

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Význam motivování pro efektivní řízení**

**Kamil Zvoníček**

**© 2016 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kamil Zvoníček

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Význam motivování pro efektivní řízení

Název anglicky

The Importance of Motivation for a Leadership

---

## Cíle práce

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

## Metodika

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

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DONNELLY, J., H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. Praha: Grada Publishing, 1997, ISBN 80-7161-422-3
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 14. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Horákové za neuvěřitelnou trpělivost a pomoc při vytváření této práce. Dále bych rád poděkoval Magdaléně Juříčkové za psychickou podporu.

# Význam motivování pro efektivní řízení

## **Souhrn**

Bakalářská práce se věnuje problematice v oblasti motivování. V teoretické části této práce jsou ujasněny pojmy, kdo je to manažer, jeho role a funkce, styly vedení lidí, motivační mechanismus a programy a benefity. Hlavním cílem bylo zjištění významu motivování v roli manažera a určit potřeby a stimuly zaměstnanců, jež je motivují a které vedou k efektivnímu řízení firmy. Pomocí navržené metodiky dotazníkového šetření, se podařilo tohoto cíle dosáhnout. Empirická část obsahuje vyhodnocený dotazník s výsledky, jež byly zaznamenány do grafů a následně okomentovány. Nadále jsem v kapitole Zhodnocení výsledků analyzoval výsledky, shrnul poznatky a navrhl určitá doporučení pro manažery.

## **Klíčová slova**

Manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity.

# **The Importance of Motivation for a Leadership**

## **Summary**

This bachelor thesis deals with motivation. Theoretical part defines terms such as manager, management roles, management functions, leadership, motivational mechanism, participation, motivational program and benefits. The major objective of this study was to determine the importance of motivation by managers and identify the needs and incentives of employees, which motivates them and lead to an effective management of the company. The major objective was achieved by using the suggested method of questionnaire survey. The empirical part contains an evaluation questionnaire with results, which were recorded into graphs followed by commentary. Further in chapter “Zhodnocení výsledku” the results of this study were analyzed and then I summarized the findings and proposed certain recommendations for managers.

## **Keywords**

Manager, management roles, management functions, leadership, motivational mechanism, participation, motivational program, benefits

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika práce.....	11
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>12</b>
3.1	Management.....	12
3.1.1	Manažer .....	13
3.1.2	Manažerské funkce .....	14
3.1.3	Manažerské role.....	16
3.1.4	Význam komunikace v pracovním prostředí.....	18
3.2	Motivace lidského chování .....	19
3.2.1	Maslowova teorie lidských potřeb.....	20
3.2.2	Herzbergův dvoufaktorový model .....	22
3.2.3	Komparace Maslowova a Herzbergova modelu .....	23
3.2.4	Motivační proces .....	23
3.3	Motivace pracovní činnosti .....	24
3.3.1	Pracovní výkon .....	25
3.3.2	Zdroje pracovní motivace.....	26
3.3.3	Hodnocení pracovníků.....	29
<b>4</b>	<b>Empirická část.....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>43</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Seznamy .....</b>	<b>45</b>
7.1	Seznam použitých zdrojů .....	45
7.2	Seznam obrázků .....	46



7.3	Seznam grafů.....	46
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>47</b>
	Příloha 1 - Dotazník.....	47

# 1 Úvod

Téma motivace jsem si pro svou práci zvolil, neboť práce s lidmi, motivování a stimulování je mi blízké. Motivace pracovníku hraje stěžejní roli v každém podniku. Manažeři hledají způsoby, pomocí kterých dokážou nejlépe motivovat své podřízené, tak aby mohli přispívat k plnění vize podniku na maximum. Nelze vytvořit univerzální systém motivování, který by byl uplatnitelný na všechny, proto je potřeba se zaměřit na potřeby jednotlivých zaměstnanců a poté vytvořit takový motivační systém, jenž bude vyhovovat naprosté většině, neboť kvalitně motivovaný zaměstnanec je pro každou firmu konkurenční výhodou.

Bakalářská práce se v první teoretické části se dělí na 3 kapitoly – Management, motivace lidského chování a motivace pracovní činnosti. První kapitola definuje význam slova manažer, jeho funkce, role a také seznamuje s významem komunikace v pracovním prostředí. Druhá kapitola zkoumá lidské potřeby z pohledu Maslowa a Herzbergra a následně je komparuje. Konec druhé kapitoly seznamuje s motivačními procesy. Třetí kapitola Motivace pracovní činnosti obeznamuje s pracovním výkonem, zdroji pracovní motivace a hodnocením pracovníků.

Hlavní cílem bakalářské práce je zjištění významu motivování v roli manažera a určit potřeby a stimuly zaměstnanců, jenž, je motivují a které vedou k efektivnímu řízení firmy. Abych tohoto cíle dosáhl, zvolil jsem si metodu dotazníkového šetření. Toto šetření je vyhodnoceno v empirické části pomocí grafů, které jsou rozebrány v komentáři pod nimi.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění významu motivování v roli manažera a určit potřeby a stimuly zaměstnanců, jež je motivují a které vedou k efektivnímu řízení firmy. Dílčím cílem je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše.

### **2.2 Metodika práce**

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V první části jsou zpracována teoretická východiska na dané téma, které jsou v empirické části použity pro vlastní výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“<sup>1</sup> Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Nejedná se o izolované myšlení a rozhodování, ale o tvůrčí proces vedení lidí (koučování) a přenášení víry na ostatní pracovníky, zaměřený na cílevědomou podporu určitého produktu.<sup>2</sup>

Koučovat znamená vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta. Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace.<sup>3</sup>

Rozvoj managementu a jeho rostoucí vliv na ekonomiku a životní standart má poměrně krátkou historii. Mnozí z těch, které řadíme mezi průkopníky teorie managementu, patřili mezi praktické manažery. Vycházeli ze svých osobních zkušeností, které se snažili zobecnovat a vytvářeli obecné principy, které je možné aplikovat v obdobných situacích. Peters a Waterman (američtí autoři známé publikace *Hledání dokonalosti*) uznávají nové způsoby, pocházející od nenápadně aktivních manažerů, kteří využívají moderní přístupy a jsou ochotni je sdílet. Manažerská práce se tak stává zajímavějším a zábavnějším, tvůrčím procesem koučování.<sup>4</sup>

Za jednoho z hlavních představitelů Managementu práce je považován Frederick W. Taylor, který se zabýval tím, jak zdokonalit soustružnické práce. Aby mohl popsat jednotlivé pracovní postupy zaměstnanců, věnoval spoustu času studii práce a pozorování jednotlivých zaměstnanců. Jeho cílem bylo stanovit pracovní standardy, které byly označovány jako poctivá denní práce. Taylor byl prvním člověkem, který začal vědecky analyzovat práci. Jeho podložené způsoby měření a provádění pracovních činností

---

<sup>1</sup> Donnelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 24.

<sup>2</sup> Donnelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 25.

<sup>3</sup> Whitmore, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti (2004), str. 17.

<sup>4</sup> Donnelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 25 – 26.

inspirovaly manažery v jiných podnicích k uplatňování obdobných přístupů. Mezi významné přínosy jeho následovníků v manažerských pozicích lze zařadit definování tří principů, které zlepšují a urychlují samotný průběh jednotlivých pracovních úkonů určitých pozic v organizaci: princip zjednodušování práce, který kombinuje a eliminuje množství pracovních pohybů, jež má za následek zvýšení produktivity a výkonu práce, princip plánování kombinující jednotlivé dílčí kroky projektů a princip efektivnosti, který spočívá v určování realistických cílů, používání standardizovaných metod a postupů a odměňování jednotlivců za úspěšné plnění přidělených úkolů.<sup>5</sup>

### 3.1.1 Manažer

Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické aspekty. Samotná řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Manažer je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat, s ohledem na vedené pracovníky či jednotlivé pracovní skupiny.

Z hlediska hierarchicky uspořádané struktury hospodářské organizace se rozlišují manažeři nižší, střední, vrcholoví. Z hlediska zaměření řídicí činnosti jsou to manažeři linií a štábní.

*„Profil osobnosti manažera je nutno posuzovat v souvislosti a provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídicí činnost uskutečňuje. Jejich zohlednění je důležité při posuzování významu jednotlivých uvedených vlastností pro úspěch ve výkonu řídicí funkce. Pracovník s určitým souborem vlastností osobnosti může být v určité situaci ve funkci manažera neúspěšný, ale v jiné situaci může dosahovat i pozoruhodných výsledků. Proto nelze uvažovat o obecně platném modelu vlastností, které člověk musí mít, jestliže chce úspěšně vykonávat funkci vedoucího pracovníka.“<sup>6</sup>*

Základem dobrého vztahu mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem je oboustranná komunikace. Manažer má přehled o názorech, postojích a potřebách svých spolupracovníků a dokáže vhodně propojovat jejich zájmy a cíle s podnikovými. Za faktory charakterizující vůdcovství je považováno: uznávání a chápání členů skupiny,

<sup>5</sup> Donnelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 28 – 30.

<sup>6</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery(2012), str. 213.

iniciativa a organizační schopnosti, účast na životě skupiny, osobní vztah k motivacím členů skupiny a sociální citlivost vůči dění ve skupině.<sup>7</sup>

### 3.1.2 Manažerské funkce

*„Mnoho vědců a manažerů zjistilo, že analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Při studování managementu je proto výhodné ho dezintegrovat do pěti funkcí řízení - plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování - okolo nichž mohou být seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí.“<sup>8</sup>*

Důraz je kladen především na manažerské úkoly, které se týkají vnitřního prostředí organizace a jeho výkonnosti. Avšak manažeři musí operovat i ve vnějším prostředí, ve kterém se daná organizace (firma) nachází. Jednoduše řečeno, aby manažeři mohli dobře plnit své úkoly, je třeba chápat a reagovat na mnoho prvků vnějšího prostředí (ekonomických, technologických, sociálních, politických a etických faktorů), které působí v jejich operační oblasti.<sup>9</sup>

#### Plánování

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů výkonu činností. Existují různé typy plánů, a to od celkových tendencí až po ty nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Není možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy, nejedná se však ještě o reálné plány.<sup>10</sup>

Plánování stanovuje potřebu požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Jedná se tedy o proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.

---

<sup>7</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 210.

<sup>8</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 15.

<sup>9</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 15.

<sup>10</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 31.

Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.<sup>11</sup>

### **Organizování**

*„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.“<sup>12</sup>*

Hlavním úkolem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Organizační struktura určuje, které úkoly musí být vykonány, ovšem takto určené úkoly musí být navrženy takovým způsobem, aby odpovídaly schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků.<sup>13</sup>

Navrhnout efektivní organizační strukturu není snadným manažerským úkolem. Při vytváření organizační struktury, která by vyhovovala dané situaci v podniku, se manažeři setkávají s mnoha problémy včetně toho, jaké druhy prací je třeba vykonat a nalézt pro ně vhodné lidi.

### **Personalistika**

Personalistika se stará o zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je zajišťováno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.<sup>14</sup>

### **Vedení lidí**

*„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí - z jejich tužeb*

---

<sup>11</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů (2007), str. 304.

<sup>12</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 31.

<sup>13</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 31.

<sup>14</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 29.

*a postojú, z jejich chování jakožto individuí ve skupině - a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.“<sup>15</sup>*

## **Kontrola**

*„Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.“<sup>16</sup>* Jedná se o měření dosažených výsledků v porovnání k cílům a plánům, zjišťuje se tak výskyt odchylek od standardů a následná snaha je odstranit - zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů daného podniku.

Kontrolní činnosti sami o sobě se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, zda byla práce vykonána. Jestliže je nalezena odchylka od standardu, pak je nutné uplatnit korekci, aby bylo možné závažné události přizpůsobit plánu. Toho je dosaženo tak, že jsou vyhledány osoby odpovědné za výsledky, které se odchyľují od plánu. Poté je třeba uskutečnit nezbytné kroky pro napravení tohoto nepřijatelného stavu, a takto jsou výstupy kontrolovány pomocí kontroly toho, co lidé vykonali.

### **3.1.3 Manažerské role**

Analýzou činnosti vrcholových manažerů se zabýval Henri Mintzberg v 70. letech minulého století. V průběhu celé řady dní poctivě sledoval a zaznamenával chování, porady a aktivity vysoce postavených řídicích pracovníků. Závěrem jeho výzkumu bylo zjištění, kdy na základě pozorování došel k závěru, že pracovní den manažerů je neustále narušován z různých důvodů (změny plánů, vznik speciálních požadavků), a jejich práce se tak stává nejen stresující, ale také nemají dostatek času na to, aby se stali pečlivými plánovači, organizačními experty, dokonalými vůdci nebo rigorózními kontrolory.

Mintzberg definoval deset charakteristických manažerských rolí, které vytvářejí tři odlišné skupiny: *Interpersonální role, informační role a role rozhodovací.*

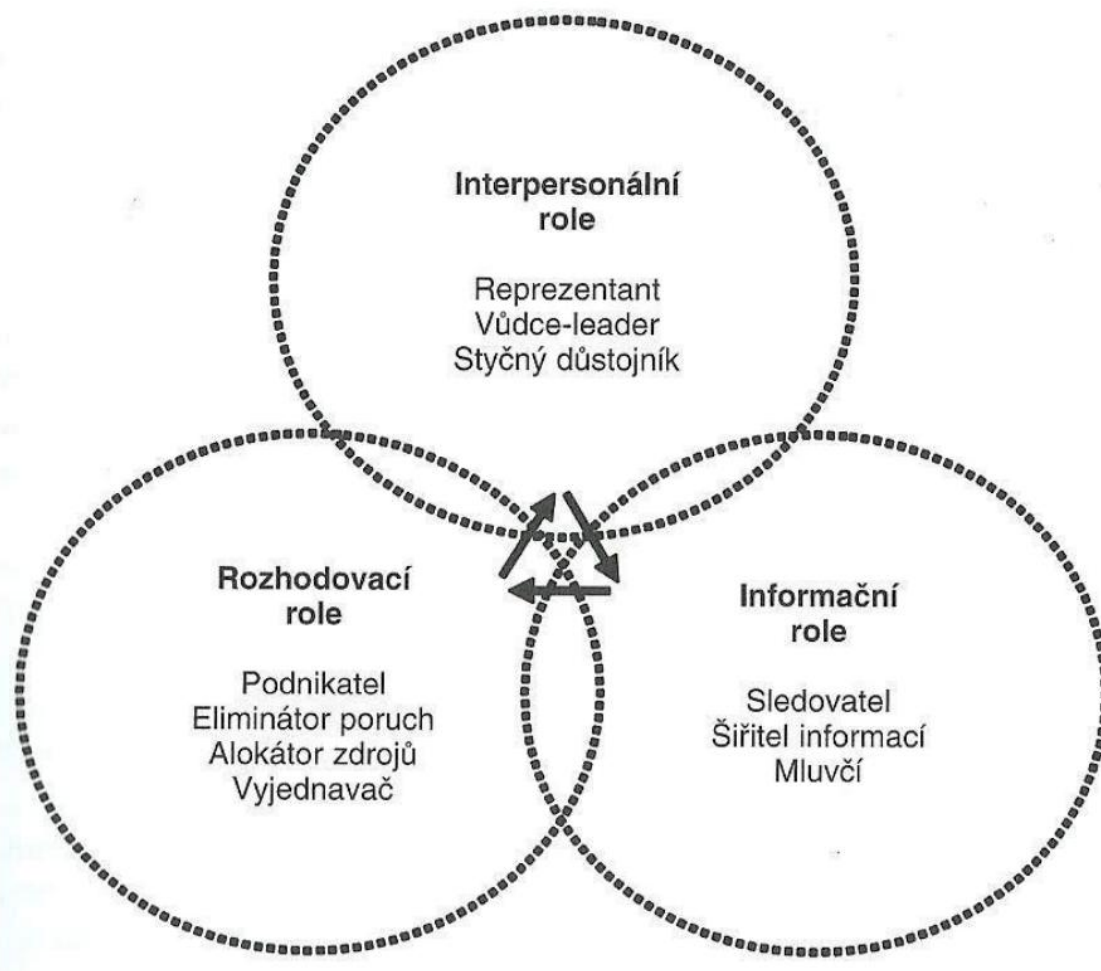
---

<sup>15</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 29.

<sup>16</sup> Koontz, H., Weihrich, H. Management (1998), str. 29.



Obrázek 1: Role manažerů podle Mintzberga



Zdroj: KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

*Interpersonální role*, vyplívající z formálních pravomocí, směřuje do oblasti mezilidských vztahů. Zde záleží na zodpovědnosti vedoucího pracovníka komunikovat mimo vlastní řízenou organizaci (zákazníci, dodavatelé atd.) tak i v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení apod.). Jde o role: *reprezentant*, *vůdce* a *styčný důstojník*.

*Informační role* vyžaduje na manažerovi, aby zabezpečoval přijímání a odesílání informací, celkové zapojení manažera v informačních procesech (vytváření, sběru, přenosu, filtraci a využití dat). Informační role jsou: *sledovatel*, *šířitel informací* a *mluvčí organizace*.

*Rozhodovací role* patří mezi nejdůležitější povinnost manažera. Jde o hlavní projev manažerovy činnosti k dosažení požadovaných cílů organizace. Čtyři rozhodovací role jsou *podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů a vyjednaváč*.<sup>17</sup>

Podle Mitzberga umění manažera spočívá ve sladění integraci těchto rolí, které jsou vzájemně propojeny a navzájem se kvalitativně podmiňují. Tyto role se vztahují převážně na vrcholové vedoucí pracovníky.

### **3.1.4 Význam komunikace v pracovním prostředí**

Postoj nadřízeného je základem pro dobrý vztah mezi manažerem a zaměstnancem. Správný manažer komunikuje a zachází se svými zaměstnanci jako s osobnostmi (ne jako s otroky či nějakou nižší lidskou rasou).

#### **Komunikace**

Význam komunikace je v pracovní motivaci podstatný. Komunikace je proces, při kterém dochází k proudění informací z jednoho bodu – zdroje k druhému bodu – příjemci. Obsahem celého procesu je výměna informací.<sup>18</sup>

Komunikaci lze rozdělit na neverbální, verbální a metakomunikaci.

Komunikace má čtyři hlavní funkce. Informativní funkce má za úkol předat zprávu, oznámit. Instruktažní funkce učí, zasvěcuje, navádí. Persuazivní funkce je snahou přesvědčit někoho aby změnil názor, snaha někoho ovlivnit, zmanipulovat. Poslední čtvrtá zábavní funkce rozptyluje, rozveseluje.

Komunikace v pracovním prostředí se podílí na všech základních činnostech, které se v rámci organizace, podniku odehrávají. Využívá se při přijímání, projednávání, schvalování a zadávání úkolů, organizování jednotlivých operací, dělbě činností, při kontrole nebo hodnocení dosahovaných výsledků.<sup>19</sup>

Úroveň informovanosti v podniku je podstatně závislá na činnosti vedoucích pracovníků, manažerů a jejich přístupu k řízení, vedení lidí.

---

<sup>17</sup> Donelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 76 – 79.

<sup>18</sup> Vybíral, Z., Psychologie lidské komunikace (2000), str. 17

<sup>19</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 207

Komunikace na pracovišti by se neměla podceňovat. Často totiž dochází k organizačním nejasnostem, které vznikají neúplným či nekvalitním tokem informací. Důvodem těchto nesrovnalostí mohou být okolnosti jako: nedostatek přímého kontaktu nadřízeného pracovníka s podřízenými nebo zanedbaná kontrola uchopení a porozumění informací zaměstnanci. Je důležité, aby manažer uměl předávat jasné a srozumitelné informace.

Hlavní podmínkou pro kvalitní komunikaci na pracovišti je existence zpětné vazby. Nejen že předchází rozporům, ale také posiluje vztahy mezi pracovníky a pozitivně přispívá k jejich pracovní spokojenosti.

Lze tedy shrnout, management je proces vytváření a udržování prostředí pro zamýšlené efektivní dosažení vybraných cílů. Funkce manažerské práce se dělí na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení, ovšem potřebné manažerské dovednosti na jednotlivých organizačních stupních jsou různé. Cílem všech zaměstnanců, pracujících na manažerských pozicích, je vytvářet přebytek a produktivita, tzn. dosáhnout během určitého období, s ohledem na požadovanou kvalitu, žádoucího poměru mezi výstupy a vstupy. Produktivita vyžaduje účinnost v dosahování cílů a efektivnost v použití co nejmenšího množství zdrojů.

## **3.2 Motivace lidského chování**

*„Motivací se míní něco, co udává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.“<sup>20</sup>* Jinými slovy, motivace je určitý proces, který podněcuje k nějaké aktivitě či chování, ve kterém dochází k uvolňování určitého množství energie za účelem dosažení vytyčeného cíle.

Nakonečný definuje motivaci jako *„proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco*

---

<sup>20</sup> Kolman, L. a kol., Motivace, produktivita a způsob života (2012), str. 11.

*potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věci, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování.*<sup>21</sup>

U motivace lze měřit její kvalitu, intenzitu a směr, kde kvalitou se rozumí druh motivace, tedy potřeba. Motivační síly lze dělit na fyziologické a psychologické (fyziologickou silou, potřebou rozumíme dle Maslowovy pyramidy např.: hlad, žízeň, zatímco psychologickou potřebou je potřeba bezpečí, lásky a seberealizace). Intenzita motivace určuje velikost síly motivace, zda je jedinec motivován slabě nebo silně, která se projeví v úsilí při dosažení cíle. Směr intenzity motivace může být kladný či záporný.

Teorií, které se snaží osvětlit motivaci, je mnoho a obecně pro ně platí, že zkoumají proces motivování. Snaží se vysvětlit, proč se lidé chovají určitým způsobem a vyvíjejí určité úsilí. I přes to, že lidé mají různé potřeby, cíle, zájmy i hodnoty, snaha o to vysvětlit obecně lidské chování a proces utváření motivací stále trvá. V následující části budou přiblíženy Maslowova hierarchie lidských potřeb a Herzbergova teorie dvou faktorů, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

### **3.2.1 Maslowova teorie lidských potřeb**

V roce 1950 se americký psycholog Abraham Maslow začal zabývat sledováním duševně vyzrálých, vyrovnaných, úspěšných a se svým životem spokojených lidí. Jeho výzkumy ho přivedly k závěru, že potenciál dosáhnout stejně uspokojivého stavu lidí, kteří byli objektem jeho vědeckého zájmu, mají všichni lidé. Aby byli lidé schopni tohoto stavu dosáhnout, je nutné, aby byli schopni překonat vnitřní bariéry vlastního rozvoje a dosáhnout zralosti. Management založený na koučování by se bez tohoto psychologického optimismu nikdy nemohl stát stylem řízení budoucnosti.<sup>22</sup>

Maslowova hierarchie lidských potřeb – model, který Maslow vytvořil, je založený na představě uspokojování nejnižše postavených základních lidských potřeb až po potřebu postavenou na samotném vrcholu pyramidy, potřeba seberealizace. Mezi jednotlivými úrovněmi nelze přeskokovat, potřeby seberealizace je možné dosáhnout pouze při uspokojení potřeb předcházejících v návaznosti na sebe. Dle Maslowa se seberealizací rozumí *„proces, který nemá hranic. Lidé, u nichž se objevuje potřeba seberealizace, mají*

<sup>21</sup> Nakonečný, M., Motivace lidského chování (1997), str. 27

<sup>22</sup> Whitmore, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti (2004), str. 115.

*potřebu nalézt smysl svého života, porozumět věcem kolem sebe, jejich příčinám a významu. Chtějí, aby jejich práce i všechno ostatní, co dělají, mělo smysl, aby byli prospěšní a užiteční ostatním lidem.* <sup>23</sup>

*„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží.* <sup>24</sup>

*„Při studiu motivace je důležité uvědomovat si, jaké konkrétní procesy studujeme a k jaké úrovni fungování organismu tyto vlastnosti patří.* <sup>25</sup>

Při snaze dosáhnout širšího porozumění je nutné studovat všechny vztahy mezi motivacemi a je třeba se vzdát posuzování jednotlivých motivací izolovaně.

---

<sup>23</sup> Whitmore, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti (2004), str. 116.

<sup>24</sup> Adair, J., Efektivní motivace (2004), str. 29.

<sup>25</sup> Kolman, L., Determinanty pracovního chování II (2012), str. 13.

Obrázek 2: Maslowova teorie uspokojení potřeb



Zdroj: [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida/](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/)

### 3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

*„Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků.“<sup>26</sup>*

Satisfaktory či také motivátory, jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá skupina se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží především k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci (dissatisfaktorů se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně - hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím).

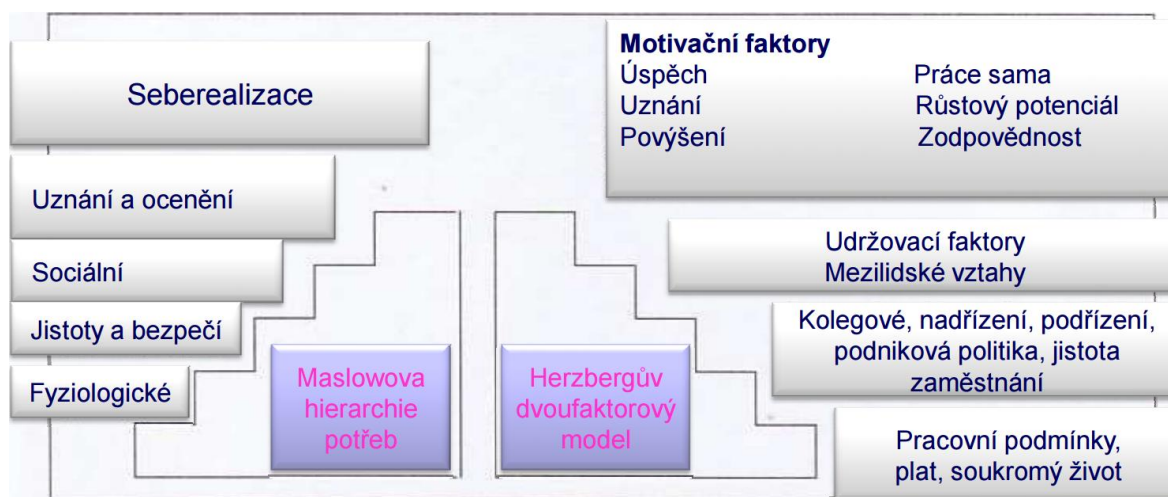
<sup>26</sup> Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů (2007), str. 227.

### 3.2.3 Komparace Maslowova a Herzbergova modelu

„Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tito lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak mohou stále ještě být motivátorem pro nemanážerské pracovníky (zejména ty s nízkou mzdou) i pro některé manažery.“<sup>27</sup>

Herzbergův model také rozšiřuje Maslowův model, rozkládá pět úrovní do dvou, na práci orientovaných, kategorií: udržovací faktory a motivační faktory.

Obrázek 3: Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu.



Zdroj: DONELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. Management. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 824s. ISBN 80-7196-422-3. s. 380

### 3.2.4 Motivační proces

„Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí.“<sup>28</sup>

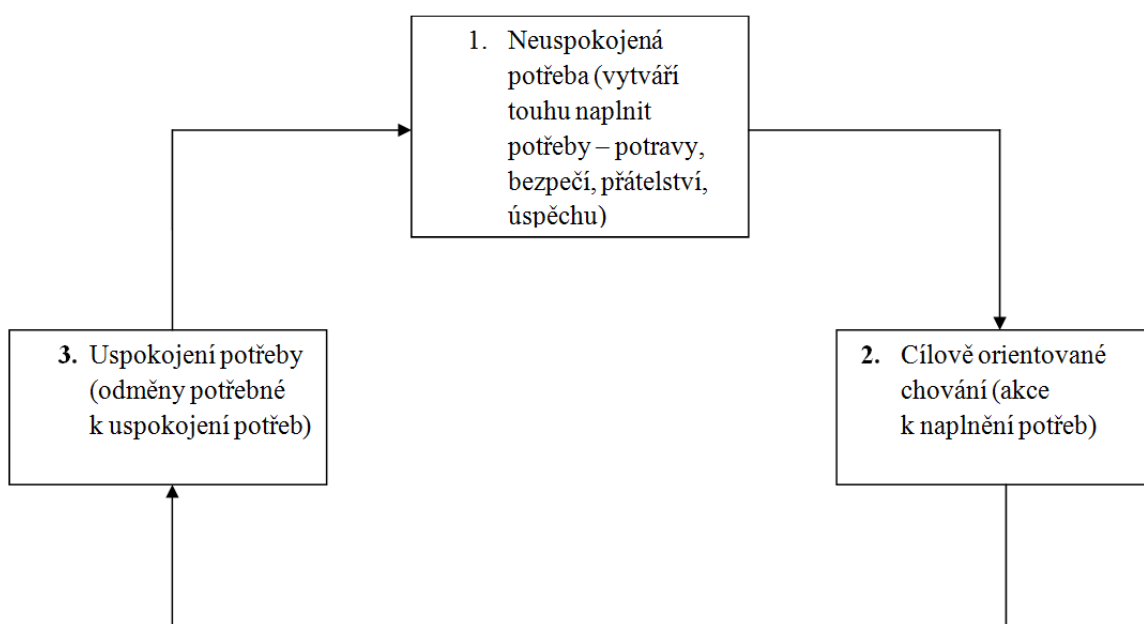
<sup>27</sup> Donelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 379 – 380.

<sup>28</sup> Donelly, J., H., Gibbson, J., Ivancevich, J. Management (1997), str. 368 – 369.

Následující obrázek popisuje jednotlivé kroky motivačního procesu. Cílem je uspokojení potřeby, je-li cíle dosaženo, proces motivace je kompletní. Cílově orientované chování může být usměrňováno, může být inspirováno a může vést k uspokojení potřeb.

### 3.3 Motivace pracovní činnosti

Obrázek 4: Motiváční proces



Zdroj: DONELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. Management Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 824s. ISBN 80-7196-422-3, s. 369.

Práce je zdrojem příjmu, který umožňuje uspokojit základní potřeby lidí – potravu, vodu, ošacení a bydlení. Práce lidi spojuje, vytváří se pracovní společenství a přátelství. Práce nabízí šanci na pracovní postup, umožňuje získat prestiž, vyšší pracovní zařazení a finanční ocenění, a tím i úctu ostatních lidí. Peníze, tento běžný zdroj motivace, umožňují více či méně uspokojovat základní potřeby, potřebu sounáležitosti, úcty a uznání ze strany druhých lidí.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Whitmore, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti (2004), str. 117.



Pracovní motivace určuje celkový přístup pracovníka k vykonávané činnosti, zpravidla se uvažuje o výkonu, tedy o měřitelném vynakládaném úsilí. Cílevědomá činnost, která je vyvolaná motivací, lze ji kvantifikovat dle zaměření činnosti jako takové, mírou vynaloženého úsilí a celkové vytrvalosti.<sup>30</sup> Úsilí je odrazem motivace, týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu. Vytrvalostí se rozumí délka trvání úsilí.

### 3.3.1 Pracovní výkon

Motivaci lze definovat jako pohnutku, chování či jednání směřující k uspokojení nějaké potřeby. Motivace k práci určuje celkový přístup pracovníka k vykonávané pracovní činnosti, tedy k pracovním úkolům. Vynaložené úsilí, zaujetí pro vykonávanou činnost je možné měřit pracovním výkonem.

Pracovní výkon je poměr mezi množstvím vykonané práce a jednotkou času. Výkonem se rozumí určitá cílevědomá činnost, která je uskutečňována v určitém čase a za určitých podmínek. Výkonnost pracovníků je vždy ovlivňována řadou odlišných vlivů, předpokladů nebo determinant, které vymezují prostor, ve kterém plnění pracovních úkolů probíhá.

Výkonnost pracovníků bývá individuálně různá. „*Jednu krajnost představují ti, kteří plnění pracovního úkolu považují za nepříjemnost a zdržování. Druhou krajnost představují ti, kteří jsou s prací výrazně spjati.*“<sup>31</sup> Zpravidla platí, čím více se pracovník s prací ztotožňuje, tím větší je jeho výkonnost a snaha dosáhnout cíle, splněním přiděleného úkolu.

„*Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vydělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*“<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Kolman, L. a kol., Motivace, produktivita a způsob života (2012), str. 86

<sup>31</sup> Mayerová, M., Stres, motivace a výkonnost (1997), str. 104.

<sup>32</sup> Koubek, J., Řízení lidských zdrojů (2001), str. 190.

### 3.3.2 Zdroje pracovní motivace

#### Motiv a stimul

Při analýze pracovní motivace lze rozlišovat motivy a stimuly. Termínem motiv se rozumí vnitřní pohnutka, která vzbuzuje, udržuje a zaměřuje jednání člověka určitým směrem, motivy nejsou vždy zcela vědomé. Stimul je naopak vnější podnět, kterým se působí na zaměstnance za účelem vyvolání určité činnosti, používání stimulu je cílevědomá aktivita řídicího pracovníka, působící na zaměstnance z vnějšího okolí.

#### Pracovní motivace

Hlavním zdrojem pracovní motivace jsou potřeby, jakožto neuspokojené, pocíťované nedostatky. Dalšími zdroji jsou návyky, zájmy, hodnoty a hodnotová orientace, ideály.

*„Chování je instrumentální aktivita zprostředkující vztah mezi potřebou a jejím uspokojením. Motiv pak vyjadřuje obsah tohoto uspokojení. Potřeby i motivy jsou vnitřní psychické stavy, které jsou si komplementární. Ve zjednodušujícím pohledu bývají oba tyto termíny ve svém významu ztotožňovány, resp. potřeby bývají chápány jako druh motivů, např. vedle zájmů. V analýze procesu motivace je však nutné jejich rozlišení.“<sup>33</sup>*

Pracovní motivace je optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

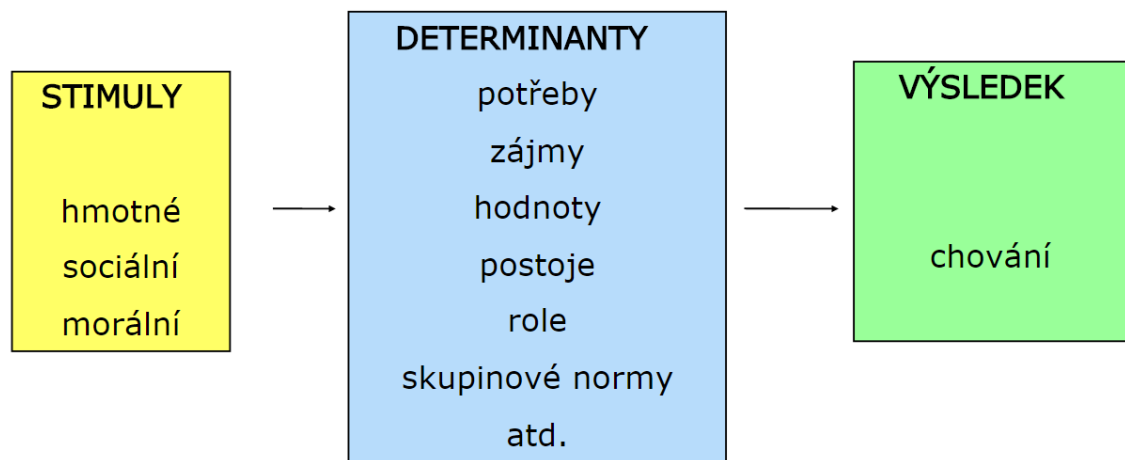
#### Motivační mechanismus

Motivace je výslednicí vnějších podnětů a vnitřních impulsů, výsledné chování je spoluovlivňováno vůlí a proto podněty nepůsobí bezprostředně na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně přes střední proměnné (determinanty), k nimž patří potřeby, zájmy, postoje a role. Motivační schéma znázorňuje následující obrázek.

---

<sup>33</sup> Nákonečný, M., Motivace lidského chování (1997), str. 27 – 28.

Obrázek 5: Motivační mechanismus



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/3027426/#> , snímek 59

Stimuly lze rozdělit na hmotné (hmotné odměňování – plat, odměny, prémie), sociální stimuly (pracovní kolektiv) a morální stimuly (pochvala, vyznamenání, veřejné ocenění před kolektivem).

### Stimulace

Nedílnou součástí manažerské práce je stimulace pracovníků. Stimulace je záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin.

Motivační program zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace, podmínkou je důvěrná znalost charakteristických rysů zaměstnaneckého kolektivu. Cílem je komplexní a cílevědomé působení na zaměstnanecký kolektiv. „Často jsou výše uvedené skutečnosti přehlíženy a zanedbávány nebo se řeší živelně jakožto problémy operativního rázu. Důsledky jsou negativní. U zaměstnanců se nevytváří dostatečně aktivizující vazba na organizaci.“<sup>34</sup>

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Mayerová, M., Stres, motivace a výkonnost (1997), str. 107.

<sup>35</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 224.

Stimuly, podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka lze dělit na impulzy (vnitřní podněty – bolest zubu) a incenvy (vnější podněty – pochvala, finanční odměna).

Stimulace, usměrňující motivaci pracovníka, může být zaměřena na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou) nebo zvýraznění hrozby neúspěchu a s tím spojené důsledky (stimulace záporným hodnocením, trestem, sankcí). Způsob použití stimulace by měl být v souladu s motivací daného jedince, aby bylo dosaženo žádoucího účinku.

Čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů, naopak je-li společnost méně vyspělá, větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

Stimulovat lze pomocí:

- hmotné odměny (zajišťuje uspokojování potřeb, společenské postavení a životní úroveň) ve formě prémie, odměn a nefinančních benefitů – služební auto, mobilní telefon, firemní produkty, formy pojištění, příspěvky na sport a kulturu,
- obsahem práce (samotným charakterem práce, kde hraje roli odpovědnost, moc, samostatnost, tvořivost, seberozvoj),
- manažerem (způsobem stylu vedení podřízených – způsob hodnocení, přístup k řešení konfliktů, komunikace a způsob předávání informací),
  - Stimulační význam má rovněž participace pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny. Záleží na konkrétním manažerovi, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podceňují.
- atmosférou pracovní skupiny (průhlednost a otevřenost vztahů, komunikace a přístup manažera v řešení konfliktů),
- pracovními podmínkami práce (zlepšování a přizpůsobování pracovních podmínek),

- dalšími faktory (společenské hodnocení práce a pracovního oboru – prestiž).<sup>36</sup>

### 3.3.3 Hodnocení pracovníků

*„Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu patří mezi základní personální činnost manažera. Je důležitou součástí vedení lidí, nástrojem dosahování plánovaných cílů podniku, zdrojem autority manažera, předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky skupiny. Kvalitní hodnocení je i vizitkou kvalitního vedení lidí. V prosperujících firmách je hodnocení pracovníků přikládán poměrně značný význam, neboť představuje nepostradatelnou součást systému práce s lidmi ve firmě.“<sup>37</sup>*

U hodnocení práce zaměstnanců se v první řadě posuzuje pracovní výkon a v kvantitativním i kvalitativním aspektu vzhledem k míře očekávaného výkonu. Dále se hodnotí, jakou mírou zaměstnanec přispívá k vytváření sociálního a pracovního klimatu, zda a jakým způsobem plní zadání nadřízeného a zda přispívá k upevňování nebo k narušování pracovní kázně.<sup>38</sup>

Samotný proces hodnocení zaměstnanců tvoří dvě fáze: sbírání informací a jejich interpretace (vytvoření hodnotícího dojmu nebo formulace hodnotícího soudu). Hodnotí se, do jaké míry jsou plněny manažerem zadané úkoly jednotlivým podřízeným pracovníkům.

Proces hodnocení výkonu zaměstnance je činnost průběžná a procesuální, nejedná se o jednorázový úkon, ale o stále se opakující činnost.

*„Hodnocení má dvě základní formy:*

- *průběžné, každodenní hodnocení pracovníků v činnosti každého manažera,*
- *formalizované hodnocení, uskutečňované v určitých intervalech na všech pracovištích daného podniku.“<sup>39</sup>*

Hodnocení by mělo být prováděno pravidelně, obvykle jednou za půl roku či za rok, a bývá především zaměřeno na dosahované pracovní výsledky. Hodnotitelem výkonu by měl být bezprostředně nadřízený pracovník, který bude postupovat pomocí předem

<sup>36</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 225 – 227.

<sup>37</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 220.

<sup>38</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 220.

<sup>39</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 221.

připraveného formuláře. Samotné hodnocení je podkladem pro oblast odměňování a kariérní postup pracovníků ve firmě.

*„Hodnocení pracovníků plní několik funkcí – poznávací, motivační a výchovou.“<sup>40</sup>*

Poznávací funkce umožňuje hodnotiteli (nadřízenému pracovníkovi) rozhodovat a zvládat řídicí úkoly. Motivační funkce je důležitým nástrojem ovlivňování a pobízení pracovníků, vyplývá z propojení se systémem odměňování. Výchovný účinek udává podnět samotných pracovníků k sebekontrolě a sebehodnocení, vyvolává u nich snahu o sebezdokonalení nebo alespoň určitou korekci vlastního jednání.

Výsledek hodnocení by měl být sdělován pracovníkům individuálně. Prvotně se sděluje pozitivní hodnocení, a až poté kritika. Samotný rozhovor je veden oboustranně s možností podřízeného vyjádřit se k způsobu vedení manažera. Kvalitní hodnocení pracovníků ovlivňuje jejich pracovní motivaci a přispívá k upevnění jejich vazby na podnik, k jejich identifikaci s prací a profesí.

---

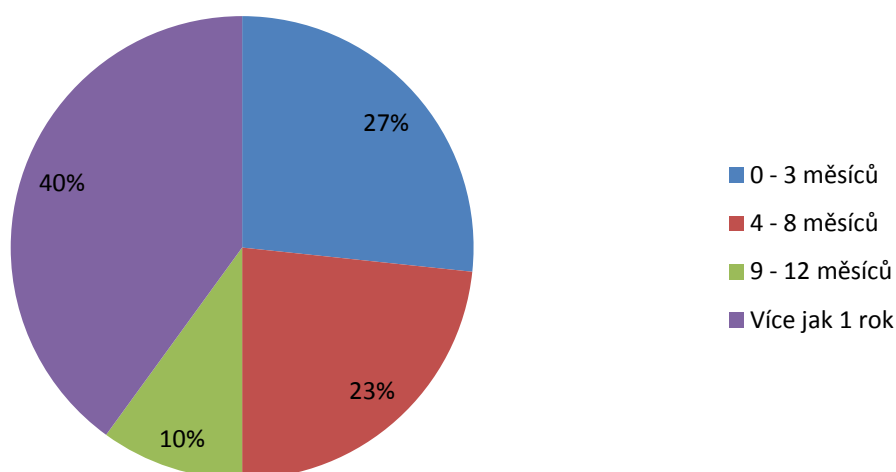
<sup>40</sup> Pauknerová, D., Psychologie pro ekonomy a manažery (2012), str. 222.

## 4 Empirická část

Jako technika sběru dat byl zvolen dotazník s celkovým počtem 21 otázek, z toho 2 byly statistické a zbývajících 19 tématických. Typy otázek jsou uzavřené (respondent si vybere z pevně stanovených odpovědí), což slouží k jejich jednoduššímu zpracování a některé otevřené kvůli konkretizování odpovědí. Dotazník byl respondentům dán v elektronické podobě. Výzkumný vzorek se skládá z celkem 30 dotazovaných respondentů z toho bylo 18 žen a 12 mužů ve věku 20 – 30 let. Následujících

Graf 1

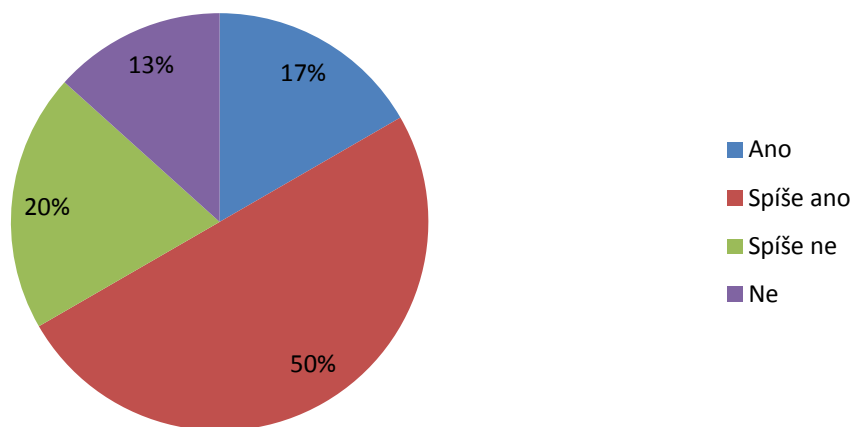
### 1. Jaká je délka Vaší praxe ve firmě?



Celých 40 % respondentů odpovědělo, že jejich praxe ve firmě je delší než 1 rok, 27 % dotázaných má praxi ve firmě 3 a méně měsíců, 23 % z nich pak pracuje 4 –8 měsíců a zbylých 10 % je ve firmě zaměstnáno 9 měsíců až 1 rok.

Graf 2

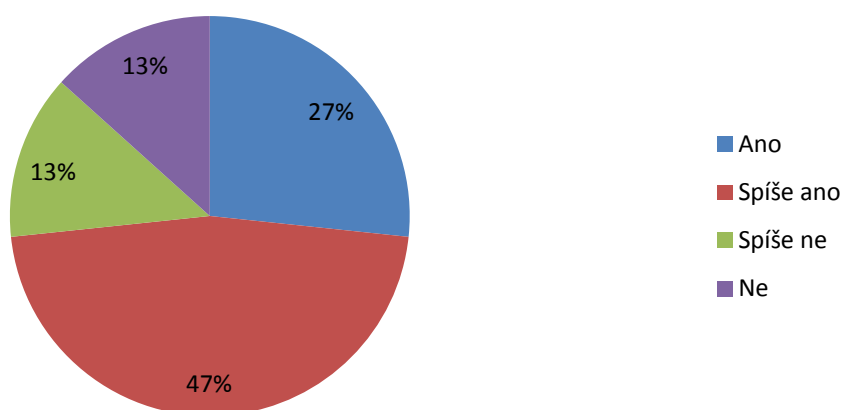
## 2. Jste spokojen se způsobem odměňování ve Vaší firmě?



Se způsobem odměňování ve firmě odpověděla polovina dotázaných, že je SPÍŠE spokojena. 17 % je plně spokojeno, 20 % SPÍŠE nespokojeno a zbývajících 13 % není spokojeno vůbec.

Graf 3

## 3. Jste spokojen s pracovními podmínkami a atmosférou na pracovišti?

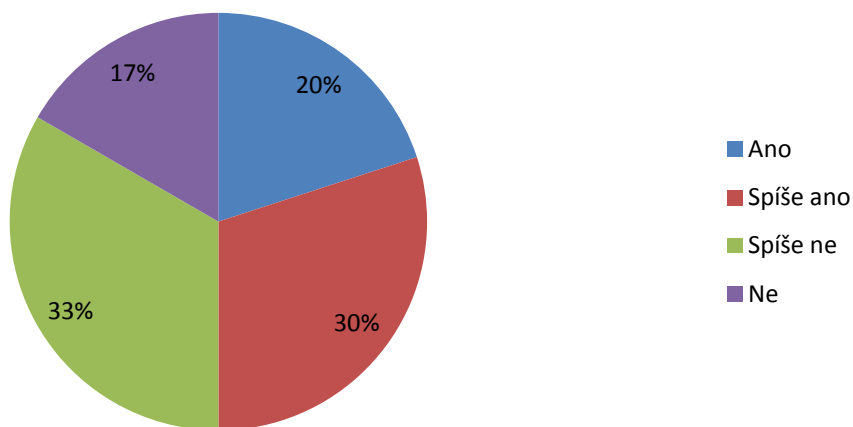


Pracovní podmínky a atmosféra na pracovišti plně uspokojuje 27 % respondentů, SPÍŠE je s nimi spokojeno 47 % dotázaných. Naopak nespokojeno a spíše nespokojeno je po 13 % dotázaných.



Graf 4

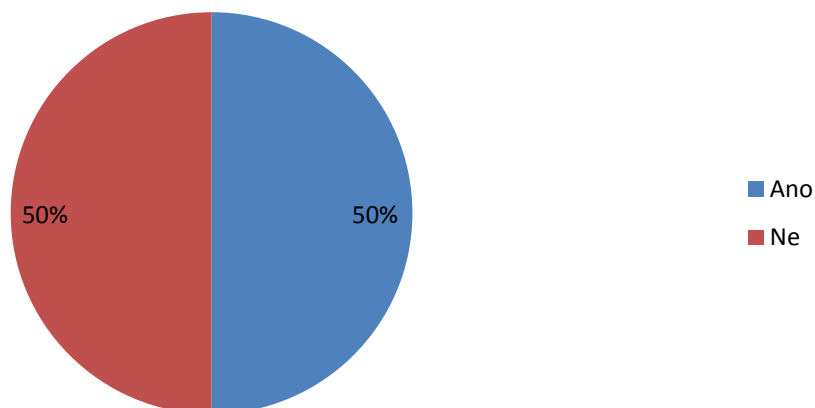
#### 4. Myslíte si, že Vaše práce uspokojuje Vaše potřeby?



33 % respondentů se domnívá, že jejich práce SPÍŠE neuspokojuje jejich potřeby, naopak dalších 30 % si myslí, že SPÍŠE uspokojuje jejich potřeby, pro celou pětinu dotazovaných jsou jejich potřeby plně uspokojeny a pro zbývajících 17 % jsou plně neuspokojeny.

Graf 5

#### 5. Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, která Vám chybí?

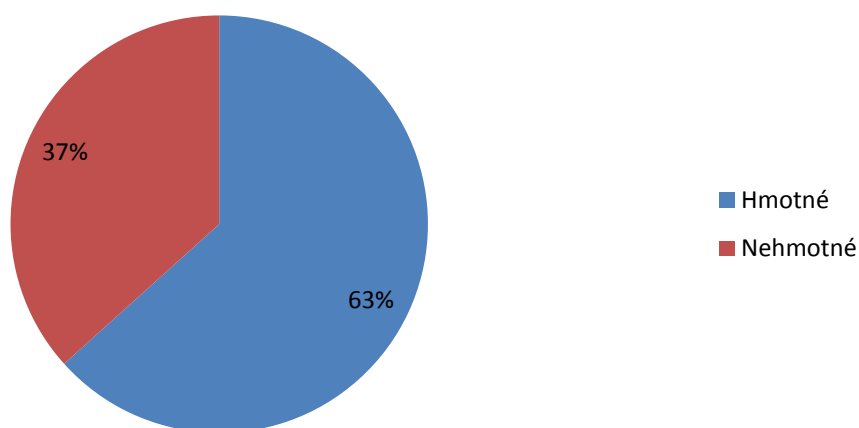


V odpovědi na otázku jestli existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, která respondentům chybí odpověděla přesně polovina dotázaných, že ano a druhá polovina, že ne.

V následující otázce měli respondenti možnost se vyjádřit, které výhody jim chybí. Nejčastěji to byly hmotné benefity jako služební automobil, telefon či notebook, dále pak placené MHD, stravenky a prémie. Mezi nehmotné benefity zařadili více dovolené, možnost pracovat z domova, kariérní růst a v neposlední řadě také podporu kultury a sportu.

Graf 6

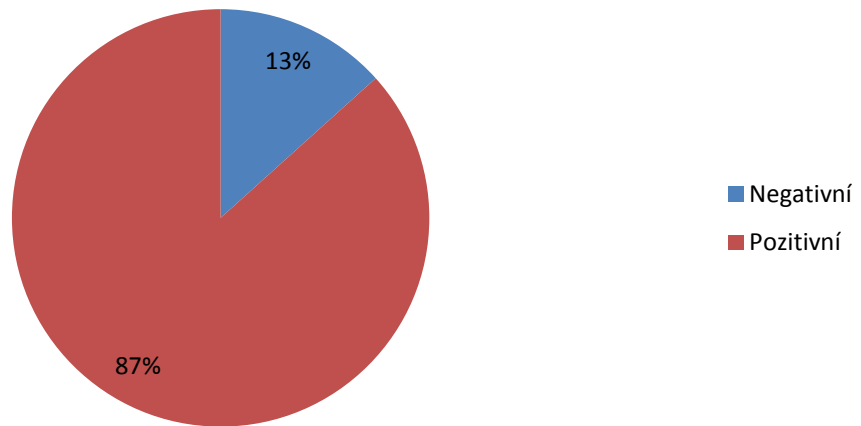
### 6. Preferujete spíše hmotné nebo nehmotné benefity?



Přes polovinu dotázaných odpovědělo, že preferuje raději hmotné benefity. 37 % dává přednost nehmotným.

Graf 7

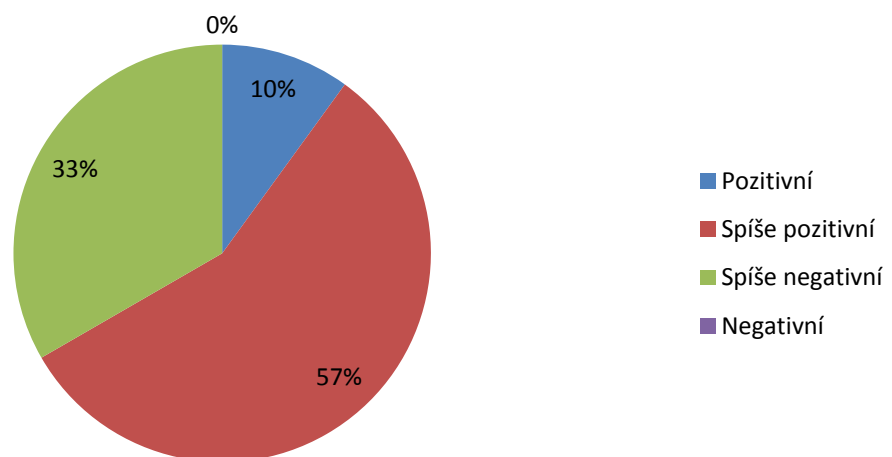
### 7. Myslíte si, že je více účinná negativní (výpověď) nebo pozitivní (↑\$) motivace?



Naprostá většina, tedy 87 % respondentů si myslí, že pozitivní motivování je účinnější než negativní. 13 % si myslí opak.

Graf 8

### 8. S kterou z výše uvedených motivací se setkáváte častěji?

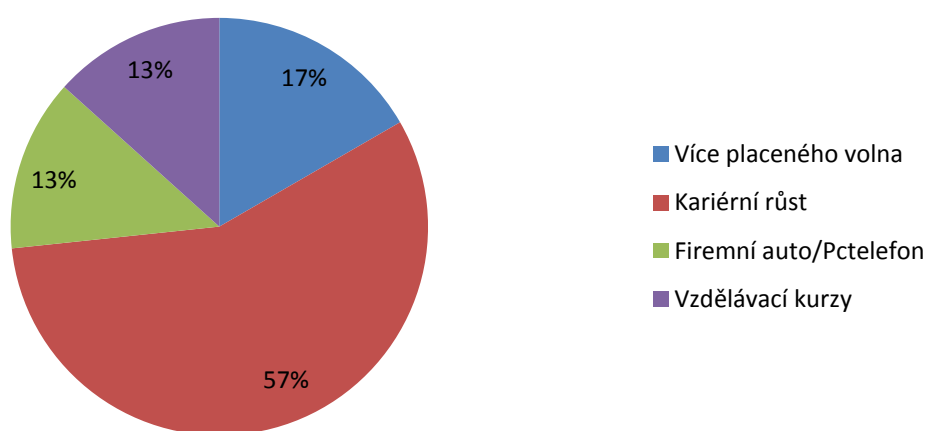


V následující otázce respondenti určovali se kterým způsobem odměňování se setkávají častěji. Nejčastěji je to SPÍŠE pozitivní motivace, a to z 57 %. Následuje SPÍŠE negativní

motivace, na kterou naráží 33 % dotazovaných a pouhých 10 % se setkává s čistě pozitivní motivací. Nikdo z dotazovaných se nesetkal s negativní motivací.

Graf 9

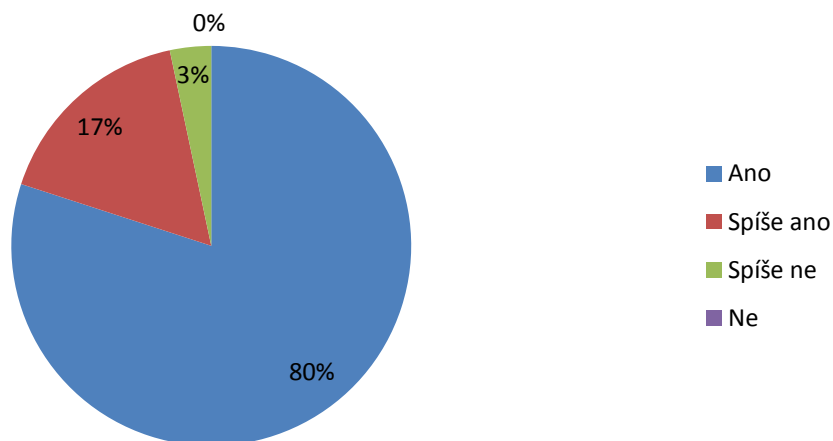
### 9. Který, z níže uvedených způsobů motivování preferujete?



V této otázce měli respondenti možnost vybírat ze 4 stanovených způsobů motivování. 57 % z nich volilo odpověď *kariérní růst*, pro dalších 17 % je důležité *více placeného volna* a odpovědi *vzdělávací kurzy* a *firemní auto/PC/telefon* volilo 13 % dotázaných.

Graf 10

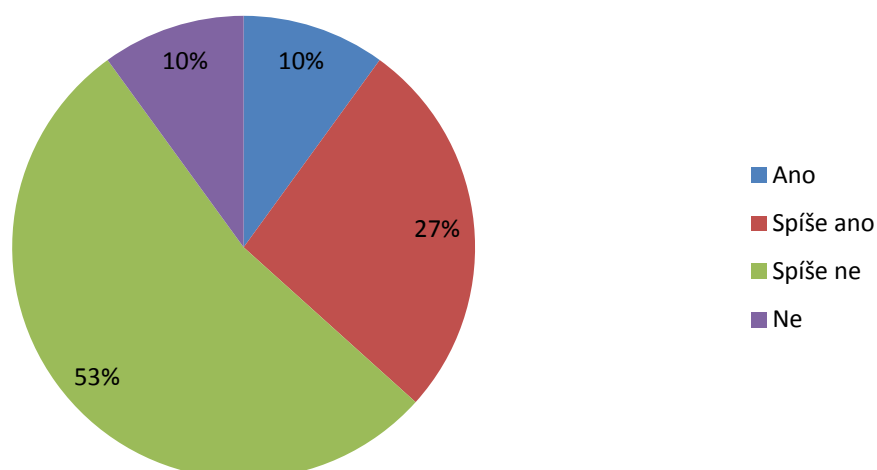
### 10. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci?



80 % respondentů přiznalo, že je pro ně důležitá pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci. Pro 17 % je spíše důležitá a jen jeden respondent odpověděl, že pochvala pro něj důležitá spíše není.

Graf 11

### 11. Měly by se chyby na pracovišti sankcionovat?

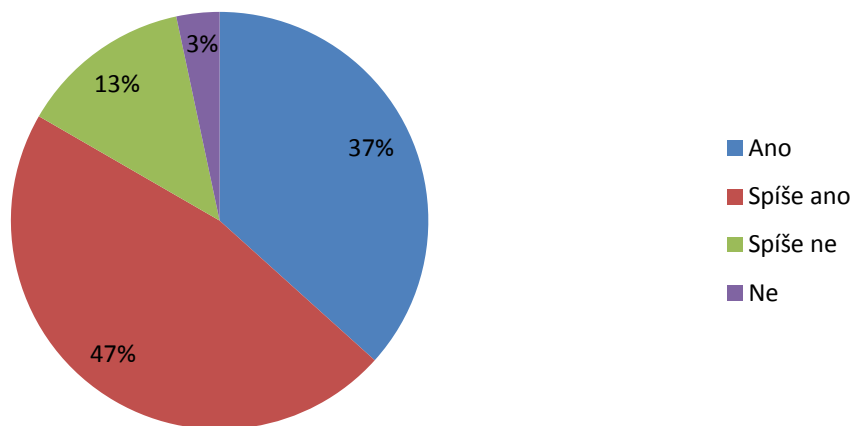


Že by se chyby na pracovišti měly sankcionovat, si myslí pouhých 10 % dotázaných respondentů. Dalších 27 % si myslí, že by se SPÍŠE měly sankcionovat. Více než

polovina odpověděla, že by se SPÍŠE neměly sankcionovat a 10 % si myslí, že je v pořádku dopouštět se chyb bez postihu. Pro ty, co v předchozí otázce odpověděli ANO, přišla možnost se vyjádřit, jakým způsobem by k sankcionování mělo docházet. Respondenti se shodli, že záleží na typu prohřešku a také na tom, zda k chybování dochází opakovaně či nikoli. Nejdříve by podle nich stačilo slovní upozornění a možnost chybu napravit. Poté by bylo na místě stržení mzdy či náhrada škody. V neposlední řadě také doplňková práce.

Graf 12

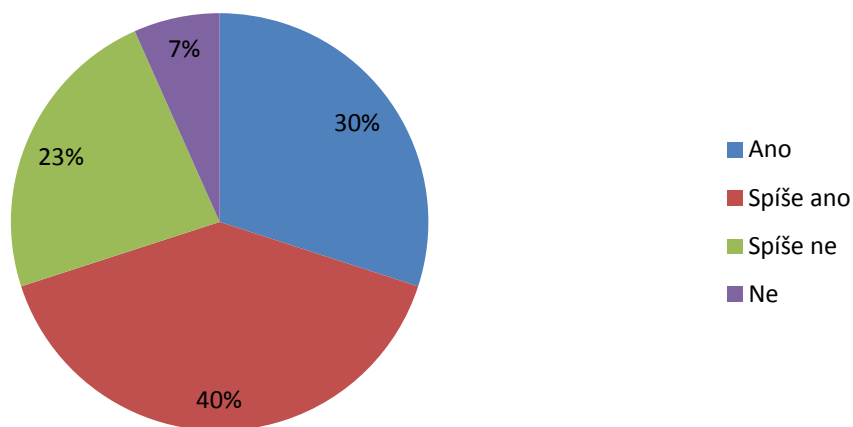
## 12. Domníváte se, že Vaše práce vede k plnění firemní vize?



Necelá polovina dotázaných žije v domnění, že jejich práce SPÍŠE vede k plnění firemní vize. Naprosto je o tom přesvědčených 37 % dotázaných, zatímco pouhý jeden respondent odpověděl, že jeho práce absolutně nevede k plnění firemní vize. Zbývajících 13 % se SPÍŠE domnívá, že jejich práce nevede k plnění firemní vize.

Graf 13

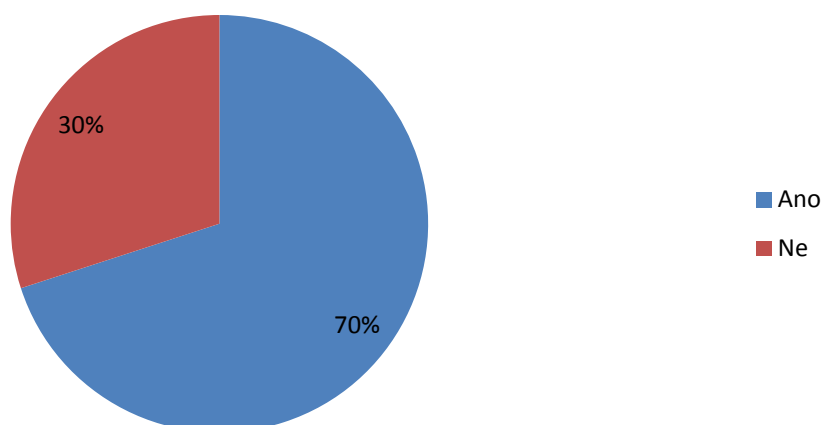
**13. Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně motivuje, abyste ho respektovali jako osobnost?**



Na otázku číslo 13., jestli dotázané jejich nadřízený dostatečně motivuje, aby ho respektovali jako osobnost, odpovědělo 40 %, že SPÍŠE ano a 30 % ano. Zatímco pouhých 23 % si myslí, že SPÍŠE ne a zbylých 7 % ne.

Graf 14

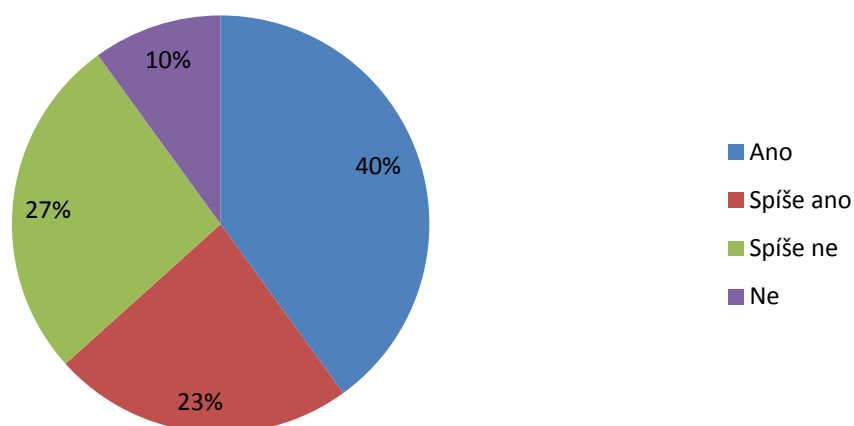
**14. Znáte zaměstnanecké výhody, které poskytuje Vaše firma?**



70 % oslovených respondentů zná zaměstnanecké výhody, které poskytuje jejich firma. Zbylých 30 % je nezná.

Graf 15

### 15. Myslíte si, že systém odměňování ve Vaší firmě je spravedlivý?

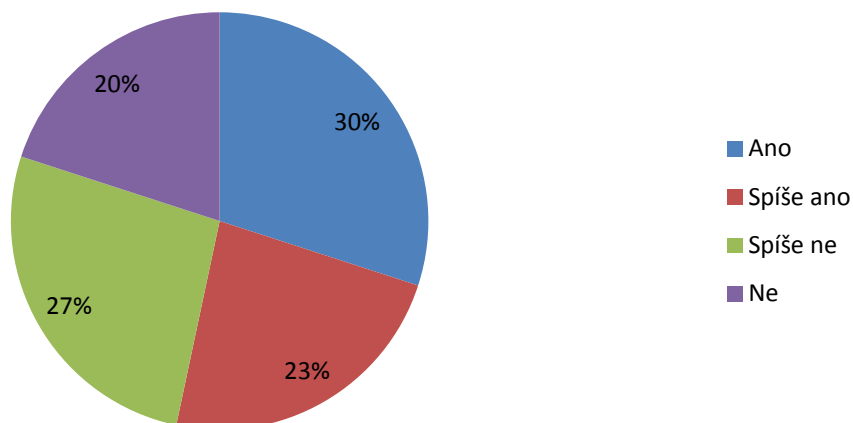


Systém odměňování ve firmě je pro 40 % oslovených naprosto spravedlivý, z části spravedlivý je pro 23 %, naopak zcela nespravedlivý je pro 10 % a SPÍŠE nespravedlivý pro 27 %.



Graf 16

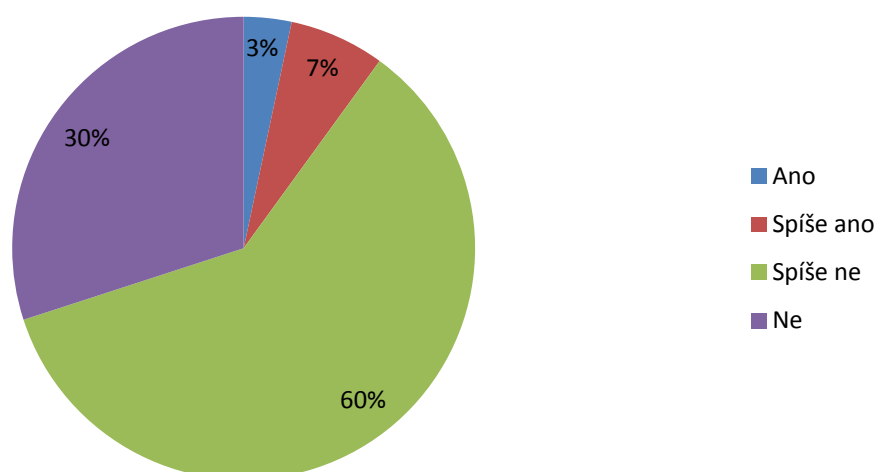
### 16. Odpovídají zaměstnanecké výhody Vaším potřebám?



30 % dotázaných si myslí, že zaměstnanecké výhody odpovídají jejich potřebám, 23 % je o tom SPÍŠE přesvědčeno, 27% si myslí, že SPÍŠE neodpovídají a nakonec 20 % se domnívá, že neodpovídají vůbec.

Graf 17

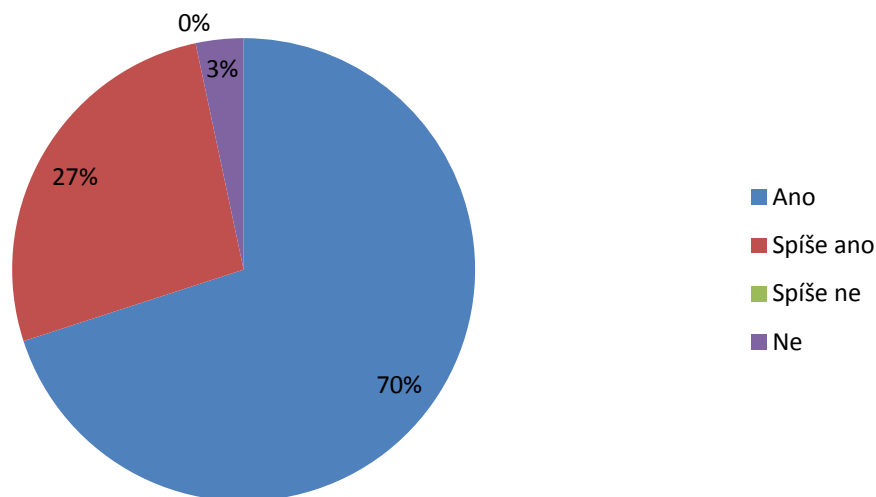
### 17. Máte obavy, že přijdete o své zaměstnání?



Obavy ze ztráty zaměstnání pociťuje pouhý 1 respondent a další 2 se SPÍŠE bojí, že by o své zaměstnání mohli přijít. 30 % se něj nebojí vůbec a 60 % se SPÍŠE nebojí.

Graf 18

### 18. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?



S tvrzením, že pracovní výkon ovlivňuje motivaci, souhlasilo 70 % dotázaných, dalších 27 % se přiklonilo k tomu, že motivace SPÍŠE ovlivňuje pracovní výkon. Na druhou stranu pouhý 1 respondent se domnívá, že pracovní výkon není ovlivněn motivací a žádný z dotázaných ne zvolil možnost SPÍŠE ne.

#### **Otevřená otázka: Proč si myslíte, že peníze jsou nejsilnější motivací?**

V poslední otázce měli respondenti možnost se vyjádřit, proč si myslí, že peníze jsou nejsilnější motivací. 4 z nich odpověděli, že si nemyslí, že by peníze byly nejsilnější motivací, a to proto, že pochvala, uznání a pocit zadostiučinění pro ně znamenají více než peněžní odměna. Další častou odpovědí bylo to, že díky jejich univerzálnosti s nimi lze uspokojit širokou škálu potřeb jednotlivých lidí. Jeden z dotázaných zmínil, že pochvala je důležitá, ale složenky tím nazaplatí. Další překvapující odpovědí bylo, že už dávno neplatí rčení, že za peníze si zdraví nekoupíš, neboť v dnešní době si za ně lze koupit i nové nohy.

## 5 Zhodnocení výsledků

Dotazníkového šetření, které proběhlo na sociální síti, se zúčastnilo 30 respondentů, z toho 18 žen a 12 mužů. Nejvíce dotazovaných má praxi ve firmě více jak 1 rok a nejméně dotazovaných zvolilo možnost 9 – 12 měsíců. Na základě této informace lze vyvodit, že zaměstnanci, kteří jsou spokojení, vydrží ve firmě déle než 1 rok a naopak ti, kteří nejsou spokojeni, opouští firmu ve zkušební lhůtě.

Respondenti měli možnost, se v průběhu dotazníkového šetření vyjádřit, jestli existují nějaké zaměstnanecké výhody, které postrádají. Převážně jsou preferovány hmotné benefity, které by upřednostnilo 63 % dotázaných. Mezi tyto benefity patří zejména stravenky, třináctý plat či jiné finanční prémie, dále pak služební automobil, telefon a notebook. Zbýlých 37 % upřednostňuje benefity nehmotné jimiž jsou například kariérní růst, volná pracovní doba, více dnů dovolené, homeoffice neboli možnost pracovat z domova a podpora sportu a kultury.

Překvapující tři čtvrtiny dotázaných je spokojeno s podmínkami a atmosférou na pracovišti, což potvrzuje odpověď na výše položenou otázku na délku praxe ve firmě, že spokojení zaměstnanci firmu neopouštějí a zůstávají v ní déle než 1 rok.

Celých 97 % zaměstnanců se přiklání k tomu, že jejich pracovní výkon je ovlivněn motivací. Najít správný motivační mechanismus není lehký úkol, protože každý má své unikátní potřeby a cílem manažerů je, aby nastavili takový motivační systém, jenž uspokojí absolutní většinu. Bezpochyby lze říci, že nejsilnějším nástrojem k motivaci jsou peníze, ke kterým se naklonila většina dotázaných, právě z důvodu široké škály potřeb zaměstnanců. Ti mohou pomocí finančních odměn, které jsou univerzálně využitelné, nejlépe uspokojit většinu svých jedinečných potřeb.

## 6 Závěr

Cílem práce s názvem „Význam motivování pro efektivní řízení“ bylo zjištění významu motivování v roli manažera a určení potřeb a stimulů zaměstnanců, jež je motivují, a které vedou k efektivnímu řízení firmy. Pakliže firma zvládne efektivně vést své zaměstnance, získává tím konkurenční výhodu a stává se úspěšnou.

Při tvorbě empirické části jsem se inspiroval částí teoretickou, na základě které jsem sestavil otázky k dotazníkovému šetření, díky nimž jsem mohl provést analýzu a dojít k určitým závěrům.

Výzkum měl ukázat, co zaměstnance nejvíce motivuje, tak aby pracovali s co největším nasazením a byli efektivním přínosem pro firmu. Tento výzkum byl proveden na základě analýzy dotazníkového šetření, z kterého vyplynulo, že absolutní většině dotázaných respondentů záleží na pochvale od nadřízeného, ale přesto je stále nejsilnějším motivačním nástrojem finanční odměna, která se dá univerzálně využít. Proto docházím k závěru, že by se většina manažerů měla zaměřit a klást důraz na dobré osobní vztahy se svými podřízenými, naslouchat jejich potřebám a dostatečně peněžně odměnit jejich vykonanou práci, která díky tomu bude přispívat k firemní vizi a prosperitě. Na tomto místě je vhodné konstatovat, že cíl byl splněn.

## 7 Seznamy

### 7.1 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1
2. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. DONELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 824s. ISBN 80-7196-422-3
4. KOLMAN, L. *Determinanty pracovního chování II. část*. 1. vydání, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2012. 116 s. ISBN: 978-80-213-1479-5
5. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8
6. KOLMAN, L., RYMEŠOVÁ, P., CHÝLOVÁ, H., GRALTON, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha a. s., 2012. 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
8. KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5
9. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8
10. NAKONČENÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vydání, Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7
11. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3

12. VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. 254 s. ISBN 80-7178-291-2
13. WHITOMORE, J. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1
14. *Jak motivovat zaměstnance – Maslowova pyramida potře*. [online]. [cit. 10.01.2016]. Dostupné z [http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova\\_pyramida](http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida)
15. *Teorie řízení [online]*. [cit. 10.01.2016]. Dostupné z <http://slideplayer.cz/slide/3027426/#> , snímek 59

## 7.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Role manažerů podle Mintzberga .....	17
Obrázek 2: Maslowova teorie uspokojení potřeb .....	22
Obrázek 3: Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu .....	23
Obrázek 4: Motiváční proces .....	24
Obrázek 5: Motivační mechanismus.....	27

## 7.3 Seznam grafů

Graf 1	31
Graf 2	32
Graf 3	32
Graf 5	33
Graf 4	33
Graf 6	34
Graf 7	35
Graf 8	35
Graf 9	36
Graf 10	37
Graf 11	37
Graf 12	38
Graf 13	39
Graf 14	39
Graf 15	40
Graf 16	41
Graf 17	41
Graf 18	42

## 8 Přílohy

### Příloha 1 - Dotazník

#### Dotazník

Dobrý den,

věnujte prosím několik málo minut svého času vyplněním mého dotazníku, jenž se týká bakalářské práce s názvem Význam motivování pro efektivní řízení.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pro potřeby této práce.

Děkuji za vyplnění.

1. Jste muž nebo žena?
  - Muž
  - Žena
  
2. Jaká je délka Vaší praxe ve firmě?
  - 0 – 3 měsíce
  - 4 – 8 měsíců
  - 9 – 12 měsíců
  - Více jak 1 rok
  
3. Jste spokojen se způsobem odměňování ve Vaší firmě?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

4. Jste spokojen s pracovními podmínkami a atmosférou na pracovišti?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
5. Myslíte si, že Vaše práce uspokojuje Vaše potřeby?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
6. Existuje nějaká zaměstnanecká výhoda, která Vám chybí?
- Ano
  - Ne
7. Pokud ano, tak která?
8. Preferujete spíše hmotné nebo nehmotné benefity
- Hmotné
  - Nehmotné
9. Myslíte si, že je více účinná negativní (výpověď) nebo pozitivní (↑\$) motivace?
- Negativní
  - Pozitivní



10. S kterou z výše uvedených motivací se setkáváte častěji?

- Pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Negativní

11. Který, z níže uvedených způsobů motivování preferujete?

- Více placeného volna
- Kariérní růst
- Firemní auto/PC/Telefon
- Vzdělávací kurzy

12. Je pro Vás důležitá pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Měly by se chyby na pracovišti sankcionovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Popřípadě jak?

15. Domníváte se, že Vaše práce vede k plnění firemní vize?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Myslíte si, že Váš nadřízený dostatečně motivuje, abyste ho respektovali jako osobnost?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Znáte zaměstnanecké výhody, které poskytuje Vaše firma?

- Ano
- Ne

18. Myslíte si, že systém odměňování ve Vaší firmě je spravedlivý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Odpovídají zaměstnanecké výhody Vaším potřebám?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Máte obavy, že přijdete o své zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Proč si myslíte, že peníze jsou nejsilnější motivací?