

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze bakalářské práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Štěpán Bouda

©2015 ČZU v Praze

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá motivací jako způsobem vedení lidí. Práce je věnována motivaci pracovníků v podniku a je rozdělena do dvou částí, na literární rešerši a praktickou část.

V první části jsou vysvětleny klíčové pojmy, jako jsou management, manažer a manažerské funkce, dále je popsána motivace. V kapitole zabývající se motivací je vysvětlena samotná motivace, základní rozdíl mezi motivem a stimulem, dále zdroje motivace, poruchy motivace a příklady stimulačních prostředků, pomocí kterých je možno ovlivnit motivaci pracovníka.

Druhá část této práce je zaměřena prakticky, kde byla využita metoda řízeného rozhovoru, při které byly získány cenné informace od manažerů ve vybraných společnostech. Celkem bylo položeno 13 otázek, jejichž účelem bylo zjistit, jaký význam vedoucí pracovníci přikládají motivačnímu procesu a jednotlivým motivačním stimulům a které z těchto stimulů používají. Ke každé otázce byl vytvořen komentář, který dává ucelený pohled na odpovědi manažerů. Takto získané poznatky byly na konci práce shrnuty a byl vypracován závěr.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit význam jednotlivých motivačních stimulů z pohledu vedoucích pracovníků ve společnostech. Dílčím cílem této práce je charakterizovat motivaci jako způsob vedení lidí z pohledu managementu.

Metodický postup

Bakalářská práce je rozdělena do několika oblastí a byla vypracována v několika krocích. Nejdříve byla zkoumaná problematika vymezena v širším teoretickém rámci a zároveň byly vysvětleny klíčové pojmy související s tímto tématem. Literární rešerše byla zpracována na základě studia literatury sekundárních zdrojů skript a odborné literatury, které jsem uvedl na konci této práce v citované literatuře.

Dále najdeme vlastní výzkum, kde bylo vybráno a následně osloveno 5 organizací, ve kterých byly provedeny řízené rozhovory s jejich manažery. Pomocí těchto řízených rozhovorů byly získány prvotní údaje nutné pro další práci. Celkem bylo položeno 13 otázek, jejichž sestavení bylo možné díky vypracování první části této práce. Řízený rozhovor obsahoval především otázky otevřené. Vybrané organizace byly na začátku vlastní práce stručně charakterizovány, avšak u některých z vybraných respondentů byla zachována anonymita na základě jejich požadavku. Informace ve druhé části jsou čerpány z odpovědí již zmíněného řízeného rozhovoru a ze zkušeností vedoucích pracovníků oslovených organizací. Na základě zodpovězených otázek byly odpovědi porovnány, shrnuty a byl vypracován závěr.

Hlavní výsledky

Pokud chce organizace správně fungovat, je nutné umět své zaměstnance správně motivovat. Správnou mírou motivace dosáhne lepšího pracovního výkonu zaměstnanců, a tím dokáže naplnit své stanovené cíle. Přílišná nebo nedostatečná míra motivace má za následek pokles pracovního výkonu. To stejné platí i ve vybraných organizacích, s jejichž vedoucími pracovníky byl řízený rozhovor na téma motivace podřízených veden.

Jedním z hlavních cílů této práce bylo zjistit, jaký význam vedoucí pracovníci motivačnímu procesu přikládají a jaké stimulační prostředky nejčastěji používají za účelem zvyšování pracovní výkonnosti svých podřízených.

Pomocí řízených rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci přikládají motivaci ve spojitosti s výkonem pracovníků velký význam. Mezi nejpoužívanější stimuly podle nich

patří hmotné ocenění, dále pochvala před kolektivem nebo pozitivní pracovní prostředí. Manažeři se snaží o vytvoření přátelských vztahů mezi svými podřízenými pomocí různých neformálních posezení nebo společných večírků, avšak říkají, že je třeba dávat si pozor v neformálním vztahu mezi vedoucím a podřízeným. Vedoucí pracovník by si dle oslovených respondentů měl udržet svou autoritu. Pokud by byla narušena, mohlo by to mít negativní vliv na plnění úkolů podřízeným, a tím by byla mohla být narušena funkce celé organizace.

Co se týče hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka, pouze dvě společnosti těmito stimulačním prostředkům přisuzují velký význam. Ostatní organizace s těmito stimuly mají malé nebo téměř žádné zkušenosti, což je spíše ke škodě těchto organizací. Ve třech společnostech jsou využívány sociální stimuly v podobě stravenek nebo příspěvku na stravné, v dalších dvou došlo ke shodě v možnosti využívání určitých slev, které mohou čerpat pouze zaměstnanci příslušných organizací, mohou čerpat například různé slevy na produkty organizace, mohou si kupovat zboží v lékárně za zvýhodněné ceny, mohou mít k dispozici služební telefon nebo automobil, který je možno využívat taktéž pro osobní účely.

Všichni respondenti se shodli na tom, že důvodem, proč svou práci vykonávají, je to, že je jejich práce baví. Další dva manažeři přisuzují ve své pracovní činnosti podstatný motivační význam hmotnému ocenění.

Dále se všichni manažeři shodli na tom, že zvyšování kvalifikace je v dnešní době pro vykonávání pracovní činnosti velmi důležité, čímž jsou pracovníci poměrně silně motivováni ke snaze o její zvýšení.

Došlo ke shodě názorů manažerů v tom, že individuální přístup k podřízeným je v jejich pozici velmi důležitý. Podle některých by vedení lidí bez tohoto přístupu nebylo možné. Všichni respondenti uvádějí, že je naprosto nutné, aby manažer své podřízené poznal a na základě zjištěných informací s nimi jednal. Manažer ve společnosti, která má velké množství zaměstnanců, má zhoršené podmínky pro využívání těchto vztahů vůči svým podřízeným. V menších společnostech mají vedoucí pracovníci více prostoru a možností pro udržování neformálních vztahů a je mnohem jednodušší zasloužit se o vytvoření a udržení přátelského pracovního prostředí.

Motivace jako taková by rozhodně neměla být v podniku zanedbávána, protože právě pracovní síla tvoří nejdůležitější kapitál podniku a bez ní by žádná organizace nemohla fungovat.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Granada Publishing.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Granada Publishing.
- Delhees, V. (1975). *Motivation und Verhalten*. München.
- Drucker, P. F. (2012). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* (1. vydání, 3. dotisk. vyd.). Praha: Management Press.
- Hartl. (1993). *Psychologický slovník*. Praha: Budka.
- Hron, J. (2011). *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Růžička, J., & Drázská, E. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- Rymešová, P., & Chamoutová, K. (2012). *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií pro distanční studium*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Štrach, P. (2008). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Strategický management*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická.