

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Jan Mudruňka

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Mudruňka

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

The Motivation as a Leadership

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit úroveň motivace ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2.

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace jako způsob vedení lidí“ vypracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a použil jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že zveřejněním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne.....

Podpis autora.....

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za odborné vedení mé bakalářské práce a za její nekonečnou trpělivost, kterou se mnou měla. Dále bych rád poděkoval osloveným manažerům podniků za poskytnutí řízeného rozhovoru. Jako poslední bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni za podporu.

Motivace jako způsob vedení lidí

The Motivation as a leadership

Souhrn

Bakalářská práce je věnována tématu motivace jako způsob vedení lidí. Je rozdělena do dvou částí: teoretické s literární rešerší a vlastní práce.

V teoretické části je práce zaměřena na vymezení pojmů úzce souvisejících s tématem bakalářské práce „Motivace jako způsob vedení lidí“. Těmito pojmy jsou manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity, stimul. Dále je práce zaměřena na způsoby motivace pracovníků, možnosti motivace a její metody. Vyjasnění pojmů je klíčové pro praktickou část, kde jsou z těchto poznatků vytvořeny otázky pro řízený rozhovor.

V praktické části jsou otázky týkající se motivace jako způsobu vedení lidí položeny formou řízeného rozhovoru vybraným manažerům. Na základě těchto odpovědí je provedeno porovnání a vyhodnocení.

Klíčová slova:

Manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity.

Summary

This Bachelor thesis is about motivation as a method of leadership. It is divided into two main parts: theoretical with literary searches and own writing.

Theory covers the definition of terms tightly related to the theme of this thesis „Motivation as a method of leadership“. Mentioned terms are Manager, Management roles, Management functions, Leadership, Principle of motivation, Participation, Motivation programme, Benefits and Stimulation. Next part of this thesis investigates several practices of motivations, its possibilities and used methods. The clarification of terms is the most important for the exploratory part resulting in questions for guided interview.

These questions related to motivation as a leadership method were presented to 5 experienced managers in a guided interview. Final comparison and evaluation is based on their answers.

Keywords: Manager, managerial role, managerial functions, leadership, motivational mechanism, participation, incentive program, benefits.

Obsah

1. Cíl práce a metodika.....	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metodika práce.....	11
2. Literární rešerše.....	12
2.1 Manažer.....	12
2.1.1 Dělení manažerů podle úrovní.....	12
2.2 Manažerské role.....	13
2.2.1 Mezilidské role	13
2.2.2 Informační role	14
2.2.3 Rozhodovací role.....	14
2.3 Manažerské funkce.....	15
2.3.1 Rozhodování.....	16
2.3.2 Plánování	16
2.3.3 Organizování	17
2.3.4 Personální zajištění.....	18
2.3.5 Vedení lidí – řízení lidí.....	18
2.3.6 Kontrola.....	18
2.4 Vedení lidí.....	19
2.4.1 Vedení.....	19
2.4.2 Příkazování	19
2.4.3 Přesvědčování.....	20
2.4.4 Participování.....	20
2.4.5 Delegování.....	20
2.4.6 Autoritativní (autokratický) styl vedení lidí	21
2.4.7 Demokratický (participující) styl vedení lidí	21
2.4.8 Liberální (laissez faire) styl vedení lidí	21
2.5 Participace.....	22
2.5.1 Základní varianty participace	22
2.5.2 Zapojování/ spoluodpovědnost a participace	22
2.6 Motivační mechanismus.....	23
2.6.1 Motivace	23
2.6.2 Stimuly	24

2.6.3	Motivy	25
2.7	Motivační nástroje	26
2.7.1	Nástroje ekonomické motivace	26
2.7.2	Nástroje sociální a psychologické motivace.....	26
2.7.3	Pochvala především.....	26
2.8	Motivační program.....	28
2.9	Benefity.....	29
2.9.1	Členění benefitů.....	29
2.9.2	Výhody benefitů pro zaměstnavatele	30
3.	Vlastní práce.....	31
3.1	Charakteristika dotazovaných manažerů.....	31
3.2	Seznam otázek.....	33
3.3	Řízený rozhovor.....	34
3.4	Celkové shrnutí a hodnocení vlastní práce	48
4.	Závěr.....	50
6.	Seznam použitých zdrojů	51
7.	Seznam obrázků	54
8.	Přílohy	55

Úvod

Motivaci chápeme jako určitý podnět, díky kterému se z různých důvodů zapojujeme do pracovního procesu za účelem dosažení nebo uskutečnění pracovního cíle. Tyto důvody jsou pro každého jiné. Pro někoho je to úspěch, peníze a moc, pro jiného zase uznání, sláva a mnoho dalších. Avšak důvody, kvůli kterým člověk pracuje, má každý jiné a je těžké je přesně definovat. Každý se pod určitým vnitřním nebo vnějším podnětem může zachovat jinak, každý bude mít jinou reakci.

Jakým způsobem tedy můžeme zobecnit určitá pravidla, která budou platná pro všechny pracující ve všech druzích zaměstnání? Úkolem motivace je zajistit, aby se každý pracovník snažil odvést co nejlepší práci sám od sebe co nejefektivněji a co nejrychleji. Mechanické plnění úkolů podle předem vypracované osnovy sice může přinést výsledky, ale někomu nemusí vyhovovat, a tak nemusí být nejefektivnější.

Co vyvolává u pracovníka přání pracovat? Pokud si dobře uvědomíme, o co pracovníci usilují, co je motivuje, můžeme zvolit správný způsob jejich vedení a učinit tak jejich snažení maximálně efektivním. Proces motivace působí prostřednictvím motivů a potřeb pracovníka, kde potřeby jsou vnitřní příčiny, které ho nutí k akci samotného a motivy jsou vnější stimuly.

Úkol splníme nejlépe, pokud vytvoříme prostředí, kde co nejúčelněji prostřednictvím vnější motivace působíme na pracovníka takovým způsobem, aby přijal úkol za svůj a tím se stalo splnění úkolu jeho potřebou.

1. Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem této práce je v teoretické části vymezit klíčové pojmy z oblasti motivace a definovat jednotlivé motivátory pracovního chování.

V praktické části poté pomocí vhodně modelovaného řízeného rozhovoru zjistit, zda a jak podnik motivuje své pracovníky, okomentovat a vyhodnotit zjištěná fakta.

1.2 Metodika práce

Tato práce je rozdělena na dvě části- na teoretickou část a na praktickou část.

V teoretické části je čerpáno jak z odborné literatury, tak z internetových zdrojů. Jsou zde vytyčeny a rozvinuty používané odborné pojmy.

V praktické části byli vybráni manažeři firem seznámeni s vypracovanými otázkami. Získané poznatky a informace jsou shrnuty v závěru práce.

S výsledkem analýzy budou dotazovaní manažeři seznámeni.

2. Literární rešerše

Základní pojmy:

2.1 Manažer

Manažer je osoba zodpovědná za plnění a řízení úkolů, které vyžadují vedení dalších lidí na pracovišti. Povinností manažera je využívat skupinového úsilí k plnění cíle. Jednotlivé úkoly mají však rozdílné rozsahy a obtížnosti. Vyžadují rozlišné úrovně zdatnosti pracovníků k jejich vyřešení. Funkcí manažera je rozlišit tyto úrovně a rozdělit pracovníkům úkoly tak, aby byly vyřešeny co nejrychleji a co nejefektivněji. Přitom motivují manažery i podřízené k osobnímu rozvoji a kariévnímu růstu, přinejmenším však k zisku zkušeností pro další úspěšné řešení zadaného požadavku.

2.1.1 Dělení manažerů podle úrovní:

Manažery můžeme rozdělit podle jejich postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové.

Linioví manažeři (operativní)

Zastávají posty na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich hlavní činností je každodenní vedení podřízených zaměstnanců. Tito manažeři kontrolují, napravují chyby podřízených a denně je řídí. Dále řeší provozní problémy, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři (taktičtí)

Jsou odpovědní za vedení liniových manažerů. Dále jsou také odpovědní za běžné zaměstnance organizace. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři)

Vytvářejí vizi a strategii společnosti a odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou jim také podřízeny předchozí dvě linie. I při těchto povinnostech musí ale stále plnit roli kontrolorů a vedoucích lidí. Mezi vrcholové manažery řadíme například výkonné ředitele, odborné ředitele nebo náměstkyně ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. (5), (20)

2.2 Manažerské role

Podle Henryho Mintzberga (14) můžeme vyjmenovat a uspořádat manažerské role do těchto tří rolí: mezilidské role, informační role, rozhodovací role.

2.2.1 Mezilidské role

Reprezentant

- Manažer reprezentuje a symbolizuje organizaci. Účastní se společenských akcí, je dostupný pro ty, kdo chtějí jednat s vrcholovým managementem. Je to nejzákladnější a většinou nejpřirozenější role.

Vůdce

- V této roli manažer řídí podřízené, stará se o jejich motivaci a má zodpovědnost za plnění jejich úkolů. Uvádí do souladu potřeby jednotlivců a organizace.

Propojovatel

- Manažer zabezpečuje propojení vztahů mezi jednotlivci a skupinami. Dále propojuje vztahy jednotlivců a skupin s dalšími mimoorganizačními jednotkami. Tato funkce je hodně náročná na čas a logistiku.

2.2.2 Informační role

Mluvčí

- Má za úkol reprezentovat organizaci, dává prohlášení, komentuje kroky organizace, svými výroky dotváří pohled veřejnosti na organizaci. Jeho další funkcí může být i vnitřní reprezentace, například vznášení požadavků podřízených k vedení - finančních, organizačních, motivačních, a dalších.

Monitor, sledovatel

- V této roli manažer pozoruje pracovní prostředí, všímá si nedostatků, problémů nebo dalších překážek k bezchybnému fungování organizace. Informace získává oficiální nebo neoficiální cestou, z vnitřních nebo z vnějších zdrojů.

Šířitel informací

- Manažer rozšiřuje informace, které získal jak oficiální, tak neoficiální cestou o mimoorganizačních záležitostech, které by pro organizaci mohly mít nějaký význam. O tom, zda informace mají nebo nemají význam, rozhoduje zpravidla on. Informace rozšiřuje pomocí propojovatele nebo vůdce.

2.2.3 Rozhodovací role

Podnikatel

- Manažer jako podnikatel podněcuje změny, využívá příležitosti, které by mohly být pro organizaci přínosné, nebo by mohly vylepšit pozici firmy na trhu. Podporuje nové postupy, technologie a využívání informací. Svým jednáním spolurozhoduje o budoucnosti organizace, o jejím dalším směru, rozvoji, pozici na trhu. Buď využívá podřízených, nebo rozhoduje o postupu sám.

Řešitel, eliminátor poruch (krizový manažer)

- Pohotově reaguje v případě náhlých krizí, které nemohou být ignorovány. Tyto krize jsou obvykle způsobeny nepředvídatelnými událostmi, jako je konflikt podřízených, nehoda na pracovišti, stávka. Na tyto situace reaguje přednostně, rychle a pohotově. Tuto roli obvykle upřednostní před ostatními rolemi.

Distributor

- Rozhoduje o optimálním přerozdělování zdrojů, ať již materiálních, finančních, nebo časových. Snaží se o jejich maximální využití. Spolupracuje s monitorem a sledovatelem. Správné vykonávání této funkce může organizaci ušetřit velké množství materiálních, finančních i časových zdrojů.

Vyjednavač

- Funkcí vyjednače je dosáhnout vytyčeného cíle. Vyjednač spolupracuje jak s jednotlivci, tak s ostatními organizačními jednotkami. Na čím vyšší pracovní pozici se vyjednač nachází, s tím většími zdroji manipuluje - musí k nim tedy mít přístup, nebo spolupracovat s distributorem. (5), (6), (14)

2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce nemusí manažeři vykonávat denně, závisí to na jejich postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejdou. Plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi a informacemi. (22)

Pojetí klasifikace manažerských funkcí je více, například od Petera Druckera, který člení manažerské funkce na plánování, organizování, integrování a měření. Dále je asi literárně nejzmiňovanější pojetí klasifikace manažerských funkcí od dvojice Američanů H. Koonze a H. Weihricha, kteří dělí manažerské funkce na plánování, organizování, personální zajištění a vedení lidí. Dalším, kdo rozvádí tuto klasifikaci je Francouz H. Fayol, který dělí manažerské funkce na plánování, organizování, příkazování, koordinaci a kontrolu.

Veber (a kolektiv) ve své knize Management přidává k již zmíněným pojmům výraz **rozhodování**.

2.3.1 Rozhodování

Rozhodování je nedílnou součástí náplně práce každé vyšší pracovní pozice. Rozhodnutí, kterých každý den manažer vydá více, samozřejmě nejsou pokaždé správná, ale ve většině případů jsou přínosem pro společnost a její další fungování, případně pro zvýšení zisku. Rozhodování navíc patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Výsledky a kvalitu rozhodování můžeme hlavně pozorovat v dalších procesech, které manažeři hlídají a provádějí. Rozhodování je proces volby mezi dvěma a více možnostmi, rozhodovacími variantami.

Na rozhodování můžeme pohlížet ze dvou stran a to na:

- Meritorní (věcnou)

O meritorní straně se bavíme jako o momentu, kdy se rozhoduje hlavně o financích, investicích či marketingové strategii, ale i který pracovník se přijme na danou pozici.

- Formálnělogickou (procedurální).

Formálnělogická strana rozhodování poukazuje na to, že jednotlivé rozhodovací procesy mají společné určité rysy a vlastnosti. Ty mají podobný postup, jak na ně nahlížet:

- identifikace problému,
- hledání jeho příčin,
- zhodnocení alternativ,
- volba varianty určená k realizaci. (20)

2.3.2 Plánování

Plánování je aktivita zaměřená na vymezení dalších cílů: na budoucí vývoj organizace a na to, čeho, jak a kdy má být dosaženo. Plánování je proces kdy se manažer snaží předvídat budoucí scénáře a procesy, které budou vyplývat z každé další situace. Úkolem manažera je připravit varianty plánu tak, aby pokryl co nejvíce možných krizí jejich řešeními. V případě nemožnosti připravuje krizové scénáře a nouzové plány. Z toho tedy vyplývá, že plán musí být flexibilní a přístupný ke změnám. Plán musí mít také cíl. Cíle plánu jsou nastaveny danou funkcí společnosti, jejím chodem, časovými, finančními a dalšími možnostmi hospodaření se svými zdroji.

Cílem plánování je maximalizace zisku, minimalizace spotřeby zdrojů, či minimalizace ztrát.

Sestavení manažerského plánu by mělo předcházet všechny další manažerské procesy a funkce.

2.3.3 Organizování

Úkolem manažera je v rámci organizování práce rozdělit úkoly, práci, procesy, kontroly a další činnosti nezbytné ke splnění plánu. Výsledkem činnosti organizování je vnesení řádu mezi jednotlivé aktivity. Tím vzniká v činnosti řád v jednotlivých aktivitách a vzniká informační a komunikační kanál. Ten zajistí všeobecnou informovanost o plnění jednotlivých aktivit, působnostech, pravomocích a odpovědnostech zúčastněných pracovníků, o termínech a také o odměnách.

„Formální organizační struktura je oficiálně kodifikované hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Struktura zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší interní, nebo externí pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.“ (25)

Nezbytnou součástí organizování je manažerovo kompetenční ujištění, že pracovník má znalosti, pravomoci, schopnosti a další nezbytnosti ke zvládnutí úkolu, kterým je pověřen. Tímto krokem získává manažer čas na kontrolu dalších pracovníků, jejich motivaci a větší manažerův rozhled a přehled nad rozpracovaností plánu. (17)

2.3.4 Personální zajištění

Dosažení plánovaného cíle je silně ovlivněno dostupností vhodných pracovních sil, jejich počtem, vzděláním, motivací a profesně kvalifikační úrovní. Manažer tudíž provede okruh úkonů, kterými zajistí maximální úspěch:

- plánování, zajištění a nasazení vhodných pracovníků
- hodnocení spolupracovníků a jeho důsledky
- odměňování zaměstnanců a podmínky práce

Personální zajištění je jeden z nejdůležitějších úkolů manažera. Bez schopného personálu by jakákoli organizace nebyla schopná efektivně fungovat, natož prosperovat. (22)

2.3.5 Vedení lidí – řízení lidí

Vedení lidí je v moderním managementu hlavní pracovní náplní manažera. Manažer musí svými znalostmi a schopnostmi dovést svůj tým od plánu až ke zdárnému cíli. Je nutné provést koordinaci lidí a jejich schopností tak, aby správně kooperovali v souladu s potřebami danými specifickým projektem.

Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha co nejefektivněji využít potenciálu týmu. Lidské zdroje s jejich schopnostmi se spojují s finančními a hmotnými zdroji aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence (způsobilost) či schopnost organizace. (20)

Vedení lidí bude dále rozpracováno v další části této bakalářské práce. (2.4 Vedení lidí)

2.3.6 Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí každého plánu. Provádí se v průběhu i na konci realizace plánu.

Kontroly probíhají v jednotlivých manažerských procesech a díky nim firmy spoléhají, že dosáhnou vytyčených cílů. Kontroly umožňují zjistit nedostatky v procesech a identifikují případné odlišnosti mezi plánem a jeho realizací.

Kontrola probíhá nejčastěji v těchto fázích:

- určení předmětu kontroly
- získávání a výběr informací pro kontrolu
- ověření správnosti získaných informací
- kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů
- návrhy na opatření
- kontrola realizace navrhovaných opatření. (11), (20), (22)

2.4 Vedení lidí

„Mají-li se dát lidé do pohybu, musíte dát hlas jejich nejhlubším touhám, inspirovat je, aby uvěřili, že dokáží slézat hory, o kterých panuje názor, že jsou příliš vysoké.“

David Gergen

„Zpravidla tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat pracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů.“ (11)

2.4.1 Vedení

Vedení lidí je jednou z nejzákladnějších činností manažera. Dobrý a schopný manažer dle Bělohávků musí rozlišit a zvládnout jednotlivé styly vedení zaměstnanců podle jejich vyzrálosti a zkušeností. Ty se skládají z příkazování, přesvědčování, participování, delegování. (4)

2.4.2 Příkazování

Příkazování je styl vedení určený pracovníkům co jsou neznalí, nevědí si rady nebo se zapracovávají. Je třeba vést je krok za krokem, přesně jim určovat úkoly a dohlížet na jejich provádění, případně kontrolovat odvedenou práci.

2.4.3 Přesvědčování

Vedoucí manažer zde na rozdíl od příkazování mění svůj postoj k zaměstnanci. Ten je již částečně orientován ve svých pracovních povinnostech a úkolech, manažer si postupně začíná získávat zaměstnancovu pozornost při aktivním plnění úkolů a vysvětluje svoje rozhodnutí.

2.4.4 Participování

Participování je v této práci rozvedeno v další, samostatné části. (viz 2.5 Participace) Podle Bělohlávka v této části vedení manažer postupně přenechává zaměstnanci volnější pole působnosti a často nechá na zaměstnanci, jakým způsobem se k danému problému nebo úkolu postaví. Ten se učí zvládat problémy sám, mnohdy se ale stane, že manažer dá možnost zaměstnanci spolupracovat na rozhodování.

2.4.5 Delegování

Delegování znamená přenesení povinností a odpovědnosti z manažera na podřízeného zaměstnance.

V této fázi zaměstnanec zvládá úkoly již samostatně, bez manažera, je vyspělý jak odborně, tak psychologicky. Vedoucí tak má možnost věnovat se strategickým záležitostem a zaměstnanci pomáhá spíše ve výjimečných situacích při překonávání mimořádných situací. (4)

Na téma Vedení lidí bylo v minulosti zaměřeno již mnoho prací, za zmínku stojí například Klasická teorie podle Kreitnera a Kinckeho z roku 1989, která zmiňuje autoritativní, demokratický a participativní styl. Bělohlávek (5) uvádí styly vedení jako autoritativní, demokratický a liberální - laissez faire (volný průběh).

2.4.6 Autoritativní (autokratický) styl vedení lidí

Vedoucí manažer soustředí veškerou moc a rozhodování do vlastních rukou, nepředává iniciativu podřízeným, ale osobně definuje úkoly. Vystupuje v roli nepřesvědčitelného vedoucího, který nese za úkol veškerou zodpovědnost.

2.4.7 Demokratický (participující) styl vedení lidí

Vedoucí manažer má při rozhodování stále hlavní slovo. Při rozhodování ale dává možnost vyjádření se podřízeným a spolupracuje s nimi. Tento styl je časově náročnější, spoustu času zabere komunikace.

2.4.8 Liberální (laissez faire) styl vedení lidí

Tento styl vedení je příznačný tím, že manažer v zásadě nechává (laissez faire= francouzsky volný průběh) kolektiv nebo jednotlivé zaměstnance daný úkol zpracovat samostatně. Tím dává možnost seberealizace schopným zaměstnancům. Manažer zasahuje pouze v případě potřeby. (5), (21)

Další často zmiňovanou prací je Golemanova teorie vedení, která rozlišuje styly vedení lidí na: nátlakový, autoritativní, spojenecký, demokratický, charismatický a koučování.

Obrázek č. 1: Golemanova teorie vedení

Styl	Praxe	Schopnosti	Případ použití
nátlakový	vyžadování shody	schopnost dosažení výsledků, sebeřízení	kritické situace, práce s problémovými lidmi
autoritativní	mobilizování lidí	sebevědomí, zrychlení výkonu	potřeba nové vize a nového směru
spojenecký	vytváření harmonie	empatie, komunikace	léčba problémů a motivace lidí ve stresu
demokratický	konsenzus	spolupráce, týmbuilding	vytváření konsenzu
charismatický	nastavení vysokých standardů	iniciativa, schopnost dosažení výsledků	dosažení rychlého výsledku pomocí motivovaného týmu
koučování	rozvoj lidí	empatie, sebevědomí	zlepšení výkonu, rozvoj silných stránek

Zdroj: Jiří Odcházal, Jiří Dědina: Management a moderní organizování firmy, 2007, strana 264

2.5 Participace

Participace (z latinského *partem carpere* - mít podíl) znamená v této souvislosti možnost spolurozhodování nebo zapojování zaměstnanců v rozhodovacím procesu. Například Marchington a kolektiv pod pojmem participace rozumějí „vliv zaměstnance, který může být uplatňován při vyjednávání o širokém okruhu záležitostí týkajících se organizace, provádění práce a pracovních podmínek". (3) Pro zaměstnance to znamená vyšší míru zapojení do procesů podniku ku prospěchu podniku. „Zároveň by tato politika mohla vytvořit základnu pro poskytování informací zaměstnancům“ (3) a možnost lepší kooperace s manažerem. Ten si však musí dát pozor na to, aby komunikace se zaměstnanci byla srozumitelná a nedošlo k oboustranným nedorozuměním nebo dokonce zásadnějším neshodám.

Dalšími výhodami manažera při participaci zaměstnanců jsou rozšířené možnosti komunikace se zaměstnanci jak na profesionální, tak na osobní úrovni - manažer má při rozhovorech lepší možnost zachytit nespokojenost zaměstnanců, nebo jejich vzájemné konflikty. (3)

2.5.1 Základní varianty participace

V podniku se rozlišují tyto základní varianty participace s těmito druhy zaměření:

- participace na úkolech – angažovanost na práci v týmu a hodnocení výkonu týmu
- finanční participace – angažovanost práce v týmu a hodnocení týmového výkonu
- participace sdílení informací – angažovanost při určování podnikového cíle
- participace na majetku – podíl na majetku podniku. (12)

2.5.2 Zapojování/ spoluodpovědnost a participace

Politika zapojování / spoluodpovědnosti a participace by měla vyjadřovat přesvědčení organizace o nutnosti poskytovat pracovníkům příležitosti k vyjádření k záležitostem, které se jich týkají. Tato politika by měla definovat i způsoby, které to budou umožňovat, například systémy konzultování či předkládání návrhů. (1)

2.6 Motivační mechanismus

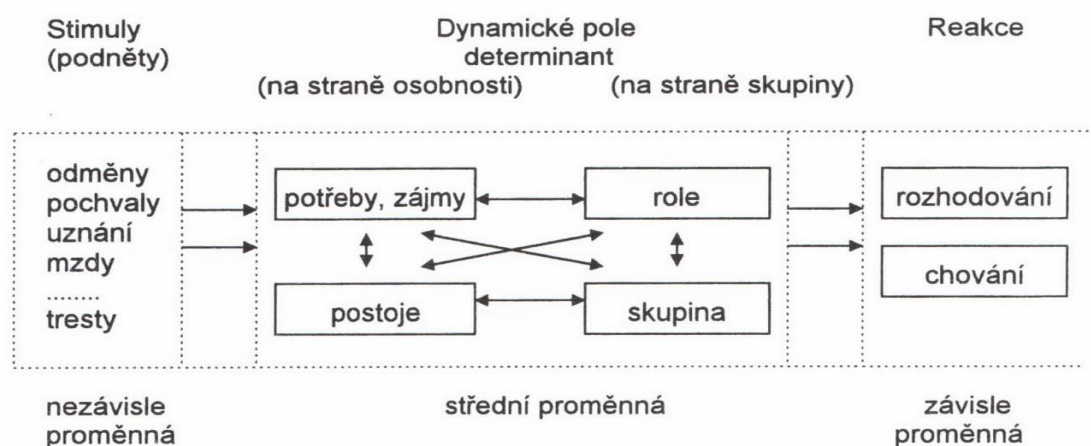
2.6.1 Motivace

(z latinského *movere* - pohybovat se) (18)

Jan Hron ve své knize *Teorie řízení* popisuje: „Procesem motivace rozumíme zaměření a aktivaci jednotlivce k určité činnosti. Výsledné chování je určováno vztahem osobnosti a situace. Podmínkami, které určují směr, trvání a intenzitu jednání, jsou na straně osobnosti potřeby, zájmy, ideály, postoje a jiné a na straně situace role osobnosti ve skupině apod.“ (11) Dále popisuje motivaci jako výslednici vnějších podnětů a vnitřních impulsů. „Výsledné chování je spoluovlivňováno vůlí, a proto podněty nepůsobí bezprostředně na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně, přes tzv. střední proměnné (determinanty), k nimž patří potřeby, zájmy, postoje, role a skupina“ (11).

Proces motivace tedy stimuluje psychické i fyzické aktivity člověka takovým způsobem, aby dosáhl vytyčeného cíle. Váže se na vnitřní podněty a tužby osob, jednotlivé tužby, představy, zájmy a neuspokojené potřeby se stávají impulzem k určitému chování osoby. Tyto potřeby můžeme rozdělit na primární, fyziologické, a sekundární, tedy ty, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím. (20)

Obrázek č. 2: Motivační proces



Zdroj: Hron, *Teorie řízení*, 2011, strana 47

„Motivace a odměňování pracovníků jsou si blízké, nejsou však totožné. Úkolem vedoucích je povzbuzovat motivaci spolupracovníků k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace. Motivační nástroje, které k tomu používají, však nemusejí být jen finanční nebo hmotné.“ (19)

Finanční odměňování

„Slouží k výkonové motivaci osob, je však důležité i pro jejich získání a udržení. Neslouží tedy jen k podpoře výkonu zaměstnanců, ale i jejich spokojenosti a stabilitě. Motivace (stimulování k vyššímu výkonu) a finanční odměňování pracovníků se tak překrývají jen částečně.“ (19)

„Motivace pracovníků souvisí i s jejich spokojeností. Vztah spokojenosti a výkonnosti však není vždy jednoznačný. Nepříliš výkonní zaměstnanci mohou být spokojeni (jejich nízká výkonnost jim v organizaci prochází) a osoby vysoce výkonné naopak nemusejí být vždy spokojené (například proto, že vidí, že jejich práci by bylo možno organizovat lépe).

Vyšší výkonnosti však nelze dlouhodobě dosahovat v podmínkách nespokojenosti nebo dokonce za cenu poklesu pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výkonnost lze zvýšit například jasným stanovením cílů. Jsou-li však tyto cíle náročnější, pak nezvýší-li se spolu s nimi i úroveň odměňování, může se stát, že spokojenost zaměstnanců klesne, protože budou své odměňování chápat jako nespravedlivé. Pokles jejich spokojenosti se pak pravděpodobně promítne i ve snížení jejich výkonnosti.“ (19)

2.6.2 Stimuly

Jsou vnějším pohonným mechanismem, který iniciuje naši výkonnost. Představují soubor pobídek, které manažeři mohou využít jako motivaci zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu. Tyto pobídky jsou efektivní pouze v případech, kdy se shodují s vnitřním motivačním programem zaměstnance za správných okolností.

Stimuly, podněty se nejčastěji dělí na materiální a nemateriální.

- Materiální stimuly jsou například mzda, bonusy a jiné prémie jako je například lékařská péče.
- Mezi nemateriální stimuly můžeme zařadit pochvalu nebo možnost dalšího vzdělávání. (7)

Místo pojmu stimul je v literatuře často používaný pojem motiv.

2.6.3 Motivy

Pomocí stimulů, nebo motivů jsou dle Maslowa uspokojovány dva zásadní druhy potřeb - nižší a vyšší.

Tyto potřeby, respektive jejich uspokojení nebo neuspokojení, tvoří dvě zásadní skupiny motivů, které jsou potřeba k sebenaplnění.

Maslowova teorie ale tvrdí, že: „v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Tedy pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.“ (1)

Tedy, že vyšší potřeby mohou zastínit ty nižší.

„Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vlastní síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu a klíčové je dosažení skutečného vnitřního odhodlání.“ [24]

2.7 Motivační nástroje

2.7.1 Nástroje ekonomické motivace

„I když základním nástrojem ekonomické motivace jsou pochopitelně peníze, úspěšná motivace není založena pouze na nich; naopak pokud bychom vybudovali motivační systém výlučně na ekonomických prostředcích, připravili bychom se tím o možnost své podřízené skutečně účinně motivovat a podporovat v jejich práci. Nástroje ekonomické motivace jsou prakticky všechny možnosti, kterými buď proaktivně, nebo retroaktivně stimulujeme podřízené k výkonu, všechny tyto prostředky (fyzické odměny, ohodnocení, dárky, benefity atd.) jsou založeny na principu poměrné hodnoty, kdy naši podřízení podvědomě (v některých případech naopak zcela vědomě) váží jejich relativní hodnotu vůči svým potřebám a dle toho, k čemu dospějí, na motivační nástroj přistoupí, nebo nikoliv.“ [3]

2.7.2 Nástroje sociální a psychologické motivace

„Druhým typem motivačních nástrojů jsou nástroje psychologické, a především sociální. Manažerská literatura je někdy označuje jako motivační nástroje nefinančního charakteru, protože jsou založeny na jiných než peněžních principech (řada z nich však může být též penězi vyjádřena). Přestože si to často neuvědomujeme, hlavní vlastností těchto motivačních nástrojů je právě to, že nejsou ze své podstaty založeny na směnné hodnotě peněz, ale na jiných hodnotách, které jsou ve srovnání s penězi v některých případech citelně silnější a účinnější. Optimální cestou k motivaci podřízených pochopitelně je nástroje obou typů kombinovat, a to tak, aby nedocházelo k jejich vzájemnému otupování.“ [3]

2.7.3 Pochvala především

„I když to může vypadat zvláště, základem úspěšné motivace podřízených, nejjednodušším a přitom zdaleka nejúčinnějším nástrojem neekonomické motivace je obyčejná pochvala. Chceme-li, aby naši lidé byli motivováni, chválíme. Pochvala by měla přicházet v rozumném odstupu od výkonu, který chválíme, a vždy způsobem, jenž je adekvátní osobnostním vlastnostem chváleného. Pochvala by měla být jasná, srozumitelná, pochopitelná, přímá a otevřená. Je dobře, když o ní ví i jiní lidé než jen pochválený, ale

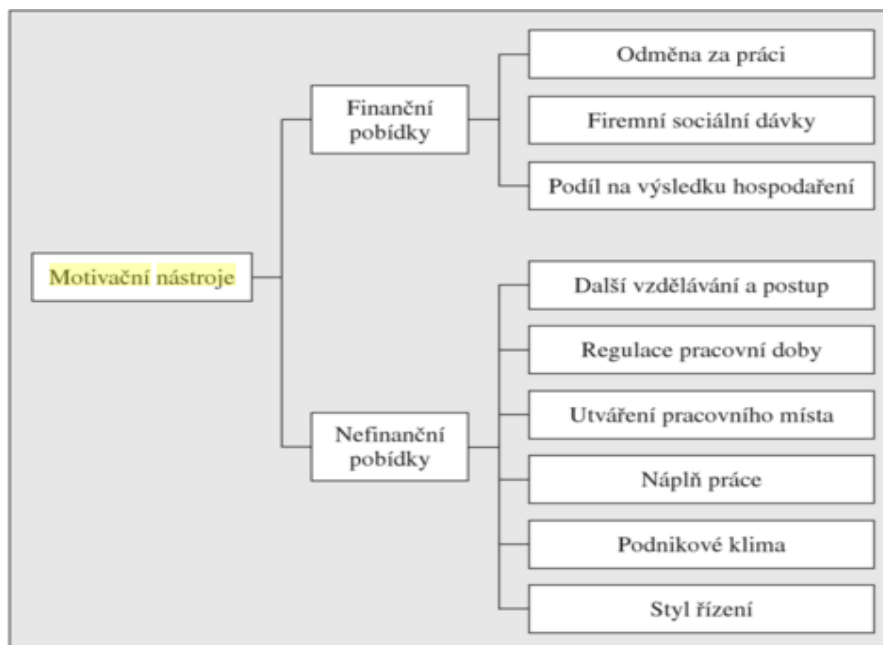
příliš obřadná pochvala a často i pochvala „před nastoupenou jednotkou“, kterou se někteří manažeři snaží podporovat své podřízené, může ve výsledku více ublížit než prospět.“ [3]

Zaměstnanci od pracovních vztahů očekávají:

- Materiální požitky (peněžní zabezpečení) k pokrytí svých fyziologických potřeb a potřeb bezpečí (jistoty),
- Nemateriální požitky plynoucí z příslušnosti ke skupině a pracovního uznání.

Úkolem motivačních nástrojů je zvyšovat úspěch podniku prostřednictvím zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zlepšováním individuální připravenosti podávat výkony. [10]

Obrázek č. 3: Motivační nástroje



(Günter , Kislingerová, *Úvod do podnikového hospodářství*. 2007. str. 152.)

2.8 Motivační program

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.

Motivační program organizace je konkretizací systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. V konkrétní podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.“ [16].

„Motivační program organizace by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Průzkumy motivační struktury (struktury pracovních motivů) pracovníků spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Tyto základní znalosti jsou předpokladem k tvorbě motivačního programu, aby odpovídal prioritám pracovníků.“ [13]

„K sociálně-ekonomickým informacím, které jsou významné při tvorbě motivačního programu organizace, patří:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce;
- informace o sociálně-demografických a profesně-kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace;
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o vybavení pracovišť apod.;
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků;
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků;
- informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci;
- informace o uplatňovaném systému péče o pracovníky v organizaci;

- informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a k profesi, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, informace o jejich názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o záměrech a cílech organizace, o personálním řízení, o sociální politice atd.“ [16], [9]

2.9 Benefity

Benefity (z latinského *benefictus* - dobročinný) jsou zaměstnanecké výhody, které poskytuje podnik zaměstnancům v rámci motivačního programu. Benefity podnik obvykle poskytuje na základě pracovní smlouvy, vnitropodnikového předpisu, nebo vnitropodnikové smlouvy. Benefitů je mnoho a proto je třeba zmínit ty, se kterými se setkáváme nejčastěji. Patří mezi ně například služební vůz, služební notebook, služební mobil, delší dovolená, závodní stravování, stravenky, vstupenky na kulturní akce, permanentky do různých sportovních zařízení, finanční příspěvky, zaměstnanecké slevy, vzdělávací školení, u sedavého zaměstnání například lepší nebo pohodlnější židle.

Výběr zaměstnaneckého benefitu je závislý na mnoha aspektech. Předně jeho výběr závisí na velikosti podniku, kultuře podniku a na preferencích zaměstnanců. (8)

2.9.1 Členění benefitů

Dle daňové a odvodové výhodnosti:

- Benefity mimořádně výhodné- benefity jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele, oproti tomu pro zaměstnance jsou osvobozeny z daně z příjmu a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.
- Benefity s dílčí výhodností- benefity jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele, oproti tomu pro zaměstnance jsou daňovým příjmem ze závislé činnosti a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, nebo naopak, nejsou u zaměstnavatele daňovým výdajem a naopak u zaměstnance jsou od daně z příjmů

osvobozeny a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. (15)

Z hlediska věcného rozlišuje Pelc benefity na:

- Bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením - tedy například služební automobil v případě zhoršené dopravní dostupnosti a možnost pro zaměstnance využívat automobil i pro soukromé účely.
- Osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců - například jazykové a další vzdělávací kurzy.
- Na zdravotní aspekty života zaměstnanců - tedy například lékařská péče, rehabilitační péče.
- Sociální aspekty zaměstnanců - například půjčky, zálohy na výplatu.
- Benefity pro volný čas - například vstupenky na kulturní akce nebo do sportovních zařízení. (15)

2.9.2 Výhody benefitů pro zaměstnavatele

Daňové hledisko - z benefitů se často neodvádí daň z příjmu, ani odvody sociálního a zdravotního pojištění. Odměny zaměstnavatele nestojí tolik peněz a přínosná hodnota pro zaměstnance má mnohem vyšší cenu.

Praktický přínos - pokud zaměstnanci například chodí častěji do posilovny, bazénu, nebo mají více času na odpočinek, nejsou zpravidla tolik nemocní a firma tak nedoplácí na jejich absenci. Spokojení zaměstnanci navíc dělají firmě dobré jméno a reklamu, firma tak získá nové klienty či další kvalitní zaměstnance. (23)

3. Vlastní práce

Vlastní práce je zpracována na základě řízených rozhovorů s pěti manažery různých firem a z různých pracovních pozic, s pomocí 13 předem vypracovaných otázek. Otázky byly dotázaným předem zaslány, aby se jednotliví respondenti mohli na rozhovor připravit. Tyto otázky mají za cíl zodpovědět, jakým způsobem manažeři využívají motivace jako pracovního nástroje pro vylepšení a zvýšení pracovního nasazení svých zaměstnanců a podřízených.

3.1 Charakteristika dotazovaných manažerů:

Respondenti byli vybráni zejména pro jejich dlouhou praxi ve firmách, či na pozicích, které zastávají. Díky tomu mohou dobře posoudit, jak systematicky co nejlépe motivovat zaměstnance pro co nejlepší výkony. Dále byli vybráni pro rozmanitost jejich oborů, respektive různorodost jejich pracovních pozic. Majitelé či spolumajitelé soukromých firem mohou mít jiný pohled na motivaci svých zaměstnanců než zaměstnanci státních podniků. Z této rozmanitosti autor, jak doufá, vyčte různé postupy, co se týče způsobu motivace.

Dotazovaný číslo 1.

Úvodní informace o osobě: žena, 50 let.

Pozice: spoluzakladatelka, spolumajitelka a hlavní manažerka soukromé mezinárodní firmy fungující přes 26 let, zabývající se výrobou etiket, vstupenek, potisků a podobných výrobků z papíru. Věnuje se vedení firmy, projektování a personalistice. Má titul Mgr.

Dotazovaný číslo 2.

Úvodní informace o osobě: muž, 42 let.

Pozice: majitel soukromé mezinárodní firmy fungující 16 let, zabývající se dovozem potravin z Itálie na český a německý trh. Věnuje se vedení firmy, domlouvání kontraktů, komunikaci se zákazníky a personalistice. Má titul Ing.

Dotazovaný číslo 3.

Úvodní informace o osobě: žena, 36 let.

Pozice: zástupkyně ředitele VŠ knihovny, vedoucí oddělení. Věnuje se zejména plánování rozvoje své instituce, vedení projektů a koordinaci činností v rámci oddělení, příp. celé knihovny. V případě nepřítomnosti ředitele vykonává všechny činnosti související s vedením instituce. Podílí se na plánování rozpočtu. Má titul Ph.D.

Dotazovaný číslo 4.

Úvodní informace o osobě: žena, 51 let.

Pozice: vedení Provozního oddělení živnostenského odboru v Praze. Věnuje se zejména vedení zaměstnanců, přerozdělování úkonů, poskytuje poradenskou a konzultační činnost v oblasti živnostenského zákona. Má titul Ing.

Dotazovaný číslo 5.

Úvodní informace o osobě: muž, 32 let.

Pozice: spolujitel a spoluzakladatel soukromé firmy fungující přes 10 let, zabývající se výrobou a exportem předmětů využívaných pro historický šerm po celém světě. Věnuje se vedení firmy, vedení zaměstnanců a komunikaci se zákazníky. Má titul Ing.

3.2 Seznam otázek

1. Jaké motivační nástroje nejvíce používáte a který se Vám zdá nejvýhodnější? Máte nějaký osvědčený?
2. Jaký máte přístup k motivování podřízených, využíváte spíše individuální přístup, nebo se snažíte o komplexní přístup?
3. Co je pro Vaše podřízené největší motivací?
4. Co podle Vás vyvolává u pracovníka přání pracovat?
5. Do jaké míry využíváte motivaci zaměstnanců ke splnění Vámi vytyčených úkolů?
6. Pokud využíváte motivační program ke zlepšení pracovních výkonů, máte pocit, že tento program dlouhodobě ovlivňuje výkony na pracovišti?
7. Jaký máte názor na negativní motivaci? Využil jste někdy formu trestu jako motivaci?
8. Jaký význam má podle Vás motivace u stálého a sehraného kolektivu?
9. Stalo se vám někdy, že zaměstnanci chybovali v důsledku přemotivování? Pokud ano, prosím uveďte příklad.
10. Jaký názor mají podle Vás vaši podřízení na motivační program zavedený Vaší firmou?
11. Mají Vaši podřízení možnost využívat zaměstnanecké slevy? Pokud ano, jaké?
12. Jak nahlížíte na možnost vzdělávání Vašich podřízených a možnost jejich kariérního růstu?
13. Pokud by Vaše byly možnosti neomezené, jaký motivační program byste ve firmě zavedl Vy?

3.3 Řízený rozhovor

Otázka číslo 1.

Jaké motivační nástroje nejvíce používáte a který se Vám zdá nejvýhodnější? Máte nějaký osvědčený?

Dotazovaný číslo 1.

Motivační stupně: nejnižším motivačním stupněm jsou peníze, dále pak osobní výhody, osobní přesvědčení, nejvyšším stupněm je práce jako samozřejmá povinnost. Včas daná pochvala, obdiv, uznání.

Dotazovaný číslo 2.

- Finanční prémie při splnění plánu.
- Finanční super prémie za překročení plánu.
- Pochvala i za drobná pozitiva.
- Pokárání až za hrubé chyby.

Dotazovaný číslo 3.

- Nejvíce se mi osvědčuje vymýšlení zajímavých úkolů, jasné stanovení cíle řešení daného úkolu a zdůraznění přínosu, který úspěšné vyřešení bude mít: např. vylepšení poskytované služby a tedy očekávaná pozitivní odezva od uživatelů, zjednodušení práce daného pracovníka, možnost získání dalších finančních prostředků třeba na modernější vybavení knihovny apod.

Dotazovaný číslo 4.

- Pochvala.
- Mimořádné volno.
- Odměny dle odváděné práce.
- Mimořádná finanční ohodnocení.

Dotazovaný číslo 5.

- Finanční prémie.
- Pochvala.
- Osobní výhody.

Shrnutí: Dotazovaní nejčastěji využívají jako osvědčené motivační nástroje finanční odměny a pochvalu. Za výhodné prostředky motivace zaměstnanců považují také osobní výhody, mimořádné volno a veřejné uznání.

Otázka číslo 2.

Jaký máte přístup k motivování podřízených, využíváte spíše individuální přístup, nebo se snažíte o komplexní přístup?

Dotazovaný číslo 1.

- Používám individuální přístup, každý slyší na něco jiného.

Dotazovaný číslo 2.

- Pouze individuální, osobní, lidský.

Dotazovaný číslo 3.

- Domnívám se, že je potřeba kombinace obou přístupů: tým lidí v daném oddělení/instituci působí jako celek, má nějaké společné cíle a je důležité celý tým jako celek také motivovat. Myslím, že pocit toho, že je člověk součástí týmu je velmi důležitý a může být silně motivující. Na druhou stranu, každý z členů týmu je individualita, plní jinou roli a jinak reaguje na různé formy motivace. Je tedy třeba velmi dobře znát každého z podřízených, mluvit o jeho individuálních potřebách, pracovních cílech a přáních.

Dotazovaný číslo 4.

- Snažím se jít příkladem ve všech oblastech - v příchodech, znalostech, množství vykonané práce, docházky. Vypracovávám metodiky, mám

pravidelné porady, vždy vše v klidu každému vysvětlují. Mým cílem je vytvářet odborné zázemí a přátelskou atmosféru.

- V této atmosféře je snadnější zadávat i "neoblíbené" úkoly, neboť všichni si atmosféru na pracovišti váží.
- Vždy preferuji individuální přístup, i odměny jsou rozdělovány dle odvedené práce.

Dotazovaný číslo 5.

- Pouze individuální, každý je jiný a má jiné důvody pro vyšší motivovanost. Na druhou stranu ale dobře vím, že se zaměstnanci velmi dobře znají na osobní rovině a tráví spolu v rámci svého společného koníčku spoustu času.

Shrnutí: Dotazovaní spíše preferují individuální přístup k motivaci zaměstnanců, přijde jim, že jsou takto schopni lépe odhadnout myšlenkový a motivační proces zaměstnance a lépe tak využít jeho pracovní potenciál. Jeden z dotázaných ale zmínil zajímavou myšlenku nutnosti a důležitosti motivace týmu jako celku. Jednotlivec v týmu má poté pocit vyšší a lepší sounáležitosti s týmem. Dále byla zmíněna důležitost osobního příkladu vedoucím pracovníkem, manažerem a vytváření přátelské atmosféry na pracovišti.

Otázka číslo 3.

Co je pro Vaše podřízené největší motivací?

Dotazovaný číslo 1.

- Veřejný obdiv, ocenění a finanční ohodnocení.

Dotazovaný číslo 2.

- Od dob co byly vynalezeny peníze tak ty.

Dotazovaný číslo 3.

- Myslím si, že to je zejména zajímavá práce, u které člověk cítí, že má smysl, je odvedena kvalitně, přináší užitek a někdo takovou práci ocení: slovem,

pochvalou před zbytkem oddělení/celé knihovny, příp. příležitostně i finanční odměnou. Velmi motivující jsou pro mnohé i možnosti dalšího profesního i osobního rozvoje.

Dotazovaný číslo 4.

- Domnívám se, že osobnost "dobrého" šéfa vyvolává snahu odvést dobrou práci. Pak je motivací i vyslovená pochvala. Nicméně vždy se pracuje pro peníze, tedy největší motivací je bezpochyby finanční odměna.

Dotazovaný číslo 5.

- Mám osvědčené, že zvýšené finanční ohodnocení motivuje každého.
- Dále výrazné slevy na zboží, které vyrábíme nebo prodáváme.

Shrnutí: Všichni dotazovaní se shodují, že pro zaměstnance je jedním z nejlepších motivátorů stále i mimořádné finanční ohodnocení. Dalšími zmíněnými motivátory jsou veřejná pochvala, obdiv, možnosti dalšího profesního i osobního rozvoje a výraznější slevy na prodávané zboží.

Otázka číslo 4.

Co podle Vás vyvolává u pracovníka přání pracovat?

Dotazovaný číslo 1.

- Pokud ho práce naplňuje, cítí se dobře a má dobrý plat, prostředí, kolegy.

Dotazovaný číslo 2.

- Atmosféra na pracovišti a v kolektivu.
- Nutnost platit složenky.
- Osobní naplnění.

Dotazovaný číslo 3.

- Velmi záleží na okolnostech: někdy je to prostě jen potřeba mít práci, živit sebe a rodinu. Častěji – zejména v prostředí jakým je naše instituce – jde o touhu dělat smysluplnou práci – jelikož v zaměstnání člověk stráví velkou část svého života – a vytvářet něco či poskytovat užitečnou službu.

Dotazovaný číslo 4.

- Plat.
- Nelze říci jednoduše. Jsou lidé, pro které je práce koníčkem, lidé, kteří jsou od přírody pracovití a uvědomělí a na každé pozici odvádějí výborný výkon. Pak jsou ti, kteří pracují pouze tak, aby dostali plat.

Dotazovaný číslo 5.

- U svých zaměstnanců dbám na vysoké pracovní nasazení, takže pokud zaměstnanec vidí u zbytku kolektivu jejich výkonnost, snaží se nevybočovat z řady.

Shrnutí: Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že hlavní motivační faktor při pracovním nasazení je dobrý pracovní kolektiv, příjemné pracovní prostředí a odpovídající plat. Je zřejmé, že dobrý kolektiv a správné prostředí dá pracovníkovi silnější motivaci k vyššímu výkonu než benefity a náročnost povolání. Jako podružný faktor se jeví osobní naplnění.

Otázka číslo 5.

Do jaké míry využíváte motivaci zaměstnanců ke splnění Vámi vytyčených úkolů?

Dotazovaný číslo 1.

- Motivuji denně – sleduji a produkci měřím týdně, hodnotím měsíčně.

Dotazovaný číslo 2.

- Při zadání úkolu prosba a připomenutí možnosti prémie.

Dotazovaný číslo 3.

- Myslím, že právě pokud jde o splnění cílů, které, např. pro své oddělení, vytyčím, že je silná motivace pracovníků důležitá. Závisí hodně na tom, o jaký úkol se jedná – jsou úkoly, které jsou cekem oblíbené, nejsou problematické, pracovníci s nimi mají zkušenosti – tam není nutné vymýšlet nějakou speciální motivaci. U obtížných úkolů, dlouhodobých úkolů a úkolů, které do značné míry mění zaběhlé procesy, je nutné využít pro motivaci více kreativity a věnovat jí více času.

Dotazovaný číslo 4.

- Do té míry, do jaké je třeba. U prací nad rámec se snažím vždy vyslovit poděkování a kladné slovní ohodnocení. U časově náročných úkolů, které se musí zpracovat nad rámec běžné práce, v délce trvání cca nad 1 měsíc, se snažím o finanční ohodnocení.

Dotazovaný číslo 5.

- Jde samozřejmě o to, o jaké úkoly se jedná. Některé zaměstnanci provádějí radši, na jiné musím výslovně určit kdo je má plnit. Musím ale říci, že v naprosté většině případů zaměstnanci sami vědí, co musí udělat a úkoly plní zaměstnanci sami o sobě, aniž bych jim musel připomínat jejich povinnosti. Obecně ale využívám motivátorů silně individuálně, podle toho o co se přesně jedná.

Shrnutí: Většina manažerů je srozuměna s důležitostí motivace a výše uvedené odpovědi jsou tomu důkazem. Motivování zaměstnanců je náročná záležitost, s kterou počítá každý manažer. Manažeři rozdělují jednoduché a náročné úkoly a jejich způsob motivování. Náročnější úkoly je zapotřebí motivovat důsledněji než ty jednoduché. Je rozdíl mezi úkolem nad rámec pracovních povinností a běžně prováděnými procesy.

Otázka číslo 6.

Pokud využíváte motivační program ke zlepšení pracovních výkonů, máte pocit, že tento program dlouhodobě ovlivňuje výkony na pracovišti?

Dotazovaný číslo 1.

- Ano určitě.

Dotazovaný číslo 2.

- Ano a maximálně.

Dotazovaný číslo 3.

- Domnívám se, že na našem pracovišti není využíván žádný systematický motivační program, a proto nemohu hodnotit jeho případný dopad.

Dotazovaný číslo 4.

- Ano.

Dotazovaný číslo 5.

- Jistě, proto jej využívám.

Shrnutí: Všichni dotazovaní, u kterých je na pracovišti zaveden motivační program ke zlepšení pracovních výkonů se shodují, že tento program dlouhodobě ovlivňuje výkony na pracovišti. Je tedy evidentní, že motivační programy na pracovištích mají své opodstatnění a přinášejí výsledky.

Otázka číslo 7.

Jaký máte názor na negativní motivaci? Využil jste někdy formu trestu jako motivaci?

Dotazovaný číslo 1.

- Včas daná pochvala zavazuje víc než následný trest.

Dotazovaný číslo 2.

- Jen o tom hovořit, pohrozit stačí.

Dotazovaný číslo 3.

- Dle mého názoru jsou negativní motivace a tresty extrémním nástrojem, který do zdravě nastaveného pracovního kolektivu snad ani příliš nepatří a měl by být využíván pouze ve výjimečných případech. Trest jsem jako motivaci nikdy nevyužila.

Dotazovaný číslo 4.

- Neodsuzuji negativní motivaci, někdy nelze jinak. Ano, využívám někdy formu trestu jako motivaci.

Dotazovaný číslo 5.

- Negativní motivaci ve firmě využívám, ale pouze výjimečně. Zaměstnanci občas potřebují připomenout, že požadují 100% nasazení. Když zaměstnanec opakovaně chybí, využívám zásadu 3x a dost. Poté nastupuje srážka ze mzdy, při opakovaném provinění nebo závažném provinění může nastat situace, kdy se zaměstnancem rozváží pracovní poměr.

Shrnutí: Dotazovaní se obecně snaží nevyužívat negativní motivace, avšak z odpovědí vyplývá, že v případě nutnosti nebo nemožnosti jiného řešení jsou připraveni negativní motivaci jako formu trestu použít. Tři z pěti dotázaných negativní motivaci jako formu trestu nebyli nuceni využít, ale neodsuzují ji, zbylí dva dotázaní ji ve výjimečných případech využívají.

Otázka číslo 8.

Jaký význam má podle Vás motivace u stálého a sehraného kolektivu?

Dotazovaný číslo 1.

- Musím se věnovat produktivním zaměstnancům – tím získávám produkci.

Pokud se věnuješ potížistům – dostáváš potíže.

Dotazovaný číslo 2.

- S rostoucí délkou existence kolektivu klesá motivace velení.

Dotazovaný číslo 3.

- U stálého a sehraného kolektivu občas hrozí zapadnutí do zaběhnutých kolejí, rutiny a ukolébání třeba dočasným úspěchem. Nebo také pocit, že věci nějakým způsobem běží už dlouho a není možné/vhodné je měnit. V takovém okamžiku může hrát motivace důležitou roli směrem k posunu a dalšímu rozvoji. Také v tomto typu kolektivu je více prostoru pro individuální motivaci, práci s jednotlivci a jejich profesním rozvojem.

Dotazovaný číslo 4.

- Podle mne i u stálého a sehraného kolektivu má motivace své nezastupitelné místo.

Dotazovaný číslo 5.

- Podle mě důležitou. Stálý kolektiv po určité době začne stagnovat v pracovním zápřahu a snižuje se jeho výkon.

Shrnutí: V odpovědích se nejčastěji vyskytuje obava z rutiny, ze zapadnutí do zaběhlých kolejí. V tomto smyslu mají dotazovaní na mysli nutnost zvýšené pozornosti manažera na začátek stagnace kolektivu a nutnosti řešení problému již v samém začátku, nebo rovnou jeho předcházení vhodnou motivací.

Otázka číslo 9.

Stalo se vám někdy, že zaměstnanci chybovali v důsledku přemotivování? Pokud ano, prosím uveďte příklad.

Dotazovaný číslo 1.

- Ano. Při velké chybovosti ve výrobě se měli snažit nepustit chybu dál a odhalit ji ve firmě (aby se nedostala až k zákazníkovi). Více hledali chyby v zadání, než aby kvalitně vyráběli.

Dotazovaný číslo 2.

- Nemám zkušenost.

Dotazovaný číslo 3.

- Myslím, že se to občas může stát zejména u nových pracovníků, kteří jsou velmi aktivní, práce je zajímavá, ale občas nemají dostatek zkušeností, aby situaci odhadli úplně přesně- zapomenou zohlednit některé aspekty problému, přeskočí důležitý krok řešení úkolu apod. Myslím, že to je právě ve snaze udělat něco sám a rychle - to je ale přirozená součást procesu zaučování a z takovýchto aktivních lidí se časem - díky postupnému sbírání zkušeností - stávají velmi cenění pracovníci.

Dotazovaný číslo 4.

- Ne, s tím jsem se dosud nesetkala. Chybovosti se musí předcházet.

Dotazovaný číslo 5.

- Zaměstnanci se soustředili na rychlost pracovního výkonu (na počet vyrobených kusů) spíše než na jeho kvalitu.

Shrnutí: Přílišná motivace je věc, která zasáhne každou firmu. Zaměstnanec se snaží natolik dosáhnout svých vytyčených motivačních nástrojů, že zapříčiní velkou chybovost své práce.

Otázka číslo 10.

Jaký názor mají podle Vás vaši podřízení na motivační program zavedený Vaší firmou?

Dotazovaný číslo 1.

- Největší motivací je průhledná firma se zpětnou vazbou. Lidé, kteří pracují dobře, jsou dobře hodnoceni. Musí to být průhledné. Zaměstnanci jsou s tím ztotožněni. Je to v jejich zájmu.

Dotazovaný číslo 2.

- Jak kdy, při akci mručí, ale při výplatě úsměv.

Dotazovaný číslo 3.

- Jak již bylo zmíněno – v naší instituci neexistuje žádný komplexní motivační program.

Dotazovaný číslo 4.

- Domnívám se, že na mém oddělení mí podřízení oceňují způsob mého vedení a váží si nastavené přátelské atmosféry i oceňování dle odvedené práce.

Dotazovaný číslo 5.

- Všem jde přeci o peníze, ne?

Shrnutí: Odpovědi manažerů na názor jejich podřízených je vcelku hodnocen kladně.

Peníze jsou dle podřízených jedním z nejlepších motivačních stimulů. Zvýšení platu, prémie či odměny jsou ceněným nástrojem k zvýšení pracovního nasazení.

Otázka číslo 11.

Mají Vaši podřízení možnost využívat zaměstnanecké slevy? Pokud ano, jaké?

Dotazovaný číslo 1.

- Gastro Pass Sodexo + volné vstupenky do kina.

Dotazovaný číslo 2.

- Nákup každý kvartál za výrobní ceny.

Dotazovaný číslo 3.

- Jedná se například o výhodné ceny vstupů do sportovních zařízení v areálu univerzity, dotované univerzitní stravování apod.

Dotazovaný číslo 4.

- Ne přímo slevy, ale máme dotované stravenky a příspěvky na dovolenou.

Dotazovaný číslo 5.

- Všichni naši zaměstnanci se věnují mimo jiné historickému šermu, tedy jsou v cílové skupině našeho obchodování. Proto máme pevně zavedené zaměstnanecké slevy, jako je například 30 % z každého výrobku, který by si u nás v obchodě chtěli zakoupit. U některých typů zboží i více.

Shrnutí: Většina dotázaných uvedla jako nejčastější odpověď možnost příspěvků na stravování, dále možnost nákupu firemního zboží se slevou, nebo možnost výhodnějších cen vstupenek při vstupu do sportovních a kulturních zařízení. Je s podivem, že možnosti příspěvku na dovolenou pro své zaměstnance využívá pouze jedna instituce (úřad).

Otázka číslo 12.

Jak nahlížíte na možnost vzdělávání Vašich podřízených a možnost jejich kariérního růstu?

Dotazovaný číslo 1.

- Provádíme periodicky specializovaná školení: školení řidičů, školení řidičů vysokozdvíhových vozíků, školení bezpečnosti práce a požární ochrany – každý rok ve stejnou dobu.

Průběžně specializovaná školení: personalistika, marketing, prodej, vztahy a komunikace.

Třešničkou na dortu - jen pro nejlepší zaměstnance máme individuální koučing (za odměnu – zaměstnanec ví, že je pro mně důležitý a pracuji na jeho růstu).

Dotazovaný číslo 2.

- Od vyššího managementu je zájem nižší úrovně vzdělání. Nepodporuji kariérní růst, pouze povinná průběžná školení v rámci pracovní činnosti.

Dotazovaný číslo 3.

- Toto je zcela zásadní součást řízení pracovního týmu. Osobně vidím, že pro mnohé kolegy je toto jedna z nejdůležitějších motivací – pocit, že se dále vzdělávají, zvyšují svou kvalifikaci, mohou se podílet na řešení složitějších úkolů, pracovat stále více a více samostatně.

Dotazovaný číslo 4.

- Plně ho podporuji a pravidelně přihlašuji své podřízené na školení. O kariérním růstu se ve státní správě nedá moc mluvit.

Dotazovaný číslo 5.

- Dle jejich pracovního zaměření je posíláme na různá školení, jinak ale není zcela v našem zájmu, aby měli zaměstnanci vysoké ambice, co se týče šplhání v zaměstnaneckém žebříčku.

Shrnutí: Z odpovědí lze vyčíst, že dotázaní mají obvykle vysoký zájem na vzdělávání zaměstnanců v jejich oboru, aktivně zajišťují svým zaměstnancům odborná školení, kurzy. Není však v jejich zájmu podporovat kariérní růst zaměstnanců a vytvořit si tak konkurenty.

Otázka číslo 13.

Pokud by byly Vaše možnosti neomezené, jaký motivační program byste ve firmě zavedl Vy?

Dotazovaný číslo 1.

- Mám dnes po 26 letech existence firmy různá školení a koučing pro vrcholový management.

Dotazovaný číslo 2.

- Dovolena navíc s příspěvkem
- Klouzavá pracovní doba

Dotazovaný číslo 3.

- Motivační program založený na každoroční rozvaze cílů rozvoje – jak jednotlivých zaměstnanců, tak celé instituce. A poté pravidelné revize těchto cílů, vyhodnocování výsledků na konci roku. Dle úspěšnosti by pak měly být nastaveny možnosti bonusových složek platu, jejich rozumné odstupňování, aby měl každý z pracovníků neustále možnost se někam posovat. Součástí motivačního programu by měly být i možnosti profesního i osobního růstu – různá školení, účast na konferencích apod.

Dotazovaný číslo 4.

- Přijde mi, že ve státní správě nelze nic moc jiného nastavit (viz např. tabulkový plat).
- V soukromé firmě bych k tomuto základu přidala při vynikajících výkonech možnost týdne dovolené navíc, příspěvek na kulturu, ošatné, mobil...

Dotazovaný číslo 5.

- Současný motivační program mi zcela vyhovuje.

Shrnutí: Někteří manažeři mají pocit, že je více možností k rozšíření motivačního programu. Mezi možnostmi rozšíření byly zmíněny dovolená navíc, klouzavá pracovní doba, osobní růst či benefity. Velmi zajímavý názor na možnosti motivačního programu má dotazovaný číslo 3. Organizační plán na rozvahu cílů firmy, jejich revizi a následné vyhodnocení je rozumnou součástí vedení zaměstnanců. Následné ohodnocení podřízených by mělo jasný základ, výsledek a jejich možnosti získání benefitů.

3.4 Celkové shrnutí a hodnocení vlastní práce

Cílem této práce bylo v praktické části pomocí vhodně modelovaných otázek při řízeném rozhovoru zjistit, zda a jak firma motivuje své pracovníky, dále okomentovat a vyhodnotit zjištěná fakta.

Bylo osloveno pět manažerů, z toho tři manažeři ze soukromých podniků, dva manažeři z oblasti státní správy. Tito tři manažeři ze soukromých podniků jsou spoluzakladatelé nebo spolumajitelé dobře zavedených prosperujících firem. Podniky velmi dobře prosperují a je v nich zaměstnáno od 15 do přibližně 45 zaměstnanců na různých pracovních pozicích. V oblasti státní správy pracuje pod vybranými manažery pět a více zaměstnanců (horní hranice není záměrně blíže specifikována, je silně proměnlivá). Mezi dotazovanými byli dva muži a tři ženy ve věku od 31 do 51 let. Všichni mají vysokoškolské vzdělání.

Z odpovědí na jednotlivé otázky bylo zjištěno, že se manažeři dobře vyznají v pojmech a otázku pracovních benefitů nebo motivace mají ve svých pracovních pozicích dobře zvládnutou.

Dle očekávání bylo jako největší motivační stimul označeno finanční ohodnocení, dále dobrý kolektiv a správné prostředí. Finanční ohodnocení je užíváno jako osvědčený motivátor. Manažeři si také uvědomují, že pochvala znamená pro zaměstnance nezanedbatelnou odměnu.

K vedení zaměstnanců manažeři shodně využívají individuální přístup. Tento přístup je pro ně i jejich podřízené nejvýhodnější. Z odpovědí bylo dále zjištěno, že jak manažeři, tak zaměstnanci mají zájem na osobním rozvoji ve svém oboru.

Část manažerů ale ne zcela souhlasí s osobním rozvojem podřízených z důvodu možnosti jejich budoucí konkurenceschopnosti.

Týmy v jednotlivých podnicích jsou dobře sešrané a motivované. Skupinová atmosféra mezi zaměstnanci je velmi dobrá. Zaměstnanci konstantně odvádí dobrý výkon díky schopnostem manažerů i díky motivačním procesům v podnicích. Mezi motivační faktory, které by si manažeři ve svých podnicích přáli přidat, stojí za zmínku dovolená navíc, klouzavá pracovní doba a osobní růst.

Tři z pěti manažerů by v případě krajní nutnosti využili negativní motivaci, u dvou bylo zjištěno nucené využití této možnosti.

Co se týče přístupu manažerů k podřízeným, převládá demokratický způsob vedení ženskou částí dotazovaných, u mužských dotazovaných je jasně rozeznatelný autoritativní nesmlouvavý typ vedení. I když tato práce nebyla zaměřena na tento typ výzkumu, byl zjištěn (k údivu autora práce) znatelný genderový rozdíl mezi odpověďmi. Tento rozdíl byl znatelný jak ve způsobu, tak v obsahu odpovědí. Mužská část dotazovaných odpovídala spíše kratšími, úsečnějšími větami, zatímco ženská část měla obvykle delší a rozvitější věty.

Největší přínos na osobní rovině měla pro autora dotazovaná číslo 3, její odpovědi byly velmi ucelené a dobře promyšlené.

Dotazovaní budou seznámeni s vyhodnocením této práce.

Všem dotazovaným děkuji za jejich čas a za ochotu spolupráce na této bakalářské práci.

4. Závěr

Bakalářská práce je věnována tématu „Motivace jako způsob vedení lidí.“ V práci byly v literární rešerši osvětleny pojmy nutné pro pochopení dané problematiky. Byl popsán pojem manažer, jeho role a funkce. Dále jsme se seznámili s vedením lidí, participací. Tyto pojmy bylo potřeba vysvětlit předtím, než jsme se začali věnovat hlavnímu tématu této práce a to motivačním mechanismům a nástrojům a programům. V rámci motivačních programů jsme si vytyčili i pojem benefit.

V praktické části se práce věnovala řízenému rozhovoru s pěti manažery. Zde se pomocí otázek snažila zjistit, jaké postupy manažeři používají v případě, že se snaží motivovat své zaměstnance k lepším výkonům, jaký názor mají na různé druhy motivování. Dále jsme se snažili zjistit, jak se k motivaci staví, a jaké výsledky podle nich motivace přináší. Po každé otázce následovalo shrnutí odpovědí.

Ze shrnutí praktické části dále vyplývá několik skutečností. Pro zaměstnance je ideální individuální přístup manažera, který tak dokáže lépe odhadnout, co zaměstnance pohání dopředu. Jako ideální kombinace motivování se jeví možnost zvýšeného finančního ohodnocení, práce v dobrém kolektivu a možnost zaměstnaneckých slev.

6. Seznam použitých zdrojů

- 1) ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, Michael: Personální management. 6. vydání. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN: 80-7169-614-5.
- 3) BEDNÁŘ, Vojtěch, a Kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3
<https://books.google.cz/books?id=gXZfz2pkhZ0C&pg=PA73&dq=motiva%C4%8Dn%C3%AD+n%C3%A1stroje&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj27p7Gx77LAhVK1XIKHSB6A0Q6AEIITAB#v=onepage&q=motiva%C4%8Dn%C3%AD%20n%C3%A1stroje&f=false> str. 73-74.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. 92s. ISBN: 807226-308-0 str. 18.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN Pavol; ŠULEŘ Oldřich. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- 6) CRAINER, Stuart. Moderní management. Základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000, 252 s. ISBN: 80-7261-019-8
- 7) DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. s. 127. ISBN 80-902-1058-9. str. 73
- 8) DVOŘÁKOVÁ, a Kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 650 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- 9) EDMÜLLER Andreas; WILHELM, Thomas. Velká kniha manipulativních technik. Praha: Grada, 2011. 272 s. ISBN: 978-80-247-3378-2
<https://books.google.cz/books?id=xSCzbfzZmGgC&pg=PA201&dq=motiva%C4%8Dn%C3%AD+program&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwil4OCH4L7LAhUKMZoKHUQ0CsgQ6AEIMjAE#v=onepage&q=motiva%C4%8Dn%C3%AD%20program&f=false>

- 10) GÜNTER. Wöhe, KISLINGEROVÁ. Eva, *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN: 978-80-7179-897-2. str. 152.
https://books.google.cz/books?id=Ho_vzw_M-5QC&pg=PA152&dq=motiva%C4%8Dn%C3%AD+n%C3%A1stroje&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjfjMfK2r7LAhWBdpoKHe4UBcYQ6AEIRTAH#v=onepage&q=motiva%C4%8Dn%C3%AD%20n%C3%A1stroje&f=false
- 11) HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2000, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0. str. 44, str. 46, str. 47.
- 12) CHARVÁT, Jaroslav: *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- 13) KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. Dotisk. ISBN 80-7079-988-9.
- 14) Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work* 1973
<http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>
- 15) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. 141 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-701-0.
- 16) PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3 str. 114-117
- 17) SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5. str. 121, 122
- 18) STACHOVÁ, A. *Personální management*, 1. vydání, Opava, Slezská univerzita Opava 1997, 223 s. ISBN 80-85879-79-4
- 19) URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 276. s. ISBN 978-80-7357-977-7 str. 106- 107
<https://books.google.cz/books?id=BgHcCQAAQBAJ&pg=PA106&dq=motiva%C4%8Dn%C3%AD+n%C3%A1stroje&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwi1gpzrwb7LAhWF83IKHSckC3IQ6AEIOTAF#v=onepage&q=motiva%C4%8Dn%C3%AD%20n%C3%A1stroje&f=false>

- 20) VEBER, Jaromír a Kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 704 s. ISBN: 80-7261-029-5. str. 82
- 21) VODÁČEK, Leo; Olga VODÁČKOVÁ. Management: teorie a praxe 80. a 90. let. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1
- 22) VODÁČEK, Leo; Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- 23) JVM-RPIC, s.r.o., iPodnikatel.cz. [online] Zlín: 2011. [cit. 2015-01-15]. Dostupné z www. <<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>.
- 24) MANAGEMENTMANIA.COM LLC. Management mania. [online] Plzeň: 2015. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z www. <<https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>>.
- 25) MANAGEMENTMANIA.COM LLC. Management mania. [online] Plzeň: 2015. [cit. 2015-02-05]. Dostupné z www. <<https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>>.

7. Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1: Golemanova teorie vedení.....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek č. 2: Motivační proces.....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek č. 3: Motivační nástroje.....</i>	<i>27</i>

8. Přílohy

Příloha č. 1: otázky dotazníku

1. Jaké motivační nástroje nejvíce používáte a který se Vám zdá nejvýhodnější? Máte nějaký osvědčený?
2. Jaký máte přístup k motivování podřízených, využíváte spíše individuální přístup, nebo se snažíte o komplexní přístup?
3. Co je pro Vaše podřízené největší motivací?
4. Co podle Vás vyvolává u pracovníka přání pracovat?
5. Do jaké míry využíváte motivaci zaměstnanců ke splnění Vámi vytyčených úkolů?
6. Pokud využíváte motivační program ke zlepšení pracovních výkonů, máte pocit, že tento program dlouhodobě ovlivňuje výkony na pracovišti?
7. Jaký máte názor na negativní motivaci? Využil jste někdy formu trestu jako motivaci?
8. Jaký význam má podle Vás motivace u stálého a sehraného kolektivu?
9. Stalo se vám někdy, že zaměstnanci chybovali v důsledku přemotivování? Pokud ano, prosím uveďte příklad.
10. Jaký názor mají podle Vás vaši podřízení na motivační program zavedený Vaší firmou?
11. Mají Vaši podřízení možnost využívat zaměstnanecké slevy? Pokud ano, jaké?
12. Jak nahlížíte na možnost vzdělávání Vašich podřízených a možnost jejich kariérního růstu?
13. Pokud by Vaše byly možnosti neomezené, jaký motivační program byste ve firmě zavedl Vy?