

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Dita Středová

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dita Středová

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a leadership

Cíle práce

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

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

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

Doporučený rozsah práce

40-60 str. A4

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 978-80-7261-066-2.
- HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1995, 135 s. ISBN 80-213-0210-0.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.
- LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- VEBER, Jaromír a Jiří DĚDINA. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- VODÁČEK, Leo. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2016

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 13.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za vedení a rady při zpracování bakalářské práce a také manažerům za věnovaný čas a ochotu poskytnout odpovědi na otázky řízeného rozhovoru pro praktickou část práce.

Motivace jako způsob vedení lidí

Motivation as a leadership

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci a poznatky z oblasti vedení lidí. První část se zabývá poznatky ze studia odborné literatury a popisuje pojmy jako management, motivace a vedení lidí. Dále popisuje některé druhy motivačních teorií a různé způsoby vedení lidí. Teorie je více zaměřena na motivaci především v týmech prodejen. V praktické části jsou tyto poznatky využity a pomocí dotazníku v podobě řízeného rozhovoru je zjištěno, jakými způsoby manažeři motivují své zaměstnance a jaký důraz kladou na pozitivní či negativní motivaci. Na základě zjištění je pro manažery vytvořeno doporučení, které by mohlo pomoci ke zlepšení jejich manažerských dovedností.

Summary

The bachelor thesis is focused on the motivation and knowledge in the field of people management. The first part deals with findings from the study literature and describes concepts such as management, motivation and leadership. It also describes some kinds of motivational theories and different ways of managing people. The theory is more focused on the motivation of teams, especially in stores. In the practical part is this knowledge used and in a questionnaire in the form of a controlled interview is finding how managers motivate their employees and how they put the emphasis on the positive or negative motivation. Based on the findings are made recommendations for managers that could help to improve their managerial skills.

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

Keywords: management, manager, managerial functions, leadership, motivation, incentive, personality determinants, incentive mechanism, motivation system

Obsah

1	ÚVOD	12
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	14
7.1	2.1 CÍL PRÁCE.....	14
7.2	2.2 METODIKA	14
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	15
7.3	3.1 MANAGEMENT.....	15
7.4	3.2 MANAŽER	15
3.2.1	<i>Vedení lidí.....</i>	<i>17</i>
3.2.2	<i>„Ideální vedoucí“</i>	<i>19</i>
3.2.3	<i>Vedení lidí týmu prodejny</i>	<i>22</i>
7.5	3.3 MOTIVACE.....	25
3.3.1	<i>Motivační proces.....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Základní pojmy.....</i>	<i>27</i>
3.3.3	<i>Motivační teorie.....</i>	<i>29</i>
3.3.4	<i>Motivace lidí v prodejnách</i>	<i>35</i>
4	VLASTNÍ PRÁCE	36
7.6	4.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIREM DOTAZOVANÝCH MANAŽERŮ.....	36
7.7	4.2 CHARAKTERISTIKA DOTAZOVANÝCH MANAŽERŮ.....	36
7.8	4.3 ŘÍZENÉ ROZHOVORY S MANAŽERY.....	37
7.9	4.4 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	47
5	ZÁVĚR.....	49
6	ZDROJE.....	50
7	PŘÍLOHY	52
7.10	7.1 SEZNAM OTÁZEK ŘÍZENÉHO ROZHOVORU	52

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 Základní logika „teorie X a Y“	18
Obrázek 2 Manažerská mřížka	21
Obrázek 3 Proces motivace	27
Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb.....	28
Tabulka 1 Oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb...	30

1 Úvod

„Management is nothing more than motivating other people.“

- Lee Iacocca

Když se na vývoj lidstva podíváme od daleké historie až po dnešní dobu, zjistíme, že se jedna věc až tak úplně nezměnila. Už od pravěku potřebovaly skupiny mít svého vůdce, který uděloval směr a nastoloval pořádek. Pokud tlupa neměla vůdce, panoval v ní většinou chaos. Je tomu tak i v dnešní hektické době. I teď tvoříme různé skupiny, ať už pracovní či zájmové. Nemusíme však být jen v jedné skupině, můžeme být členy pracovního týmu, zájmové skupiny nebo jen parta přátel pořádající nějakou akci. Ve všech těchto skupinách najdeme někoho, kdo „tomu“ ve větší či menší míře velí a dává ostatním směr, kterým se vydat za splněním určitého cíle.

Ne ve všech skupinách jsme rádi a ne všechny činnosti rádi děláme, ale vždycky jsme nejpodstatnějším článkem, který svou prací plní úkoly až k jejich cíli. Nebýt lidí, nejsou výsledky. Lidé jsou to nejdůležitější, co skupiny mají. Firmy by bez zaměstnanců nemohly fungovat, proto jsou lidé – zaměstnanci – jejich nejcennějším kapitálem.

Samozřejmě, že jen lidé a cíl nestačí k tomu, aby byly vidět potřebné výsledky. Každý člen jakéhokoli týmu musí mít také motivaci k tomu v týmu být a vynakládat určité úsilí k efektivnímu plnění úkolů. Ne vždy však stačí udat cíl a odměnu za jeho splnění, tehdy nastupuje na scénu vůdce. V pracovním procesu je to vedoucí (manažer). Cíl a základní motivaci si může zadat skupina sama, ale mezi „startem a cílem“ je dlouhá cesta, na které je dost překážek odrazujících od plnění dílčích úkolů. Je tedy třeba na těchto překážkách dodávat sílu a další motivaci úkoly plnit. V pracovním procesu toto platí dvojnásob. Pokud tým zaměstnanců dostane cíl a za jeho splnění finanční odměnu, budou svou práci dělat jen z povinnosti a jen natolik, aby to stačilo. Pokud dostanou další motivaci v podobě byť jen pochvaly za dobře odvedenou práci, už budou pracovat raději a efektivněji, aby dosáhli další pochvaly a dalšího ocenění.

Vedení lidí není jednoduchý úkol, protože každý člověk je jiný a každý má jiné nároky. Toto téma práce jsem si vybrala, protože jde o velmi aktuální problematiku současné doby a mým životním cílem je pracovat s lidmi. Vždy jsem se snažila lidem porozumět a zjistit, co je uspokojí a tato práce mi dává možnost rozšířit své znalosti právě v oblasti vedení a

motivování lidí. Své znalosti jsem se tedy rozhodla rozšířit pomocí studia odborné literatury, práce v kolektivu a řízených rozhovorů s manažery týmů v prodejnách. Zejména těch, ve kterých sama působím.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem motivují své zaměstnance manažeři tří vybraných společností a jaký význam motivaci přiřkládají. Všichni vybraní manažeři vedou převážně týmy zaměstnanců prodejny. Dílčím cílem je porovnat získané teoretické poznatky s praxí. Na základě zjištění rozdílů mezi doporučenými teoriemi a užitou praxí je vytvořen návrh na možné zlepšení motivace zaměstnanců jak ze strany manažerů, tak ze strany firmy.

2.2 Metodika

Tvorba této bakalářské práce sestává z několika kroků. Na základě studia odborné literatury pojednávající o motivaci a způsobu vedení lidí je vymezena zkoumaná problematika v širším teoretickém rámci.

Vlastní práce je tvořena zkoumáním postojů a názorů na motivaci a motivační stimuly u tří vybraných respondentů tří firem zaměřených na prodej.

Zkoumání je provedeno na základě řízeného rozhovoru tvořeného otevřenými otázkami. Závěrem jsou zjištěné názory porovnány s teoretickými doporučeními efektivní motivace a na tomto základě je vytvořen návrh na případné zlepšení motivace zaměstnanců ze strany manažera i firmy.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Pojem management je odvozen od *manum agere* neboli vést za ruku.

Definovat management je dost složité. Jeho přesná definice není nikde známá a existuje mnoho názorů vysvětlujících tento pojem. Zde si jich uvedeme jen pár.

Podle Vebera lze nejobecněji chápat management „*jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečená funkce organizace*“ (Veber a kol., 2000). O něco složitější definici nám podávají Donnelly, Gybson a Ivancevich, kteří popisují management „*jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Také porovnávají názor Druckera s Petersem a Watermenem, kde „*Drucker klade důraz na výkonnost a jakost, kdežto Peters s Watermanem staví do popředí rádcovství, lásku k řízení a práci s lidmi.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Chápat management můžeme ve čtyřech směrech:

- Vykonavateli managementu jsou lidé
- Management je obecná disciplína se širokým aplikačním záběrem -> může být uplatněn pro různé druhy organizací od výrobních podniků až po státní a veřejnou správu
- Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních
- Obecným posláním činnosti manažera je dosažení prosperity konkrétní organizační jednotky nebo procesu

(Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.2 Manažer

Základním stavebním kamenem managementu jsou manažeři a zaměstnanci. Tato kapitola pojednává o manažerech. Profese manažera je „*samostatná profese, kdy pracovník na základě svolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí*

činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi“ (Veber a kol., 2000). Jednodušeji řečeno – manažer je člověk, který řídí určitou oblast zájmů firmy a také jemu přiřazené pracovníky. Jeho úkolem je takové vedení, které povede k vysoké produktivitě dané oblasti firmy.

Co je to odpovídající kompetence manažera? Na to nám Veber celkem srozumitelně odpovídá. Kompetencí rozumíme určitou způsobilost manažera k výkonu dané pracovní činnosti. Zdůrazňuje však, že nejde jen o obecné hodnocení předpokladů manažera, tj. jeho vlastnosti, schopnosti a dovednosti. Jde tu hlavně o to, JAK je manažer připraven podávat dané výkony.

Není však manažer jako manažer. Podle Vebera máme tři manažerské linie:

- **Manažeři první linie** – Základní úroveň postavení manažerů, která je jen o stupeň výše nad výkonnými pracovníky. Patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen apod.
- **Střední manažeři** – Nejpočetnější a nejrozmanitější skupina řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodej, nákup, personalistika atd.). Nejdůležitější činností těchto manažerů je poskytování a získávání informací.
- **Vrcholoví manažeři (Top manažeři)** – Nejdůležitější řídicí pracovníci, na jejichž činnosti záleží konečné výsledky. Usměrnují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Jsou těsně spojeni s vlastníky a v rámci organizační jednotky za ně přebírají odpovědnost.

(Veber a kol., 2000)

K tomuto členění také Veber dodává, že je to členění jen rámcové. Pokud se bude jednat o malou firmu, tak vrcholovým vedením může být sám vlastník nebo malý okruh vedoucích pracovníků. Ve velkých firmách se ovšem může jednat i o mnohem větší počet úrovní řízení než tři. Počty těchto úrovní u každé firmy záleží na konkrétní situaci. (Veber a kol., 2000)

3.2.1 Vedení lidí

Jelikož je tato práce zaměřená na motivaci a způsob vedení lidí, věnuje se tato kapitola hlubší problematice právě vedení lidí. To je také podstatnou náplní práce vedoucích pracovníků (manažerů) a nejen proto, že jsou lidé považováni za nejcennější majetek dobrých firem.

Stejně jako je složité definovat management, je také složité říct, co je to vlastně vedení. Možná je to o to složitější, že každý člověk si může vytvořit svou vlastní definici. Díky tomu však může dojít k časté chybě. Mnoho lidí vedení zaměňuje se slovem řízení, což není správně. Rozdíl mezi vedením a řízením spočívá v tom, že vůdcové se neobjevují jen v pracovním procesu, ale také v neformálních skupinách. Vedení je tedy součástí řízení, nikoli jeho celek. *„Vedení je určitá schopnost člověka přesvědčovat ostatní, aby dosahovali cílů s nadšením.“* (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Oproti tomu řízení zahrnuje i další činnosti – plánování, organizování a kontrolu týkající se především pracovních procesů. Navíc je to činnost zaměřující se hlavně na logickou a racionální stránku, oproti tomu vedení se zaměřuje hlavně na emoce a meziosobní vztahy. (Melone, 1991).

3.2.1.1 Způsoby a metody vedení lidí

Vědecké literatury pojednávají o mnoha způsobech vedení lidí. Do této práce jich je vybráno jen pár nejzákladnějších. Jsou jimi:

- **Autoritativní způsob** – Vedoucí určuje cíle a způsoby jejich dosažení. Trvá na plnění daných úkolů a pracovním nasazení vedoucím k dosažení určených cílů. Veškerá rozhodnutí činí bez zapojení podřízených
- **Konzultativní způsob** – Vedoucí se zajímá o názory členů skupiny a rozhodnutí činí až po jejich řádném promyšlení.
- **Participiální způsob** – Vedoucí dovolí podřízeným účastnit se na rozhodování. Za učiněné rozhodnutí zůstává sám odpovědný.
- **Způsob Laissez faire** – Vedoucí nechává úmyslně členy skupiny dělat, co uznají za vhodné (pokud nepotřebují být řízeni).

(Malone, 1991)

Malonovo členění můžeme dále rozšířit o další způsoby popsané Veberem:

Byrokratický způsob – Vedoucí přiděluje činnosti podřízeným především podle směrnic a nařízení od svých nadřízených. Následně dohlíží na jejich dodržování.

Demokratický způsob – Vedoucí se zajímá o názory podřízených, ale zároveň dává prostor vlastnímu rozhodování. U podřízených má přirozenou autoritu.

Liberalní způsob – Vedoucí příliš nezasahuje do práce podřízených. I podstatná rozhodnutí nechává na podřízených.

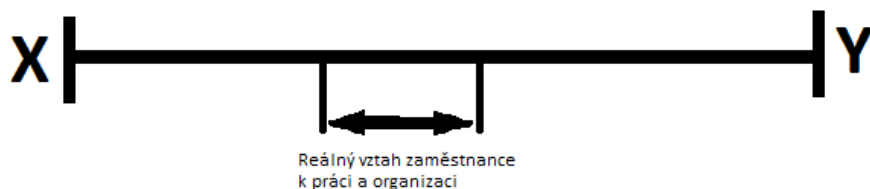
(Veber a kol., 2000)

Kromě těchto způsobů vedení lidí podle povahy vedoucího pracovníka existují také metody popisující jak vést lidi. Jedním z klasických východisek je **metoda X a Y** vytvořená koncem 50. let minulého století profesorem Douglasem McGregorim. Metoda je založena na nalezení správné míry mezi dvěma extrémními přístupy manažerů ke svým spolupracovníkům. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Teorie X předpokládá, že podřízený má negativní vztah ke svému zaměstnání, nemá žádný vztah k pracovišti, nemá žádné ambice k dalšímu uplatnění a vyhýbá se riziku a nejistotě ve své profesi. Pokud z těchto předpokladů bude vedoucí pracovník vycházet, pak dojde k nutnosti naprosto autoritativního vedení. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Teorie Y předpokládá opačné vlastnosti podřízeného a tak by manažer měl uplatňovat naprosto volný, demokratický a tedy participativní styl vedení. To znamená, že podřízení mají naprostou volnost v rozhodování. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

„I když se dnes v moderním managementu vážky preferencí přiklánějí směrem k teorii Y, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)



Obrázek 1 Základní logika „teorie X a Y“

(Vodáček, Vodáčková, 2013)

Mimo těchto způsobů je také podstatné, že nelze vést všechny lidi v týmu jedním způsobem. Každý člověk je originál. Každý má své schopnosti, dovednosti a názory. Každý je jinak emociálně zaměřený. Někdo se pod nátlakem vedoucího rozklepe natolik, že nedokáže dělat svou práci a raději skončí. Někdo naopak potřebuje nátlak, aby dělal svou práci pořádně. Pro manažera je tedy důležité, aby znal několik způsobů vedení a hlavně aby věděl, který způsob na jakého podřízeného použít, pokud nemá tým složený z lidí podobného typu.

3.2.2 „Ideální vedoucí“

"The best executive is one who has sense enough to pick good people to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it."

- Theodore Roosevelt

Po určení různých typů vedoucích je na místě otázka, jaký by takový ideální vedoucí měl vlastně být. Tuto otázku si asi pokládá většina manažerů a nejen na počátku své kariéry. Často se ptají, jací manažeři jsou úspěšnější. Jestli ti s tvrdším přístupem ke svým podřízeným nebo naopak ti, kteří nechávají podřízeným volnější režim. Výzkum těchto otázek začal ve 20. století a nyní už si na základě zkoumání problémů v praxi můžeme částečně odpovědět. Z čeho se ale nynější závěry vyvinuly? Dobré je začít historií.

Na úplném počátku zkoumání ideálního vůdce stojí teorie založená na zkoumání **rysů vedoucího**. Přibližně do 40. let 20. století vědci předpokládali, že ideální vůdce se musí vyznačovat určitými zvláštními vlastnostmi – rysy. Mezi takové rysy patřily nejen inteligenční schopnosti a sebedůvěra, ale také tělesné proporce. Hledali ideální kombinaci těchto rysů, aby se případný vedoucí mohl zaměřit na získání těchto rysů a zvýšit tak svou výkonnost. Výsledkem však bylo pouze mnoho proměnných, z nichž většina nebyla ovlivnitelná ze strany vedoucího. Z výsledků mnoha průzkumů je známo, jaké charakteristiky vedoucího patří mezi žádoucí. Jsou jimi například: Dynamičnost, Motivace, Integrita, Sebedůvěra, Inteligence a Znalosti. Z fyzických rysů to je pak vyšší postava a lepší, upravený vzhled. Ne všechny tyto vlastnosti na dnešní úspěšné vedoucí sedí. Nemůže tedy existovat žádný soubor daných vlastností úspěšného vedoucího. Za úspěšného vedoucího se může považovat ten vedoucí, který dosahuje žádoucích výsledků. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Malone, 1991)

Když nebyl objeven žádný vhodný soubor vlastností charakterizující ideálního vedoucího, přešlo se na zkoumání jiných teorií. Jednalo se především o teorie zkoumající **osobní kvality a způsob chování vedoucích** (tzv. P-B teorie). Zaměřují se především na činnosti, které vedoucí podniká při výkonu své práce. K tomuto účelu dvě významné univerzity provedly výzkum zabývající se právě chováním vedoucích. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Malone, 1991)

Studie **Ohijské státní univerzity**, tzv. **dvourozměrová teorie**, vyjádřila dva rozměry vedení. Jedním z nich je „uvádění do chodu a struktura“ a druhým „pozornost a úcta vůči jiným“. Po vyhodnocení studie došli na univerzitě k závěru, že jsou oba rozměry podstatné pro úspěšné vedení. Efektivní vedoucí je tedy orientovaný na pozornost a úctu k druhým, ale také by měl být náročný na dosažení cílů a stanovení svého postavení mezi podřízenými. Případná absence jedné z těchto dimenzí (rozměrů) může vést ke zvýšení počtu a vážnosti pracovních úrazů, absencí zaměstnanců a také počtu stížností. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Malone, 1991)

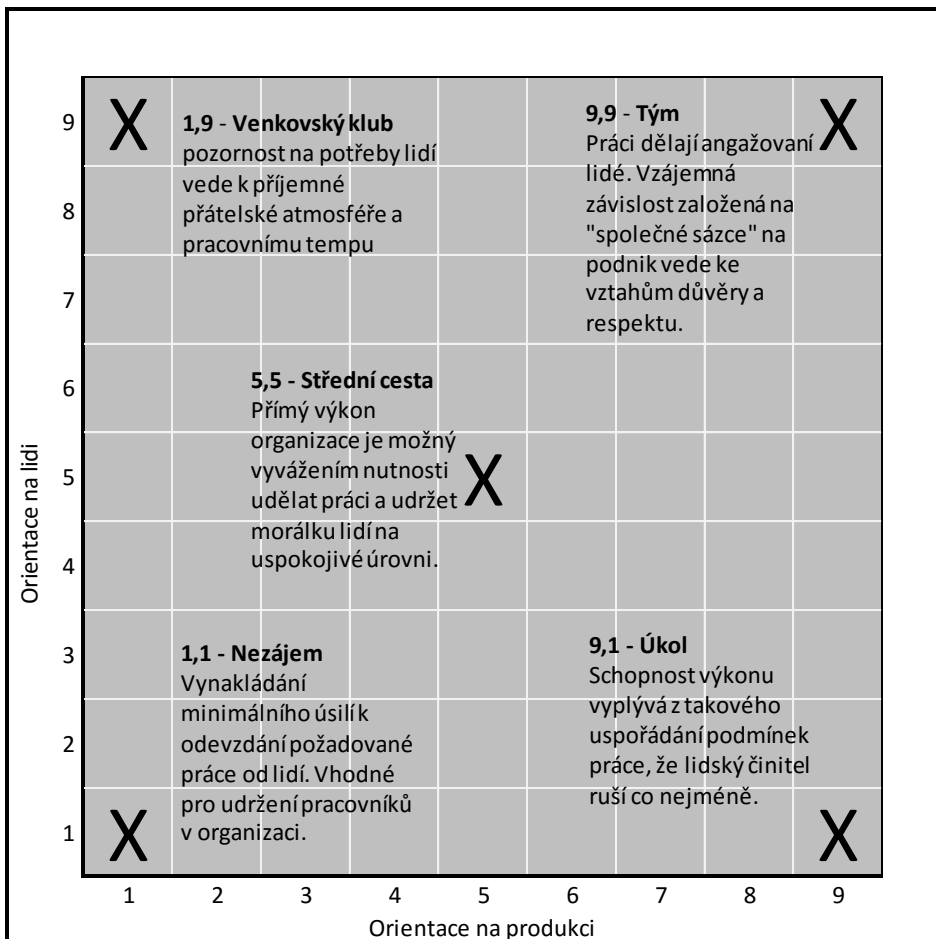
Výzkum na **Michiganské univerzitě** pod vedením Rensise Likerta byl zacílen na dva druhy vedoucích. Byli to „Vedoucí zaměřeni na práci“ a „Vedoucí zaměřeni na pracovníky“. Vedoucí orientovaní na práci zadávají úkoly a dohlíží na jejich plnění. Kontrolují své podřízené. Vedoucí orientovaní na pracovníky určují cíl, sdělují ho podřízeným a při plnění úkolu vedoucích k jeho naplnění nechává podřízeným velkou volnost. Tento výzkum ukázal, že dlouhodobě nejproduktivnější skupiny jsou vedeny vedoucím orientovanými na pracovníky. V plnění krátkodobých cílů jsou zase trochu lepší vedoucí zaměřeni na práci. Studie tedy také došla k závěru, že pro vedoucího je podstatný jak zájem o práci, tak zájem o pracovníky. Pokud by se totiž jednalo o dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci a vedoucí by byl zaměřen jen na úkol, dříve či později by to vedlo k negativním dopadům na vztah mezi vedoucím a pracovníkem v podobě snížení pracovních výkonů, opět větší absence a celkově k větší nespokojenosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Malone, 1991)

Obě univerzity se na základě výzkumů v podstatě shodly, že pro ideální způsob vedení nestačí být orientovaný jen na jeden ze dvou extrémů. Stejně jako v teorii X a Y, kde se jednalo hlavně o pohled na zaměstnance, i v tomto případě si manažer musí najít tu správnou kombinaci mezi zaměřením na člověka a zaměřením na práci. V případě,

že se manažer zaměří jen na jedno z toho, dříve či později se jeho nedostatky z druhého pólu projeví v negativních dopadech na výkonu týmu.

Tvůrci **manažerské mřížky (grid)** Moutonová a Blake také došli ke stejnému závěru. Vytvořili mřížku, která znázorňuje, jaký je manažer vedoucí, podle toho jak je orientovaný na úkol či na lidi. (Malone, 1991)

Mřížka je dvourozměrná. Na jedné ose mřížky je znázorněno, jak moc je manažer orientovaný právě na práci. Na druhé ose je naopak síla jeho zaměření na lidi. Styly vedení jsou odvozovány od toho, v jakém poměru jsou tyto parametry v tabulce zaznamenány. To má pomoci manažerům zjistit, jaký je jejich styl vedení a co mohou změnit, aby se přiblížili k ideálu. Mřížku znázorňuje obrázek 2. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Malone, 1991)



Obrázek 2 Manažerská mřížka

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997 - upraveno)

Za ideál (nejefektivnější styl), ke kterému se v organizacích manažeři snaží přiblížit, Blake a Moutonová považují styl TÝMOVÉHO VEDENÍ (9,9). Takového manažera tvoří participace, otevřenost, důvěra, vytváření konsenzu a respekt. Bohužel je velmi obtížné definovat tento styl pro manažery všech druhů práce. Pro rozvoj manažerů navrhuji šest stupňů rozvoje. Jsou jimi: rozvoj zaměřený na práci se skupinami v laboratorním prostředí, formování týmu, vztahy mezi skupinami, stanovování cílů, odezvu na cíle a hodnocení.

3.2.3 Vedení lidí týmu prodejny

Protože je praktická část zaměřená hlavně na manažery týmů prodejen, část teoretické práce je také věnována této problematice. Jak je známo, vedení týmů právě v prodejnách je u nás i ve světě asi jedním z nejrozsáhlejších typů manažerské práce. Obchody potkáváme téměř na každém kroku, ať už se jedná o diskonty, supermarkety, hypermarkety nebo obchody s určitým zaměřením. Pokud se jedná o větší prodejnu s dvěma nebo více zaměstnanci, už se jedná o tým, který je potřeba nějak vést tak, aby jeho prodejní výsledky byly pozitivní a nesly určitý zisk.

Jelikož kolem sebe nalezneme tolik obchodů, prodejny mezi sebou vedou jakousi soutěž, ve které se hraje hlavně o zákazníka. Zákazník je ten, který obchodu přináší zisk a tak se každý obchod snaží o co největší počet získaných zákazníků. Nejdůležitějším článkem obchodu je právě tým prodejců. Ať už jednotlivec sám nebo celý tým dohromady. V každém obchodě se týmy v jistých směrech liší, ať už se jedná o oděv, chování nebo týmovou práci. Především týmová práce je pro získání zákazníka tím nejdůležitějším. Proč?

- 1) Tým vytváří naladění prodejny. Špatná spolupráce v týmu vede k nedorozuměním, nepříjemnému chování a zbytečným chybám odrazujícím zákazníka.
- 2) Všechnu práci nemůže zastat jeden zaměstnanec. Je tedy důležitá dělba úkolů souvisejících z prodejem produktů, ať už jde o vyskladňování zboží nebo jen úklid prodejny.
- 3) Dojem sehraného týmu je pro zákazníka důležitý. Pokud se při nákupu setká s nevíšavostí, s přehazováním odpovědnosti z jednoho prodejce na druhého

nebo nikde nenajde zaměstnance, který by mu mohl poradit s nákupem, pravděpodobně půjde jinam, kde se o něho postarají.

- 4) Při rozdělování směn, úkolů apod. je důležité pochopení a vůle kompromisu mezi zaměstnanci. Pokud se zaměstnancům nelíbí rozdělení úkolů, mohou se mezi sebou domluvit a na základě nějakých kompromisů, výměn nebo činů typu „něco za něco“ dojít k ideálnímu řešení pro všechny.

(Bělohlávek, 2008)

V prodejním prostředí většinou nejsou pro přijetí zaměstnance podstatné jeho odborné znalosti a vyšší kvalifikace. Mnohem více se přihlíží na jeho vlastnosti a dovednosti. Přiját do prodejny by měl být člověk orientovaný především na zákazníky. Jeho základními vlastnostmi by měly být: přívětivost, příjemné vystupování, odolnost vůči nátlaku ze strany zákazníka, s čímž souvisí také trpělivost při jednání s arogantním nebo rýpavým zákazníkem. Podmínkou je také komunikativnost. Pokud prodejce nekomunikuje se zákazníkem, nezvýší tak prodej a ani nepřitáhne zákaznickou pozornost. Protože práce v prodejním prostředí může svádět k nekalým činnostem, je důležitá také jistá míra morální zásadovosti člověka. Také by si měl umět zorganizovat práci, protože práce v prodejně nezahrnuje jen samotný prodej, ale také úklid, vyskladňování zboží, práci s pokladou apod. (Bělohlávek, 2008)

Protože kolektiv nikdy není složen z lidí stejného charakteru, mohou na pracovišti nastat problémy, které je manažer nucen řešit. Patří mezi ně **Neochota a nezájem o zákazníka**. I když se zaměstnanec při pohovoru jevil jako komunikativní člověk, při práci se zákazníky to tak být nemusí. Zaměstnanec je třeba komunikativní, ale jen pokud mluví sám o sobě nebo o něčem, co ho zajímá. Tento problém by měl manažer vysledovat co nejdříve po přijetí a zaměstnance upozornit a zdůraznit mu důsledky jednání. Krom špatné komunikace se zákazníky se projevuje také neochota jim pomoci. (Bělohlávek, 2008)

Pokud jsou zaměstnanci v prodejně odměňováni jednotlivě za prodané množství zboží, může docházet k **přetahování zákazníků** mezi zaměstnanci. Takové jednání pak vede ke konfliktům, špatným vztahům v kolektivu a nepříjemné atmosféry uvnitř celého týmu. (Bělohlávek, 2008)

Upovídanost je opačným extrémem k nezájmu. Prodavač je příliš horlivý do vysvětlování a popisování produktů zákazníkovi. Jedná se především o zbytečné popisování historek se stejným zbožím od svých známých, popisování technických parametrů ženám, které vybírají spíše podle vzhledu, návrhy mužům k vyzkoušení většího množství oblečení aby jim dobře sedělo, přestože muži nejradyji koupí to, co první uvidí a podobně. Zde je důležité, aby manažer zaměstnance netrestal postihem. Zaměstnanec se snaží svou práci odvádět na maximum a dobře, je tedy podstatné mu problém spíše vysvětlit, být trpělivý a na případné chyby ho hned upozornit. (Bělohlávek, 2008)

Nepoctivost se týká především morálních zásad jedinců. Protože práce s penězi a se zbožím mnohé láká ke snadnému nabytí cizího majetku, je důležité, aby vedoucí těmto problémům předcházeli upozorňováním na trestuhodnost těchto činů a v případě opakované nepoctivosti trestal viníka tvrdě za porušení pracovní kázně. (Bělohlávek, 2008)

Mezi jednotlivými členy týmů může docházet také k nepříjemným **konfliktům** narušujícím týmovou práci. Mohou být způsobeny nesouhlasem se směnami, neplněním společných úkolů apod. Pro řešení tohoto problému Bělohlávek popisuje jistá společenská pravidla: *„zjistit příčiny z různých pohledů, odstranit emoce a snažit se hledat vzájemně výhodné nebo kompromisní řešení, ze kterého si každá strana odnáší určitou výhodu“*. (Bělohlávek, 2008)

Posledním popsáním konfliktem je **Nevhodná image**. I když má většina firem předepsaný firemní dress code, je vhodné upozornit zaměstnance na očekávání vedení na úpravu zevnějšku. Kromě oblečení také mnohdy záleží na úpravě vlasů, nehtů a čistotě zaměstnance. V každém obchodě je nutné něco jiného. Zajímavé výstřednosti z obchodu pro mladé budou například v obchodu z konzervativní společenskou módou naprosto nepřijatelné. Větším problémem může být zápach zákazníka způsobený například nadměrným pocením. K upozornění na takovýto problém by měl vedoucí přistupovat velmi citlivě. (Bělohlávek, 2008)

3.3 Motivace

Člověk nikdy nedělá nic bezdůvodně. Vždy mají jeho činy, jeho chování, nějaký důvod a většinou svojí činností uspokojuje své potřeby. Existují dva druhy odpovědí na otázku „proč“ se dotyčný tak chová. První odpověď nám říká, na základě jaké struktury chování, jinak také podle jakého situačně podmíněného vzorce, se člověk rozhoduje. „*V různých situacích se člověk chová různě*“ (Nakonečný, 2003). Druhá odpověď se vztahuje k samotnému důvodu (cíli) a právě v tom spočívá motivace. „*Vzorec jednání tedy určuje učení, avšak zaměření jednání na dosažení určitého cíle určuje motivace.*“ (Nakonečný, 2003)

Vzhledem k tomu, že manažeři potřebují, aby jejich zaměstnanci odváděli práci efektivně, musí pro vedení využívat právě motivaci. Té užití v pracovním procesu se říká „Pracovní motivace“. Manažeři se pomocí ní snaží „*vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.*“ (Veber a kol., 2000). Pokud je výkon zaměstnance nedostatečný, z pravidla je to odůvodněno nedostatečnou motivací

Motivaci můžeme nejobecněji dělit na pozitivní a negativní. Čeští manažeři v praxi provozují převážně motivaci pozitivní. Vytvářejí pro zaměstnance příjemné prostředí s přátelským přístupem. V západní manažerské praxi využívají jak motivace negativní tak pozitivní. V zásadě se jedná o tzv. metodu „cukru a biče“, kdy negativní motivací může být například snížení finančního ohodnocení nebo strach z jiného postihu. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Zjednodušeně to tedy lze popsat následovně:

POZITIVNÍ MOTIVACE =>

- Manažersky náročnější způsob motivace lidí
- Dlouhodobé účinky trvání, efektivnější výsledky
- Prostředky: pochvala, podpora, komunikace, zájem, důvěra, zpětná vazba, uznání, přátelská atmosféra atd.

NEGATIVNÍ MOTIVACE =>

- Manažersky jednodušší způsob motivace lidí
- Krátkodobé účinky trvání, nulové nebo ztrátové výsledky
- Prostředky: strach, kritika, výhrůžky (buď to uděláš, nebo...)

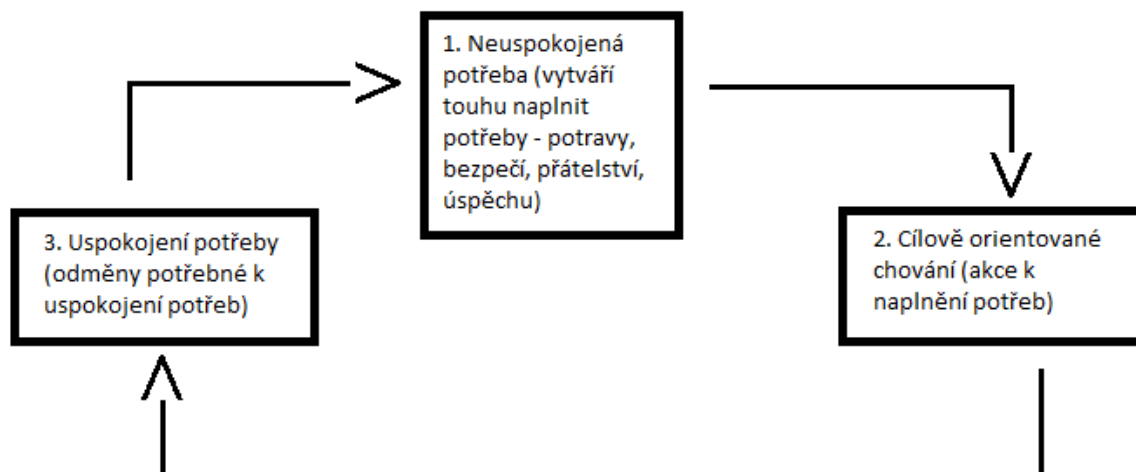
(Hospodářová, 2008)

Je nutné, aby manažer rozlišoval mezi motivací a manipulací. Tyto dva prvky vedení jsou snadno zaměnitelné. „*Manipulace je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013) Motivace je pracovníky přijímána pozitivněji. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Další dělení rozděluje motivaci na **Vnitřní** a **Vnější**. Když si uvědomíme například žízeň. Sama osobně je podněcována vnitřní motivací – potřebou se napít. Z pohledu vnější motivace lze žízeň namotivovat například chutí (uvidím nějaký oblíbený nápoj, dostanu na něj chuť a budu mít motivaci dát si na uhašení žízně právě ten). Vnější motivace je určena vnějším působením na jedince. Je tvořena především odměnami v podobě platu, pochvaly, povýšení, ale patří mezi ně také tresty a kritika. Vnitřní motivace je vnitřní působení jedince, kterým ovlivňuje sám sebe. Tvoří si ji tedy jedinec sám a na jejím základě si určuje svůj cíl a ovlivňují jím své chování. Mezi tyto faktory můžeme zařadit odpovědnost, chuť rozvíjet své schopnosti, vize vysněné pracovní funkce apod.

3.3.1 Motivační proces

Na začátku procesu je **neuspokojená potřeba**. Taková potřeba způsobuje člověku jisté napětí, které vyvolá konkrétní chování jedince. Vyvolané chování je orientované na dosažení cíle, což následně vede k uspokojení potřeby a tím ke snížení vytvořeného napětí. (viz obrázek 3)



Obrázek 3 Proces motivace
(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3.3.2 Základní pojmy

Motiv můžeme také jinak nazvat pohnutkou nebo také důvodem, proč činnost děláme. Motivy se skládají z energizující části (část, která dává jedinci sílu a chuť do určité činnosti) a řídicí části, která určuje směr rozhodnutí. Mezi základní motivy, nebo jednodušeji **zdroje motivace**, řadíme: potřeby, zájmy, návyky, cíle, přání, hodnoty, postoje a v neposlední řadě také emoce.

3.3.2.1 Potřeby

Potřebu můžeme jinak pojmenovat jako stav nedostatku. Pokud jsou některé potřeby neuspokojeny, jedinec se snaží vynaložit aktivitu vedoucí k jejich uspokojení. Mezi motivem a potřebou je pouze nepatrný rozdíl v podobě časového pohledu na situaci. Pokud se zpětně ptáme na důvod určitého chování, ptáme se na motiv. Mluvíme-li o potřebě, díváme se na určitý stav, který povede k dalšímu jednání. Pokud dlouhodobě neuspokojíme potřebu, dochází k **Frustraci**, kdy všechna motivační energie zůstává nahromaděná. (Bělohávek a kol. 2001)

Abraham Maslow uspořádal lidské potřeby a vytvořil hierarchii jejich vzájemného působení. Dnes to nazýváme **Maslowova pyramida potřeb** (viz obrázek 4)



Obrázek 4 Maslowova pyramida potřeb

(vlastní zpracování)

1. **Fyziologické potřeby** – Nejzákladnější potřeby nezbytné pro život (voda, jídlo, kyslík, teplo atd.).
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – Potřeba zajištění existence i do budoucna. Může sem patřit například pracovní smlouva nebo penzijní plán.
3. **Potřeby lásky a sounáležitosti** – Potřeba přijetí a začlenění se do nějaké skupiny. Potřeba přátel, lásky a dobrých vztahů s ostatními lidmi.
4. **Potřeba uznání a sebeúcty** – Respekt ze strany druhých, určitá pozice nebo funkce
5. **Potřeba seberealizace** – „*Být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát.*“ (Maslow Abraham) Potřeba jedince uskutečnit své sny, získat zajímavou pozici, být úspěšný apod.

(Bělohlávek a kol. 2001, Vodáček, Vodáčková, 2013)

Maslowova hierarchie spočívá v uspořádání potřeb od nejzákladnější po nejvyšší. Základním pravidlem pro možnost uspokojení potřeby vyšší je nutnost uspokojení všech potřeb, které jsou na předcházejících úrovních. Například pokud člověk nebude mít dostatečně splněnou potřebu bezpečí a budoucích jistot, nebude se snažit uspokojovat potřebu sounáležitosti s ostatními. A naopak – člověk, který má uspokojeny první tři

základní potřeby, bude motivován k postupu na vyšší pracovní pozice. (Bělohlávek a kol. 2001)

Na nedostatky Maslowovy teorie navázal Clayton Alderfer, který všech pět Maslowových úrovní zredukoval na tři a to na potřeby **existence, vztahů a růstu**.

- 1) **Existenční potřeby** – veškeré fyziologické a materiální potřeby. Jedná se o potřeby konkrétní.
- 2) **Vztahové potřeby** – Veškeré pocity k vídaným lidem (láska, nenávisť, zlost apod.). Neuspokojením této potřeby dle Clytona nevzniká nepřátelství, ale jakási emocionální bariéra a odstrčení jedince. Abstraktnější potřeby.
- 3) **Růstové potřeby** – Potřeby rozvoje a růstu osobnosti. Pracovní i společenské postupy apod. – zcela abstraktní potřeby.

Na rozdíl od Maslowa Clyton nepřiděloval potřebám stupně důležitosti, pouze uznal jejich určitý stupeň. Také si trval na názoru, že uspokojením existenční nebo vztahové potřeby jejich význam klesne, ale následným uspokojením potřeby růstové, opět důležitosti nabudou. Pokud se uspokojí potřeba konkrétní, vyskytne se u jedince potřeba abstraktnější. Naopak neuspokojením potřeby abstraktnější se jedinec vrací ke konkrétním potřebám a tento děj Clyton nazval *frustrační regresí*. (Bělohlávek a kol. 2001)

3.3.3 Motivační teorie

Existenci mnoha teorií si můžeme vysvětlit tím, že v nich manažer může lépe pochopit chování svých podřízených. Neexistuje nejlepší teorie, která by vysvětlila chování každého člověka už jen proto, že je mezi lidmi až moc odlišností. Manažeři si tak z každé teorie mohou vzít pár myšlenek, které uplatní ve své praxi a rozvinou tak své dosavadní znalosti o motivaci. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

V moderním managementu můžeme rozlišit tři základní skupiny teorií:

- **Teorie zaměřené na obsah**
- **Teorie zaměřené na proces**
- **Teorie zaměřené na speciální účely**

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.3.3.1 Teorie motivace zaměřené na obsah

Dá se říci, že jsou to teorie motivace zaměřené na důvod. Tyto teorie hledají důvod, proč jedinec projevuje určité chování a jaká je jeho motivace. Základní odpovědi na tyto otázky jsou potřeby. Pokud se manažer zaměří na poznání potřeb svých zaměstnanců, může je na základně zjištění také motivovat. Motivace zaměřená přímo na potřeby jedince tak ovlivní jeho chování a následně i jeho pracovní výsledky. (Donnely, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

1. MASLOWOVA TEORIE

Tato teorie je založena na Maslowově hierarchii potřeb popsané v předchozí podkapitole. Teorie vznikla ve 40. až 50. letech 20. století. Maslow v ní popsal potřeby jako hybné síly motivace. V dnešní době jeho teorie patří mezi nejznámější a manažery nejvíce využívanou především pro její snadnou pochopitelnost. Neposkytuje sice dokonalý návod na pochopení lidského chování, ale je dobrým východiskem pro pochopení vedení lidí. Pokud manažer správně pochytí podstatu této teorie, může v pravý okamžik posoudit, jaká motivace bude v určitý čas nejvhodnější pro danou skupinu jedinců nebo jednotlivce. Měl by také dokázat včas podchytit případné sociální změny pracovníka a podle toho také určit změny motivačního působení. (Donnely, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

Maslowova pyramida potřeb viz obr. 3.4 v předchozí podkapitole

Tabulka 1 Oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověření významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky

	Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

2. HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Herzberg tuto teorii vytvořil v roce 1959 a založil ji „na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních“. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Základem zkoumání byly okolnosti způsobující špatné a dobré pocity. Jako příčinu těchto pocitů dotazovaní uváděli vždy různé okolnosti. Ze zjištěných okolností Herzberg popsal dvě skupiny faktorů a to **motivátory** a **hygienické vlivy**. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

- **Motivátory** = faktory uspokojující lidské potřeby a podněcující jedince ke zlepšení jeho činností. Úzce se vztahují k práci
- **Hygienické vlivy** = faktory ovlivňující spokojenost jedince (pracovní podmínky – hluk, osvětlení apod., způsoby kontroly...)
 - Při nesplnění hygienických vlivů dochází k velké nespokojenosti a vyvolávání konfliktů se zaměstnavatelem (zhoršení kvality práce, porušování pracovních podmínek, stávka....)
 - Vztahují se především k vnějším podmínkám

Na každého pracovníka působí konkrétní vlivy jinak a tak není určena žádná hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy. Manažeři pro účinnost této teorie musí dodržovat hlavní zásadu. Motivátory působí na jednotlivce, ale hygienické vlivy ovlivňují práci celého kolektivu. Oproti Maslowově teorii Herzbergovi postřehy zaznamenávají větší účinnost. Pokud manažer zabuduje jednotlivé motivátory přímo do pracovního procesu, zaznamená větší změny ve výkonech pracovníků. Nejpodstatnějšími motivátory jsou odpovědnost a autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost projevit své názory (nápad). (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

3. ALDERFEROVA TEORIE

Jinak také **teorie tří faktorů**, jejímž autorem je Clayton P. Alderfer a třídí potřeby do tří skupin (viz podkapitola 3.3.2.1 Potřeby).

Tato teorie, oproti Maslowově teorii, striktně netrvá na uvedené hierarchii. Zdůrazňuje hlavně závislost jedné skupiny potřeb na druhé, kdy neúplné uspokojení jedné potřeby může zvýšit nutnost uspokojení potřeby druhé. Záleží na jedinci nebo skupině pracovníků, kterým se pak podmínky přizpůsobují. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

4. McCLELLANDOVA TEORIE

Teorie je založena na třech hierarchicky uspořádaných úrovních motivace, které mohou organizace poskytovat svým zaměstnancům. Vytvořil ji David McCllland a v dnešní době slouží především k určení motivačních potřeb samotných manažerů. Jedná se o tuto hierarchii:

1. Potřeba sounáležitost – snaha o dobré pracovní podmínky
2. Potřeba prosadit se a mít poziční vliv – charakteristická pro jedince s chutí zaujmout dominantní či vůdčí pozici v kolektivu
3. Potřeba úspěšného uplatnění – pro lidi s úkoly zaměřenými na rozhodování, tvůrčí činnosti apod.

(Vodáček, Vodáčková, 2013)

Pokud budeme tuto teorii porovnávat s Maslowovou teorií potřeb, zjistíme, že je mezi nimi značná závislost a to především v samotné hierarchii.

Pokud porovnáme všechny tyto teorie zaměřené na obsah, zjistíme, že v základu jsou si velmi podobné. Manažeři si tak z každé metody mohou vzít nějaké poznatky a vytvořit si svůj ideální motivační plán pro vedení lidí. Je dobré zdůraznit, že pro užití těchto metod by měl mít manažer jisté psychologické znalosti a měl by dokázat odhadnout osobnosti svých podřízených, aby mohl správně určit způsob jejich motivace.

3.3.3.2 Teorie motivace zaměřené na proces

Základní otázkou těchto teorií je „Jak dochází k motivaci?“ Zaměřují se na problémy a „doporučují k vyvolání, průběhu, usměrňování i ukončení motivačního jednání“.
(Vodáček, Vodáčková, 2013)

1. TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Autorem teorie je J. Stacy Adams, který tuto teorii vyslovil mezi lety 1963 a 1965. V některé literatuře je tato teorie nazývána také jako teorie spravedlivé odměny. Její podstata spočívá ve schopnosti zaměstnanců uvědomit si rozdíly v hodnocení stejně vykonané práce mezi jedinci a určení této skutečnosti jako nespravedlnost. Pocit nespravedlnosti Adams považuje za motivační sílu, na základě které se pracovník učiněnou nespravedlností snaží odstranit. Pokud pracovník odměnu považuje za spravedlivou nebo vyšší, je motivován. V opačném případě dochází k demotivaci. Na tu pak zaměstnanec může reagovat různými způsoby.

- Odchodem ze zaměstnání
- Změna -> snížení vynaloženého pracovního úsilí
- Žádost o zvýšení platu nebo jiné pracovní benefity
- Opětovné zvážení názorů na odměnu s případným uznáním současně stanoveného ohodnocení jako spravedlivé

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

Manažeři by při udělování odměn měli brát ohled na pocity nespravedlnosti svých zaměstnanců a jejich udělování tak řádně promyslet, aby byla spokojenost na obou stranách. Případné odměny by měl manažer také zvládnout řádně odůvodnit i zaměstnancům, kterým odměna udělena nebyla a cítí se díky tomu ukřivdění. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

2. VROOMOVA TEORIE

Jak už název vypovídá, tvůrcem této teorie je Victor Vroom. Jedná se o tzv. Expektační teorii, při které je kladen důraz na volbu chování samotnými zaměstnanci (např. volba tempa práce). Zakládá se na víře člověka k přiměřené odměně za provedenou práci. Pokud pracovník věří v určitou odměnu, vynaloží na její získání zvolené množství úsilí. Pokud bude věřit ve vyšší odměnu za větší úsilí, bude motivován ke zvýšení svého úsilí natolik,

aby získal požadovanou výši odměny. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

Při aplikaci v praxi tato teorie pro manažera znamená znalost odpovědí na tři základní otázky týkající se podřízeného. „V co jedinec věří při dosažení určité úrovně výkonu?“ = očekávání; „Věří jedinec v různé odměny za různě odvedenou práci?“ = účinnost; „Jak velkou hodnotu připisuje jedinec dosaženým výsledkům?“ = preference. Očekávání mohou manažeři ovlivnit už při přijímání pracovníků na základě výběru lidí se zvláštními schopnostmi a dovednostmi. Vzděláváním současných pracovníků pro zlepšení jejich dovedností a také pomocí náležité podpory při dosahování vyšších výkonů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

3. SKINNEROVA TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ

Teorie vzniklá díky psychologovi B. F. Skinnerovi roku 1969. Je založena na předpokladu, že dříve získané vjemy, dojmy a zkušenosti částečně způsobují určité reakce na obdobné stimuly. Jednodušeji se dá říct, že lidské chování v přítomnosti je ovlivněno reakcí na podobnou situaci v minulosti. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, Vodáček, Vodáčková, 2013)

Skinner do této teorie zahrnuje čtyři druhy motivace:

- 1) Pozitivní motivace – založena na vytvoření pozitivní zkušenosti (Zaměstnanec je na základě odměn vědomě či nevědomě motivován k opakování takové činnosti, za kterou byla odměna přidělena)
- 2) Negativní motivace – na základě negativních stimulů od manažera je zaměstnanec vědomě či podvědomě varován před opakováním činnosti, která vedla k postihu
- 3) Utlumení určité aktivity – „demotivace“ pracovníka na základě ignorace jeho výsledků (např. pokud se nějaký pracovník snaží nadbíhat manažerovi -> předhánět se s jinými pracovníky, manažer výsledky tohoto pracovníka ignoruje, aby nedošlo k narušení vztahů v kolektivu)
- 4) Plně negativní trestání – Užívá se především u vážných pracovních prohřešků.

(Vodáček, Vodáčková, 2013)

Všechny teorie zaměřené na proces pracují s užitím odměn, které zaměstnance motivují. V teorii spravedlnosti, záleží na rozdílech odměn mezi zaměstnanci. Ve Vroomově teorii se předpokládá chování zaměstnance podle jeho očekávání odměny. Ve stimulační teorii je odměna hlavním prvkem, který na základně uplatnění v minulosti způsobuje očekávané chování zaměstnance v přítomnosti. Můžeme tedy říct, že pokud se bude manažer zaměřovat převážně na motivaci pomocí odměn, je vhodné, aby si prostudoval tyto teorie zaměřené na proces a vyvaroval se tak častým chybám.

3.3.4 Motivace lidí v prodejnách

V prodejnách se zaměřuje na motivaci především tří cílů. Jedná se o dosahování osobních výsledků, orientaci na zákazníka a týmovou spolupráci. Podle druhu prodejny může být rozdělení priorit pro tyto cíle různé. Některé obchody mohou být orientovány spíše týmově, u jiných bude záviset na individuálních výsledcích. (Bělohlávek, 2008)

Mezi základní motivaci zaměstnanců v prodejnách jsou samozřejmě finanční odměny. V týmově orientovaných firmách jsou odměny závislé na výkonech celého týmu a prémie se odvíjí od ukazatelů výkonnosti, které většina těchto firem mají k objektivnímu hodnocení svých prodejen. V individuálně orientovaných firmách je motivace zaměřená na jednotlivce. Odměny se odvíjí od množství obslužených zákazníků a celkové výše prodeje na jednotlivé zaměstnance. (Bělohlávek, 2008)

Oba tyto způsoby hodnocení mají i své nevýhody. Orientace na kolektiv může způsobit problém, kdy se některý zaměstnanec může „vézt“ na úkor ostatních. V případě individuálního zaměření naopak může dojít k nezdravé soutěživosti mezi zaměstnanci a problémům při spolupráci týmu. (Bělohlávek, 2008)

Dalším způsobem motivace jsou nefinanční odměny ať už pro jednotlivce (zaměstnanec roku) nebo pro celý tým (prodejna roku). Odměnou může být zájezd pro celý tým, firemní večere, zveřejnění zaměstnance roku na nástěnce, firemním časopise nebo na jiných veřejných místech. Může být použita i lehce negativní odměna, kdy tým (zaměstnanec) s nejhorsími výsledky dostane symbolickou „cenu útěchy“, kterou je tým nucen mít vystavenou v kanceláři pro připomenutí předchozího neúspěchu a zbavit se jí může jen zvýšením svých dosavadních výsledků. (Bělohlávek, 2008)

4 Vlastní práce

Výběr dotazovaných respondentů je omezen jen na manažery provozu prodejen. Po stanovení základní podmínky jsou vybráni tři respondenti, u nichž se provádí šetření pomocí řízených rozhovorů týkajících se způsobu motivace zaměstnanců jednotlivými manažery. Na základě osobní zkušenosti jsou respondenti vybráni ze tří firem, které mají společné vlastnosti a to: náplň práce, týmové zaměření ohodnocení pracovníků a výsledky závisující na prodeji.

4.1 Stručná charakteristika firem dotazovaných manažerů

- **LINDEX** je švédská oděvní společnost fungující od roku 1954. Vlastní ve světě přes 490 obchodů. Je zaměřena na prodej především dámského a dětského oblečení a spodního prádla. Lindex ve světě zaměstnává kolem 5 tisíc zaměstnanců. (about.lidnex.com/en/, 02.01.16)
- Německá společnost **LIDL** byla založena už ve 30. letech minulého století. Tato společnost vlastní největší síť diskontních prodejen v Evropě. V České Republice je otevřeno 230 prodejen, které jsou zásobovány čtyřmi logistickými centry. V současnosti u nás Lidl zaměstnává kolem 7 tisíc zaměstnanců. (lidl.cz, 02.01.16)
- **TESCO** bylo založeno kolem roku 1930 v Londýně. Je to maloobchodní společnost s více než 200 obchody v České republice, které poskytují širokou škálu zboží a služeb. Tesco nyní zaměstnává kolem 14 tisíc zaměstnanců. Mimo klasických obchodů vlastní také čerpací stanice a franchízovou síť Žabka. (tescocr.cz, 02.01.16)

4.2 Charakteristika dotazovaných manažerů

MANAŽER A: První respondentka pracuje na pozici manažera ve společnosti LINDEX 2 roky. Pod sebou má dohromady 10 podřízených (z toho 6 brigádnic). Obchod se nachází v obchodním centru v Hradci Králové.

MANAŽER B: Respondent ze společnosti Lidl v.o.s. pracuje na své pozici 10 let. Přímo vede 20 – 24 podřízených. Obchod je umístěn ve městě s cca 15 tisíci obyvateli a v blízkém okolí se nachází několik dalších supermarketů a diskontů.

MANAŽER C: Poslední dotazovaná je manažerka provozu personálního úseku ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. 3,5 roku. Pod sebou při směně vede 10 – 12 zaměstnanců. Obchod se nachází ve stejném městě jako Lidl.

4.3 Řízené rozhovory s manažery

1. Jaký motivační plán má vaše firma pro své zaměstnance? Jak velkou volnost máte při motivování zaměstnanců vy jako manažer?

MANAŽER A: „Motivační plán firmy je založený na finanční odměně za splnění určeného cíle obratu. 1 - 2x ročně vyhlašuje soutěže s hmotnou odměnou. Další motivace je na manažerech.“

MANAŽER B: „Konkrétní motivační plán firma nemá, pouze poskytuje formou školení a workshopů podporu pro vedoucí pracovníky.“

MANAŽER C: „Nejdůležitější motivační plán naší společnosti je rozvoj zaměstnance. Možnost rozvíjet se dostane každý, kdo má odpovídající schopnosti bez ohledu na vzdělání.“

Komentář: Ze studia literatury soudím, že motivační plán ze strany firmy je užitečným nástrojem jak pro rozvoj zaměstnanců, tak pro jejich nadšení pro práci. Pokud firma pořádá nějaké akce, které at' už přímo či nepřímo motivují zaměstnance k lepším výkonům, částečně to ušetří práci samotným manažerům firmy. Z dotazníku jsem zjistila, že tyto tři firmy mají jen malou nebo žádnou podporu pro motivaci zaměstnanců a tak největší „práce“ visí na ramenou manažerů, kteří na základě vlastního uvážení a vlastních znalostí musí motivovat své podřízené k požadovaným nebo vyšším výkonům.

Doporučení: Mé doporučení není ani tak pro manažery jako spíše pro celé firmy, které by měly zapracovat na základním motivačním plánu zaměstnanců. Takový plán by mohl obsahovat například zvyšování finančního ohodnocení za dlouhodobou

spolupráci a dobré výkony, odměnové akce za vynikající výkony, nehmotná ocenění jednotlivců v rámci firmy apod.

2. Jaké znáte motivační teorie a jaké využíváte?

MANAŽER A: „Vím, že motivační teorie existují, ale žádnou konkrétní asi nevyužívám. Otázka mě inspirovala k hlubšímu prostudování motivačních teorií.“

MANAŽER B: „Konkrétní teorie neznám.“

MANAŽER C: „Znám pozitivní motivaci a Kája (podřízený zajímající se o postup na manažerské pozice) mi poradil metodu cukru a biče. Tu já ale nemám ráda a nepoužívám ji, i když netvrdím, že není účinná.“

Komentář: U manažerů je velká neznalost motivačních teorií. Motivují své podřízené jen na základě vlastních zkušeností a vlastního úsudku.

Doporučení: Není na škodu si některé motivační teorie prostudovat. Mohlo by to manažerům přinést nové užitečné poznatky o možných motivacích. Mne samotnou při studiu teorií napadaly různé způsoby, jak dané teorie využít.

3. Jakým způsobem motivujete své podřízené? Jaké motivační stimuly využíváte?

MANAŽER A: „Dobré výsledky osobně pochválím. Své zaměstnance informuji o situaci obchodu a firmy (ztráty/zisky obchodu, dopady na prémie, novinky atd.). Pořádám různé soutěže za menší odměny, ať už pro jednotlivce nebo pro celý tým.“

MANAŽER B: „V kolektivu udržuji dobrou atmosféru a náladu. Zaměstnance motivuji pozitivním přístupem k práci. Podporuji týmovost. Dobře odvedenou práci pochválím a snažím se respektovat osobnosti svých podřízených. Pro zvýšení sebevědomí a dobrého pocitu deleguji na podřízené i důležitější úkoly. Ke každému zaměstnanci se snažím přistupovat individuálně.“

MANAŽER C: „Vstřícným přístupem a pochopením. Zadáváním složitějších úkolů, poděkováním a samozřejmě rozvojem. Šikovní zaměstnanci mají možnost

karierního růstu bez ohledu na jejich vzdělání. Jsou tak motivováni k lepším výsledkům vidinou lepšího finančního ohodnocení.“

Komentář: Manažeři využívají pozitivní motivace. Jejich způsob vedení je demokratický. Svým podřízeným naslouchají. Stanovené cíle probírají se zaměstnanci a na jejich plnění se sami podílí (jdou tak zaměstnancům příkladem). Potřebu uznání zaměstnanců uspokojují pochvalou a respektem. Snaží se své podřízené rozvíjet a přistupovat k nim individuálně. V týmu se snaží o dobré vztahy a atmosféru, i když to někdy nemusí být jednoduché.

Doporučení: Zde také asi není, co bych doporučila. Nejdůležitější je pozitivní motivace, kterou tito manažeři uplatňují. V individuálních přístupech bych možná zdůraznila potřebu k některým zaměstnancům přistupovat tvrději s určitou mírou negativní motivace. Je však potřeba znát osobnost člověka a vědět, co na koho působí.

4. Jaký význam přikládáte negativní motivaci? Jak ji využíváte v praxi?

MANAŽER A: *„Využívám ji jen výjimečně. Například opakované neplnění povinností řeším vytykáčím dopisem. Pokud zaměstnanec dostane třetí vytykáčící dopis a nevidím žádné zlepšení, přistupuji k výpovědi.“*

MANAŽER B: *„Negativní motivaci se vyhýbám. Na případné postihy upozorňuji jen zřídka a jen pokud se objeví nějaký problém a k trestům se uchyluji jen jako k poslední možnosti řešení nekázně.“*

MANAŽER C: *„Negativní motivaci neuplatňuji. Snažím se své zaměstnance motivovat spíše pozitivně na základě odměn a finančních benefitů než zdůrazňováním postihů za nesplnění úkolu.“*

Komentář: Manažeři negativní motivaci nepoužívají vůbec nebo jen zřídka pokud dojde k nějakému většímu konfliktu se zaměstnanci.

Doporučení: U většiny zaměstnanců je toto jednání v pořádku. Pokud ale narazí na konfliktnějšího zaměstnance, je negativní motivace na místě a je to mnohdy jediné řešení vedoucí k zlepšení výkonů takového zaměstnance.

5. Jakou důležitost přikládáte finančnímu ohodnocení? Uplatňujete spíše motivaci na základě finančního ohodnocení nebo je pro motivaci podstatnější nefinanční odměňování (pochvala, veřejné vyhlášení nejlepších zaměstnanců, odměny za výborně odvedenou práci apod.)?

MANAŽER A: „Celkově jsou peníze důležitější. Jsou zaměstnanci, pro které je veřejná pochvala či vyhlášení vítěze soutěže velmi důležitá motivace. Nicméně po finanční odměně se ptá každý. Já sama nemohu ovlivnit výši odměn pro zaměstnance, mohu je jen motivovat k vyšším výkonům v oblasti prodeje. Za splnění prodejního plánu daného firmou jsou zaměstnankyně spravedlivě odměněny prémie.“

MANAŽER B: „Podle mého názoru peníze motivují krátkodobě. Nepeněžní osobní ohodnocení motivuje dlouhodobě a tvoří základ motivace. Proto kladu větší důraz na nepeněžní osobní ohodnocení.“

MANAŽER C: „Záleží na konkrétním člověku. Myslím, že z počátku kariéry je velkou motivací pochvala i vyhlášení nejlepšího zaměstnance a další nepeněžní ohodnocení. V době, kdy už má zaměstnanec rodinu, je motivací už i mzdové ohodnocení. A možná u některých i převažuje v momentě, kdy dosáhne určité mety nebo pozice. Výši mzdy pro zaměstnance určuje firma.“

Komentář: První a třetí respondentka si myslí, že zaměstnance více motivuje finanční ohodnocení. Druhý dotazovaný se na otázku dívá z hlediska časového působení motivace a i podle něj dlouhodobě více motivuje nefinanční ohodnocení.

Doporučení: Protože každého jednotlivé stimuly motivují s rozdílnou intenzitou, měli by se manažeři na motivaci dívat více ze široka. Shodneme se na tom, že u zaměstnanců finanční ohodnocení vede, ale musíme také brát v potaz, že každého motivuje v jiné míře. Jak uvádí poslední dotazovaná, záleží také na situaci zaměstnance. Je rozdíl mezi mladým člověkem bez dětí, člověkem s rodinou a člověkem před důchodem. Důležité je také brát v potaz charakter jednotlivých zaměstnanců a jejich zázemí. Zaměstnance ve finanční tísní budou peníze motivovat více než člověka, který finančně vychází celkem dobře. Z psychického hlediska bude pochvalou více motivovaný člověk, kterému se v soukromém životě moc uznání

nedostává než člověk, který má vysoké sebevědomí a mnoho přátel. Pro správnou motivaci je třeba se snažit každého podřízeného alespoň částečně poznat nejen z pracovního pohledu, ale také trochu jeho soukromí pokud to zaměstnanec sám dovolí nebo je to možné.

6. Jak velkou důležitost přikládáte motivaci při přijímání zaměstnanců?

MANAŽER A: „Při výběrovém řízení pokládám otázku „Co vás při práci motivuje?“ S následnou odpovědí se pak snažím pracovat i po přijetí dotyčného a snažím se k jeho motivaci přistupovat individuálně.“

MANAŽER B: „Snažím se při přijímacím pohovoru zjistit, co dotyčného motivuje a jaké výsledky mohu očekávat na základně finančního ohodnocení.“

MANAŽER C: „Motivaci při přijímání přikládám velkou důležitost.“

Komentář: Pro každého, kdo vede nějaký tým, je důležité vědět, jak a čím může své podřízené motivovat, aby svou práci dělali rádi. V tomto případě se všichni manažeři zajímají o to, jak motivovat své zaměstnance už při jejich přijímání.

Doporučení: Zde bych manažerům doporučila snad jen to, ať berou zřetel na požadovanou motivaci svých zaměstnanců a pak k takové motivaci přihlížejí v pracovním procesu individuálně. Např. u zaměstnance, který je motivován především penězi, zdůrazňovat jak se může jeho finanční ohodnocení zvyšovat právě třeba možnostmi povýšení. U zaměstnanců, které stejně jako peníze nebo i více motivuje osobní uznání, klást důraz na pochvalu – ať už osobní mezi manažerem a zaměstnancem nebo i veřejně v podobě diplomu nebo vyhlášení zaměstnance měsíce (roku) apod.

7. Jak důležitý je pro Vaše podřízené pracovní kolektiv a prostředí? Ovlivňuje to nějak jejich výsledky? Případně jak?

MANAŽER A: „Nadšený kolektiv motivuje jednotlivé kolegy k nadšenému přístupu k práci, vzniká zdravá soutěživost. Nevrlý jednatel naopak dokáže strhnout náladu kolektivu ke špatné.“

MANAŽER B: „*Velmi důležitý. Pomáhá k lepší spolupráci mezi zaměstnanci. V náročnějších obdobích to velmi pomáhá pro jejich motivaci.*“

MANAŽER C: „*Tyto faktory jsou velmi důležité.*“

Komentář: Manažeři se snaží udržet pozitivní náladu v týmu. Utužovat dobré vztahy mezi jednotlivci a podporovat zdravou soutěživost.

Doporučení: V některých případech, kde se v kolektivu objeví jedinec stahující tým do špatné nálady nebo neplnění povinností, je dobré jedince buď domluvou přesvědčit o špatných důsledcích svého jednání a vysvětlit mu důležitost udržení pozitivního stavu týmu nebo takového jedince přímo vyčlenit z týmu. Ovšem je důležité si vše před řešením takového problému důsledně promyslet, aby nedošlo k obrácení části týmu nebo dokonce celého týmu proti vedoucímu.

8. Jaký kladete důraz na motivaci zaměstnanců ke kariernímu postupu?

MANAŽER A: „*Naší preferencí je vychovat si vlastní leadery, raději než přijímat lidi mimo firmu. Mají zkušenosti s naší společností, vědí, jak společnost funguje a pokud mají ambice k postupu, snažíme se jim nalézt uplatnění na vyšších pozicích.*“

MANAŽER B: „*K vyššímu postupu motivujeme jen zaměstnance, u kterých vidíme určitý potenciál. Ve firmě není široká škála pracovních pozic a tak není možné nechat kariérně růst každého zaměstnance.*“

MANAŽER C: „*Kariérní postup je u nás jedním ze základních motivačních stimulů. Pokud má zaměstnanec schopnosti odpovídající vyšší pozici, pokusím se ho motivovat, aby postoupit chtěl, a následně je mu umožněno průběžné zaučení. Pro postup na vyšší pozici není potřeba mít vyšší vzdělání. Dokonce ani na pozici ředitele nepotřebujete vysokoškolský titul.*“

Komentář: Manažeři se převážně snaží motivovat zaměstnance ke kariernímu postupu pokud je postup možný.

Doporučení: Nemám žádné doporučení, manažeři v tomto směru postupují správně.

9. Jaký je Váš názor na důležitost motivace zaměstnance ke kariernímu postupu? Jak důležitá je jeho potřeba seberealizace (vnitřní motivace)?

MANAŽER A: „Alespoň částečně musí mít chuť v sobě, ale často zaměstnance asi nenapadne, že by mohl chtít svou pozici změnit nebo si netroufne nad tím uvažovat. Proto je taková motivace důležitá.“

MANAŽER B: „Někteří zaměstnanci potřebují i motivaci nadřízeného, ale vnitřní motivaci musí mít zaměstnanec už v sobě. Pokud tato vnitřní motivace je silná, nepotřebuje již jinou.“

MANAŽER C: „Motivace je určitě důležitá a zkusím ji i tam, kde to na první pohled nevypadá, že by dotyčný mohl uspět.“

Komentář: Vnitřní motivace je podle manažerů pro postup v karierním žebříčku důležitá, ale většinou kladou důraz na podstatu vnější motivace.

Doporučení: Na základě přímých nebo nepřímých rozhovorů by možná bylo užitečné zjistit, zda daný zaměstnanec má svou vnitřní motivaci a případně jak velkou. Podle toho potom vynaložit úsilí na jeho rozvoj a motivaci pro postup.

10. Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? (nekvalitní práci, neplnění povinností apod.)

MANAŽER A: „Upozorněním na situaci v soukromí, poté hlubší rozhovor (včetně nabídky pomoci s řešením i soukromých problémů), poté v případě nutnosti i vytýkacím dopisem. Při chybně provedené práci ukážu chybu a následně jak práci provést správně. Vždy se snažím myslet na to, abych rozhovor ukončila nějakou optimistickou motivací.“

MANAŽER B: „Zpětnou vazbou, ujasněním cílů, vysvětlením užitku pro zaměstnance pokud bude plnit povinnosti.“

MANAŽER C: „Snažím se identifikovat problém, proč se tak stalo, jestli má ten člověk nějaké starosti atd.“

Komentář: Konfliktní situace se všichni dotazovaní manažeři snaží řešit v klidu, s nadhledem a spravedlivě. Se zaměstnancem nejdříve problém proberou, vysvětlí mu chyby a třeba i názorně ukáží, jak situaci řešit správně. Následně pak dohlížejí na nápravu a zaměstnance po nějakou dobu více kontrolují. V případě, že má zaměstnanec soukromé problémy znemožňující důsledné plnění povinností, se snaží manažeři podat pomocnou ruku i tam, pokud je to v jejich silách.

Doporučení: Zde mohu doporučit jen, ať takto řeší konfliktní situace i nadále. Nevidím důvod k negativnímu řešení problémů, pokud zaměstnanec svou chybu vysvětlí a následně se snaží o její nápravu.

11. Jak se vaše stimulační působení projevuje v motivovanosti zaměstnanců? Jak moc jsou Vaši podřízení spokojeni?

MANAŽER A: *„Myslím si, že málo až nedostatečně. Vzhledem k tomu, že je v poslední době složité dosahovat stanovených cílů, na motivaci často zaměstnanci neberou zřetel. Z lidského pohledu by mohli být spokojeni. Mají stabilní zázemí, práci v čistém prostředí a spoustu benefitů. Z profesionálního pohledu ani nikdy úplně spokojeni nebudou, protože pravidla vždy udává zaměstnavatel.“*

MANAŽER B: *„Myslím, že jsou spokojeni cca na 75%. V kolektivu panuje příjemná atmosféra a zdravá týmová soutěživost. Platové ohodnocení zaměstnanců by mohlo být i lepší. Brigádníci jsou se svou odměnou většinou spokojeni a výše odměny je motivuje už při pohovoru.“*

MANAŽER C: *„Myslím, že jsou motivováni dostatečně. Svou práci odvádějí, až na některé výjimky, pořádně. Spokojenost je na hraně. Spočívá hlavně asi ve finančním ohodnocení.“*

Komentář: V prvním případě nad motivací převyšuje náročnost dosahování firmou stanovených cílů, ve dvou dalších mají zaměstnanci motivaci dostatečnou.

Doporučení: V případě nedostatečné motivace průběžně zjišťovat, kde motivace selhává. Pobavit se se zaměstnanci o tom, kde je chyba v plnění cílů a stanovit menší dílčí cíle. Případně určit odměny za splnění dílčích cílů, ať už pro jednotlivce za nejlepší prodej nebo pro celou skupinu.

12. Jaký vidíte prostor pro zlepšení z Vaší či firemní strany?

MANAŽER A: „Prostor pro zlepšení – z firemní strany zmenšit kladený nátlak na dosahování cílů, z mojí strany více pracovat se zpětnou vazbou.“

MANAŽER B: „Vždy je prostor pro zlepšení. Zaměstnancům někdy musíte „otevřít oči“. Nejlépe to vystihuje věta: „Chceš-li, aby tví lidé postavili loď, ukaž jim krásu oceánu.“

MANAŽER C: „Prostor pro zlepšení je vždy. Každý zaměstnanec je jiný a preferuje něco jiného. Např. bych zajistila větší škálu benefitů, aby si mohl každý vybrat. Bylo by dobré zvýšit i finanční ohodnocení za některé pracovní pozice.“

Komentář: Všichni manažeři uvádějí prostor pro zlepšení. Většinou se jedná o zlepšení ze strany firmy v rámci vylepšení benefitů nebo snížení nátlaku na plnění cílů. Uvádějí možnost zlepšení i ze své strany a to hlavně ve vztazích se zaměstnanci.

Bez doporučení.

13. Jak byste charakterizoval/a svůj styl vedení? Jaké jsou pro Vás charakteristické vlastnosti?

MANAŽER A: „Při vedení se snažím jít svým podřízeným příkladem. K jejich hodnocení pak přistupuji spravedlivě a preferuji přátelský přístup jednání. Jsem důsledný člověk“

MANAŽER B: „Především se snažím jít příkladem. Pokud po svých zaměstnancích něco chci, musím jim to také umět ukázat. Pokud chci, aby zaměstnanci přistupovali ke své práci čestně a důsledně, musí totéž vidět i u mne samotného.“

MANAŽER C: „Snažím se používat především pozitivní motivaci, negativní motivaci nepoužívám. Pokud zjistím, že zaměstnanec neplní své úkoly, k plnění jeho úkolů přistupuji mnohem důrazněji a více kontroluji jím odvedenou práci.“

Komentář: Všichni dotazovaní manažeři se snaží jednat se svými podřízenými spíše přátelským způsobem. Považují za nejlepší dělat svou práci poctivě a jít tak svým zaměstnancům příkladem. Poslední respondentka také zdůraznila kontrolu svých zaměstnanců a pozitivní motivaci.

Doporučení: K tomuto není co dodat. Teorie se také spíše přiklání k přátelskému a spravedlivému jednání spíše než k tvrdému autoritativnímu vedení.

14. Co motivuje Vás? *(Doplňující otázka k otázce číslo 13)*

MANAŽER A: „*Plnění cílů stanovených vedením – spokojené vedení, fungující tým.*“

MANAŽER B: „*Možnost seberealizace, pochvala a úspěch, vlastní organizace času, budování vlastního týmu a peníze ☺*“

MANAŽER C: „*Moje motivace je výplata desátého v měsíci. ☺*„

Komentář: Tato otázka byla spíše taktická. Snažila jsem se pomocí této otázky zjistit, jak jsou manažeři při motivaci svých podřízených ovlivněni tím, co motivuje právě je. Z odpovědí na tuto otázku můžeme vyčíst, že základ motivace podřízených jednotlivých manažerů je v podstatě stejný jako motivace dotazovaných manažerů. První dotazovanou motivují dobré výsledky firmy a týmu a tak svůj tým průběžně informuje o vývoji firmy a motivuje zaměstnance pochvalou za dobře odvedenou práci. Druhý dotazovaný je motivován především pochvalou a možností seberealizace. Své podřízené za dobrou práci sám pochválí a jako možnost seberealizace deleguje na podřízené důležité úkoly, při jejichž plnění si podřízený připadá důležitější. Třetí dotazovaná je hodně motivovaná finančním ohodnocením a tak se své zaměstnance snaží motivovat k postupu na vyšší pozici, z níž vyplývá i lepší plat.

Doporučení: Opět zdůrazňuji, že k motivaci zaměstnanců je důležitý hlavně individuální přístup. Nestačí ostatní motivovat jen podle vlastních zkušeností a potřeb.

4.4 Vyhodnocení a doporučení

Vybrané firmy nemají stanovený pevný motivační plán. Motivace zaměstnanců závisí především na jednotlivých manažerech a jejich způsobech vedení. Žádný z manažerů nemá dostatečné znalosti z oblasti motivačních teorií a svou práci na pozici manažera provádí především na základě svých vlastních předchozích zkušeností a v základu se drží stimulů, kterými jsou motivováni oni sami.

Motivací zaměstnanců se zabývají už při přijímání nových zaměstnanců, aby věděli, jak k nim mohou individuálně přistupovat.

Jako základ pro udržení motivovaných zaměstnanců považují udržení příjemného pracovního prostředí a dobrých vztahů v kolektivu. Finanční ohodnocení většina manažerů považuje za méně důležité než osobní ohodnocení. Spíše kladou důraz na pochvalu, nepeněžní odměny a projevení respektu k zaměstnancům. Zároveň zdůrazňují, že finanční ohodnocení stanovuje firma a nemohou tak motivovat jednotlivé zaměstnance individuálně pomocí finančních odměn. Jedna ze tří manažerů může pomocí firmou stanovených prémie za splnění prodeje motivovat celý tým. Pokud se v týmech všech manažerů najde člověk s ambicemi pro postup na vyšší pozici, snaží se ho k postupu motivovat a dále vzdělávat.

Všem svým zaměstnancům se snaží jít příkladem. V případě vzniku problému vše svým podřízeným vysvětlí a nejlépe názornou ukázkou a následnou kontrolou dojdou k nápravě vzniklého nedostatku.

Všichni dotazovaní manažeři se shodují, že nejlepším způsobem motivace zaměstnanců je pozitivní a přátelský přístup k nim. Negativní motivaci se oproti prostudovaným teoriím spíše vyhýbají. Pokud už ji použijí, tak jen v krajních situacích při opakovaném vzniku stejných chyb u jednotlivých zaměstnanců. Tresty využívají jen zřídka a jen u vážných porušení pracovních podmínek jako je porušení bezpečnosti, krádež a podobné situace. Pokud má zaměstnanec soukromý problém vedoucí k neplnění pracovních povinností, všichni manažeři jsou ochotni podat pomocnou ruku i v těchto případech, pokud to bude možné.

Manažerům lze doporučit prostudování alespoň několika motivačních teorií a tím získání teoretických znalostí z oblasti vedení lidí, které by jim mohly pomoci s dalším rozvojem jejich týmů a následovně tak ke zvýšení prosperity prodejen. Určitě by měli pokračovat

s dosavadní snahou komunikace se zaměstnanci a prací se zpětnou vazbou. Měli by klást větší důraz na individuální přístup k jednotlivým pracovníkům a v rámci možností se pokusit poznat zaměstnance i mimo pracovní prostředí. Pomůže to lepšímu využití motivačních stimulů a k prohloubení týmových vztahů. Bylo by také vhodné zvážit přínosy negativní motivace a na základě důkladného promyšlení i její následovné užití v praxi.

Firmám lze doporučit, aby se zaměřily na zlepšení finančního ohodnocení zaměstnanců. Velkým přínosem může být i vytvoření firemního motivačního plánu, zavedení nebo vylepšení firemních benefitů pro zaměstnance a také zvážení možnosti podpory dalšího vzdělávání zaměstnanců.

5 Závěr

Tato práce byla zaměřena na téma motivace jako způsob vedení lidí. První fází bylo prostudování odborné literatury a vytvoření literární rešerše, která ujasňuje co je to management, vedení lidí, jaké jsou způsoby vedení lidí a jaké jsou známé způsoby motivace.

Úkolem praktické části bylo pomocí řízených rozhovorů s manažery zjistit, jakým způsobem vedou své pracovní týmy v prodejnách a jak velkou důležitost přikládají různým způsobům motivace. Bylo zjištěno, že všichni manažeři mají velké nedostatky v teoretických znalostech a téměř veškeré jejich jednání je závislé pouze na předchozích zkušenostech. Ke svým týmům přistupují přátelským způsobem a jejich názor je takový, že téměř veškeré problémy se dají vyřešit domluvou a názornou ukázkou, jak daný problém vyřešit. V základu se vedení lidí těmito manažery shoduje s doporučeními popsány v odborné literatuře. Jediný rozdíl spočívá v nevyužívání negativní motivace manažery, ač je v některých případech její užití doporučováno. Veškeré hodnocení a doporučení je zaneseno v předchozí kapitole 4.4 Vyhodnocení a doporučení.

6 Zdroje

- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 736 s. ISBN 80-85839-45-8.
- DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.
- MALONE, Paul B. *Mějte je rádi a ved'te je: jak vést lidi: kniha pro každého*. Praha: Práce, 1991. ISBN 80-208-0235-5.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

WEB:

- *Lidl: Lidl Česká Republika v.o.s.* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.lidl.cz>
- About Lindex. *Lindex* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://about.lindex.com/en/>
- nás. *Tesco Czech* [online]. [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.tescocr.cz/cs/o-nas/tesco-v-cr>

7 Přílohy

7.1 Seznam otázek řízeného rozhovoru

1. Jaký motivační plán má vaše firma pro své zaměstnance? Jak velkou volnost máte při motivování zaměstnanců vy jako manažer?
2. Jaké znáte motivační teorie a jaké využíváte?
3. Jakým způsobem motivujete své podřízené? Jaké motivační stimuly využíváte?
4. Jaký význam přikládáte negativní motivaci? Jak ji využíváte v praxi?
5. Jakou důležitost přikládáte finančnímu ohodnocení? Uplatňujete spíše motivaci na základě finančního ohodnocení nebo je pro motivaci podstatnější nefinanční odměňování (pochvala, veřejné vyhlášení nejlepších zaměstnanců, odměny za výborně odvedenou práci apod.)?
6. Jak velkou důležitost přikládáte motivaci při přijímání zaměstnanců?
7. Jak důležitý je pro Vaše podřízené pracovní kolektiv a prostředí? Ovlivňuje to nějak jejich výsledky? Případně jak?
8. Jaký kladete důraz na motivaci zaměstnanců ke kariernímu postupu?
9. Jaký je Váš názor na důležitost motivace zaměstnance ke kariernímu postupu? Jak důležitá je jeho potřeba seberealizace (vnitřní motivace)?
10. Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? (nekvalitní práci, neplnění povinností apod.)
11. Jak se vaše stimulační působení projevuje v motivovanosti zaměstnanců? Jak moc jsou Vaši podřízení spokojeni?
12. Jaký vidíte prostor pro zlepšení z Vaší či firemní strany?
13. Jak byste charakterizoval/a svůj styl vedení? Jaké jsou pro Vás charakteristické vlastnosti?
14. Co motivuje Vás? *(Doplňující otázka k otázce číslo 13)*