

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Linda Kantorová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Linda Kantorová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Název anglicky

Stimulation of working behaviour possibilities

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

50-60 stran A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

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

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

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

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

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Možnosti 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za shovívavost a vstřícnost v této nestandardní době, své rodině za trpělivost a pracovním kolegům, kteří mi vycházeli maximálně vstříc.

Možnosti stimulace pracovního chování

Abstrakt

Předložená bakalářská práce se zabývá možnostmi manažerského ovlivňování pracovního chování podřízených zaměstnanců. Obsah práce je rozdělen do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

Teoretická východiska jsou uvedena v části první, která je zpracována na základě rešerší a studia odborné literatury a skládá se z pěti hlavních kapitol - management, manažer, motivace, motivace pracovního chování, motivační teorie a stimuly.

Díky teoretické části byla sestavena část praktická, která se zabývá možnostmi a užíváním motivace a stimulace v praxi. Pro jednotnou představu vstupních dat bylo třeba charakterizovat společnost, definovat pracovní pozice vedoucích zaměstnanců a konkrétní manažery, u nichž probíhal sociologický výzkum prostřednictvím řízených rozhovorů. Cílem této praktické části je zjistit, jaké zkušenosti mají manažeři s touto problematikou.

Závěr práce se věnuje vyhodnocení a zobecnění získaných názorů a poznatků.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské funkce, manažerské role, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační teorie, motivační mechanismus

Manager stimulation of work behavior

Abstract

The submitted bachelor's thesis deals with the possibilities of managerial influencing the work behavior of subordinate employees. The content of the work is divided into two main parts - theoretical and practical.

Theoretical background is presented in the first part, which is based on research and study of literature and consists of five main chapters - management, manager, motivation, motivation of work behavior, motivation theory and incentives.

Thanks to the theoretical part, a practical part was compiled, which deals with possibilities and using motivation and stimulation in practice. For a unified idea of the input data, it was necessary to characterize the company, define the job positions of senior employees and specific managers for whom sociological research was conducted through guided interviews. The aim of this practical part is to find out what experiences managers have with this issue.

The conclusion of the thesis is devoted to the evaluation and generalization of the acquired opinions and findings.

Keywords: management, manager, managerial functions, managerial roles, leadership, motivation, incentives, personality determinants, motivational theory, motivational mechanism

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Použité metodiky	13
2.2.2 Použité teoretické metody.....	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Management.....	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Manažerské funkce	17
3.2.2 Manažerské dovednosti.....	18
3.2.3 Manažerské role	20
3.2.4 Vedení lidí.....	22
3.2.4.1 Styly vedení lidí.....	23
3.3 Motivace.....	26
3.3.1 Motiv.....	27
3.3.2 Proces motivace	28
3.4 Motivace pracovního jednání	28
3.4.1 Vnitřní a vnější motivace	30
3.4.2 Motivační profil	32
3.4.3 Nástroje motivování.....	32
3.5 Motivační teorie	33
3.5.1 Teorie instrumentality	33
3.5.2 Teorie zaměřené na obsah.....	33
3.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie (teorie motivace a hygieny)	36
3.5.4 Teorie zaměřené na proces	37
3.5.5 Teorie týkající se chování	39
3.5.6 Společenskovední teorie	40
3.5.7 Teorie atribuce	40
3.5.8 Vytváření vzorů	40
3.5.9 Další teorie	40
3.6 Stimuly	41
3.6.1 Stimulační prostředky	42
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika vybrané organizace	44

4.2	Charakteristika vedoucích pracovníků společnosti ČEZ Distribuce.....	46
4.2.1	Interní definice	46
4.2.2	Výběrový soubor respondentů	47
4.3	Řízené rozhovory	49
5	Shrnutí a vyhodnocení výsledků	56
6	Závěr.....	59
7	Seznam použitých zdrojů	60
8	Přílohy	61

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Struktura manažerských funkcí

KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 18. ISBN: 80-85605-45-7.

Obrázek č. 2 – Manažerské atributy

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 31. ISBN 978-80-247-3348-7.

Obrázek č. 3 – Manažerské role podle Mintzberga

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 34. ISBN 978-80-247-3348-7.

Obrázek č. 4 - Od manažerských k vůdcovským přístupům

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 83. ISBN 978-80-7261-029-7.

Obrázek č. 5 – Proces motivace

DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 369. ISBN 80-7169-422-3.

Obrázek č. 6 – Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu

NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 119. ISBN 80-85603-01-2.

Obrázek č. 7 - Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 374. ISBN 80-7169-422-3.

Obrázek č. 8 - Maslowova a Herzberova teorie: rozdíly

DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 380. ISBN 80-7169-422-3

Obrázek č. 9 – Základní organizační schéma společnosti ČEZ Distribuce, a. s. k 1. 2. 2021

Organizační schéma společnosti, 2021 [online]. ČEZ Distribuce, a. s. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-informace>

1 Úvod

Každá úspěšně fungující organizace potřebuje pro zabezpečení svého chodu vedoucí pracovníky neboli manažery, díky čemuž se stává konkurenceschopná. Manažeři spravují nejen naplňování cílů a strategie organizace, ale také zodpovídají za využití potenciálu svěřených zaměstnanců. Manažer se stává zodpovědný za to, aby tento potenciál a talent svých podřízených využil na maximum a díky němu dosahoval co nejlepších pracovních výkonů.

Zaměstnanci se tak stávají vysoce ceněnou komoditou, o kterou je třeba pečovat a se kterou je třeba pracovat. Ve chvíli, kdy organizace uzavře pracovní smlouvu s uchazečem, začíná snaha o to, si takového zaměstnance udržet - prohlubovat jeho těžké (hard) a měkké (soft) dovednosti (skills), navázat s ním vztah a pracovat s jeho motivací, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci a zaměstnanec se organizací „vyplatil“. Odváděné pracovní výkony jsou z velké části zásluhou vnitřního nastavení jedince, nicméně je třeba i vnější motivace, která je uskutečňována prostřednictvím vedoucího pracovníka.

Zaměstnanec tráví běžně v práci až třetinu svého života, proto záleží na tom, aby člověka práce uspokojovala nejen pro stránce materiální, ale také hodnotové. Jestliže dochází k naplnění potřeb a očekávání, nemá zaměstnanec důvod odcházet a jeho pracovní výkon se zvýší.

Touto zaměstnaneckou spokojeností a motivací se v organizacích mnohdy zabývají i celé úseky, my si o nich povíme v následujících kapitolách.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickými poznatky dané problematiky. Představíme si pojmy jako jsou management, manažer (jeho funkce, potřebné dovednosti, manažerské role a způsoby vedení lidí), motivace (co je to motiv a jak probíhá proces motivace), samotnou motivaci pracovního jednání (odvíjející se od vnitřní a vnější motivace, motivačního profilu jedince a jaké nástroje můžeme použít pro motivování), rozebereme několik motivačních teorií, řekneme si, co jsou stimuly a jak pomocí nich můžeme motivovat jedince.

Druhá část je zaměřená prakticky. Podíváme se blíže na charakteristiku organizace a vedoucích pracovníků, kteří byli prostřednictvím řízených rozhovorů dotazováni na témata související s teoretickou částí.

Z výsledků těchto rozhovorů je zpracována poslední část, věnující se souhrnu a zobecnění získaných poznatků.

Toto téma jsem si vybrala proto, že od nástupu do organizace jsem měla možnost sledovat práci vrcholového managementu a uvědomila si, jak důležité je se zaměstnanci komunikovat, přizpůsobovat se jejich stylu komunikace, povzbuzovat je, motivovat a jejich jednání stimulovat. Získané poznatky (jak motivovat skupinu zaměstnanců k co nejlepším výkonům) jsem pak uplatnila díky účasti na projektech v roli vedoucího týmu. Trendy ve stimulaci pracovního chování se mění, a ne vždy je možnost observace jednání top manažerů, proto mě zaujala možnost prohloubit své teoretické znalosti a díky praktické části se i přiučit pomocí jiných názorů a náhledů na danou problematiku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato bakalářská práce má za cíl definovat pojmy týkající se dané problematiky a následně zjistit, jak manažeři ovlivňují pracovní chování svých podřízených prostřednictvím stimulů pracovního chování zaměstnanců.

Dílčím cílem je dotazování jednotlivých manažerů konkrétní organizace za účelem zjištění jejich názorů na danou problematiku a zobecnění jejich nabytých zkušeností.

Výsledky této práce budou následně poskytnuty také oddělení lidských zdrojů pro získání vhledu do názorů a zkušeností vedoucích pracovníků.

2.2 Metodika

Metodický postup se sestává z několika následujících kroků. V prvním kroku je teoreticky vymezena daná problematika prostřednictvím rešerší odborné literatury.

Následuje praktická část, která se věnuje charakteristice organizace a výběrového souboru respondentů. Dotazování manažerů probíhalo formou kvalitativního výzkumu uskutečněném prostřednictvím řízených rozhovorů s deseti otevřenými otázkami z oblasti stimulace pracovního chování zaměstnanců.

Získaná data jsou zpracována na základě komparace a indukce, díky čemuž je možné formulovat obecné závěry uvedené v poslední části práce.

2.2.1 Použité metodiky

Kvalitativní přístup

Úkolem tohoto přístupu je najít souhrnný pohled na zkoumanou problematiku prostřednictvím odhalování neznámých skutečností.¹

„Orientuje se na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. ...

Cílem není změření jednotlivých paramentřů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního jevu.“²

¹ REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. s. 62. ISBN 978-80-247-3006-6.

² VESELÁ, Jana a Ekonomicko-správní fakulta. Sociologický výzkum a jeho metody. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. s. 10. ISBN 80-7194-847-0.

Řízené rozhovory

Rozhovor nazývaný také interview, „je technika, která zjišťuje stav vědomí, názory. Data získaná tímto způsobem jsou odrazem objektivních jevů v lidském vědomí.“³

Aplikován byl typ řízených rozhovorů, kde jsou předem stanoveny otázky i jejich pořadí. Délka trvání jednotlivých interview se lišila, dle doby potřebných pro zodpovězení otázek. Výhodou takto získaných dat je, že se dají jednoduše porovnávat mezi sebou a vyhodnocovat.⁴

Otevřené otázky

Jako otevřené označujeme takové otázky, které nenabízejí možnost výběru předem stanovené odpovědi a respondent musí odpověď vytvořit samostatně.

Soubor otázek je namyšlený tak, aby se týkaly dané problematiky a odhalily širší a intenzitu názoru dotazovaného jedince.⁵

2.2.2 Použité teoretické metody

Analýza - syntéza

Analýza je využita v prvotní fázi zkoumání, kde bylo třeba prvotní odpovědi poznat blíže a dekomponovat na jednotlivé prvky.⁶

Následuje syntéza, která stmeluje analýzou rozdělené prvky do nových, logicky celistvých struktur.⁷

Indukce

Na základě zkoumání jednoho prvku provádíme zobecněné závěry. „*Obecná tvrzení jsou známkou vědeckých výpovědí.*“⁸

³ VESELÁ, Jana a Ekonomicko-správní fakulta. Sociologický výzkum a jeho metody. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. s. 43. ISBN 80-7194-847-0.

⁴ REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. s. 112. ISBN 978-80-247-3006-6.

⁵ VESELÁ, Jana a Ekonomicko-správní fakulta. Sociologický výzkum a jeho metody. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. s. 45. ISBN 80-7194-847-0.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. s. 102. ISBN 978-80-247-3006-6.

⁶ OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. s. 37. ISBN 978-80-246-4204-8.

⁷ OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. s. 41-42. ISBN 978-80-246-4204-8.

Generalizace

Jedná se o zobecnění skutečností pomocí kvalitativních či kvantitativních znaků, které přiřadíme ostatním, v našem případě manažerům.⁹

Komparace

Metoda označována také jako srovnání, které hledá shody a rozdílnosti u porovnávaných výstupů. Ke srovnání využíváme stanovené znaky a na základě podpůrných metod zjišťujeme stav a porovnáváme je mezi sebou.¹⁰

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pro pojem management existuje mnoho vysvětlujících definicí. Například dle H. Koontze a H. Weihricha je „*management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“.¹¹ Další definici pojmu management nabízí J. H. Donnelly, který tvrdí, že jej „*lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“.¹²

Asi nejvýstižněji charakterizovali management V. Cajthamr a J. Dědina, kteří tvrdí, že „*management je převážně umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to, co je třeba*“.¹³ Jedná se především o schopnost vést motivaci, díky které vedoucí pracovník řídí a koordinuje činnosti a postoje svých zaměstnanců prostřednictvím jejich motivování.¹⁴

⁸ OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. s. 46. ISBN 978-80-246-4204-8.

⁹ OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. s. 56. ISBN 978-80-246-4204-8.

¹⁰ OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. s. 50. ISBN 978-80-246-4204-8.

¹¹ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 20-21. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹² DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s.24. ISBN 80-7169-422-3.

¹³ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 18. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 25-26. ISBN 80-85603-01-2.

Darem „...přirozeně motivovat podřízené a tím vytvářet silnou organizační kulturu, jež zvyšuje výkonnost zaměstnanců...“, nedisponuje každý vedoucí pracovník, a proto se v manažerských pozicích často objevují charismatičtí vůdci, tzv. lídři. Díky vyšší výkonnosti zaměstnanců se „...zjednoduší funkční i projektové organizační struktury a vytvářejí se sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací, kde funguje horizontální, vertikální a diagonální komunikace a do jisté míry i samořízení.“ To usnadní „...komunikaci napříč úrovněmi řízení, zkrátí se proces rozhodování, minimalizují se mocenské zájmy klasických funkčních organizačních struktur (např. obchodní úsek, výrobní úsek, personální úsek, ekonomický úsek) a v neposlední řadě se sníží počet možných konfliktů.“¹⁵

Management lze rozdělit dle úrovně řízení na:

- „Vrcholová úroveň řízení (top management) – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace, jejich postavení a kompetence obvykle specifikují statutární dokumenty organizace,
- Střední úroveň řízení (middle management) – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů,
- Základní úroveň řízení (lower management) – někdy též označovaná jako management první linie, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky.“¹⁶

3.2 Manažer

Jedná se o pracovníka, který „na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti“¹⁷.

„Obecným posláním ... je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu. Může být vyjádřena kvantitativními či kvalitativními

¹⁵ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 18. ISBN 978-80-247-3348-7.

¹⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 17. ISBN 978-80-7261-029-7.

¹⁷ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 17. ISBN 978-80-7261-029-7.

charakteristikami cílů, různými měřítky či metrikami efektivity, popřípadě ukazateli ziskovosti, nákladovosti, časové náročnosti, technickými parametry apod.“¹⁸

„... Mintzberg předpokládá šest základních důvodů, proč organizace potřebují manažery:

- zajistit, aby organizace sloužila svému základnímu účelu – efektivní produkci zboží a služeb,
- utvářet a udržovat stabilitu operací v organizaci,
- převzít vytváření strategie a kontrolovaně přizpůsobit organizaci změnám v jejím okolí,
- zajistit, aby organizace sloužila cílům lidí, kteří ji řídí,
- sloužit jako klíčový informační článek mezi organizací a okolím,
- z pozice své formální autorit řídit postavení organizace.“¹⁹

3.2.1 Manažerské funkce

Francouz H. Fayol, je jeden z prvních průkopníků managementu, je považován za zakladatele koncepce manažerských funkcí. V roce 1916 definoval pět funkcí pro charakteristiky celé manažerské práce, a tak dal nezbytný úvod manažerům. V té době je nazýval funkcemi správy, ale dnes je nazýváme manažerskými funkcemi. Jsou to:

- „plánování (*planning*) – stanovení budoucích cílů a postupů, jak jich dosáhnout
- organizování (*organizing*) – zabezpečení zdrojů (*hmotných, finančních, lidských a dalších*), popř. podmínek pro uskutečnění plánovaných činností,
- přikazování (*directing*) – zadávání úkolů a instrukcí podřízeným spolupracovníkům,
- koordinace (*coordinating*) – sladování činnosti spolupracovníků,
- kontrola (*controlling*) – ověřování souladu plánu a skutečnosti a přijetí závěrů.“²⁰

¹⁸ VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2009. s. 13. ISBN 978-80-7261-197-3.

¹⁹ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 36. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 66. ISBN 978-80-7261-197-3.

Top management věnuje více času plánování a organizování než manažeři middle a lower managementu. Naopak manažeři na nejnižší úrovni vedení (lower management) tráví nejvíce času vedením.²¹

Obrázek č. 1 – Struktura manažerských funkcí



Další dvě náplně funkce vedení jsou tyto momenty:

- *aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků v podobě různých forem zlepšování, přičemž předmět těchto aktivit může být různý (zvýšení hospodárnosti, zlepšení kvality, pracovních podmínek, životního prostředí atd.);*
- *usilovat o rozvoj pracovníků, udržování a zvyšování kvalifikace, dobrých mezilidských vztahů na pracovištích apod.*²²

3.2.2 Manažerské dovednosti

R. L. Katz identifikoval tři druhy dovedností:

- *„Technické znalosti a zběhlost v činnostech zahrnujících metody, procesy a postupy.*
- *Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.*

²¹ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 17. ISBN: 80-85605-45-7.

²² VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 79. ISBN 978-80-7261-029-7.

- *Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.“²³*

H. Koontz a H. Weihrich přidali čtvrtou dovednost:

- *„Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají se jeho „pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeři musí mít schopnosti nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí.“²⁴*

Koncepční schopnosti, technické znalosti společenských a lidských faktorů jsou nezbytnou složkou při zajištění průběhu procesu managementu a vykonávané práce. Při postupu organizační hierarchií je kladen větší důraz na koncepční schopnosti a naopak menší na technické znalosti.²⁵

„Pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí společenských a lidských faktorů a také koncepčních schopností. V průběhu manažerova postupu organizační hierarchií směrem vzhůru je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti, důraz na technické znalosti se postupně snižuje.“²⁶

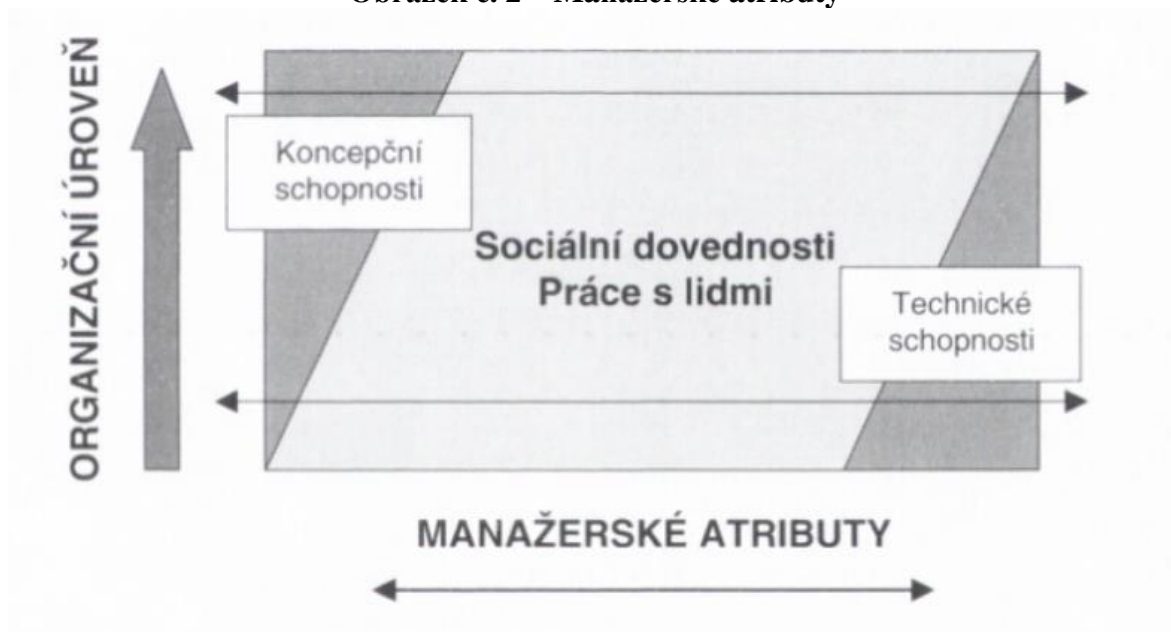
²³ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 18. ISBN: 80-85605-45-7.

²⁴ KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 18. ISBN: 80-85605-45-7.

²⁵ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 31. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁶ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 31. ISBN 978-80-247-3348-7.

Obrázek č. 2 – Manažerské atributy

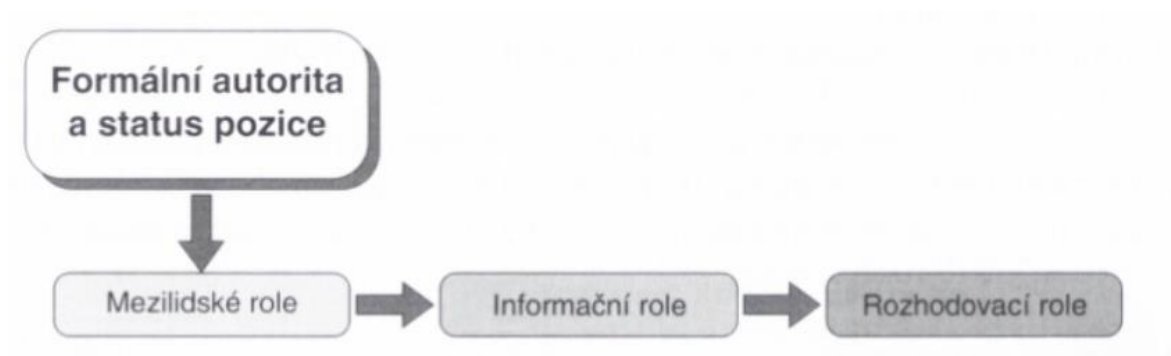


3.2.3 Manažerské role

Základy položil H. Mintzberg, který na základě velmi podrobné dlouhodobé studie klasifikuje aktivity, které tvoří základ pro práci vrcholového manažera. Ten spíše plní určité role, díky kterým řídí určitou jednotku a získávají formální autoritu.

„Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin: (1) mezilidské role, (2) informační role, (3) rozhodovací role.

Obrázek č. 3 – Manažerské role podle Mintzberga



Mezilidské role

Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- *Role vůdčí osobnosti je nejzákladnější a nepřírozenější manažerskou rolí. Manažer organizace formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.*
- *Role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených.*
- *Role propojovatele zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.*

Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- *V roli dohlázele manažer hledá a přijímá informace. Tyto informace mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo neoficiální.*
- *V roli šířitele informací předává manažer informace z vnějšího prostřední prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené. Informace bývá především faktická, ale může obsahovat i hodnotové soudy. Manažer je nervovým centrem všech informací. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat vážný problém.*
- *V roli mluvčího předává manažer na základě své formální autority informace lidem mimo jednotku, například vedení a ostatním nadřízeným a široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády nebo tisku.*

Rozhodovací role

Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

- *Role podnikatele znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.*
- *V roli napravovatele poruch musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil.*
- *V roli rozdělovatele zdrojů užívá manažer své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.*
- *Role jednatele znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.²⁷*

3.2.4 Vedení lidí

Manažer je řídicím elementem organizace, zatímco vůdce (lídr) zastává pozici tvůrčího, kreativního vedení.

„Lidé mají snahu následovat toho, kdo je jejich názoru uspokojovat jejich osobní cíle. Efektivní manažer v současnosti svou moc neodvozuje od svého formálního postavení v organizaci, ale od osobního vlivu. Ten je určován takovými atributy, jako je:

- *odborná úroveň manažera – znalosti, zkušenosti, dovednosti, ...*
- *osobnostní úroveň – charismatická osoba...²⁸*

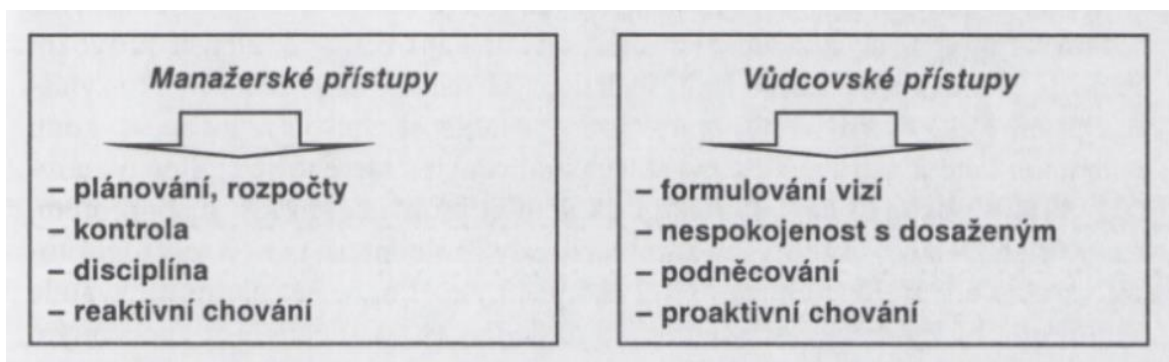
²⁷ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 34-35. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁸ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 80. ISBN 978-80-7261-029-7.

V rámci pracovního procesu existují sociální vztahy, kde činnost vedení lidí je jedním z těchto vztahů. V pracovní skupině nalezneme roli vedoucího (leader), který sdílí (share) vedení se členy. Naopak manažer potřebuje pro výkon své role následovatele (followers).

„Klíčovými aspekty vedení lidí jsou řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu (skupiny) a organizační klima.“²⁹

Obrázek č. 4 - Od manažerských k vůdcovským přístupům



„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a všeobsažné vize. Jsou to manažeři, nikoli vůdci. Zajímají se o to, jak dosáhnout lepší výkonnosti a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.“³⁰

3.2.4.1 Styly vedení lidí

Manažer není jen oficiálně získaná role vedoucího pracovníka, který získá funkci spolu s postupem výš v organizační struktuře společnosti. Jedná se také o způsob chování a zacházení s podřízenými zaměstnanci, jejich stimulaci k lepším pracovním výkonům a utváření vztahů mezi zaměstnanci a společností.

²⁹ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 80. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁰ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 80. ISBN 978-80-7261-029-7.

Vedení lidí – tradiční pojetí dle R. Likerta členění manažerských stylů:

- Autoritativní - direktivní určování úkolů, manažer se ani nesnaží o vzájemnou důvěru s podřízenými.
- Benevolentní – manažer je sice autokratický, ale snaží se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování používá odměny i tresty.
- Konzultativní – obousměrná komunikace. Pro motivaci používá primárně odměny, méně využívá tresty a postihy.
- Participativní – aktivní zapojení podřízených do rozhodovacích procesů. Manažeri plně důvěřují svým podřízeným.³¹

Postupem času bylo rozšířeno o:

- Byrokratický styl – vedoucí pracovník spoléhající na autoritu nadřízeného, vychází ze směrnic a oficiálních nařízení, které zpracuje a předá na podřízené. Následně sleduje jejich plnění.
- Autoritativní styl – vyžaduje důsledné plnění příkazů. Vedoucí pracovník při jednání s podřízenými uplatňuje formální a strohou komunikaci.
- Demokratický styl – vedoucí pracovník má přirozenou autoritu mezi podřízenými, se kterými spolupracuje ale rozhodnutí dělá sám.
 - Cílové řízení – úkoly jsou stanovovány dlouhodobě, průběžná motivace je udržována formou finančních odměn.
 - Delegační řízení – zmocnění podřízených při výkonu práce.
- Liberální styl – aby se vedoucí pracovník vyhnul kritice téměř nezasahuje do činnosti podřízených.

Vedení lidí - moderní pojetí

- Vedení sdílenou vizí - management se zaměřuje na větší angažovanost a ztotožnění výkonných pracovníků se strategií a cíli organizace, čímž je vytvářena důvěra v existenci firmy a její prosperitu.³² Vize je pak vnímána jako reálný, srozumitelný

³¹ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 260. ISBN 978-80-7261-029-7.

³² VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 81. ISBN 978-80-7261-029-7.

a obecný obraz budoucnosti, se kterým se zaměstnanci identifikují a „... jsou přesvědčeni, že co je dobré pro organizaci, je dobré i pro ně.“³³

- Koučování (coaching) – jedná se o „...styl vedení převzatý z oblasti sportu...“, „... kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či rádcovství při řešení problému.“³⁴

„Kouč připravuje a vede svůj tým k dosažení špičkové výkonnosti s využitím všech individuálních předpokladů členů týmu, zná jejich názory, zájmy a problémy a podněcuje je k co nejlepším výkonům.“

- Zmocňování (empowerment) – samotné „...pověření výkonem nebo přenesení pravomoci a zodpovědnosti na podřízenou osobu“ nazýváme delegování.³⁵

Jde o poskytnutí volnosti a samostatnosti při výkonu práce – prostor pro vlastní rozhodování a převzetí odpovědnosti pracovníka za vlastní výkon a výsledky.³⁶

- Týmová práce (teamwork) – smyslem je „...snaha přesvědčit pracovníky, že každý svým dílem přispívá ke konečným výsledkům skupiny...“ a „...vzájemná spolupráce s pomocí jsou tou správnou cestou k dosažení cílů.“³⁷

- Pracovní koalice – nejjednodušší podoba aplikace týmové práce. Jedná se o přerod pracovníků určitého útvaru v akceschopnou pracovní skupinu, kdy „vedoucí pracovníci využívají práci s vizí, vzájemné důvěry ... a svěřování pravomoci pracovníkům.“³⁸ Úloha vedoucího je „... uvést pracovní skupinu do pohybu, jasně stanovit očekávání“ a odhalit pracovníky, kteří nejsou přínosem pro týmovou činnost.³⁹

³³ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 82. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁴ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 83. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁵ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 85. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 84. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁷ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 85. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁸ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 86. ISBN 978-80-7261-029-7.

³⁹ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. s. 86. ISBN 978-80-7261-029-7.

- Autonomní pracovní skupiny (self-management teams, SMT) – skupina se skládá „...z 15 – 25 členů, které spojuje spoluzodpovědnost za výsledek jejich činnosti.“ Sami si „volí zástupce, který reprezentuje“ celou skupinu. Jsou „plně zodpovědní za vykonanou práci“ a mzdové prostředky, které si přerozdělují členové mezi sebou.⁴⁰
- Tvůrčí týmy – „...účelově sestavená skupina o 5 – 11 členech“, kteří jsou pověřeni plněním různých rolí (např. role vedoucího, zapisovatele, mluvčího...)⁴¹. „Fungování týmu je zpravidla dočasné – trvá do doby vyřešení problému, pak může dojít k rozpuštění týmu nebo tým může dostat další úkol k řešení.“⁴²

„Ne všechny problémy je třeba řešit týmově, případ, kdy určitý problém dobře zvládne i dobře motivovaný jedinec, povede k vyšší produktivitě než ustavení mnohočlenného řešitelského týmu. Jsou případy, kdy řešení úkolu vyžaduje jasné přidělování úkolů, přesně vymezené sféry působnosti a odpovědnosti, popř. i rozsah příkazovací pravomoci. V tomto případě nehovoříme o týmu, ale o osazenstvu (crew).“⁴³

3.3 Motivace

Pro úspěšné směřování činnosti je třeba mít určitou hnací sílu, která nás dovede k vytouženému cíli. Tuto pohnutku nazýváme motivace.

„Motivovat někoho znamená působit na něho s cílem změnit jeho jednání.“⁴⁴

Nežádoucí motivace se nazývá demotivace a může mít různé původy.

- *„Chybně zvolené motivační nástroje, jejichž výsledkem je kontraproduktivní jednání pracovníků.“*

⁴⁰ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 87. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴¹ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 89. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴² VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 88. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴³ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 89. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴⁴ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 19. ISBN 80-85603-01-2.

- Často jde o „nedomyšlení, nedocení, jakým způsobem může být motivační nástroj interpretován či aplikován v praxi.“
- Absence některých řídicích aktů, která je pracovníky negativně vnímána.
 - Manažeři dostatečně neprezentují své vize, záměry, představy o budoucnosti či prosperitě organizace.
 - Případně „... filtrují informace, postupované podřízeným.“ Vzniká „nedostatečná informovanost, která přispívá ke stavům nejistoty a obavám o osud organizace.“
- Chybné řídicí praktiky:
 - „upřednostňování některých pracovníků před druhými,...
 - uzavřenosti, tajnůstkářství, subjektivismu,...“⁴⁵
 - „nejasných, zmatečných, indiferentních příkazů,...
 - rozporu slov a činů...“⁴⁶
- *“Netečnost vůči různým vnitřním nebo vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají rozčarování, frustraci, apatii apod.”*⁴⁷

3.3.1 Motiv

Jedná se o činitel, který nás uvede do pohybu a pohání dopředu. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, kterou představuje určitý cíl. Jedná se o intenzitu a směr činnosti. Za základní zdroj motivace považujeme potřebu – nedostatek něčeho subjektivně důležitého.

Motivační mechanismus

Působení vnějších podnětů (též stimulů) na potřeby jedince. Správnou stimulací potřeb jedince lze dosáhnout lepších výkonů a je možné tak ovlivnit jeho chování a rozhodování. Vnější podněty rozdělujeme na hmotné, nehmotné a sociální. Determinanty jsou potřeby, zájmy, role, postoje a skupiny. Výsledkem jsou výkon, chování a rozhodování.

⁴⁵ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 68. ISBN 978-80-7261-029-7.

⁴⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 69. ISBN 978-80-7261-029-7.

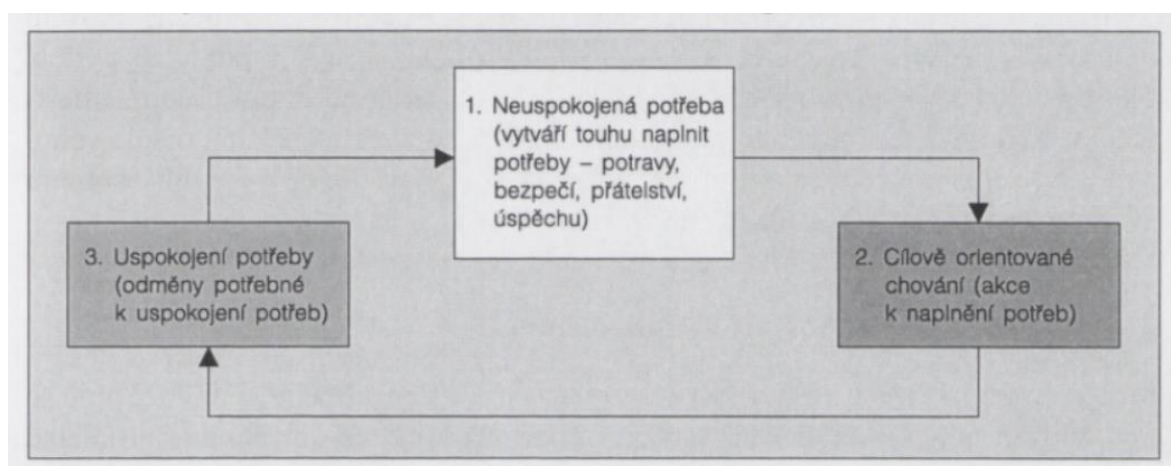
⁴⁷ VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Managment Press, 2000. s. 68. ISBN 978-80-7261-029-7.

3.3.2 Proces motivace

Základním prvkem procesu motivace je neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí (fyzické nebo psychické) a vede k dalším krokům potřebným pro její uspokojení. Chování, které vedlo k naplnění potřeby se zopakuje ve chvíli, kdy se objeví potřeba obdobného charakteru.

Jestliže cílově orientované chování nevedlo k naplnění potřeby, nebude jej jedinec znovu opakovat.

Obrázek č. 5 – Proces motivace



3.4 Motivace pracovního jednání

Pro vyšší výkonnost jedince v pracovním prostředí se používá označení motivace pracovního chování. D. McClelland rozlišil osoby dle jednotlivých motivů na ty s:

- „vysokou potřebou výkonu,
- vysokou potřebou afilace
- vysokou potřebou moc“⁴⁸

⁴⁸ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 142. ISBN 978-80-247-3348-7.

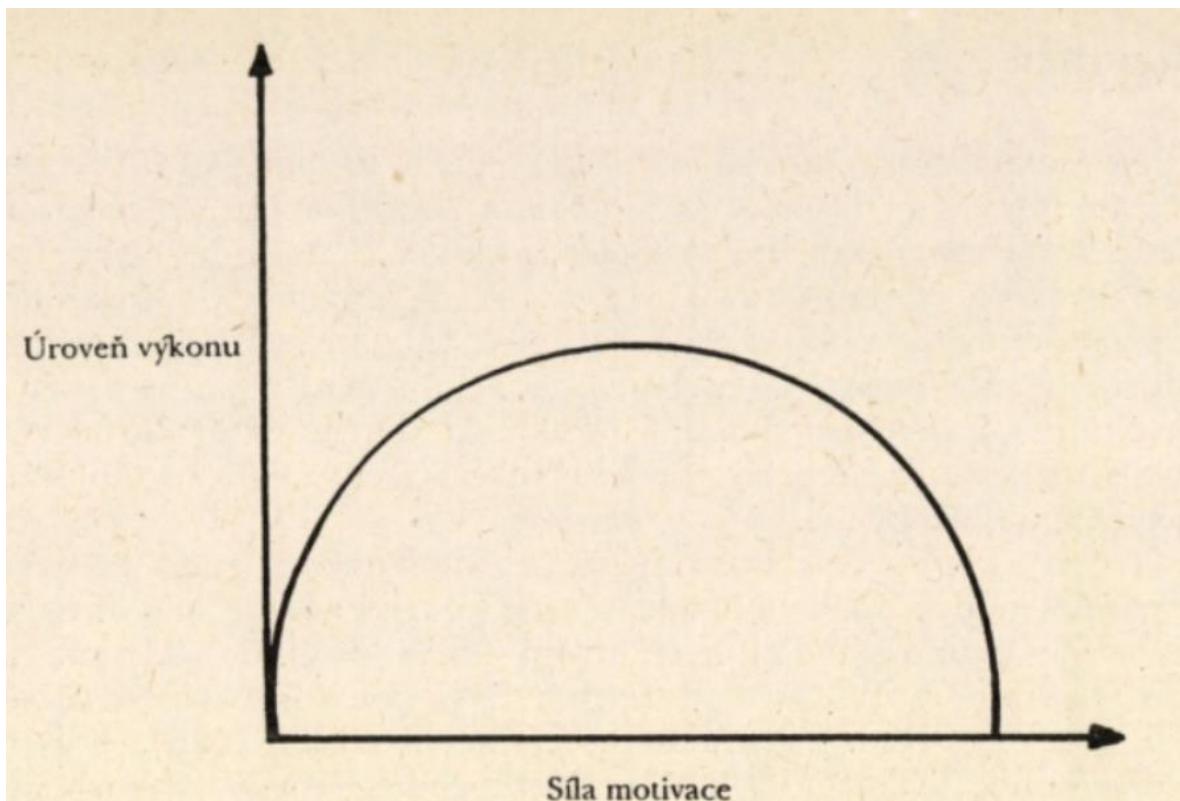
Motiv výkonu

Výkonová motivace je relativně stálá charakteristika jedince rozhodující o jeho vědomém zapojení či vyhnutí se činnosti. Jestliže jedinec usoudí, že má vyhlídky na úspěch tak se aktivuje jeho motiv výkonu a naopak. Platí tedy:

$$\text{síla motivu výkonu} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnutí s neúspěchu}}^{49}$$

Přímá úměra - čím silnější motiv, tím lepší výkon, v plné míře neplatí. Jde o míru vyvolanou motivací a případně další ovlivňující faktory, jako je vnitřní napětí, tréma... Optimální úroveň motivace vyjadřuje Yerkes-Dodsonův zákon a je znázorněna křivkou:

Obrázek č. 6 – Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu



⁴⁹ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 112. ISBN 80-85603-01-2.

Aspirační úroveň

Jedná se o výši nároků, které na sebe jedinec má. Vyjadřuje míru ctižádosti a souvisí se sebevědomím jedince. V případě splnění těchto nároků úroveň aspirace roste, v případě nesplnění aspirace klesá.

Nastavení hranice aspirace je individuální – někdo se chce vyhnout neúspěchu, tak si ji nastaví příliš nízko a naopak nastavení vysokého cíle a jeho následné nesplnění vyvolá deprimaci.⁵⁰

Pracovní spokojenost a motivace k výkonu

„Pojem pracovní spokojenost je v literatuře velmi často popisován, aniž by bylo přesně definováno, co se spokojeností vlastně rozumí.

Na jedné straně spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a z tohoto hlediska je zde uváděna přímá uměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.

Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce o efektivní využívání pracovní síly. Z tohoto hlediska je nutné rozlišovat spokojenost, která vyjadřuje uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění, a potom zcela odlišnou spokojenost, která znamená sebeuspokojení ve smyslu „mně to stačí“, není třeba se více namáhat. Tyto tři obsahy jednoho pojmu „spokojenost“ se promítají do kvality výkonu zcela odlišně. „První“ spokojenost je popisem stavu, „druhá“ je hnací silou a „třetí“ brzdou nebo překážkou dobrého pracovního výkonu v jakékoli oblasti lidské práce.“⁵¹

3.4.1 Vnitřní a vnější motivace

„V teorii pracovní motivace se rozlišují vnitřní (intrinsické) a vnější (extrinsické) motivy práce...“⁵²

⁵⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 174. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁵¹ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. s. 137. ISBN 80-7079-283-3.

⁵² NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 122. ISBN 80-85603-01-2.

- Vnější motivy práce – „*postoj k práci jako k instrumentální utilitární aktivitě (práce je pouze prostředkem k uspokojování potřeb subjektů)*“⁵³
 - *Potřeba peněz (mzda).*
 - *Obsahově specifikovatelné potřeby konzumace.*
 - *Snaha po jistotě (obvykle spojována s peněžním příjmem).*
 - *Snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocit důležitosti, významnosti). Spojováno s vážností (prestiží) povolání.*
 - *Potřeba kontaktu, dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v mladých rodinách.*
 - *Sexualita, pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost s nimi navazovat kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti.*“⁵⁴
- Vnitřní motivy práce – „*práce slouží jako zdroj seberealizace a radosti (práce sama je pramenem uspokojení)*“⁵⁵
 - *Potřeba činnosti – experimentálně navozené odnětí činnosti silně frustruje, radost z práce, která posiluje sebevědomí pracovníka.*
 - *Potřeba kontaktu – pro řadu povolání jako jsou obchodník, prodavač atd., pro něž je charakteristický kontakt s lidmi, platí jako motiv intrinsický i extrinsický.*
 - *Motiv výkonu – uspokojení z úspěšného výkonu.*
 - *Snaha mít moc – zaměstnání se svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legálně vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci.*
 - *Přání životního smyslu a seberealizace – uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.*“⁵⁶

⁵³ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 122. ISBN 80-85603-01-2.

⁵⁴ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 123. ISBN 80-85603-01-2.

⁵⁵ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 122. ISBN 80-85603-01-2.

⁵⁶ NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 123. ISBN 80-85603-01-2.

3.4.2 Motivační profil

Motivační profil je soubor individuálních hnacích sil jedince, které ho ženou kupředu.

„Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí – spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejútlejšího věku. ... Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv i další osobnostní substrukтуры: skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postojové rysy. Významným způsobem se ... podílejí i charakteristiky vnějšího, zvláště sociálního prostředí – charakteristickými rysy a působením rodiny počínaje a specifickými rysy kultury dané společnosti konče.“⁵⁷

Jestliže jsme schopni poskládat motivační profil člověka, naskytne se nám příležitost:

- *„umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání,*
- *je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.“⁵⁸*

3.4.3 Nástroje motivování

Jedná se o možnosti, jak rozvíjet jedince. Tyto nástroje se dělí na:

- vzdělávání a trénink – např. rozvoj měkkých dovedností, jazykové kurzy, odborné kurzy,
- koučování – jedná se o práci jedince s koučem, může být účelově zaměřeno,
- stínování – méně zkušený kolega pozoruje zkušenějšího,
- delegování – přenesení agendy na podřízeného,
- týmová práce – učí členy komunikovat a kooperovat v rámci skupiny,
- změna pracovní náplně – může se jednat o změnu práce, která pracovníkovi lépe vyhovuje,

⁵⁷ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. s. 76. ISBN 80-7079-283-3.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 240. ISBN 978-80-7261-239-0.

- přemístění na jiné pracovní místo – jedná se o povýšení, přeřazení nebo zařazení na nižší pozici,⁵⁹
- pochvala – měla by být konkrétní, zaměřená na jednotlivce. její účinnost se zvyšuje, jestliže ji doplňuje forma odměny,
- kritika - je nástroj negativní motivace a sděluje pracovníkovi, aby danou činnost neprováděl. měla by být odosobněná a zaměřená na výsledky práce,
- zadávání vhodných úkolů – rozvíjí stávající dovednosti, mělo by přicházet postupně a s instrukcemi.⁶⁰

3.5 Motivační teorie

„Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování.“⁶¹

3.5.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality, tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.“⁶²

3.5.2 Teorie zaměřené na obsah

„... Se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.“⁶³

⁵⁹ BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 20. ISBN 978-80-247-4323-3.

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 21. ISBN 978-80-247-4323-3.

⁶¹ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 370. ISBN 80-7169-422-3.

⁶² ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 300. ISBN 80-7169-614-5.

⁶³ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 370. ISBN 80-7169-422-3.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

„Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb ..., které jsou dle jejich významu zařazeny do systému hierarchie potřeb.“⁶⁴

„Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem,*
- naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.“⁶⁵*

Popis jednotlivých potřeb:

- „fyziologické – nejzákladnější ze všech lidských potřeb. Potřeba biologického zachování (potrava, voda, sex apod.),*
- jistoty a bezpečí – potřeba bezpečí, ochrany a stability u vlastní osoby i u každodenních lidských vztahů,*
- sociální – potřeba lásky, přátelství, vztahu k jiným lidem, příslušnosti k nějaké skupině,*
- uznání a ocenění – potřeba uznání od ostatních (respekt), prestiž, vážnost. Potřeba sebeúcty, pocit osobní kompetence a dovednosti,*
- seberealizace – potřeba nejvyšší úrovně. Potřeba formovat sama sebe (rozvíjet se a využívat schopnosti co nejplněji a nej kreativněji).“⁶⁶*

⁶⁴ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 371. ISBN 80-7169-422-3.

⁶⁵ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 371. ISBN 80-7169-422-3.

⁶⁶ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 372. ISBN 80-7169-422-3.

Obrázek č. 7 - Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecské výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Alderferova ERG teorie

„ERG teorie (potřeby existenční [E], vztahové [R-relatedness] a růstové [G – growth]) tak, jak byla formulována Alderferem, se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení ... je subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí.

Přání je dokonce subjektivnější, protože se výlučně vztahuje k vnitřnímu rozpoložení osoby.“⁶⁷

„Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- *potřeby existenční: základní požadavky na materialní existenci člověka, jako jsou hlad, žízeň, plat a zaměstnanecské výhody...*
- *Potřeby vztahové: jsou požadavky na angažování se v transakcích s lidmi kolem sebe. Uspokojení těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Prvky vzájemného procesu jsou schválení, akceptace a pochopení.*
- *Potřeby růstové: jsou stimulanty pro lidi, kteří ve svůj prospěch vyvíjejí tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát.“*⁶⁸

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 302. ISBN 80-7169-614-5.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 302-303. ISBN 80-7169-614-5.

Teorie úspěchu

„Jiný způsob klasifikace potřeb vytvořil McClelland, který ji založil hlavně na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- *potřeba výkonu (úspěchu) – je definována jako potřeba uspět v soutěži s ostatními a poměrování osobní normy dokonalosti,*
- *potřeba spojenectví – je definována jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahu s ostatními lidmi,*
- *potřeba moci – je definována jako potřeba kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.*

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní silnější potřebu spojenectví a další zase silnější potřebu moci. “⁶⁹

3.5.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie (teorie motivace a hygieny)

„Motivačně – hygienická teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. “⁷⁰

Herzberg zjistil, že „... na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů.

První skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers) má svou působnost v dimenzi

Druhá skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers) má svou působnost v dimenzi “⁷¹

Faktory hygieny a motivace:

- *„Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval udržovací faktory (také se používá název hygienické*

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 303. ISBN 80-7169-614-5.

⁷⁰ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. s. 108. ISBN 80-7079-283-3.

⁷¹ PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. s. 109. ISBN 80-7079-283-3.

faktory či dissatisfactory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti.

- 10 udržovacích (hygienických) faktorů: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.
- Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů.
- 6 motivátorů: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.⁷²

Obrázek č. 8 - Maslowova a Herzberova teorie: rozdíly

Oblast	Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergova dvoufaktorová teorie
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

3.5.4 Teorie zaměřené na proces

Popisují a definují psychologické procesy, které mají vliv na motivaci jedince.⁷³

⁷² DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 375-376. ISBN 80-7169-422-3.

⁷³ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 370. ISBN 80-7169-422-3.

Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

V. H. Vroom předpokládá, že proces motivace je závislý na volbě jedince – jeho motivační síle, která je ovlivněna osobnostními preferencemi. V případě, kdy si jedinec má volit mezi možnostmi s nejistými výsledky, je jeho chování ovlivněno přesvědčením, že je možné dosáhnout cíle – díky manažerovu slovu a příslibu odměny.

motivační síla = ocenění efektu * ocenění očekávání

Ocenění efektu *„míra individuální hodnoty, kterou člověk přisuzuje cíli, k němuž je motivován.“*

$\in \langle -1; 1 \rangle$

- 1 nejsilnější negativní motivace

1 nejsilnější pozitivní motivace ⁷⁴

Teorie cíle

Tvůrci teorie Latham a Lock předpokládali, že motivace a výkon jedince je vyšší, když jsou definovány konkrétní cíle. Jestliže se jedinec identifikuje s cílem, vzniká pocit závazku a jedinec odvádí lepší výkon.⁷⁵

Teorie reaktence

Tvůrcem teorie je Brehmem, který předpokládá, že si jedinec s přiměřenou svobodou rozhodování zvolí takové chování, které uspokojuje jeho potřeby v maximální míře. Jestli je svoboda rozhodování ohrožena, bude se jedinec snažit další ztrátě předejít.⁷⁶

Teorie spravedlnosti

Teorii zpopularizoval J. S. Adams, jež tvrdí, že jestliže si jedinec uvědomí, že s ním bylo zacházeno nespravedlivě v porovnání s ostatními, bude se snažit situaci změnit.

⁷⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 132. ISBN 978-80-7261-197-3.

⁷⁵ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 306. ISBN 80-7169-614-5.

⁷⁶ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 307. ISBN 80-7169-614-5.

Obecnou domněnkou je, že u jedince dojde k vyšší motivaci, je-li s ním zacházeno spravedlivě.

„Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- *odchod ze zaměstnání,*
- *změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence,*
- *změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody,*
- *změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.“⁷⁷*

Teorie vlastní účinnosti

Teorii vytvořil Bandura s předpokladem, že splnění úkolů, dosažení cílů nebo učení se novým věcem, je individuální účinnost člověka.⁷⁸

3.5.5 Teorie týkající se chování

Tato teorie motivace, založená na práci B. F. Skinnera, tvrdí, že chování jedince je důsledek vnějších faktorů.

„Podmiňující činitel je mocným nástrojem používaným ke změně chování zaměstnance. Pojem podmiňující činitel v manažerské literatuře se týká řízení pracovního chování pomocí manipulování s vlivy či předpokládanými důsledky.“

Žádoucí chování může být podníceno pomocí:

- *Pozitivní stimulace – zahrnuje odměny, jako např. pochvalu, uznání nebo peněžní odměnu.*
- *Negativní stimulace – snaha zaměstnance vyhnout se nepříjemným důsledkům svých činů.“⁷⁹*

⁷⁷ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 381. ISBN 80-7169-422-3.

⁷⁸ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 308. ISBN 80-7169-614-5.

⁷⁹ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 386-387. ISBN 80-7169-422-3.

3.5.6 Společenskovední teorie

Jedná se o další teorii vytvořenou Bandurou, která je kombinací teorie týkající se chování a teorií očekávání. Předpokládá, že pro schopnost dosahování cílů jsou rozhodujícím faktorem předchozí zkušenosti společně s důrazem na vnitřní psychologické faktory.⁸⁰

3.5.7 Teorie atribuce

„Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme svůj výkon poté, co jsme vynaložili značné úsilí a motivaci na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu lze použít čtyři typy vysvětlení – schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí.“⁸¹

3.5.8 Vytváření vzorů

Jedná se o motivaci jedinců prostřednictvím modelové role, vzoru, které jsou hodny následování.⁸²

3.5.9 Další teorie

Teorie X a Y

Autorem teorie je D. McGregor, který tvrdí, že manažerovy subjektivní názory na konkrétní jedince výrazně ovlivňují chování daných jedinců. Tuto vazbu označil jako samonaplňující se proroctví.

Manažeri X využívají autoritativní styl vedení a jejich chování probíhá dle následující předpokladů:

- *„Průměrný zaměstnanec nemá v podstatě rád práci a vyhýbá se jí, kdykoliv je to možné.“*
- *Většina zaměstnanců musí být donucována, řízena a kontrolována, aby vynaložila potřebné úsilí směřující k dosažení podnikových cílů.“*

⁸⁰ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 308-309. ISBN 80-7169-614-5.

⁸¹ ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 309. ISBN 80-7169-614-5.

⁸² ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 309. ISBN 80-7169-614-5.

- *Většina zaměstnanců má malé ambice a upřednostňuje jistotu zaměstnání před všemi ostatními výsledky.*
- *Většina zaměstnanců se vyhýbá odpovědnosti.,,*

Manažeri Y se projevují méně autoritářsky a jejich chování je založeno na těchto předpokladech:

- *„Vynakládání fyzického nebo duševního úsilí v práci je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek.*
- *Většina lidí preferuje samostatnost.*
- *Lidé se učí, jsou-li k tomu povzbuzováni, přijímat a vyhledávat odpovědnost.*
- *Lidé mají při řešení podnikových problémů zájem projevit představivost, duchaplnost a tvořivost.*

Podle teorie X je zaměstnanec mající potíže s plněním výkonových norem pokládán za líného a někoho, kdo potřebuje přísný dozor. Podle teorie Y by se však na tohoto zaměstnance pohlíželo jako na někoho, kdo potřebuje další výcvik, více podpory a více autonomie pro vykonávání své práce. Samonaplňující se proroctví řízení a vedení lze popsat následujícím způsobem: Co manažer očekává od svých podřízených a způsob, jakým s nimi zachází, do značné míry determinují jejich výkon a vývoj kariéry. Společným znakem vynikajících manažerů je jejich schopnost vytvářet očekávání vysokého výkonu, která podřízení naplňují.“⁸³

3.6 Stimuly

Stimuly jsou záležitosti, které tvoří naši výkonnost a ovlivňují naše chování. Díky nim se rozhodujeme, čemu se budeme věnovat. Úlohou manažera je jednotlivé stimuly zaměstnance rozpoznat a být vynalézavý při jejich využívání.⁸⁴

⁸³ DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 464-465. ISBN 80-7169-422-3.

⁸⁴ KOONTZ, Harold a WEHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 442-443. ISBN: 80-85605-45-7.

3.6.1 Stimulační prostředky

Stimulem pro zaměstnance může být vše, co mu organizace může poskytnout. Váha jednotlivých stimulačních prostředků je pro jedince individuální.

Stimulační prostředky dělíme na:

1. *„hmotná odměna - bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cíloví prémie, odměny za vyšší výkon apod.)“⁸⁵*
2. *„obsah práce - v motivační profilu jedinců lze nalézt dimezi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více, a který méně.“⁸⁶*
3. *„povzbuzování – neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informaci o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejučinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon.*
4. *atmosféra pracovní skupiny - každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Manažer však přesto není zcela bez vlivu na to, jak skupina zachází se svými členy; má možnost*

⁸⁵ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 260. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸⁶ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 261. ISBN 978-80-7261-239-0.

ovlivňovat dění ve skupině žádoucím směrem tím, že na ní působí, a to především svojí formální i neformální autoritou.“⁸⁷

5. *„pracovní podmínky a režim práce - je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvoji efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projevá je zlepšení výkonu“⁸⁸*
6. *identifikace s prací, profesí a podnikem - identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem pro jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží, jak na schopnosti správně zvolit svojí profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobu. Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka s ní. Je charakterizováno přijetím cílů organizace.“⁸⁹*
7. *„externí stimulační faktory - pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než organizační rámec. Jde o celkovou image organizace, jak je vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst či prestiž. Platí zde přímá závislost. A naopak, negativní image, neoblíbenost organizace a despekt, s nímž na ni ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se promítá jak neochoty dát se zaměstnat v takové organizace, tak do menší ochoty pro ni intenzivně pracovat.“⁹⁰*

⁸⁷ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 262. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸⁸ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 264. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁸⁹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 264. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁹⁰ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. s. 265. ISBN 978-80-7261-239-0.

4 Vlastní práce

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit, jak manažeři různých řídicích úrovní vybrané společnosti ovlivňují pracovní chování zaměstnanců.

Samotný průzkum byl proveden s pěti zástupci různých řídicích úrovní společnosti ČEZ Distribuce, a. s. – od vedoucího skupiny, vedoucí oddělení, vedoucí odboru přes manažera útvaru po ředitele úseku. Bylo jim položeno deset otevřených otázek z výše vymezených teoretických oblastí, které vztáhli na svěřené oblasti řízení a formou hloubkových rozhovorů sdíleli své poznatky z praxe. Z důvodu nutnosti poznání problematiky v širším kontextu se jednalo o kvalitativní metodu výzkumu.

V závěrečné části práce lze nalézt zpracování výsledků a vyjádření k hypotézám stanoveným na začátku bakalářské práce.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Profil společnosti

„ČEZ Distribuce, a. s., je držitelem licence na distribuci elektřiny a ve smyslu energetického zákona č. 458/2000 Sb., je provozovatelem distribuční soustavy. Společnost působí na území krajů Plzeňského, Karlovarského, Ústeckého, Středočeského, Libereckého, Královéhradeckého, Pardubického, Olomouckého, Moravskoslezského a částečně v kraji Zlínském a Vysočina. Hlavním posláním společnosti je distribuce elektrické energie fyz. a práv. osobám a stálé zvyšování kvality a spolehlivosti dodávky všem odběratelům.“⁹¹

Organizační schéma společnosti

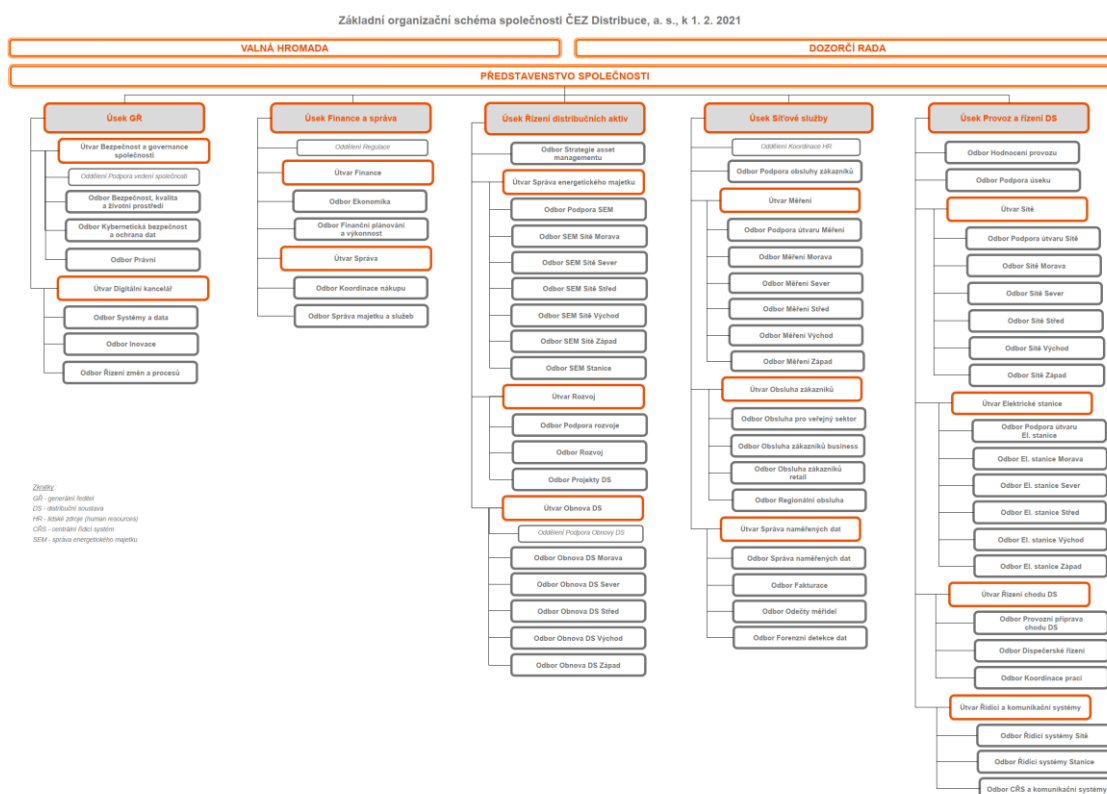
„Společnost ČEZ Distribuce je tvořena organizačními jednotkami, kde každá organizační jednotka tvoří celek, který byl zřízen za účelem výkonu určitých činností

⁹¹ Profil společnosti, 2021 [online]. ČEZ Distribuce, a. s. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-informace>

v rámci probíhajících procesů ve společnosti. Jedná se o úseky, útvary, odbory, oddělení a skupiny. „⁹²

Jedná se o funkční organizační strukturu, jejíž myšlenkou je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku.⁹³

Obrázek č. 9 – Základní organizační schéma společnosti ČEZ Distribuce, a. s. k 1. 2. 2021



⁹² Organizační schéma společnosti, 2021 [online]. ČEZ Distribuce, a. s. [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.cezdistribuce.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-informace>

⁹³ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 214. ISBN 978-80-247-3348-7.

4.2 Charakteristika vedoucích pracovníků společnosti ČEZ Distribuce

4.2.1 Interní definice

„Vedoucími zaměstnanci se rozumí zaměstnanci, kteří v rámci popisu pracovní funkce řídí útvary, odbory, oddělení a skupiny (dále jen organizační jednotky), které jsou určeny organizační strukturou společnosti a jsou určeny k řízení zaměstnanců a zajišťování činností dle vnitřně stanovené působnosti organizačních jednotek.

Práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců jsou stanoveny (v rámci obecné a odborné působnosti organizačních jednotek, popisem pracovní funkce a v souladu se závaznými právními předpisy) vnitřními předpisy společnosti. Vedoucí zaměstnanci zejména musí:

- organizovat organizační jednotky s cílem zajistit pracovní úkoly v souladu s cíli společnosti,*
- rozhodovat o záležitostech, které jsou svěřeny do jeho působnosti, nebo které z povahy věci souvisejí s výkonem jeho pozice,*
- optimalizovat personální strukturu řízené organizační jednotky,*
- optimalizovat procesní model řízené organizační jednotky,*
- organizovat řízení lidí, informací, financí a ostatních zdrojů potřebných pro průběh procesu, realizaci jeho produktů a zajištění požadavků a očekávání zainteresovaných stran,*
- v návaznosti na zákonnou odpovědnost vedoucího zaměstnance organizace (GŘ společnosti) delegovaně řídit a odpovídat v rámci své působnosti za bezpečnost a ochranu zdraví při práci v souladu s příslušnými platnými právními předpisy,*
- organizovat tvorbu potřebných vnitřních dokumentů a ostatní dokumentace nezbytné pro řízení a hodnocení procesů v souladu s ustanoveními příslušných platných právních a vnitřních dokumentů.⁹⁴*

⁹⁴ ČEZ Distribuce, a. s. ČEZd_PA_0001r05z2 - Organizační řád [online]. Praha: ČEZ Distribuce, a. s., 2021 [cit. 15. 3. 2021]. Dostupné z: interní dokument.

4.2.2 Výběrový soubor respondentů

Dotazovaní respondenti jsou pracovníci, kteří svými zkušenostmi s vedoucími pozicemi obsáhnou/zastoupí všechny úrovně vedení společnosti.

Z důvodu zachování ochrany osobních údajů jsou respondenti označeni jako „manažer“ a pro jejich bližší určení jsem zvolila tyto znaky: pracovní funkce, pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, počet přímých podřízených a počet let na vedoucí pozici. Vzhledem k tomu, že většina z respondentů vzešla ze základních výkonných pozic a jejich cesta za vedoucími pozicemi umožňuje nahlédnout na odpovědi v širším kontextu, je přidán i její zkrácený popis.

Manažer 1	
Pracovní funkce	specialista úseku generálního ředitele zastupující vedoucího oddělení
Pohlaví	muž
Věk	67
Nejvyšší dosažené vzdělání	vysokoškolské
Počet přímých podřízených	20
Počet let na vedoucí pozici	39
„Mou domovskou firmou byly v letech 1968 – 2004 energetické závody. V této společnosti jsem se prvním vedoucím stal roku 1982 (ve svých 28 letech) – vedoucím oddělení. V roce 1989 jsem se stal vedoucím odboru. Z tohoto odboru jsem vybudoval Rozvodný závod provozu a v roce 1992 se stal jeho ředitelem. Po majetkových přesunech v oblasti energetiky jsem se k 1. říjnu 2004 stal specialistou integrační kanceláře a následně ředitelem sekce na ČEZ, a. s. Od roku 2010 jsem byl střídavě jednatelem nebo členem představenstva ve dvou dceřiných společnostech Skupiny ČEZ. Vrchol mojí manažerské činnosti nastal od roku 2015, kdy jsem zastával funkce předsedy Rady jednatelů a generálního ředitele. Svoji aktivní manažerskou cestu jsem ukončil k 1.červenci 2019 a od té doby jsem specialistou úseku generálního ředitele a momentálně zastupuji vedoucího oddělení.“	

Manažer 2	
Pracovní funkce	manažer útvaru

Pohlaví	muž
Věk	51
Nejvyšší dosažené vzdělání	vysokoškolské
Počet přímých podřízených	8
Počet let na vedoucí pozici	25
<p>„Začal jsem jako vedoucí obvodové služebny s deseti provozními elektromontéry, pak vedoucí oddělení. Následně jsem se stal vedoucím odboru, kde bylo 160 elektromontérů a propracoval se až na ředitele úseku. Po fúzi společností jsem se stal manažerem útvaru s 1 000 elektromontérů. Nyní jsem manažerem jiného útvaru, kde to je o 280 technicích, 15 000 stavbách a 11 miliardách...“</p>	

Manažer 3	
Pracovní funkce	vedoucí odboru
Pohlaví	muž
Věk	40
Nejvyšší dosažené vzdělání	vysokoškolské
Počet přímých podřízených	5
Počet let na vedoucí pozici	11
<p>„Prošel jsem pozicí v provozu, kde jsem po dobu dvou let konal práci v terénu a postupně přešel i k práci technika. Po dvou letech jsem dostal nabídku stát se vedoucím technikem pracoviště s cca 25 lidmi - při odchodu stávajícího vedoucího do důchodu. Po dalším roce došlo na slučování pracovišť a vznik oddělení, přičemž jsem dostal nabídku oddělení vést a tu přijal. Před třemi roky nařízený vedoucí odboru přešel na vyšší pozici a já se ucházeli o postup na regionálního vedoucího odboru a tento již tři roky vedu.“</p>	

Manažer 4	
Pracovní funkce	vedoucí oddělení
Pohlaví	žena
Věk	34
Nejvyšší dosažené vzdělání	vysokoškolské
Počet přímých podřízených	3

Počet let na vedoucí pozici	2
„Po ukončení vysokoškolského studia jsem nastoupila jako projektový manažer a specialista vnitřní kontroly / rozvoje / vztahů se zákazníky. Po osmi letech ve Skupině ČEZ jsem se propracovala na pozici vedoucí oddělení, kterou zastávám druhým rokem.“	

Manažer 5	
Pracovní funkce	vedoucí skupiny
Pohlaví	muž
Věk	50
Nejvyšší dosažené vzdělání	středoškolské
Počet přímých podřízených	20
Počet let na vedoucí pozici	7
„Do svých 40 let jsem pracoval v soukromé sféře jako OSVČ a poté jsem nastoupil do skupiny ČEZ. Začal jsem na pozici technika a postupem času jsem se dostal až na pozici vedoucího skupiny kde zatím setrávám. Ve své nynější pozici vedoucího jsem 7 let, kde vedu skupinu o 20 lidech.“	

4.3 Řízené rozhovory

Q1. Jaké dovednosti by měl mít úspěšný manažer?	
Manažer 1	Alespoň základní odborné znalosti o své řízené oblasti, které je potřeba udržovat aktuální alespoň rámcově, výborné komunikační schopnosti, silné sociální citění.
Manažer 2	Jednak záleží, na jaké úrovni je, zda se jedná o “první linii” – operativní, denní řízení nebo střední management nebo top management. Každá úroveň vyžaduje, klade důraz na trošku jiné dovednosti. Dobrá komunikace s týmem je základ, ale na každé úrovni je jiná... určitě schopnost dělat rozhodnutí (operativní, strategická, ...). určitě do jisté míry být vzorem.
Manažer 3	Záleží na druhu firmy a úseku. V odborných částech firmy převažuje odborná znalost oboru a menší část (nikoliv zanedbatelná) klasické

	manažerské dovednosti. Doba postupuje kupředu a je třeba se vzdělávat v návaznosti na druh vykonávané činnosti. V dnešní době jsou klíčové organizační schopnosti, komunikační dovednosti, pružnost.
Manažer 4	Komunikační, rozhodovací, organizační plus empatie a schopnost vést lidi, osobnostní předpoklady. Vzhledem k provázanosti činností našeho oddělení je také velmi důležité umět vzájemně spolupracovat a předávat si informace.
Manažer 5	Vést svůj tým k efektivnímu a úspěšnému plnění zadaných úkolů a pracovních povinností. Umět se rozhodnout, komunikovat s týmem, naslouchat i ve vypjatých a hraničních situacích a umět se za něj postavit.
Všichni manažeři se shodli na tom, že pro úspěšného vedoucího pracovníka jsou důležité komunikační schopnosti. Četná byla také intenzita výskytu důležitosti technických znalostí a sociálního cítění/empatie. Panuje shoda, že úspěšný vedoucí by k této pozici měl mít určité „osobnostní předpoklady a schopnosti“.	

Q2. Co pro vás znamená pojmem stimulace?	
Manažer 1	Soubor prostředků pro vedení svých lidí správným směrem.
Manažer 2	Nabuzení, podnícení k vyššímu výkonu, ke zlepšení.
Manažer 3	Vyslání signálu ke změně požadovaným směrem.
Manažer 4	Aktivita vedoucí k povzbuzení někoho k něčemu...vnější motivace.
Manažer 5	Podnět, povzbuzení ke splnění daného úkolu – cíle nad rámec očekávání.
Všichni manažeři domnívají, že se jedná o podmiňující činitel k akci vedoucí směrem k jimi požadovanému záměru, případně všeobecně „ke zlepšení“.	

Q3. Jakou formu stimulace využíváte při práci s podřízenými zaměstnanci?	
Manažer 1	Nejraději osobní příklad, stanovování konkrétních měřitelných cílů, pravidelné osobní pohovory a hodnocení, ale i finanční ocenění.
Manažer 2	Osobní kontakt, pohovor, příklady, ukázky...
Manažer 3	Pochvala, odměna, vysvětlení důležitosti „věci“, výtka.
Manažer 4	Přístup k zaměstnanci – vytváření přátelského pracovního prostředí, otevřenost, důvěra a možnost seberealizace, finanční odměna a vstřícné pracovní podmínky...

Manažer 5	Při pracovních činnostech využívám jejich rozdílné znalosti a zkušenosti v oboru a podporuji jejich zúročení např. formou odborných školení.
Z výše uvedeného vyplývá, že vrcholoví manažeři používají ke stimulaci působení své osoby – věnují zaměstnanci svůj čas a příklady z praxe.	
Většina manažerů se shodla na užití odměn jako prostředku stimulace. Zmíněny jsou i možnosti seberealizace, odborných školení, sdílení zkušeností a pracovní prostředí. Jediný manažer uvedl i negativní stimul – výtku.	

Q4. Co pro vás znamená pojem motivace z hlediska řízení lidí?	
Manažer 1	Jeden z druhů stimulace, může být nehmotná (slovní pochvala či ocenění), nebo hmotná (finanční ocenění). Každý jsme individuální, proto je třeba zajistit motivaci na míru, aby byly spokojeny obě strany – vedoucí i zaměstnanec.
Manažer 2	V mém pojetí jsou to velmi propojené věci. Motivace pro mě představuje sdělení odměny za dosažený výsledek, cíl – není to vždy o penězích. Dost často je to o naplnění osobních ambicí, cílů... Opět musím sdělit, není to vždy o penězích. Peníze jsou v menšině...
Manažer 3	Důvod proč člověk koná nějakou činnost. Jedná se o klíčový prostředek k tomu, jak rozhýbat zaměstnance k aktivitě.
Manažer 4	Aktivita vedoucího k vnitřnímu povzbuzení zaměstnance – osobně si ale myslím, že motivace není o vedoucím, ale o zaměstnanci samotném a manažer může spíše stimulovat a podporovat motivaci než přímo motivovat.
Manažer 5	„Odměna“ po dosažení určitého cíle. Tato odměna nemusí být jen finanční, ale i např. dosažení dobrého výsledku, dobrý pocit z odvedené práce, co mě nabudí pro příště. Mohu tzv. „prodat“ své znalosti a zkušenosti nad rámec pracovních povinností.
Zde dochází k odchýlkám v názorech jednotlivých manažerů. Někteří vidí jako motivaci v aktivitě následující po výkonu zaměstnance (finanční odměna, pochvala, dobrý pocit z vykonané práce). Je zde patrný rozdíl mezi manažery, kteří jsou na vedoucí pozici delší a kratší dobu – viz názor, že „manažer může spíše stimulovat, než motivovat“ a na rozdílných úrovních řízení – vrcholoví manažeři rozumí motivací komplexní proces, který	

se netýká jen odměny, ale je spojeno s naplňováním ambicí a cílů.

Q5. Jak hodnotíte současný motivační systém společnosti?	
Manažer 1	Nedokonalý, většina zaměstnanců o něm nic neví. Mám za to, že každý manažer má svůj systém a ten používá k motivaci zaměstnanců.
Manažer 2	Je neosobní, odpovídající velké společnosti, svázaný pravidly pro nesourodou cílovou skupinu...
Manažer 3	Stručně řečeno je dostatečný. Nástroje pro vedoucí jsou. Možnosti pro zaměstnance jsou (pro ty, kteří chtějí).
Manažer 4	Motivační příliš není, protože od počátku je vnímán jako nárokový a zaměstnanec jeho plnění čeká, naopak působí velmi demotivačně, když ho neobdrží, a už není takovým hnacím motorem ke zlepšení
Manažer 5	Motivační systém společnosti? Jenom to, že pracuji ve firmě, která je stabilní, významná na trhu, mám v současné korona krizové době práci a za ní odměnu – mzdu, mne motivuje. A je třeba si vážit takového zaměstnání.
Většina manažerů se domnívá, že současný motivační systém společnosti není dostatečný - vedoucí si přizpůsobili způsoby motivování a odměňování.	

Q6. Jak může atmosféra pracovního prostředí ovlivňovat motivaci zaměstnanců?	
Manažer 1	Může ji ovlivňovat pozitivně i negativně! Je důležité, aby se zaměstnanec cítil v práci příjemně a do práce se těšil. Pak může odvádět nadstandardní výkony z vlastní iniciativy.
Manažer 2	Vztahy a atmosféra na pracovišti jsou základ. Utváří se tím firemní kultura, která velmi ovlivňuje motivaci, ale je třeba dbát na důvěryhodnost a vlastní příklad. Pokud se kážeš vodu a piješ víno, pak je to složité...
Manažer 3	Extrémně, klíčově. Pro někoho (nezanedbatelné množství lidí) je firemní kultura a pracovní prostředí vysoko v žebříčku motivace ke kvalitní práci a vůbec ochotě u zaměstnavatele pracovat.
Manažer 4	Velmi – práci trávíme polovinu času dne, co jsme vzhůru a pracovní vztahy a vztah k organizaci je jeden z nejdůležitějších důvodů k tomu proč setrvat, zlepšovat a spolupracovat.
Manažer 5	Kvalita pracovního prostředí a vzájemných mezilidských vztahů je alfa a

	omega. Zaměstnanci chtějí dělat práci, kde vidí, že má smysl a ostatní si toho váží a cení si toho – neberou to jako automatickou činnost.
Všichni manažeři se shodli na tom, že pracovní prostředí může utvářet samotnou motivace zaměstnance. Důležité je budování mezilidských vztahů a firemní kultury, ze které vzniká prestiž z práce pro konkrétního zaměstnavatele.	

Q7. Jakým způsobem sbíráte informace o pracovní motivaci a spokojenosti podřízených zaměstnanců?	
Manažer 1	Nejlepší je osobní jednání se zaměstnanci (co nejčastější) a komunikace vůbec. Organizujeme porady – jednou za měsíc osobně, jinak elektronicky, výjezdní porady na pracoviště, schůzky a v rámci zpětného hodnocení získaného od dalších pracovníků. Jednou za rok si s každým v rámci ročního hodnocení individuálně sedneme a probereme nastavené cíle, principy společnosti a další ukazatele.
Manažer 2	Osobní pracovní setkání konané prostřednictvím pravidelných porad a mám už takovou tradici - minimálně jednou ročně vytvořit a zorganizovat neformální pracovní setkání, kde máme možnost se poznat i po osobní stránce.
Manažer 3	Informace sbírám v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců (1x ročně) V rámci porad (každý týden). V rámci pravidelných setkávání na pracovišti a prostřednictvím neformálních aktivit s kolegy napříč firmou.
Manažer 4	Každý týden máme společnou poradou, kde pozorně naslouchám sdělením svých podřízených. Jestli se mi něco nezdá, tak se s nimi spojím individuálně a probereme, co je trápí a jak jim případně mohu pomoci. Zároveň se s každým svým podřízeným setkávám v rámci plnění pracovních aktivit, kde probíráme i neformální záležitosti. Zpětnou vazbu sbírám i prostřednictvím kolegů, se kterými spolupracují.
Manažer 5	Vycházím z výsledků a pravidelně s nimi komunikuji prostřednictvím společných porad, telefonátů nebo osobních návštěv pracoviště. Každému dávám prostor k vyjádření se spokojeností nebo s nimi probírám co je trápí.
Všichni manažeři se shodli na tom, že přímá komunikace s podřízenými zaměstnanci je primárním zdrojem sběru informací o pracovní motivaci a spokojenosti. Většina zmínila	

preferenci osobního setkávání se, díky kterému mohou své podřízené poznat i po neformální stránce.

Q8. Jaké nástroje motivace využíváte při práci se zaměstnanci?	
Manažer 1	Pochvala a odměna. Jejich kombinace ve správné míře je nejeftivnější motivací.
Manažer 2	Pro motivaci zaměstnanců využívám pochval, osobní přístup, vysvětlování, příklady ze života...
Manažer 3	Využívám možnosti pochvaly, když se zaměstnanec osvědčí, přiděluji mu více zodpovědnější práce. V případě nadstandardního nasazení, které je užitečné, využiji i odměny z fondu vedoucího.
Manažer 4	Pozitivní zpětnou vazbou, finanční i nefinanční benefity - například možnost školení, účasti na seminářích...
Manažer 5	Již zmiňované využití rozdílných znalostí a možnosti je prodat – navzájem se přiučit, dále odměn, možností účastnit se zajímavých projektů...
Většina manažerů používá pochvalu spojenou s dalším benefitem – finanční odměna a aktivity spojené s osobnostním nebo profesním růstem.	

Q9. Jak postupujete ve chvíli, kdy zaměstnanec neodvádí kvalitně svou práci?	
Manažer 1	Sdělím mu tuto skutečnost, dám čas k nápravě. Pokud se nezlepší, rozloučíme se.
Manažer 2	Metoda cukru a biče je velmi účinná. Využívám hojně i příklady z praxe, že to funguje – jiný pracovník, jinde...
Manažer 3	Sdělím mu to. Vysvětlím, v čem a proč. Diskutujeme, jak zlepšit. Pokud nefunguje předchozí – ústně vytýkám. Pokud ani to – finance. Pokud ani to – odchod.
Manažer 4	Individuálně... v prvním okamžiku určitě zájmem a snahou pomoci to změnit
Manažer 5	Individuálně s ním proberu, proč tomu tak je a snažím se najít cestu, jak to napravit.
V případě, kdy zaměstnanec neodvádí kvalitně svou práci, přistupuje většina manažerů k informování konkrétního zaměstnance o vzniklé situaci a snahou o zjednání nápravy.	

V případě, že se neprojeví změna k lepšímu, přistupují manažeři k výtkám, které mohou vést až k rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem (nebo přesunem na jiné pracovní zařazení).

Q10. Jak motivujete zaměstnance, který svou práci odvádí kvalitně?	
Manažer 1	Pochvala a odměna – slovní i jiné nehmotné ocenění (např. zaměstnanec měsíce) a správné využití mzdových prostředků vč. odměn
Manažer 2	Je třeba jim to sdělit a je třeba vědět, zda je pro ně příjemné “veřejně“ nebo “soukromě“.... poznat to je velmi složité a někdy to nějakou dobu trvá....
Manažer 3	Pochvala (dle osobnosti zaměstnance soukromá nebo veřejná), uznání, odměna, nabídka karierního růstu, věnuji mu svůj čas, pomohu mu růst a rozvíjet se, vyjdu nadstandardně vstříc při řešení jeho potřeb (volno, HO, „mimořádné“ benefity), dám mu více důvěry a „volnosti“)
Manažer 4	Individuálně a nahlas... od finanční odměny po nefinanční benefity (např. vyjití vstříc pro zlepšení podmínek práce, pochvaly ...)
Manažer 5	Minimálně slovní pochvala za konkrétní odvedenou kvalitní výsledky – i před týmem (což může být motivační pro ostatní). Pokud se jedná o náročný úkol, tak i finanční odměna.
<p>Manažeři k motivaci podřízených využívají primárně formu pochvaly (či jiného nehmotného ocenění), kterou motivují i ostatní pracovníky. Finanční ohodnocení je používáno jako odměna po odvedení práce. Někteří z manažerů využívají i ostatní nástroje – např. poskytnutí home office, více možnosti ke kariérnímu růstu a osobnostnímu rozvoji.</p>	

5 Shrnutí a vyhodnocení výsledků

Úvodní otázka směřovala k tomu, aby se manažeři zamysleli nad tím, jaké jsou dle nich potřebné dovednosti k tomu být úspěšným vedoucím. Potvrdila se hypotéza manažerských dovedností, kde vrcholoví manažeři uplatní technické znalosti, lidský přístup i koncepční schopnosti. Vzhledem k technickému zaměření a interním požadavkům firmy je třeba mít alespoň základní vzdělání v oboru elektro a to si průběžně udržovat – čímž se výsledky zkreslují a diference technických znalostí u vrcholových a nižších manažerů není tak značná. Sami vedoucí ale potvrzují, že metody a postupy měkkých i tvrdých dovedností jdou stále kupředu, a proto se snaží průběžně vzdělávat. Většina manažerů se shodla, že vedoucí by k této pozici měl mít určité „osobnostní předpoklady a schopnosti“.

Po úvodní, otázce jsme pokročili k dotazování zaměřenému na znalosti problematicky stimulace pracovního chování. Jako první padl dotaz na to, co si manažeři představí pod pojmem stimulace. Panovala absolutní shoda na tom, že se jedná o podmiňující činitel k akci vedoucí směrem k jimi požadovanému záměru, případně všeobecně „ke zlepšení“.

Po uvědomění si samotného pojmu stimul, byli manažeři dotázáni na to, jaké druhy stimulace využívají v praxi. Odpovědi manažerů se lišily především dle řídicí úrovně, kterou reprezentovali. Top manažeři užívají ke stimulaci působení své osoby - s podřízeným proběhne rozhovor, jsou řečeny příklady z praxe a případně se nastavují tzv. chytré cíle (SMART). Tím vzniká vztah s nadřízeným. Nejčteněji zmiňovanou stimulací však byly odměny. Jako další druhy stimulace byly označeny možnosti seberealizace zaměstnanců, přátelské pracovní prostředí, účast na odborných školeních a vzájemné sdílení zkušeností. Jediný manažer uvedl i negativní stimul – výtku.

Další znalostní otázkou bylo, co pro manažery znamená pojem motivace z hlediska řízení lidské činnosti. Motivace byla spojována s aktivitou, která následuje po výkonu samotné činnosti (finanční odměna, pochvala, dobrý pocit z vykonané práce). Dále dochází k odchylkám v názorech jednotlivých manažerů. Vrcholoví manažeři s mnohaletými zkušenostmi na vedoucí pozici vnímají motivaci jako proces, který se netýká jen odměny, ale je spojen s naplňováním osobních ambic a cílů. U jednoho z manažerů se objevil i názor, že „manažer může spíše stimulovat, než motivovat“.

Tato otázka měla zmapovat to, jak se cítí být manažeři podpořeni ze strany společnosti v nástrojích motivace, které mohou využívat. Většina manažerů se domnívá, že současný motivační systém společnosti není dostatečný a zaměstnanci o něm nic neví. S největší pravděpodobností není motivační systém společnosti dobře komunikován, protože ani jedna z odpovědí nezmiňovala aktivity jako jsou například programy stínování, koučování, mentoringu, které společnost nabízí. Z odpovědí je zřejmé, že motivační systém si vedoucí zaměstnanec přizpůsobí potřebám konkrétní organizační jednotky.

Když jsme začali s otázkou, do které byla vztažena i společnost, bylo třeba prozkoumat vliv atmosféry na pracovišti na motivaci. Všichni manažeři došli ke konsenzu, že pracovní prostředí může utvářet motivaci zaměstnance. Důležité je budování mezilidských vztahů a firemní kultury, ze které vzniká prestiž z práce pro konkrétního zaměstnavatele.

Dalším důležitým tématem je to, jak manažeři sbírají informace o pracovní motivaci a spokojenosti. Většina manažerů preferuje osobní formu komunikace. Byla zmiňována i neformální podoba setkávání se, díky které manažeři poznají i další stránky osobnosti zaměstnance. Vzhledem k tomu, že vedoucí jsou situováni v jedné lokalitě a většinu podřízených mají rozmístěných po celé republice, je často využívána on-line forma setkání. O to víc si pak podřízení cení času, který jim manažer věnuje osobně.

Manažeři k motivaci využívají pochvalu společně s dalším doprovodným benefitem – finanční odměnou či možností zúčastnit se aktivit spojených s osobnostním nebo profesním růstem. Konkrétní výčet motivačních nástrojů (například vzdělávání, trénink, koučování, stínování, delegování, přemístění) nebyl zmíněn ani jedním z manažerů - odpovědi na tuto otázku korespondují s daty získanými z odpovědí týkajících se motivačního systému společnosti.

Každý vedoucí se za dobu svého působení setkal se zaměstnancem, který neodváděl svou práci kvalitě, jak v takové situaci přistupují dotazovaní manažeři? Většina z nich osloví konkrétního zaměstnance, informuje ho o nastalé situaci a snaží se domluvit na zjednání nápravy. Jestli se tento rozhovor nepromítne v činnosti zaměstnance, přistupují manažeři k výtkám, v nezávažnějších případech k rozvázání pracovního poměru.

V opačném případě, kdy zaměstnanec odvádí svou práci nadstandardně dobře, využívají manažeři převážně formu pochvaly či jiného nehmotného ocenění - čím veřejně podporují tento vzorec pracovního chování a ostatní zaměstnance tím motivují.

Mezi zmíněnými odměnami bylo zmíněno finanční ohodnocení, poskytnutí home office, více možnosti ke kariérnímu růstu a osobnostnímu rozvoji.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá možnostmi stimulace pracovního chování vedoucími pracovníky a jejím cílem bylo zjistit, jak mohou manažeři ovlivňovat pracovní chování svých podřízených.

Jak jsme si mohli ověřit z teoretické i praktické části, být úspěšným manažerem je velmi individuální. Vynucovaná autorita nebude fungovat dlouhodobě, případně nebude přinášet požadované výstupy. Člověk by měl zúročit vrozené predispozice a rozvíjet své slabé stránky. Každému vyhovuje jiný styl a co platí na jednu skupinu podřízených, nemusí platit na druhou. Na jednotlivé úrovně managementu jsou kladeny rozdílně nároky, ale komunikační dovednosti prostupují všemi úrovněmi řízení.

Nedílnou součástí práce úspěšného manažera je i práce se zaměstnanci. Zjistit, jaké mají potřeby, identifikovat jaký je jejich motivační profil a vhodnými prostředky je stimulovat k dosažení co nejvyššího pracovního výkonu. V praxi nejde vždy o to, umět naprosto správně určit o jaký stimul se jedná nebo se kterou motivační teorií se ztotožňují. Důležité je zaměstnance poznat, navázat s ním vztah a pomocí dostupných nástrojů stimulace s ním pracovat a vést ke kvalitně odváděné práci, která jej bude naplňovat.

Výsledky této práce budou následně poskytnuty také oddělení lidských zdrojů pro získání vhledu do názorů a zkušeností vedoucích pracovníků.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizačních chování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN: 80-85605-45-7.

NAKONEČNÝ, Milan a DĚDINA, Jiří. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

OCHRANA, František. Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu. 1. vyd. Univerzita Karlova: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4204-8.

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

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

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita a globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.

VESELÁ, Jana a Ekonomicko-správní fakulta. Sociologický výzkum a jeho metody. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. s. 45. ISBN 80-7194-847-0.

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

8 Přílohy

Otázky položené respondentům:

Jaké dovednosti by měl mít úspěšný manažer?

Co pro vás znamená pojmem stimulace?

Jakou formu stimulace využíváte při práci s podřízenými zaměstnanci?

Co pro vás znamená pojmem motivace z hlediska řízení lidí?

Jak hodnotíte současný motivačním systém společnosti?

Jak může atmosféra pracovního prostředí ovlivňovat motivaci zaměstnanců?

Jakým způsobem sbíráte informace o pracovní motivaci a spokojenosti podřízených zaměstnanců?

Jaké nástroje motivace využíváte při práci se zaměstnanci?

Jak postupujete ve chvíli, kdy zaměstnanec neodvádí kvalitně svou práci?

Jak motivujete zaměstnance, který svou práci odvádí kvalitně?