

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Štěpán Bouda**

**©2015 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Štěpán Bouda

Hospodářská politika a správa

Název práce

**Motivace jako způsob vedení lidí**

Název anglicky

**Motivation as a leadership**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí, zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů.

### Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

## Doporučený rozsah práce

40-60 stran A4

---

### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.  
CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.

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

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

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

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

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

VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

---

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2015

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17. 3. 2015

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za jeho odborné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

# Motivace jako způsob vedení lidí

---

## Motivation as a leadership

### 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, příklady stimulačních prostředků, pomocí kterých je možno ovlivnit motivaci pracovníka.

V praktické části byla využita metoda řízeného rozhovoru, při které jsem získal cenné informace od manažerů ve vybraných společnostech. Účelem otázek bylo zjistit, jaký význam vedoucí pracovníci přikládají motivačnímu procesu a jednotlivým motivačním stimulům a které z těchto stimulů používají. Většina manažerů se shodla, že hmotné ocenění, práce jako jejich záliba, pochvala a pracovní prostředí mají největší motivační účinek. Poznatky získané z řízených rozhovorů jsou na konci práce shrnuty.

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

## Summary

This bachelor's thesis deals with motivation as a way of leading people in working environment. The thesis focuses on motivation of employees within companies and is divided into two parts, a literary research and a practical part.

The first part is an explanation of the key words of this topic, such as management, manager, manager's role and motivation. The chapter dedicated to motivation offers a description of motivation itself, basic difference between motive and incentive as well as the sources of motivation, motivation disorders, examples of incentives, through which it is possible to influence the worker's motivation.

With help of directed interview I gained some valuable information from managers of selected companies and I used it in practical part of my thesis. The main purpose of asked questions was to find out what importance managers attach to motivation process, to incentives and which of these incentives are used by the chosen managers. According to interviewed managers the most motivational factors are material reward, perceiving their job as a hobby, compliments and positive working environment. Findings gained from structured interviews are summarized at the end of this thesis.

**Keywords:** management, manager, manager's role, leadership, motive, incentive, determinants of personality, motivation mechanism, motivation system

## Obsah

1	Úvod .....	9
2	Cíl práce a metodika .....	10
2.1	Cíl .....	10
2.2	Metodický postup .....	10
3	Literární rešerše .....	11
3.1	Management .....	11
3.1.1	Manažer .....	12
3.1.2	Styly řízení .....	13
3.1.3	Manažerské funkce .....	14
3.1.4	Ideální manažer .....	16
3.2	Motivace .....	17
3.2.1	Motiv .....	17
3.2.2	Zdroje motivace .....	18
3.2.3	Poruchy motivace .....	21
3.2.4	Stimul .....	21
3.2.5	Stimulační prostředky .....	22
3.2.6	Motivační mechanismus .....	24
3.3	Motivační systém .....	24
3.4	Výkonnost pracovníka .....	26
4	Vlastní práce .....	29
4.1	Charakteristika objektů zkoumání .....	29
4.2	Řízené rozhovory .....	30
4.3	Shrnutí .....	47
5	Závěr .....	49
6	Zdroje .....	50
7	Seznam obrázků .....	51
8	Přílohy .....	52



# 1 Úvod

Motivace je velmi důležitá činnost, kterou manažer při vedení pracovníků vykonává. Představuje jakousi hnací sílu, která pracovníky vede k naplnění cílů společnosti a nás samé vede za našimi cíli a sny, kterých chceme dosáhnout. Bez motivace by nemělo smysl se o cokoliiv snažit, protože bychom nebyli schopni vyvinout potřebnou činnost, která by nám k dosažení cílů dopomohla. Stali bychom se apatickými lidskými bytostmi bez budoucnosti. Ta pravá motivace funguje jako stroj – nejde ji zastavit, postupem času se může změnit ve vášně. Pokud dosáhneme svého cíle, objeví se cíl další a naše motivace neustává. Vedoucí pracovník musí myslet i na to, že existují situace, které mohou motivaci narušit.

Je velmi důležité, aby manažer uměl své podřízené správně motivovat a dosahovat tak vytyčených cílů organizace a pracovní výkonnosti. Aby to dokázal, musí své podřízené nejprve poznat. Pokud chce člověka motivovat, musí použít ty správné motivy a stimuly. Musí se na pracovníka zaměřit jako na individuum, jako na jednotlivce, který je od ostatních odlišný, protože každý jedinec má jiné cíle a sny. Od manažerů se očekává, že tuto dovednost budou výborně ovládat. Pokud tomu tak bude, pracovníci ho budou respektovat, bude mít jejich úctu a společnost bude dosahovat pozitivních výsledků. Manažer je v podniku považován za velmi důležitou součást podniku právě kvůli vedení pracovního kolektivu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

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.

### **2.2 Metodický postup**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována literární rešerši, kde 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.

Druhá část je věnována vlastnímu výzkumu, kde bylo vybráno a následně osloveno 5 organizací, ve kterých byly provedeny řízené rozhovory s jejich manažery. Pomocí těchto řízených rozhovorů jsou 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 v praktické části jsou čerpány z odpovědí z již zmíněného řízeného rozhovoru a ze zkušeností vedoucích pracovníků oslovených organizací. Na základě zodpovězených otázek byl u každé otázky sepsán komentář, dále byly získané informace analyzovány a shrnuty a byl vypracován závěr.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Management

Jen zřídka v dějinách lidstva vstoupila nějaká instituce na scénu takovým tempem jako management a projevila se v tak krátké době tak výraznými účinky. Za dobu necelých sto padesáti let transformoval management sociální a ekonomickou strukturu vyspělých zemí světa. A transformací prošel i samotný management. Úkol managementu zůstává stále stejný: je jím umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje všeho co potřebují, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny. Dnes management tvoří nejpočetnější skupinu pracovních sil, více než jednu třetinu jejich celkového počtu lidí, kterým Americký úřad pro sčítání lidu říká „manažeři a odborní pracovníci“ (managerial and professional people). (Drucker, 2012)

Etymologický původ slova management je nejasný, přestože výraz anglického slovesa „manage“ v překladu znamená umět, dokázat, řídit, dosáhnout nebo pomoci, je docela dobře možné, že slovo je historicky spjata s latinským „manus“ (ruka). Takový smysl slova by naváděl k domněnce, že manažer může skutečnost uchopit a přetvořit. (Štrach, 2008)

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Lidé se v minulosti slučovali do skupin, aby byli schopni dosáhnout cílů, kterých by jako jednotlivci stěží dosáhli. Řízení se stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci jednotlivých činností a dělbu práce. Důsledkem tohoto procesu byl vzrůstající význam lidí, později přímo specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců nebo menších skupin – *manažerů*. (Cejthamr & Dědina, 2010)

Pojem management představuje vykonávání určitých aktivit, které jsou společně provázány, jsou systematicky uspořádány a mají svůj řád. Tyto aktivity jsou známé jako *manažerské funkce*.

### 3.1.1 Manažer

Manažerem je osoba, která „řídí“ ostatní pracovníky a snaží se tím naplnit účel a cíl určité organizace. K dosažení těchto cílů používá zejména lidské zdroje (pracovníky). Manažer musí mít určité schopnosti a dovednosti, aby byl schopen nést odpovědnost za vedení podniku.

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:

*Zaměstnanec – manažer – vlastník.*

V původním malém soukromém podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, splývala role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, až u velkých společností došlo k jednoznačnému oddělení a vzniku samostatné funkce manažera. Neustále stoupající složitost podniku vedla k diferenciaci manažerů do jednotlivých úrovní:

- nejnižší (I. stupeň - manažeři první linie),
- střední (II. stupeň - manažeři druhé linie),
- vrcholná (nejvyšší – TOP manažeři). (Hron, 2011)

Nejnižší úroveň patří *manažerům první linie*. K těmto manažerům patří například vedoucí účtárny, produktový manažer, mistři na dílnách atd. Jejich odpovědnost je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Jsou v bezprostředním kontaktu s pracovníky, vedou je, řeší s nimi problémy a dohlížejí na ně. Na dalším stupni najdeme *manažery druhé linie*. Do této střední skupiny spadá manažer kvality, manažer rizik, manažer útvaru. Rozsah jejich zodpovědnosti je na úrovni vyšších organizačních jednotek nebo oblasti činností v organizaci. Nejvýše najdeme tzv. TOP manažery, kteří představují vedoucí pracovníky, jejichž odpovědnost je na úrovni celé organizace, jsou odpovědní za její správný chod. Do této skupiny patří například ředitel společnosti.

### 3.1.2 Styly řízení

Můžeme rozlišit několik stylů řízení:

**Autoritativní styl řízení (autokrat)**, který zastává názor, že jeho podřízení jsou neschopní, nemají žádnou ctižádost, k práci je potřeba je přinutit neustálým dirigováním nebo sankcemi a vyhýbají se odpovědnosti. Autokrat se pracovníky snaží separovat a nevytvářet kolektiv, podle něj by se lidé měli obětovat. Striktně lpí na úkolech, které pracovníkům zadal, a ty musí být splněny do nejmenších detailů, žádná odchylka se nepřipouští. Hájí své názory, je nepřesvědčitelný a je nejraději, když daný úkol může udělat sám, protože ostatním dostatečně nedůvěřuje. (Hron, 2011)

**Liberální styl** znamená, že vedoucí má maximální zájem o lidi a na plnění úkolů tolik nedohlíží. Podléhá tlaku podřízených, čímž ztrácí potřebnou autoritu. Nemá takové ambice jako autokrat, stanovuje si krátkodobé cíle, není ochoten pustit se do něčeho nového a nést za to riziko. Konflikty na pracovišti spíše neřeší nebo se je snaží utlumit. Tento typ řízení je někdy označován jako „sociální“. Liberál rád deleguje pravomoci, čímž umožňuje prosadit se schopným pracovníkům. (Hron, 2011)

**Lhostejný typ** manažera dle Hrona nemá ve výkonném podniku co dělat. Když se vyskytne nějaký problém, doufá, že se vyřeší sám. Nemá zájem ani o své úkoly, ani o podřízené, tedy skoro o nic, co se jeho práce týká. Rozhodnutí odkládá, protože nerad rozhoduje. Snaží se jen zajistit svou existenci a po nějakou dobu vydržet. Životnost takového manažera je jen dočasná, a to v nevýkonném podniku. (Hron, 2011)

**Byrokratický styl** zaujímá vůči úkolům a pracovníkům neosobní vztah. Tento typ manažera si zakládá na titulech, postavení a formálnostech. Až přehnaně lpí na směrnících a orientuje se na získávání moci. V konfliktech zasahuje převážně mocí. Řídí a kontroluje přísně, a to hlavně dle směrnic podniku. (Hron, 2011)

**Sousedský styl** řízení je způsob řízení, kde se manažer snaží o vytvoření dobrého kolektivu. Předpokládá, že pokud bude pečovat o dobré vztahy a spokojenost v podniku, odrazí se to i na jeho výsledcích. Vedoucí se snaží rozhodovat ve stylu kompromisu, aby byl každý pracovník spokojený. Nevytváří přesné cíle a detailní úkoly, má odpor ke

kontrole, myslí si, že pracovníky nelze k práci nutit. Plnění úkolů se snaží dosáhnout citovou formou. (Hron, 2011)

**Harmonický typ** podřízené motivuje pochvalami a odměnami. Zastává názor, že za slušně odvedenou práci je nutné dobře zaplatit. Konflikty se snaží řešit spravedlivě a snaží se o sblížení znesvářených stran. Vysokou měrou se zajímá o komunikaci a neformální vztahy. Na spolupracovníky neklade přehnané nároky ani na ně nadměrně netlačí, stanovuje pouze průměrné cíle. Do určité míry je ochoten ustoupit, ale jen tak daleko, aby nedošlo k uvolnění pracovní morálky. Řídí pevně, ale slušnou formou. (Hron, 2011)

**Poradní styl** se neřídí pravidly nadřízenosti a podřízenosti, snaží se o rozvoj osobnosti pracovníků a jejich vzdělání. Podřízení jsou podle něj odborníci, kteří jsou si s nadřízeným rovni. Při rozhodování se opírá o vědecké metody práce a úkoly rozděljuje na základě odbornosti jednotlivých pracovníků. (Hron, 2011)

**Týmový typ** respektuje potřeby lidí a snaží se sloučit osobní cíle s cíli podniku. Vytváří týmy pracovníků, kterým naslouchá a zasluhuje se o stmelení kolektivu. Neurčuje konkrétní cestu podniku, pouze ukazuje směr. Jde mu o dosažení dobré pracovní morálky, aby dosáhl na dobré výsledky. Při rozhodování naslouchá názorům specialistů. (Hron, 2011)

### 3.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typickou činností, které vedoucí pracovník v procesu řízení vykonává a které musí bez problému zvládat. Těmito funkcemi jsou: plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků (= personální zajištění), vedení lidí a kontrola.

**Plánování** je nejdůležitějším procesem, jelikož předchází všem následným manažerským funkcím. Při plánování má manažer určitou vizi, určí si priority, formuluje cíle a také cesty a prostředky, které jsou k jeho dosažení potřebné. Plánovací proces je cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z cílů podniku a jeho výsledkem je určitý plán. Podle úrovně v organizační struktuře a časového horizontu lze rozlišovat cíle

strategické (dlouhodobé), tyto cíle jsou úkolem špičkových řídicích pracovníků (vrcholných manažerů), z hlediska času tyto cíle zaberou 4 roky a více. Dále cíle taktické (střednědobé), které má na starosti střední management, časový horizont těchto cílů je do 4 let, a cíle operativní (krátkodobé), o které se stará manažer první linie a časový horizont odpovídá 1 roku. (Hron, 2011) (Štrach, 2008)

**Organizování** zahrnuje uspořádávání dostupných zdrojů organizace do struktur, které mají zajistit co nejefektivnější dosažení stanovených cílů, rozdělování úkolů členům a útvarům organizace, dále koordinaci jejich spolupráce a činností a přidělování prostředků, které jsou k dosažení nezbytné. Organizační struktura má zkrátka sloužit k tomu, aby každý pracovník v podniku věděl, co má dělat, jakou má odpovědnost, aby byl schopen a věděl jak spolupracovat s ostatními spolupracovníky. (Hron, 2011) (Štrach, 2008)

**Personální zajištění** znamená získat, udržet a využívat schopné pracovníky. Nejvíce cenným kapitálem podniku jsou právě znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku. Někdy se v managementu vyčleňuje personální zajištění do samostatné disciplíny – řízení lidských zdrojů. Mluvíme o plánování a získávání vhodných pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace prostřednictvím různých školení, případně rekvalifikace, hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Cílem je získat výkonné pracovníky a udržet jejich práci v co největší efektivitě, aby měla pro podnik co možná největší přínos. (Hron, 2011) (Štrach, 2008)

**Vedení** patří k jedné z nejvýznamnějších rolí manažera a prostupuje všechny manažerovy funkce. Tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat spolupracovníky v podniku. Při vedení lidí lze vyzorovat dva přístupy k této problematice: teorii X a teorii Y. V teorii X, také označované jako „krátké vodítko“, kdy vedoucí pracovník klade velký důraz na hmotnou stimulaci a motivace je založena na využívání trestů a odměn („cukru a biče“), jedná se o pozitivní a negativní motivaci pracovníka. Druhý přístup je označován jako teorie Y, tzv. „dlouhé vodítko, kdy manažer zdůrazňuje především nepřímou motivaci. Je zde snaha o vytvoření příznivého prostředí a podmínek pro samostatné a uvědomělé pracovníky. (Hron, 2011)

**Kontrolou** rozumíme ověřovací proces, při kterém vedoucí pracovník zjišťuje, zda se dosažený stav shoduje se stanovenými cíli. Kontrola zahrnuje sběr, zpracování,

vyhodnocení a interpretaci údajů o vykonaném procesu v podniku. Existuje zde zpětná vazba, čili reakce na výsledek procesu. Pokud není dosažený stav v souladu s cíli organizace, musí vedoucí pracovník zavést určité nápravné opatření, které pomůže dosáhnout jím vytyčených cílů. (Hron, 2011)

### 3.1.4 Ideální manažer

Podmínkou úspěšného manažera je splnění předpokladů nutných pro řídicí činnost na určité úrovni. Tyto předpoklady můžeme rozdělit na vrozené a na ty, které získáváme výchovou, vzděláním a výcvikem. Mezi vrozené předpoklady patří například inteligence a temperament. V průběhu života se nám ve styku s ostatními lidmi dále rozvíjejí tzv. sociální schopnosti, což jsou dovednosti porozumět tomu, co si jiní myslí, říkají, cítí, dále umění předávat jiným vlastní pocity a myšlenky. Mezi intelektuální dovednosti, tedy ty, které jsou vrozené, patří schopnost klást otázky, identifikovat a řešit dané problémy. S těmito dovednostmi souvisí síla představivosti, zdravý úsudek a schopnost účinné komunikace. (Hron, 2011)

#### Vlastnosti manažera

<u>VROZENÉ</u>	<u>ZÍSKANÉ</u>
Potřeba - řídit - mít moc	Ekonomická teorie Teorie podnikání ...
Umění vcítit se do potřeb spolupracovníků	Sociálně psychologické znalosti Metody řízení Dobrá tělesná a duševní kondice

Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera (Hron, 2011)



## 3.2 Motivace

Slovo „motivace“ je odvozeno z latinského slova moveo, movere, které v překladu znamená „pohybuji, uvádím v pohyb“. Motivací se rozumí impuls, který člověka podněcuje k aktivitě a dodává mu k takové činnosti potřebnou dávku energie. Motivace je dle Armstronga jeden z velmi důležitých faktorů v podniku. Podnik, ve kterém manažer umí své pracovníky správně motivovat, může dosáhnout vysoké úrovně jejich výkonnosti, a tak dosáhnout úspěchu spíše, než ve špatně motivovaném kolektivu. Je nezbytné rozumět faktorům, které lidi motivují. S ohledem na tyto faktory může manažer vytvářet procesy a postupy, které zvýší motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní, dobrovolné chování.

Motivace je proces, ve kterém se uvolňuje určité množství energie a směřuje k určitému cíli. Motivační proces je jedincem vnímán jako různě silné motivační napětí. (Rymešová & Chamoutová, 2012)

Motivy a stimuly představují hnací síly, které nám pomáhají konat činy, drát se směrem kupředu za svými sny nejen ve svém osobním životě, ale i v tom pracovním a naplnit tak cíle a myšlenky podniku. Někteří autoři motivy a stimuly sjednocují, my je však od sebe na základě studia prací ostatních autorů odlišíme – můžeme tedy říci, že mezi motivy a stimuly je zásadní rozdíl.

### 3.2.1 Motiv

Motiv představuje naší pohnutku, která působí „zevnitř“ nás samých, znamená příčinu, proč se člověk v konkrétní situaci chová určitým způsobem. Člověka v jeho chování ovlivňuje celá řada motivů jak vědomých, tak i nevědomých. Pro manažera je důležité, aby poznal motivy svých pracovníků a uměl činnost, kterou od nich očekává sladit s jejich vnitřními potřebami. Znalost motivů znamená pochopit jednání člověka. Motivace bude trvat tak dlouho, dokud není cíle dosaženo, dokud není motiv uspokojen. Motiv je tedy důvod jednání člověka. (Růžička & Drázková, 1992)

### 3.2.2 Zdroje motivace

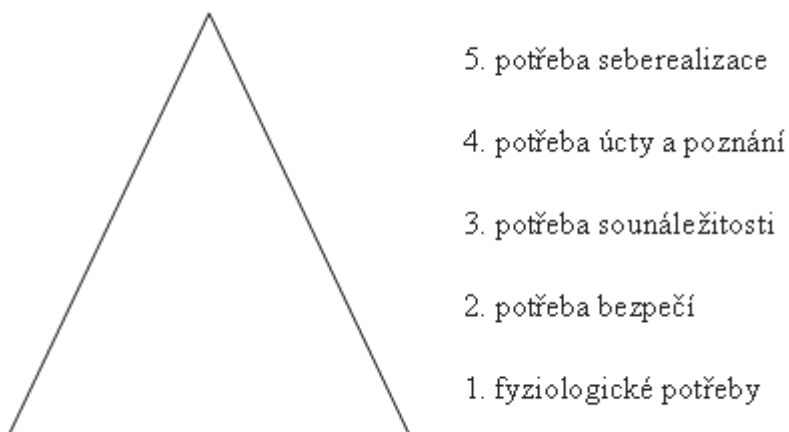
#### Potřeby

Potřeby člověka (organismu) motivy vyvolávají. Každý organismus, který chce ve společnosti přežít, musí být se svým prostředím v rovnováze. To znamená, že pokud něco chybí, objeví se snaha o doplnění. Nedostatek cukru v krvi vyvolává hlad, vzniká silná motivace se najíst, čímž bude uspokojena základní potřeba pro přežití organismu. Obdobná situace nastane, pokud je něčeho příliš. Lidské motivy se formují v činnostech, které probíhají v sociální skupině, ve styku s lidmi, pod vlivem společnosti, kultury, společenských hodnot a norem, podle mechanismů sociálního učení a působení skupiny na jednotlivce. (Rymešová & Chamoutová, 2012)

Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba člověka nutí k jednání. Na jejím základě se vytvářejí snahy, tužby a cíle člověka, které ve svém jednání uskutečňuje. (Růžička & Drázková, 1992)

Existuje poměrně velké množství teorií, které řadí potřeby lidí do různých skupin. Jednou z nejznámějších je A. H. Maslowova hierarchie lidských potřeb.

#### Maslowova hierarchie lidských potřeb



Obrázek 2: Maslowova hierarchie lidských potřeb (Rymešová & Chamoutová, 2012)

Lidské potřeby se dělí do pěti stupňů podle kategorií potřeb, neuspokojení je vždy prožíváno jako nedostatek. Vrchní stupně budou člověka zajímat až tehdy, budou-li nižší

potřeby uspokojeny. Určitě nebudu sedět doma u stolu a psát bakalářskou práci, pokud budu mít velký hlad nebo se budu cítit v přímém ohrožení života. To si raději půjdu něco ulovit do lednice a zajistím si bezpečí.

**1. stupeň** představuje potřeby základní, které jsou pro přežití člověka nezbytné. Již v dávných dobách musel člověk uspokojovat své primární potřeby, například lovem zvěře, spánkem nebo sexualitou. Jako biologické organismy musíme dýchat. Bez uspokojení těchto základních potřeb by náš druh nemohl existovat.

**2. stupeň** zajištění bezpečí a jistoty také souvisí s přežitím člověka. Do této skupiny patří nejen fyzické bezpečí, ale i bezpečí emocionální, tedy potřeba zázemí a stability. Člověk si v dnešní době hledá stálé zaměstnání, uzavírá životní pojistky a staví si svá obydlí, ve kterých se cítí být v bezpečí.

**3. stupeň** znamená potřebu sociální. Člověk potřebuje najít někoho, kdo má stejné názory a respektuje jeho hrdost, hledá si přátele a chce být členem určité skupiny lidí, kde se cítí dobře.

**4. stupeň** obsahuje potřeby spojené s postavením ve společnosti. Člověk chce být v zaměstnání ostatními uznáván, chce, aby ho ostatní akceptovali, zkrátka jde za úspěchem.

**5. stupněm** se rozumí potřeba seberealizace (sebevzdělávání, rozvoj sebe sama). Po zajištění předchozích čtyř stupňů, tedy zajištění fyzických a psychosociálních potřeb lidé začali rozvíjet svou vlastní osobnost. (Rymešová & Chamoutová, 2012)

## Návyky

Každý člověk má dle Růžičky určitý životní režim nebo pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. To se podle něj týká zejména hygieny a stravování, ale také oblasti studijní a pracovní. Návykem označuje ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci, podobná situace ho nutí chovat se již zavedeným a ověřeným způsobem. Člověk, který si zavede nějaké návyky, si bez nich svůj život již nedokáže představit, stanou se pro něj určitou nezbytností. Vytváření těch správných, žádoucích návyků je svěřeno především výchově a sebevýchově.

## **Zájmy**

Zájmy jsou další významnou skupinou zdrojů motivace. Zájmem je trvalejší zaměření člověka na určitou oblast nebo jev skutečnosti. Tato oblast člověka aktivizuje, snaží se této oblasti porozumět a postupně ji ovládnout. Jedinec prostřednictvím zájmů rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti i celkový rozhled. Zájem se postupem času může změnit až ve vášeň, která může člověku dát nový smysl života. Člověk má většinou více než jeden zájem, rozdíl je pouze ve významnosti a stálosti jeho zájmů. Každý zájem může znamenat jinou míru pocitů štěstí a radosti. Zájmy je možno třídit například na zájmy umělecké, sociální, lingvistické, vědecké, obchodně ekonomické, přírodní, sportovní nebo sběratelské. (Růžička & Drázková, 1992)

## **Ideály a hodnoty**

Společnost na člověka již od malička tlačí, aby si osvojil společensky uznávaná měřítká, názory a ideje. Z těchto společensky uznávaných „norem“ vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ty působí na motivaci jako jakýsi zdroj. Ideály se projevují v rozhodování jedince a v jeho činech. Vyjadřují určité přesvědčení, které patří k jeho osobnosti. Ideál je tedy vzor, který slouží jako vodítko jednání. Hodnota je vyjádřena jako něco, čemu člověk klade váhu a čeho si váží. Každý jedinec si v průběhu života vytváří svůj vlastní hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání. Důležitou hodnotou je například rodina, děti, zdraví nebo kariéra. Pokud je člověk v souladu s jeho hodnotami, můžeme říci, že je spokojený. (Růžička & Drázková, 1992)

## **Postoje**

Člověk si v průběhu života prostřednictvím sociálního učení i vlastními zkušenostmi vytváří určité postoje. Ty slouží k tomu, aby se dovedl rychleji orientovat v různých situacích a na podněty, které se opakují, reaguje určitým naučeným chováním. Postoje tedy představují způsob jednání jedinců na opakující se podněty stejným způsobem, určitým způsobem ovlivňují naše rozhodování. (Rymešová & Chamoutová, 2012)

## **Předsudky**

Podle Rymešové nelze předsudky opominout, protože právě tento činitel také může naše chování výrazným způsobem ovlivnit. Předsudky mají obdobnou povahu jako postoje,

ale jejich vznik je podmíněn lživými nebo nesprávnými informacemi. V dnešní době je velice snadné si předsudky utvořit. Předsudek může způsobit, že se vůči určité skupině ve společnosti budeme chovat nepřátelsky, aniž bychom tuto skupinu dostatečně poznali.

### **3.2.3 Poruchy motivace**

Člověk jedná, aby dosáhl svých cílů. Pokud těchto cílů dosáhne, dostaví se pocit uspokojení a možnost pokračovat v motivaci. Pojem frustrace naopak znamená, že motivovaná činnost byla zmařena, pracovník tedy vytyčeného cíle nedosáhl. Frustrací Růžička označuje vnější skutečnost, která pracovníkovi brání v dosažení svého cíle nebo stavy osobnosti, čímž má na mysli prožívání neuspokojení či nelibosti. Pokud svého cíle člověk nedosáhne, bude deprivovaný a projeví se u něj strádání. Každý člověk zvládá frustraci jiným způsobem a každý máme pro její zvládnutí jiné předpoklady. Tyto předpoklady jsou označovány jako frustrační tolerance. Jde o míru frustrace, kterou je člověk schopen snést aniž by jeho obvyklé chování bylo narušeno. To, co pro jednoho člověka může být velmi nepříjemné, může být pro druhého pouhé zahřívací kolo. Poruchy motivace mají velký vliv na pracovní jednání člověka. Frustrace může způsobit pokles zájmu pracovníka o výkon práce nebo lhostejnost k dění na pracovišti. V těchto motivačních poruchách může mít základ i agresivita a nepřátelství v pracovním kolektivu. Poruchy motivace jsou provázeny ztrátou sebedůvěry, pocitem nejistoty a snižováním pracovního výkonu člověka.

### **3.2.4 Stimul**

Jak již bylo zmíněno výše, mezi motivy a stimuly je rozdíl. Motivace pochází „zevnitř“, kdežto stimuly přicházejí „z vnějšku“ a našimi se teprve stávají. Stimuly mají určitý motiv podnítit nebo utlumit a tím určitým způsobem ovlivňují jednání pracovníků. (Růžička & Drázková, 1992)

Znakem stimulu je dle Růžičky změna podmínek či okolností a znakem motivu je odpověď na tuto změnu podmínek. Například jdu hned po práci domů za rodinou, mým

motivem je strávit příjemný čas s rodinou. Pokud zaměstnavatel potřebuje, abych každý den strávil v zaměstnání více času, nabídne mi finančně zajímavé příplatky, které představují určitou formu stimulu. Tento stimul ovlivní moji motivaci, protože právě teď se nějaké peníze „navíc“ hodí. Přeci potřebujeme nakoupit vánoční dárky. Zůstanu tedy v práci déle. Stimul ovlivní mou motivaci.

Spojení mezi motivem a stimulem není bezprostřední, je zde závislost na osobních vlastnostech člověka a jeho psychickými procesy, které v danou chvíli probíhají. V literatuře se ale můžeme setkat i s tím, že motiv se stimulem splývají v jedno. Může jít právě o motivaci hmotnou odměnou. V tomto případě může vnitřní i vnější pobídka splynout v jeden celek. Pokud stimul vždy motiv podnítl, pak je toto splynutí možné. Tak tomu ale není. Vnější pobídka, tedy stimul má žádoucí motivační účinek, tedy ovlivní vnitřní pohnutku (motiv), pouze pokud je tento stimul v souladu s motivací nebo aktuální situací člověka. Pokud tato podmínka splněna není, stimul nebude mít žádný účinek. Účinnost stimulace závisí na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. (Růžička & Drázková, 1992)

Na pracovníka v organizaci neustále působí velké množství podnětů, které se je snaží zmobilizovat, aby bylo dosaženo určitého výsledku. Tyto podněty mohou plynout od vedoucích pracovníků nebo spolupracovníků, další pramení ze situačních souvislostí, do kterých se pracovník při výkonu dostává. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání vždy nepřímo přes vnitřní podmínky člověka. Velký význam mají postoje a hodnoty člověka, jeho zkušenosti i stav. Podle Růžičky je stimulace nejefektivnější, když má pracovník o práci menší zájem a také je pracovní úkol poměrně jednoduchý, protože při složitých pracovních úkolech má větší váhu vnitřní motivace pracovníka.

### 3.2.5 Stimulační prostředky

Za stimulační prostředky se označují stimuly, které mají ovlivnit jednání člověka.

Podle Růžičky je prvotním stimulem **činitel hmotný**. Základní formou je peněžní odměna za práci, mzda nebo plat. Hmotné ohodnocení pracovníka slouží k uspokojování jeho životních potřeb, k zajištění jeho společenské úrovně a postavení.

Za další poměrně významný stimul považuje prováděné pracovní **hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka**. Toto hodnocení by měl vykonávat vedoucí pracovník, pro kterého jsou hodnotící podklady snadno dostupné z každodenního styku s podřízenými. Vedoucí by měl pracovníky hodnotit skrze ukládání úkolů, sledování průběhu práce a kontrolu pracovních výsledků. Toto hodnocení pomáhá vedení pracovníků k efektivnímu dosažení vytyčených úkolů organizace. Jak nadřízený své pracovníky hodnotí je velmi důležité. Růžička zastává názor, že kladné hodnocení má mnohem větší motivační účinek, než hodnocení záporné. Pokud by vedoucí pracovník hodnocení vůbec nevěnoval pozornost, mohlo by dojít k narušení nebo stagnování pracovní ochoty lidí.

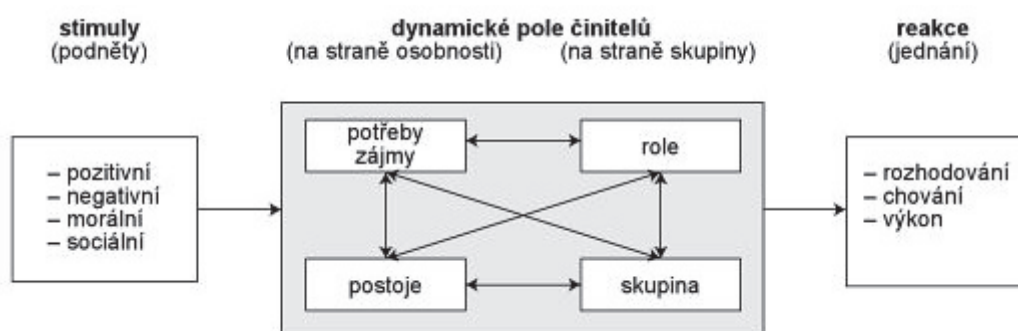
Člověk bude dále chtít pracovat v podniku, kde má **dobré pracovní podmínky a režim práce**. Pokud by tyto podmínky byly nepříznivé, narušují výkon pracovníka nebo mu způsobují strádání. Co se pracovních podmínek a režimu práce týče, měly by být přiměřené. Pracovníka pozitivně stimuluje, pokud si pracovní režim může upravovat. Stimulující význam má i **uznávání a přijetí do kolektivu**. Pokud je pracovník skupinou odmítán nebo negativně hodnocen, stimulující účinek může být nepříznivý.

Dalším důležitým stimulujícím činitelem je podle Růžičky přístup vedoucího pracovníka k podřízeným a jeho **styl vedení**. Je dobré, když se pracovník může podílet na výrobním procesu a činnosti organizace, tedy aktivně se účastnit na dění a tvořivosti. Participace pracovníků je poměrně důležitá. Velký význam má dále zajištění průchodu informací mezi vedoucími a podřízenými, kde by nemělo docházet ke zkreslování informací. Pracovník by měl mít možnost vyjádřit svůj názor a připomínky k určitému problému. K vedení pracovníků také patří osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Ten by měl být schopný udržet si autoritu a důvěru v pracovním kolektivu. Vedoucí pracovník by měl své podřízené pokud možno dostatečně poznat a vědět, jaký způsob motivace či stimulace je pro daného člověka nejefektivnější.

### 3.2.6 Motivační mechanismus

Jak již bylo zmíněno výše, motiv působí zevnitř, představuje vnitřní pohnutku člověka, která je zapříčiněna základními potřebami (vrozenými) nebo potřebami sociálními, tedy těmi, které byly postupem času osvojeny. Naopak již zmíněný stimul pochází zvenčí, podnik se může snažit ovlivnit motivaci pracovníka (jeho motiv, snahu) pomocí různých prostředků, které mají stimulující význam, jde například o již zmíněnou peněžní odměnu, hodnocení pracovníka v kolektivu, porovnání jeho výsledků s výsledky jeho kolegů nebo pouhé neformální hodnocení jedince v kolektivu.

Na základě těchto „vstupů“ (podnětů) v kombinaci s různými faktory, které určitým způsobem ovlivňují chování jedince (zájmy, hodnoty) a „výstupů“, tedy výsledkem jeho chování, můžeme mluvit o tzv. **motivačním mechanismu**.



Obrázek 3: Motivační mechanismus (Váchal & Pártlová, 2008)

### 3.3 Motivační systém

Jakým způsobem vést samotné pracovníky a jejich týmy, jak podnítit jejich iniciativu, jak hodnotit jejich výsledky práce nebo jak vytvořit správné pracovní podmínky jsou otázky, kterým musíme při řízení organizace věnovat značnou pozornost. Růžička říká, že tyto otázky musíme řešit z hlediska problémů hospodářské organizace, ale rovněž na základě záměrů a cílů této organizace. Při řešení zmíněných otázek si organizace vytváří určitý systém práce s lidmi. Lidé, pracovníci tvoří hlavní bohatství organizace.



*„Systém práce s lidmi je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti zaměstnanců.“*  
(Růžička & Drázková, 1992)

To, jakým způsobem hospodářská organizace usměrňuje aktivitu lidí, aby dosáhla vytyčených cílů, se nazývá motivační systém. Tento systém ovlivňuje samotnou efektivnost organizace. Častou je využíváno různých činitelů, například činitel ekonomický, technický, organizační nebo společenský. Velmi závisí na tom, jak je organizace schopna zvyšovat odbornou úroveň pracovníků, rozvíjet je, usměrňovat a organizovat. Do systému práce s lidmi jsou zahrnuty různé formy působení na člověka v organizaci. Tyto formy mohou být v každém odvětví jiné, dále záleží například na ekonomické situaci ve společnosti, na podmínkách v hospodářské organizaci, na vzájemných vztazích na pracovišti nebo na způsobu výkonu funkce řídicího pracovníka. Hlavním principem tohoto systému je vytvoření **tzv. motivačního programu**. Motivačním programem podnik dle Růžičky cílevědomě zajišťuje své cíle a úkoly prostřednictvím působení na kolektiv pracovníků. Musí zahrnovat všechny skutečnosti, které jsou z hlediska pracovníků důležité. Jsou to následující skutečnosti:

- Ekonomický a společenský profil společnosti, její tradice a cíle. Důležitá je prezentace výsledků, kterých daná organizace dosáhla a informace o úloze organizace.
- Uplatnění, zařazení a perspektiva pracovníků v organizaci. V této oblasti jsou zahrnuty postupy při výběru a rozmisťování pracovníků. Je stanovena pracovní dráha v podniku a podmínky k jejímu dosažení. Touto skutečností se vymezují formální vztahy mezi pracovníky a je jim poskytnuta jistota.
- Podmínky pro optimální využití pracovníků, které obsahují postupy týkající se pracovního režimu, odměňování a hodnocení zaměstnanců, dále podmínky, které zajišťují příznivé podmínky na pracovišti ve spojení s limity pracovníků, jejich bezpečnost a zdraví.
- Přípravenost zaměstnanců zvládat změny. V této oblasti jsou zahrnuty postupy, které souvisí s přípravou a uskutečňováním změny.

- Vymezení sociální, zdravotní a kulturní péče organizace o zaměstnance. Organizace zajišťuje sociálně ekonomické zázemí, překonávání zátěžových a krizových situací v osobním životě zaměstnanců.

- Další důležitou skutečností je samotné vymezení vztahů mezi zaměstnanci, pracovními skupinami a organizací. Tato oblast se zaměřuje na společenské a zájmové organizace v podniku.

Výše popsaný motivační program pokrývá všechny skutečnosti, které určují činnost člověka v podniku. (Růžička & Drázková, 1992)

### 3.4 Výkonnost pracovníka

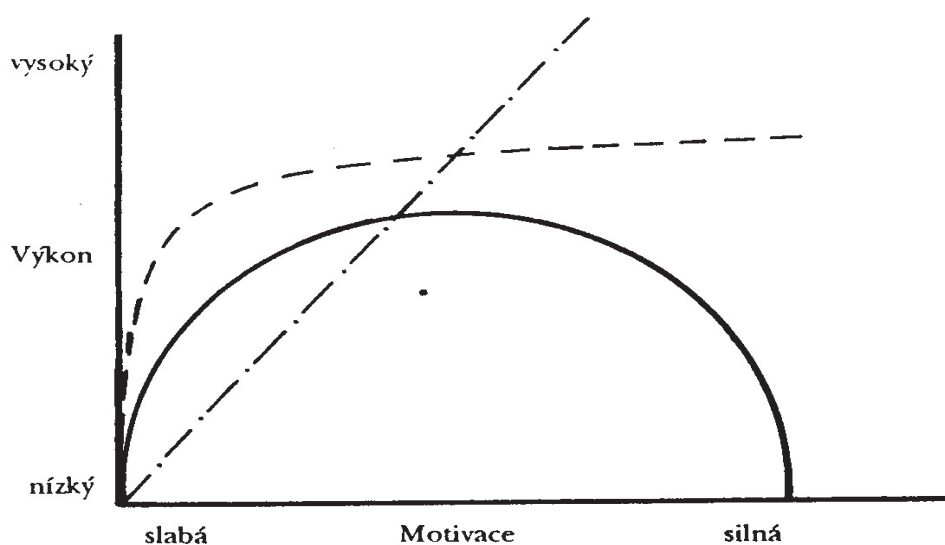
Výkonnost je schopnost jedince vykonávat určitou pohybovou, intelektuální či kombinovanou činnost (učení, sport, práce), hodnocenou jejím množstvím (rychlost v čase), přesností (množství chyb) a mírou únavy. (Hartl, 1993)

Motivace patří mezi tzv. **osobní determinanty** člověka. Osobní determinanty představují vnitřní činitele, které ovlivňují výkonnost pracovníka. Do této skupiny kromě samotné motivace patří například znalosti, dovednosti, praxe člověka, jeho zdravotní stav a osobní vlastnosti jako jsou temperament a morálka. Vedle vnitřních existují i činitelé vnější, do kterých patří zejména technické, ekonomické, organizační a společenské podmínky v podniku. Jde například o technickou úroveň vybavení pracoviště, strojů a výrobních zařízení, dále o používané technologické postupy a fyzické podmínky práce, způsob delegování práce a její samotná organizace. Všichni tito činitelé mají značný vliv na výkonnost pracovníka.

Nakonečný ve své knize píše, že se v psychologii práce pro dosažení hodnoty výkonu stalo zvykem spojovat motivaci a schopnosti. Základní myšlenkou je, že velká snaha pracovníka je neúčinná, pokud nemá potřebné znalosti a schopnosti pro vykonání práce a naopak – mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, pokud jedinci

chybí motivace. Tvzení, že můžeme hodnotu výkonu vyjádřit jako spojení motivace a výkonu je zjednodušená, protože na výkon také působí pracovní podmínky. Můžeme tedy říci, že pracovní výkon je funkcí motivace, schopností a pracovních podmínek. Dále Nakonečný uvádí, že můžeme efektivnost práce vyjádřit jako spojení „umět, moci a chtít“. Z uvedeného vyplývá, že například v případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností můžeme zvýšit pracovní výkon zdokonalením pracovních schopností. Pokud jsou pracovní motivace i schopnosti na dobré úrovni, ale pracovní výkon je stále nízký, můžeme ho zvýšit prostřednictvím zlepšení pracovních podmínek. V analýze pracovního výkonu se tedy uplatňují tři základní hlediska, kterými jsou: úroveň pracovních schopností, motivace a kvalita pracovních podmínek.

Níže můžeme vidět obrázek, který dle V. H. Delheese vyjadřuje vztah motivace a pracovního výkonu, tzv. křivku „obráceného U“. Dobrý výkon je spojen s optimální úrovní motivace. Pokud je motivace příliš nízká nebo příliš vysoká, dochází k poklesu pracovní výkonnosti.



Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu (Delheese, 1975)

Přerušovaná křivka znázorňuje, že každá dodatečná motivace má za následek jen malý vzestup výkonu. Funkce obráceného U nám říká, že silná motivace vede ke snížení výkonu – toto lze vysvětlit dvěma způsoby. Silná motivace ovlivňuje pracovníka a zúžuje jeho

vnější pole, „vidí“ tedy jenom cíl, a tím mohou další důležité podněty zůstat nepovšimnuty. Další způsob je ten, že silně motivované osoby mají stálé starosti, aby neselhaly, což je doprovázeno úzkostí, a velké množství energie je pak vynaloženo na redukci pocitu úzkosti než na samotný výkon. (Nakonečný, 1992)

Dle Milana Nakonečného pracovní výkon dále závisí na souhře subjektivních a objektivních činitelů výkonu. Mezi subjektivní řadí právě motivaci a schopnosti pracovníka, mezi objektivní pracovní podmínky. Příliš vysoká nebo příliš nízká motivace výkon pracovníka snižuje. Jde o tzv. „pod-motivování“ a „nad-motivování“. Určití činitelé mohou motivaci úplně vytlačit – tento vliv označuje jako demotivaci. Demotivace znamená tzv. „nechuť k práci“. Těmito činiteli, které mohou demotivaci způsobit jsou například konflikty uvnitř organizace nebo nespravedlivé odměňování za vykonanou práci. Pro co nejvyšší výkon pracovníka je tedy dle Nakonečného nutné najít již zmíněnou optimální úroveň motivace.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika objektů zkoumání

Jako první respondent byl vybrán manažer skupiny, manažer „expert“, čili představitel středního managementu z České Pojišťovny, který v této společnosti působí 36 let a na pozici středního manažera již 16 let. Ve své skupině nyní má 8 lidí. Česká Pojišťovna poskytuje životní i neživotní pojištění, má 3900 zaměstnanců a 5 600 obchodních zástupců, spravuje přibližně osm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 23,9 procent. ([www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz))

Druhým respondentem je ředitel městského kulturního střediska, což je příspěvková organizace zřízená městem. Ředitel je v této organizaci představitel vrcholového managementu a jeho posláním je její koncepční a dlouhodobé řízení. Na pozici ředitele působí 11 let a má 6 stálých a 15 externích zaměstnanců. Tito externí zaměstnanci jsou zaměstnáni na DPP a jsou voláni dle potřeby organizace.

Jako třetí manažer byl vybrán jednatel společnosti, která se zabývá kontrolou, tříděním a montážními pracemi vyrobených autodílů. Tato firma spolupracuje s velkým množstvím zahraničních firem. Jedná se o vrcholného manažera, který tento podnik vede již 19 let a zaměstnává 62 lidí.

Čtvrtým respondentem je ředitel příspěvkové organizace, která vzdělává žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a jejím zřizovatelem je kraj. Ředitel této organizace zde představuje vrcholový management, má poměrně dlouholetou praxi, která čítá již 26 let. Tato organizace má 24 zaměstnanců.

Jako poslední byl k řízenému rozhovoru vybrán jednatel stavební firmy Soulad s.r.o. Strakonice, který zde představuje vrcholový management. Na pozici jednatele se nachází již 23 let a má pod sebou 5 stálých pracovníků.

## 4.2 Řízené rozhovory

Co podle Vašeho názoru nejvíce motivuje Vaše podřízené?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Nejvíce mé podřízené motivuje, když si mohou vydělat peníze. Naši obchodníci jsou vesměs placeni provizně, což znamená, že jsou placeni za sjednání prodeje produktu, který nabízejí. Motivace pro pracovníky je, že jim poskytují určitou podporu, poskytují jim tipy, materiály, které užívají, a pro většinu je velkou motivací, když se jim podaří obchod a já je za to pochválím. Vypisují jim kvartální cíle, na které musejí dosáhnout.

*MěKS, vrcholový manažer:*

V dnešní době jsou to určitě peníze. Tato oblast je zaměřena na kulturu, a tak mohou říci, že i pracovní prostředí představuje poměrně velký motivační faktor, protože hodně mých podřízených je v této oblasti velmi spokojeno, mají v této oblasti zálibení, zkrátka je to baví. Myslím si, že i kolektiv lidí má v našem případě pozitivní vliv na motivaci pracovníků.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Podle mého názoru je to jistota stálé práce, protože v dnešní době je to po pracovní stránce poměrně složité. Pokud člověk ztratí práci, není lehké najít si něco jiného. Řekl bych, že finance jsou až na posledním místě.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Zaměstnance, které zde máme, práce především baví, ale co si budeme povídat, v téhle zemi velkou motivaci představuje hmotné ocenění.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Dle mého názoru jsou to platové podmínky a poskytnuté solidní sociální zázemí jako je šatna, WC, sprcha, kuchyňka se základním vybavením a slušné chování nadřízeného pracovníka.

**Komentář:** Hmotnému ocenění přikládají velký význam čtyři organizace. Ve dvou organizacích je poměrně důležitou motivační složkou záliba ve výkonu práce, což je úplně nejlepší varianta motivace pracovníka. Dále je motivační účinek přikládán pochvale, pracovnímu prostředí, jistotě stálé práce a slušnému chování vedoucího pracovníka.

Co byste řekl, že je podle Vašich zkušeností nejtěžší na vedení pracovníků?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Nejtěžší je vůbec pochopit myšlení každého člověka zvlášť a následně se tomuto člověku přizpůsobit. Pokud je člověk zaměstnanec, dostane příkaz, ale zde je to trochu odlišné. Zde si musím obchodníky tzv. „přečíst“, každý se chová jinak, a podle toho s tím člověkem jednat. Je důležité, abychom spolu byli schopni vycházet a aby oni byli schopni naplnit cíle, které já zadám, aby vůbec byli schopni se podřídit tomu, co od nich potřebuji.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Každý pracovník má jinou povahu, člověk musí být tak trochu psycholog a psychiatr, aby věděl, jak s kterým člověkem jednat a jak k němu přistupovat. Občas se stane, že se nějaká situace vyhrotí a je nutné ji zvládnout, což by bez pochopení mých podřízených moc dobře nešlo.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Poměrně složité je vyjít každému vstříc, protože každý člověk je jiný. V naší firmě občas máme tzv. „nárazovou“ práci, to znamená, že najednou máme velké množství práce, tedy více, než kolik máme pracovníků v tu chvíli ve firmě. Je tedy důležité domluvit se s ostatními pracovníky, aby do práce přišli. V této pozici je poměrně obtížné tyto pracovníky sehnat.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

V této pozici musím být nestranný, pokud se vedoucí začne chovat ke každému trochu jinak, může zde vzniknout podezření, že má člověk své oblíbené a lidi, které zase tolik oblíbené nemá. Někteří by mohli mít pocit, že jsou přehlíženi. Poměrně důležité je, aby člověk svým podřízeným porozuměl, někdy to může být poměrně obtížné. Důležité je vytvořit bezkonfliktní vztahy na pracovišti.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Myslím si, že nejtěžší je skloubení kolektivu, protože každý člověk je jiný, člověk musí svým podřízeným porozumět. Dále je poměrně obtížné samotné získání a udržení autority.

**Komentář:** Ve všech pěti organizacích manažeři odpověděli, že nejtěžší je pochopit a porozumět druhým. Dle vedoucích pracovníků je dále poměrně obtížné vyjít každému vstříc, popřípadě skloubit kolektiv. Došlo ke shodě v názoru, že bez pochopení svých podřízených by nebylo možné efektivně tyto lidi vést. V jedné organizaci manažer odpovídá, že je obtížné získat a udržet si autoritu.

V čem spatřujete důležitost vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon a samotnou motivaci jedince?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Pracovní prostředí má každopádně velký význam. Například pokud posadím obchodníka do kanceláře, která bude špatně vybavená a bude tam málo světla a zima, je to velmi nežádoucí, velmi špatně. Člověk se nemůže plně soustředit na práci, kterou má vykonávat a pokud by si do takové kanceláře přivedl klienta, určitě to už o něčem vypovídá a špatně by to působilo. Pracovní prostředí se musí vytvořit tak, aby se v něm dobře cítil obchodník, ale i klient, musí odpovídat určitým parametrům. Už od pohledu musí být zcela zjevné, že je toto prostředí přívětivé a že bude s klienty příjemně jednáno.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Pracovní prostředí má velký vliv na motivaci jedince a tím i na samotný pracovní výkon. Pokud má někdo zájem o kulturu, tak se v této oblasti cítí dobře, baví ho to a tím pádem je dobře motivovaný a jeho výsledky jsou na dobré úrovni.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Pracovní prostředí je velmi důležité. V létě, když je velké teplo, tak je u nás v hale nepříjemné klima, což má samozřejmě vliv na pracovní výkon našich zaměstnanců. Dalším rušivým faktorem je u nás hluk kvůli přítomnosti mnoha strojů, což se také určitě může negativně odrazit. Snažíme se těmto negativním faktorům předcházet, ale ne vždy se nám



to úplně podaří. Můžeme říci, že naši zaměstnanci už mají vytvořeny určité skupiny, ve kterých poměrně často práci vykonávají, je tedy utvořen kolektiv lidí, kteří mají k sobě poměrně blízko, což je podle mě pozitivní faktor. Pracovní prostředí hraje při samotné motivaci a pro podání pracovního výkonu rozhodně důležitou roli.

*Príspevková organizace, vrcholový manažer:*

Vliv pracovního prostředí je na pracovní výkon a motivaci velký, člověk může podat odpovídající výkony, pokud se nemusí soustředit na nějaké rušivé faktory. Dále pokud bude příznivé pracovní prostředí, je pravděpodobnější, že některé problémy ani nevzniknou.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Pracovní prostředí má dle mého názoru velký význam na zmíněnou motivaci a výkon zaměstnance. U nás zaměstnancům poskytujeme potřebné pracovní nářadí, pracovní vybavení k ulehčení práce, dále mohou využívat firemní vozidlo pro přepravu zaměstnanců z jedné stavby na druhou, což je pro samotnou motivaci a pracovní výkon nezbytné.

**Komentář:** V každé organizaci manažeři přisuzují velký vliv pracovního prostředí na pracovní výkon a samotnou motivaci jedince.

Přestože řídíte kolektiv lidí, jakým způsobem je možné uplatnit individuální přístup ke každému z nich?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

I když řídím kolektiv lidí, bez individuálního přístupu není možné se obejít. Zde je to vyloženě o individuálním přístupu. Jednou za 14 dní se s těmito lidmi scházím, děláme porady a zde má každý člověk jiný názor a je nejtěžší udržet poradu v určitých mezích. Je to velmi náročné, s každým člověkem musím jednat dle jeho povahy. Někdo potřebuje povzbudit, jiný zase trochu postrašit. Na této pozici je tento individuální přístup velmi náročný, je důležité člověka udržet tam, kde ho chci mít.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Ke každému člověku je nutný jiný přístup, na někoho se musí přímo zatlačit, jinému se musí říct určité věci oklikou. Člověk by si mohl při špatném přístupu myslet, že se po něm například „vozím“ a přitom to není pravda. Jak říkám, každý člověk vyžaduje jiné jednání.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Každý člověk je jiný, někdo potřebuje pochválit, jiný zase trochu vyděsit. Ke konci směny se občas sejdeme a řekneme si, co komu vadí, abychom určité záležitosti mohli řešit. Ze začátku, když nás bývalo 15, tak bylo využití individuálního přístupu mnohem jednodušší. Nyní máme mnohem větší počet lidí, a to znamená, že využití zmíněného přístupu už je mnohem těžší. Dříve jsem věděl všechno o všech, ale nyní už to není možné. Teď si to musí ohlídat mistr na dílně.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

To je právě těžké, člověk by měl přistupovat ke svým pracovníkům individuálně, ale jakmile člověk začne k jednotlivým pracovníkům takto přistupovat, někteří tento přístup nemusí pochopit a může se jim zdát, že je jiným spolupracovníkům nadržováno. Je nutné, aby měli všichni pracovníci stejné podmínky, i když někteří by si za své snažení a výkon práce zasloužili větší ocenění. Jakmile je někdo lepší a jiný horší, už to nedělá dobrotu.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Ve firmě musím projevit zájem o jednotlivé zaměstnance a mohu jim nabídnout pomoc při řešení osobních problémů. Individuální přístup je dle mého důležitý.

**Komentář:** Ve čtyřech organizacích přisuzují individuálnímu přístupu velkou váhu. Manažeři tvrdí, že vést lidi by bez tohoto přístupu nebylo možné. Díky individuálnímu přístupu dávají najevo, že mají o své podřízené zájem. Vedoucí pracovníci se své podřízené snaží poznat a na základě toho s nimi určitým způsobem jednat. Ve dvou organizacích manažeři odpověděli, že aplikování individuálního přístupu může vyvolat i

nepříznivé účinky, které mohou být vyvolány nesprávným pochopením ze strany podřízených.

Je dle Vašeho názoru důležité věnovat se utužování neformálních vztahů mezi podřízenými? Jakým způsobem se o to staráte?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Co se týče neformálních vztahů, ty jsou velmi důležité. Na nich je založena naše pracovní skupina. Neformální vazba je nutná třeba pro to, aby tito lidé byli schopni spolu komunikovat – je to základ komunikace. Začíná to tím, že když jsem s pracovníky spokojen, tak si před poradou sedneme a já jim koupím svačinu. Oni jsou spokojeni, protože to berou tak, že o ně má šéf zájem. Dále si čas od času spolu zajdeme na oběd nebo máme při společných setkáních určitý program, po kterém následuje neformální posezení, což je základ utužení kolektivu.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Myslím si, že neformální vztahy hrají důležitou roli pro vykonávání práce a tím jsou důležité pro samotnou organizaci. Často míváme společná posezení, kde probereme určité pracovní problémy, každý má prostor říci to, na co při vykonávání práce není příliš času. Tato posezení vedeme převážně neformálně. Občas si s pracovníky sedneme i po náročném pracovním dni a vedeme přátelskou konverzaci. Neformální vztahy jsou důležité také proto, aby naše pracovní prostředí zůstalo „zdravé“, aby v sobě nikdo nedusil určité problémy, ale aby je ventiloval a mohly se řešit. Rádi bychom udělali v rámci neformálních vztahů i víkendové výjezdy, ale na to už bohužel nezbývá čas, protože často pracujeme i o víkendu.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

O utužování neformálních vztahů mezi podřízenými se nyní nestarám vůbec, ale rozhodně by to bylo potřeba. Že by si naši zaměstnanci chodili každý týden někam sednout, to už bohužel nefunguje. Jediné, co by se dalo považovat za utužování neformálních vztahů mezi zaměstnanci je školení, které máme jednou do roka. Na tomto školení máme určitý program, po kterém následuje neformální konverzace. Utužování neformálních

vztahů je dle mého názoru důležité a mrzí mě, že něco takového se v naší firmě děje jen v omezené míře, určitě by to mělo pozitivní přínos.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Říká se, že v pracovním prostředí by měly být přátelské vztahy, ale existuje určitá hranice, kterou není radno překročit. Je potřeba dávat si pozor, ne každý dokáže neformální vztahy urdit a zatahuje je až moc do pracovního výkonu, a to nemusí být dobré. Občas míváme společné večírky, kde se neformální vztahy posilují.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Dobré vztahy na pracovišti i mimo něj mezi jednotlivými zaměstnanci přispívají k dobré spolupráci v pracovním procesu. Firma organizuje na závěr každého roku posezení v prostorách firmy spojené s občerstvením, školením a celkovým shrnutím o hospodaření firmy, kde se poděkuje všem zaměstnancům za dobře odvedenou práci a poté pokračuje volná zábava, která přispívá celkovému sblížení všech zaměstnanců.

**Komentář:** Ve všech organizacích je zastáván názor, že utužování neformálních vztahů je důležité. Ve dvou organizacích tyto vztahy utužují poměrně často, a to především formou společného posezení s neformální konverzací. Jeden manažer odpověděl, že se utužování těchto vztahů nevěnuje a neformální vztahy jsou utužovány minimálně, což je určitě velká škoda, protože posílení těchto vztahů by mohlo mít pro společnost pozitivní přínos. V jedné organizaci manažer zastává názor, že jsou tyto vztahy důležité, ale je dobré dodržovat určitou hranici v těchto vztazích, jinak by to mohlo mít spíše negativní účinek. Tyto vztahy nicméně utužují prostřednictvím společných večírků.

V čem spatřujete důležitost hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka a jakou s tím máte zkušenost?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Hodnocení činnosti je také hodně podstatné, proto činnost, kterou pracovník vykonává hodnotím každých 14 dní. Tuto činnost nehodnotím individuálně, nýbrž v kolektivu, tzn., že v momentě, když obchodníka hodnotím kladně, tak je to pro něj určitá odměna, jakási pocta před ostatními a nechce se dostat do pozice, že by byl před

kolektivem hodnocen negativně. Kladné hodnocení před kolektivem je velmi povzbuzující. Tím, že obchodníka před ostatními kladně ohodnotím, roste i jeho osobní hodnocení. S hodnocením mám dobrou zkušenost, je to jakýsi základ, ze kterého si nemohu dovolit vybočit. Moji pracovníci se dostali do takové pozice, že se na naše společné porady těší.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Každý pracovník má danou pracovní smlouvu a v ní činnost, kterou vykonává. Hodnocení činnosti vykonávám neformálně přátelským rozhovorem. Pokud hodnotím svého pracovníka pozitivně, určitě zde najdeme pozitivní odezvu, ale jak jsem již zmínil, každý pracovník vyžaduje individuální přístup – to, co jednoho motivuje, toho druhého motivovat nemusí. Některé pracovníky je nutné trošku přitlačit, aby jejich výkony byly odpovídající.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Kdybych mohl hodnotit činnost pracovníka po stránce finančních bonusů, tak by to určitě mělo motivující účinek, ale to si bohužel nemůžeme dovolit. Hodnocení osobnosti pracovníků neprovádíme, takže s tím zkušenost nemám.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Vedoucí by měl lidi hodnotit a měl by vědět, co v kterém pracovníkovi je. Nejsem zastáncem toho, aby se pracovníci platili paušálně. Každý pracovník pracuje jiným způsobem, některému nemusím nic říkat a vykonává svou práci výborně, ale jinému je třeba říci a několikrát ho upozornit a co jim neřeknu, to neudělají. Finanční benefity rozdělujeme rovnoměrně, ale je to chyba.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Uznávám, že pochvala je nutná, ale tu uděluji jen za výjimečně dobře vykonanou práci. Někdy je pochvala spojena i s finančním ohodnocením. Kritika je také velice důležitá, neboť každý pracovník si musí uvědomit, kde má své profesní mezery.

**Komentář:** Ve dvou organizacích přisuzují hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka poměrně velký význam ve spojitosti s jeho motivací a mají s tímto hodnocením poměrně

bohatou zkušenost. V ostatních třech organizacích můžeme říci, že hodnocení neprovádí nebo s ním mají velmi malou zkušenost.

Jaké zaměstnanecké benefity v podniku používáte a jaký mají dle Vašeho názoru vliv na pracovní výkon jedince?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

My zaměstnanecké benefity jako takové nemáme, ale je zde možnost získat různé slevy ze strany firmy, na které by normální člověk nedosáhl, tyto slevy jsou nad rámec běžných slev.

*MěKS, vrcholový manažer:*

V naší organizaci zaměstnanci dostávají stravenky v určité hodnotě a mobilní telefon, který využívají hlavně k vykonávání své pracovní činnosti, ale také jej mohou využívat ke svým osobním potřebám. V rámci zaměstnanců máme volání zdarma. Dále dostáváme slevy na koupi určitých produktů v lékárně. Myslím si, že tyto výhody určitý vliv na pracovní výkon mají, ale rozhodně ne tak velký jako samotné finanční ohodnocení nebo záliba v této činnosti.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

My využíváme akorát stravenky, nic jiného v naší firmě nemáme.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Zaměstnanecké benefity jako takové zde nemáme, ale máme FKSP, ze kterého jdou příspěvky na obědy, na rekreaci, životní výročí a odchod do důchodu. To jsou veškeré benefity, které zde máme.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Ve firmě vyplácíme zaměstnancům stravné – příspěvek na stravování, 2x ročně finanční odměny dle kvality vykonané práce a využívání služebního vozidla.

**Komentář:** Ve třech organizacích využívají stravenky nebo vyplácí stravné, v dalších dvou došlo ke shodě v možnosti využívání různých slev, na které dosáhnou pouze zaměstnanci této organizace. V jedné organizaci benefity jako takové nemají, ale mohou čerpat příspěvky z FKSP. V další organizaci se benefity vyskytují ve formě finanční odměny.

Používáte veřejná uznání a morální ocenění pracovníků? Pokud ano, v čem vidíte jejich přínos pro motivaci jedince, popřípadě celého kolektivu?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Toto používám. Veřejná pochvala je pro některé lidi daleko více, než kdybych jim dal kousek papíru s poděkováním nebo nějaký diplom. Veřejná pochvala je nedocenitelná a má obrovský vliv na samotnou motivaci jedince.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Každý si zde plní pracovní povinnosti, já osobně veřejná uznání a morální ocenění nepoužívám. Nicméně určité ocenění pracovní činnosti za mimořádný přístup k plnění pracovních povinností máme, ale v podobě finančních prémie. Myslím si, že tento faktor má vliv na pracovní výkon každého jedince individuálně. Popřípadě se na společných setkáních neformálně v rámci kolektivu pochválíme.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Toto jsme v naší firmě ještě nezkoušeli a ani nevím, jak bychom to prováděli. Pokud se nám něco podaří, tak se na schůzi pochválíme, ale to je asi tak všechno.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Veřejné uznání a morální ocenění jako taková neděláme. Zním takovou citaci, která mi přijde poměrně výstižná: „Od té doby, co jsou peníze, tak se neděkuje.“ Myslím si, že na tom něco bude. Pracovníka potěší, když ho pochválím, ale daleko víc ho potěší, když pochvalu a ocenění uvidí na výplatní pásce. Člověka dle mého názoru finanční odměna potěší daleko více, než pochvala nebo nějaký diplom za řádný výkon práce.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Výše uvedené nepoužívám

**Komentář:** Pouze v jedné společnosti je využíváno veřejné ocenění a je mu přikládán velký význam. Ve druhé organizaci je toto ocenění částečně využíváno, ale tak důležitý význam mu přikládán není. Ve třech případech není veřejného uznání vůbec využíváno, ocenění je prováděno formou peněžní odměny.

V čem spatřujete důležitost zvyšování kvalifikace pracovníků ve spojitosti s jejich motivací?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Zvyšování kvalifikace je každodenní chléb, jsou neustálé změny a člověk si svou kvalifikaci musí stále upevňovat například prostřednictvím různých školení a zkoušek. Bez řádné kvalifikace by nebylo možné tuto práci vykonávat. Školení je naprosto běžná věc. Obchodníci mají tzv. obchodní portál, kde mají všechny směrnice a vše potřebné, mohou na tento portál v případě potřeby nahlédnout, také jim na tento portál posílám úkoly a pokud si nejsou čímkoliv jisti, mohou mě kontaktovat. Kvalifikace je pro vykonávání této práce nezbytná.

*MěKS, vrcholový manažer:*

V dnešní době jde všechno dopředu, a tak především pokladní a účetní jezdí na školení. Musí se vzdělávat, aby mohly tuto práci dále vykonávat, čili zde motivace ke zvyšování kvalifikace je. Jinak co se týká ostatních zaměstnanců, ti si svou kvalifikaci vesměs zvyšovat nemusí, ale pokud by to třeba bylo, jsem přesvědčen, že by určité zvýšení kvalifikace proběhlo, protože jsou v této oblasti spokojeni a baví je to, jsou k tomu tedy pozitivně motivováni.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Co se týká zvyšování kvalifikace, tak si u nás pracovníci dělají zkoušky na manipulační vozík, za což mají určité finanční odměny. Tyto finanční odměny určitě mají motivující charakter. Dále například naše účetní musí jezdit na různá školení, jinak by tuto činnost nemohla vykonávat.



*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Dnes se kvalifikace zvyšuje proto, aby si člověk udržel práci, což znamená, že je člověk poměrně hodně motivovaný, aby tu kvalifikaci měl. Nekvalifikovaný pracovník je třeba pracovník, který umí, ale kvalifikovaný pracovník nebo ten, který o kvalifikaci usiluje, už mi dává signál, že sem patří, že se nebojí jít dál a ta motivace zde opravdu je. Kvalifikace není stoprocentní, viděl jsem lidi, kteří neměli diplom a byli velmi schopní a naopak lidi s diplomem, kteří schopni nebyli, ovšem to jsou výjimky. Ve zvyšování kvalifikace člověk získá poznatky, které v praxi nezíská a určitým způsobem ho to pozvedne nebo má pro to větší předpoklady.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Zvyšování kvalifikace probíhá v rámci partnerských společností, které pořádají školení vždy se zaváděním nového stavebního produktu na trh. Včasná znalost nových produktů a jejich využívání ve stavebnictví je dle mého názoru vždy dobrou motivací každého pracovníka.

**Komentář:** Ve všech organizacích se shodují na tom, že zvyšování kvalifikace je pro samotný výkon práce velmi důležité, a tím pádem jsou pracovníci pro zvýšení své kvalifikace dostatečně motivováni.

Je podle Vás vedle nezbytných formálních vztahů s podřízenými důležité dávat prostor i vztahům neformálním?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Prostor neformálním vztahům rozhodně dávám, je to úplně běžná věc, protože v této branži spolu musíme velmi dobře vycházet. Není to zde doslova jako nadřízený a podřízený, ale komunikujeme spolu na bázi kamarádského vztahu, což si myslím je při vykonávání této práce nezbytné. Nadřízenost a podřízenost je spíše formálnost, nicméně pracovníci vědí, že jsem jejich nadřízený a moji autoritu uznávají. Neformální styk ale rozhodně problém není. Když od pracovníků něco potřebuji, vždy mi vyhoví, protože přestože jsme kamarádi, tak jsem jejich nadřízený a pro nadřízeného je dobré něco udělat. Nicméně překročením neformálních vztahů přes určitou hranici by mohlo dojít ke ztrátě autority, což je nežádoucí. Neustále je nutné držet neformální vztahy v určitých mezích.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Máme takovou dohodu, že pokud je někdo s něčím nespokojen, tak může za kýmkoliv jít a říci svůj názor, abychom tento problém vyřešili. Neformální vztahy jsou pro samotný chod organizace velmi důležité, ale na druhou stranu je nutné zachovat si respekt podřízených. Někdo si své podřízené k sobě nepustí, ale v tom vidím více negativního než pozitivního.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Rozhodně ano. Když podřízení potřebují vyjádřit svůj názor nebo nějaký problém, je potřeba, aby zde byl spíše neformální vztah. Pokud by zde byl hlavně vztah formální, asi by za mnou zaměstnanci se svými problémy nepřišli. Je dobré neformálně podiskutovat – na základě této komunikace se dozvím mnoho potřebných informací.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Jak jsem již zmínil, v pracovním prostředí by měly být přátelské vztahy, ale existuje určitá hranice, kterou není radno překročit. Člověk stojí na tenké hranici, na které musí udržet rovnováhu. Pokud jsou vztahy hodně formální nebo naopak převážně neformální, ani jedna varianta není příznivá. Neformální vztahy tedy ano, ale do určité míry. Je důležité zachovat si určitý respekt, který je v pracovním procesu při určitých úkonech důležitý.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Ano, ale jen částečně. Přílišná familiárnost snižuje autoritu nadřízeného, tudíž není prospěšná.

**Komentář:** Ve všech organizacích je zastáván názor, že neformální vztahy jsou nutnou součástí vykonávání manažerské práce. Ve čtyřech případech je ale zdůrazněno, že je potřeba dodržet určitou hranici těchto vztahů. Překročení této hranice by mělo nežádoucí dopady na autoritu vedoucího pracovníka.

Je dle Vašeho názoru hmotné ohodnocení nejvýznamnějším stimulem podřízených?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Záleží na tom, co na koho působí, ale ze zkušenosti můžu říct, že hmotné ocenění není nejdůležitější. Pro většinu obchodníků má větší stimulační účinek například již zmíněná veřejná pochvala, což je jakési vnitřní naplnění toho člověka.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Myslím, že z 90 % procent tomu tak je a podle mého názoru představuje hlavní stimul. Pochvala je hezká věc, ale když člověk tráví v práci hodně času, finanční ohodnocení je přece jen důležitější.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Je těžké jednoznačně odpovědět, ale myslím si, že pracovníky hodně motivuje například i kolektiv lidí, samozřejmě ta odměna za vykonanou práci je také důležitá, ale není nejvýznamnější. Dále to může velmi motivovat například to, že samotná práce našeho zaměstnance baví.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Dle mého názoru je hmotné ocenění hodně důležité, ale pokud člověka práce, kterou vykonává výslovně baví, tak nemůžeme říci, že by hmotné ocenění bylo nejdůležitější stimul. Záleží člověk od člověka.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

V dnešní době rozhodně ano.

**Komentář:** Ve dvou organizacích je hmotnému ocenění přisuzován největší stimulační účinek, což je překvapivé zjištění. Ostatní organizace uvádějí, že zájem o vykonávání práce, pochvala nebo kolektiv lidí může mít větší stimulační účinek, než samotné hmotné ocenění.

Jak by měl podle Vás manažer správně vést lidi (své podřízené)?

*Česká Pojišťovna, střední management:*

V první řadě si musí člověk pracovníky otipovat a zařadit, roztřídit si je podle toho, jak s kým pracovat. V žádném případě bych nepoužíval pouze jenom direktivní řízení, takto to v praxi moc dobře nejde. Je zde dobrý kamarádský přístup a hlavně pochopení toho, proč pracovník tuto práci vykonává a samozřejmě mu nabídnout pomoc, která je nutná k tomu, aby tuto práci zvládl. Manažerská práce je hlavně o pochopení a přístupu k lidem.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Měl by dohlížet na vykonávání pracovní činnosti podřízených, každého poznat a na základě toho řešit vzniklé problémy.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Manažer by se každopádně měl snažit pochopit své podřízené, rozumět jejich chování a měl by se zasloužit o správné fungování podniku. V mé pozici už to jde poměrně těžko, právě kvůli většímu počtu zaměstnanců, ale mistři na dílnách se tímto dle mého názoru zabývají a snaží se vyjít podřízeným vstříc.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Manažer by měl lidi vést tak, aby jejich pracovní výsledek prospíval organizaci. Čím více jde organizace nahoru, tím lepší je manažer, ale samozřejmě toto nemusí platit vždy. Lidi můžeme motivovat jak chceme, ale pokud jim nemůžeme nabídnout perspektivu do budoucna, výsledku nemusí být dosaženo.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Musí jít příkladem svou pílí a nadšením pro věc, provádět neohlášené kontroly na pracovišti, které předchází nízké produktivitě práce. Za nekvalitně odvedenou práci se snižují odměny a naopak za výjimečné pracovní výsledky se odměny udělují.

**Komentář:** Ve třech organizacích se manažeři shodli, že správné vedení lidí zahrnuje pochopení a hlubší poznání svých podřízených. Další respondenti uvedli, že je třeba vést

lidi tím způsobem, aby bylo dosaženo cílů organizace. Jeden respondent naznačil, že nelze vést lidi pouze formální cestou, další připomenul, že abychom vůbec byli schopni motivovat, musíme svým podřízeným nabídnout perspektivu do budoucna, s čímž rozhodně souhlasím.

*Co Vás osobně nejvíce motivuje k práci?*

*Česká Pojišťovna, střední management:*

Těchto věcí je poměrně hodně, ale ze všeho nejvíce mě motivuje úspěch mých obchodníků, tzn. jejich výsledky, protože pokud mají úspěchy, vydělají si peníze a jsou spokojeni. Jsem placen tzv. superprovizí, což znamená, že mám z jejich výsledků příjem. Uspokojení z dobrých výsledků motivuje obě strany – pracovníci si vydělali peníze a já také, všichni jsou spokojeni. Dále mě osobně velmi baví komunikace s lidmi.

*MěKS, vrcholový manažer:*

Mě to hlavně baví, tato práce je mým koníčkem, což se každému nepoštěstí. Tuto činnost neberu jako práci, ale jako můj zájem, kterému se snažím dát úplné maximum.

*Firma technického zaměření, vrcholový manažer:*

Dříve mě tato práce bavila opravdu hodně, byla to doslova radost. Práce byla trochu odlišná, práce s lidmi byla jiná, firma se postupně rozrůstala a bylo úžasné to sledovat. Nyní už je to jiné, je to poměrně únavné, čím dál více papírování, člověka to spíše ubíjí, než že by mu to pomáhalo. Jsem rád, že vše došlo do takového stádia, že naše firma funguje a spolupracuje se zahraničím. Možná už jsem přece jenom starší, už to dělám spíše z nutnosti, nejraději už bych moje místo předal někomu dalšímu.

*Příspěvková organizace, vrcholový manažer:*

Ze začátku jsem tuto práci dělat nechtěl, ale líbí se mi to, baví mě to a rád komunikuji s lidmi. Bohužel máme v dnešní době málo financí, peníze jdou tam, kam by nemusely a naopak tam, kde by byly potřeba, tam se jich nedostává, což je patová situace.

*Firma Soulad s.r.o. Strakonice, vrcholový manažer:*

Dobré hospodářské výsledky firmy, spokojenost zákazníků. Mám tuto práci rád.

**Komentář:** Ve všech organizacích respondenti odpověděli, že je práce baví, to je podle nich hlavní důvod, proč tuto činnost vykonávají. Ve dvou společnostech manažeři odpověděli, že mají radost z hmotného ocenění a dobrého hospodářského výsledku, což je u nich také významným důvodem pro vykonávání práce. Jeden manažer také uvedl, že je pro něj důležitá spokojenost jeho zákazníků.

### 4.3 Shrnutí

V praktické části této práce byl pro získání informací zvolen řízený rozhovor, který byl uskutečněn s vedoucími pracovníky pěti vybraných organizací. Byl dotazován zástupce středního managementu z České pojišťovny, dále představitelé vrcholného managementu v městském kulturním středisku, firmě technického zaměření, příspěvkové organizaci zabývající se speciální pedagogikou a ve stavební firmě Soulad s.r.o. Strakonice. Všichni zvolení respondenti disponují mnohaletou praxí na své pozici, což představuje cenný zdroj informací.

Každá organizace musí najít způsob, jak své podřízené správně motivovat. Většina vedoucích pracovníků se ve svých odpovědích shodla na tom, že jejich podřízené k výkonu práce nejvíce motivuje hmotné ohodnocení. Další organizace přikládají velký motivační význam samotnému zájmu o vykonávání dané práce. Nicméně většina respondentů zastává názor, že zmíněné finanční ohodnocení nemá nejsilnější stimulační účinek. Daleko silnější účinek přikládají například pochvale, pracovnímu prostředí nebo kolektivu lidí.

Všichni respondenti uvedli, že neformální vztahy tvoří podstatnou část vztahů s jejich podřízenými. Neformální vztahy jsou tedy nezbytnou součástí manažerské funkce. Většina manažerů ale zdůrazňuje, že je nutné nepřekračovat v těchto vztazích s podřízenými určitou hranici. Pro fungování společnosti je velmi důležité, aby si manažer zachoval svou autoritu. Pokud by byla narušena, může to mít negativní vliv na plnění úkolů podřízených a tím by byla mohla být narušena funkce celé organizace. Všichni respondenti se dále shodli, že je nutné utužování neformálních vztahů mezi podřízenými, což je pro správné fungování společnosti nezbytné.

Většina manažerů se také shoduje 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. Dva manažeři dále poznamenávají, že využitím tohoto přístupu mohou vzniknout určité situace nebo vnímané „křivdy“ ze strany podřízených, které jsou způsobeny právě nesprávným pochopením tohoto přístupu podřízenými.

Co se týká hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka, pouze dvě společnosti těmto stimulačním prostředkům přisuzují velký význam. Ostatní organizace s těmito stimuly mají malé nebo téměř žádné zkušenosti, což je určitě 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.

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.



## 5 Závěr

Pokud chce organizace správně fungovat, je nutné umět své zaměstnance správně motivovat. Správnou mírou motivace dosáhne lepšího pracovního výkonu pracovníků, a tím dokáže naplnit své stanovené cíle. Přílišná nebo nedostatečná 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.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jaký význam vedoucí pracovníci motivačnímu procesu přiřkládají a jaké stimulační prostředky nejčastěji používají za účelem zvyšování pracovní výkonnosti svých podřízených.

Pomocí řízených rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci přiřkládají motivaci ve spojitosti s výkonem pracovníků velký význam. Mezi nejpoužívanější stimuly podle nich patří hmotné ocenění, 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 podle tázaných respondentů měl udržet svou autoritu.

Dále bylo zjištěno, že pracovníci mohou mít určité výhody při vykonávání práce, například mohou čerpat 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 používat taktéž pro osobní účely a spoustu dalších výhod, které plynou z vykonávání činnosti.

Manažer ve společnosti, která má velké množství zaměstnanců, má logicky zhoršené podmínky pro využívání neformálních 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.

## 6 Zdroje

### 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., & Drázková, 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.

### Internetové zdroje

Česká Pojišťovna [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz>

## **7 Seznam obrázků**

<i>Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera (Hron, 2011)</i> .....	16
<i>Obrázek 2: Maslowova hierarchie lidských potřeb (Rymešová &amp; Chamoutová, 2012)</i> .....	18
<i>Obrázek 3: Motivační mechanismus (Váchal &amp; Pártlová, 2008)</i> .....	24
<i>Obrázek 4: Vztah motivace a výkonu (Delhees, 1975)</i> .....	27

## 8 Přílohy

### Otázky k řízenému rozhovoru

1. *Co podle Vašeho názoru nejvíce motivuje Vaše podřízené?*
2. *Co byste řekl, že je podle Vašich zkušeností nejtěžší na vedení pracovníků?*
3. *V čem spatřujete důležitost vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon a samotnou motivaci jedince?*
4. *Přestože řídíte kolektiv lidí, jakým způsobem je možné uplatnit individuální přístup ke každému z nich?*
5. *Je dle Vašeho názoru důležité věnovat se utužování neformálních vztahů mezi podřízenými? Jakým způsobem se o to staráte?*
6. *V čem spatřujete důležitost hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka a jakou s tím máte zkušenost?*
7. *Jaké zaměstnanecké benefity v podniku používáte a jaký mají dle Vašeho názoru vliv na pracovní výkon jedince?*
8. *Používáte veřejná uznání a morální ocenění pracovníků? Pokud ano, v čem vidíte jejich přínos pro motivaci jedince, popřípadě celého kolektivu?*
9. *V čem spatřujete důležitost zvyšování kvalifikace pracovníků ve spojitosti s jejich motivací?*
10. *Je podle Vás vedle nezbytných formálních vztahů s podřízenými důležité dávat prostor i vztahům neformálním?*
11. *Je dle Vašeho názoru hmotné ohodnocení nejvýznamnějším stimulem podřízených?*
12. *Jak by měl podle Vás manažer správně vést lidi (své podřízené)?*
13. *Co Vás osobně nejvíce motivuje k práci?*