

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace s vazbou na leadership

Leona Dostálová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Leona Dostálová

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace s vazbou na leadership

Název anglicky

Motivational Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení vedoucí k efektivnímu způsobu vedení pracovníků ve zvolené organizaci. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše na zadané 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

management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, motivační proces, stimuly, motivační teorie

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. (2008). Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0
- JAROŠOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D., LORENCOVÁ, H. a kol. Nové trendy v leadershipu. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2
- PILAŘOVÁ, I. Leadership a management development. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6
- TURECKIOVÁ, M. Klíč k úspěšnému vedení lidí. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 7. 1. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 09. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace s vazbou na leadership" 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 29. listopadu 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové za poskytování odborných rad, trpělivost a ochotu při vedení mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli za podporu během studia.

Motivace s vazbou na leadership

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci lidí v návaznosti na manažerské styly vedení. Cílem práce je zhodnotit stav motivačních procesů a navrhnout vhodná zlepšení v dané společnosti.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola definuje pojem management, určuje role manažera a jeho funkce. Leadership je tématem druhé kapitoly a s tím spojená role leadera. Třetí kapitola vymezuje rozdíly mezi rolí manažera a leadera. Ve čtvrté kapitole jsou představeny základní styly vedení. Pátá a zároveň poslední kapitola se věnuje motivaci k práci a motivačním nástrojům používaným v praxi.

Praktická část bakalářské práce zkoumá motivaci k práci a vztahy manažerů se zaměstnanci pomocí rozhovorů s manažery a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě výsledků jsou vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí k zvýšení efektivity vedení a motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, leader, motivační proces, motivační teorie, motivační nástroje

Motivational leadership

Abstract

This bachelor's thesis is focused on the motivation of people in relation to managerial leadership styles. The goal of this thesis is to evaluate the state of motivational processes and to suggest appropriate improvements in the given company.

The theoretical part of the bachelor thesis is divided into five chapters. The first chapter defines the concept of management and determines the role of the manager and his functions. The topic of the second chapter is leadership and role of the leader. The third chapter describes the differences between the roles of manager and leader. Basic leadership styles are presented in the fourth chapter. The fifth chapter deals with motivation at work and motivational tools used in practice.

The practical part of the bachelor's thesis is focused on examining the motivation to work and the relationships between managers and employees using interviews with managers and surveys among employees. Based on the results, suggestions and recommendations are made leading to an increase in management efficiency and to higher employee motivation.

Keywords: management, managerial functions, people management, leadership, leader, motivational process, motivational theory, motivational tools

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Manažer	13
3.1.2 Osobnost manažera	15
3.1.3 Role manažera.....	15
3.1.4 Manažerské funkce	17
3.2 Leadership	20
3.2.1 Leader	21
3.2.2 Osobnostní rysy leadera.....	21
3.3 Rozdíl mezi manažerem a leaderem	22
3.4 Styly vedení.....	22
3.5 Motivace.....	26
3.5.1 Teorie motivace	27
3.5.2 Motivační nástroje	28
4 Vlastní práce.....	30
4.1 Představení společnosti	30
4.2 Metody výzkumu	30
4.3 Vyhodnocení výzkumu	31
4.3.1 Dotazník pro zaměstnance	31
4.3.2 Rozhovory s manažery.....	43
5 Výsledky a diskuse	46
5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů	46
5.2 Návrhy a doporučení	48
6 Závěr.....	49
7 Seznam použitých zdrojů	50
8 Přílohy	52
Příloha A – Dotazník pro zaměstnance.....	I
Příloha B – Otázky pro rozhovory s manažery	IV
Příloha C – Rozhovory s manažery.....	IV

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie managementu.....	14
Obrázek 2: Plánování.....	17
Obrázek 5: Manažerská mřížka.....	24
Obrázek 6: Situační vedení.....	25
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb.....	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozložení pracovních pozic v délce trvání pracovního poměru.....	32
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Motivační faktory.....	33
Graf 2: Faktory vedoucí ke ztrátě motivace.....	34
Graf 3: Nepeněžní benefity.....	35
Graf 4: Zpětná vazba.....	36
Graf 5: Zdroj zpětné vazby.....	36
Graf 6: Důležitost zpětné vazby.....	37
Graf 7: Obvyklost pochval od vedoucího.....	38
Graf 8: Vzdělání a zkušenosti ve vztahu s pracovní náplní.....	39
Graf 9: Styl vedení dle GRID mřížky.....	39
Graf 10: Udržování dobrých vztahů s vedoucím.....	40
Graf 11: Spokojenost se způsobem vedení.....	41
Graf 12: Nejváženější vlastnost/schopnost vedoucího.....	41
Graf 13: Ohodnocení výroků.....	42

1 Úvod

S vedením lidí se pravděpodobně za svou kariéru setká každý manažer. S postupným vývojem managementu se klade i větší důraz na individuální vedení, a především motivování lidí, než tomu bylo v minulosti.

Společnosti si uvědomují, že lidé jsou nezaměnitelným a nejdůležitějším pracovním kapitálem firmy a že se vyplácí do jejich motivování a rozvíjení investovat. Proto mimo jiné mezi funkce manažera patří jejich vedení a kontrolování.

Každý člověk má jiné sny a potřeby, proto každého motivuje něco jiného. Pro někoho je nejdůležitějším faktorem, aby ho práce bavila, pro druhého, aby za práci dostal adekvátně zapláceno. Proto je úkolem manažera u každého svého pracovníka poznat jeho potřeby a k tomu vhodně zvolit motivační styl, aby se výkon zaměstnance zvyšoval. Protože úspěšná společnost stojí na spokojených a motivovaných zaměstnancích.

Autokratický styl vedení, který je založen na příkazech a nulové komunikaci, se z moderního managementu téměř vytratil. Manažer by se už dávno neměl ke svým zaměstnancům chovat jako k podřízeným, ale s určitou dávkou autority navozovat v týmu atmosféru, že jsou si všichni rovni. Vztahy v týmu jsou nyní udržovány na přátelské úrovni a pracovníci mají značnou volnost při plnění pracovních úkolů. Zaměstnanci poté mají větší chuť do práce, chtějí se vzdělávat a profesně růst.

Tématu pracovní motivace a stylům vedení lidí by se manažeři měli věnovat neustále, proto i vznikla tato bakalářská práce, aby ve vybrané společnosti napomohla k vylepšení stávajícího systému motivování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit motivační procesy ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení vedoucí k motivování a efektivnímu způsobu vedení pracovníků ve zvolené organizaci.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část práce se na základě literární rešerše věnuje managementu, leadershipu, pozici manažera a leadera, stylům vedení a motivaci. Literární rešerše je řádně ocitovaná zdrojem dle normy ČSN ISO 690. Souhrnný seznam zdrojů je uveden v kapitole 7.

Praktická část práce na úvod popisuje zvolenou společnost, dále představuje dvě formy šetření. První formou je kvantitativní sběr dat pomocí dotazníku, který obsahoval 17 otázek. Ke kvantitativnímu sběru dat byl vybrán tým brigádníků, kteří jsou alokováni napříč zvolenou společností. Dotazník byl rozeslán v elektronické formě v MS Forms. Druhou formou výzkumu byl kvalitativní sběr dat skrze rozhovory s manažery společnosti. Z důvodu menšího počtu respondentů byla zvolena kvalitativní metoda, která umožní detailnějších výsledků. Rozhovory byly prováděny online formou skrze MS Teams a manažerům bylo položeno 6 otázek, které byly případně doplněny podotázkami. Otázky se týkaly stylů vedení, vztahů v týmu a zpětné vazby. Seznam otázek z obou forem výzkumu je k dispozici na konci práce v kapitole 8.

Před začátkem výzkumu byl stanoven výzkumný předpoklad, který se týká větší motivace k práci u brigádníků oproti zaměstnancům na plný úvazek. Na tento výzkumný předpoklad byli dotazováni manažeři společnosti. Výsledky praktické části jsou následně vyhodnoceny spolu s výzkumným předpokladem.

Na základě výsledků jsou vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí k zvýšení efektivity vedení a motivace zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Původ výrazu management pochází z anglického „to manage“, po překladu do českého jazyka má toto slovní spojení význam jako spravovat, řídit nebo ovládat. Slovo management má velké množství definic. (Bělohávek, Košťán, Šuler, 2001)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Blažek, 2014, str. 12).

Pojem management můžeme dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, str. 11-13) rozdělit pomocí tří definic podle toho, co zdůrazňují:

- **Vedení lidí**

Příkladem definice je volná interpretace pojetí, které vzniklo koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace. Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami lidí.

- **Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky**

Definice managementu, která zdůrazňuje specifické funkce vykonávané manažery, hovoří o managementu, který znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.

- **Účel a použité nástroje**

Definice managementu, která výhradně poukazuje na účel a použití nástrojů manažerské práce vysvětluje, že management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají manažeři k zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

3.1.1 Manažer

Manažer, česky nejčastěji „vedoucí pracovník“, představuje osobu zodpovědnou za práci svých podřízených v dané organizaci.

Manažerská práce je prací náročnou, kde se objevují jak měkké, tak tvrdé prvky. Měkké prvky jsou zastoupeny všemi nehmotnými prvky organizace, např. firemní kulturou, firemní komunikací (vnitřní i vnější). Tvrdé prvky představují hmotné aspekty organizace a jejího řízení, manažerské a řídicí praktiky jako například správa financí, tvorba organizačních struktur a datových skladů. (Váchal, Vochozka 2013, str. 29)

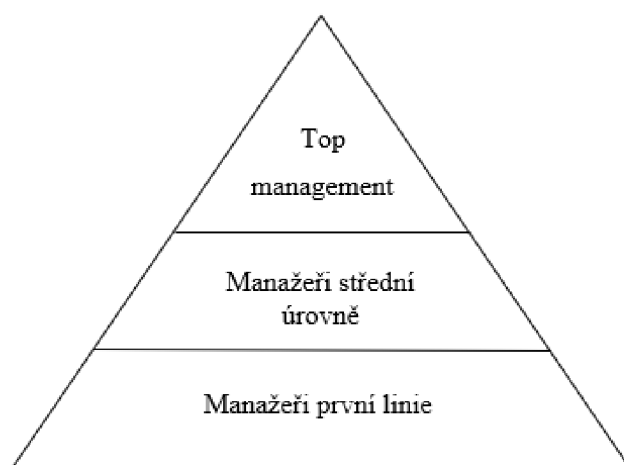
Podle stupňů řízení můžeme manažery dělit do tří kategorií (Blažek, 2014, str. 14-15)
– **manažer první linie, střední manažer a manažer vrcholový.**

U první kategorie rozdělení se jedná o pracovníky působící na **prvním** (nejnižším) **stupni řízení**. Nejčastěji tuto kategorii tvoří manažeři, kteří jsou postaveni nad řadovými pracovníky. Manažeři mají perfektní znalosti z dané oblasti. Jsou jimi například mistři ve výrobě, nemocniční primáři atd.

Skupina **středních manažerů** zastupuje velkou a různorodou skupinu řídicích pracovníků, pracujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Jsou zde jednotliví vedoucí útvarů např. prodeje, nákupu atd.

Nejvyšší kategorií jsou **vrcholoví manažeři** (top management), kteří řídí daný podnik jako celek a reprezentují ho navenek, to jak vlastníkům (nadřízeným orgánům), tak dalším subjektům jako jsou zákazníci, banky nebo dodavatelé. U menších podniků může představovat funkci vrcholového manažera stejná osoba jako je vlastník. U velkých firem je funkce výkonu vlastnických práv od řídicí funkce zpravidla oddělena. (Blažek, 2014, str. 14-15)

Obrázek 1: Hierarchie managementu



Zdroj: Vlastní zpracování dle textu (Blažek, 2014)

3.1.2 Osobnost manažera

Manažeři by měli mít podle názoru Bělohávkova (2008, str. 14) určité rysy osobnosti, které jim pomůžou ovlivnit motivaci podřízených zaměstnanců. Tyto rysy se dělí na schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje.

Schopnost umožňuje manažerovi vykonávat nějakou činnost. Pro manažera je důležitá inteligence, přesněji koncepční myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.

Odborné znalosti jsou pro manažera nepostradatelnou součástí osobnostního rysu. Každý manažer by měl mít odborné znalosti ze svého odvětví (účetnictví, stavebnictví).

Dovednosti jsou praktické návyky získané výcvikem a řadí se sem práce s počítačem, vedení lidí, delegování a motivování, komunikace v cizích jazycích.

Vlastnosti osobnosti vyznačují způsob chování člověka v určitých situacích, proto když zná manažer dobře vlastnosti svých podřízených, může už dopředu odhadnout, jak se daný zaměstnanec zachová na danou situaci. Úspěšný manažer má tyto vlastnosti: komunikativnost, citová stabilita, pružnost, asertivita, empatie, vytrvalost a odpovědnost.

Postoje důležité pro profesionální úspěch manažera jsou: orientace na zákazníka a na tým, orientace na výkon a výsledek práce, čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám. (Bělohávek, 2008, str.14-15)

3.1.3 Role manažera

Každou pracovní pozici lze definovat pomocí rolí (očekávaných forem chování), které jsou definovány v popisu pracovní pozice. Dle názoru Henryho Mintzberga rozlišujeme tři role manažera (Pilařová, 2016, str. 19):

Interpersonální role je vystižena jako role vedoucího, představitele a spojovatele.

- **Vedoucí**, jehož hlavním úkolem je realizovat cíle organizace pomocí jeho podřízených, kterým zadává úkoly, motivuje je a hodnotí kvalitu jejich práce.
- **Představitel** má za úkol reprezentovat organizaci při různých akcích, jako je například slavnostní předávání ocenění nejlepším pracovníkům v organizaci. Svou účastí na těchto akcích poukazuje na její význam a působí jako „tvář“ organizace.

- **Spojovatel** koordinuje práci vlastního oddělení s jinými částmi organizace. Buduje vztahy v organizaci i mimo ni, například hledání nových partnerů. (Pilařová, 2016, str. 19)

Informační role je dále rozdělena na roli příjemce informací, šířitele informací a mluvčího.

- **Příjemce** získává informace z formálních i neformálních zdrojů. Za formální zdroj považujeme pracovní porady nebo internet. Mezi neformální zdroje můžeme zařadit přátelská setkání při hraní golfu nebo pracovní obědy.
- **Šířitel** rozšiřuje interní informace v organizaci nebo přenáší informace z vnějšího prostředí dovnitř do firmy. Danou informaci napřed zpracuje do takové podoby, která je ostatním užitečná a věcná.
- **Mluvčí** reprezentuje vlastní oddělení ostatním částem organizace. (Pilařová, 2016, str. 19-20)

Rozhodovací role rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče.

- **Podnikatel** vymýšlí změny, které povedou ke zlepšování současného stavu a k rozvoji organizace. V této roli manažer přiděluje důležitost a posuzuje rizika jednotlivých úkolů.
- **Řešitel problémů** vymýšlí způsoby jak odstranit překážky, které brání dosažení cílů a reaguje na neočekávané situace, řeší konflikty uvnitř organizace.
- **Distributor zdrojů** spravuje přidělené zdroje (lidi, peníze), plánuje jejich nejefektivnější rozdělení a maximální využití.
- **Vyjednavč** jedná s podřízenými, kolegy na stejné úrovni i nadřízenými nebo externími partnery. (Pilařová, 2016, str. 20)

3.1.4 Manažerské funkce

Vodáček a Vodáčková (2013, str. 68) definovali manažerské funkce jako typické činnosti, které má manažer vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce a dosažení cílů organizace.

Manažerská práce se postupem času vyvíjí a mění, proto má koncept manažerských funkcí a jejich klasifikace mnoho definicí, podle Bělohávků, Košťána a Šulera (2001) se funkce dělí na:

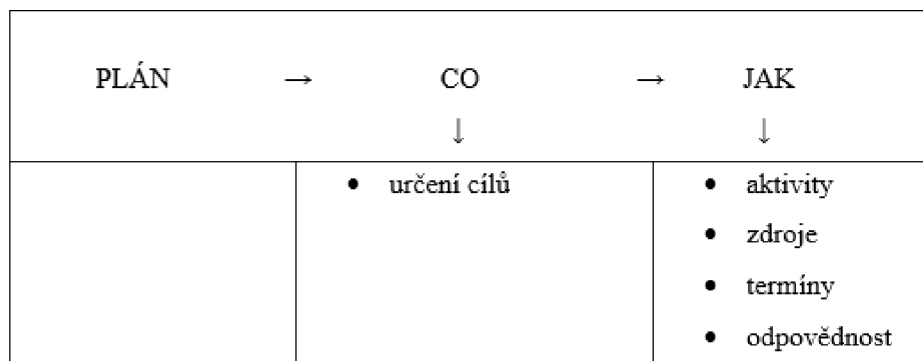
- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování.

- Plánování

Plánování, jako rozhodovací proces pro manažery na všech úrovních řízení organizace, umožňuje efektivně pracovat na dosažení cílů organizace. Definiuje očekávané výsledky za daný časový úsek, v požadované kvalitě a za využití potřebných zdrojů. Předchází všem ostatním manažerským činnostem, na kterých také bezprostředně závisí dosažení cílů. Nástrojem realizace je plán, který má nést odpovědi na dvě základní otázky (Mládková, Jedinák, 2009, str. 37):

1. čeho chceme dosáhnout,
2. jak toho chceme dosáhnout.

Obrázek 2: Plánování



Zdroj: Mládková, Jedinák (2009, str. 38)

Odpovědí na první otázku je cíl, jeho stanovení je prvním a kritickým bodem plánování. Manažeři musí dbát na správné určení priorit, vymezení oblasti, na kterou se cíl vztahuje a návaznost na ostatní cíle v organizaci (Bělohlávek, Košťán, Šuler, 2001, str. 103). Jak vyplývá z obrázku, druhá otázka má více bodů odpovědi. **Aktivita** představují pojem pro činnosti, procesy a opatření, které vedou k dosahování cílů. Charakter cílů (rutinní nebo jedinečný) se promítá i v charakteru aktivit. U rutinních cílů se využívají standartní postupy – pracovní instrukce, technologické postupy apod. U nových cílů je vymezení aktivit konkrétnější, včetně případného zvýšení požadavků na kvalifikaci zaměstnanců apod. **Zdroje** lze chápat jako různé materiální i nemateriální prvky (nejčastěji personální zabezpečení, finanční prostředky a know-how), které jsou nedílnou součástí naplnění plánovaných záměrů. Čím přesněji manažer vytyčí požadavky na zdroje, tím vyšší je pravděpodobnost úspěšnosti realizace plánu. **Termíny a odpovědnosti** jsou v závislosti na charakteru cílů různé, v plánu může být uveden pouze konečný termín a celková odpovědnost nebo samostatný termín a dílčí odpovědnost pro každou aktivitu, která je spjata s realizací plánu. (Veber a kol., 2000, str. 53)

- **Organizování**

Organizování je činnost, která má za konečný cíl uspořádat prvky, aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby v maximální míře přispěly k dosažení stanovaného cíle organizace (Mládková, Jedinák, 2009, str. 115).

Mezi základní prvky organizování řadíme specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí (Veber a kol., 2000, str. 119).

Americký odborník Ernest Dale zastával názor, že na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur mají být kladeny určité požadavky. Tento názor shrnuje v metodě označované zkratkami řetězce základních požadavků, **OSCAR** (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91):

Objectives (cíle) – definování cílů celé organizace, ale i cílů dílčích,

Specialization (specializace) – sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých strukturálních jednotek,

Coordination (koordinace) – vzájemné sladění činností jednotlivých strukturálních jednotek na jednotlivých činnostech,

Authority (pravomoc) – pravomoc k rozhodování,

Responsibility (zodpovědnost) – zodpovědnost za přiřazené úkoly.

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“ (Aldag, Stears, 1987).

Dle Bělohlávka, Košťána a Šulera (2001) dělíme organizační struktury na štíhlé a široké. Štíhlá organizační struktura má mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením mnoho úrovní a každý vedoucí má malý počet podřízených. Příkladem může být armáda nebo velké státní organizace. Široká organizační struktura má naopak malý počet úrovní (obvykle tři nebo čtyři), vedoucí má však větší počet podřízených, např. univerzita.

- **Vedení**

Vodáček a Vodáčková (2013, str. 118) uvádějí, že vedení lze definovat jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři prostřednictvím svých podřízených zabezpečují splnění pracovních úkolů v požadované kvalitě, v plánovaný termín a s využitím optimálního množství zdrojů. Lidé jsou považováni za největší kapitál dobrých firem, z toho důvodu je práce s lidmi v moderním managementu brána za hlavní náplň činnosti manažerů.

Teorie vedení

Teorie X a Y vznikla studováním názorů manažerů na pracovní motivaci lidí. Douglas McGregor charakterizoval dva pohledy na řízení lidí v organizacích. (Bělohlávek, Košťán, Šuler, 2001)

Teorie X pracuje s tím předpokladem, že lidé jsou ve své podstatě líní a chtějí se práci vyhnout, z toho důvodu musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a je nutné je při práci kontrolovat. Zároveň se pracovníci vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají vést. Malá skupina lidí, pro které tato teorie neplatí, jsou povoláni k tomu ostatní řídit a kontrolovat. (Bělohlávek, Košťán, Šuler, 2001)

Teorie Y je postavena na předpokladu pozitivního vztahu člověka k práci, práce je pro lidi přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek a zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost za odvedenou práci. Většina populace má schopnost samostatného rozhodování. (Bělohlávek, Košťán, Šuler, 2001)

U stylu vedení vycházející z **teorie X** jde o autoritativní styl vedení formou cukru a biče, kdy pracovník získá odměnu za dobrý výkon a trest za výkon špatný. Naproti tomu vedení na předpokladech **teorie Y** představuje liberální styl, kde je kladen důraz na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím osobních cílů, které jsou shodné s cílem organizace. Hlavní motivací je zde tvůrčí práce. (Blažek, 2014, str. 176)

- **Kontrolování**

„Kontrola je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízení procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, str. 140).

Dle Vebera (2009, str. 93) mohou manažeři kontrolování využít ve formě zpětné vazby, jejímž prostřednictvím získají objektivní představu o realitě, např. plnění plánovaných cílů organizace. Kontrola je rozdělena na dvě části, a to na kontrolu vnitřní (interní) a vnější (externí). Vnitřní kontrola je prováděna interně v organizaci a provádějí ji pracovníci, kteří jsou ke kontrole zmocněni. Oproti tomu vnější kontrolu realizuje subjekt stojící mimo organizaci a nejčastěji k ní dochází ze smluvních nebo zákonných požadavků.

3.2 Leadership

„Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním – v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci. Leader stanovuje cíle, volí priority, udržuje standardy“ (Peter Drucker).

Anglický výraz leadership v češtině zatím nemá jasný a jednoznačný překlad ani interpretaci, nejčastěji se však v překladu používá pojem vůdcovství nebo tvůrčí vedení. Představitel tohoto způsobu vedení lidí se označuje leader nebo vůdce. (Vodáček & Vodáčková, 2013, str. 247)

Definice pojmu leadership se stále vyvíjí. Dříve bylo považováno za dobré vedení jasné stanovování očekávání a k nim směřování ostatních, za pomoci odměn a trestů. Nyní se oceňuje osobní přístup k lidem a schopnost využít jejich potenciál a motivaci (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 12).

3.2.1 Leader

„Leader je ten, kdo přichází s interpretací reality a jeho následovníci jsou ti, kdo tuto interpretaci přijímají a chovají se podle ní“ (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 13).

Leader má za úkol tvorbu a prodej strategie a stanovovat strategické cíle a pravidla. Úspěšný leader má následovníky, kteří chtějí být vedeni správným směrem a potřebují vědět, kde jsou, kam jdou a co z toho budou mít. Na svého leadera mají tři požadavky:

- Leadeři musejí odpovídat očekáváním, které mají následovníci.
- Leadeři musejí být vnímáni jako nejlepší z nás.
- Leadeři musejí být vnímáni jako většina z nás. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 30)

3.2.2 Osobnostní rysy leadera

Výsledky z analýz (Kenny, Zaccaro, 1983) uvádí, že to, kdo se stane ve skupině leaderem, je ze 48-82 % ovlivněno stabilními charakteristikami (osobnostními rysy) potenciálních leaderů. Identifikace určitých osobnostních rysů umožňuje predikovat budoucí efektivitu leadera. (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 36)

Dle výzkumů, které měly za úkol najít univerzální osobnostní rysy u leaderů, kteří působili na manažerských pozicích v podnicích, ale také u známých politických, vojenských nebo náboženských vůdců, uvádí Blažek (2014, str. 192) 6 klíčových vlastností:

Intelligence je pro leadera klíčová, zejména při orientaci ve složitých situacích a při konání správného rozhodnutí. Inteligentní leader se učí ze svých chyb a zkušeností.

Sebedůvěra. Úspěšný leader musí věřit v sebe sama. Pokud věří sobě, věří mu i jeho následovníci. Leader nesmí pochybovat o tom, že problém, který před jeho následníky stojí, je schopný správně vyřešit a překonat.

Charisma je považováno za osobnostní rys pramenící z verbální a neverbální komunikace např. barva hlasu, mimika, gestikulace, ale i celkový vzhled a celkové chování. U následovníků vzbuzuje charismatický leader úctu, lásku, uznání a důvěru.

Odhodlanost se může projevat formou vytrvalosti při krizových situacích, kdy je potřeba rychle konat pod náparem stresu. Odhodlanost u leadera souvisí i s očekávaným dosahováním cílů navzdory překážkám.

Společenskost plyne z podstaty vedení lidí, mezi leaderem a jeho následovníky musí existovat pouto, ideálně na přátelské rovině.

Integrita u leadera souvisí s dodržováním pevných zásad a přebírání odpovědnosti za své jednání.

3.3 Rozdíl mezi manažerem a leaderem

Hlavní rozdíl mezi manažerem a leaderem je, že výraz manažer souvisí s pracovní pozicí, kdežto leader s rolí. Leader přestává být leaderem, pokud ho jeho následovníci opouštějí, manažer ztrácí svou roli odvoláním z pozice, uvádí Blažek (2014, str. 191).

Leaderem se člověk stává přirozenou cestou, a to tak, že svým chováním získává následovníky, kteří jsou ochotni respektovat jeho vliv. Oproti tomu manažerem se člověk stává formální cestou, dosazením kompetentním orgánem a jsou mu delegovány potřebné pravomoce disponovat se zdroji a zároveň mu jsou přiděleni podřízení. (Blažek, 2014, str. 191)

Tyto dvě pozice se tedy z definice vzájemně nevylučují, ale ani nepředstavují totéž. Jedná se tedy o dvojí nahlížení na určitou osobu a její vztah k ostatním lidem. Platí, že na manažera můžeme nahlížet jako na leadera, oproti tomu ne každý leader je zároveň i manažerem. (Blažek, 2014, str. 191)

Umění vést a schopnost být zároveň dobrým leaderem je pro manažera přínosné – posílí pozici manažera, zvýší neformální autoritu a umožní naplňovat efektivněji manažerské cíle (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, str. 13).

Pro upřesnění rozdílu mezi pojmy leadership a management je potřeba si ujasnit další skutečnosti. U pojmu leadership se jedná pouze o vedení lidí, zatímco management má kromě vedení lidí i další činnosti, jako rozhodování, jednání a vyjednávání s lidmi mimo organizaci. (Blažek, 2014, str. 192)

3.4 Styly vedení

Styl vedení je způsob chování, když se manažer pokouší ovlivnit výkon podřízeného (Řezáč, 2009, str. 367).

Dle Blažka (2014, str. 177) lze rozeznat tři základní typy stylu vedení, a to styl autokratický, participativní a liberální.

- **Autokratický styl vedení**

Tento styl je typický tím, že vedoucí rozhoduje samostatně a svá rozhodnutí podřízeným sděluje formou příkazů. Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je velmi stručná a jednoznačná, shora dolů jsou podávány příkazy, zespoda nahoru hlášení o plnění příkazů. Motivace podřízených je založena na autoritě. Podřízení mají minimální a přesně vytyčenou samostatnost pro vlastní rozhodování. Hraje zde významnou roli hrozba trestů za neplnění příkazů. Tento styl vedení, jak již bylo zmíněno, je nejčastěji využíván tam, kde se pracovníci blíží modelu teorie X nebo při krizových situacích, kde na rychlém zásahu mohou záviset i lidské životy. (Blažek, 2014, str. 177)

- **Participativní styl vedení**

Participativní styl vedení lze pojmenovat i jako demokratický, a je založen na tom, že vedoucí otevřeně formuluje úkoly a postupy se spolupracovníky. V praxi obvykle vedoucí předloží problém a shromáždí návrhy na jeho vyřešení od podřízených, finální rozhodnutí však dělá vedoucí sám. Komunikace je oproti autokratickému stylu obsáhlejší, mezi vedoucími a podřízenými panují většinou neformální vztahy. Motivace je založena obvykle na očekávaných odměnách a na aktivní spolupráci při přípravě rozhodnutí. Na škále dvou extrémů se tento styl blíží teorii Y, kdy mají pracovníci větší volnost pro vlastní rozhodování. (Blažek, 2014, str. 177)

Vedoucí neformálně koordinuje práci podřízených, konzultuje s nimi dosavadní výsledky i jejich případné opravy (Vodáček & Vodáčková, 2013, str. 120).

- **Liberální styl vedení**

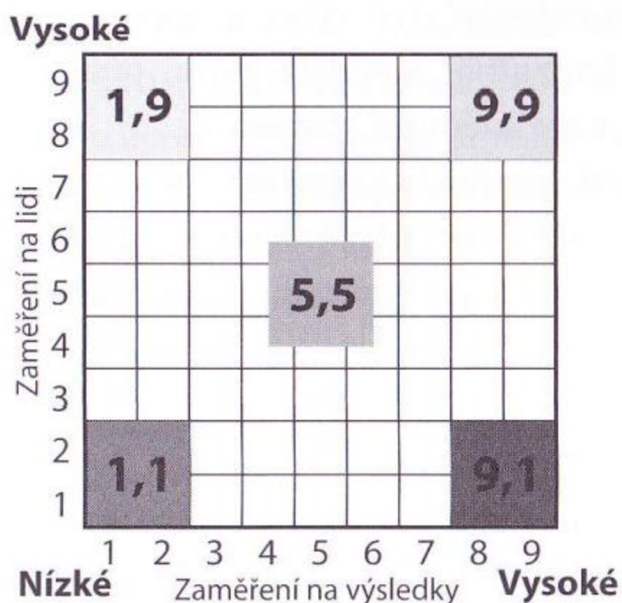
U tohoto stylu mají pracovníci výraznou volnost jednání, které vede k realizaci cílů. Vedoucí má za hlavní úkol podporu práce podřízených formou předávání důležitých informací, pomoc při překonávání překážek, které překračují jejich operační možnosti a zprostředkování důležitých vazeb na partnery. (Vodáček & Vodáčková, 2013, str. 120)

Rozhodování vedoucího se týká jen základních cílů a záležitostí, které koordinují kolektiv jako celek. Obvykle ale i tyto rozhodnutí konzultuje se svými podřízenými. Tento styl vedení se úspěšně využívá v podmínkách, které se výrazně přibližují charakteristice teorie Y. Jde zpravidla o vedení tvůrčích prací nebo vysoce kvalifikovaných pracovníků. (Blažek, 2014, str. 177)

GRID mřížka

Další styl vedení je dle systému GRID (česky mříž), který vytvořili Moutonová a Blake (1964). Jedná se o mřížku s dvěma osami, jedna osa je orientována na lidi, druhá na úkol. (Bělohlávek, 2008, str. 15)

Obrázek 3: Manažerská mřížka



Zdroj: Mládková, Jedinák (2009, str. 56)

Do této mřížky je umístěno 5 stylů řízení, které jsou označeny souřadnicemi (Řezáč, 2009, str. 368-369):

- **Ochuzený management** (1,1) je styl, kdy se manažeři starají primárně o sebe a vlastní zájmy, málo pozornosti věnují jak lidem, tak i výrobě. Nechávají všemu volný průběh.
- **Týmový manažer** (9,9) je opačný extrém od předchozího stylu vedení, kdy manažer věnuje maximální pozornost jak lidem, tak i výrobě. Propojuje cíle podniku s potřebami pracovníků.
- **Vedoucí spolku zahrádkářů** (1,9) je typický tím, že se manažer primárně zajímá o potřeby lidí, vytváří přátelskou atmosféru a dobré mezilidské vztahy. Výrobu řeší okrajově.

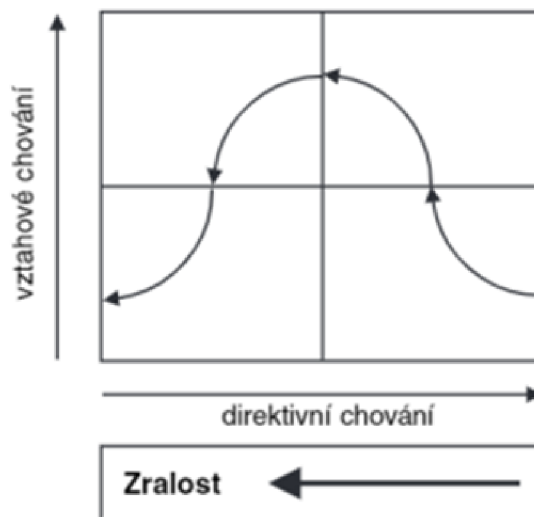
- **Manažer-technokrat (9,1)** se silně orientuje na produkci, naopak se málo zajímá o lidi. Vyžaduje autoritu a poslušnost, nebere se ohled na vytváření dobrých mezilidských vztahů.
- **Kompromisník (5,5)** má průměrný zájem jak o lidi, tak o produkci. Manažer nestaví nezbytně vysoké cíle a postoj vůči lidem má laskavě autokratický.

Za obecně ideální styl vedení dle GRID mřížky považuje Bělohlávek (2008, str. 17) styl týmového manažera, naopak za nejméně vhodný styl ochuzeného managementu.

Situační vedení

V momentu, kdy je potřeba rychlého rozhodování např. když je v ohrožení lidský život, je lepší volit vedení autoritativní než týmové. Tedy výběr vhodného stylu vedení je dán situací. Vedoucí musí brát v úvahu pracovní zralost pracovníka, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi, ale i zralost psychologickou, která vyjadřuje připravenost pracovníka k přijetí odpovědnosti za splnění úkolu. (Bělohlávek, 2008, str. 17)

Obrázek 4: Situační vedení



Zdroj: Bělohlávek (2008, str. 17)

Podobně jako u předešlého stylu vedení GRID, sledujeme chování manažera ve dvou dimenzích. Jak vyplývá z obrázku, jedná se o direktivní chování (orientované na úkol) a

chování vztahové (orientované na lidi). Situační vedení vymezuje 4 styly vedení (Bělohlávek, 2008, str. 18):

- **Přikazování**

Nezkušeným a nezralým lidem, kteří se zapracovávají do úkolu je potřeba přikazovat, určovat co a jak mají dělat. Je nutné dohlížet na odvedenou práci.

- **Přesvědčování**

S přibývajícím zkušenostmi a dovednostmi pracovníka musí vedoucí změnit svůj přístup vedení. Podřízení již nechtějí jen bezmyšlenkovitě přijímat pokyny, protože se v mnoha oblastech dokážou orientovat, vedoucí proto musí vysvětlovat svá rozhodnutí a podřízené si získávat pro aktivní plnění úkolů.

- **Participování**

Podřízení zvládají sami řešit své problémy, proto jim vedoucí již nemusí věnovat tolik pozornosti. Společně rozhodují o přístupech k řešení problémů.

- **Delegování**

Vedoucí jen pomáhá při překonávání mimořádných událostí, jelikož jsou pracovníci odborně i psychologicky vyspělí. Vedoucí se proto může věnovat strategickým záležitostem.

3.5 Motivace

Jak motivovat pracovníky co nejefektivněji? Pro někoho jsou největší motivací peníze, pro jiného společenské postavení nebo kariérní růst, pro dalšího může vlastnická participace na podniku znamenat největší možnou motivaci. Manažer má za úkol poznat své podřízené a zjistit, jaká motivace je pro ně nejúčinnější. (Stýblo, 2012, str. 101)

Motivace vychází zevnitř člověka a je to stav daný přáními, tužbami, představami atd. Pokud se spoléháme na motivaci lidí, snažíme se činnost, kterou od lidí vyžadujeme dát do souvislosti s jejich vnitřními potřebami. Činnost, kterou vyžadujeme, bude trvat bez našeho vlivu tak dlouho, dokud bude v souladu s aktuálními motivy lidí. (Plamínek, 2008, str.78)

Stimulace je založena na vlivu vnějších podnětů, tedy pokud přestaneme lidem například vyplácet odměnu, odváděná práce se zastaví. Práce tedy probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly. (Plamínek, 2015, str. 17)

Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování lidí a je to klíčový prvek motivační teorie (Veber a kol., 2004, str. 63).

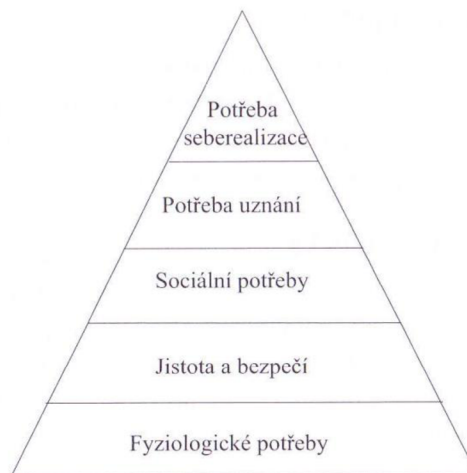
3.5.1 Teorie motivace

Pyramida potřeb

Abraham Maslow ve 40. letech ukázal řadu motivů, které mohou manažeři využívat a nic je nestojí. Jedná se o pyramidu lidských potřeb a odhalení principů jejich působení. Pyramida je sestavena z pěti skupin potřeb a Maslow je seřadil do hierarchického systému, který je známý jako Maslowova pyramida. (Bělohlávek, 2008, str. 40)

V případě, že člověk uspokojí nižší potřebu, stává se pro něj dominantní potřeba vyšší, která je základním motivátorem chování. (Pilařová, 2016, str. 83)

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mládková, Jedinák (2009, str. 158)

- **Fyziologické potřeby** – řadí se sem např. potřeba kyslíku, vody, potravy, spánku atd. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití.
- **Jistota a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a absenci fyziologických potřeb. Potřeba zajistit svou existenci i do budoucna, např. jistota pracovního místa.
- **Sociální potřeby** – představují potřebu být členem nějaké skupiny a mít dobré vztahy k ostatním lidem, např. láska a přátelství.
- **Potřeba uznání** – potřeba být uznán sám sebou i okolím, mít stabilně vysoké místo ve společnosti, např. kariérní růst.
- **Potřeba seberealizace** – realizovat všechny své schopnosti a talenty, naplnění pocitu životního poslání. (Bělohlávek, 2008, str. 40)

Teorie dvou faktorů

Americký profesor Frederick Herzberg provedl výzkumy, kterými do jisté míry modifikoval Maslowovu teorii potřeb. Výzkum byl prováděn na 200 účetních a technících, kteří měli popsat pracovní okamžiky, při kterých se cítili dobře a kdy se naopak cítili špatně. Na základě odpovědí F. Herzberg došel k závěru, že faktory vedoucí k dobrému pocitu z práce jsou zcela odlišné od faktorů, které způsobují pracovní neuspokojení. Tyto faktory rozdělil do dvou skupin, první skupinou jsou **motivující faktory**, které vedou k uspokojení. Do motivujících faktorů řadíme např. dosažení cíle, uznání, povýšení, odpovědnost nebo možnost osobního růstu. Druhou skupinou jsou **faktory udržovací**, které nemají pozitivní vliv na motivaci a mohou vést i k neuspokojení. Jsou jimi např. plat, pracovní podmínky, jistota práce nebo vztah s nadřízenými a kolegy. (Veber, 2004, str. 65-66)

Teorie spravedlivé odměny

Tato teorie je nejvíce spjata s pracemi J. Stacy Adamse (1963-1965). Teorie pracuje s myšlenkou, že každý pracovník chce být subjektivně hodnocen za vynaloženou práci ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají stejnou nebo podobnou práci. Odměnu pracovník považuje za spravedlivou, pokud je jeho odměna srovnatelná s odměnou kolegy, který vynaložil stejné úsilí. Když je poměr výhodnější, je pracovník více motivován do práce, pokud je však menší, pracovník je demotivován. (Vodáček & Vodáčková, 2013, str. 135)

3.5.2 Motivační nástroje

Manažer využívá motivační nástroje při motivování svých podřízených, musí je však používat efektivně s cílem dosáhnout největší možné motivační síly. Nejvhodnější cesta je kombinace disponibilních motivačních nástrojů, které se dělí do tří skupin, vztahující se k:

- ocenění práce,
- podmínkám práce,
- práci samotné. (Blažek, 2014, str. 169)

Ocenění práce

V zaměstnání je oceněním **plat**, který je základním motivem člověka k práci. Plat se skládá ze složek, např. základní plat, odměny, prémie, provize a bonusy. Výše těchto složek

platu je pro manažera hlavním motivačním nástrojem. Pro pracovníka má plat především instrumentální hodnotu, díky které si pořídí výrobky a služby. (Blažek, 2014, str. 170)

Morální ocenění je další forma ocenění práce, která může mít mnoha podob, ať už formální udělení řádů či vyznamenání nebo neformálním projevem ocenění práce při kontaktu manažera s podřízeným.

Nepeněžní odměny, kam zahrnujeme zaměstnanecké výhody, patří mezi služby, které kladně působí na pracovní prostředí. Jde například o příspěvky na stravování, zdravotní péče, rekreace, kulturní aktivity nebo sport. V neposlední řadě jde o služby na rozvoj dovedností a zvyšování kvalifikace. (Blažek, 2014, str. 169-170)

Podmínky práce

Další skupinou motivačních nástrojů jsou podmínky, při kterých pracovník vykonává svou práci. **Materiální podmínky** se týkají klimatických podmínek, vybavení pracoviště stroji, zařízením a nábytkem. Dále vybavení pracovníka technikou, kam můžeme zařadit mobilní telefon, notebook a automobil. Mezi **společenské podmínky** spadají mezilidské vztahy na pracovišti i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je pracovník v kontaktu. Zatímco zajistit materiální podmínky je pro firmu velmi finančně náročné, dobré mezilidské vztahy firmu nic nestojí. Je však zapotřebí, aby se k sobě dostali lidé, kteří si budou dobře rozumět. (Blažek, 2014, str. 171)

Práce

V současné době lze říci, že motivační význam platu relativně klesá a pracovníci přihlížejí více na pracovní podmínky a rozmanitost pracovní pozice. **Motivační programy**, které jsou rozvíjeny od sedmdesátých let minulého století, jsou významným nástrojem pro posilování motivačního účinku práce. Primární účel motivačního programu je obohatit monotónní práci, která vede k únavě a nezájmu. S tímto problémem se nejčastěji setkáváme na výrobních linkách v textilním nebo potravinářském průmyslu. Větší pestrost práce docílíme i **rozšiřování práce** o podobné činnosti. (Blažek, 2014, str. 173)

4 Vlastní práce

Předmětem výzkumu praktické části bakalářské práce je způsob vedení a motivace zaměstnanců v rámci dané společnosti. Z důvodu udržení autentičnosti a otevřenosti odpovědí zůstane daná společnost v anonymitě.

4.1 Představení společnosti

Výzkumné šetření proběhlo na centrále nejmenované banky, působící na území České republiky na přelomu října a listopadu 2022. Banka má velice rozvinutý interní vzdělávací systém, který všem zaměstnancům umožňuje se vzdělávat bez omezení. Na výběr mají ze školení formou videí, online webinářů nebo prezenčních školení. Zahrnuta je široká škála témat z měkkých i tvrdých dovedností např. stress management, time management, datová akademie, Python pro pokročilé, anglický jazyk v IT.

V nedávné době se oddělení centrály transformovalo na agilní způsob řízení. Stručně řečeno je tento styl založen na doručování malých částí softwaru v krátkých časových intervalech. Celé IT oddělení je rozděleno na mnoho malých týmů, v každém týmu jsou zastoupeny různé pracovní pozice, např. tester, analytik a vývojář.

Agilní přístup je především založený na spolupráci a komunikaci všech členů týmu, manažer týmů je nazýván „product owner“. (Hák, 2020)

4.2 Metody výzkumu

U výzkumu byla použita kvalitativní i kvantitativní metoda. Pro kvantitativní metodu byl zvolen dotazník, který vznikl na základě rešerše odborných publikací a k jeho vytvoření byl použit nástroj MS Forms. Pro kvantitativní výzkum byl vybrán brigádnický tým, osloveno bylo 52 zaměstnanců. Tito zaměstnanci pracují v různých týmech napříč celým IT oddělením banky. Z celkového počtu oslovených dotazník vyplnilo 44 respondentů. Návratnost odpovědí činí 84,6 %.

Kvalitativní metoda byla použita při rozhovorech s manažery první linie společnosti. Tato metoda byla využita z důvodu malého počtu respondentů. Rozhovory probíhaly online formou skrze MS Teams a trvaly 15-20 minut. Manažeři odpovídali na 6 otázek, které případně byly doplněny podotázkami dle jejich odpovědí.

4.3 Vyhodnocení výzkumu

4.3.1 Dotazník pro zaměstnance

Dotazník se skládal ze 17 otázek, seskupených do 5 částí a byly použity tyto formy otázek:

- uzavřené výběrové otázky s jednou odpovědí,
- uzavřené výběrové otázky s více odpověďmi,
- otevřené otázky,
- otázky s hodnotící škálou (Likertova škála).

První část dotazníku tvořily 3 otázky, které sloužily k identifikaci respondentů, tyto otázky se týkaly věku, pracovní pozice a délky trvání zaměstnání.

Jak je zmíněno v předchozí kapitole, dotazník byl rozeslán v rámci brigádnického týmu, který je tvořen ze studentů vysokých škol, proto bylo rozpětí možných odpovědí ohledně věku menší. Největší věkové zastoupení je skupinou 21-22 let, které činí 41 % všech odpovědí, v druhém pořadí je 23-24 let zastoupeno 27 %. Shodně velké skupiny zastoupené 16 % reprezentují věkové kategorie 18-20 let a více než 25 let.

Další identifikační otázka se týkala délky trvání pracovního poměru v dané společnosti. 52 % zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 1 rok, rozmezí 1-2 roky je zastoupeno 30 % respondentů. Od dvou až tří let tu pracuje 14 %. Pouze 5 % respondentů pracuje ve společnosti déle než 3 roky.

Třetí otázka v úvodní části se věnovala pracovní pozici. Zde bylo na výběr z pěti nejčastěji zastoupených pozic, 5 respondentů vepsalo svou pracovní pozici do políčka Jiné.

Největší zastoupení měla pozice testera s 55 % odpovědí, pozice vývojář zastoupena 14 % a analytik s 9 %. Stejným procentním zastoupením 7 % disponovala pracovní pozice Asistent projektového manažera a pozice Team Leader. Nejmenší zastoupení 5 % měla pozice Service Ownera. Pozice technické podpory a Tester/DevOps zastupují shodně 2 %. Takovýto výsledek se vzhledem k IT zaměření týmu dal očekávat.

Stručné popsání pracovních pozic:

Analytik – tato pozice obsahuje propojení obchodu a technologií. Analytik zjišťuje potřeby klientů, analyzuje dopady, navrhuje procesy a podobu aplikací. Nasbíraná data poté přináší do týmu v rámci kompletní představy o tom, co, jak, kde a proč změnit.

Asistent/ka projektového manažera – jak název pozice napovídá, jedná se o administrativní práci. Asistent má za úkol pomáhat projektovému manažerovi s organizací času, přípravou důležitých podkladů na schůzky atd.

Service Owner – má za úkol starat se o určitou interní aplikaci ze všech směrů, aby byla vždy dostupná, rychlá a funkční.

Team Leader – hlavním úkolem je udržování chodu brigádnického týmu. 3 brigádníci stojí v čele tohoto týmu a starají se o jeho propagaci v rámci banky, o finanční situaci týmu atd.

Technická podpora – přináší uživatelům podporu při řešení potíží v široké oblasti IT. Má přehled o fungování IT technologií napříč celou bankou.

Tester – hlídá, aby vše fungovalo, jak má. Plánuje testování softwaru za pomoci různých nástrojů. V případě naleznutí chyb komunikuje s vývojáři a analytiky, jak tyto chyby odstranit.

Tester/DevOps – tato pozice je propojení pozice testera a service ownera.

Vývojář – dokáže vytvořit fungující a udržitelný software, např. webovou aplikaci, nástroj pro práci s daty nebo automatizaci rutinních činností.

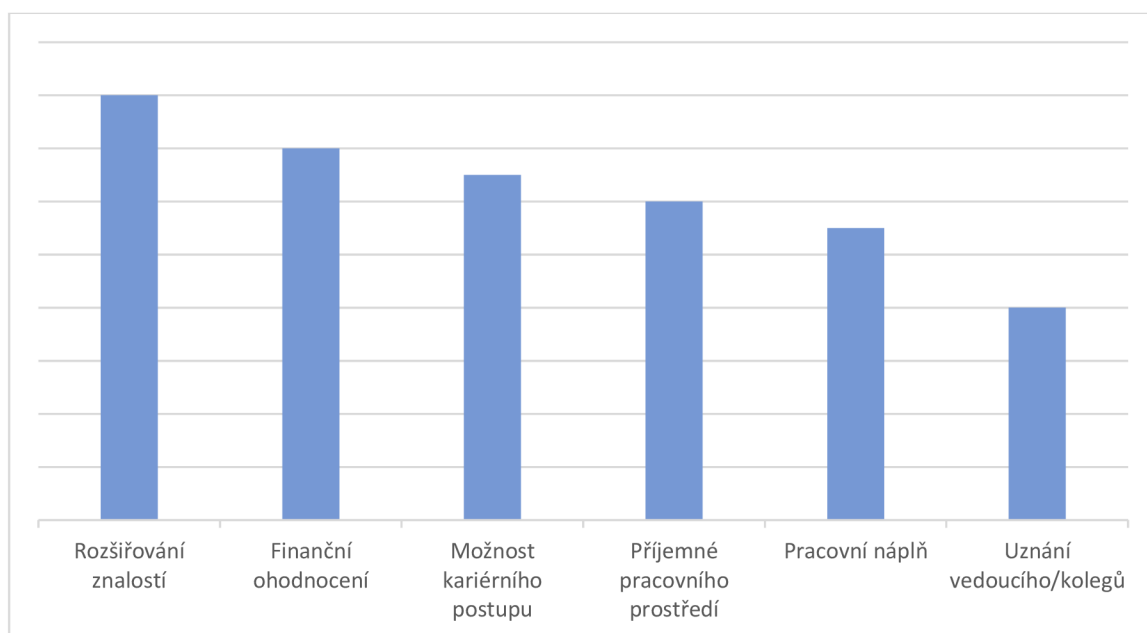
Tabulka 1: Rozložení pracovních pozic v délce trvání pracovního poměru

Popisky řádků	Méně než 1 rok	2-3 roky	1-2 roky	3 a více let	Celkový součet
Analytik	2	1	1		4
Asistent/ka manažera	1	1	1		3
Service Owner	1	1			2
Team Leader	1	1	1		3
Technická podpora				1	1
Tester	15	1	7		23
Tester/DevOps	1				1
Vývojář		1	3	1	5
Celkový součet	21	6	13	2	42

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázka číslo 4: Seřad'te dle priority, co Vás v práci nejvíc motivuje.

Graf 1: Motivační faktory

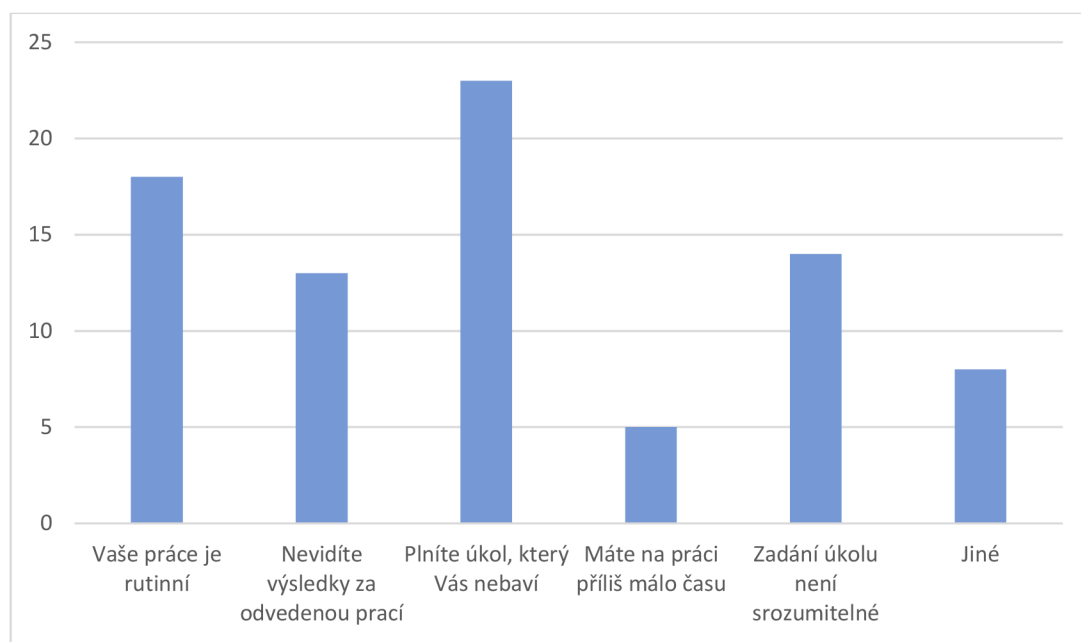


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Druhá část dotazníku se věnovala motivaci. Ve čtvrté otázce měli zaměstnanci sestupně seřadit motivační faktory. Zaměstnanci si nejvíce cení možnosti rozšiřování znalostí, tento faktor zařadilo na první příčku 16 respondentů. Jelikož jsou respondenti studenti vysokých škol, nemají z většiny zatím žádné pracovní zkušenosti, proto je pro ně nejdůležitější získávat zkušenosti z praxe. Dále je pro zaměstnance motivující finanční ohodnocení, které je na téměř shodné pozici s možností kariérního růstu. Do příjemného pracovního prostředí lze zařadit kladné vztahy s kolegy nebo odpovídající technické vybavení pro výkon práce. Tento motivační faktor je nejvíce motivující pro 10 respondentů. Překvapivě pro zaměstnance není příliš důležitá pracovní náplň, z tohoto postavení lze usuzovat, že pro zaměstnance není důležité, zda je práce baví, ale jestli se při ní něco nového naučí. Jako nejméně motivující faktor zaměstnanci uvedli uznání od vedoucího nebo kolegů, které postavilo na poslední místo 18 respondentů.

Otázka číslo 5: Z jakého důvodu nejčastěji ztrácíte motivaci k práci?

Graf 2: Faktory vedoucí ke ztrátě motivace



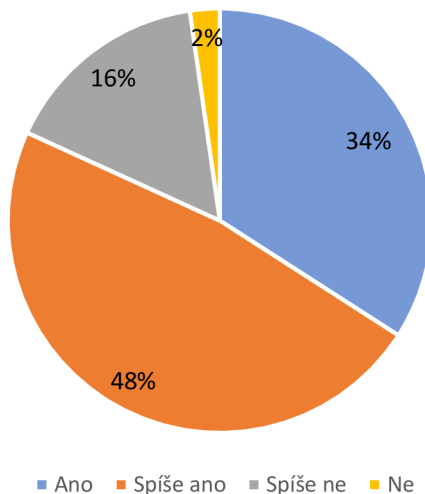
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Pátá otázka se na rozdíl od předchozí věnuje faktorům, které vedou ke ztrátě motivace. U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí.

Za nejčastější důvod pro ztrátu motivace k práci zvolilo 23 respondentů plnění úkolu, který je nebaví. Větší část zaměstnanců uvedlo i rutinní práci a nesrozumitelnost zadání úkolů. Jako další důvod respondenti uvedli, že nevidí výsledky za odvedenou práci. 5 respondentů uvedlo příliš málo času na odvedení práce jako důvod ke ztrátě motivace. Mezi dalšími důvody zaměstnanci uvedli špatné pracovní prostředí z důvodu nefunkčnosti systémů potřebných k práci, malé finanční ohodnocení a obavy, že práci odvádí špatně.

Otázka číslo 6: Jsou pro Vás mimo finanční ohodnocení důležité nepeněžní benefity (např. Multisport karta)?

Graf 3: Nepeněžní benefity



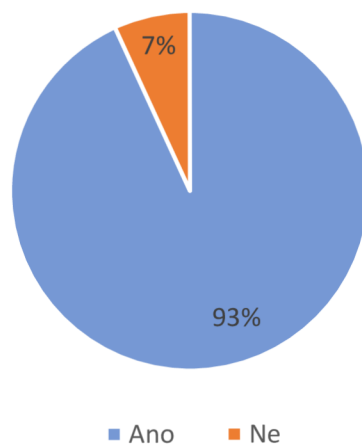
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Další otázka se týkala nepeněžních benefitů, zaměstnanci mají příspěvky na stravování, možnost objednání Multisport karty a k dispozici rozsáhlý interní systém na vzdělávání. Dále lze do nepeněžních benefitů zařadit možnost práce z domova po předchozí domluvě s manažerem.

Téměř polovina respondentů (48 %) odpověděla, že jsou pro ně nepeněžní benefity spíše důležité. Spíše nedůležitá jsou pro 16 %. Jako důležité je vnímá 34 %, naopak jako nedůležité je vnímá 1 respondent.

Otázka číslo 7: Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi odvedenou práci?

Graf 4: Zpětná vazba

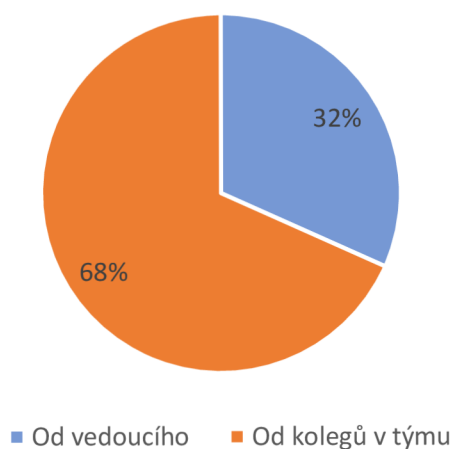


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Téma třetí části dotazníku bylo zpětná vazba. U otázky, zda respondenti dostávají zpětnou vazbu za odvedenou práci odpovědělo 93 % ano, zbylých 7 % zpětnou vazbu nedostává.

Otázka číslo 8: Dostáváte zpětnou vazbu častěji od?

Graf 5: Zdroj zpětné vazby



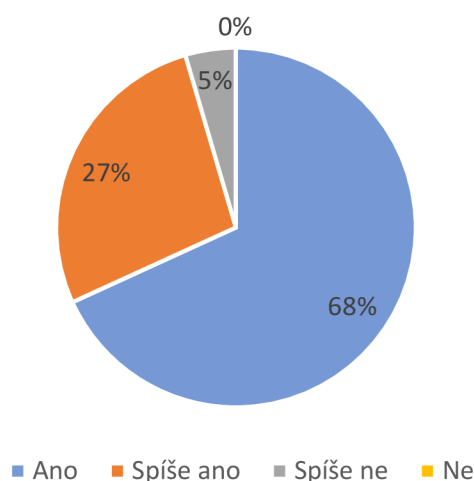
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V návaznosti na předchozí otázku byla osmá otázka jen pro ty respondenty, kteří dostávají zpětnou vazbu. 68 % respondentů dostává zpětnou vazbu od kolegů v týmu, 32 % od vedoucího.

Tyto odpovědi lze doplnit o informaci získanou z rozhovorů s manažery. Dávání zpětné vazby je součástí týmových schůzek, kde si zaměstnanci vzájemně říkají názory na odvedenou práci.

Otázka číslo 9: Je pro Vás zpětná vazba důležitá?

Graf 6: Důležitost zpětné vazby



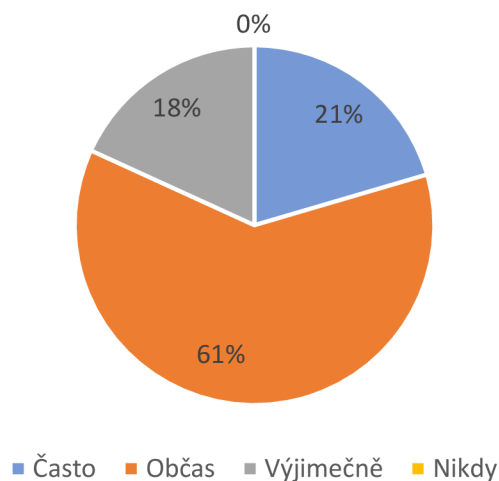
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Z odpovědí na otázku, zda je zpětná vazba pro zaměstnance důležitá, vyplynulo, že pro 95 % je zpětná vazba důležitá. Dva zaměstnanci považují zpětnou vazbu jako spíše nedůležitou.

Na důležitost zpětné vazby byli dotazováni i manažeři, kteří uvedli, že pro ně je zpětná vazba důležitá. Jeden z dotazovaných manažerů bere přijímání zpětné vazby jako nedílnou součást posouvání svých znalostí a postupů v práci.

Otázka číslo 10: Jak často dostáváte od vedoucího pochvalu za dobře odvedenou práci?

Graf 7: Obvyklost pochval od vedoucího

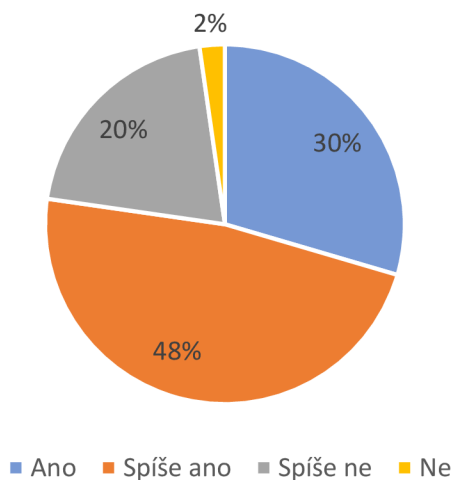


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V otázce číslo deset bylo zjištěno, že si vedoucí všimají dobře odvedené práce zaměstnanců. Každý z respondentů uvedl, že dostává pochvalu za dobře odvedenou práci. U 20 % jsou pochvaly časté, naopak pouze výjimečně je chváleno 18 % zaměstnanců. 61 % dostává pochvalu občas.

Otázka číslo 11: Odpovídá Vaše náplň práce Vašemu vzdělání a zkušenostem?

Graf 8: Vzdělání a zkušenosti ve vztahu s pracovní náplní

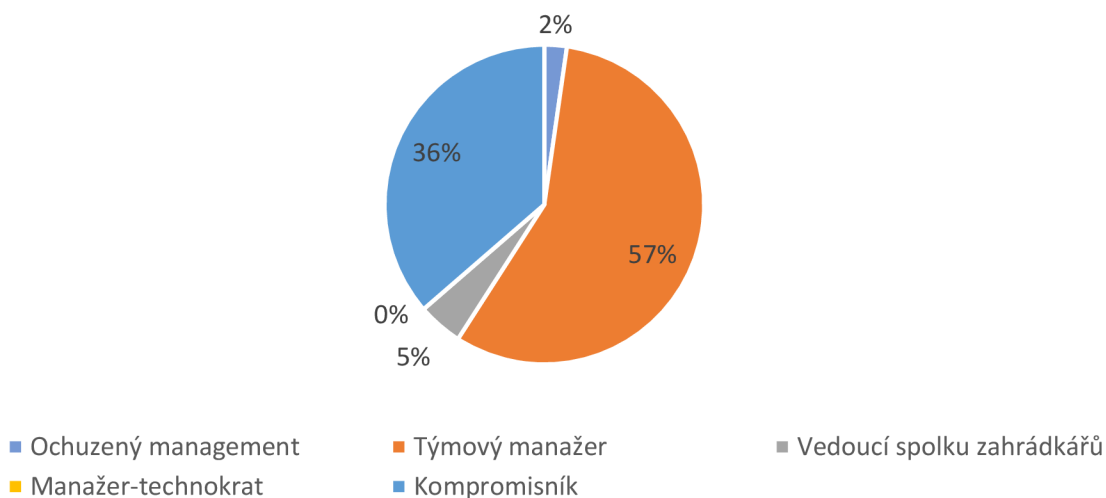


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V jedenácté otázce respondenti hodnotili náplň práce ve vztahu k jejich vzdělání a zkušenostem. U 78 % zaměstnanců náplň práce odpovídá nebo spíše odpovídá jejich vzdělání a zkušenostem. 22 % respondentů odpovídalo na tuto otázku záporně.

Otázka číslo 12: K jakému stylu řízení se nejvíce blíží Váš vedoucí?

Graf 9: Styl vedení dle GRID mřížky

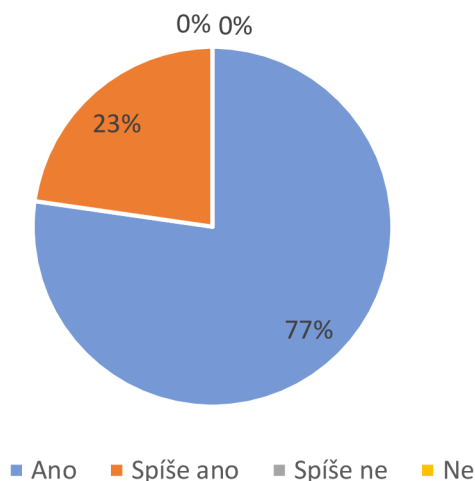


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Respondenti měli přiřadit k jakému stylu vedení se blíží jejich vedoucí. Tato otázka vychází ze stylu vedení lidí za pomoci tzv. GRID mřížky (podrobněji popsáno v kapitole 3.4). 57 % zaměstnanců přirovnalo svého vedoucího ke stylu *týmového manažera*, který se věnuje maximálně jak svým podřízeným, tak i produkci. 36 % svého vedoucího přirovnalo ke stylu vedení *kompromisník*, který má zájem o lidi i produkci průměrný. Stylu *Vedoucí spolku zahrádkářů* odpovídalo jen 5 % respondentů, tento styl je orientovaný primárně na potřeby podřízených. Jeden respondent svého vedoucího přirovnal ke stylu *Ochuzený management*, kdy se stará vedoucí primárně o sebe a své potřeby.

Otázka číslo 13: Je pro Vás důležité udržovat dobré vztahy s vedoucím?

Graf 10: Udržování dobrých vztahů s vedoucím



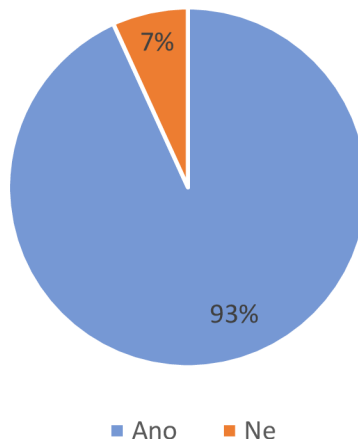
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Poslední část dotazníku je orientována na vedoucí. První otázka z této části se věnuje udržování dobrého vztahu s manažerem. Všichni respondenti vnímají důležitost udržování dobrého vztahu se svým vedoucím. Pro 77 % je tento vztah důležitý, zbylých 23 % vnímá tento vztah méně důležitý.

Odpovědi od zaměstnanců korespondují s odpověďmi získaných od manažerů, pro které je udržování dobrých vztahů v týmu prioritní.

Otázka číslo 14: Vyhovuje Vám způsob vedení Vašeho vedoucího?

Graf 11: Spokojenost se způsobem vedení

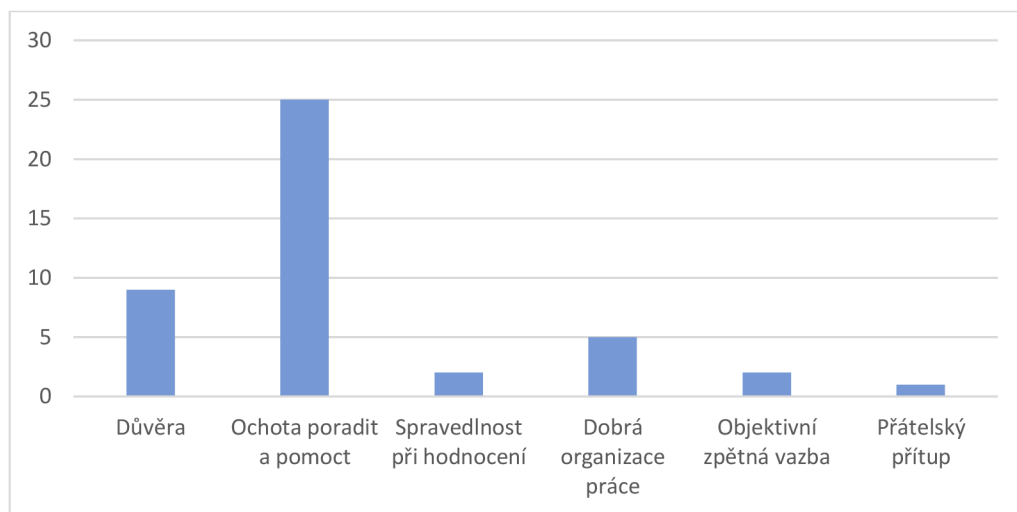


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Při otázce, zda respondentům vyhovuje styl vedení jejich vedoucích odpovědělo 93 % kladně. Tři respondenti, kterým způsob vedení nevyhovuje mohli v otázce číslo 15 vepsat svůj tip na zlepšení. Dva respondenti uvedli zlepšení komunikace a zbytečně nestresovat své podřízené. Lze tedy soudit, že se jedná o stejného vedoucího. Třetí odpověď uvádí větší potřebu prosazování názoru vedoucího, i přes nespokojenost podřízených.

Otázka číslo 16: Jaké vlastnosti/schopnosti si na Vašem vedoucím nejvíc vážíte?

Graf 12: Nejváženější vlastnost/schopnost vedoucího

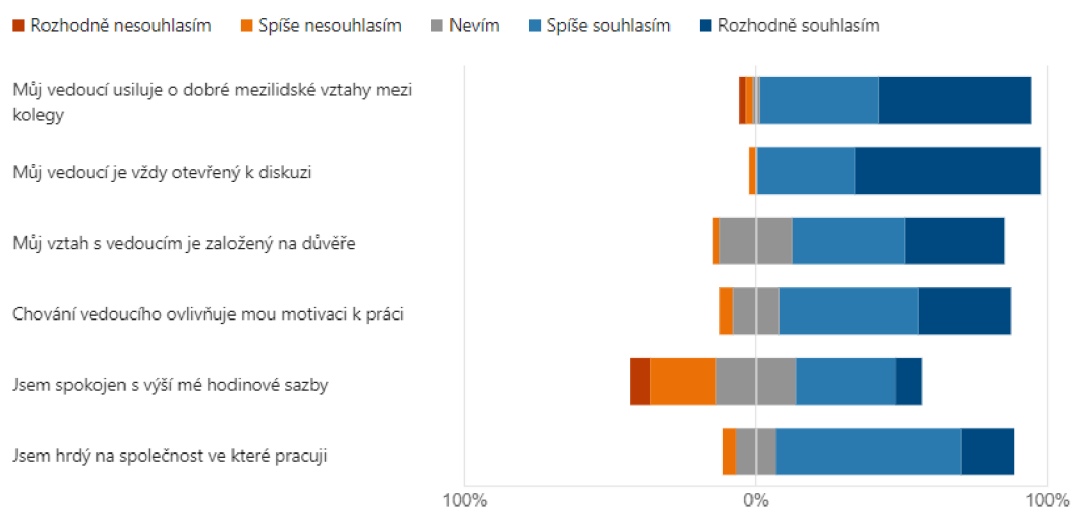


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

V šestnácté otázce zaměstnanci vybírali jednu z možností, čeho si nejvíce váží na svém vedoucím. 57 % si váží ochoty pomoci a poradit. Důvěra a dobrá organizace práce je pro zaměstnance také důležitá. Stejný počet respondentů uvedl spravedlnost při hodnocení a objektivní zpětnou vazbu. Jeden respondent si nejvíce váží u svého vedoucího přátelského přístupu.

Otázka číslo 17: Pomocí škály ohodnoťte následující výroky

Graf 13: Ohodnocení výroků



Zdroj: Výstup z MS Forms (2022)

V poslední otázce měli respondenti za pomoci Likertovy škály zhodnotit, na kolik souhlasí s danými výroky. S výrokem „*Můj vedoucí usiluje o dobré mezilidské vztahy mezi kolegy*“ souhlasilo 93,2 % zaměstnanců, 4,6 % nesouhlasí, a 2,3 % zvolilo možnost nevím. U výroku „*Můj vedoucí je vždy otevřený k diskuzi*“ souhlasilo 97,7 %, spíše nesouhlasí 2,3 %. Možnost nevím zvolilo 25 % respondentů u „*Můj vztah s vedoucím je založený na důvěře*“, souhlasné ohodnocení 72,2 % a záporné 2,3 %. V případě výroku „*Chování vedoucího ovlivňuje mou motivaci k práci*“ souhlasilo 79,5 % zaměstnanců, nevím zvolilo 15,9 % a spíše nesouhlasilo 4,5 %. Nejvíce se výsledky liší u výroku ohledně spokojenosti s výší hodinové sazby, odpověď s naprostým souhlasem zvolilo 9,1 % respondentů, částečný souhlas 34,1 %, nevím uvedlo 22,7 %, spíše nesouhlasí 22,7 % zaměstnanců a rozhodně nesouhlasí 6,8 %. Na společnost, ve které zaměstnanci pracují je hrdých 81,8 % respondentů, 13,6 % odpovědělo neutrálně a 4,5 % spíše nesouhlasí.

4.3.2 Rozhovory s manažery

Řízených rozhovorů se zúčastnili tři manažeři společnosti.

První manažer (Manažer A) vede tým, který se věnuje vývoji aplikace sloužící primárně pro externí spolupracovníky banky (např. odhadci nemovitostí). Tým je složený z 25 pracovníků, z toho 12 zaměstnanců na plný úvazek a 13 brigádníků. Všech 13 brigádníků pracují na pozici tester. V týmu jsou zastoupeny i pozice analytik, vývojář a service owner.

Druhý manažer (Manažer B) vede tým, který vyvíjí část aplikace internetového bankovníctví. Tým je složený z 17 pracovníků, z toho 5 brigádníků a 12 zaměstnanců na plný úvazek. Tým se skládá z testerů, analytiků a vývojářů.

Třetí manažer (Manažer C) vede tým, který řídí datovou kvalitu. Tým je složený z 12 pracovníků, z toho 2 brigádníci a 10 zaměstnanců na plný úvazek, všichni vykonávají práci datového analytika.

1. Vnímáte u brigádníků větší motivaci k práci než u zaměstnanců na plný úvazek?

Všichni manažeři odpověděli na tuto otázku shodně. Brigádníci, které mají vybraní manažeři v týmu, mají dle jejich názoru větší motivaci než zaměstnanci na plný úvazek. Manažer C navíc uvedl, že vidí u studentů motivaci k rozšiřování znalostí větší oproti ostatním zaměstnancům. Odpověď manažera se shoduje s výsledky dotazníkového šetření, kde zaměstnanci uvedli možnost rozšiřování znalostí jako největší motivační faktor.

2. Věnujete se tématu motivace (školení na leadership atd.)?

Manažer A a manažer C se tomuto tématu dosud aktivně nevěnovali, mají ale v plánu využít školení na leadership, které jim umožňuje vzdělávací systém společnosti. Manažer B toto školení absolvoval v minulosti a nadále se rozvíjí v této oblasti prostřednictvím odborných článků a webinářů. Všichni respondenti si však uvědomují důležitost motivování zaměstnanců.

3. Jaká je podle Vás úloha manažera?

Úlohu manažera vnímají všichni respondenti podobně, a to jako člověka, který deleguje úkoly na podřízené a pomáhá vytvořit pracovní prostředí, které zjednodušuje splnění úkolů.

Manažer A však zastává názor, že ve společnosti je úlohou manažera primárně technická podpora zaměstnanců a funkce ohledně vedení a motivování lidí je až druhotné. Tudíž manažer musí mít znalosti ve všech oblastech, kterými se zabývá jeho tým.

4. Jak motivujete své podřízené ke vzdělání, co motivuje Vás?

Manažer A a manažer B své zaměstnance vedou ke vzdělávání podobným způsobem. Školení na dané téma, které je důležité pro splnění úkolů, je bráno jako společenská aktivita a zúčastní se celý tým i s manažerem. Týmové školení je dobré ke vzdělávání i ke zlepšení vztahů. Manažer C se orientuje na zaměstnancovi silné stránky a poté přichází s tipy na školení v této oblasti.

Všichni manažeři uvedli, že největší motivací k práci je pro ně dobrý kolektiv a dělat práci, která je baví a posouvá kupředu.

5. Myslíte si, že je Váš vztah s podřízenými založen na důvěře?

Všichni manažeři kladou velký důraz na přátelskou atmosféru v týmu. Proto doufají, že jim zaměstnanci důvěřují. Manažeři se svými zaměstnanci tráví pravidelně čas i mimo pracovní dobu.

Tomuto napomáhá i firemní kultura zaměřená především na vyrovnaný poměr work/life balance u zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost každý měsíc využít jeden den volna nad rámec bez udání důvodu, a využívání práce z domova bez omezení.

6. Jak komunikujete s podřízenými? Je podle Vás důležitá zpětná vazba?

Manažer A v nedávné době zavedl pravidelné schůzky se všemi zaměstnanci, při kterých si vzájemně dají všichni členové týmu zpětnou vazbu. Od zavedení této schůzky sleduje zlepšení při řešení pracovních nesrovnalostí mezi zaměstnanci. Manažer B má s každým zaměstnancem individuální schůzku, při které si dávají zpětnou vazbu

navzájem. Naopak manažer C se zaměstnanci nekomunikuje na pravidelné bázi. Zpětnou vazbu dává celému týmu hromadně po dokončení většího úkolu.

Respondenti vnímají zpětnou vazbu jako důležitý faktor v neustálém zlepšování odvedené práce u každého pracovníka.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů

Výzkumu v praktické části bakalářské práce předcházelo sestavení otázek do polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 44 respondentů, kteří odpovídali na otázky ohledně motivačních faktorů, zpětné vazby, spokojenosti se stylem vedení manažera a vztahů s kolegy. Součástí dotazníku byly i otázky na spokojenost s výší hodinové sazby a míru hrdosti na společnost, ve které pracují.

Šetření pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zaměřeno na způsob vedení a motivování zaměstnanců ve vybraných týmech a hodnocení vztahů mezi zaměstnanci. Odpovědi na otázky byly sdruženy do jednoho výstupu.

Dle výsledků z první části dotazníkového šetření je největší část brigádníků zaměstnána ve firmě méně než 1 rok a přes polovinu respondentů pracuje na pozici testera. Pozice testera je ve firmě považována jako vstupní brána, která je ideální pro pracovníky bez předešlých zkušeností v IT oblasti. Vzhledem k tomu, že byl pro výzkum vybrán brigádnický tým, který je složen ze studentů vysokých škol, se tento výsledek dal očekávat.

Respondenti uvedli, že je nejvíce motivuje možnost rozšiřování znalostí. Tento výsledek potvrdili i manažeři, kteří vidí opravdu velkou motivaci pro práci u brigádníků. Nejčastější důvod, kvůli kterému ztrácí zaměstnanci motivaci je plnění úkolu, který je nebaví. V otázce, zda jsou pro zaměstnance mimo finanční ohodnocení důležité i nepeněžní benefity, odpovědělo 8 respondentů záporně. Zaměstnanci mají z nepeněžních benefitů k dispozici objednání Multisport karty, rozsáhlý interní vzdělávací systém, stravenky za každých odpracovaných 8 hodin. Dále lze do nepeněžních benefitů zařadit možnost home office po předchozí domluvě s manažerem.

Tři respondenti uvedli, že nedostávají zpětnou vazbu ani od kolegů ani od manažera. Většina respondentů, kteří dostávají zpětnou vazbu, ji častěji dostává od kolegů. Dle odpovědi manažera A lze soudit, že je dávání zpětné vazby součástí týmových schůzek. Pouze dva respondenti nevnímají zpětnou vazbu jako důležitou. Deset respondentů má pocit, že jejich vzdělání a zkušenosti neodpovídají jejich pracovní náplni.

Součástí dotazníkového šetření bylo přirovnat manažera k stylu řízení pomocí GRID mřížky. Nejvíce respondentů svého manažera přirovnalo k Týmovému manažerovi, tento styl vedení se maximálně soustředí jak na lidi, tak na produkci. Druhý nejpočetněji zvolený byl styl Kompromisník, který nestaví nezbytně vysoké cíle a svůj průměrný zájem rozděluje

mezi pracovníky a produkcí. Dva manažeři byli přirovnáni ke stylu Vedoucí spolku zahrádkářů, který se primárně ohlíží na potřeby zaměstnanců, práci se věnuje pouze okrajově. Styl Ochuzený management byl zastoupen jedním hlasem. Tento styl reprezentuje manažera, který se stará jen o vlastní zájmy, zaměstnance i práci řeší jen v nejnútnejších případech. Třem respondentům nevyhovuje styl vedení manažera (ochuzený management, kompromisník a vedoucí spolku zahrádkářů). Dle těchto odpovědí tedy nelze jednoznačně určit ideální styl vedení, ale každému zaměstnanci vyhovuje jiný přístup.

Pro všechny respondenty je dle odpovědí důležité udržovat s manažerem dobré vztahy, k tomu směřují i cíle manažerů. Nejvíce respondentů uvedlo, že si na svém manažerovi váží ochoty vždy poradit a pomoci s problémem. Všichni respondenti dostali v minulosti pochvalu za dobře odvedenou práci.

S výroky *Můj vedoucí usiluje o dobré mezilidské vztahy mezi kolegy* a *Můj vedoucí je vždy otevřený k diskusi* souhlasilo přes 90 % respondentů. Nedostatky respondenti uvedli u výroku *Jsem spokojen s výší mé hodinové sazby*, s kterým nesouhlasilo téměř 30 %.

Manažeři ke svým zaměstnancům nepřístupují jako k podřízeným, nýbrž jako ke kolegům s kterými tvoří dobře fungující tým. Snaží se individuálně přistupovat ke každému zaměstnanci, hledat jejich silné stránky a ty následně rozvíjet. Za dobře odvedenou práci vždy následuje pochvala. Hlavní motivace pro zaměstnance i manažery by vždy měla pramenit z práce samotné, která je musí bavit a po dokončení úkolu dávat pocit uspokojení.

5.2 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, co zaměstnancům ve firmě nejvíce chybí. Největší počet respondentů projevilo nespokojenost v otázce ohledně výše hodinové sazby. Ve společnosti není nastavena horní hranice hodinové sazby, proto je na individuální domluvě zaměstnanec se svým manažerem, jak bude zaměstnanec platově ohodnocen. Z toho vyplývá, že by se každý manažer při svých individuálních schůzkách se zaměstnanci neměl zaměřovat jen na posouvání jeho znalostí, ale řešit i spokojenost s hodinovou sazbou. Společnost by také mohla nastavit platový plán, který by zaměstnancům jasně stanovil, jaké maximální hodinové sazby mohou za daných podmínek dosáhnout.

Druhý nedostatek byl zjištěn u deseti respondentů, kteří mají pocit, že jejich náplň práce neodpovídá jejich znalostem. Tento výsledek může souviset s tím, že studenti, kteří odpovídali na otázky se chtějí profesně profilovat jiným směrem. Společnost jim však nenabízí pracovní pozici v tomto směru vykonávat jako brigádu. Proto by bylo ideální tyto zaměstnance vyhledat a zjistit, jaké mají představy o ideální pracovní pozici po dokončení studií. Tuto pozici poté zaměstnanci předběžně nabídnout.

Dle odpovědí manažerů nemá společnost zavedený jednotný motivační systém. Manažeři mají doporučeno se zúčastnit po nástupu na vedoucí pozici školení o leadershipu, avšak následná účast není evidována. Toto školení má na starosti interní kouč, který se zabývá leadershipem a motivací. Tento kouč je k dispozici manažerům při řešení složitějších potíží v rámci týmu. O této možnosti však ani jeden z dotazovaných manažerů nevěděl. Proto doporučuji ve společnosti lépe komunikovat možnosti pro rozvoj v této oblasti a účast na školení o leadershipu zavést pro všechny manažery povinné.

Celková kultura ve společnosti je však velmi přátelská, manažeři se snaží o příjemnou atmosféru v týmech, které jsou podporovány mimopracovními aktivitami (např. hraní deskových her, sport). Zaměstnanci potvrdili v dotazníkovém šetření, že manažeři usilují o přátelské vztahy v týmech.

6 Závěr

Bakalářská práce měla za cíl zhodnotit motivační systém ve vybrané společnosti a následně navrhnout vhodná doporučení, která povedou k efektivnímu vedení zaměstnanců. Vhodně motivovaní a vedení zaměstnanci mají větší chuť do práce a jsou pro společnost více přínosní. Teoretická část práce se zabývala managementem, leadershipem a jeho propojením v motivaci zaměstnanců. Literární rešerše byla základem pro zpracování výzkumu v praktické části práce.

Praktická část bakalářské práce zkoumala motivační procesy v organizaci pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky. Výsledky ukázaly, že nejdůležitější motivační faktor je pro zaměstnance možnost rozšiřování znalostí. Na druhém místě zvolili finanční ohodnocení.

Z odpovědí polostrukturovaných rozhovorů s manažery lze soudit, že si uvědomují důležitost motivace a vedení lidí, avšak nemají chuť nebo čas se tomuto tématu věnovat více. Pozitivní zjištění však bylo v tématu komunikace se zaměstnanci, tři dotazovaní manažeři kladou velký důraz na komunikaci se zaměstnanci, zaměřují se na jejich silné stránky a rozvoj. Dva manažeři vzdělávání zaměstnanců formují do týmové aktivity. Školení, které je potřebné k dokončení úkolu se zúčastní celý tým. Tento styl vede k lepší spolupráci v týmu a zlepšení vztahů.

Rozhovory s manažery doprovázela i výzkumná otázka, která byla definována v metodice práce. Na základě odpovědí manažerů se výzkumný předpoklad potvrdil, tudíž brigádníci jsou oproti zaměstnancům na plný úvazek více motivováni k práci.

Na základě stanoveného cíle práce byly navrženy doporučení, které mohou pomoci vedení společnosti k efektivnímu způsobu vedení a motivování pracovníků.

Návrhy pro zvolenou společnost jsou stanoveny zejména v oblasti výše hodinové sazby zaměstnanců a kladení většího důrazu na školení manažerů v oblasti leadershipu.

Možností rozšíření bakalářské práce mohou být řízené rozhovory se zaměstnanci v rámci konkrétního týmu. Pomocí rozhovorů můžeme zjistit nedostatky, které zaměstnancům ve firmě a na konkrétním manažerovi chybí.

Závěrem však je, že většina zaměstnanců je v práci spokojená. Zaměstnanci pracují na splnění zadaných úkolů v přátelském kolektivu, kdy je manažer ochotný jim s čímkoliv poradit a samotné vykonávání práce vede k rozšiřování znalostí.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 978-80-85839-45-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

HÁK, Tomáš. *Testing v agilním prostředí* [online]. 2020 [cit. 2022-11-03] Dostupné z: <https://www.tesena.com/novinky/testing-v-agilnim-prostredi>

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.

PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

STÝBLO, Jiří. *Leadership: realita nebo vize*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-105-5.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

8 Přílohy

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance

Příloha B – Otázky pro rozhovory s manažery

Příloha C – Rozhovory s manažery

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance

1. Jak dlouho pracujete v této společnosti?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1-2 roky
 - c. 2-3 roky
 - d. 3 a více let

2. Na jaké pracovní pozici momentálně pracujete?
 - a. Analytik
 - b. Tester
 - c. Vývojář
 - d. Asistent/ka projektového manažera
 - e. Service Owner
 - f. Jiné

3. Kolik je Vám let?
 - a. 18-20
 - b. 21-22
 - c. 23-24
 - d. Více než 25

4. Seřad'te, co Vás v práci nejvíce motivuje? Seřad'te podle priority.
 - Finanční ohodnocení
 - Rozšiřování znalostí
 - Možnost kariérního postupu
 - Pracovní náplň
 - Uznání vedoucího/kolegů
 - Příjemné pracovní prostředí

5. Z jakého důvodu nejčastěji ztrácíte motivaci k práci?
 - a. Vaše práce je rutinní
 - b. Nevidíte výsledky za odvedenou práci
 - c. Plníte úkol, který Vás nebaví
 - d. Máte na práci příliš málo času
 - e. Zadáání úkolu není srozumitelné
 - f. Jiné
 - g.

6. Jsou pro Vás mimo finanční ohodnocení důležité nepeněžní benefity (např. Multisport karta)?

- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
7. Dostáváte zpětnou vazbu za Vámi odvedenou práci?
- a. Ano
 - b. Ne
8. Dostáváte zpětnou vazbu častěji od?
- a. Od vedoucího
 - b. Od kolegů v týmu
9. Je pro Vás zpětná vazba důležitá?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne
10. Jak často dostáváte od vedoucího pochvalu za dobře odvedenou práci?
- a. Často
 - b. Občas
 - c. Výjimečně
 - d. Nikdy
11. Odpovídá Vaše náplň práce Vašemu vzdělání a zkušenostem?
- a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

Styly vedení dle GRID mřížky

Ochuzený management je styl, kdy se manažer stará primárně o sebe a vlastní zájmy, málo pozornosti věnuje jak lidem, tak i práci, nechává všemu volný průběh.

Týmový manažer je opačný extrém od předchozího stylu vedení, kdy manažer věnuje maximální pozornost jak lidem, tak i práci. Propojuje cíle podniku s potřebami pracovníků.

Vedoucí spolku zahrádkářů je typický tým, že se manažer primárně zajímá o potřeby lidí, vytváří přátelskou atmosféru a dobré mezilidské vztahy. Práci řeší okrajově.

Manažer-technokrat se silně orientuje na produkci naopak se málo zajímá o lidi. Vyžaduje autoritu a poslušnost, nebere se ohled na vytváření dobrých mezilidských vztahů.

Kompromisník má průměrný zájem jak o lidi, tak o produkci. Manažer nestaví nezbytně vysoké cíle a postoj vůči lidem má laskavě autokratický.

12. K jakému stylu řízení se nejvíce blíží Váš vedoucí?
- Ochuzený management
 - Týmový manažer
 - Vedoucí spolku zahrádkářů
 - Manažer-technokrat
 - Kompromisník
13. Je pro Vás důležité udržovat dobré vztahy s vedoucím?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
14. Vyhovuje Vám způsob vedení Vašeho vedoucího?
- Ano
 - Ne
15. Co by měl Váš vedoucí zlepšit?
- Otevřená odpověď
16. Jaké vlastnosti/schopnosti si na Vašem vedoucím nejvíc vážíte?
- Důvěra
 - Ochota poradit a pomoci
 - Spravedlnost při hodnocení
 - Dobrá organizace práce
 - Objektivní zpětná vazba
 - Jiné
17. Pomocí škály ohodnoťte následující výroky:
- Můj vedoucí usiluje o dobré mezilidské vztahy mezi kolegy
 - Můj vedoucí je vždy otevřený k diskusi
 - Můj vztah s vedoucím je založený na důvěře
 - Chování vedoucího ovlivňuje mou motivaci k práci
 - Jsem spokojen s výší mé hodinové sazby
 - Jsem hrdý na společnost, ve které pracuji

- a. Rozhodně nesouhlasím
- b. Spíše nesouhlasím
- c. Nevím
- d. Spíše souhlasím
- e. Rozhodně souhlasím

Příloha B – Otázky pro rozhovory s manažery

1. Vnímáte u brigádníků větší motivaci k práci než u zaměstnanců na plný úvazek?
2. Věnujete se tématu motivace (školení na leadership atd.)?
3. Jaká je podle Vás úloha manažera?
4. Jak motivujete své podřízené ke vzdělání, co motivuje Vás?
5. Myslíte si, že je Váš vztah s podřízenými založen na důvěře?
6. Jak komunikujete s podřízenými? Je podle Vás důležitá zpětná vazba?

Příloha C – Rozhovory s manažery

1. Vnímáte u brigádníků větší motivaci k práci než u zaměstnanců na plný úvazek?
 - A. Vzhledem k tomu, že mám v týmu opravdu hodně brigádníků, a i já jsem v našem týmu začínal jako brigádník při studiích tak toto můžu potvrdit. Není to samozřejmě automatické, někdy přijde někdo, kdo si to sem jde jen odsedět. Ale drtivá většina studentů jsou opravdu motivovaní pracovníci, kteří když je potřeb zaostanou v práci déle, než je plánované.
 - B. Určitě ano. Vzhledem k tomu, že náš tým vznikl jako nový, tak se všichni zaměstnanci nabírali ve stejnou dobu. Proto mám porovnání, že brigádníci, kteří u nás jsou pracují s mnohem větším nadšením než zaměstnanci na plný úvazek.
 - C. Ano, navíc jsou rádi za každé školení, které jim v týmu doporučím. Zatím co u zaměstnanců na plný úvazek mám někdy pocit, že nějaké školení berou spíše jako trest. Samozřejmě je potřeba do brigádníků věnovat více času po jejich nástupu, protože nemají žádné zkušenosti, ale vidím v nich obrovský potenciál.
2. Věnujete se tématu motivace (školení na leadership atd.)?
 - A. Tomuto tématu se zatím moc nevěnuji. Ale plánuji využít školení na leadership, který nám nabízí naše společnost.
 - B. Naše firma v rámci interního vzdělávání umožňuje přímo školení na leadership, které jsem minulý rok absolvoval. Snažím se tomuto tématu i nadále věnovat a číst si různé články o nových trendech ve vedení lidí.

- C. Aktivně se tomuto tématu nevěnuji, ale můj vedoucí mi dává pár tipů, jak ve vedení lidí být lepší. Mám v plánu zúčastnit se školení, které nám nabízí naše společnost, ale bohužel nemám momentálně čas být mimo práci delší dobu.
3. Jaká je podle Vás úloha manažera?
- A. Konkrétně moje úloha spočívá v technické podpoře týmu, někdy řešíme opravdu složité technické problémy a všichni zaměstnanci spoléhají v takových případech na mě. Proto se spíše, než softovým věcem ve volném čase věnuji vzdělávání v oblasti vývoje a analýzy. V obecné definici je však pro mě manažer vedoucí týmu, který přiřazuje úkoly svým podřízeným a řeší případné překážky.
- B. Nejdůležitější úloha manažera je pro mě znát dobře své zaměstnance a přiřazovat jim úkoly, které je budou bavit. Samozřejmě ne vždy je všechna práce zábavná, ale snažím se delegovat práci spravedlivě aby nikdo neměl pocit, že vykonává méně přínosné a zábavné úkoly.
- C. Já se primárně snažím zpříjemňovat mým zaměstnancům práci v podobě automatizace rutinních úkolů. Práce s daty je někdy opravdu nezábavná, a proto se snažím tyto úkoly co nejvíce minimalizovat a mnoho věcí se nám daří provádět automaticky.
4. Jak motivujete své podřízené ke vzdělání, co motivuje Vás?
- A. Máme týmově určené dny, kdy jdeme společně na nějaké školení, které se nám bude v budoucnu hodit. Tento systém máme zavedený už delší dobu a myslím si, že to i pozitivně ovlivnilo vztahy v týmu. Pro mě osobně je velká motivace to, že nechci chodit do práce každý den jen od 9 do 5 bez žádného cíle, ale vidím v mojí práci velký smysl a dopad v rámci celé banky. Proto se práci věnuji i mimo mou obvyklou pracovní dobu a snažím se i vzdělávat ve svém volném čase.
- B. S každým členem v mém týmu si dávám pravidelné měsíční schůzky, na kterých řešíme, co by chtěl změnit, jak mu v tom mohu pomoci atd. Dáváme si týmové kvartální výzvy, ve kterých si hromadně určíme společný cíl. Jsem v mém týmu opravdu spokojený, ve vedoucí roli jsem třetím rokem. Proto vidím pořád velký smysl se zlepšovat a snažit se motivovat i lidi kolem sebe. Má práce je pro mě i koníčkem, a to je za mě asi nejdůležitější.
- C. Práce s daty je občas rutinní proto se snažím každému zaměstnanci jednou za kvartál doporučit školení, které trochu obzvláštní každodenní práci a posune jeho silné stránky kupředu. Mít kolem sebe kolektiv lidí, který je nadšený pro svou práci a neustále zlepšování zavedených procesů.
5. Myslíte si, že je Váš vztah s podřízenými založen na důvěře?
- A. Troufnu si říct, že ano. Trávíme společně i dost času mimo práci, v létě chodíme jednou týdně hrát nějaký sport po práci. Většinou je to volejbal nebo

fotbal. Samozřejmě se všichni obvykle nesejdeme, vzhledem k tomu, že je půlka našeho týmu složená ze studentů s různými rozvrhy.

- B. Doufám, že máme s týmem stejný názor, když odpovím kladně. Snažím se opravdu individuálně přistupovat ke každému z nich a udržovat v týmu přátelskou atmosféru. Samozřejmě ne v každé situaci to je možné. Scházíme se i každou první středu v měsíci na hraní deskových her.
- C. Věřím, že ano. Zaměstnanci za mnou mohou přijít kdykoliv s čímkoliv. Jezdíme i čtyřikrát do roka na společný víkend do přírody většinou na kola nebo na pěší túry do hor.

6. Jak komunikujete s podřízenými? Je podle Vás důležitá zpětná vazba?

- A. Máme zavedený systém pravidelných měsíčních schůzek jen na zpětné vazby, kde si navzájem všichni členové týmu dávají zpětnou vazbu. Dříve jsme se zpětné vazbě moc nevěnovali, ale nově jsme tyto pravidelné schůzky zavedli a zaměstnanci si to chválí.
- B. Jak jsem již zmiňoval, mám s každým členem mého týmu měsíční schůzky, na kterých probíráme jeho spokojenost v práci, co bych měl zlepšit a s čím potřebuje ode mě pomoci. Snažím se být objektivní a zapisovat si poznatky o práci mých zaměstnanců skoro každý den. Zpětnou vazbu vnímám jako velmi důležitý aspekt v posouvání svých hranic a znalostí.
- C. Nemám se svými zaměstnanci nastavené žádné pravidelné schůzky, ale když se mnou potřebují něco řešit, přijdou za mnou a vyřešíme problém hned. Zpětnou vazbu dávám týmu po odvedení dobré práce na společném projektu. Do budoucna bych t chtěl však změnit v podobě vzájemných zpětných vazeb i zaměstnanců na mě.