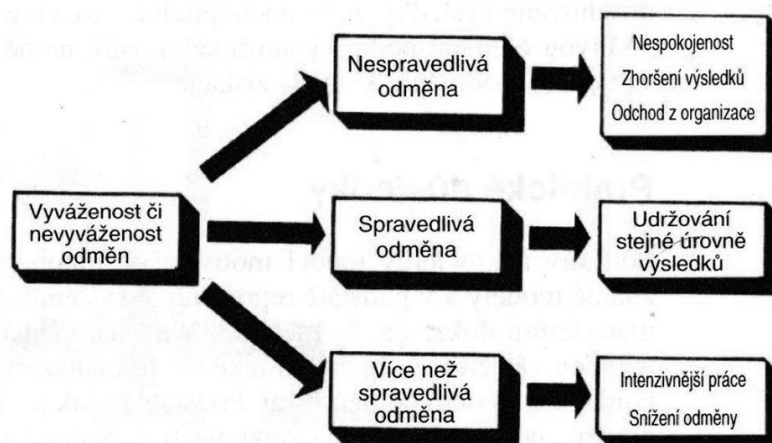
Z<sub>i</sub> = zisk jiné osoby

V<sub>i</sub> = vklad jiné osoby

Čím více je poměr výhodnější, tím více je pracovník silněji motivovaný k práci či naopak je poměr méně výhodný, tím je pracovník demotivovanější. (Blažek, 2014)

Lidé budou více motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě či naopak demotivováni, pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě.

**Obrázek 4 - Teorie spravedlivé odměny podle Adamse**



Zdroj: WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, str. 452

## 9) Teorie zesílených vjemů (Skinner)

Poslední z uváděných teorií, teorie zesílených vjemů, je připisována americkému psychologovi B. F. Skinnerovi.

Skinnerova teorie tvrdí, že zaměstnance je možné motivovat chválením jeho výkonnosti, uznáním, odměnou (pozitivní motivační vjem). Naopak předpokládá, že postihy, tresty a kritiky mají negativní důsledky (negativní motivace). Teorie se nezaměřuje na osobnost, ale na chování jedince. (Vodáček, 2013)

## 3.3 Stimul zaměstnanců

### 3.3.1 Stimul

*„Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odrážejí přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání... Stimuly jsou určité záležitosti, které ovlivňují chování jedinců“* (Koontz, Weihrich, 1998)

*„Stimul (Incentive) je podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka. Stimul je pojem používaný v psychologii i v řízení firem, týmů či vedení lidí.“* (Management Mania, 2014)

### **Rozdělení stimulů**

- Hmotné – mzda a finanční odměny (prémie)
- Sociální – přátelský kolektiv, příjemné pracovní prostředí
- Morální – pochvala, uznání

**Tabulka 2 - Porovnání motiv a stimul**

<b>Motiv</b>	<b>Stimul</b>
Vnitřní pohnutka	Vnější podnět
Dlouhodobé působení	Krátkodobé působení (dokud působí stimul)

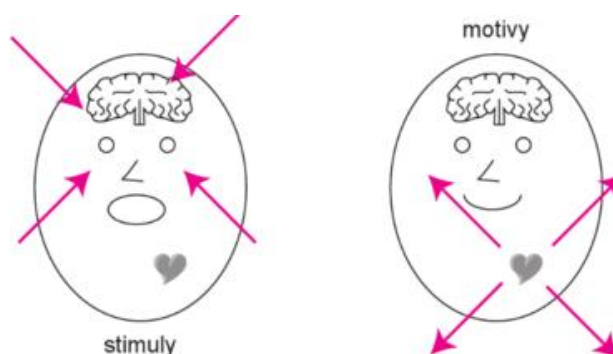
Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.3.2 Stimulace**

Stimulací se rozumí všechny vnější podněty působící na člověka. Její efektivnost spočívá v jednoduchosti. Dokud je daný pracovník stimulován, tedy pokud dostává spravedlivou mzdu, je pravděpodobné, že bude dobře vykonávat svou práci. Pokud však nastane problém a daný stimul přestává působit, pravděpodobně dojde k přerušení až zastavení práce. (Plamínek, 2007)

Jednoduchost stimulace tkví zároveň v povrchnosti. Není zapotřebí daného pracovníka příliš znát, pokud chceme použít stimuly. Naopak u motivace je důležité pochopit, co a proč daného pracovníka motivuje k výkonu práce. K názornému vysvětlení můžeme použít následující obrázek.

**Obrázek 5 - Porovnání stimulace a motivace**



Zdroj: RNDr. Jiří Plamínek, CSc.. Tajemství motivace [online]. 2007. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=VsJyCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>, str. 16



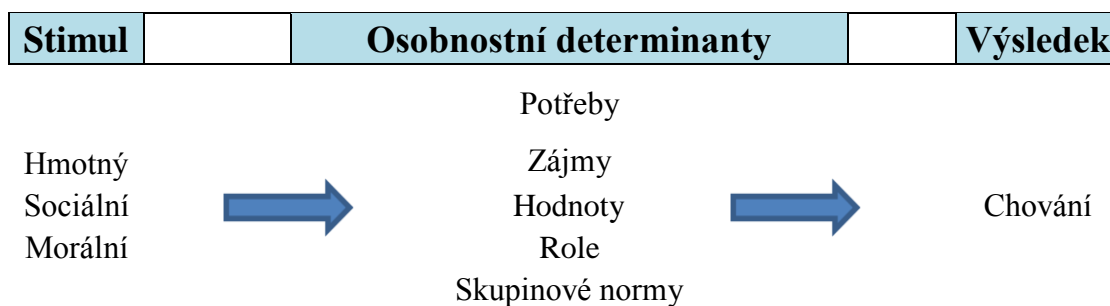
Cílem každého manažera je přeměnit stimulaci za motivaci. Pokud je pracovník k vykonání práce „donucen“ skrz vnější podněty, stimuly, jedná se o stimulaci. Jakmile manažer začne na pracovníka působit skrz vnitřní, již existující motivy, můžeme mluvit o motivaci. Pokud se manažer trefí do motivů, motivace má dlouhodobý charakter.

### 3.3.3 Motivační systémy a jejich význam

Motivační systémy jsou zaměřeny na oblast odměňování a motivaci zaměstnanců. V rámci systému se vytváří motivační programy, jejichž cílem je pozitivně ovlivňovat pracovníky, zajistit si tak jejich loajalitu a kladný vztah k organizaci či firmě. Programy se zároveň snaží povzbudit pracovníky k výkonnosti a seberozvoji tak, aby bylo dosaženo cílů firmy. K zajištění úspěšného motivačního systému je zapotřebí znalost dotyčného člověka a jeho motivů.

Každý manažer má k dispozici různé motivační nástroje. Jako správný manažer by měl hledět na efektivnost svého počínání. To znamená, že by měl vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků. V praxi existují 3 základní motivační nástroje – ocenění práce, podmínky práce a práce samotná. (Blažek, 2014)

**Tabulka 3 - Motivační systém**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.4 Odměňování zaměstnanců

Systém odměňování je jednou z nejstarších a nejpoužívanějších motivačních metod. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami. Peněžní odměnou rozumíme mzdy a platy, nepeněžní odměna zahrnuje uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní růst a zaměstnanecké benefity. Zaměstnaneckým výhodám bude věnována další kapitola.

### 3.3.5 Motivační nástroje

#### *Peníze*

Peníze patří k nejpoužívanějším a nejoblíbenějším hmotným stimulům, který manažeři používají k vyvolání motivace. Mohou mít podobu mzdy nebo platu, dividend z akcií, bonusů, atd. Je důležité si uvědomit, že peníze v mnoha případech neznamenaají pouze měnovou hodnotu, ale mohou sloužit též jako „vstupenka“ k vyššímu postavení či moci. Lze tedy říci, že peníze neuspokojují pouze nejzákladnější potřeby (potřebu potravy či bydlení), ale lze si za ně pořídit i výrobky či služby, které uspokojí i vyšší potřeby.

Pokud však peníze mají být stimulem, je třeba myslet na tyto skutečnosti:

1. Pokud člověk založil rodinu a je třeba se o ni starat, potřeba peněz pro něj bude mnohem větší než pro člověka, který žije sám.
2. Podniky a organizace používají peníze jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti. Často se stává, že si různé podniky konkurují platem, aby přilákali kvalitní zaměstnance a udrželi si je.
3. Podniky se snaží dosáhnout toho, aby platy byly na stejných pozicích stejné. Důvodem je srovnávání lidí mezi sebou a jejich odměn. Pokud pracovník na stejné pozici bude dostávat nižší mzdu, může dojít k demotivaci a snížení jeho pracovního výkonu.
4. Je důležité, aby peníze odrážely individuální výkonnost, například v podobě prémie. Jedná se tedy o kvalitu řízení. Pokud dochází k hodnocení, které nebere v potaz výkonnost, není ho možné považovat za plnohodnotný stimul. (Koontz, Wehrich, 1998)

Je velice důležité umět správně stanovit mzdu. Musí být nastavena tak, aby odměna působila motivačně, ale zároveň aby peníze neztratily svou hodnotu.

K základní finanční odměně se mohou přidávat další peněžní prostředky související s výkonem, dovednostmi, schopnostmi či zkušenostmi. Nazýváme je pohyblivé složky mzdy nebo platu

- Individuální výkonnostní odměny – jejich vyplacení závisí na hodnocení výkonu pracovníka a jeho zařazení. Může se jednat o odměny obchodních zástupců, jejichž mzda často tvoří pevnou část a variabilní závislou na jejich výkonech.
- Mimořádné odměny (bonusy) – jedná se o odměny související s úspěšným výkonem. Lze sem zařadit 13. plat.

- Prémie – jde o odměny, které mají pracovníka motivovat k předem vytyčeným cílům.
- Provize – tento typ odměny se využívá převážně u pozic obchodních zástupců, realitních makléřů, kdy jejich mzda je tvořena na základě určitého, předem stanoveného procenta z prodeje, jež uskuteční.
- Odměna související s délkou odpracovaných let – jedná se o pevně stanovená kritéria, která určují, o jakou částku lze pracovníkovi automaticky zvýšit mzdu v závislosti s odpracovanými roky v podniku. Tato kritéria si podnik volí sám. Ve veřejném sektoru tento princip zvyšování odměny platí též, jen je jinak upraven systém. Existují platové tabulky a třídy, které jsou pro všechny státní pracovníky stejné. Výše mzdy závisí na typu a náročnosti práce, zodpovědnosti, vzdělání a délce praxe, zkušenostech a mnoha dalších faktorech.
- Odměna podle kvalifikace – odměna, která je odstupňovaná podle dosažených dovedností daného pracovníka.
- Odměna podle schopností – jedná se o odměnu, kde kritériem jsou schopnosti (kompetence) pracovníka.
- Příplatky – jsou to finanční prostředky za aspekty zaměstnání, které ztěžují nebo zhoršují podmínky pro výkon práce. Nejznámějšími aspekty jsou práce přesčas, kdy zaměstnanci náleží příplatek ve výši minimálně 25%, nebo v noci (příplatek minimálně 10%) či o víkendu (příplatek minimálně 10%), popřípadě státním svátku (kompenzací je náhradní volno nebo příplatek minimálně 100%, práce na směny či pracovní pohotovost. (Armstrong, 1999) Dalšími aspekty k výplatě příplatku může být práce ve ztíženém či zdraví škodlivém prostředí (například stavba budovy), kdy podmínky pro příplatek jsou stanoveny zákonem.

Je zajímavé, že mzda je stále tou nejpoužívanější stimulační technikou, ačkoliv bývá tím nejnákladnějším nástrojem motivace.

### ***Pochvala a uznání***

Mezi jedny z nejeftivnějších morálních stimulů patří pochvala a uznání. Jedná se o nejlevnější možné stimuly, které manažer může uplatňovat na své podřízené. V České republice je tento stimul stále v útlumu.

### ***Spoluúčast***

Dalším motivačním nástrojem může být spoluúčast. Každý člověk bude tím více motivován, čím více bude zapojen do řešení pracovních problémů. Spoluúčast lze chápat jako uznání, které dotyčnému přináší uspokojení, hodnotné znalosti a v neposlední řadě motivuje k dalším výkonům. (Koontz, Weihrich, 1998)

Každý pracovník se bude cítit důležitě, pokud ho zapojíme do fungování firmy, přenecháme mu některá rozhodnutí, budeme s ním konzultovat problémy či plány do budoucna nebo se budeme zajímat o jeho názory. Čím více bude zaměstnanec zapojen, tím více se bude snažit, aby jeho práce měla dobré výsledky a firma více prosperovala.

### ***Příjemné pracovní prostředí a přátelský kolektiv***

Ač se to na první pohled nemusí zdát, příjemně vyhlížející pracovní prostředí má značný vliv na motivaci zaměstnanců. Jedná se především o vybavení pracovišť stroji, zařízeními, jinými věcmi, které jsou potřebné k vykonávání práce, bezpečnost. Pracovní prostředí utvářejí i mezilidské vztahy panující v pracovním kolektivu. Je důležité, aby spolu pracovali lidé, kteří si rozumí a dokážou vytvořit výkonný kolektiv. (Blažek, 2014)

### ***Obohacení práce, seberealizace***

„Silným hnacím motorem“ je pro člověka samotná práce, která ho baví a u které je přesvědčen o jejím užitku. V případě obohacování práce jde o snahu dosáhnout toho, aby práce vzbuzovala v pracovníkovi výzvu a její úspěšné dokončení pocit vítězství. Lze toho dosáhnout pomocí větší volnosti pracovníkovi – v postupu práce, koordinaci, rozhodování. Pracovník musí vidět svůj podíl odvedené práce. V druhé řadě se jedná o rozšíření práce, kdy se snažíme dosáhnout větší pestrosti práce, vyjímáme rutinní složku. (Koontz, Weihrich, 1998) Manažer bývá spokojen a motivován tehdy, kdy vidí, že jeho práce má smysl.

### ***Další motivační nástroje***

Mezi motivační nástroje můžeme zařadit další hmotné stimuly (financování rozvoje kvalifikace), zainteresovanost zaměstnance na celkové efektivnosti firmy, delegování pravomocí a povýšení, veřejné firemní ocenění výsledků práce nejlepších pracovníků, vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny nebo program poskytování zaměstnaneckých akcií. (Provazník, 1996)

### ***Zaměstnanecké benefity***

V současné době váha zaměstnaneckých benefitů neboli zaměstnaneckých výhod roste. Firmy se předhánějí, která z nich nabídne lepší a originálnější benefity, jelikož to z jisté části vypovídá o hodnocení pozice na trhu a v očích zaměstnanců. Patří sem služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dalšími zaměstnaneckými výhodami mohou být služby, které lze využít při trávení volného času. V posledních letech se velice rozmáhají benefity zaměřené na vzdělávání, zvyšování kvalifikace či příspěvky v podobě finančních prostředků.

Zajímavou otázkou může být zamyšlení, proč firmy poskytují zaměstnanecké benefity, obzvláště když většina z nich je volně dostupná na trhu. Opravdu se jedná jen o pouhou stimulaci či motivaci? Nikoliv. Benefity slouží jednak pro rozvoj stimulace a motivace, druhým důvodem je daňové zvýhodnění. Firma tedy radši pracovníkovi nabídne benefit, než zvýšení mzdy, jelikož to pro ni znamená nižší výdaje. Na straně firmy se odvádí pouze daň z příjmu, nikoliv sociální a zdravotní pojištění, na straně zaměstnance nedochází ani ke zdanění ani k odvodům na pojištění. *„Lze si tedy snadno spočítat, že za stejné prostředky vynaložené zaměstnavatelem dostane zaměstnanec v případě nepeněžních benefitů o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než v případě mzdy. A naopak, aby zaměstnanec dostal stejnou reálnou hodnotu, představují nepeněžní benefity pro firmu oproti mzdě o 24 % nižší výdaj.“* (Stanický, 2015)

Nicméně v tuto chvíli stále převažuje důvod, že zaměstnanecké benefity znamenají zájem o pracovníky ze strany firmy. Dochází tím ke dlouhodobějšímu efektu, pracovníci jsou loajálnější a spokojenější.

Nejčastější benefity se řadí do kategorií zdraví, rekreace, sport, kultura a vzdělávání.

- Zdraví – v roce 2015 se jednalo o nejvyužívanější benefit v České republice. Řadíme sem aktivní odpočinek, zdravotní péči, masáže či očkování. Také je možnost získat finanční prostředky na nákup v lékárnách.
- Rekreace a sport – Celkově je možné čerpat příspěvek na rekreaci finanční příspěvek až do výše 20 000,- Kč za zaměstnance. Rekreční benefity zahrnují služby cestovních kanceláří, hotelů, penzionů, v dnešní době i slevových portálů, na kterých lze nalézt rekreační pobyty. Dále sem patří

pobyt v lázních, aktivity ve fitness centrech, bowling, bazén a další sportovní aktivity.

- Kultura – Dalším velice oblíbeným benefitem je získání lístků a vstupenek na kulturní akce – do divadla, na koncerty, sportovní utkání
- Vzdělávání – V dnešní době je kladen velký důraz na vzdělanost zaměstnanců, především co se do jazykové vybavenosti týče. Proto dalším velice žádaným benefitem jsou vzdělávací kurzy – jazykové, odborné, ale zároveň se velice rozmáhají kurzy práce s počítačem, kurzy rétoriky a další kurzy zaměřené na dovednosti člověka. (Stanický, 2015)

Další sociální stimuly:

- Služební vozidlo, i k soukromým účelům
- Mobilní telefon či notebook
- Týdny dovolené navíc
- Volná pracovní doba
- Sick Days

V dřívějších letech byly velice oblíbeným benefitem stravenky. Dnes jsou stravenky stále žádané, ale představují spíše standard. Naopak se velice rozmáhá benefit v podobě práce doma, tzv. Home Office.

Důležitým parametrem pro zvolení správného benefitu je adresnost. Každý člověk je jiný a proto bude preferovat jiné benefity. Může tak dojít k pozitivní reakci, kdy hodnota benefitu může být ve skutečnosti vyšší než jeho pořizovací cena, jelikož obdarovaný získal něco, po čem toužil. Též může dojít i k negativní reakci, kdy benefit nevystihne přání pracovníka, tím se jeho hodnota sníží a může dojít až k demotivaci. (Blažek, 2014)

Vzhledem k tomu, že adresovat benefity může být v mnoha ohledech dost komplikované, nebo nabídka firemních výhod není příliš zajímavá či široká, firmy hledaly jiná řešení. Zajímavým nápadem je tzv. Cafeteria systém. Jedná se o širokou nabídku benefitů různého druhu, přes ty standardní až po velice netradiční. Systém funguje na principu sbírání „bodů“ za pracovní úkoly, úspěchy, zásluhy, za které je poté možné si „koupit“ daný benefit. Tento systém má jednu velkou výhodu. Každý pracovník si vybere benefit, který mu nejvíce vyhovuje. Naopak nevýhodou může být velká administrativní

náročnost provozu. Velice často proto firmy tento problém řeší outsourcingem. V České republice již existuje několik firem zabývajících se touto problematikou.

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce probíhá metodou řízeného rozhovoru. Rozhovor byl realizován s pěti manažery, pocházející z rozdílně velkých firem a různých odvětví, jejichž týmy mají různý věkový průměr. Manažeři mají odlišnou délku praxe.

### 4.1 Charakteristika objektu zkoumání/firmy

MANAŽER 1 – Pracuji ve společnosti McDonald's ČR s.r.o. McDonald's je celosvětově jedna z nejznámějších a nejúspěšnějších obchodních značek. Se svou rozsáhlou sítí restauračních zařízení se společnost stala nejrozšířenějším fastfoodovým řetězcem na světě.

MANAŽER 2 – Pracuji v České spořitelně, a.s., což je největší česká banka z hlediska klientů. Společnost jich má téměř 5 miliónů. Působíme ve střední a východní Evropě, sídlo máme ve Vídni. Firma kooperuje s cca 10.000 zaměstnanci.

MANAŽER 3 – Jsme malá firma (16 zaměstnanců) založená v roce 1995. Zabýváme se výrobou, vývojem a aplikacemi elektronických zařízení pro diagnostiku a řídicí systémy strojů a průmyslových technologií. Kromě produkce a aplikací určitého portfolia sériových výrobků jsme schopni uspokojovat potřeby zákazníků, vyžadující atypická řešení, zakázkový vývoj i řešení aplikací tzv. „na klíč“.

Firma má sídlo v Milevsku, kde se nachází vedení společnosti (generální ředitel), obchodní oddělení, výroba, technická kancelář, účetní oddělení a personalista. V pražské pobočce je Výzkumné a vývojové centrum (VVC), které má za úkol řešit vývojové úkoly, inovace výrobků a koordinovat řešení specifických zákaznických aplikací.

MANAŽER 4 – Spolupracuji s mezinárodní firmou OVB Allfinanz, a.s. (OVB Holding, a.s.). Firma se věnuje finančnímu poradenství a kariérní plán je postaven na principu MLM.

MANAŽER 5 – Jsme poradenská a zprostředkovatelská společnost v oboru osobních financí. Díky naší nezávislosti zajišťujeme klientům pro ně ty nejvýhodnější nabídky produktů pojištění, spoření a investic, úvěrů a řešení pro bydlení. Každému klientovi stavíme finanční plán na míru dle jeho aktuální životní situace, který poté průběžně upravujeme.



## 4.2 Charakteristika respondentů

MANAŽER 1 – Já osobně pracuji v jedné z pražských restaurací, konkrétně v obchodním centru na Chodově a to na pozici „Floor Manager“. To znamená, že na svých směnách mám na starosti buď úsek pokladního systému, nebo výrobní úsek. Mými hlavními úkoly jsou podpora „Shift Managera“, který má na starosti vedení směny, a především trénink zaměstnanců a kontrolování úseku. Co se týká počtu podřízených, tak v naší restauraci je aktuálně okolo 45 - 50 zaměstnanců, z nichž jich je 11 na manažerské pozici, a to na stejné či vyšší pozici, než jsem aktuálně já. Z toho vyplývá, že na restauraci máme celkově kolem 35 – 40 podřízených, ale v rámci vedení úseku při konkrétní směně se počet podřízených pohybuje kolem 3-4 zaměstnanců. V naší společnosti často pracuje velké množství studentů či mladých lidí, a tak je věkový průměr zaměstnanců obvykle poměrně nízký. I když jsme přes prázdniny nabírali převážně maminky, věkový průměr to příliš nezvedlo.

MANAŽER 2 – Zastávám zde pozici vedoucího obchodního týmu. Tým, se kterým spolupracuji, tvoří 18 podřízených, jejichž složení je různé. Tým tvoří především poradci, osobní bankéři, pokladní a podpora.

MANAŽER 3 – Já jsem vedoucím (ředitelem) VVC v Praze, v přímé podřízenosti mám 3 zkušené, vysoce specializované pracovníky, s věkovým průměrem 55 let. Kromě toho vykonávám funkce technického ředitele a metrologa celé společnosti, z jejichž titulu řídím některé pracovní úkoly napříč jednotlivými útvary. Věkový průměr celého pracovního kolektivu firmy je cca 40 let.

MANAŽER 4 – Jsem na pozici vedoucího finančních poradců. Primární zajišťuji zaškolení nováčků a následné vzdělávání. Plánuji práce na měsíc, které kontroluji každý týden, aby byla pracovní morálka vyvážená po celý měsíc. Dále zajišťuji technické zázemí a podílím se na motivaci mých podřízených. Dále informuji podřízené o možnosti kariérního postupu a dalších informativních záležitostech od pracovních akcí až po zajištění kontroly odvedené práce a vše předávám v reportu svému nadřízenému. Aktuálně vedu šesti členný tým. Věkový průměr je 22 let.

MANAŽER 5 – Momentálně jsem na pozici vedoucího reprezentanta, což je určitý mezistupeň před obchodním ředitelem. Mou prací je tak jak běžný klientský servis, tak i vedení vlastního týmu. V současnosti mám pod sebou 4 kolegy, všichni jsou studenti ve věku 22 až 25 let. Všichni fungují nezávisle na vlastní živnost.

## 4.3 Řízený rozhovor

### 1. Co si představujete pod pojmem motivace?

MANAŽER 1 – Motivaci beru jako něco, co způsobuje v člověku ochotu či odhodlanost, aby něco dělal či naopak nedělal. Díky motivaci se člověk odchýlí od jemu pohodlného stavu tím, že dělá něco, co pro něj, alespoň z počátku, není přirozené.

MANAŽER 2 – Pod pojmem motivace si představuji cokoli, co žene zaměstnance k lepším výkonům. Dle mého nelze určit jednu motivaci pro jeden tým, jelikož každý zaměstnanec je motivován jinou věcí.

MANAŽER 3 – Pracovní motivaci si představuji jako ochotu pracovníka pracovat, která vychází z vnitřních pohnutek. Jedná se o postoji člověka k práci k práci jako takové, k práci v určitém typu organizace, k práci v konkrétní firmě, k práci fyzické/manuální nebo k práci duševní, k práci orientované na výkon, k práci pro neziskové organizace atp. Motivací pracovat může být potřeba pracovat obecně, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba vlastního rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. Hlavní motivací může být i mzda, která uspokojuje další potřeby pracovníka – zabezpečení rodiny, společenská prestiž, potvrzení vlastní důležitosti atp.

MANAŽER 4 – Pod pojmem motivace si představuji stav, kterého chce daný manažer dosáhnout u svých spolupracovníků, aby ochotně a kvalitně plnili své úkoly. Rozlišuji motivaci na vnější a vnitřní. Z jednoduchého důvodu. Vnější motivace se získává velmi snadno, ale také velice snadno vyprchá. Naopak vnitřní motivace je sice složitější na nalezení, ale za to je mnohem silnější a v naprosté většině případů se týká seberealizace.

MANAŽER 5 – Motivace je pro mne jeden z nejdůležitějších prvků týmové práce a vedení lidí. Jde o podněcování pracovitosti lidí jak vnitřními, tak vnějšími způsoby. Pomocí systematické motivace je zejména s nováčky možné vygenerovat výsledky až o 30% vyšší, než v případě, kdy jim necháte volnou ruku.

**Shrnutí** – Z výpovědí manažerů vyplynulo, že znají pojem motivace v souvislosti s pracovním prostředím. Zároveň bylo řečeno, že motivace je důležitou součástí vedení lidí. Jak si lze všimnout, motivace nemá konkrétní definici, pro každého manažera

znamená něco trochu jiného. Naopak se manažeři shodují v tom, že motivace je určitá ochota pracovníka vykonávat zadanou práci, která vede k daným cílům.

## **2. Co si představujete pod pojmem stimulace?**

MANAŽER 1 – Stimulace je z mého pohledu velmi podobný pojem jako motivace, jen ji beru jako krátkodobý či jednorázový jev. Stejně jako motivace, tak i stimulace zapříčiní zvýšený výkon člověka za vidinou nějaké odměny. Ale na rozdíl od motivace, beru stimulaci jako aktuální jev.

MANAŽER 2 – Pod pojmem stimulace si představuji podněty ze strany manažera či firmy, které by měly vést ke kvalitnímu plnění zadaných úkolů. Jedná se tedy třeba o mzdu.

MANAŽER 3 – Pracovní stimulace jsou určité pobídky, které mají vliv (nebo přímo usměrňují) jednání pracovníků a působí na jejich motivaci, cílem je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Použitím určitých stimulací můžu dosáhnout zvýšení motivace k pracovnímu výkonu. Mezi stimuly určitě patří pravidelná mzda, stabilita pracovního zařazení, perspektiva pracovního postupu, uznání a ocenění pracovního výkonu a samozřejmě příznivé pracovní podmínky – pracovní doba, pracovní prostředí, péče o pracovníky atp.

MANAŽER 4 – Stimulací rozumím jako způsob, jak se dá povzbudit spolupracovníka ke konkrétní činnosti, protože vede k naplnění cíle, který vychází z motivace.

MANAŽER 5 – Stimulace je pro mne každý jednotlivý prvek motivace spolupracovníka, pozitivní nebo negativní. Ať už jde o pozitivní motivování speciálním finančním bonusem, pokárání za nesplněný úkol, nebo srovnání jeho výsledků v kontextu s ostatními členy týmu.

**Shrnutí** – Byť je vztah mezi motivací a stimulací velice úzký, manažeři správně uvedli, že se jedná o podněty, které, pokud jsou nastaveny moudře, povedou k motivaci. Nejvíce zmiňovaným stimulačním faktorem byla mzda.

### 3. Jakým způsobem motivujete své podřízené?

MANAŽER 1 – Při dobře odvedené práci, ale častěji po dobře udělané dílčí činnosti, podřízené pochválím a obecně se snažím zaměstnancům poskytovat dostatek pozitivního či korektivního feedbacku. Na směnách dělám i soutěže o nějaký sendvič či zmrzlinu, které jsou zaměřené na nějakou činnost, která by vždy měla podporovat hlavní cíl směny.

MANAŽER 2 – Ve svém týmu využívám různé motivace. Každý chodí do zaměstnání kvůli penězům, což je jedna z hlavních motivací, která je využívána. Další motivace, které využívám, je slovní ohodnocení - pochvala, která jistě nemůže být zapomínána, jelikož slova uznání mohou být dle mého velice motivační. Jako okrajové věci ohledně motivace jsou dny volna, různé další benefity, například soutěže o ceny.

MANAŽER 3 – Pracuji s velmi malým kolektivem s velmi dobrými mezilidskými vztahy. Motivace mých podřízených k požadovanému pracovnímu výkonu je založena na pozitivní stimulaci: slovní ocenění, pochvala, zvýšení pohyblivé složky mzdy, perspektiva mzdového růstu, příznivé pracovní podmínky. Vzhledem k tomu, že jsme malá firma s nízkou funkční hierarchií, je zde omezená možnost použití perspektivy pracovního postupu jako motivačního stimulu. Určitým stimulem k osobnímu růstu je systém průběžného profesního vzdělávání, který firma zajišťuje pro všechny pracovníky.

MANAŽER 4 – Své podřízené motivuji většinou na osobních konzultacích, ať už v kanceláři nebo občas v méně formálním prostředí, tím, že s nimi rozebírám, čeho by chtěli v životě dosáhnout, co by si chtěli pořídit, jak by měla vypadat jejich životní úroveň, co by chtěli zažít a tak dále. Následně jim v jednoduchosti ukážu, jak se toho dá dosáhnout, potom je stimuluji k činnostem, které krok po kroku vedou k naplnění cílů vycházejících z motivace. Toto platí hlavně o vnitřní motivaci. Co se týká vnější motivace, také částečně vycházím z osobních konzultací, ale mnohem efektivnější je hromadné setkání, například pracovní odpoledne, kam je pozvaný host, jenž nadchne většinu obecnstva, a proto dostávají spolupracovníci posléze úkoly, aby se využila i vnější motivace než vyprchá.

MANAŽER 5 – Jsem zastáncem toho, že správnou motivaci není potřeba nikterak složitě prosazovat. Nejlepší tak je, když mají možnost vaši podřízení vidět to, že vy sám jste

schopný plnit stejné úkoly jako oni s mnohem větší efektivitou a elegancí, a přitom ještě zvládat vše kolem jejich vedení s chladnou hlavou. To je základní stavební kámen mého motivačního systému.

Mimo to se také snažím maximálně podporovat soutěživost mezi jednotlivými spolupracovníky. Každý má tak neustálý přehled o výsledcích ostatních členů týmu, což všechny podvědomě nutí držet si určitý výkonnostní standard.

Speciální finanční bonusy také nejsou od věci, nicméně je potřeba s nimi operovat velice opatrně a nastavovat je jen ve zvláštních situacích. Jinak by si na ně podřízení mohli zvyknout jako na určitou samozřejmost.

**Shrnutí** – Tato otázka zjišťovala konkrétní způsob, kterým manažeři motivují své podřízené. Dle manažerských odpovědí se potvrdilo, že nejužívanější forma motivace je realizována skrz slovní uznání a pochvaly. Zároveň tři z pěti manažerů uvedli, že ve svém týmu využívají faktor soutěživosti.

#### **4. Jaký motivační stimul se Vám v praxi nejvíce osvědčil? Existuje nějaký motivační stimul, který byste rád v praxi aplikoval?**

MANAŽER 1 – V rámci možností, kterými mohu podřízené stimulovat, se nejvíce osvědčila nabídka zmrzliny zdarma. Mladší lidé v dnešní době na pochvalu či pouhou prosbu příliš nereagují a své chování moc nezmění. U starších spolupracovníků je to jiné a často to u nich je dostatečná stimulace. Jakožto součást liniového managementu v naší společnosti nemám možnost podřízené stimulovat peněžní odměnou, které na lidi působí nejvíce, a to bych určitě chtěl zkusit. Později by to určitě mohlo být i motivování pomocí mimořádných a nepeněžitých odměn, ať už třeba nějaký hmotný dárek či zájezd.

MANAŽER 2 – Pokud nebudu brát v potaz finanční stimul, tak se mi velice osvědčily dny, nebo hodiny volna při splnění úkolů.

MANAŽER 3 – Nejvíce se mi osvědčilo otevřené hodnocení výsledků práce - pochvalné uznání v případě nadprůměrných výsledků, kritické hodnocení v případě nevyhovujících výsledků. Kritické hodnocení však nikdy nesmí být dehonestující a musí poskytovat prostor k nápravě. Rád bych v praxi aplikoval stimul pomocí vyššího procenta pohyblivé složky mzdy, ale zavedený systém i výsledky hospodaření to zatím neumožňují.

MANAŽER 4 – Velice se mi osvědčila názorná ukázka, jak je daná činnost jednoduchá a jak vede k cíli, který si zvolím a posléze kontroluji, aby obdobný proces provedl i můj podřízený. Dále je také celkem populární bonusová finanční odměna při splnění daných podmínek nebo výběr několika spolupracovníku, kteří za dané období splní podmínky, na V. I. P. akci (školení, zájezd na hory, k moři atd.). Vskutku užitečný nástroj je také vyhlásování nejlepších spolupracovníků a také spolupracovníků, kteří jsou povýšeni na další kariérní stupeň či ten, jenž úspěšně absolvoval certifikované školení nebo zkoušku. Toto může povzbudit ostatní spolupracovníky, aby si dali za cíl, že chtějí být též vyhlášeni. Ovšem, může to mít i na někoho opačný efekt, ale jak se říká, nikdy se nezavděčí člověk jednou věcí všem. V krajních případech užívám negativní stimulaci ve smyslu, že pokud spolupracovník neudělá to, na čem se domluvíme v termínu, tak bychom se měli rozmyslet, jestli má smysl pokračovat ve spolupráci. V tuto chvíli hledám stimul, který by fungoval s vyšší než 50% úspěšností, pro integraci Home - Office do systému práce.

MANAŽER 5 – Rozhodně nejlepším stimulem, jaký používám, je ta soutěživost mezi jednotlivými členy týmu. V kanceláři si vedeme tabulky, kde každý průběžně zapisuje své výsledky a sleduje ostatní. Každý si také nastaví svůj měsíční cíl, který by rád splnil. Osobně pak nehodnotím kvantitativní výsledky, ale míru splnění onoho cíle, který si každý nastavil sám podle svých možností. Výsledkem tak není frustrace z toho, že „člen týmu B si vydělal 20 tisíc a člen A jen 10“, ale to, že „A si vydělal 10, splnil svůj cíl na 110%, přičemž B, který si vydělal 20 jen na 70%“. Výstupem tedy je, že spolupracovník A by do příštího měsíce měl zvolit cíl o něco vyšší a člen týmu B by měl buď přidat na produktivitě, nebo objektivně snížit své nároky.

Tento systém tak nejen motivuje, ale také podporuje samostatnost, zodpovědnost a objektivitu ohledně vlastní produktivity.

**Shrnutí** – V této otázce bylo cílem zjistit, jaký motivační stimul je dle manažerů nejefektivnější. Pokud nebudeme brát v potaz finanční stimul, dva z pěti manažerů uvedli, že je pro ně důležité otevřené hodnocení práce, další pak, že se mu nejvíce osvědčila soutěživost v týmu. Zbylí dva manažeři se shodli na tom, že každý pracovník, který vykoná svou práci dobře, si zaslouží menší odměnu, například den volna.

Manažer č. 1 uvedl ve své výpovědi zajímavou myšlenku. Narazil na problematiku věkového průměru týmu. Čím mladší je věkový průměr, tím spíše lidé potřebují jako stimul mzdu a na pochvalu příliš nereagují a jejich výkon to příliš nezmění, naopak, ve starším věku se lidí většinou již realizují a je pro ně pochvala dostatečným stimulem. Stimul, který by manažeři rádi uvedli do praxe, je jednoznačně vyšší mzda.

### **5. Jaké hmotné a naopak nehmotné stimuly používáte ve vaší firmě? Jak se Vám osvědčily?**

MANAŽER 1 – Kromě finančního bonusu, pochval a stimulů ve formě jídla a nápojů, se zaměstnanec může v závislosti na svých pracovních výkonech poměrně snadno a rychle vypracovat na lepší pozici. K hodnocení se v naší společnosti používá systém check-listů, což jsou formuláře, určené k hodnocení zaměstnanců na jednotlivých stanovištích. A podle výsledku těchto dílčích hodnocení se sestavuje i velké hodnocení (jednou za půl roku, u managementu jednou za rok), díky kterému zaměstnanec může dosáhnout na vyšší platové ohodnocení a po určitém tréninku i na lepší a vyšší pracovní pozici.

MANAŽER 2 – Jak jsem již zmínil v předchozích otázkách, ve firmě používáme finanční stimuly a mnoho dalších benefitů. Nejvíce se mi osvědčil stimul v podobě dnů či hodin volna jako odměnu za splněný úkol.

MANAŽER 3 – Stimuly, které používáme a přitom se jednoznačně se osvědčili: mzda – fixní i pohyblivá složka jako hmotný stimul. Nehmotnými stimuly jsou práce v malém přátelském kolektivu, pochvalné uznání dobře odvedené práce, vstřícné pracovní podmínky, možnost profesního vzdělávání a osobního růstu.

MANAŽER 4 – Na první část otázky se dá odpovědět výčtem z bodu číslo 5. Doplnil bych jen, co se týče nehmotných stimulů a to také souvisí s celkovým osvědčením, že spolupracovníci často to, co se naučí pro práci, užívají ve svém osobním životě. Takže jsou schopni se lépe domluvit ohledně záležitostí od školy po vztah. Tento efekt jsem získal jako feedback od podřízených a zároveň sledováním růstu jejich osobnosti, takže teď to zpětně občas užiji jako motivační nebo stimulační prostředek.

MANAŽER 5 – Hmotným stimulem jsou bezpochyby speciální finanční odměny, které vyhláší jen čas od času. Často se jedná o styl soutěže, kdy odměnu získá např. ten

nejrychlejší. Tyto odměny vyhlašuji ne v období, kdy je potřeba zvýšit upadající produktivitu, ale naopak v měsících, kdy jsou výsledky na maximu, abych je ještě o něco navýšil a utvrdil.

Nehmotným stimulem jsou speciální výhody, které členům svého týmu nabízím. Vzhledem k tomu, že nemáme pevnou pracovní dobu, nemám problém s tím, když ten, kdo svůj cíl splní už v půlce měsíce, na zbylé dny zvolnil tempo. Paradoxně to všechny většinou vyhecuje ještě k většímu výkonu a na konci měsíce tak mohou být pyšní na to, že překonali předsevzatý cíl.

Posledním a jedním z nejdůležitějších stimulů je u nás pevně stanovený kariérní plán. Každý spolupracovník v každé chvíli přesně ví, co musí splnit, aby se mohl profesně posunout výše. Pro každého tak platí stejná pravidla a každý má stejnou šanci. Záleží tak čistě na vůli a zájmu jednotlivce, ne na náladě nadřízeného, jak tomu je u 90% korporátních společností.

**Shrnutí** – Manažeři ve firmách užívají ještě další stimuly kromě těch již zmíněných. Patří mezi ně přátelský kolektiv, kariérní růst, flexibilní pracovní doba či drobné odměny.

## **6. Jak velkou důležitost přikládáte pochvalám a uznání?**

MANAŽER 1 – Já osobně jim přikládám poměrně velkou váhu. Jako malý jsem moc chválený nebyl a nedostával jsem žádné odměny, a tak si cením každé pochvaly, které se mi dostane. A tak se je snažím ve vhodném množství používat k ocenění práce ostatních. V dnešní době se však jejich smysl bohužel spíše vytrácí a stávají se z nich často jen prázdná slova.

MANAŽER 2 – Jak jsem již psal v jiném bodě, kladu na toto velkou váhu, jelikož v životě člověk příliš pochval a uznání nedostává. Vždy by člověk dle mého měl vědět, že něco udělal špatně, ale zároveň by měl být pochválen za dobrou práci.

MANAŽER 3 – Pochvalám a uznání přikládám velkou důležitost, považuji je za jeden z hlavních stimulačních nástrojů.

MANAŽER 4 – Je to pro mě velice důležité ze 3 důvodů. Za prvé to zlepšuje vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Za druhé je to způsob, jak probudit vnitřní motivaci, může vidět smysl své práce a dostává tím zpětnou vazbu. A za třetí to může vyvolat u některých



dalších pracovníků, aby se pokusil dosáhnout stejného, či lepšího uznání jako kolega před ním.

MANAŽER 5 – Zásadní. Ze zkušenosti vím, že pozitivní zpětná vazba funguje 10x lépe, než ta negativní. Když totiž něco uděláte špatně (nebo neuděláte), víte to sami. Pokud ale něco uděláte správně (nebo úplně nejvíc výborně), dost často se to považuje pouze za standard a samozřejmost, že plníte své povinnosti. Proto své lidi chválím v každé situaci, která si to žádá. Samozřejmě je nebudu chválit za to, že do kanceláře přijdou včas, nicméně už domluvení slibné schůzky již považuji za úspěch.

**Shrnutí** – Byť v dnešní době manažeři dost pochvalami šetří, všichni se jednotně shodli, že pochvaly a uznání jsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, který nejenom zlepší pracovní výkon ale i dopomůže k lepším vztahům na pracovišti. Pochvala manažera pro kolegu může pozitivně stimulovat jiného pracovníka k lepším výkonům, aby příště to byl on, kdo bude pochválen.

## **7. Můžete mi prosím představit systém odměňování ve vaší firmě?**

MANAŽER 1 – Běžní zaměstnanci mají danou výši hodinové mzdy a k tomu získávají příplatky za práci o víkendu, svátky či noční. Za každou odpracovanou hodinu dostávají navíc příspěvek 10 korun na čištění uniformy. Management naopak má fixní měsíční mzdu a k ní opět získává již zmíněné příspěvky.

MANAŽER 2 – Odměňování v naší firmě je kvartální, což znamená, že každý má zadaný svůj úkol, který má splnit a dle jeho kvality splnění je odměněn. Samozřejmě je dále možnost mimořádného bonusu za nadstandardní výkony. Během kvartálu jsou vypisovány ještě další benefity. Další možností pro získání odměn je odměna za přístup ke klientům. To zjišťujeme hovorem s klientem přes telefon, kde se bavíme o jeho spokojenosti.

MANAŽER 3 – Dvousložková mzda - základní složka mzdy podle pracovního zařazení s přihlédnutím k dosaženému vzdělání pracovníka, pohyblivá složka mzdy závislá na hospodářském výsledku měsíce, stanovení její výše pro konkrétního pracovníka je v pravomoci vedoucího útvaru.

Na základě hospodářského výsledku vedení firmy rozhodne 1-2x ročně o vyplacení mimořádných odměn ve výši 50-100% průměrné mzdy.

MANAŽER 4 – Ve firmě je provizní systém odměňování. Takže, když daný spolupracovník neudělá nic, tak výdělek je nulový. Naopak na druhou stranu je jediná hranice a to, kolik se toho dá stihnout, když má jeden člověk 24/30.

MANAŽER 5 – 100% provizní systém. Co si neodpracujete, nedostanete.

**Shrnutí** – Existuje mnoho způsobů odměňování pracovníků. Nejzákladnější odměnou je jednoznačně mzda. Ve většině odpovědí zazněl provizní systém odměňování, tedy mzda složená ze složky fixní, která se nemění a variabilní, která závisí na výkonu. Nedá se jednoznačně tvrdit, že tento styl odměňování je nejefektivnější. Pokud se zaměstnanci bude dařit, jedná se o dobrý způsob odměn. Naopak může nastat doba, kdy se pracovníkovi dařit přestane, což může způsobit nespočet faktorů, a tento styl odměňování povede k demotivaci až depresi. Též nejistota z výše konečné mzdy může být stresující.

Další zmíněnou variantou je kvartální odměňování, kde se výše mzdy odvíjí od množství a kvality vypracování splněných úkolů. Posledním způsobem odměňování je stálá hodinová mzda, která se může navyšovat například při kariérním růstu.

#### **8. Peníze jsou nejpoužívanějším stimulem. Jaký na ně máte názor z hlediska motivace svých podřízených?**

MANAŽER 1 – Práce v naší firmě není příliš dobře platově ohodnocena, ale vzhledem ke koloběhu zaměstnanců a vzhledem k nákladům na trénink nových zaměstnanců je to celkem i pochopitelné. Proto je na zaměstnancích dobře vidět, že když mají vidinu nějakého finančního bonusu, nebo je zřejmé, že se blíží jejich povýšení a s tím spojené zvýšení mzdy, tak jsou mnohem motivovanější a odvádějí lepší práci. Můj názor je takový, že pokud by se o něco zvýšily mzdy, tak by zaměstnanci ve společnosti zůstávali delší dobu a klesly by tak náklady na trénink zaměstnanců a na shánění nových.

MANAŽER 2 – Dle mého jsou peníze samozřejmě důležité a je to jedna z hlavních složek motivace. Třeba u obchodních pozic se přikláním k výkonnostním odměnám spíše než k vysokým základním mzdám. Mám vyzkoušené, že lidé na těchto pozicích podávají s nižší základní mzdou a variabilní výkonnostní složkou mnohem lepší výkony.

MANAŽER 3 – Peníze jsou důležitým stimulem, ale kvalita a soudržnost pracovního kolektivu v naší malé firmě je minimálně stejně důležitým stimulujícím faktorem.

MANAŽER 4 – Peníze jsou prostředkem k plnění cílů od těch nejmenších, jako je nákup nového trička po ty největší, jako například zajistit zázemí pro rodinu a žít život, ne jen přežívat. U nás není omezena horní hranice výše mzdy, každý si může vydělat tolik, kolik bude chtít. Myslím si, že peníze jsou vhodný nástroj k motivaci, když figurují jako prostředník. Pokud jako hlavní cíl, tak bych je označil za nevhodné, protože je to neurčité a povrchní pro mě.

MANAŽER 5 – I když podnikáme ve finančním sektoru a tam je vždy a všechno jen o penězích, osobně jim z hlediska motivace nepřiznávám nijak velký význam. Všem svým lidem se snažím do hlavy vštípit následující myšlenku: „Dělejte svoji práci poctivě, pořádně, proklientsky, tak aby vás naplňovala a abyste si byli 100% jistí, že klientovi skutečně pomáháte a ne jen, že mu uzavíráte smlouvu. Pokud si tento standard udržíte, peníze začnou chodit jako Vedlejší produkt vaší práce a nebude jich málo.“

**Shrnutí** – Manažeři se nezávisle na sobě shodli s tím, že peníze není vhodné brát jako hlavní motivační stimul, byť jsou důležité. Je třeba na ně pohlížet s odstupem, jako na prostředek uspokojování svých potřeb. Stejně důležitým stimulem jsou dobré vztahy na pracovišti a mnoho dalších faktorů.

**9. Charakterizujte prosím systém benefitů ve vaší firmě. Jaký má úspěch, s jakými úskalími jste se již setkal? Máte představu o tom, jak systém vylepšit?**

MANAŽER 1 – Každý zaměstnanec má v den, kdy má směnu, nárok na jídlo na svačinu, tedy v průběhu směny nebo půl hodiny před či po směně, v hodnotě 150 korun za 50% ceny. Tento benefit je poměrně hojně využíván a není u něj příliš prostor na zneužívání. Dalším benefitem dostupným pro všechny zaměstnance, je tzv. „Benefit card“, což je karta, po jejímž předložení v jakékoli restauraci v České republice, dostane zaměstnanec určitou slevu na některé produkty a je navržena i za cílem toho, aby zaměstnanec mohl pozvat na jídlo své kamarády. Množství nakoupených produktů není nijak omezené a pro zaměstnance je to poměrně výhodný benefit. Velice oblíbeným produktem je Big Mac za 40 korun. Ačkoli má karta jen tří či čtyř měsíční platnost, tak se vyskytuje určité úskalí. A to takové, že zaměstnanci, kteří by kartu příliš nevyužívali, ji někomu prodají. Ale v množství tržeb se to dá tolerovat. Řešením by mohlo být vydávání karet na jméno, třeba i

s fotkou zaměstnance, ale to by přineslo další náklady na výrobu karet, a tak je otázka, co vyjde výhodněji.

MANAŽER 2 – Ve firmě je mnoho benefitů, od příspěvků na stravování, peníze na produkty České spořitelny, například penzijní fond, účet zdarma atd. Tyto benefity si myslím, že má Česká spořitelna velice dobře propracované a k žádným úskalím nedochází.

MANAŽER 3 – Vyjmenuji, na co si z hlavy vzpomenu: 5 týdnů dovolené, stravenky pro zaměstnance, možnost jazykového vzdělávání, zaměstnanecké půjčky za výhodných úvěrových podmínek, výjezdní firemní akce spojené s kulturním a společenským vyžitím, společné oslavy významných životních jubileí a možná ještě některé další, ale jsme příliš malá společnost na to, abychom mohli operovat s benefity, které jsou obvyklé u velkých firem.

MANAŽER 4 – Benefity jsou možnost výdělků dle představ, při splnění podmínek V.I.P. školení, zájezdy, bonusový finanční odměna. Krom výdělků, má vždy benefit podmínky pro jeho získání. Například kvalita a velikost produkce za daný časový úsek. Největší úskalí je, že každý slyší na jinou věc, takže šance vymyslet benefit pro všechny se limitně blíží k nule, i když z praxe vím, že většinou se pohybuje úspěšnost mezi 60 - 90%. Jestli mám představu, jak zlepšit systém? Abych byl upřímný, pravidelně o tom uvažuji, a to nejen já. Pokud někoho z managementu něco napadne, tak to vždy probereme, ale abych odpověděl přesně na otázku. Ne, zrovna teď nemám.

MANAŽER 5 – Nebudu tu popisovat finanční odměny, ty jsou v našem sektoru velmi slušné a každý má tak možnost zajistit si velmi slušný příjem.

Mimo jednorázových finančních benefitů, které jsem popsal výše, se tak jedná spíše o ty nehmotné – možnost přizpůsobení časového rozvrhu aktuální situaci a možnost postupu na základě přesně a předem stanovených kritérií.

Mimo to každý rok jsou vybráni nejlepší spolupracovníci z celé firmy, kterým je poskytnut speciální bonus v podobě luxusní firemní dovolené, půjčení luxusního auta apod. Zejména tyto benefity spolu s kariéřním plánem jsou pro většinu lidí nejlepší motivací a celý systém funguje velice dobře.

**Shrnutí** – Na správně zvolených benefitech může firma velice snadno ušetřit. Proto se velice často stává, že firma raději nabídne určitý benefit, než aby pracovníkovi zvýšila mzdu, to jí stojí mnohonásobně více prostředků.

**10. V poslední době se rozvíjí tzv. Cafeteria systém. Slyšel jste o něm? Jaký na něj máte názor? Používáte jej ve firmě, popř. plánujete začít?**

MANAŽER 1 – O tomto systému jsem již slyšel, ale ne v práci, ale ve škole, kterou stále navštěvuji. Dle mého názoru je to, pokud je systém v dané firmě vhodně koncipován, určitě skvělý nápad. Nabízené odměny však musí být pro zaměstnance dostatečně atraktivní a zároveň v přiměřené době dosažitelné, protože v opačném případě by to mohlo zaměstnance spíše demotivovat. Pokud vím, tak u nás ve firmě se v současnosti neplánuje zavádění dalšího benefičního systému.

MANAŽER 2 – Cafeterii ve firmě používáme a jelikož si každý zaměstnanec může určit, na co získané body za skvělé výsledky využije, tak se jedná o velice oblíbený nástroj. Zároveň se jedná o jakési usnadnění managementu při vybírání benefitů danému člověku, čímž se můžeme vyhnout špatně zvolené odměně a následné demotivaci zaměstnance.

MANAŽER 3 – Slyšel jsem o tom jen okrajově. Je to snad něco o tom, že firma neurčuje, jaké benefity zaměstnancům poskytne, ale nakoupí a přidělí zaměstnancům body, za které si zaměstnanec benefity sám vybere dle svého přání. Myslím, že by to mohlo fungovat a mně osobně by to vyhovovalo více, než tradiční systém benefitů. Tento systém ale v naší malé firmě nepoužíváme a prozatím jej ani neplánujeme.

MANAŽER 4 – Tento název jsem, co vím, neslyšel.

MANAŽER 5 – Nebudu podvádět a googlit, takže řeknu, že nevím, o co se jedná. Má to co dočinění s dobrou kávou a kavárnami? (Smích)

**Shrnutí** – Cafeteria systém se v České republice stále těší velké neznámé. Byť většina firem pojem Cafeteria zná, zatím si nenašla cestu k realizaci a zavedení systému do firmy. Pouze jeden manažer odpověděl, že Cafeterie již u nich úspěšně funguje.

Pro správné zvolení benefitů je důležitá adresnost, tedy manažer musí svého podřízeného znát natolik dobře, aby zvolený benefit působil motivačně nikoliv demotivačně. Cafeteria

mnohonásobně ulehčuje manažerům práci tím, že zaměstnanci si benefity volí dle svých uvážení sobě na míru.

**11. Pro účely spravedlivých odměn je důležité posuzovat výkonnost svých pracovníků. Jakým způsobem měříte výkon a výsledky svých podřízených? Jaké prostředky využíváte?**

MANAŽER 1 – Jak jsem se již dříve zmínil, tak ve společnosti McDonald's existuje systém check-listů, tedy formulářů, které posuzují správnost konání práce zaměstnanců na jednotlivých pracovištích. Ke každému hodnocení musí na každého zaměstnance být vypracováno přibližně kolem 20 check-listů a v závislostech na výsledcích jednotlivých check-listů se i počítá výsledné hodnocení zaměstnance. V rámci check-listu musí zaměstnanec prokazovat i hygienické a další teoretické znalosti, jejichž neznalost sníží procentuální hodnocení. Součástí hodnocení je i pozorování a kontrolování zaměstnanců při práci.

MANAŽER 2 – Na výkonnost pracovníků máme mnoho sledovacích mechanismů. Jedná se především o tabulku výkonnosti, dotazování klientů na spokojenost a mnoho dalších. Já osobně preferuji osobní monitoring nad zaměstnanci přímo v hlavní budově České spořitelny, kde pracuji, čímž získávám též cenné poklady pro hodnocení.

MANAŽER 3 – Vzhledem k velmi specifickým úkolům, které plníme při vývoji nových přístrojů a technických řešení, je stanovení kritérií hodnocení výkonnosti mých pracovníků značně obtížné. U částečně se opakujících nebo analogických vývojových činností je možné předpovědět i plánovat časový i věcný průběh a na základě toho posoudit výkonnost pracovníka. Hodnotím věcnou správnost i splnění plánovaného termínu, a na základě těchto hodnocení rozhoduji o přidělení příslušné části pohyblivé složky mzdy.

MANAŽER 4 – Měřítka je kvalita a objem produkce. Tím, že sleduji statistiky kvůli kvalitě a rangliste (pozn. tabulka pořadí spolupracovníku dle objemu produkce), kde se uvádí aktuální produkce.

MANAŽER 5 – U nás je měření výsledků jednoduché. Pracujeme na systému provizních bodů a každý člen týmu přesně ví, kolik bodů dostane za zprostředkování konkrétního produktu.

Celkový výkon ovšem není jen v počtu uzavřených smluv, i práce okolo je nezbytná. Proto měříme a srovnáváme i další dílčí úkoly, jako je počet řádků zpracovaných z centrální databáze, počet oslovených klientů, počet domluvených schůzek, atd.

**Shrnutí** – Z odpovědí vyplynulo, že nejvyužívanějším prostředkem pro zjišťování výkonnosti pracovníků slouží výkonnostní tabulka a check-listy. Dále je hojně používáno přímé monitorování zaměstnanců na pracovišti.

## **12. Jakým způsobem dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu? Jaký postup preferujete? A je to pro vás vždy jednoduché?**

MANAŽER 1 – V naší společnosti se snažíme nepoužívat negativní feedback. Vždy by měl být jen pozitivní či korektivní, který používáme nejčastěji. Obecně postupuji tak, že když vidím zaměstnance udělat nějakou chybu, snažím se mu pokládat takové otázky, které ho navedou ke správnému řešení, protože si myslím, že když na řešení přijdou zaměstnanci sami, tak si to více zapamatují.

MANAŽER 2 – Pokud je to jen trochu možné, snažím se zaměstnancům dávat okamžitou zpětnou vazbu. Pokud to v daný okamžik nelze, máme pravidelné setkání, kde dochází k debatě a zároveň ke zpětné vazbě zaměstnancům. Občas není zpětná vazba jednoduchá, jelikož ne každý jí rád přijímá, že? (Smích)

MANAŽER 3 – V malém kolektivu VVC probíhají téměř denně pracovní porady a neformální schůzky nad plněním jednotlivých úkolů, které poskytují zaměstnancům potřebnou zpětnou vazbu – hodnocení průběhu požadovaných úkolů, plánování a korekce dalších pracovních činností. V malém kolektivu tento způsob práce není problémem.

MANAŽER 4 – Zpětnou vazbu dávám buď na osobních konzultacích, nebo na týmových poradách. Pokud se jedná o kladné záležitosti, problém nemám. Pokud jde o záporné, využívám metodu sandwich (pozn. Jedná se o metodu, kdy je zaměstnanec nejdříve pochválen, poté je mu řečeno, co dělá špatně a nakonec je opět pochválen.)

MANAŽER 5 – Zpětnou vazbu dostávají členové mého týmu prakticky nepřetržitě. Každý den jsme v kontaktu minimálně pomocí SMS zpráv, ve kterých sleduji a reaguji na události každého dne. Krom toho pořádáme pravidelné týdenní meetingy, kde má každý příležitost se „pochlubit“ svými úspěchy, říct si o radu nebo přijít s vlastním návrhem zlepšení obchodního modelu.

**Shrnutí** – Získat od vedoucího zpětnou vazbu je pro pracovníka více než důležité. Manažeři využívají mnoho způsobů, jak si o výsledcích zaměstnance pohovořit. Nejužívanějšími metodami bývají osobní schůze a konzultace, na kterých je pracovníkovi řečeno, co dělá dobře nebo špatně. Může se však stát, že zaměstnanec je povolán pouze kvůli špatným výsledkům. Taková zpětná vazba nemusí být pro manažera vůbec jednoduchá a pro zaměstnance též. Jak tedy postupovat v takovém případě? Vhodnou metodou je metoda tzv. sandwiche. Pracovník je nejdříve pochválen, poté pokárán a nakonec opět pochválen. Pokud je kritika zaobalena pochvalou, je pravděpodobné, že ji pracovník bude lépe snášet.

Aby se předcházelo stresujícím záležitostem s podáváním negativní zpětné vazby, vhodná je psychologická metoda – Sokratovská metoda. Jedná se o postup, kdy se učitel, v našem případě manažer, snaží žáka, resp. pracovníka navést vhodnými otázkami ke správnému řešení.

**13. Zakládáte si na tom, aby se vaši zaměstnanci stále rozvíjeli a byli motivovaní?  
Odůvodněte prosím svoji odpověď.**

MANAŽER 1 – Ano, zakládám. Protože jen dobře motivovaní zaměstnanci dokáží pracovat s vysokým standardem kvality a dokáží pracovat samostatně. Pokud se budou navíc i dostatečně rozvíjet, tak se mohou brzy přiblížit vyšší pozici a lepšímu platovému ohodnocení, což je bude ještě více motivovat v pokračování rozvoje.

MANAŽER 2 – Určitě zakládám, jelikož nemotivovaný zaměstnanec nepodává dobré výkony a není v práci spokojen – hrozí odchod.

MANAŽER 3 – Ano, v oblasti vývoje elektroniky je osobní rozvoj a vstřebávání nových technologií nedílnou součástí profesního růstu vývojáře. Snažím se vytvořit takovou tvůrčí



atmosféru, která motivuje spolupracovníky k zájmu o řešení nových úkolů včetně potřeby samovzdělávání a aplikace nekonvenčních řešení.

MANAŽER 4 – Absolutně ano! Dle mého názoru a zkušeností, když se člověk rozvíjí a je motivován, více ho baví a naplňuje práce, kterou dělá a dělá ji rád a to přenáší dál. Jak se říká, kdo nehoří, ten nikoho nezapálí.

MANAŽER 5 – Ano, v tak silně konkurenčním segmentu jako je ten finanční, je to naprosto nezbytné. Pravidelné meetingy, odborná školení, motivační přednášky, teambuildingy a další akce jsou tak zásadními událostmi v našich diářích.

**Shrnutí** – Manažeři se shodli na tom, že je důležité mít vysoce motivované zaměstnance. Pouze motivovaný člověk bude odvádět kvalitní práci. V dnešní dynamické době jsou lidé tím nejcennějším kapitálem a je velice důležité si své pracovníky hýčkat, jinak budou mít tendenci odcházet „za lepším“.

#### **14. Jakým způsobem jste Vy osobně motivován?**

MANAŽER 1 – V rámci toho, že stále chodím na vysokou školu s ekonomicko-technologickým zaměřením, tak svou práci beru jako velký zdroj zkušeností. Samozřejmě, že jsem stále jako student motivován penězi, ale velká část motivace pochází z toho, když vidím, že člověk, kterého jsem trénoval, odvádí dobrou práci.

MANAŽER 2 – Má motivace je ve stejném duchu jako se snažím já motivovat své zaměstnance. Motivují mě podobné věci. Jsou to především možnosti růstu, peníze, uznání a benefity.

MANAŽER 3 – Jsem jedním ze zakladatelů a spolumajitelů firmy, v oboru pracuji již více, než 30let. Práce v této pracovní pozici mě zcela naplňuje a uspokojuje, vysoce oceňuji kvalitu pracovního kolektivu i mezilidské vztahy v této malé firmě.

MANAŽER 4 – Já osobně jsem motivován tím, že mám před sebou cestu, která vede k mé vizi, a vím, že jediná překážka mi může být a je jen má hlava a já osobně. Dále tím, že já i mí podřízení mají, co se týče kariéry dveře otevřené a stačí splnit předem dané podmínky a budu povýšen, takže nemusím čekat, než někdo odejde nebo ho povýší, vše mám v rukou já.

MANAŽER 5 – Největší motivací pro mne je spokojený klient, konkrétně jeho úsměv na tváři v momentu, kdy mu pomůžete s nějakým pro něj neřešitelným problémem nebo mu pomůžete zodpovědět nějaké nekonečné dilema. Funguji přesně tak, jak se snažím naučit fungovat své kolegy – tedy že peníze беру jako vedlejší produkt mé práce. Mým hlavním produktem je spokojený klient.

**Shrnutí** – Manažerské posty bývají velice slušně finančně ohodnoceny. Nebude proto překvapením, že dobrý manažer se neohlíží pouze za motivující finanční složkou, ale za svými výsledky. Všichni manažeři se shodli, že největší motivací je pro ně, když vidí, jak pracovník, kterého vede, dosahuje výborných výsledků. Každého manažera motivuje možnost seberealizace, kariérního růstu. Motivačním faktorem je i pracovní náplň, která manažera uspokojí, tedy, když vidí, že jeho práce má smysl.

### **15. Který faktor či stimul je pro Vás nejdůležitější či nejcennější?**

MANAŽER 1 – Jak jsem již zmínil dříve, tak jsem stále studentem, tudíž jsou pro mě celkem důležité peníze za odvedenou práci. Důležitým stimulem je pro mě ale i pochvala za dobře provedenou činnost, a když na mé směně nevznikne žádný vážnější problém a můj úsek tak přispěje k hladkému provozu restaurace. Dalším velmi podstatným stimulem je pro mě, když ke mně ostatní přistupují s respektem, učí se ze zpětné vazby a poté odvádějí ještě lepší práci. Pak člověku přijde, že ta jeho práce má i smysl.

MANAŽER 2 – Pro mě je nejdůležitější stimul možnost dalšího postupu, vzdělávání, peníze atd. Každá věc má v rámci motivace své místo – tudíž nelze říci co je top. Musí to být souhrn všech věcí, které dohromady dávají celek a spokojenost zaměstnanců.

MANAŽER 3 – Nejdůležitější je pro mne charakter práce, která je velice tvůrčí a vnitřně mě naplňuje. To vše ve spojení s kvalitním pracovním kolektivem a velmi dobrými mezilidskými vztahy.

MANAŽER 4 – Pro mě je nejdůležitější, abych já či kdokoliv s kým spolupracuji, měl vizi nebo ji časem našel. Z jednoduchého důvodu, vize člověka často souvisí s vnitřní motivací.

MANAŽER 5 – Jak jsem již zmínil v předchozí otázce, jednoznačně nejcennější odměnou je pro mě spokojený klient.

**Shrnutí** – I v manažerské sféře je důležitý věk manažera. Od toho se může odvíjet preference motivačních faktorů či stimulů. V poslední otázce řízeného rozhovoru se zjišťovaly nejdůležitější faktory či stimuly jednotlivých manažerů. Každý, v tomto případě bez rozdílu věku, odpověděl, že nejdůležitější je pro něj seberealizace a náplň práce. Pouze tehdy dává manažerovi jeho práce smysl.

## 5 Zhodnocení výsledků a diskuze

Řízený rozhovor byl realizován s pěti respondenty. Manažeři byli cíleně vybráni z různých odvětví, s různorodou délkou praxe a s týmem s pestrým věkovým průměrem, aby bylo možné porovnat, zda se liší způsoby motivace napříč obory.

Bylo zjištěno, že dotazovaní manažeři znají pojem motivace a motivační proces využívají v praxi. Z jejich odpovědí lze konstatovat, že se jedná o jednu z nejdůležitějších činností z hlediska vedení lidí. Každá firma využívá svůj motivační systém. Pro úspěšný způsob motivování využívají manažeři všechny tři druhy stimulů – hmotné, sociální a morální. Nejoblíbenějším stimulem je podle výsledků rozhovoru jednoznačně hmotný stimul, mzda a jiné finanční odměny. Byť je finanční stimul velice žádaným, je třeba na něj pohlížet s odstupem, a to především z důvodu krátkodobého působení na pracovníka. Jako stejně důležitý stimul manažeři hodnotí přátelské vztahy na pracovišti a pochvaly. Bylo dokázáno, že čím nižší je věkový průměr týmu, tím spíše pracovníci hledí na finanční stimul, kdežto starší pracovník dokáže lépe ocenit pochvalu či uznání od nadřízeného.

Mezi sociální stimuly manažeři často uváděli dobrý pracovní kolektiv. Nejeфекtivnějšími morálními stimuly dle manažerů jsou pochvala uznání, možnost kariérního růstu a smysl práce. V dnešní době se pochvalami velice šetří, byť je pochvala motivačním nástrojem, který nejenom zlepší výkon, ale zároveň dopomůže ke zlepšení vztahů na pracovišti. Zároveň pochvala manažera pro kolegu může pozitivně stimulovat jiného pracovníka k lepším výkonům, aby příště to byl on, kdo bude pochválen. Každý dobrý manažer musí umět rozpoznat, který typ stimulu je pro daného pracovníka nejvhodnější a dokáže ho nejlépe motivovat. Někdo preferuje více hmotné stimuly, někdo naopak stimuly morální.

Většina dotázaných manažerů užívá jako motivační stimul faktor soutěživosti.

Čtyři z pěti manažerů uvedli, že jsou odměňováni provizním systémem, tedy fixní a variabilní složkou mzdy. Žádný z nich se nevyjádřil, že by byl s provizním systémem nespokojen. Nedá se však jednoznačně tvrdit, že tento styl odměňování je nejeфекtivnější. Pokud se zaměstnanci bude dařit, jedná se o dobrý způsob odměn. Naopak může nastat doba, kdy se pracovníkovi dařit přestane, což může způsobit nespočet faktorů, a tento styl odměňování povede k demotivaci až depresi. Též nejistota z výše konečné mzdy může být stresující.

Dle manažerů je v České republice problém s nízkými mzdami. Je to způsobeno tím, že firmy raději zavádí větší množství stimulačních prostředků a benefitů, které pro ně představují jednorázový náklad, který je v mnoha případech odepsatelný z daní, než navýšení mzdy o pravidelnou měsíční částku, to je stojí více finančních prostředků.

Peníze jsou velice zajímavou odměnou, za kterou je možné si pořídit libovolnou věc, ale od určitého momentu přestávají být motivační. To je důvod, proč firmy zavádí benefity. Velice propracovaným systémem benefitů je Cafeteria systém, který však v České republice zatím není tolik známý a vyžívaný. Jeho hlavní výhody tkví v tom, že manažerům podstatně usnadňují práci. Pro správné zvolení benefitů je důležitá adresnost, tedy manažer musí svého podřízeného znát natolik dobře, aby zvolený benefit působil motivačně nikoliv demotivačně. Z rozhovoru vyplynula skutečnost, že většina manažerů pojem Cafeteria zná, ale zatím si nenašla cestu k realizaci a zavedení systému do firmy. Pouze jeden manažer uvedl, že pomocí tohoto systému motivuje své zaměstnance. Ostatní manažeři by ho rádi implementovali do praxe.

Důležitým kritériem pro získávání benefitů je posouzení výkonnosti pracovníků. Nejužívanější metodou mezi manažery je výkonnostní tabulka či přímé monitorování zaměstnanců. S tím souvisí i způsob předání zpětné vazby. Manažeři v rozhovoru uvedli, že nejvyužívanějším způsobem je pro ně osobní schůze či konzultace se zaměstnancem. Všichni manažeři uvedli, že se snaží vyhýbat negativní zpětné vazbě předcházením (například Sokratovskou metodou). Pokud nastane situace, kdy manažer musí svého zaměstnance pokárat, snaží se najít způsob, kdy negativní zpětná vazba je podána současně s pozitivní.

Předmětem poslední části řízeného rozhovoru bylo zjišťování, jakým způsobem jsou motivováni samotní manažeři. Důležité je, aby byl motivovaný i samotný vedoucí pracovník. Manažer svým negativním postojem a jednáním zcela může demotivovat svůj tým. Pokud není brát v potaz finanční stimul, velice významným motivačním faktorem je možnost seberealizace, uznání za dobře odvedenou práci, kariérního růstu, náplň práce a její smysl. Manažeři též zdůrazňovali, že je motivuje, když vidí, že jejich podřízený dosahuje výborných výsledků.

Manažeři se nezávisle na sobě shodli, že motivace patří mezi nejobtížnější část jejich práce, kdy je třeba dokonale znát své podřízené a na základě znalosti volit vhodné motivační stimuly.

Závěrem lze říci, že v rámci uskutečněného rozhovoru a jeho následného zpracování nebyly zjištěny velké výkyvy v odpovědích manažerů, tudíž se způsob motivace v různých odvětvích neliší.

## 6 Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace jako způsob vedení lidí. Cílem této práce bylo zjistit, jaký význam mají motivační systémy z hlediska vedení lidí. Dále se práce věnovala zjištění, jaký postoj zauímají manažeři k různým druhům stimulů, díky kterým lze efektivně motivovat jak jednotlivé pracovníky, tak celé týmy a dosahovat tak stanovených cílů. Tyto cíle byly následovně zpracovány ve dvou částech, části teoretické, kde byla vysvětlena teorie potřebná k pochopení tématu, a části praktické, kde byly teoretické znalosti aplikovány do praxe. Vlastní práce byla uskutečněna metodou řízeného rozhovoru, který byl sestaven z šestnácti otevřených otázek. Respondenty byli manažeři z různých firem jak soukromého, tak státního sektoru.

Vedení lidí, tak jak ho známe dnes, má za sebou mnohaletý vývoj, a stále není u konce. S rozmáhajícím se studiem managementu se rozšiřuje i zájem o porozumění člověku. Není proto překvapením, že manažeři se čím dál častěji zabývají manažerskou psychologií.

Motivace, jako součást manažerských aktivit, se stále rozvíjí a dochází tak k lepší propracovanosti motivačních technik. Proto se motivace stala jedním z nejefektivnějších nástrojů pro vedení lidí. V dnešní době je zpracováno velké množství literatury zpracovávající toto téma.

Motivace se podílí na propojení cílů a tužeb lidí s cíli firmy. Každý dobrý manažer by měl vědět, jakým způsobem toto realizovat. Existují různé druhy stimulů, na každého podřízeného platí jiný. Někdo více preferuje stimuly hmotné, někdo stimuly morální. Pro kvalitní motivaci je důležité, aby manažer znal svého podřízeného, znal jeho potřeby, touhy a jiné další informace. Je zapotřebí, aby manažer měl stále aktuální informace o efektivních stimulech. Poznáním toho, co konkrétního člověka motivuje, to je půlka úspěchu pro manažera.

Práce manažera není jednoduchá. Mnohdy se po vedoucích očekávají až zázraky. O to více je důležité, aby práce manažera bavila a naplňovala ho. Manažer musí, stejně jako jeho podřízený, být motivován, jelikož pouze motivovaný pracovník kolem sebe šíří pozitivní náladu a spolupráce s ním je mnohem účelnější.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008, v, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x.

HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé*. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001, 72 s. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.

KUBÁTOVÁ, Sláva, Jan BLOUDEK, Tomáš BUJNA, Michal HENYCH a David MÜLLER. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2012, 214 stran. Action Learning - praktický management, Sv.1. ISBN 978-80-7261-257-4.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.



## **E-knihy**

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.. *Tajemství motivace* [online]. 2007. [cit. 2016-02-17]. ISBN 978-80-247-9745-8. Dostupné

z: <https://books.google.cz/books?id=VsJyCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>

## **Internetové zdroje**

Diskontinuita. *Management Mania*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diskontinuita>

Dominik Žilka. Aktivačně-motivační vlastnosti osobnosti. *Gymnázium Boženy Němcové*. [online]. © 2014 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.gybon.cz/~rusek/zsv/psyc16.html>

Lucie Tylšarová & Lucie Zimlová. Motivace. *Muzeologie*. [online]. © 2006 – 2016 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://muzeologie.net/downloads/lectures/MUII27/motivace.pdf>

Manažer. *Management Mania*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazer>

Martin Stanický. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance. *FinExpert.cz*. [online]. 2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

Nancy H. Shanks. Management and Motivation. *Jones & Bartlett Learning*. [online]. 2011 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X\\_CH02\\_4759.pdf](http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf)

Odměňování pracovníků. *Podnikátor*. [online]. © 2012 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/zamestnanecke-benefity/n:16177/Odmenovani-pracovniku>

Řízení. *Management Mania*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni>

Stimul. *Management Mania*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>

Václav Kurel. Cafeteria zvyšuje motivaci. *KarieraWeb.cz*. [online]. © 1996-2016 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

## 8 Přílohy

### 8.1 Řízený rozhovor

1. Mohu Vás požádat o stručný úvod? (základní údaje o firmě, o Vaší pozici, počtu podřízených, jejich věkovém průměru, atd.)
2. Co si představujete pod pojmem motivace?
3. Co si představujete pod pojmem stimulace?
4. Jakým způsobem motivujete své podřízené?
5. Jaký motivační stimul se Vám v praxi nejvíce osvědčil? Existuje nějaký motivační stimul, který byste rád v praxi aplikoval?
6. Jaké hmotné a naopak nehmotné stimuly používáte ve vaší firmě? Jak se Vám osvědčily?
7. Jak velkou důležitost přikládáte pochvalám a uznání?
8. Můžete mi prosím představit systém odměňování ve vaší firmě?
9. Peníze jsou nejpoužívanějším stimulem. Jaký na ně máte názor z hlediska motivace svých podřízených?
10. Charakterizujte prosím systém benefitů ve vaší firmě. Jaký má úspěch, s jakými úskalími jste se již setkal? Máte představu o tom, jak systém vylepšit?
11. V poslední době se rozvíjí tzv. Cafeteria systém. Slyšel jste o něm? Jaký na něj máte názor? Používáte jej ve firmě, popř. plánujete začít?
12. Pro účely spravedlivých odměn je důležité posuzovat výkonnost svých pracovníků. Jakým způsobem měříte výkon a výsledky svých podřízených? Jaké prostředky využíváte?
13. Jakým způsobem dáváte zaměstnancům zpětnou vazbu? Jaký postup preferujete? A je to pro vás vždy jednoduché?
14. Zakládáte si na tom, aby se vaši zaměstnanci stále rozvíjeli a byli motivovaní? Odůvodněte prosím svoji odpověď.
15. Jakým způsobem jste Vy osobně motivován?
16. Který faktor či stimul je pro Vás nejdůležitější či nejcennější?