Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu

Bakalářská práce

Pracovní motivace ve sledované organizaci

Anna Vakhrusheva

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Vakhrusheva

Podnikání a administrativa

Název práce

Pracovní motivace ve sledované organizaci

Název anglicky

Work Motivation in a Selected Organization

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zjistit na jaké úrovni je současný proces motivace pracovníků ve vybrané organizaci a porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro práci manažera. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

manažerské funkce, vedení lidí, motivační proces, stimul, motiv, motivační teorie, pracovní benefity

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. 13. vydání. 2008.Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80- 251-2235-8

BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování a ovlivňování. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. 2014. ISBN 978-80-247-4429-2

CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

JOHNSON, R., E., CHANG, CH., D. Commitment and Motivation at Eork:the Relevance of Employee Identity and Regulátory Focus. Academy of Managemnet Review. 2010. Vol. 35, NO. 2, pp. 226-245

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

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

OWEN. J. Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi. Praha: Grada. 2006. ISBN 978-80-247-1726-5

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2024

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace ve sledované organizaci" 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 08.03.2024 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákově za odborné vedení, rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala své rodině, která mě podporovala během celého studia, a kolegům z Business Conference Facilitation za jejich zodpovědnou a kvalitní spolupráci.

Pracovní motivace ve sledované organizaci

Abstrakt

Problém, na který se bakalářská práce zaměřuje je závislost motivace podřízených na metodách vedení firmy a manažerském chování. Cílem téhle práce je analyzovat nástroje motivace zaměstnanců ve sledované společnosti a poskytnout nejvhodnější cestu ke zlepšení motivačního procesu.

Teoretická část bakalářské práce je souhrnem znalostí v oblastí řízení a zahrnuje v sobě pět kapitol. První kapitola popisuje výraz management jako celek, zabývá se základní definici pojmu management a jeho rozdělením do třech úrovní. V druhé a třetí kapitolách je uvedeno, jak má vypadat manažer, do jakých stupňů řízení je možné rozdělit manažery firem, jaké styly vedení oni mohou využívat ve své práci s týmem a taky stručně popsány základní funkce manažera. Čtvrtá a pátá kapitoly této bakalářské práce se zabývají pojmem motivace, rozdílem mezi stimuly a motivy a nejvýznamnějšími koncepty teorií motivace. V těchto kapitolách jsou analyzovány faktory, které ovlivňují motivaci pracovníků, a prezentovány klíčové teoretické koncepty, které pomáhají porozumět procesům motivace v pracovním prostředí.

Praktická část bakalářské práce se zabývá zkoumáním skutečné úrovně dovedností nadřízeného a podřízených manažerů v oblasti motivace a sběrem potřebných dat pomocí řízených strukturovaných rozhovorů a zjištěním spokojenosti podřízených zaměstnanců s motivačními nástroji dotazníkovou metodou. V závěru práce jsou shrnuty a zhodnoceny získané výsledky rozhovorů a šetření, jsou uvedena doporučení ke zlepšení motivačního procesu v organizaci.

Klíčová slova: manažerské funkce, vedení lidí, motivační proces, stimul, motiv, motivační teorie, pracovní benefity.

Work Motivation in a Selected Organization

Abstract

The problem that the bachelor thesis focuses on is the dependence of the motivation of subordinates on the methods of company management and managerial behavior. The aim of this thesis is to analyze the tools of employee motivation in the monitored company and to provide the most suitable way to improve the motivation process.

The theoretical part of the bachelor thesis is a summary of knowledge in the field of management and includes five chapters. The first chapter describes the term management as a whole, deals with the basic definition of the term management and its division into three levels. The second and third chapters describe what a manager should look like, what levels of management can be divided into company managers, what leadership styles they can use in their work with the team and also briefly describe the basic functions of a manager. The fourth and fifth chapters of this bachelor thesis deal with the concept of motivation, the difference between stimuli and motives and the most important concepts of motivation theories. In these chapters, the factors that influence the motivation of workers are analyzed and key theoretical concepts that help to understand the processes of motivation in the work environment are presented.

The practical part of the bachelor thesis deals with the examination of the real level of skills of the superior and subordinate managers in the field of motivation and the collection of the necessary data using controlled structured interviews and the determination of the satisfaction of subordinate employees with motivational tools using the questionnaire method. At the end of the thesis, the results of interviews and surveys are summarized and evaluated, and recommendations for improving the motivational process in the organization are given.

Keywords: managerial functions, leadership, motivational process, stimulus, motive, motivational theory, work benefits.

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická část práce 13

3.1 Management 13

3.2 Profil manažera 14

3.3 Funkce manažerů 16

3.3.1 Plánování 16

3.3.2 Organizování 18

3.3.3 Rozhodování 19

3.3.4 Kontrola 20

3.3.5 Vedení lidí 23

3.4 Motivace 24

3.4.1 Stimulace a motivace 25

3.4.2 Motivační mechanismus 26

3.5 Teorie pracovní motivace 27

3.5.1 Teorie zaměřené na obsah 28

3.5.2 Teorie zaměřené na proces 31

4 Praktická část práce 33

4.1 Charakteristika a struktura společnosti 33

4.2 Metody shromažďování dat 34

4.3 Analýza vlastního šetření 35

4.3.1 Rozhovor s vedoucí společnosti 35

4.3.2 Rozhovory s manažery 36

4.3.3 Dotazování řadových pracovníků 39

5 Vyhodnocení výsledků a doporučení 43

6 Závěr 45

7 Seznam použitých zdrojů 47

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek 49

8.1 Seznam obrázků 49

8.2 Seznam grafů a tabulek 49

8.3 Seznam tabulek 49

Přílohy 50

1 Úvod

Hlavním úkolem managementu je správa dostupných zdrojů podniku s cílem dosažení optimálního výsledku. V současné době se stala obecně přijímanou koncepcí to, že nejdůležitějším zdrojem podniku je jeho personál, často označovaný jako lidský kapitál, a v souvislosti s touto koncepcí získává zvláštní význam optimalizace řízení lidských zdrojů.

Jednou z nejdůležitějších charakteristik lidského kapitálu je jeho motivace k práci, a řízení tohoto ukazatele hraje klíčovou roli při řízení personálem, protože běžným je představa o přímé závislosti mezi motivací zaměstnance a účinností jeho práce. Zvláštní pozornost se věnuje problému motivace jako funkci řízení, pomocí které vedení každého podniku nutí zaměstnance jednat co nejefektivněji pro zajištění výrobního procesu. Jako stimuly mohou sloužit jednotlivé předměty, činy jiných lidí a mnoho dalších hodnot, které mohou být nabídnuty pracovníkovi jako kompenzace za jeho zvýšené intelektuální nebo fyzické úsilí.

Proto vznikla tato bakalářská práce a má za úkol identifikovat, jak jsou manažeři schopní kvalitně motivovat své podřízené, porovnat tyto informace s výsledky vlastního průzkumu a navrhnout doporučení pro účinné využití motivačních nástrojů v rámci sledované organizace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň dovednosti manažerů motivovat své podřízené, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob využití motivačních nástrojů v rámci sledované organizace. Dílčím cílem je získat odborné znalostí v oblasti managementu a pracovní motivace zpracováním literárního rešerše.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je zpracována dle odborných zdrojů, které byly vybrány v souvislosti s tématem a cílem bakalářské práce. Citace třetích osob, v daném případě významných autorů, jsou označeny zdroji. Citované úryvky obsahují zdroj s číslem strany, odkud myšlenka pochází. Obrázky a tabulky jsou samostatně vypracované a řádně označené. Použité zdroje v literární rešerše jsou zmíněné v seznamu použitých zdrojů na konci bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce se zabývá charakteristikou objektu zkoumání, tj. určením souboru respondentů. Výzkum byl sestaven podle analýzy chování a potřeb ve společnosti. Generální ředitelka byla informována o potřebě daného výzkumu a souhlasila se zadáním tohoto úkolu svým podřízeným. Dotazník odkazem byl rozeslán na oddělení HR a prováděl se po dobu dvou týdnů, poté byl výzkum ukončen a jeho výsledky převedeny a zpracovány v programu MS Excel. Řízené rozhovory proběhly v kanceláři společnosti a byly vyhodnoceny na základě získaných teoretických a praktických znalostí.

Na konci práce jsou shrnuty všechny dovednosti a výsledky získané analýzou řízených rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě získaných informací byly vybrány a vytvořeny nejvhodnější doporučení a způsoby motivace pro podřízené ve vybrané společnosti.

3 Teoretická část práce

3.1 Management

Pojem "Management" angl. "*to manage*", jak uvádí v své knize Blážek (2014), je původem z Ameriky a trvalé používán ve všech jazycích celého světa a v současné době Veber a kol. (2009) se s ním v popisu managementu shodují a tvrdí, že tento pojem je jedním z významných fenoménů.

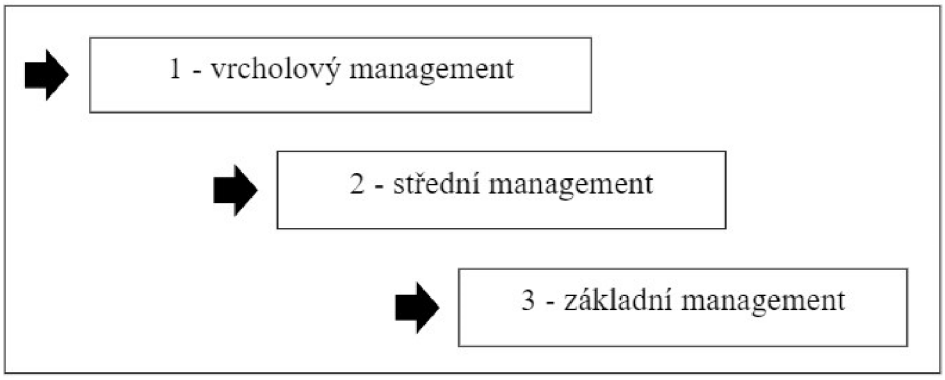
Od počátku růstu jeho popularity je spojen s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální. Cejthamr a Dědina (2010) popisují tři možné definice managementu:

- **Management** se zabývá zkušenostmi, názory a doporučení nadřízených pracovníků (manažerů), kteří dosahují stanovených cílů (manažerských funkcí), obvyklé to je plánování, rozhodování, organizování, kontrola a správná komunikace. Ke řízení a organizační činnosti odborníci v téhle oblasti využívají čtyři úseky: obchodní, výrobní, personální a ekonomický. Lze to pojmenovat jako funkční organizační struktura.
- **Management** mobilizuje lidské a věcné činiteli a vede k dosažení cílů podniku, což je splnění základních požadavků zákazníků (optimální cena, čas dodání a kvalita).
- **Management** je částečně umění, jak vést lidí určitým směrem. Lídři musejí motivovat své podřízené tak, aby vznikala silná a zvyšující dovednosti pracovníků organizační kultura. Tím vznikají sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků, kde existuje směr k fungování samořízení.

Existují tři základní rozdělení stupňů managmentu. První je **vrcholová stupeň řízení (top managment)**, kdy nejvyšší postavený pracovník je generální ředitel, jehož kompetence obvykle zahrnuje statutární dokumenty společnosti. Druhá stupeň je **střední úroveň řízení (middle management).** Pracovníci na téhle úrovní řídí štábní a nižší liniové útvary. Poslední stupeň řízení se nazývá **základní (lower management)**, což je managementem první linie. Manažer této úrovně je vedoucím už efektivních pracovníky. Na obrázku 1 je náhledně znázorněno členění manažerů ve firmě (Veber a kol, 2009). Úrovně managementu jsou rozděleny do 3 stupňů: nejvyšší management je vždy nahoře a řídí druhy a třetí úroveň.

Druhý stupeň tedy řídí nižší management, který má ve své podřízenosti pouze lineární zaměstnance, kteří provádějí konkrétní úkoly nebo operace v rámci organizace.

Obrázek 1: Dělení managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera a kol. (2009)

3.2 Profil manažera

Souhrnem dostupných odborných definic je možné popsat manažera jako odborníka a klíčového hráče v oblastech řízení a organizace práce. Řídí zaměstnance, odpovídá za konkrétní směr práce společnosti a neustále komunikuje s lidmi. Hospodářová (2008) definuje pojem manažer jako oddělenou profesi, kde pracovník realizuje koordinaci pracovních aktivit v rámci týmu a vede činnosti, kterým je obvykle naučen.

"Manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříčky ke zdi přestavit, jak rychle a kdo po nich bude šplhat nahoru, v jakém pořadí. Vůdce určuje, o jakou zeď budou opřeny" (Hospodářová, 2008, s. 12).

Každý vedoucí pracovník musí postupovat podle určitých kroků. Nejdůležitějším krokem je stanovení hlavních znalostí manažera, Cejthamr a Dědina (2010) vyzdvihují pět hlavních dovedností:

– **Klasické funkce.** Celkový proces řízení, včetně rozhodování, plánování, koordinace, organizace, umění motivovat lidí, vést je a kontrolovat jejich výkon.

- **Práce s lidmi.** Vytváření týmu lidí, kteří sdílejí stejný pohled na věci. Tento proces vychází z vlastních zkušeností manažera v oblasti řízení lidí a jeho vztahu k nim. Pro dosažení této spolupráce se využívají stimulační metody a odměny za dobrou práci. Manažer povyšuje ty, kteří se osvědčí jako nejlepší pracovníci a udržuje s podřízenými pravidelnou dvoustrannou komunikaci.
- **Odpovědnost za úspěšný chod činnosti, týmu i celé organizace.** Vymezení jasných ukazatelů, které odrážejí účinnost výkonu jednoho nebo druhého druhu práce. Je to zodpovědnost manažera zajistit, aby každý zaměstnanec měl stanovená odpovídající kritéria úspěšnosti, která reflektují efektivitu organizace jako celku i konkrétního jednotlivce a pomáhají mu úspěšně plnit své povinnosti.
- **Co má udělat pro organizaci.** Styl řízení, jakým řídí manažer, může mít buď pozitivní nebo negativní vliv na schopnost organizace se zdokonalovat. Správný styl vedení umožnuje manažerovi vést své podřízené správnou cestou a aktivovat hledání nových způsobů a metod, které budou vést k prosperitě společnosti.
- **Vlastní dovednosti.** Spočívá to v schopnosti nejen plnit klasické funkce, související s organizaci, ale i v umění řídit svým vlastním managmentem, správně a kvalitně relaxovat, aby to vedlo k pozitivnímu a efektivnímu organizačnímu chování (Cejthamr a Dědina, 2010).

Práce a kariérní žebřík manažera představuje postupné vytváření zaměstnance jako specialisty, kdy každý přechod na novou úroveň je doprovázen změnou jeho pracovních povinností. V závislostí na velikostí organizace a její struktuře se mohou manažerské stupně lišit, Šuleř (2002) a Veber a kol. (2009) se zabývají základními typy rozdělení manažerů, to jsou:

- **nižší manažeři jsou** nejcennějšími a nejnutnějšími zaměstnanci ve firmě. Patří sem například týmoví vedoucí, pracovníky spojené se prodejem služeb/zboží nebo poradenstvím zákazníkům. Řídí menší týmy a koordinují každodenní pracovní aktivity v rámci své působnosti (Veber a kol., 2009);
- **střední manažeři jsou** zaměstnanci, jejichž odpovědností je kromě poradenství a prodeje také vývoj, integrace, organizace takového procesu pro manažery nižší třídy a kontrola jejich práce. Pokud je to možné, právě v této fázi se manažer snaží přejít

od výkonné činnosti k manažerské. Často spolupracují s vyššími manažery při tvorbě strategie a plánování rozvoje organizace (Šuleř, 2002);

- **vyšší manažeři (top manažer) jsou s**kupinou, zahrnující manažery na úrovní ředitelů a generálních ředitelů. Jsou odpovědní za vypracování celkové strategie společnosti, určují společné cíle a provádějí kontrolu nad jejich dosažením. Pracovníky téhle úrovní rozhodují o nejvýznamnějších otázkách v organizaci (Veber a kol., 2009).

V dnešní době správné rozdělení nadřízených a podřízených manažerů maximálně ovlivnuje chování zaměstnanců, vývoj společnosti, spokojenost zákazníků a efektivnost výkonu organizace (Weihrich, Koontz, 1993).

3.3 Funkce manažerů

Každý manažer má určité cíle, kterých musí dosáhnout. V oblasti managementu je funkce manažera klíčovým zdrojem k efektivní činnosti a koordinaci pracovních procesů v organizaci. Manažerské funkce zahrnují široké spektrum znalostí a umění, což je základem pro prosperující společnost (Bělohlávek, 2000). Daná koncepce vznikla z potřeby zacíleného řízení lidských zdrojů, do těch cílů je možné zařádit: dosahování strategických cílů organizace, rozvíjení kultury změřené na vysoký společenský výkon, usilování a vytváření pozitivních pracovních vztahů, navazování vzájemné důvěry mezi zaměstnancem a manažerem, snadné řízení celým organizačním systémem (Armstrong, 2015).

Činnosti manažera se liší podle způsobů klasifikace jeho práce, což je ovlivněno konkrétním cílem, na který je zaměřen vedoucí pracovník. Podle různých výkladů je možné vydělit pět nejčastěji využívaných, to jsou plánování, organizování, rozhodování, kontrola a vedení lidí (Bělohlávek, 2000).

3.3.1 Plánování

Za stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení odpovídá manažerská funkce, kterou dle Vebera a kol. (2009) v současné době je možné pojmenovat jako plánování. Jedním z hlavních cílů plánování je maximalizovat efektivitu a vývoj

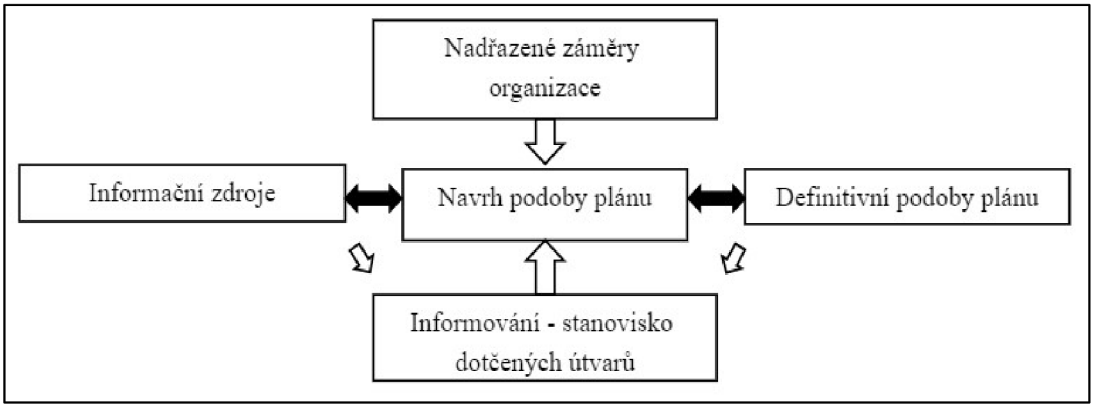
organizace. Podle Krbové (2017) plánování se definuje jako proces a věnuje se jak krátkodobým, tak i dlouhodobým cílům organizace a může se zabývat různými oblastmi, jako je například marketingové plánování, plánování lidských zdrojů nebo finanční plánování, z hlediska časového horizontu lze rozlišovat plánování:

- **dlouhodobé**, obvykle se týká období delšího než pět let;
- **střednědobé**, obvykle trvá od jednoho do pěti let;
- **krátkodobé**, které většinou se týká období jednoho roku, ale může být rozpracováno i pro kratší období (Truneček, 2004).

Dalšími významnými prvky plánování jsou analýza rizik a možností, hodnocení výkonnosti a kontrola plnění stanovených cílů. Plánovaní jako proces zahrnuje identifikaci a analýzu rizik a příležitostí, určení priorit, vytváření plánů, posuzování, kontrolu a přizpůsobování (Bělohlávek, 2000).

Proces plánování vyžaduje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, aby bylo možné stanovit cíle a strategii pro jejich dosažení. Plány a programy jsou pak vytvořeny na základě strategie a jsou často doplněny rozpočtem. Plánovací proces končí kontrolou, když je hodnocen skutečný stav organizace a porovnáván s plánovaným stavem, aby se zjistilo, zda jsou cíle plněny v tom se Veber a kol. (2009) a Bělohlávek (2000) shodují.

Obrázek 2: Postup tvorby plánu



Zdroj: Veber a kol., 2009

Během stanovení konkrétních strategii je nezbytně brát v úvahu požadavky, které určují, jak by měly vypadat a k čemu se směřovat:

- **realistické** – strategie by měla být založena na reálných možnostech a kapacitách podniku;
- **měřitelné** – strategie by měla být měřitelná a kontrolovatelná;
- **konkrétní** – strategie by měla být specifická a zaměřená na konkrétní cíle;
- **vyvážené** – strategie by měla být vyvážená v rámci všech oblastí podniku;
- **flexibilní** – strategie by měla být flexibilní, aby bylo možné přizpůsobit se změnám v prostředí;
- **kreativní** – strategie by měla být kreativní a inovativní, aby podniku umožnila vytvářet konkurenční výhodu;
- **komunikovatelné** – strategie by měla být jasně a srozumitelně formulovaná, aby byla přístupná všem zaměstnancům.

Efektivní manažer se musí udržovat konkrétního postupu při tvorbě plánu. Na obrázku 2 dle knihy "Management" autorů Vebera a kol. (2009) je znázorněno, že znalost nadřízených záměru je východiskem při sestavovaní plánu. Dalším nejtěžším krokem je vypracování návrhu planu, který tvoří základ pro diskuse a úpravy. Plán nemůže existovat bez informačních zdrojů, jichž sbírá nadřízený vlastními způsoby.

3.3.2 Organizování

Jednou z funkcí manažerů, která zahrnuje v sobě stanovení úkolů, potřebných k dosažení cílů společnosti, ve které vedoucí působí, je organizování. Cejthamr a Dědina (2010) popisují nadřízeného, jak vedoucího, který musí mít schopnost kvalitně formulovat strategie a cíle pro úspěšné fungování celého systému a racionální využívání pracovních zdrojů. Organizační funkci manažera je možné rozdělit do čtyřech základních komponenty:

- lidé;
- práce;
- informace;
- technologie.

Pokud v týmu se nenajde nejvhodnější shodnost daných komponentů bude docházet k nerovnováze, konfliktům a obtížností v oblasti komunikace a kooperace mezi jedinci ve skupině (Cejthamr a Dědina, 2010).

Úkolem organizování je nalézt nejvhodnější rozdělení pracovních povinností mezi jednotlivce v rámci daného systému. Specializace práce má na jedné straně pozitivní dopad na celkový výkon pracovníka a zjednodušuje kontrolu jeho výsledků. Na druhé straně však vyžaduje vyšší úroveň koordinace mezi jednotlivými specializovanými pracovníky (Veber a kol., 2009).

Organizování je cestou ke zlepšení koordinace. Vedoucí týmu hledá nejvhodnější způsoby seskupování jednotlivých pracovníků a vytváří tzv. útvary. Kritéria pro vytváření útvarů mohou se lišit a nadřízený musí volit jednotná kritéria nebo jejich kombinaci tak, aby co nejvíc optimalizoval a zlepšil koordinaci (Veber a kol., 2009). Mezi nejpodstatnější kritérií se řadí:

- kvalifikace a zaměření pracovníků;
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit;
- čas (rozdělení pracovníky do směn);
- produkt (seskupeni podle druhu práce);
- zákazník (seskupeni podle cílových skupin podniku);
- místo (seskupeni podle pracovišť).

Těchto šest kritérií mohou vést k optimální pracovní struktuře v podniku, pokud jsou správně vybrána a kombinována. Odborníci v oblasti řízení lidí by měli věnovat této manažerské funkci značnou pozornost, protože je klíčová pro správné řízení lidí.

3.3.3 Rozhodování

"Rozhodování představuje jednu ze základních manažerských funkcí a aktivit, jehož kvalita ovlivňuje významným způsobem výsledky i efektivnost fungování organizací jak ve firemní, tak veřejné sféře" (Fotr, Švecová, 2022, s. 13).

I když je rozhodování často intuitivní, není to efektivní způsob řešení problémů, a proto je důležité, aby manažeři na všech úrovních řízení měli k dispozici potřebné znalosti a dovednosti pro kvalitní řešení rozhodovacích situací podle konkrétních podmínek.

Jednou z nejčastěji používaných metod manažerského rozhodování je analýza nákladů a přínosů, označuje se zkratkou CBA (Cost-Benefit Analysis). Tato komplexní metoda používá se ke srovnání nákladů a přínosů v dané situaci a pomáhá manažerům učinit definitivní rozhodnutí o preferovaném řešení. CBA pomáhá určit výhodnost různých řešení porovnáním vynaložených nákladů a získaných přínosů (Šuleř, 2009).

V každé oblasti podnikání je možné se setkávat s různými problémy a situacemi, které je třeba řešit. Některé z těchto problémů jsou jednoduché a snadno řešitelné, ale jiné jsou velmi složité a komplexní. V takových případech je důležité pečlivě identifikovat situaci, provést analýzu a navrhnout vhodná řešení (Fotr, Švecová, 2022).

3.3.4 Kontrola

Další funkce manažera existuje a působí společně s předchozí a je jedním z jejích důležitých aspektů, protože je vždy nutné udržovat pod kontrolou činnosti, které vznikly prostřednictvím delegování nebo předání úkolů. Kontrola – proces, který organizace využívá ke zjištění toho, zda zaměstnanci pracují efektivně a plní své stanovené pracovní povinnosti. Důležitým je, aby ty povinností byly v souladu s cílí podniku (Weihrich, Koontz, 1993).

"*Kontrolování je proto jednou z nezbytných manažerských činností, které musí každý efektivní manažer podrobovat i své vlastní konání. Posláním kontroly je identifikovat odchylky od plánu, analyzovat jejich příčiny a realizovat opravná opatření vedoucí k dosažení cílů*" (Šuleř, 2002, s. 30-31).

Kontrola, jako jedna z klíčových funkcí managementu, je obvykle rozdělována na vnější a vnitřní. **Vnější kontrola** spočívá v kontrole, kterou provádějí vnější subjekty, jako jsou vládní inspektoři, revizní nebo auditní agentury, aby zajistily dodržování zákonů, pravidel a norem stanovených pro činnosti konkrétní organizace. **Vnitřní kontrola** se provádí v rámci organizace, aby se zajistila efektivita a správnost všech procesů. Obvykle

zahrnuje kontrolu kvality, kontrolu rozpočtu a finanční plánování, dodržování harmonogramu a efektivitu pracovní síly.

Koontz a Weihrich (2009) tvrdí, že dobrá kontrola zahrnuje správné plánování, provedení a monitorování, a umožňuje opravit chyby a zlepšit výsledky. Je důležité si uvědomit význam kontroly a implementovat ji do činností a procesů, aby se zajistila jejich kvalita a úspěch. Každou fáze kontroly je možné rozdělit do běžných činnosti, které jsou obvykle chápaný jako fáze kontroly, existuje šest těchto fází:

- **Určení předmětu kontroly**

Je důležitým prvním krokem při provádění kontroly. Tento proces zahrnuje stanovení cílů, které chce organizace sledovat, a způsobů, jakými bude tento sledování prováděno. Předmětem kontroly mohou být různé aspekty organizace, jako jsou finanční zdroje, procesy výroby nebo kvalita výrobků a služeb. Důkladné určení předmětu kontroly umožňuje organizaci identifikovat klíčové oblasti, které vyžadují zlepšení a umožňuje jí rychle reagovat na problémy a přizpůsobit se měnícím se potřebám zákazníků a trhu (Veber a kol., 2009).

- **Získání a výběr informací pro kontrolu**

Druhým krokem má být zajištění přehledu o zkoumané realitě. Informace jsou získávány v první řadě prostřednictvím pečlivého zkoumání stavu kontrolovaného objektu. Získána data se dělí na primární a sekundární. Když vedoucí pracovník získává poznatky přímým pozorováním sledovaného objektu, to se nazývá primární informace. Sekundární informace mu poskytují sami podřízené, v důsledku shromáždění všech zpráv manažeři vizualizují řízenou realitu a rozhodují (Veber a kol., 2009).

- **Ověření správnosti získaných informací**

Není určeno, aby poskytující informace byla úplná, přesná či dokončena, efektivní manažer musí vždycky ověřit získání údaje a pak může pokračovat. Ověřuje se formální správnosti záznamu, opravy podpisů, úplnosti informací, správnosti počtu a dalších podobných údajů, aby byla zajištěna kvalita a spolehlivost získaných informací (Veber a kol., 2009).

- **Hodnocení kontrolovaných procesů**

Tato fáze představuje je významnou části kontrolního procesu. Hlavním úkolem hodnocení je porovnání zjištěných údajů, které odrážejí aktuální stav situace, s určenými kritérii (Weihrich, Koontz, 1993).

- **Závěry a návrhy opatření**

Tento krok zahrnuje odezvu na výsledky kontroly. V této fázi se rozlišují tři hlavní závěry:

– "**nech být**" - během kontroly nebyly nalezeny žádné problémy a nejlepší cestou by bylo pokračování, korekce není nutná;
– "**proveď korigující opatření**" - toto řešení se používá v případě, kdy se vývoj řízené reality v jednotlivých oblastech liší od požadovaného stavu. V takovém případě je nutné přijmout korekční opatření, která upraví řízenou realitu;
– "**přijmi nové řešení**" - v případě, že řízená realita se směřuje chybnou cestou nebo se vyskytují nějaké problémy, musí manažer najít jiné řešení pro danou situaci. Nové řešení má vést řízenou realitu požadovaným o a výhodným směrem.

Kontrolní zjištění je schopné signalizovat o docházení k závažným škodám, buď ekonomickým, provozním nebo ekologickým, v ten okamžik je nutno přijmout rychlá opatření, která nevyřeší vyskytnuty problém v určitou chvíli, ale umožní získat čas na vyřešení toho problému efektivním způsobem (Weihrich, Koontz, 1993).

- **Zpětná kontrola**

Tento alternativní krok by měl být proveden pouze tehdy, pokud byla navřená korekční nebo nápravná opatření a je nutné ověřit jejich účinnost (Veber a kol., 2009).

Kontrola je důležitým nástrojem pro zajištění kvality a úspěšného výsledku v mnoha oblastech života. Bez kontroly není možné ověřit správnost rozhodnutí, produktů, procesů a mnoho dalších věcí. Kontrola je efektivní když manažer začína využívat v komunikaci s podřízeným zaměstnancem neformální styl, například rychle a neoficiální cestou vedoucí zajištuje problém v plneném úkolu (Cipro, 2009).

3.3.5 Vedení lidí

Vedení je jednou z klíčových rolí efektivního manažera. Manažerské umění vést pracovníky spočívá v motivaci, ovlivňování a usměrňování svých týmů, aby efektivně a kvalitně dosahovaly stanovených podnikem cílů. Lidí jsou klíčovým faktorem pro úspěšné dosažení cílů a schopnost získat a udržet kvalitní zaměstnance je podle výzkumů, zaměřených na fungování firem, je nejhlavnějším ukazatelem prospěchu firmy (Bělohlávek, 2000).

Barták (2023) vysvětluje řízení lidských zdrojů jako motivující a inspirující vedení pracovníků a uvádí, že takoví lidí se stávají potenciálním jádrem podnikového řízení. Vedoucí manažeři schopni umocňovat své výkonové charakteristiky, efektivně využívat zdroje a díky týmové spolupráci vést lidí na posilování vzájemné důvěry zaměstnanců a managementu. Hlavní charakteristiky dobrého manažera se spočívají v umění vést lidí, provádět tuto činnost efektivně a zaměřeně na konkrétní cíl, jehož chce firma jako celek dosáhnout. Na existenci důležitých pro manažera vlastností ukazují jeho styly vedení týmů, jak se ten manažer chová mezi lidmi a jak oceňuje schopnosti svých podřízených (Cejthamr a Dědina, 2010).

Styly manažerského vedení jsou různorodé a ovlivňují výkonnost a produktivitu týmu. Existuje mnoho přístupů, jak vést tým, a každý manažer má svůj vlastní styl vedení. Barták (2023) v své knize "*Řízení lidí v organizacích*" upozorňuje, že manažer musí vybrat takový styl vedení zaměstnanců, který odpovídá jejich zkušenostem, postojům, názorům, znalostem a sociálním vztahům. Je nutné, aby vhodný styl řízení bral v úvahu předmět podnikaní konkrétního podniku, vztahy mezi lidmi v týmu a stanoveným cílům.

Mikuláštík (2015) uvádí, že existuje několik stylů vedení, které mohou být využívány manažery a vedoucími pracovníky. Každý styl má své přednosti a nevýhody a může být vhodný v určitých situacích. Mezi nejznámější a nejdiskutovanější styly vedení patří:

- **Autoritativní**

Tento styl vedení zahrnuje stanovení jasných očekávání, striktní dodržování normativů, příležitostné tvrdé kritiky a občasné poskytování ostré zpětné vazby. Je vhodný pro situace, kdy musí být rychlé rozhodnutí přijata a kdy je nutné zajistit, aby se práce vykonávala v souladu s jasně definovanými normami a standardy (Vodáček a Vodáčková, 2006).

- **Demokratický (participativní)**

Zahrnuje zapojení týmu do rozhodovacího procesu a umožňuje jim mít větší podíl na rozhodnutích. Demokratický manažer se snaží aktivně zapojovat své zaměstnance a podporovat jejich rozvojové možnosti a schopnosti, aby mohli projevit svou kreativitu a iniciativu v pracovním prostředí. Tento styl je obvykle vhodný pro týmy, kde je potřeba spolupráce a kreativity (Bedronová, 2012).

- **Liberální (volný)**

Což znamená "nechte dělat". Styl zahrnuje poskytnutí volnosti týmu a důvěru v jejich schopnosti. Umožňuje zaměstnancům pracovat nezávisle a rozhodovat samostatně o své práci, bez přímé kontroly a dohledu ze strany nadřízených. Je obvykle vhodný pro týmy s vysokou úrovní zkušeností a samostatnosti (Barták, 2023).

Správným přístupem k vedení zaměstnanců je zahrnutí všech jejich znalostí, dovedností, názorů, postojů, sociálních vztahů a vazeb. Kultura organizace, rizikovost v oblasti podnikání, dynamika a další faktory taky hrají významnou rolI ve vedení zaměstnanců.

3.4 Motivace

Motivace jako jedná z nejdůležitějších odvětví vedoucí funkce manažera hraje klíčovou roli v dosažení úspěchu v práci. Pro kvalitní plnění pracovních úkolů a dosažení vynikajících výsledků je důležité motivovat své zaměstnance tak, aby měli vysokou úroveň spokojeností, protože lidé, kteří jsou motivováni k práci, cítí se užiteční a mají větší tendenci vynikat ve svém oboru (Barták, 2023).

Hlavním úkolem manažera je poznat svých podřízených a vybrat správný způsob motivace pro každého z nich. Pro někoho nejúčinnější motivace jsou peníze, protože jakýkoliv člověk dělá práci pro to, aby vydělával co nejvíc. Pro někoho kariérní růst bude vyhovovat více než peníze v konkrétní okamžik (Armstrong, 2015).

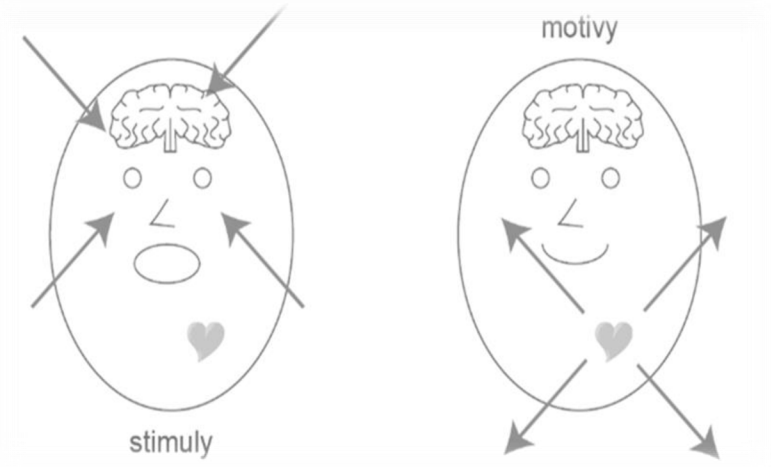
Pracovník může mít výborné předpoklady na rychle řešení úkolů, schopnosti a rysy, ale bez kvalitní motivace podřízený nemá ochotu, zájem a chuť plnit úkoly (Cipro, 2009).

Dobrý manažer by měl umět vzbudit nebo podporovat táhu podřízeného plnit úkoly různými způsoby (Armstrong, 2015).

3.4.1 Stimulace a motivace

Lidská motivace vychází z vnitřních principů a očekávání zaměstnanců, takže je docela důležité delegovat zaměstnance činnost, která bude odpovídat jeho potřebám a představám. Aby se motivace udržovala během dlouhé doby, je nutné správně analyzovat schopnosti a motivaci zaměstnance a také před ním klást správné úkoly (Mikuláštík, 2015). Člověk je schopen plnit úlohy pod vlivem vnějších stimulů, nebo pod vnitřními motivy.

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek, 2015

Stimulace (obrázek 3 vlevo) se zaměřuje na zvyšování motivace pomocí vnějšího působení. Většinou stimulace ovlivňuje psychiku jedince, v důsledku cíleného vlivu se mění chování a motivátory. Stimuly je možné rozdělit do hmotných, morálních a sociálních:

- **hmotné** se rozumí jak nějaká fyzická odměna, buď to mzda, bonusy, prémie apod.;
- **morální** lze popsat jak uznání zaměstnance v pracovním kolektivu, jeho postavení a hodnotách ve společnosti, a o rovnováze mezi pracovním a vlastním životem;

- **sociální** zahrnují například přátelské prostředí, týmovou práci, aktivity, podporu od nadřízených, komunikaci. Sociální stimuly hrají důležitou roli a zvyšují uspokojení a loajalitu zaměstnanců vůči organizaci (Plamínek, 2015).

Motivace (obrázek 3 vpravo), na rozdíl od stimulace, je vnitřní sílou, která ovlivňuje pracovníky z psychického hlediska, dává jejich činnosti smysl – aktivuje se zapojení do profesního a osobního růstu. Proto je nejdůležitějším pro manažera umět sestavit takový komplex motivů, který bude intenzivně motivovat zaměstnance v určité míře. Autor Mikuláštík (2015) v své knize "*Manažerská psychologie*" rozlišuje 6 hlavních skupin motivů, kterými se může řídit vedoucí společnosti:

- **podněcující** (pracovní schopnosti, fyzický a mentální stav, zajímavost práce);
- **sociální** (komunikace s lidmi, skupinová soudružnost, míra moci, uznání);
- **spouštějící** (mají podobu primární, směřující do psychiky, dráždivé, směřující ven);
- **motivy k jednání** (mají racionální, instinktivní a nezacílenou podobu);
- **abundantní** (po uspokojení nižších se začíná uspokojení vyšších motivů);
- **kontrolní** (názory, postoje a přesvědčení).

Autory Plamínek (2015), Mikuláštík (2015) a Barták (2023) se shodují s názorem, že člověk neudělá ani jeden krok ve svém životě bez konkrétního důvodu. Proto hlavním úkolem efektivního vedoucího je poznat ten důvod při zkoumání chování svých zaměstnanců. Ten určitý důvod je možné pojmenovat slov motivace, která se řídí různými teorií a pravidly.

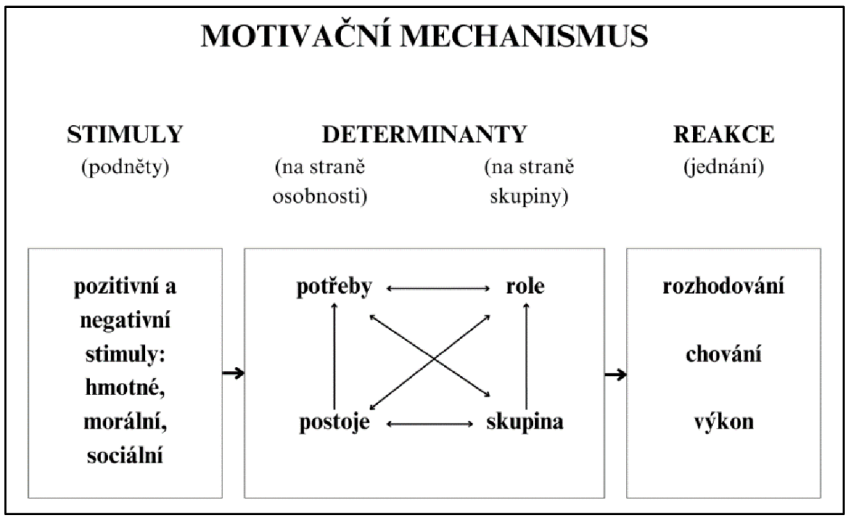
3.4.2 Motivační mechanismus

Proces motivace se uskutečňuje se správným využitím manažerských technik, systém odměn a trestů a taky pomocí stimulů a motivačních impulsů (Veber a kol., 2009). Jak bylo uvedeno v předešle podkapitole, motivační mechanismus je soubor procesů a nástrojů, které slouží k podněcování a udržení motivace zaměstnanců k dosahování stanovených cílů a plnění úkolů v organizaci.

Jedná se o systématický přístup, který manažeři používají k aktivaci vnitřních motivátorů jednotlivců a k vytvoření podmínek pro jejich angažovanost, výkonnost a

loajalitu vůči firmě. Manažer musí umět správně identifikovat motivátory zaměstnanců, vytvářet motivující pracovní prostředí používáním různých motivačních nástrojů (Pauknerová, 2012).

Obrázek 4: Motivační mechanismus



Zdroj: vlastní zpracování dle Vebera a kol. (2009)

Dle Bělohlávka (2000) je důležité vědět, že v životě situace je složitější a komplikovanější, proto lze popsat tuto formu ovlivňování pracovníků jako zjednodušenou. Občas stimuly nedokážou ovlivnit na osobní determinanty neboli motivy. Na obrázku číslo 4 je podrobně vysvětleno, že bez vzniku podnětů není možná existence motivů a bez motivů pracovník nebude schopen dosáhnout žádných výsledků (Veber a kol., 2009).

3.5 Teorie pracovní motivace

Vodáček a Vodáčková (2006) tvrdí, že motivační teorie osvětlují, proč a jak si lidé intuitivně vybírají způsob chování, v tom se shodují s Donelly (1997), který dělí teorie motivace do dvou základních skupin:

- **teorie zaměřené na obsah** – pomocí čeho se udržuje konkrétní chování:
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb;
  - McGregorová teorie XZ;

- Herzbergova teorie dvou faktorů;
- Alderferov.á teorie tří kategorií potřeb.

- **teorie zaměřené na proces** – vysvětlení procesu průběhu chování:
- Vroomova expektační teorie (teorie očekávání);
- Adamsova teorie teorie spravedlivé odměny.

"Teorie motivace vysvětluje, jaké faktory ovlivňují cílově orientované chování, a proto její uplatnění v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti (lidé jsou oddání své práci a organizaci a jsou motivovaní k dosahování vysoké úrovně výkonu)" (Armstrong, 2015, s. 49).

Motivace hraje klíčovou roli ve všech aspektech lidského chování, buď jde o pracovním rozvoji, výkonu, učení a sportu, taky má významnou role osobní rozvoj. Teorie motivace se snaží vysvětlit, jakým způsobem motivace funguje a co ji ovlivňuje.

Významný model Tři Kruhy J. Adaira podporuje koncept, že kromě finančních odměn práce je také podporován pocitem spokojenosti. Pracovník obdrží jasnou časovou strukturu, sociální kontakty, sdílený cíl, pocit sounáležitosti a někdy i tlaky a nároky pracovního života (Hospodářová, 2008).

Motivace je specifickou vnitřní silou člověka, která může působit jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Během těchto období může motivace přecházet z intenzivního a krátkodobého zájmu o určitou činnost nebo cíl, který se často projevuje jako nadšení, ambice nebo cílevědomost, na trvalou a stabilní vnitřní sílu, která poskytuje energii a vytrvalost při dosahování dlouhodobých cílů (Hospodářová, 2008).

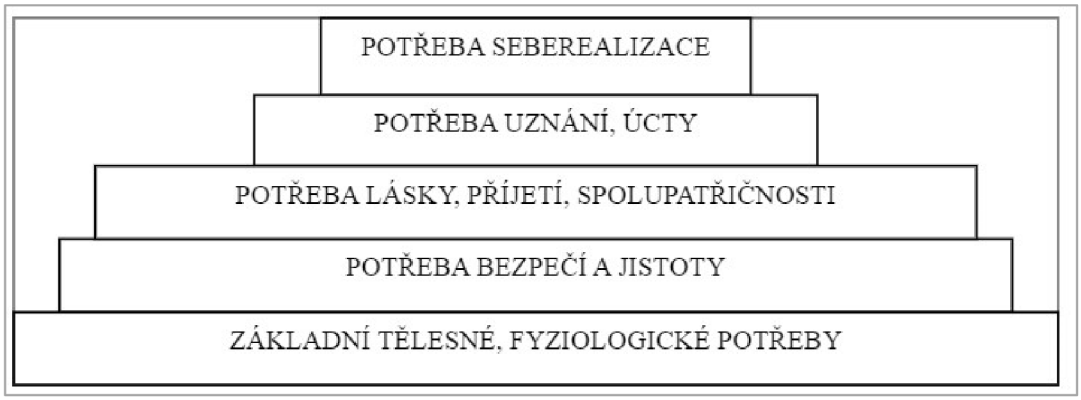
3.5.1 Teorie zaměřené na obsah

Dané teorie by mohly být pojmenovány jako teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Lidé jsou individuální, proto existuje nekonečný počet změn a příčin motivačních stavů, podle toho počtu je možné uvést, že tyto teorie mají široky prostor pro aplikaci (Armstrong, 2015).

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Jeden ze základních typů rozdělení teorie motivace vysvětluje Maslowova pyramida lidských potřeb. Abraham Maslow v 40. letech rozdělil lidské potřeby do pěti skupin a popsal je jak nenahraditelné potřeby každého člověka. Autor pyramidy poukazoval na to, že firma má možnost uspokojovat každou z těchto potřeb určitým způsobem (Veber a kol., 2009).

Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikuláštík, 2015

Významný Maslowovy systém znázorňuje pět skupin potřeb, které jdou ze spodu nahoru. Každá z těchto potřeb má proměnlivý význam v životě jedince či pracovníka podle míry uspokojení:

- *fyziologické potřeby* jsou prioritní a umožnují přežití (tekutiny, spánek, stravovaní, aktivita a odpočinek);
- *potřeby bezpečí* schovávají zachování zdraví a života před nebezpečím, jistota a ochrana),
- *sounáležitost a laská* je potřebou někam patřit, být přijímán, být součástí komunity, milovat a být milován;
- *ocenění a uznaní* jsou potřebami jedince být oceňován a uznán pro odborní nebo osobní hodnoty;

– *seberealizace a osobní rozvoj* je hledáním uspokojení v aktivitách života a snahou dosahovat hlubšího poznaní (Mikuláštík, 2015).

- **McGregorová teorie XY**

Teorii manažerských představ založil psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Teorie XY se zabývá dvěma základními představami o tom, jak manažeři chápou své zaměstnance a jakým způsobem vedou je. První představou, označovanou jako teorie X, je předpoklad, že zaměstnanci mají přirozenou averzi k práci a sami se jí vyhýbají, pokud je to možné. Tato představa předpokládá, že lidé jsou líní, nezajímají se o svou práci a potřebují být donuceni nebo kontrolováni, aby pracovali efektivně (Hospodářová, 2008). Naopak, druhá představa, známá jako teorie Y, se opírá o přesvědčení, že zaměstnanci mají vnitřní motivaci ke splnění svých pracovních povinností. Dle této teorie jsou lidé přirozeně aktivní, chtějí se rozvíjet a plnit svůj potenciál. Manažeři věří, že zaměstnanci jsou schopni sami přijmout odpovědnost za svou práci a jsou motivováni k dosahování cílů firmy (Plamínek, 2015).

Teorie XY tedy představuje dvě různé filozofii vedení a motivace zaměstnanců a umožňuje manažerům lépe porozumět tomu, jakým způsobem přistupovat ke svým podřízeným a jak je motivovat k dosažení cílů organizace (Plamínek, 2015).

- **Herzbergova teorie dvou faktory**

Dvou faktorová teorie motivace je druhou z nejčastěji využívaných motivačních teorií a je založená na rozdílů výsledků – spokojenost či nespokojenost (Herzberg, 1966). Podle amerického psychologa spokojenost pracovníků ovlivňuje průběh vykonávané práce, spokojení pracovnici schopní plnit své úkoly a být motivovaní k prací v budoucnu. Na rozdíl od toho, v případě, že nejsou spokojení, nebudou motivovaní ani v současné době ani v budoucí.

Bedrnová a kol. (2012) citují významného psychologa a uvádí, že člověk disponuje dvěma skupinami protikladných potřeb: živočišná potřeba vyhnout se bolesti a lidská kulturní potřeba psychického růstu. Pracovní motivace je ovlivněná dvěma úplně odlišnými skupinami faktorů:

– *faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers,* v případě, že faktory jsou v nepříjemném stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost, a to negativně působí na pracovníky ze psychického a fyzického hledisek;
– *faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers,* v nepříznivém stavu pracovník není ani spokojen, ani motivován k plnění stanovených úloh, motivátory usilují zájem o práci a pracovní spokojenost (Herzberg, 1966).

Z dvou faktorové teorie vyplývá, že dokud pracovník není motivován a spokojen, považuje svou práci za nevýznamnou, téměř k ní nemůže být motivován. Aby se bylo motivace dosáhnuto, nejprve se musí odstranit nespokojenost zaměstnance (Bedrnová, 2012).

- **Alderferová teorie tří kategorií potřeb**

Autorem teorie třech kategorií potřeb (*teorie ERG podle začátečních písmen anglických slov „Existence", „Relatedness" a „Growth"*) je známý americký psycholog Clayton Paul Alderfer, jimž byla zredukovaná Maslowova hierarchie potřeb a dle Mikuláštik (2015) autor neuznává zmíněné hierarchické uspořádaní, z toho vyplývají tři primární kategorie lidských potřeb:

– *existenční E* (fyziologické potřeby a potřeby v bezpečí);
– *potřeby vztahové R* (pochopení, vzájemnost, sdílení, akceptantce);
– *potřeba růstová G* (aktivní produktivní činnost, osobní rozvoj).

Podle zakladatele této teorie Alderfera (1972) existuje frustrační efekt a vzniká, když pracovník je zaměřen na uspokojení potřeb E (existenční) a R (vztahové), protože nemá možnost uspokojovat potřebu G (růstová), stejně tvrdí, že vzájemná závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami samozřejmě existuje.

3.5.2 Teorie zaměřené na proces

Zaměřené na proces teorie jsou opakem zaměřených na obsah a obvykle se zabývají soustředěním na vnitřní procesy a mechanizmy, které ovlivňují lidskou a pracovní motivaci.

Pomoci uvedených teorie je možné zkoumat složité vnitřní mechanismy, zlepšit motivaci pracovníka a porozumět, jak přijímá a interpretuje různé situace a informace.

- **Vroomova expektační teorie – teorie očekávání**

Podle předpokladů psychologa Victora Vrooma motivaci je možné chápat jako závislý proces na osobní volbě člověka, na individuálně založených preferencích a cílech lidí a oceněním mozností dosažení těchto cílů. Jedinec má být přesvědčen a věřit, že určité chování a jednaní ho přivede k požadovanému cíli (Vodáček a Vodáčková, 2006).

Expektační Vroomova teorie znamená, že pracovník by měl věřit nejen ve své schopnosti dosáhnout stanovené cíle, ke kterému je motivován, ale taky tomu, že manažer splní všechno, co slíbil a že podřízený zaměstnanec dostane očekávánou jim odměnu.

- **Teorie spravedlivé odměny**

Zkoumána teorie se vnímána jako teorie pracovní spokojenosti. Spokojenost zaměstnance spočívá v spravedlivém a stejném poměru jejich výkonu a odměny jako u ostatních zaměstnaných (Mikuláštík, 2015).

Adamsova teorie spravedlivé odměny vychází z obvyklého sklonu k srovnání, který existuje v každé společnosti a je spojen s tendenci k rovnováze. Předpokládá srovnávaní s jinými pracovníky, s jejich platem, úkoly a cíle. Určitě je nutné uvést, že jedince zajímají jenom spolupracovníci na podobné pracovní pozici (Jobber, 2001).

Zkušený manažer by měl být vždy připraven podněcovat a posilovat motivaci svých podřízených. Důvodem potřeby podněcování motivace je maximalizace zapojenosti do práce, rozvoj potenciálu jednotlivců a schopnost plnění důležitých cílů organizace. V procesu motivace je nezbytné vhodně a jasně identifikovat, co je potřeba k dosažení, a dát podněty ke konkrétním akcím. Očekávané výsledky musí být opakovaně zdůrazněny, aby nedošlo k nedorozumění. Nicméně žádný manažer nemůže zaručit dosažení stanovených cílů. Každá motivace nese určitá rizika a nejistoty. Pro minimalizaci rizik je důležité neustále podporovat, trénovat a motivovat své podřízené k dosažení úspěchu (Veber a kol, 2009).

4 Praktická část práce

V dané části práce je popsána vybrána organizace a její hlavní činnosti. Praktická část práce se zaměřuje na popis vybraného podniku, jeho manažerů a zaměstnanců. Celková motivace ve společnosti je předmětem výzkumu v dané práci. Obsahuje analýzu výsledků provedených rozhovorů a dotazníkového šetření. Po obdržení výsledků a jejích analýze byly navrženy možnosti změny motivačního systému nebo jeho podpory.

4.1 Charakteristika a struktura společnosti

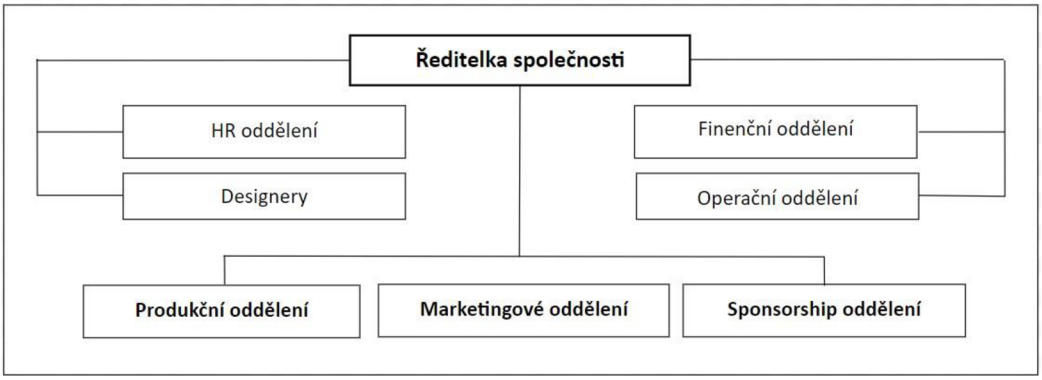
Výzkumné šetření proběhlo ve společnosti Business Conference Finance s.r.o., dále jen BCF, která působí v České republice od roku 2011. BCF je profesionální organizátor B2B akcí na vysoké úrovni. Produkuje, vede a koordinuje konference, summity a fóra v hlavních obchodních odvětvích rozvíjejícího se globálního trhu.

Cílem organizace je vytváření exkluzivních prostředí pro odborníky z multidisciplinárních oblastí. Každý člen týmu BCF má za úkol poskytnout akci zaměřenou na srovnávání, navazování kontaktů a generování poznatků mezi kolegy z různých odvětví.

Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze, ale se konference provádí po celé Europě, jak například Německo, Španělsko, Itálie a v budoucnu se plánuje velký summit v Americe a globální HR konference v Istanbulu. Z geografického pohledu je většina klientů z Europy, Anglie, Ameriky a Indie. Konference se provádí převážně v angličtině, v roce 2024 je naplánovaná konference v německém jazyce v Berlíně. Za poslední dva roky BCF eviduje meziroční nárůst obratu o 100 %.

Organizační struktura ve vybrané společnosti se skládá ze sedmi oddělení pod výkonnou ředitelkou. Vedoucí společnosti je Veronika Yakovleva, která je jednatelkou společnosti s podílem 50 % a pod její kontrolu spadá oddělení marketingu, produkční a sponsorship oddělení, HR a designery, finanční a operační oddělení. Při takové struktuře zaměstnanci by měli být schopní rychlé reagovat a vzájemně komunikovat, vztahy mezi nimi by měly být srozumitelné, aby se to pozitivně odráželo na klientech.

Obrázek 6: Organizační schéma



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Metody shromažďování dat

Ke splnění hlavního cíle bakalářské práce byla použita metoda kvalitativního šetření formou řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky na různých stupních řízení a dotazování řadových pracovníků pro zajištění spokojenosti zaměstnanců s motivačními mechanismy ve firmě. Vybrané metody umožňují komplexně a kvalitně posoudit firemní situaci, navíc dotazníkovým způsobem je možné získat velký počet odpovědi a zajistit slíbenou anonymitu zaměstnanců.

Řízené rozhovory pro vedoucí pracovníky se skládají z 5 až 10 otevřených otázek, aby se manažeři mohli více povídat o tom, jak řídí svých podřízených. Výzkumu se zúčastnili jenom tři manažery z celkových sedmí oddělení a vedoucí společnosti Veronika Yakovleva, dále jenom "*Vedoucí*".

Dotazník pro řadové pracovníky obsahuje 10 otázek, odkaz byl zaslán emailem výkonné ředitelce, která ho distribuovala svým podřízeným, dál dotazník byl poslán zaměstnancům. Otázky jsou zaměřené na zajištění skutečné úrovní motivace na pracovišti a analýzu vztahů mezi vedoucími a podřízenými.

4.3 Analýza vlastního šetření

4.3.1 Rozhovor s vedoucí společnosti

Rozhovor s vedoucí společnosti probíhal formou otevřených otázek. Občas vedoucí žádala o upřesnění některých definic. Díky odpovědím na tyto otázky bylo možné posoudit situaci z hlediska řízení organizace.

– Jaký je Váš názor na formální nebo neformální vztahy na pracovišti? Co byste zvolila nejraději?

Vedoucí společnosti se přiklání k neformálnímu způsobu budování vztahů na pracovišti a chce, aby kancelář byla místem, kde je pracovník spokojený. Tento způsob vedení odpovídá Herzbergově teorii dvou faktorů, která říká, že spokojenost pracovníka ovlivňuje motivaci k průběhu práce a má dlouhodobý charakter působnosti. Podle vedoucí místo a neformální atmosféra je jedním z velmi důležitějších kritérií, proč by se zaměstnanec chtěl vracet do práce.

– Co pro vás znamená pojem motivace? Jakým způsobem jste motivována teď?

Vedoucí uvedla příklad, že možnost se rozšiřovat do dalších zemí motivuje jí dosahovat menších cílů, což odpovídá profesnímu růstu.

Bylo by nutné doplnit, že motivace není jenom činnost, ale dle Mikuláštíka (2015) je hybnou psychologickou sílou, která podněcuje člověka plnit určité cíle. Motivace je přímo závislá na zapojení do profesního a osobního růstu.

– Jak motivujete své podřízené manažery? Jaký styl vedení používáte?

Vedoucí zapojuje tým do procesu rozhodování a snaží se aktivně podporovat rozvojové schopnosti. O správností výběrů daného stylu říká kreativní zaměření firmy – organizace konferencí a autorka Bedrnová (2012), která uvádí, že tento styl je vhodný pro spolupráci a kreativitu v týmech. Vedoucí motivuje svých podřízených různými způsoby, např. stravování, firemní akce, benefity, možnost odpočívat během práce a posunutí začátku

pracovního dne. Motivační nástroje ve společnosti jsou dobré a různorodé, ale takové benefity nabízí každá druhá firma na pracovním trhu.

– Jaký názor máte na měsíční porady? Jak často probíhají?

Jak uvedla vedoucí společnosti, že porady nejsou obvyklou činnosti, ale pracovník má možnost požádat o něco nebo zeptat se na nějakou otázku v konkrétní den a čas. Na počtu a kvalitě porad je závislá strategie firmy a cesta k ní. Takové rozhodnutí říká o tom, že ve firmě převládá týmová práce a každodenní spolupráce. Pracovníky v dané společnosti nepotřebují moc časté porady, protože se spolu komunikují každý den a pracují nad jedním dílem.

– Myslíte si, že můžete dovolit manažerům rozhodovat o strategii firmy?

Komentář k dané otázce vyplývá z předešle otázky a by bylo nutné uvést, že se může stat situace, že konkrétnímu manažeru nebude stačit kompetence k rozhodování nebo řešení nějakého problému. Dle Fotra a Švecové (2022), dobrý vedoucí a podřízený manažer musí pečlivě provádět analýzu situaci a navrhovat rozhodnutí spolu nebo samostatně, vzhledem k složitostí a komplexností případu.

4.3.2 Rozhovory s manažery

Rozhovory byly vedené s třemi manažery. Respondent 1 je manažer marketongového oddělení a zastupuje svou pracovní pozici během 4 let, je nestarší a nejvíc zkušený ze všech respondentů. Respondent 2 je vedoucí sponsorship oddělení a pracuje ve společnosti 2 roky. Třetí manažer je vedoucí produkčního oddělení, je na své pracovní pozici 1 rok, má hodně zkušeností, ale stále se učí některým věcem.

– Myslíte si, že Váš styl řízení ovlivňuje vztahy s pracovníky? Jaký styl byste zvolili?

Kombinace liberálního a demokratického stylů vedení je vhodnou volbou pro zkoumanou společnost, protože každé oddělení pracuje v týmu a taky je nutně aby pracovníky měli možnost rozhodovat o průběhu procesu, protože každá konference se liší a

potřebuje kreativní přistup. Dle odpovědí je možné říct, že manažery nedostatečně zaměření na sledování vztahů mezi nimi a podřízenými zaměstnanci.

– Jak se zaměstnanci komunikujete, jakým způsobem jim zadáváte práci?

Manažeři firmy zvolili správný způsob komunikace – přímé zadávání úkolů a komunikace. Daný způsob dává možnost vidět skutečné emoci člověka a dostat zpětnou vazbu až to bude třeba. Vzhledem k počtu pracovníků taky je využívána komunikace prostřednictvím emailu, ale to nehraje roli v případě, že přímá komunikace převyšuje nepřímou. V kapitole 3.2. dle autorů Cejthamra a Dědiné (2010) práce s lidmi je jednou s hlavních dovedností dobrého manažera, který umí "přečíst" svého podřízeného, aby zajistil jednoduchý průběh práce v týmu, což není možné bez přímé komunikaci.

– Jakým způsobem podporujete produktivitu pracovníků během pracovního dne?

Z daných odpovědí lze říct, že vedoucí manažery se obrátí nejen na své vlastní pocity, ale taky na spokojenost svých podřízených a dělají všechno, aby celé oddělení fungovalo ve příjemném prostředí a šetřilo čas. Díky tomu, že ve stanovených pravidlech je několik přestavek během dne, zaměstnanci nepotřebují další podporu, manažery tvrdí, že toho stačí z důvodu, že všichni jsou spokojení s tím?

– Jaký je Váš názor na komunikaci mezi pracovníky mimo a na pracovišti?

Komunikace v týmu je přímo závislá na vztazích na pracovišti a mimo něj. Schopný dobře vykonávat svou práce pracovník rozumí rozdílu mezi pracovním a osobním vztahem. Ale vedoucí manažer nemá možnost zakázat jakoukoliv komunikaci mimo práce, jenom doporučit, jak by měli chovat zaměstnanci v konkrétních případech, aby nekomplikovali průběh práce.

– Podle čeho rozhodujete o tom, co a jak pracovník bude dělat?

Dle odpovědi respondentů je možné říct, že každý z nich volí způsob rozhodování podle situací a zaměření práce, taky lze předpokládat, že rozhodování je závislé na důvěře, zkušeností pracovníků a už splněných úkolech.

– Jaký máte přístup ke kontrole průběhu práce? Jak kontrolujete, zda jsou všichni podřízení jistě pracují?

Přístup ke kontrole každého vedoucího manažera se liší, to se vysvětluje tím, že vedoucí rozhodují o způsobu kontroly podle efektivní a správné analýzy práce konkrétního oddělení. Práce ve společnosti by měla být zajištěná takovým způsobem, aby každý pracovník plnil své úkoly v souladu se stanovenou strategii. Vedoucí manažer by neměl se spoléhat na své vlastní pocity, ale taky na zkušeností pracovníků.

– Co pro Vás znamená pojem motivace? Řekli byste, že jste ve Vaši práci motivování? Co Vás v tuto chvíli nejvíc motivuje?

Podle odpovědi je možné shrnout a okomentovat, že vedoucí manažery jednotlivých oddělení dobře ví o motivaci a jsou motivovaní k plnění stanovených úkolu. Motivace nadřízených manažerů ovlivňuje dosažení cílů, vztahy ve firmě a motivace zaměstnanců.

– Jakými způsoby se snažíte motivovat své podřízené?

Podle odpovědí je možné shrnout, že jistě důležitým faktorem pro spoustu pracovníků v BCF Group je mzdové ohodnocení, z důvodu existence rodiny či jiných závazků. Manažeři se snaží analyzovat potřeby svých podřízených a rozumnět tomu, že negativní emocionální dopad taky má vliv na motivaci pracovníků.

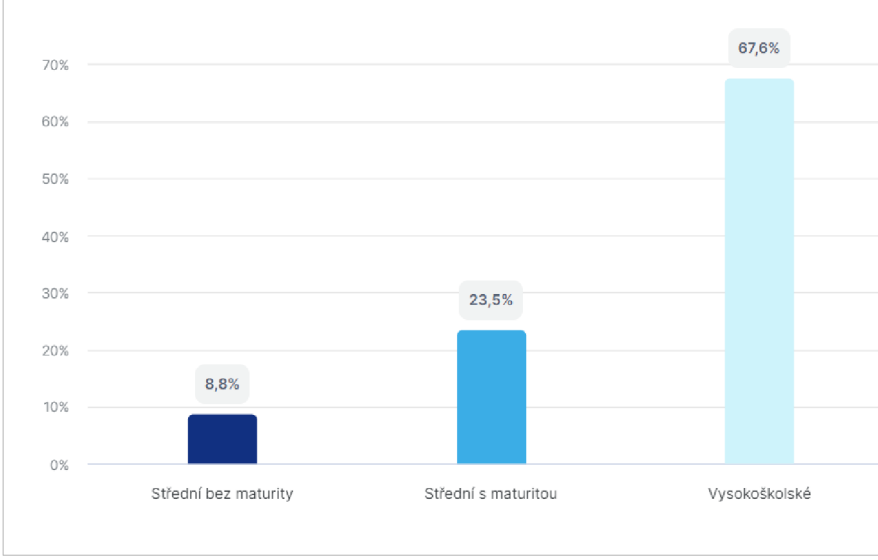
– Jaký je proces hodnocení úrovně motivace ve Vašem oddělení? Jakým způsobem hodnotíte úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců?

Manažeři by měli dávat pozor na přímé pozorování a analýzu chování na pracovišti. Dle odpovědi lze říct, že respondenti nevidí důležitost daného pozorování a myslí si, že pracovník je vždycky schopen říct svůj názor.

4.3.3 Dotazování řadových pracovníků

Dotazník pro zaměstnance obsahuje 10 otázek. Z celkem 50 pracovníků v různých zemí byl dotazník rozeslán zaměstnancům, kteří mají plný úvazek. Celkem bylo nasbíráno 34 odpovědí.

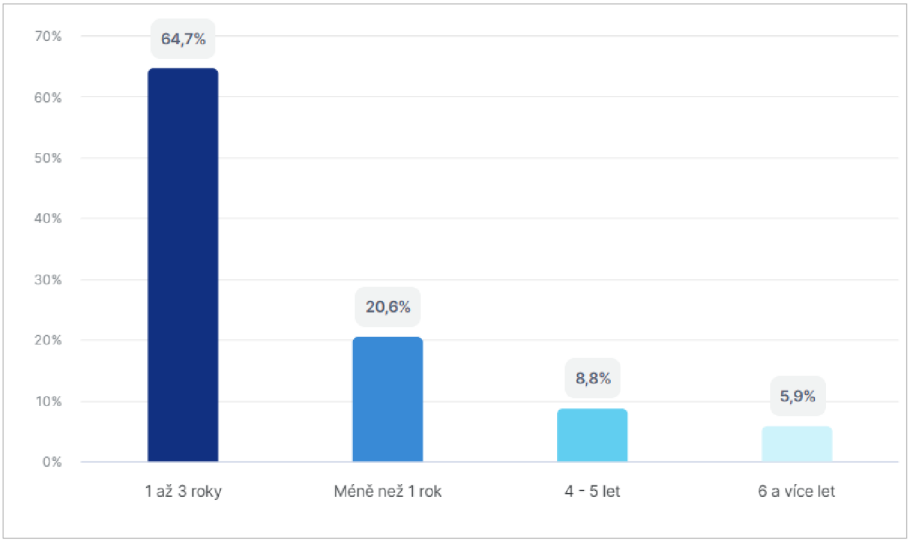
Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků uvedených na grafech 1 a 2 lze pochopit, že ve firmě pracují vzdělaní lidé - 67,6 % mají vysokoškolské vzdělání. Lze předpokládat, že 8,8 % zaměstnanců se středním vzdělaním bez maturity jsou designery i IT specialisty, protože ve společnosti je HR manažer, který nabírá na prezenční pozici jenom lidi s vysokoškolským vzděláním, případně se středním s maturitou.

Graf 2: Délka práce ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Většina z nich je na svých pracovních místech od jednoho roku do třech let. Otázky slouží jenom k přehledu o podřízených pracovnících dané společnosti.

Tab. 1: Výsledky dotazování – první část

	Otázky pro zaměstnance	Možné odpovědi	**Výsledek (%)**
3	*Jak jste spokojení s pracovní atmosférou ve firmě*	*Velmi spokojen/á*	***17,6***
		Středně spokojen/á	***38,2***
		Středně nespokojen/á	***38,2***
		Velmi nespokojen/á	***5,9***
4	*Dostáváte podporu od svého vedoucího v konkrétních situacích?*	*Ano*	***79,4***
		Já se toho nevšímám	***14,7***
		Ne	***5,9***
5	*Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?*	*Vždycky*	***47,1***
		Zřídka	***52,9***
		Nikdy	***0***

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků

Dle otázky 3 je možné říct, že ve firmě působí neutrální atmosféra a 17,6 % zaměstnance; jsou spokojení s ní, ostatní 76,4 % jsou středně spokojení a středně nespokojení.

Otázky 4 a 5 ukazují na to, že vedoucí manažeři společnosti podporují své podřízené, odpověď "Ano" u otázky 4 nasbírala 79,4 %, což odpovídá víc než polovině odpovídajících. Ale další otázka upozorňuje na to, že role zaměstnanců nejsou hodnocené jako klíčové při rozhodování vedoucích.

Tab. 2: Výsledky dotazování – druhá část

	Otázky pro zaměstnance	Možné odpovědi	**Výsledek (%)**
6.1	*Motivace z osobní strany ovlivňuje Váš pracovní výkon*	*Ano*	***79,4***
		Nevím	***17,6***
		Ne	***2,9***
6.2	*Motivace ze strany manažera ovlivňuje Váš pracovní výkon*	*Ano*	***67,6***
		Nevím	***17,6***
		Po	***14,7***
7	*Jak byste ohodnotil(a) svou motivaci k práci v konkrétním okamžiku?*	*Velmi motivován/a*	***23,5***
		Středně motivován/a	***58,8***
		Malo motivován/a	***17,6***
		Vůbec nemotivován/a	***0***

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků

Otázky z tabulky 2 jsou zaměřené na přehled, jak zaměstnanci jsou motivování ke své práci. Celkem se dá říct, že pracovní výkon pracovníků v BCF ovlivňují jejich osobní účely a cíle. Osobní motivace a motivace ze strany manažera jsou na stejné úrovní, ale se liší jen o 11,8 procenta, což naznačuje, že pro některé lidí ve firmě manažer nehraje v oblasti motivace žádnou role.

Otázka číslo 7 je hlavním kritériím tohoto hodnocení řádových pracovníků a ukazuje, že většina či 58,8 % není spokojena se svou motivaci v konkrétní okamžik. Dále lze zdůraznit, že 17,6 % zaměstnanců jsou málo motivovaní. Tento výsledek naznačuje, že ve firmě není dostatečně rozvinutá analýza motivace personálu, což může ovlivňovat kvalitu výkonu a plněných úkolů.

Tab. 3: Výsledky dotazování – třetí část

	Otázky pro zaměstnance	Možné odpovědi	Počet odpovědí
8	*Které aspekty práce Vás nejvíce motivují?*	*Mzdové ohodnocení*	*27*
		Rovnováha: práce a život	*21*
		Pracovní dovolena	*17*
		Týmová práce	*17*
		Vztah s nadřízeným	*15*
		Home Office	*13*
		Benefity z prodeje a firemní akce	*18*
		Karta Multisport	*7*
		Stravování v kanceláři	*5*
		Něco jiného	*1*
9	*Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům:*	*Penize / mzdové ohodnocení*	*25*
		Morální klid a víc komunikace	*5*
		Firemní výsledky	*2*
		Multisport a obědy	*2*
10	*Zůstali byste ve společnosti, kdyby mzdové ohodnocení bylo menší, ale firemních benefitů byste dostávali víc?*	*Ne, najdu si jinou práce*	*25*
		Ano, zůstanu se	*9*

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků

Nejvýznamnější část dotazování tvoří poslední část výsledků. Otázky 8 a 9 byly vytvořeny pro pochopení preferencí zaměstnanců a není překvapením, že většina odpovědí připadá na možností spojené se mzdovým či finančním ohodnocením. Dalšími motivačními aspekty práce by mohl být osobní život, přijatelná atmosféra ve firmě, klid a dobré vztahy.

Důležitým je označit, že takové benefity jako stravovaní, firemní akce a sport jsou taky ve preferencích pracovníků sledované organizace. Otázka 10 tvrdě ukazuje na závislost touhy pracovat v sledované společnosti na mzdovém ohodnoceni.

5 Vyhodnocení výsledků a doporučení

Rozhovory byly provedeny se třemi nadřízenými manažery a vedoucí společnosti. Cílem bylo získat přehled o vedení firmy, dovednostech vedoucích manažerů a jejích motivaci k vykonávané práci. Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance, kteří prezenčně pracují v kanceláři společnosti nebo mají možnost pracovat z domova. Zajištění spokojenosti zaměstnanců s prací, kolektivem, vedoucími a motivačním systémem ve firmě bylo hlavním cílem praktické části této bakalářské práce.

Kvalitativní výzkum pomocí řízených rozhovorů a dotazníku umožnil vnímat situaci jak ze strany vrcholových manažerů, tak ze strany zaměstnanců. V rámci výzkumu lze s jistotou uvést, že každý manažer by měl efektivně sledovat a kontrolovat svých podřízených, protože motivace lidí se často a různorodě mění, což dobrý vedoucí musí ihned rozpoznat a přizpůsobit pracovní systém a bonusy. Manažeři z BCF by měli chápat, že zaměstnanci každého obchodního závodu jsou lidé, kteří potřebuji být motivování k dosažení cílů nejen z osobní strany a taký ze strany manažera.

Z analýzy řízených rozhovorů vyplývá, že vedoucí a manažeři nejčastěji používají liberální a demokratické styly řízení, kombinace těchto stylů dobře popsuje Mikuláštík (2015). Dle autora styl se nazývá kompromisní a dává manažerům možnost vést svůj tým různými způsoby k dosažení cílů. Neformální atmosféra na pracovišti je důležitým faktorem pro vedoucí firmy, manažery a zaměstnanci. Vedoucí manažery se různými způsoby snaží podporovat motivace k práci, ale doufají, že pracovník za nimi přijde a řekne, co potřebuje, na co je motivován. Ale definice managementu dle Cejthamra a Dědiny (2010) říká, že v pojmu je založeno umění vést a motivovat lidí tak, aby vznikala silná a zvyšující dovednosti pracovníků organizační kultura. Profilu dobrého manažera odpovídá dovednost v pozorování svých podřízených. V BCF je nastaven motivační systém tak, že pracovníky sami říkají, co chtějí a co je motivuje.

Důsledkem takového názoru na motivaci ze strany všech zaměstnanců je možné posoudit o převládaní dvou významných koncepty v oblasti organizačního chování a lidských zdrojů - Herzbergově teorie dvou faktory a Adamsové teorie spravedlivé odměny. První teorie úzce souvisí se spokojenosti a motivaci pracovníka ve své práci. Bedrnová (2012) upozorňuje, že dokud pracovník nepovažuje svou práci za důležitou a naplňující, bude obtížné ho motivovat k lepším výkonům. Druhá teorie motivace ukazuje na pozorování

zaměstnancem někoho jiného, kdo pracuje s ním na stejné úrovní či pozici. Zaměstnance cítí motivace jenom když mají pocit spravedlivosti odměny ve srovnání s kolegy.

Dotazník umožnuje ohodnotit zaměstnance v BCF jako spokojené, jenom manažeři musí podporovat tuhle spokojenost svými vlastními způsoby. Spokojenost zaměstnance je spojená s tím, že se řídí Adamsové teorii. Nespravedlivost jakéhokoliv mechanismu nebo odměny podněcuje pracovníka v BCF se jednat o tom, co on vlastně chce a čeho může dosáhnout.

Zřejmým výsledkem je, že zaměstnanci v jakékoli organizaci jsou motivováni peněžními benefity. Nicméně zajímavé je, že v BCF nejsou zaměstnanci motivováni pouze penězmi, ale dobrými vztahy mezi kolegy a manažery, práci v týmu a možností mít hodně volna. Ale 25 zaměstnanců ze 34 by odešlo, kdyby jim snížili plat a zvýšili bonusy ve formě volna, cestování, stravování nebo firemních akcí.

Po provedení vyhodnocení výzkumu lze formulovat doporučení. Cílem bylo analyzovat motivaci pracovníků ve společnosti a navrhnout zlepšení motivačního mechanismu nebo připravit vlastní motivační plán.

Manažeři by měli pečlivě sledovat a spravovat peněžní složku motivace. Zaměstnanci v BCF jsou motivováni finančními odměnami, což znamená, že manažeři musí zajistit, aby byly tyto odměny spravedlivé, odpovídaly úrovni pracovního výkonu a byly v souladu s očekáváními zaměstnanců.

Vedení organizace by mohlo být doporučeno se zaměřit na skutečnost, že zaměstnanci pracují pouze díky stabilní emocionální a finanční situaci. Snížení počtu firemních akcí a jejich nahrazení finančními bonusy, ale zvýšení přestávek během pracovního dne, by bylo ideálním řešením pro firmu, protože lidé tam již dobře fungují a někteří jsou mezi sebou přátelští. Více přestávek umožní zaměstnancům více komunikovat a zvýší efektivitu jejich práce.

Zvýšení provize pro marketéry a bonusy za úspěšnost projektů pro producenty by také bylo dobrým řešením pro společnost, protože zaměstnanci uvidí, že jejich emocionální příspěvek přináší zisk, který je třeba spravedlivě rozdělit mezi všechny účastníky projektu. Tímto způsobem lze zvýšit efektivitu každého oddělení. Když marketingové a producentské oddělení začnou více investovat do práce, oddělení sponzorství bude také schopné přilákat více dobrých sponzorů na konkrétní konference. Tím bude společnost zisková a zaměstnanci budou spokojeni se svým finančním výsledkem.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat současnou úroveň dovednosti manažerů motivovat své podřízené, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob využití motivačních nástrojů v rámci sledované organizace.

V závěru bakalářské práce lze potvrdit všeobecně známou teorii, že zaměstnanec bude přinášet zisk pouze tehdy, pokud je spokojen sám se sebou a svou prací, a že plat hraje největší roli při motivaci k plnění úkolů.

Teoretická část bakalářské práce je souhrnem znalostí v oblastí řízení, vysvetluje pojmy management a manažer a ukazuje, na jaké úrovně řízení lze manažery umístit, jaké styly vedení mohou ve své práci s týmem použít, jak důležitou roli hraje motivace na pracovišti.

Praktická část bakalářské práce se zabývá zkoumáním skuteční úrovní dovedností nadřízeného a podřízených manažerů a sběrem potřebných dat pomocí řízených strukturovaných rozhovorů a zjištěním spokojenosti podřízených zaměstnanců s motivačními nástroji dotazníkovou metodou.

Výzkum umožnil získat poznatky o průběhu práce ve společnosti, o motivačním mechanismu a jak ovlivňuje motivaci k práci ve sledované organizaci. Po vyhodnocení rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí a manažeři nesledují své podřízené v plné míře. Dotazníkové šetření ukázalo nedostatek manažerských dovedností v oblasti vedení a motivace zaměstnanců a umožnilo identifikovat slabá místa v motivaci zaměstnanců, která spočívají v nesprávném rozdělení prostředků na firemní akce a bonusy, a také v neschopnosti manažerů podporovat dobrou atmosféru na pracovišti.

Doporučení pro manažery zahrnují rozvoj znalostí v oblasti motivace, které mohou zahrnovat různé kurzy nebo offline konference, nahrazení mnoha firemních setkání výhodnějším bonusovým příspěvkem pro zaměstnance, což může být peněžitý bonus na konci měsíce. Atmosféra v týmu výrazně závisí na náladě vedoucí, je důležité pracovat na psychologických aspektech a naučit se nepromítat své osobní problémy do kolektivu. Zvýšení počtu přestávek a zvýšení provize pro klíčové zaměstnance jsou hlavními změnami, na které by tato práce měla mít vliv.

Na závěr lze říct, že tato bakalářská práce splnila stanovený cíl a může být významným zdrojem pro firmy, které chtějí více porozumět svým pracovníkům a teprve uvažují o změně motivačních mechanismů, aby názorně viděli, že dobré výsledky ve firmě ne vždy odrážejí správnost zvolených stylů řízení a motivačních mechanizmů. Praktická část práce, hlavně rozhovory s manažery a dotazníkový průzkum, názorně ukáže vedoucí sledované společnosti, že její názor může se lišit od skutečné situaci a je důležité sledovat své podřízené.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing a.s. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing a.s. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

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

BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, M. 2009. *Delegování jako způsob manažerkého myšlení*. Praha: Grada Publishing a.s. 160 s. ISBN 978-20-247-2945-9.

DONNELLY, J. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s. 824 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. 2022. *Manažerské rozhodování: rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. 4. vyd. Jesenice: Ekopress. 452 s. ISBN 978-80-87865-76-7.

HERZBERG, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co. ISBN neuvedeno.

HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

JOBBER, D. 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 431 s. ISBN 80-7226-533-4.

KRBOVÁ, J. 2017. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer. 144 s. ISBN 978-80-7552-587-1.

MIKULÁŠTÍK, M. 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, D. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. Poradce pro praxi. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠULEŘ, O. 2002. *Zvládáte své manažerské role: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené*. Praha: Computer Press. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

ŠULEŘ, O. 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

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

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

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

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Dělení managementu

Obrázek 2: Postup tvorby plánu

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací

Obrázek 4: Motivační mechanismus

Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 6: Organizační schéma

8.2 Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 2: Délka práce ve společnosti

8.3 Seznam tabulek

Tab. 1: Výsledky dotazování – první část

Tab. 2: Výsledky dotazování – druhá část

Tab. 3: Výsledky dotazování – třetí část

Přílohy

Příloha A: Otázky a odpovědi – vedoucí firmy

Příloha B: Otázky a odpovědi – manažery

Příloha A

Otázky a odpovědi – vedoucí firmy

1. Jaký je váš názor na formální nebo neformální vztahy na pracovišti? Co byste zvolila nejraději?

Vedoucí: "*Nejraději se překláním k neformální atmosféře a vztahům na pracovišti. Chtěla bych, aby moje firma byla místem, kde lidé jsou spokojení a nebojí se, že by měli se nějak určitě chovat. Ano, my máme konkrétní normy, ale od začátku působení BCF tady se týká, během přestavek se bavíme o jiných věci než práce*".

2. Co pro vás znamená pojem motivace? Jakým způsobem jste motivována teď?

Vedoucí: "*Pro mě motivace je činnost, která mě vede k nějakému cíli. Například, moje firma organizuje hodně konferencí po celé Europě, já bych chtěla, aby konference probíhaly v Asii a Americe. Možnost přeskakování BCF do daných zemí motivuje mě stanovit a dosahovat určité cíle. Jinými slovy bych řekla, že motivace je proces, který pomáhá plnit své potřeby*".

3. Jak motivujete své podřízené manažery? Jaký styl vedení používáte?

Vedoucí: *"Nejvíc používám demokratický styl vedení, protože pro naši firmu je důležitá práce v týmu, taky zaměstnanci by měli umět pracovat samostatně a rozhodovat v různých situacích, které se stávají každý den. Motivace mých podřízených je závislá na nich. Snažím se motivovat pomocí různých benefitů a firemních akci. Stravování v kanceláři, obědy každý patek, Multisport karta, v leté chodíme na grilování v případě, že splníme týdenní cíl. Včera od mě dostali úkol, který dává možnost od roku 2024 chodit do práce o jednu hodinu později*".

4. Jaký názor máte na měsíční porady? Jak často probíhají?

Vedoucí: "*Porady probíhají závislé na skutečné situaci a na tom, zda toho chce manažer či zaměstnanec. Organizace mé stanovený den a čas pro týdenní porady: pondělí v 11:00. Na poradách řešíme věci, co se týčí nových a stávajících konferenci, nějaké problémy, se kterými se mohli potkat pracovníky*".

5. Myslíte si, že můžete dovolit manažerům rozhodovat o strategii firmy?

Vedoucí: "*Já se snažím zapojovat podřízené do hloubky firmy a podporovat jejich rozvoj, aby mohli projevit svou kreativitu a iniciativu v pracovním prostředí. V BCF každý pracovník je přesvědčen o skutečné ekonomické situaci, a ví, co potřebujeme řešit v konkrétním případě*".

Příloha B

Otázky a odpovědi – manažery

1. Uveďte délku služby a svou pozici ve společnosti.

- Respondent 1: pracuje jako Head of Marketing & Sales a řídí už 4 roky.
- Respondent 2: zastupuje pozici Sponsorship Development manažera 2 roky.
- Respondent 3: je Head of Conference Production a pracuje jenom 1 rok.

2. Jaký styl vedení používáte, jaké máte vztahy s pracovníky?

Všichni respondenti se shodli, že nejvíc používají liberální styl vedení, protože každý zaměstnanec potřebuje pozitivní prostředí pro práci a ostatní styly vedení nejsou v souladu s pravidly společnosti. Jenom *Respondent 3* uvedla, že občas využívá participativní styl vedení, protože tento styl pomáhá týmu se projevovat z kreativní strany. Nadřízené manažery se shodli, že jsou v dobrých vztazích s podřízenými.

3. Jak se zaměstnanci komunikujete, jakým způsobem jim zadáváte práci?

- Respondent 1 a Respondent 3: komunikují přímým způsobem, ale zadávají práci prostřednictvím emailu nebo přes CRM systém, protože tenhle způsob šetří čas a pak usnadňuje kontrolu plnění úkolů.
- Respondent 2: komunikuje se svým oddělením jenom přímo, protože má nejmenší počet podřízených a tenhle způsob vyhovuje pracovníkům.

4. Jakým způsobem podporujete produktivitu pracovníků během pracovního dne?

Odpovědi respondentů se shodly v tom, že pro prezenční pracovníky společnost poskytuje stravování zdarma v průběhu pracovní doby, přesněji: kávu, občerstvení a studené nápoje. Taky zaměstnanci mají k dispozici odpočinkovou místnost na pracovišti. Každý pracovník má placené 2x 15 minut přestávky a 30 minut na oběd. V pátek všichni pracují 7 hodin, ale dostávají placeno za osmihodinovou směnu.

5. Jaký je Váš názor na komunikaci mezi pracovníky mimo a na pracovišti?

- Respondent 1: podporuje a komentuje to tak, že v případě, že všichni pracovníky mají dobře nastavenou komunikaci mezi sebou, práce v týmu probíhá v příjemnější atmosféře.
- Respondent 2: podporuje, ale zároveň žádá svých podřízených o rozlišování osobních a pracovních vztahů.
- Respondent 3: komunikaci mimo práce nepodporuje z toho důvodu, že pak pracovníky se dělí na jednotlivé skupiny, co komplikuje týmovou spolupráci.

6. Podle čeho rozhodujete o tom, co a jak pracovník bude dělat?

Všichni respondenti stručně odpověděli, že se snaží se blížit k tomu, aby pracovníci sami rozhodovali o průběhu práce, jenom raději z čeho začít a jak pokračovat. Jenom *Respondent 3* uvedl, že produkční oddělení by mělo rozhodovat a rozdělovat úkoly v týmu, dále každý pracovník rozhoduje, jak bude plnit konkrétní úlohu.

7. Jaký máte přístup ke kontrole průběhu práce? Jak kontrolujete, zda jsou všichni podřízení jistě pracují?

- Respondent 1: nekontroluje, protože každý podřízený dostava placeno za práci, kterou plní v průběhu měsíce, díky určitému systému benefitů ve společnosti je dobře motivován k dosažení cílů firmy.
- Respondent 2: kontroluje, aby měl možnost vyslechnout své zaměstnance, podpořit a nastavit správný směr práce.
- Respondent 3: nekontroluje, oddělení funguje tak, že všichni jsou informování o průběhu práce a každý pracovník informuje o splnění své úlohy.

8. Co pro Vás znamená pojem motivace? Řekli byste, že jste ve Vaši práci motivování? Co Vás v tuto chvíli nejvíc motivuje?

- Respondent 1: "*Pro mě motivace je vnitřní pohybová síla, která mi podněcuje k dosahování cílů a plnění úkolů. Ve své práci mám jasný přehled toho, co chci a mohu dosáhnout, tak proto bych řekla že ano. V tuto chvíli mě nejvíc motivuje možnost cestovat*

po celém světě, protože vytváříme konference ve městech, které vybíráme na poradách. Například, v roce 2024 jedeme do Ameriky".

- Respondent 2: "*Motivace je to, bez čeho nemůže existovat žádná činnost. Já jsem motivována, ale bych nemohla říct z čeho... Protože ráda chodím do práce a vydělávám peníze*".
- Respondent 3: "*Já bych pojmenovala motivaci jako nalezení smyslu v tom, co dělám. Nejvíc mě motivuje to, že vydělám tolik, kolik si dovolím, organizuji konferenci tam, kde budu chtít. Možnost cestování pro mě důležitá věc, ale nejdůležitějším je možnost vidět výsledky své práce a rozvoj svého oboru. V tuto chvíli jsem motivována nejvíc, protože dostala jsem vážný úkol, který se spočívá v organizací HR konference v Istanbulu, a splnění tohoto úkolu otevře pro mě další dveře*".

9. Jakými způsoby se snažíte motivovat své podřízené?

Vedoucí manažeři se shodli, že finanční ohodnocení a aktivity během práce jsou největším motivačním faktorem ve společnosti. *Respondent 1* a *Respondent 3* upozornili, že mzdové ohodnocení je na výšší úrovní, ale bez příjemného chování v kolektivu nemá smysl dobrá mzda z toho důvodu, že negativní prostředí demotivuje pracovníky jít do práce. Taky respondenti uvedli, že poslední rozhodnutí o změně motivačních nástrojů leží na vedoucí manažerce.

10. Jaký je proces hodnocení úrovně motivace ve Vašem oddělení? Jakým způsobem hodnotíte úroveň spokojenosti a motivace zaměstnanců?

Respondenti měli velmi podobné odpovědi, které spočívali v tom, že oni nemohou kontrolovat a vidět myšlenky zaměstnanců. Oni si jistí, že kdyby zaměstnanec nebyl spokojený, tak by šel za nimi a řekl by to, s čím je nespokojen a jakými způsoby je to možné vyřešit.