

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Význam motivování pro efektivní řízení

Autor práce: Yekaterina Kovtun

Vedoucí práce: Ing. Jana Horáková

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Yekaterina Kovtun

Podnikání a administrativa

Název práce

Význam motivování pro efektivní řízení

Název anglicky

The Importance of Motivation for a Leadership

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam motivace pro vedení lidí ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je dotazníková technika základní zvolenou formou kvantitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8

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

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 29. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Význam motivování pro efektivní řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.03.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za vedení bakalářské práce, za rady a čas, který mi věnovala. Dále děkuji vedoucím společnosti InesSoft za poskytnutí prostoru pro výzkum a informace.

Význam motivování pro efektivní řízení

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá významem motivování pro efektivní řízení. Aby společnost byla úspěšná a efektivně řízena, měli by být zaměstnanci této firmy správně motivováni. Cílem práce bylo zjistit význam motivace pro vedení lidí ve zvolené organizaci.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části je zpracována teorie spojená s motivací zaměstnanců a také rolí a funkcí manažera.

Praktická část práce je zaměřena na kvantitativní výzkum, který slouží k zjištění motivujících a demotivujících faktorů pro zaměstnance zvolené firmy. Předmětem výzkumu byla zvolena společnost, která se zabývá vývojem softwaru. V rámci hodnocení výsledků byly zpracovány doporučení pro optimalizaci motivačního programu.

Klíčová slova: Motivace, motiv, management, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí

The Importance of Motivation for a Leadership

Summary

The bachelor thesis focuses on the importance of motivation for leadership. To be successful and effectively manage, a company should motivate its employees correctly. The main aim of the thesis is to determine the importance of motivation for keeping people in the selected organisation.

The thesis consists of two parts, the theoretical and the practical parts. The theoretical part deals with the motivation theory and also the role and function of the manager.

The practical part is focused on quantitative research, which helps to identify the incentives and disincentive factors for employees. The quantitative research chose a company that develops software. The evaluation results were elaborated to recommendations for improvement and formulate an incentive program.

Keywords: Motivation, motive, management, managerial role, managerial functions, leadership.

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 Definice managementu.....	13
3.1.1 Historický vývoj managementu	14
3.1.2 Manažerské role	16
3.1.3 Manažerské funkce	17
3.2 Vedení lidí.....	20
3.2.1 Řízení versus Vedení	20
3.2.2 Styly řízení	21
3.3 Motivace.....	23
3.3.1 Motiv.....	25
3.3.2 Motivační teorie	25
3.3.3 Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka.....	27
3.3.4 Koncepce sociálního člověka.....	27
3.3.5 Koncepce uspokojování potřeb.....	28
3.3.6 Koncepce komplexního člověka	32
4 Vlastní práce	33
4.1 Průzkum	33
4.2 Postup při sběru dat.....	33
4.3 Přípravná fáze.....	33
4.4 Realizační fáze	34
4.4.1 Představení podniku.....	35
4.5 Vyhodnocovací fáze.....	35
4.5.1 Charakteristika respondentů	36
4.6 Analýza dat.....	37
4.6.1 Které faktory v práci Vás motivují?	37
4.6.2 Které faktory v práci Vás demotivují?.....	45
4.6.3 Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?	52
4.6.4 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?	53
4.6.5 Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?	55
5 Výsledky a diskuse	57
5.1 Hodnocení výsledků výzkumu	57

6 Závěr.....	60
7 Seznam použitých zdrojů	61
8 Přílohy	63
8.1 Seznam příloh.....	65

Seznam obrázků

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	24
Obr. 2 Maslowa pyramida potřeb	29
Obr. 3 Motivující a udržovací faktory	30
Obr. 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa.....	31
Obr. 5 Otázka č.1 Které faktory v práci Vás motivují?	38
Obr. 6 Motivující faktory u žen	40
Obr. 7 Motivující faktory u mužů.....	40
Obr. 8 Motivující faktory ve věkové skupině 18–25 let.	41
Obr. 9 Motivující faktory ve věkové skupině 26–35 let.	42
Obr. 10 Motivující faktory ve skupině 35+.	43
Obr. 11 Motivující faktory pro pracovníky s vysokoškolským vzděláním.	44
Obr. 12 Motivující faktory pro pracovníky se středoškolským vzděláním.	44
Obr. 13 Otázka č. 2 Které faktory v práci Vás demotivují?	45
Obr. 14 Demotivující faktory u žen.	47
Obr. 15 Demotivující faktory u mužů.....	48
Obr. 16 Demotivující faktory ve věkové skupině 18–25 let.....	49
Obr. 17 Demotivující faktory ve věkové skupině 26-35 let	50
Obr. 18 Demotivující faktory ve věkové skupině 35+.....	50
Obr. 19 Demotivující faktory pro pracovníky s vysokoškolským vzděláním.	51
Obr. 20 Demotivující faktory pro pracovníky se středoškolským vzděláním.	52
Obr. 21 Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu	53
Obr. 22 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?.....	55
Obr. 23 Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	36
Tabulka 2 Věkové skupiny respondentů.....	36
Tabulka 3 Rozdělení podle úrovně vzdělání.....	37
Tabulka 4 Otázka č.1 Které faktory v práci Vás motivují?	38
Tabulka 5 Motivující faktory (muži a ženy).....	39
Tabulka 6Motivující faktory věkových skupin 18–25 let, 26–35 let a 35+.....	41
Tabulka 7 Motivující faktory. Rozdělení podle úrovně vzdělání.	43
Tabulka 8 Otázka č. 2 Které faktory v práci Vás demotivují?	45
Tabulka 9 Demotivující faktory (muži a ženy).....	47
Tabulka 10 Demotivující faktory věkových skupin 18–25 let, 26–35 let a 35+.	49
Tabulka 11Demotivující faktory. Rozdělení podle úrovně vzdělání.....	51
Tabulka 12 Otázka č 3. Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?	53

Tabulka 13 Otázka č. 4 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?	54
Tabulka 14 Otázka č. 5. Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?.....	56

1 Úvod

V současné době na trhu existuje obrovské množství společností, které jsou zaměřeny na stejný obor. Pro úspěšné fungování podniku je nutné najít ty nejkvalifikovanější a cílevědomé profesionály. V 21. století lidé jsou nejvýznamnějším aktivem společnosti, protože žádný počítač není schopen toho, co dokáže člověk. Proto pro udržení chuti k práci a pozitivní nálady motivace je důležitá.

Motivací ve firmě se zabývá manažer. Pro úspěšné řízení musí dbát na hlavní manažerské funkce, vytvářet účinný motivační program, mít na paměti ten fakt, že motivující faktor jsou individuální, správně vybírat styl vedení a včas získávat zpětnou vazbu. Popisem toho je naplněna praktická část práce.

Jelikož téma motivace je příliš složité, na začátku teoretické části práce budou rozebrány hlavní pojmy, jako motivace, motiv, management a motivační teorie.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit význam motivace pro vedení lidí ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerši na dané téma.

2.2 Metodika

Bakalářská práce byla vytvářena na základě zpracování odborné literatury a článků. Seznam použité literatury a internetových zdrojů je uveden na konci práce.

V teoretické části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, na základě kterých byla vytvořena literární rešerše, kde byly vysvětleny základní pojmy, související s motivováním a vedením lidí. Jako zdroje informace byla použita doporučená literatura a další odborná literatura a články, které souvisejí s danou problematikou.

V praktické části byl zvolen podnik, jehož prostředí bylo použito pro výzkum. Jako forma výzkumu bylo vybráno dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi všemi zaměstnanci podniku. Následně byly výsledky dotazníků zpracovány, zhodnoceny a byla formulována doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice managementu

V současné době management představuje důležitou činnost, bez které nejde řídit žádnou velkou organizaci. Nejde jenom o podniky, ale také o armádu, sportovní organizace, školy, různé fondy atd. Aby jakákoliv činnost přinášela plody, pracovníci potřebují motivaci k jakékoliv akci, směřované k dosahování postaveného cíle. Moderní management zahrnuje celou řadu činností, které v sobě kombinují různé funkce od managementu rizika do řízení lidských zdrojů a marketingu.

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. (Wehrich, Heinz, Koontz. 1988)

V anglickém slovníku lze najít následující významy základních pojmů:

Management – “to manage” – řídit, vést

Manager – správce, ředitel

Management obecně lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba vykonat, aby byla zabezpečena funkce organizace. V současné světové literatuře se můžeme setkat s třemi významy pojmu “management”:

- **Vedení lidí**

K první skupině můžeme řadit následující definice:

- ✓ *Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných. (Americká společnost pro management)*
- ✓ *Management jako **specifická aktivita (profese)** je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena. (Veber)*

- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**

V druhé skupině, která zobrazuje specifické funkce, lze uvést následující definice:

- ✓ *Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. (Chung)*

- ✓ *Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o **označení funkce**, na straně druhé o **označení skupiny lidí**, kteří tyto funkce vykonávají. (Veber)*

- **Vědní disciplína**

Do třetí skupiny, která zaměřená na předmět studia, můžeme zařadit tuto definici:

- ✓ *Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. (Robbins)*

3.1.1 Historický vývoj managementu

Historie vývoje managementu pochází z hluboké minulosti. Vznikl ještě v době Antického Řecka. Historie zřízení a vývoje managementu jsou spleteny na prvních etapách, ale jsou nesporně velmi důležité pro současnost.

Současní vědci a ekonomové shromažďovali po špetkách historii vzniku a vývoje managementu, zjišťovali základní činitele, které měly vliv na vývoj managementu od jednoduchých myšlenek do vědy. Management se rozvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenky se často obrací do minulosti.

Řada autorů se pokusila o uspořádání vývojových etap managementu, ale ukázalo se, že jednoznačně sladit časové a obsahové hledisko je velmi složité, stejně jako uspořádat jednotlivé představitele do příslušných vývojových etap.

Podle Langu můžeme rozdělit vývoj managementu do čtyř etap:

- **Klasický management**

První etapa začíná na počátku 20. století, a budeme jí považovat za tzv. **klasickou, tradiční teorii řízení**. V této době byly zavedeny metody vědeckého řízení, užívaly se stimuly v podobě odměn, rozvíjely se špičkové pracovní postupy, vznikaly a formulovaly se všeobecné zásady řízení firmy jako celku. K této vývojové etapě patří práce a jména Taylora, Fayola, Webera.

Tato vývojová etapa se člení do tří hlavních směrů:

- ✓ Vědecké řízení;
- ✓ Správní (administrativní) řízení;

✓ Byrokratický model.

- **Management 40.–60. let 20. století**

Tato etapa začíná v době druhé světové války, více se rozvíjela po jejím skončení a představuje tzv. *Neoklasickou teorii řízení mezilidských vztahů (behavioristická)*. Pro tuto etapu charakteristickými byly zkoumání lidských vztahů, psychologických motivů chování lidí v pracovním procesu, komunikace. Manažeři se stali hlavním hybným prvkem změn v podnikání. Do této etapy také patří tzv. manažerská revoluce. Zde šlo o nový přístup k teorii řízení, který se lišil od klasického taylorizmu, ve kterém člověk byl považován za stroj.

V daném historickém období dochází k rozvoji sociálního managementu. V předchozí etapě – taylorismu (člověk, který je racionální), hlavní důraz byl kladen jen na finanční oblast. V této etapě se větší význam přidává vedení lidí. V novém přístupu pozornost je věnována osobnosti a jejím vztahům v kolektivu (Veber, 2000.).

- **Management konce 20. století**

Další etapa patří ke konci 20. století, rozvíjí se *moderní teorie managementu*. V této době dochází ke zvyšování interní spolupráce mezi zaměstnanci, manažery a vlastníky. Moderní teorie využívá poznatky nových věd: kybernetiky, obecné teorie systému, výpočetní techniky.

Na konci 20. století se úplně změnila struktura světového hospodářství – předchozí obory lidské činnosti, které po celé dějiny lidstva hrály důležitou roli (např. těžba, zemědělství apod.) ustoupily svoji pozici znalostní ekonomice založené na nových poznatcích. (Veber, 2000.).

- **Management na počátku 21. století**

21. století přineslo další revoluci v managementu, která tentokrát byla způsobena globalizací, růstem významu internetu, zkracování vzdáleností a samozřejmě turbulentnosti prostředí, která se šíří až ke hranicím chaosu (Veber, 2000.).

V 21. století globalizace světové ekonomiky a rozvoj mezinárodního managementu mají rozhodující význam. Byly formulovány nové kompetence pro vrcholový management. Speciální položku tvoří programy pro hledání leaderů a rozvoj jejich lidských a manažerských dovedností.

3.1.2 Manažerské role

V roce 1973 kanadský autor Henry Mintzberg definoval manažerské role. Autor sledoval práce pěti manažerů z různých firem během dlouhé doby, na základě svého pozorování stanovil tři všeobecné kategorie a specifické role v rámci každé z nich:

1) Skupina interpersonálních rolí:

- a) Role reprezentanta, kdy manažer vykonává symbolické povinnosti jako hlava organizace.
- b) Role vůdce, kdy manažer vytváří pracovní atmosféru a motivuje zaměstnance k dosažení stanovených cílů a plnění úkolů.
- c) Role propojovatele, kdy manažer vytváří a udržuje síť kontaktů jak uvnitř, tak i mimo organizaci.

2) Skupina informačních rolí:

- a) Monitorovací role, kdy manažer hledá a předává všechny druhy informací, které jsou pro podnik relevantní a užitečné.
- b) Role šířitele informací, v jejímž rámci manažer předává informace z vnějšího okolí pracovníkům firmy.
- c) Role mluvčího, kdy manažer předává informace zevnitř organizace vnějšímu prostředí např. dodavatele, zákazníky apod.

3) Skupina rozhodovacích rolí:

- a) Role podnikatele, kdy manažer planuje řízené změny v podniku, aby se přizpůsobil proměnlivému vnějšímu prostředí.
- b) Role řešitele odchylek, krizí a poruch, kdy se manažer vypořádává s nečekanými změnami.
- c) Role distributora zdrojů, v jejímž rámci manažer rozhoduje o využití zdrojů tj. peníze, čas, zásoby apod.
- d) Role vyjednaváče, v které manažer jedná s jinými podniky a jednotlivci.

(Crainer, 2000)

3.1.3 Manažerské funkce

Otázkou je, čím se manažer liší od ostatních zaměstnanců? Hlavním rozdílem je zodpovědnost za výkon. Manažer odpovídá za výsledek práce celého týmu. Vzhledem k tomu můžeme říct, že ani rozhodování, ani plat nejsou výrazným rozlišením mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Z toho lze vyjádřit funkce manažera.

Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou základní úlohy, které nadřízený v průběhu své řídicí práce řeší. Názory na kvalifikaci manažerských funkcí nejsou jednotné. (Hron, 2011)

Úlohou manažerské funkce je účinné využívání dovedností, schopností a umění vědoucích stimulovat, vést a motivovat podřízené ke kvalitnímu, aktivnímu plnění stanovených cílů jejich práce. (Vodáček, 2006)

Ve světové literatuře existují různé názory na klasifikaci manažerských funkcí. Zaměříme se na jednu z nich, kterou odlišili Harold Koontze a Heinze Wiehrich. Manažerské funkce:

- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení lidí
- Kontrola

Plánování

Plánování je základním bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že k plánování patří stanovení cílů a naznačení cest, k její dosažení. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování. (Veber, 2000)

Plánování je proces, ve kterém manažer stanovuje cíl a cesty k jeho dosažení. Plánovací proces lze chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který pochází od stanovených cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky a zdroje, jak těchto cílů dosáhnout. Stanovení cílů organizace je zejména otázkou dialogu vrcholového

managementu s představiteli nižších úrovní. Je tomu proto, aby se odstranily disproporce a rozpory a zjistila se reálná možnost jejich plnění. (Hron, 2011)

Existují dva druhy cílů podniku: obecné a specifické. K obecným cílům patří maximalizace ekonomického růstu podniku, maximalizace příjmů, vysoká kvalita služeb atd. Specifické cíle jsou: minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce, maximalizace vlastního kapitálu, cíle inovační apod. (Hron, 2011)

Organizování

Obvykle lze chápat jako stanovení, určení a zajištění činností a vztahů mezi lidmi i kolektivem při plnění určitých úkolů. Organizační struktury jsou formou zabezpečování těchto úkolů. (Hron, 2011)

Základní logiku procesu organizování nejlépe vyjadřuje Dalův tzv. systém OSCAR: cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority), zodpovědnost (Responsibility). (Hron, 2011)

Personální zajištění

Velmi důležitým faktorem úspěchu firmy je umění získat, udržet a využívat činnosti a vztahy mezi lidmi. Nejcennějším kapitálem každého podniku jsou znalosti, schopnosti, dovednosti a postoj pracovníka k podniku, ve kterém pracuje. (Hron, 2011)

Občas se personální zajištění považuje za odlišnou disciplínu – řízení lidských zdrojů. V této souvislosti jde zejména o provádění a zajišťování těchto dílčích činností:

- *Plánování, získávání vhodných pracovníků,*
- *Zvyšování kvalifikace, případně rekvalifikace pracovníků,*
- *Hodnocení pracovníků a jejich odměňování.* (Hron, 2011)

Vedení lidí

Tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat zaměstnance ke kvalitnímu výkonu. (Hron, 2011)

Při vedení lidí lze uvažovat dva přístupy: teorie X a teorie Y. V teorii X, jinak také označované «krátké vodítko», se zdůrazňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování motivace negativní a pozitivní, trestů a odměn (cukru a biče). Oproti tomu teorie Y, «volné vodítko», zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci. Snaží se vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle. (Hron, 2011)

Cílem vedení lidí je ponoukat aktivity podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků zájem o činnost, která pokračuje dál, než je disciplinované plnění úkolů. Plnění těchto úkolů předpokládá změnu jak na straně vedoucích pracovníků, tak i změnu na straně podřízených, zvláště pak změny postojů pracovníků k práci. (Veber, 2000)

Kontrola

Pod pojmem kontrola většinou lze chápat proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. V manažerské kontrole je často vyzdvihován zejména rozborový charakter opatření před charakterem regresivním. (Hron, 2011)

Doporučuje se každý kontrolní proces rozdělit do jednotlivých fází. Fáze kontrolního procesu: (Hron, 2011)

- *Získání a výběr informací*
- *Ověření správnosti výchozí informace*
- *Kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů*
- *Návrhy a opatření*
- *Zpětná vazba, kontrola realizace navrhovaných opatření (Hron, 2011)*

3.2 Vedení lidí

Vedení lidí je proces modelování, usměrňování, motivování pracovníků za účelem plnění stanovených cílů.

V současné době úlohy vedení lidí spočívají ve vhodném, účinném ukládání úloh pracovníkům, v kontrole jejich činnosti a v efektivním způsobu komunikace.

Manažer používá několik druhů činností: organizační, rozhodovací, hodnotící a další. Jedním z těchto druhů činností manažeru, užívaných v řízení lidskými zdroji je *motivování pracovníků*. A také můžeme považovat *řízení pracovní motivace* za specifickou složku psychologie řízení. Používá se v hospodářských organizacích.

3.2.1 Řízení versus Vedení

Při analýze fungování firmy můžeme říct, že jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšnosti firem je schopnost uspořádat a využít lidské zdroje tak, aby firma mohla dosahovat postavených cílů. Vedení pracovníků lze považovat za základní funkci manažera.

Pojem management má mezinárodní význam a používá se v různých jazycích. Českým ekvivalentem, který používají v odborné literatuře, je pojem “řízení”.

V současné době různí autoři uvádí různé definice pojmu řízení. Podle Armstronga lze říct, že *řízení* se zaměřuje na dosahování výsledků skrze efektivní zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, jako jsou lidé, peníze, vybavení, zařízení, budovy, informace a znalosti. (Armstrong. 2008)

Cílem řízení je efektivní využití lidských zdrojů a omezených zásob pro dosažení žádaného stavu práce. Při řízení vždy vznikají otázky: co, kde, kdy, komu, kolik, z čeho? Množství těchto otázek stále roste. Roste i cena chyby.

Bělohlávek ve své práci formuluje pojetí management jako “proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.” *Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být podle požadavků společníků nebo podle rozhodnutí manažera různými způsoby*

namíchány, ale jsou všechny mezi sebou propojeny a jsou nedílnou součástí procesu řízení.
(Bělohlávek. 2001)

- **Plánování** zahrnuje stanovení úkolů, cíle a nejefektivnějších metod pro jejich dosahování. Důležitými aspekty této funkce jsou předpovídání možných směrů vývoje a strategických plánů.
- **Organizování** představuje formování struktury organizace a také přidělování a rozdělování zdrojů, které jsou nutné pro dosažení cílů organizace.
- **Vedení** je to motivování pracovníků pro dosahování cílů společnosti.
- **Kontrolování** představuje sběr a hodnocení efektivity práce pracovníků, a porovnání výsledků s plánovanými cíli. Tímto způsobem je umožněno opravovat chybné plnění úkolů. (Bělohlávek. 2001)

V oblasti vedení lidí manažeři musí být lídři a lídři by měli být manažery. Stává se to tak často, ale ne vždy. Procesy řízení a vedení jsou však odlišné. Řízení je orientováno na dosažení výsledků a stanovených cílů, a to za pomoci efektivního získávání, rozdělování, užívání a kontrolování potřebných zdrojů. Potřebnými zdroji mohou být lidé, peníze, zařízení, budovy a vybavení, informace a znalosti. Na rozdíl od řízení, vedení se zaměřuje jen na lidi jako na nejdůležitější zdroj. Vedení je proces tvorby a sdělování představy budoucnosti, motivování lidí a nabývání jejich věrnosti. (Armstrong, 2008).

Rozdíl mezi pojmy vedení a řízení je velmi důležitý. Řízení se stará hlavně o zajišťování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Nelze dosáhnout požadovaných výsledků někde, kde není současné efektivní vedení, i přestože jsou zde zapojeni lidé. Pokud chceme uspět, nestačí být pouze výborným manažerem, musí ještě přidat schopnost být dobrým lídrem. (Armstrong, 2008)

3.2.2 Styly řízení

Každý manažer má svůj styl vedení, motivování a působení, vychází to z jeho osobností, délky praxe a zkušenosti. Během práce se styl vedení může měnit a přizpůsobovat ke konkrétní situaci na základě její charakteru, postojů a osobních vlastností. Styly řízení můžeme rozdělit na 4 nejčastější typy.

- **Direktivní styl vedení** – manažer se v práci chová velmi aktivně, většinou se koncentruje na své názory a pojetí. Často má vliv na rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy, obvyklé hovoří v první osobě jednotného čísla. V direktivním stylu vedení řídící osoba do všeho zasahuje a rozhoduje, ostatní zaměstnanci nemají téměř žádné právo a postavení. Tento styl vedení se využívá v 10–20% situace (pokud se vzdalujete od stanovených cílů, pokud na poradě někdo odvádí téma jinam apod.). Direktivní styl vedení je účinnější v nouzových situacích a v krizi. ([online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>)
- **Demokratický styl vedení** – nadřizený je ve svých pokynech velice aktivní, ale rád nechávat prostor ostatním vyjádřit svůj názor. Dává zaměstnancům prostor k vyjádření svých názorů a představ. Ale při finálním rozhodování manažer má hlavní slovo. Jeho slovo je poslední a má největší význam. V tomto stylu vedení se obvykle používají otevřené otázky, používá tvary 2. osoby množného čísla. ([online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>)
- **Liberální styl vedení** – vedoucí se nemusí aktivně projevovat a může se vzdát své zodpovědnosti. Často přenechává kompetence rozhodování ostatním zaměstnancům. Tento styl se používá v případě, kdy požadovaná úloha nesouvisí s vaší prací a kompetencí, a tj. cca 5% situací. ([online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>)
- **Participativní styl vedení** – vedoucí práce může zůstat v pozadí a nemusí být aktivní. Manažer dává prostor všem zúčastněným pro uplatnění svého názoru a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji. Do práce podřízených obvykle nezasahuje. Po splnění úkolu společně provádí zpětnou vazbu. Hodnotí výsledky práce, vysvětluje, co udělali dobře a čemu by se naopak měl příště vyvarovat pozornost. Při rozhodování a konverzaci dává prostor ostatním zúčastněným, svůj názor představuje jako poslední. ([online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>)

Každý z těchto stylů vedení má svá odůvodnění, své výhody a nevýhody. Uplatnění každého z nich závisí na osobnosti manažera.

3.3 Motivace

Motivace představuje sebou proces tvoření systému podmínek a motivů, působících na chování člověka a směřujících ho, nutí k aktivní a efektivní činnosti pro dosahování určitých cílů. Termín motivace vychází z latinského termínu „moveo“ – hýbáme se. Z francouzštiny „motif“ – příčina činnosti. Motivace je vázána na vnitřní stimul člověka. Potřeby, zájmy a touhy stávají impulzem k chování jedince.

Motivy mohou být vnější a vnitřní. Vnitřní motivy způsobeny usilováním člověka mít nějaké věc nebo naopak nemít je. Příkladem vnitřních motivů může být práce, která jednotlivce hodně zajímá, kde by asi mohl pracovat i zdarma, v opačném případě člověk dělá všechno, aby se jí zbavil.

Motivy, které se vytvářejí u člověka pod vlivem vnějších a vnitřních faktorů, se formulují pod vlivem stimulu. Stimul vychází z latinského termínu „stimulus“ – zaostřená hůlka. Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. (Bedrnová a Nový, 2009)

Moderní pojetí motivace se od poloviny 20. století při interpretování opírá na následující termíny:

- Aktivace – v situaci, kdy na člověka působí podnět, organismus je připraven k činnosti.
- Homeostáze a udržení homeostázy – vyrovnaní a udržení určité relativní rovnováhy, sledování mozkovým centrem.
- Potřeba – je to stav organismu vyjadřující nedostatek něčeho. V novějším pojetí je to označení pro nejrůznější motivy od biologických po kognitivní.
- Saturace – stav relativního uspokojování potřeby, který na určitou dobu vede ke snížení napětí.
- Směřování k aktivaci – směřování k určité relativně stálejší hladině aktivace, která je provázena libostí a vzrušením (např. adrenalinové sporty). (Farková, 2008)

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující

k likvidaci příslušného nedostatku, resp. k saturaci příslušné potřeby. (Bedrnová a Nový, 2009) Vztah mezi potřebou, činností a motivací lze vysvětlit pomocí schématu.

Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku

(Bedrnová, Nový, 2009)

Jeden z významů motivace může být používán v oblasti *pracovní motivace*. Její funkcí je směřovat činnosti a názory podřízených pracovníků tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Hlavním úkolem manažera je vzbudit u spolupracovníků zájem a touhu ke splnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

Většina lidí stráví velkou část svého života v práci. A proto je důležité zjistit, jestli práce pro ně jenom prostředek pro vydělávání peněz či něco navíc. Základním významem práce je potřeba lidí získat peníze pro svůj život a mít přesvědčení, že zítra jejich neztratí. Pokud finanční aspekt je v pořádku, většina lidí se začíná zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může poskytnout: možnost komunikace s lidmi, kariérní růst, uznání vlastních znalostí apod.

Manažerské motivování se plní systémem odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek. Subjektem motivování je *řídící pracovník* a subjektem motivace je *řízený pracovník*.

Za základní je považováno zvláště vytvořeny, atraktivní a inspirující organizační vize, které se automaticky přenesou na pracovníky a pozitivně je ovlivní.

Pro efektivní a pozitivní řízení můžeme používat 9 zákonů motivace:

- Chcete-li motivovat, musíte být sami motivováni
- Úspěch motivuje
- Vytyčit cíl a ukázat, jak cíle dosáhnout
- Uznání motivuje
- Motivace je nikdy nekončící proces
- Vlastní účast motivuje
- Každý pokrok musí být zřetelně viditelný

- Výzva k akci motivuje jen tehdy, je-li možno zvítězit
- Ztotožnění se se skupinou motivuje.

3.3.1 Motiv

Jedním z pojmů, který je důležitý v této práci, je pojem motiv. *Obvykle motiv je spjat s nějakým cílem, k jeho dosahování směřuje a usiluje. Také ho můžeme chápat jako psychologickou příčinu chování člověka.* (Veber, 2007).

Základním cílem motivu je dosahování vnitřního uspokojení a nasycení. Pokud nastane taková situace, že cíl nebude dosažen, motiv nepřestane působit. Neplatí to pro motivy cílové. Také existují motivy, které nesměřují k dosažení určitého cíle. Patří sem například zájem člověka o historii. Tento typ motivace můžeme označit jako motiv instrumentální.

Aby motivy nezůstaly jen nedosaženou touhou, musí obsahovat organizační a energetické složky. Patří k nim: (Farková, 2008)

- Cíl – konkretizované puzení.
- Prostředky – jedincem stanovený soubor kroků nezbytných k dosažení cíle.
- Energie – nejprve je v latentní podobě, jedinec je ochoten ji investovat k dosažení cíle, koresponduje s hodnotou cíle a aktivizuje se v průběhu jednání.

V každém okamžiku na jedince působí celá řada motivů, které mohou mít opačný směr. Otázkou tedy je, který z právě působících motivů bude mít největší vliv na jednání člověka. Odpověď není jednoduchá, ani jednoznačná. Obecně však platí, že motivy působící jedním směrem se vzájemně posilují a naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivaci narušovat či dokonce znemožňovat. (Lea, 1994)

3.3.2 Motivační teorie

Jedním z problémů, které se od starobylé doby snaží lidstvo vyřešit, je povzbuzování člověka k produktivní práci. V moderní terminologii je to otázka

motivace, kterou lze vyjádřit jako sílu, povzbuzující člověka k činnosti. Pramen této síly může být jak uvnitř, tak i zvnějšku člověka. Motivační teorie analyzují faktory, které mají vliv na motivaci. V značné míře je jejich předmět soustředěn na analýze potřeb a jejich vlivů na motivaci. Tyto teorie popisují strukturu potřeb, jejich podstatu i to, jak dané potřeby spojeny s motivací jednotlivce k činnosti. V daných teoriích se snažíme porozumět, co povzbuzuje člověka k činnostem.

Prostudování teorií motivace pomáhá nejen k lepšímu porozumění problematice motivace, ale také k pochopení chování zaměstnanců a získání dovednosti, jak ovlivňovat jejich pracovní výkon. Znalost motivačních teorií by tedy neměla chybět žádnému vedoucímu pracovníkovi. Ačkoli je motivace předmětem psychologů již několik desetiletí, nebylo dosud dosaženo shody o jejich zákonitostech, což bychom mohli klást za vinu velkému množství výzkumných modelů. (Lea, Tarpy, Webley, 1994)

Odlišnosti mezi motivačními teoriemi spočívají například v jejich členění. Bedrnová a Nový ve své práci uvedli pět základních výkladových modelů motivace lidského chování:

1. Homeostatický model motivace
2. Hédonistický model motivace
3. Aktivační, pobídkový model motivace
4. Kognitivní, poznávací modely motivace
5. Humanistické koncepty motivace – teorie potřeb A. Maslowa. (Bedrnová, Nový, 2009)

Také kromě uvedených modelů se v motivaci rozlišuje *teorie pracovního jednání*. Vzhledem k tomu, že „pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální“ (Nakonečný, 1992), jde převážně o teorie, které vycházejí z kognitivních modelů, tj. z těch, které akcentují kognitivní (poznávací) procesy člověka. (Bedrnová, Nový, 2009)

Mezi tyto teorie můžeme uvést:

- Dvoufaktorová teorie motivace (pracovní spokojenosti)
- Teorie kompetence
- Expektanční teorie motivace pracovního jednání

- Teorie spravedlnosti (rovnováhy)
- Některé další specifické teorie motivace pracovního jednání (teorie „cukru a biče“, teorie X a Y)

V následujících podkapitolách jsou podrobněji popsány některé z těchto teorií.

3.3.3 Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka vznikla na konci 19. – začátku 20. století, jde o ranní taylorismus. Tato koncepce spočívá v tom, že člověk je hlavně motivován peněžními podněty. Jednotlivec nerad pracuje, ve svém chování je pasivní a zajímá ho jenom ekonomické stimuly. Odpovědnost – nutnost kontroly. Člověk má iracionální pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy.

Holzkampová-Osterkampová se omezuje na obecnou charakteristiku taylorismu jako na teorii motivování prostřednictvím normování a mzdových pobídek a analyzuje ji jen z hledisek téměř výlučně politicko-ekonomických. (Nakonečný, 1992)

3.3.4 Koncepce sociálního člověka

Další typ teorie pracovní motivace se nazývá „lidské vztahy“. Tato teorie vznikla v polovině dvacátých let 20. století a souvisí se jménem G. Eltona Mayo. Elton Mayo byl psychologem a pracoval jako profesor průmyslového výzkumu na americkém Harvardu. Teorie sociálního člověka tvrdí, že člověk je především motivován sociálními potřebami. K tomu objevu došlo zčásti náhodně, ale souvisel i s tím, že v psychologii a sociologii 30. let byl zvýrazněn význam sociálních potřeb člověka. To bylo období, kdy po velké depresi a dlouholeté nezaměstnanosti silně vystoupily sociální protiklady a vzrostlo dělnické odborové hnutí. Kapitál znovu nastolil problém motivování práce. (Nakonečný, 1992)

Další předpoklady této teorie spočívají v tom, že podřízení reagují na informace vedoucího jenom v tom rozsahu, v kterém bere nadřazený ohled na sociální potřeby podřízených, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí obvykle mají menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory.

Jedním z nejdůležitějších závěrů z práce Mayo bylo *skupinové pojetí lidské práce*:
“V každém dobře prosperujícím podniku nemáme co činit s jednotlivými pracovníky, nýbrž vždy se soubory spolu pracujících lidí.” (Nakonečný, 1992)

3.3.5 Koncepce uspokojování potřeb

- **Teorie hierarchie potřeb podle Maslowova**

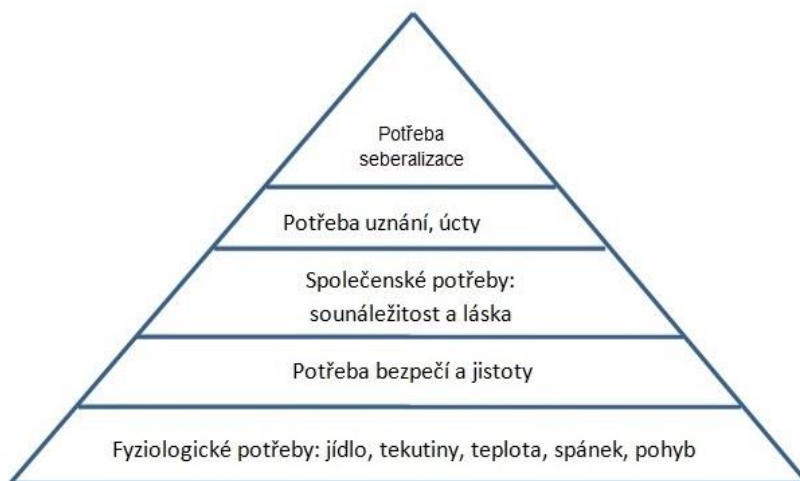
Americký psycholog Abraham Harold Maslow je autorem hierarchie potřeb. Koncept této pyramidy vychází z pravidla, které říká, že nejprve je nutné uspokojit nižší potřebu, aby mohla být uspokojena potřeba vyššího stupně. První upomínání o pyramidě potřeb se dá najít v německé literatuře 70. let 20. století. v mnohých vědeckých materiálech z psychologie a marketingu můžeme ji potkat i dnes. Sam o sobě model potřeb se aktivně používá v ekonomice a má velký význam pro teorii motivace a chování spotřebitelů. Zajímavá je verze o tom, že Maslow nevytvořil tuto pyramidu, ale jenom vyjádřil společné rysy formování potřeb úspěšných v životě a umění lidí. Pyramidu podle této verze už vytvořili jeho nástupci, které se snažili zobrazit myšlenky vědce.

V osnově pyramidy jsou nejzákladnější potřeby, a to fyziologické. Do nich jsou zahrnuty potřeby jíst, pít, dýchat a vyměšovat. Dá se říct, že bez toho člověk určitě nemá šance přežít. Další stupeň potřeb jsou potřeby bezpečí. Jde vlastně o pocit jistoty, že mu nic neohrožuje. Ve třetím patře se umístily potřeby sociální. To jsou potřeby zařazení do společnosti, potřeby milovat a být milován, potřeba přátelství. Čtvrtý stupeň je potřebou úcty a uznání ze strany společnosti. Člověk totiž má jaké-si sebehodnocení a také ho hodnotí i okolí a on usiluje o to, aby se tyto hodnocení byly co nejvyšší. Vrcholem pyramidy je potřeba seberealizace. Patří sem rozvoj a užití vlastních schopností, osobní růst, vyplnění svého poslání.

Pod hierarchií potřeb rozumíme v podstatě to, že člověk nejprve bude usilovat o uspokojení nejzákladnějších potřeb a teprve po jejich uspokojení přejde na další stupeň. Proto člověk, který chce jíst, začne hledat jídlo a člověk, který, chce milovat, bude hledat lásku. Když to hledání úspěšně ukončí, začne naplňovat další potřebu. Uspokojené potřeby ho už dále nebudou motivovat. To ukazuje na princip hierarchie. I přesto člověk je tvorem nenasytným a proto často se snaží přeplnit své potřeby.

A tak potřeby vyššího řádu se stávají motivátorem pouze tehdy, kdy jsou uspokojené nižší, základnější potřeby. Člověk může být primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které přesahuje jeho bezprostřední zájmy (k hledání širšího smyslu vlastního života nebo jednání vedenému potřebou užitečnosti pro své okolí)“. (Plamínek, 2010)

Obr. 2 Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Maslowa pyramida potřeb může být aplikována na pracovní prostředí. Nakonečný ji upravil do této podoby:

1. Fyziologické potřeby mohou být plat, pohodlí.
2. Potřeba bezpečí jako jistota zaměstnání.
3. Potřeba náležitosti představuje přátelství spolupracovníků.
4. Potřeba úcty je naplněná ziskem vysokého postavení, titulu.
5. Potřeba sebeaktualizace je mít podnětné zaměstnání. (Nakonečný, 2005)

Ve finále můžeme považovat teorii za vhodnou pro obecné použití, ale nemůžeme jí protahovat pro každý konkrétní případ, neboť je pouze všeobecným vzorkem chování, nikoli přísným postupem pro každého jedince.

- **Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Druhou nejcitovanější je motivační teorie dvou faktorů. Tento nový model motivace na konci 50. let 20. století vypracoval Herzberg. V něm vysvětlil, že motivace je nejenom uspokojení základních potřeb, ale i dosažení bodu přeplnění pro efektivnější výkon. Při tom některé faktory se mohou naplňovat nezávislé. Tato teorie bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. (Bedrnová, Nový, 2009).

Pro svůj průzkum Herzberg do určité míry použil a převrátil Maslowou teorii potřeb. Použil popisy lidí z reprezentativního vzorku Pittsburghu (200 účetních a techniků) v těch situacích, kdy se cítili velice dobře a kdy byly úplně nešťastní během práce. Na základě těchto výzkumu přišel na to, že faktory, které popisovali pracovníci při úplné nespokojenosti a faktory, které popisovali při opačné situaci, jsou rozlišné. Určil jednak motivující faktory, které vedou k uspokojení, jednak vymezil tzv. udržovací (hygienické) faktory, které nemají žádný pozitivní vliv na motivaci a mohou v nepříznivém případě způsobit neuspokojení. (Veber, 2007)

Obr. 3 Motivující a udržovací faktory

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

(Veber, 2007)

Tedy by se měly srovnat Herzbergova teorie s obecnou teorií motivace lidského chování Maslowa. K tomu slouží následující tabulka podle autorů Steinmann a Schreyögg.

Obr. 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa

A. Maslow	F. Herzberg
Seberealizace	Práce sama, její obsah Osobní, psychický rozvoj (růst) Prožitek výkonu a úspěchu Odpovědnost
Potřeby uznání a úcty	Postup Uznání za prokázanou práci
Sociální potřeby: - potřeby souměřitelnosti - potřeby lásky	Status Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými (se spolupracovníky) Odborná kompetence nadřízeného
Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda
Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky

(Bedrnová, Nový, 2009)

Každá z teorií má něco výjimečného, co dává možnost dostat přiznání. Ale bez ohledu na toto odlišení, teorie umožňují stanovit určitou spojitost mezi nimi. Protože vyjádřené v různých teoriích skupiny potřeb si dostatečně odpovídají navzájem. Charakteristická výjimečnost teorií – ony zkoumají potřeby a klasifikuje, tak se dá usoudit mechanismus motivace člověka a vnést vklad v rozpracování vědomosti o motivace.

- **McGregorova teorie X a Y**

Historicky třetí významná teorie byla navržena D. McGregorem, který ji postavil na svém pozorování amerických firem, jejich pracovníků a přišel k velice zajímavému názoru. McGregor si totiž všiml, že lidé ve své podstatě vůbec nechtějí pracovat, a když mohou, tak se radši práce vyhnou. Za to, aby pracovali, musí jim být nabídnuta odměna nebo za nesplnění úkolu by měl být vynaložen nějaký trest. Také lidé se vyhýbají i odpovědnosti, neradi řídí ostatní, nemají vysoké ambice a nejvíce usilují o jistotu v budoucnu (což je 2. stupněm podle Maslowa). Tuto teorii pojmenoval jako teorie X. Také tehdy poznamenal, že takhle se nechová úplně každý, ale existuje řada lidí, co jsou, dá se říci jejich opakem. Tuto teorii pojmenoval jako teorie Y. A ta nám vlastně říká, že existují lidé, co rádi pracují a dokonce při správných podmínkách jsou v práci i šťastní (podle teorie Herzberga). Tito lidé nemají moc rádi kontrolu ze strany někoho jiného, než sebe. Také jsou ve značné míře motivováni společným cílem a záměry organizace, ve které pracují. Sám McGregor o teorii X mluví takhle: průměrný člověk má vrozenou nechuť k práci a pokouší se jí vyhnout, kde jen může. Výkon člověka je proto třeba odměňovat. Protože je člověk poznamenán nechutí k práci, musí být ponejvíce nucen, naváděn, veden a ohrožován trestem, aby byl tlakem pohnut k tomu, aby dosahoval podnikem stanovených norem. Tento odpor vůči práci je tak silný, že ani příslib mzdy jej nestačí prolomit. Plat člověka by ho měl přimět k tomu, aby se více snažil. K tomu je třeba ještě hrozba trestu. Člověk pracuje jen za vnějšího donucení a kontroly. Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byl veden za ruku, chtěl by se skrýt před odpovědností, má relativně málo ctižádosti a je především vysazen na jistotu. (Nakonečný, 1992)

3.3.6 Koncepce komplexního člověka

Jde o koncepci, odrážející současný pohled na postavení a úlohu člověka v organizaci, možnosti motivace atd. (Veber, 2007) Tato koncepce uvažuje o tom, že člověk se vždy přizpůsobuje k okolnostem, ve kterých žije, a tyto okolnosti ho podle sebe nastavují. Tak, například, pod neustálým tlakem příkazů a kontroly člověk utrací iniciativu a kreativitu a naopak. V tomto smyslu se také hovoří o tom, že kvůli současnému vnímání práci pracovníky pro úspěšnost firmy nestačí mít jenom dostatečný kapitál, ale

i dobrou spolupráci se svými zaměstnanci, dbát na jejich osobní rozvoj, motivaci, spokojenost a tzv. proinovační prostředí, které by mělo působit jak tomu osobnímu rozvoji, tak i aktivaci již dosažených schopností.

4 Vlastní práce

4.1 Průzkum

Cílem průzkumu je zjistit jaké individuální potřeby, cíle a názory mají zaměstnanci, které by manažeři měli znát a uvažovat s nimi při výběru stylu vedení, aby mohli své podřízené dobře motivovat pro dosažení stanovených cílů organizace. Pro výzkum bylo vybráno prostředí IT firmy, která má sídlo v Kazachstánu. Celkový počet zaměstnanců je 68 lidí.

4.2 Postup při sběru dat

Pro dosažení cílů průzkumu byla zvolena metoda dotazníkového průzkumu. Pro získání aktuálních informací o stavu podniku byl vytvořen dotazník a proveden následný sběr dat pomocí tohoto dotazníku. Tato metoda je časově nenáročná a dává možnost efektivnímu zpracování výsledků.

4.3 Přípravná fáze

Pro vlastní výzkum bylo nutné vytvořit cílovou skupinu respondentů. Pro dostatečnou relevanci a získání co nejpřesnějšího obrazu situace dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům firmy. Byla předpokládána 80% návratnost dotazníků. Pro tvorbu reprezentativního vzorku byla potřeba alespoň 54 vyplněných dotazníků. Byli osloveni 68 zaměstnanců, z toho 35 žen a 33 mužů.

V následujícím kroku přípravy byly vytvářeny otázky, které byly zařazené do dotazníku. Pro tvorbu dotazníku byly použity uzavřené otázky. Na tyto otázky respondent odpovídá zaškrtnutím jedné nebo několika vybraných odpovědí.

Při tvorbě dotazníku je také potřeba dbát na formulaci otázek. Tato tvorba podléhá obecným zásadám jako například:

- neptat se na informace, které pocházejí pouze z neověřených zdrojů,
- vyvarovat se hypotetickým otázkám,
- dát si pozor, aby nebyla otázka komplexní,
- nepoužívat otázku, která v sobě obsahuje více podotázek (tzv. vícehlavňové otázky),
- výrazy, kterými jsou formulovány otázky, by měly být srozumitelné pro všechny a měly by být vysvětleny před položením otázky apod. (Fowler, 1995)

Vzhledem k cílům průzkumu, který má potvrdit, že pracovníci mají individuální požadavky, cíle a názory, a že pracovní motivace úzce souvisí se styly vedení, byly zvoleny tyto otázky a předvybrané strukturované odpovědi:

- Které faktory Vás v práci motivují?
- Které faktory jsou pro Vás demotivující?
- Provádí s vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?
- Jak časté hodnocení výkonu od nadřízeného vám vyhovuje?
- Jaký styl vedení vám vyhovuje

4.4 Realizační fáze

V této fázi proběhla spolupráce s HR manažerem zvolené firmy, který rozeslal dotazník emailovou formou s žádostí o jeho vyplnění. Po ukončení výzkumu autorce předkládané práce byly zpřístupněny výsledky pro zpracování dat. Z 68 rozeslaných dotazníků byly vráceny 56. 82% návratnost se hodnotí jako docela vysoká, předpokládané procento bylo překročeno. Z toho vyplývá, že zaměstnanci rádi vyplňují dotazníky, které se týkají motivace, protože v závěru práce budou uvedena doporučení pro vrcholový management, což je v zájmu zaměstnanců.

4.4.1 Představení podniku

Pro praktickou část bakalářské práce byl osloven podnik InesSoft, s.r.o. se sídlem v Astaně (Kazachstán) a pobočkou v Karagandě (Kazachstán).

Vedení podniku InesSoft, s.r.o. s návrhem provedení průzkumu souhlasilo a umožnilo autorce provést ho se zaměstnanci. Cílem bylo dozvědět a uvést, jaké individuální potřeby, cíle a názory mají zaměstnanci, které by manažeři měli znát a uvažovat s nimi při výběru stylu vedení.

Základní informace o podniku:

- Obchodní firma – InesSoft s.r.o.
- Právní forma – Společnost s ručením omezeným
- Data založení – listopad 2006
- Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců – 60+
- Sídlo – Astana
- Pobočka – Karaganda
- Činnost společnosti – vývoj a integrace informačních technologií.

Mezi hlavními projekty společnosti jsou:

- Elektronické služby vlády Kazašské Republiky
- Elektronická národní knihovna Kazašské Republiky
- Vývoj softwaru pro stanici technické kontroly aut
- Komitét soudní administrace pro Vrchní soud Kazašské Republiky

4.5 Vyhodnocovací fáze

Ve vyhodnocovací fázi byla provedena analýza výsledků šetření. Pro každou otázku byla vytvořena tabulka s výsledky a graf. Pro základní otázky byla provedena podrobnější analýza na základě rozdělení podle pohlaví, věku a úrovně vzdělání

4.5.1 Charakteristika respondentů

Celkem bylo rozesláno 68 dotazníků, z kterých bylo vráceno 56, což udává možnost počítat s 82% návratností. Pro více reprezentativní vzorek byli osloveni všichni pracovníci firmy, včetně vrcholového managementu. Z celkového počtu respondentů zastoupení žen činí 32 (přes 57 %) a zastoupení mužů je 24 (necelé 43 %). Dále je uvedena tabulka rozdělení respondentů podle pohlaví. (Tabulka 1.)

Tabulka 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl (v %)
Muž	24	42,86
Žena	32	57,14
Celkem	56	100

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti byli rozděleni na tři věkové skupiny.

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 35+

Cílem tohoto rozdělení je zjistit, zda existuje závislost mezi věkem pracovníka a jeho preferencí v stylech vedení a motivujících faktorech. Na základě získaných výsledků byla obdržena informace, že ve věkové skupině 18 – 25 let se nachází 14 respondentů, ve věkové skupině 26 – 35 let se nachází 31 respondentů a ve věkové skupině 35+ je 11 respondentů. (Tabulka 2.)

Tabulka 2 Věkové skupiny respondentů

Věkové skupiny	Počet respondentů	Podíl (v%)
18 – 25 let	14	25
26 -35 let	31	55,36
35 +	11	19,64
Celkem	56	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti byli rozděleni podle vzdělání. Cílem tohoto rozdělení je zjistit, zda existuje závislost mezi stupněm vzdělání a preferencí pracovníků v stylech vedení a motivujících faktorech. Ve skupině respondentů s vysokoškolským vzděláním (dále jen VŠ) je 44 lidí, což činí 78,57 %. Ve skupině respondentů se středoškolským vzděláním (dále jen SŠ) se celkem nachází 12 lidí (21,43 %). Takový výrazný rozdíl je z toho důvodu, že práce v oboru IT vyžaduje specifické znalosti a dovednosti. Výsledky rozdělení jsou uvedeny v tabulce. (Tabulka 3)

Tabulka 3 Rozdělení podle úrovně vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl (v%)
Vysokoškolské	44	78,57
Středoškolské	12	21,43
Celkem	56	100

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Analýza dat

V této části práce byly vyhodnoceny a interpretovány odpovědi na otázky dotazníku.

4.6.1 Které faktory v práci Vás motivují?

Jednou z hlavních otázek výzkumu je: které faktory Vás v práci motivují? Tato otázka byla kladena, aby se dalo zjistit, jaké faktory v práci jsou motivující a výskyt kterých by mohl vést k lepšímu výkonu práce a jaké nemají žádný vliv na její průběh. V této otázce byla představena možnost vybírat z devíti variant, mezi které patří: finance, firemní benefity, možnost kariérního postupu, firemní kultura, tvořivost, možnost osobního rozvoje, pochvala, zázemí a konkurence. Respondenti mohli vybrat několik odpovědí z nabízených. Proto počet hlasů dává více než 100 %. Nejpopulárnější varianta je finance. Ji jako nejvíce motivující vybrali 44 respondentů a to činí 78,57 %. Jako druhý nejvíce motivující faktor je možnost osobního rozvoje. Tento faktor byl vybrán 35 lidmi a dává to 62,5 %. Možnost kariérního postupu vybrali 33 pracovníků, kteří činí 58,93 %. Na čtvrtém místě je umístěna odpověď zázemí. Pro tuto variantu hlasovalo 24 lidí, což je

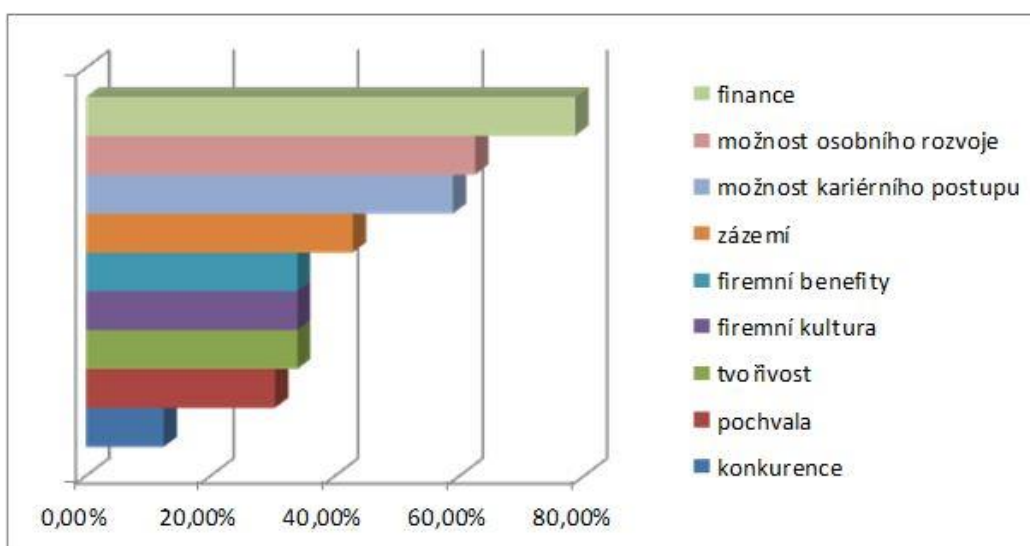
42,86 % respondentů. Stejný počet dotazovaných – 19 lidí vybrali varianty firemní benefity, firemní kultura a tvořivost, což činí 33,93 % respondentů. Dalším faktorem motivace je pochvala, která byla vybrána 17 pracovníky, tj. 30,36 %. Na posledním místě v této otázce je umístěna varianta konkurence. Tento faktor je motivujícím jenom pro 7 lidí, což reprezentuje velmi nízké procentní zastoupení – 12,5 %. Všechny výsledky jsou uvedeny v následující tabulce. (Tabulka 4. Obr. 5)

Tabulka 4 Otázka č.1 Které faktory v práci Vás motivují?

Motivující faktory	Počet respondentů	Podíl (v%)
Finance	44	78,57%
Firemní benefity	19	33,93%
Možnost kariérního postupu	33	58,93%
Firemní kultura	19	33,93%
Tvořivost	19	33,93%
Možnost osobního rozvoje	35	62,5%
Pochvala	17	30,36%
Zázemí	24	42,86%
Konkurence	7	12,5%

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5 Otázka č.1 Které faktory v práci Vás motivují?



Zdroj: vlastní zpracování

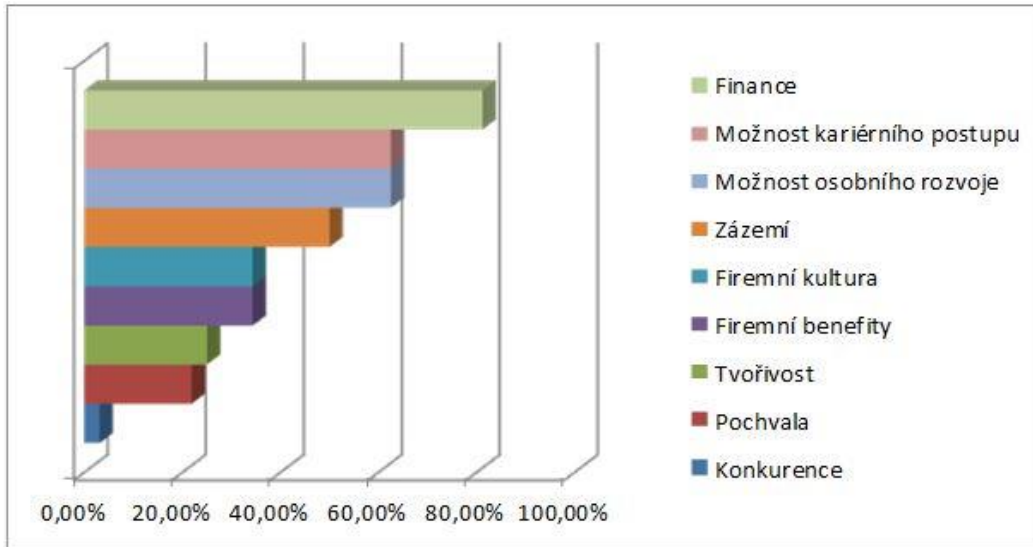
Výsledky dále byly segmentovány podle pohlaví, věkových skupin a úrovně vzdělání zaměstnanců. Mezi ženy jsou nejvíce motivující finance (81,25 %), u mužů 75 %, což je velice zajímavý faktor, jelikož z obecných postojů vyplývá, že muž by měl vydělávat více, než žena. Na druhém a třetím místě u mužů a u žen jsou umístěny možnost kariérního postupu a možnost osobního rozvoje. Na čtvrtém místě je ovšem u žen zázemí (50 %), zatímco u mužů pochvala (41,67 %). Zajímavé je, že pro 25 % mužů konkurence je motivujícím faktorem, ale u žen – pouze pro 3,13 %. (Tabulka 5, Obr 6, Obr 7)

Tabulka 5 Motivující faktory (muži a ženy)

Motivující faktory	Ženy	Podíl (v%)	Muži	Podíl (v%)
Finance	26	81,25	18	75
Firemní benefity	11	34,38	8	33,33
Možnost kariérního postupu	20	62,5	13	54,17
Firemní kultura	11	34,38	8	33,33
Tvořivost	8	25	11	45,83
Možnost osobního rozvoje	20	62,5	15	62,5
Pochvala	7	21,88	10	41,67
Zázemí	16	50	8	33,33
Konkurence	1	3,13	6	25

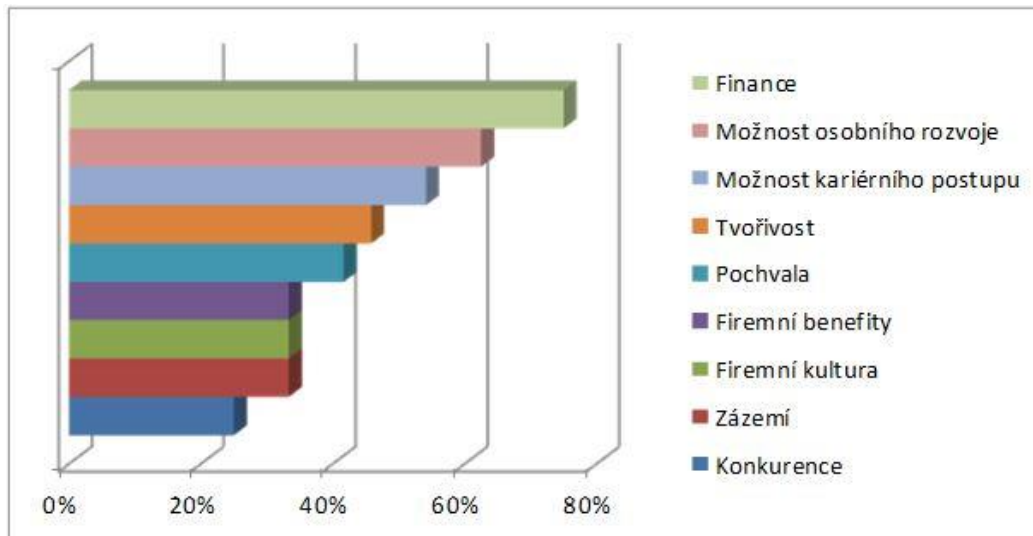
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Motivující faktory u žen



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 Motivující faktory u mužů



Zdroj: vlastní zpracování

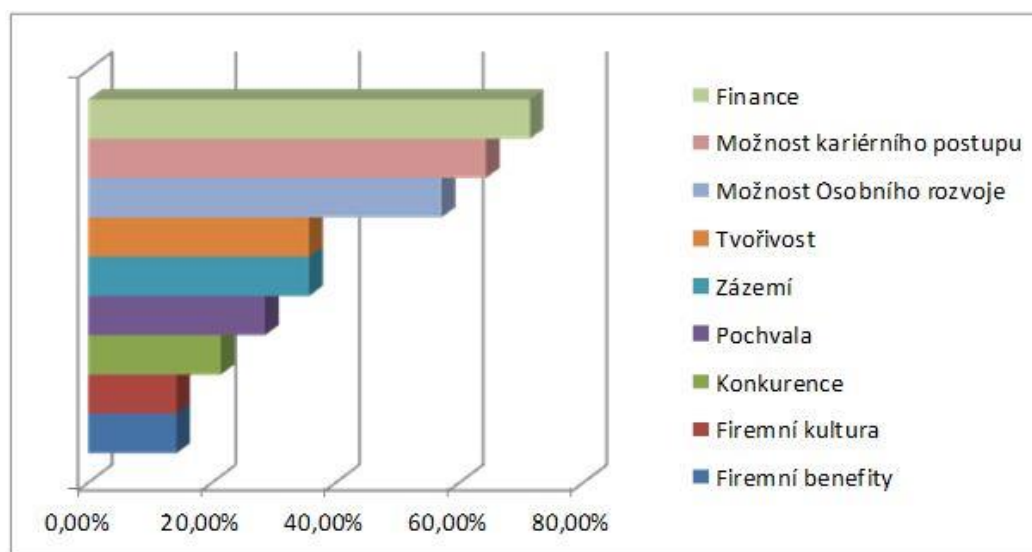
Dále výsledky byly segmentovány podle věkových skupin. Cílem tohoto rozdělení bylo zjistit rozdíl v motivujících faktorech pro různé věkové skupiny. Na prvním místě u všech třech segmentů odpověď je schodná – finance. Také pro 100% respondentů ve věkové skupině 35+ motivujícím faktorem je možnost osobního rozvoje, zatímco tato varianta je důležitá pouze pro 57,14 % dotazovaných ze skupiny 18–25 let a 51,61 % ze skupiny 26–35 let, resp. třetí a čtvrté místo.

Tabulka 6 Motivující faktory věkových skupin 18–25 let, 26–35 let a 35+.

Motivující faktory	18–25 let	Podíl (v%)	26–35 let	Podíl (v%)	35+	Podíl (v%)
Finance	10	71,42	23	74,19	11	100
Firemní benefity	2	14,28	10	32,26	7	63,64
Možnost kariérního postupu	9	64,29	18	58,06	6	54,55
Firemní kultura	2	14,28	11	35,48	6	54,55
Tvořivost	5	35,71	9	29,03	5	45,45
Možnost osobního rozvoje	8	57,14	16	51,61	11	100
Pochvala	4	28,57	8	25,81	5	45,45
Zázemí	5	35,71	12	38,71	7	63,64
Konkurence	3	21,43	3	9,68	1	9,09

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8 Motivující faktory ve věkové skupině 18–25 let.

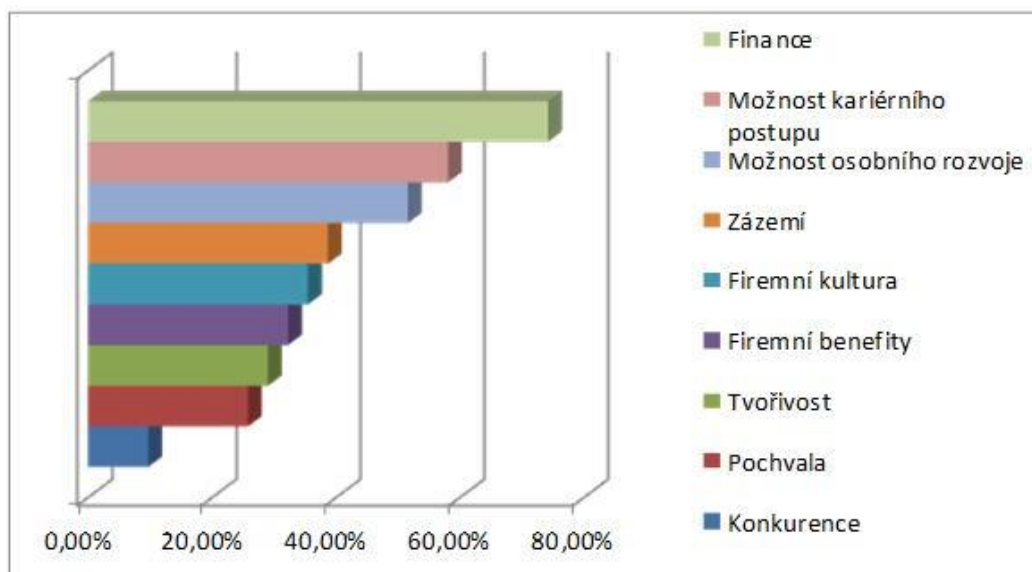


Zdroj: vlastní zpracování

Další zajímavost spočívá v tom, že pro pracovníky starší 35 let důležité je zázemí (63,64%), když pro mladší věkovou skupinu tento faktor je na předposledním místě (35,71%) a skoro stejné procentní zastoupení v této otázce má i věková skupina 26–35 let (38,71%). Na druhém místě u věkových skupin 18–25 let (64,29%) a 26–35 (58,06%) let je umístěna varianta možnost kariérního postupu, v starším segmentu tuto možnost vybrali

54,55% zaměstnanců.

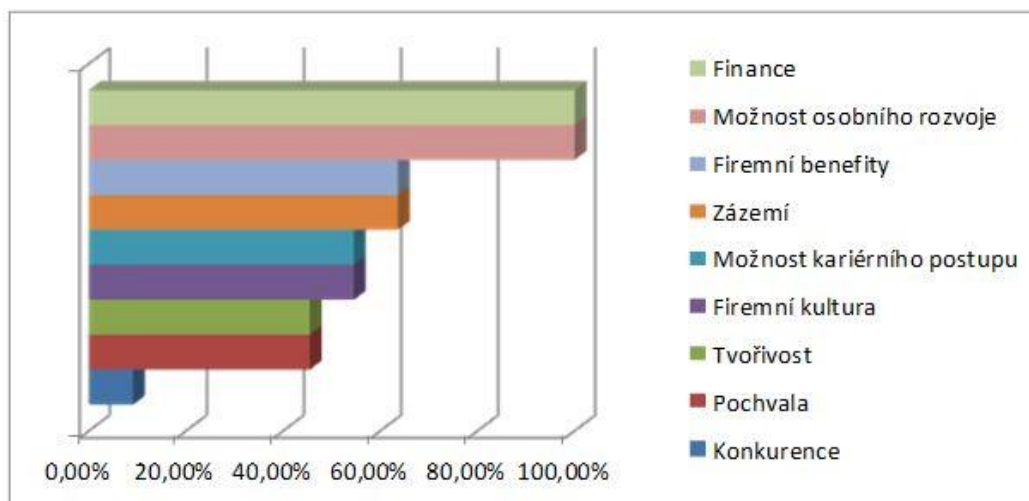
Obr. 9 Motivující faktory ve věkové skupině 26–35 let.



Zdroj: vlastní zpracování

Velký rozdíl v preferencích můžeme sledovat ve variantě firemní benefity. Je jako motivující hodnotí 63,64 % respondentů z věkové skupiny 35+ oproti 32,26 % z věkové skupiny 26–35 let a 14,28 % z věkové skupiny 18–25 let. Skoro stejné výsledky můžeme sledovat u kritéria firemní kultura. Tento faktor má pozitivní vliv na 54,55 % dotazovaných starší 35 let, 35,48 % ze skupiny 26–35 let, a 14,28 % ze skupiny 18–25 let. Průzkum ukázal, že skoro rovnocenným faktorem pro věkové skupiny 18–25 let (28,57 %) a 26–35 let (25,81 %) je pochvala, opačný názor mají respondenti ze skupiny 35+ (45,45 %). Jako poslední se ve třech skupinách umístila konkurence. Zajímavé je procentní zastoupení: ve věkové skupině 18–25 let 21,43 %, ve skupině 26–35 let pouze 9,68 %, skoro stejné výsledky se objevily ve skupině 35+ (9,09 %). (Tabulka 6. Obr. 8. Obr. 9. Obr. 10.)

Obr. 10 Motivující faktory ve skupině 35+.



Zdroj: vlastní zpracování

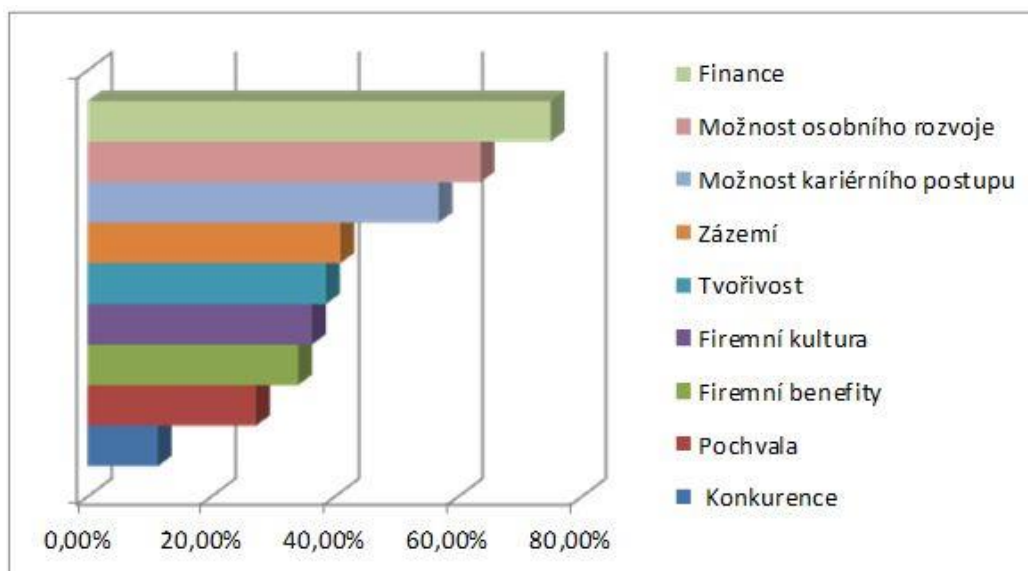
Další analýza ukázala velký rozdíl ve výsledcích mezi vysokoškolsky vzdělanými a středoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Na prvním místě se v obou skupinách umístily finance. Na druhém a třetím místě pro vysokoškoláky jsou možnost osobního rozvoje (63,64%) a možnost kariérního postupu (56,82%). Jiná situace je ve skupině zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Pro ně je důležitější možnost kariérního postupu (66,67%) a dále je umístěna varianta možnosti osobního rozvoje (58,33%). Na čtvrtém místě v obou skupinách respondentů je umístěna položka zázemí.

Tabulka 7 Motivující faktory. Rozdělení podle úrovně vzdělání.

Demotivující faktory	VŠ	Podíl (v%)	SŠ	Podíl (v%)
Finance	33	75	11	91,67
Firemní benefity	15	34,09	4	33,33
Možnost kariérního postupu	25	56,82	8	66,67
Firemní kultura	16	36,36	3	25
Tvořivost	17	38,63	2	16,67
Možnost osobního rozvoje	28	63,64	7	58,33
Pochvala	12	27,27	5	41,67
Zázemí	18	40,91	6	50
Konkurence	5	11,36	2	16,67

Zdroj: Vlastní zpracování

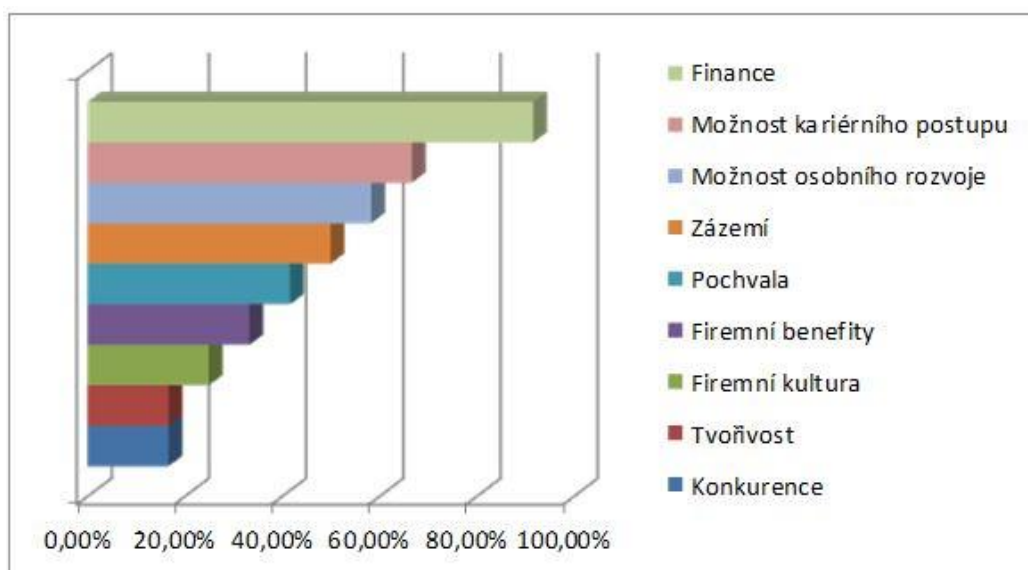
Obr. 11 Motivující faktory pro pracovníky s vysokoškolským vzděláním.



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je to, že tvořivost je důležitá pro 38,63 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, stejný názor má jenom 16,67% dotazovaných středoškoláků. Pozoruhodným je ten fakt, že pochvalu jako motivující faktor vybrali 41,67% VŠ zaměstnanců, což je 1,5 krát více než u SŠ zaměstnanců. Konkurenci obě skupiny dotazovaných umístily na posledním místě. (Tabulka 7. Obr. 11. Obr. 12).

Obr. 12 Motivující faktory pro pracovníky se středoškolským vzděláním.



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Které faktory v práci Vás demotivují?

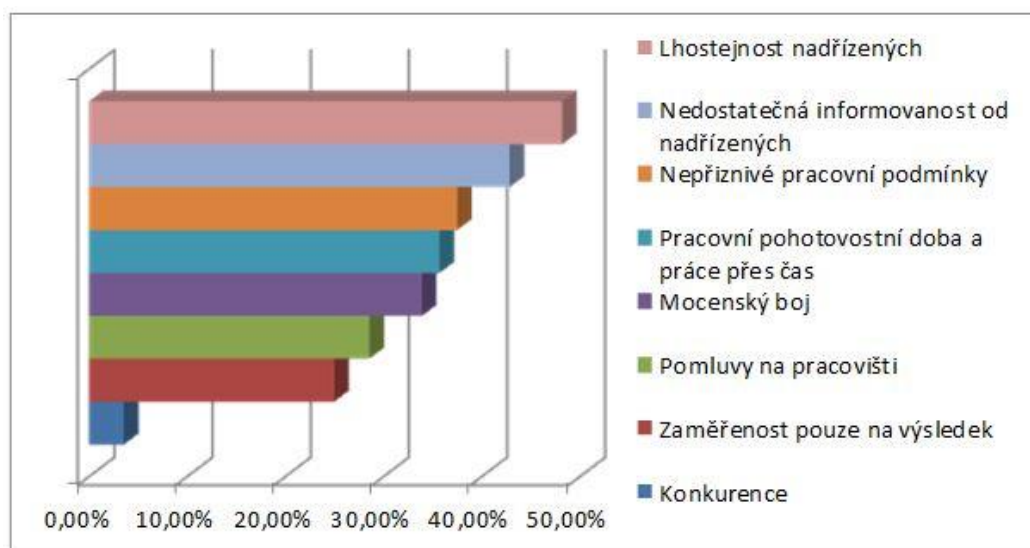
Dalším cílem průzkumu bylo zjistit, které demotivující faktory mají větší negativní vliv na pracovní výkon a jaké menší. Tato otázka byla kladená tak, že respondenti měli možnost vybrat více odpovědí, proto součet hlasů dává více než 100 %. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou uvedeny v následující tabulce. (Tabulka 8. Obr 13.)

Tabulka 8 Otázka č. 2 Které faktory v práci Vás demotivují?

Demotivující faktory	Počet respondentů	Podíl (v%)
Lhostejnost nadřízených	27	48,21
Konkurence	2	3,57
Zaměřenost pouze na výsledek	14	25
Mocenský boj	19	33,93
Nepříznivé pracovní podmínky	21	37,5
Pracovní pohotovostní doba a práce přes čas	20	35,71
Pomluvy na pracovišti	16	28,57
Nedostatečná informovanost od nadřízených	24	42,86

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13 Otázka č. 2 Které faktory v práci Vás demotivují?



Zdroj: vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že respondenti nebyli ochotni odpovídat na tuto otázku, počet

hlasů je výrazně nižší oproti předchozí otázce. Jako nejvíce demotivující faktor je uvedena lhostejnost nadřízených (48,21 %). Na druhém místě je situována varianta nedostatečná informovanost od nadřízených (42,86 %), poté jsou nepříznivé pracovní podmínky (37,5 %), pracovní pohotovostní doba a práce přes čas (35,71 %), mocenský boj (33,93 %), pomluvy na pracovišti (28,57 %), zaměřenost pouze na výsledek (25 %) a konkurence (3,57 %).

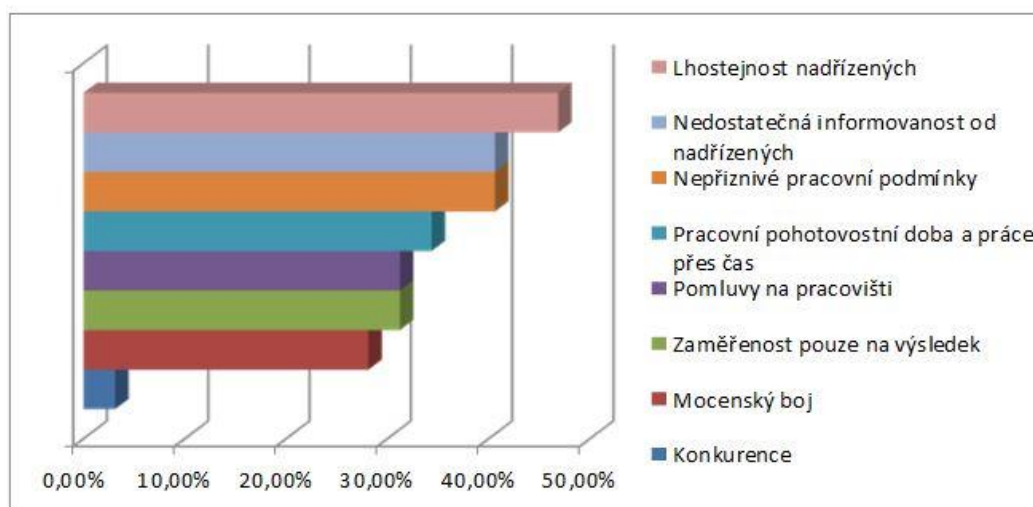
Stejně jako v předchozí otázce byly výsledky segmentovány dle pohlaví, věkových skupin a úrovně vzdělání. Ženy mají skoro stejný názor na demotivující faktory jako celek. Na prvním až čtvrtém místě jsou umístěny lhostejnost nadřízených (46,87 %), nedostatečná informovanost od nadřízených (40,63 %), nepříznivé pracovní podmínky (40,63 %), pracovní pohotovostní doba a práce přes čas (34,38 %). U mužů situace vypadá trochu jinak. Jako nejvíce demotivující faktor byly vybrány pomluvy na pracovišti, pro tento bod hlasovalo 66,67 % mužů, což je 1,9 krát více než u žen. Na druhém a třetím místě jsou lhostejnost nadřízených (50%) a nedostatečná informovanost od nadřízených (45,83%). Zajímavý je ten fakt, že mocenský boj je více demotivujícím faktorem pro muže (41,67%), než pro ženy (28,13%). Také velký rozdíl v názorech můžeme sledovat v analýze varianty nepříznivé pracovní podmínky, pro tuto variantu hlasovalo pouze 33,33% dotazovaných mužů. V obou segmentech jako demotivující faktor je na posledním místě umístěna konkurence. (Tabulka 9. Obr. 14. Obr. 15.)

Tabulka 9 Demotivující faktory (muži a ženy)

Demotivující faktory	Ženy	Podíl (v%)	Muži	Podíl (v%)
Lhostejnost nadřízených	15	46,87	12	50
Konkurence	1	3,13	1	4,17
Zaměřenost pouze na výsledek	10	31,25	4	16,67
Mocenský boj	9	28,13	10	41,67
Nepříznivé pracovní podmínky	13	40,63	8	33,33
Pracovní pohotovostní doba a práce přes čas	11	34,38	9	37,5
Pomluvy na pracovišti	10	31,25	16	66,67
Nedostatečná informovanost od nadřízených	13	40,63	11	45,83

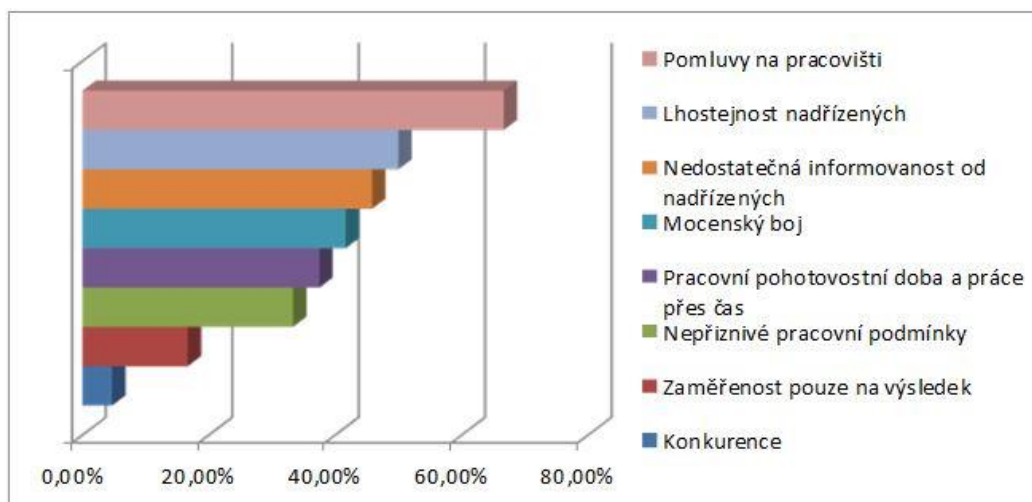
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Demotivující faktory u žen.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15 Demotivující faktory u mužů.



Zdroj: vlastní zpracování

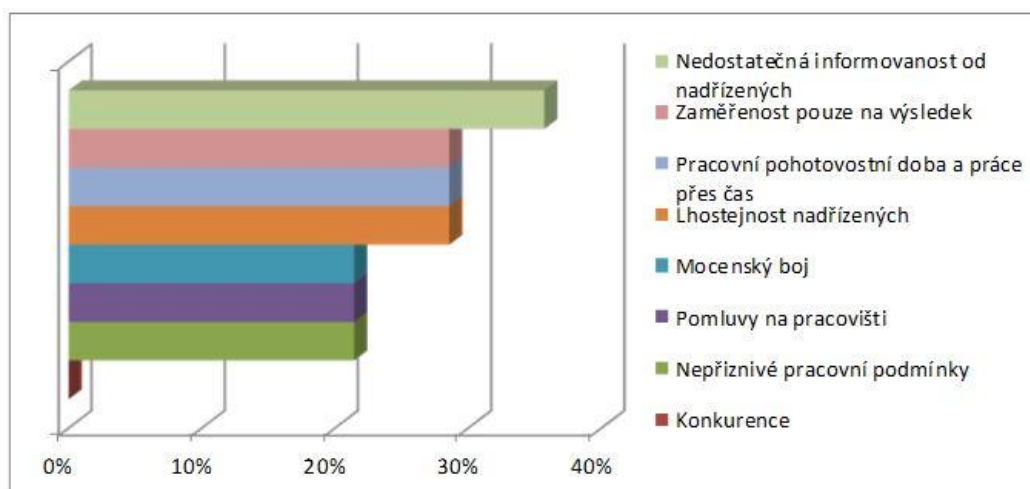
Při analýze demotivujících faktorů v různých věkových skupinách došlo k odlišení názorů. Ve věkové skupině 18–25 let jako nejvíce demotivující faktor je nedostatečná informovanost od nadřízených (35,71%) oproti věkovým skupinám 26–35 let (43,75%) a 35+ (45,45%). Tento rozdíl nastává z důvodu, že mladí lidé mají nižší pracovní pozice a proto jsou hůř informováni. Pro respondenty věkové skupiny 26–35 let na prvním místě je lhostejnost nadřízených (58,06%), skoro stejný význam tento faktor má i pro věkovou skupinu 18–25 let. Na rozdíl od nich věková skupina 35+ tento faktor má jenom na čtvrtém místě. Opět se to stává z toho důvodu, že většina zaměstnanců ve věku 35+ má vyšší pracovní pozice a jako výsledek pro položku mocenský boj hlasovalo 44,55% dotazovaných z této skupiny. Zajímavostí je lhostejnost věkových skupin 18–25 let a 35+ k demotivujícímu faktoru konkurence (0%). (Tabulka 10. Obr. 16. Obr. 17. Obr. 18.)

Tabulka 10 Demotivující faktory věkových skupin 18–25 let, 26–35 let a 35+.

Demotivující faktory	18–25 let	Podíl (v%)	26–35 let	Podíl (v%)	35+	Podíl (v%)
Lhostejnost nadřízených	4	28,57	18	58,06	5	45,45
Konkurence	0	0	2	6,45	0	0
Zaměřenost pouze na výsledek	4	28,57	8	25,81	2	18,18
Mocenský boj	3	21,43	10	32,26	6	54,55
Nepříznivé pracovní podmínky	3	21,43	12	38,71	6	54,55
Pracovní pohotovostní doba a práce přes čas	4	28,57	14	43,75	2	18,18
Pomluvy na pracovišti	3	21,43	9	29,03	4	36,36
Nedostatečná informovanost od nadřízených	5	35,71	14	43,75	5	45,45

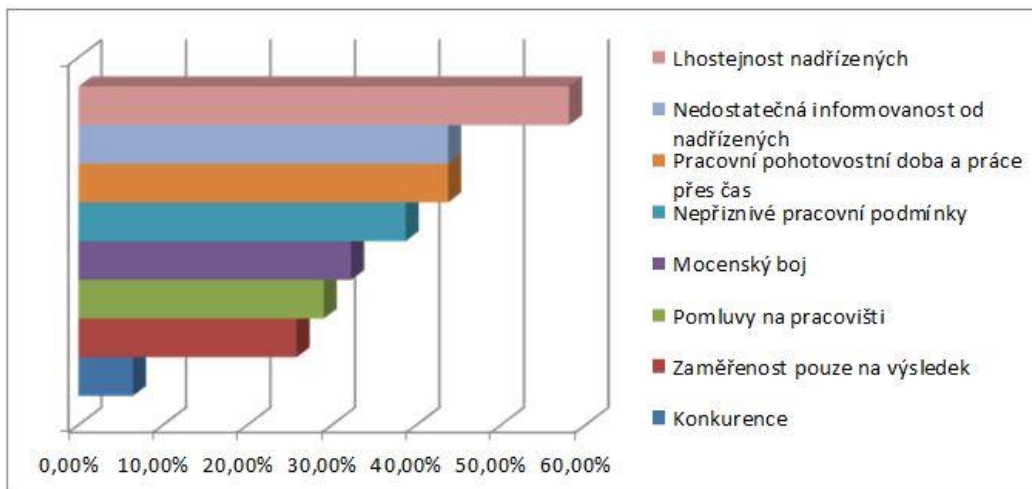
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16 Demotivující faktory ve věkové skupině 18–25 let.



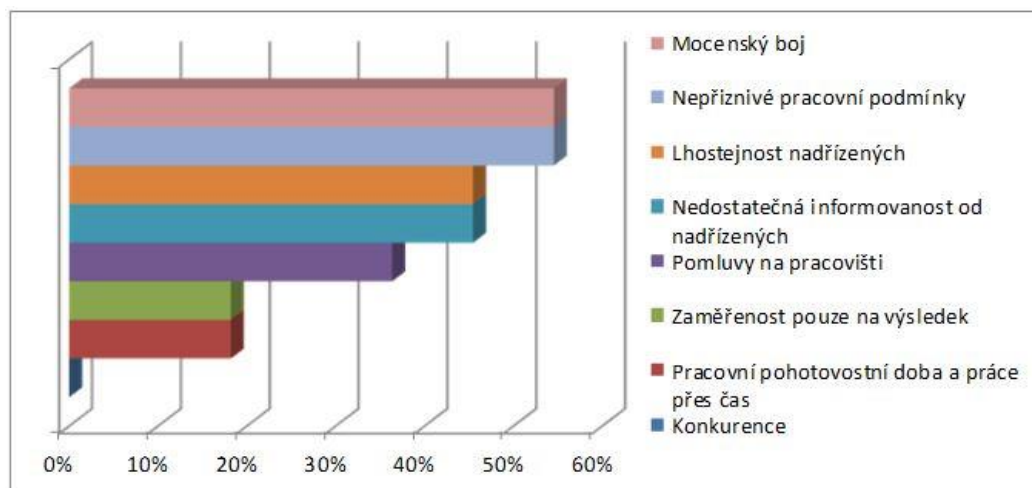
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17 Demotivující faktory ve věkové skupině 26-35 let



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18 Demotivující faktory ve věkové skupině 35+



Zdroj: vlastní zpracování

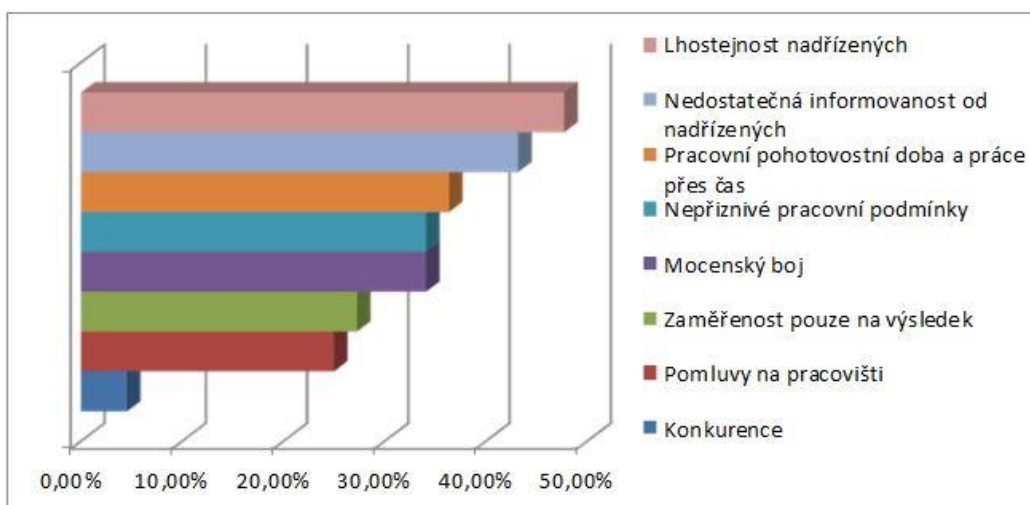
Na prvním místě v obou segmentech je lhostejnost nadřízených. Pro 50 % středoškolsky vzdělaných zaměstnanců velký význam má položka nepříznivé pracovní podmínky, což je 1,5 krát více než u VŠ. Skoro stejné četnosti mají oba segmenty ve variantě nedostatečná informovanost od nadřízených. Problém pomluv na pracovišti více zajímá zaměstnance s SŠ (41,67%), než s VŠ (25%). (Tabulka 11. Obr. 19 Obr 20.)

Tabulka 11 Demotivující faktory. Rozdělení podle úrovně vzdělání

Demotivující faktory	VŠ	Podíl (v%)	SŠ	Podíl (v%)
Lhostejnost nadřízených	21	47,73	6	50
Konkurence	2	4,55	0	0
Zaměřenost pouze na výsledek	12	27,27	2	16,67
Mocenský boj	15	34,09	4	33,33
Nepříznivé pracovní podmínky	15	34,09	6	50
Pracovní pohotovostní doba a práce přes čas	16	36,36	4	33,33
Pomluvy na pracovišti	11	25	5	41,67
Nedostatečná informovanost od nadřízených	19	43,18	5	41,67

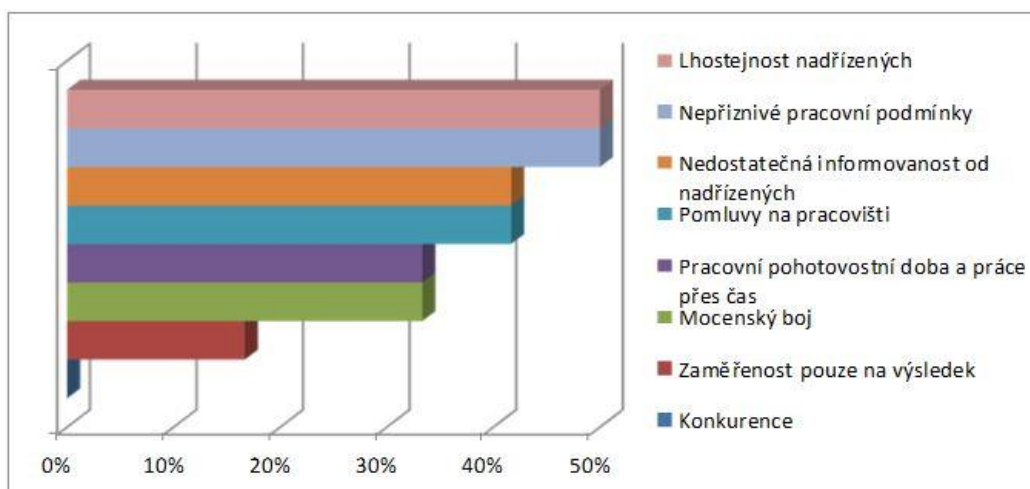
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19 Demotivující faktory pro pracovníky s vysokoškolským vzděláním.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20 Demotivující faktory pro pracovníky se středoškolským vzděláním.



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.3 Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?

Další otázkou průzkumu bylo nutné zjistit, zda dle názorů podřízených nadřízený provádí pravidelnou zpětnou vazbu. Pravidelné hodnocení výkonu vede k zvýšení efektivnosti práce, pomáhá motivovat a vést lidi. A měla by být prováděna správně a v určitý čas.

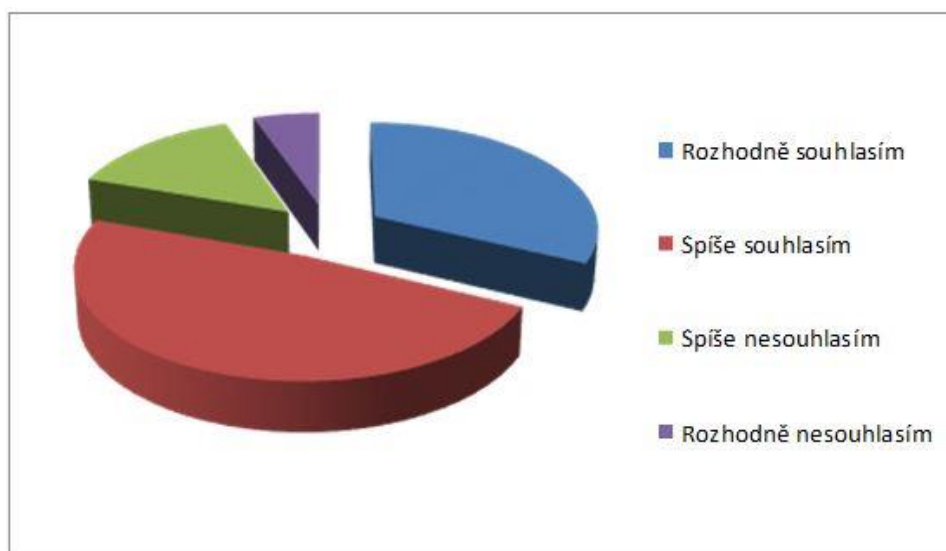
V této otázce respondenti měli možnost vybírat ze čtyř variant: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Z výsledků je vidět, že většina zaměstnanců spíše potvrzuje provedení pravidelný hodnocením své práce (48,21 %) a 32,14 % dotazovaných rozhodně souhlasí s prováděním zpětné vazby. Je vidět, že nadřízené plní svou práci dobře a mají kontakt s podřízenými. Procentní zastoupení lidí, kteří spíše nesouhlasí s prováděním zpětné vazby, činí 14,29 %, a těch, kdo rozhodně nesouhlasí – 5,36 %. (Tabulka 12. Obr. 21.)

Tabulka 12 Otázka č 3. Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?

Varianty	Počet respondentů	Podíl (v%)
Rozhodně souhlasím	18	32,14
Spíše souhlasím	27	48,21
Spíše nesouhlasím	8	14,29
Rozhodně nesouhlasím	3	5,36
Celkem	56	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21 Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.4 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?

Díky odpovědím na tuto otázku lze zjistit očekávání zaměstnanců ohledně provedení nadřízeným zpětné vazby. Zpětná vazba je důležitým nástrojem pro vedení a rozvoj zaměstnanců. Měla by být prováděna ve správné formě a ve správném čase při plnění každého důležitého úkolu. Zpětná vazba pomáhá zaměstnancům upravovat své chování v práci, aby mohli dosáhnout co nejlepšího výkonu. Poskytovatel zpětné vazby by měl dopředu vědět, co je cílem hodnocení a čím konkrétně může pomoci svému podřízenému. Nedostatek zpětné vazby obvykle vede k přesvědčení, že vedení firmy nebo

firma o práci zaměstnance nemá zájem.

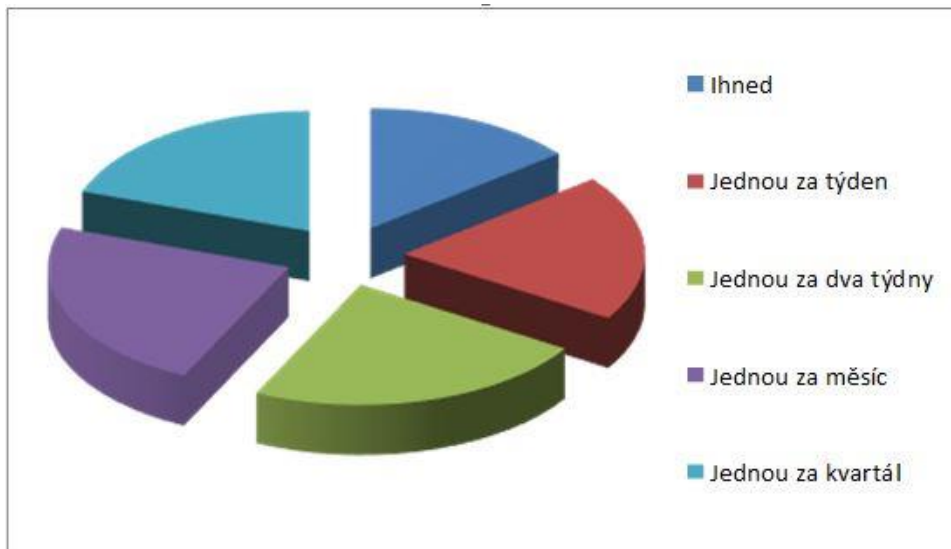
Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci firmy nemají jednoznačný názor na tuto otázku. Stejný počet respondentů (23,21 %) odpověděli, že jim vyhovuje provádění zpětné vazby jednou za dva týdny a jednou za měsíc. Stejně četnosti (19,64 %) jsou u variant jednou za týden a jednou za kvartál. Také průzkum ukázal, že pouze 14,29 % respondentů chtějí dostávat hodnocení své práce ihned. (Tabulka 13. Obr. 22)

Tabulka 13 Otázka č. 4 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?

Varianty	Počet respondentů	Podíl (v%)
Ihned	8	14,29
Jednou za týden	11	19,64
Jednou za dva týdny	13	23,21
Jednou za měsíc	13	23,21
Jednou za kvartál	11	19,64
Celkem	56	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 22 Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?



Zdroj: vlastní zpracování

4.6.5 Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?

Úkolem každého nadřízeného je vybrat takový styl vedení, který by vedl k co nejlepšímu výkonu práce. Vybraný styl se může změnit během času a přizpůsobit se dané situaci. Tato otázka byla kladena za účelem zjistit, jaký styl vedení zaměstnanci vnímají jako nejlepší projev ze strany nadřízených.

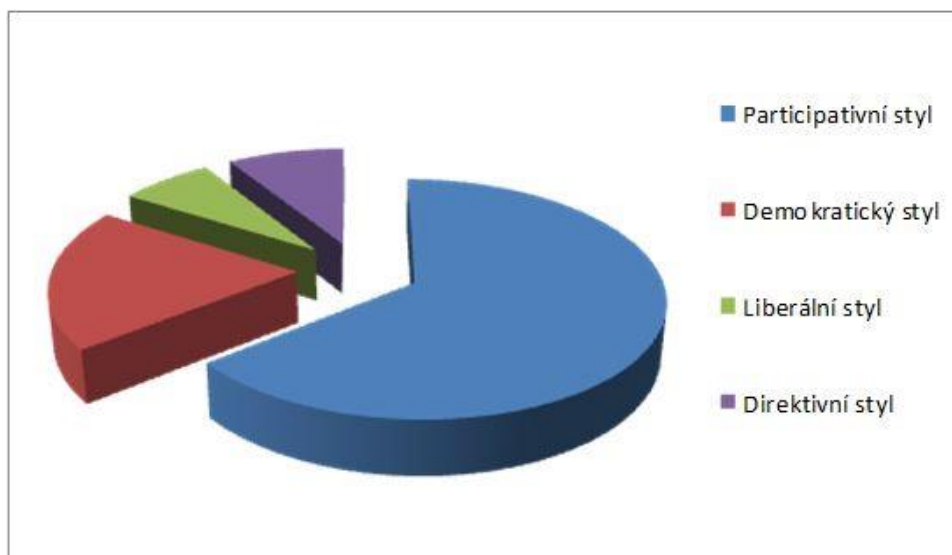
Z analýzy vyplynulo, že většina respondentů (64,29 %) dává přednost participativnímu stylu vedení. 19,64 % dotazovaných hlasovalo pro demokratický styl vedení, 7,14 % pro liberální styl a 8,93% pro direktivní styl vedení lidí. Styly vedení jsou popsány v kapitole 3.2.2. (Tabulka 14. Obr. 23.)

Tabulka 14 Otázka č. 5. Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?

Stylы vedení	Počet respondentů	Podíl (v%)
Participativní styl	36	64,29
Demokratický styl	11	19,64
Liberální styl	4	7,14
Direktivní styl	5	8,93
Celkem	56	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23 Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?



Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

5.1 Hodnocení výsledků výzkumu

Během práce byla prováděna analýza výsledků dotazníku. Počet odevzdaných formulářů ukazuje téměř 100% reprezentativní vzorek, a proto výsledky práce jsou považovány za pravdivé. V první otázce bylo potvrzeno, že každý člověk má své vlastní názory a potřeby, které jeho motivují a ovlivňují jeho chování v práci. Pokud se podíváme na výsledky šetření u mužů a žen, tak v tom není velký rozdíl. Ale zajímavé je to, že pochvala a tvořivost mají větší význam pro muže než pro ženy. Ale pro ženy je důležité cítit se v bezpečnosti. Nejpopulárnějším motivujícím faktorem klasicky zůstávají finance, což dává větší význam v době finanční krize.

Při rozdělení na věkové kategorie byl odhalen větší rozdíl v názorech. Různorodost motivujících faktorů nastává z toho důvodu, že starší generace má větší praxi a zkušenosti. Pro absolutní většinu skupiny zaměstnanců starších 35 let důležité jsou finance a možnost osobního rozvoje – v tomto věku lidé mají rodinu a děti a potřebují vydělávat více peněz, než mladí lidé. A také už je nebaví dělat to, co nechtějí, chtějí mít dobrou práci a být za ni dobře odměněni. U věkové skupiny 18 až 35 let na prvním místě také jsou umístěny finance. Většina respondentů je motivována tím, že má možnost kariérního postupu.

Také velký rozdíl můžeme sledovat u zaměstnanců s různou úrovní vzdělání, ale nemusíme počítat ho za reprezentativní, protože počet respondentů se středoškolským vzděláním byl výrazně menší, než s vysokoškolským. Musíme také počítat s tím, že pracovníci různých oddělení mají různé motivační motivy. Vedoucí firmy by měli s tím počítat a rozpoznávat individuální potřeby pracovníků a jako výsledek používat různé motivační nástroje. Úkolem organizace by mělo být sledování úrovně motivace vedoucích pracovníků, protože správně motivovaný vedoucí může správně vést a motivovat své podřízené.

V první otázce byly odhaleny rozdíly v preferencích motivujících faktorů u zaměstnanců různých pohlaví, věku a úrovně vzdělání. Na základě zjištěné informace vedoucí firmy by měli analyzovat výsledky a zaměřit svůj motivační program na ty faktory, které mají větší význam pro zaměstnance.

Také druhá otázka potvrzuje předpoklad, že každý pracovník má individuální názory na demotivující faktory, které v důsledku snižují jeho pracovní výkon. Při analýze výsledků šetření mužů a žen se velký rozdíl v odpovědích neobjevil. Ale zajímavé je to, že na rozdíl od žen, mocenský boj pro muže je více demotivujícím faktorem. Další zajímavost je v tom, že muži nesnáší pomluvy na pracovišti více, než ženy.

Rozdíly v odpovědích u různých věkových skupin mají stejné důvody, jako rozdíly v preferencích v otázce o motivaci. Starší lidé obvykle mají vyšší pracovní pozice, než mladí a proto pro ně demotivující faktor nedostatečná informovanost od nadřízených má menší význam, než pro zaměstnance ve věku 18-35 let.

U segmentů s různou úrovní vzdělání se výrazné rozdíly ne objevily. Pro vysokoškolsky vzdělané lidi demotivujícím je zaměřenost pouze na výsledek a pro středoškolsky důležité jsou nepříznivé pracovní podmínky. Velice zajímavý je ten fakt, že varianta soutěž, která byla uvedena jak v první, tak i v druhé otázce, nemá skoro žádný vliv na průběh práce. Procentní zastoupení v obou otázkách je méně než 15 %.

Pozitivní je to, že demotivující faktory nejsou tak silně vnímány respondenty jako motivující faktory. Z toho by se dalo usoudit, že respondenti jsou spíše motivováni než demotivováni a tato informace by měla mít velký význam pro společnost. Na základě výsledků práce je vidět, že spokojenost zaměstnanců by zlepšila dostatečná komunikace s nadřízeným. Dobře motivováni zaměstnanci pomohou firmě uspět na trhu a přežít finanční krizi.

Další problematika, které se týkal výzkum, byla následující: provádí se nadřízeným pravidelné hodnocení práce nebo nikoli. Z průzkumu vyplynulo, že většina respondentů souhlasí s prováděnou zpětnou vazbou, ale 14,29 % spíše nesouhlasí a 5,36 % rozhodně nesouhlasí. Není to velké četnosti, ale při jejich sečtení dostaneme 19,65 %, což už nevypadá tak dobře. Firma by měla provést podrobnější analýzu v každém oddělení zvláště, aby mohla vyloučit tento problém a snížit procent zaměstnanců, kteří nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu. Zpětná vazba pomáhá předejít konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným a je součástí otevřené komunikace.

Následujícím úkolem výzkumu bylo zjistit, jaká frekvence hodnocení výkonu vyhovuje zaměstnancům nejvíc. V této otázce nebyla dosažena shoda názorů. Skoro

čtvrtina lidí hlasovala pro variantu jednou za dva týdny, stejný počet respondentů vybral odpověď jednou za měsíc. Pro 19,64 % respondentů vyhovuje dostávat hodnocení jednou za týden a jednou za kvartál. Pouze 14,29 % zaměstnanců chtějí dostávat zpětnou vazbu ihned po splnění úkolu.

Úkolem vedoucího není hledat chyby zaměstnanců a trestat za ně, ale rozpoznat nedostatky v práci zaměstnanců a sdělit jim je včas, aby se jim mohly vyvarovat co nejdříve. Při zpoždění pochvaly nejčastěji dochází ke snížení významu a pozitivního účinku kladné zpětné vazby, proto je tak důležitá včas. Hodnocení výkonu pracovníka by mělo být prováděno v souhrnu, nejlepší varianta je jednou za měsíc. Hodnocení jednou za kvartál má svoji negativní stránku v tom, že ten výkon, který by měl být oceněn, už je zapomenutý.

Dalším úkolem bylo zjistit, jaký styl vedení vyhovuje zaměstnancům této společnosti nejvíce. Na základě výsledků dotazníků je vidět, že nejoblíbenější styl vedení lidí je participativní styl. Není to zvláštní, protože každý chce být vidět a slyšet, ale bohužel to není vždy dostatečně efektivní, protože se to může negativně odrazit na lhůtách a kvalitě plnění úkolů. Nicméně pro spokojenost zaměstnanců by měli vedoucí umět řídit v participativním a demokratickém stylu.

V této práci byly zjištěny více motivující a méně motivující faktory. Pro lepší výkon by měly být používány ty více motivující faktory. Organizace by měla co nejvíce odstranit demotivující prostředí, zaměřit se na finanční hodnocení a nesmí zapomenout na zpětnou vazbu, protože to všechno je součástí motivačního programu společnosti, který je významný pro efektivní řízení

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo určit význam motivování pro efektivní řízení. Cíl byl dosažen na základě zpracování odborné literatury, která se týká motivace a managementu celkem. A také pomocí praktické části, ve které byl proveden vlastní výzkum. Pro výzkum bylo vybráno prostředí IT společnosti, která se nachází v Kazachstánu. Je to středně velká firma se dvěma pobočkami. Z důvodu vzdálenosti subjektu výzkumu, dotazování bylo prováděno přes email prostřednictvím HR manažera dané společnosti. Pro optimalizaci motivačního programu je nutné vnímat preference zaměstnanců, proto v dotazníku se vyskytovaly otázky jako: které faktory v práci Vás motivují, které faktory v práci Vás demotivují atd. Větší pozornost byla věnována hodnocení výsledku pracovníků, protože je to podstatná součást otevřené motivace.

Analýza výzkumu ukázala hlavní faktory, kterým je potřeba věnovat pozor při motivování lidí, projevila rozdíly v preferencích na základě výše vzdělání a věku. Pozitivní byly docela krátké odpovědi na otázky o demotivujících faktorech, což říká o vysoké úrovni motivace ve společnosti. Při další analýze došlo k závěru, že ne všichni pracovníci dostávají hodnocení své práce včas. Pro tento faktor bylo vytvořeno doporučení k vedení firmy. Pozornost byla také věnována preferencím zaměstnanců ve stylech řízení.

Na konci práce data analýzy byla poslána přímo k řídicím orgánům společnosti. Tyto výsledky by měly pomoci vytvořit odpovídající pracovní podmínky a jako výsledek zvýšit úroveň motivace pracovníků a tím upevnit postavení společnosti na trhu.

Bakalářská práce splnila všechny úkoly spojené s motivací lidí, ukázala její význam pro vedení, čím prokázala dosažení stanovených na začátku cílů.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, František. Organizací chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
3. BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
4. BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. Rozšířené a doplněné vydání. Praha 2009
5. CRAINER, Stuart. Moderní management, základní myšlenkové směry. Praha: Management press, 2000. 80-7261-019-8.
6. DĚDINA, Jiří. Management a organizací chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců. 1 vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
7. FARKOVÁ, Marie. Vybrané kapitoly z psychologie. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, 336 s. ISBN 978-80-86723-64-8.
8. FOWLER, Floyd J. *Improving survey questions: design and evaluation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, c1995. Applied social research methods series, Vol. 38. ISBN 0-8039-4583-3
9. HRON, Jan. Teorie řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011. ISBN 978-80-213-0695-0.
10. JINDRA Jaroslav. Abeceda management. Kladno 2008
11. KONEČNÝ Miloslav, ŠAJDLEROVÁ Ivana. Základy management. Ostrava 2007
12. KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. 10. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
13. LEA, Stephen E. Psychologie ekonomického chování. 1. vyd. Praha: Grada, 1994, 820 s. ISBN 80-856-2393-5.

14. LEA, S, Roger M TARPY a Paul WEMBLEY. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
16. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
18. VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.
19. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
20. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
21. [online]. [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

8 Přílohy

Příloha 1 Dotazník použitý pro vlastní výzkum

1. Které faktory v práci Vás motivují?

- Finance
- Firemní benefity
- Možnost kariérního postupu
- Firemní kultura
- Tvořivost
- Možnost osobního rozvoje
- Pochvala
- Zázemí
- Soutěž

2. Které faktory v práci Vás demotivují?

- Lhostejnost nadřízených
- Soutěž
- Zaměřenost pouze na výsledek
- Mocenský boj
- Nepříznivé pracovní podmínky
- pracovní pohotovostní doba a práce přesčas
- Pomluvy na pracovišti
- Nedostatečná informovanost od nadřízených

3. Provádí s Vámi nadřízený pravidelné hodnocení výkonu?

- Ano
- Ne

4. Jaká frekvence hodnocení výkonu od nadřízeného Vám vyhovuje?

- Ihned
- Jednou za týden
- Jednou za dva týdne
- Jednou za měsíc
- Jednou za kvartál

5. Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje?

- Participativní styl vedení (týmová práce)
- Demokratický styl vedení
- Liberální styl vedení
- Direktivní styl vedení

6. Pohlaví

- Muž
- Žena

7. Věk

- 18 – 25
- 26 – 35
- 35+

8. Výše dosaženého vzdělání

- Středoškolské
- Vysokoškolské

8.1 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník použitý pro vlastní výzkum	63
---	----