

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení (PEF)



Bakalářská práce

Motivace s vazbou na leadership

Pavlína Semančíková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavλίna Semančíková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

Motivace s vazbou na leadership

Název anglicky

Motivation in Relation to Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je identifikovat současnou úroveň procesu motivace pracovníků ve vybrané organizaci, porovnat tyto informace s výsledky vlastního šetření a navrhnout možná doporučení pro efektivní způsob vedení lidí.

Metodika

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

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- vlastní šetření
- 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. Management a leadership. 13. vydání. Praha: Grada, 2008 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
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7
- KOONTZ, H., WEINHRICH, H. Essentials of Management: An International Perspective. 8. vydání. New Delhi: Tat McGraw Hill. 464 s. ISBN 978-0-07-014495-8.
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012 ISBN 978-80-247-7655-2.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2023

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 8.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové za konzultace, podnětné připomínky a odborné vedení mé bakalářské práce. Dále touto cestou děkuji vedení a zaměstnancům společnosti, ve které jsem prováděla šetření, za jejich spolupráci. V neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a podporu v průběhu celého studia.

Motivace s vazbou na leadership

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vedením a řízením zaměstnanců a vlivem těchto manažerských funkcí na motivaci zaměstnanců k vyšší pracovní produktivitě. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část práce vysvětluje základní pojmy managementu, leadershipu a motivace, poukazuje na vzájemné vazby, podobnosti a rozdíly mezi nimi. Podrobněji se věnuje školám managementu a jednotlivým teoriím řízení, manažerským přístupům současného managementu, rozdílům a vazbám mezi managementem a leadershipem. Dále vysvětluje základní termíny vztahující se k tématu pracovní motivace a podrobněji rozebírá vybrané teorie pracovní motivace. Praktická část je zaměřena na empirické kvalitativní šetření ve vybrané společnosti, propojuje témata teoretické části s praxí, a to formou dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci. Na závěr jsou uvedena doporučení pro management dané společnosti ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, motivace, stimuly, motivační teorie

Motivation in Relation to Leadership

Abstract

This bachelor thesis deals with leadership and management of employees and the impact of these managerial functions on employee motivation for higher work productivity. The thesis is divided into two parts. The theoretical part of the thesis explains the basic concepts of management, leadership, and motivation, pointing out the interrelationships, similarities and differences between them. It discusses in more detail the schools of management and individual management theories, management approaches of contemporary management, differences and links between management and leadership. It also explains basic terms related to the topic of work motivation and discusses selected theories of work motivation in more detail. The practical part focuses on an empirical qualitative investigation in a selected company, linking the theoretical part's themes with practice, in the form of a questionnaire survey among all employees. Finally, recommendations are given to the management of the company to increase employee motivation.

Keywords: management, managerial functions, leading people, leadership, motivation, incentives, motivational theories

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Management	12
3.1.1 Školy managementu a teorie řízení	12
3.1.2 Manažerské přístupy současného managementu	15
3.1.3 Manažerské funkce	15
3.1.4 Manažerské role	16
3.1.5 Manažer.....	17
3.2 Leadership	18
3.2.1 Leadership vs. management	19
3.2.2 Lídr.....	19
3.2.3 Vybrané přístupy k vedení a řízení lidí	20
3.2.4 Správné zadání úkolu (SMART).....	22
3.3 Motivace	23
3.3.1 Motivy	25
3.3.2 Stimuly, stimulace.....	25
3.3.3 Potřeby	26
3.3.4 Vybrané teorie pracovní motivace	27
3.3.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	27
3.3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	29
3.3.4.3 Alderferova teorie tří faktorů.....	29
3.3.4.4 Vroomova teorie očekávání	30
3.3.4.5 Skinnerova teorie zesílených vjemů	30
4 Vlastní práce	32
4.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	32
4.2 Dotazníkové šetření	33
4.3 Zhodnocení.....	56
5 Závěr.....	58
6 Seznam použitých zdrojů.....	60
7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	61
7.1 Seznam obrázků	61

7.2	Seznam tabulek	61
7.3	Seznam grafů.....	61
Přílohy	62

1 Úvod

Tato bakalářská práce zkoumá klíčovou roli motivace zaměstnanců v dané organizaci a zdůrazňuje souvislost mezi vedením a motivací zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je základním aspektem úspěchu organizace, protože přímo ovlivňuje jejich angažovanost, spokojenost s prací, produktivitu a celkovou výkonnost. Efektivní vedení hraje zásadní roli při vytváření motivujícího pracovního prostředí, v němž se zaměstnanci cítí oceňováni, podporováni a inspirováni k maximálnímu úsilí. Pochopením významu motivace zaměstnanců a role vedení mohou organizace pěstovat pozitivní pracovní kulturu, která maximalizuje potenciál zaměstnanců a podporuje úspěch organizace.

Motivace zaměstnanců obsahuje vnitřní a vnější faktory, které povzbuzují, usměrňují a udržují chování zaměstnanců směřující k dosažení cílů organizace. Zahrnuje kombinaci individuálních potřeb, přání a aspirací, které jsou v souladu s cíli a záměry organizace. Motivovaní zaměstnanci jsou angažovanější, produktivnější a oddanější své práci, což vede ke zlepšení výkonnosti a zvýšení celkové efektivity organizace. Motivace podporuje u zaměstnanců také pocit naplnění a spokojenosti. Pokud se jednotlivci cítí být oceňováni, uznáváni a odměňováni za svůj přínos, pocítují vyšší míru spokojenosti v zaměstnání, což vede ke zvýšení loajality a snížení míry fluktuace.

Vedení naproti tomu zahrnuje ovlivňování a vedení jednotlivců nebo skupin k dosažení společných cílů. Efektivní vedení hraje zásadní roli při vytváření motivujícího pracovního prostředí, které dává zaměstnancům možnost vyniknout a hraje klíčovou roli při ovlivňování motivace zaměstnanců. Efektivní vedoucí pracovníci rozumí individuálním potřebám a motivacím členů svého týmu a využívají tyto znalosti k inspiraci a podpoře vynikajících výkonů svých podřízených. Také poskytují zaměstnancům jasnou představu o cílech organizace a sladují individuální cíle s širší vizí. Stanovením náročných, ale dosažitelných cílů vedoucí vštěpují zaměstnancům smysl pro účel a směr, čímž je motivují k úsilí o dokonalost.

Lze tedy říci, že motivace zaměstnanců je pro úspěch organizace klíčová a styl vedení hraje při podpoře motivace důležitou roli. Vedení organizace by se mělo snažit vytvářet pozitivní pracovní prostředí, poskytovat jasnou vizi, uznávat a oceňovat zaměstnance a podporovat jejich růst a rozvoj. Tímto způsobem lze dosáhnout vyššího výkonu, větší loajality a spokojenosti zaměstnanců a v konečném důsledku i většího organizačního úspěchu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit současnou úroveň procesu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, porovnat tato zjištění s výsledky vlastního výzkumu a navrhnout možná doporučení pro efektivní vedení lidí.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje literární rešerši vytvořenou z doporučené literatury a jiných odborných děl věnujících se dané problematice a vymezuje základní pojmy z oblasti managementu, leadershipu a motivace zaměstnanců. Praktická část zahrnuje představení vybrané společnosti, ve které bylo šetření prováděno a vlastní výzkum.

Vlastní výzkum byl prováděn anonymním dotazníkovým šetřením. Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu jeho praktické distribuce mezi zaměstnance a možnosti sběru velkého množství dat. Dotazník byl vytvořen v Google nástroji Formuláře a elektronicky rozeslán všem 75 zaměstnancům společnosti. Ze 75 zaměstnanců společnosti vyplnilo dotazník 43 zaměstnanců, což je 57,33 % všech zaměstnanců.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 3 otázky byly polouzavřené a 18 otázek uzavřených. Otázky reflektovaly všechny podkapitoly tématu závěrečné práce zpracované v literární rešerši a byly cíleny na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců se stylem vedení jejich nadřízených, náplní jejich práce a na úroveň jejich vlastní motivovanosti.

Získaná data byla následně vyhodnocena, porovnána mezi sebou v souladu s teoretickou částí této bakalářské práce, odpovědi na jednotlivé otázky byly graficky znázorněny a okomentovány vlastním komentářem autorky této práce. Na závěr bylo stanoveno doporučení ke zlepšení vedení a motivování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pojem management má mezinárodní platnost a pro jeho výklad existují desítky definic. V řadě zemí se často používá bez překladu, v české literatuře se můžeme setkat s českým slovem „řízení“. Management lze chápat různými způsoby, a to podle toho, zda zdůrazňuje vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky nebo účel a používané nástroje (Vodáček, Vodáčková, 2013). Ve většině výkladů se dnes setkáváme s tím, že management je zaměřen na zabezpečení cílů organizace. Vzhledem k zaměření této práce pro nás bude důležité pojetí managementu jako způsobu vedení lidí. Tuto definici Vodáček a Vodáčková (2013) volně interpretovali z pojetí Americké manažerské asociace, která koncem dvacátých let 20. století definovala management jako „*umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 12).

Management vykonávají lidé, je obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem a existuje na různých úrovních organizace. Lze jej aplikovat na rozličné činnosti a jeho posláním je docílení prosperity organizačních jednotek nebo procesů (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Management je účelová činnost, zaměřuje se na dosahování výsledků prostřednictvím všech dostupných zdrojů a charakterizují jej následující pojmy: „*organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita a kontrola, reagování na situace a necht' riskovat.*“ (Armstrong, 2008, str. 19).

Pro potřeby řízení veřejné správy, jejíž činnosti jsou od 90. let minulého století v evropských zemích postupně decentralizovány, byla z managementu pro svou efektivitu převzata především metoda strategického řízení (Hrabalová, 2005). V souvislosti s veřejnou správou také vzniklo hnutí New Public Management, které „*přineslo nové požadavky na znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků ve veřejné správě. Jak už z názvu konceptu vyplývá, jednalo se především o potřebu zdokonalování obecné teorie řízení a její praktické aplikace do řízení veřejné správy. Velmi důležitou součástí nové práce manažerů se stalo i řízení pracovníků.*“ (Hrabalová, 2015, str. 98).

3.1.1 Školy managementu a teorie řízení

Základy managementu vznikaly již v dávných dobách při stavbách pyramid nebo při řízení církví. Vznik moderního managementu se pojí s průmyslovou revolucí a rozvojem

dělby práce a tovární výroby ve vyspělých zemích ve 2. polovině 19. století (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Na přelomu 19. a 20. století se pod vlivem rozvoje průmyslu a techniky začala obracet pozornost manažerů ke zvyšování efektivity práce pracovníků. Účelem bylo zjistit, jak zvýšit jejich produktivitu. Z toho důvodu začaly vznikat různé *filozofie řízení*, jejichž vývoj můžeme rozdělit do následujících etap (Bělohávek, 2003, str. 3-8):

1) Vědecké řízení – Zakladatelem byl Fredrick Taylor, který zkoumal rozdíly v pohybech produktivních a neproduktivních dělníků. Zjistil, že produktivní dělníci nevykonávají tolik zbytečných pohybů, jako jejich méně výkonní kolegové. Na začátku 20. století vypracoval *časové a pohybové studie*, které měly zvýšit produktivitu práce. Vodáček a Vodáčková (2013, str. 21) zmiňují u vědeckého řízení vznik *normování* a zásluhu jeho autorů *“na účelných postupech plánování, provádění a odměňování práce, zejména pak umění dělat pracovní operace sladně, rychle, kvalitně a hospodárně“*.

Výhodou tohoto přístupu bylo, že skutečně zvyšoval produktivitu práce, nevýhodou, že mechanická práce byla pro dělníky vyčerpávající, potlačovala jejich individualitu, a při první příležitosti toto zaměstnání opouštěli, což museli zaměstnavatelé řešit zvyšováním mezd.

2) Škola lidských vztahů – Zakladatelem této školy byl ve dvacátých letech 20. století George Elton Mayo. Provedl ve Western Electric Company tzv. *Hawthornské studie*, které byly zaměřeny na sledování faktorů ovlivňujících produktivitu práce. Při studiu vnějších faktorů bylo náhodou zjištěno, že nejzásadnějším faktorem pro zvýšení efektivity práce jsou interpersonální vztahy, které převyšují individuální zájmy pracovníků i zájmy firmy. Dle této školy by se měli vedoucí zaměstnanci zajímat o své podřízené a všimnout si jich.

3) Teorie X a teorie Y (humanistické teorie) – V padesátých a šedesátých letech 20. století začaly vznikat *humanistické teorie* vedení lidí. Douglas McGregor se zabýval otázkou, zda je přístup manažerů k řízení zaměstnanců v souladu s jejich pracovní motivací. Rozlišil teorii X a teorii Y.

a. Teorii X odpovídá například Taylorův přístup k řízení. Vychází z předpokladu, že lidé se práci vyhýbají, jsou k ní nuceni systémem odměn

a trestů, potřebují kontrolu a řízení. Jen malá skupina lidí se tomuto vymyká a je určena k řízení.

- b. Proti tomu McGregor postavil humanistickou teorii Y, dle které je práce pro člověka přirozenou činností, ve které se chce samostatně a zodpovědně rozhodovat a organizace potlačují tento lidský potenciál zaměstnanců jejich kontrolou a dirigováním.

4) Teorie „Z“ – Na počátku šedesátých let 20. století došlo k prudkému hospodářskému vzestupu Japonska. Z toho důvodu vznikl zájem USA a evropských států o japonský způsob řízení. William Ouchi (1983) porovnával americký způsob řízení (*teorie A*) a japonský způsob řízení (*teorie J*) a spojením jejich předností vytvořil *teorii Z*. Toto porovnání teorií a jejich spojení je uvedeno v tabulce 1. Zatímco Japonci jsou nejvíce motivováni zevnitř tzv. silou povinnosti, tento stimul nepůsobí na Evropany tak silně. Proto je u Evropanů nezbytná určitá míra vnější kontroly.

Tabulka 1: Teorie Z

Činnost/teorie	Teorie A	Teorie J	Teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

(Zdroj: převzato z Bělohávek, 2003, str. 7)

Vodáček a Vodáčková (2013) mezi „klasické“ školy řadí kromě vědeckého řízení a školy lidských vztahů školu správního řízení a byrokratického řízení. Škola správního řízení obohatila management o koncept „manažerských funkcí“ a zdůrazňovala vyvážené vedení organizace jako celku. Škola byrokratického řízení, jejímž hlavním představitelem byl Max Weber, zdůrazňovala potřebu norem a pevných postupů v organizaci.

3.1.2 Manažerské přístupy současného managementu

Vodáček a Vodáčková (2013) kromě výše uvedených manažerských škol zmiňují pět manažerských přístupů, které se rozvinuly v „*postklasickém*“ období managementu. Tyto přístupy se – stejně jako manažerské školy – vzájemně prolínají a doplňují. Jsou to:

- 1) **Procesní přístupy** – Vycházejí ze správního řízení a snaží se definovat obecně platná doporučení pro manažerské řízení. Definují strukturu manažerských funkcí a manažerské procesy.
- 2) **Psychologicko-sociální přístupy** – Tyto přístupy čerpají ze školy lidských vztahů. Jsou zaměřeny zejména na „lidský faktor“ a personální práci. V centru pozornosti stojí zaměstnanci, jejich výběr, motivace, stimulace a vedení.
- 3) **Systémové přístupy** – Kladou důraz na komplexní chápání jednotlivých procesů řízení a jejich syntézu do harmonického celku. Identifikují jednotlivé vstupy a výstupy a jsou vhodné zejména při aplikaci racionality ve výrobních aj. procesech.
- 4) **Kvantitativní přístupy** – Uplatňují matematické, formalizované a algoritmizované postupy, metody a modely. Jsou vhodné ke zvládnutí náročných úloh jako jsou např. optimalizační nebo síťové modely.
- 5) **Empirické přístupy** – Čerpají ze zkušeností z manažerské praxe, které následně zobecňují. Získané poznatky porovnávají s teorií, vytváří konkrétní návody pro manažerské jednání a mají proaktivní charakter.

3.1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce stanovují strukturu a obsah manažerské práce. Lze je charakterizovat jako „*typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 65). Aby bylo dosaženo cílů organizace, musí manažer při vykonávání manažerských funkcí dbát na jejich vyváženost a nezaměřovat se jen na některé z nich (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Ve světové manažerské literatuře existují různá pojetí manažerských funkcí. Zakladatelem koncepce manažerských funkcí je Henri Fayol, který definoval v roce 1916 pět funkcí správy: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu. V současnosti je jedním z nejrozšířenějších pojetí koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí. Mezi sekvenční manažerské funkce řadíme plánování, organizování,

výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. Do paralelních manažerských funkcí, někdy označovaných jako průběžné manažerské funkce, patří analyzování a řešení problémů, rozhodování a implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013). S ohledem na zaměření této práce se budeme zabývat zejména vedením lidí, ke kterému se váže motivace zaměstnanců.

Armstrong (2008) paralelně s manažerskými funkcemi uvádí čtyři základní manažerské činnosti, a to plánování, organizování, stanovování cílů a úkolů a komunikování.

3.1.4 Manažerské role

Vedle konceptu manažerských funkcí existuje i koncept manažerských rolí, který charakterizuje zejména práci vrcholových vedoucích pracovníků. Vytvořil ho Henry Mintzberg, který porovnával realitu manažerských činností a manažerských funkcí. Dospěl k závěru, že manažerské činnosti lze shrnout do deseti rolí, které klasifikoval do tří hlavních skupin (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 158–159):

- 1) **Skupiny interpersonálních rolí** – Manažeři udržují a rozvíjí kontakty jak s partnery uvnitř organizace, tak mimo ni.
- 2) **Skupiny informačních rolí** – Manažeři jsou účastni v informačních procesech, kdy informace přijímají, šíří a působí jako mluvčí organizace.
- 3) **Skupiny rozhodovacích rolí** – Manažeři rozhodují o podnikatelských příležitostech, řeší problémy, alokují zdroje a vyjednávají.

Dle Armstronga (2008) je manažerská role neurčitá, jelikož manažer je zodpovědný za to, že bude hotovo to, co má být uděláno, přičemž řeší současné problémy, reaguje na požadavky a vymýšlí způsoby, jak problémům předcházet. Musí se samostatně rozhodovat a pouštět do potřebných akcí. Nachází se často v protichůdných situacích, se kterými se musí umět vypořádat, reaguje na náhle vzniklé okolnosti, a proto má málo času na systematické řešení úkolů a plánování. Má jasně dané výsledky, kterých musí dosáhnout, ale volba, jak to udělá, je na něm. Většinu času tráví na krátkých schůzkách a vysvětlováním toho, co dělá. Neurčitost manažerské role shrnuje v následujících bodech (Armstrong, 2008, str. 43):

- 1) Manažeři jednájí většinu času s lidmi, jejichž chování nelze předvídat.
- 2) Jsou často vyrušováni náhlými a nečekanými požadavky a problémy, které je třeba akutně řešit.
- 3) Musí řešit problémy okamžitě, což jim znemožňuje plánování.

- 4) V těchto rychle se měnících podmínkách nemusí vědět, co se od nich při řešení nové krize očekává, takže spíše řeší vzniklé problémy bez přípravy, než aby problémům předcházeli.

3.1.5 Manažer

„*Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou zodpovědní za dosahování výsledků.*“ (Armstrong, 2008, str. 38). Toho dosahují díky přiděleným pravomocím, jejichž prostřednictvím přimějí lidi pracovat. Manažer může a nemusí mít podřízené a je zodpovědný za efektivní „*řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sama sebe*“ (Armstrong, 2008, str. 38). Je zodpovědný za to, aby byly splněny úkoly, zároveň udává směr, předchází problémům, sleduje výkon, vytváří vizi a strategické plány, definuje hodnoty, plánuje, organizuje, stanovuje cíle a úkoly, komunikuje, vytváří trvale návratné výstupy s vysokou hodnotou za využití menšího množství vstupů (tzv. přidanou hodnotu) a řeší efektivní využití zdrojů (Armstrong, 2008).

Manažeři jsou lidé, kteří v profesním životě využívají znalosti managementu. F. Drucker charakterizuje manažera jako vedoucího pracovníka zodpovědného za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, který se na tvorbě těchto cílů a zajištění vhodných podmínek sám podílí (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Manažer často zaujímá neosobní postoj ke svým kolegům, ale i k organizaci, jelikož sám sebe považuje za nástroj k udržování stávajícího pořádku. Jeho důležitým předpokladem k vedení lidí je autorita, kterou lze rozlišit na formální a neformální. Formální autorita se uplatňuje především při řízení pracovníků a vychází z oficiálního postavení manažera v organizační hierarchii a z jeho pravomocí. Neformální autorita má blíže k vedení lidí a pojí se s uznáním osobnosti a schopností manažera (Dědina, Odcházal, 2007).

Stanovování cílů a úkolů jsou jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Manažer musí umět definovat, co očekává od svých pracovníků. Také by měl být schopen jasně a srozumitelně komunikovat se svými podřízenými (Armstrong, 2008).

Úspěšný manažer je pak ten, který *uskutečňuje věci*. Významnou roli v *uskutečňování věcí* hraje osobnost manažera, která je zčásti dána geneticky a zčásti rozvíjena učením. Měl by se naučit správnému používání manažerských postupů a vhodně je aplikovat, umět se rychle rozhodovat a převzít osobní zodpovědnost za nesprávná rozhodnutí (Armstrong, 2008).

Autor dále uvádí studii Pedlera, Boydella a Burgoyna (1986; dle Armstronga 2008, str. 47-48), kteří identifikovali 11 kvalit, které jsou pro úspěšné zvládnutí manažerské role nezbytné. Jsou to: *znalost základních faktů, odpovídající odborné znalosti, soustavná citlivost na události, analytické dovednosti a dovednost řešit problémy a rozhodovat/posuzovat, sociální dovednosti a schopnosti, emoční pružnost, proaktivita a iniciativa, kreativita, duševní čilost a bystrost, vyvážené zvyky a dovednosti učit se, znalost sebe sama.*

Výzkum Davida McClellanda (1961; dle Armstronga 2008, str. 87) udává 3 základní potřeby, které motivují úspěšné manažery. Jsou to *potřeba úspěchu, moci a přijetí*, přičemž potřeba moci je nejsilnější.

3.2 Leadership

Leadership je umění lidí vést, určovat jim směr a přimět je k následování, motivovat je k dosažení cílů. Na rozdíl od managementu se leadership týká hlavně vedení lidí, jejich motivace, angažovanosti a oddanosti. Efektivní vedení je pro manažera nezbytné (Armstrong, 2008).

Leadership lze podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) označit za tvůrčí vedení spolupracovníků. V současné manažerské literatuře se vedle tohoto pojetí leadershipu můžeme setkat s pojmem managementship, který je založen na účelném vedení lidí. V českém jazyce dosud neexistuje přesný překlad pojmu leadership, proto se můžeme setkat s různými pojmy, jako např. „charismatické vedení“, „tvůrčí vedení“ apod. Představitelé tohoto způsobu řízení se nazývají „lídři“ (Vodáček, Vodáčková, 2013).

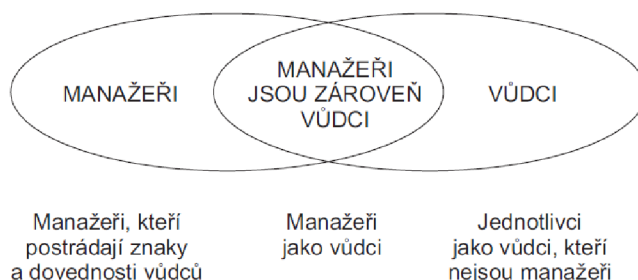
Leadership má kromě motivace také úzkou vazbu na komunikaci a vztahy lidí v organizaci. Stmeluje spolupracovníky v týmu, motivuje je k dosahování cílů organizace s radostí a nadšením a přichází spontánně. Spolupracovníky může být leadership vnímán jako inspirativní proces. Vyznačuje se tím, že dochází k ovlivňování lidí a je důležitou součástí efektivních týmů (Dědina, Odcházal, 2007).

Pro rozvoj leadershipu v organizaci je podstatné vytvoření zázemí vzájemné důvěry a svobodného vyjadřování názorů, jelikož v takovém prostředí se budou lidé ochotněji učit novým dovednostem, podávat nadstandardní výkony a překonávat nastalé překážky (Tureckiová, 2007).

3.2.1 Leadership vs. management

Armstrong (2008) i Vodáček a Vodáčková (2013) shodně uvádějí, že ne každý lídr musí být manažer, ale každý manažer by měl být lídr. Dle Dědiny a Odcházela (2007) se pojem manager a lídr vzájemně překrývají, jak je uvedeno na obrázku 1. Zatímco termín manažer vyjadřuje pozici osoby v hierarchii organizace, pojem lídr charakterizuje vlastnosti dané osobnosti. Dobrý a efektivní manažer pak v sobě zahrnuje kombinaci obojího.

Obrázek 1: Optimální kombinace vedoucího



(Zdroj: převzato z Dědina, Odcházela, 2007, str. 258)

V manažerské literatuře se stále můžeme setkat s názorem, že pojem lídr a manažer jsou synonyma. Tento názor je však menšinový. Rozdíly mezi leadershipem a managementem vypracoval např. John Kotter (Dědina, Odcházela, 2007), viz obrázek 2.

Obrázek 2: Leadership vs. management

	Funkce leadershipu	Funkce managementu
Vytváření agendy	Určování směru Vize budoucnosti. Rozvoj strategií k dosažení cílů.	Plánování a rozpočty Rozhodování a časové plánování. Alokace zdrojů.
Rozvoj lidí	Usměrňování zaměstnanců Sdílení vize a strategie. Vliv na týmy, kvůli akceptaci společných cílů.	Organizování a personální práce Rozhodnutí o struktuře a alokaci pracovníků. Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly.
Řízení	Motivace a inspirace Dodání síly pracovníkům, k překonávání překážek. Uspokojování potřeb pracovníků.	Řízení, řešení problémů Srovnávání výsledků a plánu. Přijímání opravných opatření.
Výsledky	Vytváření pozitivní atmosféry. Občasné rapidní změny.	Pořádek, konzistence, předvídatelnost. Patrně nejvýznamnějším zastáncem opačného názoru je Henry Mintzberg, který je toho názoru, že vedení je jednou z funkcí skutečného manažera.

(Zdroj: převzato z Dědina, Odcházela, 2007, str. 259)

3.2.2 Lídr

„Lidři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali“ (Armstrong, 2008).

Až do 50. let dvacátého století byl zastáván názor, že aby byl člověk lídrem, musí se jím narodit. S rozvojem sociálně-psychologických přístupů však začal převažovat názor, že kromě vrozených vlastností lídra se lze vedení naučit (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Lídři se vyznačují velkou úrovní vnitřní motivace, která jim umožňuje značnou míru sebekontroly, na rozdíl od svých podřízených oplývají sebedůvěrou, cílevědomostí a dominantností. Pokud je lídr navíc neustále nadšený a má obdiv a respekt, jedná se o lídra charismatického (Dědina, Odcházal, 2007).

Lídři mají tři základní role. Musí umět jasně a zřetelně **definovat úkol, plnit úkol**, aby došlo k naplnění účelu skupiny a **udržovat efektivní vztahy**, které jsou potřebné ke splnění úkolu. Tyto vztahy se týkají jak týmů, tak jedinců a jejich motivace (Armstrong, 2008).

Dobry lídr by měl mít vysoký stupeň emoční inteligence a umět přimět lidi, aby jej následovali. Následovníci lídra na něj kladou 3 základní požadavky, které by měl splňovat (Armstrong, 2008, str. 33-34):

1. *Lídři musejí odpovídat očekávání následovníků* – tato očekávání mohou být různá, ale důležitá je upřímnost, férovost, otevřenost a spolehlivost.
2. *Lídři musejí být vnímáni jako „nejlepší z nás“* – nemusí být odborníky na vše, ale musí umět propojovat lidi a jejich schopnosti tak, aby bylo dosaženo cíle.
3. *Lídři musejí být vnímáni jako „většina z nás“* – musejí zastávat a propagovat normy a hodnoty, které jsou skupinou nejvíce oceňovány.

3.2.3 Vybrané přístupy k vedení a řízení lidí

Jak vlastníky firem, tak správní instituce vždy zajímalo, jak přistupovat k vedení a řízení lidí, aby bylo co nejefektivnější. V souvislosti s tím se vyvíjely názory na vedení v následujících etapách (Bělohlávek, 2003):

- 1) **Teorie rysů**. Soustřeďuje se na rysy úspěšných vedoucích, které jim jsou dle této teorie vrozené. Mezi tyto rysy řadíme především *rozumové schopnosti, odborné znalosti a znalosti managementu, specifické dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje zaměření*.
- 2) **Způsob chování (GRID)**. Koncem 40. let převládal názor, že všichni vedoucí se v určitých situacích chovají podobně a úspěšný styl řízení se lze naučit. Styl řízení je určován podle toho, zda je orientován *na lidi* nebo *na úkol*. Autoři Mountová a Blake

pro účely rozlišení zaměření stylu řízení vytvořili manažerskou mříž GRID, ve které na osu x zanesli orientaci na úkol a na osu y orientaci na lidi.

- 3) **Situacionalistická teorie.** Od konce 60. let se formovala myšlenka, že zvolený styl řízení je podmíněn situací, ve které se vedoucí pracovník nachází. Aby byl vybrán vhodný styl řízení, je nutné znát *zralost pracovníků* splnit úkol a *psychologickou zralost pracovníku* převzít za splnění úkolu odpovědnost. V závislosti na tom, zda se vedoucí orientuje na lidi (vztahové chování) nebo na úkol (direktivní chování), volí vedoucí pracovník ze 4 stylů vedení, *přikazování, přesvědčování, participování a delegování*, přičemž by měl především rozvíjet zralost svých pracovníků, kteří jsou v závěrečném stadiu již schopni samostatně dosáhnout cíle organizace.
- 4) **Nové vedení.** Dosavadní přístupy k vedení lidí opomíjely skutečnost, že mezi vedoucím a zaměstnancem vzniká vztah, který ovlivňuje emocionální rozpoložení pracovníků. Tento nový přístup k vedení se nazývá **transformační vedení**, které na rozdíl od dosavadního **transakčního vedení** (vedení na základě směny „něco za něco“) zdůrazňuje **charisma** vedoucího pracovníka, který má jasnou vizi budoucího stavu organizace a dokáže k jejímu následování strhnout ostatní.

Armstrong (2008) rozlišuje mezi *styly vedení a řízení a přístupy k řízení*. Jakožto styly vedení a řízení uvádí kromě *situačního a charismatického/necharismatického* vedení také *na úkol a na lidi* orientované přístupy. Mezi přístupy orientované na úkol řadí *autokratický, kontrolorský a transakční* přístup, do skupiny přístupů orientovaných na lidi pak *demokratický, umožňovatelský a transformační* přístup. Za manažerské přístupy k řízení považuje:

- 1) **Delegování** – Delegováním manažer přenáší své úkoly na své podřízené. Odpovědnost za splnění delegovaných úkolů však stále nese manažer, který musí na své podřízené dohlížet, aby byly delegované úkoly splněny, přičemž volí vyvážený přístup. Shodně s Bělohlávkem (2003) uvádí, že to je vhodný nástroj pro rozvoj podřízených.
- 2) **Motivaci** – Motivování lidé se sami od sebe vydávají správným směrem. K tomu může přispět jak manažer svými motivačními schopnostmi, tak vnější motivace v podobě odměn.
- 3) **Zpětnou vazbu** – Zpětná vazba je důležitá pro zaměstnance i manažery, aby věděli, zda kroky, které podnikají, jsou správné. Na základě negativní zpětné vazby zaměstnanci upravují své chování, aby bylo efektivnější, v případě pozitivní zpětné

vazby slouží zpětná vazba jako motivátor. Zpětná vazba by měla být prováděna pravidelně v rámci osobních schůzek a měla by být konkrétní, podložená důkazy. Bělohlávek (2003) oproti Armstrongovi navíc rozlišuje **tři úrovně zpětné vazby** – zpětnou vazbu na úrovni *vnímání*, na úrovni *kódu* a na úrovni *významu*. Zpětná vazba na úrovni vnímání jen potvrzuje, že zaměstnanec slyší, co je řečeno. Zpětná vazba na úrovni kódu znamená, že zaměstnanec je schopen doslovně zopakovat, co mu je řečeno, ale nepotvrzuje pochopení úkolu ze strany zaměstnance. Pro potvrzení správného pochopení řečeného je vhodná zpětná vazba na úrovni významu. Toho lze docílit pokládáním vhodných otázek nebo kontrolou.

- 4) **Koučování** – Koučování je způsob osobního učení zaměstnanců, pomáhání jejich rozvoji. Je možné jej využít při delegování úkolů, motivaci i zpětné vazbě. Musí být plánované a mělo by být zařazeno do celkových plánů rozvoje.
- 5) **Napomáhání** – Manažeři pomáhají svým zaměstnancům při jejich profesním rozvoji zlepšováním jejich dovedností a schopností. Napomáhají k individuálnímu učení nebo k práci skupiny. V obou případech napomahatel předkládá otázky, ale nenabízí řešení a poskytuje pozitivní podporu. Cílem je, aby zaměstnanci dopěli k vlastnímu řešení úkolu.
- 6) **Vytváření sítí** – Síť vytváří samovolně lidé s podobnými zájmy a názory. Mohou vznikat neformálně nebo formálně. Síť vytvářené v organizaci mohou sloužit především k předávání znalostí a dovedností, ale i k přehledu o tom, zda je dosahováno cíle.

3.2.4 Správné zadání úkolu (SMART)

Správným zadáním úkolu se vyhneme nejčastějším chybám, mezi které patří nejasné zadání, příliš snadný nebo naopak příliš složitý úkol, nepochopení ze strany pracovníka a nízká motivace úkolu. Zkratka **SMART** vystihuje pět základních podmínek dobrého úkolu (Bělohlávek, 2003, str. 31):

- 1) S = specifický
- 2) M = měřitelný
- 3) A = akceptovatelný
- 4) R = reálný
- 5) T = termínovaný a trasovaný

Úkoly by měly být pracovníkům zadávány průběžně, být s nimi konzultovány a zaznamenávány. Toto systematické zadávání úkolu vychází z *řízení podle cílů* a pomáhá vedoucímu sledovat plnění úkolu jednotlivých úseků. Je stanoven název úkolu, pověřený pracovník, způsob a termín plnění. Úkol by měl také zaměstnance motivovat, proto je důležité přijetí úkolu zaměstnancem (úkol nesmí být příliš obtížný nebo bez přínosu) a jeho oddání se úkolu (v opačném případě hrozí rezignace na splnění při první překážce). Kromě dodržení pravidla SMART by měl být úkol přiměřeně obtížný, ale ne nesplnitelný a měla by být poskytována zpětná vazba. Pokud jsou pracovníci na sobě relativně nezávislí, je vhodná i soutěž. K motivaci pracovníka také dobře poslouží jeho osobní účast na stanovení úkolu (Bělohávek, 2003).

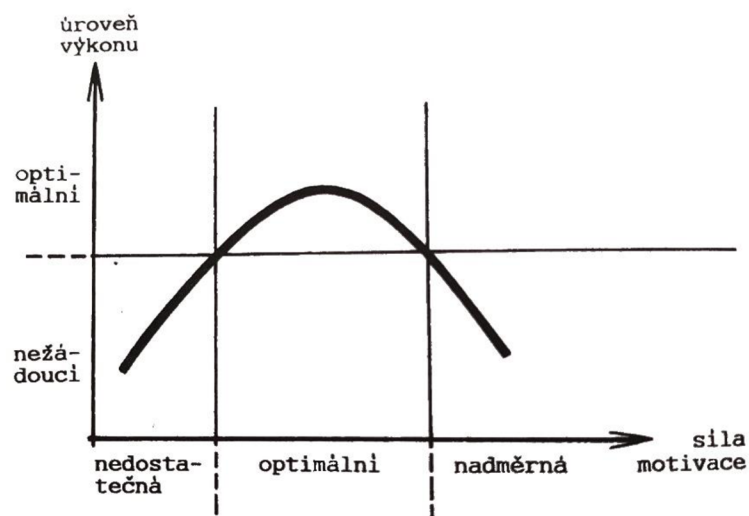
3.3 Motivace

Jak již bylo zmíněno, motivace vyplývá z manažerské funkce vedení lidí. Pro manažera je důležité umět motivovat zaměstnance, aby ochotně a se zájmem prováděli činnosti spojené s posláním a cílem organizace (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Slovo motivace pochází z latinského slova „moveo“, které v překladu znamená „hýbám“. Je to proces, který ovlivňuje lidské chování a jednání, uvádí je do pohybu a dává jim smysl (Nakonečný, 2014).

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 183). Vztah a motivace člověka k činnosti pak ovlivňuje jeho přístup k plnění úkolů. Motivaci lze také označit za psychickou regulaci činnosti, což znamená, že každý si vybírá z řady různých forem a cílů jednání konkrétní formu a cíl. Z toho důvodu je výkon každého člověka subjektivní. Síla motivace také ovlivňuje úroveň výkonu, tato vzájemná závislost je uvedena na obrázku 3. Nedostatečná i nadměrná motivace vede k nevyhovujícím výkonům, za optimální považují Bedrnová a Nový (1994) motivaci přiměřenou.

Obrázek 3: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



(Zdroj: převzato z Bedrnová, Nový, 1994, str. 184)

Motivovanost je samotná úroveň aktivace sil k úspěšnému zvládnutí úkolu, která je utvářena působením objektivních a subjektivních vlivů (Bedrnová, Nový, 1994).

Tureckiová (2007) propojuje vlivy vzájemného působení úrovně motivace, schopnosti pracovníka a pracovních podmínek na pracovní výkony zaměstnanců. Zatímco pracovní podmínky jsou faktorem objektivním, schopnosti a motivace spadají mezi faktory subjektivní, které lze ovlivnit správným vedením (leadershipem) (Tureckiová, 2007).

Dobře motivovaný člověk vykonává svou práci lépe než jeho disciplinovaný nemotivovaný kolega na stejné pozici, jelikož nedostatek motivace zaměstnanců vede převážně k plnění pouze těch úkolů, které jsou kontrolovány. V české literatuře je motivace chápána převážně jako pojem pozitivní, který souvisí s vhodným pracovním prostředím a dobrými pracovními podmínkami zaměstnanců. V západní literatuře bývá zmiňováno jak pojetí pozitivní, tak negativní motivace, kdy negativní motivace znamená různé formy trestů. Působení pozitivní a negativní motivace zkoumal F. Skinner, který dospěl k závěru, že zatímco pozitivní motivaci lze lépe zaměřit na konkrétní cíl, negativní motivace se může zcela minout účinkem (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Motivace je tedy vytvoření kladného vztahu člověka k plněnému úkolu a pokud jsou správně odhadnuty vnitřní motivy konkrétního člověka, jeho práce pokračuje dále i v případě, kdy přestanou působit podněty vnější, tzv. stimuly (Plamínek, 2007).

3.3.1 Motivy

Motivem lze chápat jako impuls, který lidi přiměje k jednání a činnosti, je to „*každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka*“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 185). Motiv ovlivňuje směr, intenzitu a průběh činnosti člověka a zpravidla si jej uvědomujeme. Na člověka vždy působí celý komplex motivů, které se buďto navzájem doplňují a pak zesilují jeho jednání, nebo směřují k různým cílům a jednání člověka narušují. Znalost motivů člověka je klíčová k pochopení jeho chování (Bedrnová, Nový, 1994).

Motivy se odvozují z „dovršujících reakcí“, na něž je cíleno lidským chováním a k jejichž dosažení jsou využity prostředky v podobě vnějších objektů a činností (Nakonečný, 2014). Podnětný účinek motivu trvá jen do té doby, než je dosažen cíl lidského jednání nebo činnosti a z tohoto hlediska lze dělit motivy na krátkodobé, dlouhodobé nebo celoživotní (Bedrnová, Nový, 1994).

Rozlišují se rovněž dvě složky motivů, a to *energizující*, která dodává potřebnou energii lidskému jednání, a *řídící*, která jednání usměrňuje (Bělohávek, 2003).

3.3.2 Stimuly, stimulace

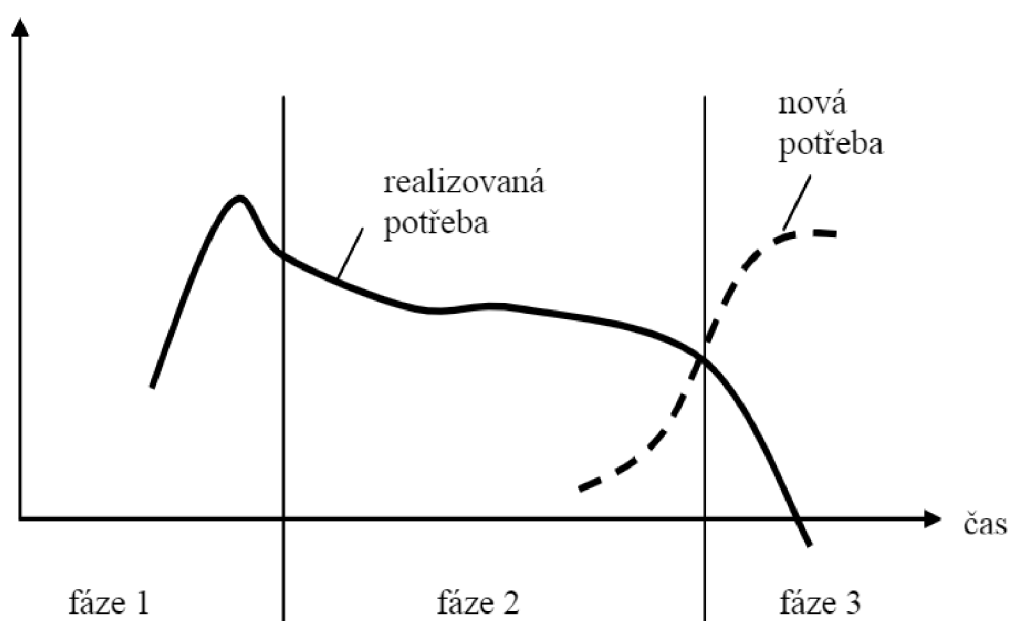
V odborné i populární literatuře se často pojem motiv a stimul nerozlišuje (Bedrnová, Nový, 1994). Plamínek (2007) vysvětluje, že zatímco motivy jsou vnitřními pohnutkami k lidskému jednání, stimuly působí na člověka zvenčí v podobě vnějších podnětů. Výhodou stimulace je, že dokud je vzniklé nepohodlí kompenzováno dostatečně atraktivními vnějšími stimuly (např. vysokou mzdou), lze očekávat, že práce bude pokračovat. Nevýhoda vnější stimulace spočívá v tom, že s ukončením poskytování těchto stimulů většinou skončí i pracovní činnost stimulovaného jedince (Plamínek, 2007).

Stimulující účinek mají na člověka ty skutečnosti, které jsou pro něj motivačně závažné. Znalost těchto skutečností (stimulů) je důležitá pro řídicí praxi, jelikož umožňuje aktivní formování pracovníků v souladu s danými cíli. Stimuly jsou tedy vnější podněty, které mají působit na motivaci zaměstnanců a usměrňovat jejich pracovní jednání s cílem toto jednání posílit nebo omezit. Motivační účinek stimulu je situačně podmíněný a nastává pouze tehdy, je-li tento stimul v souladu s aktuálním rozpoložením, motivačním nastavením a psychologickým profilem konkrétního člověka. Stimulace působí vždy nepřímo a její účinnost snižuje příliš vysoká nebo příliš nízká úroveň motivace, náročnosti úkolu a zájmu zaměstnance o práci. Nejeftivnější je stimulace tehdy, když je míra zmiňovaných faktorů přiměřená (Bedrnová, Nový, 1994).

3.3.3 Potřeby

Potřeba je jedním ze základních zdrojů motivace, mezi které řadíme návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Vzniká při pocitu nedostatku nebo nadbytku a je spojena s aktivitou, která vede k jeho odstranění. Činnost spojenou s uspokojením potřeby vždy provází napětí, které klesá po jejím naplnění, čímž se otevírá prostor pro rostoucí napětí potřeby nové (Bedrnová, Nový, 1994). Tento proces je znázorněn na obrázku 4.

Obrázek 4: Proces uspokojování potřeb
stupeň napětí



(Zdroj: Převzato z Bedrnová, Nový, 1994, str. 186)

Potřeby se obecně dělí na biologické (primární, základní) a sociální (sekundární, druhotné) (Bedrnová, Nový, 1994). Biologické potřeby jsou lidem vrozené, Dědina a Odcházal (2007) je označují pojmem pudy a jejich nenaplněním vzniká deprivace, zatímco sociální potřeby jsou motivy. Bělohávek (2003) dodává, že nenaplnění sociálních potřeb vede k frustraci.

Potřeby lze třídit různými způsoby v závislosti na jejich složitosti a komplexnosti. Bedrnová a Nový (1994) uvádí posloupnost potřeb podle A. Maslowa od nejnižší po nejvyšší úroveň:

- 1) **Biologické potřeby** vznikají při narušení vnitřní rovnováhy organismu a patří sem např. potřeba spánku, sexu nebo potravy. „*Uspokojování těchto potřeb ovlivňují*

společenské požadavky na jednání lidí a převádějí se na společensky vyjádřené cíle“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 187).

- 2) **Potřeby bezpečí** souvisejí se stavem ohrožení nebo ztráty životní jistoty člověka.
- 3) **Potřeby sounáležitosti a lásky** se projevují v nutnosti být součástí společnosti, být někým přijímán a milován, patří sem potřeby společenského styku a uplatnění.
- 4) **Potřeby uznání a úcty** souvisejí se snahou o získání úspěchu a prestiže.
- 5) **Potřeby osobního rozvoje** souvisejí s úsilím o plné osobní uspokojení, jsou to potřeby „*poznávací, estetické, potřeby seberealizace a sebeaktualizace*“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 187).

Autoři dále doplňují potřeby o sociální působení čtyř přání na motivaci lidského jednání, která jsou společná všem lidem bez ohledu na kulturní rozdíly. Jsou to *přání nových zkušeností, touha po bezpečnosti a jistotě, touha po poznání a touha po citové odezvě*.

Potřeby nikdy nepůsobí ve stejné intenzitě, proto je jejich motivační účinnost proměnlivá a mají hierarchickou a dynamickou strukturu – potřeby lidé uspokojují od nejnižší po nejvyšší a nejdříve je nutné trvalé naplnění potřeb nižší úrovně, abychom vznikla potřeba úrovně vyšší (Bedrnová, Nový, 1994).

3.3.4 Vybrané teorie pracovní motivace

Teorie motivace mohou poskytnout manažerům vodítka, jak sloučit zájmy pracovníků s cíli organizace a pomoci jim odhadnout reakce pracovníků na rozličné motivační podněty v různých situacích, jelikož jsou zdrojem poznatků o „*psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 124). Teorií motivace existuje celá řada, proto zde budou uvedeny pouze některé z těch, které se uvádí v souvislosti s pracovní motivací člověka.

3.3.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) tato teorie patří pravděpodobně mezi nejznámější a spadá do skupiny teorií zaměřených na poznání motivačních příčin. Tuto teorii zpracoval ve 40. až 50. letech 20. století Abraham Maslow, který vycházel ze svých teoretických i praktických poznatků, že „*hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 125).

Tato teorie je rovněž známá jako **Maslowova pyramida**, v níž jsou potřeby hierarchicky uspořádány od nejnižší po nejvyšší. Tureckiová (2007) k jednotlivým potřebám v pyramidě udává příklady, jak tyto potřeby uspokojit v pracovním prostředí, viz obrázek 5.

Obrázek 5: Maslowova pyramida



(Zdroj: Převzato z Tureckiová, 2007, str. 39)

První tři skupiny potřeb se obvykle řadí mezi potřeby nižší úrovně, poslední dvě pak mezi potřeby vyšší úrovně, kam spadá se svými potřebami daleko méně zaměstnanců. Pro zaměstnance, kteří mají potřebu sebeaktualizace, je důležitá tvůrčí volnost a vhodné pracovní podmínky. Pokud tuto potřebu není schopen uspokojit jejich současný zaměstnavatel, bývá to častým důvodem jejich odchodu ke konkurenci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Plamínek (2007) upozorňuje na to, že lidé jsou schopni jednat i v rozporu se svými potřebami a dává lidské chování do souvislosti s lidskými pocity a jejich důsledky. Proto do pyramidy přidává ještě nulté patro, kam řadí potřebu prožívání příjemných pocitů.

Úkolem manažera je na základě Maslowovy teorie „*včas a diferenciovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin (či jednotlivců) v oblastech, kde vede lidi. Měl by umět zároveň včas posoudit, zda a jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení. Přitom si musí být vědom, že jednotlivé úrovně*

se vzájemně překrývají a že splnění potřeb nižších úrovní vyvolává vznik potřeb úrovní vyšších“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 126-127).

3.3.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie vznikla na přelomu 50. a 60. let 20. století, vypracoval ji Frederick Herzberg a patří mezi populární motivační teorie moderního managementu. Tato teorie vychází z předpokladu, že chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb ovlivňují v zásadě dvě skupiny faktorů, a to **motivátory** a **hygienické vlivy** (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Motivátory jsou podněty, které na pracovníka působí zevnitř, vychází z jeho vztahu k práci a ovlivňují jeho výkonnost (Bedrnová, Nový, 1994). Pokud jsou uplatňovány, dochází u zaměstnanců k aktivnímu zájmu a snaze o podávání lepšího pracovního výkonu. Mezi motivátory patří např. radost z práce, zajímavost práce, pocit z úspěchu, ocenění za dobře vykonanou práci, zodpovědnost, odbornost atd. (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Hygienické vlivy působí na člověka zvenčí, zpravidla se týkají pracovních podmínek a pracovního zařazení a ovlivňují spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Typicky lze do této skupiny zařadit například mzdu, mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, bezpečnost práce atd. (Bedrnová, Nový, 1994). Hygienické vlivy mají jen malý motivační vliv na práci, ovšem v případě neuspokojení jejich mezní hranice dochází k silné nespokojenosti u zaměstnanců. Přínosem Herzbergovy teorie bylo zjištění, že hygienickým vlivem je i jednou přiznaná mzda, jejíž zvýšení působí na zaměstnance motivačně jen krátkodobě, pak se její výše stává mezní hodnotou hygienického faktoru (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Mezi motivátory a hygienickými vlivy není stanovená pevná hranice a při jejich uplatňování v managementu je nutné brát v úvahu osobnostní rozdíly různých lidí. Obecným pravidlem je, že na jedince uplatňujeme motivátory, zatímco hygienické faktory směřujeme spíše do kolektivů (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.3.4.3 Alderferova teorie tří faktorů

Teorii tří faktorů aneb ERG teorii vypracoval Clayton P. Alderfer a vyšla v jeho knize „Human Needs in Organizational Settings“ v roce 1972 (Vodáček, Vodáčková, 2013). Tato teorie vychází z Maslowovy hierarchie potřeb. Na rozdíl od Maslowa však Alderfer uvažuje jen tři úrovně potřeb, a to potřeby existenční, vztahové a růstové, přičemž zatímco význam

potřeb existenčních a vztahových s jejich uspokojením klesá, význam potřeb růstových s jejich uspokojením naopak stoupá (Bělohlávek, 2003).

Alderfer rovněž ve své teorii rozvádí téma frustrační regrese, ke které dochází při neuspokojení potřeby, čímž nastává pohyb od potřeb vyššího řádu k potřebám řádu nižšího. Tato frustrační regrese může být dvojího typu. Buďto dochází k frustračnímu cyklu růstu, kdy při nenaplnění potřeb růstových jsou posíleny potřeby vztahové nebo k frustračnímu cyklu vztahovému, kdy při nenaplnění potřeb vztahových dochází k zesílení potřeb existenčních (Bělohlávek, 2003).

3.3.4.4 Vroomova teorie očekávání

Zatímco předchozí teorie byly zaměřeny na příčiny lidského motivovaného chování, Vroomova teorie se soustřeďuje na průběh motivačního procesu. Tuto teorii rozpracoval Victor H. Vroom ve své práci „Work and Motivation“ v roce 1964 (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Název pochází z latinského slova „expecto“, které znamená „očekávati, předvídati“. Vychází z předpokladu, že vynaložené úsilí při plnění pracovního úkolu je součinem subjektivní atrakce výsledků vykonávané práce (valence) a očekávání předpokládaného výsledku pracovní činnosti (expektance) (Bedrnová, Nový, 1994).

Bělohlávek (2003) k Vroomově teorii dodává, že na vyvinuté úsilí pracovníků má kromě valence a expektance vliv také instrumentalita, čili pravděpodobnost odměny za vykonanou práci.

Aby manažer úspěšně své zaměstnance motivoval, potřebuje znát jeho skutečné motivy, pohnutky, cíle a zájmy a uvědomit si, že preference zaměstnanců se časem mění. Důležitá je rovněž vzájemná důvěra, tedy zaměstnanec musí věřit, že manažer svůj slib splní i navzdory možným překážkám (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Aplikace této teorie je vhodná především u zaměstnanců, kteří uvažují racionálně a mají vnitřní místo kontroly, což znamená, že nejsou příliš ovlivňováni vnějšími okolnostmi (Bělohlávek, 2003).

3.3.4.5 Skinnerova teorie zesílených vjemů

Skinnerova teorie zesílených vjemů vychází z práce B. F. Skinnera „Contingencies of Reinforcement“, vydané v roce 1969. Tato teorie se zakládá na předpokladu, že reakce člověka na vjemy prožívané v přítomnosti jsou ovlivněny jeho zkušenostmi z minulosti.

Pokud má jedinec s něčím pozitivní zkušenost, je pravděpodobné, že bude své chování v budoucnu opakovat. Naopak negativní zkušenost povede k jeho snaze se podobným situacím vyhýbat (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Dle Skinnera existují čtyři postupy motivace (Vodáček, Vodáčková, 2013):

- 1) **Pozitivní motivace** – Je založena na skutečnosti, že pracovníci ochotně opakují činnosti, za které byli dříve odměněni, jde tedy o fixaci příjemného pocitu spojeného s vykonanou prací. Pro manažery je to nejvhodnější způsob vedení lidí, jelikož jim umožňuje snadno pracovníky nasměrovat k cílům motivačního procesu.
- 2) **Negativní motivace** – Má jedince odradit od opakování nežádoucí situace formou postihu. Při aplikaci této motivace je doporučována opatrnost, jelikož může vést k nežádoucí pasivitě, kdy se zaměstnanci budou v budoucnu vyhýbat např. řešení krizové situace, jelikož byli v minulosti za neúspěch v podobné záležitosti potrestáni. Zároveň se doporučuje spíše u nižší kvalifikační kategorie zaměstnanců.
- 3) **Utlumení určité aktivity** – Tento typ motivace je spojen s cílenou demotivací zaměstnanců, jejichž činnost má negativní účinky. Typicky se aplikuje formou nevšímavosti či opomíjení nevhodného jednání. I zde se doporučuje obezřetnost při jejím používání, jelikož může být zaměněna s lhostejností.
- 4) **Plně negativní trestání** – „*Jde o přímou snahu vyloučit, zabránit či postihnout škodlivé jednání (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež).*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, str. 137). Trest je někdy nezbytný, ale vždy je potřeba jej zvolit přiměřeně situaci. Zároveň není vhodné trestané zaměstnance ponižovat a situaci zbytečně zveličovat.

V souvislosti s touto teorií byl také zkoumán vztah mezi jednáním a odměnou. Ukázalo se, že poměrová odměna, kterou zaměstnanec dostane za množství odvedené práce, je efektivnější než odměna intervalová, která je vyplácena v pravidelných nebo nepravidelných časových intervalech. Úskalím poměrových odměn je však to, že zaměstnanci se pak více zaměřují na kvantitu než na kvalitu odváděné práce (Bělohlávek, 2003).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Organizace AVAPS s.r.o. je česká stabilní rodinná firma, která se soustředí především na vývoj, výrobu, prodej, montáž a následný záruční a pozáruční servis roletových požárních uzávěrů a kouřových zábran. Byla založena v roce 1998 Ing. Pavlem Novotným, který řízení společnosti předal svému synovi Ing. arch. Filipovi Novotnému v roce 2020. AVAPS sídlí ve vlastních prostorách v Klecanech nedaleko Prahy, kde vybudovala ze starých vojenských kasáren moderní kancelářské a výrobní prostory. Disponuje třemi výrobními halami a vlastní práškovou lakovnou. Působí po celé Evropě a má své zastoupení také na Slovensku, kde v roce 2018 založila dceřinou společnost AVAPS SK.

V AVAPS s.r.o. pracuje 75 zaměstnanců, z toho je 10 zaměstnanců v obchodním oddělení, 1 zaměstnanec v marketingu, 5 zaměstnanců v ekonomickém oddělení, 7 zaměstnanců v technickém oddělení, 21 zaměstnanců v realizačně-servisním oddělení, 18 zaměstnanců ve výrobě, 8 zaměstnanců v lakovně a 5 zaměstnanců v oddělení správy areálu.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 500.000 Kč

Jednatel: 3

Společníci: 2

Organizační struktura společnosti AVAPS s.r.o. je znázorněna na obrázku 6.

Obrázek 6: Organizační struktura

Ředitel					
Ekonomické oddělení	Obchodní oddělení	Technické oddělení	Výrobní oddělení	Realizačně-servisní oddělení	Správa areálu
Účetní oddělení	Tuzemský prodej	Projekční oddělení	Sklad	Vedení zakázek	Správa areálu
Personální oddělení	Zahraniční prodej	Vývojové oddělení	Kovovýroba	Dokumentace	Recepce
	Poprodejní servis		Lakovna	Realizační týmy	Úklid
	Marketing		Textilní výroba	Dispečink	
			Expedice	Servisní týmy	

(Zdroj: převzato z <https://avaps.cz/o-nas>)

4.2 Dotazníkové šetření

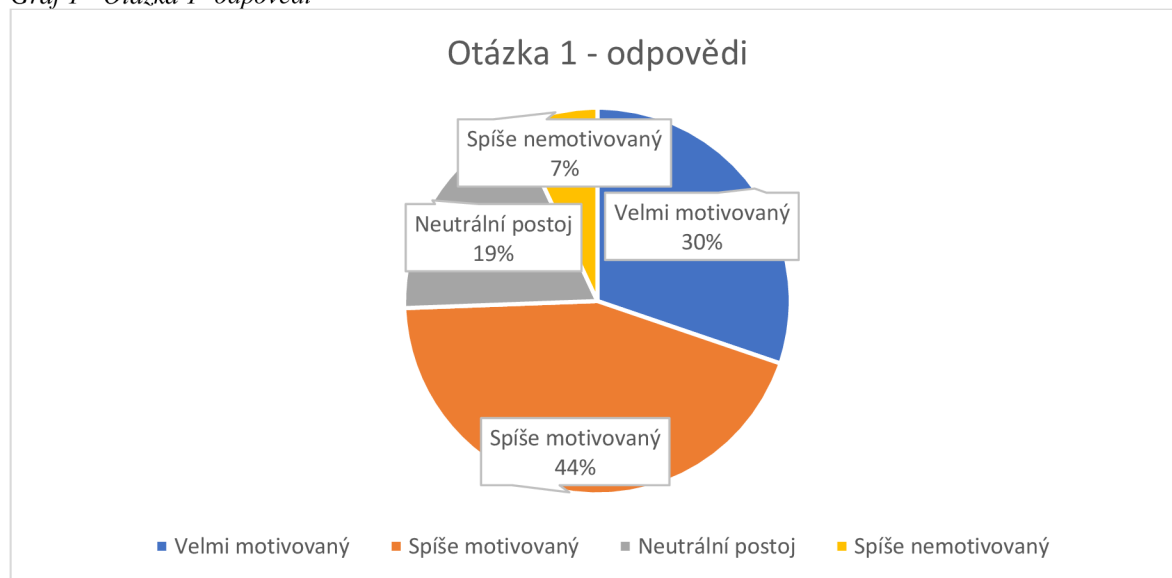
Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí nástroje Formuláře na Google. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek, z nichž 18 otázek bylo uzavřených a 3 otázky polouzavřené. Ze 75 zaměstnanců dotazník vyplnilo a odeslalo celkem 43 zaměstnanců, což je 57,33 % všech zaměstnanců.

Následuje 21 dotazníkových otázek s jejich stručnou charakteristikou, grafickým znázorněním počtu odpovědí, zhodnocením jednotlivých odpovědí a komentářem autorky této práce.

Otázka č. 1: Ohodnot' úroveň vlastní motivovanosti chodit každý den do práce

Tato otázka je uzavřená a odpovědět na ni bylo možné na škále od *velmi motivovaný* po *velmi nemotivovaný*.

Graf 1 - Otázka 1 - odpovědi



Tato otázka se zabývá hodnocením individuální motivace zaměstnanců k plnění svých pracovních povinností a pravidelné docházce do práce. Získaná data z průzkumu ukazují několik zajímavých trendů:

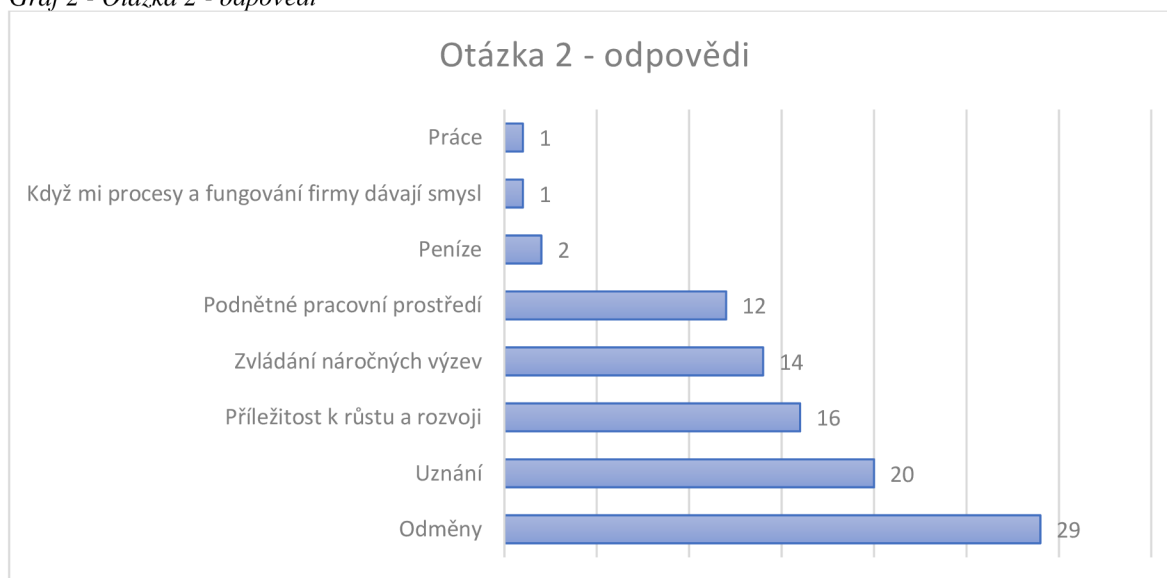
- 1) **Vysoká míra motivace:** Přibližně 74 % respondentů (30 % velmi motivovaně a 44 % spíše motivovaně) uvádí, že se cítí motivovaní chodit do práce. To může naznačovat pozitivní pracovní prostředí a podmínky, které podporují motivaci zaměstnanců.

- 2) **Neutrální postoj:** Téměř pětina respondentů (19 %) zastává neutrální postoj. Tato skupina se necítí ani zvlášť motivovaně, ani nemotivovaně. Je důležité prověřit, co by mohlo tuto skupinu zaměstnanců motivovat více, a zjistit, zda by bylo možné pro ně zlepšit pracovní podmínky.
- 3) **Nízká míra „nemotivace“:** Pouze 7 % respondentů uvedlo, že se cítí spíše nemotivovaně. Tato skupina je relativně malá, což může být považováno za pozitivní z hlediska motivace v organizaci. Je však důležité věnovat pozornost této menší skupině a snažit se zjistit, co by mohlo zvýšit jejich motivaci.
- 4) **Chybějící velmi nemotivovaní:** Zajímavým aspektem je, že žádný z respondentů se necítí "velmi nemotivovaně." To může svědčit o tom, že v organizaci existuje určitá míra motivace a angažovanosti mezi zaměstnanci, i když existuje prostor pro zlepšení pro ty, kteří se cítí spíše nemotivovaně.

Otázka číslo 2: Co Tě nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

Tato otázka je polouzavřená a zaměstnanci měli možnost vybírat z více odpovědí. Jelikož 2 zaměstnanci odpověděli v možnosti *Jiná* „love“ a „peníze“, byly tyto odpovědi sloučeny do odpovědi *Peníze*.

Graf 2 - Otázka 2 - odpovědi



Tato otázka je klíčová pro porozumění tomu, co zaměstnance ve vybrané společnosti motivuje k dosahování lepších pracovních výkonů. Získaná data ukazují různorodost motivujících faktorů mezi zaměstnanci:

- 1) **Odměny:** Nejčastějším motivujícím faktorem, který byl zaznamenán, jsou odměny. Ve 29 případech se zaměstnanci vyjádřili, že je to pro ně hlavní motivace k lepším pracovním výkonům. Toto může zahrnovat finanční odměny, bonusy nebo jiné formy materiálního uznání.
- 2) **Uznání:** Uznání se umístilo na druhém místě s 20 odpověďmi. Zaměstnanci uvítají ocenění a uznání za své úsilí a pracovní výkony. To může zahrnovat slovní uznání, ocenění a poděkování od nadřízených nebo kolegů.
- 3) **Příležitost k růstu a rozvoji:** 16 zaměstnanců uvádí, že je motivuje možnost růstu a rozvoje. To ukazuje na důležitost kariérního postupu a možností profesního rozvoje pro zaměstnance.
- 4) **Zvládání náročných výzev:** Pro 14 respondentů je motivující schopnost zvládat náročné výzvy. Tito zaměstnanci jsou motivováni výzvami a překonáváním překážek.
- 5) **Podnětné pracovní prostředí:** Pro 12 zaměstnanců je podnětné pracovní prostředí důležitým motivujícím faktorem. To může zahrnovat inovativní a inspirující pracovní místo.
- 6) **Peníze:** Dva zaměstnanci uvedli peníze jako hlavní motivující faktor.
- 7) **Smysl v práci:** Jeden zaměstnanec zdůraznil důležitost toho, aby mu práce dávala smysl. To naznačuje důležitost hodnot a kultury firmy pro některé zaměstnance.
- 8) **Samotná práce:** Jeden respondent uvedl, že ho nejvíce motivuje samotná práce, což může ukazovat na vnitřní motivaci pro konkrétní pracovní úkoly.

KOMENTÁŘ: Z těchto výsledků lze vyvodit, že zaměstnanci mají různorodé motivace. Management by měl tyto motivace respektovat a podporovat, provádět pravidelné hodnocení motivujících faktorů a upravovat strategie motivace podle potřeb a očekávání zaměstnanců.

Otázka číslo 3: Co si myslíš, že Tě stimuluje k lepší práci?

Tato otázka je polouzavřená a zaměstnanci měli možnost vybírat z více odpovědí. Možnost *Jiná* nevybral žádný z dotázaných.

Graf 3 - Otázka 3 - odpovědi



Tato otázka se obdobně jako otázka č. 2 zaměřuje na faktory, které stimulují zaměstnance k lepším pracovním výkonům a jsou klíčové pro jejich pracovní motivaci. Výsledky průzkumu ukazují několik zajímavých trendů:

- 1) **Pozitivní zpětná vazba:** Nejčastějším stimulem k lepší práci je pozitivní zpětná vazba, kterou uvedlo 24 zaměstnanců. Pozitivní zpětná vazba může posilovat jejich sebevědomí a motivaci k dalšímu zlepšování pracovních výkonů.
- 2) **Samostatnost a nezávislost:** Samostatnost a nezávislost na pracovním místě jsou pro 23 zaměstnanců důležitými stimuly. Tato odpověď ukazuje, že někteří zaměstnanci preferují práci, ve které mají větší míru kontroly nad svými úkoly a rozhodováním.
- 3) **Pracovní prostředí založené na spolupráci:** 19 zaměstnanců zdůraznilo důležitost pracovního prostředí založeného na spolupráci. Toto ukazuje, že je pro ně důležitá spolupráce s kolegy, sdílení myšlenky a spolupráce na společných cílech.
- 4) **Jasně cíle a očekávání:** Jasně cíle a očekávání byly uvedeny 11 zaměstnanci. Pro tyto zaměstnance je klíčové mít jasně stanoveny směry a cíle, kterých mají dosáhnout, což jim pomáhá soustředit se a motivovat se k lepší práci.

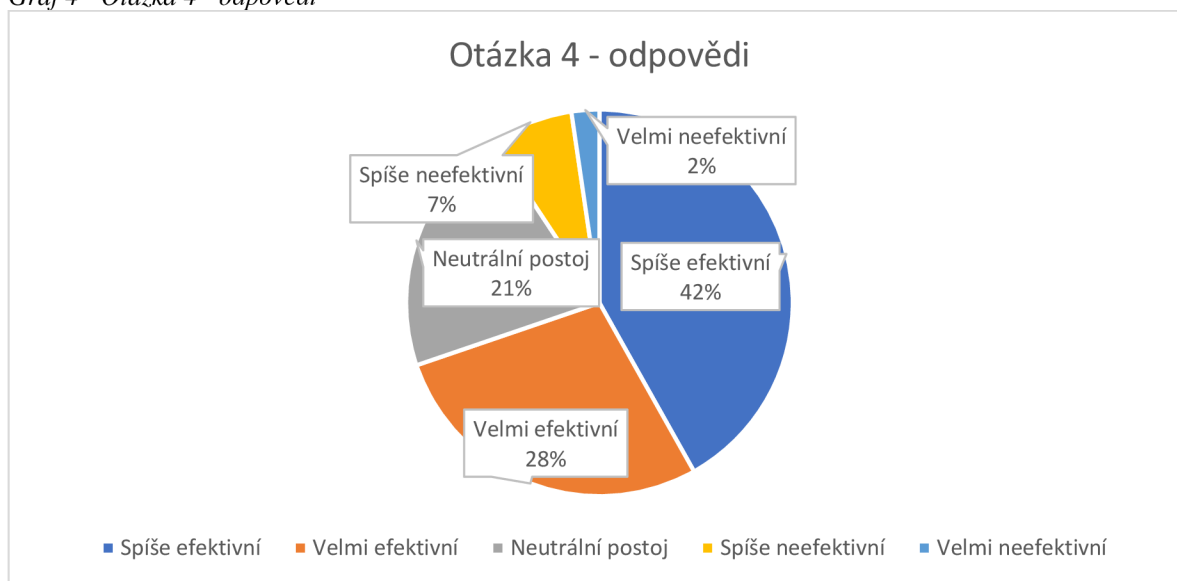
KOMENTÁŘ: Ze získaných dat lze vyvodit, že zaměstnanci jsou stimulováni různými faktory a preferencemi. Pro management je klíčové brát v úvahu tyto různé stimuly a snažit se vytvořit pracovní prostředí, které tyto faktory podporuje. Je také důležité udržovat

komunikaci se zaměstnanci a pravidelně zjišťovat jejich potřeby a očekávání ohledně pracovního prostředí a pracovních podmínek.

Otázka číslo 4: Jak hodnotíš styl vedení Tvého nadřízeného?

Tato otázka je uzavřená a odpovědět na ni bylo možné na škále od *velmi efektivní* po *velmi neefektivní*.

Graf 4 - Otázka 4 - odpovědi



Tato otázka se zaměřuje na vnímání zaměstnanců ohledně stylu vedení jejich nadřízených. Získaná data ukazují, že existují různé pohledy na efektivitu nadřízených vedení:

- 1) **Velmi efektivní:** 28 % zaměstnanců hodnotí styl vedení svých nadřízených jako "velmi efektivní". Tito zaměstnanci mají pozitivní a důvěryhodný vztah ke svým nadřízeným a vnímají jejich vedení jako motivující a úspěšné.
- 2) **Spíše efektivní:** 42 % zaměstnanců uvádí, že styl vedení jejich nadřízených je "spíše efektivní". Tato většina naznačuje, že nadřízení mají převážně pozitivní vliv na své týmy, i když existují možná místa, která lze ještě zlepšit.
- 3) **Neutrální postoj:** 21 % zaměstnanců zaujímá neutrální postoj k hodnocení stylu vedení svých nadřízených.

- 4) **Spíše neefektivní:** 7 % zaměstnanců považuje styl vedení svých nadřízených za "spíše neefektivní". To může naznačovat problémy v komunikaci, vedení nebo jiné aspekty, které ovlivňují vztah mezi nadřízenými a zaměstnanci.
- 5) **Velmi neefektivní:** 2 % zaměstnanců vnímá styl vedení svých nadřízených jako "velmi neefektivní". Tato skupina je relativně malá, ale poukazuje na vážné problémy v managementu, které by mohly vyžadovat pozornost a zlepšení.

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců hodnotí styl vedení svých nadřízených pozitivně a efektivně. Je však nutné brát v úvahu i názory těch, kteří vnímají vedení jako méně efektivní, proto by bylo vhodné provést další analýzu, která by pomohla identifikovat konkrétní oblasti ke zlepšení. Vedení by mělo také udržovat otevřenou komunikaci se zaměstnanci a reagovat na jejich potřeby a obavy týkající se stylu vedení.

Otázka číslo 5: Jakým způsobem Tě Tvůj nadřízený motivuje k lepší práci?

Tato otázka je polouzavřená a zaměstnanci měli možnost vybírat z více odpovědí.

Graf 5 - Otázka 5 - odpovědi



Tato otázka má za cíl zjistit, jakými způsoby jsou zaměstnanci motivováni svými nadřízenými k lepší práci. Výsledky průzkumu ukazují různé styly motivace zaměstnanců jejich nadřízenými:

- 1) **Jasná komunikace a zpětná vazba:** 22 zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízení je motivují k lepší práci prostřednictvím jasné komunikace a zpětné vazby.

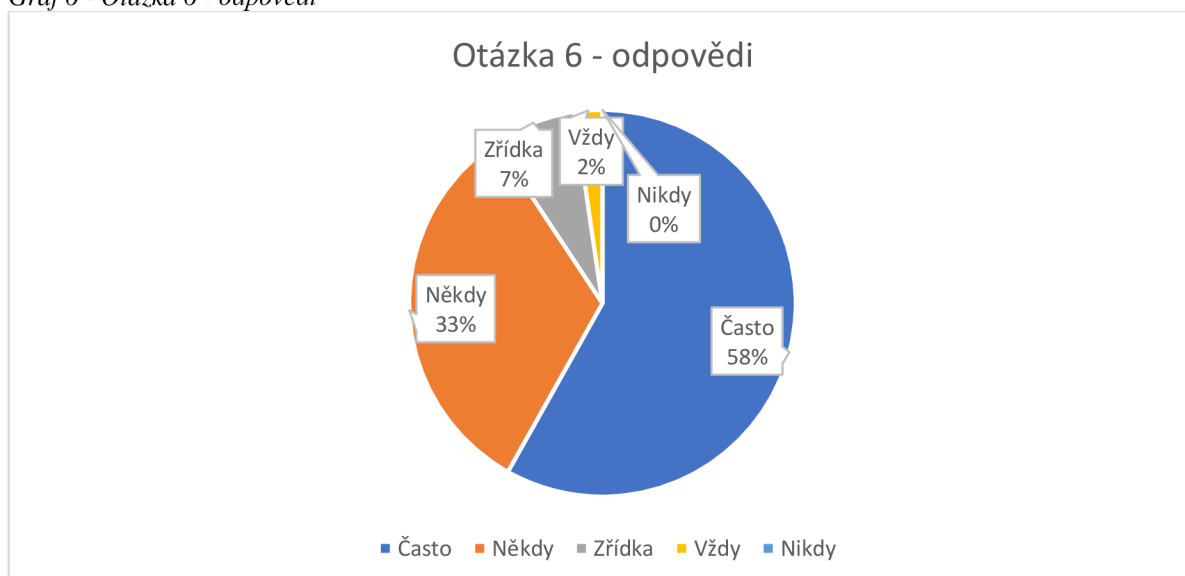
- 2) **Odměny:** 16 zaměstnanců zdůraznilo, že je nadřízení motivují prostřednictvím odměn. To zahrnuje finanční odměny, bonusy nebo jiné formy materiálního uznání za jejich pracovní výkony.
- 3) **Uznání:** 13 zaměstnanců uvedlo, že je nadřízený motivuje prostřednictvím uznání.
- 4) **Nadřízený je nemotivuje:** 9 zaměstnanců uvádí, že jejich nadřízený je nijak nemotivuje.
- 5) **Jiná:** Dva zaměstnanci vybrali možnost "jiná", ale neposkytli žádnou konkrétní odpověď.

KOMENTÁŘ: Ze získaných dat lze vyvodit, že zaměstnanci jsou svými nadřízenými motivováni nejčastěji prostřednictvím jasné komunikace a zpětné vazby a prostřednictvím odměn. To je pozitivní zjištění, jelikož koreluje s vlastními motivacemi a stimuly zaměstnanců, viz otázka číslo 2 a 3. Uznání se dostává menšímu počtu zaměstnanců, ačkoliv se umístilo na druhém místě v otázce, co zaměstnance nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům a malá skupina zaměstnanců uvádí, že je nadřízený nemotivuje vůbec. Tyto dvě skupiny by si zasloužily další pozornost a analýzu, aby bylo možné zjistit, na čem by měl management zapracovat pro zlepšení motivování svých zaměstnanců.

Otázka číslo 6: Jak často získáváš zpětnou vazbu ke své práci?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 6 - Otázka 6 - odpovědi



Tato otázka se zaměřuje na to, jak často zaměstnanci získávají zpětnou vazbu ke své práci, což je důležitý aspekt pro jejich profesní růst a motivaci. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

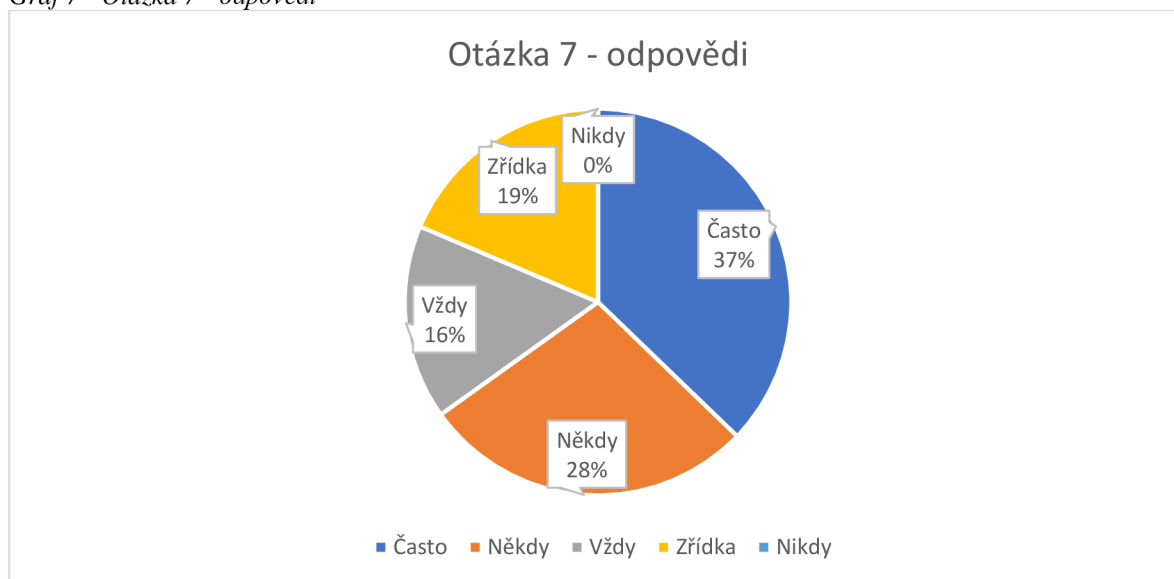
- 1) **Vždy:** 2 % zaměstnanců uvedlo, že získávají zpětnou vazbu ke své práci vždy.
- 2) **Často:** 58 % zaměstnanců uvedlo, že získávají zpětnou vazbu ke své práci často.
- 3) **Někdy:** 33 % zaměstnanců uvedlo, že získávají zpětnou vazbu ke své práci někdy.
- 4) **Zřídka:** 7 % zaměstnanců uvedlo, že získávají zpětnou vazbu ke své práci zřídka.
- 5) **Nikdy:** Žádný ze zaměstnanců neuvedl tuto odpověď.

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců získává zpětnou vazbu ke své práci, a to často nebo někdy, což je pozitivní zjištění, jelikož zpětná vazba posiluje motivaci a zlepšuje pracovní výkony zaměstnanců. Malá skupina zaměstnanců získává zpětnou vazbu jen zřídka, což může naznačovat, že tato skupina nepocítuje dostatečnou podporu a zpětnou vazbu od nadřízených. Zároveň žádný ze zaměstnanců neuvedl, že nikdy nezískává zpětnou vazbu ke své práci, což značí, že zpětná vazba se dostává čas od času každému zaměstnanci.

Otázka číslo 7: Cítíš se za svou práci náležitě oceněn/a?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 7 - Otázka 7 - odpovědi



Tato otázka se týká toho, jak zaměstnanci vnímají ocenění za svou práci. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

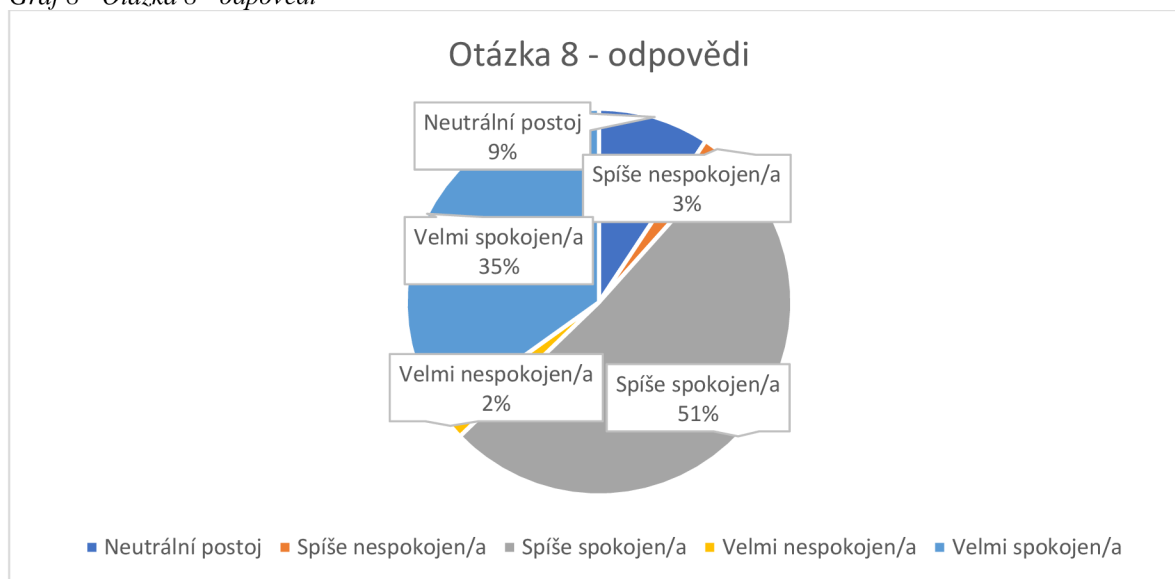
- 1) **Vždy:** 16 % zaměstnanců uvedlo, že se za svou práci cítí náležitě oceněni vždy. Tato skupina je relativně malá, ale toto zjištění ukazuje na vysokou úroveň ocenění, kterou někteří zaměstnanci pociťují za své úspěchy.
- 2) **Často:** 37 % zaměstnanců se cítí oceněni za svou práci často.
- 3) **Někdy:** 28 % zaměstnanců uvedlo, že se cítí oceněni za svou práci někdy. Ocenění není pravidelné, ale stále v určité míře existuje.
- 4) **Zřídka:** 19 % zaměstnanců se cítí zřídka oceněni za svou práci. Tato skupina pociťuje nedostatek uznání a ocenění, což může ovlivnit jejich motivaci a spokojenost s prací.
- 5) **Nikdy:** Tuto možnost neuvedl žádný ze zaměstnanců.

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců cítí určitou míru ocenění za svou práci, a to vždy, často nebo někdy. Téměř pětina zaměstnanců se však cítí oceněna jen zřídka, což je důležité brát v úvahu a pokusit se zlepšit strategie ocenění, aby se těmto zaměstnancům dostávalo častěji.

Otázka číslo 8: Jak jsi spokojen/a se svou prací?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *velmi spokojen/a* po *velmi nespokojena*.

Graf 8 - Otázka 8 - odpovědi



Tato otázka je klíčová pro posouzení celkové spokojenosti zaměstnanců se svou prací a pracovním prostředím. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

- 1) **Velmi spokojen/a:** 35 % zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi spokojeni se svou prací. Toto zjištění ukazuje na vysokou míru spokojenosti některých zaměstnanců se svými pracovními podmínkami.
- 2) **Spíše spokojen/a:** 51 % zaměstnanců se cítí spíše spokojeni se svou prací. Tato většina také ukazuje na pozitivní postoj vůči práci a pracovnímu prostředí.
- 3) **Neutrální postoj:** 9 % zaměstnanců zaujímá neutrální postoj k otázce spokojenosti se svou prací. Tito zaměstnanci nejsou ani zvlášť spokojeni, ani nespokojeni, a mají střízlivý postoj ke své práci.
- 4) **Spíše nespokojen/a:** 3 % zaměstnanců jsou spíše nespokojeni se svou prací. Této skupině by měla být věnována pozornost, aby bylo možné zlepšit jejich pracovní spokojenost.
- 5) **Velmi nespokojen/a:** 2 % zaměstnanců se cítí velmi nespokojeni se svou prací. Tato skupina je relativně malá, ale toto zjištění ukazuje na vážné problémy v pracovním prostředí.

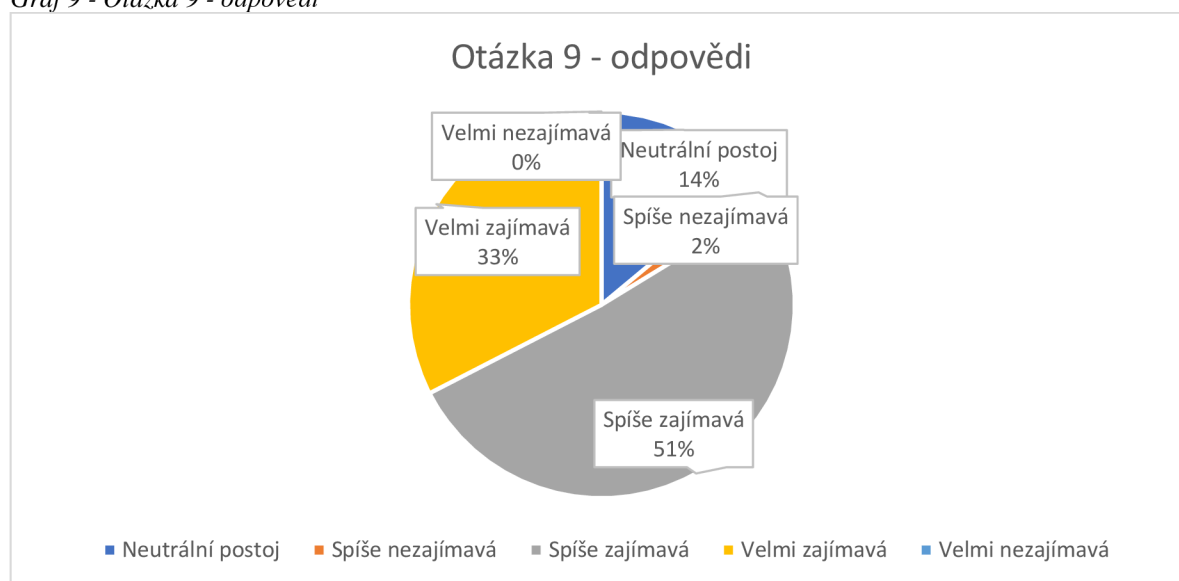
KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců je spokojena se svou prací a pracovním prostředím, buď velmi nebo spíše. Je ale důležité věnovat pozornost těm, kteří se cítí méně spokojeni, a provést další analýzu, aby bylo možné identifikovat konkrétní oblasti, které by

bylo třeba zlepšit, jelikož spokojenost zaměstnanců hraje klíčovou roli v jejich pracovní motivaci.

Otázka číslo 9: Je Tvá práce zajímavá?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *velmi zajímavá* po *velmi nezajímavá*.

Graf 9 - Otázka 9 - odpovědi



Tato otázka se týká toho, jak zaměstnanci vnímají zajímavost své práce. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

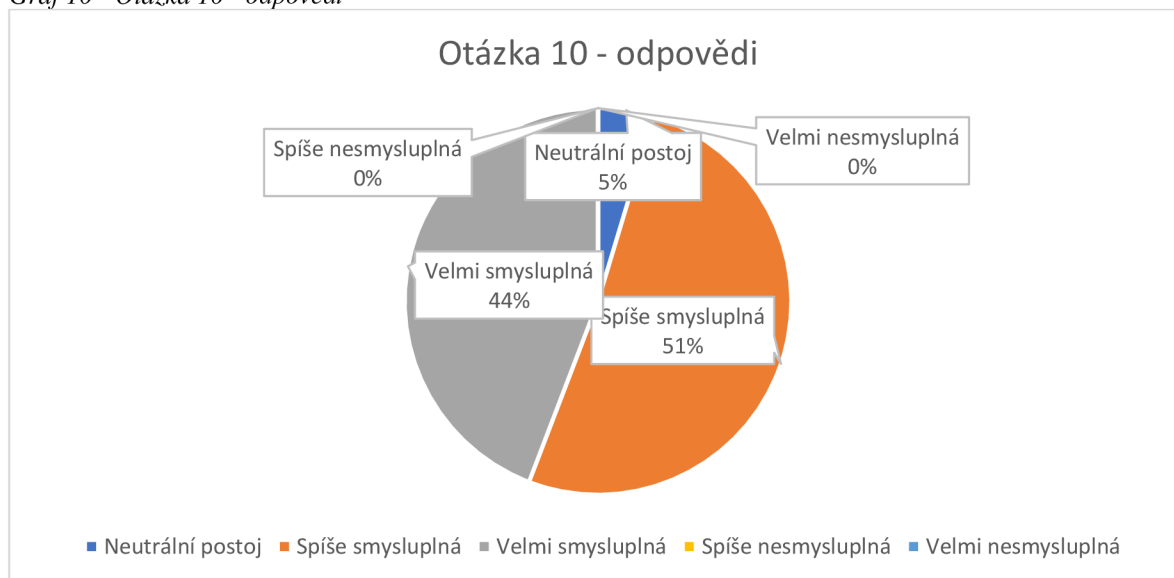
- 1) **Velmi zajímavá:** 33 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je velmi zajímavá.
- 2) **Spíše zajímavá:** Pro 51 % zaměstnanců je jejich práce spíše zajímavá. Tato většina ukazuje na pozitivní postoj vůči své práci, ačkoli by mohla existovat místa, která by bylo možné zlepšit, aby práce byla ještě zajímavější.
- 3) **Neutrální postoj:** 14 % zaměstnanců k této otázce zaujímá neutrální postoj.
- 4) **Spíše nezajímavá:** 2 % zaměstnanců uvedlo, že je jejich práce spíše nezajímavá. Tato skupina zřejmě pocítuje nedostatek zájmu nebo angažovanosti ve své práci, což může ovlivnit jejich pracovní motivaci.
- 5) **Velmi nezajímavá:** Tuto možnost neuvedl žádný z dotázaných zaměstnanců.

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců považuje svou práci za zajímavou, a to buď velmi nebo spíše, což je pozitivní zjištění, jelikož práce, která je vnímána jako zajímavá, může zvýšit angažovanost zaměstnanců. Malá skupina zaměstnanců považuje svou práci za spíše nezajímavou. Této skupině by měl management věnovat pozornost a podpořit zájem těchto zaměstnanců o jejich práci.

Otázka číslo 10: Je Tvá práce smysluplná?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *velmi smysluplná* po *velmi nesmyslná*.

Graf 10 - Otázka 10 - odpovědi



Tato otázka zkoumá, jak zaměstnanci vnímají smysl své práce. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

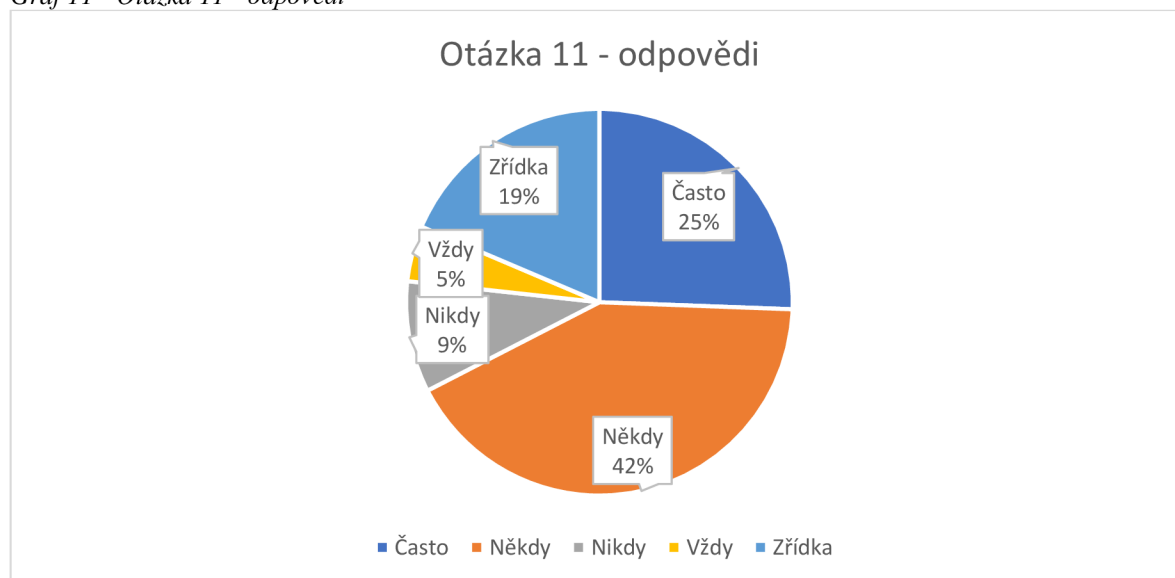
- 1) **Velmi smysluplná:** 44 % zaměstnanců považuje svou práci za velmi smysluplnou, což ukazuje na vysokou míru smyslu, který své práci přikládají.
- 2) **Spíše smysluplná:** 51 % zaměstnanců vnímá svou práci jako spíše smysluplnou, což značí, že většina zaměstnanců zaujímá pozitivní postoj vůči smyslu své práce.
- 3) **Neutrální postoj:** 5 % zaměstnanců zaujímá k této otázce neutrální postoj.
- 4) **Spíše nesmyslná nebo velmi nesmyslná:** Nikdo ze zaměstnanců nevedl, že považuje svou práci za spíše nesmyslnou nebo velmi nesmyslnou.

KOMENTÁŘ: Naprostá většina zaměstnanců vnímá svou práci jako smysluplnou, a to buď velmi nebo spíše. Stále zde však existuje prostor na zlepšení. Management by měl i nadále podporovat a zdůrazňovat smysl práce zaměstnanců, jelikož smysluplná práce poskytuje větší pocit uspokojení z vykonané práce a vyšší míru angažovanosti.

Otázka číslo 11: Jak často jsi v práci ve stresu?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 11 - Otázka 11 - odpovědi



Tato otázka zkoumá, jak často jsou zaměstnanci během své práce ve stresu, což může ovlivnit jejich pracovní pohodu, zdraví a výkony. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

- 1) **Vždy:** 5 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí ve stresu vždy. Tato skupina je relativně malá, ale toto zjištění ukazuje na významnou úroveň stresu u některých zaměstnanců.
- 2) **Často:** 25 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí ve stresu často, což může naznačovat, že stres je běžným aspektem jejich pracovního života.
- 3) **Někdy:** 42 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí ve stresu někdy. Tato odpověď je nejčastější a naznačuje, že stres je průměrně běžným jevem.

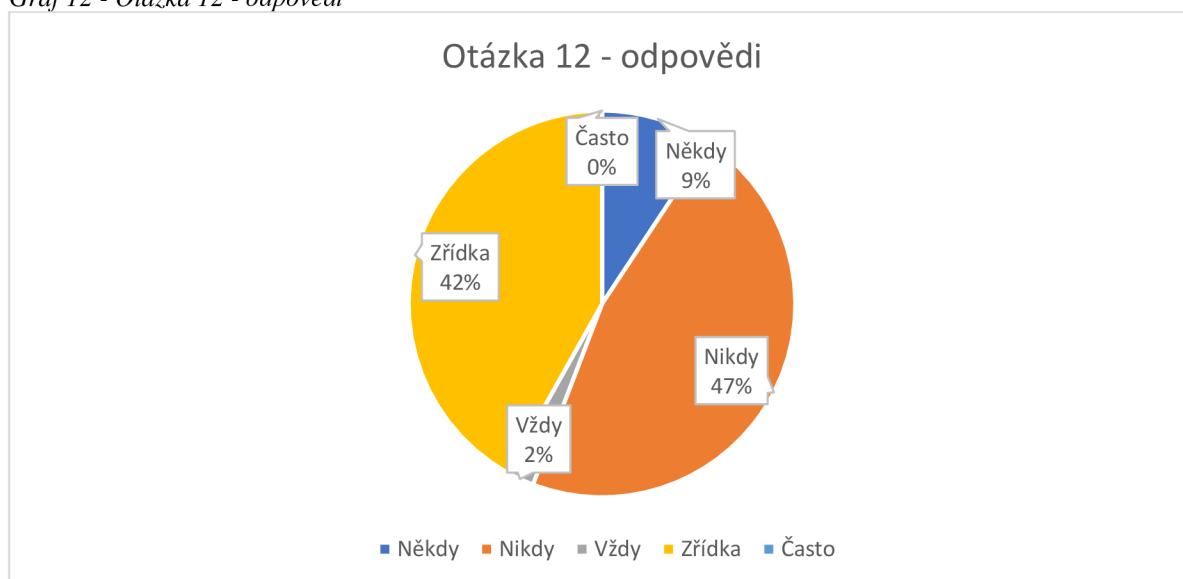
- 4) **Zřídka:** 19 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí ve stresu zřídka. Toto zjištění ukazuje na relativně nízkou úroveň stresu u této skupiny.
- 5) **Nikdy:** 9 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci necítí ve stresu nikdy, což ukazuje na nízkou úroveň stresu u této skupiny.

KOMENTÁŘ: Z těchto výsledků lze vyvodit, že stres je běžným jevem mezi zaměstnanci, přičemž většina se cítí často nebo někdy ve stresu. Management by měl této problematice věnovat zvýšenou pozornost a poskytnout zaměstnancům podporu a nástroje pro zvládání stresu. Zdravé a vyvážené pracovní prostředí může pomoci snížit úroveň stresu a zlepšit pohodu zaměstnanců.

Otázka číslo 12: Jak často se v práci nudíš?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 12 - Otázka 12 - odpovědi



Tato otázka se zaměřuje na to, jak často se zaměstnanci cítí znudění při své práci. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

- 1) **Vždy:** 2 % zaměstnanců odpovědělo, že se v práci cítí znudění vždy. Tato skupina je velmi malá, což poukazuje na to, že nuda v práci je ojedinělým jevem.
- 2) **Často:** žádný ze zaměstnanců nezvolil tuto odpověď.

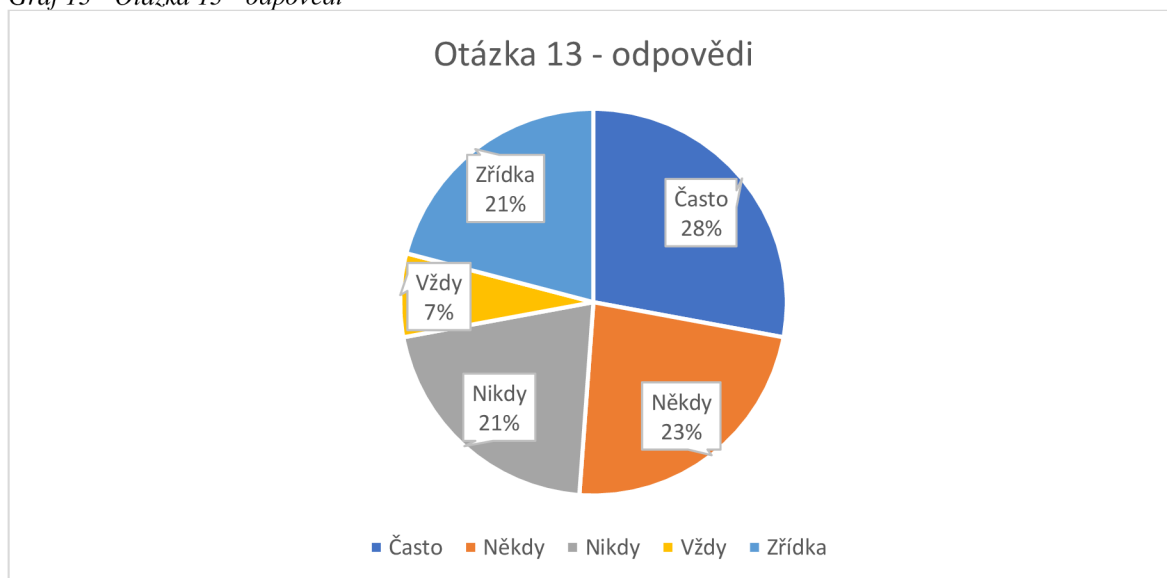
- 3) **Někdy:** 9 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí znudění někdy, nuda je tedy občasným jevem u této skupiny zaměstnanců.
- 4) **Zřídka:** 42 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí znudění zřídka.
- 5) **Nikdy:** 47 % zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí znudění nikdy. Tato odpověď byla nejčastější, což poukazuje na to, že většina zaměstnanců nudu při práci necítí.

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců nepocituje nudu při práci, což je pozitivní zjištění. Tento aspekt je však důležité stále monitorovat a zajistit, aby se zabránilo případnému rozvoji nudy v budoucnu.

Otázka číslo 13: Máš ve své práci možnost kariérního růstu a rozvoje?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 13 - Otázka 13 - odpovědi



Tato otázka je důležitá pro posouzení, zda zaměstnanci vnímají možnosti pro svůj kariérní růst a rozvoj v rámci svého stávajícího zaměstnání. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

- 1) **Vždy:** 7 % zaměstnanců odpovědělo, že mají vždy možnost kariérního růstu a rozvoje. Tato skupina je relativně malá, ale toto zjištění ukazuje na vysokou míru dostupných kariérních příležitostí pro některé zaměstnance.

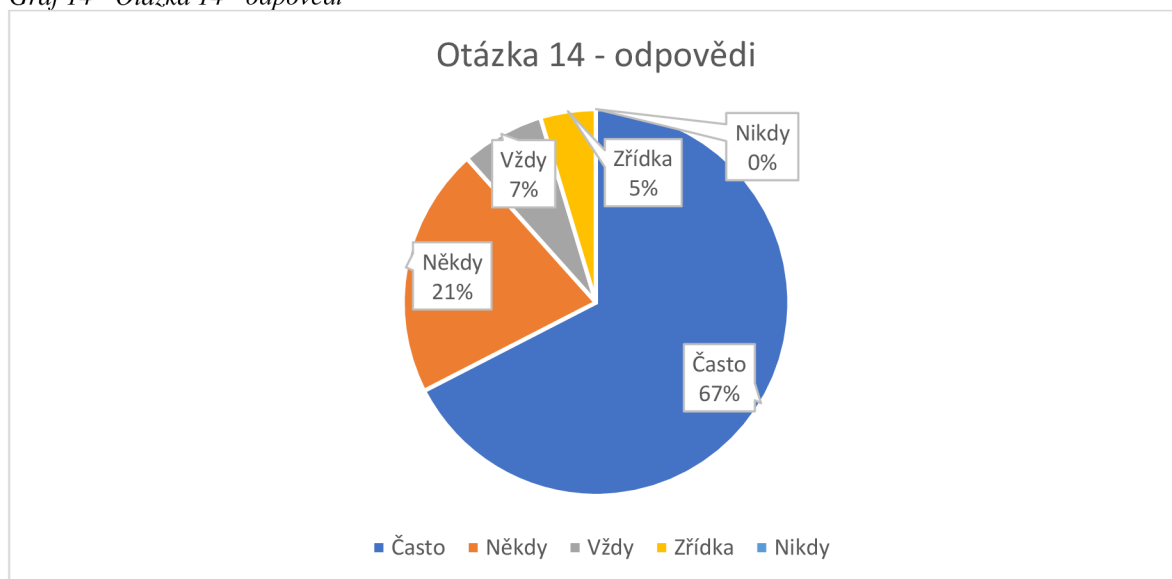
- 2) **Často:** 28 % zaměstnanců uvedlo, že mají často možnost kariérního růstu a rozvoje.
- 3) **Někdy:** 23 % zaměstnanců uvedlo, že mají někdy možnost kariérního růstu a rozvoje. Této skupině zaměstnanců jsou kariérní příležitosti občas dostupné.
- 4) **Zřídka:** 21 % zaměstnanců uvedlo, že mají zřídka možnost kariérního růstu a rozvoje. Tato skupina by mohla pociťovat nedostatek kariérních příležitostí.
- 5) **Nikdy:** 21 % zaměstnanců uvedlo, že nikdy nemají možnost kariérního růstu a rozvoje, což ukazuje na to, že někteří zaměstnanci pociťují vážné omezení v této oblasti.

KOMENTÁŘ: Ačkoli většina zaměstnanců uvedla, že má možnost kariérního růstu a rozvoje, je zde značný podíl těch, kteří pociťují nedostatek těchto příležitostí. Jelikož 16 z dotázaných zaměstnanců uvedlo v otázce číslo 2, že je k lepší práci motivuje právě možnost růstu a rozvoje, měl by management těmto výsledkům věnovat pozornost a zajistit, aby zaměstnanci měli větší přístup k rozvojovým programům, školením a kariérním příležitostem.

Otázka číslo 14: Jak často jsou Tvé schopnosti využívány naplno?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 14 - Otázka 14 - odpovědi



Tato otázka zkoumá, jak často jsou schopnosti zaměstnanců využívány naplno v rámci jejich práce. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

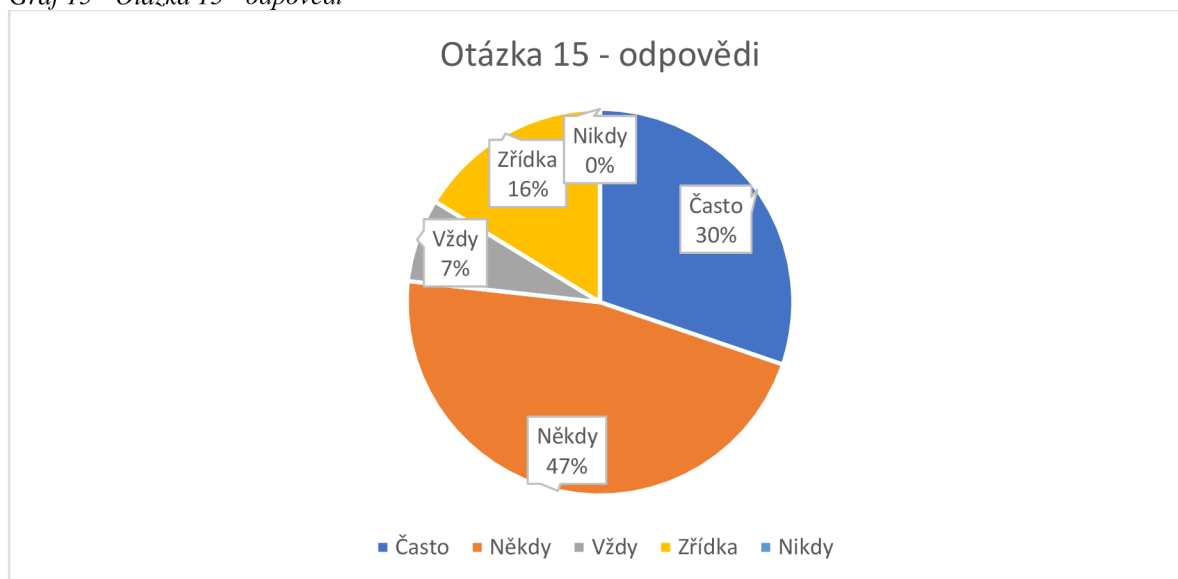
- 1) **Vždy:** 7 % zaměstnanců uvedlo, že jejich schopnosti jsou vždy využívány naplno.
- 2) **Často:** 67 % zaměstnanců uvedlo, že jejich schopnosti jsou často využívány naplno.
- 3) **Někdy:** 21 % zaměstnanců uvedlo, že jejich schopnosti jsou někdy využívány naplno.
- 4) **Zřídka:** 5 % zaměstnanců uvedlo, že jejich schopnosti jsou zřídka využívány naplno.
- 5) **Nikdy:** Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že jejich schopnosti nejsou využívány naplno. To je pozitivní zjištění, jelikož žádný z respondentů nepovažuje své schopnosti za zcela nevyužité.

KOMENTÁŘ: Z výsledků vyplývá, že schopnosti většiny zaměstnanců jsou využívány naplno vždy nebo často, což značí, že většina zaměstnanců má možnost uplatnit své schopnosti v rámci své práce. Malá skupina zaměstnanců však pociťuje nedostatečné využívání svých schopností, což může vést k nespokojenosti a demotivaci těchto zaměstnanců.

Otázka číslo 15: Jak často je Tvá práce oceňována?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 15 - Otázka 15 - odpovědi



Tato otázka je klíčová pro posouzení, jak často zaměstnanci vnímají ocenění za svou práci. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

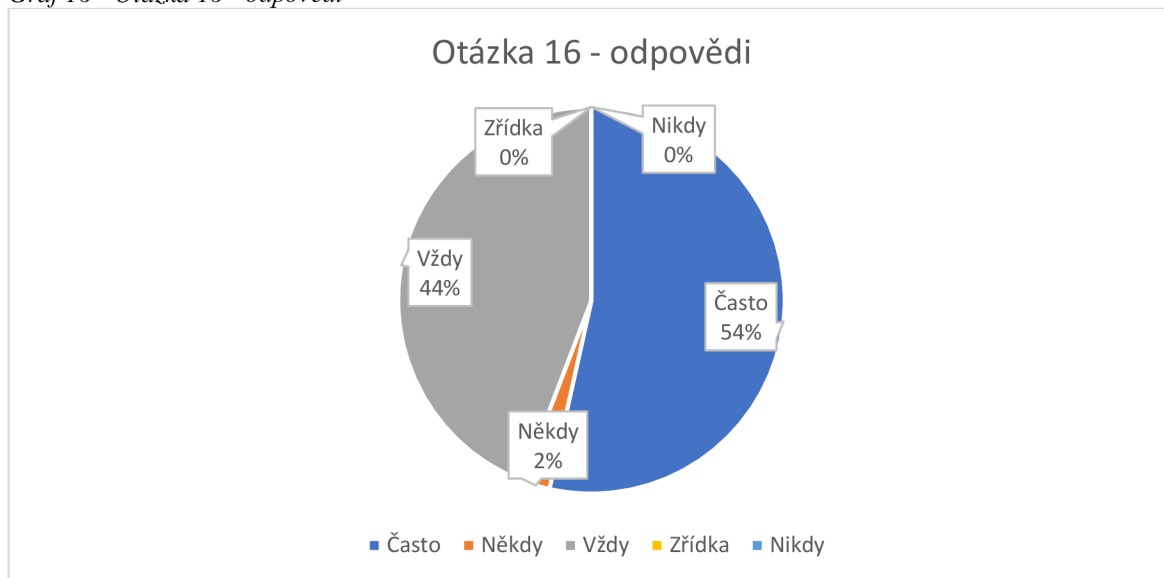
- 1) **Vždy:** 7 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je oceněna vždy.
- 2) **Často:** 30 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je oceněna často. Toto zjištění ukazuje na pravidelné ocenění za práci u téměř třetiny zaměstnanců.
- 3) **Někdý:** 47 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je někdy oceněna. Někteří zaměstnanci tedy mohou pociťovat, že ocenění není dostupné vždy.
- 4) **Zřídka:** 16 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je zřídka oceněna.
- 5) **Nikdy:** Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že jejich práce není oceněna. To je pozitivní zjištění, jelikož značí, že každý z respondentů je čas od času za svou práci oceněn.

KOMENTÁŘ: Ze zjištěných dat lze usoudit, že většina zaměstnanců je oceněna za svou práci alespoň někdy, přičemž někteří toto ocenění vnímají často nebo dokonce vždy. Menší skupina zaměstnanců však pociťuje nedostatečné ocenění své práce, což by mohlo ovlivnit jejich pracovní výkonnost a motivovanost. Ocenění za práci je důležité z hlediska posilování pracovní motivace, proto by mělo být aktivně podporováno a uznáváno ve firmě. Je také důležité sledovat a adresovat oblasti, kde ocenění může chybět.

Otázka číslo 16: Jak často je Tvá práce v souladu s cíli společnosti?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 16 - Otázka 16 - odpovědi



Tato otázka je důležitá pro posouzení, jak často zaměstnanci vnímají, že jejich práce je v souladu s cíli a hodnotami společnosti. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

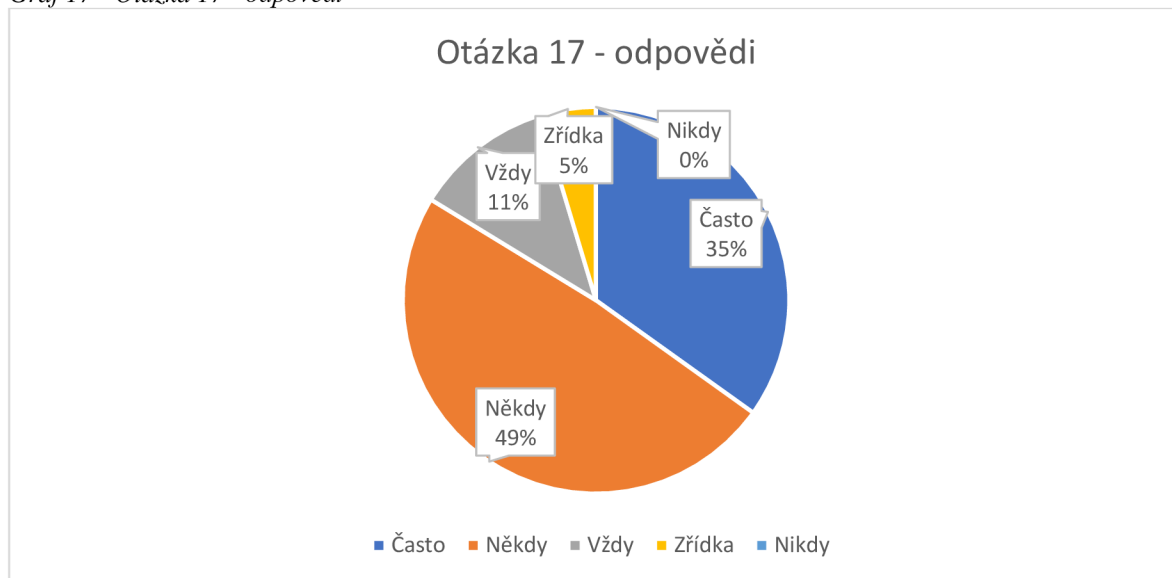
- 1) **Vždy:** 44 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je vždy v souladu s cíli společnosti. Tato skupina je relativně velká, což ukazuje na vysokou míru souladu mezi prací zaměstnanců a cíli společnosti.
- 2) **Často:** 54 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je často v souladu s cíli společnosti, což ukazuje na to, že většina respondentů pociťuje soulad mezi prací a cíli společnosti.
- 3) **Někdy:** 2 % zaměstnanců uvedlo, že jejich práce je někdy v souladu s cíli společnosti. Tato skupina je velmi malá.
- 4) **Zřídka a Nikdy:** Žádný ze zaměstnanců neuvedl tuto odpověď, což je pozitivní zjištění.

KOMENTÁŘ: Ze zjištěných dat lze usoudit, že většina zaměstnanců vnímá soulad mezi svou prací a cíli společnosti.

Otázka číslo 17: Máš pocit, že Tvá práce něco mění?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 17 - Otázka 17 - odpovědi



Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci vnímají, že jejich práce má vliv na změny ve společnosti. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

- 1) **Vždy:** 11 % zaměstnanců uvedlo, že mají vždy pocit, že jejich práce něco mění.
- 2) **Často:** 35 % zaměstnanců uvedlo, že mají často pocit, že jejich práce něco mění, což značí, že více než třetina respondentů vnímá vliv své práce na změny ve společnosti.
- 3) **Někdy:** 49 % zaměstnanců uvedlo, že mají někdy pocit, že jejich práce něco mění. To ukazuje na to, že téměř polovina zaměstnanců pociťuje nějaký vliv jejich práce na změny ve společnosti, i když ne vždy.
- 4) **Zřídka:** 5 % zaměstnanců uvedlo, že mají zřídka pocit, že jejich práce něco mění. Tato skupina může pociťovat nedostatek významu vlastní práce.
- 5) **Nikdy:** Žádný ze zaměstnanců neuvedl tuto odpověď, což znamená, že žádný z respondentů nepociťuje, že by jeho práce byla bezvýznamná.

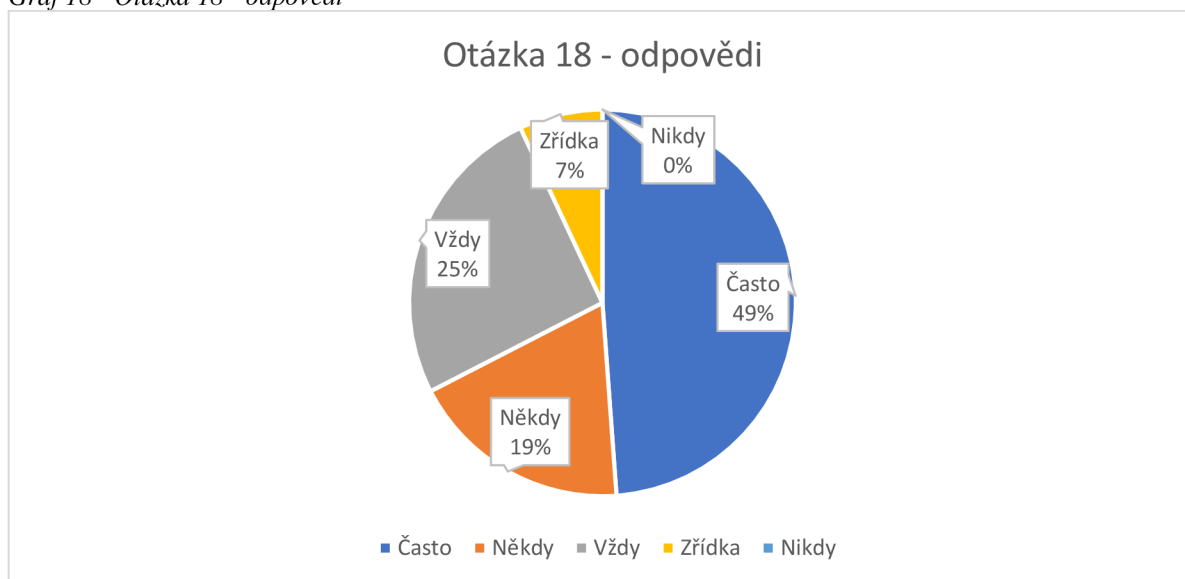
KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců vnímá, že jejich práce má nějaký vliv na změny ve společnosti, a to vždy, často nebo někdy. To je pozitivní zjištění, ale pozornost by měla

být věnovaná také skupině zaměstnanců, kteří svůj vliv na změny ve společnosti pocítují jen zřídka, a to prostřednictvím jasné komunikace a zpětné vazby.

Otázka číslo 18: Máš pocit, že Tvá práce přispívá k růstu společnosti?

Tato otázka je uzavřená a zaměstnanci na ni mohli odpovědět na škále od *vždy* po *nikdy*.

Graf 18 - Otázka 18 - odpovědi



Tato otázka zkoumá, zda zaměstnanci vnímají, že jejich práce přispívá k růstu společnosti. Výsledky průzkumu ukazují následující trendy:

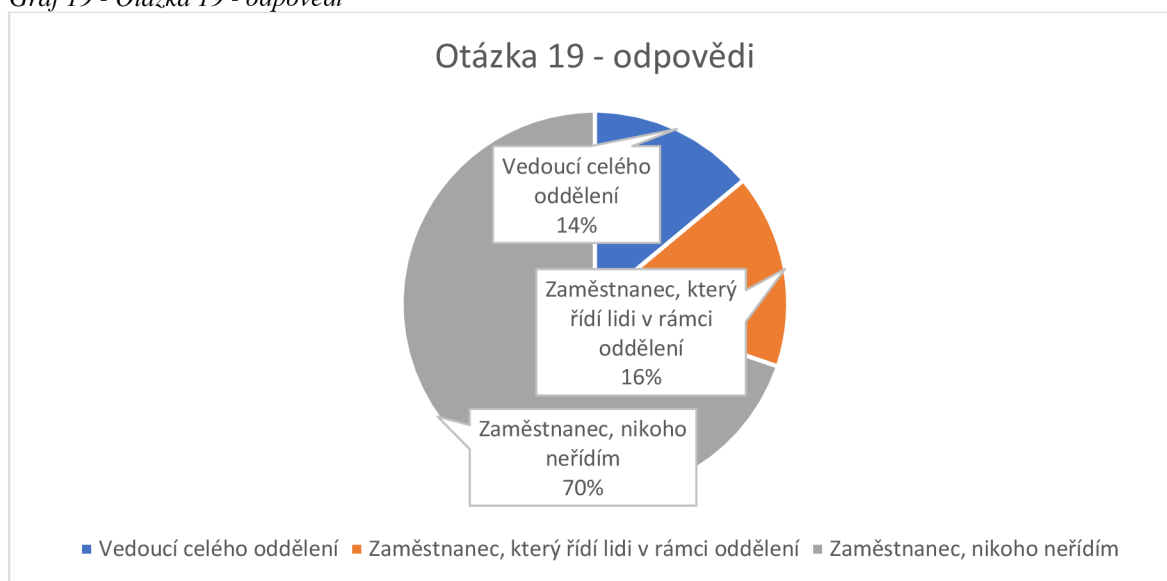
- 1) **Vždy**: 25 % zaměstnanců má vždy pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti.
- 2) **Často**: 49 % zaměstnanců má často pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti.
- 3) **Ně kdy**: 19 % zaměstnanců uvedlo, že mají někdy pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti.
- 4) **Zřídka**: 7 % zaměstnanců uvedlo, že mají zřídka pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti. Tato skupina zaměstnanců může pocítovat nedostatek významu vlastní práce v kontextu růstu společnosti.
- 5) **Nikdy**: Žádný ze zaměstnanců nevedl tuto odpověď

KOMENTÁŘ: Většina zaměstnanců má pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti, a to často nebo vždy. To je pozitivní zjištění, jelikož pocit vlastního přínosu k růstu společnosti posiluje pocit důležitosti zaměstnance ve společnosti a umožňuje mu vidět význam své práce v širším kontextu.

Otázka číslo 19: Na které pozici pracuješ?

Tato otázka je uzavřená a jejím účelem bylo zjistit, na které pozici respondenti pracují.

Graf 19 - Otázka 19 - odpovědi

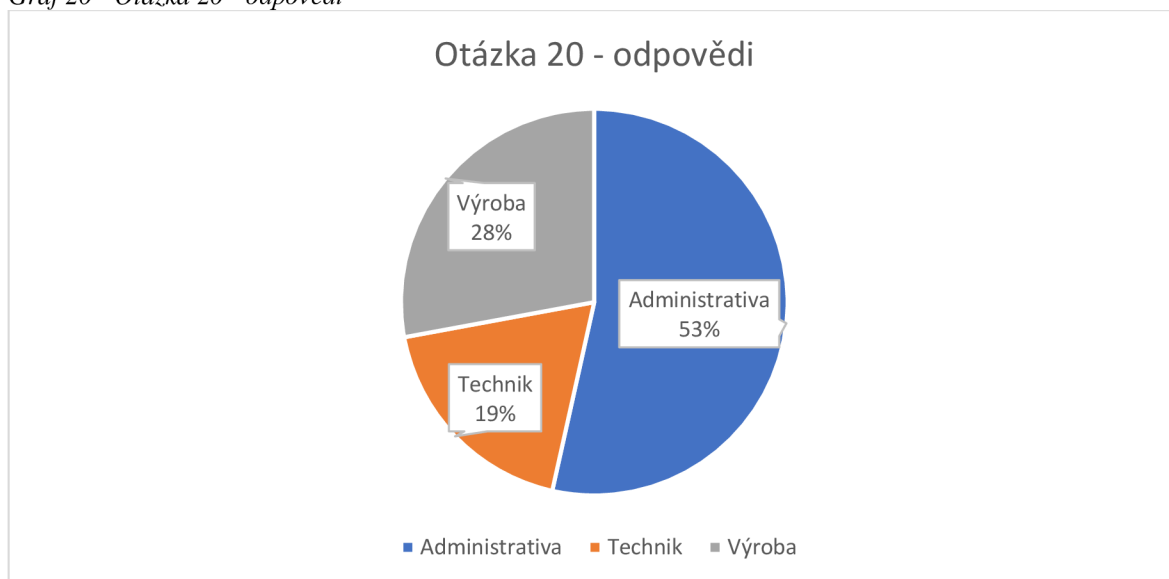


Z odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že většina respondentů jsou řadoví zaměstnanci, z nichž 16 % řídí lidi v rámci svého oddělení, což mohou být typicky mistři v dílnách nebo vedoucí zakázek a 14 % respondentů spadá do kategorie TOP managementu.

Otázka číslo 20: Do jaké sekce spadáš?

Tato otázka je uzavřená a jejím účelem bylo zjistit, zda respondenti pracují v administrativním, výrobním nebo technickém oddělení.

Graf 20 - Otázka 20 - odpovědi

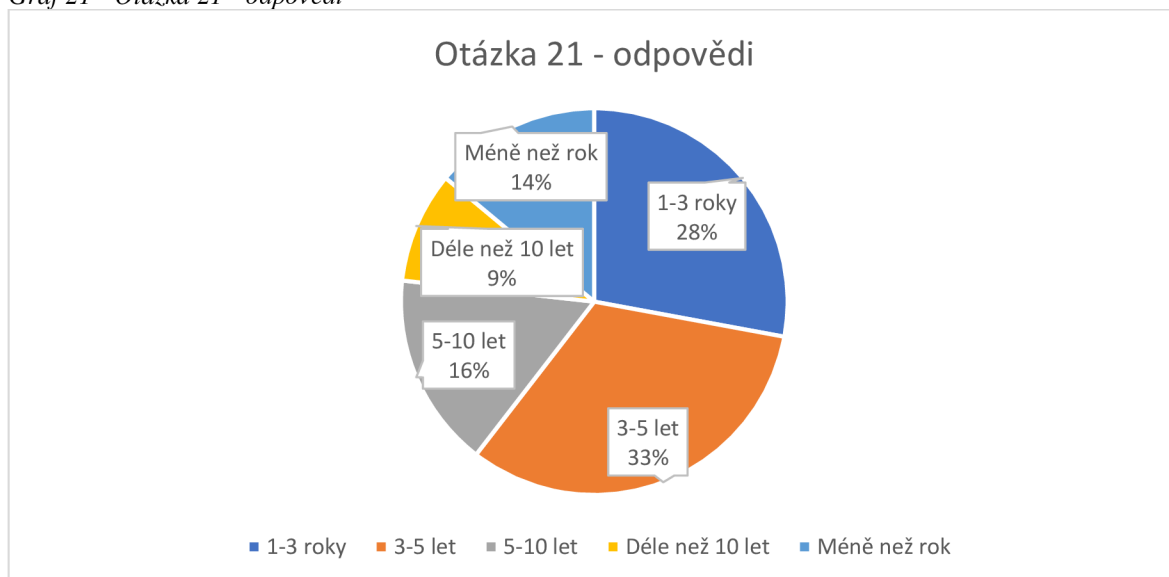


Z grafu vyplývá, že 53 % dotázaných pracuje v administrativě, 28 % ve výrobě a 19 % jako technik.

Otázka číslo 21: Do jaké sekce spadáš?

Tato otázka je uzavřená a jejím účelem bylo zjistit, jak dlouho dotázaní zaměstnanci u společnosti pracují.

Graf 21 - Otázka 21 - odpovědi



Ze získaných odpovědí bylo zjištěno, že 14 % dotazovaných zaměstnanců pracuje u společnosti méně než rok, 28 % 1-3 roky, 33 % 3-5 let, 16 % 5-10 let a 9 % déle než 10 let.

Z těchto skutečností vyplývá, že více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti dlouhodobě, ale relativně velká skupina zaměstnanců nepracuje u společnosti déle než 3 roky.

4.3 Zhodnocení

Z výsledků dotazníkového šetření lze zjistit, jaká je úroveň motivovanosti zaměstnanců ve vybrané společnosti, co je nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům a zda manažeři ve vybrané společnosti uplatňují efektivní vedení podřízených. Vzhledem k rozsáhlosti dotazníku bylo možné zaměřit se na tuto problematiku velmi podrobně.

Důležité zjištění je, že většina zaměstnanců se cítí motivovaně chodit do práce, což je pozitivní zjištění, jelikož motivovaní zaměstnanci lépe odvádějí svou práci. Nejvíce zaměstnance motivují odměny, což zahrnuje finanční či materiální odměny, což odpovídá prvnímu a nejširšímu patru Maslowovy pyramidy, fyziologickým potřebám. Na druhém a třetím místě se u zaměstnanců umístila potřeba uznání a příležitost k růstu a seberealizaci. Ačkoliv tyto dvě potřeby se obvykle projevují u menšího počtu zaměstnanců, jelikož spadají do vyšší úrovně potřeb, ve vybrané společnosti je tento počet zaměstnanců relativně vysoký. Pro některé zaměstnance je také důležité zvládání náročných výzev a podnětné pracovní prostředí. Nejdůležitějšími stimuly jsou pro zaměstnance pozitivní zpětná vazba a samostatnost a nezávislost. Styl vedení nadřízeného označila většina zaměstnanců jako velmi nebo spíše efektivní, avšak malá skupina zaměstnanců považuje styl vedení svého nadřízeného za spíše nebo velmi neefektivní. Z bližšího zkoumání odpovědí z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tři ze čtyř zaměstnanců, kteří uvedli tuto odpověď, pracují v oddělení výroby.

Nejčastěji nadřízení motivují své zaměstnance k lepším pracovním výkonům prostřednictvím jasné komunikace a zpětné vazby, což je v souladu s vnitřními stimuly zaměstnanců ve vybrané společnosti. Často jsou také motivováni prostřednictvím odměn a uznání. Někteří zaměstnanci uvedli, že je nadřízený nemotivuje vůbec. Z bližšího zkoumání odpovědí bylo zjištěno, že jedna třetina těchto zaměstnanců pracuje na pozici technika, jedna třetina pracuje v oddělení výroby a jedna třetina v administrativě.

Většina zaměstnanců získává zpětnou vazbu ke své práci, cítí ocenění za svou práci a je velmi nebo spíše spokojena se svou prací. Velmi malá skupina zaměstnanců uvedla, že je se svou prací spíše nebo velmi nespokojena. Po bližší analýze odpovědí bylo zjištěno, že tyto zaměstnanci pracují v oddělení výroby. Dále bylo zjištěno, že většina zaměstnanců

považuje svou práci za smysluplnou. Pro většinu zaměstnanců je stres běžným jevem, vždy, často nebo někdy se ve stresu cítí většina z nich. Většina zaměstnanců nepocítuje nudu při práci, avšak malý počet uvedl, že se nudí vždy. Tito zaměstnanci pracují ve výrobě.

Ačkoli má většina zaměstnanců vždy, často nebo někdy možnost kariérního růstu nebo rozvoje, je zde značný podíl těch, kteří tuto možnost mají zřídka nebo nikdy. Většina těchto zaměstnanců pracuje na pozici technika nebo ve výrobě, menší část v administrativě.

Většina zaměstnanců dále uvedla, že vždy, často nebo někdy jsou jejich schopnosti využívány naplno, jejich práce je oceňována, je v souladu s cíli společnosti a mají pocit, že jejich práce něco mění, tedy že má vliv na chod společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vybraná společnost uplatňuje efektivní metodu vedení lidí a její zaměstnanci jsou vysoce motivováni. Zároveň bylo zjištěno, že zde existuje malá skupina zaměstnanců, kteří jsou spíše nebo velmi nespokojeni. Společnost by měla i nadále pokračovat v efektivním vedení lidí a zaměřit se na zjištěné nedostatky, aby předešla nárůstu nespokojenosti a případné fluktuaci zaměstnanců v budoucnu.

5 Závěr

Motivace je klíčovým prvkem manažerské funkce vedení lidí. Pokud manažer správně motivuje své podřízené, odvádějí tito podřízení mnohem lepší pracovní výkony než jejich nemotivovaní kolegové. Manažer by měl své zaměstnance motivovat vždy v souladu s cíli společnosti. Pro dosažení vysoké úrovně motivovanosti zaměstnanců je nezbytné uplatňovat efektivní vedení lidí, které se váže k leadershipu, a to vhodnými nástroji, aby se vnitřní motivace zaměstnanců projevovala i v jejich pracovním výkonu. To, co mechanismus motivačního chování uvádí do pohybu, je naplnění lidských potřeb, a to od základních fyziologických, až po vyšší potřeby uznání a sebeaktualizace. Aby byl manažer schopen správně používat motivační nástroje, musí znát potřeby, motivy a stimuly svých podřízených. Jedině tak bude schopným a efektivním leaderem, který svým vedením zaměstnanců přispívá k dosažení lepších výsledků podniku.

Výsledky průzkumu při srovnání s odbornou literaturou prokázaly, že ve vybrané společnosti jsou uplatňovány metody efektivního řízení lidí na principu přístupu leadera, který klade důraz na motivaci, inspiraci a sdílení hodnot a cílů. Zaměstnanci jsou vysoce motivováni chodit do práce a cítí, že jejich práce je v souladu s cíli společnosti. Mají také pocit, že jejich práce přispívá k růstu společnosti a pravidelně získávají zpětnou vazbu ke své práci.

Zároveň zde byly zjištěny i některé nedostatky, které poukazují zejména na problematiku motivování u zaměstnanců pracujících ve výrobním oddělení nebo na pozici technika. Tito zaměstnanci nejčastěji odpovídali negativně na otázky, které se týkaly efektivity stylu řízení jejich nadřízeného, motivování k lepším pracovním výkonům ze strany nadřízeného, spokojenosti s jejich prací a možnosti kariérního růstu a rozvoje. Někteří zaměstnanci také nemají dostatečně silný pocit, že by jejich práce byla oceněna nebo že by jejich práce něco změnila. Zároveň průzkum ukázal, že ve společnosti existuje vysoká úroveň stresu u zaměstnanců. Náprava těchto nedostatků by mohla mít pozitivní dopad na pracovní motivaci a angažovanost zaměstnanců a přispět k dlouhodobému úspěchu společnosti.

Společnost by měla pokračovat v podpoře a rozvoji efektivního přístupu k vedení zaměstnanců, což by mohlo zahrnovat trénink a rozvoj nadřízených v oblasti leadershipu, zvýšenou transparentnost komunikace týkající se cílů společnosti a ocenění za práci, a vytvoření prostředí, které podporuje individuální motivaci a růst zaměstnanců. Zároveň by

se měla zaměřit na zjištěné nedostatky, jelikož správné vedení lidí a využívání motivačních nástrojů vede ke snadnějšímu dosažení cílů společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-840-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6996-7.

HRABALOVÁ, Simona, Viktorie KLÍMOVÁ a Svatava NUNVÁŘOVÁ. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3679-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Optimální kombinace vedoucího	19
Obrázek 2: Leadership vs. management	19
Obrázek 3: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu.....	24
Obrázek 4: Proces uspokojování potřeb	26
Obrázek 5: Maslowova pyramida	28
Obrázek 6: Organizační struktura	32

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Teorie Z	14
---------------------------	----

7.3 Seznam grafů

Graf 1 - Otázka 1 - odpovědi	33
Graf 2 - Otázka 2 - odpovědi	34
Graf 3 - Otázka 3 - odpovědi	36
Graf 4 - Otázka 4 - odpovědi	37
Graf 5 - Otázka 5 - odpovědi	38
Graf 6 - Otázka 6 - odpovědi	39
Graf 7 - Otázka 7 - odpovědi	40
Graf 8 - Otázka 8 - odpovědi	42
Graf 9 - Otázka 9 - odpovědi	43
Graf 10 - Otázka 10 - odpovědi	44
Graf 11 - Otázka 11 - odpovědi	45
Graf 12 - Otázka 12 - odpovědi	46
Graf 13 - Otázka 13 - odpovědi	47
Graf 14 - Otázka 14 - odpovědi	48
Graf 15 - Otázka 15 - odpovědi	50
Graf 16 - Otázka 16 - odpovědi	51
Graf 17 - Otázka 17 - odpovědi	52
Graf 18 - Otázka 18 - odpovědi	53
Graf 19 - Otázka 19 - odpovědi	54
Graf 20 - Otázka 20 - odpovědi	55
Graf 21 - Otázka 21 - odpovědi	55

Přílohy

Dotazníkové otázky:

- 1) **Ohodnot' úroveň vlastní motivovanosti chodit každý den do práce:**
 - Velmi motivovaný
 - Spíše motivovaný
 - Neutrální postoj
 - Spíše nemotivovaný
 - Velmi nemotivovaný

- 2) **Co Tě nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?**
 - Uznání
 - Odměny
 - Příležitost k růstu a rozvoji
 - Zvládání náročných výzev
 - Podnětné pracovní prostředí
 - Jiná...

- 3) **Co si myslíš, že Tě stimuluje k lepší práci?**
 - Pozitivní zpětná vazba
 - Jasně cíle a očekávání
 - Samostatnost a nezávislost
 - Pracovní prostředí založené na spolupráci
 - Jiná...

- 4) **Jak hodnotíš styl vedení Tvého nadřízeného?**
 - Velmi efektivní
 - Spíše efektivní
 - Neutrální postoj
 - Spíše neefektivní
 - Velmi neefektivní

- 5) **Jakým způsobem Tě Tvůj nadřízený motivuje k lepší práci?**
 - Prostřednictvím uznání
 - Prostřednictvím odměn
 - Prostřednictvím jasné komunikace a zpětné vazby
 - Můj nadřízený mě nemotivuje
 - Jiná...

- 6) **Jak často získáváš zpětnou vazbu ke své práci?**
 - Vždy
 - Často
 - Někdy
 - Zřídka
 - Nikdy

- 7) **Cítíš se za svou práci náležitě oceněn/a?**
 - Vždy

Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

8) Jak jsi spokojen/a se svou prací?

Velmi spokojen/a
Spíše spokojen/a
Neutrální postoj
Spíše nespokojen/a
Velmi nespokojen/a

9) Je Tvá práce zajímavá?

Velmi zajímavá
Spíše zajímavá
Neutrální postoj
Spíše nezajímavá
Velmi nezajímavá

10) Je Tvá práce smysluplná?

Velmi smysluplná
Spíše smysluplná
Neutrální postoj
Spíše nesmysluplná
Velmi nesmysluplná

11) Jak často jsi v práci ve stresu?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

12) Jak často se v práci nudíš?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

13) Máš ve své práci možnost kariéerního růstu a rozvoje?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

14) Jak často jsou Tvé schopnosti využívány naplno?

Vždy

Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

15) Jak často je Tvá práce oceňována?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

16) Jak často je Tvá práce v souladu s cíli společnosti?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

17) Máš pocit, že Tvá práce něco mění?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

18) Máš pocit, že Tvá práce přispívá k růstu společnosti?

Vždy
Často
Někdy
Zřídka
Nikdy

19) Na které pozici pracuješ?

Vedoucí celého oddělení
Zaměstnanec, který řídí lidi v rámci oddělení
Zaměstnanec, nikoho neřídím

20) Do jaké sekce spadáš?

Administrativa
Výroba
Technik

21) Jak dlouho u společnosti pracuješ?

Méně než rok
1-3 roky
3-5 let
5-10 let
Déle než 10 let.