

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerská stimulace pracovního chování**

**Natalie Ferencová**

© 2019 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Natalie Ferencová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerská stimulace pracovního chování**

Název anglicky

**Manager stimulation of work behaviour**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je zjistit možnosti a cíle motivačního procesu při vedení lidí, zároveň zjistit přínos používání motivačních stimulů z pohledu manažerů.

### **Metodika**

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

**Doporučený rozsah práce**

40-60 stran A4

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

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

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

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

VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

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

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerská stimulace pracovního chování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu 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 15.3.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, PhD. za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi věnoval, a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům agentury CzechInvest za poskytnutí důležitých informací při výzkumu pomocí strukturovaného rozhovoru. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, především svému partnerovi a synovi, za podporu a lásku, kterou mi poskytovali v průběhu celého mého studia.

# Manažerská stimulace pracovního chování

## Abstrakt

Tato práce, jež se věnuje manažerské stimulaci pracovního chování, je rozdělena do dvou hlavních částí. Do části teoretické a části praktické.

Teoretická část, zpracovaná na základě studia odborné literatury, sestává ze tří hlavních kapitol. Těmito kapitolami jsou: management, motivace a stimulace. V kapitole management se nachází popis termínů, jako jsou management, manažer, manažerské funkce a role. Kapitola motivace charakterizuje pojmy motivace a její vývoj, teorie motivace a motiv. V kapitole stimulace je vystižena podstata výrazu stimulace a stimulů.

Praktická část, zpracovaná na základě vlastního výzkumu v Agentuře pro podporu podnikání a investic CzechInvest za pomoci strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky, zkoumá stimulaci pracovního chování podřízených. Tato část obsahuje charakteristiku agentury, včetně organizačně-řídící struktury, charakteristiku výzkumné metody, charakteristiku dotazovaných vedoucích pracovníků a vlastní výzkum. V konečné fázi praktické části se nacházejí výsledky výzkumu, jež říkají, jaký přínos a vliv mají jednotlivé typy stimulů.

**Klíčová slova:** management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, motivace, motiv, stimulace, stimul

# Manager stimulation of work behaviour

## Abstract

This thesis covers manager stimulation of work behavior. It is divided into two sections: theoretical and practical.

The theoretical section consist of three main chapters. These chapters are: management, motivation and stimulation. In the management chapter, there are descriptions of terms such as manamegent, manager, managerial functions, and roles. The chapter of motivation characterizes the concepts of motivation and its development, the theory of motivation and motives. In the chapter of stimulation, there are explained terms such as stimulation and stimulus.

The practical section is based on the research in the Business and Investment Development Agency CzechInvest. The research was conducted through a structured interview with senior executives. It examines the stimulation of the employee work behavior. This section comprises the Agency's characteristics, including the organizational-management structure, the characteristics of the research method, the characteristics of the interviewed executives and the research itself. In the final phase of the practical section, there are research results that show the benefits and impact of individual types of stimulus.

**Keywords:** management, manager, managerial functions, managerial roles, leadership, motivation, motive, stimulation, stimulus



# 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 Management .....	13
3.1.1 Manažer .....	13
3.1.2 Manažerské funkce .....	14
3.1.3 Manažerské role .....	27
3.2 Motivace.....	28
3.2.1 Vývoj motivace.....	29
3.2.2 Teorie motivace .....	31
3.2.3 Motivy.....	36
3.3 Stimulace.....	37
3.3.1 Stimuly.....	38
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>40</b>
4.1 Charakteristika agentury CzechInvest.....	40
4.1.1 Předmět činnosti a poskytované služby .....	40
4.1.2 Organizační a řídicí struktura .....	41
4.1.3 Struktura zaměstnanců .....	43
4.1.4 Motivační systém.....	44
4.2 Charakteristika výzkumné metody – strukturovaný rozhovor .....	45
4.3 Charakteristika objektů zkoumání.....	46
4.4 Vlastní výzkum .....	48
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>63</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>65</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>66</b>
<b>8 Přílohy.....</b>	<b>67</b>
Příloha A: Seznam otázek .....	67
Příloha B: Přepis rozhovorů .....	67

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Funcionální organizační struktura .....	16
Obrázek 2: Výrobní organizační struktura .....	17
Obrázek 3: Liniově-štabní organizační struktura.....	18
Obrázek 4: Maticová organizační struktura .....	18
Obrázek 5: Plochá organizační struktura .....	19
Obrázek 6: Strmá organizační struktura.....	19
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb .....	31
Obrázek 8: Organizační struktura .....	41
Obrázek 9: Organizačně-řídící struktura.....	42
Obrázek 10: Organizačně-řídící struktura divize malého a středního podnikání a regionů.	46

## Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců.....	43
Graf 2: Členění zaměstnanců dle vzdělání.....	44

# 1 Úvod

Každá organizace má nějaký cíl, kterého je dosahováno podle strategického plánu. Hlavním úkolem organizací je tedy zajistit kvalitní pracovníky, kteří budou odvádět takovou práci, která povede k dosahování těchto cílů. Jak ovšem zajistit, aby tito lidé plnili svou práci svědomitě a byli loajální? Odpovědí na tuto otázku jsou pojmy motivace a stimulace. Správně motivovaný člověk dělá svou práci rád a poctivě. Nabízí se další otázka: Jak pracovníky správně motivovat? Lidé obecně jsou motivováni především svými potřebami. Tyto potřeby jsou fyziologické, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a ocenění, a nakonec potřeba seberealizace. Pracovní motivaci zaměstnanců lze ovlivňovat vnějšími stimuly, které je třeba používat individuálně dle aktuálních potřeb jednotlivých lidí. Tyto stimuly mohou být buď finančního, nebo nefinančního charakteru. Mezi finanční stimuly se řadí mzda/plat, odměny, příspěvky na jídlo, penzijní spoření apod. Finanční stimuly podporují motivaci lidí, kteří jsou motivováni potřebou jistoty a bezpečí. Tato potřeba zahrnuje potřebu zaplatit nájem, zajistit rodinu atd. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, je doporučováno použití spíše stimulů nefinančních. Mezi tyto stimuly se řadí hmotné věci, jako je mobilní telefon, počítač atd. Dalším nefinančním stimulem je prosté chování nadřízeného k podřízeným a s ním spojené pochvaly, hodnocení, tresty nebo kritika. Příkladem dalších nefinančních stimulů může být pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání, kolektiv aj. Nejlepším způsobem stimulace pracovní motivace zaměstnanců je kombinace obou typů těchto stimulů ve správné míře. Možnosti manažerské stimulace bývají uvedeny v motivačním plánu společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce na téma *Manažerská stimulace pracovního chování* je zjistit možnosti a cíle motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit přínos používání motivačních stimulů z pohledu manažerů v agentuře pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

K hlavnímu cíli práce dospěje pomocí několika dílčích cílů. Tyto cíle jsou: vypracování literární rešerše v širším teoretickém kontextu a provedení vlastního výzkumu formou strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky firmy.

### **2.2 Metodika**

Metodický postup je tvořen několika na sebe navazujícími kroky. Nejdříve je zkoumaná problematika vymezena v širším teoretickém kontextu v literární rešerši, která byla sepsána za pomoci studia odborné literatury, jejíž seznam se nachází v kapitole 7.

V praktické části práce je popsána metoda zjišťování prvotních údajů, což je v tomto případě strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Dále se práce v této části zabývá charakteristikou objektu zkoumání a dotazovaných manažerů. Následuje vlastní výzkum provedený s pěti manažery agentury CzechInvest formou již zmiňovaného strukturovaného rozhovoru. Seznam otázek a přepis jednotlivých odpovědí se nachází v kapitole 8. U každé z otázek se v práci nachází komentář, který hodnotí odpovědi jednotlivých manažerů. Získané informace byly shrnuty ve výsledcích práce a jejím závěru.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management označuje nejen funkci, ale i skupinu lidí, která ji vykonává. Je to též odborná disciplína nebo studijní obor. V praxi to však znamená vedení firmy.<sup>1</sup> Kvalitním managementem se dají dosahovat firemní cíle pomocí rukou a hlav podřízených lidí. Těchto cílů lze dosáhnout pouze dobrým zvládnutím manažerských činností, jako jsou například motivace, vytyčení cílů, stanovení úkolů<sup>2</sup>, za pomoci různých metod, názorů, doporučení atd. Člověk vykonávající manažerské činnosti se nazývá manažer.<sup>3</sup>

Management se dělí do tří odlišných, ale překrývajících se úrovní. Management první linie, management střední a management vrcholový.

Do managementu první linie spadají například vedoucí dílen. Jsou to manažeři, kteří jsou jen o málo výše než výkonní pracovníci. Jejich pozornost se zaměřuje na zabezpečení produkce organizace. Tento management se nachází na operační úrovni.

Střední management na úrovni technické tvoří velice početnou skupinu pracovníků. Patří sem vedoucí závodů a celých útvarů. Jejich hlavní náplní práce je operování s informacemi a koordinace práce na operační úrovni.

Vrcholový management neboli top management má na starosti všechny činnosti organizace a jejich koordinaci. Vrcholový management působí na strategické úrovni, jelikož provádí dlouhodobé plánování a určuje dlouhodobé cíle. Top manažeři přebírají za vlastníky zodpovědnost za chod a rozvoj organizace.

#### 3.1.1 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník, lídr, který je zodpovědný za plnění cílů jeho podřízených. Na plnění těchto cílů se podílí.<sup>4</sup> Dále musí provádět množinu řídicích činností, pro které má specifické pravomoci a způsobilosti. Každý manažer musí disponovat manažerskými schopnostmi a zastupovat různé manažerské role. Dobrý manažer by měl mít autoritu. Autorita může být formální i neformální. Formální autorita

---

<sup>1</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 11

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 232

<sup>3</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 12-13

<sup>4</sup> Tamtéž, str. 14

znamená určité postavení v organizaci. Neformální autoritu získá zvládnutím určitých schopností, nabytím zkušeností, svým jednáním, které ostatní uznávají.<sup>5</sup>

Tuto profesi lze vykonávat několika styly řízení. Manažer může preferovat styl řízení autoritativní, benevolentní, konzultativní nebo participativní.

Autoritativní manažer činí rozhodnutí, aniž by do rozhodování zapojil podřízené. Zadává úkoly a očekává jejich okamžité plnění. Jeho jednání je velice formální. Ve vztahu autoritativního manažera a jeho podřízeného se nenachází vzájemná důvěra.

Manažer preferující benevolentní styl řízení také rozhoduje sám, názor podřízených ho však zajímá. Svě podřízené spravedlivě odměňuje a trestá na základě odvedené práce.

Konzultativní styl řízení zajišťuje, že manažer a jeho podřízení komunikují o rozhodnutích. Názor podřízených je žádán a manažer ho při rozhodování aktivně využívá.

Manažer, který řídí participativně, aktivně zapojuje do rozhodování své podřízené, kterým plně důvěřuje. Po zadání úkolu nechá podřízené, ať si sami vyberou, jakým způsobem ho realizují.<sup>6</sup>

### 3.1.2 Manažerské funkce

Tyto funkce jsou činnosti, které musí vykonávat každý manažer téměř každý den. Strukturují manažerskou práci. Je nutné, aby všechny tyto funkce byly vyvážené.<sup>7</sup> Pro vykonávání těchto funkcí je nezbytné, aby manažer ovládal umění verbální i neverbální komunikace.<sup>8</sup>

Manažerské funkce dělíme na sekvenční a průběžné. Do sekvenčních se řadí plánování, organizování, výběr a rozmístění zaměstnanců, vedení lidí a kontrola. Průběžné neboli paralelní činnosti jsou analyzování problémů, rozhodování a implementace.<sup>9</sup>

#### 3.1.2.1 Plánování

Plánování je činnost, která vrcholí vytvořením krátkodobého, střednědobého nebo dlouhodobého plánu. Takový plán musí obsahovat přesný popis cíle, jakého se pomocí plánu má dosáhnout, postupů, jakými se má dosáhnout cíle, termín a způsob kontroly a

---

<sup>5</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 46

<sup>6</sup> Tamtéž, str. 44

<sup>7</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 65

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 74

<sup>9</sup> Tamtéž, str. 68

následné hodnocení výsledků.<sup>10</sup> Při sestavování plánu by měl manažer dodržovat určitý postup. Nejdříve je třeba vytyčit záměry. Druhým krokem je nezbytné shromáždění potřebných informací. Dále přichází na řadu sestavení návrhu plánu a seznámení s návrhem útvary, kterých se týká. Po vyslechnutí dotčených útvarů je třeba návrh upravit dle jejich připomínek. Následně musí být plán schválen a vydán v definitivní podobě.<sup>11</sup>

Jak již bylo zmíněno, plány mohou být krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé. Krátkodobé plány bývají vypracovávány zpravidla na jeden rok či méně. Střednědobé plány mívají trvání mezi jedním až pěti lety. Plány dlouhodobé jsou zpracovány na dobu 5 let a déle. Další hledisko dělení plánů je věcný obsah těchto plánů. Plány mohou být finanční, personální nebo třeba investiční. Plány se též dají členit dle účelu. Podnikatelský plán může být například podkladem ke získání úvěru od banky. Plány probíhají na různých rozhodovacích úrovních. I dle tohoto hlediska je můžeme členit. Nachází se zde plány strategické, taktické a operativní. Strategické plány určují budoucí vývoj firmy a jsou vytvářeny top managementem. Jsou to například podnikatelské plány. Taktické plány směřují k plnění plánů strategických. Bývají tvořeny přibližně na jeden rok. Operativní plány jsou vytvářeny na čtvrtletí nebo i méně. Jsou v souladu s taktickými plány.<sup>12</sup>

Plánování probíhá v několika krocích. Nejdříve je nutno zjistit potřeby organizace a na jejich základě stanovit cíle. Cílů může být i více, tomu se říká soustava cílů. Poté manažer musí ověřit, zda jsou cíle přípustné a podrobně vypracovat několik přípustných plánů. Následně se jeden z plánů vybere a zajistí se, aby navazoval na další plány v organizaci a tím nebyla narušena harmonie organizace. Dále je na řadě plnění plánu. V tomto kroku je nutné, aby probíhala průběžná kontrola a hodnocení. Po splnění plánu následuje hodnocení výsledku. Plány lze v průběhu měnit na základě nově nabytých informací. Touto změnou se manažer snaží snížit rizika, která plán přináší.

Cíle jsou velkou součástí plánování. Od nich se celé plánování vyvíjí. Proto by tyto cíle měly být dosažitelné a stimulující k jejich dosáhnutí. Pro přesnost hodnocení by mělo být možné tyto cíle změřit. Podřízení, kteří budou cíle dosahovat, by měli s tímto cílem souhlasit. Důležité také je, aby měl každý cíl svůj termín realizace,<sup>13</sup> protože bez termínů nelze vymáhat výsledky.

---

<sup>10</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 75

<sup>11</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 101

<sup>12</sup> Tamtéž, str. 109-110

<sup>13</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 77-79

### 3.1.2.2 Organizování

Manažer, který organizuje ve své podstatě zajišťuje činnosti podřízených při dosahování firemních cílů. Základem organizování je dělba práce, koordinace činností a určení jednotlivých pravomocí.

#### 3.1.2.2.1 Organizační struktury

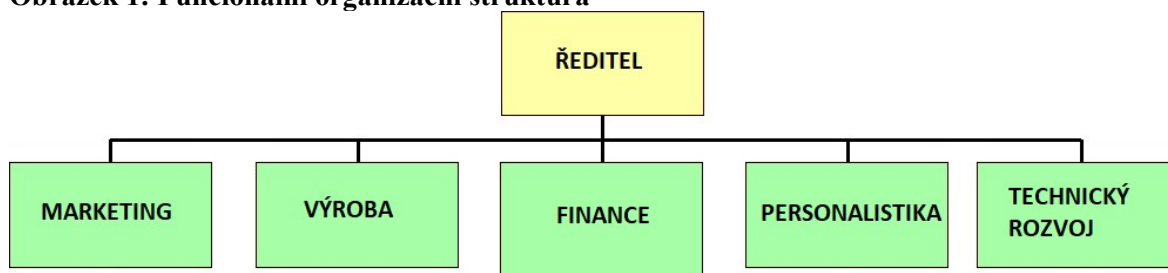
Výsledek organizační činnosti je vytvoření organizačních struktur, jež jsou velkými pomocníky při koordinaci činností skupin lidí při dosahování cílů. Organizační struktury obecně prospívají spokojenosti zaměstnanců a motivují je k pracovní činnosti.<sup>14</sup> Posláním organizačních struktur je zajistit cíle, specializované pracovníky a třídit podobné činnosti do dílčích organizačních struktur.

Každá organizační struktura by měla mít jednoho zodpovědného vedoucího, v rámci možností být autonomní a snadno kontrolovatelná. Žádoucí je také stabilita vůči změnám personálního rázu.

Organizační struktury lze rozdělit do několika skupin. Dle činnosti, pravomoci a delegace pravomoci, členitosti, a nakonec dle časového trvání.

Organizační struktury rozdělené dle činností ve firmě se dále dělí na funkcionální a výrobové. Funkcionální organizační struktury hromadí do jednotlivých organizačních celků stejné činnosti z hlediska funkce. V čele se tedy nachází ředitel a pod ním jsou jednotlivé oddělení, jako jsou ekonomické, obchodní, personální atd. Tyto oddělení se potom dále dělí na funkční celky, kterými mohou být u ekonomického oddělení například investice a finance.<sup>15</sup>

**Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura**



Zdroj: DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 270, vlastní zpracování

Organizační struktury výrobové jsou svým uspořádáním podobné strukturám funkcionálním. V těchto v čele také stojí ředitel a pod sebou má jednotlivá oddělení. Ona

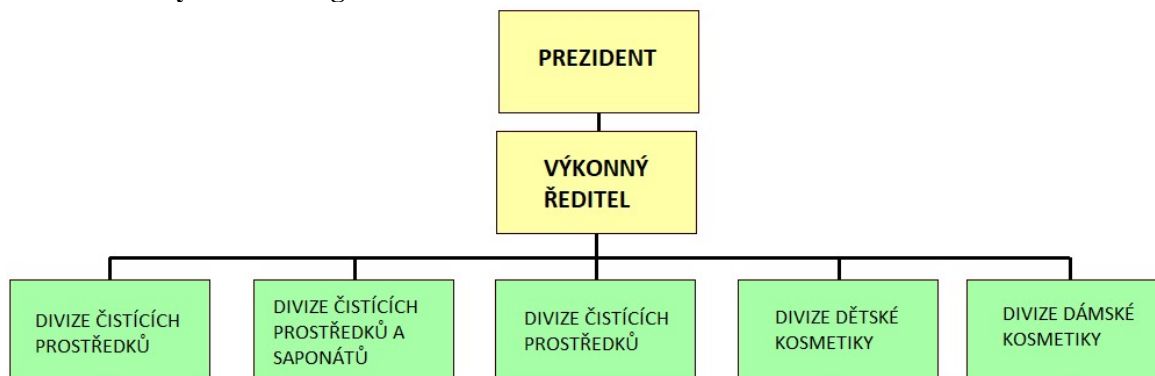
<sup>14</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 90

<sup>15</sup> Tamtéž, str. 95



oddělení jsou však seřazena podle jednotlivých produktů (výrobků, služeb), které firma produkuje. Každý jednotlivý produkt, stojící pod ředitelem, se tedy dělí na oddělení ekonomické, obchodní, personální atd.<sup>16</sup>

**Obrázek 2: Výrobní organizační struktura**



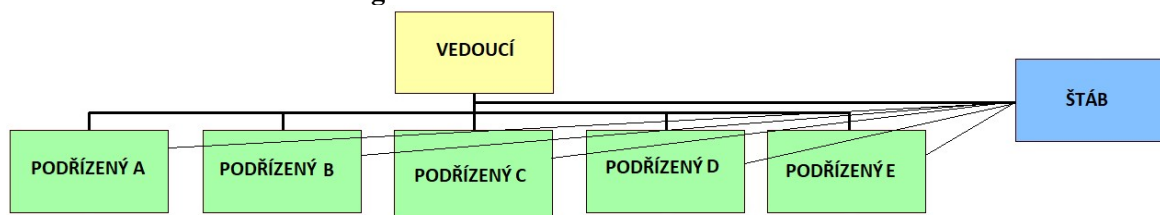
Zdroj: DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 272, vlastní zpracování

Organizační struktury rozdělené dle hlediska pravomoci mohou být buď liniové, štábní nebo kombinované. V liniových organizačních strukturách je pravomoc činit rozhodnutí přímá. Příkazy tak putují přímo shora dolů. Štábní struktury jsou specifické přítomností štábu, který zde plní poradní funkci a radí při rozhodování liniovým vedoucím. Kombinované organizační struktury mohou být například kombinací předešlých dvou struktur, tedy liniově-štábní. V těchto strukturách může mít štáb pravomoc činit rozhodnutí, za které následně nese zodpovědnost. Další kombinované organizační struktury jsou cílově-programové. Tyto struktury vznikají v rámci již existujících, nejčastěji liniově-štábních, struktur. Důvod jejich vzniku je účast na nějakém krátkodobém projektu. Příkladem těchto organizačních struktur je struktura maticová. V této struktuře vznikají flexibilní volně vedené týmy, jejichž členové se často obměňují. Tyto týmy vznikají spojením různých úseků a společně pracují na společném projektu. Vzniká zde takzvaná dvojitá podřízenost, jelikož členové týmu jsou podřízeni svým stálým vedoucím a zároveň vedoucímu projektu, na kterém se v současnosti podílí.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 96

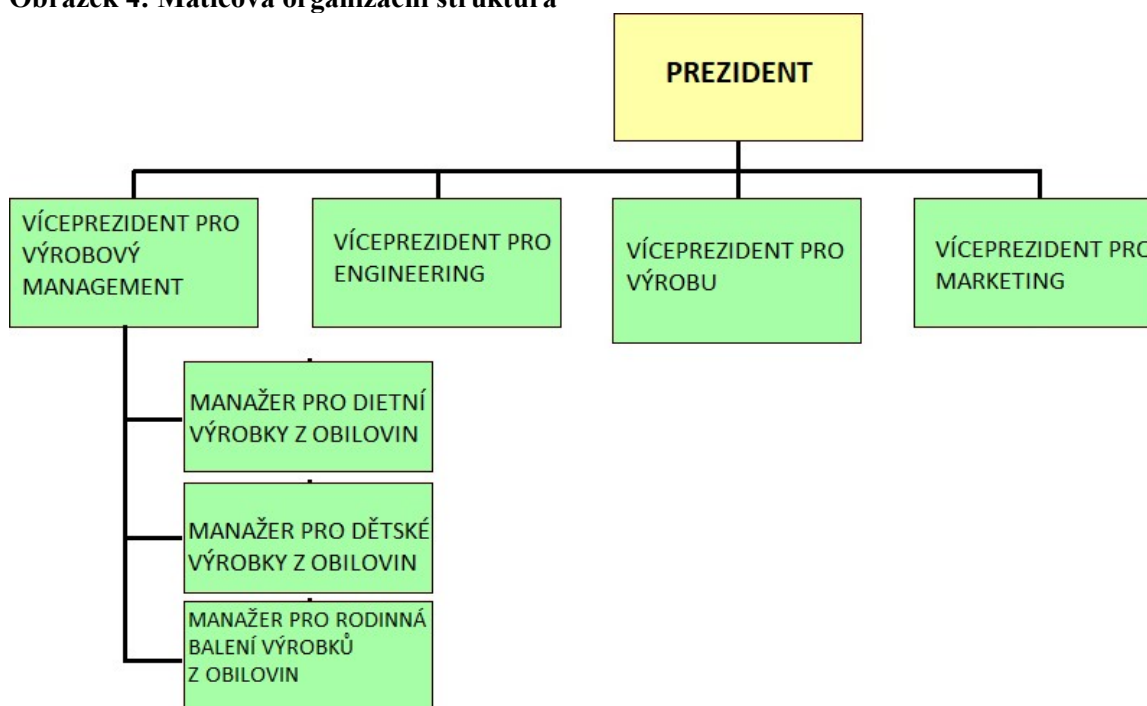
<sup>17</sup> Tamtéž, str. 98

**Obrázek 3: Liniově-štabní organizační struktura**



Zdroj: VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 228, vlastní zpracování

**Obrázek 4: Maticová organizační struktura**



Zdroj: DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 277, vlastní zpracování

Dalším typem kombinovaných organizačních struktur jsou struktury komisionální. Zde se jedná o skupiny lidí, nazývané komise, které byly účelově sestaveny pro práci na stanovených úkolech.

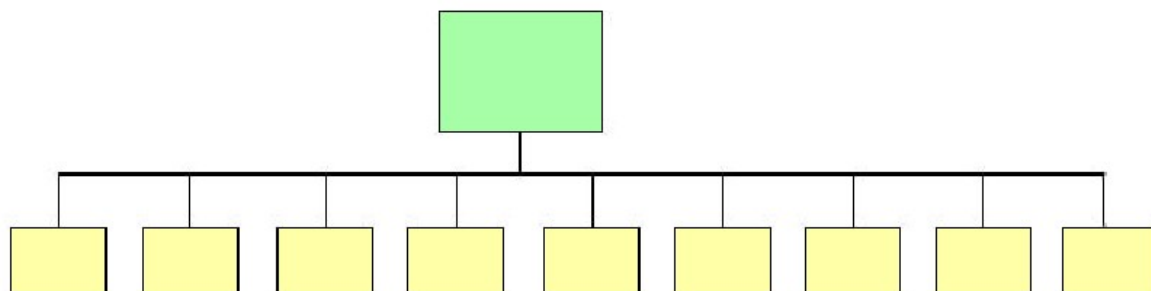
Další dělení organizačních struktur je podle delegace pravomoci. Jsou zde struktury centralizované a decentralizované. Obě tyto varianty jsou krajními případy, které v praxi nefungují.<sup>18</sup> Centralizované organizační skupiny centralizují rozhodovací pravomoc do rukou vrcholového managementu. Decentralizované organizační skupiny delegují různé pravomoci provádět rutinní rozhodnutí atd. nižší úrovní řízení. Pravomoc dělat strategická rozhodnutí je však vždy centralizována pouze na vrcholový management. Decentralizace

<sup>18</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 99

pravomocí přispívá k rozvoji schopností manažerů, vyžaduje však jejich vysokou kvalifikaci.<sup>19</sup>

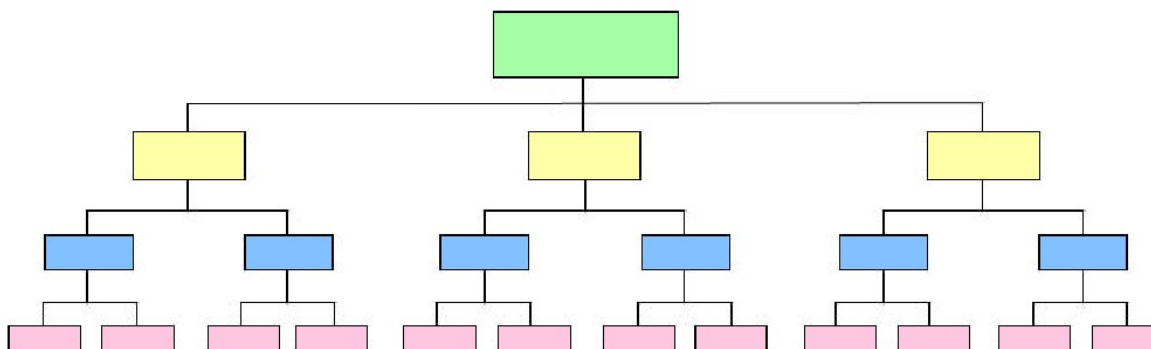
Dále se organizační struktury, jak již bylo zmíněno, dělí dle členitosti. Takové struktury mohou být buď ploché nebo špičaté. Ploché mají široké rozpětí a nachází se v nich prvky nepřímého řízení, tudíž vyžadují od podřízených vyšší míru samostatnosti. Strmé mají rozpětí úzké.<sup>20</sup>

**Obrázek 5: Plochá organizační struktura**



Zdroj: VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 225, vlastní zpracování

**Obrázek 6: Strmá organizační struktura**



Zdroj: VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 225, vlastní zpracování

Struktury též dělíme podle časového trvání na dočasné a trvalé. Již z názvu vyplývá, že organizační struktury dočasné mají svou existenci časově omezenou, zatímco struktury trvalé existují dlouhodoběji.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 258-259

<sup>20</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 100

<sup>21</sup> Tamtéž, str. 101

### 3.1.2.3 Výběr a rozmístění pracovníků

Při vykonávání této funkce je třeba, aby manažer používal i funkce předchozí. Nejprve je třeba, aby správně naplánoval, jaké pracovníky potřebuje ke spolupráci. Dále je třeba pracovníky zajistit, rozmístit, hodnotit jejich práci a odměňovat je. Do této funkce patří také zajišťování profesního postupu, sestupu nebo úplného uvolnění pracovníků. Dále by měl manažer obstarat i zvyšování kvalifikace a případnou rekvalifikaci svých podřízených. Je velice důležité, aby manažer nabíral pouze kvalitní a loajální zaměstnance, jelikož takoví lidé jsou pro firmu největším kapitálem. Tyto zaměstnance je následně potřeba rozmístit podle potřeb firmy a určitých předpokladů každého z nich.<sup>22</sup> Potřeby firmy se zjišťují buď pozorováním, dotazníkovým šetřením nebo konzultací s experty. Ze závěrů se vytvoří plán pracovníků, kteří jsou potřeba.

Nábor pracovníků probíhá buď interně nebo externě. Interní je do značné míry jednodušší a efektivnější. Pracovníky ve firmě manažer zná a ví, zda vyhovují požadavkům z hlediska profesního, kvalifikačního, ale i osobnostního. Externí nábor probíhá skrze sdělovací prostředky, úřady práce, přátelské nebo rodinné vztahy atd.<sup>23</sup> Po oslovení zájemců o práci musí proběhnout výběrové řízení, které se zaměřuje na kritéria dané pozice. Může to být například samostatnost, kreativita, znalost jazyků, zkušenosti.

Po úspěšném přijímacím řízení je na řadě příprava pracovníka na danou pozici pomocí různých školení a kurzů. Po zaškolení se pracovník již prakticky nasazuje do pracovního procesu dle plánu.

Hodnocení práce pracovníků je nedílnou součástí této funkce. Je velice důležité k motivaci, odměňování a rozvíjení zaměstnanců. Zvláště potřebné je při zaměstnancově odchodu na vyšší post, přechodu na jiné pracoviště nebo rekvalifikaci. Hodnocení může být prováděno pro více účelů. Je potřeba hodnotit zaměstnancovu pracovní roli, kvantitu a kvalitu jejího provádění. Dále se hodnotí pracovní chování pracovníka, jeho obětavost, disciplína, samostatnost a celkový vztah k práci a spolupracovníkům. Osobní rysy je též třeba hodnotit. Ve formě je potřeba zaměstnanců čestných, poctivých a loajálních. V neposlední řadě probíhá i hodnocení jakési pracovní perspektivy zaměstnance. Zde se hodnotí věk, pohlaví, ale hlavně zájem o práci a nahraditelnost tohoto zaměstnance.

---

<sup>22</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 105-106

<sup>23</sup> Tamtéž, str. 108-109

Všechna tato hodnocení provádí většinou nadřízení jednotlivých zaměstnanců. U velkých firem se touto činností zabývají buď interní, nebo externí specialisté.<sup>24</sup>

Aby se firmě dařilo udržovat se na konkurenční úrovni, je třeba neustále zvyšovat kvalifikaci jejích zaměstnanců. Pro to jsou potřeba tři kroky. Prvním krokem je určit si cíl, jakého je třeba dosáhnout, druhý krok je realizace zvyšování kvalifikace a třetím krokem je hodnocení výsledků a sepsání závěrů. Realizace může probíhat v rámci běžného pracovního procesu nebo mimo pracovní proces. Pro nové zaměstnance s minimem zkušeností je vhodná první varianta. Zde může zvyšování kvalifikace probíhat formou rotačních stáží pod dohledem mentora. Mimo pracovní proces se kvalifikace zvyšuje v různých školicích centrech, pomocí poradenských firem nebo studiem vysokých škol.<sup>25</sup>

Často se stává, že je třeba, u určitého zaměstnance, změnit jeho pracovní zařazení. Touto změnou může být profesní postup nebo sestup, převod na jiné místo či úplné uvolnění zaměstnance. Všechny tyto varianty nastávají v důsledku hodnocení. Převodem se rozumí dočasná nebo trvalá změna pracovního místa s menšími nebo většími změnami pracovních podmínek v rámci jedné organizační jednotky. Postup neboli povýšení s sebou přináší zvýšení prestiže pracovníka, zvýšení jeho platu či mzdy, určité výhody a benefity. Postup může přijít buď přímo, nebo po interním konkursu na tento post. Sestup zaměstnance je, ve většině případů, zapříčiněn nějakými konflikty na pracovišti, neschopností pracovníka plnit tuto funkci nebo zrušením tohoto pracovního místa. Sestup obvykle vyvolává negativní emoce, jelikož se k němu pojí i snížení platu či mzdy, ztráta výhod atd. Se zaměstnancem, který byl uvolněn, byl ukončen pracovní poměr. Tato situace může být přirozeným procesem, jako je odchod do důchodu atd. Dalšími důvody pro ukončení pracovního poměru se zaměstnancem mohou být snižování počtu pracovníků nebo ukončení činnosti organizace. Někdy po uvolnění dostává pracovník tzv. odstupné, což je finanční ohodnocení nebo lépe řečeno kompenzace. Pracovní poměr je vhodné ukončovat taktně a s dostatečným předstihem.<sup>26</sup>

Odměňování zaměstnanců by mělo probíhat pomocí systémů odměňování, které mají motivační a stimulační funkci. Odměny jsou hmotné i nehmotné a je vhodné je rozumně kombinovat. Hmotnými odměnami jsou přímé finanční odměny, které zaměstnanec dostává nad rámec svého platu či mzdy jako například příplatky za přesčasy,

---

<sup>24</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 110-111

<sup>25</sup> Tamtéž, str. 112-113

<sup>26</sup> Tamtéž, str. 114-115

nepřímé finanční odměny ve formě příplatků na dovolenou, pojištění, zajištění služebního vozu nebo slev na firemní produkty. Hmotné odměny nemusí být pouze finanční, mohou být i nefinančního rázu. Hmotné nefinanční odměny jsou například kancelář, asistent, vybavení pracoviště apod. Nehmotnou odměnou může být účast na významných konferencích, rozhodovací právo nebo třeba prestižní označení funkce. Každá odměna by měla být udělena za reálné výsledky. Vhodnou odměnou motivující zaměstnance k výkonu je určitý podíl na zisku podle výkonu.<sup>27</sup>

#### 3.1.2.4 Vedení lidí

Správné a účelné vedení lidí, které tyto lidi motivuje a stimuluje k aktivnímu plnění cílů je velice cennou dovedností manažerů, která je považována za umění.<sup>28</sup> Základem vedení, je učit záměry a vhodnou komunikací a motivací zapojit pracovníky, aby je plnili. Cílem řízení je zavedení řádu pro chod organizace a docílit tak potřebných krátkodobých výsledků.<sup>29</sup>

V teorii se objevují dvě metody vedení lidí, jejichž autorem je McGregor. Tyto metody se nazývají teorie X a teorie Y. Obě tyto teorie jsou nefunkčními extrémy a v praxi je třeba hledat kompromis.

Teorie X říká, že průměrný pracovník nerad vykonává svou práci a vyhýbá se povinnostem s ní spojených. K organizaci nemá osobní ani sociální vztah. Nemá ambice, nechce na sebe brát žádnou zodpovědnost a nepouští se do rizika. V práci chce klid a mít jistotu, že o práci nepřijde. Jde o pasivního pracovníka, kterého je třeba za veškerý výkon odměňovat a za neodvedenou práci trestat. Stále vyžaduje vyšší mzdu či plat, ale k vyššímu výkonu ho to nemotivuje.<sup>30</sup> Dle této teorie je nutné takové pracovníky vést zkrátka. Jediné vedení, které zde funguje je autoritativní s přímým rozdělováním úkolů. Následná kontrola je nezbytná.

Teorie Y naopak tvrdí, že průměrný pracovník je od přírody pracovitý, svou práci vykonává rád. K firmě je loajální, touží po uplatnění a přijímá zodpovědnost. Styl řízení zde může manažer používat participativní. Pracovníci mohou dostat rozhodovací autonomii a svého nadřízeného nemusí informovat o všech pracovních bodech. Práci

---

<sup>27</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 116-117

<sup>28</sup> Tamtéž, str. 118

<sup>29</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 124

<sup>30</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 99-100

kontroluje manažer pouze v nezbytné míře.<sup>31</sup> Neustálá kontrola a vyhrožování trestem není jediný způsob, jak v pracovníkovi vzbudit zájem o vyšší výkon. Největší odměnou pro průměrného pracovníka Y je osobní rozvoj.<sup>32</sup>

V praxi existuje mnoho forem vedení lidí. Lidé se mohou vést formou ovlivňování, koučování, zmocňování, delegování, týmové práce nebo koordinace.

Manažer, který ovlivňuje své podřízené, vnímá tyto pracovníky jako bytosti, které mají svobodnou vůli a jedná s nimi s respektem. Nejlepší je pro obě strany nalézt prostředky, které korespondují s požadavky vedoucího a zároveň s potřebami a přáními podřízeného. Přímými prostředky ovlivňování jsou přesné příkazy, zákazy a pravidla. Nepřímými nástroji jsou prostor pro samostatné rozhodování podřízeného, odměny, prémie, pochvaly nebo uznání.<sup>33</sup>

Manažer, který jako formu vedení zvolí koučování, snižuje počet přímých rozkazů a přislíbujících pomoc při řešení problémů. Při vedení je zaměstnancům spíše rádcem a snaží se jich zajistit vhodné pracovní podmínky pro dosahování výsledků. Manažer-kouč musí mít hojné znalosti a zkušenosti.

Zmocňování jako vedení lidí poskytuje podřízeným do určité míry svobodu a samostatnost. Vlastní rozhodování je vítané a pracovník za něj i za své výkony a výsledky přebírá příslušnou zodpovědnost. Zmocňování se velice podobá delegování, které zastává stejné názory na vedení jako zmocňování, a ještě přenáší některé pravomoci na podřízené. Do úkolů, které byly delegovány podřízeným již manažer nezasahuje. Při delegování úkolů musí manažer jasně stanovit cíle, sdělit všechny potřebné informace a kontrolovat průběh plnění úkolu.

Týmová práce je vykonávána v týmu, což je skupina lidí pracující na pravidelných i nepravidelných pracovních úkolech. V týmu každý jednotlivě přispívá k dosahování skupinových výsledků. Na každém záleží, jaký bude skupinový výsledek práce. Členové týmu si navzájem pomáhají.<sup>34</sup>

Cílem koordinace je dosáhnout provázanosti, souběhu činností. Pouze koordinovaným jednáním lze dosáhnout účinného fungování týmů.<sup>35</sup> Koordinace zajišťuje

---

<sup>31</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 119-120

<sup>32</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 101

<sup>33</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 118-120

<sup>34</sup> Tamtéž, str. 129-130

<sup>35</sup> Tamtéž, str. 133

kompatibilitu a nerozpornost při dosahování cílů. Dosažení cílů nesmí záporně ovlivňovat dosažení dalších cílů.

Nedílnou součástí vedení lidí je motivace, která bude podrobněji vysvětlena v další části práce. Obecně o motivaci lze říci, že motivovat znamená vytvořit v zaměstnancích chuť se aktivně angažovat v plnění firemních cílů.<sup>36</sup>

### 3.1.2.5 Kontrola

Kontrola je zjišťováním odchylek. Tyto odchylky se zjistí jako rozdíl mezi záměrem a uskutečněným výkonem.<sup>37</sup> Odchylky mohou být pozitivní i negativní. Některé jsou nevýznamné a jiné významné. Ty významné vyžadují nějaké opatření. Ke všem zjištěným odchylkám je potřeba vypracovat rozbor a závěr.

Kontrolou se hodnotí i účelnost plánů. Zda jsou plány přiměřené kvantitativně i kvalitativně, zda je způsob zajištění reálný a vhodný a jak se plán daří plnit.

Každá jednotlivá manažerská funkce též podléhá kontrole. Je třeba ověřit, zda byly všechny předešlé funkce správně plněny a zhodnotit je.

Kontrolní procesy se mohou klasifikovat dle obsahové náplně, úrovně řízení a charakteru provádění. Hodnotí se kvalita vykonávání různých úkonů na úrovni vrcholové i nižší. Na vrcholové úrovni jde o strategické kontrolní procesy, na nižších úrovni se tyto procesy nazývají operativní.<sup>38</sup> Kontroly lze provádět pravidelně, nepravidelně, interně, externě, preventivně, průběžně nebo následně. Interní kontroly zpravidla provádějí vedoucí pracovníci<sup>39</sup>, zatímco externí kontroly probíhají například kvůli poskytnutí úvěru, po pojistných událostech nebo státními orgány kvůli daňovým přiznání, dodržování předpisů atd.

Než se začne s kontrolou, je třeba určit co přesně se bude kontrolovat. Tento krok je důležitý, aby kontrola neprobíhala zbytečně opakovaně nebo vůbec. Dále je třeba specifikovat o jakou kontrolu se jedná. Může jít o kontrolu preventivní, průběžnou, úplnou, částečnou atd. Poté je nezbytné shromáždit všechny potřebné informace a získat si dostatečný přehled o sledované realitě. Tyto informace se získávají pozorováním nebo z různých hlášení, zpráv a sdělení od podřízených. Po shromáždění potřebných informací je

---

<sup>36</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 123

<sup>37</sup> Tamtéž, str. 140

<sup>38</sup> Tamtéž, str. 141-142

<sup>39</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 135



nutné tyto informace ověřit. Poté přichází na řadu hodnocení zjištěných odchylek. Nakonec se sepíše závěr a navrhne se opatření, je-li třeba.<sup>40</sup> Pokud jsou opatření potřeba, po jejich návrhu a aplikaci se musí provést zpětná kontrola, která prověří účinnost těchto návrhů.

Aby kontrola byla účelná, musí mít jasně stanovené cíle a postupy. V praxi se používá kontrolní plán, na jehož konci se nachází i hodnocení kontrolního procesu.<sup>41</sup>

### 3.1.2.6 Analýza

Tato funkce je funkcí paralelní, která zjišťuje, zda jsou sekvenční manažerské funkce uskutečnitelné, účelné a účinné. Aby analýza mohla být provedena, je vyžadována určitá míra zjednodušení skutečnosti. V tomto zjednodušeném modelu se analýza provádí.

Nejznámější analytickou metodou je systémová analýza. K vyjádření zkoumaných skutečností a procesu jejich poznávání se zde užívá modelového zobrazení.<sup>42</sup>

Analytický rozbor se provádí v několika krocích. Nejprve je nutné analyzovaný úkol obsahově vymezit.<sup>43</sup> Dále se musí jasně učit úkol analýzy formulací vlastního problému. Potom se stanoví časové a věcné požadavky analýzy. V dalším kroku se vytvoří model pro řešení úkolu analýzy a stanoví se postup jeho řešení. Poté přichází na řadu provedení požadovaného rozboru, vyhodnocení výsledků a jejich ověření. V této fázi se již výsledky analýzy mohou využít.

### 3.1.2.7 Rozhodování

Rozhodováním se rozumí jakákoliv situace, ve které je třeba vybrat ze dvou a více přípustných variant. Tuto funkci používá manažer při plnění všech sekvenčních funkcí.<sup>44</sup> K rozhodování existují dva základní přístupy. Jde o přístup normativní a popisný. Oba tyto přístupy v praxi probíhají současně. Různě se kombinují a doplňují. Jak rozhodnutí proběhne, záleží na profesním profilu rozhodovatele, jeho kvalifikační úrovni a osobnostních vlastnostech.

Uživatel, jenž k rozhodování přistupuje normativně, se snaží vytvořit model, jak správně rozhodovat. Důraz klade spíše na to, jaké mám mít rozhodnutí vlastnosti, a podle

---

<sup>40</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 136-137

<sup>41</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 143

<sup>42</sup> Tamtéž, str. 147-148

<sup>43</sup> Tamtéž, str. 149

<sup>44</sup> Tamtéž, str. 150

toho určuje metodu rozhodování. Tento model rozhodování je založen na logickém rozboru situace, o které se rozhoduje. Typickým znakem pro tento přístup je tvorba určitých norem řešení. Příkladem mohou být situace, kdy se k řešení může použít nějaká matematická metoda. Normativní přístup užívají nejčastěji liniový vedoucí při plánovací činnosti.

Popisný přístup k rozhodování podmiňuje odezvy, preference a způsoby jednání spolupracovníků. Popisuje již proběhlé rozhodovací procesy, jejich přednosti a nedostatky a chování rozhodujícího pracovníka.<sup>45</sup> Uživatel takto přistupující k rozhodování vytváří model, který popisuje a předpovídá chování spolupracovníků, kteří jsou rozhodovacím procesem ovlivněni. Tento přístup se zpravidla užívá při vedení lidí.<sup>46</sup>

Ve firmě je nezbytné, aby rozhodování probíhalo racionálně. Takové rozhodování vyžaduje, aby účastníci rozhodovacího procesu byli plně informováni, musí být schopni určit preference variant a zachovat jejich soulad a nerozpornost. Pokud tyto podmínky nejsou splněny, což znamená, že racionalita rozhodnutí je omezena a existují určité bariéry racionálního rozhodování, přichází na řadu rozhodování satisfakční, které uspokojí nižší zájmy. Tyto bariéry jsou tvořeny hlavně nízkou pravomocí, omezeným přístupem k informacím nebo určitými pravidly.<sup>47</sup>

K rozhodování je třeba přistupovat s jasnou představou o odpovědi, kterou má rozhodnutí poskytnout. Nejprve se musí stanovit poslání úlohy a následně promyslet omezující podmínky pro další postup řešení. Je nutno posoudit požadavky na profesní a kvalifikační úroveň všech, kteří se budou podílet na řešení. Dále je vhodné zvážit všechny vlastnosti rozhodovací situace, například je-li dobře či špatně strukturovaná. Podle těchto informací lze určit postup řešení této situace.<sup>48</sup>

Jak již bylo výše zmíněno, existují rozhodovací situace dobře a špatně strukturované. Dobře strukturované situace jsou nekomplikované a většinou se řeší na operativní úrovni řízení. Příkladem takové situace může být rozhodnutí o množství objednaného materiálu. Špatně strukturované situace jsou komplikované a bývají řešeny na střední a vrcholové úrovni řízení. Tyto rozhodovací situace bývají většinou nové a neopakovatelné. Příkladem takovéto situace je rozhodnutí o vytvoření nového podniku.

---

<sup>45</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 82

<sup>46</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 151

<sup>47</sup> Tamtéž, str. 152

<sup>48</sup> Tamtéž, str. 154

### 3.1.2.8 Implementace

Implementací se rozumí výstup z každé sekvenční funkce. Implementací v plánovací činnosti jsou různé roční či operativní plány. Implementací v organizování je například vytvoření organizační jednotky. Implementací ve funkci výběr a rozmístění pracovníků je obsazení nových struktur žádoucími pracovníky. Implementace ve vedení lidí je kvalitní vedení, úspěšné zvládnutí reorganizace apod. A nakonec implementace v kontrolní činnosti je vytvoření a úspěšné zavedení získávání, kontroly a vyhodnocování výsledků firmy.<sup>49</sup>

### 3.1.3 Manažerské role

Tyto role charakterizují práci a postavení vrcholových manažerů.<sup>50</sup> Manažerské role se dělí na interpersonální, informační, rozhodovací a administrativní. Každá tato role má ještě několik dalších podrolí, které musí vedoucí pracovník zastávat.

#### 3.1.3.1 Interpersonální role

Manažer zastávající interpersonální role udržuje a podporuje rozvoj kontaktů uvnitř firmy i mimo ni. Uvnitř firmy se jedná o kontakty s nadřízenými i podřízenými pracovníky a spolupracovníky. Externí kontakty probíhají s partnery, zákazníky nebo dodavateli. Do interpersonálních rolí se řadí podrole, jako jsou *představitel*, *vůdce* a *spojovací článek*. *Představitel* firmy je její mluvčí a reprezentuje ji, *vůdce* firmu vede, kontroluje své podřízené a *spojovací článek* zprostředkovává přenos informací.

#### 3.1.3.2 Informační role

Tuto roli manažer zastává, kdykoliv se účastní jakýchkoliv informačních procesů. Jedná se nejčastěji o komunikaci s partnery organizace. V rámci informačních rolí vykonává vedoucí pracovník podrole *šířitele*, který předává důležité informace spolupracovníkům, *mluvčího*, jenž informuje okolí o dějích uvnitř organizace a uvnitř firmy reprezentuje svou organizační jednotku, a nakonec *sledovatele*, který pozoruje prostředí organizační jednotky, sbírá důležité informace a využívá je ve prospěch své organizační jednotky.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 156

<sup>50</sup> Tamtéž, str. 158

<sup>51</sup> Tamtéž, str. 159

### 3.1.3.3 Rozhodovací role

Rozhodování je nejdůležitější úkol manažera. Zde se nacházejí čtyři podrole. Role *podnikatele*, který adaptuje firmu na případné změny, aktivně vyhledává příležitosti na trhu pro rozvoj firmy. Dále role *řešitele problémů*, která je prioritní vzhledem k tomu, že řešení problémů vyžaduje rychlé jednání. Hlavním cílem této role je udržovat stabilitu. *Vyjednávače*, jehož úkolem je vyjednávat s okolními firmami i jednotlivci tak, aby získal pro firmu nějaké výhody. A nakonec *alokátor zdrojů*, což znamená rozdělování zdrojů tak, aby jejich užitek byl co největší.<sup>52</sup> Všechny tyto role jsou vzájemně propojeny, doplňují se a částečně se překrývají.

### 3.1.3.4 Administrativní role

Manažer je povinen v rámci administrativních rolí provádět administrativu, pozorovat a kontrolovat plnění zadaných úkolů a spravovat rozpočty.<sup>53</sup>

## 3.2 Motivace

Motivaci může manažer snadno zaměnit s manipulací, přestože tyto pojmy mají odlišný význam a jejich působení není stejné. Motivace tvoří takové podmínky, které mají vliv na chování zaměstnanců, zatímco manipulací se manažer snaží přímo ovlivnit jejich chování. Motivace je zde hodnocena pozitivněji, i když existuje i motivace negativní. Touto je například strach z trestu nebo špatného hodnocení.<sup>54</sup> Pozitivní motivací lze dosáhnout pracovní kázně, produktivity, loajality k firmě, obětavost, kladného vztahu k práci atd.<sup>55</sup> Motivace je závislá na vnitřních popudech lidí. Těmito popudy jsou jejich potřeby.<sup>56</sup>

Demotivace, což je motivace nežádoucí, vyvolává negativní podněty k chování pracovníků. Může k ní dojít, pokud manažer špatně zvolí motivační prostředky nebo dělá chyby v řízení (dává přednost nějakým pracovníkům před druhými atd.).<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 79

<sup>53</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 161

<sup>54</sup> Tamtéž, str. 123

<sup>55</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 17

<sup>56</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 112

<sup>57</sup> Tamtéž, str. 116-117

Pracovní motivace je tvořena souborem několika podmínek, které pracovníka obklopují. Těmto podmínkám se říká motivátory. Jedná se o formu dělby práce, spolupráce, povaha zadávaných úkolů, pracovní klima, kolektiv, práce sama atd. Většinou je působení těchto motivátorů stejné na všechny v kolektivu. Lze jimi ovlivňovat motivační zaměření a intenzitu motivace. Díky pracovní motivaci dosahují pracovníci požadovaných výsledků. Pouze snaha pracovníka není dostačující, je třeba také přítomnosti schopností. Schopnosti samy o sobě také nestačí, je potřeba aktivní motivace.<sup>58</sup>

Pracovníky lze motivovat předložením nějakého vzoru. Tímto vzorem může být manažer nebo kolega. Pracovník uvidí dobrý přístup k práci, schopnosti a vyvolá to v něm přání následovat tento příklad. Bohužel jednání manažera nebo kolegů může v pracovníkovi vyvolat i demotivaci.<sup>59</sup>

Motivace se může rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází ze samotné práce, zatímco vnější motivací jsou odměny, mzda či plat atd.<sup>60</sup> Tyto vnější motivátory nemají dlouhodobý vliv na motivaci pracovníka, oproti vnitřním motivátorům, které působí dlouhodobě a hlouběji.<sup>61</sup> Člověk poháněn vnější motivací bere práci pouze jako nástroj uspokojování potřeb a dosahování cílů, které s prací nesouvisí. Pro vnitřně motivovaného jedince je práce sama o sobě uspokojením.<sup>62</sup>

### 3.2.1 Vývoj motivace

Lidé v různých dobách a v různých životních podmínkách jsou nuceni pracovat z různých důvodů. V současné době jsou tyto důvody zcela odlišné, než jaké měli lidé v minulých staletích. Ke zjištění těchto důvodů je potřeba znát čtyři vývojové roviny. Fylogenetická rovina odpovídá na otázku, z jakého důvodu vznikla společenská práce a jaké jsou její historické formy. Společensko-historická rovina poskytuje odpověď na otázku existence motivačních procesů v historických etapách a jak by v dnešní době byly efektivní. Dále existuje ontogenetická rovina odpovídající na otázku, jaké vzdělání a výchova směřují k různým motivačním strukturám. Na rovině aktuální se řeší interpretace výsledků výzkumu a jak působí styl vedení na pracovní výkon.<sup>63</sup>

---

<sup>58</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 107-109

<sup>59</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1999, str. 307

<sup>60</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 20

<sup>61</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1999, str. 297

<sup>62</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 122

<sup>63</sup> Tamtéž, str. 70

První fáze vývoje, která se datuje do prvního desetiletí 20. století, se nazývá Taylorismus. V této fázi manažeři zastávají názor, že pracovník se musí neustále popohánět a kontrolovat. Dosáhnout nejvyššího výkonu lze jen výběrem těch nejschopnějších lidí, kterým se ukáží přesné metody a pohyby, které mají při práci používat, aby jejich činnost byla co nejekonomičtější. Těm nejvýkonnějším pracovníkům se poskytne vyšší plat/mzdu, což je v této fázi motivace považováno za nejúčinnější pobídku k výkonu. Zatím se neberou v potaz zájmy pracovníků, pouze jejich schopnost pracovního výkonu. Kritéria pro pracovní výkon jsou určována dle nejvýkonnějšího pracovníka. Kdo tato kritéria nesplňuje, začne být popoháněn. Tento přístup v dělnických vyvolává odpor a jejich výkon se postupně snižuje.<sup>64</sup>

Druhá vývojová fáze motivace zohledňuje i sociální faktor, čímž se pracovní podmínky dělníků značně zlepšily. Zlepšení pracovních podmínek má za následek zvýšení pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci mají zájem o své podřízené a zajímají se o jejich názory, což je zde chápáno jako hlavní motivace.<sup>65</sup> Začíná zde být důležité, zda mají zaměstnanci kladný vztah k práci, a zda je práce uspokojuje. Pomalu se začíná vyvíjet teorie potřeb a teorie pracovních stimulů v podobě drobných podněcujících příplatků.

Ve třetí vývojové fázi hraje velkou roli, zda je práce zajímavá a zaměstnanci vyžadují samostatnost při plnění zadaných úkolů. Správným plněním úkolů si chtějí zaměstnanci vysloužit uznání. V této fázi se chápe uspokojování potřeb jako hlavní pohon k práci. Tato fáze je úplným opakem fáze první. Několik teorií spadající do třetí vývojové fáze motivace zpracovali autoři, jako jsou Maslow, Herzberg, Vroom, Porter, Lawler atd.<sup>66</sup>

Dnes je na pracovníka nahlíženo jako na komplexního člověka, který je mnohostranný a své chování mění podle okolností. Za působení různých faktorů usiluje o různé cíle. Kontrolou a striktními předpisy se jeho aktivita snižuje. V této fázi je důležitá sounáležitost pracovníků s organizací. Této sounáležitosti lze docílit pomocí vhodné komunikace, povyšování, obsazování volných míst z vlastních řad, vhodnými pracovními podmínkami a prostředím, rozvojem pracovníků atd.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 55-57

<sup>65</sup> Tamtéž, str. 58-61

<sup>66</sup> Tamtéž, str. 64-65

<sup>67</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 116

### 3.2.2 Teorie motivace

Existují tři primární skupiny teorií motivace. Teorie první skupiny jsou zaměřeny na motivační důvody, v druhé skupině se nacházejí teorie zaměřené na motivační procesy a skupina třetí obsahuje teorie zaměřené na speciální účely.

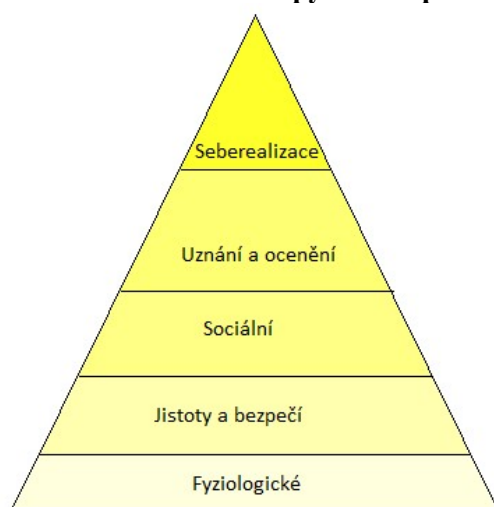
#### 3.2.2.1 Teorie zaměřené na motivační důvody

Pracovníky motivují jejich potřeby a manažer je schopný je motivovat pouze, pokud tyto potřeby zná. Úkolem manažera je vytvořit vhodné podmínky, které pracovníkům dovolí při vynaložení přijatelného úsilí dosáhnout svých potřeb.<sup>68</sup>

##### 3.2.2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Autorem této teorie je Abraham Maslow. Mezi manažery je to teorie asi nejznámější. Manažerem správně poznané potřeby jeho podřízených jsou zde chápány jako pracovní motory. Tyto potřeby lze rozdělit do pěti hierarchicky poskládaných skupin. Tomuto uskupení se přezdívá Maslowova pyramida potřeb.

#### Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 380, vlastní zpracování

Vespod pyramidy se nachází základní a nejnižší potřeby fyziologické. Sem se řadí potřeba spánku, potravy nebo sexu. O políčko výš jsou potřeby existenční jistoty a bezpečí. Těmito potřebami může být pracovní smlouva, penzijní pojištění apod. Dále v pyramidě leží potřeby sociální sounáležitosti, kam patří potřeby jako jsou vztahy rodinné, přátelské, přijetí kolektivem. Výše se nachází potřeby uznání a uspokojení z práce. Na nejvyšší

<sup>68</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 124

příčce pyramidy leží potřeba seberealizace. Tato potřeba se liší s každým člověkem. Pro někoho může znamenat osobní rozvoj, pro jiného zajímavou práci a pro dalšího být skvělým rodičem.

Všechny potřeby nacházející se v pyramidě existují najednou a stále a musí být uspokojovány postupně od nejnižších po nejvyšší. Nižší potřeby se projevují jako nedostatek a uspokojit je lze jejich dosažením. Vyšší potřeby při uspokojování nabývají na intenzitě. Jsou to potřeby trvalé, neuspokojitelné.<sup>69</sup> Naplnění jedné nižší potřeby automaticky vyvolá vznik potřeby vyšší. Ani po naplnění se tato potřeba neztratí, není však tou hlavní.<sup>70</sup> Potřeby se vzájemně překrývají, ale jedna je vždy dominantní. Ta potřeba, která právě dominuje je klíčová pro motivaci.<sup>71</sup>

### 3.2.2.1.2 Herzbergova teorie

Tuto teorii vytvořil Frederick Herzberg. Jejímu vzniku předcházely empirické rozborů, které probíhaly pomocí dotazování se dvou set pracovníků technického a ekonomického zaměření na příčiny, které ovlivňují pracovní chování lidí a stupeň uspokojení jejich potřeb. Z těchto rozborů vznikly dvě skupiny faktorů ovlivňující chování zaměstnanců. Jsou to motivační a hygienické faktory. Motivační faktory jsou faktory, které uspokojují potřeby zaměstnanců a při jejich přítomnosti se zájem a snaha pracovníků zvětšuje. Takovým motivačním faktorem mohou být například zajímavá práce a její ocenění, ale i nudná práce, málo uznání.<sup>72</sup> Dále se mezi motivační faktory řadí různé odměny, možnost kariérního růstu a zodpovědnost.<sup>73</sup> Tyto faktory se aplikují individuálně na jednotlivce. Hygienické faktory jsou podmínkami, ve kterých zaměstnanec vykonává svou práci a ty ovlivňují jeho spokojenost. Motivaci k práci výrazně neovlivňují, ale nejsou-li vyhovující dochází k nespokojenosti či stávce zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří vybavení kanceláří, podmínky práce jako jsou prašnost, hlučnost nebo osvětlení pracoviště, způsob kontroly nebo výše platu či mzdy. Tyto faktory bývají společné pro celý kolektiv.<sup>74</sup>

---

<sup>69</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 94-95

<sup>70</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 127

<sup>71</sup> Tamtéž, str. 125

<sup>72</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 83

<sup>73</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 115

<sup>74</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 128-129



#### 3.2.2.1.3 Alderferova teorie

Autorem této teorie je Clayton P. Alderfer, který rozdělil lidské potřeby do tří skupin. První skupinou jsou potřeby zajištění existence, druhá skupina zahrnuje potřeby sociálních vztahů a skupina třetí obsahuje potřeby osobního, profesního a kvalifikačního růstu. Potřeby musí být uspokojovány od nižších po vyšší. Tato teorie uvažuje také možnost, že když jedna skupina potřeb není dostatečně uspokojena, pak může zesílit naléhavost dalších potřeb.

#### 3.2.2.1.4 McClellandova teorie

Tato teorie se zaměřuje spíše na rozbor potřeby manažerů. Tyto potřeby se dělí do tří úrovní: sounáležitost, potřeba prosazení a vlivu, uplatnění.<sup>75</sup> Potřeba sounáležitosti označuje potřebu přátelských a mileneckých vztahů s dalšími osobami. Potřeba vlivu je potřebou neustálé kontroly a ovlivňování dalších osob. A poslední potřebou uplatnění se rozumí jakási výhra v soutěži v poměrování dokonalosti s dalšími osobami. U každého člověka dominuje jiná potřeba, ostatní však existují vždy společně s onou dominantní potřebou.<sup>76</sup>

#### 3.2.2.2 Teorie zaměřené na motivační procesy

Tyto teorie se zabývají vyvoláním, průběhem, usměrňováním, udržováním i ukončováním motivačního jednání.

##### 3.2.2.2.1 Vroomova teorie

Tuto teorii zformoval Victor H. Vroom. Motivace je zde chápána jako proces, který je závislý na osobní volbě jednotlivců a jak motivace probíhá je dáno jejich osobními preferencemi a odhadem možnosti dosažení jejich cíle. To, že pracovník věří, že možnost dosažení cíle je reálná a dostane za něj odměnu, je pro motivaci klíčové.<sup>77</sup> Pokud je dosažení cíle příliš jednoduché, pak tento cíl ztrácí na atraktivitě a motivace ke splnění tohoto cíle klesá. Nejpodnětnější jsou úkoly střední obtížnosti, kde je pravděpodobnost úspěchu a neúspěchu stejná. Podnětné jsou i úkoly, které od zaměstnance vyžaduje iniciativu a vynalézavost nebo úkoly zcela nové.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 130-131

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1999, str. 301

<sup>77</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 132

<sup>78</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 74

Úkolem manažera je odhadovat osobní cíle a zájmy pracovníků. Pokud se manažerovi podaří nalézt spojení mezi podmínkami uspokojení těchto cílů a nároky na uskutečnění svých záměrů, pak dosáhne správného motivačního usměrnění. Úspěšnost motivačního procesu je založena na splnění tří propojených podmínek. První podmínkou je vysoká pracovní snaha zaměstnance, díky které bude vysoký i efekt odvedené práce. Další je již zmiňovaný vysoký efekt práce. Třetí podmínkou je výsledky vyjádřená snaha zaměstnanců.<sup>79</sup> Manažer musí být důvěryhodný a jeho slovům musí zaměstnanci věřit.

#### 3.2.2.2.2 Porterova a Lawlerova teorie

Tato teorie popisuje Vroomovu teorii obohacenou o syntézu s teorií Maslowa, Herzberga a McClellanda. Autoři této teorie tvrdí, že motivační působení vyvolá u pracovníků nejdříve posouzení, jakou má pro ně motivátor hodnotu. Dále pracovník hodnotí, zda a do jaké míry je schopen zvládnout zadaný úkol. Poté přijde na řadu zhodnocení, zda se snaha vynaložená na splnění úkolu vyplatí. Poté už probíhají jen doplňující úvahy, například za může věřit, že dostane slíbenou odměnu. Podle toho, jak pracovník vyhodnotí přitažlivost motivační odměny, se odvíjí síla motivačního úsilí.

Pro hodnocení pravděpodobnosti, že zadaný úkol zvládne a dostane za něj odměnu, potřebu zaměstnanec vědět všechny specifické informace o úkolu. Dále jsou důležité předchozí zkušenosti s úkoly podobného typu a sebejistota.<sup>80</sup>

#### 3.2.2.2.3 Adamsova teorie

Autor J. Stacy Adams v této teorii popisuje, že pracovníci neustále porovnávají své výkony a odměny se svými spolupracovníky, jejichž náplň práce je stejná nebo podobná. Spravedlivé hodnocení podle těchto zaměstnanců je pouze to, které bere v potaz náklady jednotlivců vložené do plnění zadaných úkolů. Těmito náklady jsou namáhavost úkolu, časová náročnost atd. Jakmile má zaměstnanec dojem, že dostává méně, než by si zasloužil, přizpůsobuje svůj výkon tomuto zisku a jeho výkon klesne.<sup>81</sup> Spokojený zaměstnanec se může stát v mžiku nespokojeným, když jeho kolegové, o kterém si nemyslí, že si to zaslouží, zvýší mzdu či plat. Manažer musí tedy sledovat snahu a výkon jednotlivců a jejich vztahy.<sup>82</sup>

<sup>79</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 133

<sup>80</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 80

<sup>81</sup> Tamtéž, str. 89

<sup>82</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 135

#### 3.2.2.2.4 Skinnerova teorie

Tato teorie, jejímž autorem je B. F. Skinner, říká, že zkušenosti z minulosti předurčují lidské reakce na situace podobného rázu v přítomnosti. Příkladem může být dříve získaná odměna za splnění zadaného úkolu. Pracovník bude velice pravděpodobně vyhledávat příležitost získat tuto odměnu znovu. Pokud však pracovník dostal za nějaké chování trest, bude se příště tomuto chování vyhýbat. Tato teorie nabízí čtyři motivační postupy. První postup nabádá pracovníky k opakování činnosti formou odměn. Tomuto postupu se říká pozitivní motivace a měl by být prováděn častokrát. Dalším postupem je negativní motivace. Zde se manažer snaží varovat pracovníka před opakováním činnosti formou trestů nebo kritiky. Tento postup se doporučuje užívat se značnou opatrností. Postup, který má za úkol utlumit určité činnosti by se též měl používat opatrně. Utlumení těchto činností je možné lhotejností k jejich výsledkům.<sup>83</sup> Posledním postupem je úplné negativní trestání pracovníků. Tímto postupem manažer dosáhne vyloučení špatného chování, jako jsou krádeže atd.

#### 3.2.2.3 Teorie zaměřené na speciální účely

##### 3.2.2.3.1 Účast zaměstnanců na rozhodovacím procesu

Tato teorie uznává podílení se zaměstnanců na rozhodování jako motivační sílu. Tato účast zvyšuje iniciativu zaměstnanců v podnikatelské aktivitě firmy. Pracovníci, kteří mají právo podílet se na rozhodování mají zvýšený zájem vykonávat svou práci kvalitně. V této teorii je vyzdvihován systém podílového odměňování.

##### 3.2.2.3.2 Sebemotivace manažerů

Tato činnost je podstatnou součástí manažerské práce. Je důležité, aby manažer uměl motivovat nejen své podřízené, ale také vytvořit vhodné podmínky pro sebe. Tyto podmínky by měly mít pozitivní vliv na jeho zájem o manažerskou práci, dosahování cílů a překonávání rizik své zodpovědné aktivity. Takto sebemotivovat se manažer může například pomocí stanovení svých cílů.<sup>84</sup> Tyto cíle by neměly být pouze dlouhodobé, ale převážně krátkodobé.

---

<sup>83</sup> VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2013, str. 136

<sup>84</sup> Tamtéž, str. 137

### 3.2.3 Motivy

Motivem je jakákoliv vnitřní pohnutka chování lidí.<sup>85</sup> Vytvářejí předpoklady funkčního chování uvnitř člověka. Motivy úzce souvisí s osobností člověka, proto má každý člověk jiné motivy k práci.<sup>86</sup> Tyto motivy zahajují proces motivace. Základním motivem je potřeba dosáhnout nějaké hodnoty.<sup>87</sup>

Motivy se mohou dělit podle toho, zda se jedná o vnitřní či vnější motivaci. Motivy vnitřní motivace jsou potřeba činnosti, potěšení z práce, sociální kontakt, motiv výkonu, touha mít moc, seberealizace atd. Motiv výkonu je dychtivost po úspěchu. Jeho síla může být dána i výchovou nebo geny. Motivy vnější motivace jsou potřeba vlastnit peníze, konzumovat, být důležitý a známý.<sup>88</sup>

Další dělení motivů je podle jejich působení. Aktivní motivy působí přímo na pracovní výkon. Podporující motivy podporují působení aktivních motivů. Motivy potlačující pracovníka odvádějí od práce.

Cílem motivu je dosažení vnitřního uspokojení. Dokud tohoto cíle není dosaženo motiv stále působí. Motivy mající takovýto dosažitelný cíl se nazývají cílové. Dále existují motivy instrumentální. Tyto motivy nemají cíl, nelze je vymazat uspokojením. Mezi tyto motivy se řadí zájem o určitou oblast.

Motivů působí na jedince několik najednou. Mohou to být motivy se stejnými cíli, které se navzájem posilují, nebo motivy s různými cíli, které se navzájem oslabují.<sup>89</sup> Rozpor těchto cílů motivů může způsobit frustraci. Existuje pět možných typů rozporů mezi cíli motivů. Prvním je přitahování dvou motivů najednou. Uspokojit však lze pouze jeden motiv. Zde je řešení poměrně snadné. Druhým typem je odpuzování dvou motivů, kdy jsou obě varianty nepříjemné, ale jedna musí být vybrána. Tato situace je nejvíce zatěžující. Třetím typem rozporu mezi motivy je přitahování i odpuzování toho samého motivu. Cíl tohoto motivu má pro jedince motivační hodnotu kladnou i zápornou. Dalším typem je motiv, který jedinec nechce uspokojit, ale musí. Tento pro něj motiv má zápornou motivační hodnotu, avšak autorita mu vnucuje, že jeho hodnota je pozitivní. Pod tímto

---

<sup>85</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 111

<sup>86</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 126

<sup>87</sup> Tamtéž, str. 7-8

<sup>88</sup> Tamtéž, str. 123

<sup>89</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998, str. 222

tlakem je nucen cíle dosáhnout. Posledním typem je motiv, který jedinec uspokojit chce, ale nemůže. Jedná se o zrcadlové převrácení předchozího typu.<sup>90</sup>

### 3.3 Stimulace

Stimulace, i podprahová, vyvolává vždy reakci. Většinou však nevede k zásadním a trvalým změnám v chování pracovníků. Zatímco motivace vytváří vhodné podmínky pro hledané chování pracovníka, u stimulace tomu tak není. Jelikož manažer nemůže nijak ovlivnit vnitřní motivy zaměstnanců používá stimulaci, která působí na chování pracovníků zevnějšku v podobě odměn, bonusů atd. Stimulace a motivace musí být velice těsně propojeny, jinak nefungují. Stimulací je vlastně motivace zaměstnanců ovlivňována. Při motivaci je jednání pracovníků způsobeno vnitřními pohnutkami, motivy. Při stimulaci je jednání pracovníků podmíněno očekáváním hmotných odměn. Oproti motivaci je stimulace povrchová a krátkodobá. Motivace je určitý vnitřní stav pracovníka a manažer stimulací tento stav podněcuje zevnějšku.<sup>91</sup>

Stimulace může být jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní stimulací rozumíme odměny, bonusy, pochvaly atd. Negativní stimulací může být například udělená důtka. Zaměstnanec do příště vyvine snahu, aby se vyhnul nepříjemným důsledkům. To dokazuje, že i negativní stimulace je zaměřená na podporu žádoucího chování zaměstnance. Dalším druhem stimulace může být neposkytnutí pozitivního stimulu. Tento druh stimulace má za úkol odnaučit zaměstnance nežádoucího chování. I trest může být stimulací, které má zaměstnance odnaučit chování, které není žádoucí. Tímto trestem může být veřejná kritika.

Stimulovat zaměstnance může manažer buď kontinuálně, nebo periodicky. Kontinuální stimulování znamená odměňovat zaměstnance pokaždé, když se naskytne příležitost. Pomáhá zaměstnancům rychleji přijmout za své žádoucí chování. Periodické stimulování je stimulování s určitých periodách. Učí zaměstnance žádoucímu chování podstatně pomaleji, ale směřuje k silnějšímu osvojení tohoto chování, které si zaměstnanec udrží i nadále.<sup>92</sup>

Stimulovat může manažer své podřízené k pracovnímu výkonu pomocí pochval, povzbuzení, k tvůrčímu chování formováním provokativních cílů a pozitivní odezvy (hmotné odměny, formální uznání, neformální hodnocení) nejen na zdárné řešení, ale i

---

<sup>90</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998, str. 234

<sup>91</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992, str. 211-212

<sup>92</sup> DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 387-388

jednotlivé kroky, nápady vedoucí k řešení, ale i neúspěšné pokusy o vyřešení.<sup>93</sup> Dále se vyplatí zaměstnance stimulovat k seberozvoji nejlépe pomocí vhodného zařazení do pracovních skupin. S tímto zařazením úzce souvisí stimulace ke spolupráci pomocí zadávání společných cílů.<sup>94</sup>

### 3.3.1 Stimuly

Stimulem se rozumí jakékoliv vnější pobídnutí, které vyvolá změny v motivaci jedince.<sup>95</sup> Stimuly nemají tu moc působit na pracovníky dlouhodobě. Jejich všeobecné chování také neovlivňují. Působí na smyslové orgány a tím vyvolávají jen krátkodobou pozornost, zájem. Stimuly mohou být v podobě odměn a sankcí, bonusů, mzdy či platu.

#### 3.3.1.1 Mzdy/platy

Mzda či plat má nejsilnější vliv na výběr budoucího zaměstnavatele a je to většinou nejsilnější pouto, které spojuje zaměstnance se zaměstnavatelem.<sup>96</sup> Toto ohodnocení a jeho spravedlivá diferenciací má velkou stimulační působnost k výkonu zaměstnanců.<sup>97</sup>

Existuje řada faktorů, podle kterých se mzda tvoří. Prvním z nich je hodnota práce, kde se hodnotí složitost práce, její namáhavost a stupeň zodpovědnosti výkonného pracovníka. Dalším faktorem pracovní výkon zaměstnance. Sem se řadí úkolová a časová mzda. Mzda úkolová hodnotí kvantitu práce a převádí ji na peníze. Výpočet této mzdy je hodinová sazba vydělená jednotkami práci, které se od pracovníka očekávají. Tento typ mzdy snižuje soudržnost kolektivu.<sup>98</sup> Časová mzda může být například denní sazba, která je oproti mzdě úkolové podstatně jednodušší na organizaci. Dalším faktorem jsou mimořádné pracovní podmínky. Tady je mzda tvořena základní složkou a pohyblivou složkou. Do složky pohyblivé se řadí různé prémie, odměny, podíly na zisku atd.<sup>99</sup>

---

<sup>93</sup> BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1998, str. 277-278

<sup>94</sup> Tamtéž, str. 281

<sup>95</sup> Tamtéž, str. 223

<sup>96</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1999, str. 309

<sup>97</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 106

<sup>98</sup> DONNELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1997, str. 568

<sup>99</sup> VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009, str. 177

### 3.3.1.2 Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody jsou finančního nebo nefinančního rázu a jsou poskytovány nad rámec mzdy či platu. Řadí se sem i odměny jako dovolená atd. Celkově jsou tyto odměny udělovány hlavně za to, že je zaměstnanec loajální k organizaci, ve které pracuje.

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit na výhody sociálního charakteru, kam se řadí příspěvky na sociální a nemocenské zabezpečení, mateřské školky atd. Dále se dělí na výhody, které mají vztah k práci, což jsou rekvalifikační kurzy a jiné vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na stravování, slevy na firemní produkty apod. A nakonec se dělí na výhody, které jsou spojené s postavením ve firmě. Těmito mohou být služební automobily, telefony, počítače atd.

Aby výhody měly žádoucí vliv na motivaci zaměstnanců, je třeba vědět, kterým výhodám zaměstnanci dávají přednost.<sup>100</sup>

#### 3.3.1.2.1 Cafeteria systém

Tento systém umožňuje zaměstnancům volit si z určitého menu výhod ty, které mu nejvíce vyhovují. Strukturu zaměstnaneckých výhod si může zaměstnanec v případě potřeby změnit. Zpravidla nelze vybírat všechny výhody, ale pouze některé a ostatní jsou nabízeny plošně.

Tento systém je výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Důvodem je úspornost tohoto systému, efektivní vynakládání nákladů, široká škála výhod a vysoká informovanost o výhodách. Firmy, které užívají tento systém jsou pro potenciální zaměstnance mnohem přitažlivější.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1995, str. 274-276

<sup>101</sup> Tamtéž, str. 277

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika agentury CzechInvest

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je státní příspěvkovou organizací založenou 1. listopadu 1992 ministerstvem průmyslu a obchodu pod názvem Česká agentura pro zahraniční investice CzechInvest. Až 2. ledna 2004 vznikl název agentury takový, jaký je dnes.<sup>102</sup>

Tato agentura plní ústřední úlohu v oblasti podpory podnikání a investic s ohledem na trendy nynější i budoucí. Propaguje Českou republiku v zahraničí jako místo vhodné k investování, přispívá rozvoji tuzemských podniků a celého podnikatelského prostředí.<sup>103</sup>

#### 4.1.1 Předmět činnosti a poskytované služby

Agentura CzechInvest má za úkol zprostředkovávat nebo poskytovat podporu podnikatelům podle plánů schválených ministerstvem. Dále podporuje investory, malé a střední podniky a začínající firmy tzv. start-upy. Agentura musí při realizaci projektů spolupracovat soukromým sektorem (v České republice i v zahraničí), aby byly naplněny zájmy státu, které se týkají hospodářské politiky. Nedílnou součástí činnosti agentury je také pomáhat zvyšovat konkurenceschopnost České republiky v průmyslu a podnikání a vylepšovat zde podmínky pro investice.<sup>104</sup>

CzechInvest poskytuje a zprostředkovává služby poradenské, informační a školicí, a to subjektům českým i zahraničním. Veškeré služby jsou poskytovány centrálně ve všech krajských městech v regionálních kancelářích a také na mezinárodní úrovni jednotlivými zahraničními zástupci, kteří působí v USA, Velké Británii, Německu, Skandinávii, Číně, Jižní Koreji a Japonsku. Všechny služby CzechInvest poskytuje zdarma.

Poskytované služby:

- poskytování podpory malým a středním podnikatelům;
- podpora začínajících podniků tzv. start-upů;
- poskytování poradenství zahraničním investorům při vstupu na český trh;
- poskytování služby AfterCare pro stávající zahraniční investory

---

<sup>102</sup> *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Historie>

<sup>103</sup> *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>

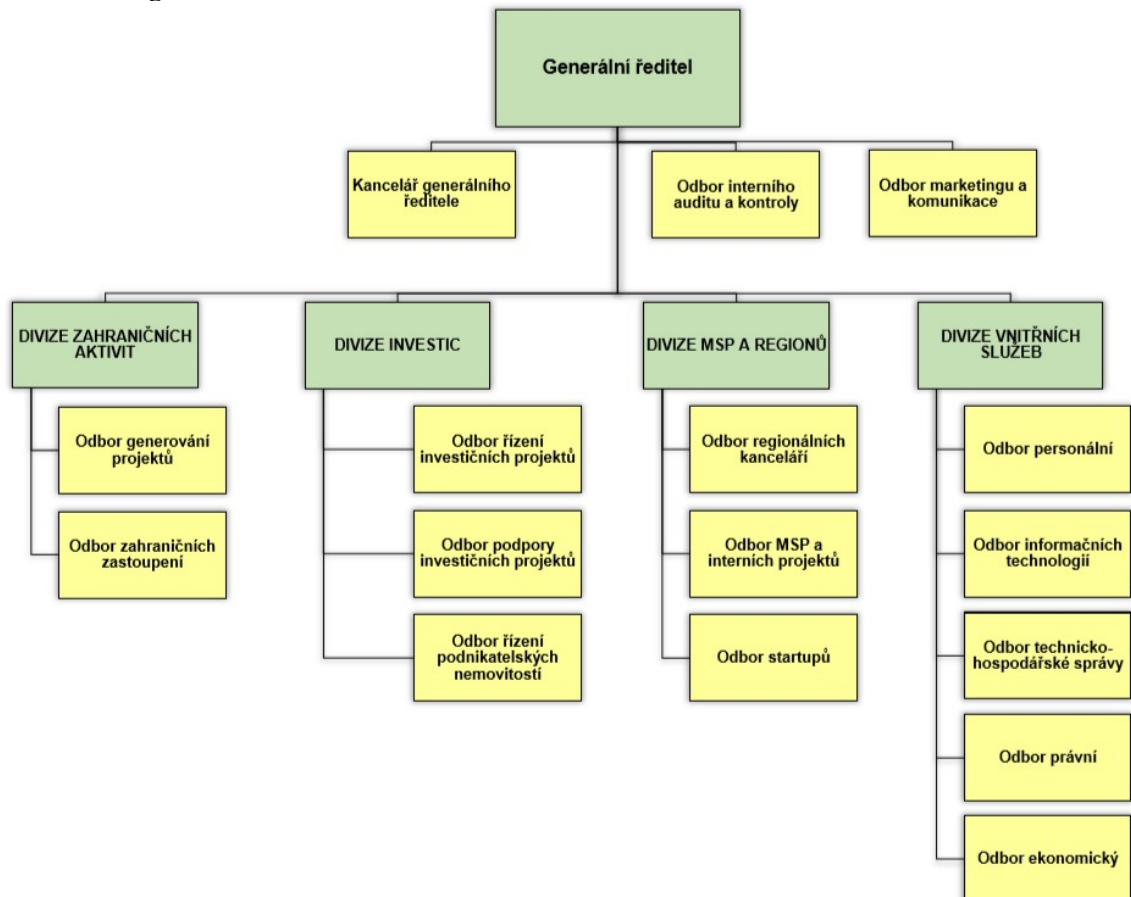
<sup>104</sup> Interní materiály společnosti



- správa databázi podnikatelských nemovitostí;
- zprostředkování státních investičních podpor.<sup>105</sup>

#### 4.1.2 Organizační a řídicí struktura

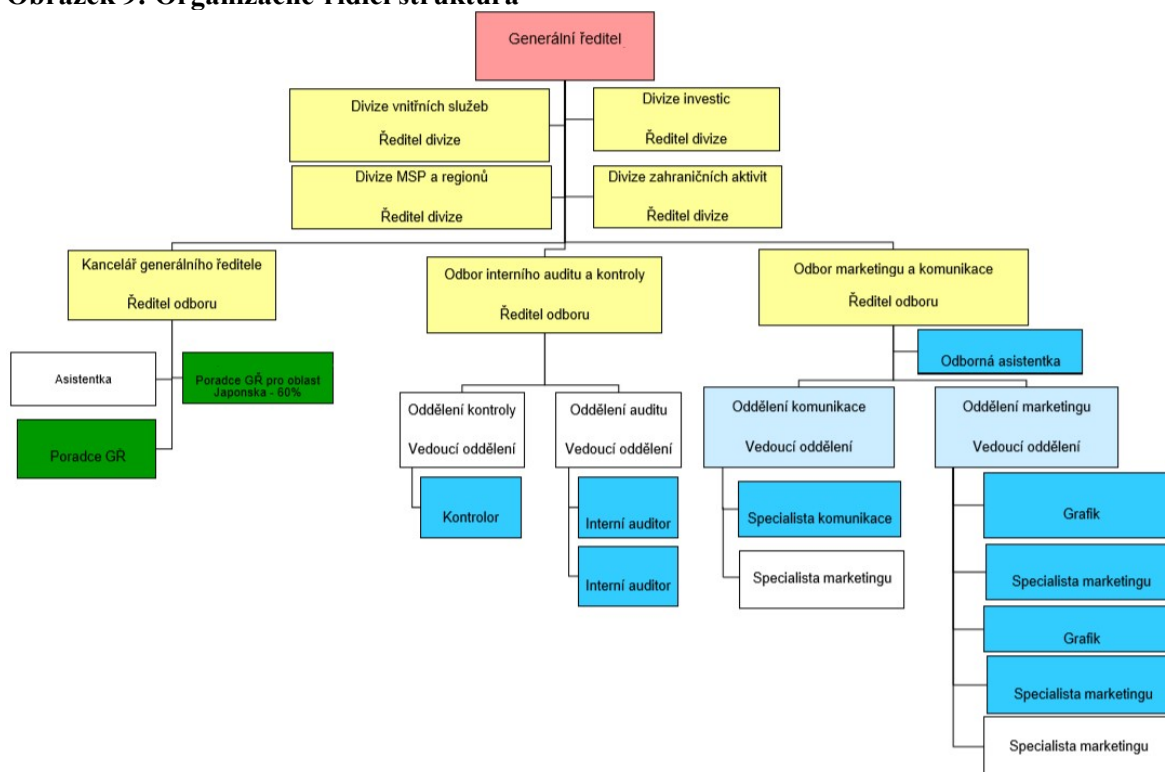
Obrázek 8: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

<sup>105</sup> *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Ke-stazeni/Vyrocní-zpravy-cs>

**Obrázek 9: Organizačně-řídící struktura**



Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

*Generální ředitelka* agentury je jejím statutárním orgánem. Agenturu řídí a organizuje její činnost, za kterou následně odpovídá, dále agenturu reprezentuje navenek.

*Divize zahraničních aktivit* se zabývá prezentací nabídek příležitostí k investicím a možností spolupráce v oblasti vědy a výzkumu České republiky se zahraničím. Prostřednictvím zahraničních kanceláří jsou realizovány marketingové činnosti, které zajišťují vytváření významných poptávek. Divize je členěna na odbor generování projektů a odbor zahraničních zastoupení.

*Divize investic* podporuje domácí i zahraniční investory, čímž podporuje konkurenceschopnost tuzemské ekonomiky. Tato divize má na starosti všechny služby spojené s podporou investičních projektů a následné péče. Spolupracuje na vytváření investičních nabídek, které představuje v České republice i v zahraničí. Člení se na odbor řízení investičních projektů, odbor podpory investičních projektů a odbor řízení podnikatelských nemovitostí.

*Divize malého a středního podnikání a regionů* má za úkol podporovat malé a střední firmy a rozvoj podnikatelského prostředí v regionech České republiky. Divize se dále člení na odbor regionálních kanceláří, odbor malého a středního podnikání a interních projektů a odbor startupů.

*Divize vnitřních služeb* obstarává provozní požadavky agentury. Tyto požadavky zahrnují řízení lidských zdrojů, interní právní služby, plánování, rozpočty a hospodaření s financemi. Dále poskytuje podporu zaměstnancům v oblasti informačních a komunikačních technologií. Ředitel této divize je pověřen zastupování generální ředitelky v době její nepřítomnosti. Člení se na odbor personální, ekonomický, právní, internetových technologií a technickohospodářské správy.

*Kancelář generální ředitelky* je odborem, jehož úkolem je pomáhat ředitelce při plnění jejích pracovních úkolů. Dále spravuje její agendu spolu s interní a externí komunikací.

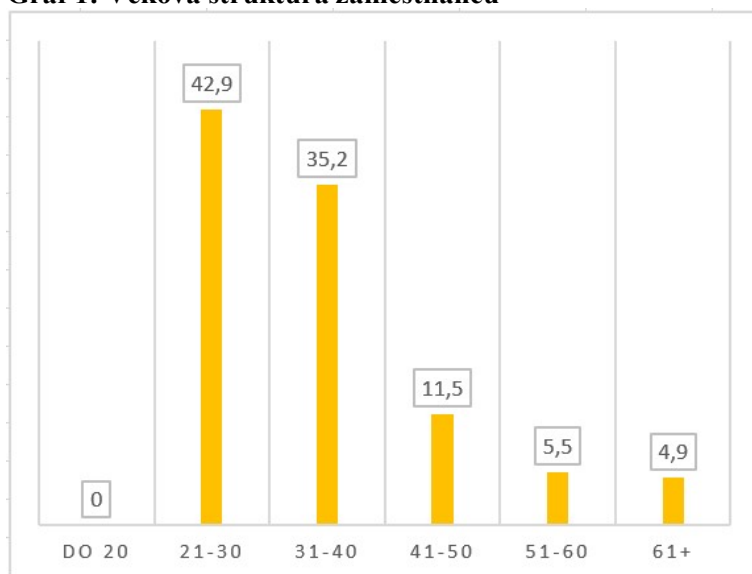
*Odbor interního auditu a kontroly* zajišťuje provádění interního auditu, kontroly plnění úkolů dle právních předpisů a příkazů generální ředitelky.

*Odbor marketingu a komunikace* má za úkol vytvořit marketingovou strategii, podílet se na jejím uskutečnění a zaznamenávat její plnění. Dalším úkolem tohoto odboru je specifikace zásad v poskytování informací médiím a veřejnosti.<sup>106</sup>

#### 4.1.3 Struktura zaměstnanců

V agentuře CzechInvest ke konci roku 2017 pracovalo 182 zaměstnanců. Z toho 111 žen a 71 mužů.

**Graf 1: Věková struktura zaměstnanců**

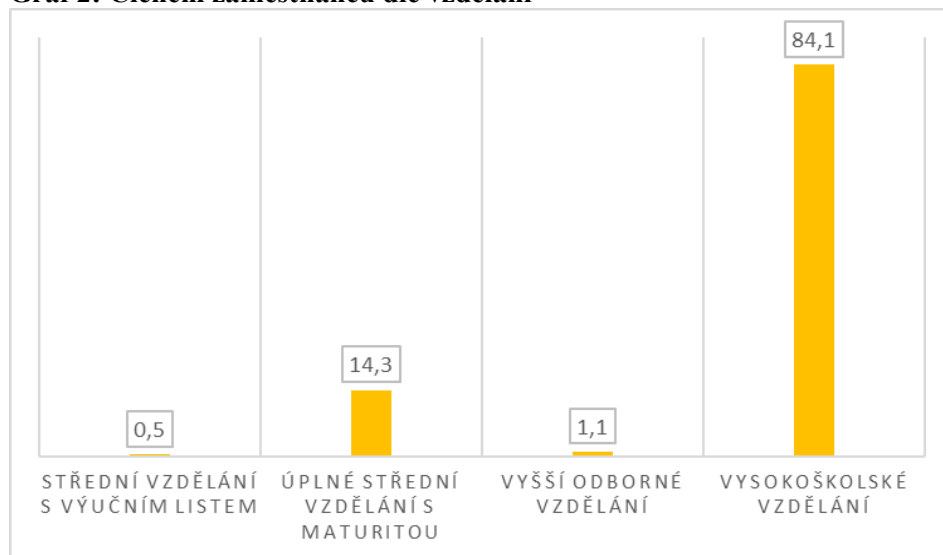


Zdroj: CzechInvest: výroční zpráva 2017 [online], vlastní zpracování

<sup>106</sup> *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas/Organizacni-struktura>

Nejvíce zaměstnanců (42,9 %) spadá do věkové kategorie 21-30 let. Do kategorie 31-40 let spadá 35,2 % zaměstnanců. 11,5 % zaměstnancům je mezi 41-50 lety. Kategorie 51-60 let je méně početná a spadá sem 5,5 % zaměstnanců. Nejméně početnou věkovou kategorií je kategorie 61 a více let, do níž spadá pouze 4,9 % zaměstnanců.

**Graf 2: Členění zaměstnanců dle vzdělání**



Zdroj: CzechInvest: výroční zpráva 2017 [online], vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že nejméně zaměstnanců má středoškolské vzdělání s výučním listem (0,5 %) a vyšší odborné vzdělání (1,1 %). Úplné střední vzdělání s maturitou má 14,3 % zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (84,1 %) má vzdělání vysokoškolské.

#### 4.1.4 Motivační systém

Motivační systém společnosti je složen z několika benefitů, které můžou zaměstnanci této agentury čerpat. Jejich seznam je volně přístupný na internetových stránkách společnosti.

Společnost svým zaměstnancům nabízí pět týdnů placené dovolené plus čtyři dny navíc ročně, které lze čerpat v případě nemoci atd. Dále zaměstnanci mohou využívat flexibilní pracovní dobu s možností homeoffice neboli práce z domova. Dalším nabízeným benefitem jsou stravenky v hodnotě 110 Kč s příspěvkem zaměstnavatele 80 Kč. Dále si zaměstnanci mohou vybrat jeden z těchto benefitů: členství v klubu MultiSport, Fokus Passy, které slouží k podpoře aktivního odpočinku zaměstnanců a příspěvkem na penzijní spoření.

Jelikož je pro firmu velice důležitý další rozvoj jejích zaměstnanců nabízí několik možností, jak mohou rozvíjet své znalosti a dovednosti. Toto vzdělávání je individuálně

přizpůsobené potřebám každého zaměstnance a řadí se do něj jazykové vzdělávání, odborná školení, stáže a mentoring. Nabízené jazykové kurzy jsou individuální a zaměstnanci mohou čerpat jeden kurz každý půlrok. Odborná školení se týkají především rozvoje měkkých dovedností. Stáže umožňují zaměstnancům absolvovat praxi u některého z atraktivních partnerů. Mentoring je poskytován každému nově příchozímu zaměstnanci za účelem adaptace.<sup>107</sup>

## 4.2 Charakteristika výzkumné metody – strukturovaný rozhovor

Strukturovaný neboli řízený rozhovor s otevřenými otázkami se skládá z několika důkladně formulovaných otevřených otázek, které mají dotazovaní zodpovědět, kladených v mluvené formě. Takové otázky nenabízejí žádné možnosti odpovědi a nechávají volný prostor k vyjádření dotazovaného.<sup>108</sup> Pro tento typ rozhovoru je typické přesné určení formulace pokládaných otázek i jejich pořadí. Nezřídka bývá určen i časový limit a místo konání rozhovoru. Hlavní účel vytyčení zmíněných náležitostí rozhovoru je minimalizace vlivu tazatele na odpovědi dotazovaných.<sup>109</sup>

Při tvorbě otázek pro rozhovor je třeba dodržovat několik zásad. V první řadě by otázky měly být srozumitelné, neměly by obsahovat cizí slova, kterým by nemuseli nějací dotazovaní rozumět a jejich délka by měla být taková, aby si dotazovaní pamatovali dobře celou otázku. Dále by otázky měly být jednoznačné a dotazovaným by mělo být jasné, na co se tazatel ptá. Také není vhodné se ptát na více aspektů najednou. U otázek je také žádoucí, aby byly psychologicky přijatelné. To znamená, že by neměly obsahovat výrazy, jako je zemřel apod. Vhodné je takové výrazy jinak taktně zformulovat. Otázky by neměly být pokládány jako u výsledku stylem „Co je to stimulace?“, ale dotazovat se „Co si představujete pod pojmem stimulace?“. A nakonec je nutné tvořit dotazy tak, aby nepůsobily sugestivně. Je třeba formulovat otázku tak, aby neměla vliv na odpověď dotazovaného.<sup>110</sup>

Při vedení strukturovaného rozhovoru je nutné brát ohled i na etiku. V první řadě je třeba získat informovaný souhlas. Takový souhlas může být udělen buď aktivně, nebo pasivně. Aktivní souhlas je udělován prostřednictvím podpisu formuláře, pasivní je

---

<sup>107</sup> *CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Kariera-cs/Kariera-v-CzechInvestu>

<sup>108</sup> REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 2009, str. 102

<sup>109</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2016, str. 178

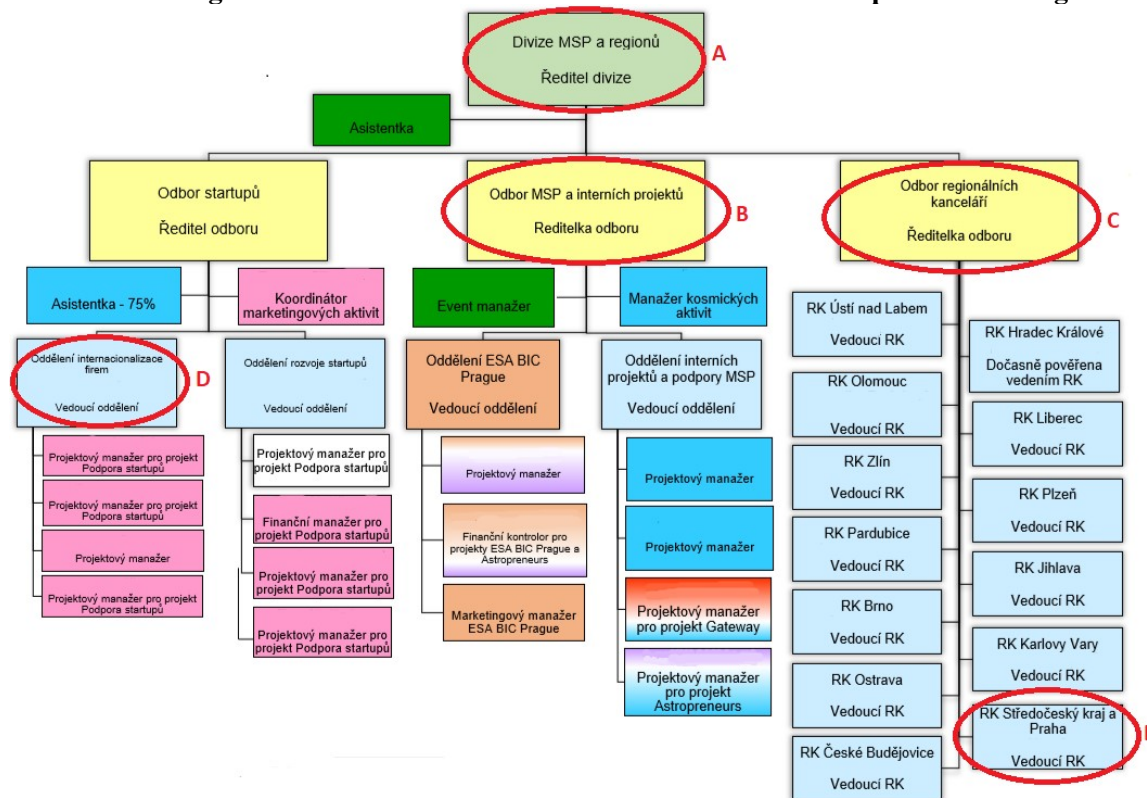
<sup>110</sup> REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 2009, str. 100-101

pouhým slovním souhlasem. Dále by měl mít dotazovaný možnost kdykoliv rozhovor ukončit, nebo odmítnout odpovědět na některou z otázek. Jelikož se tazatel může v rozhovoru dozvědět citlivé informace, je nezbytné dbát na anonymitu respondentů.<sup>111</sup>

### 4.3 Charakteristika objektů zkoumání

Výzkum pomocí metody strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami proběhl na vzorku pěti manažerů ve věku od 28 do 43 let. Výzkumu se zúčastnily čtyři ženy a jeden muž. Všichni tyto manažeři pracují v divizi malého a středního podnikání a regionů, která byla popsána výše. Přesné zařazení manažerů je vidět na následujícím obrázku.

Obrázek 10: Organizačně-řídicí struktura divize malého a středního podnikání a regionů



Zdroj: Interní materiály společnosti, vlastní zpracování

*Manažer A* je ředitelem celé této divize. Vystudoval bakalářský obor na fakultě národohospodářské na Vysoké škole ekonomické v Praze. Do agentury CzechInvest nastoupil v roce 2005. Od roku 2014 pracuje na současné pozici ředitele divize, na které má tři přímé podřízené.

<sup>111</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2016, str. 157

*Manažerka B* je ředitelkou odboru malého a středního podnikání a interních projektů. Vystudovala bakalářský obor management cestovního ruchu na Univerzitě v Hradci Králové a následně magisterský obor řízení regionálních projektů na Českém vysokém učení technickém v Praze. Do agentury CzechInvest nastoupila v roce 2014 na pozici kontrolora v odboru interního auditu a kontroly. Později pracovala na pozici projektového a finančního manažera. Na současné pozici ředitelky pracuje již dva roky. Má čtyři přímé podřízené.

*Manažerka C* je ředitelkou odboru regionálních kanceláří. Studovala stavební fakultu na Českém vysokém učení technickém v Praze, kde vystudovala bakalářský i magisterský obor. Do CzechInvestu nastoupila poprvé v roce 2007 na pozici projektového manažera. Poté agenturu opustila a znovu nastoupila v roce 2014 na tuto ředitelskou pozici, na které má třináct přímých podřízených.

*Manažerka D* je vedoucí oddělení internacionalizace firem. Studovala na Vysoké škole ekonomické v Praze hospodářskou ekonomiku. Na této fakultě vystudovala bakalářský i magisterský obor. Do agentury CzechInvest nastoupila v roce 2017 rovnou na tuto vedoucí pozici. Řídí čtyři přímé podřízené.

*Manažerka E* je vedoucí regionální kanceláře Středočeský kraj a Praha. Vystudovala bakalářský i magisterský obor sociální geografie a regionální rozvoj na přírodovědecké fakultě na Univerzitě Karlově v Praze. V roce 2016 nastoupila do agentury CzechInvest na pozici projektového manažera. Na nynější vedoucí pozici je od května 2017. Má dva přímé podřízené.

## 4.4 Vlastní výzkum

### 1. Co si představujete pod pojmy motivace a stimulace pracovního chování?

#### *Manažer A*

Tento manažer vidí motivaci jako dlouhodobou angažovanost zaměstnanců vycházející ze strategie organizace. Motivovanost zaměstnanců lze podporovat stimuly, jako je výše platu atd. Stimulace je, dle jeho názoru, zaměřena krátkodobě a vyžaduje sestavení akčního plánu.

#### *Manažerka B*

Tázaná manažerka odpověděla, že motivace znamená zadávat úkoly podřízeným tak, aby je bavily. Motivovat k plnění těchto úkolů lze finančně a nefinančně. Důležitá je, dle jejího názoru, motivace individuální pomocí udělování dní volna navíc atd.

Stimulaci vidí spíše jako způsob, kterým lze podřízené donutit věnovat se určitému problému.

#### *Manažerka C*

Dotazovaná manažerka chápe motivaci jako dlouhodobé působení na podřízené a stimulaci jako působení krátkodobé, které na motivaci navazuje. Stimulace je tedy účinná jen ve chvíli, kdy je stimulován motivovaný člověk.

#### *Manažerka D*

Motivaci tato manažerka vidí jako činnosti spojené s pracovními úkoly a rozvojem podřízených. Stimulace je, dle jejího názoru, nástroj ke zvýšení motivace používaný tak, aby respektoval osobností profily podřízených.

#### *Manažerka E*

Vedoucí, která byla tážána si myslí, že oba tyto pojmy souvisí s jejím chováním k jejím podřízeným. Činnosti, které vedou k tomu, aby náplň práce jejích podřízených byla zajímavá a výsledky této práce odpovídaly jejím požadavkům jsou, dle jejího názoru, motivací. O stimulaci si myslí, že se týká spíše příjemného pracovního prostředí.

#### *Komentář*

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že někteří manažeři nemají o rozdíl mezi těmito pojmy jasnou představu. Pouze jeden dotazovaný si byl tímto rozdílem jist a správně ho popsal. Ostatní manažeři většinou správně popsaly termín stimulace. O



motivaci si většina myslí, že se jedná pouze o zadávání úkolů a práce tak, aby její plnění podřízené bavilo.

## **2. Jakým způsobem stimulujete motivaci svých podřízených?**

### *Manažer A*

Tento manažer své podřízené stimuluje každodenně konkrétními úkoly a aktivitami. Myslí si, že je nezbytné, aby podřízení cítili, že tyto stimuly nejsou v rozporu s dlouhodobou vizí společnosti, čemuž lze předejít tím, že při zadávání úkolů je podřízeným poskytnuto i vysvětlení, proč musí tyto úkoly plnit.

Dalším stimulem je demokratický přístup tohoto manažera k jeho podřízeným, po kterých žádá, aby do práce vkládali i vlastní myšlenky, čímž se je snaží do práce správně zainteresovat.

### *Manažerka B*

Tato ředitelka stimuluje své podřízené nejrůznějšími způsoby. Převážně se snaží o pozitivní stimulaci, kterými jsou například mimořádné odměny nebo náhradní volna za práci o víkendech atd.

Svým podřízeným se snaží vycházet vstříc, a proto si s sebou do práce můžou vodit psi, chodit na dlouhé obědy v pracovní době nebo si téměř kdykoliv vzít homeoffice. Pro tuto manažerku není důležité kolik času stráví její podřízení na pracovišti, zajímají ji především výsledky.

Velkým stimulem jsou pro podřízené této ředitelky zahraniční cesty a jazykové kurzy v zahraničí, které bývají velice přínosné. Snahou této manažerky je dát každému možnost se těchto cest či kurzů zúčastnit.

Někdy je nucena použít také negativní stimulaci. Je-li s prací některého svého podřízeného nespokojena, zadá mu úkol, při kterém ho bedlivě sleduje. Pokud zadaný úkol nesplní, je nutno z toho vyvodit důsledky. Její zkušeností je, že po této stimulaci se její podřízení chtějí zlepšit a mívají poté velice dobré výsledky.

### *Manažerka C*

Z dlouhodobého hlediska užívá tato manažerka stimuly, jako jsou porady, školení a zajímavé workshopy, kterých se její podřízení mohou účastnit. Tyto akce bývají zpravidla velice málo formální a zaměstnanci na nich mohou řešit i své osobní záležitosti. Dalším užívaným stimulem jsou pozitivní vztahy s jednotlivými podřízenými, které ředitelka posiluje častými služebními cestami do jednotlivých regionů.

Každodenní stimulace jejich podřízených je založena na přátelském přístupu ke každému jednotlivému člověku. Snaží se být jim oporou, vyslechnout jejich problémy a starat se o ně jako o lidi.

#### *Manažerka D*

Základem je, jak si dotazovaná manažerka myslí, obklopit lidi fungujícím týmem, který je třeba posilovat různými teambuildingy.

Také je třeba zadávat a vyhodnocovat úkoly tak, aby každý z podřízených mohl dělat to, co ho baví. Těmito úkoly se snaží ve svých podřízených vzbudit iniciativu přicházet s vlastními nápady na úkoly nové.

#### *Manažerka E*

Ke svým podřízeným se tato manažerka chová přátelsky a zajímá se o jejich osobní životy, čímž je stimuluje k dobrým pracovním výkonům. Snaží se jim dělat radost drobnostmi, jako jsou zákusky, ovoce a zelenina ze zahrady atd.

Své podřízené zapojuje do rozhodovacích procesů, čímž jim dává najevo, že na jejich názorech záleží.

Dále své podřízené stimuluje pracovními aktivitami, které zadává tak, aby pro ně měly smysl.

#### *Komentář*

Téměř všichni tázaní se shodují v tom, že nejvíce stimuluji své podřízené přátelským přístupem k nim a demokratickým stylem řízení. Dalším nejpoužívanějším stimulem jsou pracovní úkoly, které tito manažeři zadávají svým podřízeným tak, aby je bavily. Podřízeným je umožňováno, aby přicházeli s vlastními nápady a myšlenkami. Někteří vedoucí poskytují svým podřízeným mimořádné odměny a volna nebo různá školení.

### **3. Jak své podřízené odměňujete?**

#### *Manažer A*

V této agentuře fungují dva typy odměn. Půlroční, udělované pravidelně, a mimořádné. Mimořádnými odměna dotazovaný manažer šetří. Uděluje je pouze tehdy, udělá-li nějaký podřízený něco nad rámec svých povinností. Hodnotí hlavně inovativnost svých podřízených a to, když dají své práci nějakou přidanou hodnotu.

Jeho snahou je dojít do fáze, kdy fixní plat bude tvořit šedesát procent celkového finančního ohodnocení zaměstnance a odměny zbylých čtyřicet procent.

#### *Manažerka B*

Na straně jedné stojí systém odměňování, který je společný pro všechny zaměstnance agentury. Jedná se o půlroční a roční odměny, o nichž si dotazovaná manažerka myslí, že nejsou příliš objektivní. Odměny by se měly, dle jejího názoru, udělovat za práci, kterou podřízený odvádí navíc.

Na druhé straně jsou odměny výjimečné, které tato ředitelka uděluje za práci, kterou její podřízení vykonali nad rámec svých povinností.

#### *Manažerka C*

Jak se již dotazovaná zmínila v odpovědi na první otázku, odměnou pro její podřízené jsou různé workshopy a školení. Jako skutečná odměna fungují zahraniční konference, kam se dostanou jen ti nejlepší pracovníci. Další odměnou jsou různé jazykové kurzy, které mohou čerpat každých šest měsíců. A samozřejmě také finanční odměny, které jsou udělovány půlročně.

#### *Manažerka D*

Své podřízené hodnotí tato manažerka finančně i nefinančně. Finanční ohodnocení vychází z delšího časového období. Nefinanční ohodnocení, jako jsou pochvaly, jim sděluje buď v soukromí, nebo na různých setkáních přede všemi. Mezi další nefinanční odměny, které její podřízení vítají, patří flexibilní pracovní doba a možnost účasti na zajímavých konferencích v České republice i v zahraničí.

#### *Manažerka E*

Za větší úspěchy, jako jsou dokončené půlroční projekty, se snaží tato vedoucí odměnit své podřízené nějakou finanční částkou. Za úspěchy menší je vždy pochválí před ostatními.

#### *Komentář*

Všichni dotazovaní manažeři zmiňují finanční odměny. V této agentuře se udělují plošně odměny řádně každých šest měsíců. Někteří manažeři udělují svým podřízeným mimořádné odměny za práci, kterou vykonali nad rámec svých povinností.

Pro některé manažery jsou důležité i nefinanční odměny ve formě školení, workshopů. Do této skupiny odměn se řadí i pochvaly, které udělují ihned po předložení dobrého výstupu.

#### **4. Jaké máte zkušenosti s finančními stimuly?**

##### *Manažer A*

Tento ředitel preferuje odměny ve formě zvýšení platu před jednorázovou odměnou. Jelikož je ve veřejné správě obtížné zvednout někomu plat, podřízení si toho mnohem více váží.

##### *Manažerka B*

Jak již dotazovaná ředitelka odpověděla na předchozí otázku, dvakrát do roka se udělují odměny řádné, které jsou vyhodnocovány na základě splněných cílů. Povinností této manažerky je odůvodnit výši jednotlivých odměn. Momentálně se usiluje o zavedení nového systému mimořádných odměn.

Zvýšení platu podřízeného je v této agentuře velice obtížné a je možné pouze po malých částkách.

V týmu této manažerky jsou možnosti odměn flexibilnější, jelikož je lze udělovat i z rozpočtů jednotlivých projektů, na kterých pracuje.

##### *Manažerka C*

Dle názoru této manažerky, nepracují v této agentuře lidé pouze kvůli penězům, jelikož jako státní organizace nenabízí vysoké platové ohodnocení. Hlavním důvodem, proč zde lidé zůstávají, je kolektiv.

Nyní se po dlouhé době podařilo prosadit, že se každých šest měsíců vybere jeden pracovník, kterému se trvale zvýší plat. Nejde o výrazné navýšení, nýbrž o částky pohybující se okolo tisíce korun. Toto navýšení platů je nezbytné vzhledem k okolním nabídkám na trhu práce a pracovníci za něj nebývají dlouhodobě vděční.

Dalším finančním stimulem, se kterým má manažerka u svých podřízených zkušenost, jsou již zmíněné půlroční odměny. Tyto odměny mohou činit až 50 % měsíčního platu jednotlivce. Jejich výše však záleží na individuálních výsledcích práce daného pracovníka.

#### *Manažerka D*

Finanční odměny jsou v této agentuře, dle názoru dotazované manažerky, velice omezené. Snaží se vždy o jejich maximální výši, jelikož si myslí, že jako stimul působí dobře.

#### *Manažerka E*

Finanční odměny jsou v této agentuře poskytovány půlročně a dotazovaná manažerka se snaží o jejich maximalizaci pro své podřízené. S jejich přidělením však její podřízení počítají a nejsou za ně vděční.

#### *Komentář*

Zde jsou zmiňovány odměny, které jsou udělovány navíc k platu. Jedná se o odměny řádné a mimořádné. Názory na působení řádných odměn jako stimulu se liší. Někteří manažeři si myslí, že jako stimul působí dobře, jiní tento názor nesdílí. Dalším používaným stimulem je zvýšení platu, které v této agentuře je obtížné a lze ho provádět pouze po malých částkách. Tento stimul je, dle názorů manažerů, účinnější než odměny.

### **5. Jaké máte zkušenosti s nefinančními stimuly?**

#### *Manažer A*

Dle názoru dotazovaného manažera jsou v agentuře CzechInvest nefinanční stimuly velice důležité, jelikož jsou zde nízké platy. Oblíbeným stimulem jsou zahraniční cesty, na kterých zaměstnanci získávají zkušenosti a odbornost a různá školení.

Tento ředitel zaměřuje stimulaci především na pracovníky, kteří v agentuře pracují déle než dva roky, jelikož s motivací této skupiny je největší problém. Ze zkušenosti říká, že u této skupiny fungují nejvíce nefinanční stimuly.

#### *Manažerka B*

Do nefinančních stimulů, které tato manažerka aplikuje se řadí hlavně homeoffice a volná pracovní doba. Své podřízené nechává pracovat tam, kde jim to vyhovuje a dostává za to kvalitní výsledky, které požaduje.

Dále pořádá různé mimopracovní aktivity, kterými stmeluje svůj tým, což mnoho jejich podřízených i kolegů oceňuje.

Dobrou zkušenost má tato manažerka se stimuly, jako jsou služební cesty, vzdělávání a osobní rozvoj podřízených.

### *Manažerka C*

Ze zbylých peněz z rozpočtu nabízí tato manažerka svým podřízeným každý rok určité částky na zlepšování vybavení kanceláří. Podřízení si mohou zvolit na co částku použijí podle toho, co zrovna jejich kancelář vyžaduje. Od nového vymalování a kancelářského nábytku po nové kávovary.

Velice oblíbeným stimulem je u jejich podřízených homeoffice, neboli možnost pracovat z domova, který občas využívají. Vzhledem k dobrým vztahům, které mezi touto manažerkou a jejími podřízenými fungují, není důvod jim tuto možnost odpírat.

### *Manažerka D*

V oddělení, které tato manažerka vede, existuje řada věcí, kterými jsou její podřízení stimulováni. Tyto věci však nenabízí agentura jako taková, ale náplň práce, díky které se její podřízení mohou účastnit zajímavých akcí, na kterých se setkávají se zajímavými lidmi a získávají know-how. Oblíbeným stimulem je také flexibilita pracovní doby, ke které přispívá možnost využití homeoffice.

### *Manažerka E*

Každý pozitivní stimul má, dle zkušeností dotazované manažerky, pozitivní ohlas. Příkladem takového stimulu je půlroční hodnocení, při kterém padne řada pochval.

### *Komentář*

Mezi dotazovanými manažerů převažuje názor, že používání těchto stimulů je velice důležité. Často užívanými nefinančními stimuly jsou zahraniční cesty, školení a jiné vzdělávání, které jsou oblíbené u manažerů i podřízených. Většina manažerů se shodla na účinnosti flexibilní pracovní doby s možností využití homeoffice jako stimulu.

## **6. Jaké máte zkušenosti s negativní stimulací?**

### *Manažer A*

Jelikož tento manažer preferuje demokratický styl vedení, negativní stimulaci nepoužívá. Pokud je s nějakým podřízeným nespokojen, je nespokojenost většinou vzájemná a lze se domluvit na ukončení pracovního poměru.

Kritiku ovšem používá jako normální zpětnou vazbu, kterou vyžadují i jeho podřízení. Neříká jim však příkazem, jak mají svou práci dělat, ale snaží se jim pouze s přirozenou autoritou poradit.

### *Manažerka B*

Za špatně odvedenou práci nebo za způsobený problém má tato manažerka stanovené postihy. V těchto případech neoděluje za práci odměny. S podřízeným, kterému se něco nepodařilo, probere konkrétní body problému a navrhne řešení. Pokud se její podřízený dopustil chyby, která se týká i dalších lidí, musí se jim omluvit. Někdy tato manažerka požaduje i písemnou omluvu, zvláště jedná-li se o chybu dotýkající se některého z jejich projektových partnerů.

### *Manažerka C*

Tým, který manažerka vede, je složen z lidí, který si sama vybrala, a proto se v něm nevyskytují téměř žádné problémy, které by bylo třeba řešit negativní stimulací ve formě trestů atd. Takový problém řešila pouze jednou, a to nejdříve výtkou a následně výhružkou ztráty odměny.

### *Manažerka D*

Tato manažerka se každých čtrnáct dní schází jednotlivě se svými podřízenými a hodnotí jejich úspěchy a neúspěchy. V případě neúspěchů hledá společně s podřízenými řešení nápravy a pracuje společně s nimi na zlepšení. Upozorňuje však, že neúspěchy je třeba rozebírat až po úspěších, aby daný jedinec neměl pocit, že vše dělá špatně. Konstruktivní kritiku považuje za normální a žádoucí.

### *Manažerka E*

Při půlročních hodnocení řeší tato vedoucí se svými podřízenými i věci, které jim nejdou nebo se jim nepovedly. Podřízení se následně snaží své chyby napravit, při čemž je jí, jako jejich vedoucí, oporou. S žádným závažným případem, který by vyžadoval negativní stimulaci, zkušenosti nemá.

### *Komentář*

Dotazovaní manažeři negativní stimulaci běžně nepoužívají. Jako příklad negativní stimulace byla uvedena výhružka ztráty finančních odměn. Kritiku považují za normální zpětnou vazbu při hodnocení pracovních výstupů podřízených. Pouze jedna manažerka má stanovené postihy za špatně odvedenou práci a tvrdí, že jako stimul fungují dobře.

## **7. Co od stimulace motivace svých podřízených očekáváte?**

### *Manažer A*

Tento manažer očekává od stimulace svých podřízených výsledky. Stimulaci provádí proto, aby se odehrála nějaká aktivita, při níž vyžaduje vysokou míru samostatnosti. I když má nějakou představu o provedení zadaného úkolu, nechá své podřízené, aby ho splnili podle sebe. Myslí si, že i chybami se člověk učí.

### *Manažerka B*

Od stimulace svých podřízených očekává kvalitní výstupy. Jelikož témata, kterými se tým této manažerky zabývá jsou velice zajímavá, očekává od svých podřízených, že si je nastudují více než musí a že práce je bude bavit.

### *Manažerka C*

Od svých podřízených dotazovaná ředitelka očekává, že ji vyjdou vstříc s požadavky na jejich pracovní výkony a v případě potřeby zůstanou v práci déle, nebo si ji vezmou s sebou domů.

### *Manažerka D*

Od stimulace svých podřízených očekává dotazovaná vedoucí, že je bude práce bavit, budou ji dělat rádi a budou přicházet s vlastními nápady. Z toho vyplývá jejich dobrá pracovní výkon, se kterým budou oni i tato manažerka jako jejich vedoucí spokojeni.

### *Manažerka E*

Své podřízené stimuluje k vysokým pracovním výkonům. Například za povolený homeoffice očekává, že v případě potřeby zůstanou její podřízení v práci déle.

### *Komentář*

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že hlavním a mnohdy jediným důvodem manažerské stimulace je vysoký a kvalitní výkon jejich podřízených. Pro některé z dotazovaných je také důležitá, aby podřízené práce bavila a stimulaci tedy směřují tímto směrem.

## **8. Co si myslíte, že Vaše podřízené nejvíce motivuje?**

### *Manažer A*

Dotazovaný manažer si myslí, že nejvíce motivující je pro jeho podřízené to, že se podílejí na důležitých projektech, které posouvají Českou republiku vpřed. Dalšími motivy



jeho podřízených jsou, dle jeho názoru, zahraniční cesty, kolektiv, firemní kultura a možnost přicházet s vlastními nápady.

#### *Manažerka B*

Tato ředitelka si myslí, že lidé obecně jsou v práci motivováni především finančními stimuly, na jejichž základě mohou plánovat hypotéky, rodiny a dovolené. V této agentuře je velice motivující i příjemná pracovní atmosféra a práce, která lidi baví.

#### *Manažerka C*

Názorem této manažery je, že hlavním motivem jejich podřízených je smysluplnost práce, kterou vykonávají. Tato práce má velký přínos pro společnost a každý může pomoci svému regionu projekty, které vede i jednotlivými provedenými úkoly, za což velmi často dostávají pozitivní reakce od klientů.

Dalším motivem pro její podřízené je kreativita práce, která vede k jejich spokojenosti a radosti z práce. Při této práci mají možnost setkávat se se zajímavými lidmi, kteří pro ně mohou být přínosní.

#### *Manažerka D*

Největším motivem je pro podřízené této manažerky práce, která je baví a lidé, se kterými ji vykonávají. Dalším motivem jsou, dle jejího názoru, finanční odměny a osobní rozvoj, který je v této práci samozřejmý.

#### *Manažerka E*

Nejvíce motivovaní jsou lidé, dle názorů dotazované manažerky, finanční odměnou. Poté kolektivem a náplní práce.

#### *Komentář*

V odpovědích na tuto otázku se manažeři shodují. Největšími motivy jejich podřízených jsou náplň práce, která je smysluplná, kreativní a důležitá pro Českou republiku a finanční ohodnocení. Někteří také uvedli přátelský kolektiv.

### **9. Jak byste charakterizoval/a neformální vztahy na Vašem pracovišti?**

#### *Manažer A*

Velkou výhodou vidí tento ředitel v podobném platovém ohodnocení všech zaměstnanců CzechInvestu, díky čemuž mohou mezi sebou udržovat osobní vztahy na dobré úrovni. Často spolu tráví volný čas, dávají si dárky k narozeninám a probírají své osobní životy.

### *Manažerka B*

CzechInvest je, dle názoru dotazované ředitelky, v této oblasti unikátní. Zaměstnanci jsou zde v mnoha případech i přátelé a tráví spolu svůj volný čas.

### *Manažerka C*

Neformální vztahy v této organizaci charakterizuje dotazovaná ředitelka jako velmi dobré až přátelské. Většina zaměstnanců si mezi sebou tyká a plánují společné volnočasové aktivity.

### *Manažerka D*

V nejužším týmu, který tato manažerka vede panují dobré neformální vztahy. Tyto vztahy jsou bližší než pracovní. V širším týmu existují neformální vztahy pouze mezi některými kolegy této vedoucí. Jejím názorem je, že neformální vztahy by neměly převládat na celém pracovišti.

### *Manažerka E*

Tato vedoucí má na pracovišti téměř se všemi přátelské, neformální vztahy.

### *Komentář*

Agentura CzechInvest je, jak vyplývá z odpovědí manažerů na tuto otázku, jedinečná, co se týče neformálních vztahů na pracovišti. Všichni zaměstnanci této divize mají mezi sebou přátelské vztahy, někteří spolu tráví i svůj volný čas. Tyto vztahy panují napříč celou divizí bez ohledu na hierarchické postavení zaměstnanců.

## **10. Jaký mají tyto vztahy vliv na motivaci Vašich podřízených?**

### *Manažer A*

Tento ředitel tvrdí, že mu kombinace jeho demokratického stylu vedení lidí a neformálních vztahů, které převládají na pracovišti umožňuje jít svým podřízeným příkladem a být jim vzorem. Podřízení na něm vidí, že je do práce zainteresovaný a tím jsou motivováni. Další výhodou neformálních vidí dotazovaný ředitel v tom, že je jeho podřízeným umožněno vyjádřit se ve věcech, které jim hierarchicky nenáleží, a přesto vědí, že budou vyslechnuti.

Díky fungování těchto vztahů má jako nadřízený možnost nahlížet do osobních životů svých podřízených a stimulaci volit každému tak, aby odpovídala jeho životní situaci.

### *Manažerka B*

Díky fungování těchto vztahů je pro pracovníky daleko jednodušší požádat o pomoc a spolupráci, což má pozitivní vliv na jejich výkony.

Bohužel vliv těchto vztahů může být, dle názoru této ředitelky, i negativní, jelikož někteří pracovníci se mezi sebou nemají rádi a dávají si to najevo i na pracovišti.

### *Manažerka C*

Dobré vztahy na pracovišti jsou, dle názoru této manažerky, velice důležité. Myslí si, že když bude mít se svými podřízenými dobrý vztah a půjde jim příkladem, budou se snažit jí vyhovět v jejích požadavcích.

### *Manažerka D*

Kvalitní vztahy a spolupráce jsou pro tým této manažerky velice důležité, jelikož se od nich odvíjí dobrý pracovní výkon jednotlivých podřízených. V takovém týmu, ve kterém převládají neformální vztahy, cítí pracovníci vlastní odpovědnost, ale vědí, že se můžou kdykoliv na kohokoliv obrátit.

### *Manažerka E*

Díky těmto vztahům se podřízení této manažerky nebojí kohokoliv požádat o radu či pomoc, což má na jejich motivaci dobrý vliv.

### *Komentář*

Dle názorů dotazovaných manažerů mají kvalitní neformální vztahy v této agentuře dobrý vliv na motivaci jejich podřízených. Důvodem je možnost kdykoliv se na kohokoliv obrátit s prosbou o pomoc nebo vyjádřit své názory. Někdy tyto vztahy mohou mít i negativní vliv, zvláště nemají-li se dva kolegové rádi a dávají si to najevo na pracovišti.

## **11. Jak byste charakterizoval/a zdejší systém zaměstnaneckých výhod?**

### *Manažer A*

CzechInvest nabízí, dle názoru tohoto ředitele, standartní benefity, jako jsou mobilní telefony, stravenky, členství v klubu multisport atd. Dalšími benefity jsou homeoffice a sick day. Velkým benefitem je pro zaměstnance kultura společnosti, která tvoří rozdíl oproti soukromému sektoru.

### *Manažerka B*

Plošné zaměstnanecké benefity jsou, dle této manažerky, štedré a je v plánu jejich nabídku nadále rozšiřovat. Po zkušební době je možné využít členství v klubu multisport,

jazykové vzdělávání, rozvojový systém na základě rozvojových cílů, různé stáže, homeoffice atd.

#### *Manažerka C*

Dotazovaná manažerka si myslí, že co se týče zaměstnaneckých výhod jsou si všichni zaměstnanci této agentury rovni. Rozdíly mezi pozicemi jsou tvořeny platy. Každý má nárok na stravenky, členství v klubu multisport atd. Velkým benefitem je možnost účastnit se různých kurzů měkkých dovedností a tematických školení.

#### *Manažerka D*

Tato vedoucí si myslí, že v této agentuře funguje standartní systém benefitů, do kterého patří stravenky, členství v klubu multisport, příspěvky na penzijní spoření a různé vzdělávací programy. Oproti soukromým podnikům je nabídka, dle jejího názoru, omezená.

#### *Manažerka E*

Dotazovaná manažerka říká, že agentura CzechInvest nabízí široké spektrum zaměstnaneckých výhod. Mezi ně patří příspěvky na penzijní spoření, členství v klubu multisport, fokus passy, jazykové kurzy a jiné vzdělávání. Jakou velký benefit vidí možnost využití homeoffice.

#### *Komentář*

Všichni až na jednu manažerku se shodli, že systém zaměstnaneckých výhod, který tato agentura nabízí je standartní až velmi štědrý. Jako příklady uvedli mobilní telefony, stravenky, multisport karty, homeoffice, jazykové a jiné vzdělávání a příspěvky na penzijní spoření. Zajímavým názorem je, že významným benefitem je pro zaměstnance kultura společnosti sama o sobě.

## **12. Co si myslíte o vzdělávání jako stimulu?**

#### *Manažer A*

Práce, kterou dotazovaný ředitel společně se svými podřízenými vykonává, je dle jeho názoru každodenním vzděláváním. Jedním z důvodů je častá příležitost setkat se s lidmi, od kterých se můžou leccos naučit. Dále mají zaměstnanci možnost využít nadstandartní nabídku jazykových kurzů, které jsou jim zcela propláceny. Nejlepším stimulem v oblasti vzdělávání je, podle tohoto manažera, možnost zahraničních cest.

#### *Manažerka B*

Dle názoru této manažerky se jedná o nejlepší stimul konkrétně pro její podřízené.

#### *Manažerka C*

Dotazovaná ředitelka má dobré zkušenosti se vzděláváním jako stimulem. Její podřízení a zaměstnanci celé agentury mohou čerpat každých šest měsíců jeden jazykový kurz, který je jim zcela hrazen zaměstnavatelem.

#### *Manažerka D*

Vzdělávání je, dle dotazované vedoucí, důležitým stimulem, když si podřízení mohou zvolit vlastní cíle a následně je plnit. Myslí si však, že balíčky kurzů nabízené agenturou CzechInvest mají omezené možnosti výběru, nedostatek dodavatelů a nedostatečnou flexibilitu.

Výhodou týmu, který tato manažerka vede, je možnost účasti na různých odborných seminářích v rámci výkonu práce. Vzdělávání jejich podřízených tedy probíhá v rámci běžných pracovních aktivit.

#### *Manažerka E*

Jedná-li se o kvalitní vzdělávání, může být, dle názoru této manažerky, ku prospěchu. Bohužel si myslí, že kurzy nabízené touto agenturou nejsou příliš kvalitní. Její podřízení mají možnost si kurzy zapsat do svých rozvojových cílů, pokud chtějí. Není to pro ně povinnost.

#### *Komentář*

Zde se opět manažeři shodují v důležitosti používání vzdělávání jako stimulu. Někteří mají možnost vzdělávat své podřízené prací samotnou, například zahraničními cestami, jiní tuto možnost mají omezenou. Všichni jejich podřízení ovšem mohou využívat jazykových kurzů a jakýchkoliv jiných, které jsou dodavateli nabízeny.

### **13. Jaký vliv má informovanost na Vaše podřízené z hlediska stimulace?**

#### *Manažer A*

Dotazovaný manažer si myslí, že každý podřízený má pocit, že je málo informovaný. Informace jsou však třeba selektovat, aby nedocházelo k zahlcení podřízených, nebo dokonce jejich demotivaci. Nutné ovšem je, aby podřízení cítili, že jsou jejich názory pro manažera důležité.

### *Manažerka B*

Někteří podřízení této manažerky si myslí, že jsou informováni příliš a jiní, že jsou informováni málo. Z tohoto důvodu se dotazovaná manažerka snaží sdělovat jen podstatné informace. Když její podřízení vědí, že jsou pravdivě a ve správné míře informováni o dění ve firmě, jsou více motivováni.

### *Manažerka C*

Tato manažerka bere poskytování informací svým podřízeným jako samozřejmost, díky které jsou si její podřízení jisti tím, co a proč mají dělat. Její podřízení ji a celý svůj tým na oplátku taktéž informují o průbězích různých školeních, kterých se zúčastnili.

### *Manažerka D*

Podřízení této manažerky, avšak jsou informováni dobře, mají pocit, že by mohli být informováni více. Plná informovanost není možná ani žádoucí, dle názoru dotazované vedoucí, jelikož by omezila specializaci jednotlivých oddělení.

### *Manažerka E*

Celkově v agentuře panuje transparentnost informací. Od vedení má dotazovaná vedoucí všechny informace, které potřebuje a dále je sděluje svým podřízeným. Informace, které jsou nepříjemné a jejích podřízených se přímo netýkají, jim nesděluje, jelikož se bojí, že by je tyto informace mohli demotivovat.

### *Komentář*

Agentura CzechInvest nabízí úplnou transparentnost informací. Na jakýkoliv dotaz je podřízeným popravdě odpovězeno. Sami od sebe ovšem manažeři nesdělují svým podřízeným všechny informace, i když někteří mají pocit, že jsou informováni málo. Manažeři raději informace selektují, aby nedocházelo k přehlcení podřízených informacemi, a aby jim zbytečně nesdělovali informace, které by je mohly demotivovat.

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě provedení strukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery lze říci, jaké mají manažeři možnosti ve stimulování svých podřízených, s jakým cílem své podřízené stimulují a jaký přínos mají pro motivaci jednotlivé druhy stimulů.

Z odpovědí manažerů vyplývá, že nejlépe lze motivaci podřízených stimulovat přátelským přístupem k nim a demokratickým stylem řízení. Díky těmto stimulům mohou všichni pracovníci přicházet s vlastními nápady na nové projekty, nebo zlepšení stávajících, což je pro podřízené velice motivující. Práce, kterou podřízení vykonávají, by jim měla být zadávána tak, aby je bavila. Dalšími používanými stimuly jsou odměny, udělované navíc k platu, náhradní volna, různá školení atd. Důvod, proč manažeři stimulují motivaci svých podřízených, je požadavek kvalitního pracovního výstupu. Pro některé je cílem stimulace, aby podřízené jejich práce bavila.

Na účinnost finančních stimulů se názory liší. Konkrétně periodicky udělované odměny nemívají příliš velký účinek na motivaci. Podřízení s jejich udělením počítají a příliš si jich neváží. Zatímco o mimořádných odměnách, které jsou udělovány pouze za výjimečné pracovní výsledky nad rámec běžných pracovních povinností, toto neplatí. Jejich účinek je podstatně větší, jelikož jim předcházelo velké úsilí ze strany podřízeného. Nejúčinnějším finančním stimulem však je zvýšení platu, které lze provádět pouze po malých částkách, ale pracovníci si ho velice váží.

Užívání nefinančních stimulů se z odpovědí manažerů jeví jako velice důležité. Často užívaným stimulem jsou různé zahraniční cesty, školení a jiné vzdělávání. Tyto stimuly jsou důležité a účinné. Podřízení je chtějí a dostávají je jen za dobré pracovní výsledky. Nejúčinnějším nefinančním stimulem je však flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova.

Negativní stimulaci, jako například výhrůžky ztrátou odměn atd., tito manažeři nepoužívají, jelikož její používání je v rozporu s filosofií jejich stylu vedení lidí. Avšak kritika je vnímána jako běžná zpětná vazba, kterou vyžadují i samotní podřízení.

Motiv k práci podřízených těchto manažerů je velmi podobný. Nejvíce jsou podřízení motivováni náplní práce, která je smysluplná, kreativní a důležitá pro rozvoj České republiky. Dalším velmi výrazným motivem jsou peníze. Z pohledu některých dotazovaných manažerů se jedná o motiv nejvýraznější, s čímž souhlasí i autorka této práce. V neposlední řadě jsou pracovníci motivováni k práci i dobrým kolektivem, který je

na pracovišti obklopuje. Dobrý kolektiv je předností agentury CzechInvest. Neformální vztahy jsou zde na velmi dobré úrovni a spolupracovníci spolu tráví i svůj volný čas.

Systém zaměstnaneckých výhod, který nabízí tato agentura, většina dotazovaných manažerů hodnotila jako štědrý. Každý zaměstnanec má nárok na služební mobilní telefon, stravenky, členství v klubu Multisport, jazykové a jiné vzdělávací kurzy, příspěvky na penzijní spoření atd. Velkou výhodou je, jak již bylo zmíněno, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova. Autorka této práce si myslí, že by se systém benefitů měl ještě rozšířit, jelikož platy v této agentuře nejsou příliš vysoké.

Komunikace a informovanost jsou pro dotazované manažery důležitými stimuly a myslí si, že agentura CzechInvest je, co se týče informací, velice transparentní. Nejlepší je ovšem informace selektovat, aby u podřízených nedocházelo k přehlcení nepotřebnými informacemi, nebo dokonce k demotivaci.

Z výzkumu vyplývá, že manažeři mají poměrně široké možnosti ve stimulaci motivace svých podřízených. Každý manažer tyto možnosti využívá jinak a každý má jiné zkušenosti s jejich účinky.



## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit možnosti a cíle motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit přínos používání motivačních stimulů z pohledu manažerů v Agentuře pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

Pro objasnění pojmů manažer, motivace a stimulace a dalších termínů s těmito souvisejícími, byla zpracována teoretická část práce, jež tyto pojmy podrobně popisuje a uvádí celou tuto problematiku. V této části se nachází vymezení pojmů, které se následně objevují v praktické části práce.

V praktické části práce se nachází charakteristika agentury CzechInvest, v níž byl uskutečněn výzkum. Tato agentura je státním podnikem založeným ministerstvem průmyslu a obchodu. Výzkum byl proveden prostřednictvím strukturovaného rozhovoru se třinácti otevřenými otázkami. Charakteristika této výzkumné metody se v této části také nachází. Dále je zde umístěna charakteristika vedoucích pracovníků, s nimiž byl rozhovor vykonán. Tito manažeři byli ze stejné divize, každý má však jiné hierarchické postavení a jiný počet podřízených pracovníků.

Z výsledků strukturovaných rozhovorů je patrné, že stimulace motivace podřízených je velice důležitá. Používané stimuly mají různé podoby a různé účinky. Nejúčinnějším stimulem se ukázalo být zvýšení platu, které podřízení oceňují nejvíce. Naopak řádné odměny udílené půlročně nejsou dobrým stimulem. Jako vhodný stimul se v této agentuře osvědčily zahraniční a jiné služební cesty a vzdělávání.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999, 936 s. ISBN 80-716-9614-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- DONELLY, James H. a kolektiv. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál, 2016, 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management: Základní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2013, 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

### Internetové zdroje:

- CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas/Organizacni-struktura>
- CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Ke-stazeni/Vyrocnizpravy-cs>
- CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/Historie>
- CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/O-CzechInvestu/O-nas>
- CzechInvest: Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Kariera-cs/Kariera-v-CzechInvestu>

## 8 Přílohy

### Příloha A: Seznam otázek

1. Co si představujete pod pojmy motivace a stimulace pracovního chování?
2. Jakým způsobem stimulujete motivaci svých podřízených?
3. Jak své podřízené odměňujete?
4. Jaké máte zkušenosti s finančními stimuly?
5. Jaké máte zkušenosti s nefinančními stimuly?
6. Jakou máte zkušenosti s negativní stimulací?
7. Co od stimulace motivace svých podřízených očekáváte?
8. Co si myslíte, že Vaše podřízené nejvíce motivuje?
9. Jak byste charakterizoval/a neformální vztahy na Vašem pracovišti?
10. Jaký mají tyto vztahy vliv na motivaci Vašich podřízených?
11. Jak byste charakterizoval/a zdejší systém zaměstnaneckých výhod?
12. Co si myslíte o vzdělávání jako stimulu?
13. Jaký vliv má informovanost na Vaše podřízené z hlediska stimulace?

### Příloha B: Přepis rozhovorů

#### *Manažer A*

1. Motivace je dlouhodobá angažovanost zaměstnance vycházející ze strategie organizace. Motivovanost zaměstnanců se podporuje stimuly, jako je výše platu atd. Stimulace je zaměřená krátkodobě a vyžaduje nějaký akční plán.
2. Své pořízené každodenně stimuluji konkrétními úkoly a aktivitami. Je nezbytné, aby pracovníci cítili, že tyto stimuly nejsou v rozporu s dlouhodobou vizí společnosti. Tomu lze předejít tím, že ke každému úkolu poskytnu vysvětlení, proč právě toto musí udělat. Dalším stimulem je můj demokratický přístup k řízení. Snažím se, aby v rozhovoru dospěli k cíli sami. To jim dodává pocit, že do práce vkládají i své vlastní myšlenky. Pokud před námi stojí úkol, který není až tak zajímavý, vysvětlím, že je potřeba ho splnit, abychom se mohli věnovat zajímavějším a zábavnějším věcem. Důležité je umět podřízené do práce správně zainteresovat.

3. V této agentuře fungují dva typy odměn. Pololetní a koncové odměny, které jsou dlouhodobé a pravidelné a mimořádné odměny. Mimořádnými odměny šetřím, uděluji je pouze, stane-li se něco nad rámec povinností jedince. Hodnotím hlavně inovativnost, když pracovník dá své práci nějakou přidanou hodnotu. Snažíme se dojít do fáze, kdy fixní plat bude tvořit šedesát procent a odměny čtyřicet procent celkové odměny zaměstnance. Zatím je ten poměr spíše devadesát ku deseti.
4. Raději odměňuji zvýšením platu než jednorázovou odměnou. Ve veřejné správě je velice obtížné někomu zvednout plat, zaměstnanci to ví a velice si toho váží.
5. V této agentuře jsou nefinanční stimuly velice důležité, jelikož platy jsou zde nízké. Oblíbeným stimulem jsou zahraniční cesty, kterými se zde vyrovnává rozdíl oproti soukromému sektoru. Na těchto cestách získávají zaměstnanci zkušenosti a odbornost. Za odměnu posílám své podřízené také na různá školení. Všeobecně máme problém s motivací pracovníků, kteří jsou zde zaměstnáni déle než dva roky. Ve většině případů se s námi po dvou letech pracovníci rozloučí. Proto se snažím zaměřovat i na skupinu pracovníků, kteří zde pracují déle. V této skupině fungují hlavně nefinanční stimuly.
6. Tuto stimulaci nepoužívám, jelikož je v rozporu s mým demokratickým přístupem k řízení. Pokud jsem s nějakým podřízeným nespokojen, je většinou i on nespokojen v této agentuře a lze se s ním dohodnout na ukončení pracovního poměru. Nakonec jsou tito lidé rádi a třeba i poděkují, jelikož se s touto agenturou nesžili. Takových případů však bylo za celou moji kariéru málo. Kritiku však užívám jako normální zpětnou vazbu, kterou vyžadují i samotní podřízení. Neříkám jim však příkazem, jak přesně mají svou práci dělat. Snažím je jim s přirozenou autoritou poradit a implementovat do jejich práce mé nápady.
7. Od stimulace očekávám výsledky. Stimuluji proto, aby se odehrála nějaká aktivita. Vyžadují vysokou míru samostatnosti. I když mám představu o provedení zadaného úkolu, nechám podřízeného udělat to podle sebe. I chybami se člověk učí.
8. Nejvíce motivující je pro zdejší pracovníky to, že se podílejí na z jejich pohledu důležitých projektech, které posouvají Českou republiku vpřed. Dále jsou to již zmíněné zahraniční cesty, tým podobně smýšlejících lidí, firemní kultura a s ní spojené vztahy na pracovišti. Důležitá je také možnost přicházet s vlastními nápady a řešeními.

9. Výhoda CzechInvestu je v tom, že všichni mají stejně málo peněz, a tudíž můžeme držet meziosobní vztahy na dobré úrovni. Společné trávení času mimo práci je zde velice častou záležitostí. Zaměstnanci si mezi sebou dávají dárky k narozeninám a svátkům, plánují společné dovolené a výlety, řeší spolu osobní životy atd.
10. Kombinace demokratického stylu řízení a neformálních vztahů umožňuje, aby byl vedoucí pracovník pro své podřízené vzorem a šel jim příkladem. Podřízení vidí, že jejich vedoucí je zainteresovaný do své práce, což je motivuje. Další výhodou neformálních vztahů je možnost řešit záležitosti, které zaměstnancům hierarchicky nenáleží. Vědí, že budou vyslechnuti. Jelikož tyto vztahy umožňují náhled do osobních životů, je třeba vážit, jakou stimulaci je vhodné právě v nějaké konkrétní životní situaci podřízeného zvolit.
11. CzechInvest nabízí standartní benefity, jako jsou mobilní telefony, stravenky, multisport karty apod. Dále také homeoffice a sick day. Velkým nefinančním benefitem je kultura společnosti sama o sobě, což je oproti soukromému sektoru výhodou.
12. Práce v této organizaci je pro každého z nás celodenním vzděláváním každý den. Je zde mnoho příležitostí setkat se s lidmi, od kterých se můžeme leccos naučit. Funguje zde tedy přirozený způsob vzdělávání při běžné pracovní činnosti. Zaměstnanci mohou využít nadstandartní nabídku jazykových kurzů, které jsou jim plně propláceny. Nejlepším stimulem v oblasti vzdělávání jsou jednoznačně zahraniční cesty.
13. Každý zaměstnanec na nižší pozici má pocit, že je málo informovaný. Informace je však třeba selektovat, jelikož jinak by byli podřízení zahlceni. Informace také rychle ztrácejí na aktuálnosti. Hlavním důvodem nutnosti selekce informací je, že řada informací by měla spíše negativní dopad na stimulaci zaměstnanců. Je však podstatné, aby podřízení cítili, že i když jsou na nižších pozicích, tak jsou v souladu se svými vedoucími a jejich názory jsou důležité.

#### *Manažerka B*

1. Motivovat pracovníky znamená, zadávat jim práci tak, aby je bavila. K samostatnosti při plnění zadaných úkolů je motivuji finančně, nefinančně, a hlavně individuálně různými volny navíc atd. Stimulace pracovníků je způsob, kterým je lze donutit věnovat se danému problému.

2. Svě podřízené stimuluji nejrůznějšími metodami. Hlavně se snažím, aby ode mě vycházely převážně pozitivní stimuly. Například za práci o víkendech se snažím o mimořádné odměny a náhradní volno pro daného pracovníka. Svým podřízeným vycházím vstřícně, a proto není problém, aby si do práce vzali s sebou svého psa, nebo šli na dlouhý oběd v pracovní době. Není pro mě důležité, kolik času stráví na pracovišti, zajímají mě jejich pracovní výsledky. K tomu se vztahuje i homeoffice, který si mohou téměř kdykoliv vzít. Velkým stimulem jsou služební cesty a vzdělávací kurzy v zahraničí, které bývají velice zajímavé a přínosné. Mojí snahou je, aby měl každý šanci se na služební cestu či kurz dostat. Někdy jsem nucena použít i negativní stimulaci. Pokud nejsem spokojena s výsledky práce některého z podřízených, zadám mu úkol, při kterém ho pozorně kontroluji a pokud ho nesplní tak, jak má, vyvodím z toho důsledky. Naštěstí se většina pracovníků chce po takovéto stimulaci zlepšit a mívají nakonec velice dobré výsledky.
3. Na jedné straně zde stojí systém odměňování, který je společný pro všechny zaměstnance agentury. Jedná se o půlroční a roční odměny, které nejsou dle mého názoru objektivní. Odměny by se měly udělovat za práci, kterou odvádí pracovník navíc. Na straně druhé jde o odměny výjimečné, které uděluji za práci, kterou pracovník vykoná nad rámec své povinnosti.
4. Jak jsem již zmínila, dvakrát do roka jsou udělovány plošně řádné odměny, které se vyhodnocují na základě splněných cílů. Mojí povinností je odůvodnit výši jednotlivých odměn. Mimořádné odměny zde nejsou novinkou, ale pracuje se na zavedení nového systému. Navýšení platů je zde velice problematické. Je nutné, aby mi jednotlivé žádosti schválilo nejvyšší vedení. Jde to ovšem velice pomalu a po malých částkách. Konkrétně v mém týmu je možnost udělování odměn flexibilnější, jelikož nečerpám pouze agenturní rozpočet, ale také rozpočty z jednotlivých projektů. Bohužel i v tomto případě musím žádat vedení o schválení jednotlivých odměn. Ne vždy je mi vyhověno.
5. Do nefinančních stimulů, které aplikuji se řadí hlavně homeoffice a volná pracovní doba. Nezáleží mi na místě, kde moji podřízení vykonávají svoji práci. Jsou pro mě důležité výsledky, a proto je nechávám pracovat tam, kde se jim pracuje pohodlně. Odměnou mi za to jsou kvalitní výsledky, které od nich požaduji. Dále pořádám různé mimopracovní aktivity, které stmelují můj tým. Někteří pracovníci toto velice

oceňují. V neposlední řadě mám dobrou zkušenost se stimuly jako jsou služební cesty, vzdělávání a rozvoj pořízených. Zde mám i mnohem větší flexibilitu.

6. Za špatně odvedenou práci, nebo za způsobený problém mám stanovené postihy. Za takovou práci samozřejmě neuděluji odměny. S podřízeným, kterému se něco nepovedlo, proberu konkrétní body, co bylo špatně a navrhnou řešení. Pokud se pracovník dopustil chyby, která se týká i dalších lidí, musí tyto lidi obejít a omluvit se jim. Někdy vyžadují i písemné omluvy, zvláště jedná-li se o problém, který se dotýká nějakého z našich partnerů.
7. Od stimulace svých podřízených očekávám kvalitní výstupy. Jelikož témata, se kterými se v práci setkáváme, jsou velice zajímavá (kosmické aktivity atd.), očekávám, že si je nastudují více než musí a práce je bude bavit.
8. Myslím si, že lidé jsou v práci obecně nejvíce motivováni finančními stimuly. Na jejich základě mohou plánovat rodiny, hypotéky a dovolené. Zde je velmi motivující i příjemná pracovní atmosféra a práce, která lidi baví.
9. CzechInvest je v této oblasti unikátní. Lidé jsou zde v mnoha případech hlavně přátelé a tráví spolu svůj volný čas.
10. Díky fungování těchto vztahů je pro pracovníky jednodušší žádat o pomoc a spolupráci, což má pozitivní vliv na jednotlivé pracovní výkony. Bohužel vliv těchto vztahů je i negativní, jelikož ne všichni zdejší zaměstnanci se mají v osobním životě rádi a dávají si to najevo i na pracovišti.
11. Plošné zaměstnanecké benefity jsou poměrně štědré. Po zkušební době lze využít členství v klubu multisport, jazykové vzdělávání, rozvojový systém na základě rozvojových cílů, stáže, homeoffice atd. Do budoucna je v plánu nabídku benefitů rozšiřovat.
12. Dle mého názoru se jedná o nejlepší stimul vůbec. Konkrétně pro zaměstnance v mém týmu je vzdělávání podstatným stimulem.
13. Informovanost je důležitá. Někteří podřízení však mají pocit, že je jim sdělováno až příliš mnoho informací a jiný si zase myslí, že jsou informováni málo. Proto se snažím sdělovat jim jen to podstatné. Když vědí, že jsou pravdivě a ve správné míře informováni o dění ve firmě, jsou více motivováni.

## *Manažerka C*

1. Tyto dva pojmy mi zprvu zní jako synonyma. Po krátké úvaze bych řekla, že motivaci lze chápat jako dlouhodobější působení na podřízené, zatímco stimulace se vztahuje k jednotlivým úkolům. Stimulace je dle mého názoru krátkodobě působící a navazuje na motivaci. Stimulace je efektivní pouze ve chvíli, když pracuji s motivovaným člověkem.
2. Z dlouhodobého hlediska jsou to třeba různé porady, školení a zajímavé workshopy, kterých se moji podřízení mohou účastnit. Tyto akce bývají zpravidla velice málo formální a řeší se na nich i osobní záležitosti. Dále se snažím o budování vztahu se svými podřízenými, proto často absolvuji služební cesty do jednotlivých regionů, kde s nimi vytvářím pozitivní vazby. Podřízení potom nemají potřebu práci šidit a vykrucovat se z ní. Každodenně se potom snažím být jim oporou, vyslechnout jejich problémy a odpovídat na jednotlivé e-maily, které od nich dostávám. Jednoduše řečeno se o své podřízené starám a zajímám se o ně i jako o lidi.
3. Jak již bylo zmíněno, odměnou pro mé podřízené jsou workshopy a školení. Jako skutečná odměna fungují zahraniční konference, kam se dostanou jen ti nejlepší pracovníci. Další odměnou jsou různé jazykové kurzy, které mohou čerpat každý půlrok. A samozřejmě také finanční odměny, které jsou udělovány půlročně.
4. V této organizace většina lidí nepracují pouze pro peníze, jelikož jako státní organizace nenabízíme vysoké platové ohodnocení. Hlavním důvodem, proč zde lidé zůstávají je kolektiv a mezilidská pohoda. Po dlouhé době se zde podařilo prosadit, že se každý půlrok vybere jeden pracovním, kterému se zvýší plat. Nejde o výrazné navýšení, jedná se o částky mezi jedním-dvěma tisíci korun. Toto navýšení je nezbytné vzhledem k okolním nabídkám na trhu práce. Pracovníci za toto navýšení však nebývají dlouhodobě vděční, rychle si zvyknou. Dalším finančním stimulem, se kterým mám u svých podřízených zkušenosti, jsou výše zmíněné půlroční odměny. Tyto odměny mohou být až 50 % měsíčního platu. Jejich výše však záleží na výsledcích práce daného pracovníka.
5. Snažím se svým podřízeným nabízet zvelebování jejich pracovních prostorů. Jelikož na konci každého roku zbydou nějaké peníze z rozpočtu, mohou si říci, zda potřebují vymalovat kancelář, nový kávovar, židle, křesla či jiné kancelářské vybavení nad rámec normální nabídky. Velice oblíbený je u mých



podřízených homeoffice, který občas využívají. Vzhledem k našim dobrým vztahům nemám potřebu jim ho zakazovat. Důvěřuji jim, že budou skutečně pracovat i z domova.

6. Od té doby, co tým, který vedu, je čistě mnou vybudovaný, nemáme víceméně žádné problémy, které by vyžadovali ostrou kritiku nebo dokonce tresty ve formě odebrání odměn apod. Se svým podřízeným jsem řešila pouze jednou problém, který jsem nejdříve řešila výtkou a později výhružkou ztráty odměn.
7. Od svých podřízených očekávám, že si vyjdeme vždy vstříc. V akutních případech zůstanou v práci déle, nebo si ji vezmou i domů.
8. Hlavním motivem mých podřízených je, myslím si, smysluplnost práce. Každý jednotlivě může projekty, které vede, reálně pomoci svému regionu. Tato práce má velký přínos pro společnost a záleží na tom, zda dané úkoly a projekty proběhnou nebo ne. Hnacím motorem jsou též pozitivní reakce od klientů. Myslím si, že tato práce je velice kreativní, a to vede ke spokojenosti mých podřízených, kteří mají z takové práce radost. Také mají možnost se často setkávat se zajímavými lidmi, kteří pro ně mohou být přínosní. Určitě je pro ně motivující i přátelský styl vedení a pocit rovnocennosti.
9. Vztahy v této organizaci jsou všeobecně velice dobré až přátelské. Většina pracovníků si zde mezi sebou tyká. Společně plánované výlety a jiné volnočasové aktivity nejsou výjimkou.
10. Dobré vztahy na pracovišti jsou velice důležité. Budu-li mít se svými podřízenými dobré vztahy, mohu očekávat, že mi budou chtít vyhovět v mých požadavcích. Důležité je také jít svým podřízeným příkladem.
11. Co se týče zaměstnaneckých výhod, jsou si všichni zaměstnanci CzechInvestu rovni. Rozdíly s pozicích tvoří platy a ne benefity. Každý má nárok na stravenky, multisport kartu atd. Dalšími výhodami jsou různé kurzy měkkých dovedností, ale i tematických školení.
12. Z vlastní zkušenosti vím, že vzdělávání je velice účinný stimul. Zdejší zaměstnanci mají nárok na jeden jazykový kurz půlročně. Účast na těchto kurzech je pro ně zcela zdarma.
13. Poskytování informací mým podřízeným je pro mě samozřejmost. Jsou si potom jisti, co a proč mají dělat. Tento tok informací funguje i zpětně. Například

absolvuje-li jeden z mých podřízených nějaké tematické školení, sdělí svým kolegům i mně informace, které se na něm dozvěděl.

### *Manažerka D*

1. Motivace jsou činnosti spojené s pracovními úkoly a oblastí rozvoje podřízených. Stimulace jsou nástroje ke zvýšení motivace používané tak, aby respektovaly osobností profily podřízených.
2. Základem je fungující tým, který posiluji různými teambuildingy. Úkoly rozdávám a vyhodnocuji každý týden tak, aby každý mohl dělat to, co ho baví. Snažím se v nich vzbuzovat iniciativu přicházet s vlastními nápady na nové úkoly a projekty.
3. Své podřízené hodnotím samozřejmě finančně i nefinančně. Finanční ohodnocení vychází z delšího časového období. Nefinančním hodnocením jsou například pochvaly, které říkám buď přímo konkrétnímu člověku, nebo na různých setkáních přede všemi. Velkou odměnou je pro mé podřízené flexibilita pracovní doby a možnost účasti na zajímavých konferencích doma i v zahraničí.
4. Finanční možnosti jsou zde velice omezené. Já se však snažím pro své podřízené vždy domluvit maximální odměny. Myslím si, že tyto odměny jako stimul působí dobře.
5. V mém oddělení je řada věcí, kterými jsou moji podřízení stimulováni. Není to však nic, co by vycházelo z této organizace. Například nám chybí lepší věci ve vybavení kanceláří atd. Stimuly nefinančního rázu zde vycházejí hlavně z náplně práce, díky které se můžeme účastnit zajímavých akcí, potkávat na nich zajímavé lidi a získávat know-how. Dalším dobře fungujícím stimulem je flexibilita práce, ke které přispívají homeofficy.
6. Konstruktivní kritika, je myslím si, v práci normální a potřeba. Je nutno si vše vyřešit s daným podřízeným osobně a o samotě. Každých čtrnáct dní se se svými podřízenými jednotlivě scházím a řešíme jejich úspěchy a neúspěchy. V případě neúspěchů hledáme společně řešení, jak to napravit a pracujeme na zlepšení. Neúspěchy je však potřeba řešit až po úspěších, aby neměl daný jedinec pocit, že dělá vše špatně. Každý půl rok probíhá v celé firmě hodnocení. U každého člověka se hodnotí, zda se od minule posunul a stanoví si cíle na další půl rok.

7. Od stimulace pracovníků očekávám, že budou v práci spokojeni a budou ji dělat rádi. Z toho vyplývá jejich dobrý pracovní výkon, se kterým budeme oni i já spokojeni. Dalším cílem jejich stimulace je nebát se přijít s novými nápady.
8. Nejvíce motivováni jsou pracovníci určitě prací, která je baví a lidmi, se kterými v ní pracují. Dalším motivem jsou pro ně finanční odměny. A v neposlední řadě je to i osobní rozvoj, který je v této práci téměř samozřejmý, ať už jde o získání know-how nebo kariérního posunu.
9. Neformální vztahy panují hlavně v nejužším týmu, který mám pod sebou. Zde jsou vztahy bližší než kolegiální. V širším týmu můžeme mluvit o neformálním vztahu pouze s pár kolegy. Plošně by být, dle mého názoru, neměly.
10. Kvalitní vztahy v týmu mají na zaměstnance velmi dobrý vliv. Tým a spolupráce jsou pro výkon práce velice důležité věci. Kolegové si navzájem pomáhají. Každý má pocit vlastní odpovědnosti, ale ví, že v tom není sám.
11. Funguje zde celkem standartní program benefitů. Stravenky, multisport karta, penzijní připojištění, vzdělávací programy. Oproti soukromému sektoru je nabídka určitě omezenější.
12. Vzdělávání je určitě důležitým stimulem. Zaměstnanci si mohou definovat vlastní cíle a následně je plnit. Bohužel balíčky kurzů nabízené touto organizací mají omezené možnosti výběru, dodavatelů a nedostatečnou flexibilitu. Můj tým má výhodu, že se může účastnit odborných seminářů v rámci výkonu práce. Vzdělávají se tedy v rámci běžných pracovních aktivit.
13. V mém týmu je velká informovanost podřízených, avšak stále mají pocit, že měli být informováni o všem víc. Plná informovanost ovšem není možná ani žádoucí, jelikož by jí byla omezená specializace jednotlivých oddělení.

#### *Manažerka E*

1. Oba tyto pojmy souvisí s mým chováním k mým podřízeným. Motivací chápu činnost, která vede k tomu, aby pracovní náplň byla pro mé podřízené zajímavá a jejich výsledky práce odpovídaly mým požadavkům. Stimulace je obecnější pojem, která se týká spíše pracovního prostředí (vybavení kanceláře, komfort).
2. Ke svým podřízeným se chovám přátelsky, zajímám se o jejich osobní život a snažím se jim dělat radost. Někdy přinesu snídani, jindy něco upeču, v létě nosím ovoce a zeleninu ze zahrádky. Zapojuji je do rozhodovacích procesů a dávám jim

- najevo, že na jejich názoru záleží. Snažím se pro ně vymýšlet aktivity, které pro ně mají smysl.
3. Za větší úspěchy, jako jsou dokončené půlroční projekty apod., se vždy snažím odměnit své podřízené nějakou finanční částkou. Za menší úspěchy je vždy alespoň pochválím před ostatními a po práci je pozvu například na drink.
  4. Finanční odměny lze přidělovat půlročně a já se vždy snažím o jejich maximalizaci. Všichni pracovníci s nimi dopředu počítají a nejsou za ně vděční.
  5. Každý pozitivní stimul má pozitivní ohlas. Například půlroční hodnocení, při kterém padne řada pochval je velice účinným stimulem.
  6. Při již zmiňovaném hodnocení se řeší i věci, které mým podřízeným nejdou, nebo které nějak pokazili. Takové věci se potom snaží napravit a zlepšit se v nich. V takových situacích jsem jim oporou a s nedostatky jim pomáhám. Se závažnější situací zkušenost nemám.
  7. Očekávám vysoký pracovní výkon. Když například někdo požaduje homeoffice, tak mu ho povolím, jelikož za to očekávám, že v případě potřeby zůstanou v práci déle.
  8. V první řadě je to finanční odměna. Poté to je přátelský kolektiv a náplň práce.
  9. Až na pár jedinců zde panují přátelské, neformální vztahy.
  10. Díky dobrým vztahům se pracovníci nebojí za kýmkoliv přijít s prosbou o pomoc nebo radu.
  11. Tato agentura nabízí široké spektrum zaměstnaneckých výhod, přestože jde o organizaci veřejné správy. Jsou zde nabízeny například příspěvky na penzijní spoření, multisport karty, fokus passy, jazykové kurzy a jiné vzdělávání. Jako velkou výhodu vidím homeoffice.
  12. Jedná-li se o kvalitní vzdělávání, může být ku prospěchu. Bohužel zdejší kurzy nejsou moc kvalitní. Vzdělávání si zde každý zaměstnanec může zapsat do svých rozvojových cílů dle libosti, aby to pro něj nebylo povinností. Někdo o něj zájem nemá hlavně kvůli časové náročnosti.
  13. U nás panuje veliká transparentnost informací. Vedení nám sděluje vše, co potřebujeme vědět a my informace předáváme dále svým podřízeným. Kdykoliv cokoliv někoho zajímá, může se zeptat a je mu popravdě odpovězeno. Já konkrétně svým podřízeným nesdělují věci, které jsou nepříjemné a jich se přímo netýkají, jelikož se bojím, že by je takové informace mohly demotivovat.