

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Kateřina Řezáčová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Řezáčová

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

50-60 stran A4

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 14.3.2016



Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při psaní této bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat Mgr. Janě Příbylové a jejím spolupracovníkům, kteří mi pomohli v realizaci praktické části této bakalářské práce. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině a přátelům za potřebnou morální podporu při psaní této práce.

Motivace jako způsob vedení lidí

Souhrn

Tato bakalářská práce je věnována tématu „Motivace jako způsob vedení lidí“. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, část teoretickou a část praktickou. Teoretickou část tvoří literární rešerše, která popisuje teoretické pojmy, které souvisí s problematikou vedení lidí a motivace. Podrobně se zabývá pojmy, jako je management, manažer, manažerská funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém. Praktická část je zaměřena na manažerskou činnost. V této části byly porovnány zkušenosti a postoje čtyř manažerů, kteří pracují pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, za pomoci řízených rozhovorů. Cílem této části je zjistit, jakým způsobem tyto manažeři motivují a vedou své podřízené.

Klíčová slova: Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

Motivation as a leadership

Summary

The bachelor thesis discusses topic “Motivation as a leadership”. The work is divided in two main parts, theoretical part and practical part. Theoretical part is based on literature review, which describes theoretical concepts related to issues of leadership and management. Explained in detail here are concepts like management, managerial functions, leadership, leadership styles, motivation, stimuli, personality determinants, incentive mechanism and motivational system. Practical part focuses on management skills. The aim is to compare experiences and stands of four managers, who work at The Ministry of Education, Youth and Sports with assistance of guided interview. Objective of this part is to find out which way these managers motivate and lead their employees.

Keywords: a management, managerial functions, a leadership, a leadership styles, a motivation, a stimuli, a personality determinants, an incentive mechanism, a motivational system

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	11
Cíl práce	11
Metodika	11
3. Teoretická část.....	12
3.1. Management	12
3.2. Manažer.....	13
3.2.1. Úrovně managementu.....	13
3.2.2. Role manažera	14
3.3. Manažerské funkce.....	15
3.3.1. Rozhodování.....	15
3.3.2. Plánování	16
3.3.3. Kontrola	16
3.3.4. Řízení lidí	16
3.3.5. Komunikace.....	17
3.3.6. Informatika v manažerské práci	17
3.3.7. Řízení implementace	17
3.4. Motivace.....	20
3.4.1. Motivační stimuly.....	21
3.4.2. Postoje	21
3.4.3. Hodnoty	22
3.4.4. Dynamika motivace.....	23
3.4.5. Typy motivace	24
3.4.6. Motivační řetězec	25
3.4.7. Teorie motivace	26
4. Praktická část	32
4.1. Charakteristika organizace	32
4.2. Charakteristika manažerů.....	32
4.3. Řízené rozhovory	33
5. Celkové hodnocení	42
6. Závěr.....	45
7. Seznam použitých zdrojů	46
8. Přílohy	48

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Manažerská mřížka	19
Obrázek 2 - Řetězec Potřeba - Přání - Uspokojení	25
Obrázek 3 – Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	28
Obrázek 4- Model motivace	30

1. Úvod

Motivace a vedení lidí jsou všudypřítomné faktory. Každý den se setkáváme s těmito pojmy a to nejenom na hladině profesního života. Tak jako se dobří rodiče snaží motivovat své potomky k co největším úspěchům, tak se snaží i manažeři motivovat své podřízené k co nejefektivnější práci a uspokojivým výsledkům.

Po dlouhou dobu nebyl na motivaci kladen dostatečný důraz, avšak postupem času se přišlo na to, že pomocí motivace jsme snáze schopni docílit řádného fungování zaměstnanců a dosáhnout cílů podniku. Moderní management klade čím dál tím větší důraz na správné používání motivace.

Bez kvalitních pracovníků nemůže být žádný podnik úspěšný, proto je důležité, aby vedoucí pracovník byl schopen vytvořit ideální podmínky a prostředí pro zvyšování jejich dovedností. Dokonalý manažer je ten, který dokáže vést lidi a správně je motivovat. Musí si uvědomovat, že každý člověk je jiný a má jiné potřeby a touhy. Schopný manažer by se tedy měl snažit znát a pochopit problémy a potřeby svých podřízených a dle situace rozpoznat, čím daného pracovníka motivovat.

Lidé v současnosti jsou velmi výrazně ovlivňováni peněžními benefity. Což je následkem širších možností v jejich soukromém životě. Přejí si volný čas trávit co nejkvalitněji a realizovat se ve svých volnočasových aktivitách, což je jedním z důvodů, proč jsou ochotni pracovat intenzivně a efektivně, za což očekávají co nejvyšší finanční ohodnocení. Avšak lidstvo v dnešní době nemotivuje pouze peněžní odměna, ale také uznání, možnost povýšení, pochvala či další benefity.

Sám manažer musí jít příkladem svým zaměstnancům. Proto je vhodné, aby sám sebe udržoval v emoční a fyzické pohodě. Důležité je také nepřestat se osobně rozvíjet, tedy účastnit se školení a seminářů, které napomáhají k lepšímu porozumění správné motivace a vedení lidí. Pokud se manažer setká s podřízeným, na kterého vybraný motivační způsob nepůsobí, neměl by na něj zanevřít, ale naopak by se měl snažit najít jiný, účinnější způsob, jak pracovníka motivovat.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit význam motivačního procesu při vedení lidí a zároveň zjistit význam používání motivačních stimulů z pohledu manažerů. Dílčím cílem je vymezit zkoumanou problematiku v širším teoretickém rámci, prostřednictvím literární rešerše charakterizovat základní pojmy.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je věnována literární rešerši, ve které jsou vysvětleny pojmy, jako je motivace a vedení lidí v širším teoretickém rámci. Informace pro tuto část jsou získány studiem odborné literatury a doporučených publikací. Druhá část práce je tvořena pomocí řízených rozhovorů s manažery z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotazovaní manažeři jsou součástí vrcholového managementu. Řízený rozhovor je tvořen třinácti otázkami, které se zaměřují na názory a zkušenosti dotazovaných manažerů s motivací a vedením lidí. Získaná data jsou shromážděna a zhodnocena. Následně je vypracován závěr.

3. Teoretická část

3.1. Management

Řízení bylo již od začátku lidstva nepostradatelné. Zajišťuje koordinaci skupiny a dosažení cílů, kterých by člověk jako jednotlivec nikdy nebyl schopný dosáhnout. Tím jak se lidstvo vyvíjelo, společnost pochopila sílu kolektivu a začala klást větší důraz na rozdělení práce a činností. Posléze tato snaha o co nejplynulejší a nejefektivnější využití práce a času vedla k vzrůstajícímu významu lidí znalých v oboru, později specialistů na koordinaci skupin – manažerů. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Čína 18. století byla jedním z prvních míst, kde zaměstnání našlo nejvíce vzdělaných lidí. V té době bylo skoro nemožné zaměstnávat obrovská množství studovaných a kvalifikovaných lidí. Existenci moderního managementu si západní svět začal uvědomovat až na prahu první světové války. V tu dobu neexistovalo mnoho lidí, kteří by se zaměřovali přímo na vedení lidí samotných a tak se zrodila myšlenka „moderního“ managementu, která se snaží spojit lidi s různými znalostmi a dovednostmi k dosažení jednoho společného cíle. (Drucker, 2002)

Management by neměl být složitý návod jak řídit firmu či podřízené, je to spíše soubor informací, které by manažer měl znát a brát v potaz při své práci. Důležité také je, tyto poznatky nejenom znát, ale vědět i jak je v reálné situaci vhodně použít. Management je plynule vyvíjející obor, který se s časem přeměňuje, doplňuje nebo nahrazuje novými poznatky. (Veber & kol., 2009)

Nikdy neexistovala a asi nebude existovat jednotná definice slova „management“. Existuje mnoho výkladů a chápání tohoto pojmu se mnohdy liší. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Úkolem managementu je umožnit lidem použít jejich přednosti a naopak neodkazovat na jejich slabiny a při společném úsilí, dosáhnout žádoucích cílů. V moderní době je management závislý na lidech a lidé na managementu. Dá se předpokládat, že každý je či

bude zaměstnancem nějaké organizace, kde se mu pomocí řízení umožní efektivně využít jeho znalosti a dovednosti. (Drucker, 2002)

3.2. Manažer

P. F. Drucker definoval, že manažer je osoba, která dbá na splnění daných cílů, pomocí jemu svěřených organizačních jednotek. Manažer se může podílet na snaze k dosažení cílů, ale hlavní náplní jeho práce je plánování, organizování a kontrola práce jeho spolupracovníků a podřízených. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Existují názory, že za úspěchy či neúspěchy podniku stojí sám manažer, který organizaci řídí. Tyto názory jsou velmi oprávněné a pro další budoucí vývoj nelze očekávat velké změny. (Veber & kol., 2009)

Rozdíl mezi obchodními a „neobchodními“ manažery není tak výrazný. Obě skupiny mají za úkol vytvořit vhodné prostředí pro zaměstnance jako je minimální spotřeba času, peněz a zdrojů a samozřejmě snížit osobní nespokojenost zaměstnanců. Pokud dojde ke splnění těchto podmínek, manažer dosáhne svého cíle, získá tzv. „nadhodnotu“, ať už se jedná o zisk u obchodních manažerů či o cíle „neobchodních“ manažerů. (Koontz & Wehrich, 1993)

3.2.1. Úrovně managementu

Rozšiřování oboru podnikání a větší členění organizací, mělo za následek zvýšení nároku manažery a jejich dovednosti, proto se v dnešní době používá rozdělení manažerů do třech úrovní. (Veber & kol., 2009)

Manažeři první linie: Jedná se o vedoucí na základní úrovni managementu, kteří jsou jen o jeden stupeň výše, než klasický zaměstnanec. (Veber & kol., 2009)

Střední manažeři: Nejpočetnější skupina manažerů, pro kterou je hlavní náplní práce především získávání a poskytování informací. V některých případech bývají střední management a management první linie označovány jako výkonný management. Výkonný

management má za úkol např. organizování práce, vedení podřízených, monitorování názorů podřízených a další. (Veber & kol., 2009)

Vrcholoví manažeři: Mají zvláštní postavení v hierarchii. Většinou se věnují zastupování vlastníků, koordinaci všech činností společnosti a vytvoření koncepce organizační jednotky. Z těchto povinností se potom odrážejí konečné výsledky organizace, proto je vrcholový management tak důležitý. (Veber & kol., 2009)

3.2.2. Role manažera

Manažerské role jsou zejména přínosné pro popis vrcholových vedoucích pracovníků. Autorem koncepce manažerských rolí je Henry Mintzberg. Ten se snažil o porovnání „folklóru a fakt“. Na základě jeho výzkumu se role klasifikují do tří základních skupin. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Interpersonální role se zakládá na komunikaci s partnery a vedoucím pracovníkem. Jde o komunikaci se subjekty, které jsou mimo vlastní řízenou organizaci, jako například se zákazníky či dodavateli. Nebo se může jednat o komunikaci v rámci vlastní organizace, kde vedoucí pracovník komunikuje s nadřízenými, podřízeným apod.). (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Informační role manažera záleží na jeho účasti v informačních procesech, do kterých patří například sběr, přenos, třídění a filtrace dat. Informace se posléze monitorují, šíří či informují pomocí mluvčího okolí. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Rozhodovací role spočívají ve výběru jedno z možných řešení rozhodovací situace, které se poté dále prosadí a kontroluje. Toto řešení by mělo být řešením nejvhodnějším pro splnění vlastního cíle a získání nadhodnoty. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

3.3. Manažerské funkce

Přestavují typické konání, které by měl manažer účinně a účelně vykonávat, aby zajistil úspěch své manažerské práce. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Autoři publikací dělí manažerské funkce rozdílně. Jaromír Veber a kolektiv (2009) dělí manažerské funkce do 7 kategorií:

- Rozhodování
- Plánování
- Kontrola
- Řízení lidí
- Komunikace
- Informatika v manažerské práci
- Řízení implementace

3.3.1. Rozhodování

Na rozhodovací procesy můžeme nahlížet ze dvou úhlů. Je zde stránka meritorní a stránka formálnělogická. (Veber & kol., 2009)

Meritorní stránka neboli stránka věcná odráží odlišnost jednotlivých rozhodovacích procesů. Jednotlivé typy rozhodovacích procesů se liší, mají jiné charakteristické rysy, což je hlavním rozdílem těchto procesů. (Veber & kol., 2009)

Formálnělogická stránka neboli procedurální stránka připouští, že jednotlivé rozhodovací procesy mají některé společné rysy a vlastnosti. Proto lze zvolit tzv. rámcový postup řešení, který začíná identifikací problému, hledání příčiny, vyhodnocení alternativ řešení a volba nejvhodnější varianty. U procedurální stránky je také možnost uplatnění specifických přístupů, metod a nástrojů podporujících rozhodování i v případě řešení rozhodovacích problémů s odlišným věcným obsahem. (Veber & kol., 2009)

3.3.2. Plánování

Základem každého výkonu všech manažerských činností je plánování. Plánování spočívá ve vymezení určitých cílů a naznačení si způsobů, pomocí kterých má být cílů dosaženo. Předchází ostatním manažerským funkcím. (Veber & kol., 2009)

V plánování je zahrnut výběr úkolů, cíle a činností, které jsou nutné k realizaci plánu. Velký důraz je především kladen na výběr vhodné alternativy plánu. Před konečným rozhodnutím je nutné provést plánovací studie a analýzy. (Koontz & Weihrich, 1993)

Plánování členíme dle různých hledisek: časového hlediska, úrovně rozhodovacího (řídícího) procesu, věcné náplně plánu a účelu, ke kterému plány slouží. (Veber & kol., 2009)

3.3.3. Kontrola

Manažeři využívají kontrolu jako nástroj k získání zpětné vazby, která jim pomáhá k získání objektivní představy o řízeném podniku. Kontrolování se zabývá porovnáváním stavu skutečnosti s předem vytvořeným plánem. Na základě tohoto posudku jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. (Veber & kol., 2009)

3.3.4. Řízení lidí

Lidé jsou nástrojem k dosažení cíle. Základem úspěchu je snaha co nejefektivněji využít lidský potenciál. Hlavním faktorem úspěchu je schopnost získání kvalitních lidských zdrojů a využívat jich takovým způsobem, který nám zajistí plnění cílů organizace. (Veber & kol., 2009)

Na rozdíl od jiných manažerských aktivit, řízení lidí záleží hlavně na posudku každého vedoucího pracovníka. Ten může využít služeb personálního oddělení, ale nemůže na ně převést svou úlohu. (Veber & kol., 2009)

3.3.5. Komunikace

Komunikace probíhá na různých úrovních, různými komunikačními prostředky a slouží k různému účelu. Komunikace je rozdělena do tří úrovní sdělování. (Veber & kol., 2009)

Verbální komunikace je základem sdělení. Jedná se o celé skladby vět, ze kterých jsme poté schopni odvodit význam jednotlivých slov. Význam slova vede k přesnějšímu pochopení. V tomto případě se jedná jak o slovo mluvené, tak i o slovo psané. (Veber & kol., 2009)

Neverbální komunikace se skládá z řady složek (mimika, gestika, haptika, apod.). Je důležité si všimnout především celkového neverbálního sdělení. Sdělujeme takto postoj k obsahu, který je nám sdělován. Z postoje či mimiky lze vyčíst příjemcovy pocity z obsahu. (Veber & kol., 2009)

Činy - Chování a jednání je také nutné brát v potaz v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy. (Veber & kol., 2009)

3.3.6. Informatika v manažerské práci

Vhodné využití informatiky se stalo v moderní manažerské praxi nepostradatelné. Nejde o krátkodobou či trendovou vlnu, nýbrž o dlouhodobé vyústění pokroku, který ovlivňuje celkový rozvoj společnosti. (Veber & kol., 2009)

Pokud bude dostupnost k informacím pro jednotlivé uživatele různá, potom ti, kteří k nim mají lepší přístup a umí s nimi efektivněji zacházet, budou pracovat kvalitněji a zaručí tak lepší dosažení vlastních cílů. (Veber & kol., 2009)

3.3.7. Řízení implementace

Zabezpečit to, aby došlo ke splnění řídicích záměrů, vyžaduje široký okruh aktivit od řídicího pracovníka. Manažer musí dosáhnout cílů firmy, ale také musí zajistit vhodné pracovní prostředí pro své spolupracovníky. (Veber & kol., 2009)

Ovlivňování se opakovaně objevuje v průběhu lidských dějin. V moderní době je důležité zahrnout do okruhu subjektů ovlivňování, nejenom naše spolupracovníky, ale například také relevantní třetí strany. (Veber & kol., 2009)

Koordinace je důležitá pro pracovní plynulost. S rostoucí složitostí úkolů koordinace napomáhá k dosažení rovnováhy a plynulosti. (Veber & kol., 2009)

3.3.7.1. Vedení lidí

Vedení je usměrňování lidí k dosažení vlastního cíle. Lidé mají v povaze následovat toho, kdo jim slíbí uspokojení jejich potřeb. Proto se ve vedení používá technik, jako je motivace. (Koontz & Weihrich, 1993)

Styly vedení každý z níže uvedených stylů se hodí pro určitý druh situací a podmínek. Ke zvýšení výkonosti je důležité zvolit vhodný styl, který vytvoří nejefektivnější pracovní klima pro podřízené. (Stýblo, 2008)

Direktivní styl nepodněcuje kreativitu. Manažer má plnou moc nad tím, kdy a co přesně mají jeho podřízení dělat. Direktivní styl může být nátlakový či donucovací. Využívají jej především manažeři zaměřeni na výkon. (Stýblo, 2008)

Vizionářský styl spočívá ve formulaci myšlenky a její odpovědnosti zaměstnancům, která je potom uvedena do souvislosti se strategickým směrem k cíli. Zaměstnanec tak je aktivně zapojen a zvýší se u něj zaujetí. (Stýblo, 2008)

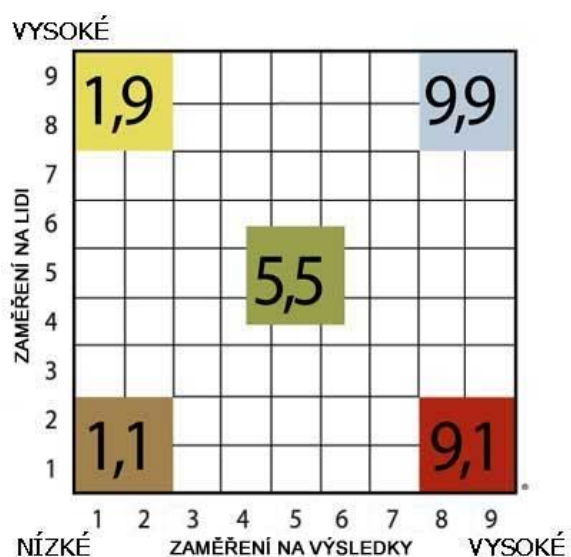
Sociální styl se zaměřuje spíše na zaměstnance a jejich potřeby, než na samotný výkon. Efektivní hlavně při spolupráci s emočně zatíženými podřízenými. Není efektivní sám osobě, většinou se používá v kombinaci s ostatními styly. (Stýblo, 2008)

Participativní styl je demokratický styl založený na budování důvěry mezi manažerem a podřízeným. Vedoucí zapojí své spolupracovníky do rozhodovacího a řídicího procesu. (Stýblo, 2008)

Výkonný styl se často objevuje u manažerů orientovaných na perfektně odvedenou práci. Tito manažeři vedou pomocí osobního příkladu a vysoké osobní výkonnosti. V některých případech jsou ochotni dané úkoly provádět sami, aby zaručili bezchybný výsledek. Tento styl je velmi efektivní z krátkodobého hlediska, ale dlouhodobě neudržitelný. (Stýblo, 2008)

Koučování. Manažer se aktivně podílí na dlouhodobém pracovním růstu podřízeného a jeho rozvoji. (Stýblo, 2008)

Hodnocení manažerských stylů můžeme provádět pomocí manažerské mřížky. Mřížka zobrazuje styly vedení v poměru dvou veličin: zájem o výrobu a zájem o zaměstnance. Zájem o výrobu (osa X) je důraz, jaký vedoucí pracovník klade na dokončení úkolů a na dosažení celkového zisku. Zájem o zaměstnance (osa Y) se zaměřuje na podřízené a spolupracovníky a na jejich osobní pocity a názory. (Cajthamr & Dědina, 2005)



Obrázek 1 - Manažerská mřížka (gridgroup, 2013)

Číslem **1.1** můžeme identifikovat manažera, který má zájem jen sám o sebe. Nezajímá se o lidský faktor ani o faktor výrobní. Z toho můžeme vyvodit, že práci ani komunikaci s podřízenými neklade velkou snahu. (Koontz & Weihrich, 1993)

Opačným extrémem je označení číslem **9.9**. Tito manažeři kladou velký důraz jak na pracovní tak i na výsledkové faktory. Daří se jim spojit maximální pozornost lidem, ale i výrobě. Často bývají označeni jako „týmový manažeři“. (Koontz & Weihrich, 1993)

Další styl managementu **1.9**, nazývaný často jako „venkovský“, je typický pro manažery, kteří se jen málo starají o výkon, na druhou stranu ale vytvářejí prostředí, ve kterém je každý uvolněný, přátelský a spokojený. Pracovníci ale poté nemají zájem podílet se na dosažení podnikových cílů. (Koontz & Weihrich, 1993)

Management pohybující se v označení **9.1** se čistě soustředí na vývoj efektivních operací. Lidský faktor je úplně zanedbán. Tento styl je ryze autokratický (Koontz & Weihrich, 1993)

Střední cestou je poté styl **5.5**, kde manažer vykazuje průměrný zájem o lidský i výrobní faktor. Vedoucí nenastavuje příliš velké cíle a jejich postoj je laskavě autokratický. (Koontz & Weihrich, 1993)

Z uvedených stylů je zřejmé, že prostřednictvím manažerské mřížky jsme schopni identifikovat jakoukoliv manažerskou techniku nebo manažerský styl. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4. Motivace

Schopnost motivovat pracovníka znamená, že u spolupracovníka vytvoříme zájem a ochotu se aktivně angažovat při plnění úkolů, které směřují k dosažení firemního cíle. Člověk musí být ochotný vložit své vlastní úsilí do pracovního procesu a přispět tak organizačním jednotkám, a to pod působením vedoucího pracovníka. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Koontz říká, že motivace vychází z vědomých i nevědomých potřeb. Na prvním místě jsou fyziologické požadavky, tzn. potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku, a přístřeší. Tyto potřeby jsou nutné k přežití a pro člověka jsou prioritní. Mezi sekundární potřeby řadíme

například sebeúcty, přátelství, společenské postavení. Touha po těchto potřebách je u každého individuální a s časem se mění. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.1. Motivační stimuly

Motivaci samotnou můžeme chápat jako přání, stimuly ztotožňujeme spíše s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu o uspokojení daných potřeb. Zvýšení motivace může manažer podpořit například vytvořením vhodného pracovního prostředí. Manažer by měl věnovat pozornost stimulům a být kreativní, protože každý člověk má své individuální přání a potřeby. Vedoucí samozřejmě využívá stimulů, které povzbuzují pracovníky k lepším výsledkům. (Koontz & Weihrich, 1993)

Co se týče mezd a platů, bylo dokázáno, že samy o sobě nestačí. Pro člověka se plat stane rychle samozřejmostí a plat pomalu ztrácí motivační efekt. V tomto případě by se motivace začala opět zvyšovat jenom periodickým zvyšováním platu. Což není praktické a v mnoha případech nemožné. (Stýblo, 1992)

V Českém prostředí se často motivace chápe jen ve směru pozitivní motivace. Znamená to vytvoření atraktivního prostředí pro pracovníky, které poté v nich vyvolá ochotu zúčastnit se plně pracovního procesu. Oproti tomu v západní svět pohlíží na motivaci jak z pohledu pozitivního, tak i z pohledu negativního. Často nazývanou „jak cukr, tak bič“. Pracovníka tedy nemotivuje jen kladné podněty, ale i záporné jako je snížení platu, negativní hodnocení či jakýkoliv typ trestu. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

3.4.2. Postoje

Vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu, do této kategorie zahrnujeme jevy, předměty, ale i jiné lidi. Dělí se na tři složky. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Kognitivní složka představuje názor na objekt. Ten je postaven na všech informacích, které člověk o daném předmětu získal a na rozumových úvahách o věci. Například nedobrá hospodářská situace firmy. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Emocionální složka určuje citový vztah k objektu. Například cit radosti, přátelství nebo naopak cit nenávisti. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Konativní složkou je chování k objektu, například když se snažíme jednat v jeho prospěch či nepospěch. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Tyto postoje jsou důležité, protože vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vyvolávají negativní jevy jako absence, podvádění a další. Postoje pracovníků měříme postojovými škálami, které slouží k posouzení organizačního klimatu. (Cajthamr & Dědina, 2005)

3.4.3. Hodnoty

Hodnoty jsou skutečnosti, které lidé považují za důležité a ovlivňují jejich rozhodování. Pracovní hodnoty, řídí aktivitu lidí v organizaci. Vyvolávají potřebu, pro kterou je nezbytná aktivita, která vede k realizaci. (Cajthamr & Dědina, 2005)

Důležité pracovní hodnoty:

- Peníze
- Práce
- Jistota postavení
- Odborný růst
- Osobní postavení
- Spolupracovníci
- Firma

Hodnotový systém člověka se mění nejenom s věkem, ale také například s postavením, profesí, typem vzdělání. Kvalifikovaní lidé většinou preferují osobní rozvoj, zatímco lidé s nižší kvalifikací nalézají hodnoty v přátelských a hmotných hodnotách. (Cajthamr & Dědina, 2005)

3.4.4. Dynamika motivace

Existují jisté překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek. Tyto překážky nazýváme frustrace a deprivace. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Frustrace je zmaření nebo znemožnění uskutečnění motivované činnosti. Označuje jak specifickou frustrační situaci, u které je charakteristickým rysem, že něco nebo někdo brání někomu v provedení motivační činnosti či v uspokojení potřeby, tak i vnitřní, subjektivní požitek, který je důsledkem frustrační situace. Jedinec pak prožívá pocity nezdaru, neúspěchu, neuspokojení, ale také pocity vzteku či agrese. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Rozlišujeme dva druhy frustrace. V prvním případě to je absence „předmětu“, který by nám zajistil uspokojení dané potřeby. „Předmětem“ je zde jakýkoliv prostředek, který by pomohl k dosažení cíle motivované činnosti. V druhém případě „předmět“ uspokojení existuje, ale našemu snažení brání jistá překážka. Takovou překážkou může být lenost či nedostatek vědomostí, který brání realizaci motivované činnosti. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Frustrace může také nepříznivě ovlivňovat chování zaměstnanců. Typická reakce na frustraci bývá agrese, která může být obrácená nejen proti domnělé příčině frustrace, ale také proti náhradnímu objektu, který je ve špatnou chvíli na špatném místě. Jedinec dokonce může svou agresivitu obrátit proti sobě samému. Další reakcí může být regrese nebo stereotypie. Mnoho zdrojů se také zmiňuje o fenoménu frustrační tolerance. Její síla a výdrž je čistě subjektivní a specifická. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

Deprivace je na rozdíl od frustrace dlouhodobá a může mít až nezvratné dopady na utváření osobnosti (resp. přetváření osobnosti). Podstatným znakem deprivace je dlouhodobé neuspokojování významných potřeb. Mezi základní druhy psychické deprivace patří deprivace sensorická, kdy jsou člověku zásadně omezeny smyslové podněty, které jsou nezbytné pro harmonický rozvoj osobnosti, a deprivace citová je

důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů. Jako další se uvádí deprivace sociální, kterou chápeme jako nedostatečné uspokojení potřeby člověka stýkat se s jinými lidmi. Nejčastější druhem je deprivace základních biologických potřeb, u kterých lidé přecení své vlastní schopnosti a díky dlouhé pracovní době se připraví např. o minimální spánek. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012)

3.4.5. Typy motivace

Vnitřní motivace – lidé motivují sami sebe tím, že si sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují. Hledají, nalézají a vykonávají uspokojivou práci. Dochází k uspokojení jejich potřeb, nebo alespoň očekávání splnění cílů. Jsou to faktory tvořící odpovědnost. Tyto motivy mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí osobnosti jedince. (Armstrong, 1977)

Důležité vnitřní motivy práce:

- Potřeba činnosti
- Potřeba kontaktu
- Motiv výkonu
- Snaha mít moc
- Přání životního smyslu a seberealizace

V případě vnitřní motivace je práce sama zdrojem uspokojení. Člověk se staví k práci jako ke zdroji seberealizace a radosti. (Nakonečný, 1992)

Vnější motivace – lidé jsou motivováni managementem. Manažer podřízené odměňuje, povyšuje či chválí, ale také trestá. Vnější motivy mají sice výrazný účinek, ale nepůsobí dlouhodobě. (Armstrong, 1977)

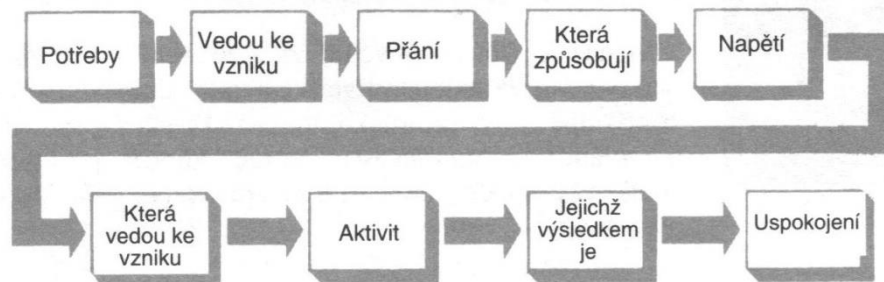
Nejdůležitější vnější motivy práce:

- Potřeba peněz
- Potřeby konzumace
- Snaha po jistotě (spojená s peněžním příjmem)
- Pocit důležitosti
- Sexualita

U vnější motivace je práce pouhým prostředkem uspokojení potřeb jedince. (Nakonečný, 1992)

3.4.6. Motivační řetězec

Motivace se dá také popsat řetězcem navázaných reakcí. Z pocitu potřeby vzniká přání nebo jistý cíl, kvůli nesplněným cílům vzniká napětí, které vede k aktivitám směřujícím k dosažení daného cíle. Po dosažení cíle nastane pocit uspokojení. (Koontz & Wehrich, 1993)



Obrázek 2 - Řetězec Potřeba - Přání - Uspokojení (Koontz & Wehrich, 1993)

Problémy s vysvětlením tohoto řetězce nastávají, když si uvědomíme, že některé fyziologické potřeby jsou stimulovány faktory okolí. Např. vůně jídla nám může navodit pocit hladu nebo zjištění nižší teploty vyvolá pocit chladu. Na sekundární potřeby má rozhodující vliv prostředí. Touhu může vyvolat například povýšení spolupracovníka. Člověk si uvědomí svoje přání karierního postupu. (Koontz & Wehrich, 1993)

Řetězec potřeba – přání - uspokojení neprobíhá vždy přesně tak, jak schéma naznačuje. Potřeby sice spějí k jistému chování, ale mohou být sami jeho důsledkem. Uspokojení jedné potřeby může mít za následek potřebu většího množství potřeb. (Koontz & Weihrich, 1993)

3.4.7. Teorie motivace

Manažerův přístup je založen na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

(Armstrong, 2006)

3.4.7.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že odměňování či trestání zaměstnanců slouží k udržení pracovní morálky. (Armstrong, 2006)

Je založená na akci a reakci. Zaměstnanci, kteří mají odměny či tresty provázané s výkonem, budou motivováni k lepším výkonům. Kořeny této teorie lze najít v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Ten tvrdil, že dělník, kterého motivujeme permanentním zvýšením peněžní odměny, bude mít lepší výsledky než jeho spolupracovníci. (Armstrong, 2006)

Skinnerova koncepce podmiňování říká, že pracovníci mohou být „zpracováni“ k určité činnosti, jestliže jsou za žádoucí chování poté odměňováni. Tento přístup motivování je stále široce používán a v některých případech má kladné výsledky. Záporům však zůstává založenost na systému kontroly, která může ovlivňovat neformální vztahy mezi zaměstnanci a často přehlíží řadu dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2006)

3.4.7.2. Teorie zaměřené na obsah

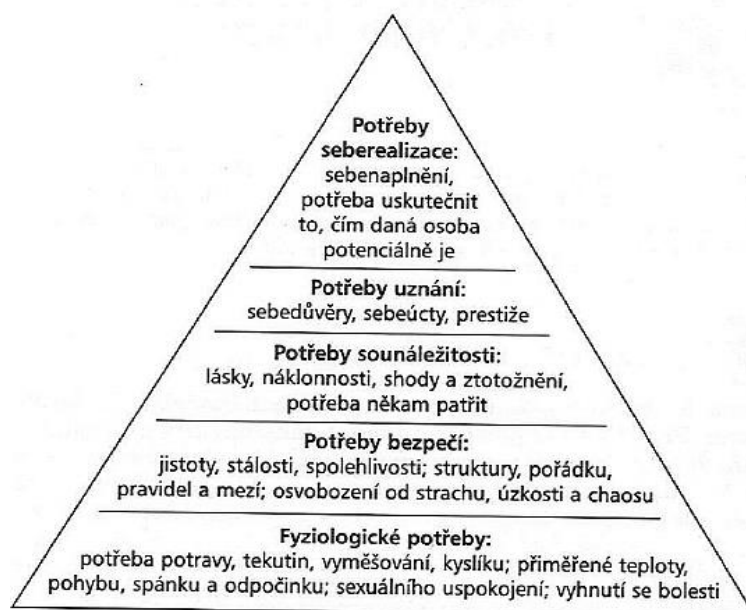
Teorie zaměřené na obsah se zaměřují na obsah motivace. „*Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování*“ (Armstrong, 2006, str. 221)

Hlavní myšlenkou v těchto teoriích je, že obsah motivace tvoří potřeby. Tedy jedincova neuspokojená potřeba vytvoří napětí a stav nerovnováhy. K zpětnému nastolení rovnováhy si člověk musí určit cíl, který uspokojí jeho potřebu a zvolí nejvhodnější způsob chování, jenž povede k dosažení určeného cíle. Z tohoto pohledu je teda každé chování motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2006)

Různé potřeby jsou pro člověka různě důležité. Závislost určuje několik faktorů, jako například prostředí, z něhož jedinec pochází, jeho výchova, jeho dosavadní život či současná situace. (Armstrong, 2006)

Mezi potřebami a cíli existuje komplikovaný vztah. Potřebu lze upokojit skrze různé cíle, a čím větší, dlouhodobější potřebu máme, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň jeden cíl může najednou uspokojit více potřeb. (Armstrong, 2006)

Maslowova teorie - Teorie hierarchie potřeb byla publikována v knižní práci „*Motivace a osobnost*“ (1954) Abrahamem Maslowem. Říká, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Pokud tyto potřeby rozpoznáme, můžeme je využít jako motivační motory pro cílově orientované chování. (Vodáček & Vodáčková, 2009)



Obrázek 3 – Hierarchie potřeb podle A. Maslowa (Václavík, 2014)

Maslow rozeznával pět hierarchicky uspořádaných skupin. Tyto skupiny existují u každého pracovníka souběžně, ale jedna je vždy dominující a v ten moment rozhodující pro motivaci. Nejprve musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby došlo k postupu a rozhodující se stala další úroveň. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Fyziologické potřeby jsou v pracovní motivaci základní lidské potřeby jako uspokojení hladu, resp. Zajištění přiměřeného výdělku, zajištění rodiny (reprodukční funkce), snesitelné pracovní podmínky (namáhavost práce a délka pracovní doby, hygienické podmínky pracoviště, apod.). (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti jsou potřeby zaručeného pracovního uplatnění a to hlavně v dobách vysoké nezaměstnanosti a krize. Dále potom záruka zdravotního a důchodového pojištění, záruka přijatelné bezpečnosti práce a další. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Sociální potřeby – do této skupiny spadají mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu, apod.) (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce spadá sem úcta pracovníka k sobě samému, většinou získaná z určitého postavení, prestiž, uznání osobních kvalit vedoucím i kolegy, apod. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Potřeba seberealizace – naplnění pocitu životního poslání, splynutí zájmu a práce, schopnost naleznout osobní rozvoj ve vykonané práci. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Hlavním úkolem manažera u této teorie je správně vyhodnotit situaci a určit, který stupeň je v danou chvíli dominantní a dle výsledku využít adekvátního motivačního působení. Manažer si také musí uvědomit, že ani po uspokojivém naplnění potřeb nižší úrovně tyto potřeby nemizí. Jenom přestávají býti tak naléhavé. (Vodáček & Vodáčková, 2009)

Herzbergova teorie – teorie dvou faktorů, jejímž autorem je Frederick Herzberg. Herzberg na základě svých výzkumů usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho problému, ale dva naprosto odlišné problémy, které vzájemně příliš nesouvisejí. Spokojenost stojí na jiných příčinách a na jiných příčinách stojí nespokojenost. Faktory, které způsobují nespokojenost, nazval satisfaktory a faktory vyvolávající spokojenost motivátory. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Mezi faktory hygienické řadíme například pracovní postupy, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, apod. Do motivačních faktorů spadá výkon, uznání, práce samotná, odpovědnost a služební postup. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Motivátory mají charakter vnitřních faktorů a jsou zaměřeny na obsah práce. Satisfaktory mají vnější charakter a souvisejí s kontextem práce. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

3.4.7.3. Teorie zaměřené na proces

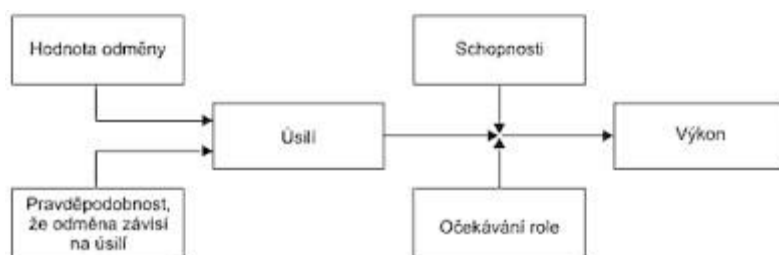
Teorie zaměřené na proces jsou ty, které zkoumají psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby jak je interpretují a chápou. Poskytují realističtější postup pro metody motivování lidí než teorie potřeb. (Armstrong, 2006)

Expektační teorie – tuto teorii formuloval V. H. Vroom (1964), který řekl, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání a výsledkem této činnosti bude získání vytoužené hodnoty. (Nakonečný, 1992)

Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, že po určitém činu bude následovat výsledek. Jedinec tedy při výběru alternativy zohledňuje pravděpodobnost, s jakou nám vybraná alternativa přinese kýžený výsledek. Volba alternativy nezáleží jen na preferenci výsledku, ale i na pravděpodobnosti úspěchu dosažení vlastního cíle. (Armstrong, 2006)

Použití motivace je tedy možné pouze v případě, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah, který chápeme jako cestu k uspokojení potřeb. To dokazuje, proč peněžní odměna funguje pouze tehdy, je-li jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. (Armstrong, 2006)

Tato teorie byla později doplněna Porterem a Lawlerem (1968), kteří sestavili model motivace. Tento model zobrazuje dvě proměnné: hodnotu odměny a pravděpodobnost. Čím větší je hodnota nějaké odměny a čím vyšší je pravděpodobnost, že zisk této odměny závisí na úsilí, tím většího úsilí bude za dané situace vynaloženo. (Armstrong, 2006)



Obrázek 4- Model motivace (Porter a Lawler, 1968)

Teorie cíle – Dle Lathamama a Locka (1979) bude motivace a výkon vyšší, stanovíme-li jednotlivcům specifické náročné cíle, které jsou svou náročností přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitou složkou je také podílení jednotlivců na stanovování cíle. Takto vedoucí získá souhlas pro stanovení vyšších cílů. Životně důležitá v tomto případě je

zpětná vazba, díky níž se daří udržet motivaci a dosahovat stále vyšších cílů. (Armstrong, 2006)

Teorie spravedlnosti – je založena na obrázku toho, jak lidé vnímají a jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Srovnání spravedlivého odměňování je posuzováno srovnáním vlastních vstupů a výstupů do práce s vstupy a výstupy ostatních. Toto srovnání není objektivní a k hodnocení se používá různých kritérií. Tato kritéria však mohou mít jinou váhu pro každého jedince. Preferenci kritérií určuje firemní filosofie. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Negativní nespravedlnost – poměr mezi vstupem a výstupem druhého pracovníka je vyšší než můj vlastní poměr. Dochází k nedoplnění. Vzniká pocit nespravedlnosti, který demotivuje. (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2006)

Pozitivní nespravedlnost – můj poměr vstupů je vyšší než druhého pracovníka, jsem ve výhodě. Jedinec je přeplacen. Pracovník má pocit, že nezáleží, jaké jsou jeho výkony, protože peněžní odměna bude vždy stejná.

4. Praktická část

4.1. Charakteristika organizace

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je ústředním orgánem státní správy pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní, střední a vysoké školy. Do jeho kompetencí spadá také vědní politika, výzkum, vývoj a vědecké hodnosti. Má na starost také státní péči o děti, mládež, tělesnou výchovu, sport, turistiku a sportovní reprezentaci státu. Koordinuje činnost ostatních ústředních orgánů státní správy a profesních komor v oblasti získávání odborné kvalifikace v systému dalšího vzdělávání. Je mu podřízena Česká školní inspekce. Od června 2015 je ministryní školství Kateřina Valachová.

Hlavním řídicím článkem je již zmíněná ministryně Kateřina Valachová. Jejími přímými podřízenými jsou náměstci, kteří zodpovídají za jednotlivé odbory. S některými vedoucími oborů byl uskutečněn řízený rozhovor pro účel praktické části této bakalářské práce.

4.2. Charakteristika manažerů

Manažer A – je vedoucí oddělení na ministerstvu. Vede oddělení správního řízení, organizace práce zaměstnanců. Na současné pozici pracuje 8 měsíců.

Manažerka B – působí na pozici vedoucí oddělení, naplní její práce je především zajištění legislativní a právní správnosti návrhů právních předpisů, zajištění řádného průběhu legislativního procesu, spolupráce na tvorbě právních předpisů, vnitřních předpisů, metodik apod., zajišťování právního výkladů pro potřeby úřadu a dalších osob. Při výše uvedeném úzce spolupracuje s věcnými útvary. Zaměstnána na současné pozici je 8 měsíců.

Manažerka C – je vedoucí oddělení vnější legislativy na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. Oddělení vnější legislativy zejména odpovídá za přidělování materiálů v mezirezortním připomínkovém řízení útvarům ministerstva k připomínkám a zajišťuje přípravu souhrnných stanovisek ministerstva k materiálům v mezirezortním připomínkovém řízení. Na současné pozici pracuje asi 8 měsíců.

Manažerka D – vede odbor legislativy, který zajišťuje legislativní agendu ministerstva, zabezpečuje řádný průběh legislativního procesu při přípravě a schvalování právních předpisů v gesci ministerstva a metodicky usměrňuje přípravu právních předpisů na ministerstvu. Zajišťuje zpracování svodných stanovisek k materiálům ostatních rezortů zaslaným v rámci mezirezortního připomínkového řízení a podkladů k legislativním materiálům předkládaným vládě, které jsou mu přiděleny náměstkem pro řízení sekce legislativy a strategie. Zabezpečuje též účast zástupců odboru při jednáních na poradách k připomínkám uplatněným ministerstvem k materiálům ostatních rezortů. Odbor legislativy dále zpracovává výkladová stanoviska k právním předpisům a podílí se na přípravě metodických materiálů v oblasti své působnosti.

4.3. Řízené rozhovory

1) Co je dle vašeho názoru nejdůležitější faktor při vedení lidí a proč?

Manažer A: Jejich motivace tak, aby měli sami chuť do práce. Motivovaní lidé pracují více „než do výše svého platu“, jelikož vidí v tom, co dělají, smysl. V zásadě pak platí, že se rádi v dané oblasti vzdělávají a chtějí práci vykonávat lépe.

Manažerka B: Důležité je především mít autoritu a umět jí využít ve vhodných chvílích.

Manažerka C: Podle mého názoru je při vedení lidí nejdůležitější empatie a individuální přístup, protože každý je jiný a vyhovuje mu jiné jednání.

Manažerka D: Jasně formulovat úkoly a cíle, být připraven k nápomoci při hledání řešení, kontrolovat plnění úkolů. Důležité je motivovat k plnění cílů, ale i vyvozovat odpovědnost v případě jejich neplnění.

2) Jaký je podle Vás vztah mezi motivací a vedením lidí?

Manažer A: Manažer, který umí pracovat s motivací, je dobrý manažer. Tzn., že vedoucí zaměstnanec má mít za úkol motivovat lidi.

Manažerka B: Jedná se o jakési spojené nádoby, každý dobrý vedoucí by měl umět motivovat své podřízené k tomu, aby pod jeho vedením odváděli dobrou práci

Manažerka C: Vnímám motivaci jako velmi účinný nástroj k probuzení nadšení a chuti do práce u podřízených.

Manažerka D: Vedení lidí je obecnějším pojmem, tedy motivaci chápu jako jeden z atributů vedení lidí.

3) Jak důležitá je dle Vás individuální motivace? Snažíte se ji ve Vám svěřeném oddělení aplikovat?

Manažer A: Krucální. Vnitřní motivace (tak jak se na ni dívá zaměstnanec) je nejpodstatnější. Samozřejmě může být vyvolávána (podporována) externími faktory. Vnitřní motivace a vnější působení na motivaci jsou spojené nádoby.

Manažerka B: Individuální motivace je velmi důležitá, ať je již praktikována formou finanční odměny, kdy tato odměna směřuje skutečně jen tomu pracovníkovi, který si ji zaslouží, nebo i formou pochval apod. V rámci mého oddělení se individuální motivace praktikuje formou mimořádných odměn či různými ústními pochvalami/výtkami apod.

Manažerka C: Velmi důležitá, protože každého motivuje něco jiného. Pro někoho je důležité např. finanční ohodnocení, pro někoho pochvala a pro jiný druh odměny.

Manažerka D: K motivaci přistupuji zejména individuálně, tedy upravuji motivační přístupy s ohledem na jednotlivce a jeho pracovní výkony, ale i potřebu motivace.

4) Jak ve Vaší organizaci probíhá systém odměňování za dobře odvedenou práci?

Manažer A: Pochvalou, možností představit výsledky vyšším nadřízeným, finanční odměnou ve formě stálého osobního příplatku nebo jednorázové odměny. Bohužel se

rozděluje na odměnách to, co zbyde v rozpočtu, a nehodnotí se ekvivalentně to, co kdo vykonal.

Manažerka B: V rámci MŠMT jsou poskytovány mimořádné odměny, které se dávají většinou 2x ročně.

Manažerka C: Zejména finančním „přílepšením“ ve formě odměn za nadstandardně odvedenou práci či ústní pochvalou od nadřízeného.

Manažerka D: Jelikož se jedná o státní správu, je plat poměrně jasně definován (platovou třídou i platovým stupněm), volnější složkou je pak příplatek za vedení a dále osobní ohodnocení. Před účinností zákona o státní službě, byla výše osobního ohodnocení možná jakákoli. V současné době ale podle nařízení vlády č. 304/2014 Sb., bude nadále osobní příplatek závislý od pravidelného hodnocení státních služebníků. Dále existují ještě odměny, které jsou odvislé od mimořádných úkolů či plnění povinností nad rámec. Obecně se odměny rozdělují 3 či 4 krát do roka. Mimořádné odměny za splnění konkrétních cílů se pak rozdělují velmi nárazově, ale pokud je hodně

5) Jaký je Váš názor na stimulaci penězi? Je podle vás tato forma stimulace nejefektivnější?

Manažer A: Je dost výrazná, ale nemusí být nejzásadnější.

Manažerka B: Jsem toho názoru, že peníze jsou významnou stimulací, nemusí však být stimulací rozhodující. Vždy je třeba posuzovat motivaci ve svém celku. V některých případech však mohou být peníze tím, co např. při rozhodování o tom, zda v práci zůstat či ne, jsou tím, co nakonec převáží v jedno z rozhodnutí. Na druhou stranu si umím i představit situaci, kdy rozhodující může být náplň práce, kolektiv, jiné benefity spojené se zaměstnáním (např. bezproblémové uvolňování v případě nutnosti ošetřování dítěte apod.).

Nelze jednoznačně stanovit, jaký typ stimulace či motivace je nejefektivnější. Vždy záleží na konkrétních okolnostech – v jaké životní fázi se zaměstnanec nachází, o jakou práci s jakými lidmi a v jakém prostředí se jedná apod. V mém současném zaměstnání se

domnívám, že vůči mým podřízeným je nejefektivnější motivací zajištění jakési pohody na pracovišti bez významných tlaků a stresů. Peníze dle mého názoru nejsou aktuálně tím nejdůležitějším.

Manažerka C: Pro mne osobně není nejefektivnější, ale zároveň se domnívám, že pro mnoho lidí je.

Manažerka D: Nepovažuji ji jako tu nejefektivnější, ale je jednou z těch efektivních. Velmi záleží na výši peněz i na osobě zaměstnance. Malé odměny nikoho moc nemotivují, někdy spíše naopak (zejména pokud dříve byly podstatně větší). Stejně tak jsou osoby, u nichž motivace penězi selhává. Velmi často ale tato forma motivace je jedinou využívanou.

6) Jaký je Váš názor na morální stimulaci? Používáte ji při své práci s podřízenými?

Manažer A: Lidé pracující ve státní správě (obzvláště ze začátku kariéry) mají ideály, o které se jejich motivace opírá. Takto chápu, že morální stimul (dělám společensky důležité činnosti) je důležitým faktorem motivace ve státní správě. Snažím se předávat podřízeným můj náhled na práci ve státní správě jako službu společnosti.

Manažerka B: Morální stimulace je rovněž podstatná, je důležité umět zaměstnance ve vhodných chvílích pochválit či ocenit jejich práci. Tuto stimulaci využívám vždy, když je za co pochválit. Myslím, že podřízení jsou rádi, když ocením jejich práci.

Manažerka C: Pokud se má jedná např. o pochvalu či o jakési porozumění podřízenému, domnívám se, že ji využívám celkem často a je důležitá.

Manažerka D: Morální stimulaci chápu jako posílení pocitu odpovědnosti. Pokud je to tím myšleno, tak to používám, neb se snažím, aby zaměstnanci chápali a byli odpovědní z výsledků své práce. Za kvalitní výsledky se je také snažím odměnit slovy (poděkovat či pochválit).

7) Jaký je Váš názor na negativní motivaci? Využíváte ji? Pokud ano, v jakých situacích?

Manažer A: Negativní motivaci nepoužívám.

Manažerka B: Pokud s výkonem svého podřízeného nesouhlasím, vysvětlím mu důvody a příčiny své nespokojenosti a věřím, že toto „pokárání“ moje podřízení ve většině případů motivuje k tomu, aby se příště snažili lépe. Nad to fungujeme jako tým a pokud svůj úkol nesplní jeden, je možné, že jej dostane jeho kolega. Většina podřízených nechce přidělovat práci svému kolegovi a snaží se tak těmto situacím předcházet.

Manažerka C: Využívám ji nerada, ale v některých případech má dle mého názoru své místo. Využila jsem ji celkem nedávno – snížením osobního ohodnocení své podřízené.

Manažerka D: Asi jen v případě selhání ostatních forem motivace a pak v případech, kdy i přes opakované upozornění se pořád děje něco, co je nepřijatelné. Používám ji, ale ne příliš často. U některých zaměstnanců ale byla jedinou účinnou.

8) Které zaměstnanecké výhody používané ve Vaší organizaci byste vyzdvihl/a? Bylo by podle Vás vhodné nějaké přidat? Případně jaké?

Manažer A: Stravenky velké množství lidí považuje za skvělý benefit, takže bych ho zachoval. Myslím, že vyjádřením pozitivního vztahu k zaměstnancům by bylo rozšířením výhod o možnosti sportovního vyžití nebo možnosti levnější rekreace v ministerských zařízeních apod.

Manažerka B: Jedna z výhod je poměrně vysoký (v porovnání s předchozími zaměstnáními) příspěvek na stravenky a 5 týdnů dovolené. Uvítala bych např. možnost slev na sportovní vyžití či různé vzdělávací kurzy (např. jazykové).

Manažerka C: Pružná pracovní doba, možnost „home office“, „sick day“. Byla bych ráda, kdyby se např. přidala možnost již zmíněného příspěvku z Fondu kulturních a sociálních potřeb na různé akce či aktivity.

Manažerka D: Velmi vhodná je délka dovolené, množství „sick-day“, volno na vzdělávání. Nad rámec bych podporovala větší možnosti práce z domova, neboť ty vedou i k velmi dobrému skloubení soukromého a pracovního života.

9) Je pro vaše zaměstnance motivací možnost kariérního postupu?

Manažer A: Pro některé ano, pro některé nejspíš ne. Vůdčí osobnosti to po určitém čase potřebují. Záleží podle mě na osobnosti.

Manažerka B: Domnívám se, že toto mé podřízené vůbec nemotivuje, neboť nikdo z nich momentálně dle mého názoru nechce povýšit.

Manažerka C: Myslím, že v mém oddělení ne, ale v kontextu celého ministerstva to tak může být.

Manažerka D: Byť obecně ano, nemyslím si, že konkrétně na MŠMT je kariérní postup úplně motivační, státní služba je totiž poměrně rigidní, tedy možnost kariérního růstu je omezená. Reálně dosažitelné jsou pouze pozice vedoucího oddělení a pak ředitele odboru.

10) Jaká je podle Vás největší chyba při motivování lidí?

Manažer A: Nepracovat s motivací jako významným faktorem. Obzvlášť u starších zaměstnanců mám tendenci toto opomíjet, ale i zkušení zaměstnanci budou raději pracovat, uvidí-li v tom, co dělají, smysl.

Manažerka B: Spoléhat se pouze na jednu formu či druh motivace a nepřístupovat k jednotlivým zaměstnancům individuálně

Manažerka C: Nenapadá mě nic konkrétního. Možná jen situace, kdy bych se snažila motivovat někoho stylem, který jemu nevyhovuje (např. bych někoho nikdy nepochválila ústně, což by pro dobrý pocit z odvedené práce potřeboval, ale vždy mu dala mimořádné odměny nebo naopak).

Manažerka D: Málo chvály za splněné úkoly, neb často se to bere jako standard, i když pochvala by měla být také standardem. Dále také to, že se motivování lidí smrskne pouze na motivaci penězi.

11) Jaké máte zkušenosti s motivačními pohovory?

Manažer A: Ptám se často podřízených, co je baví a snažím se jim vyjít vstříc, aby to mohli dělat.

Manažerka B: V průběhu minulého týdne jsem absolvovala se svými podřízenými hodnotící pohovor, v jehož rámci jsme společně hodnotili jejich dosavadní působení na MŠMT. Součástí tohoto pohovoru byla nepochybně i jakási motivace k dalšímu působení, která byla přínosná pro obě strany. Jiné zkušenosti nemám.

Manažerka C: Žádné.

Manažerka D: Cílené motivační pohovory většinou nevedu, ale v někdy se snažím probrat s některými zaměstnanci to, jak práci vykonávají, co by šlo zlepšit, co již nyní funguje a co nikoli. Z částí zaměstnanců jsem absolvovala hodnocení (hodnocení ve státní službě probíhá pravidelně), v rámci něhož jsem s každým vedla i motivační pohovor.

12) Co motivuje Vás? Seberealizujete se ve Vaší práci?

Manažer A: Z výše uvedených odpovědí, už je leccos patrné. Myslím, že „sloužit“ společnosti a mít (byť malý) vliv na její snad lepší fungování, mi přijde jako smysluplné trávení času. Významné je pro mě, jaký dopad má to, co dělám. Potřebuji ve své práci vidět výsledky.

Manažerka B: Osobně mě motivuje pocit dobře odvedené práce a peníze. Seberealizuji se pouze částečně.

Manažerka C: Na prvním místě mě motivuje ústní pochvala, dále příjemná pracovní atmosféra, a ve finále i finanční odměna.

Manažerka D: Zajímavá práce se zajímavými lidmi. Byť je to někdy velmi vyčerpávající, tak se jedná o seberealizaci. Pokud člověk dělá něco, co mu připadá smysluplné, tak seberealizace je.

13) Myslíte si, že je důležité neustále rozvíjet sebe a své zaměstnance? Pokud ano, jakou formou?

Manažer A: Je. Myslím, že je podstatné, aby zaměstnanec cítil, že roste (profesně), že se stále něco učí, a to, co se učí, může využít v praxi. Dát zaměstnanci pocit důležitosti (například přenesením odpovědnosti za některou agendu) pak může být potvrzením jeho růstu. Domnívám se, že tedy třeba „dávat“ lidem neustále malé důkazy o tom, že rostou a že jsou důležitější. To jde pak v ruce s jejich postavením ve společnosti (ministerstvu) a také nakonec platem, alespoň v relaci s jinými zaměstnanci, kteří nedosahují stejných výsledků a nemají stejnou odpovědnost.

Manažerka B: Určitě ano. Nikdo by neměl ustrnout v nějakém stadiu. Za vhodné formy rozvoje považují různé kurzy a školení, které se nemusí vždy týkat výhradně toho oboru, ve kterém zaměstnanci pracují.

Manažerka C: Myslím, že je to určitě důležité. Nikdy není dobré, když člověk ustrne na jednom místě. Je důležité vzbudit v zaměstnancích touhu vzdělávat se a objevovat nové postupy a možnosti. Snažím se jít příkladem a nadchnout své podřízené pro práci, za úspěchy je dostatečně pochválit a podnítit k další snaze.

Manažerka D: Určitě ano. Stagnace nikoho dál neposune. Rozvoj pak chápu ve více rovinách – osobní, vzdělávací v rámci profese, ale i vzdělávací v jiných oblastech. V případě práva je nezbytné se pořád rozvíjet, neb právní řád podléhá řadě změn, tedy je nezbytné se jim přizpůsobovat. Také je nezbytné měnit myšlení a nebát se nových trendů a

věcí. Formy mohou být různé – velmi často dalším vzděláváním, ale i dostatkem volného času k realizaci i mimo práci

5. Celkové hodnocení

Všichni dotazovaní manažeři pracují na pozicích vedoucích oddělení Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Zaměstnaní na těchto postech jsou všichni dotazovaní okolo 8 měsíců, což je důsledkem změny ministra. Manažeři se mezi sebou znají a úzce spolu spolupracují. Je zajímavé sledovat jejich názory na motivaci, zvážíme-li, že někteří nemají ekonomické, nebo alespoň manažerské vzdělání. Přesto jsou schopní své zaměstnance vést k uspokojivým výsledkům.

Na otázku, co je nejdůležitější faktor při vedení lidí, se odpovědi velmi liší. Manažer A bere za nejdůležitější motivaci podřízených tak, aby měli sami chuť do práce, zatímco manažerka B uznává jako nejvýznamnější autoritu. Manažerka C upřednostňuje individuální přístup a empatii, při vedení svých podřízených. Zatímco, spíše autokratický přístup manažerky D se zaměřuje hlavně na jasnou formulaci cíle, hledání řešení a kontrolování správného plnění úkolů.

Vztah mezi vedením lidí a motivací vidí všichni manažeři v úzkém propojení, kdy vedoucí pracovník by měl umět své podřízené správně motivovat a tak je povzbudit k dalším lepším výkonům. Shodli se také v názoru, že individuální motivace je důležitá. Hlavně protože si uvědomují, že každý jejich pracovník je jiný a má jiné potřeby. Motivují zejména formou mimořádných peněžních odměn či ústní pochvalou. Mimořádné finanční odměny za dobře odvedenou práci rozdělují vedoucí oddělení cca dvakrát ročně. Peníze však pocházejí ze zbytku z rozpočtu ministerstva, což leckdy pracovníka neohodnotí ekvivalentně za práci, kterou vykonal.

Na otázku jak vnímají motivaci penězi, všichni dotazovaní shledali, že je efektivní, ale není nejzásadnější. Z jejich názorů vyplívá, že existují situace, kdy pro zaměstnance je důležitější náplň práce, kolektiv či jiné benefity. Důležitější než finanční stimuly, je dle jejich názoru morální motivace. Každý z nich se snaží své zaměstnance za správně odvedenou práci pochválit. Manažer A upozornil na to, že vzhledem k tomu, že on a jeho zaměstnanci pracují ve státní správě, mají určité ideály, které samy o sobě pracovníky

motivují. Pocit toho, že prací ve státní správě vykonává člověk službu společnosti, může být leckdy cennější, než finanční odměna.

Názory na negativní motivaci se u dotázaných manažerů liší. Manažer A řekl, že negativní motivaci nepoužívá. Ostatní manažerky tvrdí, že negativní motivaci se snaží používat jen v krajních situacích. Pokud zaměstnanec není schopný zadaný úkol splnit dle očekávání, má být přiměřeně pokárán či potrestán. Manažerka D konstatovala, že u jistých pracovníků byla negativní motivace dokonce jedinou účinnou formou.

Jako největší zaměstnanecké výhody, kterými lze pracovníka motivovat k práci a k vytvoření lepšího pracovního prostředí, vyzdvihli všichni manažeři stravenky a vhodnou délku dovolené. Naopak by uvítali, kdyby byly k benefitům přidány také příspěvky na volnočasové aktivity či vzdělávací kurzy.

Z rozhovorů také vyplívá, že motivace kariérního postupu v rámci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy není příliš vysoká. Možnost kariérního růstu, vzhledem k poměrně rigidní státní službě, je dosti omezená. Reálně dosažitelnými pozicemi jsou vedoucí oddělení (všichni dotazovaní tyto pozice již zauímají) či ředitele oboru.

Jako největší chybu při motivování svých zaměstnanců vidí manažerky B a C v nedostatečném individuálním přístupu, kdy zvolená motivace podřízenému nevyhovuje či když vedoucí pracovník využívá pouze jediný druh motivace. Manažer A přiznává, že pochybuje, když opomíná motivovat své starší a zkušenější zaměstnance. Uvědomuje si, že je potřeba i tyto zaměstnance správně motivovat, aby ve své práci viděli určitý smysl.

Kromě manažerky C mají všichni dotazovaní zkušenost s motivačními pohovory. V rámci ministerstva pravidelně probíhají hodnotící pohovory s jednotlivými podřízenými, při kterých se manažeři snaží detailně probrat jednotlivé klady a zápory pracovních výkonů svých podřízených. V rámci těchto pohovorů se vedoucí pracovníci snaží motivovat své zaměstnance.

Na otázku co manažery osobně motivuje, manažer A uvedl, že práci na ministerstvu bere jako službu společnosti. To, že má jakkoliv velký vliv na zlepšení fungování ministerstva a státu, shledává jako smysluplné trávení času. Manažerka B je motivována hlavně dobře odvedenou prací a penězi. Přiznává, že se na své pozici seberealizuje pouze částečně. Manažerka C je motivována hlavně ústní pochvalou a příjemnou pracovní atmosférou. Manažerka D vidí svou seberealizaci v poutavé práci se zajímavými lidmi a tvrdí, že pokud člověk dělá něco smysluplného, tak se o seberealizaci jedná.

Všichni dotazovaní manažeři jasně odpověděli, že je důležité neustále rozvíjet sama sebe a své zaměstnance. Největší problém vidí v stagnaci. Je nezbytné, aby zaměstnanec cítil, že roste a že se stále něco učí. Ato, co se učí, může využít v praxi. Samotný rozvoj lze najít ve více rovinách – osobní, vzdělávací v rámci profese, ale i vzdělávací v jiných oblastech. V případě práva je nezbytné se pořád rozvíjet, neb právní řád podléhá řadě změn, tedy je nezbytné se jim přizpůsobovat. Také je nezbytné nebát se nových trendů a změn, které nejen právo přináší.

6. Závěr

Bakalářská práce na téma „Motivace jako způsob vedení“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pomocí literární rešerše charakterizuje základní pojmy a v širším rámci vysvětluje teorii motivace společně s motivačními technikami.

V praktické části jsou uvedeny odpovědi na vytvořené otázky, které byly položeny manažerům Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Na základě těchto odpovědí bylo vypracováno celkové hodnocení.

Manažeři Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pracují na pozicích vedoucích oddělení a to je důvodem, proč se jejich odpovědi a názory na motivaci a vedení lidí často shodovali. Dotazovaní manažeři mají spíše vyšší právní vzdělání než manažerské, ale i přesto motivaci při vedení lidí používají každodenně. Uvědomují si, že motivaci je nutno věnovat určitou přípravu a dostatečně poznat své podřízené. Sami tvrdí, že se snaží znát požadavky, potřeby a touhy zaměstnanců a dle nich jednotlivé pracovníky správně motivovat.

Výhodou jsou pravidelné hodnotící pohovory, při kterých má každý vedoucí možnost individuálně probrat výkonnost pracovníka, jeho názory a vyjádření ke zpětné vazbě. Zaměstnanec takto velmi jasně a pravidelně zjišťuje, co je na jeho výkonech pozitivní či negativní. Motivačními benefity na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy jsou hlavně peněžní odměny, ty však často nezáleží jen na výkonosti pracovníka, ale také na rozpočtu, který má ministerstvo na určené časové období. Do benefitů dále spadá například práce z domu, stravenky a pro vyšší pozice i mobilní telefony. Manažeři by uvítali rozšíření benefitů i na poukázky na volnočasové aktivity nebo jazykové kurzy.

Pracovní prostředí, leč formální, je přátelské a týmové. Zaměstnanci se snaží si vzájemně pomáhat a dosahovat co nejlepších výsledků. Uvědomují si, že nesplněním daného úkolu zkomplikují práci svému kolegovi, a tak se snaží těmto situacím předcházet.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of personnel management practice*. London: K. Page, 1988. ISBN 0850380820.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-066-x.

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

PORTER, Lyman W a Edward E LAWLER. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1968.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. Management a podnikání. ISBN 80-85603-05-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

Gridgroup.cz [online] 2013 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z:
<http://www.gridgroup.cz/metoda-a-koncepce/koncepce-grid/>

8. Přílohy

Příloha č. 1: Otevřené otázky k řízenému rozhovoru

- 1) Co je dle vašeho názoru nejdůležitější faktor při vedení lidí a proč?
- 2) Jaký je podle Vás vztah mezi motivací a vedením lidí?
- 3) Jak důležitá je podle Vás individuální motivace? Snažíte se ji ve Vám svěřeném oddělení aplikovat?
- 4) Jak ve Vaší organizaci probíhá systém odměňování za dobře odvedenou práci?
- 5) Jaký je Váš názor na stimulaci penězi? Je podle vás tato forma stimulace nejefektivnější?
- 6) Co si myslíte o morální stimulaci? Používáte ji při své práci s podřízenými?
- 7) Jaký je Váš názor na negativní motivaci? Využíváte ji? Pokud ano, v jakých situacích?
- 8) Jaké zaměstnanecké výhody používané ve Vaší firmě byste vyzdvihl/a? Bylo by podle Vás vhodné nějaké přidat? Případně jaké?
- 9) Je pro vaše zaměstnance motivací možnost kariérního postupu?
- 10) Jaká je podle Vás největší chyba při motivování lidí?
- 11) Jaké máte zkušenosti s motivačními pohovory?
- 12) Co motivuje Vás? Seberealizujete se ve Vaší práci?
- 13) Myslíte si, že je důležité neustále rozvíjet sebe a své zaměstnance? Pokud ano, jakou formou?