

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kristýna Kaifer

**Rozhodování manažera v procesu vedení a motivace
zaměstnanců v organizaci**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Kristýna Kaifer

**Decision-making of the manager in the process of
leadreship and motivation of employees in the organization**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za odborné vedení, ochotu a trpělivost, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval.

Anotace

Obsahem diplomové práce je představení a analýza rozhodování manažera se zaměřením na motivační faktory a nástroje, které mají vliv na řízení zaměstnanců v organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na problematiku rozhodování a motivace z pohledu manažera s důrazem na uspokojování potřeb zaměstnanců v rámci jejich motivace k dosahování maximálních výsledků v podmínkách velké společnosti. Praktická část je tvořena dotazníkovým šetřením a rozhovorem s vrcholným manažerem této organizace s cílem zjištění efektivnosti, motivace zaměstnanců. Dílčím cílem výzkumu je zjistit efektivnost nástrojů a procesů dané organizace, které vytvářejí motivační systém.

Klíčová slova

Efektivita řízení, leadership, lidské zdroje, management, manažer, motivace, riziko, rozhodování, rozhodovací proces, styl vedení, zaměstnanec.

Annotation

The content of this thesis is to introduce and analysis the decision making of a manager with a focus on motivational factors and tools that influence the management of employees in the organization. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the issue of decision-making and motivation from the perspective of a manager with an emphasis on meeting the needs of employees within their motivation to achieve maximum results in the conditions of a large company. The practical part consists of a questionnaire survey and an interview with the top manager of this organization in order to determine the effectiveness, motivation of employees. A partial goal of the research is to determine the effectiveness of the tools and processes of the organization that create a motivational system.

Keywords

Decision making, decision making process, employee, human resources, leadership, leadership style, management, management efficiency, manager, motivation, risk.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 POJETÍ MANAGEMENTU V ORGANIZACI.....	11
1.1 Postavení manažera v organizaci	11
1.2 Úrovně managementu v organizaci.....	12
1.3 Prostředí managementu.....	13
1.3.1 Vnější prostředí působnosti managementu organizace	14
1.3.2 Vnitřní prostředí působnosti managementu organizace	15
2 ROZHODOVÁNÍ V ČINNOSTI MANAŽERA V ORGANIZACI.....	16
2.1 Teorie rozhodování a dvě stránky rozhodování	17
2.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy	19
2.3 Struktura rozhodovacího procesu.....	22
2.4 Typy rozhodování a rozhodovacích problémů.....	25
2.5 Rozhodování za rizika a nejistoty	26
3 MOTIVACE A VEDENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	28
3.1 Motivace zaměstnanců.....	28
3.2 Základní motivační teorie	30
3.3 Vedení zaměstnanců v organizaci.....	34
3.4 Teorie vedení zaměstnanců v rámci ŘLZ	36
3.5 Styly vedení zaměstnanců.....	38
3.6 Rozdíl mezi managementem a leadershipem	42
PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ ORGANIZACE ...	45
4.1 Formulace výzkumného problému a cíle	45
4.2 Metody a techniky výzkumu.....	46
4.3 Výsledky získané z dotazníku.....	52
4.4 Rozhovor s manažerem pobočky	67
4.5 Závěry vzešlé z dotazníkového šetření.....	70
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	81

SEZNAM PŘÍLOH.....	82
---------------------------	-----------

ÚVOD

Manažeři hrají velmi důležitou roli v managementu podniku. Mají dominantní postavení v řízení organizace, odpovídají za každodenní provozní činnost, zajišťují finanční situaci a připravují koncepce pro rozvoj organizace. Při rozhodování se manažeři snaží o to, aby se výsledek jejich rozhodnutí co nejvíce přiblížil k požadovanému stavu, k naplánovanému cíli, a aby se vyhnul nežádoucímu stavu. Na výkon rozhodnutí ovlivňuje i osobnost manažera. Je samozřejmé, že se manažer tyto vlastnosti, které jsou potřebné pro úspěšné vedení organizace postupně získávat, snaží prohlubovat a rozšiřovat.

Žijeme v 21. století a nároky krácejí s dobou i v managementu. To je patrné i v současných trendech řízení, které vyžadují od řídicích manažerů dovednosti a schopnosti, jako je inteligence, iniciativa, sebedůvěra, otevřenost k novým přístupům. Je oceňováno, jestliže má manažer schopnost systémového přístupu, někdy nazývaný "helikoptérový nadhled", pokud dokáže najít potřebné souvislosti. Lidé jsou odlišní, a právě proto je velmi důležité, aby měl vůdce schopnost pracovat s různými typy lidí. Odpovědnost a cílevědomost je brána již jako samozřejmost, přímo nutnost.

Cílem diplomové práce je představení a analýza činností manažera v podmínkách velké organizace, a jeho přístupy a jednání při rozhodování v procesu motivace zaměstnanců na dosažení cílů stanovených vedením organizace.

Dílčím cílem bude srovnání teoretických poznatků z oblasti ŘLZ s praktickými kroky a případné navržení úprav motivace zaměstnanců. Východisky práce jsou poznatky autorky ze své manažerské praxe v podmínkách velké společnosti, doplněné o poznatky získané po absolvování odborných školení a kurzů pořádaných zaměstnavatelem a získané v rámci studia na vysoké škole, zejména v předmětech management, ŘLZ, a psychologie řízení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část vychází z teorie řízení lidských zdrojů, sociologické teorie a teorie managementu. Na základě studia odborné literatury jsou rozebrány otázky pojetí managementu v organizaci, rozhodování a činnost manažera a zvláštní důraz je věnován problematice motivace a vedení zaměstnanců.

V rámci praktické části této práce bude provedeno sociologicko-andragogické šetření formou prostřednictvím kombinace dvou výzkumných technik – metody dotazníkového šetření, kdy respondenty budou zaměstnanci popisované organizace a metodou rozhovoru s top manažerem této organizace.

Autorka se domnívá, že přínosem práce by měl být popud top managementu organizace ke zlepšení organizace proškolení vyššího managementu v oblasti řízení lidí, jednání lidí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ MANAGEMENTU V ORGANIZACI

1.1 Postavení manažera v organizaci

Funkce manažera je významným lidským faktorem fungování podniku, protože na jeho způsobilosti podstatnou měrou závisí úspěšnost organizace. Manažeři pracují se všemi zdroji organizace a to materiálovými, lidskými, finančními i informačními. Na základě informací rozhodují o dalším vývoji jimi řízeného celku čili ovlivňují celý řídicí systém. Záleží však nejen na lidech, kteří řídí, ale i na těch, kteří jsou řízeni, na zaměstnancích. Zaměstnanci se podílejí na přípravě informací pro manažery, plnění úkolů a realizaci přijatých rozhodnutí. Proto by mělo být řízení a provádění práce v neustálém souladu.

Za manažera můžeme považovat člověka, jehož primárními aktivitami jsou manažerské funkce, pomocí kterých působí na objekty managementu: organizace. K provádění manažerských funkcí jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti, kterými se manažeři liší od ostatních zaměstnanců firmy. Manažerem je člověk, který plánuje, organizuje, vede a kontroluje lidské, finanční a informační zdroje.¹ Někteří autoři kladou důraz na takové činnosti, jako je řešení problémů, rozhodování, řízení změn, tvorba vize budoucnosti, vedení lidí, motivování apod.²

Právní postavení jednotlivých manažerů může být diametrálně odlišné v závislosti na předmětu vykonávané činnosti nebo funkce. Tomu odpovídá i smluvní forma zavazující manažery k výkonu sjednané práce či funkce. Rozdílný právní režim se týká především toho, zda manažer je či není statutárním orgánem společnosti.

V každodenní praxi se rozlišují dvě základní kategorie manažerů.

¹ BLAŽEK, J., WINKLER, J. *Rozvoj manažerských schopností*. Brno: Ekonomicko – správní fakulta MU, 1997. 36 s. ISBN neuv.

² BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 42 s. ISBN 80-251-0396-X.

- a) první linie manažerů představují manažeři, kteří jsou členy statutárních orgánů obchodních společností a nemusí mít bezpodmínečně podřízené zaměstnance. Uskutečňují činnosti "navenek" firmy, tedy dělají právní úkony, kterými navazují obchodní kontakty: zajišťují a organizují, uzavírají obchodní smlouvy a vstupují do obchodních vztahů. Do této kategorie manažerů patří jednatele společnosti s ručením omezeným, členové představenstva akciové společnosti, komplementáři komanditní společnosti nebo společníci veřejné obchodní společnosti, kteří zastupují společnost navenek a mají způsobilost pro všechny právní úkony jménem této společnosti.
- b) Manažeři kromě toho, že mohou působit na pozici členů statutárních orgánů, mohou působit na pozici jim přímo nebo nepřímo podřízených vedoucích zaměstnanců. Zdůrazňujeme, že manažer může, ale také nemusí být členem statutárního orgánu. Manažeři, kteří mají postavení vedoucího zaměstnance, představují tzv. druhou linii manažerů.

1.2 Úrovně managementu v organizaci

V současnosti obvykle rozlišujeme podle vnitřního uspořádání podniku, funkcí, které plní management, a také s ohledem na pravomoc a odpovědnost, jakou mají manažeři v organizaci, tři úrovně řízení, a tedy i tři úrovně manažerů:³

1. vrcholoví manažeři (vrcholový management; také nazývání jako ředitelé: ředitel společnosti, generální ředitel, finanční ředitel, personální ředitel, obchodní ředitel, ...). To jsou špičkoví vedoucí zaměstnanci, kteří usměřují, koordinují, řídí činnost podniku jako celku, do funkce je jmenují vlastníci nebo orgány podniku; jsou nositeli strategického rozvoje podniku, realizátory dlouhodobých záměrů a určovateli vnitropodnikového ekonomického režimu. Vrcholový manažer patří mezi nejdůležitější složky celé firmy, odvíjí se od něj chod celé firmy. Na práci vrcholových manažerů závisí prosperita organizace.

³ HINDLS, R., et al. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. 204 s. ISBN 80-7179-819-3.

Pro menší organizace platí úzus, že vrcholový management je obvykle tvořen pouze ředitelem společnosti a všechny další výše jmenované pozice jsou na úrovni středního managementu. Vrcholový management řídí především střední manažery.

2. manažeři střední úrovně (vedoucí) - je to různorodá skupina manažerů, např. manažeři vyšších vnitropodnikových útvarů (vedoucí závodů, divizí...), ale i vedoucí odborných útvarů (marketingu, financí...); typicky je střední management ve větších organizacích tvořen následujícími pozicemi: vedoucí úseku, vedoucí útvaru, vedoucí oddělení, manažer kvality, manažer rizik, manažer bezpečnosti, manažer vývoje a další. Jejich hlavní odpovědností je implementace plánů a politiky vypracovaných vrcholovými manažery v organizaci. Ne každý vedoucí je zároveň nutně i řídicím zaměstnancem.

3. manažeři první úrovně (prvostupňoví manažeři) - přímo řídí, dohlížejí na výkonné zaměstnance a usměrňují jejich činnost (produktový manažer, manažer logistiky, manažer marketingu, manažer služby, facility manažer, vedoucí účtárny, vedoucí recepce šéfkuchař, hlavní číšník atd.), ovlivňují svými rozhodnutími transformaci výrobních činitelů na užité hodnoty, odpovídají za přidělování úkolů výkonným zaměstnancům a za jejich plnění. Představují určitý spojovací článek mezi vyššími manažery a zaměstnanci.

1.3 Prostředí managementu

Organizace musí neustále sledovat klíčové makroekonomické aspekty prostředí ve kterém působí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, právní, sociální a kulturní) a také významné složky svého mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, prodejci), kteří ovlivňují její schopnost dosáhnout svých cílů.⁴

⁴ KOTLER, K., KELLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 90 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

1.3.1 Vnější prostředí působnosti managementu organizace

Vnější prostředí managementu organizace se skládá z faktorů, které vznikají mimo tuto organizaci, tj. v jejím makro prostředí a v prostředí daného oboru činnosti. Oborem nebo odvětvím je podle Portera⁵ skupina společností, které vyrábějí stejné nebo vzájemně do nějaké míry zaměnitelné produkty. Makro prostředí je pak součástí vnějšího prostředí, které se skládá z faktorů, které se utvářejí v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

Kotler definoval tři základní aktéry v oboru – tzv. "3C":

- Zákazníci a spotřebitelé
- Dodavatelé a spolupracovníci
- Konkurenti

Podle Kotlera⁶ jsou úspěšné společnosti schopny rozpoznat neuspokojené potřeby a slibné trendy v makroekonomickém prostředí a efektivně na ně reagovat i přicházet s novými řešeními dosud neuspokojených potřeb.

Společnosti, jejich dodavatelé, zprostředkovatelé na trhu, zákazníci, konkurenti a veřejnost působí v makroekonomickém prostředí trendů, které vedou nejen k příležitostem, ale také ke hrozbám. Tyto síly představují "nekontrolovatelnou" stránku, firma je musí sledovat a reagovat na ně.⁷

V rychle se měnícím globálním prostředí musí společnosti neustále sledovat demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní faktory svého působení. Pozornost je třeba věnovat také jejich interakcím, které mohou představovat zdroj nových důležitých příležitostí, ale i hrozeb. Kupříkladu prudký nárůst celkové populace vede k intenzivnějšímu čerpání přírodních zdrojů a tvorbě odpadů; na druhé straně ke spotřebitelské aktivitě, která bude požadovat přísnější

⁵ PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 62 s. ISBN 80-85605-11-2.

⁶ KOTLER, K. *Marketing*. Praha: Grada, 2001. 147-148 s. ISBN 80-247-0016-6.

⁷ KOTLER, K. *Marketing*. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-247-0016-6.

environmentální zákony. Legislativní limity přispívají k vývoji nových, ekologičtějších technologií a produktů, jejichž využití následně může ovlivnit postoje spotřebitelů.⁸

Za účelem zkoumání a k analýze makroprostředí se používá klasifikace: P: politické a právní prostředí, E: ekonomické prostředí, S: sociální a demografické prostředí, T: technické a technologické prostředí, E: životní prostředí. Této klasifikaci složek makroprostředí se pak říká analýza PESTE nebo také STEPE.

1.3.2 Vnitřní prostředí působnosti managementu organizace

Vnitřní prostředí je soubor prvků a jejich vzájemné vztahy, které jsou přítomny v rámci organizace. Jedná se o prostředí, které je pro každou organizaci specifické. Hlavním úkolem managementu je prostřednictvím vyvážení vnějšího a vnitřního prostředí zajišťovat životaschopnost a existenci podniku.

Podle Pošváře a Erbes⁹ je jedním z přístupů k třídění základních faktorů vnitřního prostředí organizace tzv. princip klíčových faktorů. Tyto faktory jsou pak považovány v organizaci za klíčové: (a) její organizační úroveň, image a cíle; (b) lidské zdroje; (c) výzkum a vývoj, (d) finanční situace, úroveň účetnictví a plánování, (e) marketing.

Kotler a Keller¹⁰ konstatují, že jedna věc je najít atraktivní příležitosti a další věcí je, tyto příležitosti využít; každá společnost pro tento účel musí vyhodnotit své silné a slabé stránky. Organizace nemusí odstranit všechny své slabiny, ani projevovat radost ze svých silných aspektů. Je velkou otázkou, zda by se společnost měla omezit na ty příležitosti, které odpovídají jejím silným stránkám, nebo zda by měla také zvážit také příležitosti, pro které by si musela získat či vytvořit určité silné stránky.

Silnými stránkami jsou obecně takové aktivity nebo předpoklady pro jejich realizaci, u kterých má daná organizace vyšší úroveň než její hlavní konkurenti. Totéž přitom v negativním směru platí pro naopak pro slabé stránky organizace.¹¹ Schopnosti

⁸ Tamtéž, 151 s.

⁹ POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 38 s. ISBN 9788073752316.

¹⁰ KOTLER, K., KELLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 91 s.

¹¹ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 190 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

organizace jsou v zásadě dány činnostmi v jejím vývoji, marketingu a distribuci a podpoře produktů a služeb. Mezi základní metody analýzy vnitřních zdrojů a schopností organizace náleží audit zdrojů a také analýza hodnotového řetězce.¹²

Shrnutí: Management je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Je to proces, který slouží k dosahování cílů organizace prostřednictvím usměrňování přeměny vstupů, resp. zdrojů na požadované výstupy. Provádějí ho manažeři, kteří pomocí racionálních aktivit ovlivňují zdroje. Manažeři je kombinují a usilují zajistit jejich efektivní transformaci. V praktických podmínkách management lze chápat jako proces, který vykonává manažer při koordinaci aktivit lidí, aby tak společně dosáhli výsledků, které by jedinci jinak nemohli dosáhnout. V současnosti se rozlišují podle vnitřního uspořádání podniku, podle funkcí, které management naplňuje, a také s ohledem na pravomoci a odpovědnosti, kterými manažeři v organizaci disponují, tři úrovně řízení, a tedy i tři úrovně manažerů, a to vrcholový management, střední management a management první úrovně. Řízení organizace probíhá v prostředí, které má své zásadní demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, právní, sociální a kulturní podmínky, ale musí se také orientovat na významné složky svého mikroprostředí (zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, prodejci), kteří ovlivňují její schopnost dosáhnout svých cílů.

2 ROZHODOVÁNÍ V ČINNOSTI MANAŽERA V ORGANIZACI

Při rozhodování jednotlivců v běžném životě dotyčná osoba přijímá rozhodnutí s vědomím, že je obvykle bude i sám realizovat. V případě manažerského rozhodování je tento vztah složitější, protože jak vyplývá ze samotné podstaty managementu, manažer zpravidla realizuje svá rozhodnutí prostřednictvím svých podřízených. Proto rozhodující osoba nenesou odpovědnost pouze za svá rozhodnutí, ale i za realizaci svých rozhodnutí

¹² BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 211 s. ISBN 80-251-0396-X.

svými podřízenými. Z toho důvodu se manažer věnuje i otázkám implementace rozhodnutí a prostřednictvím zpětné vazby sleduje a hodnotí průběh jejich realizace.

Blažek a Winkler¹³ vnímají manažery tak, že manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním provedením cílevědomých aktivit a tuto činnost vykonávají s druhými nebo prostřednictvím druhých. Manažer je osoba, která se ve své funkci dostává do situací, kdy musí zvolit konkrétní alternativu, která bude zahrnovat nejen samotné rozhodnutí, ale také vyřešení problému. Manažerská rozhodnutí však neovlivní jen samotného manažera, který vykonává rozhodnutí, ale častokrát celou organizaci. Právě proto je schopnost zvolit správné rozhodnutí, které bude přínosem pro všechny, dovedností a uměním, kterému se dobrý manažer učí celý život. I to je důvod, který řadí rozhodování mezi jednu z nejvýznamnějších a nejčastěji pojednávaných manažerských funkcí.

2.1 Teorie rozhodování a dvě stránky rozhodování

Rozhodování patří mezi nejvýznamnější činnosti, které manažeři uskutečňují v rámci řízení. Rozhodování je možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Rozhodovací procesy, které probíhají na různých úrovních řízení, výrazně ovlivňují fungování organizace. Rozhodování je jedním z nezbytných momentů řízení, které je spočívá výběru cíle činnosti a způsobů jeho dosažení. Rozhodování můžeme definovat jako činnost, která určuje a analyzuje problém jako předmět řešení, vypracovává možné varianty řešení a podle určitého kritéria vybírá nejvýhodnější způsob řešení problému.¹⁴

Podle některých pojetí řízení jsou manažerské funkce rozdělovány na dvě skupiny. První jsou tzv. sekvenční manažerské funkce, které se uskutečňují v určitém časovém sledu a zahrnují plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a

¹³ BLAŽEK, J., WINKLER, J. *Rozvoj manažerských schopností*. Brno: Ekonomicko – správní fakulta MU, 1997. 5 s. ISBN neuv.

¹⁴ SEDLÁK, M. *Manažment*. 2. preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2001. 118 s. ISBN 9788080784553.

kontrolu. Druhou skupinou jsou funkce, které jsou prováděny průběžně a v podstatě prostupují sekvenční manažerské funkce. Mezi ně kromě analýzy činností a komunikace patří právě rozhodování. Jak nedělená složka manažerské práce je tedy rozhodování uplatněno při jakýchkoliv manažerských činnostech, nejvýrazněji se však využije při plánování, protože jádro plánovacích procesů tvoří právě rozhodovací proces.¹⁵

Subjektem každého rozhodování jako myšlenkově-psychologického aktu je člověk. Případně přijímání rozhodnutí prostřednictvím automatických systémů nemění v zásadě toto obecné pravidlo, neboť programování činnosti počítačů a hodnocení získaných výsledků zůstává výsadou člověka. Veber a kol. ve své publikaci poznamenali,¹⁶ že proces rozhodování ovlivňuje několik faktorů, a to hlavně charakter a závažnost rozhodovacího problému, podmínky, které rozhodování provázejí jako například čas, který na rozhodnutí máme, míra rizika a nejistoty, a samozřejmě osobnost člověka, který vykonává rozhodnutí ve většině případech manažera.

V rozhodování se obvykle rozlišují dvě podstatné stránky, které popisují Veber a kol:¹⁷

- *Meritorní stránka (věcná, obsahová)*

Meritorní stránka poukazuje na rozdíly rozhodovacích procesů, přičemž každý rozhodovací proces má své typické rysy, a právě ty rysy jsou zdrojem odlišnosti procesů. Jednotlivé procesy jsou předmětem studia různých disciplín jako například marketingu, finančního managementu, personalistiky.

- *Formálně logická stránka (procedurální)*

V této stránce se důležitost přikládá společným rysům a vlastnostem rozhodovacích procesů navzdory odlišnostem v obsahové náplni. Spojením mezi nimi je rámcový postup

¹⁵ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 17 s.

¹⁶ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 241 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁷ Tamtéž, 247 s.

řešení, který zahrnuje identifikaci konkrétního problému, vyhledání jeho příčin, generování možných řešení až samotné hodnocení a výběr variant vhodné k realizaci. Uplatňování specifických metod, přístupů a nástrojů, které podporují rozhodování je dalším spojením mezi danými odlišnostmi.

Fotr a kol.¹⁸ konstatují, že odlišnosti v stránkách rozhodování vycházejí také z jejich normativního či deskriptivního charakteru. Normativní teorie nám ve značné míře odpovídá na otázku, jak by se věci měly dělat. Udává vhodné vzory, předlohy a návody, kterými bychom mohli řešit rozhodovací problémy. Za příklady normativní teorie rozhodování můžeme považovat hlavně matematické metody a modely.

Deskriptivní teorie zase nabízí odpověď na otázku, jak se věci dělají. Ta je zaměřena na zpětnou analýzu a hodnocení již provedených rozhodovacích procesů. Jejím účelem je zjistit rezervy a nedostatky, ale i přednosti v řízení rozhodovacích procesech. Jako příklad deskriptivní teorie se považují zejména sociálně-psychologické teorie rozhodování.¹⁹

2.2 Rozhodovací procesy a rozhodovací problémy

Rozhodování obvykle není pevně daným postupem, ale sekvenčním procesem. Většina problémů vyžaduje od manažerů, aby postupně aplikovali určité přístupy k řešení problémů, které jim pomáhají v uvažování a k určování alternativních strategií. Přitom není nutné procházet všemi etapami rozhodování. Jejich význam spočívá především v tom, že pomáhají osobě, která rozhoduje, rozčlenit problém.²⁰

Rozhodovací proces je svou podstatou odpovědí manažera na jeho očekávaný budoucí vývoj problému, o kterém nejlepším možným řešením rozhoduje. Cílem

¹⁸ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 122 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

¹⁹ Tamtéž, 123 s.

²⁰ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 167 s. ISBN 80-7169-422-3.

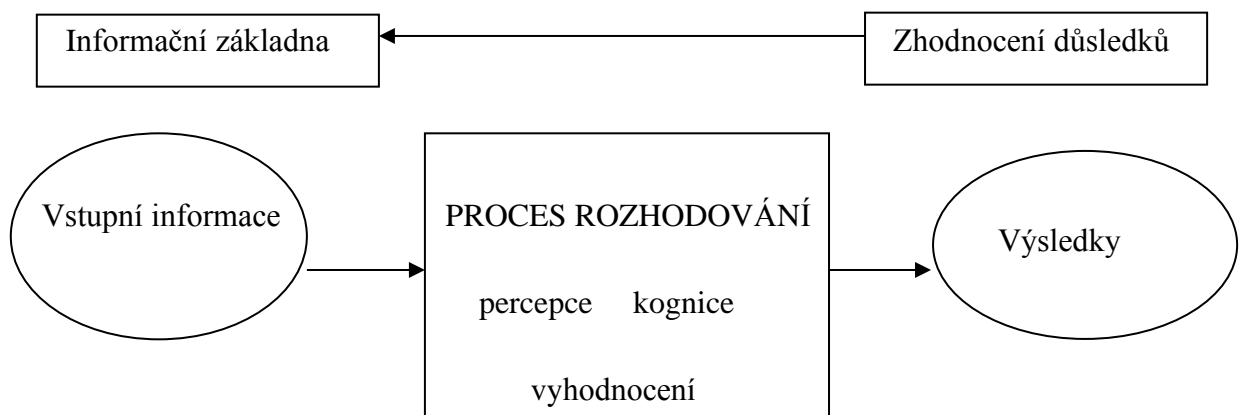
rozhodování (řešení rozhodovacího problému) je poté určitý stav řízené organizace, resp. jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout.

Řešení rozhodovacího problému přitom nesleduje zpravidla dosažení jediného cíle, ale obvykle jde o dosažení většího počtu cílů. Mezi dílčími cíli existují často určité vazby. Může jít o tzv. komplementaritu dílčích cílů, tzn., že se vzájemně doplňují a podporují. Dílčí cíle mohou však být také cíli konfliktními, kdy dosažení vyšších hodnot určitého cíle je obvykle spojeno s nízkými dosaženými hodnotami jiných cílů.

Z hlediska řešení rozhodovacích problémů je často důležitá forma vyjádření cílů, které mohou být vyjádřeny buď: (a) číselně nebo (b) pomocí slovních popisů.²¹

Rozhodovací proces ovlivňuje množství faktorů. Některé ho ovlivňují více, jiné méně. Tyto faktory se dají rozdělit na vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory se týkají organizace a vnější prostředí kolem organizace.

Obrázek 1: Schéma rozhodovacího procesu manažera



Vnější faktory – situační omezení

1. Organizační struktura
2. Časové a nákladové limity
3. Sociální klima v organizaci
4. Stres rozhodujícího subjektu

Zdroj:²²

²¹ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 10 s.

²² PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bank. institut, 2008. 71 s. ISBN 9788072651306.

Rozhodování je činnost, která se uskutečňuje na základě informací. Proto Mallya²³ označuje informace za důležitý faktor, který ovlivňuje proces rozhodnutí. Pro rozumné a strategické rozhodnutí je třeba, aby informace, které jsou generovány na všech úrovních vedení, obsahovaly tyto znaky:

- správnost – informace musí být přesná,
- jasnost – informace musí být srozumitelná,
- aktuálnost – informace musí být čerstvá, včasná,
- stručnost – informace obsahuje pouze důležité a potřebná data,
- úplnost – informace musí obsahovat všechna důležitá data,
- nákladová přijatelnost – návrh lze zrealizovat za přijatelných nákladech,
- časová citlivost – pokud je nutné, musí být dostupné i historické, současné a budoucí informace.

Dalším a velmi důležitým faktorem procesu rozhodování je sám manažer a jeho příslušný styl rozhodování, charakterové vlastnosti, způsob myšlení, sklon k riziku.

Rozhodovací proces není vhodné vnímat negativně. Neměl by v nás vzbudit pocit strachu, nejistoty a obav. Armstrong²⁴ k tomu uvádí, že "neexistují problémy, ale jen příležitosti". Nejde však o všeobecně platné tvrzení, autor se snaží jen poukázat na skutečnost, že problémy by měly vést ke kladným úvahám o dalších krocích podniku, a ne k výčitkám. Pokud nastane nějaká chyba, je třeba chybu analyzovat, aby se už neopakovala.

Jak Veber a kol. uvádějí,²⁵ váha rozhodnutí se prokazuje hlavně na kvalitě a konečném výsledku daného procesu. Pod podnikatelským neúspěchem se častokrát skrývá chybné a málo kvalitní rozhodnutí. Nicméně, to záleží i na množství získaných zdrojů, především finančních, které jsou s procesem rozhodování spojené. Schopnost

²³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 82 s. ISBN 9788024719115.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 53 s. ISBN 80-85865-66-1.

²⁵ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

dobře rozhodovat vyžaduje znalost problému, dostatek informací a podíl vrozené intuice manažera.

2.3 Struktura rozhodovacího procesu

Rozhodovací proces zahrnuje řadu činností, které na sebe navazují a jsou na sobě závislé. Podrobnější rozdělení rozhodovacího procesu může mít následující etapy:

1) Identifikace rozhodovacího problému:

Fotr a kol. poukazují²⁶ na to, že prvořadé je uvědomění si, že nastal jistý problém, nebo v lepším případě, že nastane, když se neprovedou jistá opatření. Následuje sběr různých informací o podniku a jeho okolí, na základě systematického vyhledávání a analýzy se identifikuje určitá situace (současný stav), která vyžaduje řešení (budoucí stav). Zde je velmi důležité, aby manažeři včas identifikovali problém. Hned na začátku rozhodovacího procesu se projevuje osobnost manažera. Veber a kol.²⁷ uvádějí, že častým problémem již v první fázi rozhodovacího procesu je upřednostňování řešení problémů ne podle důležitosti, ale podle osobních zájmů. Manažeři často staví do popředí méně důležité problémy, které nevyžadují tolik času na jejich řešení a odsouvají tak problémy, které je nutné řešit co nejdříve.

2) Analýza a formulace rozhodovacího problému:

Udělat analýzu znamená hlubší poznání problému, určení základních prvků, příčin vzniku problému a stanovení cílů jeho řešení. Veber a kol.²⁸ vymezují jisté kroky analýzy a za rozhodující uvádějí tyto: popis problému a jeho počátečního formulování, stanovení cílů řešení problému, specifikování důležitých stránek a určení příčin, které problém vyvolávají. Výsledkem této etapy je formulace rozhodovacího problému.

²⁶ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 312 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

²⁷ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 242 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁸ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 253 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Jak konstatuje Škulová,²⁹ pouze přesné pojmenování problému umožňuje stanovit všechny možné, resp. v dané situaci myslitelné varianty (cesty) dalšího postupu a dává předpoklad pro adekvátní vyřešení problému.

3) Stanovení kritérií hodnotících variant:

Během této etapy si manažeři určí jistá kritéria, podle kterých budou v další fázi posuzovat platnost, správnost hodnot nebo také význam objektivní reality. To znamená, jak se dané varianty řešení přibližují nebo vzdalují od stanoveného cíle. Veber a kol. poukazují³⁰ na požadavky, které je třeba při stanovení kritérií dodržet. Mezi ně patří úplnost souboru kritérií, protože nastávají situace, kdy se nezohledňují některé stránky problému. Jako zjednodušení rozhodovacího procesu uvádí požadavky na co nejmenší rozsah souboru kritérií. Za důležité také považuje to, aby byla kritéria zřetelně vymezena, pokud to je možné i měřitelným formátu.

4) Sestavení variant řešení rozhodovacích problémů:

V tomto kroku se formulují konkrétní varianty, které zajišťují dosažení stanoveného cíle řešením daného problému. V tomto kroku by se měla ukázat tvořivost a kreativita manažerů. Právě jejich myšlenky, nápady a názory jsou podstatou této etapy. Při jejich tvorbě jsou přínosné minulé zkušenosti a nabytá praxe manažera. Je možné využít různé metody pro vyhledávání a vytvoření variant. Veber a kol. poukazují³¹ na výhody skupinové přípravy rozhodnutí právě v tomto kroku. Jako příklad uvádějí brainstorming nebo brainwriting. Při nich se generuje mnohem větší množství návrhů, jak by byl schopen navrhnout jednotlivec.

5) Stanovení důsledků variant rozhodování:

²⁹ SKULOVÁ, S. *Rozhodování ve veřejné správě. Některé správně vědní a správně právní aspekty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Právnická fakulta, 1995. 41 s. ISBN 80-210-1138-6.

³⁰ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 321 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

³¹ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 347 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Podle Veber a kol.³² tato fáze spočívá ve zjištění předpokládaných účinků a dopadů jednotlivých variant rozhodování z hlediska stanoveného souboru kritérií pro jejich hodnocení. Fotr a kol. v tomto kroku poukazují³³ na důležitost cílů, které mají být dosaženy při řešení problému. Kvalita variant činí z tohoto kroku jeden z nejdůležitějších fází v rozhodovacím procesu.

6) Hodnocení důsledků variant a výběr nejvhodnější varianty:

V této etapě se zvažují jednotlivé možnosti variant. Posuzují se jejich výhody, nevýhody, jaký dopad by měly, kdyby byly realizovány. Fotr a kol. uvádějí,³⁴ že hodnocení důsledků je úzce spojeno s výběrem nejvhodnějšího variantu. Výstupem této etapy je výběr nejvhodnější varianty, nebo preferenční uspořádání jednotlivých variant podle výhodnosti.

7) Realizace vybrané varianty řešení:

Po precizním zvážení následuje konečné uskutečnění variantu, který byl vybrán za nejlepší možnou alternativu. Problém není vyřešen, dokud rozhodnutí nebylo realizováno.³⁵ Veber a Předchozí fáze rozhodovacího procesu jsou vlastně přípravou rozhodnutí, která je ukončena volbou variantu a jeho realizace. Zde dochází k praktickému uskutečnění zvoleného řešení. Jako příklad Veber a kol. uvádějí³⁶ vybudování nové výrobní linky, přijetí pracovníka do vrcholového vedení firmy.

8) Kontrola výsledků realizované varianty:

Po realizování vybraného návrhu řešení se proces rozhodování neskončil. V závěrečném kroku rozhodovacího procesu se porovnává dosažený výsledek s nastaveným, požadovaným cílem. Zjišťují se odchylky či rozdíly, a následně se stanoví

³² Tamtéž.

³³ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 265 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 250 s. ISBN 80-85865-66-1.

³⁶ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 388 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

nápravná opatření. Monitorování okolí by mělo být součástí této etapy, protože se tím dá předejít dalším problémům, nebo je alespoň včas odhalit.³⁷

2.4 Typy rozhodování a rozhodovacích problémů

Rozhodování je možné členit podle různých hledisek. Autoři uvádějí různorodá kritéria členění. Podle obsahu, významu, podle subjektu rozhodování, informovanosti, ale také podle způsobu – metod rozhodování a podobně. Základním členěním rozhodovacích problémů je rozlišení podle jejich složitosti na dobře a špatně strukturované problémy.

Dobře strukturované problémy Veber a kol. označují³⁸ i jako jednoduché, programové, či algoritmizované. Řeší se nejčastěji a postup řešení při takto strukturovaných problémech je rutinní. Není k tomu třeba nadměrné vynaložení času ani úsilí. Tyto problémy se řeší na nižších – operativních úrovních řízení. Jako typický příklad dobře strukturovaných problémů uvádějí rozhodování o velikosti objednávky materiálu, obsazení směn jednotlivých pracovníků atd.

Špatně strukturované problémy nejsou řešeny na nízkých úrovních řízení, ale na vyšších. Jsou označovány jako specifické a neprogramové. To znamená, že k nim neexistují žádné předem připravené podklady. Jsou nové, neopakovatelné a v nějakém aspektu významnější než jiné. Řešení takových problémů vyžaduje kreativní přístup, který je založen na zkušenostech a znalostech manažerů. Jde například o změnu organizační struktury, o zavedení nového výrobku, otevření nového odvětví v podniku.³⁹

Mnozí autoři popisují oboustrannou závislost rozhodovacích procesů. Fotr a kol. rozlišují⁴⁰ věcnou a časovou závislost:

³⁷ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 96 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

³⁸ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 411 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

³⁹ Tamtéž, 413 s.

⁴⁰ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 269 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

Věcná závislost: charakteristickým rysem je to, že výsledek rozhodnutí v jedné oblasti bude mít dopady na jiné oblasti. Fotr a kol. uvádějí⁴¹ jako příklad věcně závislého rozhodovacího procesu to, že změna výrobního programu v určitém závodě, ovlivní zásobovací útvar firmy. Pokud by se ale dané útvary neovlivňovaly, šlo by o nezávislé rozhodnutí.

Časová závislost: se týká minulosti ale i budoucnosti. Poukazuje na to, že minulé rozhodnutí se odrážejí v současném stavu podniku, jakož i to, že současné rozhodnutí ovlivní náš budoucí stav. Například, že výběr určité technologie bude mít vliv v budoucnosti.

Podle subjektu rozhodování: Donnelly⁴² uvádí rozhodování individuální a kolektivní. V tomto směru existují určité spory týkající se obou možností. Donnelly se domnívá, že kolektivní rozhodování vyžaduje více času než individuální. Na druhé straně však poukazuje na to, že čím více profesionálních odborníků v dané oblasti, tím by mělo být rozhodnutí efektivnější a kvalitnější. Skupinové rozhodování se opírá o větší zásobu a šíři znalostí, je tedy vhodné například u výše uvedených neprogramových, špatně strukturovaných problémů. Tedy, například při stanovování cílů, při hodnocení alternativních řešení, se více osvědčuje skupinové rozhodování. Každé rozhodnutí je ovšem jiné a vyžaduje i odlišné řešení. Obecně se tedy dá říci, že některá rozhodnutí vyžadují kolektivní a některá individuální rozhodnutí.

2.5 Rozhodování za rizika a nejistoty

Podle míry informovanosti Veber a kol. rozdělují⁴³ rozhodování do tří skupin:

- rozhodování v podmínkách jistoty,
- rozhodování v podmínkách rizika,

⁴¹ FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress, 2010. 270 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

⁴² DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 126 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁴³ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 464 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- rozhodování v podmínkách nejistoty.

Rozhodování za jistoty (v podmínkách určitosti) provádí manažer, který má pro rozhodnutí k dispozici úplné informace o stavech světa, které by nastaly při jeho rozhodnutí. Zná i to, s jakou pravděpodobností nastanou. Díky tomu jde o rozhodnutí s minimálním přímo nulovým rizikem. Toto rozhodnutí se provádí na operativní úrovni řízení.

Rozhodování za podmínek rizika podle Vebera a kol.⁴⁴ nastává, pokud osoba, která rozhoduje, zná možné budoucí situace, které mohou nastat, a tím pádem i důsledky variant při těchto stavech světa, a je mu známa i pravděpodobnost, při které nastanou. Problém spočívá v tom, že manažer o nich nemá kompletní, úplné informace.

Rozhodování za nejistoty (někteří autoři uvádějí jako rozhodování v podmínkách neurčitosti) popisuje Škulová⁴⁵ jako stav, kdy manažerovi, který provádí rozhodnutí, nejsou známy žádné informace o možných stavech světa. Je vhodné v této situaci využít jiné alternativní informace, které nám mohou být nápomocné, a to například spisy organizace, historické deníky apod. Rozhodování v podmínkách nejistoty je vždy spojeno s rizikem. Podstatné pro výběr cíle je minimalizovat předpokládané riziko. V podstatě možnost, která by neobsahovala žádné riziko, neexistuje. Velikost rizika se v procesu mění podle podmínek, které nastávají. Proto je třeba přehodnotit jednotlivé cíle i podle toho, jakou míru rizika obsahují. Tato rozhodnutí, stejně jako rozhodnutí za podmínek rizika probíhají ve středním a vrcholovém managementu.

Shrnutí: Rozhodování je proces, který představuje posloupnost přesně určených kroků (činností), které vedou od zformulování problému až k určení cíle, kterého má být rozhodnutím dosaženo, k výběru nejvhodnější varianty řešení problému a přijetí rozhodnutí. Rozhodování patří k nejvýznamnějším aktivitám, které provádějí manažeři podniků. Proto se obvykle právem považuje za jádro managementu. Rozhodovací proces je soubor činností spojených s vypracováním a volbou jednoho z nenulové množiny

⁴⁴ VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 467 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁴⁵ SKULOVÁ, S. *Rozhodování ve veřejné správě. Některé správně vědní a správně právní aspekty*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Právnická fakulta, 1995. 132 s. ISBN 80-210-1138-6.

variant řešení daného rozhodovacího problému. Rozhodovací proces je svou podstatou odpovědí manažera na očekávaný budoucí vývoj problému, o kterém volbou nejlepšího možného řešení rozhoduje. Cílem rozhodování (řešení rozhodovacího problému) je poté určitý stav řízené organizace, resp. jejího okolí, kterého se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout.

3 MOTIVACE A VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Motivace zaměstnanců

Motivace, stabilizace a dlouhodobé udržení si zaměstnanců představuje v dnešní době jeden z hlavních problémů ve firmách. Pokud chtějí jednotlivé organizace dosáhnout své cíle, musí věnovat maximální pozornost spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců. V současnosti statistiky ukazují deficit potřebných pracovníků na trhu práce a poměrně značnou fluktuaci zaměstnanců. Poptávka po profesionální kvalifikovaných zaměstnancích se tak neustále zvyšuje.

Beneš⁴⁶ vymezuje motivaci jako souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí chování lidí. Podle Bartáka⁴⁷ je motivace uspokojováním vyšších potřeb člověka na základě jeho hodnotové orientace. Jedné se především o následující vyšší potřeby: potřebu sounáležitosti a společenského uplatnění, potřebu uznání (úcty, prestiže, úspěchu) a potřebu rozvoje (uspokojení z práce, seberealizace).

Tureckiová uvádí,⁴⁸ že motivace je vnitřní proces, který působí na to, aby se pracovník v určité situaci choval jistým způsobem, který povede k dosažení cílů. Mezi oběma pojednávanými procesy, mezi vedením a motivací, existuje skutečně blízký vztah. Proces

⁴⁶ BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. 82 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁴⁷ BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. 64 s. ISBN 978-80-7452-020-40.

⁴⁸ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 37 s. ISBN 9788024708829.

motivace a její vazby s ostatními složkami procesu vedení lidí je jedním ze základních úkolů tvořivého leadershipu. Potřeby, hodnoty a zájmy jsou tři základní typy motivů, které dávají lidskému chování směr, sílu a určují jeho trvání. Motivování je způsob, jak zvenčí vyvolat proces motivace.

Také Donnelly, Gibson a Ivancevich⁴⁹ definují motivaci jako vnitřní stav osobnosti člověka, resp. hnací sílu (přání, touhy, úsilí), která ho aktivuje a uvádí do pohybu. Podle autorů má osoba, která je motivována, tyto charakteristiky: pracuje usilovně; její snaha nemá výkyvy a je orientována na potřebné a důležité cíle.

Motivace tedy primárně zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní obsaženo přání člověka odvádět výkon. Pokud je pracovní výkon pracovníka považován za neuspokojivý, dává se to do souvislosti s nedostatečnou motivací ze strany zaměstnavatele. Špatný výkon může být ovšem způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem zkušeností, nedostatkem příležitostí a nedostatkem znalostí.

Plamínek píše⁵⁰, že předpokladem úspěšného motivování zaměstnanců je porozumění a poznání samotného procesu motivace a faktorů, které ji podmiňují. V určité snaze zvyšovat efektivitu zaměstnanců, která je ovlivněna především úrovní jejich schopností, jsou podniky stále intenzivněji nuceny zabývat se touto problematikou. Správně motivovaní zaměstnanci mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé jsou motivováni zevnitř, což lze považovat za nejlepší formu motivace.

Plamínek⁵¹ v souvislosti s motivací pracovníků uvádí, že motivovat mohou již samotné úlohy, důsledky, jejich splnění či nesplnění. Aby úkoly mohly motivovat, musí být srozumitelné pro vykonavatele, splnitelné (a také je musí vykonavatel za splnitelné považovat), přiměřeně obtížné vzhledem k vykonavateli a individuálně zadané (tak, aby odpovídaly motivům a ostatním výkonovým předpokladům konkrétního vykonavatele).

⁴⁹ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada., 1997. 366 s. ISBN 80-7169-422-3.

⁵⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada., 2011. 43 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

⁵¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada., 2011. 70 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

Motivy jsou určité podněty působící z nitra člověka, pobídky k nim ovšem přicházejí z vnějšího prostředí. O motivaci lze mluvit jen v tom případě, že pobídky jsou v rovnováze s motivy nebo nějaké žádoucí motivy vyvolávají. Slovo motivace je pak používáno jak pro tento proces, tak pro jeho výsledek.

3.2 Základní motivační teorie

Mihok zmiňuje,⁵² že znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí jsou obsaženy v motivačních teoriích, které se dělí na:

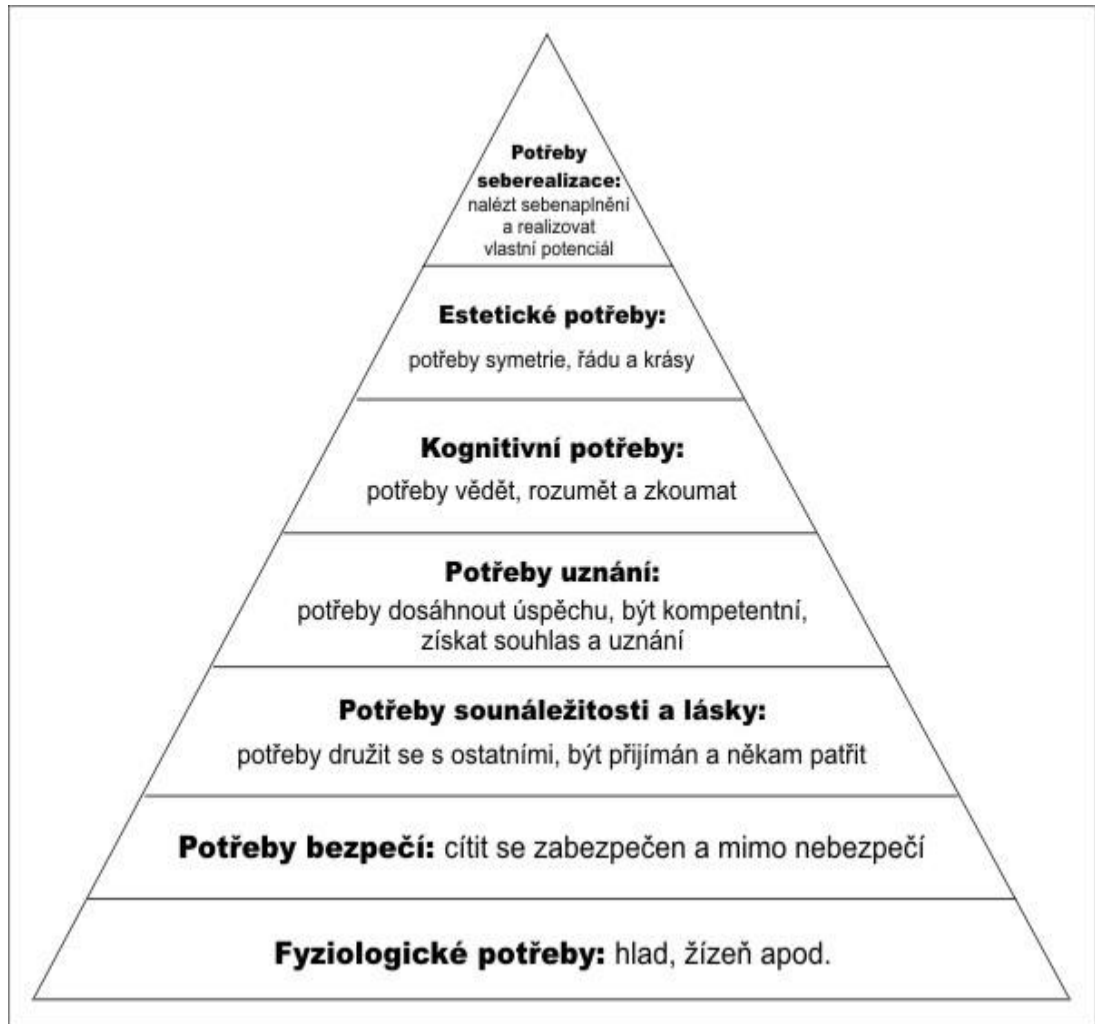
1. **Teorie potřeb**, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin: zaměřují se na zkoumání faktorů, které v člověku vyvolávají, usměrňují, podporují a zastávají jeho určité chování a soustřeďují se na určení lidských potřeb. Tyto teorie vycházejí z toho, že lidé jsou motivováni jejich uspokojením. Nejznámější takové teorie potřeb jsou:

a) *Maslowova teorie hierarchie potřeb*: opírá se o dvě základní domněnky, a ty jsou, že každá potřeba člověka závisí od toho, co už má, uspokojená potřeba nemůže chování člověka ovlivnit, a že potřeby člověka jsou hierarchicky uspořádány podle důležitosti (obrázek 2). Pokud je uspokojena potřeba nižší úrovně, nastupuje potřeba vyšší úrovně. Pokud však potřeby nižších úrovní nejsou uspokojeny, nabídky uspokojující potřeby vyšších úrovní nejsou motivující.

Potřeby lidí jsou v rámci Maslowovy hierarchie rozděleny do pěti skupin postupně uspořádány od nejnižší po nejvyšší: fyziologické potřeby (základní potřeby člověka jako potrava, bydlení apod.), potřeby jistoty (bezpečí vůči fyzickým a psychologickým ohrožením, život bez obav), sociální potřeby (být akceptován v kolektivu, být jeho rovnoprávným členem), potřeby uznání (uznání osobních kvalit pracovníka vedoucím a kolektivem, ocenění výsledků jeho práce), potřeby seberealizace (osobní a společenský rozvoj).

⁵² MIHOK, J. *Základy managementu*. Košice: TUKE, 2009. 150 s. ISBN 978-80-553-0345-1.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj⁵³

b) *Alderferova teorie ERG*: ta zjednodušuje Maslowova teorii a využívá k tomu tři hierarchicky uspořádané úrovně lidských potřeb: existenční potřeby (E-existence: všechny druhy materiálních a fyziologických potřeb, které ovlivňují existenci lidí); harmonické vztahy (R- relatedness: dobré vztahy s jinými); a růst (G- growth: rozvoj lidského potenciálu).

⁵³ VYSEKALOVÁ, J., 2011. *Chování zákazníka*. Dostupný na: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

c) *Herzbergova dvoufaktorová teorie* – uvádí dvě hlavní skupiny faktorů a jsou to: motivátory, které způsobují vysokou úroveň motivace, vedou k uspokojení potřeb a souvisejí s obsahem práce v prováděném zaměstnání, patří sem: úspěch, uznání, samotná práce, odpovědnost, postup, osobní růst. Druhou hlavní skupinou faktorů jsou hygienické, resp. udržovací faktory, které jsou nezbytné pro udržení minimální úrovně uspokojení potřeby. Netýkají se přímo samotné práce, ale souvisejí s pracovním prostředím, mají tedy externí charakter. Patří sem: systém organizace managementu, způsob kontroly, vztahy s vedoucím, vztahy se spolupracovníky, vztahy s podřízenými, pracovní podmínky, mzda (ta se časem mění z motivačního na hygienický faktor), životní styl, status (pracovní postavení) a pracovní jistota v zaměstnání. Ze strany pracovního chování a osobního uspokojení mají dominantní postavení motivátory, které jsou potřebné pro rozvoj jednotlivce, psychologickou stimulaci a seberealizaci. Hygienické faktory plní spíše roli vyhýbání se nepříjemnostem.

d) *McClellandova teorie potřeby úspěchu*: také známá jako motivační teorie úspěchu; je založena na třech typech motivačních potřeb, které mohou manažeři poskytovat svým pracovníkům a jsou to: potřeba moci – potřeba ovlivňovat a ovládat jiných, být zodpovědný za lidi, je to obvykle vhodná vlastnost k vykonávání manažerské funkce. Za druhou motivační potřebu je považována potřeba sounáležitosti – touha vytvářet a také udržovat přátelské vztahy s druhými. Třetí motivační potřebou je potřeba úspěchu – lidé s touto potřebou se snaží jednat určitým způsobem a přežívají uspokojení pouze v tom případě, když dosáhnou vytčeného cíle.

2. **Teorie motivačního procesu**: o těchto teoriích píše Donnelly, Gibson a Ivancevich⁵⁴ jako o způsobech, které se soustředí na zkoumání toho, jak přesně dochází k motivaci, co vede k určitému chování, co ho řídí, udržuje a co ho zastavuje. Patří sem:

a) *Adamsova teorie spravedlivosti*: teorie uvádí, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud se někdo domnívá, že s ním bylo v porovnání s jinými zacházeno nespravedlivě, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. K nespravedlnosti dochází,

⁵⁴ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada., 1997. 681 s. ISBN 80-7169-422-3.

jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé v porovnání s tím, co se zdá, že dostávají druzí lidé. Být nedostatečně odměněn je mnohem častější případ než být nadměrně odměněn. Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace, resp. odvolávání se na situaci ostatních lidí.

b) *Vroomova expektační teorie*: říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si zvolili mezi různými způsoby chování. Určitý pracovník si může vybrat buď pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Logika expektační motivace spočívá v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (pracovní) odměnu. V této teorii jsou primárními vlastnostmi volba, očekávání a preference. Volba označuje svobodu jedince vybrat si z několika alternativních chování, očekávání je víra, že určité chování bude nebo nebude úspěšné a preference jsou hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům (odměnám nebo trestem).

c) *Stimulační teorie*: je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných důsledků chování. Teorie se orientuje na použití pozitivních stimulů (odměny, pochvaly, uznání) nebo negativních pobídek k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Zaměřuje se na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí. Podmiňující činitel je silným nástrojem používaným ke změně chování zaměstnance a týká se pracovního chování pomocí manipulování.

d) *Porter – Lawlerův model*: zdůrazňuje vztah výkonu, uspokojení, odměn a individuální důležitost toho, aby zaměstnanci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent. Výkon musí být měřen přesně a systematicky, aby odměny byly rozděleny přesně a spravedlivě. Pokud mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky nejsou rozdíly v odměnách, tak vysoko výkonní pracovníci ztrácejí motivaci.

3. Teorie instrumentality: tuto teorii popisuje Armstrong⁵⁵ a tvrdí, že odměny nebo tresty (tzv. politika "cukru a biče") slouží jako prostředek k zajištění toho, aby se lidé

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 209 s. ISBN 80-24704-69-2.

chovali nebo konali žádoucím způsobem. Je to přesvědčení, že pokud bude provedena jedna věc, tak to povede k druhé věci. Tato teorie ve své nejhrubší podobě uvádí, že lidé pracují jen pro peníze. Teorie instrumentality se objevila v 19. století, má kořeny v taylorismu, a domnívá se, že člověk bude motivován k práci v tom případě, kdy odměny a tresty budou přímo souviset s jeho výkonem.

3.3 Vedení zaměstnanců v organizaci

Vedení lidí je v rámci podniku jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí. Správným vedením ze strany managementu je možné dosáhnout splnění stanovených cílů organizace, a to právě pozitivním ovlivňováním svých podřízených. Kvalitní vedení může zajistit sílu firemní kultury. V literatuře, která se zabývá problematikou vedení lidí, je možné najít několik jeho pojetí a vymezení.

Podle Dědiny a Cejthamra⁵⁶ existuje mnoho způsobů, jak se na vedení dívat a také mnoho interpretací jeho smyslu. Může být prováděno jako součást dané pozice, nebo díky osobním znalostem a rozumu. Vedení může být založeno na působení osobnosti nebo může být pouze kategorií chování. Jedná se o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. To znamená, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivit skupin a od efektivního budování týmů. Vedení se vztahuje ke motivaci, k procesu komunikace a k mezilidským chování. Dobré vedení také zahrnuje proces přenesení. Je to dynamický proces.

Vedení je životně důležité na všech úrovních organizace, od ředitelství po dílnu. Je to morální a intelektuální schopnost předvídat a pracovat pro to, co je pro podnik a jeho zaměstnanců nejlépe. Nejdůležitější věcí, kterou vedoucí dělá, je vytvoření týmového ducha kolem a blízko něj, ne jako u školáků, ale jako u dospělých lidí. Efektivní vedení musí být pro pracovníky zřejmé, nejlépe přímo viditelné v akci.⁵⁷

⁵⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 94 s. ISBN 9788024733487.

⁵⁷ Tamtéž.

Podle Bělohlávka⁵⁸ má způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, rozhodující vliv na efektivnost práce zaměstnanců, jednotlivých oddělení a celých organizací. Vlastníci nebo top management se proto vždy aktivně zajímají o to, jak jednájí jednotliví vedoucí a jak by bylo možné efektivně zvýšit účinnost jejich vedení.

Jak uvádí Sedlák,⁵⁹ schopnost vést je jednou z klíčových vlastností manažera. Spolu s ostatními manažerskými funkcemi, které dohromady vytvářejí roli manažera, je základem toho, aby byl manažer efektivním vedoucím. Manažer by měl využít svou moc a vést lidi tak, aby pracovali s nadšením v zájmu celku. Definovat s přesností vedení lidí je obtížné, přesto lze určit jeho hlavní atributy, charakterizovat jeho podstatu. Za společnou dominantu každého vedení se podle Sedláka dá považovat ovlivňování. Nezbytným předpokladem vedení lidí je moc, resp. pravomoc.

Podobně konstatuje Míka,⁶⁰ že vedení je procesem vzájemného působení jednoho člověka na druhého nebo skupinu lidí tak, aby jednali nebo se chovali v souladu s požadavky, cíli, či přáními nadřízeného. Výsledkem je cílové chování objektu řízení. Subjekt řízení vybírá způsob vedení v závislosti na cílech, a také na základě toho, jak vnímá vedený objekt. Způsob vedení je do jisté míry ovlivněn osobností vedoucího a jeho potřebou být lídrem. Na druhé straně je objekt řízení, jehož účelem v tomto vztahu je být veden, ale do značné míry si samotný objekt řízení vybírá toho, kdo bude jeho vůdcem.

Plamínek⁶¹ v souvislosti s vedením zmiňuje, že manažeři musí mít zřejmý cíl – předpovědět, správně ovlivňovat a od jednotlivých zaměstnanců pracujících pro organizace očekávat především dvě věci – podávání požadovaného výkonu a využívání lidských zdrojů.

Vítko⁶² funkci vedení definuje jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnosti přispívají k dosahování skupinových a podnikových cílů. Ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Vedení vyžaduje následování, přitom

⁵⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 13 s. ISBN 8025105059.

⁵⁹ SEDLÁK, M. *Základy managementu*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 229 s. ISBN 9788080784553.

⁶⁰ MÍKA, V. *Základy managementu*. Žilina: UNIZA, 2006. 106 s. ISBN 978-80-88829-78-2.

⁶¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 46 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

⁶² VÍTKO, D. a kol. *Teória riadenia*. Košice: Elfa, s.r.o., 1994. 15 s. ISBN 80-7097-286-6.

lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim něco slibuje. Také zahrnuje motivaci, způsob komunikace, styl a přístupy manažerů. Jde o oblast, v níž nacházejí vysoké uplatnění vědy, zabývající se chováním lidí. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co zaměstnanců dokáže motivovat.

Jak píše Veber,⁶³ vedení lidí je součástí sociálních vztahů skupin v pracovním procesu. Lídr potřebuje ty, kteří ho budou následovat, a také skupiny potřebují svých vedoucích (lídřů). Hlavními aspekty vedení lidí jsou hodnoty, charakter vedené skupiny, povaha zadaných úloh a organizační klima.

3.4 Teorie vedení zaměstnanců v rámci ŘLZ

V odborné literatuře, která se zabývá problematikou vedení, se nejčastěji píše o několika přístupech v teorii vedení. Podle Blažka⁶⁴ lze konstatovat, že existují tři hlavní přístupy k vymezení efektivního vedení lidí:

1. *Přístup k vedení založený na charakteristikách manažera*, který se zaměřuje na zkoumání a odkrývání vlastností, kterými se nejvýkonnější manažeři navzájem odlišují od těch méně výkonných. Mezi žádoucí charakteristiky vedoucích patří: dynamičnost (ochota převzít iniciativu, energičnost), motivace (vyvinutá podpora vést), integrita (čestnost a pravdomluvnost ve vztahu k ostatním), sebedůvěru (rozhodnost, asertivita), inteligence (verbální a numerické schopnosti), znalosti (solidní znalost práce), porozumět psychice spolupracovníků, získat loajalitu spolupracovníků apod.

2. *Přístup zaměřený na chování manažera* a s ním související styly chování, tedy styl vedení je vertikální vztah manažera k podřízeným jednotlivým zaměstnancům nebo ke kolektivu. Teorie stylů vycházejí z chování vedoucích a jsou jimi schematicky:

a) Likertovy styly vedení;

⁶³ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 60 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁶⁴ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. 175 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

b) Styly vedení na bázi manažerské mřížky

c) Klasické styly vedení.

Podrobnější výklad stylů vedení zaměstnanců je popsán v následující kapitole (3.5 Styly vedení zaměstnanců)

3. *Situační přístup*. Hiršová⁶⁵ se zmiňuje, že nejčastěji používané přístupy v rámci situačního přístupu se zaměřují buď na poskytování rad, jak by měl správný lídr chovat, nebo se pokouší jmenovat hlavní osobní rysy či způsoby chování lídra. Dá se předpokládat, že větší roli, než je samotná osobnost vůdce budou pravděpodobně hrát situační faktory. Je možné, že různé osobní rysy jsou základem pro různé zdroje moci, a tím vytvářejí předpoklad k úspěchu v závislosti na různých podmínkách.

Existují různé situační teorie vedení:

a) proměnné chování vedoucího (kontinuum vedení) - podle této teorie efektivními vedoucími jsou ti, kteří jsou přizpůsobitelný, tj. ti, kteří mohou delegovat pravomoci efektivní, protože efektivně zvažují své vlastní schopnosti, schopnosti podřízených a cíle, které mají být dosaženy

b) kontingentního model vedení (Fiedlerová teorie efektivního vedení) - vychází z předpokladu, že lidé se stávají vedoucími nejen proto, že mají požadované osobní vlastnosti, ale také v důsledku působení různých situačních faktorů, vztahů mezi nadřízeným a členy skupiny (ochota, důvěra následovat vedoucího)

c) situační vedení podle zralosti – mírou zralosti je připravenost plnit úkoly, vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených, hlavním posláním vedoucího je rozvoj zralosti členy týmu

d) vedení "cesta – cíl" - teorie soustředí pozornost na to, jak vedoucí ovlivňuje očekávání spolupracovníků, důležitou funkcí vedení je stanovení cíle, podstata spočívá v

⁶⁵ HIRŠOVÁ, M. *Manažerská psychologie*. Praha: VŠE, 2005. 86 s. ISBN 978-80-7367-302-4.

tom, že nadřizený motivuje podřízené objasněním cesty k osobnímu úspěchu jako výsledku dosažení pracovních cílů

Dědina a Cejthamr⁶⁶ uvádějí, že díky komplexní a proměnlivé povaze existuje mnoho různých způsobů, jak vedení analyzovat a doplňují jednotlivé teorie uvedené výše ještě o následující přístupy:

4. Funkční (skupinový) přístup – tento přístup vedení se nezaměřuje na osobnost vedoucího, ale na funkci vedení, na povahu dané skupiny, spolupracovníků a podřízených a také na obsah vedení. Skupinový přístup věří tomu, že vůdčí schopnosti se dají naučit, rozvíjet a vylepšovat. Nejvyšší pozornost by měla být věnována úspěšnému výcviku vedoucích pracovníků a zlepšování jejich výkonů.

5. Vedení jako kategorie chování – tento přístup sleduje druhy chování u lidí, kteří jsou postaveni do situace vedoucích pracovníků.

6. Transakční a transformační vedení – transakční vedení je založeno na legitimní autoritě v rámci byrokratické struktury organizace. Důraz je kladen na objasnění cílů a účelů, pracovních úkolů a výstupů a také organizačních odměn a sankcí. Je založeno na vztahu závislosti a na výměnném procesu typu "dám vám toto, pokud vy uděláte toto". Transformační vedení je naopak procesem podpory vyšší úrovně motivace a angažovanosti podřízených pracovníků. Zde se klade důraz na vytvoření vize organizace a na schopnosti manažera odvolávat se na vyšší ideály podřízených a vytvořit tak pocit spravedlnosti, oddanosti a důvěry.

3.5 Styly vedení zaměstnanců

Woods a King⁶⁷ píší, že tradiční manažerské schopnosti se staly stále méně a méně aplikovatelnými v současném managementu. Postupně se tak přístupy managementu

⁶⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 119 s. ISBN 9788024733487.

⁶⁷ WOODS, R. H., KING, J.Z. *Leadership and Management*. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute, 2010. 110 s. ISBN 0866123474.

zaměřily na různé styly, prostřednictvím nichž manažeři dosáhli u svých pracovníků požadované výsledky.

Sedlák⁶⁸ ve své knižní publikaci uvádí následující styly vedení:

1. *Vedení orientované na osobu a na úlohu*: při vedení orientovaném na úlohu se klade důraz na potřebu určit nejen pracovní aktivity a cíle skupiny jako celku, ale i každého člena. Podle vedení orientovaného na osobu jsou nejefektivnější ti vedoucí, kteří se zaměřují na lidské aspekty jednotlivých pracovníků a skupin, ne na jejich formální roli, přičemž se snaží o efektivní vybudování týmové práce.

2. *Styly vedení podle chování*:

a) Styly vedení založené na využívání pravomocí, resp. klasické styly vedení:

- autokratický styl – vyznačuje se uplatňováním vůle vedoucího bez ohledu na podřízených, na co používá příslušné mocenské prostředky, vedoucí rozhoduje o všem samostatně a vydává příkazy podřízeným, jde o jednostrannou komunikaci shora dolů;

- demokratický (participativní) styl – typické pro tento styl je oboustranná komunikace mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí se řadí se svými podřízenými o navrhovaných úkolech a rozhodnutích, jakož též o postupech na jejich zvládnutí, konzultuje s nimi, zvažuje jejich názory a pomáhá při plnění úloh;

- liberální styl – vedoucí pracovník zřídka kdy využívá svou moc a spolupracovníkům a podřízeným nechává volnost, takže jsou značně nezávislí, spoléhá na podřízených, že si sami stanoví cíle své činnosti a zvolí také způsob jejich realizace, vedoucí jim jen pomáhá opatřit informace a zajistit styk s vnějším prostředím.

b) Likertovy styly vedení. Vítko⁶⁹ píše, že podle Likerta lídři jsou silně orientovaní na své podřízené, a pomocí komunikace se skupinu pracovníků snaží udržet v činnosti jako celek. Každý člen skupiny je podporován postojem o společné touhy, cíle a očekávání, a proto se rozlišují čtyři klasifikace stylů vedení:

⁶⁸ SEDLÁK, M. *Základy managementu*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 12 s. ISBN 9788080784553.

⁶⁹ VÍTKO, D. a kol. *Teória riadenia*. Košice: Elfa, s.r.o., 1994. 124 s. ISBN 80-7097-286-6.

- exploatačně – autoritativní styl – vedoucí je vysoce autoritativní, vyžaduje se tvrdá disciplína při plnění příkazů, nepřijímá se žádná iniciativa od podřízených, motivace je na základě strachu a trestů;

- benevolentně – autoritativní styl – převažuje zde autoritativní složka, ale některá rozhodnutí se už přeneseny, při pověření je velmi silná kontrola, zaměstnanci jsou motivováni strachem, ale i odměnami;

- poradní styl – vedoucí důvěřují do značné míry podřízeným, obvykle se snaží jejich nápady a myšlenky využít, specifické rozhodnutí jsou přeneseny na nižší úroveň, využívá se oboustranná komunikace, motivace je na základě odměn, částečné spoluúčasti, případně trestů;

- participativně – skupinový styl – vedoucí plně nebo ve velké míře důvěřuje podřízeným, dosahuje se nejvyšší participace a poskytování rozsáhlé autonomie v rozhodovacích procesech nižším organizačním úrovním, motivuje se na základě spoluúčasti na společné činnosti, kontrola je výběrová.

c) Styl vedení na bázi manažerské mřížky GRID (matice): Bělohlávek⁷⁰ uvádí, že určité problémy vedoucích nevyplývají ani tak z osobních rysů, jako spíše z určitých projevů a způsobů jednání. Model vypracovali Robert Blake a Jane Moutonová, a jejich výzkum ukázal důležitost zájmu manažera o roli a o pracovníky. Na základě toho vypracovali dvourozměrnou čtvercovou matici, aby v ní vyjádřili míru zájmu manažera o roli a podřízených. Mřížka je uspořádána na políčka formátu 9x9, kde horizontální uspořádání políček 1 do 9 vyjadřuje rostoucí intenzitu pozornosti manažerů k úkolům a vertikální uspořádání políček 1 do 9 znamená rostoucí intenzitu manažera věnující lidem. Na základě těchto dvou ukazatelů vytvořili pět typických stylů:

a) styl vedení označený 1,1 (volný průběh) - manažeři věnují malou pozornost lidem i výrobě a má minimální zájem o svou práci, nazývá se také "ochuzený management"

⁷⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 15 s. ISBN 8025105059.

b) styl vedení označený 1,9 (vedoucí spolku zahrádkářů) - vedoucí se ve velké míře věnují podřízeným, vytvářejí přátelské prostředí, příznivou atmosféru, nemají zájem o koordinaci pracovního úsilí k dosažení cílů a nevěnují pozornost produktivitě, označují se jako "management venkovského klubu"

c) styl vedení označený 9,1 (plantážník) - manažeři se primárně věnují efektivní činnosti (výrobě) a žádnou pozornost nevěnují lidem, vyjadřují autokratickou roli manažera

d) styl vedení označený 9,9 (týmový vedoucí) - manažeři věnují maximální pozornost výrobě i lidem, jsou schopni spojit výrobní požadavky s potřebami pracovníků, označují se také "týmový management"

e) styl vedení označený 5,5 (kompromisník) - vyznačuje se hledáním kompromisu mezi uspokojením potřeb zaměstnanců a efektivní produkcí výroby, vyjadřuje "umírněný styl vedení"

f) oportunist – používá všechny styly neprincipiálním způsobem, v jakési snaze dosáhnout výhody (hlavně lepší plat) napodobuje takový styl, který je v té chvíli v organizaci žádaný.

Toto jsou obecné charakteristiky typologie vedoucího manažera. Nutno říci, že žádný z manažerů, ať už z průmyslové nebo jiné sféry by ve své práci používal pouze jeden styl vedení zaměstnanců. Každý manažer od nejnižších stupňů po top management využívá mix stylu vedení, který je závislý na jeho délce praxe, znalosti oboru, náročnosti technologií.

Při uplatňování jednotlivých stylů vedení je důležitá pro úspěšnou činnost manažera zpětná vazba, která by měla manažerovi poskytovat okamžitou informaci o použití vhodného stylu vedení.

3.6 Rozdíl mezi managementem a leadershipem

Termíny leadership a management nejsou synonyma. Leadership, resp. schopnost vést patří mezi nejdůležitější vlastnosti řízení, a manažerův styl vůdcovství určuje, jaké je efektivní řízení. Jde například o to, zda úspěch manažera závisí hlavně na jeho vlastní práci, nebo zda primárně stojí na spolupráci s lidmi.⁷¹

Všichni lídři musí řešit spor mezi leadershipem, a managementem. Mnoho z nich si klade otázku, jak to rozlišit. Management se týká především vyrovnávání se s komplexností (plánování, rozpočtování, staffing, řešení problémů), zatímco leadership, resp. vedení je věcí vypořádání se se změnou (směrování lidí, motivace, inspirování apod.)

Řada autorů k tomu uvádí, že lidé nechtějí být řízeni, chtějí být vedeni. Skutečností ovšem je, že management je stále rozhodující částí vedení, bez managementu chybí leadershipu struktura. Management dělá organizaci efektivnější a výnosnější. Manažeři vytvářejí kvóty, dodržují termíny, dávají a přijímají rozkazy, hodnotí jiných, a dávají ze sebe co nejvíce. Leadership je o změnách a rozvoji. Vůdcové ovlivňují jisté faktory, které směřují lidi k tomu, aby se dostali hlouběji a aby ze sebe vydali více, nastavují standardy, snaží se přesahovat cíle, zahajují kroky a povzbuzují ostatní. Zatímco lídři zmocňují, manažeři kontrolují. Lídři mění svět, manažeři ho udržují.⁷²

Leadership neboli vůdcovství, se pochopitelně úzce týká vedení lidí, ale je třeba ho chápat poněkud komplexněji. Lidská společnost potřebuje vedení. I historie dokazuje, že společnost se neobejde bez vůdců. Otázkou zůstává, jak většina lidí vnímá leadership, protože zkušenost z historie způsobila možné negativní názory na samotné vůdcovství. Vůdcovství nelze chápat pozitivně ani negativně. Musí být vnímáno a chápáno jako součást sociálního bytí a fungování. Ve vůdcovství se uplatňuje potřeba dominance založená na potřebách společnosti a potřebě vedení. Je to dlouhodobý proces motivace a vedení lidí. Ale jak konkrétně vést zaměstnance? Je nutné jim také ukázat, že si je vážíme,

⁷¹ KETS DE VRIES, M. *La face cachée du leadership*. Paris: Pearson Education France, 2010. 221 s. ISBN 9782744061653.

⁷² KETS DE VRIES, M. *La face cachée du leadership*. Paris: Pearson Education France, 2010. 222 s. ISBN 9782744061653.

měli by být oceněni a neustále povzbuzováni k vyšším nárokům a poskytovali jim prostor pro osobní rozvoj. Vedoucí by měl naslouchat svým zaměstnancům, správně je delegovat a umožnit jim značnou odpovědnost a rozhodování.

Samotný význam slova je odvozen od anglického slova *lead*, které je založeno na staro-anglosaském slovu *laed*, což znamená silnice nebo pěšina.⁷³

Vysvětlení pojmu *leadership* existuje téměř stejně mnoho jako je teorií vedení. Najít přesnou a jednoznačnou definici vedení není snadné, proto uvádím několik definic tohoto pojmu. *Leadership* tak například znamená schopnost vyjádřit hodnotu a potenciál jiné osoby tak jasně, že si jich začne být sám vědom.⁷⁴ Podle jiné definice je *leadership* proces ovlivňující ostatní, aby pochopili a dohodli se na tom, co je třeba udělat a jak to udělat, a proces usnadňující individuální a kolektivní úsilí k dosažení sdílených cílů.⁷⁵ Vedení lidí jim má ukázat jejich hodnotu a potenciál a dělat to tak jasně a srozumitelně, že je nakonec mohou rozpoznat sami o sobě.

Vzhledem k výše uvedeným definicím vidíme, že *leadership*, vedení je zaměřeno především na lidi, kteří se snaží motivovat a inspirovat k dosažení cílů prostřednictvím vize. Ideální vůdce by měl mít schopnost motivovat ostatní, mít vizi, upřímnost, upřímnost a upřímnost, rozhodnost a řešení krizí.⁷⁶

Správný vůdce může vcítit se k ostatním, poslouchat je, je komunikativní a má zájem na udržování dobrých mezilidských vztahů. Každý může být vůdcem ve svém okolí, bez ohledu na svůj vzhled, věk, pohlaví nebo štěstí. Hlavní je ochota pomoci svému okolí a být pokorný k jejich úspěchům.

Jak říká známý bonmot: vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně. Dnešní organizace jsou v mnoha případech dostatečně přísně řízeny,

⁷³ STEIGAUER, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. 13 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

⁷⁴ PÁLENÍK, L. *LEADERSHIP. Výjimeční lídři, výjimečné týmy, výjimečné výsledky*. 2015. Dostupné z: <http://www.franklincovey.cz/res/archive/005/003788.pdf?seek=1433224945>

⁷⁵ STEIGAUER, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. 13 s. ISBN 978-80-247-3506-1.

⁷⁶ OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. 17 s. ISBN 978-80-247-1726-3.

ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur než v tvorbě strhující a obsáhlé vize. Jsou to manažeři, ne lídři. Zajímají se především o to, jak dosáhnout lepší výkonnost a jak efektivněji řídit své systémy a struktury.⁷⁷

Tureckiová⁷⁸ uvádí, že na úrovni celé organizace je hlavní funkcí managementu zvládnutí (vymezení a omezení) komplexnosti prostředí, to znamená zajištění stability a dosahování co možná nejlepších výsledků. Leadership oproti tomu hraje hlavní úlohu při vytváření, resp. vyhledávání nových příležitostí, hledání nových možností, jak stanovovat směr dalšího vývoje společnosti a naplňovat poslání její existence. Ani jeden systém, ať už jde o management nebo leadership, sám o sobě dlouhodobě neobstojí.

Shrnutí: Vedení lidí je v rámci organizace jednou z nejdůležitějších funkcí. Správným vedením ze strany managementu je možné dosáhnout splnění stanovených cílů organizace, a to právě pozitivním ovlivňováním svých podřízených. Schopnost vést je jednou z klíčových vlastností manažera. S ostatními manažerskými funkcemi, které spolu vytvářejí profesi manažera, je základem toho, aby byl manažer efektivním vedoucím. Manažer by měl využívat svou moc a vést lidi tak, aby aktivně pracovali v zájmu celku. Motivace je vnitřní proces, jenž působí tak, aby se lidé v určité situaci chovali takovým způsobem, který povede k dosažení cílů. Mezi oběma procesy, mezi vedením a motivací, existuje skutečně blízký vztah. Motivace a dlouhodobé udržení si zaměstnanců představuje v dnešní době jeden z hlavních problémů ve firmách. Pokud chtějí jednotlivé společnosti dosáhnout svých cílů, musí věnovat maximální pozornost spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců.

⁷⁷ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 60 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁷⁸ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. 18 s. ISBN 9788024708829.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ ORGANIZACE

4.1 Formulace výzkumného problému a cíle

Výzkumným problémem je zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v podmínkách zvolené organizace. Předpokládáme, že tato úroveň závisí na schopnosti manažerů používat optimálně dostupné motivační nástroje, komunikaci, rozvoj dovedností a jejich osobní příklad.

Cílem diplomové práce je sběr dat vedoucích k zhodnocení úrovně vedení a motivace v rámci zkoumané organizace. Pro tento účel byla použita Alderferova motivační teorie, která nehodnotí uspokojení potřeb podle posloupnosti, ale v závislosti na struktuře osobnosti a redukuje motivy na tři úrovně spokojenosti:

- existenční potřeby – mzda a další odměny, jistota zaměstnání, pracovní prostředí;
- vztahové potřeby – atmosféra na pracovišti, týmová práce, komunikace, pomoc druhým;
- růstové potřeby – odborné znalosti (profesní rozvoj), autonomie (možnost uplatnit vlastní iniciativu), objektivní hodnocení práce, zvyšování povědomí o tom, co se děje na pracovišti.

K tomuto účelu formulujeme 3 hypotézy:

H1: Zaměstnanci, jejichž pracovní zařazení v organizaci je v souladu s jejich představou o tom, co chtějí dělat ve svém životě, se soustředí na následující faktory pomoc druhým, týmová práce, komunikaci, neboť tyto hodnoty jsou v souladu s jejich představami o práci.

H2: Zaměstnanci, kteří se rozhodli v organizaci pracovat z důvodu nedostatku jiných možností, upřednostňují následující motiv pro svou práci: jistota zaměstnání (existenční

motiv) nad jinými motivy, neboť práce v dané organizaci není naplněním jejich pracovních potřeb.

H3: Zaměstnanci, kteří se rozhodli v organizaci pracovat na základě svých odborných znalostí, preferují následující motivy své práce: mzdu a odměny, odborné znalosti, nezávislost, objektivní hodnocení ze strany nadřazených a informace (růstové motivy) nad ostatními motivy, protože práce v organizaci je naplněním jejich představ.

Dílčím cílem práce je také zjištění preferencí v rámci schopností a dovedností při výběru nových zaměstnanců vedoucími pracovníky.

Výzkum je kvantitativně orientovaný s využitím techniky dotazníku. Dotazník obsahoval otázky uzavřené, polouzavřené a škálové.

Cílová skupina: vedoucí a řadoví pracovníci organizace v oboru bankovníctví. Předpokládaný počet respondentů 120-130, podle návratnosti dotazníku.

Výstupem výzkumu je kromě výsledků kvantitativního šetření formulace doporučení pro zlepšení úrovně vedení lidí a motivace v dotčené organizaci.

Součástí praktické části je i rozhovor s manažerem organizace panem Markem Kadičem, který se uskutečnil 20. listopadu 2019 v centrální budově této instituce. Manažer dané pobočky zodpověděl celkem 7 otázek a rozhovor trval 20 minut.

4.2 Metody a techniky výzkumu

V praktické části práce jsem provedla kvantitativně orientovaný výzkum pomocí obvyklé techniky dotazníku. Dotazník obsahoval uzavřené, polouzavřené a škálové otázky. Forma škály byla číselná a pořadová. Hodnocení otázek škály bylo založeno na stupňování důležitosti od čísla 1 (1,00 - 1,49), které bylo respondenty považováno za „nejméně důležité“, 2 (1,50 - 2,49) za „méně důležité“, 3 (2,50 - 3,49) jako „důležité“, 4 (3,50 - 4,49) jako „více důležité“, až po číslo 5 (4,50 - 5,00), které respondenti považují za „nejdůležitější“, čímž vzniká pořadí podle míry důležitosti.

Dotazník jako hlavní výzkumná metoda byl vybrán z důvodu:

- ekonomičnosti, lze takto získat názory od mnoha respondentů v krátké době,
- zajištění anonymity respondentů,
- výzkumník nemusí být při předání a vyplňování přítomen,
- snazší hodnocení.

Tyto výhody převažují nad nevýhodami, které má dotazník také:

- hrozba nižší návratnosti,
- chybějící kontrola, zda dotazník vyplnil samotný respondent,
- u dotazníku nemá respondent možnost se zeptat, zda chápe správně otázku,
- omezená reakce na uzavřené otázky,
- nízká flexibilita pro nově se objevivší okolnosti v předem stanovených otázkách.

Dotazníky byly zaslány osobně nebo prostřednictvím jiných osob, e-mailem na jihočeské pobočky, kde celkové pracuje 135 zaměstnanců. Dotazník byl vždy předán osobně vedoucím pracovníkům.

Struktura dotazníku v rámci svého obsahu zahrnuje demografické položky zaměřené na identifikaci osobních údajů o respondentovi (věk, název zařízení, délka práce v organizaci, délka odborné praxe a vzdělání). Vynechala jsem konkrétní pracovní pozici a pohlaví kvůli minimalizaci dat, která by vedla k nežádoucí identifikaci osob.

Získaná data z dotazníků byla také využita k vyhodnocení pořadí důležitosti pracovních motivů a zhodnocení vztahu pracovní výkonnosti a uspokojení osobních potřeb zaměstnanců, které jsou posuzovány optikou Alderferovy motivační teorie, jak je uvedeno v komentáři k hypotézám v kapitole 5.1. Konečná zjištění byla srovnána na úrovni manažerů a zaměstnanců, zaměstnanců podle věku a délky práce v organizaci.

Otázky 4–15 obsahují polozavřené položky určené k identifikaci úrovně řízení v oblastech hodnocení, odměňování, komunikace, atmosféry na pracovišti a pracovních podmínek. Odpovědi na otázky směřovaly k tomu zjistit, zda jsou použity nástroje vedoucí k efektivnímu řízení a také k určení úrovně efektivity řízení. Odpovědi na otázky byly shrnuty typem odpovědi (ano, ne, neutrální odpověď) a vyjádřeny v absolutních

číselech a procentech. Míra efektivnosti řízení byla vyjadřována kladnými odpověďmi a hodnocená podle následující tabulky.

Tabulka 1: Hodnocení účinnosti vedení

Procenta	Účinnost vedení práce
81–100	velmi dobrá
61–80	dobrá
41–60	střední
21–40	malá
0–20	velmi malá

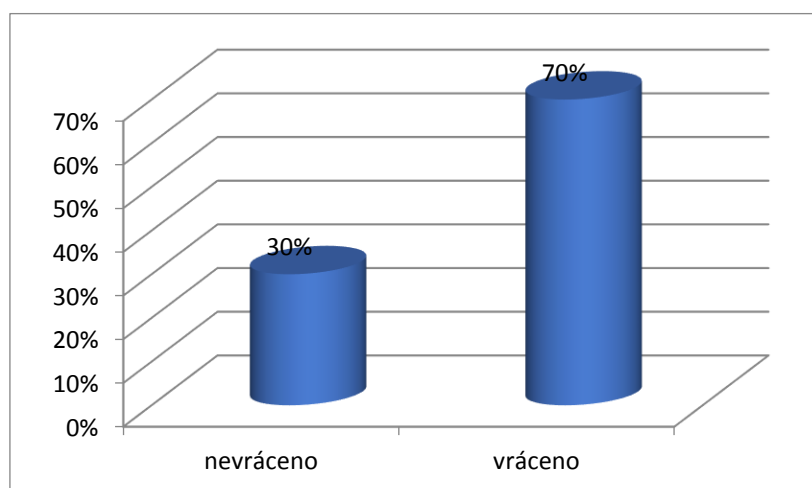
Zdroj⁷⁹

S ohledem na charakter získaných statistických dat a příčin z hlediska příčin a motivů daných jevů jsem zvolila statistickou analýzu a interpretaci. Analýza a interpretace dat se vztahovala k cílům výzkumu, a to vždy formou kvantifikaci otázek, které s nimi souvisejí. Hodnocení bylo znázorněno ve formě tabulky nebo v podobě grafu, doplněné také slovním popisem a případně komentářem.

Průzkum zahrnoval 81 respondentů (74 řadových zaměstnanců a 7 manažerů). Ze 135 oslovených zaměstnanců dotazník zaslalo zpět 95 zaměstnanců, ale 14 neúplných dotazníků muselo být vyloučeno. Graf 1 ukazuje návratnost dotazníků.

⁷⁹ zpracováno podle: ŘEHORŮ, A. a Z. ŠIGUT. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009. 9 s. ISBN neuv.

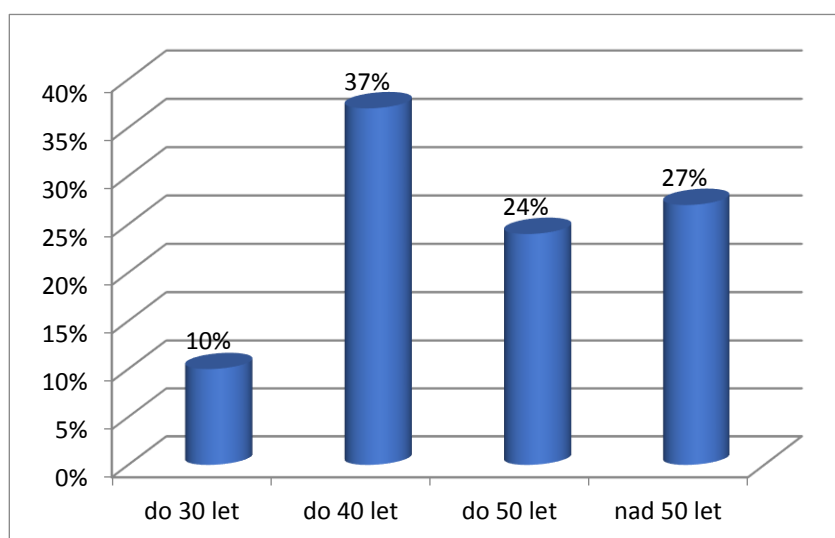
Graf 1: Návratnost dotazníků



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Graf ukazuje, že 95 (70 %) bylo vráceno z očekávaných 135 dotazníků a 40 (30 %) dotazníků nebylo vráceno.

Graf 2: Respondenti podle věku

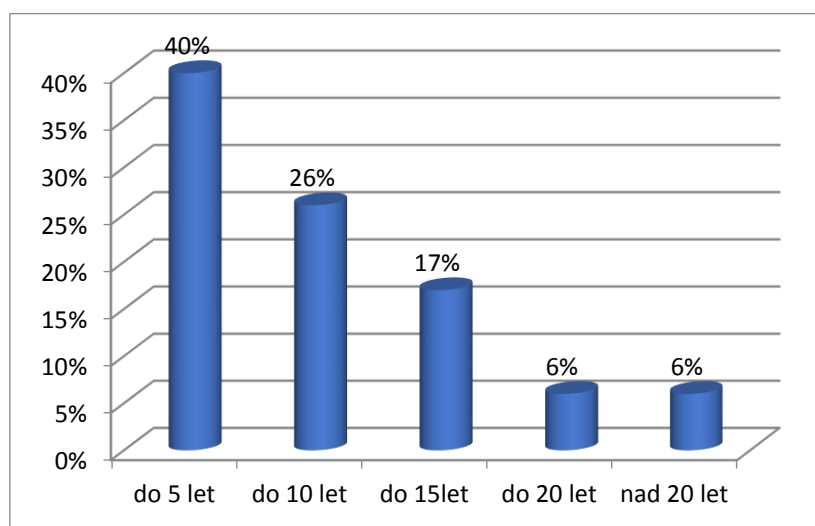


Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Tato část shrnuje demografická data z dotazníků. Patří mezi ně členění respondentů podle věku, vzdělání, délky práce pro organizaci a délky odborné praxe. Výsledná data jsou uvedena v grafech 2-13.

Věková struktura respondentů je 10 (12 %) pracovníků do 30 let, 20 (24 %) pracovníků ve věku 40 až 50 let, 22 (27 %) pracovníků nad 50 let a 30 (37 %) pracovníků od 30 do 40 let. Průměrný věk v organizaci je 48 let.

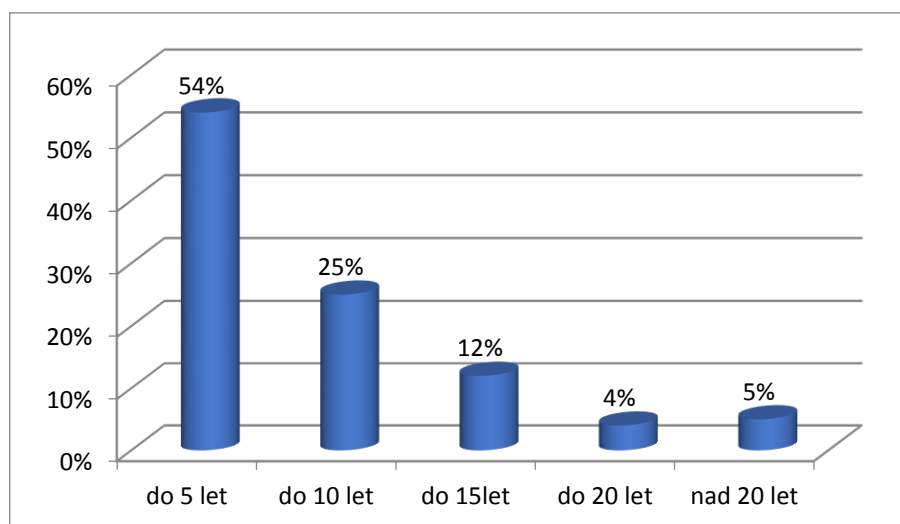
Graf 3: Respondenti podle praxe v oboru



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Složení respondentů podle délky praxe je 5 (6 %) zaměstnanců od 15 do 20 let praxe, 5 (6 %) zaměstnanců nad 20 let praxe, 14 (17 %) zaměstnanců od 10 do 15 let praxe, 21 (26 %) zaměstnanců 5 až 10 let praxe a většina zaměstnanců do 5 let praxe 36 (45 %).

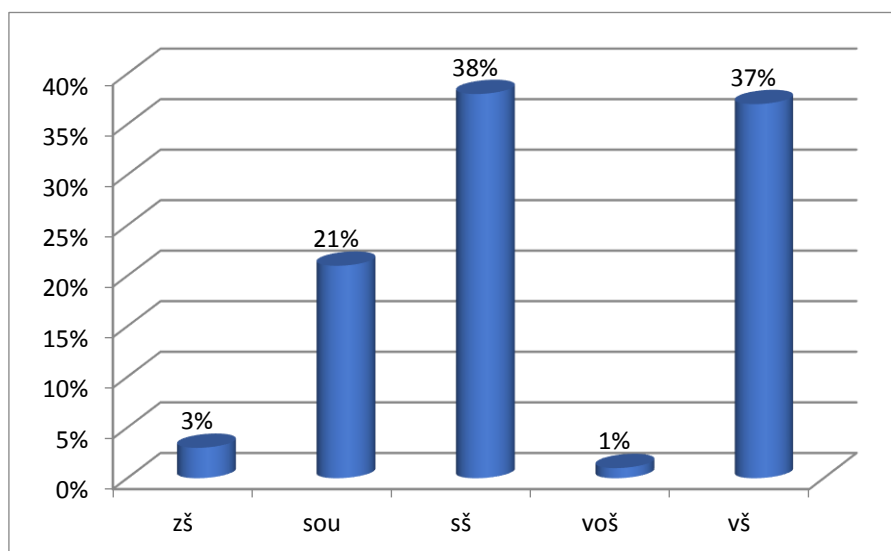
Graf 4: Respondenti podle délky zaměstnání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Strukturu respondentů podle délky zaměstnání v organizaci tvoří 3 (4 %) zaměstnanci od 15 do 20 let, 4 (5 %) zaměstnanci nad 20 let, 10 (12 %) zaměstnanci od 10 do 15 let, 20 (25 %) od 5 do 10 let a 44 (54 %) zaměstnanců do 5 let zaměstnání u organizace.

Graf 5: Respondenti podle vzdělání



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Struktura respondentů podle vzdělání zahrnuje 1 (1 %) zaměstnance s vyšším odborným vzděláním (VOŠ), 2 (2 %) zaměstnanci se základním vzděláním (základní školy), 17 (21 %) zaměstnanci středních odborných učilišť (SOU), 30 osob (37 %) s vysokoškolským vzděláním (31) a 31 (39 %) se středním vzděláním (SS).

4.3 Výsledky získané z dotazníku

Tato část výzkumu obsahuje výsledná zjištění z odpovědí na dotazník. V zájmu jasnosti byly odpovědi na otázku 2 rozděleny do tří částí: „A“, „B“ a „C“.

A) Témata a jejich význam pro výkon práce v organizaci – výsledky

V části „A“ uvádím výsledky odpovědi na otázku 2 z hlediska důležitosti motivů pro respondenty celkem a pro manažery.

Otázka 2: Vyhodnořte motivy a jejich význam pro výkon vaší práce (mzda a odměna, jistota zaměstnání, pracovní prostředí, atmosféra na pracovišti, odbornost, autonomie, týmová práce na pracovišti, komunikace na pracovišti, objektivní hodnocení vedení, povědomí o kvalitě na pracovišti, Pomáhání ostatním).

Hodnocení motivů podle důležitosti, celkem respondentů (81 zaměstnanců) je uvedeno v tabulce 2. Pořadí důležitosti bylo určeno počtem bodů a aritmetickým průměrem. Body byly přiřazeny na stupnici na základě vnímané důležitosti respondenta z čísla 1, považují za nejméně důležité, 2 za méně důležité, 3 za důležité, 4 za důležitější číslo 5 považují za nejdůležitější.

Tabulka 2: Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, respondenti celkem

Motiv	Pořadí	Součet bodů	Průměrná hodnota
Komunikace mezi pracovníky	1.	355	4,38
Mzda a další odměny	2.	352	4,35
Jistota zaměstnání	3.	349	4,31
Atmosféra v práci	4.	337	4,16
Týmová spolupráce	5.	326	4,02
Hodnocení práce vedoucím	6.	318	3,88
Samostatnost	7.	308	3,80
Prospěšnost práce	8.	306	3,78
Informovanost o dění na pracovišti	9.	301	3,72
Odbornost (profesní rozvoj)	10.	296	3,65
Pracovní prostředí (vybavení a estetičnost prostředí)	11.	283	3,49

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Od 1. do 10. s celkovou průměrnou hodnotou 3,50 až 4,49 bodů hodnotili respondenti motivy jako důležitější. Motivы komunikace, atmosféry a týmové práce (to jsou vztahové motivы) a jistota zaměstnání (existenční motiv) byly umístěny v první polovině řádu od 1 do 5. výjimkou byla mzda a odměny. Žádný motiv nebyl hodnocen jako méně či méně důležitý. Minimální hodnota byla přiřazena pracovnímu prostředí 3,49 bodů, téma bylo hodnoceno jako důležité a umístěno na posledním 11. místě.

Komentář:

Z tabulky je zřejmé, že respondenti preferují vztahové motivy, jako je komunikace, týmová práce, atmosféra a pomoc ostatním, a existenciální motiv jistoty zaměstnání, který se umístila na prvním místě v tabulce s průměrnou hodnotou více než 4 body. V první řadě je to komunikace, umožňující jí v dnešním dynamickém světě orientaci a překonání bezprostředních konfliktů tím, že se bude snažit o vzájemný konsenzus.

Hodnocení motivů podle důležitosti v případě manažerů (šlo o 7 respondentů), je uvedeno v tabulce 3. Pořadí důležitosti se odvozuje od počtu bodů a aritmetického průměru. Body byly přiděleny na stupnici vnímané důležitosti od čísla 1, považovaného za nejméně důležitý, 2 méně důležitý, 3 důležitý, 4 více důležitý, až po 5, a to u motivů, považovaných respondenty za nejdůležitější.

Tabulka 3: Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, manažeri celkem

Motiv	Pořadí	Součet	Průměr
Samostatnost	1.	34	4,86
Odbornost (profesní rozvoj)	2.	33	4,71
Atmosféra na pracovišti	3.	32	4,57
Jistota zaměstnání	3.	32	4,57
Týmová spolupráce na pracovišti	3.	32	4,57
Komunikace na pracovišti	3.	32	4,57
Prospěšnost práce	4.	31	4,43
Informovanost o dění na pracovišti	5.	30	4,29
Mzda a další odměňování	6.	28	4,00
Hodnocení práce nadřízeným	6.	28	4,00
Pracovní prostředí (vybavení a estetičnost prostředí)	7.	26	3,71

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

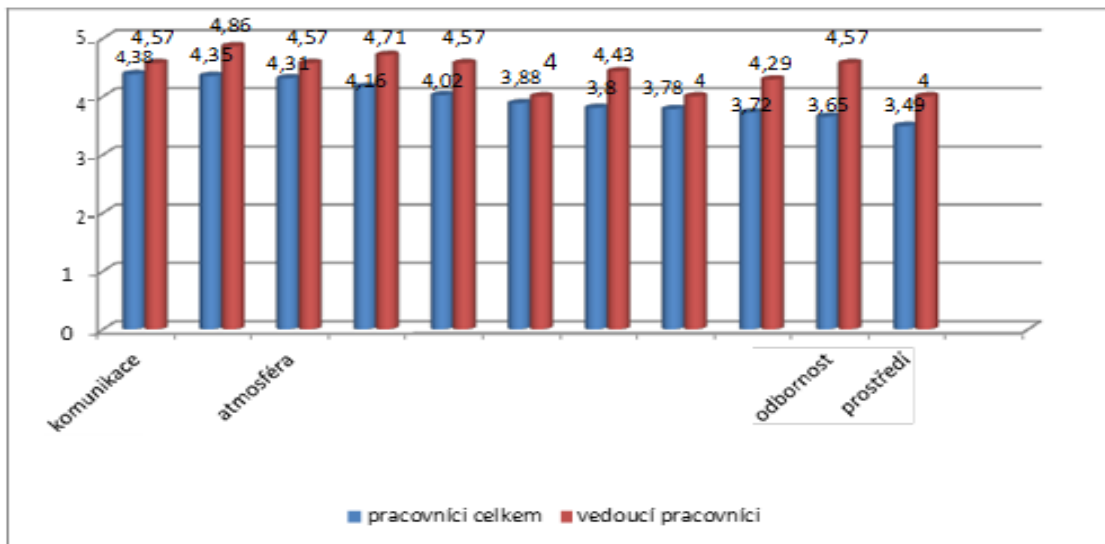
Celkově šlo o 11 motivů seřazených od 1 do 7. To je způsobeno tím, že se stejnou hodnotou 4,57 získaly motivy atmosféry, odbornosti, týmové práce a komunikace na třetím místě a motivy se stejnou hodnotou 4 byly zařazeny na 6. místě plat a další

odměňování a objektivní hodnocení. Motivy v pořadí od 1. do 3. místa byly hodnoceny od 4,57 do 4,86 a byly považovány za nejdůležitější pro respondenty. Motivy od 4 do 7. místa byly hodnoceny od 3,71 do 4,43 a respondenti je považují za více důležité. Motiv pracovního prostředí byl jediný, jež se umístil jako poslední.

Komentář:

U daného vzorku respondentů je motiv samostatnosti na prvním místě, což je poněkud překvapivé. Respondenti z řad manažerů mu připisují nejvyšší význam, i když bych očekávala podobné postoje spíše u řadových pracovníků. Následoval motiv pomoci druhým a na třetím místě jsou motivy atmosféry, komunikace a týmové práce. Poslední místo zaujalo u manažerů pracovní prostředí. Porovnání hodnocení výsledků motivů podle důležitosti pro výkon práce, a to pro manažery celkem a respondenty celkem je vyjádřeno v grafu 6.

Graf 6: Motivy podle důležitosti, komparace respondentů celkem a manažerů



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

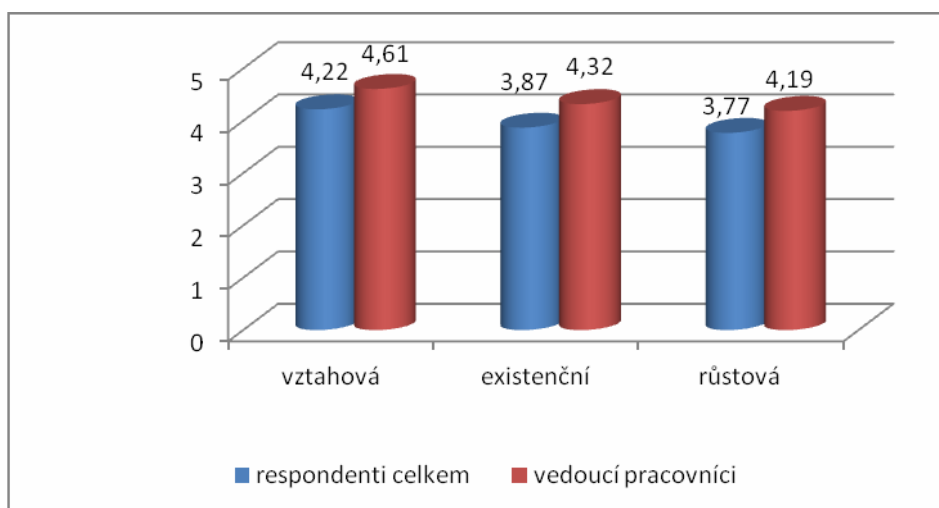
Porovnání hodnot motivů respondentů v grafu 6 ukazuje, že manažeři ve všech případech přiřazují jednotlivým motivům vyšší průměrné hodnoty než zaměstnanci celkem.

B) Kategorie motivů a význam motivů pro uspokojování osobních potřeb při výkonu práce – výsledky:

V části „B“ uvádím výsledky odpovědi na otázku 2 z hlediska motivů seskupených do kategorií a jejich významu v rámci vztahu práce a uspokojení osobních potřeb. Výsledky se člení a jsou hodnoceny následovně: celkem respondenti a manažeři (vzájemné srovnání), respondenti podle věku (vzájemné srovnání) a respondenti podle délky práce v organizaci (vzájemné srovnání).

Výsledné hodnocení uspokojení osobních potřeb je provedeno podle důležitosti motivů, které jsou zařazeny do kategorií existenčních, vztahových a růstových pro výkon práce, pro respondenty celkem a manažery a jejich srovnání je uvedeno v grafu 7. Pořadí bylo stanoveno podle aritmetického průměru, (součet hodnot u jednotlivých motivů děleno počtem motivů v dané kategorii).

Graf 7: Kategorie motivů dle jejich důležitosti, srovnání respondentů celkem a manažerů



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

U respondentů celkem a manažerů dominuje podle těchto výsledků potřeba vztahu (sociální), poté následují existenční potřeby, a teprve jako poslední se ukazuje potřeba růstu. Manažeři hodnotili potřebu vztahu jako nejdůležitější, potřeby růstu a existenční

označovali za více důležitou. Respondenti celkově naproti tomu označovali všechny tři zkoumané potřeby za více důležité.

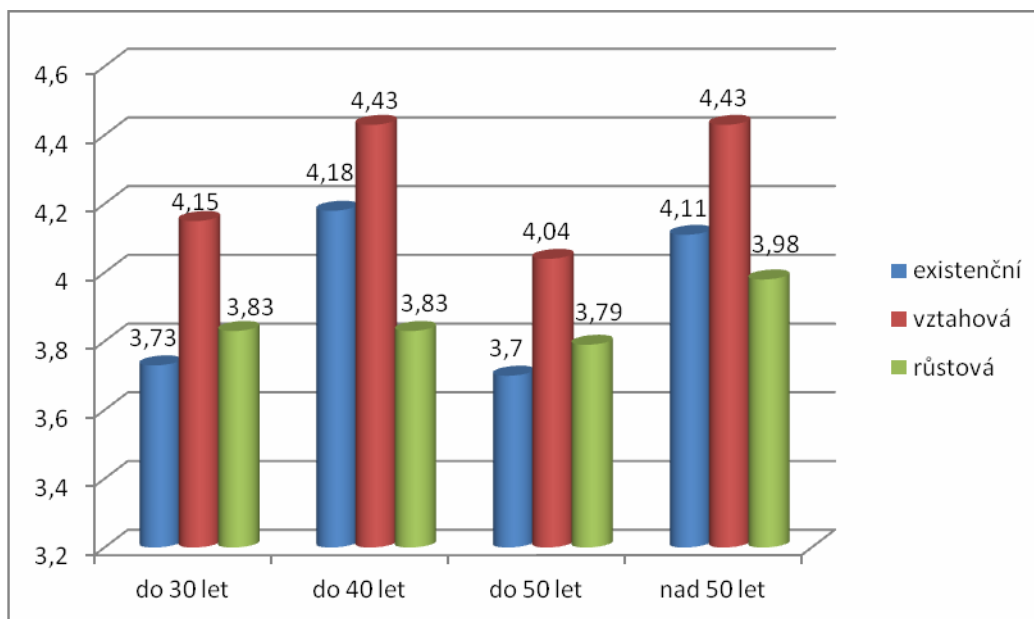
Komentář:

Pokud sledujeme respondenty celkem, pak je práce uspokojuje nejvíce ve sféře mezilidských vztahů, dále následuje potřeba existenční a potřeba růstu. Na posledním místě se ocitla kategorie růstových motivů (vzdělávání, zvyšování informovanosti, autonomie a hodnocení). Soudím, že většinou zaměstnanců (zejména běžných zaměstnanců) je tato potřeba vnímána jednak jako nezbytnost pro výkon práce, ale také jako povinnost vyžadovaná zaměstnavatelem. Pro zaměstnance-manažery, většinou s vysokoškolským vzděláním, kteří ho mohou uplatnit, tyto růstové motivy umožní jejich další rozvoj. Potřeba růstu byla u nich také třetí, ale s minimálním rozdílem -0,13 bodů ve srovnání s existenční potřebou. Možnost uplatnění vzdělání jim jednak zajišťuje práci a zároveň kvalifikované práce uspokojuje existenční potřeby.

Respondenti hodnotili vztah jako nejvíce uspokojující potřebu s průměrnou hodnotou od 4,12 do 4,45 bodů (důležitější), jedná se o nejvyšší hodnocení. Potřeba růstu má hodnocení v rozmezí od 3,59 do 4,25 (důležitější) body, což je druhé místo. Stávající potřeba má nejnižší průměrné hodnocení v rozmezí od 3,26 (důležitá) do 4,02 (důležitější) bodů. Nejvyšší průměrné skóre všech potřeb bylo zjištěno u respondentů služeb sociální prevence, následovaných respondenty služeb sociální péče a nejnižší skóre bylo u respondentů sociálních poradenských služeb.

Hodnocení uspokojení osobních potřeb podle důležitosti motivů klasifikovaných do kategorií existenčních, vztahových a růstových pro výkon práce podle věku respondentů bylo stanoveno na základě aritmetického průměru (součet přiřazených hodnot vztažený na jednotlivé motivy, a to děleno počtem motivů v dané kategorii) vyjadřuje graf 8.

Graf 8: Kategorie motivů dle důležitosti, srovnání respondentů podle věku



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Uspokojení sociálních potřeb (vztahová kategorie) je opět nejdůležitější pro všechny věkové kategorie, přičemž nejvíce si ho cení věková skupiny do 40 a také nad 50 let, zatímco nejnižší hodnocení tato kategorie vykazuje u skupin do 30 a do 50 let. Uspokojení existenčních potřeb stojí podle bodového hodnocení před růstovou potřebou, podle věkových kategorií je na buď prvním, nebo druhém místě a znovu má nejvyšší průměrné hodnocení pro věkovou kategorii do 40 let a nad 50 let a nejnižší u skupin do 30 a 50 let.

Komentář:

Podle vývojové psychologie existují různé přístupy v různých věkových skupinách ve vztahu k práci. Pro věkovou kategorii do 30 let převažuje potřeba vztahová, v souladu s tím je v mém výzkumu hodnocena 4,15 body. Mladí zaměstnanci patrně do jisté míry nahrazují bývalé školní prostředí pracovním týmem. Dále u nich následuje potřeba růstu s 3,83 body, v níž si zaměstnanci uspokojují své potřeby seberealizace (např. v podobě aplikace svých znalostí) a také potřeby naplnění smyslu života. A konečně, existenční potřeba vykázala 3,73 bodů, a ta zřejmě v dotyčném věku není až tak kriticky důležitá. V

tomto věku se člověk nachází na začátku své kariéry a zaměřuje se na získávání zkušeností a přijímání profesní identity.⁸⁰

Zaměstnanci středního věku do 40 let kladou existenční potřebu na druhé místo, v tomto období mají lidé obvykle rodinu a jsou zaměřeni na její zajištění, ale zároveň jsou na vrcholu svých duševních a fyzických sil. Jejich hlavním úkolem je proto dosáhnout a udržet uspokojivé profesní postavení a stabilizaci své rodiny. Vzhledem k tomu, že takto zúročují své úsilí o vzdělání a uplatnění v oboru se zvyšuje, je jejich potřeba růstu zhruba na stejné úrovni jako v případě předchozí věkové skupiny.⁸¹

Věková kategorie do 50 let upřednostňuje uspokojení potřeby růstu. Tato generace je obvykle na svém profesním vrcholu, ale již pod menším rodinným tlakem (s dospělými nebo dospívajícími dětmi) a může se tak plně zaměřit na svou kariéru, věnovat více síly a energie jejímu dalšímu rozvoji (např. si rozšiřovat znalosti a dovednosti o nové trendy ve svém oboru).

Ve věkové skupině nad 50 let lidé upřednostňují existenční a růstové motivy, které mají ve srovnání s ostatními věkovými skupinami nejvyšší hodnotu. V tomto věku dochází k postupné ztrátě kompetencí v důsledku pomalého stárnutí jednotlivce a také vlivem nastupujících zdravotních problémů a povědomí o snižování své hodnoty na trhu práce. Jednotlivec se tak obvykle snaží udržet svoji existující práci a tento cíl dává směřování jeho hlavnímu úsilí.⁸²

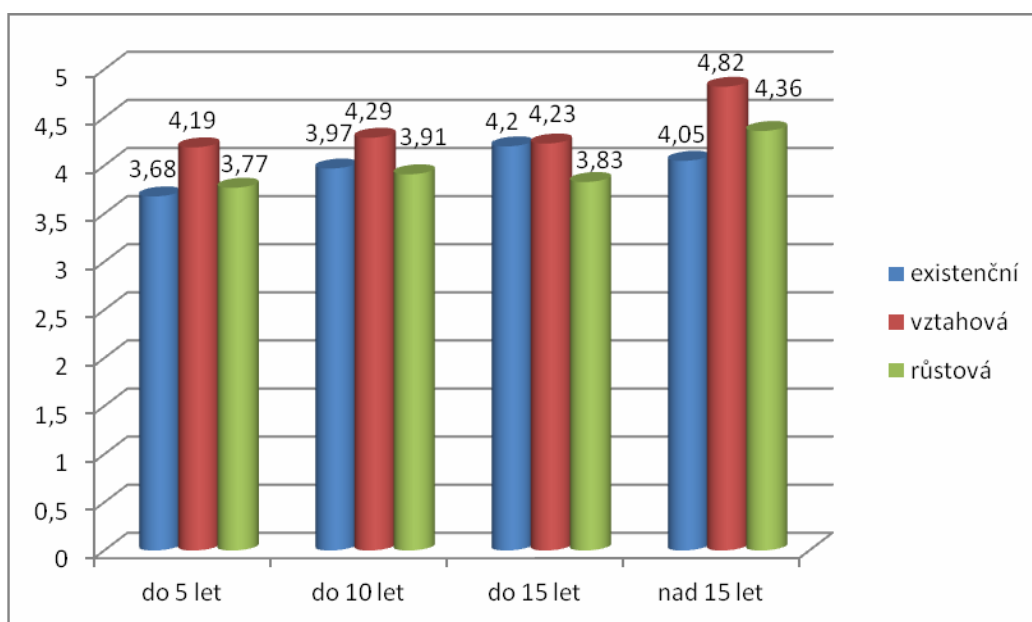
Uspokojení osobních potřeb podle motivů zařazených do kategorií existenčních, vztahových a růstových, včetně motivů důležitých pro výkon práce podle délky práce v organizaci, bylo stanoveno na základě aritmetického průměru (sečtením přiřazených hodnot podle jednotlivých motivů, a to děleno počtem motivů v dané kategorii) a je znázorněn v grafu 9.

⁸⁰ VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2008. 49-50 s. ISBN 978-80-246-1318-5.

⁸¹ Tamtéž, 178–179 s.

⁸² Tamtéž, 260 s.

Graf 9: Kategorie motivů dle důležitosti, srovnání respondentů podle doby zaměstnání u organizace



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Potřeby, měřeno průměrnou hodnotou, respondenti z hlediska délky práce v organizaci posuzovali takto: vztahová potřeba měla nejvyšší skóre v rozmezí 4,23 až 4,82 (přičemž jako nejdůležitější ji hodnotili hlavně respondenti, kteří pro banku pracují více, než 15 let), následovaná potřebou existenční, která se pohybovala od 3,70 do 4,18 (tedy více důležitá) a poslední byla potřeba růstu, která se vyskytovala v rozmezí 3,79 až 3,98 (opět více důležitá).

Uspokojování potřeb v rámci všech kategorií podle délky práce v organizaci mělo mírně rostoucí tendenci, jak ukazuje graf 9. Pouze zaměstnanci s praxí u banky do 15 let zaznamenali bodový pokles při hodnocení uspokojení vztahových (sociálních) a růstových potřeb. Dá se z toho vyvodit, že čím déle zaměstnanec pracuje pro danou organizaci, tím více se pro něj zaměstnávající organizace stává důležitější pro uspokojování jeho potřeb, tedy vztahů, existenčního zajištění a růstu.

Komentář:

Porovnání kategorií zaměstnanců podle délky jejich práce v organizaci ukazuje zajímavý vývoj. Kategorie pracovníků do 5 let a nad 15 u banky mají stejné pořadí preferenčních motivů. Nejdůležitější pro ně jsou mezilidské vztahy, pak následuje osobní růst a poslední místo zaujímá existenční zajištění. Zaměstnanci do 5 let se přizpůsobují novému prostředí, mezilidským vztahům a pracovní pozici a postupně získávají zkušenosti s organizací. Ve fázi 15 a více let u organizace se zlepšují a rozšiřují znalosti a dovednosti (osobní růst, vzdělávání, osvojování nových trendů), což spolu s přibývajícím věkem přispívá k posílení pracovní pozice daného zaměstnance. Pracovníci na druhou stranu zažívají odchody a příchody zaměstnanců; což vede k novým mezilidským vztahům a novým začátkům.

Kategorie zaměstnanců do 10 let u banky je patrně více zaměřena na vztahy, což zdůrazňuje preference existenčního motivu před růstem. Tyto existenční motivy pak ještě nabývají na důležitosti po dalších pěti letech praxe (tj. do 15 let u organizace), kde jsou na prvním místě v žebříčku, zatímco vztahy a osobní růst se posunou na druhou a třetí pozici.

Vztahů se v žádné skupině nedostaly na poslední pozici, naopak oblast růstu není v žádné skupině zcela v popředí zájmu, oblast existence se umístila na všech třech pozicích podle délky práce u banky následovně: do 5 let na 3. místě, do 10 let na 2. místě, do 15 let na 1. místě a nad 15 let na 3. místě. Průměrná délka práce v bance je přitom 10 let, domnívám se, že to ovlivňuje pořadí v případě preference existenčních motivů.

Výsledky z odpovědí na otázky 3-16.

Po dohodě s vedoucím práce bylo upuštěno u otázek a odpovědí 3-16 jejich zobrazení ve formě tabulek a grafů. Jedná se o jednoduché odpovědi respondentů, proto se autorka práce zaměřila pouze na jejich slovní komentáře. Výsledky výzkumu spolu s dotazníkovým šetřením jsou uvedeny v příloze této práce.

Otázka 3: Pracujete samostatně nebo pod vedením jiného pracovníka?

70 respondentů pod vedením, 11 respondentů vykonává svoji práci samostatně.

Otázka 4: Úlohy zadané manažerem jsou srozumitelné (víte, co dělat, jak to musíte udělat a kdy se to má udělat)?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 71 respondentů. Jiné vyjádření uvedli 3 respondenti: pokud v průběhu času nedojde ke změně, někdy nerozumím, někdy ano.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ano - 6 respondentů. Nevyjádřil se 1 respondent.

Otázka 5: Jsou tyto úkoly proveditelné včas?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 73 respondentů. Jiné vyjádření 1 respondent: pokud není úkol zadán na poslední chvíli

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ano - 6 respondentů. Nevyjádřil se 1 respondent.

Otázka 6: Komunikace s nadřízeným, pokud jde o pracovní povinnosti, je:

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Dobrá - 68 respondentů. Akceptovatelná - 1 respondent. Jiné vyjádření - 5 respondentů: obtížná kvůli pravidlům z ústředí. Někdy nejasná (2x). Velmi dobrá 2x.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Dobrá - 6 respondentů. Nevyjádřil se 1 respondent.

Otázka 7: Provádí manažeři pravidelná hodnocení pracovních úkolů a povinností?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 67 respondentů. Ne - 2 respondenti. Jiné vyjádření - 5 respondentů: nepravidelná (2x). Velmi málo (2x). Spíše málo.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ano- 4 respondenti. Ne - 2 respondenti. Nevyjádřil se 1 respondent.

Otázka 8: Znáte dostatečně kritéria pro hodnocení svých činností?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto:

Ano - 69 respondentů. Ne - 5 respondentů.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto:

Ano - 4 respondenti. Ne - 2 respondenti. Nevyjádřil se 1 respondent.

Otázka 9: Navštěvujete školení, která jsou dána vzdělávacím plánem?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 72 respondentů. Jiné vyjádření - 2 respondenti: částečně (2x).

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ne – 1 respondent. Nevyjádřil se 1 respondent. Jiné vyjádření - 5 respondentů: sám, sama si školení určuji.

Otázka 10: Pokud ano, jsou školení pro Vaši práci přínosná?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 73 respondentů. Ne - 1 respondent.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Nevím - 1 respondent. Jiné vyjádření - 6 respondentů: většinou ano (2x). Některá ne (2x). Ne všechna z nich. Nabídka je nudná. Školení je nezbytné.

Otázka 11: Jste spokojeni se mzdou, kterou dostáváte za svou práci?

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 13 respondentů. Ne - 15 respondentů. Částečně - 43 respondentů. Jiné vyjádření - 3 respondenti: Pokud by byla vyšší, nebylo by to špatné. Plat by měl být vyšší kvůli psychologické zátěži. Mohlo by to být lepší.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ano - 4 respondenti. Částečně - 3 respondenti.

Otázka 12: Ohodnoňte atmosféru svého pracoviště.

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Dobrá - 37 respondentů. Přijatelná - 34 respondentů. Neuspokojivá - 1 respondent. Jiné vyjádření - 2 respondenti: Vynikající (2x).

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Dobrá - 5 respondentů. Přijatelná - 1 respondent. Jiné vyjádření - 1 respondent: velmi dobrá.

Otázka 13: Ohodnoťte pracovní prostředí na svém pracovišti.

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto:

Dobrá - 31 respondentů. Uspokojivé - 42 respondentů. Neuspokojivé - 1 respondent.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Dobré - 4 respondenti. Uspokojivé - 3 respondenti.

Otázka 14: Ohodnoťte úroveň informovanosti o tom, co se děje na pracovišti.

Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Dobrá - 30 respondentů. Uspokojivá - 41 respondentů. Neuspokojivá - 1 respondent. Jiné vyjádření - 2 respondenti: Je třeba informovanost zlepšit. Někdy panuje chaos kvůli špatné komunikaci.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Dobrá - 4 respondenti. Uspokojivá - 3 respondenti.

Otázka 15: Jsou Vaše názory respektovány?

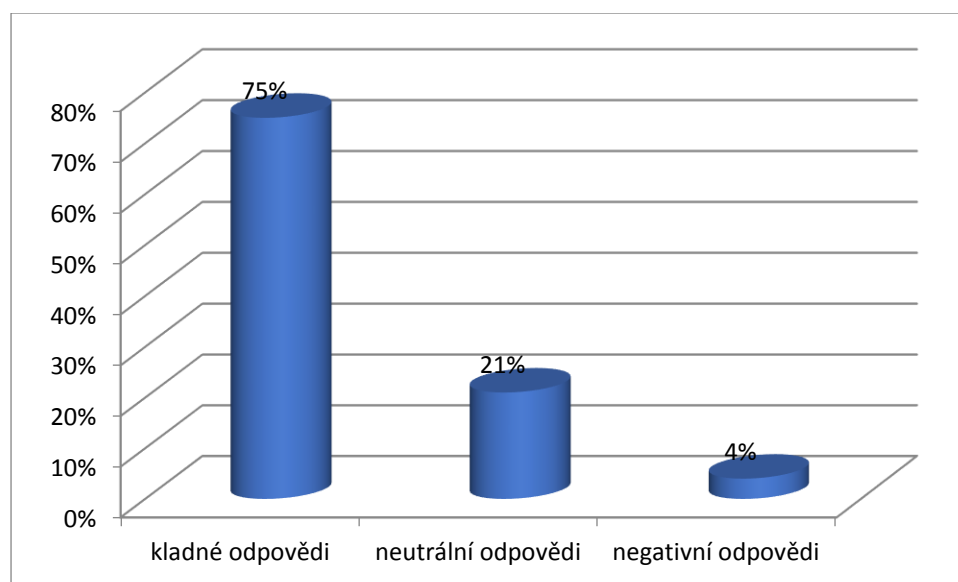
Řadoví zaměstnanci (celkem 74 osob) odpověděli takto: Ano - 62 respondentů. Ne - 3 respondenti. Jiné vyjádření - 9 respondentů: Pokud je to možné. Myslím, že ano. Doufám (2x). Někdy ano (3x). Možná ano.

Manažeři (celkem 7 osob) odpověděli takto: Ano - 7 respondentů

Odpovědi na otázky 4 až 15 byly posuzovány společně, a jejich smysl je zaměřen na zhodnocení účinnosti řízení. V rámci posuzování odpovědí na otázky 4-15 jsem postupovala následovně. Pozitivní odpovědi zahrnovaly pouze ano, dobrá (či dobré) a

slovní formulace v tomto smyslu. Odpovědi ve smyslu: nevím, uspokojivé nebo přijatelné, jsou hodnoceny jako neutrální, a proto nebyly zahrnuty do kladných odpovědí. Odpovědi byly shrnuty podle typu, vyjádřeny v absolutních a relativních číslech a jsou zobrazeny v grafu 20 pro běžné zaměstnance a grafu 21 pro manažery.

Graf 10: Odpovědi na otázky 4–15, řadoví zaměstnanci



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

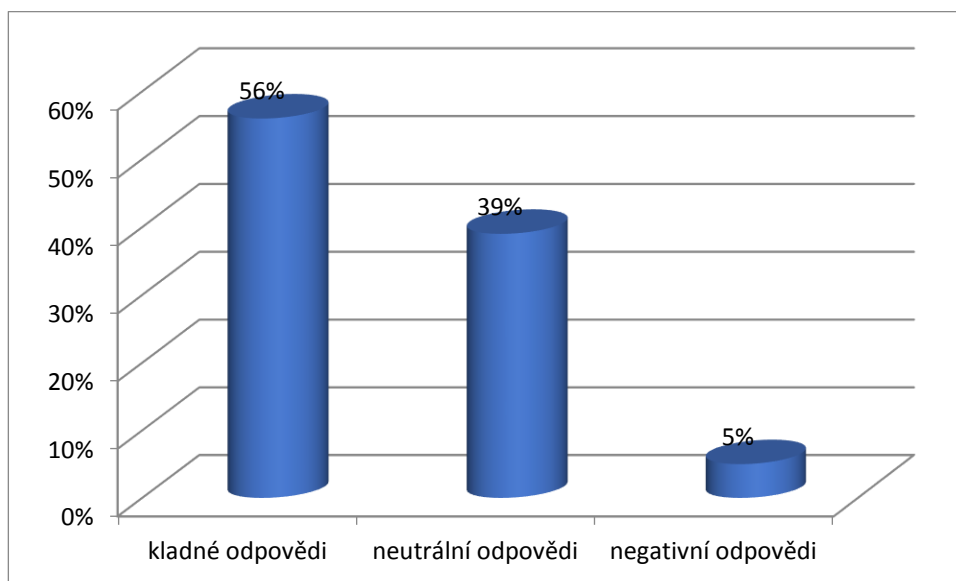
Kladné odpovědi (75 %) výrazně převažují nad negativními odpověďmi (4 %) a neutrálními odpověďmi (21 %).

Komentář:

Jestliže porovnáme výsledky hodnocení úrovně efektivity řízení s tabulkou 1 „Hodnocení účinnosti vedení“, lze konstatovat, že účinnost vedení managementu je v našem případě „dobrá“ (výsledek 75 %, což odpovídá rozsahu 61 % - 80 % v tabulce 1). „Velmi dobrá“ úroveň efektivity vedení nebyla dosažena. Důvodem nižšího hodnocení byla nespokojenost 15 respondentů (záporné hodnocení) a jen částečná spokojenost 46 respondentů, především se mzdou (neutrální hodnocení). Úroveň pracovního prostředí zhodnotilo jako uspokojivou 44 respondentů, úroveň informovanosti na pracovišti je uspokojivá pro 44 respondentů a uspokojivou atmosféru na pracovišti vnímá 35 respondentů (neutrální hodnocení). Významným poznatkem je,

že podíl negativních (negativních) odpovědí minimální (4 %), takže celkový výsledek lze hodnotit pozitivně.

Graf 11: Odpovědi na otázky č. 4–15 podle typu, vedoucí pracovníci



Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Počet pozitivních odpovědí (56 %) výrazně převažoval nad negativními odpověďmi (5 %) a neutrálními odpověďmi (39 %).

Komentář:

Z výsledků lze vyvodit, že efektivita vedení ze strany vrcholového managementu této organizace ve vztahu k manažerům jihočeských poboček je na „střední“ úrovni (výsledek 56 % odpovídá rozpětí 41 % - 60 % v tabulce 1). Důvodem je patrně vyšší míra nezávislosti manažerů poboček na rozdíl od řadových zaměstnanců, plynoucí z jejich pracovní pozice. Významně je také, že je počet negativních odpovědí opět minimální (5 %), takže celkový výsledek lze hodnotit pozitivně.

4.4 Rozhovor s manažerem pobočky

1. *Mají zaměstnanci podle Vaší zkušeností dostatek prostoru a podpory, aby mohli předkládat své návrhy na zlepšení kritických stránek vnitřního fungování banky? Pokud ano, jak banka provádí tuto pomoc?*

„Každý zaměstnanec naší pobočky může s těmito návrhy přijít za svým manažerem a řešit je ve spolupráci s ním. Existují také specialisté na prodej (pracovníci, kteří se specializují na konkrétní oblast obchodu, např. půjčky, investice, kteří působí v daném regionu banky; v našem regionu je to celkem sedm odborníků), se kterými lze vše konzultovat, resp. řešit. V Jihočeském kraji se konají pravidelná setkání zaměřená na konkrétní oblasti půjček a hypoték, spoření a investování, pojištění a platební komfort. Na těchto setkáních zaměstnanci sdílejí své zkušenosti a znalosti. Zaměstnanec může pochopitelně také zasílat své nápady přímo prostřednictvím specializované aplikace, nazvané Návrhy na zlepšení, přístupné všem zaměstnancům banky.“

2. *Jak sdílí banka se svými zaměstnanci informace o svých vizích, záměrech a cílech?*

„Banka informuje každého zaměstnance o svých záměrech zcela pravidelně pomocí e-mailové komunikace a všechny důležité dokumenty a aktivity v tomto směru jsou zveřejňovány na zvláštních intranetových stránkách. Úkolem manažera je také seznámit své kolegy v pobočce se záměry, cíli a vizemi banky a také s tím, jak může daná pobočka a každý zaměstnanec napomoci tyto cíle plnit.“

3. *Řekl byste, že víte, co představuje skutečný motivační motor pro vaše zaměstnance? Které z hmotných a nehmotných motivačních nástrojů a faktorů na Vaší pobočce skutečně fungují?*

„Průzkumy spokojenosti jsou prováděny v rozmanitých intervalech napříč finanční skupinou. Jde o ověření míry a povahy spokojenosti s bankou jako zaměstnavatelem, ale také o tom, jak funguje spolupráce mezi jednotlivými odděleními v ústředí a na pobočkách. Pracovníci jsou také dotazováni na to, jak jsou spokojeni s komunikací se

svým nadřízeným. Tyto průzkumy jsou přitom záměrně zcela anonymní. Pravidelné hovory s podřízenými, které provádím každý měsíc, mi dávají prostor zjistit konkrétní motivaci u každého z pracovníků. “

4. Zajišťuje banka pro své zaměstnance dostatečná školení? Jak se zvyšuje jejich vzdělání, kvalifikace? Pokud ano, jak často?

„Když do banky nastoupí nový zaměstnanec, je pro něj připraven rozvrh školení, který dokončí během prvních tří měsíců. Jde většinou o produktová školení a pak přichází školení v prodejních dovednostech. Některá školení jsou ukončena zkouškou s certifikací, jiná jsou zakončena testem. Poté je podpora směřována zaměstnancům přímo do pobočky – jedná se o podporu ze strany výše uvedených odborníků, kteří mohou být zaměstnanci k dispozici přímo na pobočce. Tito odborníci také pomáhají pracovníkům při jednání s klienty. Tuto pomoc mohou využít i zkušení pracovníci, kteří jsou v bance již dlouhou dobu. Co se týká nových produktů a inovativních pracovních postupů, jsou pro ně zaměstnanci školeni v několika termínech, aby se takového školení mohlo účastnit co nejvíce pracovníků, aby nedošlo k narušení provozu pobočky, a také aby všichni zaměstnanci měli příležitost včas se na nové poznatky připravit. Katalog školení banky také zahrnuje školení nebo výcvikové kurzy související s rozvojem osobnosti, jako je řízení času, emoční inteligence, osobní image, etiketa, vyjednávací taktika, prezentační dovednosti, efektivní vyjednávání atd. Jsou obvykle plánovány každý rok s každým pracovníkem podle jeho potřeb, a také se snažím zajistit, že si každý pracovník vybere aspoň jedno školení ze sféry rozvoje osobnosti.“

5. Uplatňuje banka zásadu zpětné vazby při hodnocení výkonu? Zajímá vedení banky názor zaměstnanců na hodnocení svého výkonu?

„V pravidelných měsíčních pohovorech s pracovníky hovořím o jejich pracovních výkonech a výsledcích, které jsou také zveřejňovány v reportech každý týden. Na konci rozhovoru jsou určeny dílčí cíle pro naplnění celoročního plánu a činností, které tyto cíle dosáhnou. Od ledna do března probíhá celoroční proces hodnocení zaměstnanců, který se dělí do několika částí: autoevaluace, hodnocení manažery, plnění ročních cílů,

kariérní rozvoj a stanovení cílů na příští rok. Pracovníci mají také příležitost zhodnotit svého bezprostředního manažera pohovorem s nadřízeným daného manažera.“

6. Jakou roli motivace v bance sehrává? Sleduje například banka, jaký je současný vývoj moderních motivačních metod a strategií?

„Motivační systém vytvořený v bance odpovídá současným potřebám banky, jejím zaměstnancům, a také se snaží reagovat na změny, které v bance probíhají. Banka se musí vyrovnávat se změnami na trhu, legislativními změnami a chováním konkurentů, ale především musí reagovat na chování klientů. Její motivační systém je proto každoročně upravován přesně na základě zpětné vazby vedoucích poboček a zaměstnanců. Motivační systém se připravuje na konci roku tak, aby se proces připomínek mohl včas uskutečnit, a bylo ho možné implementovat na začátku nového roku. Motivační systém také vyžaduje hodnocení odborů, oddělení lidských zdrojů a vybraného týmu pracovníků (sestavujícího z manažerů a pracovníků z poboček po celé republice).“

7. Využívá banka při implementaci motivačních metod a nástrojů svých obchodních partnerů v oblasti kultury, sportu, relaxace nebo nabídky výhodných telefonních tarifů atd.?

„Ano, banka spolupracuje se širokou škálou obchodních partnerů, kteří poskytují jejím zaměstnancům výhodné nabídky. V rámci kafeterie mají zaměstnanci možnost využívat celou škálu služeb, a to v již vámi uvedených oblastech relaxace, zdraví, sportu, kultury. Například dvakrát ročně jsou pracovníkům přidělovány tzv. body, za které mohou nakupovat zboží nebo služby, nebo si mohou objednat poukázky, které se vztahují na vybrané obchodníky a poskytovatele služeb. Mohou také využívat výhodné telefonní tarify a mají možnost používat mobilní telefony od banky. Mohou také využít příspěvek banky na teambuildingové akce, které slouží k posílení týmu. Pokud je tým v dobré náladě, pracovníci chtějí zůstat v týmu a pracovat lépe.“

Řízený rozhovor s manažerem pobočky ukazuje, že banka dává zaměstnanci příležitost a prostor pro realizaci svých nápadů, že pracovník může své návrhy a potřeby komunikovat buď přímo s manažerem, nebo s kolegy specialisty. V bance fungují

samostatné interní webové stránky, pomocí nichž vedení komunikuje své záměry a vize do budoucnosti. Zaměstnanci mohou najít informace o budoucnosti banky na interním webu. V oblasti vzdělávání a rozvoje banka vyvinula funkční systém, který je k dispozici všem zaměstnancům. Důraz se přitom klade nejen na odbornou stránku rozvoje zaměstnanců, nýbrž i na oblast rozvoje osobnosti. Hodnocení pracovního výkonu je v bance řízený proces, který se koná v pravidelných intervalech a každý pracovník má možnost vyjádřit názor na svůj vlastní výkon během hodnocení.

4.5 Závěry vzešlé z dotazníkového šetření

Výsledná zjištění týkající se úrovně účinnosti vedení běžných zaměstnanců manažery, dávají prostor k závěru, že vedení zaměstnanců v jihočeských pobočkách dané organizace je „dobré“. „Velmi dobrá“ úroveň řízení nebyla dosažena (podle hodnotící tabulky č. 3), hlavně kvůli nespokojenosti s úrovní mzdy. Rovněž nebyla zcela uspokojena informovanost o pracovišti, pracovní atmosféra a pracovní prostředí. Po tomto zjištění je vhodné, aby banka v této oblasti usilovala o zlepšení.

Úroveň efektivity vedení manažerů jihočeských poboček managementem této organizace byla shledána úroveň vedení jako „střední“. Je přitom pravděpodobné, že by vyšší úroveň vedení než střední, by byla problematická, protože v manažerů se obvykle jedná o zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi s řízením provozu, řídí se stanovenými pravidly a zodpovídají za řízení. Všechny personální problémy konzultují s personálním oddělením nebo vrcholovým managementem. Větší zásah do jejich pravomocí by jim znemožnil převzít plnou odpovědnost za dané pracoviště, a komplikoval by také možnost korigovat negativní dopady rozhodnutí, která sami neučinili.

Výsledným zjištěním výzkumu v oblasti motivace k pracovnímu výkonu je poznatek, že respondenti preferují motivy vztahové. To se odrazilo v ověřování hypotéz a také v hodnocení pořadí důležitosti motivů. Pro H1, byly v případě volby práce podle představy toho, co by respondent chtěl ve svém životě dělat, vztahové motivy na prvním místě před existenčními a růstovými motivy, jak jsem také očekávala. U H2, kde byla zvolena daná práce z důvodu neexistence jiných možností, se ocitly na první pozici existenční motivy

spolu s motivy vztahovými, oba zřetelně před motivy růstu, oproti mému hypotetickému předpokladu. V případě H3, kde došlo k výběru práce podle vzdělání, byly opět preferovány motivy vztahové před růstovými (aplikací a rozvojem odborných znalostí a dovedností) a motivy existenčními, proti mému předpokladu v hypotéze. Při hodnocení pořadí důležitosti jednotlivých motivů pro pracovní výkon uvedli respondenti podle výběru práce, celkově a v také v případě manažerů v první polovině vztahové motivy a existenční motivy. Ve druhé polovině hodnocených motivů se umístily ve všech skupinách respondentů motivy růstové.

V oblasti uspokojování osobních potřeb prostřednictvím své práce uváděli respondenti, že výkon práce je pro ně zdrojem uspokojení zejména v oblasti mezilidských vztahů. Spokojenost v jiných oblastech (v existenční a růstové) se mírně lišila s ohledem na věk a délku práce v dané organizaci a tyto oblasti obsadily druhé a třetí místo. V rámci srovnání respondentů celkem a manažerů, byly manažeři více uspokojováni růstovými motivy (2. místo) než respondenti celkem (3. místo).

Ověření hypotéz

V této části uvádím výsledná zjištění, která vyplývají z odpovědí na otázky, vztahující se k testovaným hypotézám. Pořadí je dáno na základě aritmetických průměrů příslušných přiřazených hodnot. Aritmetické průměry jsou stanoveny na základě součtu přiřazených hodnot pro každý motiv vydělený počtem motivů v kategorii. Kategorie vztahů přitom obsahuje 4 motivy, růstová kategorie rovněž obsahuje 4 motivy a existenční kategorie obsahuje 3 motivy.

H1: Zaměstnanci, jejichž pracovní zařazení v organizaci je v souladu s jejich představou o tom, co chtějí dělat ve svém životě, upřednostňují následující motivy pro svou práci: pomáhají druhým, preferují týmovou práci a komunikaci (vztahové motivy) proti jiným motivům. Ověření hypotézy bylo založeno na vyhodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů uspořádaných podle kategorií potřeb, vztahů, růstu a existence. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Pořadí potřeb respondentů, u nichž práce odpovídá jejich představě o tom, co by chtěli dělat v životě

Potřeby	Pořadí	Součet	Průměr
Vztahové	1.	996	4,02
Růstové	2.	886	3,57
Existenční	3.	648	3,48

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Stanovení této hypotézy se opíralo o předpoklad, že zaměstnanci, jejichž práce odpovídala představě toho, co by chtěli dělat ve svém životě, v současnosti pracují v organizaci, jejíž činnost je zaměřena na uspokojování potřeb klientů, budou mít tendenci preferovat motivy vztahové před jinými motivy.

Tato hypotéza byla potvrzena, ověřena. Výsledky ukazují, že vztahové potřeby jsou na prvním místě před dalšími potřebami.

H2: Zaměstnanci, kteří se rozhodli v organizaci pracovat z důvodu nedostatku jiných možností, upřednostňují následující motiv pro svou práci: jistota zaměstnání (existenční motiv) nad jinými motivy. Ověření hypotézy bylo založeno na vyhodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů seskupených do kategorií potřeb, vztahů, růstu a existence. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulce 5.

Při sestavování této hypotézy jsem vycházela z předpokladu, že zaměstnanci, kteří se rozhodli pracovat v organizaci kvůli nedostatku jiných možností, budou mít tendenci upřednostňovat existenční potřeby před ostatními potřebami.

Tabulka č. 5 Pořadí potřeb respondentů, u kterých byla práce zvolena z důvodu nedostatku jiných možností

Potřeby	Pořadí	Součet	Průměr
Existenční	1.	69	3,29
Vztahové	1.	92	3,29
Růstové	3.	110	3,14

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Tato hypotéza nebyla potvrzena, byla tedy falzifikována. Výsledky ukazují, že obě potřeby, existenční i sociální, byly při rozhodování o výběru práce stejně silné.

H3: Zaměstnanci, kteří si vybrali práci na základě své odbornosti, budou nejvíce preferovat motivy výkonu práce: odbornost, nezávislost, objektivní hodnocení a povědomí (růstové motivy) před ostatními motivy. Ověření hypotézy bylo založeno na vyhodnocení důležitosti motivů pro výkon práce respondentů seskupených do kategorií potřeb, vztahů, růstu a existence. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulce 9.

Při stanovení této hypotézy jsem předpokládala, že zaměstnanci, kteří se rozhodli v bance pracovat podle svého vzdělání, budou mít tendenci na prvním místě upřednostňovat růstové motivy před jinými motivy. Předpokládala jsem, že se zaměří na aplikaci svého vzdělání, případně na zkušenosti z předchozí praxe a na snahu o další rozvoj ve svém oboru, zaměří se na kariérní postup.

Tabulka 6: Pořadí potřeb respondentů, kteří zvolili svou práci podle vzdělání

Potřeby	Pořadí	Součet	Průměr
Vztahové	1.	211	4,40
Existenční	2.	147	4,08
Růstové	3.	195	4,06

Zdroj: autorka práce, 2020 (vlastní šetření)

Tato hypotéza nebyla potvrzena, byla tedy falzifikována. Výsledky ukazují, že se respondenti snaží uplatnit své znalosti v rámci svého vzdělávání před kariérním postupem.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivační faktory a nástroje, které mají vliv na řízení lidí v pobočkách renomované bankovní instituce. Tyto okolnosti směřují pojetí teoretické části práce a byly promítnuty do výsledných zjištění při realizaci celého výzkumu. Ten se zaměřil zejména na motivaci zaměstnanců, uspokojení osobních potřeb v rámci vykonávané práce, metody a nástroje motivace pracovníků, a v neposlední řadě také na úroveň efektivnosti řízení zaměstnanců v organizaci.

V teoretické části práce byly uspořádány a klasifikovány znalosti týkající se řízení lidí v organizaci, s důrazem na manažerské rozhodování, vedení a řízení motivace. Cílem teoretické části bylo také seznámení s nástroji řízení, průběhem řízení v organizaci a podmínkami v organizaci, které ovlivňují průběh, úroveň a výsledný účinek vedení.

Empirické část práce pomocí kvantitativně orientovaného výzkumu dotazníkovou metodou zkoumala a hodnotila úroveň efektivnosti řízení pracovníků, převládající zaměření jejich pracovní motivace a míru osobní spokojenosti v rámci jimi vykonávané práce. Dílčím cílem bylo zjistit metodou řízeného rozhovoru s manažerem pobočky základních charakteristiky, nástroje a procesy, které vytvářejí motivační systém sledované organizace.

Analýza řízení a motivace v bance byla provedena na dvou úrovních, a to na úrovni manažerů společně s řadovými zaměstnanci („celkem“) a na samostatné úrovni manažerů poboček ve vztahu k jejich nadřazenému stupni. Bylo zjištěno, že úroveň vedení na úrovni manažerů a řadových zaměstnanců je „dobrá“. Nebyla dosažena maximální úroveň „velmi dobré“ úrovně řízení (viz tabulka 3), ale lze stále říci, že toto hodnocení je poměrně dobré pro zajištění kvality provozu. Hodnotu účinnosti vedení nejvíce ovlivnila nespokojenost s úrovní mezd a nižší hodnocení atmosféry na pracovišti, informací a pracovního prostředí. Na manažerů a jim nadřazených složek bylo výzkumem a jeho analýzou shledáno, že úroveň vedení je „střední“.

V oblasti motivace k pracovnímu výkonu došel výzkum k poznatku, že respondenti preferují vztahový motiv před motivem existenčním, ještě méně se projevoval vliv motivu růstového. To se odrazilo v ověřování hypotéz a také v hodnocení pořadí důležitosti motivů. V oblasti uspokojování osobních potřeb bylo zjištěno, že práce respondenty uspokojuje zejména v oblasti mezilidských vztahů.

Výsledky výzkumu, provedeného v rámci této diplomové práce, ukazují, že v oblasti řízení motivace zaměstnanců jsou nejefektivnějšími prvky řízení v organizaci, působící v oblasti bankovníctví, vztahové motivy, a z nich vycházející nástroje a strategie. Jedná se především o komunikaci, pozitivní atmosféru na pracovišti a týmovou spolupráci. K motivaci pracovníků významně přispívá také orientace existenční, tedy motiv jistoty zaměstnání a mzda. Zvláště pro řadové pracovníky z výzkumu plyne, že v jejich motivaci nehrají růstové motivy až tak zásadní roli.

Doporučení pro organizaci: Průběh výzkumného šetření prokázal, že v dané organizaci je motivace a vedení zaměstnanců na vysoké úrovni. Jsou v ní uplatňovány metody moderního managementu řízení lidských zdrojů. Nehledě na pozitivní ukazatele by bylo vhodné, aby organizace i nadále věnovala pozornost rozvoji svých zaměstnanců s cílem mít ve svých řadách kvalifikované odborníky, kteří mají zájem o trvalou perspektivní práci v této organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995.

ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada

Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-24704-69-2.

BARTÁK, J. *Personální řízení. Současnost a trendy*. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-

7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-

0396-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN

8025105059.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BLAŽEK, J. a J. WINKLER. *Rozvoj manažerských schopností*. Brno: Ekonomicko –

správní fakulta MU, 1997. ISBN neuv.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada,

2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada

Publishing, a.s., 2010. ISBN 9788024733487.

DONNELLY, J., J. GIBSON a J. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada

Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování. Metody, postupy a nástroje*. Praha: Ekopress,

2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

- HINDLS, R., et al. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
- HIRŠOVÁ, M. *Manažerská psychologie*. Praha: VŠE, 2005. ISBN 978-80-7367-302-4.
- KOTLER, K. *Marketing*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, K. a P. KELLER. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719115.
- MIHOK, J. *Základy managementu*. Košice: TUKE, 2009. ISBN 978-80-553-0345-1.
- MÍKA, V. *Základy managementu*. Žilina: UNIZA, 2006. ISBN 978-80-88829-78-2.
- OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1726-3.
- PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. Praha: Bankovní institut, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
- PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z. a J. ERBES. *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 9788073752316.
- ŘEHOŘ, A. a Z. ŠIGUT. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009. ISBN neuv.
- SEDLÁK, M. *Základy managementu*. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 9788080784553.
- SKULOVÁ, S. *Rozhodování ve veřejné správě. Některé správně vědní a správně právní aspekty*. Brno: Masarykova univerzita v Brně – Právnická fakulta, 1995. ISBN 80-210

1138-6.

STEIGAUFG, S. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011.

ISBN 978-80-247-3506-1.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 9788024708829.

VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II., dospělost a stáří*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1318-5.

VEBER, J. a kol. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VÍTKO, D. a kol. *Teória riadenia*. Košice: Elfa, s.r.o., 1994. ISBN 80-7097-286-6.

VODÁČEK, L., a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KETS DE VRIES, M. *La face cachée du leadership*. Paris: Pearson Education France, 2010. ISBN 9782744061653.

WOODS, R. H. a J. Z. KING *Leadership and Management*. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute, 2010. ISBN 0866123474.

Seznam použitých internetových zdrojů

PÁLENÍK, L. *LEADERSHIP. Výjimeční lídři, výjimečné týmy, výjimečné výsledky*. 2015.

Dostupný na:

<http://www.franklincovey.cz/res/archive/005/003788.pdf?seek=1433224945>

VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka*. 2011. Dostupný na: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/2/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma rozhodovacího procesu	20
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení účinnosti vedení	48
Tabulka 2: Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, respondenti celkem.....	53
Tabulka 3: Pořadí motivů dle důležitosti pro výkon práce, manažeři celkem.....	54
Tabulka 4: Pořadí potřeb respondentů, u nichž práce odpovídá jejich představě o tom, co by chtěli dělat v životě	72
Tabulka 5: Pořadí potřeb respondentů, u kterých byla práce zvolena z důvodu nedostatku jiných možností	73
Tabulka 6: Pořadí potřeb respondentů, kteří zvolili svou práci podle vzdělání	73

Seznam grafů

Graf 1: návratnost dotazníků.....	49
Graf 2: Respondenti podle věku	49
Graf 3: Respondenti podle praxe v oboru	50
Graf 4: Respondenti podle délky zaměstnání	51
Graf 5: Respondenti podle vzdělání.....	51
Graf 6: Motivy podle důležitosti, srovnání respondentů celkem a manažerů	55
Graf 7: Kategorie motivů dle jejich důležitosti, srovnání respondentů celkem a manažerů	56
Graf 8: Kategorie motivů dle důležitosti, srovnání respondentů dle věku	58
Graf 9: Kategorie motivů dle důležitosti, srovnání respondentů podle doby zaměstnání u organizace	60
Graf 10: Odpovědi na otázky č. 4-15, řadoví zaměstnanci.....	65
Graf 11: Odpovědi na otázky č. 4-15 dle typu, vedoucí pracovníci	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník I

Příloha B – Otázky pro manažera pobočkyV

Příloha A – Dotazník

Dotazník pro pracovníky bankovní organizace

Dobrý den, vážení přátelé, obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu v mé diplomové práci. Tématem práce je efektivní vedení a motivace lidí v organizaci a účelem dotazníku je zhodnocení této problematiky ve Vaší organizaci. Dotazníky jsou zcela anonymní, a tak nemusíte mít obavy ze zneužití takto získaných informací.

Děkuji Vám za čas, který budete věnovat vyplnění tohoto dotazníku.

Věk

Doba práce u organizace

Délka praxe v oboru

Vzdělání:

- a) Základní
- b) Vyučení
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

1. Práci, kterou organizaci vykonávám, jsem si zvolil/a, protože (zakroužkujte jednu z možností):

- a) odpovídala mému vzdělání,
- b) odpovídala mým představám o tom, co bych v životě chtěl/a dělat,
- c) práci jsem přijala/a pro nedostatek jiných možností.

2. Ohodnoťte motivy pro svou práci a jejich důležitost pro Váš výkon (do políček doplňte podle stupně: 1 - nejméně důležité, 2 - méně důležité, 3 - důležité, 4 - více důležité, 5 - nejvíce důležité):

- a) Mzda a další odměny
- b) Jistota zaměstnání
- c) Pracovní prostředí (vybavení a estetičnost prostředí)

- d) Atmosféra v práci
- e) Odbornost (profesní rozvoj)
- f) Samostatnost
- g) Týmová spolupráce
- h) Komunikace mezi pracovníky
- i) Hodnocení práce vedoucím
- j) Informovanost o dění na pracovišti
- k) Prospěšnost práce

3. Pracujete samostatně nebo pod vedením jiného pracovníka?

- a) samostatně
- b) pod vedením

4. Úlohy zadané manažerem jsou srozumitelné (víte, co dělat, jak to musíte udělat a kdy se to má udělat)?

- a) ano
- b) ne
- c) bez komentáře
- d) jiné vyjádření:

.....

5. Jsou tyto úkoly proveditelné včas?

- a) ano
- b) ne
- c) bez komentáře
- d) jiné vyjádření:

.....

6. Komunikace s nadřízeným, pokud jde o pracovní povinnosti, je:

- a) dobrá
- b) přijatelná
- c) bez komentáře
- d) jiné vyjádření:

.....

7. Provádí manažeři pravidelná hodnocení pracovních úkolů a povinností?

- a) ano
- b) ne
- c) bez komentáře
- d) jiné vyjádření:

.....

8. Znáte dostatečně kritéria pro hodnocení svých činností?

- a) ano
- b) ne
- c) bez komentáře
- d) jiné vyjádření:

.....

9. Navštěvujete školení, která jsou dána vzdělávacím plánem?

a) ano b) ne c) bez komentáře d) jiné vyjádření:

.....

10. Pokud ano, jsou školení pro Vaši práci přínosná?

a) ano b) ne c) nevím d) jiné vyjádření:

.....

11. Jste spokojeni se mzdou, kterou dostáváte za svou práci?

a) ano b) ne c) částečně d) jiné vyjádření:

.....

12. Ohodnoťte atmosféru svého pracoviště.

a) dobrá b) přijatelná c) nevyhovující d) jiné vyjádření:

.....

13. Ohodnoťte pracovní prostředí.

a) dobré b) uspokojivé c) nevyhovující d) jiné vyjádření:

.....

14. Úroveň informovanosti o tom, co se děje na pracovišti je:

a) dobrá b) uspokojivá c) neuspokojivá d) jiné vyjádření:

.....

15. Jsou vaše názory respektovány?

a) ano b) ne c) bez komentáře d) jiné vyjádření:

.....

Další část dotazníku vyplňte, pouze pokud jste manažerem.

16. Zhodnoťte, jakou důležitost přisuzujete při výběru nových zaměstnanců následujícím charakteristikám (do políček doplňte podle stupně důležitosti: 1 - nejméně důležité, 2 - méně důležité, 3 - důležité, 4 - více důležité, 5 - nejvíce důležité):

a) Délka praxe v oboru

b) Vzdělání

- c) Zájem o danou práci
- d) Empatie
- p) Komunikace
- e) Odpovědnost
- f) Týmová spolupráce
- g) Asertivita
- h) Samostatnost a iniciativa
- i) Ochota se rozvíjet
- j) Prospěšnost pro ostatní

Příloha B – Otázky pro manažera pobočky

- 1. Mají zaměstnanci podle Vaší zkušeností dostatek prostoru a podpory, aby mohli předkládat své návrhy na zlepšení kritických stránek vnitřního fungování banky? Pokud ano, jak banka provádí tuto pomoc?*
- 2. Jak sdílí banka se svými zaměstnanci informace o svých vizích, záměrech a cílech?*
- 3. Řekl byste, že víte, co představuje skutečný motivační motor pro Vaše zaměstnance? Které z hmotných a nehmotných motivačních nástrojů a faktorů na Vaší pobočce skutečně fungují?*
- 4. Zajišťuje banka pro své zaměstnance dostatečná školení? Jak se zvyšuje jejich vzdělání, kvalifikace? Pokud ano, jak často?*
- 5. Uplatňuje banka zásadu zpětné vazby při hodnocení výkonu? Zajímá vedení banky názor zaměstnanců na hodnocení svého výkonu?*
- 6. Jakou roli motivace v bance sehrává? Sleduje například banka, jaký je současný vývoj moderních motivačních metod a strategií?*
- 7. Využívá banka při implementaci motivačních metod a nástrojů svých obchodních partnerů v oblasti kultury, sportu, relaxace nebo nabídky výhodných telefonních tarifů atd.?*

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kristýna Kaifer

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Rozhodování manažera v procesu vedení a motivace zaměstnanců v organizaci

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 71

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.