

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Možnosti manažerské stimulace pracovního chování**

**Vladimíra Frantová**

© 2021 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vladimíra Frantová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Možnosti manažerské stimulace pracovního chování**

Název anglicky

**Manager stimulation of working behaviour possibilities**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je zjistit, jaké jsou možnosti manažerského ovlivňování pracovního chování pracovníků a jaké jsou zkušenosti manažerů s jeho účinky.

### **Metodika**

Metodika sestává z těchto, na sebe navzájem navazujících, kroků:

1. Vymezení zkoumané problematiky v kontextu managementu.
2. Určení způsobu zjišťování prvotních údajů.
3. Charakteristika objektu výzkumu a souboru respondentů.
4. Způsob zpracování zjištěných dat.
5. Zobecnění a závěry.

## **Doporučený rozsah práce**

50 stran A4

## **Klíčová slova**

management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace jako způsob vedení lidí, motivační mechanismus, stimulace, motivační teorie

---

## **Doporučené zdroje informací**

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

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

HURST, Bernice. Encyklopedie komunikačních technik. Praha: Grada, 1994, 299 s. ISBN 80-854-2440-1.

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

MCLAGANOVÁ, Patricia a Peter KREMBS. Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 190 s. ISBN 80-859-4375-1.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci na téma "Možnosti manažerské stimulace pracovního chování" vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce. Ke zpracování bylo použito studium odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za vedení a pomoc při psaní bakalářské práce. Velké poděkování patří také všem manažerům, kteří byli ochotni spolupracovat a věnovali čas mým dotazům. A v neposlední řadě paní Ing. Daně Altmanové a svému příteli za morální podporu.

# Možnosti manažerské stimulace pracovního chování

## Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o možnostech manažerské stimulace pracovního chování a je rozdělena do dvou hlavních částí.

V první části se zabývá podstatnými pojmy a teorií, které je nutné znát k bližšímu pochopení tématu. Vychází ze studia odborné literatury a dalších zdrojů.

Praktická část se věnuje vlastnímu šetření, které proběhlo za pomoci řízeného rozhovoru se 6 manažery, kteří se podělili o své názory a zkušenosti. Rozhovor obsahoval celkem 12 otázek, které blíže specifikovaly pohled manažerů na téma motivace a stimulace na pracovišti. Manažeři tvoří reprezentativní vzorek úspěšných manažerů a mají letité zkušenosti s vedením pracovníků.

Výsledky jsou v závěrečné části práce vyhodnoceny a zobecněny.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace jako způsob vedení lidí, motivační mechanismus, stimulace, motivační teorie, odměna za práci

# **Manager stimulation of working behaviour possibilities**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the possibilities of managerial stimulation of work behavior and is divided into two main parts.

The first part deals with the essential concepts and theories that need to be known for a closer understanding of the topic. It is based on the study of professional literature and other sources.

The practical part is devoted to survey, which was done with the help of a controlled interview with 6 managers who shared their views and experiences. The interview contained a total of 12 questions, which further specified the view of managers on the topic of motivation and stimulation in the workplace. Managers form a representative sample of successful managers and have years of experience in leading employees.

The results are at the end evaluated and generalized.

**Keywords:** management, manager, managerial position, people management, motivation as a way of leading people, motivational mechanism, stimulation, motivational theory, reward for work



## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Manažeři a jejich management.....	13
3.1.1 Úrovně managementu .....	14
3.1.2 Styly řízení / vedení lidí.....	14
3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	16
3.1.4 Vlastnosti manažera.....	17
3.2 Pracovníci a jejich výkon .....	19
3.2.1 Měření pracovního výkonu.....	20
3.3 Motivace.....	21
3.3.1 Motivační teorie .....	21
3.3.2 Motivační profil .....	24
3.3.3 Proces motivace .....	25
3.4 Stimulace.....	27
3.4.1 Motivační stimuly .....	27
3.4.2 Možnosti stimulace a motivace pracovníka v běžné praxi .....	28
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Řízený rozhovor s manažery .....	31
4.1.1 Charakteristika respondentů .....	31
4.1.2 Výsledky řízeného rozhovoru .....	33
4.2 Zhodnocení výsledků .....	44
<b>5 Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>6 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>49</b>
<b>7 Přílohy .....</b>	<b>53</b>
7.1 Otázky řízeného rozhovoru s manažery .....	53
7.2 Dotazníkové šetření s pracovníky .....	54
7.2.1 Úvod k dotazníkovému šetření .....	54
7.2.2 Odpovědi na otázky .....	54
7.2.3 Zhodnocení výsledků.....	65

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské vlastnosti .....	17
Obrázek 2: Profil úspěšného manažera .....	18
Obrázek 3: Měření vlastností manažerů.....	19
Obrázek 4. Maslow – pyramida .....	22
Obrázek 5: Model motivace .....	25
Obrázek 6: Průběh motivačního cyklu.....	26
Obrázek 7: Pracovní prostředí.....	29

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad motivačního profilu pracovníka, Provazník, Komárková .....	25
Tabulka 2: Důležitost pracovních motivačních stimulů .....	28

## Seznam grafů v příloze

Graf 1: Důležitost motivace .....	55
Graf 2: Motivační prostředky.....	56
Graf 3: Nabízené motivační prostředky .....	57
Graf 4: Možnost výběru motivačních prostředků .....	58
Graf 5: Motivace a pracovní výkon .....	59
Graf 6: Negativní stimul a pracovní výkon.....	60
Graf 7: Stimulace a práce mimo pracovní dobu .....	61
Graf 8: Zpětná vazba k pracovním podmínkám.....	62
Graf 9: Vliv negativní stimulace na změnu zaměstnání .....	63
Graf 10: Věkové složení respondent .....	64
Graf 11: Pracovní pozice respondentů .....	65

# 1 Úvod

Velkým problémem na trhu práce při získávání nových pracovníků potřebných profesí je jejich motivace. Nalezení ideální rovnováhy stimulace potřeb je klíčem k úspěchu na obou frontách, jak manažerů, tak jeho pracovníků. Díky správné motivaci lze ovlivnit nejen pracovní morálku zaměstnanců, výkonost, ale i píli. Také chuť se dále vzdělávat, přicházet s novými nápady, být k dispozici i mimo pracovní dobu, přesčas nebo k rozšiřování dobré pověsti podniku. Motivace napomáhá eliminovat negativní dopady (neplnění pracovních povinností, emoční vypětí, odchody zaměstnanců, a v horším případě úmyslné škody v podobě krádeží či sabotáže. Vhodná stimulace je tedy nástrojem k udržení stávajících zaměstnanců nebo k náboru nových, kteří svými kvalitami splní představu manažera.

Dříve se spokojenosti zaměstnanců v práci nepřikládala taková váha, Ovšem v dnešní době víme, že základem dobrého pracovního výkonu je zdraví. A to jak fyzické, tak psychické zdraví, které můžeme právě prací, která nás vnitřně naplňuje, a v níž strávíme velkou část našich životů, ovlivnit. Manažeři by v tomto případě měli být schopni rozeznat hodnoty, a svým způsobem i psychiku, svých jednotlivých podřízených, aby byli v souladu s jejich motivačním profilem. Zejména v posledních letech mnozí nabízejí nejrůznější zaměstnanecké benefity, kterými se diverzifikují od konkurence a při správném odhadu dokážou cíleně namotivovat ke splnění společných cílů – rozvoji podniku.

V této práci jsou rozklíčovány nejdůležitější atributy manažerské stimulace pracovního chování. V první části jsou nejprve rozebrány teoretická hlediska. V praktické části jsou za pomoci řízeného rozhovoru s manažery rozebrány jejich názor na dané téma.

V příloze je uvedeno dotazníkové šetření s podřízenými pracovníky, které reflektuje jejich názory a zkušenosti týkající se motivace a stimulace z řad manažerů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou možnosti manažerského ovlivňování pracovního chování pracovníků a jaké jsou zkušenosti manažerů s jejich účinky. Manažeři byli vybráni na základě vlastního šetření tak, aby na pozici manažera byli po dobu několika let. Manažeři jsou každý z různé oblasti působnosti, patří mezi ně stavebnictví, finanční oblast, školství, telekomunikace, chemický průmysl a zahraniční obchod. Hlavním cílem je zjistit názory manažerů na téma motivace a stimulace v pracovním prostředí. A zda je považují za klíčové pro rozvoj firmy a prosperitu. Dílčím cílem je zjistit, jaké hmotné a nehmotné prostředky jsou všeobecně stěžejní k motivaci na straně manažera i jeho zaměstnance. Zejména otázka, zda se v tomto názorově shodnou je rozebrána v příloze.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je sestavena ze tří částí, které na sebe plynule navazují. V první teoretické části se věnuje vysvětlení pojmů a problematiky manažerské motivace a stimulace v pracovním prostředí. Vychází z literární rešerše a internetových zdrojů. Další část je zaměřena na řízené rozhovory s 6 manažery, který se skládal z 12 otázek, které reflektují jejich názory a zkušenosti s daným tématem. Manažeři jsou krátce charakterizováni, aby se jejich odpovědi mohly zařadit do správného kontextu. V poslední části se jejich odpovědi zhodnotí a porovnají, abychom zjistili, v jakých praktikách, názorech a zkušenostech jsou jednotní a ve kterých se naopak rozcházejí. V příloze je uvedeno dotazníkové šetření pro pracovníky, kteří zde vyjadřují svůj názor, jak je ovlivňuje motivace a stimulace od svých nadřízených a jsou tak protipólem k odpovědím manažerů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Manažeři a jejich management

Nejprve je potřeba definovat pojmy manažer a management. Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad lidskými zdroji, financemi a materiálem tak, aby dosáhl cílů společnosti. Manažeři jsou zodpovědní za řízení lidských zdrojů, šíření, uplatňování a prosazování firemních hodnot, etiky a kultury i za provádění a řízení změn v rámci organizace (The Leadership Network, Kalifornie). Ovšem dle Harvardovy univerzity je manažer jednoduše člověk, který dosahuje výsledků pomocí jiných lidí (Templar, 2006). Dle posledního výkladu by manažerem ovšem mohla být třeba matka od rodiny, které úspěšné dítě zakoupilo auto nebo naopak její děti, které s její finanční pomocí dosahují dobrých výsledků v lidové škole, pokud jim zaplatila kvalitní výuku i hudební nástroj. Tato práce je však zaměřena na firemní pozice. Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. (zdroj: managementmania.com) Zkrátka přesná definice manažera závisí na jeho pozici, množství úkolů, které má splnit a každá firma by tak mohla svého manažera definovat jinak.

Management se dělí na nejružnější odborné oblasti, dle jeho využití. Mezi ně patří management kultury, management prodeje či informatiky.

Dle Koontze a Weihricha je management definován takto:

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“* (Cejthamr, Dědina, 2010).

Robbins tvrdí: *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak nejlépe dosáhnout cílů organizace“* (Šajdlerová, Konečný, 2008)

Za management tedy můžeme považovat činnosti a jejich zvolené postupy, které vedou k co nejlepším výsledkům v podniku. Management nemůže fungovat bez kvalitních manažerů, kteří jsou jeho hnacím motorem a snaží se reagovat a vymýšlet nejvhodnější cesty k rozvoji.

### 3.1.1 Úrovně managementu

Prvním stupněm je základní nebo také liniový management. Ten představuje zejména řídicí pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se svými podřízenými a jejich spokojenost či naopak nespokojenost mohou operativně řešit, případně některou problematiku předat středním řídicím pracovníkům. Rozdělují podřízeným úkoly, dohlíží na plnění zadání a motivují je na denní bázi. Na této úrovni je také velice důležité mít adekvátní znalosti, aby byl manažer schopen přidělit místo, úkoly či kontrolovat kvalitu činností.

Střední management je spojnicí mezi základním a vrcholovým managementem. Vedoucí pracovníci v této sféře jsou zejména z různorodých oddělení, příkladem manažer logistiky, personalistiky, zásobování a jiní. Opět je pro ně důležité zaměřit se na motivaci liniového managementu, aby splnili zadání vrcholového managementu a pobídli je k lepším výsledkům. Předávají i rozpracovávají rozhodnutí a organizační politické plány.

Vrcholový management je nejvyšší vedení společnosti, které plánuje a kontroluje chod celé organizace. Zaměřuje se na směr, kterým se bude podnik ubírat i mobilizaci externích zdrojů. Řeší koncept celé společnosti, co se motivačních programů týče a dosazuje pracovníky vyšších pozic (epenize.eu).

### 3.1.2 Styly řízení / vedení lidí

Není možné jednoznačně určit, který styl řízení / vedení lidí je nejvhodnější. Za vedení lidí považujeme proces společné realizace manažera a pracovníka, který pracovníkovi nechává dostatečný prostor se uplatnit (chovani.eu). Příkladem může být situace, kdy má podřízený zorganizovat akci, na kterou dostane určitý obnos peněz, který nesmí překročit, ale jinak má volné pole působnosti. Řízení je proces, kdy manažer zadá úkoly, které jeho pracovník plní. V naší modelové situaci, by tedy podřízený dostal nejen obnos peněz, ale i přesné instrukce, kterých by se musel držet. Každý manažer má svůj styl, který si uzpůsobuje podmínkám. Záleží tedy nejen na lidech, se kterými pracuje, ale i na pracovním prostředí nebo politice podniku. Vhodné je tedy uzpůsobovat řízení/vedení vždy dané situaci a kombinovat je k ideálnímu výsledku. Rozdělení stylů vedení/řízení je v odborné literatuře více.

### **Direktivní styl**

V případě direktivního stylu je pro manažera typické být tím, kdo o všem rozhoduje. Nebere prakticky v úvahu názory svých podřízených a řídí se jen vlastním úsudkem. Má tendenci zasahovat do nařízení jiných, přikazovat a rozkazovat. Středobodem je on sám a často tak jeho vyjádření začíná slovy „Já od vás chci...“. Tento styl je potřebný, pokud hrozí nebo již vznikla krize. V tomto případě totiž pracovníci nechtějí nést odpovědnost za přijímaná rozhodnutí, a tak je nutné, aby je manažer direktivně nařídil. Dalším případem uplatnění direktivního stylu jsou situace, kdy se odvádí pozornost od tématu či stanovených cílů a je potřeba své podřízené usměrnit. To by ovšem mělo nastat pouze v 10–20 % případů (chovani.eu).

### **Demokratický styl**

Při demokratickém stylu si vedoucí utváří prostor pro názory od svých pracovníků, ale je stále ústředním článkem při rozhodování a je velmi aktivní. Tedy často využívá otevřených otázek, které ho mohou inspirovat nebo ovlivnit, ale konečný verdikt stanoví on. Příkladem může být komunikace na meetingu, kde chce slyšet názory svých pracovníků na dané téma. Používá 2. osobu množného čísla (chovani.eu).

### **Liberální styl**

Liberální styl představuje převedení zodpovědnosti manažera na své podřízené. Upouští i od své aktivity, zejména v případě, kdy zadaná oblast působnosti nesouvisí s jeho prací. Příkladem by zde mohl být úkol vyklidit skříň. Manažerovi je jedno, jakým způsobem s tím pracovník naloží, důležitý je pro něj výsledek. Mělo by se jednat o zhruba 5 % situací (chovani.eu).

### **Participativní styl**

Vedoucí pracovník se snaží o rozvoj svého týmu, a proto jeho členům dává dostatečný prostor k seberealizaci. Může se držet v ústraní a příliš je neusměřňovat. Po provedení úkolu s nimi rozebere kladné a záporné stránky a zhodnotí výsledek. Při konverzaci nejprve naslouchá a až na závěr sdělí svůj pohled na věc, následně rozhodne (chovani.eu).

Dalším dělením jsou styly manažerské práce dle Rensise Likerta (tradiční).

### **Autoritativní styl**

Jedná se o přímé zadávání úkolů, kdy manažer neočekává vyjádření od pracovníků a nezajímá se o vytvoření vzájemných vazeb. Požaduje pouze řádné splnění svých požadavků. Komunikace probíhá shora dolů (chovani.eu).

### **Benevolentní styl**

Manažer bere na zřetel názory svých podřízených a snaží se vytvořit příjemné podmínky pro vzájemnou spolupráci i v podobě motivačního systému odměn. Konečné rozhodnutí je však vždy na něm. Průběh komunikace je shora dolů (chovani.eu).

### **Konzultativní styl**

Vedoucí pracovník podporuje vzájemnou komunikaci, která ho ovlivňuje v jeho rozhodnutí. Upouští od trestů, naopak se soustředí na odměňování. Bere na vědomí připomínky, ovšem konečné rozhodnutí stojí na něm (chovani.eu).

### **Participativní styl**

Vedoucí vkládá plnou důvěru ve své podřízené. Nebrání se týmovému rozhodnutí ani volné diskusi. Utváří tak půdu pro vzájemné partnerství. Vytváří se příznivé klima (chovani.eu).

### **3.1.3 Modely řízení lidských zdrojů**

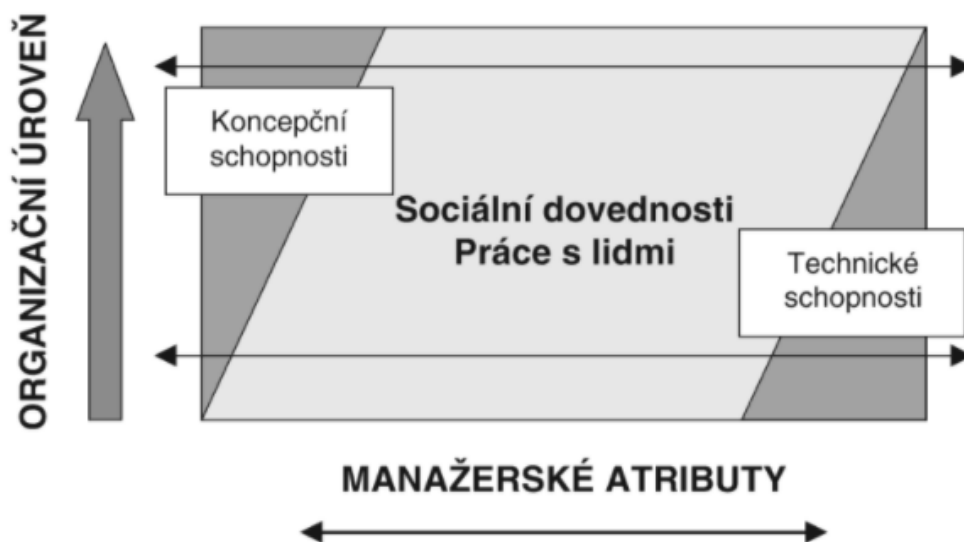
O slovním spojení řízení lidských zdrojů se začíná více hovořit v 80. letech 20. století. Bylo totiž nutné reagovat na hospodářskou krizi, která ovlivnila zejména malé podniky vyspělé ekonomiky dekádu předtím. To způsobilo změnu myšlení manažerů a jejich zaměření na dlouhodobý horizont. Snaha o zefektivnění práce sebou přinášela silnější zaměření na lidské zdroje. Domněnkou je, že největší vliv na ně mají linioví manažeři a personální útvary, kteří jsou přímo navázáni na pracovníky, tedy právě podstatnou část lidských zdrojů. Kapitál a materiální zdroje v tomto případě ztrácejí na důležitosti a zaměřují se více na harmonii zájmů managementu a pracovníků oproti personálnímu řízení. Na půdě amerických univerzit se pak v 80. letech vytvořily tři modely.



Model souladu řízení lidských zdrojů, Stochastický a Harvardský (Dvořáková a kol., 2012).

### 3.1.4 Vlastnosti manažera

Obrázek 1: Manažerské vlastnosti

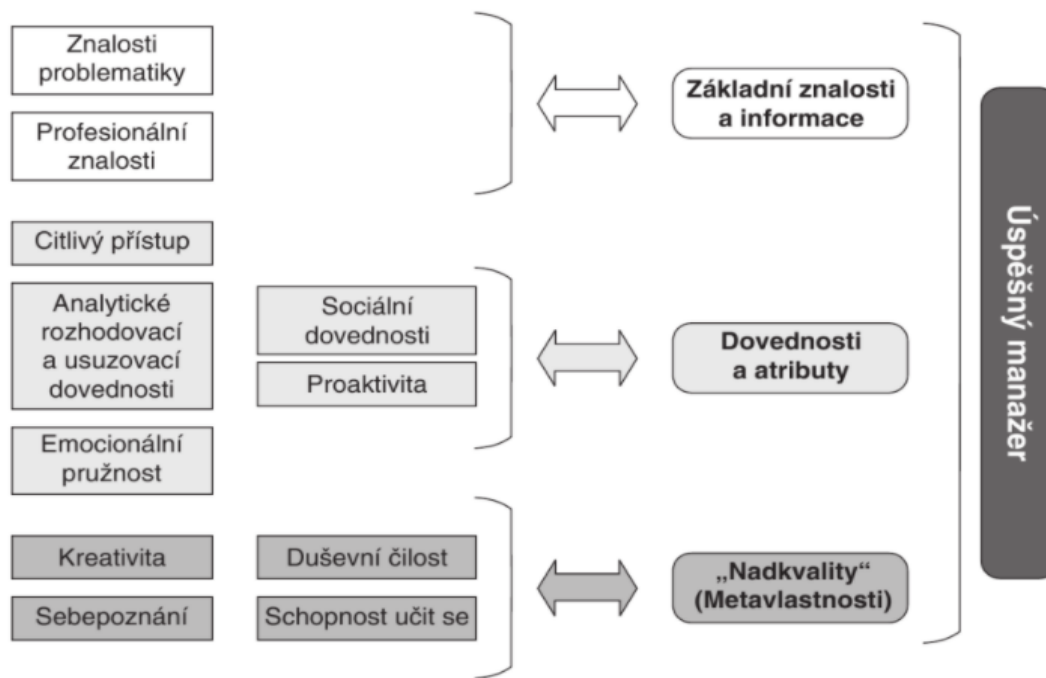


Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Manažerské vlastnosti jsou důležitým aspektem v úspěchu manažera. Zejména ve vrcholovém managementu by měl disponovat nejen sociálními dovednostmi, ale mít i kvalifikované vzdělání a zkušenosti v daném oboru a v neposlední řadě konceptní schopnosti. Během jeho pracovního vzestupu se dle obrázku č. 1 více zaměřuje na konceptní schopnosti a upouští od technických, protože je nejdůležitější dívat se na věci ze širšího pohledu, odhadovat dlouhodobý dopad, aby se co nejsnadněji cestou dostal ke kýženému výsledku (oalib.cz). Pokud má tedy na výběr možnosti, které v některých ohledech budou mít negativní dopad, dokáže se rozhodnout nejvhodněji. Například zvolí strategii, která sice znepříjemní práci svým podřízeným na určitou dobu, ale pomůže mu navázat kvalitní vztah s důležitým klientem. V technických schopnostech ho v tomto případě nahrazují jeho podřízení, ale samozřejmě i tak je důležité je znát, k navolení správných postupů, k rozdělení úkolů či případnému proškolení. Sociální dovednosti zabezpečují správný odhad a efektivní využití lidských zdrojů. (Cejthamr, Dědina, 2010). To vede ke zrychlení, zkvalitnění a usnadnění práce. K takovém odhadu mu zejména pomůže přítomnost na pracovišti, zpětná vazba od zaměstnanců, umění jim naslouchat

nebo kalkulovat s jejich schopnostmi a osobnostní charakteristikou. Pokud bychom se vrátili k uvedenému příkladu se zvolením strategie, z lidského hlediska by zde bylo vhodné vysvětlit svým zaměstnancům, co jej vedlo k tomuto rozhodnutí. Současným trendem je požadavek na manažery být vybaven veškerými schopnostmi na nejvyšší úrovni.

**Obrázek 2: Profil úspěšného manažera**



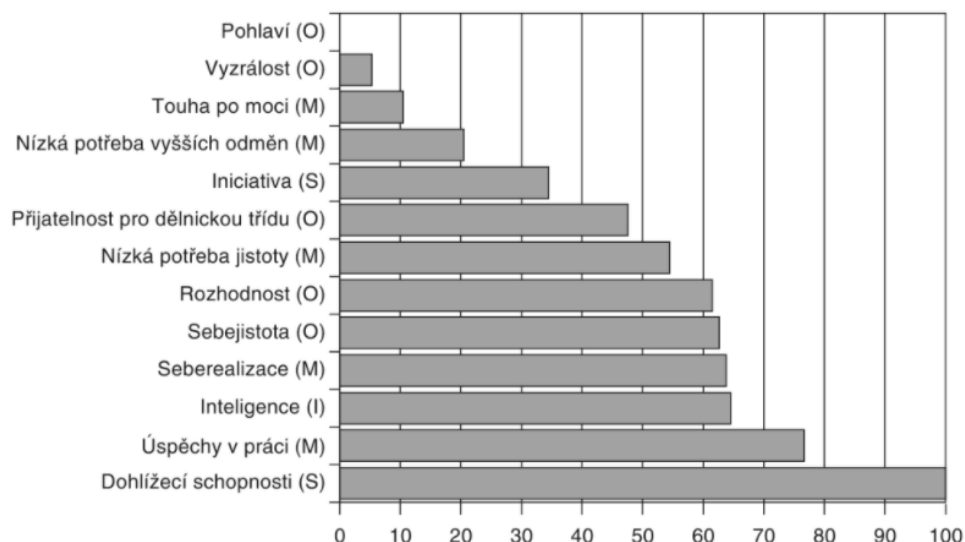
Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Pánové Pedler, Borgoyne, Boydell sestavili dle obrázku č. 2 na základě svých výzkumů jedenáct vlastností manažerů do tří základních kategorií. Mezi ně patří základní znalosti a informace, které manažer využívá na nejběžnější bázi k rozhodnutí a své činnosti. Dovednosti a atributy mají velký vliv na jeho chování a výkon. Pomáhají mu získat potřebné informace a základní znalosti. „Nad-kvality“ jsou nástavbou, kdy manažer rozvíjí svůj potenciál a pomáhají mu reagovat v nestandardních situacích (Cejthamr, Dědina, 2010).

## Ghiselliho sebezničující inventář pro měření vlastností manažerů

Mezi významné studie o vlastnostech manažerů patří práce Edwina Ghiselliho, který se touto oblastí zabýval po dobu 20 let. Výsledky jeho zkoumání můžeme vidět v obrázku níže, kde seřadil 13 vlastností, které seřadil dle důležitosti k jejich talentu (Cejthamr, Dědina, 2010)

Obrázek 3: Měření vlastností manažerů



Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010

Z obrázku č. 3 plyne, že nejdůležitějším shledává dohlížecí a kontrolní schopnost. Tedy nutnou zainteresovanost a přítomnost manažera na pracovišti. Bez toho by kontrola byla prakticky nemožná nebo značně ztížená. Z toho důvodu by se hůře dosahovalo cíle.

### 3.2 Pracovníci a jejich výkon

Psychologická rovnice pracovního výkonu má následující formu:

$$\text{VÝKON} = \text{SCHOPNOSTI} \times \text{MOTIVACE} \times (+) \text{PROSTŘEDÍ}$$

Z této rovnice vyplývá, že pokud by schopnosti pracovníka byly na vysoké úrovni, stačila by pouze nízká motivace a pracovní výkon by byl na stejné úrovni, jako při opačném případě, kdyby schopnosti byly nízkourovňové, ale naopak vyvážené vysokou

motivací. Optimum je maximalizace obou složek. Přídavným či multiplikačním faktorem je prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává své povinnosti. Za to můžeme považovat nejen krásně zařízenou kancelář, vhodné vybavení, rychlý server a podobně, ale i to, zda se v práci cítí dobře vzhledem ke svým kolegům. Je-li schopný dojít si v případě potřeby pro radu nebo naopak včas odhalit problém a přijít s ním na světlo, aby se dal řešit i za možnosti negativní reakce vedení. V případě, že by některá z položek byla nedostačující, byl by takový i výkon (publi.cz).

VÝKONOVÁ MOTIVACE = POTŘEBA ÚSPĚCHU / POTŘEBA VYHNOUT SE NEÚSPĚCHU

Z rovnice výkonové motivace plyne, že pokud je jedinec zaměřen na potřebu úspěchu, bude o ní aktivně bojovat, tedy udělá vše proto, aby dosáhl svých cílů. V případě, že jeho prioritou je vyhnout se neúspěchu, bude jednat spíše pasivně, aby se, pokud možno nedostal do problémů. Termín výkonová motivace se dle Bedrnové a Nového poprvé objevil u psychologa H. Heckhausena (1965), který ji definoval jako úsilí člověka rozvíjet se ve svých činnostech, kdy je možné určit míru kvality a při nichž může dosáhnout úspěchu či neúspěchu (Tureckiová, 2004).

### 3.2.1 Měření pracovního výkonu

Měření pracovního výkonu plyne z potřeby zjistit, jakou mírou nám zaměstnanec přispívá k udržení a rozvoji podniku. Samotný výpočet do značné míry závisí na vnímání jednotlivého manažera a jeho kritériích. Možností, jak pracovní výkon zjistit, je přesto mnoho. Například dle počtu vyrobených kusů, kvality výrobků, počtu uzavřených smluv, zpětné vazby od zákazníků, včasném splnění úkolů a eventuálně i jeho překročení.

Důležité je, aby manažer vždy nastavil normy, které reflektují požadavky na své podřízené a jsou splnitelné, ale zároveň je pobízí k lepšímu výkonu. Samozřejmě tyto limity musí kalkulovat s dalšími vlivy, které na pracovníky působí. Mezi ně patří atmosféra na pracovišti, problémy s technikou či jiné komplikace (Provazník, Komárková, 2004).

### 3.3 Motivace

Motivace značí reakci lidí na faktory, které je ovlivňují. Na popud těchto faktorů lidé jednají různým způsobem. Dají se rozdělit do tří kategorií. Směr, úsilí a vytrvalost. Směr označuje, o co se jedinec pokouší. Úsilí, s jak velkou snahou a skutečným nasazením pracuje. Vytrvalost pak vyjadřuje, jak dlouho u své snahy setrvává (Arnold a kolektiv, 1991).

Pojem motivace vychází ze slova motiv, z latinského „movere“. Movere je v překladu pohnout nebo hýbat. Jedná se tedy o vnitřní pohnutky, které nás pobízí k pohybu neboli změně (Petrušek, 2009).

Motivaci z pohledu obecné psychologie lze charakterizovat jako souhrn všech skutečností, které vybízejí nebo naopak tlumí jedince k činnosti či nečinnosti (Helus, 1995).

Součástí motivace a jejího působení je motivační profil jedince, který vymezuje, s jakou intenzitou bude reagovat. Ten je podrobněji probrán v kapitole Motivační profil.

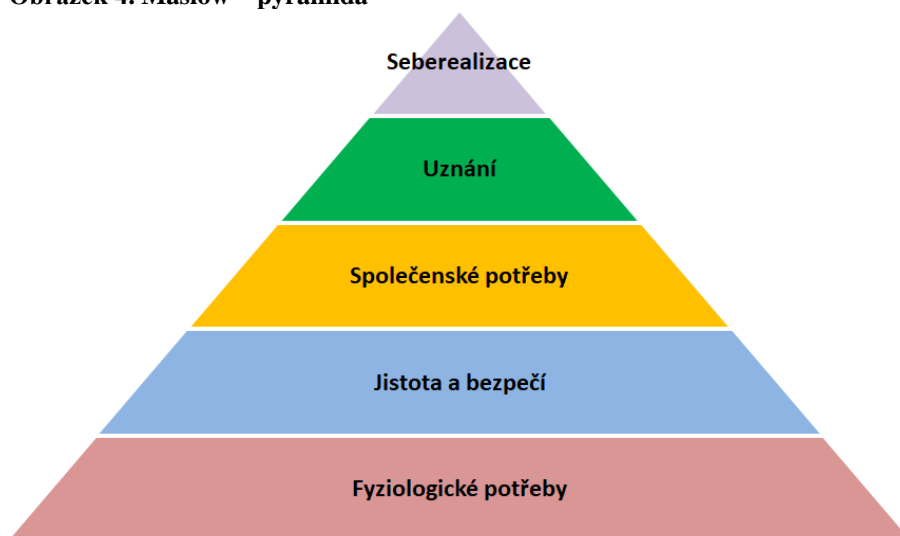
#### 3.3.1 Motivační teorie

##### Maslowova hierarchická teorie potřeb

Motivační proces je nastíněn hned v několika motivačních teoriích, nejznámější je psychologická pyramida, kterou vystavil Abraham Maslow v roce 1954. V té jsou zobrazeny vnitřní potřeby člověka a jejich hierarchie (Adair, 2004). Na spodní straně jsou zobrazeny potřeby, které jsou pro nás nutností k přežití a směrem vzhůru pak ty, kterým se přikládá menší váha z tohoto pohledu, ovšem naopak vyšší z toho motivačního. Ideálním scénářem v pracovním životě by tedy bylo dosáhnout vrcholu pyramidy (obrázek č. 4).

*„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu prostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vytvoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží“* (Adair, 2004).

Obrázek 4. Maslow – pyramida



Zdroj: mindtrix.cz

Primárním cílem je uspokojit fyziologické potřeby. Tedy zajistit si jídlo, pití, vhodné oblečení do daného počasí či léky. Tedy zajistit opravdu základní věci pro přežití. Patří sem ovšem i mateřský pud, sexuální touha a další.

Na druhém místě je zajištění jistot a pocitu bezpečí. Sem patří stálá práce a s ní spojený pravidelný příjem, vlastnictví majetku či třeba rezerva na stáří.

Následně přichází do popředí lidský faktor, tedy potřeba sounáležitosti, přátelství, lásky, společenského přijetí a celkově mezilidského kontaktu.

Předposlední příčka zobrazuje touhu po uznání, ale také oblíbenosti ve skupině, ocenění, respektu nebo jiného hodnocení.

Při splnění všech předchozích potřeb se záhy člověk zaměřuje sám na sebe, tedy na svůj osobní rozvoj (Adair, 2004).

Jak pravil A. Maslow: „*To, co člověk může být, to musí být*“ (Plhánková, 2006).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Maslowovu teorii doplňuje Herzbergova dvoufaktorová teorie. Ten zkoumal, jaké dopady mají na zaměstnance nejrůznější faktory. V letech 1957 s týmem zpracovali výzkum na základě předpokladu, že účetní a technici budou schopni konkrétně poukázat

na faktory, které je v práci motivují nebo naopak demotivují. Následně je rozčlenil do dvou kategorií (Armstrong, 2007).

První kategorií jsou hygienické faktory, což jsou firemní benefity, plat, vztahy a pracovní podmínky. Druhou pak motivační, mezi které patří úspěch, uznání, odpovědnost a osobní rozvoj. Při porovnání těchto faktorů došli k závěru, že mnohem silnějším stimulem jsou pro nás motivační faktory, které přináší dlouhodobou spokojenost a vedou k osobnostnímu rozvoji, zatímco hygienické mají jen krátkodobý efekt. Znamená to tedy, že pouhá výplata povede pracovníka k dobrému pocitu z odvedené práce pouze dočasně, ovšem upřímná pochvala jej dokáže popohnat k lepším stálým výkonům (managementmania.com).

### **Vroomova teorie očekávání**

Vroomova teorie očekávání nám říká, že pokud je pro nás úkol atraktivní a předpokládáme, že vytyčený cíl je dosažitelný, splnitelný a reálný, pak ho budeme chtít dosáhnout. Zároveň za něj ale budeme očekávat adekvátní odměnu (vypracujse.cz).

*„Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalista – expectance (VIE) formulované Victorem Vroomem. Valence zastupuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku“* (Armstrong, 2007).

### **McClellandova teorie získaných potřeb**

McClellandova teorie získaných potřeb nám říká, že lidské potřeby jsou odrazem žebříčku jeho vnitřních hodnot. Rozčleňuje lidi do tří kategorií. (Bělohávek, 1996)

- Člověk, který chce prioritně něčeho dosáhnout, má tendenci excelovat a potřebuje být ujišťován o svém úspěchu. Nevolí situace, kdy není patrný efekt či je vysoká pravděpodobnost neúspěchu.
- Člověk, který se chce začlenit. Jeho úmyslem je hlavně někam patřit, tedy být nejlépe součástí harmonického kolektivu.
- Člověk, který má silnou potřebu moci, aby mohl ovládat lidi nebo mít dostatečnou moc k dosažení cílů. (zdroj: vedeme.cz)

## **Skinnerova teorie pozitivního posílení**

Skinnerova teorie pozitivního posílení vychází z myšlení behavioristů. Ti tvrdí, že většinu chování máme naučenou. Je tedy možné pravděpodobnost určitého chování posílit či zeslabit. Konkrétně dvěma způsoby, a to pozitivním a negativním. Při pozitivním posilování dochází k odměně, tedy k výplatě, pochvale, uznání či jiné. To následně vede k pozitivní asociaci s daným chováním. Negativní posilování nás zbavuje něčeho existujícího a nežádoucího, příkladem může být nemoc, kterou se snažím zahnat léčivými prostředky a pomohou-li mi, je velmi pravděpodobné, že se k nim uchýlím i příště. Pozitivní oslabování značí, že po chování nenásleduje posílení, a tudíž si k němu respondent nevytvoří takovou vazbu. Negativním oslabením je myšlený trest, který nás příště od takového jednání odradí. Příkladem je pohlavek od rodičů za poznámku ve škole.

V praktické profesní aplikaci je pak ideální použít formu, kdy za dobré chování odměňuji a za špatné naopak trestám. Důležitým aspektem je fakt, že všechny tyto reakce musí přijít bezprostředně, v co nejkratším časovém odstupu, avšak také musíme brát ohled na přílišné trestání a jeho formu, které by naopak mohly vést k negativním a stálým vedlejším efektům (vedeme.cz).

### **3.3.2 Motivační profil**

Motivační profil vyjadřuje dlouhodobé nebo relativně trvalé orientace a preference potřeb a hodnot z pohledu osobnosti. Součástí je tedy souhrn skutečností, kterých chceme nebo naopak nechceme dosáhnout. Mezi ně patří ocenění, sociální kontakt, dosažení nezávislosti, sociální role nebo hodnoty. Míra neboli tendence, s jakou chceme daného úspěchu v motivačním profilu dosáhnout je natolik významná, že se užívá pro výpočet výkonové motivace, kterou poprvé představil H. Heckhausen (1965). Popsal ji jako snahu nebo úsilí člověka se zlepšovat v činnostech, ve kterých lze uplatnit měření kvality, stanovit tak jeho úspěch či neúspěch. Výpočet výkonové motivace je rozebrán v kapitole Pracovníci a jejich výkon (Tureckiová, 2004).



**Tabulka 1: Příklad motivačního profilu pracovníka, Provozník, Komárková**

Jméno pracovníka:		ORIENTACE					
dosažení úspěchu		x					vyhnutí se neúspěchu
úspěch		x					obsah činnosti
situační	x						perspektivní
individuální		x					skupinová
na osobní prospěch			x				prosociální
čínorodost				x			pasivita
ekonomický prospěch	x						morální uspokojení
směrem k podniku						x	směrem od podniku

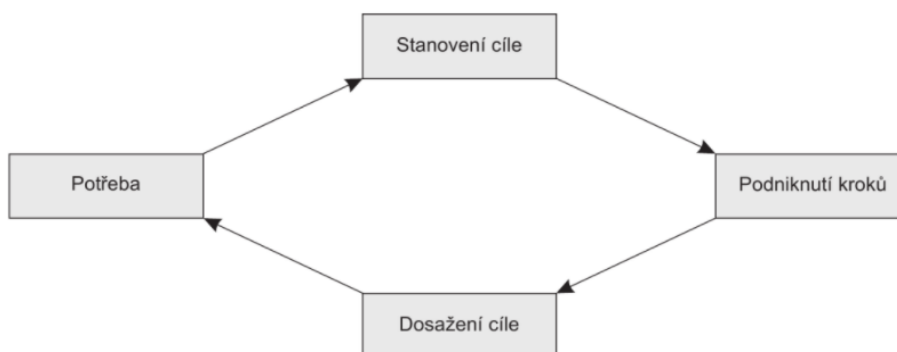
Zdroj: Pauknerová, 2012

Poznání motivačního profilu je stěžejní pro odhalení účinné motivace jedince a lepšího poznání či předpokladu jeho jednání. Příklad motivačního profilu je zobrazen v tab. 1, kdy je znázorněno, na co je jedinec zaměřen neboli orientován. V tomto případě pracovník preferuje aktivní přístup k úspěchu a zejména finanční odměnu, pracuje raději samostatně a je vymezen směrem od podniku. Je mírně přikloněn k vlastnímu prospěchu a k pasivnímu postoji.

### 3.3.3 Proces motivace

Model procesu motivace je znázorněn na obrázku č. 5.

**Obrázek 5: Model motivace**



Zdroj: Armstrong, 2009

Proces motivace počíná zjištěním neuspokojených potřeb, ať již vědomě či mimovolně. Následuje touha tyto potřeby naplnit, proto si jedinec stanoví cíle, díky kterým by jich mohl dosáhnout. Podnikne kroky pro dosažení vytyčeného cíle. Pokud se mu to podaří, existuje předpoklad, že pokud by se v budoucnu objevila obdobná potřeba, bude postupovat stejným způsobem. Naopak, při neúspěchu, by pravděpodobně volil jiné cesty. Při uspokojení se obvykle projeví nová potřeba a proces začíná znovu. (Armstrong, Odměňování pracovníků)

Tento model je značně zjednodušen a nebere v potaz další faktory, které by mohly tento proces narušit, jako je například změna názoru jedince během realizace.

**Obrázek 6: Průběh motivačního cyklu**



Zdroj: Provazník, Komárková, 2004

Při posouzení nové potřeby (většinou se jedná o nedostatek, který potřebujeme odstranit) se jí snažíme s narůstající intenzitou uspokojit. Po dosažení naše potřeba klesá či zcela vymizí, jak znázorňuje obrázek č. 6, na kterém je vykreslen průběh motivačního cyklu. Dále zpravidla s časem vzniká potřeba nová.

### 3.4 Stimulace

Ačkoliv mnoho lidí považuje pojem stimulace za shodný s motivací, jejich význam se liší. Stimulace je brána jako vnější podnět, který nás pobízí ke změně psychických procesů, což může mít za následek právě motivaci k určité činnosti.

*„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový, 2002).*

Podnět, který pobízí člověka ke změně jeho psychického rozpoložení se nazývá stimul. Naprosto tradičním stimulem v pracovním prostředí jsou peníze. Totožný stimul, však působí na každého jednotlivce různě, a to díky jeho žebříčku hodnot, který se mění na základě jeho morálních hodnot, potřeb a zkušeností. Proto je zásadní, aby manažer vždy svého podřízeného důkladně poznal a využil svých znalostí k tomu, aby dokázal použít nejvhodnější stimuly.

#### 3.4.1 Motivační stimuly

Motivační stimuly jsou podněty, které nás vybízejí neboli motivují k lepším výkonům. Dají se dělit do 2 kategorií. Osobní, které odráží kvality jedince a jeho osobnost. Neosobní, které představují nastavení podniku, tedy jsou zde zejména pracovní normy či jiná nastavení ve firmě. Každá kategorie by měla být do určité míry zastoupena, jelikož absence jedné může narušovat stabilitu a přinášet horší výsledky práce (skolicistredisko.net).

V letech 1991 se v Texasu uskutečnila studie „A Word Well Spoken“, při které manažeri a zaměstnanci uvedli své názory na důležitost pracovních motivačních stimulů. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 2 (Stýblo, 1993).

**Tabulka 2: Důležitost pracovních motivačních stimulů**

Pořadí	Manažeři	Zaměstnanci
1.	Vysoký výdělek	Zajímavost práce
2.	Pracovní jistota	Ocenění za vykonanou práci
3.	Pracovní postup	Pocit "být součástí dění"
4.	Dobré pracovní podmínky	Pracovní jistota
5.	Zajímavost práce	Vysoký výdělek
6.	Loajalita zaměstnanců	Pracovní postup
7.	Taktní jednání	Pracovní podmínky
8.	Ocenění za vykonanou práci	Loajalita manažerů
9.	Pomoc při řešení osobních problémů	Taktní jednání
10.	Pocit "být součástí dění"	Pomoc při řešení osobních problémů

Zdroj: Stýblo, 1993

Dle tabulky č. 2 lze vyčíst, že pohled na možnosti motivačních stimulů se liší z pohledu manažera a zaměstnance. Velmi zajímavý je fakt, že manažeři dosadili na nejvyšší pozici vysoký výdělek. Naproti tomu zaměstnanci tento stimul zařadili až na 5. pozici. Kromě vysokého výdělku se manažeři primárně soustředili i na pracovní jistotu, pracovní postup a dobré pracovní podmínky. Zaměstnanci na první příčky dosadili zajímavost práce, ocenění za dobře vykonanou práci, pocit, při kterém se cítí být součástí dění a pracovní jistotu.

Pomoc při řešení osobních problémů se u obou dotazovaných objevila mezi posledními. Z toho vyplývá, že řešení osobních problémů nepatří mezi důležité pracovní stimuly.

### **3.4.2 Možnosti stimulace a motivace pracovníka v běžné praxi**

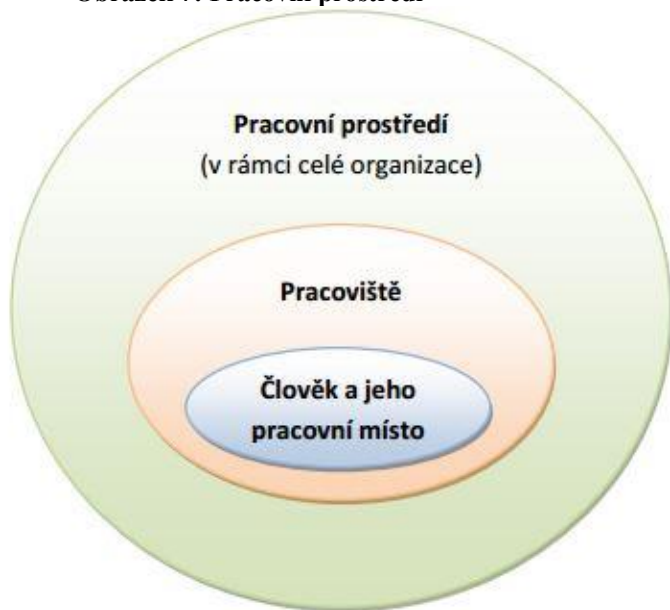
#### **Výše mzdy či platu**

Mezi nejběžnější vnější stimuly, které se užívají ke stimulaci zaměstnanců patří výše mzdy či platu, která je zpravidla projednávána již na pohovoru vedoucího s budoucím zaměstnancem.

## Pracovní prostředí

Důležitým aspektem k vykonávání pracovní činnosti je pracovní prostředí, do kterého se řadí fyzikální, chemické, biologické, fyziologické, psychologické a socioekonomické činitele působící na pracovníka.

Obrázek 7: Pracovní prostředí



Zdroj: zsbozp.vubp.cz

Dle obrázku č. 7 můžeme vidět, že pracovní prostředí zahrnuje nejen samotné pracovní místo, ale také celé pracoviště a jeho prostředí. Podléhá požadavkům na pracoviště a pracovní prostředí dle zákona 309/2006 Sb. Ty ukládají například nutnost únikových cest či mikroklimatických podmínek (zsbozp.vubp.cz).

## Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)

Do popředí stabilizačních a vábících prostředků z pohledu pracovní činnosti se v posledních letech dostávají zaměstnanecké benefity. Mezi nejoblíbenější patří stravenky, „sick-days“ neboli zdravotní volno, dodatečná dovolená, příspěvky na důchodové pojištění, na vzdělání, na rekreaci, sport a kulturu, na bydlení, individuální zdravotní péči. Dále také možnost využívání služebních prostředků (auto, telefon, počítač...) pro soukromé účely, 13. a 14. plat, volná pracovní doba, možnost využití firemních zápůjček, placené studijní volno, věcné dary, jednorázové odměny či umístění dětí zaměstnanců ve firemní školce.

V poslední době ovlivněné krizí Covid-19 je pro pracovníky důležitá možnost práce z domova neboli homeoffice ([portal.pohoda.cz](http://portal.pohoda.cz)).

### **Spoluúčast na řízení a chodu organizace**

Umožňuje pracovníkovi projevit svůj názor a být plnohodnotným členem organizace.

### **Podíl na zisku nebo vlastnictví**

Dává možnost pracovníkovi podílet se na zisku nebo vlastnictví, ať již získáním akcií, dividend nebo jiných forem účasti na zisku.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Řízený rozhovor s manažery

Pro vlastní průzkum byli vybráni respondenti, které autorka považuje za objektivní vzorky z řad úspěšných manažerů. Manažeři jsou každý z jiné oblasti působnosti, mezi ně patří stavebnictví, finanční oblast, školství, telekomunikace, chemický průmysl a zahraniční obchod. Na počátku rozhovoru byli vedoucí manažeři požádáni o představení sebe a své pracovní kariéry. Následně se pokračovalo řízeným rozhovorem, který se skládal z 12 otázek, které jsou uvedeny v příloze.

#### 4.1.1 Charakteristika respondentů

Charakteristika respondentů je ovlivněna udělením souhlasu jednotlivých manažerů s uvedením osobních údajů. Proto některé charakteristiky nemusí obsahovat zcela kompletní informace, například jméno či konkrétní podnik.

**Manažer 1:** Doc. Ing. Karel Sellner, CSc.

Během let 1973–2007 manažer v oblasti dopravy, převážně železniční. Vedoucí oddělení, zástupce ředitele odboru, ředitel odboru, náměstek ministra, poradce ministra. Počet přímo řízených pracovníků představoval 5–110 osob.

V letech 2007–2015 vedoucí katedry na vysoké škole, kde vedl 3–8 přímo řízených pracovníků.

**Manažer 2:** Ing. Ondřej Sellner

Od roku 1997 manažer obchodní logistiky ve společnosti T-MOBILE CZECH REPUBLIC (Praha), kde řídí kolektiv 5–10 podřízených. Náplň práce zahrnuje odpovědnost za oblast obchodní logistiky, vytváření a sledování rozpočtu za danou oblast, vytvoření a udržování systému logistiky pro jednotlivé prodejní kanály, odpovědnost za kompletní komunikaci mezi firmou a logistickým partnerem včetně stanovování a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, tvorba koncepce obchodní logistiky firmy a výběrová řízení na dodavatele logistických služeb.

V letech 1995–1997 pracoval ve společnosti ENERGIZER (Slaný) jako manažer logistiky (2 podřízení), kde měl na starosti řízení projektu na vytvoření centrálního skladu hotových výrobků vedeného třetí stranou (vypsání výběrového řízení, výběr, příprava smluv), zajišťování běžného provozu, jednání s dopravními firmami

Během let 1993–1995 byl zaměstnancem KRAFT JACOBS SUCHARD (Praha), jako vedoucí distribuce (2 podřízení). Náplň práce zahrnovala odpovědnost za centrální sklad firmy vedený třetí stranou a za oblast distribuce, příprava smluv, vytváření distribučních systémů.

**Manažer 3:** manažerka, 35 let

Pracovní zkušenosti představují 11,5 roku v nadnárodní korporaci ve finančním sektoru, z toho 5 let v BIG4 společnosti a 6,5 roku v Komerční bance.

Zkušenosti s vedením lidí cca 10 let (v rámci bývalé i současné práce jsem pracovala na projektech, kde jsem jako jejich vedoucí měla na starosti podřízené). Současná manažerská pozice 4 roky, maximální počet přímých podřízených 7 lidí plus minus mého věku.

**Manažer 4:** manažerka, věk 60 +, VŠE Ing., více než 40letá praxe v oboru – zahraniční obchod.

Celou kariéru pracující jako obchodník pro výrobní sféru (český výrobce), řídící malý kolektiv – cca 5 lidí.

**Manažer 5:** manažer

Manažer divize pro nákup a prodej zboží průmyslovým podnikům, zabývající se chemickými produkty. Na vedoucí pozici 28 let.

**Manažer 6:** Jiří Hladík, jednatel STAHAS s.r.o.

Manažer má 36 let praxe ve stavebnictví. Dříve práce zedníka a obkladače. Od roku 2003 majitel firmy STAHAS, ve které pracuje 12 stálých zaměstnanců. Firma STAHAS, díky svému dlouholetému působení, disponuje na trhu svou bohatou zkušeností ve stavebnictví. Mezi její hlavní náplň práce patří výstavba rodinných domů na klíč, rekonstrukce domů a bytů a veškeré sádkartónářské a další stavební práce. Firma může ovšem zajistit také projektovou dokumentaci, stavební povolení, radonové měření či geodetické zaměření.



#### 4.1.2 Výsledky řízeného rozhovoru

V této kapitole jsou vypsány odpovědi řízeného rozhovoru s manažery. Celkově se rozhovor skládal z 12 otázek, na které odpovídalo 6 manažerů.

##### 1) Jaké jsou dle Vás vlastnosti úspěšného manažera?

**Manažer 1:** Považuji za ně především – odborná znalost, schopnost jednat s lidmi, být asertivní a spravedlivý. Umět správně formulovat zadání i úkoly. Vyhodnocovat práci objektivně, stanovit termíny pro splnění a průběžně kontrolovat, zda vše běží podle plánu. V neposlední řadě probrat s pracovníky závěry, ať už kladné či nikoliv.

**Manažer 2:** Rychlost, ale ne zbrkllost, rozhodnost, empatie, spolehlivost, umění naslouchat, schopnost převzít odpovědnost za svoje rozhodnutí.

**Manažer 3:** Schopnost umět se rozhodnout, stát si za svým rozhodnutím a nepřenášet na tým stres a obavy. Umění převzít zodpovědnost za to, co dělám. Mít respekt, ale nehrát si na “ředitele zeměkoule“ a být schopen přiznat chybu. Komunikovat se svými podřízenými tak, aby měli vždy informace, které potřebují k výkonu své práce. Za každých okolností se chovat k lidem ve svém okolí slušně.

**Manažer 4:** Inteligence, odbornost, schopnost logických a koncepčních řešení, schopnost obhájit si názor a svá rozhodnutí, schopnost vést podřízené ke stanovenému cíli.

**Manažer 5:** Odbornost, kompetentnost, empatie, vzdělanost.

**Manažer 6:** Znalosti ve svém oboru, vstřícnost k zákazníkům i zaměstnancům, služby navíc (jakožto nějaká přidaná hodnota), úslužnost/pokora – nesnažit se ve všem poradit a nezneužívat neznalost. Také je důležité být poctivý a spolehlivý.

##### 2) Co pro Vás znamenají pojmy motivace a stimulace?

**Manažer 1:** Motivace: především systém a způsoby, jak vést své pracovníky k vyššímu výkonu. Tedy motivovat a nalézt vhodné cesty, díky nimž to bude pro zaměstnance i pro

podnik výhodné a zároveň se budou při práci cítit dobře. Stimulace napomáhá, aby výkony byly trvalé a nepodléhaly výkyvům.

**Manažer 2:** Stimulace je jedním z motivačních nástrojů. Motivace je potřeba. Pokud skončí stimulace, nekončí motivace. Ale stimulace může (a nemusí) motivaci vyvolat/posílit, ale taky snížit či dokonce úplně zrušit.

**Manažer 3:** Stimulaci vnímám jako krátkodobý jev, impulz pro člověka, aby něco vykonal, třeba i jednorázově. Motivaci vnímám jako dlouhodobé působení zevnitř i zvnějšku, aby člověk podával dlouhodobý výkon v dané oblasti.

**Manažer 4:** Uspěť v tom, co jsem se rozhodl dělat, vidět dobré výsledky a spolupracující tým, mít odpovídající finanční ohodnocení.

**Manažer 5:** Je to cílené ovlivňování výkonu člověka podporující jeho osobní rozvoj.

**Manažer 6:** Motivace: mít práci rád, uspokojení z práce a finanční uspokojení, pochvala za dobře vykonanou práci. Stimuly: vztahy na pracovišti, dodržování stanovených požadavků, komunikace s pracovníky, uznání, asertivita.

### **3) Jakou úlohu ve Vašem vedení hraje motivace pracovníků?**

**Manažer 1:** Význačnou. Pokud je člověk motivován, chodí do práce s chutí či dokonce s radostí. O tom jsem se dobře přesvědčil během svých pracovních zkušeností. Pokud je pracovník objektivně (hmotně nebo nehmotně) oceněn, cítí se potřebný a práce ho naplňuje.

**Manažer 2:** Velmi důležitou až zásadní.

**Manažer 3:** Motivace je pro mě důležitá, snažím se dávat průběžně zpětnou vazbu. a chovat se k ostatním tak, jak bych chtěla, aby se chovali oni ke mně. Věřím, že pro většinu lidí je to účinné. Na druhou stranu už jsem za několik let poznala, že jsou i případy lidí, kteří se motivují špatně, protože k dané práci nemají vztah a nechtějí dodržovat dané

postupy. V takovém případě jsme po nějakém čase dospěli k řešení toho, zda je tato práce pro daného člověka to pravé.

**Manažer 4:** Velmi důležitou.

**Manažer 5:** Je to důležitá a rozhodující úloha.

**Manažer 6:** Velkou. Důležité pro mě je vstřícné vystupování, chápat a respektovat i jejich vlastní názory a znalosti, chovat se k nim slušně, pochopit jejich požadavky, bezproblémový přístup – pokud např. potřebují zařídit své osobní věci, dodržování dohodnutých podmínek, co se týče financí i pracovních požadavků (pracovní doba), poradit v případě nouze.

#### **4) Jaké motivační nástroje považujete za efektivní a z jakého důvodu?**

**Manažer 1:** Na toto se obtížně odpovídá. Vše totiž záleží na mnoha faktorech. Například dle typu člověka – na některé je potřeba být přísnější. Oni to přijmou, ne-li dokonce vyžadují, naopak jiní by se zhroutili. Dále záleží na pozici daného pracovníka a v neposlední řadě na cíli, kterého chci dosáhnout. Vše je tedy potřeba vhodně uzpůsobit situaci. Hmotné prostředky, jako je osobní ohodnocení, platí zejména na řadové zaměstnance, pro vyšší pozice auto a další benefity. Za nejefektivnější nehmotné prostředky považuji včasné ocenění a poděkování. Zejména tu chválu řeším veřejně. Na druhé straně je důležité si při špatném výkonu otevřeně říct, kde nastal problém. V tomto případě bych zpravidla volil formu z očí do očí.

**Manažer 2:** Pozitivní – jak nehmotné (pochvala, poděkování), tak hmotné (peníze, věcné dary...).

**Manažer 3:** Z krátkodobého hlediska finanční odměnu (ať už stálý plat nebo bonusy). Pomůže to ukázat, že chci ocenit výkon za nějaké období, a více peněz si nelze vykládat víceznačně – je to jednoduchý a jasný signál, že nadřízení byli spokojeni.

Z dlouhodobého hlediska je podle mě nejefektivnější umět zaměstnance pochválit

i konstruktivně kritizovat, ukázat mu, že za ním stojím a rozumím své práci. Vnímám toto dlouhodobě jako efektivní, protože takový nadřízený může být vzorem a může pomoci zaměstnanci se rozvíjet.

**Manažer 4:** Poskytnout dobré finanční ohodnocení, zohledňující konkrétní práci a výsledky, dobré vztahy v pracovním kolektivu, korektní a čestné jednání vždy.

**Manažer 5:** Motivace systémem zaměstnaneckých benefitů. Benefity mohou být finanční, vybavení pracovníka, možnost využití služebního vozidla, občerstvení na pracovišti, příspěvky na stravování, léky, dovolenou, na důchod, lepší lékařskou péči, plně placená nemocenská, plně placené zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

**Manažer 6:** Slušné jednání, žádná nadřazenost, psychicky je neždímat (jinak přichází naopak demotivace), dodržování nutných podmínek (hlavně finančních a požadavků), dodržování dohod/pravidel, pochválit za dobře odvedenou práci.

#### **5) Jak je u vás zajištěna zpětná vazba od zaměstnanců o jejich spokojenosti a motivaci k plnění cílů?**

**Manažer 1:** Nejrůznější brainstormingové schůzky, kde dbám na účast všech svých pracovníků tak, abychom byli na stejné notě, vyložili karty na stůl, hledali a našli společné řešení. Vnímám potřebu vyvarovat se zbytečným pomluvám a konstruování konspirací. Dále je také potřeba být s pracovníky v kontaktu a dělat pravidelné kontroly.

**Manažer 2:** Prostřednictvím pravidelných face to face hodnocení, pravidelných i ad – hoc průzkumů spokojenosti.

**Manažer 3:** Na každý audit (projekt) mají podřízení zadané cíle jak povinné (např. dodat výstupy včas a kvalitně), tak i volitelné – ty nastavujeme spolu a záleží na tom, o jaký projekt jde. Po skončení projektu si zaměstnanci písemně cíle vyplní a dostanou ode mě zpětnou vazbu, která může být ústní i písemná. Zároveň mají i dlouhodobé roční cíle, které jsou písemně zadané. Cíle jsou z větší části povinné pro jejich pozici a částečně volitelné podle toho, co by sami chtěli rozvíjet.

Dále mám dvakrát ročně se svými podřízenými pohovor o tom, jak si vedli v daném pololetí ve všech svých pracovních činnostech – s každým z podřízených mám samostatnou schůzku, kde spolu vše probíráme.

Po konci roku vždy společně vyplňujeme roční hodnocení (podřízení dělají sebehodnocení a já hodnotím dosažení jejich cílů). Na tyto pololetní/roční schůzky se pak vážou bonusy a povýšení. Při hodnocení každého projektu, i při těchto pololetních/ročních hodnoceních, se mohou zaměstnanci vyjádřit ke své spokojenosti, já se jich na to i explicitně při každém hodnocení ptám. Zároveň vědí, že v rámci mého týmu se na mě mohou obrátit kdykoli s čímkoliv souvisejícím s prací, tedy i se zpětnou vazbou.

**Manažer 4:** Mohou vždy přijít s požadavky a návrhy.

**Manažer 5:** Systémem HR-portálu s vyhodnocením ročních cílů a absolvováním ročního hodnotícího pohovoru. V průběhu roku běžnou komunikací o denních záležitostech.

**Manažer 6:** Denní styk se zaměstnanci, diskutování o problémech a jejich následné řešení.

## **6) Kterou strategii volíte při špatných výsledcích svých podřízených?**

**Manažer 1:** Opět volím dle osobnosti. Ideálně znát pracovníka natolik, abych věděl, co na něj zabírá a co si mohu dovolit. Důležité je také znát problematiku, abych si byl jist, že vím, o čem mluvím. Je nutno rozlišit, zda jsou důvody selhání objektivní, například úkol neproveditelný či na to pracovník zkrátka nemá, případně je lajdák. Říct vše jasně a mít představu, jak problém řešit. Určitě je důležité dát každému šanci, ale zároveň zvážit, zda někoho takového ve svém týmu chci nebo jestli na úkoly stačí.

**Manažer 2:** Detailní proniknutí do problematiky, brainstorming, konzultace s jinými, stanovení S-M-A-R-T cílů, respektive nápravných kroků.

**Manažer 3:** Nejdříve s nimi řeším sama při osobním (nyní bohužel častěji spíše přes Skype) rozhovoru a snažím se dobrat příčiny špatných výsledků (bylo málo času na splnění úkolu? špatně porozuměli zadání? aj.). Když se špatné výsledky opakují, informuji svoji nadřízenou a pak máme rozhovor s ní i s podřízenou/podřízeným a řešíme, co dále.

**Manažer 4:** Osobní jednání o konkrétním předmětu.

**Manažer 5:** Analýza příčin, komunikace a následná opatření pro zlepšení.

**Manažer 6:** Hodně dlouho jsem to neřešil, ale pokud jsou špatné výsledky opakovaně – ukončení pracovního vztahu. Ovšem každý někdy něco zkazí, protože kdo nic nedělá nic nezkaží. V případě upozornění na závadu nebo v případě reklamací žádám bezprostřední opravu. Snažím se hodně věci akceptovat, ale pokud se něco opakuje nebo má zaměstnanec i další problémy, neochotu závadu opravit a nedodrží pravidla, řeším to ukončením pracovní spolupráce.

**7) Máte zkušenost s negativní reakcí na kritiku svých podřízených a jak si myslíte, že lze docílit, aby byla co nejlépe přijata?**

**Manažer 1:** Mnohokrát se mi to nestalo a pokud ano, tak spíše u lidí, kteří si sami neustále stěžují a vše kritizují. Dle mého názoru je kritika špatně přijata hlavně v případě, kdy manažer sám moc nerozumí dané oblasti a chybí mu tak argumentace. V takovém případě je ideální navázat spolupráci s pracovníky, kteří jsou pak ochotni pomoci. Proto je důležité si na vyšší pozice dosadit pracovníky, se kterými se dobře spolupracuje a funguje vzájemná domluva.

**Manažer 2:** Pouze výjimečně, důležitá je otevřenost komunikace a snaha o detailní vysvětlení/nalezení příčin.

**Manažer 3:** Ano, mám. Jednalo se několikrát zpravidla o lidi, kteří byli obecně přesvědčeni o tom, že vše dělají správně, a proto bylo těžké poukázat na opak. Myslím, že pomáhá kritiku sdělovat klidně (nekřičet nebo dokonce nemluvit sprostě), nemíchat do sdělení emoce a osobní antipatie. Dále pokládám za velmi důležité mít kritiku konkrétní (tento úkol byl špatně z toho důvodu a nikoli obecná výtka „pracuješ špatně“), umět doložit na příkladu, co přesně se nepovedlo.

**Manažer 4:** Vysvětlit proč, jak a co se událo, děje a bude dít. Zatím se to osvědčilo.

**Manažer 5:** Ano, nejlépe metodou cukr a bič.

**Manažer 6:** Nemám s tímto zkušenosti, ovšem nevím, o čem lidé mluví za mými zády. Vzhledem ke, dle mého názoru, správnému zacházení s podřízenými, jsem se s kritikou do očí nesetkal. Ovšem drby jsou všude a ty se k vám nedostanou.

### **8) Jak vnímáte dopad pracovního prostředí a atmosféry na výkon pracovníků?**

**Manažer 1:** Oboje považuji za nesmírně důležité. Člověk by se měl v práci cítit dobře, proto bychom se mu to měli snažit zajistit, a to od začátku. Někdo pracuje raději v klidu a sám, jiní, většinou mladší, naopak ocení možnost řešit věci s kolegy. Kolektiv je nutný řešit zejména při malé skupině lidí, některé záležitosti jsou totiž napravitelné, třeba změnou struktury, jiné už ne.

**Manažer 2:** To je individuální, což se v posledním roce poměrně jasně prokázalo.

**Manažer 3:** Pracovní prostředí – zde asi nedokážu vliv úplně dobře posoudit, vždy jsem pracovala buď v open space nebo po zasedacích místnostech klientů. Nejedná se tedy o žádné zvlášť krásné prostředí. V posledních měsících pracuji z domova. Doma je určitě větší pohodlí a pro mě i klid na práci, na druhou stranu chybí osobní kontakt s kolegy a vše je nutně řešit po telefonu/Skype/e-mailu. Vnímám to tak, že z pracovního prostředí je pro mě důležitý hlavně klid na práci, alespoň pro činnosti, na které je potřeba se důkladně soustředit.

Atmosféra – myslím, že má velký vliv. Z vlastní zkušenosti, pokud byla na pracovišti dobrá atmosféra, což vždy souviselo s kolektivem a šéfem, pracovalo se mnohem lépe než s nepříjemnými lidmi.

**Manažer 4:** Velmi důležité, může mít zásadní vliv.

**Manažer 5:** Jako velmi silný a rozhodující. Vytvářením příjemného pracovního prostředí se dosahuje lepších výkonů zaměstnanců a udržování dobré atmosféry je jeho součástí.

**Manažer 6:** Ve stavebnictví je to specifické. Samozřejmě pracujete na stavbě, kde je hluk, prach a setkáváte se i s dalšími nepříjemnostmi. Pokud například prší, je bahno, bláto. Přátelská atmosféra je ovšem důležitá, denní kontakt a výpomoc, člověk také musí mít pochopení.

**9) Považujete za důležité mít dobré vztahy na pracovišti a jakým způsobem je případně zajišťujete?**

**Manažer 1:** Ano, naprosto. Částečně to lze zařídit pracovními podmínkami a spravedlivým oceněním. Dále hledat cesty, jak své pracovníky sblížit – pracovní akce, porady či vyjížďky. Ideálně v nepracovním prostředí, aby to pro ně bylo zajímavé. Vše má ovšem svá rizika, proto je důležité akce dobře naplánovat a individuálně uzpůsobit.

**Manažer 2:** Samozřejmě, zase jsme u aktivní a otevřené komunikace.

**Manažer 3:** Ano, považuji – v práci strávím(e) třetinu života (nebo i více). Snažím se s týmem potkávat i neformálně, ovšem na dobrovolné bázi. Teď například děláme alespoň virtuální kávu. Dříve, ještě v kanceláři, jsem občas upekla a přinesla něco dobrého, čokoládu apod. Snažila jsem se zároveň občas bavit i o neformálních věcech, ale tak, aby to někomu nebylo nepříjemné. Sama nemám ráda, když je šéf „vlezlý“ a vyptává se až příliš. A co se týče pracovní roviny, snažím se vždy vystupovat klidně a řídit se heslem „dvakrát měř, jednou řež.“

**Manažer 4:** Ano, je to velmi důležité, viz předchozí body.

**Manažer 5:** Ano, považuji, nejlépe otevřenou komunikací.

**Manažer 6:** Atmosféra musí být spíše přátelská. Žádný nadřízený a podřízený, ale zároveň musí být vidět, kdo nese zodpovědnost. Vstřícnost mezi nadřízeným a zaměstnancem, žádná nadřazenost vůči pořízeným, ochota si promluvit o problémech a obratem je řešit.



**10) Vnímáte dlouhodobé dopady při negativní stimulaci svých pracovníků, případně jaké?**

**Manažer 1:** Ano. Negativní stimulační by měla tvořit minimální část řízení. Pouze při špatném plnění úkolů.

**Manažer 2:** Rutinnost, nekompetentní/pozdní reakce ze strany ostatních externích nebo interních zákazníků těchto pracovníků.

**Manažer 3:** Určitě ano. Nicméně myslím, že pokud to trvá opravdu dlouho, zaměstnanec si obvykle najde jiné zaměstnání.

**Manažer 4:** Upřímně řečeno, naštěstí s tímto zkušenosti nemám. Negativní stimulaci jsem nikdy nepovažovala za vhodný nástroj.

**Manažer 5:** Ano, je to demotivace pracovníků při vleklé a nejasné reorganizaci firmy.

**Manažer 6:** Určitě ano, začne nevraživost, negativní vztahy, neochota ze strany zaměstnance pracovat stejně (pracují méně), výmluvy. Ale z mé strany negativní stimulační většinou nepřichází.

**11) Myslíte, že stálost kolektivu napomáhá k úspěšnému rozvoji podniku? Proč?**

**Manažer 1:** Rozhodně přispívá, ale má to také háčky. Stálost může totiž vést ke stagnaci. Důležité je mít dobrou a stálou partu, která se bude trochu obměňovat, aby u ní probíhal vývoj. Starší pracovníci tak mohou školit nové a vyzkoušet, zda jsou schopni své úkoly plnit.

**Manažer 2:** V mnoha případech ano – vyšší rychlost a kvalita při řešení běžných i mimořádných situací.

**Manažer 3:** Do značné míry ano. Zaměstnanci znají své úkoly a vědí, jak je vykonávat. Na druhou stranu občas neuškodí „čerstvý vítr“. Pokud přijde do kolektivu někdo nový a schopný a zapadne do něj, tak to může určitě ostatní inspirovat.

**Manažer 4:** Rozhodně, rozvoj podniku nelze dělat průchozí metodou, tj. že se pracovníci často mění. Rozvoj podniku lze dělat pouze na stabilních základech, tj. lidech.

**Manažer 5:** Ano napomáhá. Lidé se mohou lépe poznat a tím spolu lépe vycházet. Nicméně oživující prvky jsou vítány.

**Manažer 6:** V každém případě. Pokud za lidmi přijdeš a jednáš s nimi slušně, tak se nemusíš obávat jejich reakcí, pokud se někdy narazí na problém nebo nedostatek.

## 12) Co Vás motivuje při práci?

**Manažer 1:** Rozdělil bych to na dvě úrovně – vnitřní a vnější. Vnitřní potřeba je u mě dělat, co mě baví a naplňuje a být ve své práci na odborné úrovni. Neustále se někam posouvat, rozvíjet a být společensky prospěšný. Vnější je pak rozumné ohodnocení mých výkonů. Nyní už je pro mě určitě důležitější první úroveň, ale k tomu jsem došel postupem času.

**Manažer 2:** Viz. bod 4

**Manažer 3:** Stejně jako bod 4 – krátkodobě mě motivuje vyšší mzda nebo odměna, dlouhodobě pochvala, ale hlavně schopný nadřízený, který rozumí své práci a vím, že se od něj mohu učit a je mi vzorem. A já osobně příkládám důležitost i vnitřní motivaci – když mám sama za sebe dobrý pocit z kvalitně odvedené práce.

**Manažer 4:** Možnost dělat práci, která mě baví, dobře ji vykonávat a vidět dobré výsledky a mít uznání ze strany obchodních partnerů.

**Manažer 5:** Dobrý výkon a spokojenost zaměstnanců, růst ziskovosti obchodů pro zaměstnavatele, pověst firmy, uznání výsledků mé práce nadřízenými, finanční odměna a další benefity.

**Manažer 6:** Dobrý pocit ze správně provedené práce. Když za x let jedu kolem baráku, který jsme postavili, tak je skvělé vidět dobře odvedenou práci, ze které má zákazník radost, reference a lhal bych, kdybych nezmínil finanční ohodnocení.

## 4.2 Zhodnocení výsledků

Z výsledků řízených rozhovorů s manažery vyplývá, že manažeři pokládají motivaci a stimulaci za stěžejní instrument k správnému a efektivnímu fungování podniku.

Kvůli zaměření na manažerské pozice první otázka směřovala na jejich vlastnosti, které jim na dané pozici pomáhají k úspěchu. Většina uvádí jako stěžejní vlastnost pro úspěšného vedoucího znalost v oboru. Ta jim dává možnost správně formulovat své požadavky, odhadnout kapacitu a splnitelnost úkolů, být nápomocen při problému, a hlavně porozumět svěřené činnosti. Dále schopnost jednat s lidmi, která je nutná nejen při komunikaci s pracovníky, ale také s klienty, obchodními partnery a dalšími. Na tuto schopnost navazuje také empatie, spravedlnost, umění předat informace tak, aby byly jasné a kompletní k danému úkolu. Ale zároveň obhájit svůj postoj a rozhodnutí, které je třeba dělat v krátkém čase a také za něj nést zodpovědnost. Mezi další vlastnosti dle respondentů patří nepřenášet stres a obavy, poctivost, být schopen přiznat chybu a umět si správně nastavit termíny i jejich kontroly.

Pojem motivace a stimulace pro každého z manažerů představuje rozdílnou náplň. Shodnou se, že motivace vyjadřuje dlouhodobý jev, který nás pobízí a usnadňuje cestu k cíli a napomáhá ke zlepšení výsledků. Stimulaci vnímají jako součást motivace. Považují ji za krátkodobou nebo jednorázovou pohnutku, která může naši motivaci zesílit nebo naopak zeslabit. Všichni obojí vnímají jako nástroj ke zvýšení efektivity v pracovním prostředí.

Vedoucí pracovníci se ze 100 % shodli, že motivace hraje zásadní roli v řízení kolektivu. Na druhou stranu z této otázky vyplynul fakt, že ne každý jedinec může být snadno namotivován. Proto je důležité poznat jeho osobnost i požadavky a zaměřit se na nalezení správného způsobu k motivování. Pokud je motivace účinně sestavena nastává situace, kdy pracovník přichází do práce až s radostí, jeho výkonnost stoupá.

Mezi efektivní motivační nástroje řadí všichni manažeři finanční odměnu, tedy hmotný motivační nástroj, ta je také základním ohodnocením za odvedenou práci, jelikož standartně při podepsání pracovní smlouvy řeší zaměstnanec platový výměr a zároveň také další finanční bonusy. Za neméně důležité považují i nehmotné nástroje, u kterých uvedli pochvalu, poděkování za odvedenou práci, vztahy na pracovišti, dobu dovolené a slušné jednání. Dále uvádějí, že je opět důležité řešit své podřízené individuálně, a to nejen vzhledem k jejich osobnosti, ale také s ohledem na jejich postavení v podniku nebo daný

projekt, který mají na starosti. Vnímají, že hmotné prvky motivace mají zpravidla krátkodobější vliv, zatímco nehmotné utváří stálé klima mezi nadřízeným a podřízeným. Nástroje by měly reflektovat i pozici či náročnost úkolu, tudíž běžný pracovník bývá zpravidla ohodnocen finančním bonusem, zatímco vyšší například autem či parkovacím stáním, které stabilizuje jeho pozici.

Zpětná vazba od zaměstnanců je důležitou součástí fungování ve firmě. Může včas odhalit nejrůznější potíže, které by mohly narušit hladké fungování. Všichni manažeři mají jednotný názor, že komunikace je ústředním prvkem k jejich detekování. Často se objevoval postup pravidelného pohovoru a hodnocení, které mají manažeři nastaveny na různý časový horizont (denní, týdenní, měsíční, čtvrtletní, roční). Během nich se řeší plnění zadaných cílů, spokojenost zaměstnanců, potíže během realizace a jejich následné řešení, ale také hodnocení splněných úkolů – na jehož základě může být zaměstnanci udělena odměna. Dále zmiňovali brainstormingové meetingy, HR hodnotící systém a průzkumy spokojenosti i „face to face“ schůzky. Nezbytným předpokladem pro úspěšnou zpětnou vazbu pro ně byl pravidelný styk s podřízenými a správné nastavení systémů kontroly.

Pokud výkon nebo výsledky pracovníka neodpovídají představě manažerů, většina z respondentů zvolí detailní analýzu problematiky, aby mohli zjistit příčinu problému a následně navrhnout postup řešení. K bezchybné analýze jsou zapotřebí odborné znalosti, které manažeři uvedli jako důležité ve 2. otázce. Jako prvním krok volí komunikaci o daném problému a pokud z ní nevyplyne východisko, pokračují v dalších činnostech k vyřešení komplikace. Jako příklad uvádí konzultaci s jinými či svými nadřízenými, brainstorming, snížení pracovní náplně a v neposlední řadě rozvázání pracovního poměru. Dva z manažerů uvádí, že vždy hledají řešení tak, aby měl pracovník možnost k nápravě.

Zkušenosti s negativní reakcí na kritiku svých podřízených má polovina dotazovaných pouze výjimečně nebo vůbec. V umění podání kritiky se shodují, že je potřeba opět odborných znalostí, aby měl manažer kvalitní argumentaci, uměl vše dobře podat a vysvětlit. Manažer 3 vyzdvihuje, že je žádoucí přijít s konkrétní kritikou (nikoli obecnou výtkou) a doložením příkladu. Jako jediný z dotazovaných uvedl, že má zkušenosti s negativním přijetím, ale že se jednalo o problematiku jedince, kteří jsou přesvědčeni o správnosti svého jednání a nikdo jim to nevyvrátí. Také asertivní komunikaci všichni považují za zásadní, aby nedocházelo k zbytečným emocionálním výlevům a vše se řešilo profesionálně. Po vyjádření kritiky by mělo dojít na opatření pro zlepšení. Manažer 1

doporučuje již od počátku dosazovat na vyšší pozici pracovníky, se kterými dobře funguje vzájemná domluva a případné výtky vedoucího pracovníka od nich budou snadno přijaty. Tím pádem spolupráce bude daleko snadnější. Naráží i na fakt, že navázání na takové pracovníky se může zúročit ve chvílích, kdy manažer není v nové problematice ještě plně orientován a oni mu pomohou v jeho případných problémech. Proběhlo i poukázání na skutečnost, že pracovníci řeší svou frustraci mimo vedoucího, a že by za každým pokáráním měla přijít vidina odměny.

Pracovní prostředí i atmosféru vnímají jako důležitý aspekt. Udávají, že je potřeba obojí uzpůsobit konkrétnímu jedinci, aby se na pracovišti cítil dobře a dosahoval tak svých nejlepších výsledků. Někteří totiž preferují klid a samostatnost, jiní naopak ocení možnost ihned řešit problém s kolegy a vše konzultovat. Specifický pohled mají i na estetiku a vybavení kanceláře nebo pracovní dobu, kdy třeba někdo je ranní ptáče a jiní jsou schopni se „nastartovat“ až v pozdějších hodinách. Vzhledem ke koronavirové krizi, která právě probíhá, se velké množství práce, která nemusí být vykonávána v terénu či místě pracoviště, přesunula do domovů pracovníků. Zde se utváří nový subsystém pracovního prostředí ve formě interaktivních místností a podobně. Atmosféru považují za nutnou k podrobnějšímu sledování, pokud se jedná o menší skupinu jedinců. V takovém případě by mohl malý problém rychle eskalovat a je snadnější mu předejít. Manažer 6 uvádí, že v jeho odvětví je zejména prostředí velmi atypické. Řeší totiž zejména přírodní úkazy, ale i špínu, hluk, které jsou neodmyslitelnou součástí každé stavby. Atmosféra v tomto prostředí dostává zcela jiný rozměr, a proto pokládá za důležité si navzájem vypomáhat a mít k sobě pochopení.

Souhlasí, že dobré vztahy na pracovišti jsou významné pro správné fungování. K jejich zajištění využívají nejrůznějších cest. Například neformální sešlosti, při kterých se snaží upustit od pracovních záležitostí a poznat se s jedincem/jedinci na osobní bázi. Mezi takové může patřit pravidelná káva v zasedací místnosti, společné obědy, ale také porady či vyjížďky na pracovní cesty. Apelují na skutečnost, že je potřeba nepřekročit určitou hranici a stále mít zajištěn respekt od svých podřízených, tudíž i zde hrozí jistá rizika. Také zbytečně nevyzvídat, aby to pracovníkovi nebylo nepříjemné. Za základní kámen dobrých vztahů považuje Manažer 1 nastavení pracovních podmínek a spravedlivé oceňování za odvedenou práci.

Dlouhodobé dopady při volbě negativní stimulace vnímají a snaží se jí tak maximálně vyvarovat. Mají zkušenosti s následnou demotivací pracovníků, nájezd na rutinní řád, tedy

odpracovat pouze to nutné, neochotu, výmluvy a nevraživost. Při delším trvání by očekávali odchod podřízeného z práce.

Manažeři se prakticky shodnou, že stálost kolektivu je pro podnik prospěšná. Udávají, že napomáhá k pochopení struktury a organizaci podniku. Pracovníci vědí, co mají dělat, co se od nich očekává a manažeři naopak, jaké výsledky mohou předpokládat. Zvyšuje se tak rychlost a kvalita při běžných i mimořádných situacích. Eliminuje se počet chyb, které při nových jedincích v systému hrozí více. Další výhodou je kvalitní nastavení společného jednání, kdy stálí pracovníci vědí, jak podat své záležitosti nebo naopak, co přesně znamená vyjádření od jejich vedení a co si z něho mají vzít. Při tomto stabilním nastavení může dojít k rozvoji, při kterém prakticky nehrozí neúspěch. Například formou školení, kdy stálí pracovníci předávají své zkušenosti novým a rozšiřují schéma podnikové struktury zaměstnanců. Jako záporné vnímají fakt, že stálost vede ke stagnaci. Noví pracovníci mohou přinést do podniku neotřelé způsoby, nové nápady, zlepšit atmosféru, inspirovat k lepším výkonům a podobně.

Otázka, co motivuje manažery, osvětlila, jakým způsobem by se jejich vedení mohlo nasměrovat, aby si je udrželi ve své organizaci. Manažeři zpravidla uvedli, že důležitá je pro ně adekvátní finanční odměna za kvalitně odvedenou práci. Ovšem to na ně působí poměrně krátkým motivačním efektem. Zásadní váhu tak přikládají vnitřnímu naplnění (seberealizaci), kdy mají dobrý pocit ze svých výsledků, ví že společnosti předávají hodnoty, rozvíjí podnik, ve kterém se realizují a utváří mu tak renomé, a navíc tím posouvají i sebe. Rozvíjí tak svou osobnost a získávají další odborné znalosti. Ocení pochvalu, poděkování, kladnou zpětnou vazbu od klientů či zkrátka možnost dělat, co je baví.

## 5 Závěr

Bakalářská práce se zabývá tématem možnosti manažerské stimulace pracovního chování. Hlavním cílem práce bylo zjistit názory manažerů na zmíněné téma a zda stimulaci a motivaci považují za klíčové. Za pomoci řízených rozhovorů bylo zjištěno, že všichni manažeři považují motivaci i stimulaci, za důležitý nástroj ke zvýšení efektivity lidských zdrojů a udržení či nalákání nových pracovníků. Dílčím záměrem bylo posoudit, které hmotné a nehmotné prostředky motivace a stimulace považují za stěžejní. Zde v hmotných prostředcích dominovala finanční odměna, v nehmotných pochvala a poděkování.

Cenné zkušenosti a činnost úspěšných manažerů se jistě stávají pokladem každého prosperujícího podniku i vedoucího jedince. Pohled vedoucích pracovníků na toto téma a sdílení jejich zkušeností tak může pomoci k vylepšení pracovních podmínek a k maximalizaci výsledků nejedné společnosti.

Kvalitní pracovníci jsou si totiž zpravidla moc dobře vědomi svých hodnot, a proto je důležité umět je adekvátně namotivovat, aby v podniku zůstali a pomáhali k dosažení stanovených cílů. Při špatném zacházení nebo odhadu jejich osobnosti či motivačního profilu, by se snadno mohlo stát, že přejdou ke konkurenci nebo ji sami utvoří.

Trh je v dnešní době přesycen podniky, které potřebují zúročit lidské zdroje, udržet si stávající zaměstnance a nalákat nové. Zároveň je potřeba vyplnit místa prázdných a nových manažerských pozic, což bývá zpravidla lidmi s vysokoškolskými tituly. Ti ovšem během studia většinou nemají možnost získat praxi na této pozici. Znalost možností manažerské motivace a stimulace, které všichni z respondentů řízeného rozhovoru považují za zásadní pro hladký chod podniku a zvýšení efektivity v plnění stanovených cílů, jim zcela jistě usnadní přechod do pracovního prostředí.

Pro dokreslení uceleného pohledu na tuto tematiku bylo provedeno dotazníkové šetření s pracovníky prostřednictvím portálu Survio.cz, které je součástí příloh bakalářské práce na str. 53. V jeho výsledcích je zahrnuta komparace s odpověďmi manažerů.



## 6 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). s. 448. ISBN 978-80-247-2890-2.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd.* Praha: Oeconomica, 2004. s. 128. ISBN 80-245-0703-x.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). s. 172. ISBN 8024704056.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. s. 336. ISBN 80-85424-92-4.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Dějiny psychologie*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). s. 220. ISBN 80-247-0871-x.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). s. 343. ISBN 8085839091.

PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009. s. 189. ISBN 978-808-7207-024.

TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1387-X.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, [2008] [cit. 2021-03-15]. ISBN 978-80-248-1520-6.

HELUS, Zdeněk. *Psychologie pro střední školy: učebnice pro gymnázia*. Praha: Fortuna, 1995. s. 119. ISBN 8071682454.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

Arnold a kolektiv, 1991

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

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. s.821. ISBN 80-716-9422-3.

HURST, Bernice. *Encyklopedie komunikačních technik*. Přeložil Robert ŠPAČEK, přeložil Jindřich KUČERA. Praha: Grada, 1994. s. 299. ISBN 80-854-2440-1.

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

MCLAGAN, Patricia A. a Peter KREMBS. *Komunikace na úrovni: jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. s. 190. ISBN 80-859-4375-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.

### **Internetové zdroje**

HAUZAROVÁ, Michaela. Zaměstnanecké benefity. *Portál.POHODA.cz* [online]. 02. 10. 2017 [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>

*MOTIVAČNÍ STIMULY* [online]. [cit. 2021-03-03]. Dostupné z: <http://skolicistredisko.net/motivacni-stimuly>

*Herzbergova motivační teorie dvou faktorů* [online]. managementmania.com, 2016 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: [https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru?fbclid=IwAR2DfelPYk\\_u2qZdIYjp957RUXpDBHC48bWk98EKBZ\\_ndiDvP66AJn65mhI](https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru?fbclid=IwAR2DfelPYk_u2qZdIYjp957RUXpDBHC48bWk98EKBZ_ndiDvP66AJn65mhI)

*Teorie motivace* [online]. vypracujse.cz, 2014 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: [https://www.vypracujse.cz/teorie-motivace?fbclid=IwAR2DfelPYk\\_u2qZdIYjp957RUXpDBHC48bWk98EKBZ\\_ndiDvP66AJn65mhI](https://www.vypracujse.cz/teorie-motivace?fbclid=IwAR2DfelPYk_u2qZdIYjp957RUXpDBHC48bWk98EKBZ_ndiDvP66AJn65mhI)

*Styl řízení / styl vedení lidí* [online]. chovani.eu [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: [http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396?fbclid=IwAR2hxAENWWfgvGE\\_vTZuQrj-m\\_Obb57u7SKuhhygGKPJef\\_yY0ioOcWURww](http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396?fbclid=IwAR2hxAENWWfgvGE_vTZuQrj-m_Obb57u7SKuhhygGKPJef_yY0ioOcWURww)

*RŮZNÉ ÚROVNĚ MANAGEMENTU* [online]. epenize.eu, 2019 [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: [https://www.epenize.eu/ruzne-urovne-managementu/?fbclid=IwAR3dNoIImXWwrY047K8ffwIL3Uks6XywxeNtwCvhczhdD\\_mU4sHbmgoowa4](https://www.epenize.eu/ruzne-urovne-managementu/?fbclid=IwAR3dNoIImXWwrY047K8ffwIL3Uks6XywxeNtwCvhczhdD_mU4sHbmgoowa4)

*Základní pojmy managementu a jeho obsah* [online]. publi.cz [cit. 2021-03-11]. Dostupné z: [https://publi.cz/books/189/02.html?fbclid=IwAR2hxAENWWfgvGE\\_vTZuQrj-m\\_Obb57u7SKuhhygGKPJef\\_yY0ioOcWURww](https://publi.cz/books/189/02.html?fbclid=IwAR2hxAENWWfgvGE_vTZuQrj-m_Obb57u7SKuhhygGKPJef_yY0ioOcWURww)

Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/view.php?id=2448&chapterid=1951>

*Teorie motivace* [online]. vypracujse.cz, 2014 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.vypracujse.cz/teorie-motivace>

*Maslowova pyramida II* [online]. mindtrix.cz [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://mindtrix.cz/wp-content/uploads/2019/10/Maslowova-pyramida-II.png>

*Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. vedeme.cz, 2006 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

## 7 Přílohy

### 7.1 Otázky řízeného rozhovoru s manažery

- 1) Jaké jsou dle Vás vlastnosti úspěšného manažera?
- 2) Co pro Vás znamenají pojmy motivace a stimulace?
- 3) Jakou úlohu ve Vašem vedení hraje motivace pracovníků?
- 4) Jaké motivační nástroje považujete za efektivní a z jakého důvodu?
- 5) Jak je u vás zajištěna zpětná vazba od zaměstnanců o jejich spokojenosti a motivaci k plnění cílů?
- 6) Kterou strategii volíte při špatných výsledcích svých podřízených?
- 7) Máte zkušenost s negativní reakcí na kritiku svých podřízených a jak si myslíte, že lze docílit, aby byla co nejlépe přijata?
- 8) Jak vnímáte dopad pracovního prostředí a atmosféry na výkon pracovníků?
- 9) Považujete za důležité mít dobré vztahy na pracovišti a jakým způsobem je případně zajišťujete?
- 10) Vnímáte dlouhodobé dopady při negativní stimulaci svých pracovníků, případně jaké?
- 11) Myslíte, že stálost kolektivu napomáhá k úspěšnému rozvoji podniku? Proč?
- 12) Co Vás motivuje při práci?

## **7.2 Dotazníkové šetření s pracovníky**

K doplnění osobního výzkumu s manažery bylo využito dotazníkového šetření s pracovníky, kteří tak posilují, doplňují nebo vyvracejí tvrzení vedoucích osob. Na celkem 11 otázek odpovídalo 41 respondentů z různých pracovních pozic za pomoci internetových služeb Survio.

### **7.2.1 Úvod k dotazníkovému šetření**

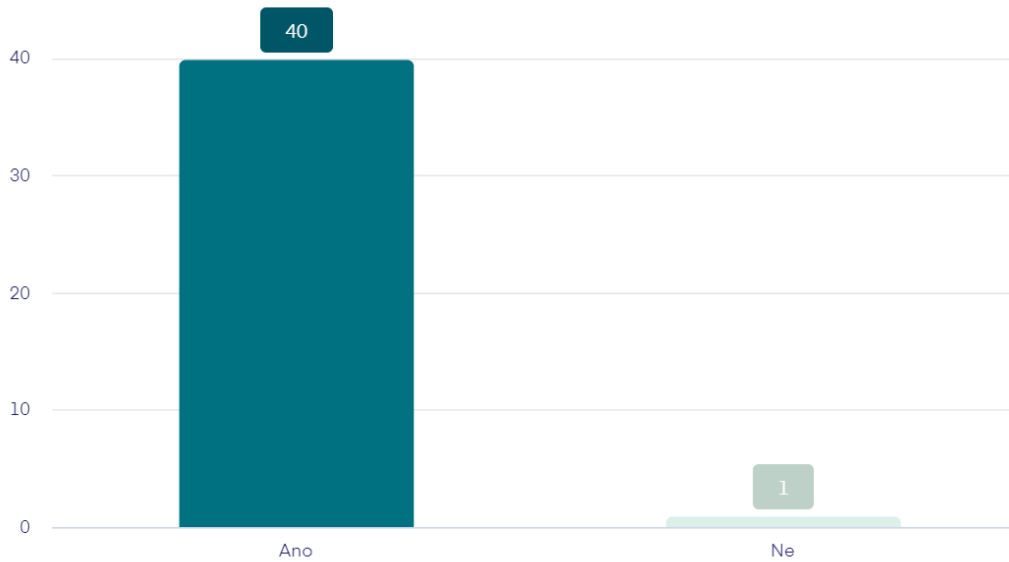
Dobrý den,

ráda bych vás poprosila o několik minut vašeho času pro vyplnění následujícího dotazníku k bakalářské práci na téma Možnosti manažerské stimulace pracovního chování. Tento dotazník je určen pro pracovníky, kteří mají nad sebou manažerské vedení a mohou tak reflektovat své zkušenosti. Předem moc děkuji za vaše odpovědi a přeji samé úspěchy a zdraví :)!

### **7.2.2 Odpovědi na otázky**

**Graf 1: Důležitost motivace**

## 1. Považujete za důležitou motivaci v pracovním životě?

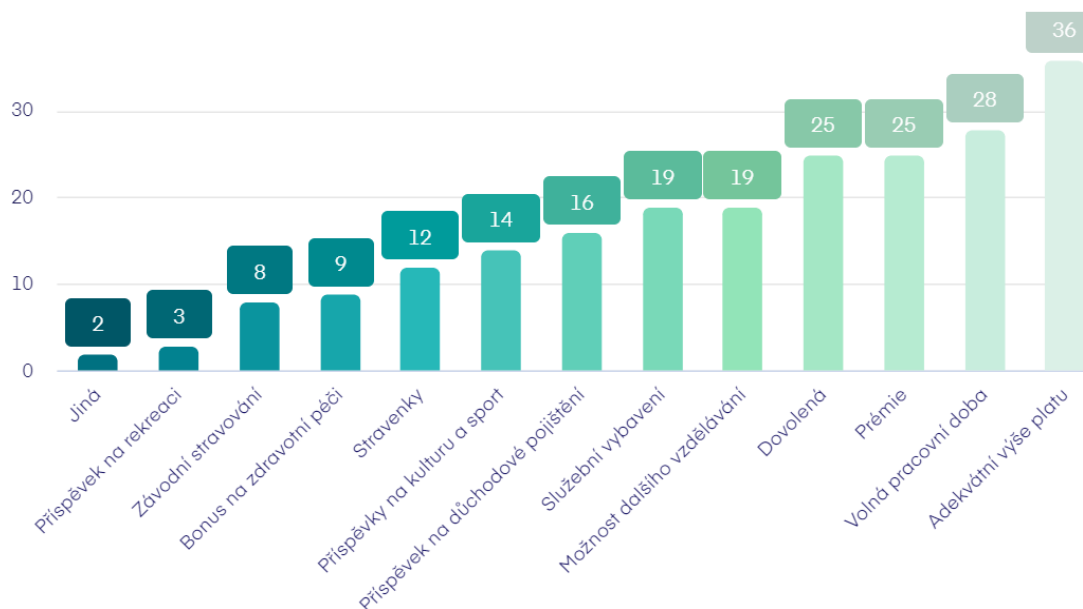


Zdroj: Dotazníkové šetření

Téměř 100 % respondentů považuje motivaci v pracovním životě za důležitou. Jedná se tedy o soulad s tvrzením manažerů, kteří motivaci označili za velmi důležitou v naprosté shodě.

Graf 2: Motivační prostředky

## 2. Kterým motivačním prostředkům dáváte přednost?



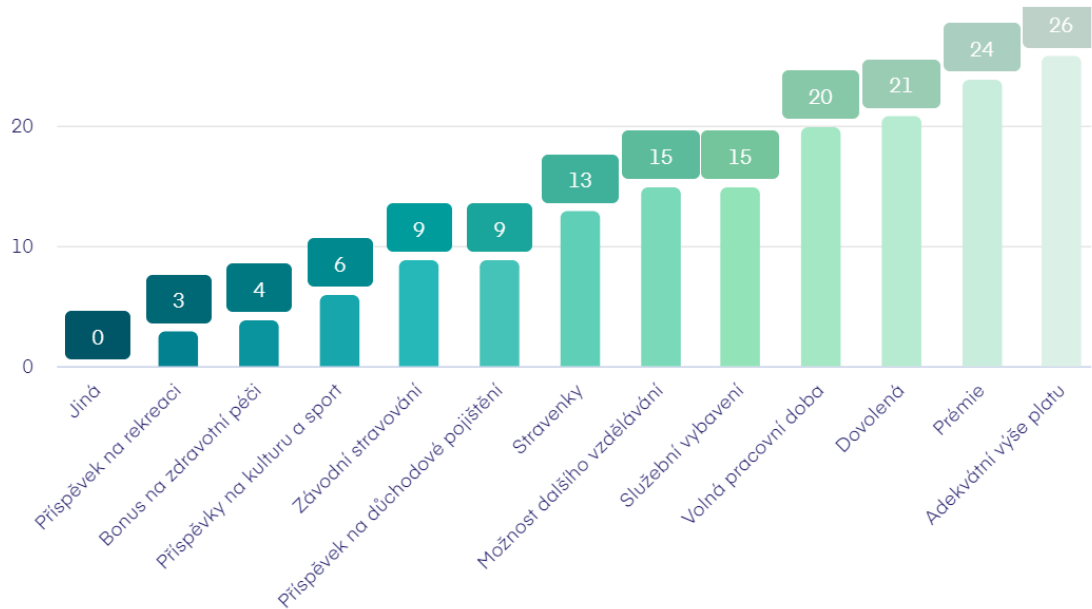
Zdroj: Dotazníkové šetření

Výše platu patří dle průzkumu mezi nejoblíbenější prostředek k motivaci. S lehkým odskokem by pak nejrady volili prémie, dovolenou a volnou pracovní dobu. Mezi další preferované prostředky patří možnost dalšího vzdělávání, služební vybavení a příspěvek na důchodové pojištění.



Graf 3: Nabízené motivační prostředky

### 3. Které motivační prostředky vám nabízí váš zaměstnavatel?

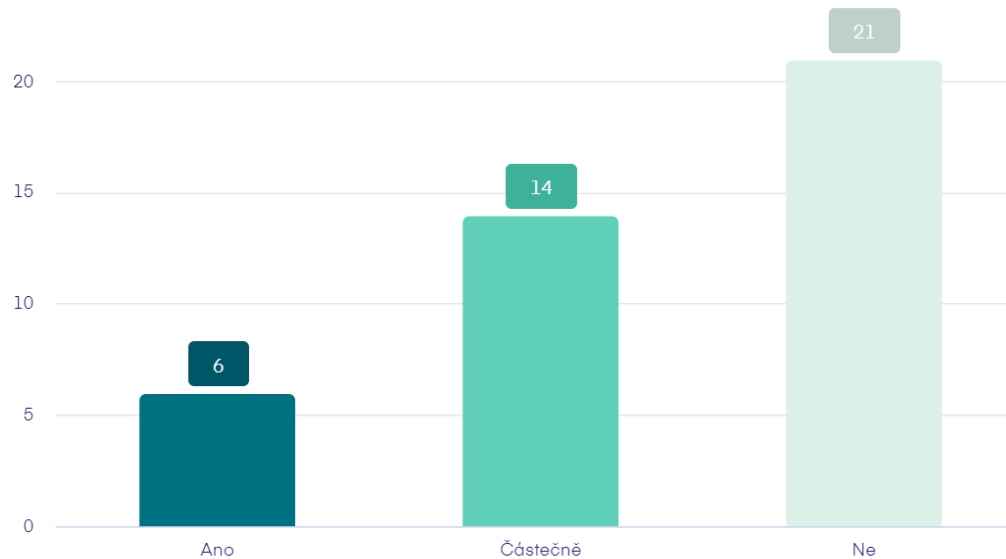


Zdroj: Dotazníkové šetření

Z odpovědí na otázku jaké motivační prostředky nabízí jejich zaměstnavatel vyplývá, že téměř 25% respondentů nepovažuje svůj plat za adekvátní (oproti otázce č. 2). Kromě platu jim je nejčastěji poskytnuta možnost prémie, dovolené, volné pracovní doby a služebního vybavení.

Graf 4: Možnost výběru motivačních prostředků

#### 4. Máte možnost výběru motivačních prostředků?

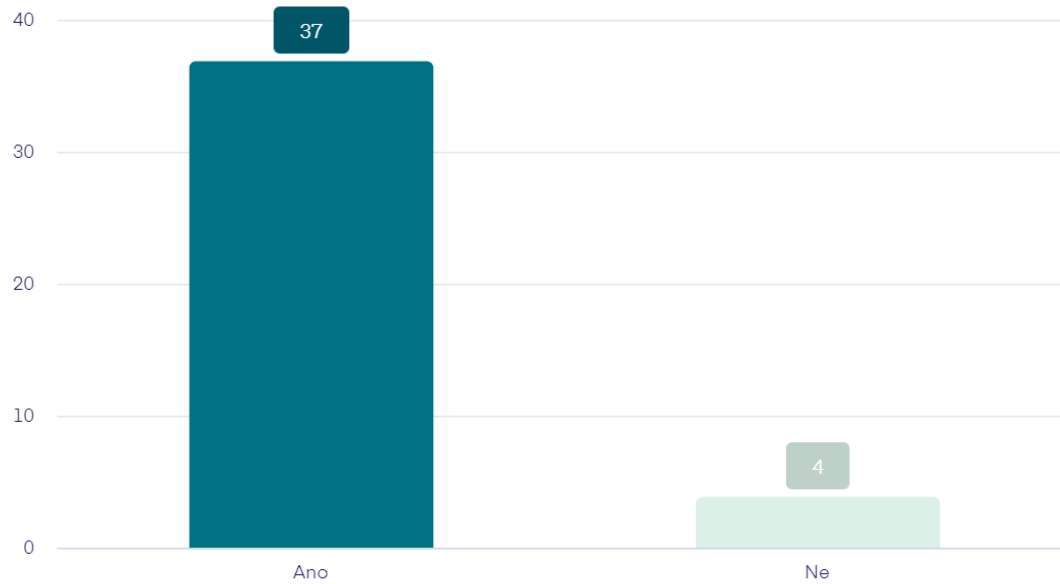


Zdroj: Dotazníkové šetření

Respondenti uvedli, že více než polovina (51,2 %) z nich nemá možnost výběru motivačních prostředků ve své práci. Pouhých 14,6 % ano, zbytek alespoň částečně.

Graf 5: Motivace a pracovní výkon

## 5. Podněcuje vás motivace k vyššímu výkonu?

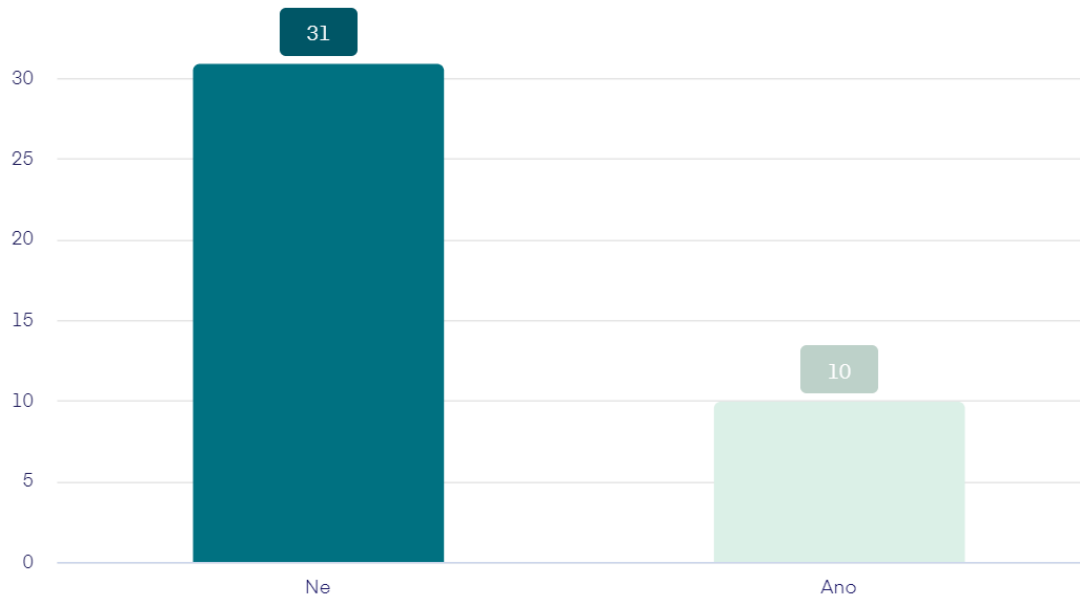


Zdroj: Dotazníkové šetření

Přes 90 % respondentů uvedlo, že je motivace podněcuje k vyššímu výkonu, což se shoduje nejen s teoretickými východisky, ale také s osobní zkušeností manažerů.

Graf 6: Negativní stimul a pracovní výkon

## 6. Myslíte si, že negativní stimul vás pobízí k lepším výkonům? (strhnutí prémie, pozvání na kobereček...)

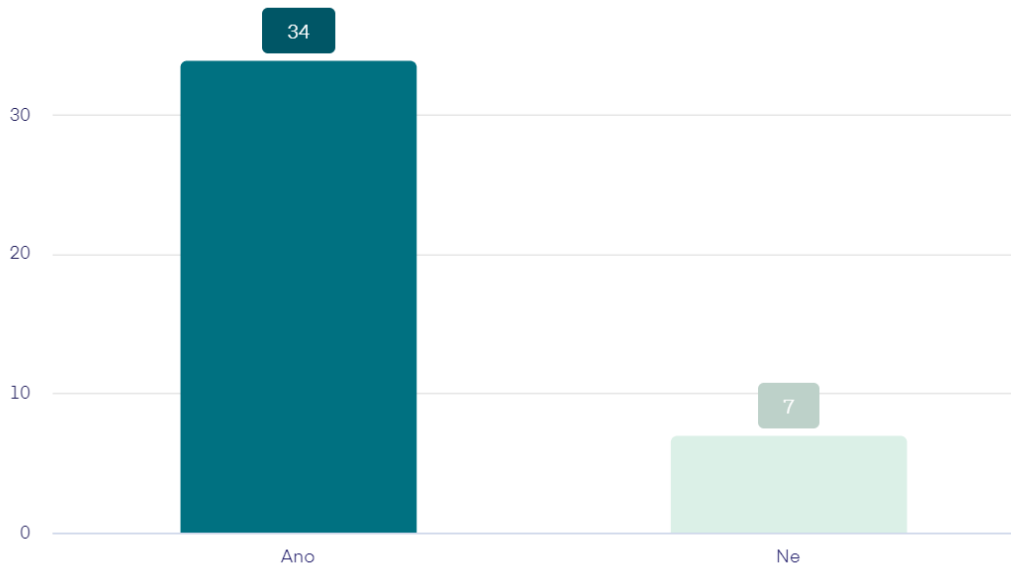


Zdroj: Dotazníkové šetření

Většina respondentů uvádí, že negativní stimul v nich nevytváří nutkání zlepšit svůj výkon. Opět zde vychází soulad s odpověďmi manažerů, křeří uvedli, že negativní stimulaci neužívají nebo u nich tvoří jen minimální část procesu motivace.

Graf 7: Stimulace a práce mimo pracovní dobu

## 7. Jste ochotni při správné stimulaci věnovat se práci i mimo pracovní dobu?

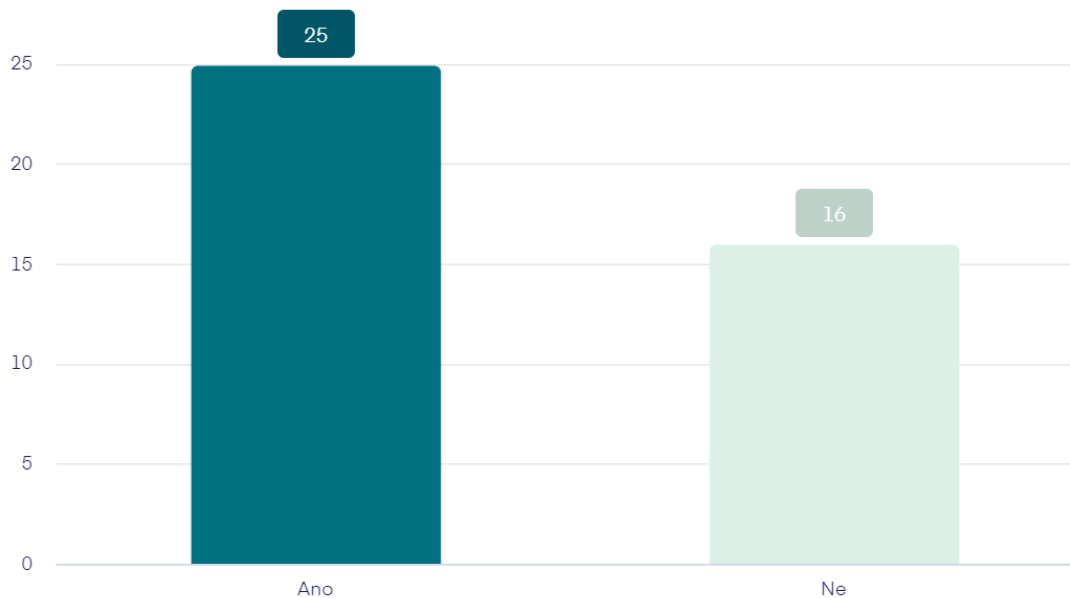


Zdroj: Dotazníkové šetření

Při správné stimulaci by bylo ochotno věnovat se práci mimo pracovní dobu 82,9 % respondentů. Z toho plyne, že manažer může význačně ovlivnit chování pracovníka.

Graf 8: Zpětná vazba k pracovním podmínkám

## 8. Máte pocit, že se bere na zřetel vaše zpětná vazba ke zlepšení pracovních podmínek?

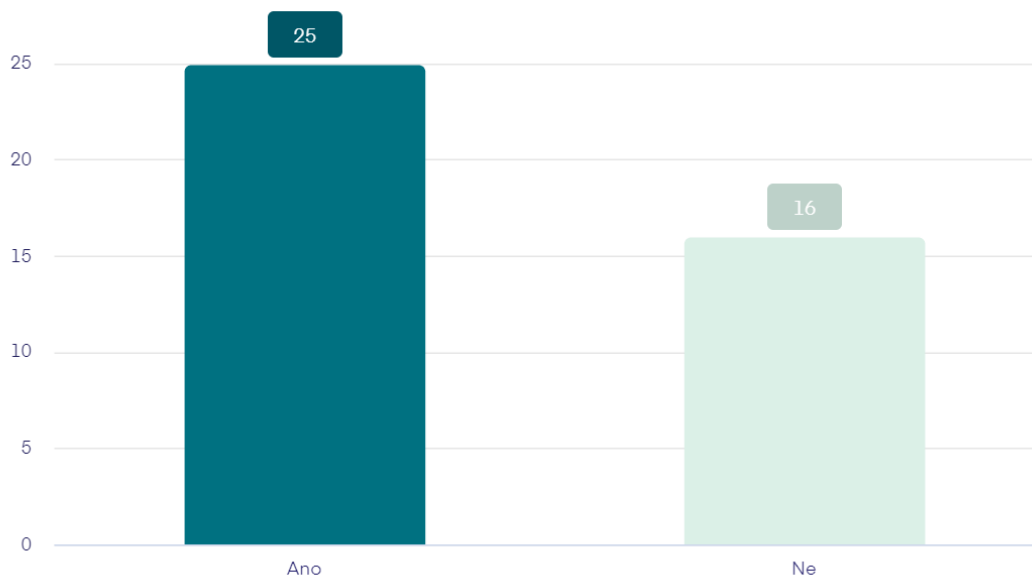


Zdroj: Dotazníkové šetření

Až 61 % dotazovaných má pocit, že se bere na zřetel jejich zpětná vazba, zbylých 31 % ne. Zde se projevuje, že přestože se manažeři snaží využít nejrůznějších způsobů komunikace a hodnocení, stále to není dokonalé.

Graf 9: Vliv negativní stimulace na změnu zaměstnání

## 9. Donutila vás někdy negativní stimulace ke změně zaměstnání?

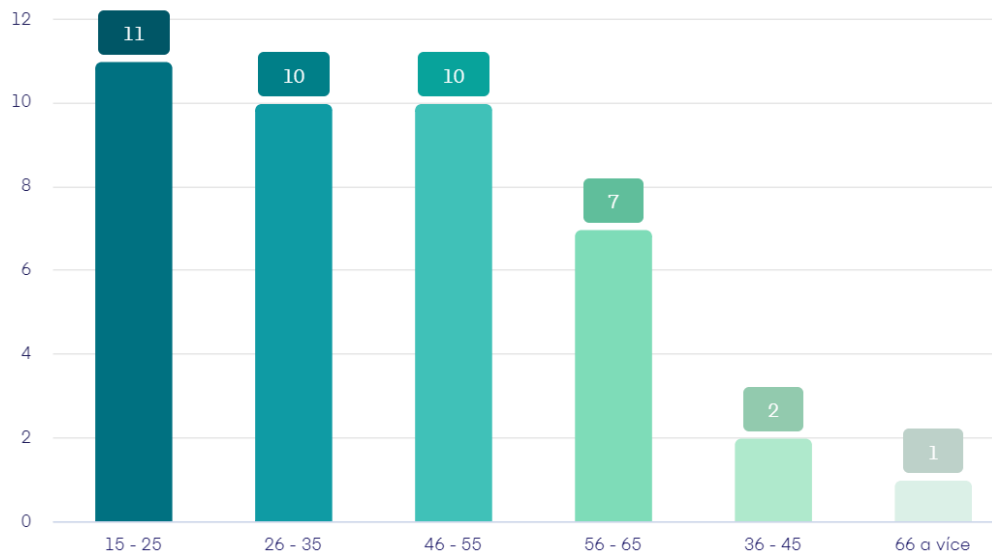


Zdroj: Dotazníkové šetření

Opět 61 % pracovníků uvádí, že negativní stimulace je dokázala donutit ke změně zaměstnání. Při této odpovědi musíme brát na zřetel sugestivní vnímání zaměstnanců, kteří rozvázání pracovního poměru mohou brát jako donucení ke změně práce. To by odpovídalo například zmiňce manažerů, že při špatných výsledcích v podniku a nezlepšení situace, mohou dospět až k takovému jednání.

**Graf 10: Věkové složení respondent**

## 10. Váš věk?



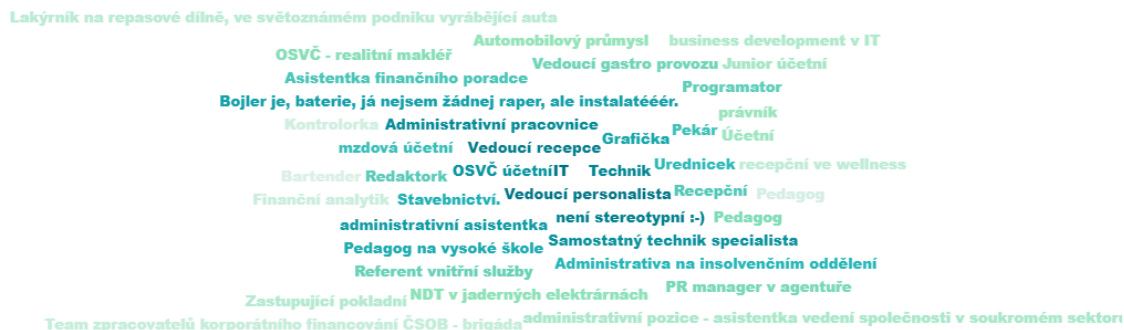
Zdroj: Dotazníkové šetření

Na tomto grafu je zobrazena věková struktura respondentů.



Graf 11: Pracovní pozice respondentů

## 11. Jaké je vaše zaměstnání?



Zdroj: Dotazníkové šetření

Respondeti byli na nejrůznějších pracovních pozicích. Mezi ně patřili úředník, instalatér, technik, realitní makléř, personalistka, pekař, recepční, lakýrník a další.

### 7.2.3 Zhodnocení výsledků

Pracovníci zpravidla potvrzují veškerá tvrzení a zkušenosti manažerů. Téměř 100 % uvádí motivaci jako důležitý prvek v pracovním životě. Souhlasí, že finanční odměna, konkrétně ve formě platu a prémie, je pro ně největším lákadlem. Naopak negativní formu stimulace považují za neefektivní a v některých případech je dokonce donutila ke změně zaměstnání. Pokud je ovšem stimulace vhodně uzpůsobena, jsou ochotni věnovat se práci i nadstandardní dobu. Jako zapeklitost se však jeví vnímání zpětné vazby, která by dle hodnocení pracovníků mohla být na lepší úrovni.