

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Viktor Koch

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Viktor Koch

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Název anglicky

Stimulation of working behaviour possibilities

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

50-60 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 04. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své práce, Ing. Jirímu Fiedlerovi, Ph.D., za důvěru a poskytnutí dostatečného prostoru pro seberealizaci ve zpracování zvoleného tématu. Stejně tak patří dík mé rodině a mým blízkým, kteří mě po celou dobu studia velmi podporovali. Zároveň bych nerad opomněl své bývalé kolegy ve společnosti ČEZ, a.s., kteří se zapojili do výzkumu nezbytného ke zpracování bakalářské práce.

Možnosti stimulace pracovního chování

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá možnostmi působení manažerů na pracovní kolektiv a to jak po teoretické, tak i po praktické stránce.

Cílem této práce je zjistit jaké reálné možnosti mají manažeři k ovlivnění pracovního chování podřízených a jejich vliv na podřízené působením motivačních stimulů.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. První část je teoretická a poukazuje na problematiku po odborné stránce. S teoretickými znalostmi mají manažeři daleko jednodušší pochopení potřeb svěřeného týmu, a tím dokáží rychleji rozklíčovat potenciál svých zaměstnanců a jejich hlavní motivační stimuly. Druhá část je praktická a pomocí dotazníkového šetření právě ukazuje, jak zkoumaný kolektiv v konkrétní organizaci vnímá manažera, motivaci a pracovní podmínky.

Celkově z praktické části vyplynuly nejsilnější motivační prvky zkoumaného týmu zaměstnanců a zároveň konkrétní doporučení pro zlepšení fungování a motivace týmu k dosahování co nejlepších výsledků.

Klíčová slova: Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, stimulace, motivační profil, motivační systém

Stimulation of working behaviour possibilities

Abstract

The bachelor's thesis focuses on the possibilities of managers effect on the work team, both theoretically and practically.

The aim of this work is to find out what real possibilities managers have to influence the work behavior of subordinates and their influence on subordinates by the action of motivational stimuli.

The work is divided into two basic parts. The first part is theoretical and points to the issue from a professional point of view. With theoretical knowledge, managers have a much easier understanding of the needs of the assigned team, and thus are able to more quickly decipher the potential of their employees and their main motivational stimuli. The second part is practical and it shows how the researched team in a particular organization perceives the manager, motivation and working conditions by using questionnaire survey.

Overall, the practical part resulted in the fact that the strongest motivational aspects of the researched team of employees and also specific recommendations for improving the functioning and motivation of the team to achieve the best possible results.

Keywords: Management, managerial role, people management, motivation, stimuli, stimulation, motivational profile, motivational system

Obsah:

ÚVOD	7
1 STIMULACE A MOTIVACE PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ	8
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1.1 MOTIVACE A MOTIV	9
1.1.2 STIMULACE A STIMUL	11
1.1.3 CHOVÁNÍ, JEDNÁNÍ, PROŽÍVÁNÍ, ČINNOST	13
1.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY A JEJICH PŮSOBNÍ	14
1.3 VEDENÍ LIDÍ PROSTŘEDNICTVÍM MOTIVACE A STIMULACE	16
1.3.1 MANAŽERSKÉ VEDENÍ, CHOVÁNÍ A EFEKTIVITA	18
1.3.2 MOTIVAČNÍ PROFIL A PRINCIPY MOTIVACE	20
1.3.3 MOTIVACE JAKO KLÍČOVÁ MANAŽERSKÁ FUNKCE	24
1.4 MOŽNOSTI STIMULACE PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ	27
1.4.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	28
1.4.2 OBLAST VYUŽITÍ STIMULAČNÍCH PROSTŘEDKŮ	31
2 PŮSOBNÍ MANAŽERŮ NA PRACOVNÍ CHOVÁNÍ PODŘÍZENÝCH V PRAXI	
33	
2.1 METODOLOGIE VÝZKUMU	34
2.1.1 CÍL A HYPOTÉZY VÝZKUMU	34
2.1.2 METODIKA VÝZKUMU	34
2.2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	36
2.2.1 PŘEDMĚT PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	36
2.2.2 HISTORIE A VÝVOJ ORGANIZACE	40
2.2.3 PODNIKOVÁ KULTURA	41
2.2.4 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAM	43
2.3 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	45
2.3.1 STRUKTURA RESPONDENTŮ	45
2.3.2 MOTIVAČNÍ FAKTORY A STIMULACE	47
2.3.3 ROLE MANAŽERA V OBLASTI MOTIVACE A STIMULACE	50
2.3.4 PRACOVNÍ PODMÍNKY MEZILIDSKÉ VZTAHY	54
2.4 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU	56
2.5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM PŘÍLOH	63

Úvod

Lidské zdroje patří bezpochyby mezi nejcennější zdroje podniku a mají obrovský vliv na jeho úspěch a taktéž na jeho konkurenceschopnost na trhu. Jsou pro podnik tedy klíčovým zdrojem, jelikož se aktivně podílí na plnění celopodnikových cílů. V současném, silně konkurenčním prostředí, lidský kapitál velmi často rozhoduje o úspěšnosti. Je jasné, že každý podnik chce mít pracovníky, kteří disponují odpovídajícími schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a praxí, avšak musí pro ně vytvořit a nastolit takové prostředí, ve kterém budou sami spokojeni. Své zaměstnance se tak podnik snaží ovlivňovat, kdy pozornost je zaměřena nejenom na jejich motivaci, ale také na jejich stimulaci.

Význam stimulace a motivace pracovníků roste a jde o téma, která je z hlediska řízení lidských zdrojů dosti aktuální, a proto je nutné věnovat této problematice pozornost. Zatímco motivaci je možné definovat jako souhrn pro motivy a jejich působení na chování jedince (vnitřní pohnutky), stimulace je souborem vnějších podmětů a pobídek, které mají za cíl usměrnit jednání pracovníků a působit na jejich chování, jednání a na jejich motivaci (vnější pohnutky). Vliv stimulace na motivaci pracovníků a na jejich pracovní jednání je tak obrovský. Smyslem využití stimulů je u pracovníků podnítit určitou aktivitu či ji naopak omezit.

Na motivace pracovníků a na jejich stimulaci mají zásadní vliv manažeři. Cílem této práce je zjistit možnosti incentivního působení manažera na pracovní chování podřízených a identifikovat jeho vliv působením motivačních stimulů. Text práce je rozdělen do dvou základní částí. První část je teoretická a definuje odborná východiska zkoumané problematiky, které je nutné vytyčit za účelem jejího komplexního pochopení. Druhá část je již praktická a prezentuje dotazníkové šetření, dle kterého je zhodnoceno působení manažerů na pracovní chování podřízených, a to na příkladu konkrétní organizace.

Všechny informace uvedené v těchto podkladech jsou čerpány z dostupné literatury a odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci tohoto textu.

1 Stimulace a motivace pracovního chování

Význam lidských zdrojů je pro činnost organizace a její úspěch na trhu klíčový. Konkurenci nelze již dávno porážet velikostí, ale je nutné ji předstihnout myšlením. Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že lidé jsou skutečně nejcennějším zdrojem organizace, zvyšují její výkonnost a tím rozhodují o jejím úspěchu na trhu. Je důležité si uvědomit, že výkonnostní kapacitu jakékoliv organizace vždy určují lidé, kteří zde pracují. Praxe jednoznačně poukazuje na to, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti organizace je lidské zdroje zformovat a využívat je takovým způsobem, aby jejich činnost vedla ke splnění celopodnikových cílů. Cíle manažerského snažení jsou různé a lidé jsou klíčem k tomu, jak jich lze efektivně dosáhnout. Schopnosti lidí se tak spojují s hmotnými a finančními zdroji a tím je zároveň rozvíjena schopnost a způsobilost organizace.

Motivace a stimulace pracovníků posiluje jejich pracovní nasazení, iniciativu a odpovědnost, avšak není automatická. Správné použití motivačních a stimulačních nástrojů, pozitivních a negativních, finančních a nefinančních, je jedním z nejvýznamnějších úkolů jak organizace, tak manažera. Často se však jedná o úkoly, se kterými si manažeři neví rady. Existují dokonce tací jedinci, které motivovat téměř není možné, avšak těch není mnoho, jelikož převážnou většinu lidí motivovat a stimulovat lze. Pokud se tedy organizace podaří pracovníky motivovat a stimulovat, zajisté to povede k růstu jejich produktivity. Nalézt cestu vedoucí k účinné motivaci však není vůbec snadné. Je nutné se zamyslet nad tím, čím je možné pracovníky motivovat a stimulovat a co jim tedy výměnou za jejich pracovní úsilí fakticky může organizace nabídnout.¹

Motivace a stimulace pracovníků patří mezi hlavní úkoly a odpovědnost manažerů – motivovaní pracovníci pracují lépe, efektivněji, jsou produktivnější a vstřícnější. Tím dosahují lepších výsledků. Efektivní organizace tuší, že práce se neudělá sama o sobě a jenom proto, že organizace má na první pohled naprosto dokonalý plán. Práci neudělá ani naprosto dokonalé poslání, strategie či perfektní organizační struktura. Práci lze považovat za dokončenou v okamžiku, kdy je dokončena lidmi – lidmi, kteří se musí při výkonu své práce řídit určitými pravidly a časovým harmonogramem. Lidmi, kteří k výkonu své

¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 9.

práce potřebují určité kompetence, znalosti a dovednosti. Lidmi, jejichž výsledky je nutné monitorovat, kontrolovat a hodnotit a lidmi, kteří jsou ochotni za své výsledky přijmout zároveň svojí vlastní zodpovědnost. Žádná organizace nedokáže vyprodukovat více než lidé, kteří v ní pracují. ²

1.1 Vymezení základních pojmů

V rámci následujícího textu je nutné nejdříve definovat základní pojmy, které se zkoumanou problematikou úzce souvisí.

1.1.1 Motivace a motiv

V odborné literatuře je možné nalézt řadu definic pojmu „motivace“. Motivaci je možné charakterizovat jako jednu ze základních osobnostních struktur a pojem „motivace“ prezentuje skutečnost, že v rámci lidské psychiky fungují specifické, avšak ne vždy vědomé vnitřní hybné síly, tedy jinými slovy motivy a pohnutky, které člověka určitým směrem orientují, v daném směru jej aktivizují a udržují v něm určitou aktivitu. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti – motivovaného jednání. ³ Motivace je souhrnným označením, které se používá pro motivy a jejich působení, a proto je nutné definovat také pojem „motiv“, což je slovo převzaté z latiny, přičemž „motus“ znamená pohyb. Motiv je tedy faktor, který uvádí do pohybu, přičemž se může jednat o pohyb ve fyzikálním prostoru či pohyb psychický, pohyb představ, myšlenek, rozhodnutí, přání apod. Motiv je tedy faktor, která do pohybu dokáže uvést jakoukoliv činnost či proces. Motiv je tudíž cokoliv, co vede k aktivitě. Motiv lze dále vnímat jako „vektor“, která má určitou sílu a má taktéž určitý směr, kterým působí. ⁴

Smyslem motivace je tvorba pozitivního přístupu k výkonu, činnosti či typu chování. Motivaci je tak možné označit za proces i jeho výsledek – jde o skutečnost, že se něco děje či o fakt, že něco existuje. V okamžiku, kdy se

² Motivace a stimulace pracovníků. *Národní pedagogický institut České republiky: Metodický portál - články* [online]. 2015 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf

³KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 33.

⁴ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9, s. 96.

manažer spolehne na motivaci, znamená to, že činnost, která je od lidí vyžadována, je dána do souvislostí s již existujícími vnitřními potřebami. Motivy a stejně tak i stimuly jsou hybným a pohonnými silami, které napomáhají člověku konat. Motiv působí zevnitř a stimul naopak působí zvenčí.⁵ Je důležité zmínit, že důležitým rysem motivace je fakt, že působí zároveň ve třech rovinách:⁶

- ✚ dimenze směru – motivace jedince vždy určitým směrem orientuje a od jiných směrů jej odvrací;
- ✚ dimenze intenzity – činnost jedince v daném směru závisí na síle, tedy na intenzitě motivace, což má vliv na dosažení cíle;
- ✚ dimenze stálosti – míra schopnosti jedince překonat vnější a vnitřní bariéry, které se mohou objevovat při realizaci motivované činnosti.

Motivace má zásadní vliv na pracovní výkonnost jedince, jelikož tvoří pozitivní klima v organizaci a je možné ji označit také za „konstrukční prvek“ v rámci tvorby řídicí a organizační kultury. Na motivaci pracovníků má zásadní vliv chování a jednání nadřízeného. Lidské motivy tvoří složité „předivo“, jelikož se různě propojují a navzájem kombinují, přičemž na člověka působí mnohdy i vícero motivů najednou. Motiv představuje vnitřní psychickou sílu a jeho činnost určitým směrem orientuje. Proto lze konstatovat, že motiv je psychologickou pohnutkou, příčinou a také důvodem lidského chování nebo prožívání a dává mu určitý smysl. Cílem každého motivu je dosažení psychického stavu – nasycení, které má např. podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Motivy působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle a jedinec tak nedosáhne žádoucího uspokojení. Výsledná motivace determinuje lidskou činnost – jednání, chování a prožívání člověka. Motiv, jakožto psychologická příčina činnosti, definuje jen směr činnosti a její intenzitu. Jelikož

⁵PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5, s. 78.

⁶KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 33.

v psychice člověka působí hned několik motivů, nikoliv pouze jediný, je tato oblast dosti složitá. ⁷

Pracovní motivací se zabýval již v 2. polovině 19. století např. Taylor, který dospěl k závěru, že dělníka nelze přimět, aby pracoval pilněji než průměrný člověk v jeho okolí, pokud dělníkovi není adekvátně zvýšen jeho plat. „*Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, dále také jeho ochotu pracovat, která vychází z určitých vnitřních pohnutek, tedy motivů. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci – obecný postoj (vztah k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě) nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce.*“ ⁸ Existuje celá řada teorií pracovní motivace. Pracovní motivace tak nejčastěji vychází z této hierarchie potřeb: ⁹

- ✚ mzda;
- ✚ pracovní jistota, důchodové a sociální zabezpečení, odborová ochrana;
- ✚ přijetí pracovní skupiny;
- ✚ tituly, povýšení, symboly statutu, respekt, pocit úspěchu;
- ✚ osobní růst, pracovní seberealizace, rozvoj a vzestup, plné využití schopností a dovedností.

1.1.2 Stimulace a stimul

Od pojmu „motivace“ je nutné rozlišovat dva další pojmy, a to je „stimulace“ a „stimul“. Velmi často se tyto pojmy používají jako synonyma, avšak jejich význam je odlišný. Stimulace je takové vnější působení na psychiku člověka, kterým dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů a změny motivace. Základní rozdíl mezi motivací

⁷KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 35.

⁸ Motivace a stimulace pracovníků. *Národní pedagogický institut České republiky: Metodický portál – články* [online]. 2015 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf

⁹WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04967-9, s. 14.

a stimulací spočívá tudíž ve faktu, že stimulace působí na psychiku člověka zvenčí, přičemž toto působení může mít různé formy a podoby a jeho společným jmenovatelem je velmi často ovlivnění činnosti druhého člověka. Je nutné zmínit, že tohoto ovlivnění je možné dosáhnout pouze změnou psychických procesů, tedy změnou motivace druhého člověka. Stimulace není vždy spojována s vědomým či záměrným působením na psychiku jedince, což je nutné zmínit. K ovlivňování psychiky dochází vždy v rámci procesu sociální interakce, a to mnohdy bez vědomého záměru jednotlivých účastníků. Pro potřeby tohoto textu je však nutné na stimulaci nahlížet jako na proces vědomého a záměrného ovlivnění činnosti (motivace) druhého jedince. Stimulaci je možné označit za záměrné podněcování či povzbuzení jedince k výkonu.¹⁰

Stimul je nutné definovat jako jakýkoliv podnět, který má za následek změnu v motivaci člověka. Stimul je každá vnější podmínka, incentiv, podnět, který má vliv na jednání člověka, přičemž určitý motiv může posílit a jiný motiv může naopak oslabit či potlačit. V některých případech bývají rozlišovány impulsy endogenní (vnitřní) a exogenní (vnější). Endogenní podněty mají intrapsychickou povahu a poukazují na určitou změnu v těle nebo mysli člověka. Naopak exogenní podněty přichází zvenčí a vztahují se k impulzům. Mezi impulsy patří takové stavy těla, jako je např. bolest zubu či tělesná únava apod. Incentivem je poté nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za odvedený výkon. Impulsem a incentivem je tak v praxi cokoliv, avšak to, zda určitý podnět je či není stimulem, ve velké míře záleží na motivační struktuře jedince. Stimulem je tak cokoliv, co vyvolává u jedinci motivaci. Výsledný efekt stimulace je závislý na celé řadě různých faktorů.¹¹ Stimulace má obrovskou výhodu, jelikož je poměrně jednoduchá, avšak probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly. Volba mezi stimulací a motivací závisí na konkrétních podmínkách, a to včetně schopnosti manažera. Spolu s tím, jak postupně roste význam motivace, klesá potřeba stimulace a proces hledání podnětů se tak „stěhuje“ z rukou manažera do rukou daného jedince, který práci vykonává.

¹⁰ KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 38-39.

¹¹ JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0, s. 46.

1.1.3 Chování, jednání, prožívání, činnost

V souvislosti se stimulací a motivací je nutné vymezit i další pojmy, jako je chování, jednání, prožívání a činnost. Chování je jednou ze základních dimenzí projevů psychiky a tou druhou je prožívání. Chování je veškerými projevy člověka jakožto společenské bytosti a biologického organismu, které je pozorovatelné zvnějšku, tedy druhým člověkem. Může se tak jednat o chování molekulární, kam spadají různé fyziologické projevy, jednoduché reflexy aj., tedy projevy člověka, které nemají silnější sociální význam, či se může jednat o chování molární, které lze prezentovat jako větší, kdy smysluplné projevy jedince mají podstatný sociální význam. Jedná se o chování, které se z určitého úhlu pohledu vztahuje k druhým lidem a dotýká se jich. Jednání je poté možné definovat jako úmyslné chování. Jde tedy o chování, které je vedené vědomým záměrem něco uskutečnit a dosáhnout tak určité změny, a to ať již ve vnějším světě či uvnitř sebe samotného. Zatímco chování vědomé řízení nepředpokládá, jednání je naopak aktem plně vědomým, které podléhá řízení a kontrole vědomých vrstev psychiky.¹²

Prožívání lze definovat jako druhou základní dimenzi projevu psychiky a má podobu vnitřního psychického dění, které není možné zvenčí pozorovat, jelikož je druhému člověku skryté. Prožívání tvoří emoce, city, snažení, chtění a poznávání – představy, vjemy, myšlenky. Mezi prožíváním a chováním zajisté existuje určitý vztah, který je složitý. Člověk se totiž může navenek projevovat a chovat se v souladu se svým prožíváním, avšak své city a myšlenky může však zastírat, tedy jednat jinak, než si myslí či cítí. Jak poslední je nutné definovat pojem „činnost“. Činností je takové dění a působení, jehož průvodcem je člověk, přičemž rozlišovat lze vnitřní činnost, která je uskutečňována uvnitř organismu (psychická činnost), a dále činnost vnější, která je vždy důsledkem, tedy projevem vnitřní činnosti. V souhrnu je tak nutné konstatovat, že činnost je uskutečňována jako prožívání či jako chování a je možné zde rozlišit samostatnou část, tedy vědomé jednání.¹³

¹²KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 30-31.

¹³KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1, s. 30-31.

1.2 Motivační faktory a jejich působení

Motivovat pracovníky do jisté míry předpokládá pochopit okolnosti, které k jejich motivaci aktivně přispívají a taktéž okolnosti, které jim v motivaci brání. Tyto okolnosti je možné označit za motivační faktory a jejich základním rysem je fakt, že uspokojují lidské potřeby či naopak jejich uspokojování brání. Z odborného úhlu pohledu existuje celá řada faktorů, které mají vliv na pracovní motivaci, a to pozitivně či negativně, přičemž tyto faktory je možné členit do různých skupin a dle různých hledisek. Velmi známé je tzv. Maslowovo třídění motivačních faktorů, které vychází z hierarchického modelu lidských potřeb a vede k pěti skupinám potřeb, které sahají postupně od základních (fyziologických) potřeb až k potřebám seberealizace. Jiné členění je možné označit za členění motivačních faktorů na vnitřní a vnější, což vychází z toho, že zdrojem uspokojení potřeb je samotná práce či až její výsledek. Motivační faktory je možné členit také na hmotné a nehmotné. Pro člověka má práce různé funkce – může se jednat např. o zabezpečení prostředků na stravu a bydlení, pravidelnou sociální interakci, získání nových zážitků, dovedností a znalostí či může být práce také zdrojem osobního statutu a identity či zdrojem aktivity člověka. Jed nutné si tedy uvědomit, že práce není pouze zdrojem obživy jedince, a proto je pracovní motivace vždy výsledkem poměrně složitého působení celé řady vlivů. Mezi základní motivační teorie dnes patří kromě Maslowovy teorie taktéž Herzbergova teorie, přičemž obě teorie je nyní nutné blíže charakterizovat.¹⁴

Maslowovo třídění potřeb vytvořil americký psycholog Abraham Maslow, přičemž tato teorie vychází z faktu, že potřeby, které práce uspokojuje, disponují hierarchickou povahou, což znamená, že jsou uspokojovány postupně. Potřeby, které jsou hierarchicky vyšší, můžou působit v okamžiku, kdy jsou uspokojeny ty nižší. Mezi základní skupiny motivačních faktorů, ze kterých Maslowova pyramida potřeb vychází, tak patří:¹⁵

- ✚ fyziologické potřeby – uspokojení těchto potřeb je podmínkou přežití jedince a tyto potřeby jsou uspokojovány primárně mzdou;

¹⁴URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 13-14.

¹⁵URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 13-14.

- ✚ potřeby jistoty, bezpečí a zdraví – uspokojení těchto potřeb vychází z pracovních podmínek a prostředí pracoviště;
- ✚ sociální potřeby – sounáležitost, přátelství, společenské přijetí apod., přičemž k uspokojení sociálních potřeb je nutná příjemná atmosféra na pracovišti nebo sociální kontakty;
- ✚ potřeby uznání – sebeúcta, ocenění, úspěch, prestiž, respekt a pozornost ostatních, což znamená, že se jedná o tzv. potřeby vlastního ega, jejichž uspokojení zvyšuje vlastní sebehodnocení a sebevědomí;
- ✚ potřeby seberealizace – potřeba se rozvíjet a uplatňovat své vlastní schopnosti, získávat nové praktické zkušenosti apod.

Z výše uvedené teorie vyplývá, že pracovní motivace je ovlivňována potřebami, které nejsou uspokojeny, jelikož v okamžiku, kdy je potřeba uspokojena, přestává jedince motivovat, což však neplatí pro nejvyšší potřebu „seberealizace“, jelikož ta nemůže být nikdy zcela naplněna a uspokojení tak může nabývat naopak na síle. Maslowův model prezentuje základní motivační faktory, které v rámci pracovního prostředí působí.¹⁶

Další důležitou teorií je Herzbergova teorie a její základ spočívá v tom, že pracovní spokojenost/nespokojenost je ovlivněna různými faktory. První skupina faktorů vyvolává spokojenost, tedy úspěch, uznání, růst, zodpovědnost a povýšení, přičemž právě tyto faktory disponují obrovskou motivační silou a jsou označovány jako „motivátory“ či „satisfaktory“. Druhá skupina faktorů naopak vyvolává nespokojenost a jde např. o mezilidské vztahy, pracovní podmínky, plat, bezpečí, podnikovou politiku či dozor apod. Motivační vliv těchto faktorů je spíše krátkodobý a velmi rychle mizí – jde o tzv. hygienické faktory, jejichž nenaplnění vyvolává pracovní nespokojenost, avšak jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Kritické této teorie poukazují na to, že spokojenost a výkon jsou spíše nezávislé proměnné. Jak teorii Maslowa, tak teorii Herzbergra bylo dosti často vytýkáno, že celou situaci příliš zjednodušují,

¹⁶URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 13-14.

a proto začaly vznikat další teorie, jako je např. Vroomova teorie či Alderfova teorie ERG.¹⁷

Lze konstatovat, že u řady lidí existují různé kombinace motivačních faktorů a důvodů, které se během života zajisté mění. Lidé tak od své práce chtějí společenské postavení, uznání, možnost kariérního růstu či odborného růstu nebo možnost odborné iniciativy. Proto lze konstatovat, že člověk prostřednictvím své práce dosahuje splnění svých potřeb. Zatímco vnitřní zdroje jednání jedince jsou stabilní (osobnostní rysy, povaha, potřeby, zájmy apod.), vnější zdroje mají za následek změnu v růstu pracovního jednání a je jich mnoho, přičemž v praxi mají podobu odměny či trestu. Mezi typické pobídky tak patří peněžní odměna, pracovní podmínky, režim práce, pracovní hodnocení, hodnocení skupinou, možnosti samostatné práce, participace na rozhodování či úroveň sociálních výhod. Situační proměnné poté tvoří charakter práce, tedy její náročnost, atypičnost apod., dále osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti a výkonové normy. Na motivaci má vliv také organizační kultura, která zahrnuje hodnoty, normy, zvyky, tradice, postupy, personální politiku apod.¹⁸

1.3 Vedení lidí prostřednictvím motivace a stimulace

Definovat pojem „vedení“ není vůbec snadnou záležitostí a ani dnes neexistuje nejlepší či univerzální styl vedení, který by byl vždy efektivní a použitelný v různých typech organizace. Existuje řada způsobů, jak na vedení lidí v organizaci nahlížet. Proto je možné vedení definovat jako schopnost přimět ostatní, aby jedince následovali či přimět ostatní dělat věci ochotně. Vedení je možné definovat však také více specificky, a to jako užití autority v rámci rozhodování. Vedení bývá uskutečňováno jako součást manažerské pozice či prostřednictvím znalostí a rozumu. Vedení však může být založeno také na působení osobnosti či se může jednat o kategorii chování. Velmi často bývá na vedení nahlíženo z pozice role vedoucího pracovníka a jeho schopnosti dosahovat efektivního výkonu u svých podřízených. Tak, jak je na motivaci

¹⁷WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04967-9, s. 15-16.

¹⁸WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04967-9, s. 16-18.

možné nahlížet jako na hledání řešení definitivního problému, vedení je nekonečným pátráním po svatém „grálu“ v rámci organizační teorie. Proces vedení nemůže být striktně oddělen od efektivního budování týmu a aktivit skupin, přičemž vedení je velmi často označováno jako vztah, kde jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí.¹⁹

Vedení se bezpochyby vztahuje k motivaci a mezilidskému chování, potažmo také k procesu komunikace. Vedení je klíčové v rámci činností, které mají za následek snížení nespokojenosti pracovníků. Dobré vedení tak úzce souvisí s efektivním procesem delegování. Bylo by mylné se domnívat, že vztahy vedení mají pouze podobu chování vedoucího, které má za následek chování podřízených. Jedná se o velmi dynamický proces, jelikož vztah podřízených a nadřízených musí být vzájemný a efektivní vedení je zde procesem, který má vliv jak na individuální výkon, tak výkon organizace jako celku. Vedení je tudíž životně důležité na každé úrovni organizace, jelikož souvisí taktéž s morální a intelektuální schopností předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho pracovníky nejlepší. Dobré a efektivní manažerské vedení má pozitivní vliv na rozvoj týmové práce a dokáže tak propojit individuální cíle se skupinovými cíli.²⁰

Je zapotřebí zmínit, že existuje taktéž vztah mezi vedením a managementem (řízením). Proces řízení pracovního výkonu souvisí s definováním žádoucího pracovního výkonu, vytyčením úkolů, které souvisí s tím, co by měli pracovníci dělat, dále je nutné zmínit pozorování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a poskytování zpětné vazby. Díky řízení pracovního výkonu je tak možné zvyšovat výkon organizace a jde o nástroj, který dokáže měnit kulturu celé organizace. Velmi často se o řízení pracovního výkonu hovoří jako o Achillově patě v oblasti řízení lidských zdrojů, jelikož celá řada organizací dnes čelí problému, jak lze pracovní výkon co nejlépe řídit. Řízení pracovního výkonu tak musí být zaměřeno na schopnosti, způsobilost organizace a schopnosti.²¹ Management všeobecně bývá dosti často definován

¹⁹CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 94.

²⁰CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 94.

²¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1, s. 16.

jako výkon práce prostřednictvím jiných lidí, a to s cílem splnit vytyčené cíle organizace. Manažer tak flexibilně reaguje na různé situace a musí řešit problémy různého charakteru. Management se zajisté vztahuje k lidem, kteří pracují v organizaci. U vedení je kladen obrovský důraz na mezilidské vztahy a velmi často jde o to, jak podřízení svého manažera následují. Řada lidí jedná jako vedoucí, aniž by v rámci hierarchické struktury tuto pozici zaujímali.²²

1.3.1 Manažerské vedení, chování a efektivita

Schopnost vést, která je v odborné literatuře nazývána jako „leadership“, znamená „způsobit to, aby někdo s někým šel“ či „poskytovat vedení a návod“. Lídři tudíž definují směr a usilují o to, aby je pracovníci následovali. Leadership je ve své podstatě inspirací lidí k tomu, aby následně využili všechny své síly, schopnosti, dovednosti a znalosti k dosažení žádoucích výsledků, a to včetně jejich motivování k dosažení těchto cílů. Lídři plní v organizaci tři základní funkce:²³

- ✚ definovat úkol – pracovníci musí být seznámeni s tím, co se od nich očekává;
- ✚ plnit úkol – naplnit to, proč vůbec tým existuje a tým je následně naplněn účel týmu;
- ✚ udržovat efektivní vztahy – v rámci týmu je nutné udržovat efektivní vztahy, které lze rozdělit na ty, které se týkají samotného týmu (morálka, vědomí společných cílů) a ty, které se dotýkají jedinců a jejich motivace.

Jde o tři oblasti potřeb, které musí být schopen lídr uspokojit – potřeba úkolu (udělat práci), individuální potřeba (sladit potřeby jedince a týmu), potřeba skupiny (tvořit týmového ducha). Lídři při vedení lidí uplatňují různé přístupy a jde o tzv. styly řízení. Může se jednat o tyto protichůdné styly:

²² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 95-96.

²³ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774, s. 28-29.

charismatický/necharismatický, umožňovatel/kontroler,
transakční/transformační, autokratický/demokratický.²⁴

Manažeři zabezpečují to, aby organizace fungovala a jednotliví pracovníci efektivně a produktivně pracovali. Právě manažeři nesou zodpovědnost za dosahování požadovaných výsledků. Odpovědnost v tomto případě znamená, že manažer je odpovědný za to, co dělá a čeho dosahuje. Manažeři mají pravomoci nad svými podřízenými, které jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu. Je zapotřebí zmínit, že ne vždy musí mít manažer podřízené, jelikož v některých případech může nést odpovědnost pouze za řízení a kontrolu určitého úseku v organizaci – např. investice apod. Manažeři v organizaci přispívají k přidané hodnotě, jelikož co nejlépe využívají přidělené zdroje tak, aby přinášely co nejlepší výsledky, a proto svoji činnost zaměřují na produktivitu. Manažeři se zabývají různými činnostmi a úkoly a zabývají se tudíž také motivací a stimulací.²⁵ Vedení nemůže existovat bez lidí, kteří svého manažera v jeho činnosti následují. Být efektivním manažerem totiž znamená úspěšně řídit lidi. Být efektivním manažerem zároveň také znamená vykonávat roli vedení, a proto práce manažera vyžaduje schopnosti vedení. Na přelomu 20. a 21. století byl již jasně patrný odklon od manažerů, kteří se spoléhali pouze na sílu vyplývající z jejich hierarchické pozice v organizaci. Dnes je mnohem větší důraz kladen na vedení a organizační kulturu, a to včetně symbolů vedení. Vedení by mělo naprosto jasně sdělovat určité myšlenky a musí být efektivní. Symbolika je klíčový prostředek, prostřednictvím kterého manažeři prezentují navenek záměry organizace a její poselství. Manažer může uplatnit autoritu jako nedílnou součást výkonu své pracovní pozice a v takovém případě je následně vnímán za vedoucího pracovníka. Je důležité si uvědomit, že vedení je však mnohem více než pouhé dodržování formální role či vyžadované mechanické chování, které vychází ze vztahu nadřízený/podřízený. Vedení je totiž dosti dynamická forma chování.²⁶

²⁴ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774, s. 28-29

²⁵ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774, s. 38-39.

²⁶ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 97.

Prvním krokem k efektivnímu vedení a řízení lidí je důvěra manažera v jeho vlastní schopnosti a dovednosti, kdy by si měl být manažer vědom svých silných a slabých stránek. Jednou z hlavních vlastností manažera, který je úspěšný, je jeho schopnost efektivně řídit a vést lidi, kteří reagují dle toho, jak s nimi manažer v organizaci zachází. Chování manažera a jeho manažerský styl má zásadní vliv na úsilí, které je během práce vynaloženo a má vliv taktéž na výkon podřízeného pracovníka. Je zapotřebí si uvědomit, že řada lidí přichází do podniku a jsou plni nadšení vykonávat dobrou práci, která má smysl, a proto chtějí podat co nejlepší výkon, který plně odpovídá jejich nejlepším schopnostem a dovednostem. Manažer má zodpovědnost za to, jaký styl a systém řízení a vedení jeho podřízení přijmou. McGregor navrhnul dle Maslowovy hierarchie modelu potřeb dva základní předpoklady o lidské povaze a chování v práci. Akceptovaný manažerský styl je totiž výsledkem postoje manažera vůči lidem.²⁷

1.3.2 Motivační profil a principy motivace

Motivace patří dnes mezi klíčové úkoly vedoucích pracovníků. Pracovní motivace bývá označována za dosti „tajuplné“ odvětví, kterému chce každý manažer co nejlépe porozumět. Je jasné, že postupy a formy motivace se neustále mění a podléhají taktéž moderním trendům, kterými je možné v porovnání s minulostí pracovníky mnohem efektivněji motivovat. Je jasné, že manažer musí odhalit, které motivační faktory působí na daného pracovníka nejvíce a v motivaci poté musí identifikovaný faktor použít. Klíčové zdroje pracovní motivace lze rozdělit do několika skupin:²⁸

- ✚ vnější motivace – motivace, která se odvíjí od finanční odměny;
- ✚ vnitřní motivace – motivace, která je založená na zajímavosti práce, možnosti dosáhnout určitého výsledku, uplatnit své vlastní schopnosti, dovednost a znalosti;
- ✚ motivace, která vychází z osobní pověsti a odborné reputace;
- ✚ motivace, která vychází ze společenského poslání dané práce.

²⁷CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7, s. 58-59.

²⁸URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 52-55.

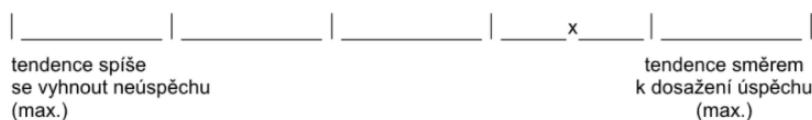
Úspěšná motivace pracovníků se odvíjí od porozumění motivačním faktorům a rozdílům, které vznikají mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. Proto je nutné zmínit se také o motivačních prioritách organizace, což jsou oblasti, na které by měla organizace při motivaci svých pracovníků zaměřit pozornost. Motivační priority souvisí s tím, jaké faktory může organizace k motivaci pracovníků využít a dále také s tím, do jaké míry jsou odpovídající potřeby pracovníků uspokojeny. Lze konstatovat, že různé motivační faktory je možné v různých organizacích použít různě, jelikož jejich použití vychází ze samotné povahy práce, tedy z toho, jaké potřeby pracovníci na pracovišti v rámci výkonu své práce uspokojují. Dále je nutné zmínit, že na motivační faktory má vliv to, do jaké míry byly již potřeby pracovníků uspokojeny. Platí, že s rostoucí mírou uspokojení potřeb klesá jejich motivační účinek. Motivační faktory je možné rozdělit do čtyř základních skupin, přičemž toto členění prezentuje jakýsi návod, na které motivační faktory by měla organizace zaměřit svoji pozornost. První skupinu tvoří faktory, které je možné v organizaci využít, avšak jejich působení je do určité míry vyčerpáno. Jedná se o faktory, které dále působí, avšak jejich význam pro růst pracovního výkonu není rozhodující. Druhou skupinu tvoří motivační faktory, které je možné na pracovišti taktéž využít a u kterých nebyly odpovídající potřeby stále ještě příliš uspokojeny. Zde je vhodné zmínit, že z hlediska motivace jsou tyto faktory rozhodující. Třetí skupina je tvořena motivačními faktory, které zastávají na pracovišti malý význam, jelikož samotná povaha práce jejich využití neumožňuje. Do čtvrté skupiny je možné zařadit takové motivační faktory, u kterých je možnost využití dosti omezená.²⁹

Pro manažery je důležitá znalost motivačního profilu pracovníků. Motivační profil je syntetickou a individuálně specifickou charakteristikou osobnosti člověka, která je relativně stabilní v čase. Motivační profil tvoří pro jedince důležité a dominantní motivační orientace a tendence, tedy strukturu jeho vnitřních hnacích sil. *„Motivační profil z teoretického hlediska představuje velmi specifickou a v průběhu času stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž*

²⁹URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273, s. 20-23.

obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní motivační orientace či tendence, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil. Pokud se organizaci podaří poznat motivační profil pracovníka, získá zároveň také jakýsi náhled do jeho nitra, povahy, skladby a do jednotlivých forem fungování motivace.“³⁰ Motivační profil je stabilní charakteristikou osobnosti a obsahuje výrazné motivační tendence, tedy jinými slovy jde o skladbu, vyhraněnost a intenzitu hnacích sil. Motivační profil tvoří řada dimenzí, které mají různý obsah a jsou odlišné – např. orientace na individuální práci či naopak týmovou práci, orientace na odměnu vs. obsah apod. Lidská motivace je bezpochyby složitá a její poznání je klíčovým východiskem pro účinné ovlivňování.³¹ Za osobnostní charakteristiky, které mají největší podíl na motivačním profilu jedince, lze označit: sebepojetí, aspirační úroveň, výkonová motivace, ochota riskovat. Důležitou roli zde hraje úroveň schopností a temperament, dále také charakterové vlastnosti a postoje jedince. Motivační profil je znázorněn na Obrázku 1, kde je podchycen prostřednictvím tzv. dimenze motivačního profilu, ve kterých je zaznamenána intenzita působení jednotlivých motivů.³²

Obrázek 1 Dimenze motivačního profilu – příklad



PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 185.

K tomu, aby člověk odváděl vyšší výkon, zajisté motivaci potřebuje, nikoliv jen schopnosti a dovednosti. Právě proto je nutné věnovat pozornost motivačnímu profilu. Stejně tak, jako je pracovní motivace situačně proměnlivá a podmíněná, i motivační ladění a orientace osobnosti má určitou stabilitu. V této souvislosti se tak hovoří o motivačním profilu osobnosti, který prezentuje

³⁰BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0, s. 234.

³¹JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0, s. 46.

³²PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3, s. 185.

relativně trvalou a dlouhodobou orientaci a preference určitých potřeb jedince a jeho hodnot, kdy v potaz je bráno celkové zaměření osobnosti.³³

Principy motivace vychází z toho, že je nutné nalézt harmonii mezi tím, co člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl člověk vykonat pro organizaci, ve které pracuje. V okamžiku, kdy má manažer určitý úkol, který je nutné splnit, a člověka, který jej má splnit, málokdy se stane, že vše zapadne tak, jak má bez jakýchkoliv potíží. Zde je nutné tedy zmínit tzv. zlaté pravidlo motivace, které říká, že je žádoucí přizpůsobit lidi úkolům a „donutit“ je, aby úkoly respektovali tak, jak jsou, a to i přesto, že se jim na úkolu např. něco nelíbí. Je jasné, že aby toto bylo možné uskutečnit, je nutná vysoká míra stimulace, tedy působení určitého tlaku zvenčí. Je zapotřebí si uvědomit, že lidé se neradi přizpůsobují okolnostem, což klade následně mnohem větší nároky na oblast kontroly. V okamžiku, kdy manažer přestane pracovníka stimulovat, ztrácí pracovník důvod tedy úkol plnit. Proto je vhodné, aby např. manažer vyšel lépe vstříc svým podřízeným. Zlaté pravidlo motivace poukazuje na to, že manažer by měl přidělené úkoly flexibilně přizpůsobit lidem a jejich aktuálním motivům. Manažer, který dokáže motivovat, totiž musí vycházet ze dvou základních „vstupů“, které si nemusí vyhovovat – člověk a úkol, a z kombinace dvou produktů – požadovaný výsledek a lidská spokojenost. Komplexní charakter lidské spokojenosti je zajisté určitou nadějí na úspěch. Věcná spokojenost vždy souvisí s výsledkem a pracovní spokojenost se dotýká procesu. Pokud manažer zná všechny výše uvedené skutečnosti – osobní, procesní a věcné, může je jednotlivé oblasti navzájem kombinovat. V okamžiku, kdy úkol a člověk do sebe nezapadají, je vhodné dát přednost motivaci před stimulací, což ale vyžaduje určité znalosti. Je vhodné taktéž vybírat úkoly lidem na míru, avšak to nemusí být vždy v praxi možné. V tomto okamžiku na scénu nastupuje motivace, která je relativně nezávislá na působení vnějších stimulů. Pravidlo zní: Nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem.³⁴

Jako další pravidlo lze zmínit tzv. pravidlo motivační kotvy. Zamyšlení se nad tím, zda lidé fungují dle teorie X (práci vnímají za nutné zlo) či dle teorie

³³TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, s. 69.

³⁴PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5, s. 82-83.

Y (práce je lidskou potřebou), což do managementu vnesl McGregor, lze dosti snadno vysvětlit – určitá práce může člověka bavit a jiná naopak nikoliv. Přístup k úloze tak nabývá různých podob, přičemž přístup jedince ke konkrétní práci ve velké míře závisí na jeho osobnosti a na situaci, ve které se nachází, žije a pracují a v neposlední řadě zde hraje klíčovou roli manažer. Problém nastává v okamžiku, kdy člověk v práci nenajde nic, co by jej naplňovalo a alespoň trochu bavilo. Pokud skutečně člověka na jeho práci alespoň něco baví, existuje zde určitá naděje, že se zbytkem pracovních povinností se smíří. Pravidlo je tudíž následující: Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím ve své práci. To, co jedince v rámci jeho práce baví, je tak jakousi „kotvou“, která jej dokáže připoutat k výkonu a brání tomu, aby určité faktory bránily jeho pozornosti a jeho soustředění se na práci.³⁵ Další principy motivace je možné shrnout do těchto bodů:

- ✚ motivace není jedinou cestou, jak pracovníky ovlivnit;
- ✚ pokud není možné přizpůsobit obsah úkolu, je nutné změnit alespoň jeho zadání;
- ✚ je nutné odlišovat žádoucí motivaci od nepřipustné manipulace;
- ✚ lidé jsou různě citliví na podněty a na motivační faktory;
- ✚ člověka lze nejlépe poznat v okamžiku, kdy je „vylákan“ z režimu pohodlí a setrvačnosti, kdy dochází ke změně jeho komfortní zóny;
- ✚ obava pramenící z nepříjemného motivuje dosti často stejně jako touha po příjemném;
- ✚ mnohdy stačí pracovníkovi práci dobře definovat a vysvětlit pracovníkovi jeho úkoly.

1.3.3 Motivace jako klíčová manažerská funkce

S pracovní a výkonovou motivací je úzce spojena motivace k řídicí činnosti, což je takový stav psychiky, jehož klíčovým rysem je touha vést a řídit lidi. Vysoká výkonová motivace nemusí vést zákonitě k motivaci k řídicí

³⁵PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1, s. 17.

činnosti, avšak motivace k řídicí činnosti předpokládá, že výkonová motivace jedince je značně rozvinutá. Mezi důležité charakteristické rysy řídicí činnosti patří vysoké nároky, které jsou kladeny na manažera, a to nejenom z hlediska jeho odborné připravenosti, ale taktéž funkční specializace (kvalifikace, technická/odborná způsobilost) a v neposlední řadě znalosti a dovednosti v oblasti metod a technik řízení. Vysoké nároky na manažery jsou kladeny také na oblast jejich osobnostních schopností, jako je osobní stabilita, sociální stabilita, emocionální stabilita a morální stabilita, což souvisí s rozvinutými sociálně-psychologickými dovednostmi a s tzv. klíčovými kompetencemi – komunikativnost, kreativita, schopnost týmové práce, odpovědnost, schopnost řešit konflikty a problémové situace, rozhodnost apod.). Manažer disponuje vyšší mírou moci, jelikož jeho pozice je hierarchicky vyšší v rámci organizační struktury organizace, což souvisí s rozhodovací pravomocí (autorita a poziční moc) a s přirozenou autoritou manažera. Manažer má vyšší sociální status a jeho práce vykazuje vyšší společenskou prestiž, čemuž odpovídá také jeho finanční ohodnocení, které je vyšší. Motivace není jednorázovou a ani krátkodobou činností, ba naopak – vyžaduje dlouhodobý přístup. Díky motivaci a stimulaci manažer dokáže své podřízené ovlivňovat, usměrňovat a stimulovat je k vyššímu pracovnímu výkonu, a to za účelem plnění vytyčených cílů. Manažeři jsou si vědomi vlivu motivace a stimulace na pracovní chování podřízených, a proto využívají tzv. motivační programy, které díky systematickému působení na motivaci jednotlivých pracovníků mohou vést k následujícím skutečnostem: ³⁶

- ✚ akceptace cílů organizace ze strany jednotlivců a týmů, čímž je posilována angažovanost pracovníků a jejich podíl na řídicích aktivitách – řízení dle cílů či systém řízení pracovního výkonu;
- ✚ dosažení žádoucích změn v oblasti pracovního jednání, což umožní dosažení vyšších pracovních výkonů;
- ✚ podpora pracovní spokojenosti a motivace pracovníků – programy uznání, programy ocenění, retenční programy, programy pro talenty (klíčoví pracovníci) apod.

³⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, s. 70-71.

S výše uvedenými programy, které aktivně podporují motivaci pracovníků, jsou úzce provázány s programy se systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků, kdy je nutné podporovat a rozvíjet profesní kompetence pracovníků, plnit jejich potřeby uznání a sebeaktualizace, a dále se systémem odměňování, který je založen na výkonu – mzda či další finanční odměny. Existuje celá řada klíčových faktorů, které mají zásadní vliv na pracovní motivaci, přičemž manažer má k dispozici různé nástroje. Je nutné zmínit např. náplň práce, kdy je vhodné obohatit či rozšířit její obsah, přičemž v potaz se musí brát schopnosti pracovníka. Dále lze zmínit participaci pracovníků, kdy pracovníci mají možnost angažovat se osobně na cílech své organizace. Manažer dokáže své pracovníky motivovat taktéž přenesením pravomocí (delegace) a odpovědnost za vlastní výkon či za výkon celého týmu. Klíčová je také efektivní komunikace manažera s jeho podřízenými a systém zpětné vazby, kdy manažer by měl pracovníkům průběžně sdělovat, co se v organizaci děje – měl by jim poskytnout informace, které potřebují ke svému pracovnímu výkonu a k vlastnímu pocitu jistoty, že se s nimi stále v organizaci počítá. Manažer má zajisté na starost také nastolení takových vztahů, které zásadním způsobem podporují podnikovou kulturu a pracovní vztahy uvnitř organizace. Důležité je pracovníkům nabídnout možnost osobního a profesního rozvoje, což souvisí s kariérním růstem. Pozornost je zaměřena na tvorbu spravedlivého a zcela průhledného systému odměňování a hodnocení pracovního výkonu. V neposlední řadě je vhodné zmínit sociální program organizace, program retence pro klíčové pracovníky. Je důležité si uvědomit, že na motivaci pracovníků má vliv způsob chování manažera, který je dán stylem řízení a vedení lidí.³⁷

Řada organizací dnes manažery posuzuje dle toho, jak jsou schopni motivovat své podřízené k dobrým výkonům, přičemž toto hodnocení je uskutečňováno např. v podobě hodnotících pohovorů, které probíhají každý rok či v podobě dotazníků, ve kterých pracovníci hodnotí manažerské chování. Jak v rozhovorech, tak dotaznicích či v anketách nikdy nesmí chybět bod, který je zaměřen na motivaci pracovníků. Výsledky, které jsou tímto způsobem získány, mají poté zásadní vliv na to, jak jsou poté samotní manažeři hodnoceni. Každý

³⁷TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6, s. 70-71.

manažer se musí zamyslet nad tím, jak dokázat, aby jej jeho podřízení poslouchali. V okamžiku, kdy totiž pracovníci manažera nevnímají a neposlouchají, nedokáže je manažer ani vést. Jedním z hlavních faktorů, který má za následek to, že pracovníci svého manažera uznávají, patří motivace. Na samotném počátku musí manažer poznat však sám sebe a poznat tak svojí vlastní motivaci. Manažer si tak musí odpovědět na to, proč se vůbec manažerem chtěl stát, co jej vede kupředu v rámci jeho pracovního výkonu apod. Je jasné, že vedoucí pracovníci jsou motivováni různě, kdy některé láká např. možnost tvořit a jiné naopak možnost osobně se rozvíjet, růst v rámci své kariéry či je baví práci s lidmi a fakt, že za své podřízené převzou zodpovědnost apod. Až v okamžiku, kdy znají manažerův svojí vlastní motivaci, dokáží efektivně motivovat své podřízené.³⁸

1.4 Možnosti stimulace pracovního chování

Mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka existuje v praxi obrovský rozdíl, jelikož je jasně patrný rozdíl v přístupu k práci mezi jedincem, který pracuje bez vnitřní motivace a je nucen k práci ve své podstatě ekonomickým a sociálním tlakem, a člověkem, který naopak chce pracovat a dosahovat stále vyšších pracovních výkonů, protože jeho práce má pro něj smysl, baví jej a může se v ní dále rozvíjet a růst, a to odborně i profesně. Motivace je souborem vnitřních hnacích sil, které jeho chování dají cíl, a proto dokáží jeho chování taktéž usměrňovat a organizovat. Práce je pro jedince nejenom cílem, ale také skutečnou hodnotou, která dokáže přinést maximum užitku nejenom samotné organizaci, ale i pracovníkovi. Stimulace slouží poté k tomu, aby ovlivnila motivaci a tím ochotu pracovníka se identifikovat s cíli organizace.³⁹ K poznání vnitřní motivace svých podřízených má manažer v praxi k dispozici hned několik možností:⁴⁰

- 🚦 poznat profesní představy svých podřízených a to, co je pro ně v rámci práce důležité a co je naopak méně důležité;

³⁸ FAERBER, Yvonne a kol. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8 s. 42-43.

³⁹ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 165.

⁴⁰ FAERBER, Yvonne a kol. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8 s. 43-44.

- ✚ identifikovat motivy pracovníka;
- ✚ naslouchat v okamžiku, kdy pracovník o své práci hovoří – co jej inspiruje a co jej motivuje;
- ✚ pozorovat podřízené, kdy pozornost je vhodné zaměřit na to, které z úkolů zvládnou hned a u kterých mají naopak problém apod.

Je jasné, že určité faktory pracovníky motivuje a jiné je naopak demotivují, což je naprosto normální a běžné, jelikož každý člověk má určité pohnutky chopit se jen některých úkolů aktivně a k jiným naopak přistupuje pasivně. Uměním manažera je poznat motivaci svých podřízených a pochopit, že každý pracovník má svojí vlastní motivace a liší se pouze jejich míra. V okamžiku, kdy manažer pozná vnitřní hnací síly, je nutné se zamyslet nad tím, jak lze spojit určitý úkol s vnitřním popudem pracovníka. V některých případech mají manažeři dokonce možnost rozdělovat úkoly mezi své podřízené dle individuální motivační struktury.

1.4.1 Stimulační prostředky

Stimulace je záměrným ovlivňováním lidského chování, kdy její účinnost závisí ve velké míře na tom, zda je pracovníkovi přiměřeně adresována – jinými slovy jde o to, že čím lépe manažer pozná motivační strukturu svého podřízeného, kterého chce ovlivňovat, tím lépe se mu podaří nalézt stimulační podněty, které jsou nejvíce účinné. Elementem stimulace je stimul, který má podobu vnějšího podnětu, pobídky, popudu či incentivu. Důležité je pochopit, že stimulace je souborem veškerých podnětů, které mají vliv na člověka z vnějšku a ovlivňují jej, avšak pouze některé z těchto podnětů mají schopnost motivaci skutečně ovlivnit. Mezi motivací a stimulací totiž neexistuje přímočarý vztah, ale celkový účinek stimulace závisí ve velké míře na vnitřním prostředí a na motivační struktuře. Lze konstatovat, že mezi motivací a stimulací člověk vstupuje se svojí motivační strukturou, ve které jsou promítnuty jeho vrozené potřeby a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti a způsoby jednání. Hlavní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a motivačního profilu, protože jen tak lze pracovníkovi „ušít“ stimulaci na míru a vybrat takové prostředky stimulace, které danému pracovníkovi přesně

vyhovují. Stimulace není v žádném případě jednorázový akt, ba naopak – stimulace probíhá neustále a je přirovnávána k pedálu v automobilu. Pokud chce tedy člověk dojet k vytyčenému cíli, musí motor zásobit palivem. Z toho vyplývá, že vnější impuls má vliv na vnitřní prostředí a manažer, stejně jako řidič vozu, musí výkon pracovníka podněcovat, avšak na každého pracovníka platí něco jiného.⁴¹

Jelikož potřeby lidí jsou různé, stejně jako jejich motivační struktury, existují různorodé stimulační prostředky: hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky a režim práce, identifikace pracovníka s prací a s organizací, externí stimulační faktory. Hmotná odměna bývá označována za hlavní stimulující prostředek, avšak je nutné zmínit, že odměna může být peněžitá (plat, mzda, prémie, odměny za odvedenou práci apod.) či může mít nespočet jiných podob, které mají více osobitý charakter a dokáží tak více stimulovat. Mezi specifické hmotné odměny tak patří např. služební auto, které může pracovník využít i pro soukromé účely, slevy na produkty organizace, zaměstnanecké akcie, bezúročné půjčky, důchodové pojištění apod. Dále se může jednat o různé příspěvky – např. na dopravu, sport, kulturu apod. Zde sice není možné hovořit a definovat objektivní hodnotu hmotných odměn, ale jedná se o odměny, které jsou mnohem významnější z hlediska stimulace pracovníků. V jejich subjektivní hodnotě se totiž promítá jejich symbolický význam – osobitá hmotná odměna podněcuje totiž mnohem více než peníze. Pro všechny odměny platí stejná pravidla – existuje zde přímý vztah odměny k výkonu; odměny přichází co nejdříve po dokončení úkolu; existuje jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou; musí být dána jasná pravidla, které definují, kdy si pracovník odměnu zaslouží. Spravedlnost v oblasti odměn je zde klíčová z hlediska stimulace a taktéž z hlediska tvorby pozitivních vztahů na pracovišti.⁴²

V rámci motivačního profilu je dimenze orientace na úspěch protipólem orientace na obsah činnosti, a proto je nutné zmínit se také o obsahu práce. Stimulující prvek vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně,

⁴¹PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 168.

⁴²PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 170.

což je nutné mít neustále na paměti. Existují různé apely, které působí na obsah práce, přičemž mezi ty nejvýznamnější patří: ⁴³

- ✚ tvořivost – práce vyžaduje hledat neustále nová řešení, reagovat na neustále se měnící podmínky a uplatnit při výkonu práce vlastní nápady;
- ✚ samostatnost a autonomie – pracovník vystupuje samostatně a je zodpovědný;
- ✚ koncepční a systematické myšlení – práce vyžaduje nadhled a logiku, kdy pracovník je schopen promítnout si všechny požadavky v logické souslednosti;
- ✚ prestiž – práce je společností oceňována a je atraktivní;
- ✚ seberozvoj a sebekontrola – nutnost zvládat neustále nové a náročnější úkoly, kdy pracovník získává zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu apod.

V rukou manažera je důležitým stimulačním prostředkem dále povzbuzování, což je neformální forma hodnocení. V tomto případě se jedná o zpětnou vazbu, přičemž povzbuzování má vliv na emocionální a racionální rovinu. Všeobecně lze konstatovat, že na stimulaci pracovníků mají vliv veškeré aktivity manažera a organizace, které dávají pracovníkům najevo, že jsou pro organizaci významní. Atmosféra na pracovišti a atmosféra pracovní skupiny je důležitým sociálním faktorem stimulace pracovníků, kdy manažer má vliv na dění na pracovišti tak, že na pracovníky působí prostřednictvím formální a neformální aktivity. Co se týče pracovních podmínek, lze konstatovat, že organizace by měla mít zájem vytvářet pro pracovníky nejlepší podmínky pro výkon jejich práce. Nejdůležitějším všeobecným motivačním faktorem pracovního jednání je jeho vlastní postoj k práci – identifikace s prací, což znamená, že pracovník svoji práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s organizací znamená, že pracovník přijal cíle organizace, které plně

⁴³ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 170-172.

respektuje. V neposlední řadě je nutné zmínit externí stimulační faktory, kam patří např. celková image organizace, její prestiž a pověst či politické situace, ekonomická situace, rodinné vztahy apod.⁴⁴

1.4.2 Oblast využití stimulačních prostředků

Manažer musí stimulační prostředky vybírat nejenom dle toho, kterého pracovník jimi chce ovlivnit, ale také dle toho, kterou oblast pracovního jednání chce ovlivnit. V organizaci je nutné nejčastěji stimulovat následující oblasti:⁴⁵

- ✚ pracovní výkon – kvalita, rovnoměrnost, kvantita;
- ✚ seberozvoj, kvalifikace, rozvoj dovedností, znalostí a schopností;
- ✚ tvořivost – nové nápady a myšlenky, kreativita;
- ✚ kooperace pracovníků a spolupráce v rámci týmu;
- ✚ odpovědnost za vlastní jednání.

Stimulace pracovníka k pracovnímu výkonu vychází z kvality, kdy kvalita práce vychází z kvality osobnosti pracovníka. V okamžiku, kdy práce není odvedena kvalitně, ubírá to na hodnotě pracovníka. Pravdivost, důvěra a otevřenost mezi pracovníkem a manažerem dokáže vytvořit takové prostředí, kdy pracovník chce odvádět svoji práci kvalitně a je to pro něj naprosto přirozené být efektivní a produktivní. Kromě kvality je nutné pracovní výkon stimulovat také z hlediska kvantity. V rámci podnikové sféry roste v posledních letech význam podněcování a stimulace k tvořivosti pracovníků, k čemuž slouží formulace provokativních cílů. Manažer musí zajisté tvořivé a nápadité myšlenky svých podřízených podporovat, avšak bylo by mylné se domnívat, že veškeré tvořivé nápady jsou poté v organizaci využity. Tvořivost a kreativita pracovníků je dnes největším bohatstvím organizace, jelikož je to „síla“, která žene organizaci kupředu. Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků má za následek rozvoj jejich osobnosti, jelikož kvalitní a tvořivá práce napomáhá

⁴⁴ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 175-184.

⁴⁵PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 184-188.

rozvíjet schopnosti člověka a jeho charakter. V oblasti stimulace seberozvoje jsou uplatňovány primárně faktory sociální stimulace.⁴⁶

Stimulace ke kooperaci pracovníků je předpokladem pro růst pracovních výsledků organizace. Zde je vhodné zmínit, že i soutěživost přinese zlepšení výsledků, avšak jen dočasně. Kooperace tudíž rozvíjí vztahy mezi pracovníky, podněcuje soudržnost ve skupině, solidaritu, otevřenost apod. To všechno jsou faktory, které jsou dlouhodobě uplatňovány v rámci růstu efektivnosti práce. Ke kooperaci je možné stimulovat prostřednictvím vytyčení společného cíle. Klíčová je kooperace pracovníků v rámci týmu. Pracovní tým se liší od kooperace z hlediska toho, že je vytvořen za účelem splnění určitého úkolu, přičemž týmy se tvoří na základě principu dobrovolnosti a je typická partnerstvím jednotlivých členů týmu. Práce v týmu je tak mnohem volnější. Dále je nutné zmínit se o odpovědnosti, což je přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou spojeny s pracovní aktivitou. Jde o jakýsi závazek a povinnost do jisté míry předvídat vlastní chování. Stimulovat u pracovníků ochotu převzít odpovědnost za své jednání a chování znamená primárně dát pracovníkům zpětnou vazbu a zhodnotit jejich pracovní výkon.⁴⁷

⁴⁶ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 185-189.

⁴⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X, s. 189-192.

2 Působení manažerů na pracovní chování podřízených v praxi

Každá organizace potřebuje lidské zdroje tak, jak potřebuje i další zdroje, zdroje materiální, finanční či informační. Role lidských zdrojů je v organizaci klíčová z hlediska toho, že jsou to právě lidské zdroje, které řídí všechny ostatní zdroje nutné k výkonu vybrané podnikatelské činnosti. Proto jsou lidské zdroje považovány za nejcennější zdroj organizace. Manažer v podniku zastává celou řadu funkcí, prostřednictvím kterých působí na lidi, se kterými musí neustále komunikovat. V oblasti manažerské práce je důležité motivace a stimulace pracovníků. Je jasné, že mezi pracovním výkonem a motivací existuje určitá závislost, přičemž důležitou roli zde hraje také spokojenost. Spokojený pracovník nemusí být vždy nutně velkým „pracantem“ a velký „pracant“ naopak není vždy spokojeným pracovníkem.

Efektivnost pracovníků a jejich pracovní výkon se odvíjí od toho, jak manažer dokáže své podřízené vést, kdy manažer musí disponovat schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a postoji. Jednou z klíčových dovedností manažera je jeho schopnost motivovat, což je úzce provázáno s problematikou stimulace a vedení lidí v organizaci. Manažeři nesou odpovědnost za plnění úkolů, které vyžadují řízení dalších pracovníků v organizaci. Čím nižší je postavení manažera v rámci organizační struktury, tím detailněji musí manažer znát charakteristiku práce svých podřízených. Tak, jak postavení manažera poté roste, musí manažer ovládat strategické rozhodování.

Z hlediska efektivní motivace musí manažeři pochopit úlohy, které jejich podřízení musí plnit, poznat individualitu svých podřízených a dle toho je poté motivovat. Motivace dokáže integrovat fyzickou a psychickou stránku člověka směrem k definovanému cíli. Nadměrná motivace je však škodlivá stejně jako nedostatečná motivace. Z praktického úhlu pohledu je osobnost pracovníka jen stěží ovlivnitelná. Manažeři nesou odpovědnost pouze za to, co dokáží skutečně ovlivnit. Je podstatné si uvědomit, že každý pracovník je sám odpovědný za to, jak dokáže uplatnit svojí vlastní motivaci a jak dává svoji výkonnost organizaci k dispozici. Motivace je latentně totiž přítomna v každém pracovníkovi, ale její míra je v praxi různá. To, jak silně se pracovník angažuje pro své úkoly, závisí

na jeho osobnosti, avšak měnit tuto osobnost není v žádném případě úkolem manažera.

2.1 Metodologie výzkumu

V rámci metodologie výzkumu je nutné definovat jeho cíle, hypotézy a metodiku.

2.1.1 Cíl a hypotézy výzkumu

Předmětem výzkumu jsou lidské zdroje společnosti ČEZ, a.s., kdy pozornost je zaměřena na oblast motivace a stimulace. Cílem výzkumu je prostřednictvím dotazníkového šetření zhodnotit vliv manažera na pracovní chování jeho podřízených a dále identifikovat vliv motivačních stimulů na pracovní chování podřízených. Ke splnění cíle jsou vytyčeny následující hypotézy, které je nutné potvrdit či naopak vyvrátit:

H1: Pracovníci jsou manažerem efektivně motivováni a stimulováni k plnění svých úkolů.

H2: Pracovníky nejvíce motivuje mzda.

H3: Se svým manažerem mají pracovníci velmi dobrý vztah.

2.1.2 Metodika výzkumu

Praktická část práce vychází z primárních a sekundárních dat. Analýza je uskutečněna prostřednictvím kvantitativního výzkumu, který má podobu strukturovaného dotazníkového šetření, což se jeví jako nejvíce vhodná metoda vedoucí ke splnění vytyčeného cíle práce. Dotazník je sestaven dle odborných poznatků, které byly získány ze studia odborné literatury. Dotazníkové šetření patří mezi oblíbené metody kvantitativního výzkumu, jelikož jde o snadnou a rychlou metodu získání dat. Kvantitativní výzkumy se všeobecně zabývají získáváním údajů, které vypovídají o četnosti určitého jevu a jejich účelem je získat měřitelná data. Kvantifikace je totiž myšlenkový proces, jehož cílem je získané údaje měřit a kvantifikovat. Získané údaje musí tak být srovnatelné, což znamená, že musí být shromážděny ve stejný čas, totožné struktury a stejným způsobem. Dotazování se v tomto případě odvíjí od zprostředkovaného kontaktu

mezi výzkumníkem a respondentem, a to dle dopředu připravených otázek. Postup dotazníkového šetření je následující:

- ✚ tvorba základních východisek výzkumu – předmět, cíle a hypotézy;
- ✚ harmonogram výzkumu;
- ✚ výběr respondentů výzkumu a jejich specifikace;
- ✚ tvorba dotazníku – uzavřené otázky;
- ✚ sběr dat a jejich analýza;
- ✚ zhodnocení získaných výsledků;
- ✚ návrhy a doporučení.

Dotazníkové šetření poskytuje vysoce standardizovaná data, což přispívá k růstu jejich reliability. Díky dotazníkům jsou tak identifikovány názory, pocity a postoje respondentů na zkoumanou problematiku. Proto je nutné upozornit na to, že dotazník v žádném případě nezkoumá realitu jako takovou, ale prezentuje realitu očima respondentů. Dotazníky zachycují lidské mínění, domněnky, pocity, úvahy, znalosti, vzpomínky apod. I přesto, že dotazník dokáže poskytnout data z poměrně velkých souborů, jde o jednoduchou metodu výzkumu, kterou může uskutečnit každý a nepotřebuje k tomu žádné speciální znalosti a dovednosti. Výzkum je tudíž proveden autorem této práce (výzkumník).

Dotazník byl sestaven tak, aby jeho vyplnění nezabralo více jak 10 minut času, otázky v něm jsou jasné a naprosto srozumitelné, což bylo otestováno tzv. předvýzkumem, který měl za cíl ověřit to, zda jsou otázky správně pokládány a zda jim respondenti rozumí. Předvýzkum proběhnul na vybraném vzorku 5 respondentů a potvrdil, že dotazník je správně strukturován a otázky v něm jsou jasné. Riziko neúspěchu a nepochopení dotazníku tak bylo sníženo na minimum. Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech od 1. února do 28. února 2021 a zúčastnili se jej vybraní respondenti společnosti ČEZ, a.s., kteří působí na marketingovém oddělení společnosti. Harmonogram dotazníkového šetření byl následující:

- ✚ příprava dotazníku – 1. ledna až 25. ledna 2021;

- ✚ tvorba otázek dotazníku – 26. ledna 2021 až 28.ledna 2021;
- ✚ realizace dotazníkového šetření (předání dotazníků respondentům) – 1. února 2021 až 28. února 2021;
- ✚ zhodnocení získaných dat – 1. března až 7. března 2021.

Návratnost dotazníků je vysoká a dosahuje 91 %. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 35 respondentů. Dotazníky měly písemnou podobu a respondentům byly předány v papírové podobě. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, které jsou uzavřené, a to proto, aby bylo možné dotazník lehce zhodnotit. Respondenti vždy mohou vybírat mezi několika variantami odpovědí, což znamená, že otázky jsou selektivní. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření a s jeho anonymitou. Respondenti jsou tak požádáni o vyplnění dotazníku a je jim poděkováno za čas, který nad vyplněním dotazníku stráví. První část dotazníků je tzv. faktografická a demografická, kdy respondenti jsou dotazováni na věk, nejvyšší dosažené vzdělání apod. Poté následuje vlastní část dotazníku, která je již zaměřena na oblast motivace a stimulace pracovníků. Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou poté sumarizovány a zpracovány prostřednictvím programu MS Excel a prezentovány jsou v podobě grafů. V závěru praktické části jsou prezentovány návrhy a doporučení, kteří je možné motivaci a stimulaci pracovníků ve společnosti zefektivnit.

2.2 Charakteristika organizace

Skupina ČEZ působí v oblasti energetiky a jedná se o významného dodavatele energií na českém trhu. Nyní je nutné společnost blíže charakterizovat.

2.2.1 Předmět podnikatelské činnosti

ČEZ má formu akciové společnosti a na českém trhu funguje již od roku 1990. Sídlo společnosti se nachází v Praze a organizace působí v oblasti energetiky. Firma zabezpečuje spolehlivou a pozitivní energii celé společnosti,

tedy jak domácnostem, tak firmám i veřejnému sektoru. Předmět podnikatelské činnosti společnosti lze shrnout do několika základních bodů: ⁴⁸

- ✚ výroba, distribuce a prodej elektřiny;
- ✚ obchod a prodej zemního plynu;
- ✚ těžba uhlí;
- ✚ poskytování komplexních energetických služeb;
- ✚ jaderná výroba elektřiny;
- ✚ výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů;
- ✚ řešení hospodaření s energií.

Lze konstatovat, že elektřina z jaderných zdrojů se ve společnosti vyrábí s vysokou spolehlivostí a její výroba je efektivní, přičemž prioritou společnosti je v této oblasti vždy zajistit primárně bezpečnost provozu, jelikož havárie může mít fatální důsledky. Spolehlivá a efektivní výroba elektřiny a tepla z tradičních zdrojů je uskutečňována s ohledem na životní prostředí, kdy je nutné, aby výroba životní prostředí ovlivňovala jen minimálně. Co se týče těžby energetického uhlí, je nutné zmínit, že těžba probíhá především pro vlastní potřebu elektráren. To, co v 21. století nabírá na rozměru, jsou obnovitelné zdroje a v posledních letech je jasně patrný dynamický rozvoj výroby elektřiny právě z těchto zdrojů, kdy cílem společnosti je získávat know-how a posouvat českou energetiku jako celek směrem k udržitelným zdrojům, které netvoří emise. Společnost vychází z celosvětového trendu dekarbonizace, kdy výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů nezadržitelně roste. Poptávku po elektřině se daří společnosti pokrývat z jejich vlastních zdrojů. Elektřina a plyn jsou zákazníkům distribuovány s vysokou spolehlivostí a efektivně, přičemž spokojenost zákazníků je pro společnosti bezpochyby prioritou. Energetické služby společnost poskytuje svým zákazníkům z řad podniků, domácností, municipalit, státních institucí apod. ⁴⁹

Kromě výše uvedených činností společnost zaměřuje svoji pozornost také na rozvoj nových odvětví, která jsou klíčová pro budoucnost energetiky

⁴⁸ Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.

⁴⁹ Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.

a mají obrovský potenciál v rámci energetického průmyslu kdy cílem společnosti je do těchto oborů vstupovat primárně již ve fázi rané zralosti. Společnost funguje dále také v rámci telekomunikačních a informačních technologií. Lze konstatovat, že nedílnou součástí aktivit společnosti tvoří dnes principy udržitelné rozvoje, což souvisí se společenskou odpovědností podniku. Firma dlouhodobě usiluje o to, aby docházelo k růstu kvality života v rámci celé společnosti, a proto aktivně podporuje cíle v této oblasti a spolupracuje s městy, obcemi a s kraji. Společnost tak v minulosti vytvořila strategii, která má za cíl rozvíjet udržitelnost, podporovat energetickou úspornost a ve velké míře dbát na bezpečnost. Firma chce být spolehlivou, bezpečnou a odpovědnou. Společnost se k přírodě chová s respektem a šetrně, snižuje negativní vliv své činnosti na přírodu, jaderné zdroje provozuje bezpečně a zavádí zcela nové standardy za účelem růstu kvality. Díky tomu umožňuje fakticky transformaci celé energetiky. Je důležité zmínit, že společnost se považuje za tvůrce nového systému energetiky, kdy se snaží aktivním způsobem přispívat k její budoucí a moderní podobě. Proto rozvíjí tzv. čisté technologie, kam patří energie z obnovitelných zdrojů, elektromobilita apod. Společnost se podílí také na různých iniciativách, které vedou k modernizaci energetiky. Společnost usiluje o to, aby byla vnímána jako „dobrý partner“, který je zodpovědný a etický v rámci své činnosti. Proto podporuje např. dárcovské partnerství apod.⁵⁰

Z hlediska rozvoje společnosti jsou klíčové inovace, které se snaží společnost maximálně podporovat. Usiluje o to, aby zaměstnanci chodili s novými nápady, které umožní vznik inovací. Z tohoto důvodu společnost již dlouhodobě podporuje výzkum a vývoj, což má za následek rozvoj budoucích příležitostí. Společnost si cení zaměstnanců, kteří jsou inovativní. Mezi klíčové příležitosti společnosti patří posilování energetické bezpečnosti Česka, dále modernizace energetiky, efektivní propojení průmyslu a obchodu se zahraničím, plnění klimaticko-energetického plánu apod. Společnost svoji pozornost chce i nadále zaměřit na efektivní řízení jaderných elektráren, uhelných elektráren, kdy chce tvořit nové podmínky pro realizaci nových zdrojů. V roce 2021 je firma zaměřena dále na modernizaci distribuce, kdy rozvíjí primárně online

⁵⁰ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.*. Praha, 2021.

komunikaci se svými zákazníky vlivem pandemie COVID-19. V oblasti distribuce tak společnost sleduje následující cíle: ⁵¹

- ✚ nabízet inovativní produkty;
- ✚ systematickým způsobem vyhledávat inovace v rámci nových produktů, služeb a technologií;
- ✚ identifikovat nové potřeby a přání zákazníků;
- ✚ dodávat zákazníkům nová a moderní řešení energetických služeb;
- ✚ dosáhnout lepší pozice na trhu s energetickou.

Společnost se aktivně podílí na rozšiřování základny svých zákazníků, která je již poměrně široká, jelikož si chce udržet vedoucí postavení na trhu. Svým zákazníkům nabízí ten nejlepší zákaznický servis a snaží se plnit vždy jejich přání a potřeby, a proto jim nabízí produkty, které jsou „šité na míru“. Současná společnost je digitální, přičemž i tomuto faktu se musí společnost flexibilně přizpůsobit, a proto digitalizuje procesy napříč prodejem a obchodem a náklady se snaží optimalizovat. Misí společnosti je zajistit zákazníkům nejenom bezpečnou, ale primárně spolehlivou energii, která je vždy pozitivní. Vizí společnosti je přinášet naprosto nové inovace a tím svoji činnost efektivně rozvíjet. Je důležité si uvědomit, že společnost dnes patří mezi významné ekonomické subjekty v zemi, a kromě toho působí taktéž v dalších částech Evropy – Polsko, Slovensko, Německo, Rakouskou apod. V současné době má již více 10 mil. zákazníků v Evropě a zaměstnává téměř 20 tis. lidí. Zisky společnost rostou, což vypovídá o tom, že společnost je na trhu v rámci své podnikatelské činnosti velmi úspěšná. Společnost a její činnost vychází z toho, že se snaží nabízet svým zákazníkům spolu s produkty taktéž vyšší kvalitu života. Výrobní portfolio společnosti dnes tvoří zdroje vodní, plynové, uhelné, jaderné a větrné. V rámci své podnikatelské činnosti společnost plně respektuje etická pravidla, které v sobě zahrnují odpovědné chování, a to nejenom vůči zákazníkům, ale také vůči pracovníkům, životnímu prostředí a dodavatelům – ve své podstatě vůči celé společnosti. ⁵²

⁵¹Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.

⁵²Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.

V souvislosti s podnikatelskou činností společnosti je stále více skloňován pojem „chytré sítě“. Firma si je plně vědoma toho, že energetika prochází v posledních letech obrovskými změnami a pokud chce být společnost na trhu úspěšná, musí tyto změny brát v potaz a řídit se jimi. Proto společnost klade důraz na oblast ekologie a regulace, což je úzce provázáno s technologickým pokrokem společnosti. Nová energetika v sobě totiž spojuje ekologický přístup a přístup, který vychází z plnění individuálních potřeb a přání zákazníků. Společnost tvoří chytré distribuční sítě, aktivně v rámci své činnosti podporuje digitalizaci, která proniká do všech činností společnosti a pozornost věnuje také automatizaci energetických řešení. Pro společnost je nová energetika obrovskou růstovou příležitostí. Chytré digitální sítě jsou klíčovým faktorem pro rozvoj decentrální energetiky a dokáží efektivním způsobem přepravit elektřinu a dále také regulovat spotřebu energie. Společnost tak přistoupila k implementaci dálkových ovládaných prvků do distribuční soustavy. Co se týče moderních produktů pro domácnosti, společnost svým zákazníkům nabízí moderní řešení, která jsou doplněna o celou řadu dalších produktů z oblasti nové energetiky. Je důležité zmínit, že se jedná o řešení, která jsou úsporná a energetická, a proto plně korespondují s filosofií a strategií společnosti.⁵³

2.2.2 Historie a vývoj organizace

Počátky ČEZ, a.s. je možné datovat do 90. let 20. století, kdy svým zákazníkům nabídla nejdříve elektřinu a teplo a až později to byl zemní plyn. Svoji činnost společnost rozvíjela na základě ekologického a rozvojového projektu, který byl zaměřen na „vyčištění“ tehdejších uhelných elektráren. Společnost na českém území postavila první jadernou elektrárnu. Společnosti se tak podařilo snížit emise SO₂ a oxidu dusíku, a to téměř o 50 %. V roce 2010 se staly součástí společnosti i další divize a závody a společnost se začala postupně rozšiřovat taktéž do dalších evropských zemí. Postupně se společnost rozvíjela, přijímala stále více zaměstnanců a na trhu začala zaujímat stále větší podíl. Její zisky nezadržitelně rostly a společnost se ocitla na pomyslné špičce energetického sektoru v České republice. Vývoj společnosti je úzce propojen s vývojem energetiky na českém území. Ještě v roce 1918 v době, kdy vzniklo

⁵³ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.*. Praha, 2021.

Československo, byla elektřina naprosto nedostatkovým zbožím. Proto se elektrifikace následně na to stala klíčovým symbolem pro budování demokratického státu. Spotřeba elektřiny za posledních 100 let roste ročně o 4 %. Elektřina se během posledních 100 let stala hnacím motorem ekonomiky a společnost se toho snažila využít ku svému prospěchu. Dnes je elektřina již vnímána jako nejvíce ušlechtilá forma energie a do popředí zájmu již vstoupily obnovitelné zdroje. Je důležité zmínit, že ještě před vstupem společnosti na český trh byl energetický průmysl na velmi vysoké úrovni. Na samotném začátku byla elektřina používána v oblasti zemědělství a průmyslu a odtud se rozšiřovala do dalších oblastí. Spotřeba elektrické energie tak začala spolu s rozvojem společnosti růst. V období socialismu se s energií dost plýtvalo. Dnes je budoucnost již „elektrická“ a s jistotou je možné tvrdit, že bez elektřiny by společnost dnes nedokázala ani existovat. Firma podniká v oboru, který má před sebou velmi slibnou budoucnost.⁵⁴

2.2.3 Podniková kultura

Podniková kultura společnosti je orientována primárně na bezpečnost, růst vnitřní efektivity a na oblast podpory inovací, které jsou zdrojem konkurenční výhody společnosti na trhu. Společnost vypracovala etický kodex, který definuje etické zásady jednání a chování pracovníků společnosti. Etický kodex vypovídá o tom, jak se každý, kdo je součástí společnosti, má navenek chovat. Proto obsahuje základní formy chování, jednání a odpovědnosti, díky čemuž se společnosti podařilo nastavit základní zásady. Společnost upozorňuje na to, že v rámci své podnikatelské činnosti striktně dodržuje právní normy a s respektem přistupuje ke svým zákazníkům a obchodním partnerům. Společnost se řídí interní řídicí dokumentací, netoleruje korupci, podvody a porušování pravidel v rámci hospodářské soutěže. Netoleruje ani diskriminaci na pracovišti či jakoukoliv formu obtěžování. V rámci podnikatelské a obchodní činnosti společnost plně respektuje právo na konkurenci, kdy hovoří o tom, že soutěžní právo je nedílnou součástí trhu a musí být respektováno. Poukazuje na to, že na trhu musí být jasně patrné férové jednání a férová konkurence, protože jen tak se může trh následně rozvíjet žádoucím směrem. Je zapotřebí

⁵⁴*Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.*

zmínit, že společnost se chová vždy v rámci své činnosti apoliticky a nikdy žádné politické strany či politiky nepodporovala. Je důležité zmínit, že společnost jedná se všemi svými zákazníky naprosto čestně, otevřeně a transparentně, kdy dbá o to, aby její pracovníci byli vysoce kvalifikovaní a jednali se zákazníky vždy na profesionální úrovni. Společnost se snaží hledat vždy taková řešení, která naprosto dokonale vyhovují potřebám zákazníků. Zákazníci jsou zde v centru dění. Proto zákazníkům vždy zaměstnanci společnosti poskytují pravdivé, ověřené, úplné, srozumitelné a aktuální informace, dle kterých se poté mohou rozhodnout, který produkt je pro ně nejlepší. Cílem podnikové kultury je posilovat vizi společnosti a napomáhat pracovníkům v jejich rozhodování tak, aby bylo rozhodování vždy správné. Struktura podnikové kultury společnosti je následující: ⁵⁵

- + základní principy podnikové kultury;
- + bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- + vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- + antidiskriminační opatření;
- + motivační program;
- + efektivní komunikace s pracovníky;
- + zpětná vazba;
- + vyjednávání s odbory;
- + charitativní akce, kterých se účastní pracovníci.

Podniková kultura společnosti odkazuje na to, že všichni pracovníci zde fungují jako tým, neustále na sobě pracují, rozvíjí se, vzdělávají se a v rámci své profesní kariéry tak rostou. Podniková kultura tak vychází z několika principů:

„Fungujeme a působíme jako jeden tým.

Neustále na sobě pracujeme.

Hodnoty tvoříme bezpečně a spolehlivě.

Rosteme za hranice svých možností.

Jednáme férově a otevřeně.

⁵⁵ Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.

Zodpovídáme za své výsledky a za výsledky společnosti.“⁵⁶

Firma klade důraz na bezpečnost, inovace, digitalizaci, výkonnost, produktivitu, kvalitu, odbornost a aktivní spolupráci, což jsou principy, které v roce 2021 naprosto přesně vystihují podnikovou kulturu společnosti. Společnost se snaží pracovní výkon svých pracovníků neustále zvyšovat, přičemž klade důraz na to, aby byl jejich pracovní výkon kvalitní. Inovace jsou pro úspěch společnosti a růst pracovního výkonu klíčové, protože dokáží aktivně podporovat taktéž podnikatelskou činnost. Díky inovacím dokáže společnost plnit přání a potřeby zákazníků a dokáže se přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám trhu. Pro úspěch společnosti je dále významná spolupráce v rámci týmu. Na prvním místě ve všem, co společnost dělá, je zajisté bezpečnost. Je nutné zmínit, že na tvorbě principů podnikové kultury se ve společnosti podílí také samotný management.⁵⁷

2.2.4 Motivace a motivační program

Oblast lidských zdrojů pro společnost a její úspěch na trhu klíčová. Cílem firmy je zaměstnávat kvalifikované profesionály, kteří disponují odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, jsou schopní, motivovaní a výkonní a zároveň berou v potaz principy podnikové kultury, kterými se v rámci výkonu své práce řídí. Prioritou společnosti je své zaměstnance efektivně motivovat a docílit toho, aby jednali vždy v souladu s hodnotami společnosti a splnili stanovenou úroveň bezpečnosti, inovací, spolupráce, výkonnosti a v neposlední řadě také odbornosti. Proto jsou zaměstnanci společnosti neustále motivováni k dosažení vytyčených cílů společnosti, vize a mise společnosti. Je jasné, že od pracovníků se dnes již vyžaduje, aby se dokázali flexibilně přizpůsobit změnám, které na okolí společnosti neustále působí a je nutné je brát i při pracovním výkonu v potaz. Od zaměstnanců se dále vyžaduje ochota sdílet zkušenosti a znalosti, rozvíjet odbornost apod. V současné době je možné ČEZ, a.s. zařadit mezi významné a atraktivní zaměstnavatele v České republice, jelikož společnosti se

⁵⁶ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.*

⁵⁷ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.*

podarilo vytvořit dobrou image, kterou stále rozvíjí. Snaží se tak přilákat kvalifikované uchazeče o zaměstnání.⁵⁸

Jedním ze stimulačních faktorů, které společnost využívá k motivaci svých pracovníků, je zajisté tvorba pozitivního pracovního prostředí, ve kterém mají zaměstnanci prostor rozvíjet své znalosti, dovednosti, potenciál a z profesního i osobnostního hlediska růst. Na pracovišti je striktně zakázána jakákoliv forma diskriminace. Manažeři se se svými podřízenými snaží tvořit velmi silný vztah, který vychází z důvěry, respektu a otevřenosti. Společnost prosazuje, aby bylo ke všem pracovníkům přístupováno vždy spravedlivě a stejně, jelikož nikdo nesmí být znevýhodněn. Od pracovníků je vyžadováno, aby se chovali a jednali dle etického kodexu a dle hodnot společnosti, se kterými jsou vždy pracovníci seznámeni již při nástupu do pracovního poměru. Svým pracovníkům společnost nabízí možnost odborného růstu, osobního rozvoje, spravedlivý systém odměňování a kurzy, kterými zaměstnanci rozvíjí své znalosti a dovednosti a dále se rozvíjí. Společnost vytvořila bohatý sociální program pro své zaměstnance a nabízí jim řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou nadstandardní. Je důležité zmínit, že společnost aktivně podporuje zaměstnance, kteří svým pracovním výkonem, odbornými znalostmi a dovednostmi přispívají k plnění celopodnikových cílů a k růstu společnosti na trhu.⁵⁹

Společnost si je plně vědoma toho, že bez motivace a stimulace nedokáže udržet klíčové zaměstnance, a proto využívá nejnovější poznatky z oblasti knowledge managementu, které snižují riziko ztráty klíčových pracovníků. Společnost tak svým pracovníkům v roce 2015 představila znalostní portál, který dokázal spojit veškeré informace určené pro zaměstnance na jednom místě a aktivně podporuje jejich sdílení. Prostřednictvím tohoto portálu jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby sdíleli své vlastní zkušenosti, dovednosti a znalosti a přicházeli také s inovacemi, které jsou ve společnosti vítány. Na portálu je k vidění např. „knihovna znalostí a zkušeností“, což je ve své podstatě jakýsi sdílený seznam nositelů znalostí, zkušeností, jsou zde uvedeny příklady dobré praxe apod. Společnost je bezpochyby moderním zaměstnavatelem, který

⁵⁸ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.* Praha, 2021.

⁵⁹ *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.* Praha, 2021.

se snaží své zaměstnance neustále rozvíjet, vzdělávat, věnuje pozornost jejich motivaci a taktéž inovacím, které jsou z hlediska rozvoje společnosti klíčové. Firma vytvořila taktéž rozvojové programy, pro které neustále hledá nové talenty. Do těchto programů se mohou hlásit absolventi vysokých škol. Dále společnost svým zaměstnancům nabízí s cílem je motivovat např. školení dovedností, koučinky, workshopy, které jsou tematicky zaměřeny, exkurze apod.⁶⁰

2.3 Kvantitativní výzkum

V rámci následující části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které bylo realizováno v únoru 2021.

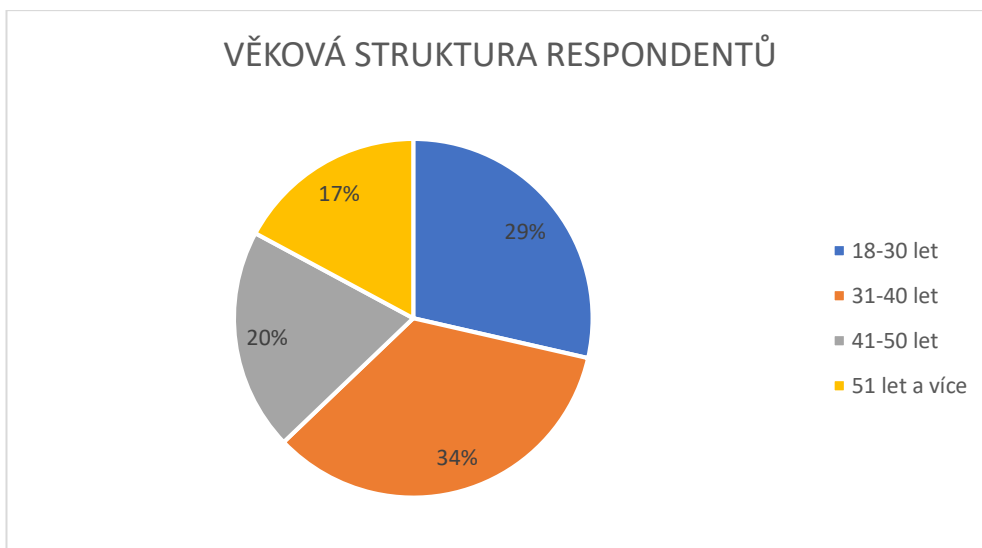
2.3.1 Struktura respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 35 respondentů a nyní je nutné zmínit jejich strukturu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 56 % žena 44 % mužů, takže mírně zde převažují ženy. Co se týče věkové struktury respondentů, z Grafu 1 vyplývá, že největší zastoupení mají mladší ročníky – dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 34 % respondentů ve věku 31 až 40 let, 29 % respondentů ve věku 18 až 30 let. Dalších 20 % respondentů bylo ve věku 41 až 50 let a zbytek tvořil věkový interval 51 let a více (17 % respondentů). Jedná se tudíž o mladý pracovní kolektiv.

Graf 1 Věková struktura respondentů

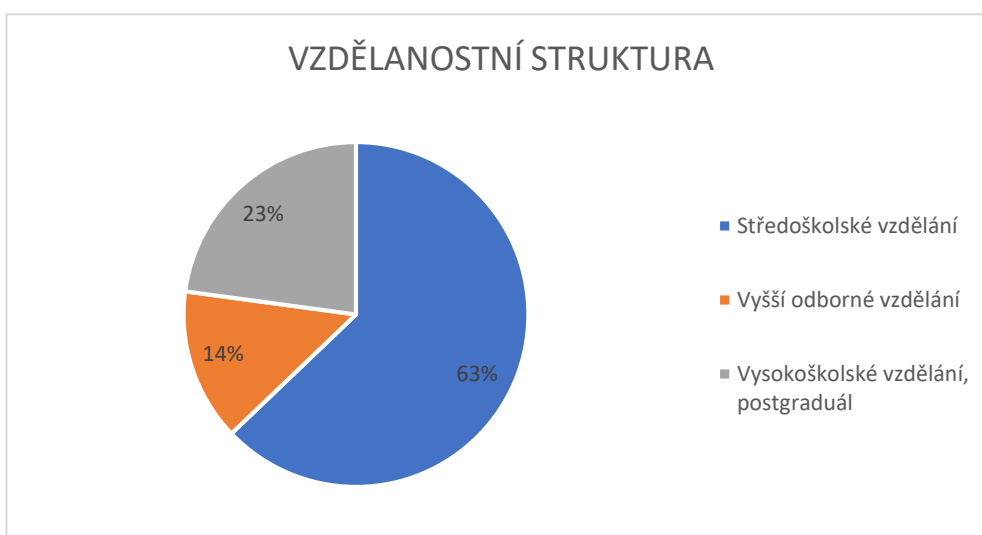
⁶⁰ Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.. Praha, 2021.



Zdroj: Vlastní tvorba

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, je nutné zmínit, že na marketingovém oddělení působí pracovníci, kteří mají min. středoškolské vzdělání, které zde jasně převažuje. Celkem 63 % respondentů dosahuje středního vzdělání, dalších 23 % vysokoškolským vzděláním či postgraduálem a 14 % vyšší odborným vzděláním, viz. Graf 2.

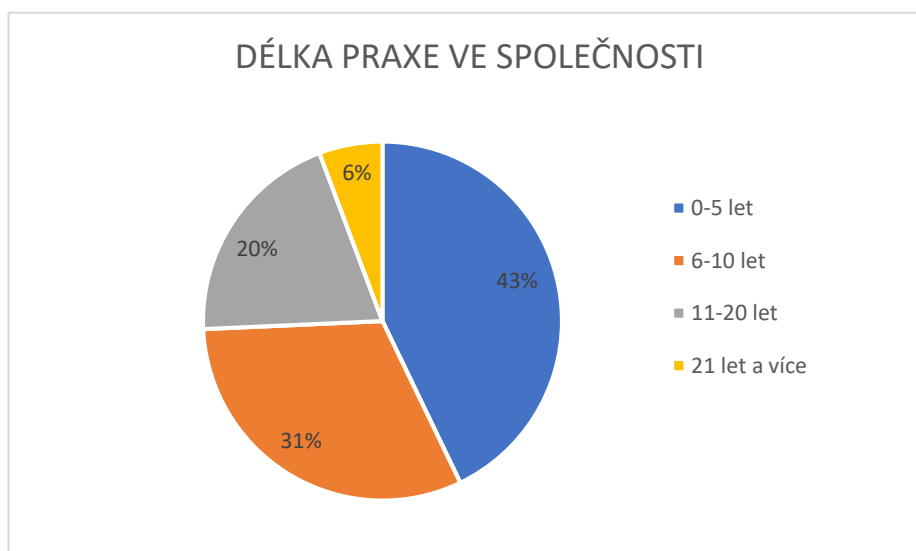
Graf 2 Vzdělanostní struktura respondentů



Zdroj: vlastní tvorba

Poslední otázka, která souvisí se strukturou respondentů, směřuje na délku zaměstnání ve společnosti. Všeobecně totiž platí, že čím déle v organizaci pracovníci působí, tím hůře je lze motivovat a stimulovat k lepším pracovním výkonům. V okamžiku, kdy pracovníci působí ve společnosti déle, musí manažer hledat nové způsoby, jak je motivovat. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 43 % respondentů, kteří ve společnosti působí max. 5 let. Dalších 31 % respondentů působí ve společnosti 6 až 10 let. Jen minimum respondentů je zaměstnáno ve společnosti 11 až 20 let (20 %) a více jak 20 let (6 %), viz Graf 3. Z toho vyplývá, že respondenti působí ve společnosti spíše kratší dobu, a proto by nemělo být problém je motivovat a stimulovat k vyšším pracovním výkonům.

Graf 3 Délka praxe ve společnosti



Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.2 Motivační faktory a stimulace

Další část dotazníkového šetření se týkala již motivace a stimulace pracovníků.

Respondenti byli tázáni na to, z jakého důvodu vykonávají své povolání, což vypovídá ve své podstatě o tom, co je stimuluje při výkonu jejich práce. Mezi klíčové faktory lze na základě získaných výsledků zařadit:

- ✚ možnost seberealizace – 48 %;

- ✚ finanční ohodnocení – 45 %;
- ✚ možnost vzdělávání a rozvoje – 38 %;
- ✚ dobrý pracovní kolektiv – 37 %.

Již méně respondenti označovali např. dobré pracovní podmínky, možnost kariérního postupu, dobrého „šéfa“, jistotu práce a její zajímavost, viz Graf 4.

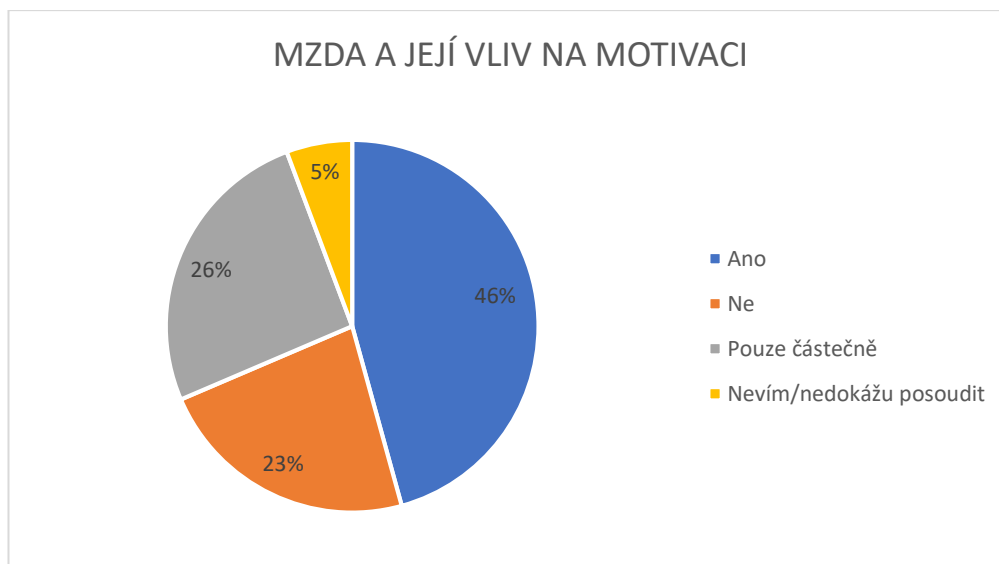
Graf 4 Stimulační faktory



Zdroj: Vlastní tvorba

Všeobecně platí, že mzda patří mezi nejsilnější stimulační prostředky a má největší vliv na motivaci pracovníků, jelikož je dokáže stimulovat k vyšším pracovním výkonům. Řada lidí si dokonce dle velikosti odměny svojí práci vybírá. Proto byli respondenti dotazováni na to, zda je motivuje při výkonu jejich práce mzda. Celkem 46 % respondentů uvedlo, že mzda je skutečně značně motivuje a dalších 26 % uvedlo, že je motivuje taktéž, ale pouze částečně, z čehož vyplývá, že mzda, a tudíž finanční odměna jako taková, je skutečně silným stimulačním prostředkem ve společnosti. Získané výsledky prezentuje Graf 5.

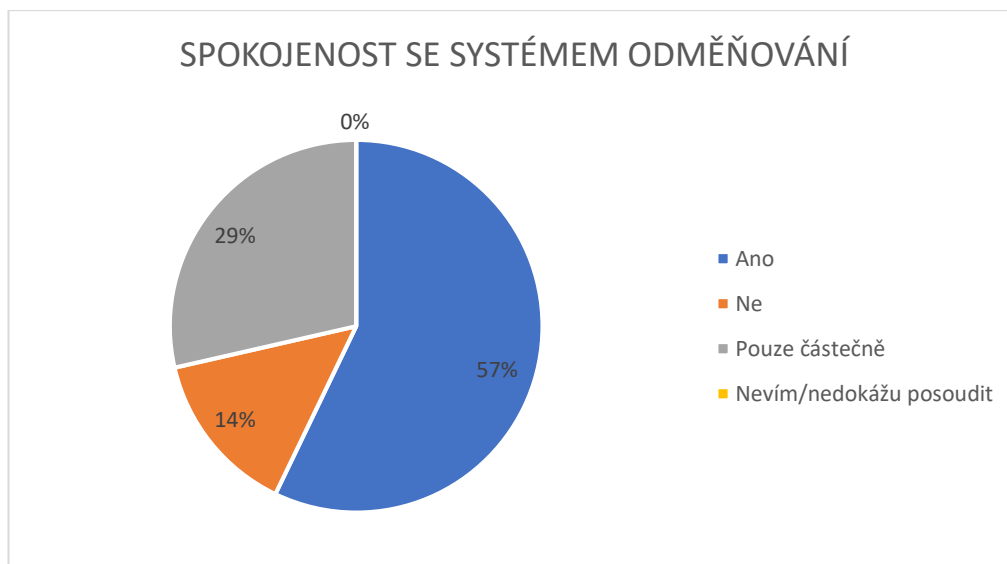
Graf 5 Mzda jak stimulační faktor



Zdroj: Vlastní tvorba

Následující otázka směřovala na to, zda jsou respondenti spokojeni s aktuálním systémem odměňování ve společnosti. Systém odměňování lze označit za způsob, jakým jsou v organizaci stanoveny mzdy a zaměstnanecké výhody. Z hlediska motivace a stimulace pracovníků je důležité, aby byl systém odměňování nastaven spravedlivě, jelikož právě tuto oblast vnímají zaměstnanci velmi citlivě. Ve většině případů je však pro organizace problémem sestavit systém, který by byl spravedlivý, přiměřený a zároveň také motivující. Klíčové je, aby byl systém poté pozitivně přijat pracovníky. Celkem 57 % respondentů uvedlo, že je se systémem odměňování ve společnosti spokojeno a dalších 29 % uvedlo, že je spokojeno taktéž, avšak jen částečně, což je pro firmu velmi pozitivní zjištění, které poukazuje na to, že společnosti se zřejmě podařilo vytvořit systém odměňování, který je spravedlivý a efektivní. Získané výsledky jsou prezentovány v Grafu 6.

Graf 6 Spokojenost se systémem odměňování



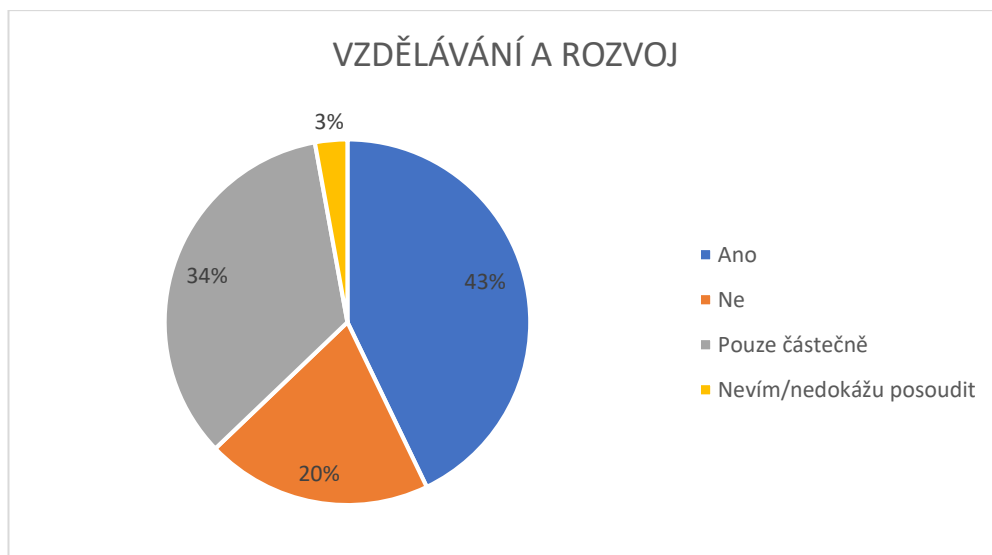
Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.3 Role manažera v oblasti motivace a stimulace

Další část dotazníkového šetření směřovala na roli marketingového manažera v oblasti motivace a stimulace.

Respondenti byli dotazováni na to, zda jsou ze strany manažera motivováni ke vzdělávání a rozvoji. Vzdělávání a rozvoj patří totiž mezi důležité stimulační faktory, které dokáží pracovníky motivovat. Mnohdy samotní pracovníci vnímají možnost vzdělávání a rozvoje jako důležitý benefit. Celkem 43 % respondentů uvedlo, že je manažer dle jejich názoru dostatečně motivuje ke vzdělávání a rozvoji a dalších 34 % uvedlo, že taktéž, ale pouze částečně. Negativně se v této otázce vyjádřilo pouze 20 % dotazovaných. Získané výsledky jsou prezentovány v Grafu 7.

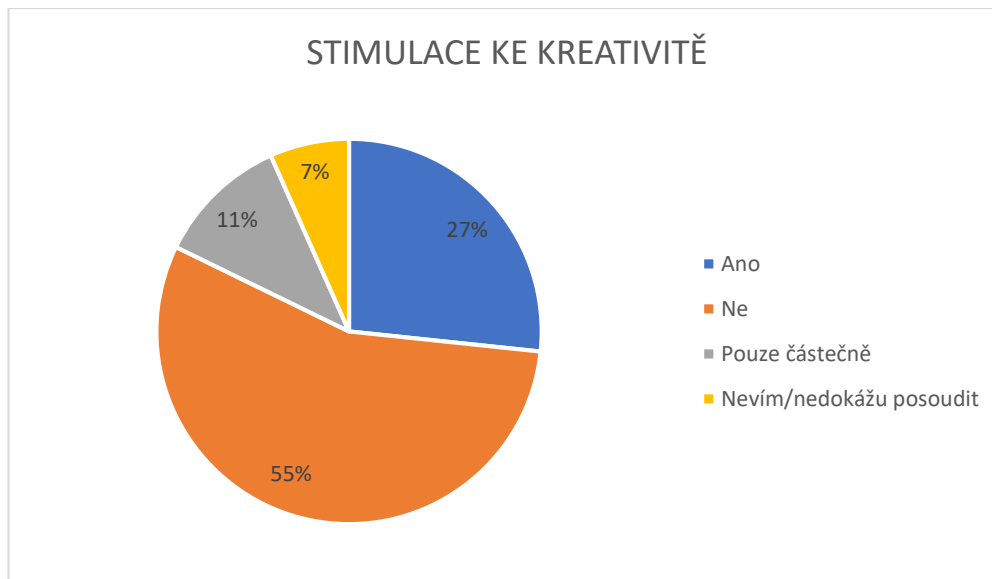
Graf 7 Vzdělávání a rozvoj



Zdroj: Vlastní tvorba

Kreativita podněcuje tvořivost, což je jeden z důležitých stimulačních faktorů. Být kreativní tak úzce souvisí s problematikou tvořivosti, přičemž je důležité zmínit, že nové nápady a myšlenky jsou zdrojem úspěchu společnosti na trhu. Na kreativitu je nutné nahlížet jako na schopnost jedince být sám od sebe „činný“ a tvořivý, přijímat nové poznatky a myšlenky a být tudíž v organizaci produktivní a inovativní. Kreativita má pozitivní vliv taktéž na řešení problémů. Proto je žádoucí, aby manažeři svým podřízeným zadávali úkoly, které předčí mírně jejich schopnosti, dali jim určitou svobodu v tom být kreativními a dali jim také dostatek času pro, aby byli kreativními. Respondenti byli v dotazníkovém šetření taktéž tázáni na to, zda jim jejich podřízený dává možnost a prostor být kreativními a přicházet s novými myšlenkami a nápady. Celkem 55 % respondentů uvedlo, že nikoliv a pouhých 27 % uvedeno, že je prostor pro kreativitu mají, což je dosti znepokojující zjištění. Graf 8 prezentuje získané výsledky.

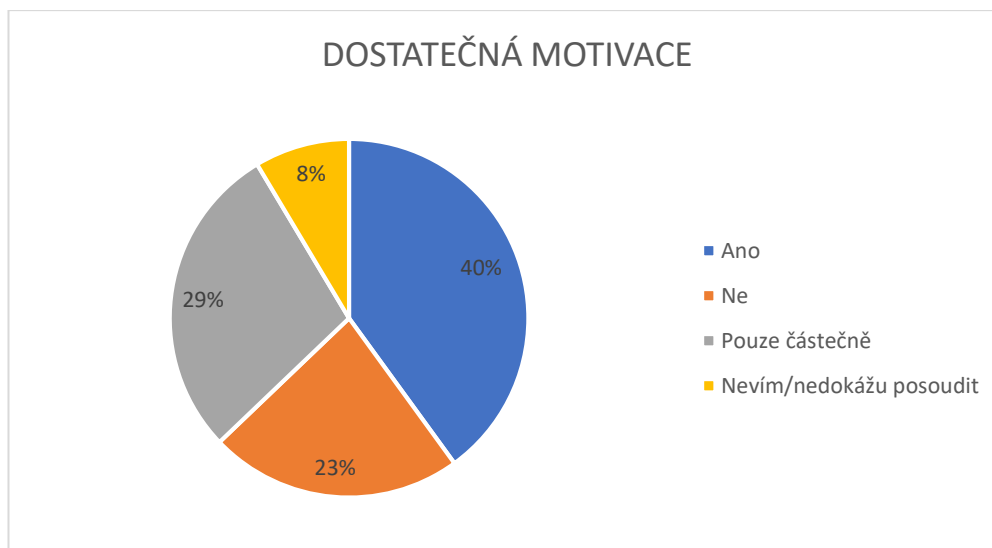
Graf 8 Stimulace ke kreativité



Zdroj: Vlastní tvorba

V jedné z posledních otázek byli respondenti dotazováni na to, zda se myslí, že motivace ze strany jejich nadřízeného dostačující. Motivace a stimulace pracovníků patří mezi důležité činnosti manažera a v rámci výkonu jeho práce by se této činnosti měl zajisté intenzivně věnovat, jelikož jen motivovaný pracovník se dokáže aktivně podílet na plnění cílů a úkolů a je ve své práci produktivní, efektivní a spokojený. Pokud není pracovník motivován, velmi často ze společnosti odchází a hledá si nové zaměstnání, čímž roste i fluktuace pracovníků a náklady, které směřují do výběru a získávání nových pracovníků. Díky tomu společnost ztrácí taktéž talentované pracovníky. Celkem 40 % respondentů uvedlo, že jsou ze strany manažera dostatečně motivováni a dalších 29 % uvedlo, že jsou motivováni částečně. Pouze 23 % respondentů uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováni, což je nutné do budoucna změnit, jelikož zřejmě manažer ještě nedokázal rozpoznat faktory, kterými je možné tyto pracovníky vhodně motivovat. Získané výsledky prezentuje Graf 9.

Graf 9 Dostatečná motivace

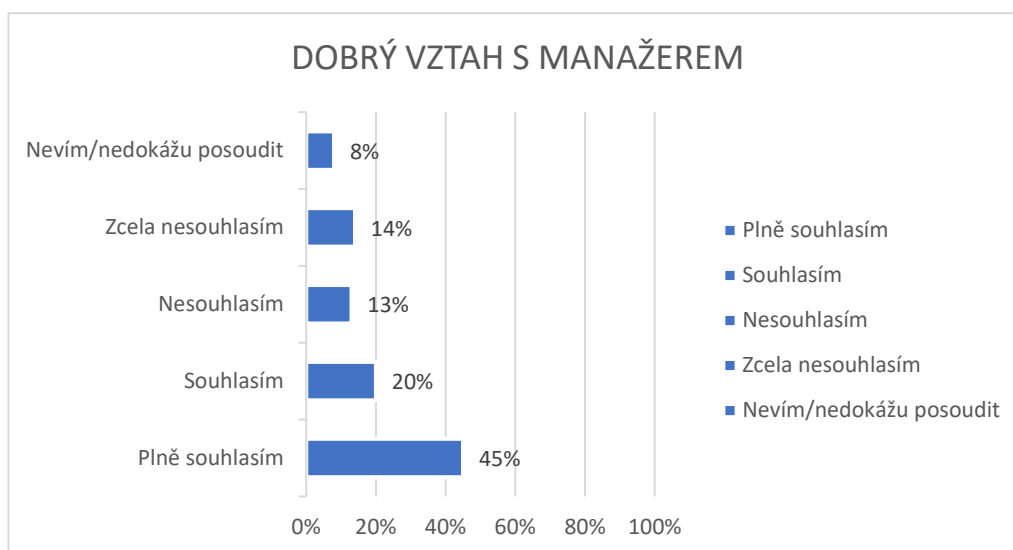


Zdroj: Vlastní tvorba

Z hlediska celkového výkonu práce, motivace a stimulace je důležité, aby mezi manažerem a jeho podřízenými panovaly dobré vztahy na pracovišti. V okamžiku, kdy totiž chodí zaměstnanci do práce ve stresu, pod strachem či znechucení, má to negativní vliv na jejich pracovní výkon a v práci jsou tudíž nespokojeni a nejsou tak výkonní. Mít dobrý vztah se svým nadřízeným je stejně důležité jako mít dobré vztahy s ostatními spolupracovníky.

Respondenti byli tudíž tázáni na to, zda se svým manažerem mají dobrý vztah, kdy se měli vyjádřit k výroku: „Se svým nadřízeným mám dobrý vztah“. Celkem 45 % s uvedeným výrokiem plně souhlasilo a dalších 20 % s výrokiem souhlasilo. Dalších 27 % se svým manažerem naopak dobrý vztah nemá. Získané výsledky prezentuje Graf 10.

Graf 10 Dobrý vztah s manažerem



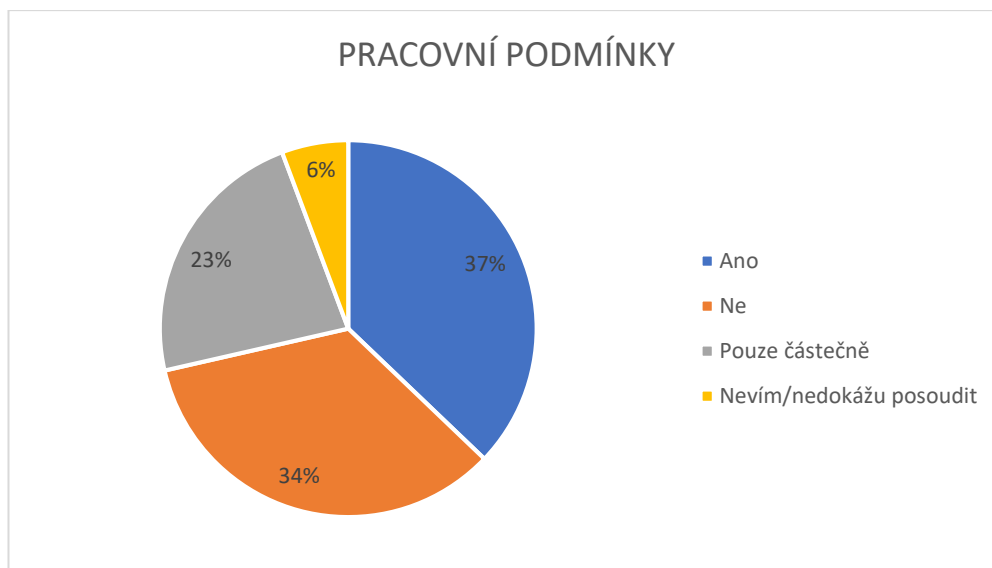
Zdroj: Vlastní tvorba

2.3.4 Pracovní podmínky mezilidské vztahy

Poslední část dotazníkového šetření směřovala na pracovní podmínky a na mezilidské vztahy na pracovišti.

Pracovní podmínky jsou dalším, neméně důležitým stimulačním faktorem z hlediska spokojenosti a motivace pracovníků. Je jasné, že pracovníci usilují o tom mít co nejlepší pracovní podmínky a organizace díky lepším podmínkám pro výkon práce zvyšuje produktivitu svých pracovníků, jejich spokojenost, a tudíž i jejich výkon. Prostřednictvím pracovních podmínek management dává svým pracovníkům najevo, že si jejich práce skutečně váží a že jsou pro ně důležití. Je nutné si však uvědomit, že ne všichni pracovníci vnímají pracovní podmínky totožně, jelikož mají odlišný práh citlivosti. Někteří z nich mohou pozitivně vnímat i menší změny. Respondenti byli tázáni na to, zda jsou spokojeni s pracovními podmínkami na pracovišti. Dostí vysoké procento (34 %) respondentů uvedlo, že s pracovními podmínkami spokojeni nejsou. Dalších 37 % respondentů uvedlo, že ano a 23 % respondentů uvedlo, že pouze částečně. Získané výsledky jsou prezentovány v Grafu 11.

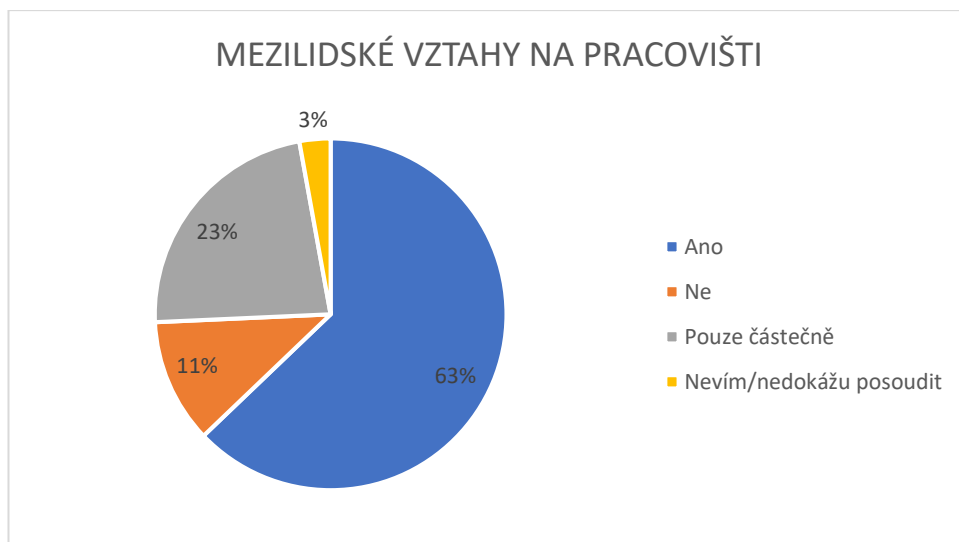
Graf 11 Pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní tvorba

Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na mezilidské vztahy na pracovišti. Mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro celkovou spokojenost pracovníků velmi důležité. Člověk je tvor společenský a mezilidské vztahy jsou realizovány mezi lidmi prostřednictvím sociální interakce. Jde o procesy, které hrají důležitou roli ve vzájemném působení na jednotlivce a na skupiny. Význam mezilidských vztahů je tak obrovský, jelikož člověk tráví v práci převážnou část dne a značnou část produktivního života. Práce je základním pilířem a smyslem života a je zdrojem rozvoje lidské osobnosti. Jelikož je člověk tvor společenský, je pro něj důležité patřit do určité skupiny. Respondenti byli tázáni na to, zda jsou pro ně samotné mezilidské vztahy na pracovišti významné. Získané odpovědi nikterak nepřekvapily, jelikož celkem 63 % respondentů uvedlo, že ano a dalších 23 % uvedlo, že jsou pro ně mezilidské vztahy důležité, avšak pouze částečně. Získané odpovědi jsou prezentovány v Grafu 12.

Graf 12 Mezilidské vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní tvorba

2.4 Zhodnocení výzkumu

Výzkum v podobě dotazníkového šetření (viz. Příloha 1) se konal v období od 1. února do 28. února 2021 a zúčastnilo se jej celkem 35 respondentů, kteří působí na marketingovém oddělení společnosti ČEZ, a.s.. Návratnost dotazníků byla vysoká. Dotazníkové šetření bylo anonymní, dobrovolné a mělo písemnou podobu. S účelem dotazníkového šetření byli respondenti dopředu seznámeni. Dotazník byl členěn do několika částí – struktura respondentů, motivační a stimulační faktory, role manažera v oblasti motivace a stimulace, pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti. Na základě zjištěných údajů, které byly vyhodnoceny, lze konstatovat, že dotazníkového šetření se zúčastnili muži i ženy, avšak je zde patrná mírná převaha žen. Co se týče věkové struktury respondentů, největší zastoupení mají v dotazníkovém šetření mladší ročníky (18 až 40 let), což znamená, že pracovní kolektiv ve společnosti je poměrně mladý. Respondenti mají převážně středoškolské vzdělání či vzdělání vysokoškolské. Délka pracovního působení ve společnosti se zajisté liší, přičemž celkem 43 % respondentů působí ve společnosti max. 5 let, dalších 31 % respondentů působí ve společnosti 6 až 10 let. Jen minimum respondentů je zaměstnáno ve společnosti déle. Důležitá otázka, která směřovala na identifikaci stimulačních faktorů, byla zaměřena na důvody, které vedou respondenty k výkonu jejich práce ve společnosti. Nejvíce tak respondenty stimuluje možnost seberealizace, finanční ohodnocení, možnost

vzdělávání a rozvoje, dobrý pracovní kolektiv. Na to navazovala další otázka, která měla za cíl zjistit, zda respondenty nejvíce motivuje mzda. Celkem 46 % respondentů uvedlo, že mzda je skutečně značně motivuje a dalších 26 % uvedlo, že je motivuje částečně. Z toho vyplývá, že mzda, a tudíž finanční odměna jako taková, je skutečně silným stimulačním prostředkem ve společnosti. S mzdou souvisí taktéž systém odměňování, který by měl být spravedlivý a efektivní, jelikož se jedná taktéž o důležitý stimulační prostředek. Více jak 88 % respondentů uvedlo, že je se systémem odměňování spokojeno, což je pro společnost pozitivní zjištění, které vypovídá o tom, že se podařilo systém odměňování nastavit správně. Další část dotazníkového šetření byla zaměřena již na roli marketingového manažera v oblasti motivace a stimulace, jelikož jeho role je zde klíčová. Ze získaných výsledků vyplývá, že manažer respondenty motivuje ke vzdělávání a rozvoji, avšak již méně podněcuje jejich tvořivost. I přesto se respondenti domnívají, že ze strany manažera je motivace dostačující. Cca 72 % respondentů má se svým nadřízeným dotazníkového dobrý vztah, což je taktéž z hlediska motivace důležitý faktor. Poslední část šetření směřovala na pracovní podmínky a na mezilidské vztahy na pracovišti. Zde je překvapující, že více jak 1/3 respondentů uvedla, že s pracovními podmínkami spokojena není. Co se týče mezilidských vztahů na pracovišti, tak ty vnímají respondenti jako důležité.

Cílem dotazníkového šetření a celé práce bylo zhodnotit vliv manažera na pracovní chování jeho podřízených a dále identifikovat vliv motivačních stimulů na pracovní chování podřízených. Ke splnění cíle byly vytyčeny následující hypotézy, které bylo nutné potvrdit či naopak vyvrátit:

H1: Pracovníci jsou manažerem efektivně motivováni a stimulováni k plnění svých úkolů.

H2: Pracovníky nejvíce motivuje mzda.

H3: Se svým manažerem mají pracovníci velmi dobrý vztah.

Dle získaných výsledků lze konstatovat, že respondenti jsou ze strany manažera dostatečně motivováni a stimulováni, a proto je možné hypotézu H1 potvrdit. Co se týče mzdy, tak ta skutečně patří ve společnosti mezi silné stimulační faktory, které mají vliv na pracovní výkon a spokojenost pracovníků,

a proto je možné i hypotézu H2 potvrdit. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti mají se svým nadřízený dobrý vztah. Třetí hypotézu H3 je tak možné taktéž potvrdit. V souhrnu tak lze tvrdit, že vliv manažera na pracovní chování jeho podřízených je poměrně velký a mezi klíčové stimulační faktory ve společnosti patří mzda, možnost seberealizace, vzdělávání a rozvoj a dobrý pracovní kolektiv. Manažer zastává ve společnosti z hlediska stimulace svých pracovníků rozhodující roli.

2.5 Návrhy a doporučení

Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, není zajisté chyba pouze na jejich straně, jelikož manažer nemusí motivační faktory používat správně či efektivně. I přesto, že se respondenti cítí být dostatečně motivováni ze strany svého manažera, z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažer jim nedává prostor pro to, aby byli kreativní, a to i přesto, že společnost jako celek dbát na inovace, které vnímá jako zdroj svého úspěchu. Právě inovace s oblastí kreativity a tvořivosti úzce souvisí. Proto je nutné návrhy směřovat přímo do této oblasti. Manažer by si měl uvědomit, že tvořivost a kreativita jsou zdrojem inovací a je nutné je patřičným směrem rozvíjet. Manažerovi lze doporučit, aby skutečně svým podřízeným naslouchal a jejich kreativitu a tvořivost ocenil, a to např. prostřednictvím cílových prémie či jiných odměn, jako je pochvala nebo uznání apod. Kreativcům je tak vhodné zadávat úkoly, díky kterým se dokáží dále rozvíjet, přičemž tyto úkoly v nich dokáží probudit vnitřní motivaci. Dále je vhodné poskytnout podřízeným určitou „svobodu“ v oblasti jejich kreativity, díky čemuž dokáží více využívat následně svůj potenciál a ztotožnit se s cíli společnosti. Klíčové je zde však to, aby samotný manažer kreativitu aktivně podporoval a aby pracovníci získali pocit, že je vždy vyslechna a jejich nápady či kreativní myšlenky ocení. V rámci své pracovní činnosti by si tak manažer měl vyčlenit čas na to, aby pracovníkům poskytoval zpětnou vazbu v oblasti jejich kreativních návrhů, protože v opačném případě motivace kreativců v týmu velmi rychle mizí. Za kreativitu a tvořivost musí být pracovníci dále řádně odměněni. Manažer by se měl snažit o to, aby si kreativní zaměstnanec ve svém týmu udržel, a nikoliv je odrazil. Jejich nahrazení je totiž zajisté velmi obtížné. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti nejsou

spokojeni s pracovními podmínkami, což je z hlediska motivace opět znepokojující zjištění. Manažer by si měl uvědomit, že pracovníci tráví v zaměstnání převážnou část dne, a proto je vhodné a žádoucí jim vytvořit takové pracovní podmínky, které jim budou vyhovovat a jejich pracovní výkon tak podněcovat. Na základě dotazníkového šetření nelze identifikovat, s čím přesně jsou respondenti nespokojeni, a proto by měl manažer ze všeho nejdříve faktory nespokojenosti identifikovat a poté přijmout opatření, která povedou k růstu jejich spokojenosti v této oblasti. Dobré pracovní podmínky jsou důležité z hlediska duševního zdraví pracovníků a mají vliv na celkové fungování firmy.

Závěr

Motivace a stimulace pracovníků je z hlediska jejich pracovního výkonu a spokojenosti klíčová, a proto by se měl pracovní motivací zabývat zajisté každý manažer, který řídí a vede své podřízené. Problematika pracovní motivace se neustále mění, a i do této oblasti pronikají nové poznatky a trendy, které je nutné brát v potaz. Pohled na pracovní motivaci se taktéž mění, avšak její význam roste. Pokud chce být organizace na trhu úspěšná a dosahovat zisku, měla by motivaci a stimulaci svých pracovníků věnovat značnou pozornost. Stimulace a motivace je nedílnou součástí vedení a řízení lidí, avšak motivační struktura člověka je dosti složitá, a proto jsou různé taktéž postoje k práci, kterou vykonává. Některé jedince lze motivovat snadno a u jiných je to téměř nemožné. Liší se tudíž výkonnost pracovníků a liší se taktéž stimulační faktory, kterými je možné pracovníky efektivně motivovat.

Cílem této práce bylo šetřením zhodnotit vliv manažera na pracovní chování jeho podřízených a dále identifikovat vliv motivačních stimulů na pracovní chování podřízených. Text práce byl rozdělen do dvou základních částí. První část byla teoretická a definovala odborná východiska zkoumané problematiky. Bylo nutné definovat základní pojmy, které s touto oblastí souvisí – motivace a motiv, stimulace a stimul, chování, jednání, prožívání a činnost. Poté bylo nutné věnovat pozornost motivačním faktorům, vedení lidí prostřednictvím motivace a stimulace, kde byla důležitá role manažera v tomto procesu. V závěru teoretické části byly specifikovány možnosti stimulace pracovního chování. Druhá část byla praktická, měla podobu dotazníkového šetření, které proběhlo v únoru 2021 ve společnosti ČEZ, a.s., která působí v oblasti energetiky. Dle údajů získaných z tohoto dotazování byl zhodnocen vliv marketingového manažera na pracovní chování a výkon pracovníků. V rámci manažerské činnosti motivace a stimulace pracovníků zastává klíčovou roli.

Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024721774.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
3. BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. FAERBER, Yvonne a kol. *Vedení lidí v praxi: zlepšíte své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
6. *Interní záznamy společnosti: ČEZ, a.s.* Praha, 2021.
7. JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
8. KRNINSKÁ, Růžena. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-7394-343-1.
9. Motivace a stimulace pracovníků. *Národní pedagogický institut České republiky: Metodický portál – články* [online]. 2015 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: https://clanky.rvp.cz/wp-content/uploads/prilohy/2656/motivace_stimulace_pracovniku.pdf
10. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

12. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
13. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
14. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
15. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
16. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.
17. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04967-9.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI ČEZ, A.S.

Vážený pane/paní, prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro zpracování diplomové práce, která je věnována problematice motivace a stimulace pracovníků. Dotazník je zcela dobrovolný. Pokud máte zájem se tedy výzkumu zúčastnit, odevzdejte vyplněný dotazník, prosím, nejpozději do 28. února 2021. Děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena.

2. V jaké věkové kategorii se pohybujete?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 50 let a více.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské vzdělání
- vyšší odborné
- vysokoškolské (Bc., Ing., Mgr.), MBA, postgraduál apod.

4. Jak dlouho pracujete ve skupině ČEZ?

- 0-5 let
- 6-10 let
- 11-20 let
- 21 let a více.

5. Z jakého důvodu vykonáváte své povolání?

Lze označit vícero odpovědí

- možnost seberealizace
- zajímavá práce
- finanční ohodnocení
- možnost kariérního postupu
- jistota práce
- možnost vzdělávání a rozvoje
- dobrý pracovní kolektiv
- dobré pracovní podmínky
- dobrý „šéf“
- jiný důvod:

6. Motivuje Vás při výkonu práce nejvíce mzda?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

7. Jste spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

8. Jste ze strany svého nadřízeno motivováni ke vzdělávání a rozvoji?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

9. Dává Vám Váš nadřízený možnost a prostor být kreativními a přicházet s novými nápady, myšlenkami?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

10. Motivuje Vás dle Vašeho názoru Váš nadřízený dostatečným způsobem?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

11. „Se svým nadřízeným mám dobrý vztah.“

S uvedeným výrokem:

- plně souhlasím
- souhlasím
- nesouhlasím
- zcela nesouhlasím
- nevím/nedokážu posoudit.

12. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

- ano
- ne
- pouze částečně

- nevím/nedokážu posoudit.

13. Jsou pro Vás mezilidské vztahy na pracovišti důležité?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

Děkuji za Váš čas.