

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerská stimulace pracovního chování**

**Hanna Herman**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hanna Herman

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Manažerská stimulace pracovního chování**

Název anglicky

**Manager stimulation of work behaviour**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního ovlivňování pracovního chování zaměstnanců jako součást manažerské práce.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

## **Doporučený rozsah práce**

40-60 stran A4

## **Klíčová slova**

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

---

## **Doporučené zdroje informací**

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

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

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

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

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

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29. 11. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné porady a pomoc při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem respondentům za jejich čas a ochotu spolupracovat.

# Manažerská stimulace pracovního chování

## Abstrakt

Tématem mé bakalářské práce je manažerská stimulace pracovního chování. Tato práce se skládá z teoretické a praktické částí.

Teoretická část práce se skládá z třech kapitol, první ze kterých detailně popisuje úroveň managementu a funkce manažera v organizaci. Druhá kapitola se zabývá pojmy, procesy a teorií motivace. Stimuly a jejich klasifikace jsou popsány v závěru teoretické části.

Praktická část je zpracována na základě získaných teoretických znalostí a popisuje využití motivace a stimulace v praxi. V průběhu řízeného rozhovoru pěti vybraným manažerům bylo položeno 10 otázek na vybrané témata, odpovědi na které jsou následně zhodnoceny a okomentovány v závěru práce.

**Klíčová slova:** Manažer, management, motivace, stimul, vedení lidí, komunikace, formy motivace, stimulace.

# **Manager stimulation of work behavior**

## **Abstract**

The topic of my bachelor thesis is managerial stimulation of work behavior. This work consists of theoretical and practical parts. The theoretical part of the work consists of three chapters, the first of which describes in detail the levels of management and the function of the manager in the organization. The second chapter deals with concepts, processes and theories of motivation. Stimuli and their classification are described at the end of the theoretical part.

The practical part is based on the acquired theoretical knowledge and describes the use of motivation and stimulation in practice. During the guided interview, five managers were asked 10 questions on a selected topic, the answers to which are then evaluated and commented at the end of the work.

**Keywords:** manager, management, motivation, stimulus, people management, communication, forms of motivation, stimulation.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Management.....	12
3.1.1 Úrovně managementu .....	12
3.1.2 Manažer .....	13
3.1.3 Funkce manažera.....	13
3.1.4 Plánování .....	14
3.1.5 Organizování.....	14
3.1.6 Výběr a rozmístění spolupracovníků .....	15
3.1.7 Vedení spolupracovníků .....	15
3.1.8 Kontrola.....	15
3.1.9 Analyzování řešených problémů.....	16
3.1.10 Rozhodování .....	16
3.1.11 Realizace a Implementace .....	16
3.2 Motivace .....	16
3.2.1 Proces motivace .....	17
3.2.2 Vnitřní a vnější motivace.....	18
3.2.3 Teorie motivace .....	18
3.2.4 Teorie instrumentality .....	18
3.2.5 Teorie potřeb.....	19
3.2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb .....	19
3.2.5.2 Alderferova ERG teorie.....	20
3.2.5.3 McClellandovy potřeby výkonu, spolenectví a moci.....	20
3.2.6 Teorie zaměřené na proces .....	21
3.2.6.1 Expektační teorie .....	21
3.2.6.2 Teorie cílů.....	21
3.2.6.3 Teorie reaktence.....	21
3.2.6.4 Teorie spravedlnosti.....	22
3.2.6.5 Teorie vlastní účinnosti .....	22
3.2.7 Herzbergová teorie .....	22
3.2.8 Teorie týkající se chování.....	22



3.2.9	Společenskovední teorie .....	22
3.2.10	Teorie atribuce .....	23
3.2.11	Vytváření vzorů .....	23
3.3	Stimulace .....	23
3.3.1	Klasifikace stimulů.....	23
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>25</b>
4.1	Charakteristika respondentů .....	25
4.2	Řízené rozhovory: .....	26
4.3	Vyhodnocení výsledků .....	36
	<b>Závěr.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>41</b>
6.1	Otázky manažerům.....	41

## Seznam obrázků

*Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2007. ISBN 978- 80-247-1407-3. s. 22*

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

# 1 Úvod

V současné době jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšného fungování každé organizace je kvalitní práce manažera. Zkušený manažer může snadno a účinně využít potenciál a talent svých podřízených, podnítit jejich zájem a chuť k práci, což by mělo pozitivně ovlivnit výkonnost nejen jednotlivých týmů ale i celé společnosti.

Vzhledem k tomu, že každý z nás má své vlastní potřeby a ke každému člověku existuje svůj zvláštní přístup je důležité správně a včasné zvolit efektivní formu motivace a vhodné stimulační prvky pro každého zaměstnance individuálně.

Dneska co nejvíce firem dávájí pozor na to, jestli jsou všichni zaměstnanci spokojeni v práci a jestli se uplatnily v týmu. Většina z nás tráví v práci třetinu svého života a proto je velmi důležité, aby se každý člověk zamyslel nad tím, jestli ho ta práce baví a jestli se pracovník může komfortně přizpůsobit a slučovat svůj obvyklý život s prací. Proto se většina firem prostřednictvím svých manažerů snaží vytvořit přijatelné pracovní podmínky pro každého zaměstnance, splnit jejich požadavky, a to formou různých druhů benefitů, například: flexibilní pracovní dobou, MultiSport kartou, stravenkami atd.

Tématem mé bakalářské práce je manažerská stimulace pracovního chování, součástí které je posouzení různých možností formování efektivního motivačního systému, zvolením kterého dojde k souladu plnění nejen podnikových cílů a zároveň i vlastních požadavků a potřeb jedinců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavní cíl bakalářské práce spočívá ve prozkoumání různých způsobů použití motivačních stimulů v procesu řízení zaměstnanců, zjištění možností působení zvolených stimulů na úspěšnost fungování a dosažení cílů celé organizace.

Dílčím cílem práce je porovnat teoretickou informaci zjištěnou prostřednictvím vypracování odborné literatury s názory zkušených manažerů, získané v průběhu vlastního průzkumu.

### **2.2 Metodika**

Metodický postup se skládá ze třech vzájemně propojených částí. První část se zabývá zkoumáním vybrané problematiky prostřednictvím zpracování odborné literatury nejen českých ale i zahraničních autorů.

Následující část bakalářské práce obsahuje údaje zjištěné vlastním výzkumem v podobě dotazníkového šetření, kde pěti zkušeným manažerům vybrané organizace bylo položeno 10 otázek, formovaných na základě teoretických znalostí z oblasti procesu řízení, motivace a stimulace.

Ve třetí části byla provedena detailní analýza získané informace, vyhodnocení které je následně popsáno a vysvětleno v závěrečné části práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Slovo management (anglický to manage - řídit) je původně tvořeno z latinských výrazů “manus” (ruka) a “agere” (dělat). V dnešní době existuje spousta definic tohoto pojmu. Například Peter Drucker americký spisovatel, ekonom, konzultant a teoretik v oblasti řízení, definuje management jako proces koordinování činnosti pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly, 1997, st. 24)

Vodáček a Vodáčková uvádějí, že “management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které využívají manažeři ke zvladnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřující k dosažení soustavy cílů organizace“. (Vodáček, Vodáčková, 2013 st. 12)

K. H. Chung považuje management za proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřené na dosažení organizačních cílů. (H. Chung & Chong Lee, 2016, s. 27)

Bez ohledu na to, že existuje spousta definic tohoto pojmu, obecně management lze definovat jako souhrn činností, potřebných pro úspěšné fungování organizace a dosažení její dílčích cílů.

#### 3.1.1 Úrovně managementu

V každé organizaci existuje hierarchie řízení od nejnižší do nejvyšší úrovně, na každé ze kterých se realizuje většina aktivit organizace, vyžadujících rozdílné manažerské dovednosti.

Management je rozdělen do tří úrovní:

- *Operační úroveň* - tato úroveň je základním elementem fungování každé organizace. Hlavním úkolem manažerů operační úrovně je co nejlépe přerozdělit disponibilní zdroje pro následné produkování požadovaných výsledků. (Donnelly, 1997, st. 72)
- *Technická úroveň* - manažeři na technické úrovni se zabývají jak řízením operačních činností tak i zabezpečením vazby mezi těmi kdo výrobky nebo služby produkuje, a těmi, kdo tyto produkty využívaje. (Donnelly, 1997, st. 72)

- *Strategická úroveň* - každá organizace má určitou odpovědnost vůči sociálnímu prostředí ve kterém funguje. Proto hlavním úkolem strategické úrovně je kontrola fungování technické úrovně v souladu s obecnými požadavky společnosti a definování dlouhodobých cílů a směrů rozvoje společnosti tak, aby nenarušit vztahy se sociálním prostředím. (Donnelly, 1997, st. 73)

### 3.1.2 Manažer

Stejně jako slovo management, manažer je anglického původu a pochází od slovesa to manage - řídit, hospodařit. Ve světové literatuře existuje spousta definic tohoto pojmu. Jedním z nejznámějších je názor Jana Lojdy, který uvádí že manažerem je ten, kdo umí dosahovat stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich. (Lojda, 2011, s. 10)

Peter Drucker popisuje manažera, jako člověka, který má za úkol dosáhnout cíle organizace kombinováním tvorby rozhodnutí s vedením lidí a delegováním pravomocí.

Váchal Jan a Vochozka Marek považují manažera za osobu, která plánuje, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a vytváří rozpočty s cílem dosáhnout požadovaných výsledků. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 103)

Všechny definice tohoto pojmu se liší, ale zároveň mají jedinou společnou část, která umožňuje říct, že manažer je vedoucí pracovník, který je zodpovědný za plnění stanovených úkolů a dosažení cílů organizace.

### 3.1.3 Funkce manažera

Práce manažera se člení do jednotlivých funkcí respektivě činností se kterými se manažer setkává a vykonává každý den.

V současné době za zakladatele nejstarší klasifikace manažerských funkcí je považován jeden z novátorů teorie managementu Francous Henry Fayol, který již v roce 1916 definoval 5 základních funkcí manažera:

- *Planování* (stanovení cílů a postupu jejich dosažení)
- *Organizování* (zabezpečení hmotných, finančních, lidských zdrojů a podmínek k realizaci určitých činností)
- *Přikazování* (stanovení úkolů a instrukce k jejich plnění)
- *Koordinaci* (kontrola plnění činností)
- *Kontrola* (srovnání skutečnosti s plánem)

Nejpopulárnější čeští autoři jedné z nejznámějších klasifikací jsou Prof. Leo Vodáček a Oľga Vodáčková, kteří tuto klasifikaci člení do dvou funkcí: sekvenční a paralelní.

Sekvenční funkce zahrnují:

- Planování
- Organizování
- Výběr a rozmisťování
- Vedení
- Kontrola

K paralelním funkcím patří:

- Analýza
- Rozhodování
- Realizace+implementace (včetně koordinace)

#### **3.1.4 Plánování**

Plánování je jednou z klíčových manažerských funkcí, podstatou které je definování cílů organizace a určení postupu jejich dosažení.

Plánovací proces se liší v závislosti na délce období pro které je plán stanoven:

- *Strategické plánování* – zabývá se dlouhodobým směřováním organizace, jeho marketingovými aktivitami, rozvojem lidských zdrojů, výzkumem, vývojem a finančními zdroje.
- *Taktické plánování* – je klíčovým pro stanovení krátkodobých cílů a vymezení nejvhodnějších cest, které jsou zaměřené na dosažení dlouhodobých plánů organizace.
- *Operativní plánování* – na rozdíl od ostatních se zabývá detailními informacemi a má krátkodobý charakter.

#### **3.1.5 Organizování**

Do základních funkcí manažera lze také zařadit funkce organizování, hlavním úkolem které je uspořádání prvků a jejich aktivit v systému, zajištění koordinace a kontroly tak, aby v důsledku splnit stanovené cíle. (Veber, 2000, st 48)

Organizování probíhá ve všech organizacích a to prostřednictvím následujících druhů činností:

- dělba a organizování práce

- vytváření organizačních jednotek a struktur
- koordinace pravomoci a zodpovědnosti
- delegování
- koordinace činností

(Veber, 2000, st. 49).

### 3.1.6 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Následující strategická funkce manažera se zabývá využíváním lidských zdrojů tak, aby zabezpečily co nejlepší dosažení cílů organizace. Jde zejména o schopnosti zajistit organizace personálem, který by byl schopen plnit přiřazené úkoly. Proto, lze říct, že úspěšnost práce manažera je velmi závislá na počtu podřízených a jejich profesní úrovni.

### 3.1.7 Vedení spolupracovníků

Vedení lidí se prolíná všemi manažerskými funkcemi. Je to schopnost přesvědčovat jiných, aby se s nadšením snažili dosahovat stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje v orientaci na cíl. (Donnelly, 1997, st. 459)

John French a Bertram Rave ve článku *The Base of Social Power* (s. 607-623 v: D. Cartwright a A. F. Zander /ed./: *Group Dynamics*. Evanston, IL, Row and Peterson 1960) stručně vydefinovali seznam vlivů ve smyslu mocí, na základě kterých řídí nadřízený:

- *Donucovací moc* - je založena na strachu. Podřízený ví, že když nesplní úkoly svého nadřízeného, bude mít za následek trest.
- *Odměňovací moc* - je opakem donucovací. Za kvalitní a efektivní plnění úkolů a požadavků nadřízeného, zaměstnanec bude následně odměňován.
- *Zákonná moc* - vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii.
- *Odborná moc* - za jedince s odbornou moci považujeme člověka, který má zvláštní znalosti a dovednosti v oboru, čímž vyvolává respekt kolektivu.
- *Přířknutá moc* - je založena na tom, že se vedené osoby ztotožňují s vůdcem.

(Donnelly, 1997, st. 460)

### 3.1.8 Kontrola

Poslední sekvenční funkcí je kontrola pomocí které lze zjistit efektivitu plnění všech předchozích druhů funkcí. Hlavním úkolem kontroly je získání objektivní představy o plnění plánovaných úkolů a realizaci přijatých rozhodnutí.

### 3.1.9 Analýza

První paralelní funkcí je analýza. Analýza zahrnuje první kroky realizace sekvenčních funkcí. Hlavním úkolem této funkce je objektivně, racionálně a realisticky prezentovat průběh procesů a finálních výsledků uvnitř organizace.

### 3.1.10 Rozhodování

Manažeři na všech řídicích úrovních dělají rozhodnutí, které pak mají určitý vliv na výkonnost společnosti. Kvalita manažerských rozhodnutí představuje měřítko jejich efektivnosti a hodnoty pro celou organizaci. Proto je velmi důležité, aby se vedoucí učil a rozšiřoval své znalosti a dovednosti v této oblasti. (Donnelly, 1997, st. 165)

V literatuře jsou uvedeny dva typy manažerských rozhodnutí:

- *Programované rozhodnutí* - je výsledkem řešení opakovaných a rutinních problémů. (Donnelly, 1997, st. 165)
- *Neprogramované rozhodnutí* - je výsledkem řešení specifických problémů, které potřebují individuální přístup a nemají analogie v minulosti nebo jsou mimořádně složité či extrémně významné. (Donnelly, 1997, st. 165)

### 3.1.11 Realizace a Implementace

Implementace je závěrečnou paralelní funkcí manažera, která může být prováděna různými způsoby. Jedná se o tvůrčí proces, v průběhu kterého fáze rozhodování přechází k akci.

## 3.2 Motivace

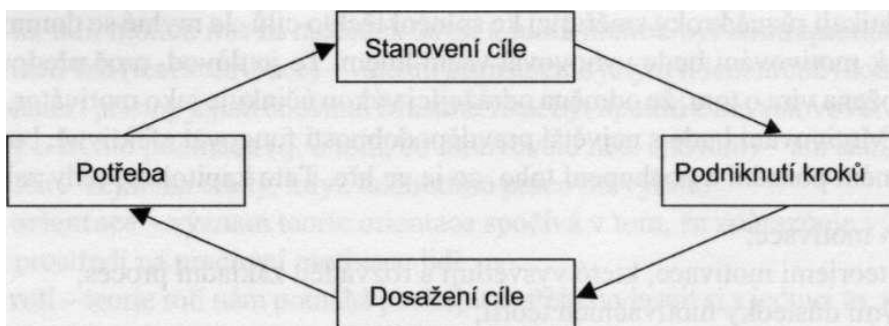
Jeden z nejpopulárnějších pojmů motivace je uveden v (Barcelon, B. - Steiner, C.: Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s. 239) kde je popsáno, že motivace je vnitřním stavem duše člověka, který ji aktivuje a uvádí do pohybu.

Nejčastěji k motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá činnost pravděpodobně povede k dosažení stanovených cílů a uspokojí jejich individuální potřeby a požadavky. (Armstrong, 1999, st. 296)



### 3.2.1 Proces motivace

Každý motivační proces se začíná inicializací neuspokojených potřeb a požadavků jedinců, zároveň následným formováním přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Dalším krokem je definování určitých cílů a zvolení cest, které povedou k jejich dosažení. V případě, že požadavek je splněn a vzniklo nové přání, motivační proces se bude opakovat.



Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Grada Publishing, Praha. 2007. ISBN 978- 80-247-1407-3. s. 22

Takový motivační model může být ovlivněn třemi faktory:

- *Posilování přesvědčení člověka* - teorie posilování přesvědčení podle Hulla (1951), předpokládá, že úspěch při dosažení určitých cílů působí jako pozitivní stimul a posiluje přesvědčení o správnosti zvoleného rozhodnutí, které vede k následnému opakování, jakmile se někdy příště objeví podobná potřeba. (Armstrong, 1999, st. 297)
- *Homeostáza* - je základním principem každého chování a je součástí motivačního procesu. Většina lidí se snaží uspokojit své požadavky a potřeby aktivizované neustálým pohybem směrem k rovnováze. (Armstrong, 1999, st. 297)
- *Teorie otevřeného systému* – tato teorie původně byla formulována Von Bertalanffym (1952), který předpokládá, že živé organismy jsou otevřené systémy, které nepřetržitě vyměňují látky a energie se svým okolím a můžou se udržet ve stabilním stavu. (Armstrong, 1999, st. 296)

### 3.2.2 Vnitřní a vnější motivace

V teorii pracovní motivace se rozlišují motivace vnitřní (intrinsická) a vnější (extrinsická). Tyto rozlišení zdůraznil zejména F. Herzberg.

- *Vnitřní motivace* - to jsou vytvořené lidmi faktory, které určitým způsobem ovlivňují jejich chování, které tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti.
- *Vnější motivace* – za vnější motivace lze považovat to, co dělá vůči zaměstnancům nadřizený, například: zvýšení platu, pochvala nebo povýšení.

(Armstrong, 1999, st. 298)

### 3.2.3 Teorie motivace

Pro lepší pochopení procesu motivace je velmi důležité probrat řadu teorií pomocí kterých lze podrobněji rozebrat a vydefinovat, co to vlastně motivace je. V průběhu několika let se této teorie rozšiřovaly a měnily. V dnešní době za nejpopulárnější lze považovat formulování teorie motivace Maslowa (1954) a Herzberga (1957), které jasně popsali své myšlenky o tom, proč se lidé chovají tak, jak se chovají.

Za hlavní motivační teorie považujeme:

- Teorie instrumentality
- Teorie potřeb (se zaměřením na obsah)
- Kognitivní nebo poznávací teorie (se zaměřením na proces)
- Herzbergova teorie
- Teorie která se týká chování
- Společenskovední teorie
- Teorie atribuce
- Teorie vytváření vzorů

(Armstrong, 1999, st. 299)

### 3.2.4 Teorie instrumentality

Poprvé se teorie objevila ve druhé polovině 19 století a má své kořeny v Taylorových metodách řízení. Teorie se spočívá v propojení odměn a trestu s kvalitou výkonu zaměstnanců, a je založena na principu posilování přesvědčení člověka a na zákonu příčiny a účinku. (Armstrong, 1999, st. 300)

### 3.2.5 Teorie potřeb

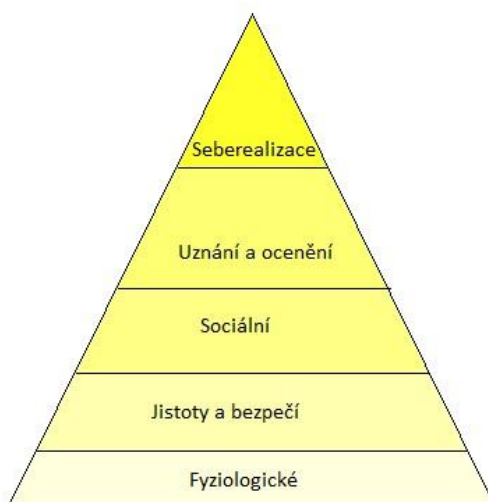
Teorie potřeb se domnívá, že každé chování člověka je motivováno neuspokojenými potřebami, které přináší nervozitu a vytváří stav nerovnováhy. Pro následné vracení do stavu rovnováhy je potřeba vydefinovat konkrétní cíl nebo množství cílů, které by uspokojily potřebu nebo celou řadu potřeb. Je důležité také zvolit způsob chování, který by vedl k dosažení těchto cílů.

V dnešní době existuje 3 varianty teorií potřeb, které zformulovali:

- Maslow (1954) - koncepce hierarchie potřeb
- Alderfer (1972) - ERG teorie
- McClelland (1975) - identifikace třech potřeb

(Armstrong, 1999, st. 300)

#### 3.2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb



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

Maslow vyslovil hypotézu o pěti základních kategoriích potřeb:

- *Fyziologické potřeby* - tato kategorie se skládá ze základních potřeb lidského organismu, jako např. potřeba kyslíku, potravy a vody.
- *Potřeby jistoty a bezpečí* - potřeba ochrany proti nebezpečí, ochrana před tělesným poškozením, nemocí atd. To jsou věci, se kterými člověk zabývá, když jsou uspokojené jeho fyziologické potřeby.

- *Sociální* - potřeba lásky, sdružování a přátelství. To jsou potřeby, které mají přímý vliv na duševní zdraví jedince.
  - *Potřeby uznání* - základem čtvrté kategorie potřeb je potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektovaným ostatními (prestiž).
  - *Seberealizace* - tato kategorie popisuje důležitost realizace talentů a schopností jedinců, jeho schopnost být úspěšným a zdatným ve své roli.
- (Armstrong, 1999, st. 300)

### 3.2.5.2 Alderferova ERG teorie

Alderferova teorie motivačních potřeb nebo teorie tří motivačních faktorů, zkráceně ERG (Existence, Relatedness, Growth):

- *Potřeby existenční* - existence se týká poskytování základních požadavků na materiální existenci člověka. Do této kategorie patří např.: hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody, podmínky zaměstnání atd.
- *Potřeby vztahové* - druhá skupina se zabývá sociálními potřebami. Akceptace, pochopení, schválení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
- *Potřeby růstové* - ve třetí skupině teorie motivačních potřeb se jedná o vnitřní touhu osobního rozvoje jedinců.

(Armstrong, 1999, st. 301)

### 3.2.5.3 McClellandovy potřeby výkonu, spojenectví a moci

McClellandova teorie předpokládá, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb:

1. *Potřeba úspěchu* - každý člověk má potřebu něčeho dosáhnout, něco dokázat a předstihnout.
2. *Potřeba spojenectví* - definována jako potřeba přátelských a srdečných vztahů s ostatními lidmi.
3. *Potřeba moci* - je definována jako potřeba vládnout, kontrolovat a ovlivňovat ostatní, mít nad nimi moc.

(Armstrong, 1999, st. 302)

### 3.2.6 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces nejčastěji popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivace lidí, tyto teorie poskytují realističtější a užitečnější informace pro manažery.

Příslušnými procesy jsou:

- Očekávání (expektační teorie)
- Dosahování cílů (teorie cíle)
- Volba chování (teorie reaktence)
- Pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

(Armstrong, 1999, st. 302)

#### 3.2.6.1 Expektační teorie

Expektační teorie nebo Vroomova teorie očekávání je založena na tom, že při volbě jedincem mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jasné, že je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi, které se týkají těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné.

Jinými slovy jedinec vynakládá úsilí k dosažení takového cíle, který by měl za následek žádoucí odměnu.

Dle Vrooma, motivace člověka lze vyjádřit vztahem:

$$\textit{síla motivace} = \textit{hodnota výsledku} \times \textit{pravděpodobnost dosažení}$$

(Armstrong, 1999, st. 302)

#### 3.2.6.2 Teorie cíle

Teorie cíle byla formulována Lathamem a Lockem v (1979), kteří předpokládali, že motivace a výkon jedinců jsou vyšší, když jsou definované cíle, které následně pomáhají jedincům hodnotit své jednotlivé kroky. Je důležitá také zpětná vazba, pomocí které lze skorigovat směr, úsilí a v některých případech i strategii plnění úkolů. (Armstrong, 1999, st. 302)

#### 3.2.6.3 Teorie reaktence

Autorem teorie reaktance je Brehmem, který tvrdí, že pokud lidé mají svobodu rozhodování, mohou si zvolit takové chování, které by maximálně uspokojilo jejich

potřeby. Jestliže je svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat tak, aby se vyhnuli jakékoli další ztrátě svobody. (Armstrong, 1999, st. 303)

#### 3.2.6.4 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti předpokládá, že u lidí dojde k lepší motivaci, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivovaní budou tehdy, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem jedná stejným způsobem jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou.

(Armstrong, 1999, st. 304)

#### 3.2.6.5 Teorie vlastní účinnosti

Kanadský psycholog Albert Bandura definoval individuální účinnost jako schopnost se naučit, dosáhnout určité situace a cíle, splnit postavené úkoly. (Armstrong, 1999, st. 304)

### 3.2.7 Herzbergová teorie

Herzbergův dvoufaktorový model je tvořen dvěma skupiny. První skupinu tvoří satisfaktory nebo jinými slovy určité činitele, které motivují jedince ke kvalitní práci s větším úsilím. Pro tuto skupinu jsou důležité faktory seberozvoje a osobního růstu člověka.

Druhá skupina je tvořena dissatisfaktory a je spojena s odměňováním, vedením a pracovními podmínkami zaměstnanců, které na rozdíl od satisfaktorů mají jen malý vliv na pozitivní přístup k práci a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

(Armstrong, 1999, st. 306)

### 3.2.8 Teorie týkající se chování

Většina psychologů, kteří se zabývají chováním odmítají vliv vnitřních faktorů a instinktů a dávají přednost vnějším. Jedním z takových psychologů, který se zabýval chováním, byl Skinner, podle něhož se každý člověk učí chování prostřednictvím posilování svého přesvědčení na základě vlastních zkušeností. (Armstrong, 1999, st. 308)

### 3.2.9 Společenskovední teorie

Společenskovední teorie je kombinací teorie týkající se chování a expektační teorie, důležitými prvky kterých jsou vliv předchozích zkušeností člověka na budoucí chování a význam psychologických faktorů na schopnost dosahování cílů. (Armstrong, 1999, st. 309)

### 3.2.10 Teorie atribuce

Teorie atribuce spočívá ve způsobů vysvětlení svého výkonu na konkrétním úkolu, kam jsme vynaložili značné úsilí a motivaci. V dnešní době existuje čtyři typy vysvětlení - jsou to schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Například jestli úspěch vysvětluje v souvislosti s úsilím, následně může dojít k motivaci, zároveň v případě, že neúspěch vysvětlován obtížností úkolů nebo nedostatkem štěstí, může dojít k významnému poklesu úrovně motivaci jedince. (Armstrong, 1999, st. 309)

### 3.2.11 Vytváření vzorů

Jednou z nejznámějších teorií motivace je teorie vytváření vzorů, kde modelová role, buď to vedoucího nebo kolegy inspiruje a podněcuje ostatní zaměstnance k sledování poskytovaného příkladu. (Armstrong, 1999, st. 309)

## 3.3 Stimulace

Stimulace je často definována jako jakékoli vnější působení na psychiku jedince, v důsledku čehož dochází k určitým změnám jeho činnosti. Stimulem se nazývá určitý podnět, který vyvolává změny úrovně motivace člověka, jsou to: odměny, zaměstnanecké výhody, vliv vedení, strach a další.

### 3.3.1 Klasifikace stimulů

Podle Sladkeviče stimuly lze rozdělit do několika skupin:

- *Společenské stimuly* – jsou to stimuly založené na celostátních zájmech, hlavním úkolem kterých je posílit určité typy pracovních činností.
- *Kolektivní stimuly* - prostřednictvím kolektivních stimulů je možné ovlivnit velikost příjmů nejen jednotlivých divizí, ale i celého podniku.
- *Individuální stimuly* - jsou spojeny s individuálními zájmy a potřebami zaměstnanců.

- *Hmotné stimuly* - člení se na finanční a nefinanční. Finanční stimuly zahrnují mzdu, odměny, bonusy a další. Nefinanční stimuly se skládají ze zaměstnaneckých výhod, kterými jsou vybavení pracoviště, parkovací místo, stravování a další.
- *Nehmotné stimuly* - zahrnují dopady spojené s morálními, sociálními, tvůrčími potřebami a potřebami seberealizace zaměstnanců.
- *Sociální stimuly* - sociální stimuly jsou spojeny s kariérním růstem a osobním rozvojem jedinců. Tyto stimuly jsou nejvhodnější a nejefektivnější pro ambiciózní a aktivní lidi.
- *Morální stimuly* - k morálním stimulům patří hodnocení práce vedoucím, poděkování, respekt a uznání v týmu.
- *Tvůrčí stimuly* - příkladem tvůrčích stimulů jsou: přiřazení odpovědnosti v procesu řešení tvůrčích a složitých úkolů, samostatná práce, účast v diskuzích.
- *Sociálně-psychologické stimuly* – jsou to stimuly spojené s komunikací a které mohou mít jak pozitivní tak i negativní vliv na vnitřní atmosféru v kolektivu.
- *Stimuly pro seberealizace* - tato skupina stimulů je nejvhodnější pro ambiciózní, aktivní a cílevědomých lidí, které mohou dosahovat cíle bez přímého vnějšího vlivu.
- *Pozitivní stimulace* - hlavním úkolem pozitivní stimulace je povzbuzení a podpora podřízených.
- *Negativní stimulace* - zahrnuje pokárání, ztrátu bonusů, přeřazení na nižší pracovní pozici, odložení dovolené a různé formy kolektivního vlivu.



## **4 Vlastní práce**

Cílem praktické části bakalářské práce je metodou řízeného rozhovoru zjistit názory pěti vybraných manažerů na druhy a možnosti využití motivačních stimulů v procesu řízení zaměstnanců.

Výzkum bude popsán ve třech částech. První část stručně charakterizuje každého respondenta, v následující části jsou popsány názory manažerů na 10 vybraných otázek, získaná informace bude následně okomentována a ohodnocena v závěrečné části práce.

### **4.1 Charakteristika respondentů**

Dotazování se zúčastnili pět vybraných manažerů zvolené organizace. Z důvodů ochrany osobních údajů respondenti budou označováni jako manažer 1, 2, 3, 4, 5 a pro každého z nich bude uvedena krátká charakteristika.

#### **Manažer 1**

Muž, 45 let, nejvyšší dosažené vzdělání: 2 vysokoškolská vzdělání, počet přímých podřízených: 16, na vedoucí pozici pracuje 5 let.

#### **Manažer 2**

Žena, 50 let, nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské, počet přímých podřízených: 7, na vedoucí pozici pracuje 10 let.

#### **Manažer 3**

Muž, 39 let, nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské, počet přímých podřízených: 11, na vedoucí pozici pracuje 4 roky.

#### **Manažer 4**

Muž, 46 let, nejvyšší dosažené vzdělání: 2 vysokoškolská vzdělání, počet přímých podřízených: 23, na vedoucí pozici pracuje 17 let.

#### **Manažer 5**

Žena, 45 let, nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské, počet přímých podřízených: 14, na vedoucí pozici pracuje 10 let.

## **4.2 Řízené rozhovory:**

### **1) Čím se podle Vašeho názoru liší úspěšný manažer od neúspěšného?**

#### **Manažer 1**

Podle mého názoru faktory, které odlišují úspěšného manažera od neúspěšného jsou: schopnost efektivně zorganizovat práci, správně stanovit priority plnění úkolů a včasně delegovat pravomoci svým podřízeným.

#### **Manažer 2**

Každý úspěšný manažer musí brát odpovědnost za svoji práci, musí být odborníkem ve svém oboru a mít chuť neustále růst a rozvíjet se. Pro nadřízeného je také velmi důležitá schopnost přemýšlet a vidět věci jinak, hledat nové směry rozvoje a řešení problémů.

#### **Manažer 3**

Nedílnou součástí úspěšného řízení zaměstnanců je schopnost být otevřeným ke každému podřízenému, snažit se naslouchat novým myšlenkám a dávat prostor pro kreativitu.

#### **Manažer 4**

Úspěšnost práce nadřízeného je velmi závislá na umění komunikovat se svým týmem. Každý úspěšný manažer by měl být motivátorem a do jisté míry příkladem pro své zaměstnance.

#### **Manažer 5**

Úspěšný manažer může jasně formulovat to, co očekává od svých podřízených, může správně stanovit cíle a priority úkolům. Důležitou vlastností, která pomáhá úspěšně řídit tým je empatie. Umění rozpoznat potřeby svých podřízených a včasně na to reagovat pomáhá zachránit firemní stabilitu a atmosféru v týmu.

#### **Shrnutí:**

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že úspěšným manažerem je člověk, který je odborníkem v oblasti svého zaměstnání, má chuť neustále růst a rozvíjet se. Schopnost

efektivně organizovat svůj pracovní program, správně zvolit vhodnou formu motivace a takové vlastností jak empatie a vnímavost můžou odlišit úspěšného manažera od neúspěšného.

## **2) Jak byste definovali pojem motivace? A jaký vliv má motivace na průběh řízení zaměstnanců?**

### **Manažer 1**

Motivaci považuji za souhrn faktorů, které ovlivňují chování člověka ve vztahu k práci. Motivovaní zaměstnanci budou s velkým přáním přistupovat k plnění postavených úkolů, což bezprostředně bude mít pozitivní vliv na výkonnost celé organizace.

### **Manažer 2**

Pod pojmem motivace si představuji proces, v průběhu kterého organizace prostřednictvím manažerů se snaží uspokojit požadavky zaměstnanců podle jejich individuálních potřeb a jako reakce získávají zodpovědný přístup k práci a kvalitnější výkon.

### **Manažer 3**

Motivace je souhrnem faktorů, které mohou podnítit zaměstnance ke konkrétním činnostem. Motivovaný zaměstnanec je výkonnější a více se soustředí na dosažení cílů.

### **Manažer 4**

Motivaci vnímám jako něco, co vyvolává chuť a přidává energii k plnění úkolů. Podle mého názoru, motivovaní zaměstnanci je jedním ze základních faktorů úspěšného fungování organizace.

### **Manažer 5**

Pod pojmem motivace si představuji souhrn faktorů, které mohou nepříznivě ovlivnit efektivitu práce a kvalitu dosažení výsledků.

## **Shrnutí:**

Mezi respondenty převládá názor, že motivace je souhrnem faktorů, které mohou podnítit člověka k plnění konkrétních úkolů, zkvalitnit jejich výkon a soustředit na dosažení postavených cílů. Většina se shoduje, že motivovaný zaměstnanec je důležitým faktorem úspěšného fungování firmy.

### **3) Co podle Vašich zkušeností nejvíce motivuje podřízených k dosažení cílů?**

#### **Manažer 1**

Podle mého názoru největší vliv na kvalitu práce zaměstnanců má mzda a systém peněžních odměn, tyto faktory pozitivně působí na dlouhodobý pracovní výkon celého týmu.

#### **Manažer 2**

Spravedlivé finanční ohodnocení, pracovní atmosféra v týmu, individuální přístup nadřízeného ke každému zaměstnanci jsou nejpopulárnější způsoby zvýšení motivace uvnitř naší organizace.

#### **Manažer 3**

Pro juniorské pozice, které v našem týmu převládají velmi důležitým faktorem je možnost kariérního růstu a seberealizace, důležitým je také spravedlivé finanční ohodnocení na základě reálně dosažených výsledků.

#### **Manažer 4**

Myslím si, že mých podřízených nejvíce motivuje vnitřní atmosféra v týmu, ve kterém každý zaměstnanec nadšený svou prací a zaměřený na dosažení co nejlepších výsledků.

#### **Manažer 5**

Dle mého názoru, nejefektivnějším v procesu motivace podřízených je výše finančního ohodnocení. Za kvalitní plnění úkolů každý zaměstnanec našeho týmu dostává

odměnu ve formě prémie, bonusů, slev a td. Podstatou je také možnost seberealizace, mezilidské vztahy a celková atmosféra v kolektivu.

### **Shrnutí:**

Většina respondentů mají stejný názor, že zaměstnance motivuje nejen peněžní ohodnocení a je také velmi důležitýma atmosféra uvnitř týmu, vztahy s nadřízeným, možnost seberealizace a profesní růst.

### **4) Jakým způsobem získáváte feedback od svých zaměstnanců a jejich spokojenosti?**

#### **Manažer 1**

Ke konci každého roku plánujeme schůzky, na kterých probíráme naše úspěchy, dosažené cíle a plány na další rok. Na takových setkáních každý podřízený má možnost říct vlastní názor ohledně spokojenosti s procesem řízení a navrhnout vlastní myšlenky.

#### **Manažer 2**

Zpětnou vazbu od svých podřízených získávám pomocí systému dotazování. Na konci každého pololetí na firemním webu aktualizujeme dotazník na témata jejich spokojenosti.

#### **Manažer 3**

Podle mého názoru, nejlepším způsobem získání informace je osobní rozhovor, v průběhu kterého nadřízený má možnost probrat individuální situaci a požadavky každého podřízeného.

#### **Manažer 4**

Informace o svých podřízených získávám každý den pozorováním vnitřní atmosféry a nálady v kolektivu, v případě nutnosti plánuji schůzky s každým zaměstnancem individuálně.

## **Manažer 5**

Můj oblíbený způsob získávání zpětné vazby od svých zaměstnanců je dotazníkové šetření. Dvakrát do roka každý zaměstnanec na pracovní email dostává souhrn otázek ohledně jeho spokojenosti.

### **Shrnutí:**

Většina dotazovaných manažerů preferuje získávání informace prostřednictvím dotazníkového šetření, za velmi důležité způsoby získání zpětné vazby také považují pozorování a osobní styk s členy pracovního kolektivu.

## **5) Jak byste ohodnotil/a systém zaměstnaneckých benefitů Vaší společnosti?**

### **Manažer 1**

Podle mého názoru systém zaměstnaneckých benefitů naší společnosti je velmi dobrý. Snažíme se uspokojit požadavky našich zaměstnanců a zároveň je motivovat na dosažení lepších výsledků.

### **Manažer 2**

Myslím si že naše organizace nabízí velmi štědře zaměstnanecké benefity. Po zkušební době každý má nárok na multisport kartu, sick days, home office, různé druhy jazykových kurzů atd.

### **Manažer 3**

Podle mého názoru systém benefitů naší společnosti je velmi dobrý. Většina mých podřízených jsou junioři, kteří velmi šťastni z toho, že se mají možnost zúčastnit různých zajímavých konferencí a jazykových kurzů, znalosti ze kterých pak mohou uplatnit nejen v průběhu práce, ale i ve svém každodenním životě.

### **Manažer 4**

Naše společnost se snaží uspokojit požadavky zaměstnanců podle jejich individuálních potřeb, nabízí notebooky, mobilní telefony různé druhy vzdělávacích kurzů,

snaží se vytvořit komfortní a kreativní pracovní prostředí, které by mohlo motivovat lidi a dělat jejich pracovní dobu příjemnější. Proto systém zaměstnaneckých benefitů můžu považovat za velmi dobrý.

### **Manažer 5**

Systém benefitů naší společnosti je dostatečně propracovaný. Je soustředěný na motivování zaměstnanců, na rozvoj jejich potenciálu a na uspokojení jejich individuálních požadavků.

### **Shrnutí:**

Z odpovědí je patrné, že systém zaměstnaneckých benefitů vybrané společnosti je velmi dobrý. Systém je soustředěný nejen na uspokojení individuálních požadavků podřízených, ale i na jejich profesní rozvoj.

## **6) Řekněte něco o svých zkušenostech s využitím negativní stimulace?**

### **Manažer 1**

Myslím si, že negativní stimulace má špatný vliv na spokojenost a dlouhodobou výkonnost celého týmu, tento způsob stimulace není efektivní a naopak může způsobovat demotivaci zaměstnanců.

### **Manažer 2**

Zkušeností s používáním negativní stimulace jsem neměla, ale myslím si, že použití konkrétní stimulace buď to negativní nebo pozitivní závisí na individuální situaci. Manažer má být velmi pečlivý, aby nepoškodil hrdost svého podřízeného a zároveň nezpůsobil jeho demotivaci.

### **Manažer 3**

V průběhu své práce na pozici manažera jsem neměl žádný problém nebo situaci, ve které by bylo nutné využívat negativní stimulaci.

#### **Manažer 4**

Ve své praxi jsem měl několik situací, pro řešení kterých bylo lepší se uchýlit k použití negativní stimulace, a proto si myslím, že v závislosti na situaci největší přínos má pečlivá kombinace obou druhů stimulací.

#### **Manažer 5**

Na začátku své kariéry manažera jsem měla špatnou zkušenost s využitím negativní stimulace, co způsobilo zhoršení vztahu s týmem a poklesu autority.

#### **Shrnutí:**

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že většina manažerů běžně v práci negativní stimulace nepoužívá, některé se názorově shodují, že je velmi důležitá schopnost správně a pečlivě kombinovat negativní a pozitivní stimulace v závislosti na situaci a individuálnosti zaměstnance.

### **7) Jak byste charakterizoval/a vliv vzdělávání na motivovanost podřízených?**

#### **Manažer 1**

Podle mého názoru různé možnosti vzdělávání a zvyšování kvalifikace jsou velmi efektivním způsobem motivace pracovníků. Jedním z nejlepších stimulů je možnost zahraničních cest, v průběhu kterých zaměstnanec má možnost navštívit různé vzdělávací semináře a expozice, znalosti, získané na kterých, pak může aplikovat v své práci.

#### **Manažer 2**

Myslím si, že vzdělávací kurzy, semináře, školení která nabízí naše společnost mají pozitivní vliv na podřízených. Získané znalosti každý může aplikovat ve své každodenní práci a také si může vyměnit zkušenostmi s kolegy.



### **Manažer 3**

Různé druhy vzdělávání jsou velmi důležité stimuly pro pracovníky, ale v případě, že člověk má chuť růst a rozvíjet se tak se může vzdělávat i v průběhu své každodenní práce, při komunikaci kolegy nebo při plnění úkolů.

### **Manažer 4**

Podle svých zkušeností vím, že vzdělávání jako stimul nejvíce motivuje juniorních zaměstnanců, kteří aktivně hledají jakékoli možnosti seberozvoje.

### **Manažer 5**

Bez ohledu na to, že všichni naše zaměstnanci jsou profesionálové, každý z nich se snaží růst a rozšiřovat své znalosti. Proto velmi důležitým stimulem pro každého je možnost vzdělávání.

### **Shrnutí:**

Respondenti se shodují v efektivnosti využití vzdělání jako stimulu pro zaměstnance. Vzdělávací kurzy, školení, zahraniční cesty s možností návštěvy různých seminářů a expozičních jsou velmi dobrou investicí do dlouhodobého a efektivního fungování společnosti.

## **8) Co podle Vašeho názoru nejvíce demotivuje zaměstnance?**

### **Manažer 1**

Podle mého názoru, hlavním faktorem demotivace je nedostatek zpětné vazby od nadřízeného. Velmi důležitým je také jeho otevřenost novým myšlenkám a pozitivní reakce na iniciativu ze strany zaměstnanců.

### **Manažer 2**

K demotivaci zaměstnanců nejčastěji dochází při nedostatku zpětné vazby a pochvaly od nadřízeného, následkem čeho je zhoršení výkonnosti a kvality plnění úkolů.

### **Manažer 3**

Podle mého názoru jedním z nejdůležitějších faktorů, které způsobují demotivaci v týmu, je nedostatek pochvaly od nadřízeného. Každý zaměstnanec potřebuje jednou za čas slyšet, že svou práci odvádí dobře a je přínosem pro podnik.

#### **Manažer 4**

Snížení mzdy, systém trestu a finančních pokut jsou faktory, které nejčastěji způsobují demotivaci zaměstnanců.

#### **Manažer 5**

Myslím si, že maximálně demotivujícím pro zaměstnance je nespravedlivé hodnocení práce, které se týká i případných finančních odměn, lze také zmínit pocit nedůvěry, které chovají nadřízené ke svým zaměstnancům.

#### **Shrnutí:**

Z odpovědí manažerů je zřejmé, že demotivace je způsobená nedostatkem zpětné vazby, pochvaly a nedůvěrou nadřízeného. Negativní vliv na výkonnost podřízených mají také nespravedlivé finanční ohodnocení práce, systém trestů a finančních pokut.

### **9) Co Vás osobně nejvíce motivuje k práci?**

#### **Manažer 1**

Pro mě osobně, moje kolegové jsou nejsilnější motivací, jsou to lidé, od kterých se každý den učím něčemu novému a s kterými se můžu měnit zkušenostmi a názory.

#### **Manažer 2**

Důležitým pro mě je pozitivní zpětná vazba od klientů a spravedlivé finanční ohodnocení. To jsou faktory, které mě nejvíce motivují a následně pozitivně ovlivňují nejen mé osobní výkony v práci, ale i efektivitu týmu, který řídím.

#### **Manažer 3**

Pro mě je velmi důležité, aby práce, kterou dělám, měla nějaký smysl a byla ve prospěch organizaci, významným je také uznání v kolektivu a podpora nadřízeného.

#### **Manažer 4**

Možnost seberealizace, kariérního růstu, spravedlivé finanční ohodnocení a příjemný tým - to jsou věci, které mě motivují, podněcují k plnění úkolů a dosažení postavených cílů.

#### **Manažer 5**

Efektivita práce manažera přímo závisí na jeho motivovanosti. Osobně mě v práci nejvíce motivují možnost profesionálního růstu a seberozvoje, možnost se zúčastnit zajímavých projektů a práce v týmu zkušených odborníků.

#### **Shrnutí:**

Z odpovědí dotazovaných respondentů jsme zjistili, že manažera nejvíce motivuje možnost profesionálního růstu, seberozvoje, pozitivní zpětná vazba od klientů a spravedlivé finanční ohodnocení, některé také zmiňují že velmi významným je uznání v kolektivu a podpora nadřízeného.

### **10) Jaký máte názor na důležitost morálního ohodnocení pracovníků?**

#### **Manažer 1**

Podle mého názoru, morální ohodnocení podřízených je jedním z nejdůležitějších úkolů každého manažera. Pozitivní zpětná vazba, pochvala a laskavá slova od nadřízeného mohou podnítit zájem k práci a motivovat zaměstnance k dosažení určitých cílů.

#### **Manažer 2**

Ze svých zkušeností můžu říct, že morální ohodnocení zaměstnanců má velký vliv na kvalitu práce a výkonnost celého týmu, pochvala a pozitivní zpětná vazba můžou přidat energii a motivovat podřízené k dosažení postavených cílů.

#### **Manažer 3**

Morální ocenění je jedním ze zásadních úkolů každého manažera. Spravedlivé hodnocení práce, pochvala a laskavé slovo můžou nejen zlepšit náladu a atmosféru v týmu, ale i následně zvýšit výkonnost a kvalitu plnění úkolů.

#### **Manažer 4**

Podle mého názoru, morální ocenění zaměstnanců hraje jednou ze zásadních rolí v procesů řízení a motivování zaměstnanců, má pozitivní vliv na efektivitu práce a zlepšuje atmosféru v týmu.

#### **Manažer 5**

Morální ocenění zaměstnanců je nedílnou součástí mé každodenní práce, v průběhu které se snažím motivovat své podřízené, zlepšovat jejich náladu a přidávat energii k plnění dílčích úkolů.

#### **Shrnutí:**

Všichni respondenti se názorově shodují, že morální ocenění je jedním z nejdůležitějších a nejefektivnějších stimulů pro zaměstnance, který zlepšuje jejich výkonnost, podněcuje k dosažení dílčích cílů a má pozitivní vliv na náladu a atmosféru v týmu.

### **4.3 Vyhodnocení výsledků**

Dílčím cílem bakalářské práce je zjistit jak a jakým způsobem práce manažera ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců, jaké druhy stimulace využívají nejčastěji a jaký to má vliv na podřízených, na jejich úroveň motivace a následně na jejich výkonnost v práci. Informace k vyhodnocení jsme získali spoluprací s pěti zkušenými manažery zvolené organizace, kterým v průběhu řízeného rozhovoru bylo položeno 10 otázek, týkajících se motivování.

V průběhu dotazování všichni respondenti dospěli k závěru, že každý úspěšný manažer je empatickým a vnímavým člověkem, který umí komunikovat se svým týmem, může efektivně zorganizovat pracovní program, snadno stanovit priority úkolům a definovat cíle. Důležitým faktorem je také snaha o neustálý profesionální růst, kreativita a otevřenost novým myšlenkám. Všechny uvedené charakteristiky odlišují neúspěšného

nadřízeného od úspěšného, výsledky práce kterého zlepšují výkonnost týmu a zároveň přibližují společnost k dosažení cílů.

Každý manažer má za úkol motivovat své podřízené, a všichni se shodují, že motivace je souhrnem faktorů, které podněcují a přidávají energii k plnění úkolů, zlepšují efektivitu a kvalitu práce podřízených. Pro každého existuje svůj zvláštní přístup, ale pro většinu zaměstnanců je velmi důležitá vnitřní atmosféra a nálada v týmu, spravedlivé finanční ohodnocení na základě reálně dosažených výsledků, vztahy a přístup nadřízeného, někteří také zmiňují možnost seberealizace a kariérní růst.

Pro každou společnost je velmi důležité, aby její zaměstnanci byli motivováni a směřovaly se k lepším výkonům. Proto se v dnešní době více a více firem snaží podnítit zájem a chuť k práci nabízením zaměstnaneckých benefitů. Z odpovědí je zřejmé, že systém výhod společnosti, ve které pracují dotazované manažeři je velmi vysoký, každý zaměstnanec má nárok na stravenky, multisport kartu, firemní notebook, vzdělávací a jazykové kurzy. Bez ohledu na štědré benefity vedoucí management se snaží pokračovat v rozvíjení svého motivačního systému, proto jedním z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího je komunikace s týmem a získávání zpětné vazby a to různými způsoby, buď pozorováním pomocí dotazníkového šetření nebo osobním stykem.

V průběhu řízeného rozhovoru jsme také zjistili názory manažerů na použití negativní stimulace, z odpovědí je zřejmé, že většina respondentů ji používá jen ve zvláštních případech, a to v závislosti na situaci a individuálnosti osoby, aby nepoškodit hrdost podřízeného a zároveň nevyvolat jeho demotivace.

Způsobovat demotivace, snížit výkonnost a kvalitu práce zaměstnanců může velké množství faktorů, ze kterých největší vliv má nedůvěra vedoucího, nedostatek zpětné vazby a pochvaly, nespravedlivé finanční ohodnocení, systém trestů a finančních pokut. Proto pro efektivní práce týmu a zároveň úspěšné fungování celé organizace je velmi důležité, aby každý nadřízený se zabýval motivací svých podřízených.

Pozitivní vliv na zaměstnance má také možnost vzdělávání a seberozvoje. Jazykové kurzy, zahraniční cesty, semináře a školení, to jsou nejefektivnější motivační stimuly, prostřednictvím kterých, podřízené získávají nové znalosti, které pak aplikují ve své každodenní práci, proto tento způsob motivace lze považovat za velmi dobrou investici do dlouhodobého a efektivního fungování společnosti.

Podstatným v průběhu řízení je také morální ocenění zaměstnanců. Většina manažerů se shoduje, že pozitivní zpětná vazba, pochvala a laskavé slovo můžou nejen zlepšit atmosféru a náladu v týmu, ale také mají pozitivní vliv na přístup podřízených k plnění úkolů.

V závěru lze říct, že úspěšnost práce manažera závisí nejen na schopnosti motivovat své podřízené, ale i na výši své vlastní motivace.

## **Závěr**

Táto bakalárská práca sa zaoberá témou manažerskej stimulácie pracovného chovania. Jejím cílem bylo zjistit způsoby vlivu vedoucího na zaměstnance a jejich výkonnost.

Být úspěšným manažerem není jednoduchá úloha, která je velmi závislá na schopnosti vedoucího kvalitně plnit své zásadní funkce jako například plánování, organizování, kontrola a další.

Nedílnou součástí práce každého manažera je motivace podřízených. Prostřednictvím řízeného rozhovoru jsme zjistili, že všichni respondenti se shodují na tom, že jedním z faktorů úspěšného fungování organizace jsou motivovaní zaměstnanci, kteří kvalitně plní úkoly, mají chuť k práci a jsou zaměřené na dosažení cílů.

V dnešní době existuje spousta druhů stimulů a forem motivace, které pak manažer může využít v procesů řízení vzhledem k situaci a individuálnosti podřízeného. Z výsledků strukturovaného rozhovoru jsme zjistili, že nejúčinnějšími stimuly jsou: finanční ohodnocení, možnost vzdělávání, kariérní růst a vztahy s nadřízeným.

Lidé v práci tráví třetinu svého života a proto je velmi důležité, aby si každý cítil v práci komfortně. Z toho důvodu se manažeři snaží odhalovat vnitřní potřeby zaměstnanců, splňovat jejich požadavky a potřeby, důsledkem čehož je komfortní atmosféra v týmu a kvalitní práce na plný výkon.

## 5 Seznam použitých zdrojů

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

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

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. str. 182. ISBN 80-247-3902-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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



## **6 Přílohy**

### **6.1 Otázky manažerům**

1. Čím se podle Vašeho názoru liší úspěšný manažer od neúspěšného?
2. Jak byste definovali pojem motivace? A jaký vliv má motivace na průběh řízení zaměstnanců?
3. Co podle Vašich zkušeností nejvíce motivuje podřízených k dosažení cílů?
4. Jakým způsobem získáváte feedback od svých zaměstnanců a jejich spokojenosti?
5. Jak byste ohodnotil/a systém zaměstnaneckých benefitů vaší společnosti?
6. Řekněte něco o svých zkušenostech s využitím negativní stimulace?
7. Jak byste charakterizoval/a vliv vzdělávání na motivovanost podřízených?
8. Co podle Vašeho názoru nejvíce demotivuje zaměstnance?
9. Co vás osobně nejvíce motivuje k práci?
10. Jaký máte názor na důležitost morálního ohodnocení pracovníků?