

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Michaela Doubravová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Doubravová

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

40-60 str. A4

Klíčová slova

pracovník, manažer, motivace, stimuly, osobnost, řízení, organizace, potřeby, cíle, faktory

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.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.

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

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha:

VODÁČEK, Leo a Oľga 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

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi za veškerou pomoc při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat všem manažerům, kteří byli ochotni odpovědět na mé otázky v praktické části.

Motivace jako způsob vedení lidí

Abstrakt

Bakalářská práce Motivace jako způsob vedení lidí je rozdělena do dvou částí.

V teoretické části je popsána problematika daného tématu. Nejprve je vypracována literární rešerše, jejímž cílem je vymežit zkoumanou problematiku od samotného významu pojmu management, manažer, vedení lidí až po bližší a konkrétnější shrnutí motivace a motivační teorie.

Druhá, praktická polovina práce je výzkumného charakteru. Na základě dotazníkového šetření s pěti vybranými manažery ze soukromých a státních organizací je zjištěna praktická stránka tématu práce. Cílem je zjistit, jak moc je v praxi pro manažery motivace při vedení lidí důležitá, jakým způsobem ji využívají a jaký v ní vidí přínos. Závěrem je uvedeno celkové zhodnocení dotazníkového šetření, diskuze a doporučení možných zlepšení motivačních přístupů.

Klíčová slova: management, manažer, vedení lidí, motivace, stimuly, motivační systém, motivační teorie, potřeby

Motivation as a leadership

Abstract

The bachelor thesis „Motivation as a Leadership” is divided into two parts.

In the theoretical part there is described the issue of this topic. At first, the theory is initially described to define the issue from the wider point of view, such as description of the term management, manager or leadership and then it focuses onto closer summarization of the motivation and motivation theory.

The second, practical half of the thesis has got the research character. Via questionnaires given to five different managers from the private and state sector was found out the practical part of the topic. The main aim was to find out, how important for managers the motivation as a leadership in practise is, how do they use it and what benefits they see in it. The conclusion consists of the total evaluation, discussion and recommendations how to improve the motivation approach.

Keywords: management, manager, leadership, motivation, incentives, system of motivation, motivational theory, needs

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management	13
3.1.1 Pojem management.....	13
3.1.2 Historie.....	13
3.2 Manažer.....	14
3.2.1 Rozdělení manažerů.....	14
3.2.1.1 Manažeři první linie – základní management	15
3.2.1.2 Manažeři druhé linie – střední management	15
3.2.1.3 Manažeři třetí linie – top management	15
3.2.2 Zásady manažera.....	15
3.2.3 Manažerské dovednosti.....	16
3.2.3.1 Technické dovednosti	16
3.2.3.2 Lidské dovednosti.....	16
3.2.3.3 Koncepční dovednosti	16
3.2.3.4 Projekční dovednosti	16
3.3 Manažerské role	17
3.3.1 Mezilidské role	17
3.3.2 Informační role	18
3.3.3 Rozhodovací role	18
3.4 Manažerské funkce.....	19
3.4.1 Sekvenční manažerské funkce	19
3.4.1.1 Plánování	19
3.4.1.2 Organizování	20
3.4.1.3 Personalistika.....	20
3.4.1.4 Vedení.....	20
3.4.1.5 Kontrola	20
3.4.2 Průběžné manažerské funkce.....	21
3.5 Vedení lidí.....	21
3.5.1 Metody vedení	21
3.6 Motivace.....	22

3.6.1	Charakteristika motivace	23
3.6.2	Motiv.....	23
3.6.3	Typy motivace	24
3.6.3.1	Vnitřní motivace.....	24
3.6.3.2	Vnější motivace.....	24
3.6.4	Osobnostní determinanty – jak motivace vzniká.....	24
3.6.4.1	Potřeby.....	24
3.6.4.2	Návyky	25
3.6.4.3	Zájmy.....	25
3.6.4.4	Ideály a hodnoty	25
3.7	Stimulace.....	25
3.7.1	Stimul.....	26
3.7.2	Stimulační prostředky	26
3.7.2.1	Vnější motivační faktory	27
3.7.2.2	Vnitřní motivační faktory	28
3.8	Vybrané teorie motivace	28
3.8.1	Maslowova teorie potřeb	28
3.8.2	Herzbergova teorie dvou faktorů	30
3.8.3	Expektační teorie	32
3.8.4	Teorie spravedlnosti.....	33
3.8.5	Teorie X a Y	34
3.9	Motivace pracovního jednání.....	35
4	Vlastní práce	37
4.1	Charakteristika podniků	37
4.1.1	Státní pozemkový úřad	37
4.1.2	Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s.	38
4.1.3	Hotel Savoy Špindlerův Mlýn / AstenHotels, s. r. o.....	38
4.1.4	Křída a spol. s r. o.	38
4.2	Charakteristika manažerů.....	39
4.2.1	Manažer A.....	39
4.2.2	Manažer B.....	39
4.2.3	Manažer C.....	39
4.2.4	Manažer D.....	39
4.2.5	Manažer E	40
4.3	Dotazníkové šetření s manažery.....	40
5	Zhodnocení, diskuze a doporučení	53
5.1	Zhodnocení dotazníkového šetření a diskuze	53

5.2	Návrhy možných zlepšení	55
6	Závěr.....	57
7	Seznam použitých zdrojů	59
7.1	Knižní publikace	59
7.2	Elektronické dokumenty	60
8	Přílohy	61
8.1	Příloha A – otevřené otázky pokládané manažerům při rozhovorech	61

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Pyramida	14
Obrázek 2:	Maslowova pyramida potřeb	30
Obrázek 3:	Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.....	32

1 ÚVOD

Řízení neboli management je pojem, který lze charakterizovat více způsoby. Na management je možné nahlížet jako na společenskou vědu či jako na skupinu řídicích pracovníků podniku, kteří se snaží dosáhnout toho, aby jejich podřízení plnili zadané úkoly a vykazovali dobré pracovní výsledky.

Vedení a řízení lidí je základní náplň práce manažera na všech úrovních. Manažer musí mít schopnost vést lidi, to znamená mít schopnost své pracovníky usměrňovat, správně delegovat, organizovat je, rozdělovat jejich pravomoce a motivovat je ke kvalitní práci, která bude splňovat podnikové cíle. Zároveň musí vše zpětně kontrolovat a v případě potřeby být nápomocný svým kolegům. Cílem vedení lidí je jednak splnit stanovené cíle organizace, sjednat pracovní kázeň a odpovědnost, ale i rozvíjet iniciativu pracovníků a podněcovat je k vyšší aktivitě.

Klíčovým úkolem pro vedení společnosti je najít takového manažera, který bude schopen vybrat dobré pracovníky, plně využít jejich potenciál a neustále je podněcovat k lepším výkonům. Pro řídicí pracovníky je také velice podstatné odhalit individuální potřeby svých podřízených a umět nastavit správný motivační systém s vhodnými stimuly.

Jako jedna ze základních složek vedení lidí vzrostla v poslední době důležitost motivace pracovníků i celých pracovních týmů. Problematika motivace a stimulace zaměstnanců je v dnešní době velmi aktuálním tématem. Spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro dosahování efektivních výsledků celé organizace. Správně motivovaní zaměstnanci mají totiž prokazatelně vyšší produktivitu a kvalitu odvedené práce, což je základem každého dobře prosperujícího podniku ale také zároveň jeho konkurenceschopnosti.

Pracovníci na vedoucích pozicích si čím dál tím více uvědomují důležitost rozvoje lidského kapitálu a každá společnost by se měla zaměřit nejen na výběr, hodnocení či adaptaci zaměstnanců, ale soustředit se také na motivaci a péči o pracovníka jako člověka, na pracovníkovy potřeby, touhy, nápady či kreativitu, neboť při plném využití jeho potenciálu, schopností a dovedností dosahuje podnik nejefektivnějších výsledků a právě nejefektivnějších výsledků můžeme dosáhnout pomocí správně motivovaných zaměstnanců.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

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

Díličím cílem bakalářské práce je vymežit zkoumanou problematiku v kontextu managementu a osvojit si základní teoretické pojmy, které souvisí s tématem motivace. Dalším díličím cílem je, na základě komparace názorů různých autorů, vytvořit dostatečné odborné zázemí pro vlastní výzkum.

2.2 Metodika

Metodický postup práce je složen z několika kroků, které na sebe navazují.

První část práce je zaměřena na rozbor a studium odborné literatury z knižních a internetových zdrojů související s problematikou motivace jako způsobu vedení lidí. Na základě tohoto studia je zkoumaná problematika vymezena v širším teoretickém rámci, v kontextu managementu.

V druhé části práce je provedeno vlastní výzkumné šetření. Na začátku tohoto šetření je stručné představení jak oslovených manažerů, tak i organizací, ve kterých pracují. Základním krokem praktické části je určení způsobu, kterým jsou data zjišťována. Pro účely této práce je zvolen kvalitativní sběr dat pomocí dotazníkového šetření s celkem pěti manažery společností ze státní i soukromé sféry. Dotazníkové šetření se skládá z třinácti otázek s variantou otevřených odpovědí, které jsou jednotlivým manažerům předloženy. Otázky jsou zaměřené na motivaci, spokojenost zaměstnanců, jejich výkony a způsob odměňování v praxi. Po každé otázce následuje vlastní komentář.

Komparací názorů jednotlivých manažerů jsou stanoveny zjištěné shody či rozdíly, je provedeno celkové zhodnocení a formulován závěr s doporučenými návrhy na zlepšení motivačních přístupů.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Management

3.1.1 Pojem management

„Anglickému pojmu management terminologicky odpovídá české slovo řízení.“¹ Výraz management se však běžně nepřekládá, neboť mu téměř každý intuitivně rozumí. Jedná se ale o široký pojem. Existuje celá řada definic, kdy každá zachycuje pouze nějakou jeho vlastnost.

Všechny podniky jsou dnes založené na dělbě práce. Jejich součinnost musí tedy někdo řídit a koordinovat. Stejně tak je důležité určit cíle organizace a hlídat jejich dosažení. Tyto činnosti lze souhrnně označit jako řízení neboli management.

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“²

3.1.2 Historie

Management je spjat s prací, která je vykonávána v lidském kolektivu. Je proto stejně starý jako civilizace. Má počátky již ve starověku, kam patří například stavby pyramid nebo řízení armády či církve. Ke zrodu managementu jako specifické řídicí činnosti dochází v druhé polovině devatenáctého století. Daný vývoj lze rozdělit do tří etap.³

První etapa, kdy nastávala tendence řídit zaměstnance, nastala nezávisle na sobě ve Spojených státech amerických a v Evropě. Toto období lze označit jako klasický management.⁴

Druhá etapa se řadí mezi období světové hospodářské krize na přelomu devatenáctého a dvacátého století. Toto období se značí jako manažerská revoluce. Dochází k oddělení

¹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let.* 1994, s. 15

² WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management.* 1993, s. 16

³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha, s. 19

⁴ Tamtéž, s. 20

pozice majitele a manažera podniku. Do té doby měl vlastník ve své organizaci absolutní moc.⁵

Ve třetí etapě se uvádí management velmi podobný tomu dnešnímu. Významným jevem je zde globalizace. Tradiční struktury podniků se uvolňují a stávají se pružnými. Důraz se klade na klasifikaci lidí, jejich kreativitu a neustálé zlepšování.⁶

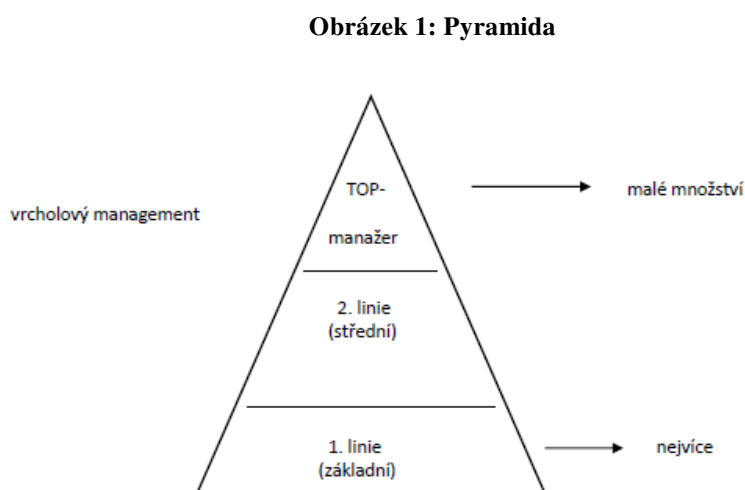
3.2 Manažer

Manažer je člověk, který má na starost chod jemu svěřené organizace. Ne každý může tuto funkci vykonávat. Práce s lidmi je považována jako jedna z nejobtížnějších. Je proto důležité mít přirozenou autoritu a schopnost vést lidi k lepším výsledkům.

Manažer se musí neustále vzdělávat a mít celkový přehled, aby mohl podnik prosperovat. Jeho úkolem je rozhodovat, organizovat, vést, kontrolovat lidi a umět je správně motivovat. Musí znát obor, ale i svou konkurenci. Jeho práce nikdy nekončí.

3.2.1 Rozdělení manažerů

Manažery lze rozlišit do tří skupin podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizaci. Toto rozdělení zobrazuje graficky níže pyramida, která zároveň ukazuje početné zastoupení jednotlivých linií.



Zdroj⁷

⁵ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha, s. 23

⁶ Tamtéž, s. 28

3.2.1.1 Manažeři první linie – základní management

*„Jedná se o řídicí pracovníky, avšak svým postavením jsou jen o kousek nad zaměstnanci, kteří jsou jejich podřízenými. Získávají informace od zaměstnanců a plní tím v řízení mimo jiné i nezastupitelnou úlohu zpětné vazby.“*⁸ Patří sem například vedoucí dílen, třídní učitelé či mistři.

3.2.1.2 Manažeři druhé linie – střední management

Jedná se o početnou skupinu řídicích pracovníků. Dalo by se říci, že jsou to prostředníci mezi manažery první a třetí linie. Jejich hlavní pracovní náplní je získávat a poskytovat informace. Někdy se uvádí, že je to více než 40 % jejich pracovního času. Jedná se o ředitele škol, vedoucí závodů apod.⁹

3.2.1.3 Manažeři třetí linie – top management

Tento vrcholový management se zaměřuje na strategickou úroveň podniku z dlouhodobého hlediska. Jsou to takzvaní TOP manažeři. Mají na starost sladit všechny organizační činnosti a úzce spolupracují s vlastníkem dané organizace.

Tato skupina je zvláště důležitá, neboť na jejich práci závisí konečné výsledky. Patří sem například premiér, generální ředitel nebo generál.¹⁰

3.2.2 Zásady manažera

Aby byla práce každého manažera efektivní, měl by dodržovat určité zásady.

Je důležité znát přehled hlavních cílů a úkolů. Umět je rozdělit podle priority a správně načasovat jejich splnění. Půl hodina věnovaná plánu úkolu přináší úsporu dvou až tří hodin.

Manažer musí umět stanovit minimální denní program, respektive určit, co se musí daný den bezpodmínečně splnit.

⁷ *Úrovně manažerů* [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2447>

⁸ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management*. Praha, s. 45

⁹ Tamtéž, s. 45

¹⁰ Tamtéž, s. 45

Neměl by odkládat obtížné a složité úkoly a řešit je v rámci programu, pokud to lze přednostně.

Umění odpočívat zní možná nepodstatně, ale je stejně tak důležité jako ostatní zásady.¹¹

3.2.3 Manažerské dovednosti

Aby byl člověk dobrým manažerem, musí mít spoustu globálně použitelných dovedností a znalostí hlavně z okruhu psychologie, neboť jeho hlavní práce je vést lidi. Manažerské dovednosti, které vyžadují efektivní řízení, můžeme rozdělit do čtyř základních skupin.¹²

3.2.3.1 Technické dovednosti

Do této skupiny se řadí schopnosti umět využít specifické znalosti, postupy a techniky, jak teoretických, tak praktických disciplín. Znamenají tedy práci s nástroji a technikami. V tomto ohledu by měl mít manažer stejné dovednosti jako lidi, které vede.¹³

3.2.3.2 Lidské dovednosti

Správný manažer musí umět jednat s lidmi. Je to pro něj těžký, ale zároveň velmi důležitý úkol. Tyto dovednosti představují vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci a poskytovat pracovní prostředí, ve kterém se členové týmu ucítí bezpečně a budou moci svobodně vyjadřovat své názory.¹⁴

3.2.3.3 Koncepční dovednosti

Tato dovednost umožňuje vidět podnik jako celkový systém. Tento systém se skládá z jednotlivých částí, které na sebe navazují. Je důležité těmto vztahům rozumět a umět je usměrnit tím správným způsobem, který zajistí dosažení stanovených cílů.¹⁵

3.2.3.4 Projekční dovednosti

„Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém,

¹¹ MAREŠ, Svatopluk. *Základy managementu*. 2003, s. 37-38

¹² Tamtéž, s. 48

¹³ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1993, s. 18

¹⁴ Tamtéž, s. 18

¹⁵ Tamtéž, s. 18

*ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají se jeho pozorovatelem, pak selhávají.*¹⁶

3.3 Manažerské role

Manažer odvozuje svoje postavení od formální pravomoci, která vyplývá z jeho organizačního začlenění. Nad některou z vnitropodnikových jednotek, například odborem či oddělením má pravomoc. „*Prostřednictvím této pozice se zařazuje do mezilidských vztahů, a sice:*“

- s podřízenými pracovníky
- s pracovníky na tomtéž řídicím stupni
- s nadřízenými pracovníky¹⁷

To, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na management. Výstižnější popis jejich práce by zněl jako plnění různých rolí nebo jako množina chování spojeného s určitou pozicí. Řídící lidé mají obvykle formální autoritu a následně tak zvláštní postavení v celé organizaci. Ve výsledku této autority mohou být manažerské aktivity rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin a to mezilidské neboli interpersonální role, informační role a rozhodovací role.¹⁸

3.3.1 Mezilidské role

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

- 1) **Role vůdčí osobnosti** – nejzákladnější a nejpřirozenější role. Manažer organizaci reprezentuje. Je účastníkem společenských akcí, podpisů dokumentů a je dostupný pro lidi, kteří se potřebují spojit s vrcholovým managementem.

¹⁶ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1993, s. 18

¹⁷ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management*. Praha, s. 52

¹⁸ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 34

- 2) **Role vedoucího** – je nejvýznamnější role manažera. Díky autoritě má odpovědnost za plnění úkolů, za vedení podřízených a jejich motivaci.¹⁹
- 3) **Role propojovatele** – manažer je zapojen do vztahů s jednotlivci a skupinami mimo organizaci. Jeho důležitou prací je vazba mezi organizací a jejím okolím.²⁰

3.3.2 Informační role

Tyto role se vztahují ke zdrojům a k předávání informací, které získal při činnosti mezilidských rolí.

- 4) **Role dohláze** – manažer hledá a přijímá informace. Ty mu pak umožní rozvíjet chápání celé organizace. Informace může získat z vnitřních nebo vnějších zdrojů a mohou být oficiální nebo naopak.
- 5) **Role šířitele informací** – „*manažer předává informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role do organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené.*“ Pokud z jakéhokoliv důvodu nechce informace předávat, může to být vážný problém.
- 6) **Role mluvčího** – na základě své autority předává manažer informace lidem mimo jednotku. Například vedením, široké veřejnosti, dodavatelům, zákazníkům nebo tisku.²¹

3.3.3 Rozhodovací role

Do rozhodovacích rolí patří přijímání strategických a organizačních rozhodnutí a také přístup k informacím.

- 7) **Role podnikatele** – manažer může zahájit plánované změny prostřednictvím různých příležitostí. Při tom může hrát hlavní roli nebo ji delegovat na někoho z řad svých podřízených.

¹⁹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 34

²⁰ Tamtéž, s. 34

²¹ Tamtéž, s. 35

- 8) **Role napravovatele poruch** – pokud nastane nechtěná a nepříjemná situace, musí manažer vždy reagovat a situaci napravit.²²
- 9) **Role rozdělovatele zdrojů** – manažer rozděluje zdroje, jako jsou peníze, čas a zásoby. Rozhoduje ale také o rozvržení práce a provádí kontrolu tak, že nejdříve schválí rozhodnutí a teprve poté se prakticky provede.²³
- 10) **Role jednatele** – znamená účast na jednáních. Vyjednávání je pro manažera důležitou součástí jeho práce.²⁴

3.4 Manažerské funkce

3.4.1 Sekvenční manažerské funkce

Nejpoužívanější rozčlenění uvádí kniha managementu od H. Koontze a H. Weihricha. Do jejich klasifikace lze řadit plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu.

Tyto funkce poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu.

Název sekvenční je zde z důvodu, že se jednotlivé činnosti provádí postupně za sebou. Samozřejmě se nevylučuje možné překrývání či zpětné návraty vykonávaných funkcí apod.²⁵

3.4.1.1 Plánování

Proces, kdy manažer vykonstruuje cíl podniku a cestu k jeho dosažení. Tvorba cílů je založena na dialogu nejvyššího vedení s představiteli toho nižšího. Do plánování patří výběr úkolů a činností, které jsou za potřebí k dosažení stanoveného cíle. Existuje celá řada plánů, a to od těch obecnějších až po ty nejpodrobnější. Před vlastním rozhodnutím je důležité uskutečnit plánovací studie, různé analýzy nebo návrhy.²⁶

²² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2010, s. 34

²³ Tamtéž, s. 35

²⁴ Tamtéž, s. 35

²⁵ HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31], s. 33

²⁶ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1993, s. 31

3.4.1.2 Organizování

„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.“²⁷

Není vůbec jednoduchým úkolem navrhnout organizační strukturu tak, aby byla efektivní. Během vytváření dané struktury se mohou manažeři setkávat s mnohačetnými problémy počínaje v tom, jaké druhy práce je třeba vykonat a jak pro ně nalézt vhodné lidi.²⁸

3.4.1.3 Personalistika

Personalistika se zaměřuje na vyhledávání a získávání kvalifikovaných lidí pro daný podnik.

Patří sem identifikace informací, které zaměstnavatel požaduje, nábor, samotný výběr, propagace, oceňování, různé školení či jakýkoliv jiný způsob rozvoje jak uchazečů, tak stávajících pracovníků.²⁹

3.4.1.4 Vedení

Vedení je založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivace. Motivace je zde velmi důležitá neboť vedení vyžaduje také následování. A lidé budou následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich přání, touhy a potřeby.³⁰

3.4.1.5 Kontrola

Kontrola je zpětná vazba, zda je zvolený systém řízení efektivní. Díky kontrole můžeme korigovat další plány a strategie, organizační strukturu nebo výkonnost. *„Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti.“* Pokud zjistíme odchylku od plánu, je nutné uplatnit korekci.³¹

²⁷ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1993, s. 31

²⁸ Tamtéž, s. 31

²⁹ Tamtéž, s. 32

³⁰ Tamtéž, s. 32

³¹ Tamtéž, s. 32

3.4.2 Průběžné manažerské funkce

Pro pět výše uvedených sekvenčních funkcí platí, že jimi prostupují tyto průběžné manažerské funkce:

- analyzování řešených problémů
- rozhodování
- realizaci, respektive implementaci³²

3.5 Vedení lidí

„Manažerská funkce vedení lidí je proces ovlivňování podřízených lidí k takovému chování, které je potřebné pro dosahování cílů podniku.“ Při vedení lidí by měl manažer zohledňovat lidský faktor a využívat motivace lidí. Lidský faktor je chápán jako psychické vlastnosti lidí, které se u jednotlivých zaměstnanců liší, patří k nim inteligence a chápavost, vstřícnost a schopnost komunikace, výkonnost a schopnost soustředit se na úkol, vytrvalost a preciznost a v neposlední řadě samostatnost a schopnost improvizace.³³

3.5.1 Metody vedení

Manažer uplatňuje během vedení lidí obvykle jeden ze tří stylů:

- **Autokratický styl** – v tomto stylu vedení vystupuje manažer jako autokrat. To znamená, že vydává příkazy bez předchozího projednání nebo jakékoliv konzultace. On jako jediný má moc a kompetenci řídit lidi. Zaměstnanec je bez připomínek plní. Tento styl není vhodný, neboť vede k potlačování iniciativy zaměstnanců a nakonec ke stagnaci celé firmy. Vhodný může být jen v případě, kdy má být ve firmě zcela změněna organizační struktura nebo pokud ve firmě pracují lidé s nízkou kvalitací. V tomto případě je pak výhodou rychlé odstranění nedostatků.³⁴

³² HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing* [online]. 2016 [cit. 2017-10-31], s. 34

³³ ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. 2009, s. 106

³⁴ NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1998, s. 129

- **Demokratický, spoluúčastnický styl** – všichni členové pracovní skupiny se účastní na rozhodování. Probíhají demokratické diskuze, kde se mohou všichni volně vyjadřovat a vyměňovat si tak informace. Vedoucí manažer všechny vyslechne, posoudí a teprve pak se rozhodne. Předpokládá se, že členové týmu jsou vysoce kvalifikovaní.³⁵
- **Liberální styl** – manažer v liberálním stylu vystupuje jako jakýsi konzultant, který podněcuje nápady svých zaměstnanců, vede je k vysoké tvořivosti. Uplatňuje se zejména u firem s výzkumným zaměřením. Nevýhodou je, že se nemusí shodovat cíle jednotlivců s cíli firmy.³⁶

Hlavním nástrojem vedení lidí k dobrovolné a efektivní práci je motivace a stimulace. Tyto dvě témata jsou hlavní náplní bakalářské práce. Chtěla bych se jim věnovat více dopodrobna a z toho důvodu jsem každé téma umístila do samostatné kapitoly, viz následující.

3.6 Motivace

Motivace je jeden z nejpoužívanějších termínů v oblasti psychologie. Je totiž úzce spojen s osobností člověka a zároveň tak s jeho působností v podniku. Většina podniků ví, že zaměstnanci jsou ta nejdůležitější část celé organizace. Neboť právě díky nim může firma dosáhnout svých předem stanovených cílů. Kvalifikovaní a hlavně motivovaní zaměstnanci jsou totiž mnohem výkonnější a více se dokáží soustředit na cíl.

Motivace je síla, která směřuje a udržuje chování člověka. Motivovaní lidé jsou ochotni dobrovolně vynaložit více úsilí a udělat více práce než se od nich očekává.

Zaměstnanci se tudíž stávají rozhodujícím faktorem v úspěšnosti procesu dosahování podnikových cílů a chodu celé organizace.

³⁵ NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1998, s. 130

³⁶ Tamtéž, s. 130

3.6.1 Charakteristika motivace

Slovo motivace pochází z latinského slova „*movere*“ – *hýbati se, pohybovati se*.³⁷ Existuje mnoho pojetí definic pojmu motivace jako takové. Uvádím zde pouze některé z nich.

Motivace vyjadřuje určitou sílu a směr chování a obsahuje faktory, které dokážou lidi ovlivnit tak, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že jejich chování povede k dosažení cíle a oni tak získají hodnotnou odměnu. Odměnu, která uspokojí jejich potřebu a naplní jejich přání.³⁸

*„Motivace byla definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímou rozpoznat přání a ambice pracovníka.“*³⁹

*„Motivace je něco, co nás žene kupředu v naší práci. Je to něco, kvůli čemu vstáváme brzo, i když se nám nechce, je to důvod, proč si odříkáme některé požitky, proč pracujeme do pozdních večerních hodin. Pracovat bez ní lze jen stěží. Vždy musíme mít důvod, proč danou činnost provádíme. Jinak by byla práce zbytečná, bezdůvodná.“*⁴⁰

3.6.2 Motiv

Pokud člověk vykonává nějakou činnost (jedná) má k tomu zpravidla závažné popudy – motivy, pohnutky. *„Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.“* Ty zaměří činnost člověka a udržují ho v daném směru, dokud není potřeba nasycena. Motiv je tedy důvod jednání člověka. Může o nich přemýšlet, vyhodnocovat je, přijímat nebo je naopak odmítat. Pokud je motiv nepromyšlený a nejednoznačný může vést k nevhodnému chování daného člověka.⁴¹

³⁷ *Psychologie: Motivace* [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://sestrylf3.unas.cz/p13a.html>

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských strojů*. 2015, s. 217-218

³⁹ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. 1997, s. 366-367

⁴⁰ *Mít vše hotovo.cz: Rozdílné typy motivací* [online]. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 185

Na jednání člověka nepůsobí pouze jeden motiv. Působí vždy celý komplex motivů, které na sebe mohou navzájem navazovat a doplňovat se.⁴²

3.6.3 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace a to vnitřní a vnější.

3.6.3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace vzniká tehdy, pokud má zaměstnanec pocit, že je jeho práce důležitá, podnětná a nějakým způsobem zajímavá. Má také pocit volnosti v rozhodování a ve svém jednání. Lze říci, že vnitřní motivace je motivace, která vychází z práce samotné. Nepodněcují ji vnější podmínky. Má zpravidla hluboký a dlouhodobý účinek, protože je součástí lidí a jejich práce.⁴³

3.6.3.2 Vnější motivace

Naopak vnější motivace jsou přesně ta opatření, která se podnikají, aby byli lidé motivováni. Ať už to je to v pozitivní nebo negativní podobě. Mohou to být tedy odměny jako zvýšení mzdy, pochvala, povýšení, ale i trest jako disciplinární řízení, kritika apod. Vnější motivátor nemusí nutně působit dlouhodobě, na rozdíl od vnitřní motivace.⁴⁴

3.6.4 Osobnostní determinanty – jak motivace vzniká

Motivaci vytvářejí skutečnosti, které je možné označit pod názvem zdroje motivace. Jedná se o potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.⁴⁵

3.6.4.1 Potřeby

Potřeba je jedna ze základních podmínek naší existence. Je to pocit nedostatku, který se snažíme uspokojit. „*Potřeba je prožívaný nebo pocitovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.*“ Potřeby jsou velice rozmanité. Lze je rozlišit na primární a sekundární. Primární potřeby jsou potřeby biologického rázu. Je to potřeba jíst, spát,

⁴² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 185

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských strojů*. 2015, s. 218

⁴⁴ Tamtéž, s. 219

⁴⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 186

dýchat kyslík apod. Dále je důležité postavení jedince ve společnosti u soužití s druhými lidmi. Tyto potřeby se označují jako sekundární nebo také společenské.⁴⁶

3.6.4.2 Návyky

Každý člověk dodržuje nějaký životný styl a vykonává opakující se činnosti. Jedná se o návyky, které ho svým způsobem donucují, aby jednal už vyzkoušeným a osvědčeným způsobem. Společensky nepřijatelné jsou zlovyky, které mohou nabýt až chorobného charakteru. Řadí se sem například závislost na drogách či alkoholu.⁴⁷

3.6.4.3 Zájmy

Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy napomáhají k charakteristice osobnosti člověka. Zaměření na soubor věcí se zpravidla v průběhu života mění. U zájmů lze rozlišit aktivitu nebo pasivitu, stálost nebo přelétavost, jejich sílu nebo třeba společenskou hodnotu.⁴⁸

3.6.4.4 Ideály a hodnoty

Ze soužití lidí vyplývají společenské názory, morální měřítko i morální kodex. Ať už chceme nebo ne společnost nás vždy nějakým způsobem ovlivňuje.

Ideál je vzor, který slouží jako vodítko, jak má člověk jednat. V ideálu člověk upřednostňuje to, čeho si zvláště cení a snaží se ho napodobit.

Pokud si člověk něčeho váží a ovlivňuje ho to ve výběru, mluví se pak o hodnotách. Během života dává člověk vždy nějakému jednání přednost, něco se považuje za víc závažné. Může to být rodina, děti, zdraví nebo práce.⁴⁹

3.7 Stimulace

Široká veřejnost má často tendenci zaměňovat motivaci se stimulací. V odborné literatuře se tyto výrazy často nerozlišují vůbec a splývají tak. Jsou to ale dva odlišné pojmy a každý má svůj význam. Pokud by došlo k zjednodušení, dalo by se říci, že stimulace jsou vnější

⁴⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 187

⁴⁷ Tamtéž, s. 189

⁴⁸ *Zrcadlo: Zdroje motivace* [online]. [cit. 2017-11-07]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/zdroje-motivace.html>

⁴⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 190

podněty, které na člověka působí a ovlivňují tak jeho chování a motivace jsou vnitřní, vlastní pohnutky určitého jednání. Stupeň jednotlivých motivačních nebo stimulačních prostředků pak už závisí na každém jedinci.

„Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů⁵⁰, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“⁵⁰

„Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímou; vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka.“⁵¹

3.7.1 Stimul

Stimul je vnější pobídka, která má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna okolností nebo podmínek. Příkladem může být psychická únava z práce, kde stimulem jsou nějaké podněty, jako například negativní pracovní prostředí, které vede k únavě a poté je motivem dovolená.

„Stimul představuje podnět zvenčí. Zatímco motiv je intrapsychická pohnutka, stimul představuje pobídku či popud z vnějšku. Typickým stimulem je třeba reklama, představující pobídku zákazníkovi ke koupi určitého výrobku či služby. V organizacích bývá typickým stimulem hmotné odměňování.“⁵²

3.7.2 Stimulační prostředky

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. *„Čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.“⁵³*

Podle Bedrnové a Nového existuje následující přehled základních stimulačních prostředků, které v podniku působí:

⁵⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 211

⁵¹ Tamtéž, s. 212

⁵² Else: *Slovník pojmů* [online]. [cit. 2017-11-14]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/stimul/>

⁵³ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 399

3.7.2.1 Vnější motivační faktory

Vnější faktory motivace jsou stimuly, které záměrně ovlivňují lidské chování. Jejich působivost ovlivňuje mnoho faktorů, ale také zaměstnavatel.

- 1) *Hmotná odměna*. Bezsporu jde o hlavní stimulační prostředek. Základem je mzda, plat nebo jakákoliv jiná peněžní odměna za práci. Patří sem ale i další varianty jako služební auto, slevy na podnikové zboží nebo příspěvky na kulturu. Toto zhodnocení je tedy zdrojem existenčním jak pro život pracovníka, ale i pro život jeho rodiny.
- 2) *Obsah práce*. Samotná práce může být motivující. Většinou se jedná o pracovní pozice, kde jsou kladeny vysoké nároky. Pozice vyžaduje tvořivé myšlení a má tak vysokou přidanou hodnotu.
- 3) *Povzbuzování – neformální hodnocení*. To provádí nadřízený pracovník. Je to poměrně podceňovaný prostředek. Ale je to velmi efektivní nástroj pro zvýšení motivace pracovníka. Veřejně pochválený pracovník za dobře odvedenou práci má poté mnohem větší chuť do dalšího úkolu.
- 4) *Atmosféra pracovní skupiny*. Skupina pracovníků, kde je příjemná a celkově pozitivní atmosféra má pak mnohem vyšší předpoklad k lepším a vyšším výkonům, než ta, kde jsou mezilidské vztahy na nižší úrovni.
- 5) *Pracovní podmínky a režim práce*. Mělo by být zájmem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci. Má to totiž dvojitý efekt. Za prvé se zlepší jejich výkon a za druhé se zlepší vztah mezi ní a zaměstnanci.
- 6) *Identifikace s prací, profesí a podnikem*. Identifikace s prací znamená, že člověk přijal svou práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí zase to, že člověk bere svou profesi za součást své osobní charakteristiky. A identifikace s podnikem charakterizuje ztotožnění pracovníka s ním.

- 7) *Externí stimulační faktory.* Zde je na mysli celková image podniku, prestiž nebo také pověst podniku.⁵⁴

3.7.2.2 Vnitřní motivační faktory

Každý pracovník motivuje sám sebe tím, že hledá činnost, která ho naplňuje a uspokojuje potřeby.

- 1) *Seberozvoj*
- 2) *Tvořivost*
- 3) *Vlastní odpovědnost*
- 4) *Rozvíjení svých dovedností a schopností*
- 5) *Zajímavá práce*
- 6) *Autonomie – možnost konat*⁵⁵

3.8 Vybrané teorie motivace

V této kapitole jsou popsány nejznámější a nejzajímavější teoretické přístupy k motivaci zaměstnanců. Pochopit význam motivace je pro manažery velice důležité. Pomáhá jim to usnadnit poznání, ocenění a sledování změn potřeb jimi řízených spolupracovníků. Stejně jako neexistuje jednotná definice motivace, neexistuje ani ucelený model koncepce motivace pracovního jednání.

*„Každá teorie zůstane pouhou teorií, pokud ji neužívá obratný manažer, který je schopen pochopit potřeby lidí, které motivuje.“*⁵⁶

3.8.1 Maslowova teorie potřeb

„Konkretizuje obecně uznávaný význam potřeb jako zdroje motivace pro pracovní jednání člověka.“ Pozorně se věnuje výčtu a stanovení závažnosti potřeb pro průběh pracovního jednání a pro dosahovaný výkon. Jedná se například o potřebu být uznáván, potřebu

⁵⁴ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 2007, s. 400 - 406

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských strojů.* 2015, s. 218

⁵⁶ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management.* Praha, s. 152

dominance nebo potřeba hry. Přitom výčet takových potřeb není jednotný. Liší se v názornosti jejich váhy a posloupnosti.⁵⁷

Klade se zde často důraz, že zaměstnanec usiluje o uspokojení potřeb, jen pokud má nějakou naději na úspěch. Jinak jsou tyto potřeby považovány za nevýznamné.⁵⁸

Podle obrázku, viz níže, lze vidět, že základní lidské potřeby jsou fyziologické potřeby. Jedná se o existenční podmínky. Teprve po naplnění těchto potřeb se může člověk zajímat o druhý stupeň a to potřeba existenční jistoty a bezpečí. V tomto případě se jedná například o jistotu zaměstnání nebo perspektiva povýšení. Sociální potřeby jsou na třetím místě. Z manažerského pohledu jde o sociální podmínky spolupráce. Na čtvrté příčce je osobní uspokojení z práce. Jedná se o radost z práce, pocit uznání, uznání kvality apod. Na nejvyšším stupni je potřeba seberealizace. Je to případ, kdy se práce stane koníčkem a tato potřeba je na vyšší úrovni než mzda, neboť přináší větší uspokojení.⁵⁹

⁵⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 203 - 204

⁵⁸ Tamtéž, s. 204

⁵⁹ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management*. Praha, s. 153

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj⁶⁰

Maslowova teorie se stala východiskem pro řadu dalších teorií. Navazuje na ní například Herzbergova dvoufaktorová teorie.⁶¹

3.8.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Po Abrahamovi Maslowovi je to druhá nejčastěji citovaná motivační teorie.

„Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb.“ Jednak přirozená a živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu lidská potřeba psychického růstu.⁶²

Motivačně působící podněty mají tento dvojí účinek:

- a) **Motivátory** – tento vnitřní faktor se odvíjí od vztahu pracovníka k vykonávané práci a jejich změny působí na výkonnost zaměstnance. Pokud jsou tyto faktory v příznivém stavu, dostavuje se pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. Patří mezi ně dosahovaný výkon, uznání ze strany vedení, zajímavost práce a postup v pracovních funkcích. V případě negativního účinku se nazývají

⁶⁰ *Hotely hotelům: Maslowova pyramida potřeb* [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

⁶¹ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management*. Praha, s. 153

⁶² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 385

demotivátory a způsobují, že pracovník není spokojen a není tím pádem ani přiměřeně motivován.⁶³

- b) **Hygienické vlivy** – jedná se o podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje. Ty jsou buď uspokojující, nebo naopak. Pokud jsou vnější faktory nepříznivého charakteru, vyvolávají v zaměstnancích pracovní nespokojenost, která vede k negativní motivaci. Naopak při přiměřeném plnění je pracovníci ani nesledují a jen velmi zřídka je motivují k vyššímu výkonu.⁶⁴

„Zájem manažerů musí být udržovat hygienické vlivy na určité úrovni a pomocí motivátorů zvyšovat výkonnost.“⁶⁵

Konkrétnější představu této teorie je možné vidět na obrázku 3, viz níže, který znázorňuje Herzbergovu teorii v porovnání s již známou teorií motivace lidského chování A. Maslowa.⁶⁶

Přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů je opravdu velice diskutabilní. Je proto také důležité si uvědomit, že každý pracovník je jiný a co jednomu může podněcovat spokojenost, u jiného může být naopak.⁶⁷

Význam Herzbergovy teorie ukazuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat pracovní motivovanost zaměstnance.⁶⁸

⁶³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1994, s. 204

⁶⁴ GROSOVÁ S., PATÁK M., ADAMEC L. *Podnikový management*. Praha, s. 154

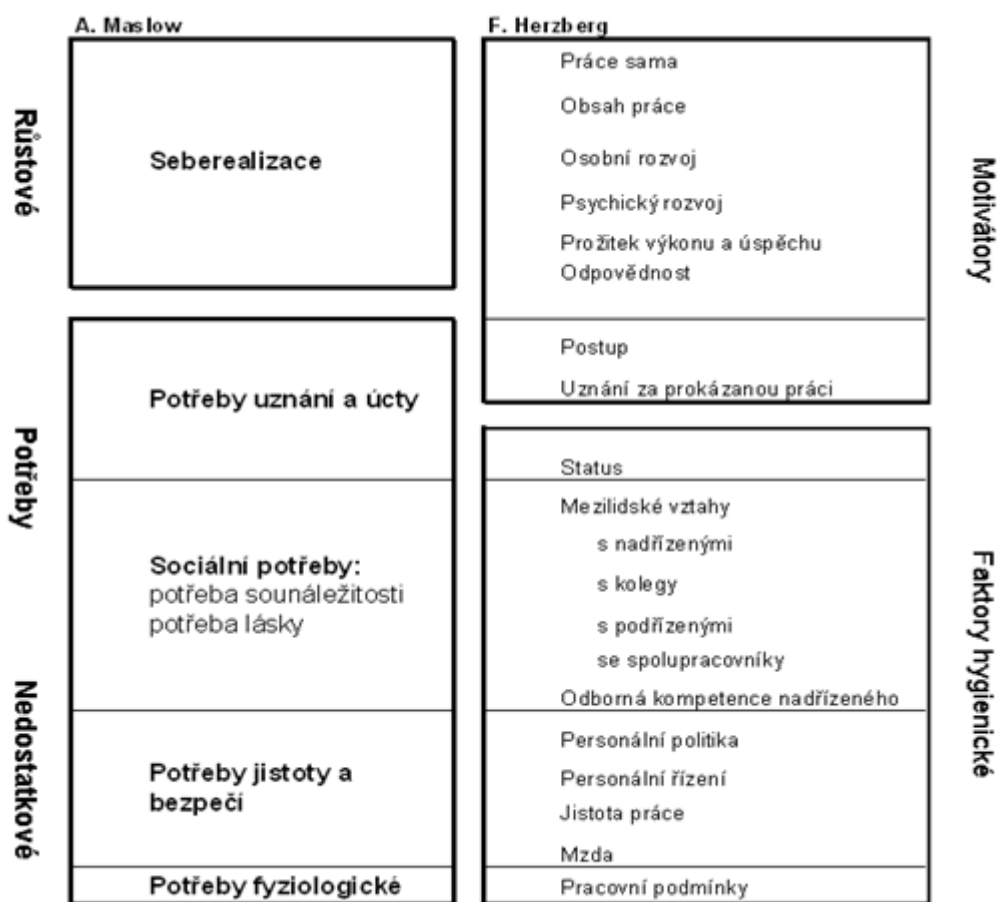
⁶⁵ Tamtéž, s. 154

⁶⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 386

⁶⁷ Tamtéž, s. 387

⁶⁸ Tamtéž, s. 387

Obrázek 3: Schématické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace pracovního jednání.



Zdroj⁶⁹

3.8.3 Expektační teorie

Autorem teorie očekávání je V. H. Vroom, který ji zveřejnil v roce 1964. Lidé neustále přemýšlí a řeší určité problémy. Na základě těchto problémů se pak rozhodují a jednají určitým způsobem.⁷⁰

Tato teorie je založená na tom, že budoucí jednání člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání a to ve třech elementech, které následně vysvětlím. Zaměstnanec musí věřit v samotný cíl, v schopnost cíle dosáhnout, a věřit, že za něj dostane očekávanou odměnu.⁷¹

⁶⁹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 386

⁷⁰ Tamtéž, s. 387

⁷¹ Tamtéž, s. 388

- **Expektance** – očekávání a pravděpodobnost, že daný úkol zaměstnanec splní. To znamená, že pracovní jednání povede k očekávanému výsledku, tj. přesvědčení o dosažitelnosti cíle.⁷²
- **Valence** – je subjektivní hodnota jednání. Zda nastane očekávané uspokojení. Zda je pro zaměstnance cíl atraktivní.⁷³
- **Instrumentalita** – zda právě toto pracovní jednání vede k získání odměny. Jinak řečeno zda zaměstnanec dostane za splněný úkol odměnu, kterou očekává.⁷⁴

Vroomova teorie potřeb je širší a netýká se pouze řízení organizací, ale obecně jednání a motivace lidí. Je založena na poznání, že každý člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle, tedy toho jak si odpoví na následující otázky:

- ✓ Je pro mě cíl atraktivní?
- ✓ Je pravděpodobné, že úkol splním?
- ✓ Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním?⁷⁵

3.8.4 Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie je J. S. Adams. S teorií spravedlnosti nebo také někdy nazýváno s teorie rovnováhy přišel v roce 1965. Základem je sociální srovnávání. Zaměstnanec má tendenci se srovnávat s ostatními kolegy a to ve dvou rovinách. Porovnává jednak svůj vklad do práce ve smyslu náročnosti práce a intenzity pracovního vypětí, tak i efekty, které mu práce přináší. Efektem mohou být peníze, uznání nadřízeného, kvalita pracovního prostředí nebo možnost zvyšování kvalifikace.⁷⁶

⁷² BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 388

⁷³ Tamtéž, s. 388

⁷⁴ Tamtéž, s. 388

⁷⁵ *Management Mania: Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory)* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

⁷⁶ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 388

„Adamsova teorie spravedlnosti vede ke správné komunikaci rozdělování odměn za práci a týká se jak finančních, tak nefinančních odměn. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební vůz je samozřejmost, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který jej bude vnímat jako nadstandardní firemní benefit.“⁷⁷

Pro manažerskou pozici je tato teorie určitou výstrahou. Měl by průběžně udržovat a sledovat úroveň pracovní výkonnosti všech svých podřízených. Pokud i přesto nastane nerovnovážný stav, je důležité, jak se k tomu daný manažer postaví. Jeho nečinnost ve smyslu lhostejnosti nebo zaneprázdněnosti ohrožuje totiž výkonnost celé pracovní skupiny. Ostatní zaměstnanci mohou takovou situaci vnímat jako nespravedlivou a časem mohou záměrně snižovat své pracovní úsilí.⁷⁸

3.8.5 Teorie X a Y

Autorem je D. McGregor. Tato teorie rozděluje zaměstnance do dvou protikladných skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, jinak řečeno jak se podřízený chovají.

První typ představ je **typ X**. Vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit (pohrůžkou trestu), naopak dobrou práci je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk tvor nesamostatný a vyžaduje kontrolu a vedení.

Druhý typ představ je **typ Y**. Ten naopak předpokládá, že práce je pro člověka něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Zaměstnanec vyhledává samostatnost a odpovědnost. Ztotožňuje se s cíli organizace a následuje je. Důležitost a užitečnost práce je mnohem důležitější než finanční ohodnocení.

Významnou součástí této teorie je zjištění, že stále se zvyšující procento lidské populace odpovídá spíše typu Y. To vyžaduje měnit dlouho přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X.⁷⁹

⁷⁷ *Management Mania: Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice)* [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

⁷⁸ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 389

⁷⁹ Tamtéž, s. 389

3.9 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k úkolům a jeho ochotu pracovat. Pracovník se snaží o splnění zadaného úkolu v případě, že je k tomu efektivně motivován. Taková motivace může být pozitivní, ale i negativní. To vede k tomu, že úkol může být pracovníkem splněn úspěšně, ale také nemusí být splněn vůbec. Stejný motiv může mít ale u různých pracovníků a v různých situacích odlišný význam.⁸⁰

„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou.“ Jen výjimečně se proto ptáme, proč člověk pracuje a odkud pramení jeho motivace k práci. Běžnější otázky jsou spíše, proč daný člověk dělá zrovna tuto práci a ne jinou. Okolnosti, které ho vedou k tomu, proč vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka.⁸¹

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“ Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní ochotu zaměstnance k práci.⁸²

Rozlišujeme dva typy motivů k práci:

- **Motivace intrinsická** – do této skupiny patří motivy, které souvisejí s prací samotnou. K nejvýznamnějším motivům patří potřeba činnosti vůbec, to znamená zbavit se nadbytečné energie. Potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, jejímž aspektem je uspokojení nebo radost, které člověku přináší příjemný prožitek dobře odvedené práce. Dále také touha po moci, kterou lze uspokojit dosažením vyšší pozice a jako poslední potřeba smyslu života a seberealizace.⁸³
- **Motivace extrinsická** – zde jsou motivy mimo vlastní práci. K významným motivům této skupiny patří potřeba peněz, potřeba jistoty, která je spojená s budoucností člověka. Dále také potřeba potvrzení vlastní důležitosti, který je často spojovaný s prestiží pracovní pozice. Dalším motivem je potřeba sociálních

⁸⁰ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 382

⁸¹ Tamtéž, s. 383

⁸² Tamtéž, s. 383

⁸³ Tamtéž, s. 383

kontaktů a potřeba sounáležitosti a potřeba partnerského vztahu. V práci tráví člověk většinu svého času, proto je to pro mnohé oblast, kde se střetávají s druhým pohlavím a navazují tak kontakty. Potvrzuje to fakt, že mnoho párů se potkalo na pracovišti.⁸⁴

Existuje mnoho přístupů k pracovní motivaci a z toho důvodu lze říci, že se jedná spíše o subjektivní faktor ovlivňující pracovní činnost člověka. Tato motivace je velmi proměnlivá a manažeři by jí měli věnovat zvýšenou pozornost.⁸⁵

⁸⁴ Tamtéž, s. 384

⁸⁵ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007, s. 384

4 VLASTNÍ PRÁCE

Druhá část bakalářské práce se skládá z vlastního šetření. Na základě popsané teoretické rešerše byla zjišťována praktická stránka daného tématu, tedy motivace. Průzkum spočívá v rozeslání dotazníků pěti vybraným manažerům různých společností, které jsou stručně popsány v následujících kapitolách. Jednotliví manažeři byli vybráni jak ze soukromé sféry, tak i ze státního sektoru. Práce je zaměřena na zjištění, jak moc je motivace při vedení lidí pro manažery důležitá, jakým způsobem ji využívají a jaký v ní vidí přínos. Státní oblast zastupuje Státní pozemkový úřad a Dopravní podnik hlavního města Prahy. Soukromou sféru pak Hotel Savoy z hotelového řetězce Asten Hotels a účetní firma Křída a spol. s r. o.

Každý manažer byl osobně požádán o spolupráci v podobě zodpovězení otázek na téma motivace. Na základě domluvy a ochrany osobních údajů nejsou v práci uvedena konkrétní jména manažerů, ale jsou tak nahrazena abecedním pořadím písmen A–D. Manažerům byl do e-mailové schránky odeslán vytvořený dotazník s třinácti připravenými otázkami. Otázky byly otevřené a manažer tak měl dostatek času na promyšlení odpovědi a její zaznamenání. Tento způsob dotazování byl zvolen na požádání respondentů z hlediska jejich časové vytíženosti a osobní preferenci. Odpovědi jsou uvedeny přesně v takové podobě, v jaké byly obdrženy.

4.1 Charakteristika podniků

4.1.1 Státní pozemkový úřad

Státní pozemkový úřad je v České republice jedna z největších organizačních složek státu v oblasti zemědělství. Jedná se o správní úřad, který je podřízený Ministerstvu zemědělství.

SPÚ vznikl 1. ledna 2013 a vede ho ústřední ředitelka Ing. Svatava Maradová, MBA. V čele úřadu stojí ústředí sídlící v Praze a dále krajské pozemkové úřady (KPÚ) a jejich pobočky.

Činnost SPÚ je velice rozsáhlá a rozmanitá. Spravuje veškeré nemovitosti ve vlastnictví státu, zemědělské pozemky, půdu a stavby k vodohospodářským účelům. Provádí převody

majetku, vypořádává restituční nároky oprávněným osobám, vyrovnává se s církvemi a v neposlední řadě privatizuje majetek.

Organizační struktura ústředí se skládá z šesti odborných sekcí, které vedou sekční ředitelé. A to Sekce provozních činností, Sekce řízení krajských pozemkových úřadů a pozemkových úprav, Sekce odborných činností, Sekce ICT a správy dat, Sekce řízení ústředí a jako poslední Sekce majetku státu, kterou vede manažer B. Uvnitř sekcí jsou poté jednotlivé odbory a oddělení. Jedním z nich je oddělení restitucí, kde je ředitelkou manažerka A, která je též dotazovanou osobou v praktické části.

4.1.2 Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s.

Dopravní podnik je největším provozovatelem městské hromadné dopravy v České republice. Jedná se o akciovou společnost a vlastní jí hlavní město Praha. Sídlo společnosti se nachází ve Vysočanech a zajišťuje veškerou dopravu tramvají, autobusů a metra. Provozuje také několik příměstských autobusových linek a dvě lanové dráhy. V roce 2016 přepravil Dopravní podnik hlavního města Prahy okolo jedné miliardy osob. Podnik zaměstnává přibližně deset tisíc zaměstnanců. Jedním z nich je i manažer C, který se účastnil dotazníkového šetření.

4.1.3 Hotel Savoy Špindlerův Mlýn / AstenHotels, s. r. o.

Asten Hotels je řetězec těch nejluxusnějších hotelů umístěných v lákavých destinacích v celé České republice. Jedním z hotelů je i Hotel Savoy, který se nachází v Krkonoších, přímo v centru Špindlerova Mlýna. Hotel se snaží pečovat o své hosty jak jen je možné a zpříjemnit jejich pobyt na takovou úroveň, aby se z toho stal nezapomenutelný zážitek. Do Hotelu Savoy jezdí zákazníci především v zimním období, kdy je takzvaná hlavní sezóna a lidé se tam přijíždí užít zimní radovánky. Dotazovou osobou v této společnosti je Front Office Manager D.

4.1.4 Křída a spol. s r. o.

Společnost Křída je soukromá firma na vedení účetnictví a daňového poradenství s dvěma pobočkami, a to v Praze a v Českých Budějovicích. Pracuje zde celkem dvacet zaměstnanců. Poskytuje veškeré služby v oblasti účetnictví a finančního poradenství, dále nabízí také outsourcing. Spravuje mzdy, daně a ekonomické rozvahy, zakládá a likviduje

společnosti, kompletně spravuje družstva a SVJⁱⁱⁱ zpětně kontroluje účetní výkazy. V této společnosti pracuje manažer E.

4.2 Charakteristika manažerů

4.2.1 Manažer A

První dotazovanou manažerkou je žena ve věku jednašedesáti let. Nyní pracuje na ústředí Státního pozemkového úřadu v Praze jako vedoucí samostatného oddělení, konkrétně Oddělení restitucí. Jejím přímým nadřízeným je manažer B, který bude popsán následovně. V současné době má manažerka A celkem jedenáct podřízených a její délka praxe ve vedení lidí je dvanáct let.

4.2.2 Manažer B

Dalším vysoce postaveným manažerem je pětáctiletý ředitel Sekce majetku státu na ústředí Státního pozemkového úřadu v Praze, stejně jako manažerka A. Jeho zkušenost ve vedení lidí je ze všech dotazovaných manažerů nejdelsí a to celkem třináct let. Na SPÚ postupně profesně rostl a to velice úspěšně. Z referenta oddělení Nabídky a převodu nemovitostí, kam nastoupil v roce 2000, se stal během šesti let ředitelem celé sekce. Tato sekce, tj. Sekce majetku státu, spravuje celkem šest oddělení, které lze dělit do dvou velkých odborů. Přímou pod sebou má čtyři podřízené a celkově v sekci třicet šest zaměstnanců.

4.2.3 Manažer C

Třetím dotazovaným respondentem je jednatřicetiletý manažer, který pracuje v Dopravním podniku hlavního města Prahy. Jeho manažerské dovednosti aplikuje už celkem tři roky. První dva roky pracoval jako vedoucí oddělení trestněprávní agendy, stížností a žádostí na Státním pozemkovém úřadě. Na začátku roku 2017 ale již skončil a začal pracovat v Dopravním podniku, kde pracuje do nynější doby. Zde je podle jeho slov velice spokojený a je vedoucím odboru právního, kde vede třicet podřízených.

4.2.4 Manažer D

Sedmadvacetiletý manažer D pracuje v luxusním hotelu Savoy ve Špindlerově Mlýně, který patří do hotelového komplexu Asten Hotels. Jako manažer zde působí už dva roky. Jeho pozice se jmenuje Front Office Manager a má celkem jedenáct podřízených.

4.2.5 Manažer E

Posledním manažerem je muž, který pracuje jako jednatel v soukromé účetní firmě s názvem Křída a spol. s r. o. Je mu třicet tři let a jeho délka praxe ve vedení lidí je už deset let. Počet jeho podřízených zaměstnanců je osmnáct.

4.3 Dotazníkové šetření s manažery

1) Jak chápete pojem motivace a jak je podle Vás důležitá?

Manažer A: Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Je to vlastně vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Může být aktivována pomocí vnitřních (sebemotivace) i vnějších stimulů.

Manažer B: Komplex faktorů, které vedou lidi k nějakému jednání, chování, nebo které ovlivňují jejich výkonnost.

Manažer C: Motivaci chápu jako efektivní nástroj při procesu řízení kolegů, kteří se mnou spolupracují při zajišťování právní služby v rámci Dopravního podniku hl. m. Prahy, akciová společnost (dále jen „DP“).

Motivace je velice důležitá a je nutno zdůraznit, že správně motivovaní kolegové pracují výrazně efektivněji, než kolegové demotivovaní (ať už za jakéhokoliv důvodu).

Manažer D: Pojem motivace chápu jako nabuzení svých podřízených k vyšším výkonům, aby firma měla za Vašeho řízení nebo vedení lepší výsledky. Na základě toho, poté mohou být i větší finanční prémie plus jiné bonusy, které si zaměstnavatel určí.

Motivace je velice důležitá, pokud chcete, aby všichni členové týmu táhli společně s Vámi za jeden provaz a chtěli nadstandartní výkony. Nikdo Vám v práci neudělá něco navíc, když za to nebude nějak ohodnocen. Ať už finančně nebo jiným bonusem.

Manažer E: Motivace ve vedení lidí je důležitá hodně. Řekl bych, že je na prvním místě v oblasti vedení lidí. Lidé potřebují mít podnět k tomu, aby lidé pracovali co nejlépe, měli zájem se stále rozvíjet v pracovních schopnostech a práci nebrali jako povinnost.

Komentář: První otázka měla zjistit, zda si manažeři motivaci na pracovišti vůbec uvědomují a rozumí její podstatě. Každý manažer popsal motivaci sice odlišně, ale v jejím

základě se všichni shodují. Lze tedy ze všech odpovědí vyvodit, že každý manažer ví, co motivace znamená a přikládají jí vysokou důležitost. Všichni manažeři se shodují, že je důležité, aby se zaměstnanci cítili ve své práci dobře a byli motivováni, protože poté dosahují lepších a efektivnějších výkonů a v takovém případě se pak daří celému chodu firmy lépe a plnění cílů je o to snadnější.

2) Jaký systém odměňování je ve Vaší firmě zavedený?

Manažer A: Osobní příplatky, jejichž výše se odvíjí od ročního hodnocení. Čtvrtletní mimořádné odměny, přiznávané za prokazatelně plněné mimořádné úkoly.

Manažer B: Jsou nastaveny mimořádné a cílové odměny.

Mimořádné odměny jsou poskytovány zpravidla jednou za čtvrtletí a představení od úrovně ředitele odboru (resp. vedoucího pobočky nebo ředitele KPÚ) je udělují za mimořádné pracovní výkony nad rámec běžných pracovních povinností.

Cílové odměny jsou poskytovány na konci sledovaného období (zpravidla kalendářní rok) za splnění cílových úkolů, stanovených na začátku sledovaného období. Tyto cílové úkoly jsou představenými stanovovány podřízeným představeným na pozicích ředitelů sekcí, odborů a krajských pozemkových úřadů.

Manažer C: Systém odměňování je v rámci DP dost rigidní, složitý a vedoucím zaměstnanců nedává příliš prostor pro mimořádné finanční ohodnocení úkolů. DP je však dost specifickou organizací, kdy v rámci DP působí 25 odborových organizací, se kterými je nutné jakoukoliv změnu systému odměňování projednávat, což je velice náročné. Vzhledem ke složité struktuře DP, kdy existuje cca. 6 systémů odměňování. Systém odměňování vychází z kolektivní smlouvy a není založen na vůli vedoucích zaměstnanců.

Manažer D: Vždy na konci zimní sezóny se odměňují zaměstnanci v případě úspěšné sezóny dárkovými certifikáty na pobyty do hotelů v rámci řetězce AstenHotels plus finanční ohodnocení každý měsíc.

Manažer E: Odměňujeme různými benefity např. stravenkami, pracovní cesty do zahraničí, možnost pracovat z domova, pracovní notebook a především prémie.

Komentář: V druhé otázce si můžeme všimnout významného rozdílu v systému odměňování v soukromém a státním sektoru. Státní sektor je striktně daný, platí zde jasná pravidla založená na kolektivní smlouvě a vedoucí pracovníci se musí řídit určitým rozpočtem, který je k dispozici. Na rozdíl od toho v soukromém sektoru jsou manažeři omezováni zákony jen částečně. Odměňování je proměnlivé, neboť záleží na různých faktorech, jako je například počasí, které uvedl manažer D nebo počet zakázek a jiné. Nejdůležitější je ale samotná benevolence majitele firmy.

Navíc nikde není dáno, že každý zaměstnanec dostane stejnou částku. Částky se vždy liší a praxe tvrdí, že je lepší jejich výši raději nezmiňovat.

3) Jakým způsobem motivujete své podřízené a jaká je od nich zpětná vazba?

Manažer A: Motivovaný člověk je výkonnější, více se snaží dosáhnout určitého cíle. Já osobně se snažím usměrňovat chování zaměstnance k dosažení cíle. A to v podobě pochvaly, uznání nebo třeba odměny.

Manažer B: Finančně (mimořádnými odměnami), verbální pochvalou, osobním angažováním se při řešení jejich problémů. V neposlední řadě rovněž v rámci hodnotícího pohovoru, který je realizován vždy při ročním hodnocení zaměstnanců v režimu Služebního zákona. Vzhledem k úzké spolupráci se všemi přímo podřízenými a jejich malým počtem bývá zpětná vazba okamžitá a zpravidla neformální. Zpětná vazba bývá převážně pozitivní a téměř vždy bezprostředně po každém z použitých motivačních opatření.

Manažer C: I přes složitou možnost finančního ocenění kolegů, se i přes tyto obtíže pokouším kolegy motivovat finančně, např. mimořádnou odměnou. Nicméně neméně důležitým způsobem motivace je motivace verbální. V rámci tohoto způsobu motivace se snažím maximálně pochválit a uznat dobrou práci kolegů, ale také upozornit na nedostatky při výkonu práce – toto je rovněž velice efektivní motivace.

Manažer D: V tomto ohledu je motivuji svou prací. Pokud vím, že v určitý den přijede hodně klientů a zároveň jich hodně odjíždí, je mou milou povinností být s kolegy na recepci a být jim při ruce. Například při přípravě vozidla z garáže, odnesení zavazadel z pokoje apod. V tomto ohledu mám velice pozitivní feedbacky^{iv}, jelikož podřízení vidí, že jejich „šéf“ sám může odnést zavazadla i když nemusí, sám se nabídne, že jim

přeparkuje auto, když se recepční bojí nebo když nestíhají na recepci. Sám může vzít to hrablo nebo koště a zamést chodník před hotelem, aby hosté nechodili ve svých drahých botách ve sněhu apod.

Manažer E: Slovem a činy. Zároveň se snažím trávit s nimi v práci co nejvíce času a s prací jim pomoci, když je potřeba. Zpětnou vazbou je dobře odvedená práce a dobrý pracovní prostředí.

Komentář: Na základě uvedených výpovědí vyplývá, že manažeři ze státního sektoru se shodli na verbální pochvale ale hlavně především na finanční odměně, která je vzhledem k povaze státní organizace poskytována pouze kvartálně či ročně. Naopak v soukromém sektoru mohou být v praxi tyto finanční odměny vypláceny zaměstnancům sice každý měsíc, ale v závislosti nejen na pracovním výkonu jednotlivce, ale i ve spojitosti s měsíční prosperitou celé organizace. Ta je totiž závislá na faktorech, jako je například úspěšnost zimní sezóny, kterou uvedl manažer D nebo počet zakázek v případě manažera E.

Dalším důležitým poznatkem je také to, že manažeři pracující v soukromé sféře uvedli jako další významný motivační faktor i jejich osobní poskytnutí pomoci a spolupráce v případě potřeby. Manažeři motivují své zaměstnance tím, že s nimi spolupracují a pomáhají jim při plnění jejich úkolů.

4) **Využíváte nástroje hmotné či nehmotné stimulace při motivaci Vašich zaměstnanců? Jaké upřednostňujete a proč?**

Manažer A: Využívám, jak faktory hmotné zainteresovanosti (mzda, odměny, jistota zaměstnání), tak i nehmotné – morální ocenění, pochvala, růstové – seberealizace, profesní růst. Dávám přednost: uznání, pochvala, přátelství.

Manažer B: Využívám obou nástrojů stimulace, účinnější jsou ty hmotné, ale ty je možné použít v omezené míře (mimořádné odměny za kvartál, dárky při narozeninách z repre fondu). Nehmotné – většinou jde o slovní pochvaly a podpora – využívám často při vhodných příležitostech (když se něco povede, nebo když je potřeba dát vzpruhu v případech pracovních stresů nebo z nich plynoucích depresí).

Manažer C: Dle výše uvedeného. Z nehmotných využívám pochvalu nebo vytknutí nedostatku.

Manažer D: Stimulační prostředky k motivaci využívám, v případě plnění všech povinností přátelskost, ochotu pomoci při problémech ve dne v noci, aby zaměstnanec nebyl z nějakého důvodu potrestán. Ve vyšší sezóně (zimní sezóna) je motivační stimulací finanční odměna. Finanční odměna je opět vyčíslena na základě komunikace s generálním manažerem a odsouhlasením majitelem společnosti.

Manažer E: Své zaměstnance se snažím chválit často. Je to tím, že s nimi v práci trávím hodně času a všechny problémy a úspěchy s nimi konzultuji, v ten daný okamžik je i největší prostor k pochvale.

Zároveň je ale využívám i ve formě peněz. Oproti pochvale je uděluji až po delším uvážení, že zaměstnanec odvedl práci opravdu dobře a odměnu si zaslouží.

Komentář: Dle výpovědi manažerů můžeme konstatovat, že státní sféra využívá jak hmotné tak nehmotné stimulační prostředky při motivaci zaměstnanců. Dalo by se říci, že poměr stimulací je z tohoto pohledu vyrovnaný. V soukromé sféře na základě výpovědi manažerů ale můžeme pozorovat upřednostnění nehmotných stimulů – pochvala nebo uznání.

5) Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti? Snažíte se je ovlivňovat?

Manažer A: Tvoření dobrých mezilidských vztahů a dobré komunikace mezi lidmi na pracovišti patří k největším výzvám, které je třeba řešit. Usiluji o to, např. potěšit kolegy dobrými zprávami. Na zaměstnance a jejich výkon se zvyšují požadavky, jak na jednotlivce, tak i tým. To má vliv na lidskou psychiku a pocit bezpečí. Ne každý je schopen se přizpůsobit těmto trendům. Ti kdo jsou kreativní a flexibilní, dokáží této situaci využívat mnohem rychleji a efektivněji.

Manažer B: Mezi nejbližšími zaměstnanci (přímo řízení podřízení) hodnotím mezilidské vztahy jako velmi dobré. To platí převážně i v rámci celé řízené sekce. Pro aktivní ovlivňování mezilidských vztahů není dostatek času, čili spíše by se jednalo o nutnost vstoupit do již vzniklého problému. Stává se to ovšem zřídka kdy.

Manažer C: Mezilidské vztahy jsou základem při spolupráci při plnění úkolů a na pracovišti jako takovém. Snažím se je ovlivňovat jak pozitivně, např. tzv. otupovat hrany potenciálních problémů, tak i negativně, kdy určité pracovní napětí a soutěž mezi jednotlivými zaměstnanci musí rovněž existovat a tuto se pokouším vytvářet.

Manažer D: Pokud se jedná o můj vztah s podřízenými, tak je každopádně přátelský. Osobně, když jsem byl na nižší pozici ve firmě, jsem nebyl zastáncem křiku a já jsem tvůj nadřízený, tak mě budeš poslouchat. Naučil jsem si své podřízené k plnění pracovních povinností na 100% a na základě tohoto byl můj vztah k zaměstnancům velice přátelský. V případě, že zaměstnanec byl ve firmě delší dobu (3 měsíční zkušební doba) nabízel jsem za vysoké pracovní nasazení i tykání. Věděl jsem, ale že v tomto případě se pohybuji po velice tenkém ledu, jelikož když si se zaměstnancem začnete tykat, bude vás brát jako kamaráda a pracovní nasazení spadne. Naštěstí v tomto ohledu si zaměstnanci mého přístupu vážili a pracovní nasazení nekleslo.

Manažer E: Mezilidské vztahy na pracovišti jsou základem k fungování zavedeného systému. Vzhledem k tomu, že je potřeba během práce spolupracovat a vzájemně si být nápomocni, musí spolu zaměstnanci vycházet. Pokud by bylo na pracovišti napětí a zaměstnanci by spolu nedokázali slušně vyjít, nešlo by v takovém prostředí dobře pracovat.

A ano, snažím se je ovlivňovat k lepšímu.

Komentář: Manažeři se jednoznačně shodují, že je potřeba, aby vztahy na pracovišti byly dobré, protože se poté odráží i na samotných výkonech zaměstnanců a celkové atmosféře, která výkony z velké části ovlivňuje.

Ve státní oblasti manažeři do mezilidských vztahů příliš nezasahují a to z důvodu časové vytíženosti a početnosti svých podřízených. Až v případě nutnosti, kdy se jedná o velký problém a situace začíná být nevladatelná, manažer teprve zasáhne.

Soukromá oblast se liší. Nadřízený zde s lidmi jedná podstatně více. Je samozřejmě pochopitelné, že díky nižšímu počtu zaměstnanců je zde na to větší prostor. Celkově se zde z odpovědí potvrzuje rodinnější přístup.

6) Jakým způsobem se zajímáte o spokojenost Vašich zaměstnanců a jak často?

Manažer A: Když se opravdu chci něco dozvědět, ptám se. Snažím se předcházet nedorozumění nebo konfliktům. Stále, resp. jak mi čas dovolí, projevují upřímný zájem o spolupracovníky.

Manažer B: Formálně každý týden při poradách sekce (přímo řízení podřízení), neformálně při každodenním kontaktu, nejen s přímo podřízenými. Výjimečně se ostatní zaměstnanci obrací přímo na mě, častěji prostřednictvím svých nadřízených.

Manažer C: Spokojenost jednotlivých kolegů je klíčová. Spokojený zaměstnanec je výkonnější, soustředěnější a efektivnější. Jedním ze základních úkolů vedoucího zaměstnance je rozpoznat dlouhodobě nespokojeného kolegu a s takovým je třeba provést pohovor. Výsledkem takového pohovoru je motivace nespokojeného zaměstnance a v případě, že ani ta nepomůže, zpravidla dochází k ukončení spolupráce či přeřazení na jinou pracovní pozici. Se svými kolegy mám domluvu, že když mají jakýkoliv problém, mají prostor si takový problém nejdříve vyřešit a až pak pracovat. Na pravidelných pohovorech s kolegy se bavíme o tom, co kolegy trápí, s čím nesouhlasí, co by změnili. Zpětná vazba je klíčová a vedoucí zaměstnanec potřebuje upřímný názor kolegů, byť by měl být nepříjemný.

Manažer D: Tak ono se zajímat není ani tak těžké. V mém případě (hotelnictví) se nikdy nic neutají, takže i ten sebemenší problém nakonec vyplave na povrch. Každopádně spokojenost mých podřízených je velice důležitá. V mém případě se nových kolegů například po měsíci v práci ptám, jak se jim u nás líbí, co dále očekávají apod. Stávající kolegové již vědí, že mají být ke mně upřímní a každý problém tedy mají ihned řešit se mnou i když je třeba půlnoc.

Manažer E: Rozhovorem se zaměstnanci. O spokojenost zaměstnanců se zajímám průběžně po celý rok.

Komentář: Z pohledu zájmu o spokojenost svých zaměstnanců můžeme na základě odpovědí manažerů konstatovat, že se všichni manažeři shodují na aktivním zájmu o vytvoření příjemného pracovního prostředí, které se odráží v efektivním pracovním výkonu zaměstnanců. Manažeři se shodli, že se zajímají a spokojenost svých podřízených v průběhu celého roku a uvědomují si důležitost vhodných pracovních podmínek.

7) Jakým způsobem chválíte? Přikládáte tomu důležitost?

Manažer A: Chválím, když cítím, že si ji daný zaměstnanec skutečně zaslouží. Převládá procesní pochvala, chválím za odvedenou práci. „Moc dobře napsané stanovisko.“

Důležitost tomu příkládám, každý si zaslouží čas od času pochválit, není třeba to však přehánět.

Domnívám se, že pochvalou udělám druhým radost, motivuji je k výkonu, vytvářím vzájemnou důvěru a zvyšuji pocit hodnoty člověka.

Manažer B: Chválení příkládám vysokou důležitost, zpravidla tím nešetřím. Většinou jde o slovní pochvaly, písemně výjimečně, např. v mailové komunikaci nebo prostřednictvím SMS.

Manažer C: Výstižně, krátce na osobním jednání s kolegou a následně zpravidla i na poradách před ostatními.

Manažer D: Sám nemám rád, když děláte 99% věcí na výbornou, bere se to jako samozřejmost a jednou máte prostě špatný den a najednou máte na „talíři“ jen to špatné. Toto je špatně a je to demotivující k práci! Poté chodíte do práce s nechutí a nepracujete tak, jak byste pracovali za podmínek, kdy vás manažer pochválí za dobře odvedenou práci.

Manažer E: Chválím ústně a osobně. Většinou když vidím, že zaměstnanec odvedl práci dobře anebo udělal práci navíc. Ano, příkládám tomu velkou důležitost.

Komentář: Dle výpovědí manažerů vyplývá, že chválení příkládají vysokou důležitost, zpravidla převládá slovní pochvala za dobře odvedenou práci. Manažeři se také ale shodují, že pochvala musí být přiměřená. V opačném případě by totiž mohla ztratit svou hodnotu a užitečnost.

8) Co je podle Vás na vedení nejtěžší?

Manažer A: Jsme zahlceni úkoly, proto nezbyvá tolik času na komunikaci se zaměstnanci. Někdy je to nepochopení nadřízených a spolupráce s nimi.

Manažer B: Přesvědčit kolegy o nutnosti plnit úkoly, o jejichž smysluplnosti sám nejsem přesvědčen, ale nemám možnost splnění úkolu odmítnout.

Manažer C: Neřekl bych nejtěžší, ale nejtěžší je dodržovat některé zásady vedoucího zaměstnance. Mezi ně patří dodržování zásady, že vedoucí by neměl vše dělat sám, protože to umí nejlépe, ale delegovat a kontrolovat. Dále pak nikdy nevzbudit v kolezích pocit,

že jejich řešení je horší, protože nejsou v pozici vedoucího a ten má přece vždy pravdu. Právě naopak. Vedoucí musí pouze usměrňovat, ale zpravidla pravdu mít nemusí a v mnoha případech ani nemá, protože nemá detail řešeného problému. Toto je nejtěžší.

Manažer D: Nejtěžší je na řídicí pozici si sjednat autoritu a respekt. Nejtrapnější věcí je, když uděláte chybu a někdo pod vámi si ji všimne a opraví ji za vás. Proto na této pozici je potřeba sebezdokonalování, chtít vědět víc a víc, i když si myslíte, že již znáte vše ve vaší funkci. V mém případě jsou to i školící kurzy, například Etiketa s panem Špačkem, kterou jsem absolvoval, a byla velice přínosná. Naučila mě jak jednat s podřízenými, jak se oblékat i když mám volno, jak se vyjadřovat apod. Podřízení k vám musejí vzhlížet, jako k charizmatickému vzdělanému člověku, kterého se nebojí zeptat se na sebemenší problém a budou vědět, že za každých okolností se za vás postaví, když budete sebevědomí ke své práci.

Manažer E: Zadáání práce, důslednost a zodpovědnost.

Komentář: Manažeři ve svých odpovědích vyzdvihují různé obtížnosti při vedení lidí, které jsou pro každého z nich jinak náročné. Pro manažera C je nejtěžší samotné delegování práce. Jak správně uvedl, manažer by měl pouze rozdělovat úkoly, přiřazovat pravomoce a usměrňovat práci, která by měla být v souladu s cíli firmy. Manažer D uvedl jako nejtěžší dovednost umět si sjednat autoritu a respekt. Dle odpovědí manažerů ze státní oblasti lze konstatovat, že jedním z nejtěžších úkolů je pro ně spolupráce s jejich nadřízenými.

9) Jaký přínos vidíte v pořádání teambuildingových akcí?

Manažer A: Ve tmelení kolektivu. Možnost udržovat a rozvíjet vztahy, přátelství.

Manažer B: Odbourávání bariér mezi lidmi. Jde o to, aby se kolegové mezi sebou poznali i z jiných, než pracovních stránek. Buduje se tak důvěra mezi lidmi a neformální síť vztahů.

Manažer C: V podstatě dvojí. Pozitivní, pokud si vedoucí týmu získal jeho důvěru a taková akce je nenucená povede k rozvoji vztahů. A negativní v opačném případě.

Manažer D: Veliký. Zde je velká šance, jak se seznámit s kolegy ať už na stejných pozicích nebo na vyšších. Noví kolegové zde mají velkou šanci zapadnout do kolektivu, seznámit se se stávajícími kolegy a poté v práci již nejsou tolik nervózní z nového prostředí a nových kolegů, jako by byli v případě, že by se taková akce neuskutečnila. Zároveň pro stávající kolegy jsou tyto akce také velikým přínosem. V tomto ohledu se v hotelu Savoy pořádají 2x ročně sales meetingy, kde se sjedou všichni kolegové na vyšších pozicích (Front Office Manager, Operation Manager, Housekeeping Manager, General Manager apod.) ze všech hotelů v rámci AstenHotels, s.r.o. V rámci sales meetingu je mimo pracovních záležitostí i například společná večeře, různé sportovní akce (hokej na tamním hřišti, popřípadě sáňkování). Poté večer „party,“ vždy v nějakém stylu. Například styl 80. let, kde by všichni účastníci měli mít oblečení z této doby.

Manažer E: Jsou pozitivní pro stmelení kolektivu a k poznání charakteru jednotlivých osob.

Komentář: Všichni dotazovaní manažeři se shodli, že přínos v pořádání takových akcí je velice pozitivní a spočívá ve stmelení kolektivu. Zaměstnanci mají možnost se lépe poznat, ztratit ostych, získat důvěru, utužit vazby a komunikovat spolu v neformálním prostředí. To vše se poté odráží při plnění pracovních úkolů a v mezilidských vztazích na pracovišti. Jak uvedl manažer E, během společných aktivit, může vedoucí rozpoznat jednotlivé charaktery svých podřízených a na základě tohoto poznatku se zaměstnanci pak efektivně jednat. Lze tedy shrnout, že přínos je dle odpovědí jednoznačně pozitivní.

10) Jaký máte názor na provázanost pracovního a soukromého života? Stýkáte se se svými podřízenými i mimo pracoviště?

Manažer A: Víceméně se nestýkám. Myslím si, že by se tyto oblasti měly oddělovat.

Manažer B: Obojí je spolu provázáno, nespokojenost v jedné sféře života se přenáší do dalších sfér. Pokud zaměstnanci vytváří mezi sebou neformální vazby i mimo pracoviště, vnímám to pozitivně, posiluje to soudržnost mezi lidmi následně i v pracovním týmu. Sám se osobně s podřízenými mimo pracoviště setkávám méně, než bych si přál a než by bylo užitečné (3x, 4x ročně s kolegy na pivo – do toho nezahrnuji pracovní obědy).

Manažer C: Mimo pracoviště se s kolegy zpravidla nestýkám. Ale obecný rámec a poučku podle mě nejde nastavit. Je to vždy na individuálním přístupu. Základní zásadou však je, že jakékoliv soukromé aktivity nemohou mít výraznější vliv na vztah vedoucího a řízeného kolegy.

Manažer D: ANO. V případě plnění pracovních záležitostí nemám problém jít se svými podřízenými lyžovat, jít na kafe, kde si můžeme mimo pracoviště říct, co zlepšit a zároveň co dělají kolegové velice dobře. Zároveň když má nějaký kolega problémy, které se promítají i do profesního života, je velice přínosné když jde Front Office Manager s podřízeným opět mimo pracoviště na drink, kávu apod. Zde si mohou popovídat o případném problému.

Manažer E: Měl by se oddělovat. Se svými podřízenými se mimo pracoviště nestýkám.

Komentář: Odpovědi manažerů u této otázky jsou velice různorodé. Tři z pěti manažerů uvedli, že nemají problém se vídat se svými zaměstnanci i mimo pracoviště a dle manažera B je to dokonce pozitivním přínosem a zlepšuje to mezilidské vztahy. Zbývající dva manažeři naopak odpověděli, že není vhodné tyto dvě oblasti propojovat. Nedá se tedy určit jednotný názor na provázanost pracovního a soukromého prostředí. Dle odpovědí lze konstatovat, že názor na toto téma je velice individuální.

11) Jakým způsobem umožňuje Vaše firma se zaměstnancům dále vzdělávat a rozvíjet? Zakládáte si na této možnosti?

Manažer A: Státní pozemkový úřad umožňuje svým zaměstnancům celoročně se dále vzdělávat a osobně se rozvíjet, a to formou školení či jiného vzdělávání a prohlubování znalostí v daném oboru. Každý zaměstnanec má svůj individuální vzdělávací plán, kde si může zvolit akce, v jakých se chce vzdělávat.

Manažer B: Existuje propracovaný systém školení a vzdělávání, který připravuje Odbor personální ve spolupráci se všemi útvary SPÚ, které mu dávají požadavky a druh školení a jejich frekvenci. Jako potíží naší organizace vnímám vyšší fluktuaci na některých pracovních pozicích a neustálé snižování početních stavů zaměstnanců, při nezmenšeném či spíše rostoucím počtu pracovních úkolů.

Situace, kdy organizace dopustí či nezabrání odchodu většího počtu kvalifikovaných zaměstnanců, či takový hromadný odchod sama iniciuje a následně vytváří vzdělávací a školicí programy pro nové zaměstnance, kteří ani početně předchozí snižování nenahradí, nelze hodnotit jako něco, na čem bych si mohl zakládat.

Manažer C: DP umožňuje různá školení. Samozřejmě je podporuji.

Manažer D: Ze své vlastní zkušenosti mohu říct, že mi firma umožnila jít na sezení s panem Ladislavem Špačkem, kde jsem se vzdělával ohledně chování mezi zaměstnanci, styl oblékání a různé přínosné věci z oboru Etikety, která je v hotelnictví velice důležitá!

Při začínání na pozici Front Office Manager, jsem byl přihlášen do kurzu “Jak být dobrým manažerem“.

Manažer E: Ano, zakládám si na tom. Poskytuji svým podřízeným možnost školení. Zaměstnanci by se měli vzdělávat, aby se mohli stále ve své práci zlepšovat.

Svým zaměstnancům nabízím různá školení. Pokud si zaměstnanec najde nějaké školení sám a chtěl by ho absolvovat, nemám s tím problém a podpořím ho. Samozřejmě se musí vztahovat k jeho práci.

Komentář: Dle odpovědí manažerů lze konstatovat, že všichni manažeři se shodli, že svým zaměstnancům umožňují se dále vzdělávat a rozvíjet. Všechny organizace nabízejí školicí systém a je jen v rukou podřízených, jak moc se budou angažovat v sebezdokonalování.

12) Co Vás samotné v práci motivuje nejvíce?

Manažer A: Přesvědčení o reálnosti a dosažitelnosti cíle. Seberealizace a profesní růst. Jistota zaměstnání. Plat.

Manažer B: Finanční ocenění mé práce, možnost věnovat se oboru, který mě zajímá, spolupracovat s kolegy, kteří jsou na vysoké odborné úrovni.

Manažer C: Důvěra mého nadřízeného, v případě, že takový je. A obecně touha budovat.

Manažer D: Sebevzdělávání, možnost posunout se výš v oboru hotelnictví. Jelikož do hotelu Savoy jezdí spíše náročnější a známá klientela, je dobré si u nich udělat dobré

jméno a dostat se do povědomí v dobrém slova smyslu. A v neposlední řadě je to spokojenost ve vedení hotelu a finanční odměna za dobře vykonanou práci.

Manažer E: Nejvíce mě motivuje úspěch. Zároveň dobře fungující kolektiv.

Komentář: Není žádným překvapením, že nejčastější odpověď manažerů bylo finanční ohodnocení. Předpokládá se, že pokud jde o takto vysokou pozici, jako je ta manažerská, dá se očekávat vyšší plat, v případě soukromé sféry mzda. Možná na základě toho, manažeři uvedli ještě několik dalších motivací, než jsou jen samotné peníze. Co je ale zajímavé, je to, že finanční ocenění uvedli jen tři z pěti dotazovaných a mzda nebo plat nebyl, co se motivačního řazení týče, hned na prvním místě. Další uvedené odpovědi byla reálnost a dosažitelnost cíle, profesní růst a všeobecná touha budovat. Pro manažera E je motivací například i fungující kolektiv. Lze tedy shrnout, že pro každého manažera je motivací něco jiného a však v několika případech se shodli.

13) Absolvoval (a) jste někdy kurz či školení v oblasti motivace zaměstnanců?

Manažer A: Ano, každoročně se zúčastňuji školení v oblasti např. leadership a motivace, komunikace, time management a delegování úkolů.

Manažer B: Přímo zaměřené na motivaci nikoliv, řada mnou absolvovaných školení se motivace dotýkala (manažerské dovednosti, Soft skills, time management, zvládání stressu)

Manažer C: Základní školení, nicméně v této oblasti se vzdělávám sám.

Manažer D: ANO, kurz „Jak být dobrým manažerem“.

Manažer E: Ne, nikdy.

Komentář: Tato poslední otázka byla spíše doplňkového charakteru. Odpovědi jsou rozmanité a záleží hlavně na individuálním přístupu každého člověka. Převážně se dá ale říci, že každý manažer má tendenci se dále vzdělávat a v daném oboru se rozvíjet, protože s přibývajícím znalostmi získá manažer větší autoritu a sebevědomí.

5 ZHODNOCENÍ, DISKUZE A DOPORUČENÍ

5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření a diskuze

Vlastní výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření s pěti manažery. Celkem byli vybráni tři manažeři ze státních organizací a dva manažeři ze soukromých firem. Zástupci státních organizací jsou Státní pozemkový úřad a Dopravní podnik hlavního města Prahy, ze soukromé sféry pak Hotel Savoy a účetní firma Křída a spol. s r. o.

Na základě dotazníku se všichni manažeři shodli, že motivace je velice důležitým nástrojem ve vedení lidí, ne-li tím nejdůležitějším. Plně si uvědomují, že správně motivovaní zaměstnanci jsou hlavním a nejefektivnějším nástrojem při plnění organizačních cílů. Pojmu motivace zaměstnanců oslovení manažeři velice dobře rozumí, znají její podstatu, význam a přikládají ji velkou důležitost.

Odpovědi manažerů se dále jednoznačně shodují ve významnosti dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, které jsou důležité pro správnou pracovní atmosféru ale i samotné výkony zaměstnanců. Takové vztahy jsou pro firmu vždy jen přínosem. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že osobnější pracovní přístup ke svým podřízeným zastávají především manažeři v soukromé sféře, neboť je zde pro něj přirozeně větší časový prostor než v rozsáhlých organizacích státního sektoru.

V průběhu celého roku se všichni manažeři dle odpovědí zajímají o své podřízené, zda jsou spokojeni či nikoliv. Uvědomují si důležitost tohoto aspektu, na kterém je závislé dobré pracovní prostředí a pokud je na to čas, snaží se ho stále zlepšovat. Stejně tak je dle jejich výpovědí důležité chválení zaměstnanců za dobře odvedenou práci, které ale musí být vždy přiměřené, neboť by v opačném případě mohlo ztratit svou hodnotu. Obě tyto záležitosti, jak spokojenost zaměstnanců, tak i jejich ústní pochvala může do jisté míry ovlivnit teambuildingová akce, která je podle všech manažerů velice přínosná. Její podstata spočívá ve stmelení kolektivu. Základem úspěchu je aktivita a komunikace, kterou lze při takových akcích získat a tým pak dosahuje v práci lepších a efektivních výsledků.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že všichni dotazovaní manažeři v rámci motivování svých zaměstnanců z pohledu jejich seberealizace a možnosti kariérního růstu, poskytují svým podřízeným možnost se stále zlepšovat a vzdělávat díky nejrůznějším

školením. V tomto případě ale záleží spíše na individuálním přístupu každého z nich. I sami manažeři mají tendenci se v oblasti správného motivování svých zaměstnanců sebevzdělávat a zdokonalovat se, což dokazuje i fakt, že uvedli hned několik kurzů, kterých se účastnili.

Naopak znatelné rozdíly zkoumaných společností můžeme na základě výpovědí manažerů pozorovat u preferencí motivace pomocí hmotných či nehmotných stimulů, s čímž souvisí i samotný systém odměňování zaměstnanců. Ve státní správě je odměňování všech zaměstnanců striktně stanoveno zákony a kolektivní smlouvou. Existuje zde rozpočet, který nelze překročit. Odměny se zde vyplácí vždy jen za určité období, a to buď čtvrtletně, nebo ročně. Na základě výpovědí manažerů pracujících ve státních organizacích lze konstatovat, že využívají obě varianty stimulace a dle jejich odpovědí je tento poměr vyrovnaný. Z hmotných stimulací využívají především finanční odměnu a z nehmotných stimulací pochvalu.

Na rozdíl od toho v soukromé oblasti, je systém odměňování zaměstnanců zákony řízen jen částečně a soukromá organizace má tak své finanční možnosti méně omezené. Tyto finanční odměny mohou být vypláceny měsíčně, neboť jsou závislé na pracovních výkonech zaměstnanců, ale zejména na faktorech, jako je v případě našich zkoumaných společností počet účetních zakázek či úspěšnost zimní sezóny. Je zde upřednostňována spíše stimulace nehmotná, a to formou pochvaly a uznání. Další významnou motivací je u soukromých manažerů také ochota pomoci a zapojení se do kolektivní práce, pokud to situace vyžaduje.

Konkrétní stimulaci penězi jako největší motivační faktor označila téměř většina manažerů. Jako další významné motivační faktory byly uvedeny kariérní růst, touha budovat, dosažitelnost daného cíle nebo fungující kolektiv.

Právě pro fungující kolektiv je zcela zásadní vytvoření harmonického pracovního prostředí, což souvisí i výpověďmi manažerů v oblasti mezilidských vztahů spojených se samotnou motivací zaměstnanců. Jak už bylo zmíněno, manažeři se shodli, že mezilidské vztahy musí být dobré a je třeba je neustále zlepšovat, neboť se od nich odráží samotná efektivita pracovních výkonů zaměstnanců. Je ale pochopitelné, že z důvodu časové vytíženosti a početnosti podřízených ve státním sektoru, není taková možnost do mezilidských vztahů zasahovat. Taková možnost nastává až v případě nutnosti.

V soukromé oblasti manažer se svými podřízenými tráví více času a je na to tak větší prostor. Všeobecně lze říci, že zde dominuje rodinnější přístup, kterým se manažeři snaží vytvořit ideální a harmonické pracovní prostředí, neboť atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i samotnou motivaci zaměstnanců.

V závěru lze konstatovat, že se všichni dotazovaní manažeři snaží o obnovování a inovování motivačního systému ve svých podnicích, aby byli jejich zaměstnanci spokojeni, správně motivováni a dosáhli tak lepších pracovních výkonů. Připouští, že jako nejdůležitější stimul motivace zaměstnanců jsou zejména stimuly hmotné – peníze, a však samotná motivace by neměla být jen věcí odměňování, nýbrž také stimulu nehmotných jako jsou seberealizace, kariérní růst, vytváření pocitu důvěry, navazování přátelských vztahů či jednání se zaměstnanci s respektem a úctou.

5.2 Návrhy možných zlepšení

I přesto, že se dle odpovědí manažerů všichni účastní na aktivní motivaci svých zaměstnanců, vždy existují možnosti, jak motivaci zlepšit a posunout ji na vyšší úroveň.

Prvním doporučením pro oslovené manažery je bezesporu poskytovat svým zaměstnancům dostatek chvály a podpory. Zaměstnancům ani tolik nevadí vykonávat náročnou práci, ale musí vnímat, že je jejich snaha náležitě oceněna.

Manažeři by měli se svými zaměstnanci neustále komunikovat, být k nim otevření a upřímní. Mnoho manažerů se před svými zaměstnanci uzavírá, neboť ani oni sami nedostávají jasné instrukce ze strany svých nadřízených. Důležité je si ale uvědomit, že neposkytují – li manažeři svým zaměstnancům dostatek informací, vytváří tak prostředí plné stresů a obav o jejich pracovní budoucnost, která pramení z nejistoty. Na toto doporučení by se měli dle výzkumu zaměřit zejména dotazovaní manažeři ze státních organizací, neboť z výzkumu vyplynulo, že tento motivační nástroj příliš nevyužívají.

Další pozitivní motivací může být i možnost flexibilní pracovní doby či práce z domova. Toto doporučení by bylo jistě motivující pro maminky s dětmi.

Další návrh na zlepšení motivačního systému pro manažery by mohl být v případě splnění všech pracovních úkolů s časovým předstihem den volna, který by byl zaměstnanci řádně proplacený.

Všichni manažeři by měli dát svým zaměstnancům dostatečný prostor mluvit o tom, co je právě zajímavá. Pokud budou mít pocit, že jim jejich vedoucí naslouchá a zajímá se, zvyšuje se tak šance, že budou ochotnější a budou se více snažit při překonávání ať už jakýchkoliv problémů.

Posledním doporučením pro manažery je své podřízené vést k vynalézavosti. Není vždy potřeba jim dávat jen jasné a stručné instrukce. Někdy se vyplatí nechat prostor na kreativitu pracovníka.

6 ZÁVĚR

Motivace jako způsob vedení lidí je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. O důležitosti motivovaných zaměstnanců se lze přesvědčit v celé bakalářské práci. Pokud chce být firma úspěšná a konkurenceschopná, neobejde se bez efektivně pracujících zaměstnanců, čehož lze dosáhnout právě správnou motivací. Motivace má totiž obrovský vliv na produktivitu práce. Správně motivovaný pracovník odvádí mnohem kvalitnější práci s větším nasazením, má lepší výsledky a pomáhá tak efektivnějšímu dosažení zvolených cílů v podniku.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit význam motivačních systémů při vedení lidí z manažerského pohledu a zároveň zjistit jaký postoj zaujímají manažeři k používání různých druhů stimulů, jejichž využitím lze efektivně motivovat jednotlivce i celé týmy. Dílčím cílem bylo vymezit teoretické pojmy související s daným tématem, které byly objasněny v první části práce. Na základě teoretických poznatků a především z důvodu splnění cíle byl sestaven dotazník a provedeno dotazníkové šetření s pěti manažery. Pomocí tohoto šetření byl zjištěn pohled manažerů na motivační procesy. Každý dotazovaný manažer poskytl svůj názor na motivaci a souhrnem těchto jednotlivých názorů lze vyvodit relevantní názory na využití motivace a motivačních nástrojů.

Hlavním zjištěním bylo, že nastavený motivační systém v jednotlivých organizacích funguje a lze konstatovat, že všichni dotazovaní manažeři si uvědomují důležitost motivace a shodují se, že je jedním z nejdůležitějších nástrojů ve vedení lidí. Vnímají fakt, že správně motivovaní zaměstnanci pracují efektivněji.

Jako nejdůležitější motivaci zaměstnanců uvedla většina manažerů stimul hmotný, a to peníze. Zajímavým zjištěním ale bylo, že manažeři motivují i nehmotnými stimuly, jako například vytváření pocitu důvěry, seberealizace, kariérní růst nebo navazování přátelských vztahů.

Dalším zjištěním bylo, že je velice důležité, aby na pracovišti převládaly dobré mezilidské vztahy, které ovlivňují pracovní atmosféru a samotné výkony zaměstnanců. Pro efektivně fungující kolektiv je velice důležité vytvořit příjemné pracovní prostředí, kde se zaměstnanci budou cítit dobře a uvolněně. Každý manažer by se měl zajímat o spokojenost svých podřízených, neboť i to ovlivňuje pracovní prostředí. Zaměstnanci by měli být

vedoucími za dobře odvedenou práci dostatečně chváleni a mít možnost se dále vzdělávat a kariérně růst. Je také vhodné organizovat teambuildingové akce, kdy spolu lidé mají možnost více komunikovat a poznat se i z jiné než pracovní stránky. Přínosem je stmelení kolektivu a v práci se tak zvyšuje šance na dosahování efektivnějších výsledků.

Na závěr bakalářské práce byly pro manažery doporučeny možnosti, jak úroveň motivace svých podřízených zvýšit. Manažeři by neměli zapomínat své zaměstnance dostatečně chválit, umět ocenit jejich pracovní výkony, komunikovat, zajistit klidné a příjemné pracovní prostředí s jistotou do budoucna. Manažeři by se také neměli bát nutit své zaměstnance pracovat tvrději nebo jim poskytnout prostor na kreativitu. Dalším doporučením na zlepšení motivace zaměstnanců byla zmíněna možnost flexibilní pracovní doby, možnost práce z domova či proplacený den volna za odvedení práce v mimořádném časovém předstihu.

Na závěr celé práce lze konstatovat, že práce manažerů je velice obtížná. Je proto důležité, aby práce manažera bavila a naplňovala ho. Motivace se stala jedním z nejefektivnějších nástrojů ve vedení lidí. To potvrzuje fakt, že v dnešní době se tímto tématem zabývá velké množství literatury a oblast motivace se neustále rozvíjí.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

7.1 Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: PBTisk, s. r. o., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. 405 s. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2009. 791 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management - organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 209 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

GROSOVÁ, Stanislava, PATÁK, Milan, ADAMEC, Libor. *Podnikový management*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1999. 204 s. ISBN 80-7080-338-X.

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Halek.org., 2016. 286 s. ISBN 978-80-260-9723-5.

MAREŠ, Svatopluk. *Základy managementu - Aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 167 s. ISBN 80-7041-054-X.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management - Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a. s., 1994. 256 s. ISBN 80-85603-55-1.

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold. *Management*. [překl.] Václav Dolanský. McGraW-Hill: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

ŽÁČEK, Vladimír. *Podnikový management*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2009. 204 s. ISBN 978-80-01-04370-7.

7.2 Elektronické dokumenty

Else international: Stimul [Online] [Citace: 14. Listopad 2017.] Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/stimul/>.

Hotely hotelům: Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/pyramida-potreb/>

Management Mania: Vroomova teorie očekávání (Vroom's Expectancy Theory). [Online] [Citace: 9. Prosinec 2017.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>.

Management Mania: Adamsova teorie spravedlnosti (Adams' Theory of Justice) [online]. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

Mít vše hotovo.cz.: Rozdílné typy motivací. [Online] [Citace: 3. Listopad 2017.] Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/03/rozdilne-typy-motivaci/>.

Psychologie - motivace. [Online] [Citace: 3. listopad 2017.] Dostupné z: <http://sestrylf3.unas.cz/p13a.html>.

Úrovně manažerů [online]. [cit. 2017-10-30]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2447>

Zrcadlo. Zdroje motivace. [Online] [Citace: 7. Listopad 2017.] Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/zdroje-motivace.html>.

8 PŘÍLOHY

8.1 Příloha A – otevřené otázky pokládáné manažerům při rozhovorech

firma, kde pracujete:

pozice:

věk:

počet podřízených:

délka praxe ve vedení lidí:

1. Jak chápete pojem motivace a jak je podle Vás důležitá?
2. Jaký systém odměňování je ve Vaší firmě zavedený?
3. Jakým způsobem motivujete své podřízené a jaká je od nich zpětná vazba?
4. Využíváte nástroje hmotné či nehmotné stimulace při motivaci Vašich zaměstnanců?
Jaké upřednostňujete a proč?
5. Jak vnímáte mezilidské vztahy na pracovišti? Snažíte se je ovlivňovat?
6. Jakým způsobem se zajímáte o spokojenost Vašich zaměstnanců a jak často?
7. Jakým způsobem chválíte? Přikládáte tomu důležitost?
8. Co je podle Vás na vedení nejtěžší?
9. Jaký přínos vidíte v pořádání teambuildingových akcí?
10. Jaký máte názor na provázanost pracovního a soukromého života? Stýkáte se se svými podřízenými i mimo pracoviště?
11. Jakým způsobem umožňuje Vaše firma se zaměstnancům dále vzdělávat a rozvíjet?
Zakládáte si na této možnosti?
12. Co Vás samotné v práci motivuje nejvíce?
13. Absolvoval (a) jste někdy kurz či školení v oblasti motivace zaměstnanců?

ⁱ autokrat = samovládce

ⁱⁱ incentivy = hmotné i nehmotné stimulační pobídky, které vyvolávají nebo zesilují motivaci, nástroje stimulace a motivace

ⁱⁱⁱ SVJ = Společenství vlastníků jednotek

^{iv} feedback = zpětná vazba