

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační nástroje ve vybrané organizaci

David Štěrba

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

David Štěřba

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační nástroje ve vybrané organizaci

Název anglicky

Motivational Instrumentals of a Selected Company

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit motivační nástroje ve vybrané společnosti spolu s jejich vlivem na pracovní výkon a na základě vlastního šetření formulovat závěry a doporučení.

Metodika

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

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

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, styly řízení, osobnost manažera, motivační mechanismus, motivační nástroje, motivační teorie

Doporučené zdroje informací

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

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. 328 s. 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

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

Steffen Kirchner, *Motivační lži*, ISBN: 978-80-7462-983-9

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico, 1997. ISBN 80-85839-19-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*, ISBN: 978-80-271-0227-3

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 1. 2. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační nástroje ve vybrané organizaci " jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

_____09.03.2023_____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Janě Horákové za ochotu a poskytnutí tipů ke zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval paní Tereze Menšíkové a panu Richardovi Lupomeskému, že jsem mohl v organizaci díky nim získat cenné informace a provést strukturované rozhovory

Motivační nástroje ve vybrané organizaci

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na motivační nástroje v dané společnosti. Poukazuje na ty nejznámější, které se využívají nejčastěji, ale také na ty méně známé. Cílem je zhodnotit vybrané motivační nástroje, zda a jaký mají vliv na celkové chování lidí ve společnosti a dosažení stanovených určitých cílů.

Závěrečná práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na motivační nástroje z obecného hlediska, a také je zde detailně popsáno, co je vlastně management. Dále jsou zde přiblíženy klíčové pojmy spojené s tímto tématem. Východiska jsou převážně čerpána z odborné literatury a vědeckých článků.

Druhá část je zaměřena více na praktické využití. Je proveden vlastní výzkum, díky němuž je možné ověřit si skutečnost využití motivačních nástrojů ve společnosti Partners. Výzkum byl uskutečněn prostřednictvím několika rozhovorů v rámci jedné vybrané společnosti. Tyto rozhovory jsou rozděleny na dvě skupiny, a to s manažery a s jejich podřízenými, pro zobrazení reálného obrazu ve společnosti.

V závěru bakalářské práce je k dispozici vyhodnocení zjištěných poznatků z praxe a vyhotovení konečného pohledu na téma motivační nástroje ve společnosti.

Klíčová slova: management, styly řízení, osobnost manažera, motivační mechanismus, motivační nástroje, motivační teorie

Motivational tools of a selected company

Abstract

The bachelor's thesis is focused on motivational tools in the given company. In points to the most well-known ones that are used most often, but also to the lesser-known ones. This goal is to evaluate selected motivational tools, whether and what effect they have on general behaviour of people in society and achievement of certain goals.

The final thesis is divided into two parts. The first part is focused on motivational tools from a general point of view and also described here in detail what management actually is. Further there are explained the key terms associated with this topic here. The starting points are mainly drawn from professional literature and scientific articles.

The second part is focused more on practical use. It is done own research, thanks to which it is possible to verify the reality of the use of motivational tools in the company Partners. The research has been done through several interviews within one selected company. These interviews are divided into two groups, with managers and with their subordinates, to show the real picture in the company.

And the end of the bachelor's thesis is an evaluation of the findings from practice and a final view on the topic of motivational tools in society.

Keywords: management, management styles, manager's personality, motivational mechanism, motivational tools, motivational theory

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	12
3.1 Řízení	12
3.2 Vedení	12
3.3 Management.....	13
3.3.1 Vymezení pojmu management	13
3.3.2 Manažer	14
3.4 Osobnost.....	16
3.4.1 Osobní mise	17
3.5 Motivace.....	19
3.5.1 Definice motivace	19
3.5.2 Druhy motivace.....	21
3.6 Techniky motivace	22
3.6.1 Koučování.....	22
3.6.1.1 Kouč	24
3.6.2 Modifikace chování	25
3.6.3 Motivy a potřeby.....	25
3.6.4 Metoda 360° (360 Degree Feedback Systém).....	26
4 Vlastní práce	28
4.1 Podnikatelský cyklus.....	28
4.2 Přiblížení určité společnosti	28
4.2.1 Struktura společnosti.....	29
4.2.2 Popis činností na jednotlivých pozicích	29
4.3 Metoda zjišťování poznatků k praktické části.....	30
4.3.1 Analýza strukturovaného rozhovoru s manažery.....	32
4.4 Vlastní pozorování ve vybrané společnosti.....	36
4.5 Výsledky a diskuze	37
4.6 Souhrnné zhodnocení strukturovaných rozhovorů.....	37
5 Závěr.....	38
6 Seznam použitých zdrojů	39

7	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek	42
7.1	Seznam obrázků	42

1 Úvod

Vedení lidí je velmi složitá a obsáhlá činnost, která je spjata s manažerskými dovednostmi. Správný manažer by měl umět ovládat širokou škálu schopností. Ať už je to komunikace, delegování úkonů a v neposlední řadě i motivování. Samozřejmě záleží i na osobnosti samotného manažera, protože by měl mít alespoň určité vlohy pro vedení lidí.

Poslední dobou se motivace využívá čím dál víc, ať už je to v oblasti managementu nebo v oblasti běžných zaměstnanců. Vedení společnosti usiluje o to, aby dostalo ze svých podřízených maximum. Téměř každá společnost si je dobře vědoma, že k větším úspěchům firmy je potřeba správná a dobrá motivace zaměstnance. K tomu je však zapotřebí alespoň částečně znát a umět pracovat s psychologií osobnosti, a nejen se zabývat motivací.

Každý zaměstnanec je osobnost sama o sobě a na každého jedince fungují jiné postupy. Proto vznikly motivační nástroje, mezi které lze řadit koučink, mentoring, metoda 360°.

Motivační nástroje ve vybrané společnosti jsem si určit, protože již třetím rokem trénuji florbal a s motivací se setkávám velmi často. Je potřeba namotivovat hráče k takovému výkonu, díky kterému docílí vytoužené výhry. I zde ve sportu, stejně jako v managementu je třeba brát ohled na každého jedince zvlášť. Sice jsou to ještě děti, ale co se naučí ve sportu, může jim pomoci i v pracovní kariéře dospělého člověka.

Záměr práce

Záměrem práce je aktivní seznámení se s motivačními nástroji, používanými ve vybrané společnosti a hodnocení jejich přínosu pro manažerské řízení například ve vazbě na plnění měřitelných klíčových ukazatelů výkonnosti. Dále bych zvolené společnosti rád nabídl i další dosud nevyužívané nástroje. Následně jejich uplatnění komplexně zhodnotím a určím, které jsou nejlepší a měly by se co nejrychleji aplikovat, pokud chce společnost dosahovat svých stanovených cílů, mít úspěch na trhu a mít spokojené zaměstnance.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíl bakalářské práce je zhodnotit vybrané motivační nástroje v rámci sledované organizace a formulovat závěry na základě provedení vlastního výzkumu, který může zvýšit produktivitu a spokojenost práce.

2.2 Metodika

Závěrečná práce se člení na dvě části.

První část práce je zaměřena na motivační nástroje z teoretického hlediska. Jsou zde popsány ty nejdůležitější nástroje a přiblížení co je vlastně management. V této části jsou hlavně přiblíženy pojmy, které jsou stěžejní pro celou bakalářskou práci. K přiblížení jednotlivých pojmů je využita literární rešerše, která je následně zmíněna ve zdrojích na konci práce. Všechny tyto pojmy jsou východiskem pro praktickou část bakalářské práce.

Druhá část nahlíží více na praktické využití motivačních technik uvedených v teoretické části. Přibližuje se zde a charakterizuje samotná organizace, ve které je prováděn sociologický výzkum, který poukazuje na kolik mají vybrané motivační nástroje pozitivní vliv na management vybrané společnosti.

Výzkum je vykonáván prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s lidmi ve společnosti Partners. Otázky jsou vytvořeny na základě získaných dat z teoretické části bakalářské práce. Rozhovor je složen z dvanácti otázek. Díky tomu se ukazuje skutečný obraz postoje společnosti k oblasti motivace. Otázka je poté položena manažerovi tak, aby se cítil během celého rozhovoru příjemně, nikoliv pod tlakem a mohla se zjistit kvalitní odpověď.

Každý rozhovor je prováděn individuálně, aby respondent nemohl být ničím ani druhým člověkem nějak ovlivněn. Strukturovaný rozhovor je orientován na pracovníky, kteří se nacházejí na různých pozicích a odvětvích dané společnosti. Data jsou získána celkem od jednoho ředitele, pěti manažerů a čtyř zaměstnanců, kteří jsou teprve na začátku pracovního poměru. Dále se v rozhovoru diskutuje o pojmech, které jsou napsány v teoretické části a v neposlední řadě o finanční motivaci. Ihned po výzkumu jsou vyhodnocena vypozerovaná data. Vyhodnocení celého rozhovoru a kompletní přehled otázek je uveden v shrnutí bakalářské práce.

Na základě těchto rozhovorů a výsledku výzkumu pozorováním jsou zhodnoceny vybrané motivační techniky podle toho, zda je vhodné je aplikovat či nikoliv. Po zhodnocení byly předány rady a tipy na čem ve společnosti zapracovat.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení

Řízení je schopnost respektovat své zaměstnance, které má daný manažer přidělen. Manažer by se měl snažit vystupovat neosobně k danému cíli, reagovat na myšlenky a způsoby druhých. (Zálezlník, 2004)

Řízení se zaměřuje na vytyčené cíle a jejich splnění, které jsou podstatné pro jejich dosažení, které je zapotřebí zvládnout co nejrychleji a co nejefektivněji. Proces řízení je ovlivňován etickými kodexy, které poukazují na doporučené chování ve společnosti nebo jak nastavit, aby zaměstnanci dodržovali určitou disciplínu. Nejdůležitější zdroje, které mají manažeři v řízení k dispozici jsou lidé. Pojem řízení se často nahrazuje pojmem management. (Armstrong, 2008)

Manažeři společností vytvořili personální útvar, kde se zabývali problematikou spojenou s lidmi v roce 1880. Tento útvar měl docílit, aby lidé pracovali více a byli spokojeni, což mohlo přinést velkou konkurenční výhodu na trhu práce.

Později se rozvoj řízení z hlediska personálního začal postupně šířit i do zbytku světa, protože přišla průmyslová revoluce a díky tomu se naskytlo více možností výroby, a tudíž i jiný pohled na pracovní sílu. Bylo k dispozici více výrobních surovin a začaly se objevovat nové vynálezy. To vše vedlo k větší efektivitě práce a ke změně řízení lidí z pohledu vedení společnosti, které začaly aplikovat nové metody. Nejvíce se tento trend rozšířil ve Spojených státech amerických a v Anglii. (Vojtovič, 2011)

3.2 Vedení

Vedení je určitý proces, při kterém vedoucí vede tým nebo jednotlivce tak, aby dosáhli vytyčeného cíle. Jejich úspěch závisí na schopnostech manažera rozvíjet individuální dovednosti a vzbudit v nich chuť překonávat sám sebe. (Maxwell, 2011)

Vedení v týmu požaduje, aby se vedoucí pracovník držel v pozadí a orientoval se spíše na své podřízené. Neustálá kontrola a nedůvěra brání dosažení velkého úspěchu. Skvělý vedoucí se velmi často označuje jako kouč, který své okolí neustále podporuje a eliminuje

stres na pracovišti. Měl by také zvládat formulovat společné cíle, uklidňovat neshody v rámci týmu a reprezentovat tým navenek. (Daigeler, 2008)

Vedení se zdá velice jednoduchá činnost, ale co když nastane období kdy se dařit nebude? Co pak manažer nebo vedoucí pracovník může dělat? Přední lídři se řídí rozumem, protože ví, že toto období musí někdy skončit.

Najdou se, zde ale i tací, kteří určují potřebné činnosti dle svého srdce. Díky tomu, takoví manažeři mají větší pochopení pro danou situaci a více naslouchají svému okolí. Pokud se manažer řídí více srdcem, může nalézt cenný nástroj pro větší moc nad svým kolektivem. Tento nástroj se většinou nachází v korporátních společnostech a jmenuje se zranitelnost. Každý člověk je nějak zranitelný. Pokud lídr, manažer nebo vedoucí nalezne správnou míru, může dosáhnout velkých úspěchů. (Jenkins-Scott, 2021)

3.3 Management

Nejdříve je důležité zmínit, co je vlastně management. Ke jeho zrodu dochází ve druhé polovině 19. století, díky rozsáhlému rozmachu průmyslu. Tento samotný vznik lze rozdělit do několika etap. Tyto etapy jsou ovlivněny hospodářskou krizí a ropnými šoky. (Blažek, 2014)

3.3.1 Vymezení pojmu management

Počátky samotného managementu se datují do počátku samotné civilizace. Ať už se objevil v církvi, vojenství nebo řízení státu. Pojem management, který se používá dnes, byl poprvé použit ve Spojených státech amerických, koncem 19. století.

Management lze brát jako vědu, která se rozvíjí už spoustu let a různě se prolíná s okolními vědami. Tato věda je snadno aplikovaná do praxe. Do českého jazyka lze management přeložit jako řízení. (Blažek, 2011)

V praxi se, ale mnohem častěji využívá anglický pojem. Management je specifický styl řízení ať už jednoho člověka nebo určitého počtu lidí v pracovním prostředí. Vykonává ho řídicí subjekt jako je ředitel nebo manažer.

Management je souhrn všech činností, které jsou potřeba ke správnému fungování korporace. Je to také specifická profese, která se skládá ze skupiny řídicích pracovníků a ti silně ovlivňují prosperitu své firmy.

Z těchto výše uvedených definic vznikly čtyři funkce, které by měl zvládnout každý manažer, aby docílil úspěchu na pracovišti.

- 1) organizování
- 2) plánování
- 3) vedení lidí
- 4) kontrola

(Veber, 2021)

Jednotlivé funkce je potřeba blíže popsat. První funkcí je organizování. Většina manažerů směřuje své činnosti, ke stanovenému cíli. Organizování je rozložení všech manažerských úkonů do celé škály činností.

Druhá funkce je plánování. Je to průběh během rozhodnutí, kam bude směřovat dále daná činnost podniku. Plánování bývá na kratší období, protože se dá snadněji odhadnout co se asi bude dít dále. Ať už ve firmě nebo na trhu. Výsledkem plánování je, že manažer zvládne vše stihnout včas.

Předposlední funkcí je vedení lidí, které patří k těm nejdůležitějším. Ne každý manažer je kompetentní k řízení. Může mít všechny aspekty pro to být schopným manažerem, ale pokud je nevládne vést, dříve nebo později nastane problém, který manažer následně musí vyřešit sám.

Poslední funkcí je kontrola. Správný manažer by se měl orientovat v oboru, ve kterém pracuje, a tudíž i zvládnout kontrolu, zda vše probíhá tak, jak má. (Armstrong, 2008)

3.3.2 Manažer

Označení člověka manažerem se týkalo lidí, kteří byli zodpovědní za chod společnosti a také sloužilo k oddělení od majitele společnosti. Manažer je dokonalou inspirací, ať už je to z hlediska vystupování, tak samotné provádění zadaných úkonů, až přes způsoby řešení problémů pomocí interních a externích zdrojů.

Mezi interní zdroje se řadí nejčastěji jeho nadřízení nebo odborníci v dané společnosti. K externím zdrojům nejčastěji lze zařadit koučování nebo dokonce rodina manažera. (Folwarczná, 2010)

Manažer je člen týmu, který vede danou firmu. V současné době je stále více manažerů, kteří nemají potřebnou kvalifikaci, znalost o své organizaci, ani o zaměstnancích. Je to, ale také člověk, který by měl umět vést lidi a organizovat jejich práci.

Podle povahy manažera a jeho přístupu k ostatním pracovníkům firmy můžeme manažery dělit například následovně:

a) Direktivní manažer

Je to manažer, který má vždy hlavní a poslední slovo v organizaci. Svým podřízeným nenaslouchá a když nastane krize, rozhoduje pouze on.

b) Demokratický manažer

Je to manažer, který aktivně vyslechne názory ostatních zaměstnanců. Do svých rozhodnutí se snaží zapojit i názory ostatních a až poté rozhodne.

c) Liberální manažer

Tento manažer nechává vše na okolí. Může se to jevit jako neprofesionalita, ale nakonec to někdy může být i přínosem. Někteří zaměstnanci to berou jako příležitost, která jim umožní opustit svou komfortní zónu a ukázat co v nich skutečně je.

d) Participativní manažer

Je to velice podobný typ manažera, jako je typ liberální. Téměř vše řeší v kolektivu než s jednotlivci a hodnotí pouze konečnou práci.

Tím pádem mají zaměstnanci více času na splnění daného úkonu, a tudíž svůj výkon nemusí vykonávat pod tlakem a ve stresu. (Veber, 2021)

Manažeři se nemusí pouze členit dle toho, jaký styl řízení mají, ale mohou se také dále dělit do tří skupin dle činnosti, kterou v dané společnosti vykonávají.

Do první skupiny se řadí manažeři první linie. Tito manažeři jsou většinou řídicí výroby, prodeje nebo skladu. Nejsou ve struktuře společnosti o tolik výše než klasický zaměstnanec. Je to nejvíce zastoupená skupina.

Ve druhé skupině jsou střední manažeři prodeje a vedoucí jednotlivých oddělení ve společnosti.

V poslední skupině jsou top manažeři: majitel, členové představenstva nebo generální ředitel, který reprezentuje společnost navenek a má nejvyšší slovo. Manažeři dohlíží nad společností, aby správně fungovala a podřízení plnili své úkony.

Jsou zodpovědní za dosažení vytyčených cílů a činnosti na daném pracovišti. V určitých společnostech se lze setkat s manažerem, který vystupuje jako samostatný pracovník. Manažer může také plánovat, jak co nejvíce efektivně využít přidělené zdroje. Ať už z pohledu doby nebo samotné efektivity. Každý manažer se zaměřuje na konečný výsledek činnosti více než na jeho průběh. (Armstrong, 2008)

V dnešní době je velice důležité, aby každý manažer měl jak hard skills, tak také soft skills. Mezi hard skills se řadí obeznámenost s aplikováním řídicích praktik neboli jak správně řídit lidi. K soft skills, patří například vedení lidí. Mimo tyto dovednosti je podstatné, aby manažer zvládl ovládnout svou osobnost. (Lojda, 2011)

Manažer je velký profesionál, který musí dennodenně zvládat osobní úkony a zároveň budovat svůj vlastní kolektiv.

K tomu, aby vše zvládal na výbornou je potřeba, aby měl čas pod kontrolou a mohl fungovat systematicky a ne chaoticky. Svůj čas si proto dělí do několika bloků dle své vytyčené strategie a účelu.

Konkrétní role manažera:

Organizační:

Manažer stanovuje pravidelné termíny během týdnu pro celý svůj tým nebo pouze pro vybrané spolupracovníky v určitých denních blocích. Správný manažer by měl organizovat zdroje, určit odpovědnost, rozvíjet lidi a rozdělit práci.

Řídící:

Manažer aktivně pracuje s týmem. Dává různé podněty a nápady, které dopomáhají k dosažení úspěchu. Dohlíží na formu a kvalitu přípravy jednotlivých lidí k činnostem.

Kontrolní:

Vedoucí kontroluje výstup z přípravy z hlediska formy a dostatečného opakování. Následně kontroluje, jak daný pracovník postupuje v rámci zadaných úkonů.

3.4 Osobnost

Když se mluví o managementu, je důležité si uvědomit, že bez lidí by správně nefungoval a nemohl vůbec existovat. Lidé se, ale od sebe mohou lišit, a ne všichni jsou stejní. Každý je originál, proto je důležité na toto myslet při motivaci a jednání s nimi. Co může být pro jednoho motivace, pro druhého může být naopak trestem.

Dříve se při motivaci pohlíželo spíše na danou situaci a daný problém než na osobnost člověka. Je nutné najít odpověď na otázku „Proč to dělá?“ a vyšší smysl určité činnosti. Ne každý je totiž k činnosti motivován hmotnými statky a finančními odměnami. Důležitější je brát v potaz zaměstnancův věk, zkušenosti a individuální vlastnosti.

Pojem osobnost vychází z latiny. Osobnost přibližuje vnitřní vlastnosti, které jsou typické pro chování jedince. Nejznámější dělení osobnosti je dělení podle Hippokrata. V tomto dělení se poprvé použily názvy osobností jako je: sangvinik, melancholik, flegmatik a choleric. Toto označení se velmi často používá při detailnějším popisu a rysu osobnosti. Provádí se na tuto problematiku nespočet testů, nejen když se člověk sám chce více poznat nebo vysvětlit proč se chová nebo reaguje tak, jak činí. Lze se s těmito testy setkat i v kariérním poradenství ve školství. (Dědina, 2007)

Existuje ještě velké množství dělení a zkoumání osobnosti jako jsou například osobnosti typu A a B, teorie temperamentu Wiliama Sheldona nebo typologie Carla Gustava Junga. V současné době se tomu věnuje psychologie.

V současné době se tento pojmem nejvíce využívá v psychologii. Zde se psychologie zaměřuje na charakter osobnosti a jeho osobnostních rysů. Samozřejmě je důležité si uvědomit, že jedinec se mění v závislosti na prostředí. (Calicchio, 2022)

3.4.1 Osobní mise

V životě se jedinec potýká s řadou rolí, které musí zvládnout. Díky osobní misi se role dají seskupit do jednoho cíle a do samotné cesty jedince. Je důležité najít práci, která pokryje individuální silné stránky, v čem člověk vyniká a kde se může posouvat. Většina lidí hledá profesi, která jim vyhovuje, kterou umí a kde budou mít jistotu finančního ohodnocení.

Osobní mise spočívá ve zjištění, kdo daný jedinec je a čeho chce a může během života dosáhnout.

K tomu je potřeba položit si pár základních otázek (Mühlfeit, 2017):

- a) Jaké jsou mé silné stránky?
- b) Jaké jsou mé hodnoty?
- c) Pro co mám zápal?

V různém období života má jedinec různorodé osobní mise. Pro některé to znamená být dobrým partnerem v milostném vztahu nebo být skvělým rodičem, otcem či matkou. Pro jiné se jedná o určité poslání co nejvíce objevovat druhé a následně šířit dál své poznatky.

Díky tomu může být velice úspěšný ve svém životě. Naučí druhé to, co je pro příjemný život důležité: jak vystupovat, jak lépe komunikovat s druhými nebo jak se potýkat s každodenními problémy všedního života. (Muntean, 2018)

Nejdůležitější složka osobnosti je sebeuvědomění. Neznamená to však dlouhé sezení a přemýšlení nad sebou samým. Znamená to si pravdivě odpovědět na určité otázky. V čem osobnost vyniká? Co by se mělo změnit? Jaká je vlastně motivace?

Ze začátku to nebude jednoduché, zvláště pro někoho, kdo myslí na sebe až na posledním místě.

Pokud člověk přestává věřit a nemotivuje sám sebe, tak jak by to mohl zvládnout někdo jiný? Když se zvládne tenhle velmi obtížný krok, okolí to ihned pozná. Jedinec bude empatičtější a bude mít větší vliv u kolegů i vedení samotné společnosti. (Mühlfeit, 2017)

Osobnost každého člověka je jiná a je třeba to rozlišovat. Proto byly definovány čtyři motivační typy lidí.

1) objevovatelé

Tito lidé jsou velice samostatní. Rádi vyhledávají na pracovišti nové výzvy a když se objeví překážka, tak se nebojí a překonají ji. Takové lidi je velice obtížné vést, protože nemají vůbec rádi, když jim vedoucí říká, co mají dělat a raději pracují na základě předložených informací.

2) usměrňovatelé

Takoví lidé mají potřebu vést alespoň malou skupinu lidí. Bývají velice často středem pozornosti. Využívají se hlavně při dohodě důležitých obchodů, protože jsou velice přesvědčiví.

3) sladčovatelé

Tito lidé se orientují co nejvíce na sociální vztahy, tudíž velmi rádi vyslechnou, co druhého trápí a pomohou mu. Hlásí každému nějaké novinky, co zaslechnou nebo co se může v jejich okolí změnit. Bohužel k tomu něco vždy přidají, aby to bylo zajímavější. Důsledkem toho tak může být, že nikdo neví, zda je vůbec tato informace pravdivá.

4) zpřesňovatelé

Jsou to lidé, kteří jsou velice snaživí a spolehliví. Ve všem mají pořádek a organizaci. Když jsou ve skupině, vystupují, jako kdyby neměli žádné emoce. Respektují vedení společnosti. Každý jedinec, který se snaží dosáhnout vytouženého úspěchu by si měl umět vydefinovat svou vlastní osobní misi. Pokud je osobní mise vytvořena na správných zásadách tak může mít pozitivní vliv i pro samotného manažera, který daného člověka vede. Napomáhá totiž k zdokonalování silných stránek, rozvoji talentu a omezit naopak ty slabé stránky. Díky tomu se jedinec více zaměřuje na rozvoj svého osobního potenciálu a eliminování překážek, který mu v tom brání. (Stuchlík, 2008)

Úspěch dané společnosti je ve velké míře ovlivněn vlastnostmi osobnosti a chováním zaměstnanců. K pochopení chování osobnosti je vytvořena takzvaná „pyramida osobnosti“. V této pyramidě můžeme nalézt dvě části osobnostních vlastností.

Prvním částí jsou vlastnosti zděděné. Tyto vlastnosti jsou získané z hlediska biologického. Je pochopitelné, že je každý člověk jiný, a tak ani tyto vlastnosti nemají všichni stejné. Díky tomu každý nebezpečí, strach a motivaci vnímá úplně jinak.

Druhou částí jsou vlastnosti naučené. Tyto vlastnosti se získávají během celého života jedince. Lze je členit na vědomě získané a nevědomě získané. Vědomě získané jsou vlastnosti, které člověk získá učením. (Plamínek 2018)

3.5 Motivace

Motivace patří mezi důležité faktory, které ovlivňují lidské jednání, rozhodování a chování. Jedinci se motivují různorodými způsoby. Mezi tyto způsoby se řadí například dosažení vytyčeného cíle, směru nebo splnění vytouženého snu. Motivace je silně ovlivněna místem, kde je prováděna a konkrétních lidí. To znamená, že nelze využít na každého úplně stejný druh a typ motivace.

3.5.1 Definice motivace

Motivace je všechno, co způsobuje jednání nebo reakce. Lze ji také pochopit, jako psychologický důvod, proč se lidé zaměřují na určité cíle. K dosažení cíle lidé využívají své vnitřní pohnutky.

Motivace je chápána jako určitá pohnutka vedoucí k možné změně. Je-li motivace silná, může jedinec díky ní vykonávat i činnosti, které by za normálních okolností nevykonával, protože by mu byly nepříjemné nebo by je ani dělat nechtěl. Materiální odměny mohou být pro zaměstnance určitou motivací, ale dlouhodobý efekt to mít nebude. Zaměstnavatel se tak dostane se zaměstnancem do začarovaného kruhu. (Long, 2017)

Motivace je důsledek využití určitého a poměrně stálého procesu. Během lidského života se člověk mění a s tím i co ho motivuje.

K tomu mají spojitost i získané zkušenosti, díky kterým se jedinec může ubírat úplně jiným směrem, než na začátku svého žití plánoval. To se, ale také může změnit v závislosti na vnitřní rádce ve formě hlasů, kteří lidem doporučují, co je pro ně nejlepší a chrání je

v bezpečí. Pokud člověk nebude dostatečně motivován ať už vnitřně nebo z okolí, tak bude vykonávat pouze to, co mu život přinese, a ne co on přinese životu.

V tomhle se velice liší úspěšný člověk od neúspěšného. Úspěšní si chrání svou mysl před okolními vlivy a jsou velmi silně motivováni. (Niermeyer, 2005)

S motivací se člověk setkává dennodenně. Ať už je to v zaměstnání nebo v osobním životě. Nemusí to být zrovna motivace, která mu přináší finanční uspokojení, ale může to být motivace seberealizace.

Na začátku je, ale podstatné, aby si člověk uvědomil, že když motivuje nebo přesvědčuje druhé, aby s ním spolupracovali, tak je dobré nejdříve vyzkoušet techniky, které motivují jeho samotného. Je důležité přihlídnout k osobnosti a jeho daným vlastnostem.

Podstatné, je toto respektovat, a nesnažit se to, jakkoliv změnit. Pokud budeme provádět nesprávnou motivaci, tak to žádoucí efekt mít nebude. Motivaci lze zkoumat ze tří bodů

1) cíle

Proč se člověk chová tak, jak se chová? Jaký má důvod? Finanční prospěch nebo postavení ve společnosti. Najít cíl u každého je velice obtížné.

Ne každý má totiž stejný cíl, ale když ho manažer objeví, zaměstnanec bude nadprůměrně spokojen a nebude mít důvod toto zaměstnání opouštět.

2) rozhodnutí

Jak je možné, že někdo se rozhodne zlepšovat a zdokonalovat a někomu stačí jen jaký je? To vše má za příčinu rozhodnutí jedince. Nechce se spokojit s tím málem čím byl dříve a chce být lepší než druzí. V tu chvíli je zaslepen svým rozhodnutím a nechce slyšet cokoli jiného co nemá společného s jeho rozhodnutím.

3) vliv

Někteří manažeři motivují své zaměstnance, tak že jim slíbí, že budou mít po dokončení této činnosti určitý vliv na chod společnosti. Člověk, ale musí sám chtít. (Dědina, 2007)

Využití motivace může být velká výhoda, ale je důležité přesně znát motivy daného člověka. Podstatné je vědět co nejvíce o daném jedinci, jenom tak lze použít motivaci. Pokud se člověk s nějakým problémem nebo úkolem potýká, je na vedení společnosti, jak se k tomu postaví. Úkoly se musí přizpůsobovat lidem, ne naopak. Jenom tak bude zaměstnanec spokojený, protože bude dělat to, v čem vyniká.

Pracovní podmínky v poslední době hrají velmi důležitou úlohu ve výběru zaměstnání. Potenciální zaměstnanci, kteří zrovna dokončili své vzdělání, se o ně v dnešní době více zajímají než dřív.

Každý manažer by se tedy měl snažit motivovat pracovníky k nalezení ochoty využití těchto dvou důvodů. Může to být například prostřednictvím zakoupení novějších technologií, srozumitelnějšího vysvětlování jednotlivých úkonů nebo svěřování více pravomocí. Pracovníci budou pak spokojenější. (Urban, 2017)

Motivace patří mezi přední faktory, které zaručují úspěch v pracovním i v osobním životě. Vedoucí manažeři by měli být nejvíce motivováni, protože mají jako dílčí úkol motivovat i zaměstnance kolem sebe.

Ať už se hodnotí kvalita pracovního výkonu nebo jeho samotná kvantita, vždy se k tomu zohledňuje motivace. Zda byla použita z vlastního neboli vnitřního zájmu nebo v zájmu okolí. (Zítková, 2015)

Motivování lidí ve společnosti je nasměrování je tam, kam manažer chce a potřebuje. Může to být činnost, která je důležitá nebo cíl, který je potřeba splnit. Většina zaměstnanců je lehce motivována, když za požadovanou činnost obdrží většinou finanční odměnu. V podniku se mohou objevit i lidé, kteří chtějí dosáhnout cíle sami nebo kroky, které si zvolili na začátku. Jsou motivováni od vstupu do zaměstnání, proto se na ně zapomíná, protože plní, co mají a manažer se o ně nemusí starat a nutit je do práce. Jsou motivováni vnitřně. (Armstrong, 2007)

V některých společnostech manažeři individuální motivaci neberou v úvahu. Přitom většina zaměstnanců plní zadané úkoly ze dvou důvodů. První je vnější podnět a druhý je vliv vnitřních motivů.

V praxi se motivace nejčastěji dělí na pozitivní a negativní. Toto dělení je určeno podle toho, jaký dopad to má na zaměstnance. Pozitivní motivace je velice jednoznačná a ve společnostech nejvíce využívána. Jedná se o finanční odměny, možnost seberozvoje.

Negativní motivace zaměstnanci přináší pravý opak. Jde třeba o pokuty nebo dokonce i zkrácení dovolené. Tuto motivaci zaměstnavatelé většinou nechtějí použít, pokud to není nutné, může to vést až k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

3.5.2 Druhy motivace

Druhy rozdělení:

1) vnitřní motivace

Tato motivace se využívá k osobní potřebě a užitku daného jedince, která vystupuje z osobních cílů a zájmů jednotlivce. Tento typ vychází z vnitřních faktorů jako je například pocit uspokojení uznání a úspěchu.

Vnitřní motivace může sloužit k překonání jednotlivých strachů nebo povýšení v zaměstnání. Dále sem řadí motivaci intrinsickou. Tato motivace, když se naplní, je člověk ihned spokojený.

2) vnější motivace

Motivace vnější je založena na podnětech vnějších faktorů, které se nachází kolem jedince. Je využívána hlavně v případech, když člověku chybí vnitřní motivace.

Řadí se sem i extrinsická motivace. Využívá se většinou v případech, kdy manažer chce zaměstnance motivovat k určitému chování či výkonu. Tato motivace je na delší dobu a neočekává se, že výsledek při použití se dostaví ihned. (Jarošová, 2016)

Motivace je velmi individuální záležitostí. Jedinec spoléhá na to, že pro něj existuje ta správná a že si ho sama najde, ale tomu tak bohužel není.

Motivace je proces, který v rámci specialisty působí na danou osobu, která díky ní může mnohé získat i ztratit. Specialista působí na vnitřní a vnější energii a snaží se ji změnit.

(Dědina, 2005)

3.6 Techniky motivace

S potřebou motivovat zaměstnance ke kvalitnímu a odpovědnému výkonu pracovní činnosti se setkáváme dnes a denně. Její nedostatek způsobuje na pracovišti řadu komplikací. Jsou zde však techniky, které nám pomohou zaměstnance motivovat. Řadí se sem koučování, modifikace chování, motivy a potřeby a v poslední řadě metoda 360°. (Šuleř, 2003)

Je důležité zdůraznit fakt, že motivace je nejen finanční. Pro zaměstnavatele představuje jednodušší řešení, ale dlouhodobě tato motivace nemá uplatnění, proto se používají speciální techniky. U manažera vyžadují čas, ale jejich využití je přínosem pro podnik, i pro zaměstnance.

3.6.1 Koučování

Je to činnost, během které se odpovědný kouč pomocí dialogu snaží nalézt vhodné řešení pro zaměstnance, s cílem zvládat jeho problémy nebo dosáhnout vyšších úspěchů v rámci podniku i mimo něj.

Dělí se na:

- a) Proaktivní koučování

Na začátku je důležité určit si cíl, kterého chceme dosáhnout. Využívá se zde opakované vyhodnocení a připravování následného rozvoje.

- b) Reaktivní koučování

Použije se pouze v případech, kdy si vedení společnosti chce potvrdit, zda zaměstnanec bude nadále v podniku pokračovat. Toto koučování je součástí procesu řízení lidských zdrojů v podniku.

Pomocí koučování lze nejen zlepšit výkon zaměstnanců, ale i odhalit potenciál pracovníků a možnosti maximalizování jejich produktivity. Kouč se orientuje na pomoc klientovi s dosažením stanovených cílů.

Využívá se k tomu metoda GROW:

- a) stanovení cíle (goal) G
- b) zajištění stávajícího stavu (reality) R
- c) pomoc v rozvíjení možností (options) O
- d) stanovení plánu kdy, co a jak bude provedeno (when, what, will) W

Koučování podle Whitmore přináší výsledky, protože kouč buduje vztah se zaměstnancem. Kouč využívá speciální prostředky a styl komunikace, který dodává druhému velkou důvěru a napomáhá zvýšit výkon jedince. Nejen díky tomu zaměstnanec zjišťuje fakta o realitě, jaká doopravdy je.

Při správném využití koučování v organizaci dostává vrcholný management spoustu benefitů:

- a) vyšší výkonnost a produktivitu každého zaměstnance
- b) lidé se budou chtít sami více rozvíjet nebo sebevzdělávat
- c) jedinec lépe využije své schopnosti a dovednosti
- d) zaměstnanec se nebude obávat selhání

Koučování je řídicí styl, který pomáhá překonat osobní překážky a předsudky. Tyto překážky brání jedinci naučit se nové postupy v činnosti, kterou dennodenně vykonává nebo být úspěšnější. Kouč využívá k řízení jedince speciální otázky, které ho k odpovědi nepřimo vedou. (Urban, 2017)

Předností koučování je, že se orientuje na dané problémy jedince ve sféře manažerské nebo komunikační. Když se koučování porovná s klasickým tréninkem, je bohužel náročnější, ať už z hlediska peněz nebo samotného času. (Bělohávek, 2016)

Je důležité, aby zaměstnanci přijímali jakoukoliv situaci, která se objeví během činnosti jako příležitost ke zlepšení nebo naučení, a nikoliv jako problém. Koučování lze využít i u vedení společnosti. Díky němu vedení může vést zaměstnance úplně jinak než ostatní. Mimo jiné podporou během jednotlivých výkonů, a ne delegování co mají přesně vykonávat a jakým způsobem (Armstrong, 2008)

Pomocí koučování zaměstnanec může sám nalézt vlastní cestu k plnění zadaného cíle. Pomáhá si pomocí netradičních nástrojů a technik. Koučování lze využít i k nastartování lidských schopností, které mohou přinést úžasné a poměrně rychlé výsledky, pokud zaměstnanec cítí důvěru. V zaměstnání poměrně často dochází k neúspěchu plnění výkonů práce kvůli důvěře. (Podaná, 2012)

Všichni výše zmínění autoři se shodují, že koučování má smysl. Díky správnému výběru kouče, jsou výsledky vidět velmi rychle. Je to velice prospěšná motivační technika, která má bohužel dvě malé nevýhody.

První je, nákladnost, druhou, že zaměstnanec bude chtít opustit dané zaměstnání, protože zjistí, že mu bude vyhovovat úplně jiná činnost.

3.6.1.1 Kouč

Je důležité zmínit, kdo je vlastně kouč.

Kouč je člověk, který pomáhá lidem pomocí koučování dosáhnout větších cílů, které by lidé sami těžko zvládali. Kouč se od psychologa liší v tom, že se zajímá o jedincovu přítomnost a budoucnost. Proto se často stává, že kouč je lidem bližší než psycholog. Psycholog se totiž většinou vrací do minulosti a nachází úplně jiné strachy.

Správný kouč musí splňovat osm kompetencí, které jsou vydány Evropskou unií konkrétně EMCC.

Například se mezi ně řadí:

- a) vytváření vztahu s klientem
- b) sebepoznání
- c) soustředění na výsledek
- d) vyhodnocení

3.6.2 Modifikace chování

Je určeno, že chování každého člověka je založeno na jeho následcích. Management může díky tomu ovlivnit to, jak se daný zaměstnanec zachová.

Při použití této techniky se doporučuje dodržovat určité zásady:

- a) dávat každému jinou odměnu
- b) reagovat jen na některé způsoby chování
- c) oznámit co daný zaměstnanec vykonává špatně
- d) nekritizovat v přítomnosti ostatních

V praxi je velice těžké dávat každému jinou odměnu, protože někteří zaměstnanci jsou mezi sebou sdílní. Může se tak zrodit rychle nenávisť na pracovišti.

3.6.3 Motivy a potřeby

Tato technika je založena na principu uspokojení lidských potřeb podle Maslowa.

Řadí se mezi nejdůležitější části motivace. U Maslowa se poukazuje na nehmotné okolnosti. Maslowovy potřeby jsou uspořádány do pyramidy. Jednotlivé úrovně popisují základní lidské potřeby. Potřeby vyšší úrovně jsou uspokojeny až po uspokojení nižších úrovní.

Na nejvyšším stupni pyramidy podle Maslowa se nachází seberealizace.

Naopak na nejnižším stupni jsou potřeby důležité pro život. Jsou to například potřeby pít, jíst nebo spánu. (Tureckiová, 2004)

Motivy zdůvodňují, co daného zaměstnance přinutí ke změně činnosti nebo práce. Vysvětlují, co jedince motivuje k podání lepšího výkonu a druhého k horšímu. Motiv určuje důvod daného lidského chování.

Každý cíl motivu je dosažení psychického stavu, ve kterém je jedinec spokojen. Potřeba naopak představuje určitý nedostatek, který si jedinec nemusí ani uvědomit. Může pouze prožívat špatné období, které nemá viditelné opodstatnění.

Potřeby se mohou rozdělit různě, ale nejčastěji se můžeme setkat s potřebou vysokého výkonu, vysoké afilace a potřeba moci.

Uspokojení potřeby se potom zobrazí i do osobního života jedince. Jde o vnitřní uspokojení, tudíž najednou má člověk mnohem více energie a větší motivaci k činnosti. (Cejthamr, 2010)

Jen velmi malá část zaměstnavatelů bere v úvahu fakt, že ne vše lze uspokojit penězi.

Na tyto motivy a potřeby se často zapomíná, zvláště při přijímacích pohovorech se někdy poukazuje pouze na finanční ohodnocení. Proto se potom velice často stává, že potřeby

zaměstnanec nejsou uspokojeny, a tak zaměstnanec časem ztrácí chuť vykonávat danou činnost.

3.6.4 Metoda 360° (360 Degree Feedback Systém)

Je to vlastně metoda, ve které se pracuje se zpětnými vazbami. Bez ohledu na to, zda se jedná o kolegu, vrcholného manažera nebo dokonce zákazníka.

Zpětná vazba se zjišťuje anonymně, kvůli objektivitě i možnosti zlepšení. Je často využívána vedením společnosti, k jejich pohledu zvenčí.

Dříve byla technika používána v papírové formě. Jednalo se o dotazníky, které nebyly u zaměstnanců moc oblíbené, protože se nedala zajistit, jejich anonymita.

S velkým rozvojem internetu se zaměstnavatelé rozhodli přesunout tuto techniku na online platformu. Tuto změnu zaměstnanci uvítali a velice rychle si ji oblíbili. (Kubeš, 2008)

Z výsledku metody 360° se může rychle zjistit v čem je problém a rychleji ho napravit. Většinou je to snadnější zjišťovat problém v běžném provozu. Nemusí se však jednat pouze o problém a zaměstnanec, ale může jít i o příležitost zlepšení produktivity práce.

Díky tomu může zaměstnanec dostat vyšší odměnu za odvedenou práci, když ji provádí velmi dobře nebo je možné mu sjednat školení.

Bohužel se v praxi tato metoda zneužívá. Může to být spojeno s nedostatečnou zkušeností. Manažeři hodnotí měkce, a tudíž píšou o silných stránkách ostatních a na ty slabší raději nepoukazují. Z toho vyplývá, že se nikdo nemusí zlepšovat a všichni jsou dokonalí.

Ve skutečnosti tomu tak rozhodně není a ve finále firma bude vedena průměrnými manažery. (Folwarczná, 2010)

V Japonsku se setkáváme s využitím technik motivace už u dětí.

Systém je zde nastaven tak, že se každé dítě musí snažit, aby se dostalo na ty nejlepší školy v zemi. Tato technika se nazývá „Zkouškové peklo“. Jen ti nejlepší to zvládnou.

Děti se na tyto zkoušky života připravují již od mateřských škol.

Je to v jejich případě vnitřní osobní motivace. (Marhoulová, 1991)

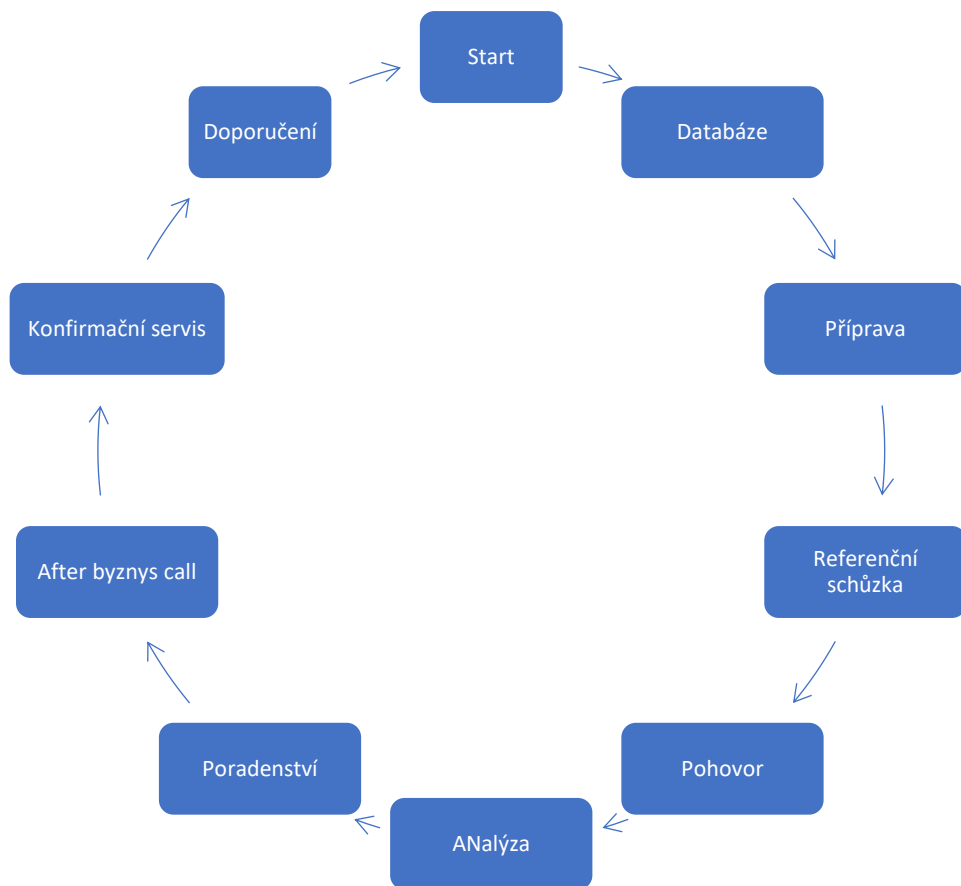
Tato technika se v České republice nepoužívá, ale dle paní Marhoulové je velice prospěšná a za pokus by rozhodně stála. Může studenty lépe připravit na stresové situace a život samotný, který nebývá jednoduchý.

4 Vlastní práce

4.1 Podnikatelský cyklus

Podnikatelský cyklus zobrazuje BIG PICTURE na všechny činnosti, které jsou potřeba vykonávat pravidelně. Tyto činnosti vedou k dosažení úspěchu v podnikání. Je to cyklus, který je uzavřený a pravidelně se opakuje. Zde není možné nic vynechat či podcenit aktivitu.

Obrázek 1 Podnikatelský cyklus



Zdroj: vlastní viz Partners

4.2 Přiblížení určité společnosti

Praktická část je zpracována ve společnosti Partners Financial Services, a.s. Tato akciovou společnost byla založena v roce 2006. Společnost patří mezi největší nezávislé finančně poradenské služby. Je řízena devíti partnery. Společnost poskytuje finanční poradenství a zprostředkovává finanční produkty na území České republiky.

Předměty podnikání této společnosti jsou bankovní produkty, investice, stavební spoření, životní spoření, neživotní pojištění.

Obrat společnosti se v roce 2021 pohyboval přes jednu miliardu korun. Společnost je složena z 1882 aktivních poradců. Mezi poradce se zde řadí 122 zaměstnanců, 309 manažerů, 53 ředitelů, VIP poradců 463 a další.

Motivační program v této společnosti je velmi bohatý. Lze zde najít například multisport kartu, firemní tarify od T-Mobilu, slevy na oblečení a v neposlední řadě akcie samotné společnosti. Tohle je ta největší motivační prostředek. Ne každý má možnost vlastnit alespoň jednu akcii společnosti ve které pracuje. Zde je to možné, pokud jedinec splní určitá kritéria, které jsou, vzrůst osobního portfolia o 75 procent a získat 7500 bankovních jednotek.

4.2.1 Struktura společnosti

Partner

Senior Director

Director

Senior Manager

Executive Manager

Team Manager

Senior Consultant II

Senior Consultant I

Consultant

Trainee

4.2.2 Popis činností na jednotlivých pozicích

Trainee

Splnění interní certifikace, potvrzení o trestné bezúhonnosti, oskenované maturitní vysvědčení, splnění supervize

Consultant (1000 brutto bankovních jednotek, aktivní živnostenský list, jedna registrace ČNB)

Udělat licence od ČNB, nábor nových lidí do svého týmu, 5krát za týden analýzu, průběžné servisní schůzky s klientem, učení se, jak se provádí finanční poradenství, osobní rozvoj

Senior Consultant I (3000 brutto bankovních jednotek, všechny registrace ČNB (mimo úvěry a neživotní pojištění)

Senior Consultant II (5000 brutto bankovních jednotek)

Aktivní nábor lidí do týmu, splněné všechny licence od ČNB, aktivní pomoc novým lidem v týmu ke splnění jednotlivých zkoušek

Team Manager – M1 (3 personální body + 3 osoby pro SV, 2000 brutto bankovních jednotek vlastní produkce, 3000 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově, z toho 450 brutto bankovních jednotek osobní výkon, všechny registrace ČNB)

Executive Manager – M2 (6 personálních bodů + 6 osob pro SV, 3000 brutto bankovních jednotek vlastní produkce, 7500 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově)

Senior Manager – M3 (18 personálních bodů, 4000 brutto bankovních jednotek vlastní produkce, 15000 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově)

Director – D1 (30 personálních bodů, 5000 brutto bankovních jednotek vlastní produkce, 30000 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově)

Senior Director – D2 (42 personálních bodů, 75000 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově)

Partner – D3 (60 personálních bodů, 150000 brutto bankovních jednotek za čtvrtletí skupinově)

4.3 Metoda zjišťování poznatků k praktické části

Poznatky jsou získané na základě provedení strukturovaných rozhovorů s jednotlivými manažery. Tento typ rozhovorů je vybrán, protože každému manažerovi jsou položeny stejné

otázky. Manažera tudíž nic nepřekvapí a je mu to tak příjemnější. Ne každý totiž má rád, když neví, co se od něj bude požadovat.

Použití strukturovaných rozhovorů by měl přinést osobní postoj k motivačním nástrojům a k motivaci obecně. Výsledkem se očekává zhodnocení aktuálního stavu motivace ve společnosti Partners.

První skupinou rozhovorů jsou z franšizové pobočky, která sídlí na Václavském náměstí v Praze. Zde sídlí jen dva manažeři, se kterými jsou provedeny rozhovory a pracovníci, kteří jsou ve firmě teprve na začátku nebo vykonávají jinou činnost, než je cesta budování svého týmu. Oni se orientují na finanční poradenství. Každý z manažerů se nachází na jiné pracovní pozici a vede jiný počet lidí. Ve společnosti je jinak dlouho a má také jiné zkušenosti. Ať už s vedením lidí nebo se samotnou znalostí činnosti, kterou vykonává.

První manažer je ve společnosti teprve pět let. Na začátku byl silným introvertem, který si nedovedl představit, že by se tato činnost k němu hodila a už vůbec ne, že by ho tak naplňovala. Pro tuto společnost se rozhodl po škole. Netušil, co bude dělat, ale věděl, že by bylo dobré mít dostatek peněz, aby neřešil jejich nedostatek nebo aby se nedostal do finančních potíží.

Druhý manažer je ve firmě už přes deset. Pro společnost se rozhodl během svého studia, kterou mu doporučil jeho známý. Chtěl být v životě i v práci šťastný a spokojený. Velmi ho nadchlo, jak se jeho kamarád změnil a kolik se toho naučil.

Nyní je potřeba se zaměřit na jiné odvětví společnosti, konkrétně na osoby, které se pohybují v jiné struktuře společnosti. V ní jsou uskutečněny rozhovory s druhou skupinou lidí, kteří jsou v různých pozicích nad sebou. Od nejvyššího postaveného manažera až po slečnu, která je na začátku cesty v oblasti financí a kariérního plánu společnosti Partners.

Nejvyšší manažer je zde Zdeněk Šimek. Je to člověk, který je ve společnosti přes deset let. V současné době se nachází na jednom z nejvyšších míst společnosti.

Další manažerkou je Tereza Menšíková, která se nachází těsně pod ním. Založila si vlastní projekt, který se jmenuje Projekt 300, ale pod hlavičkou Partners. Vede přes 50 mladých lidí, které učí podnikat a budovat vlastní tým v oblasti financí.

Počet lidí, které vede se dále zvyšuje. V neposlední řadě je dobré zmínit, že byl proveden rozhovor s dalšími lidmi jako je Jiřina Novotná, Ivana Kamenská, Gabriela Kotíková a Kristýna Strebovská.

4.3.1 Analýza strukturovaného rozhovoru s manažery

Data jsou získána na základě použití strukturovaných rozhovorů. Díky tomu se očekává, že každý manažer odpoví dle osobního postoje na danou otázku a bez stresu. To napomůže udělat si obraz, jakým způsobem jsou motivace a vybrané motivační nástroje, zmíněné v teoretické části práce využívány.

1) Co si představujete pod pojmem manažer?

Pojem manažer nemají moc v oblibě. Myslí si, že spíš by měli být ředitelé, než manažeři. Ředitel vykonává víc činností než samotný manažer. Pracuje s lidmi kolem sebe a má větší výkonnost na pracovišti.

Druhá skupina se naopak shodla v tom, že manažer není špatné označení, měl by být, ale vzorem pro ostatní. Dělá mnohem víc než druzí a na nic si nestěžuje. Správný manažer by měl splňovat spoustu požadavků, díky kterým se má odlišit od běžného pracovníka.

Všichni k tomu doplnili, že úspěšný manažer by měl být, ale člověk, který je k ostatním velice pokorný a na nikoho se nepovyšuje. V téhle společnosti se na to klade velký důraz, protože věří, že se jim tom v budoucnu vrátí.

2) O jakou motivaci se zejména zajímáte?

Nejvíce se shodli, že je důležité se zajímat o svou vlastní vnitřní motivaci. Jsou si velmi vědomi toho, že uspokojit vnitřní potřebu je velmi složité, ale důležité. Pokud bude mít jakýkoliv pracovník v sobě tzv. zapálený svůj vnitřní oheň, může se z něj stát ten nejlepší a manažer tím pádem se nemusí o něj tolik starat. Jen mu dávat co nejvíce podnětů k dalšímu osobnímu či pracovnímu výkonu. K tomu je, ale potřeba, aby i samotní manažeři byli pro danou činnost motivováni. Pokud nebudou oni sami motivováni, tak to daný pracovník pozná. Každý manažer pracuje na rozvoji v této oblasti, aby mohl jít příkladem a být na podobné typy zaměstnanců připraven.

3) Jak Vás ovlivňuje to, že vedete podřízené?

Pojem podřízení není v této společnosti oblíbený. Podřízení jsou bráni jako rovnocenní partneři, schopní dokázat velké věci. První manažer má pod sebou pouze tři spolupracovníky. Je to dáno dobou ve společnosti a dosavadními zkušenostmi a znalostmi. Druhý manažer jich má pod sebou sedmdesát. Mezi ně se řadí i první manažer.

Většina je tím velice ovlivněna, protože dříve možnost vést druhé vůbec nebyla. Berou to jako určitou zodpovědnost a motivuje je to víc pracovat než dřív. Každý týden se účastní celotýmové školení, kde si vedení lidí zlepšují. Procvičují si to na určitých praktických situacích.

4) Jakým způsobem je motivujete?

V této společnosti se na to bere ohled již během pohovoru. Už zde se totiž zjišťuje, jaká osobnost přichází k nim do firmy, jaké má vlastnosti a zda má silný důvod a vizi. Osobnost je každá jiná, a tak se k tomu také přistupuje. Největší snahou je motivovat pracovníky individuálně, protože si je manažer pevně vědom toho, že to přináší větší přínos.

5) Jakým způsobem jste motivován/a Vy?

Řešení finanční situace v rodině, možnost seberealizace i osobního a profesního růstu. Jedna manažerka zažívá velmi obtížné životní období a tohle bere jako zlom ve svém životě. Motivace je u teda jasná a pracuje mnohem více než druzí. Někteří jsou silně motivováni tím, že si určují, co mají dělat a jak dlouho. Neberou to totiž jako samozřejmost, protože v jejich okolí není každý podnikatel jako jsou právě oni. Mají rádi svobodu volby výběru.

6) Jaký máte názor na způsoby motivace ze strany společnosti, která Vás motivuje?

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí spoustu benefitů. Manažeři uvedli jen ty zajímavější. Mezi ty nejzajímavější patří například výsledkové listiny, odměny dle výsledku, cíl společnosti, karierní plán, podnikatelská spolupráce, spolumajitel, podíl na ročním zisku, kvartální bonusy, speciální semináře a síň slávy.

Vlastní komentář: Síň slávy byla nejvíce zajímavá. Spočívá totiž v tom, že když se podaří někoho překonat ve společnosti, který už je vyfocen a jeho fotografie visí na zdi, které

značí síň slávy v určité oblasti, bude tam viset i jeho fotografie místo něj do doby, než ho někdo znovu překoná. Síň slávy může vidět každý do přijde do kanceláře.

7) Jaká je nejlepší motivační činnost ve společnosti?

Nejlepší je podle nich cíl společnosti. Cíl této společnosti je, založit si vlastní banku. Bude to jediná banka v České republice, která bude nabízet finanční nástroje ostatních finančních společností. Například to budou služby jiných bank, které už na finančním trhu jsou nebo investování do fondů. Shodli se, že žádná jiná společnost nemá tak velký cíl a majitele společnosti, kteří si za tím tvrdě jdou. Vidí v tom obrovskou výhodu, kterou jim v budoucnu bude kde kdo závidět. Další velká motivační činnost je, že když dosáhnou určité manažerské pozice, dostanou možnost zakoupit akcie samotné společnosti Partners.

8) Máte zkušenosti s použitím negativní motivace?

Osobně ji zatím ani jeden zatím nevyužili. Druhý manažer byl jen svědkem toho, když jiný manažer ji použil sám na sebe. Bylo to pro něj velmi zajímavé pozorovat. Daný manažer dokonce tvrdil, že když se mu daná činnost nepodaří, že se vzdá své dosavadní funkce. Nechá se klidně přeradit na funkci nižší. Díky jeho schopnostem, k tomu nakonec nedošlo.

Ve druhé skupině dotazovaných ji dříve využívali. Zvláště na začátku pracovního poměru, protože pro některé bylo a je velmi obtížné převzít v tak velké míře odpovědnost za sebe samotného. Někteří ji aplikovali spíše, ale na sebe ve formě ohlasů od lidí v jejich okolí, kteří jim tvrdili, že dlouho nevydrží a brzy to vzdají. V současnosti už, ale od této negativní motivace ustupují a přecházejí spíše k té pozitivní.

9) Která motivace dle Vás by mohla být ve společnosti a byla by lepší než ty současné?

Oba manažeři se shodli, že společnost nabízí velkou škálu benefitů a motivace. Je pro ně víc než dostačující. To se propisuje také na jejich velké spokojenosti být součástí dané společnosti.

Zbytek by se rád zaměřil více na aplikování na pozitivní motivaci, kvůli pocitu volnosti. Občas mají pocit, že je ve společnosti až moc vážnosti, která jim trochu eliminuje volný čas a vykonávat práci v příjemném prostředí. U nich v týmu se na tom pomalu začíná pracovat.

Snaží se co nejvíce rozvíjet vztahy a harmonii v týmu. Věří, že jim to v blízké budoucnosti může velmi pomoci.

Nikdo se totiž nebude obávat zeptat, když se budou potýkat s nějakým problémem. Ve zbytku společnosti se to zatím moc nevyužívá, ale pomalu s tím začínají také.

10) Je pro Vás pracovní kolektiv vyhovující?

Všichni tazatelé jsou nadměru spokojeni s pracovním kolektivem, který mají. Každý vedoucí pracovník se snaží nad nikoho nepovyšovat nebo si něco dokazovat. Panuje v každém týmu velmi příjemná atmosféra. Hlavní příčinou toho je, že si kolektiv sami vytvořili. Nikdo jim nikoho zbytečně nepodsouval a oni si tak mohli v klidu vybrat člověka se kterým budou spolupracovat.

V této společnosti sice každý pracuje na základě živnostenského oprávnění, ale i tak se ve společnosti nalezne určitá struktura.

11) Jak se cítíte, když se Vám nepodaří splnit určitý úkon, který jste dostal/a zadán?

Cítí se velmi zklamaně, ale jako velkou tragédií to neprožívají. Berou to jako možnost dalšího zlepšení. Každým dnem chtějí být lepší než ty předchozí, proto ani malinké zaváhání je nemůže rozhodit. Napomáhá tomu i to, že se mohou obrátit na někoho kdo je ve společnosti déle nebo má zkušenost s danou chybou. Může mu tak velmi rychle pomoci, aby daný pracovník mohl pokračovat ve své práci a zbytečně se netrápil s chybou, kterou provedl.

12) Co si představíte pod pojmem motivace výkonu?

Když byla položena tato otázka, tak hned na každém vidět úsměv a vděčnost, kde nyní pracují a co vykonávají za práci. Všichni totiž berou jako motivaci výkonu, prostředí. Ať je to bráno z pohledu místa, kde pracují tak samotného kolektivu lidí, se kterými mohou pracovat.

Bylo skvělé pozorovat, jak jsou všichni šťastni, motivováni být v téhle společnosti a neustále na sobě pracovat. Tudíž je, zde motivace na vysoké úrovni a je velmi dobře aplikována. To vede ke zvýšené spokojenosti a k vyšší úspěšnosti splnitelnosti výkonů.

4.4 Vlastní pozorování ve vybrané společnosti

Ve třetím ročníku studia na České zemědělské univerzitě je nutné absolvovat bakalářskou praxi. Bakalářskou praxi autor práce vykonával ve společnosti Partners, kde byly provedeny strukturované rozhovory s manažery. Partners každý týden pořádá pro veřejnost business day, kde seznámí s potenciálními spolupracovníky. Představí finanční trh a zvýší povědomí o aktuálních číslech, které je potřeba znát a ne každý.

Bakalářská praxe byla rozdělena do čtyř úrovní, kde na každé je důležité splnit zadané úkoly. První úroveň představuje samotné seznámení se společností a s pracovním týmem. Dále se zjišťuje finanční gramotnost, obecné znalosti o společnosti a zjištění silných a slabých stránek autora. Následně přechází k představení odpovědného manažera, který má daného pracovníka.

Ve druhé části je seznámení s pracovní náplní v týmu. Jde o službu ve finančním poradenství. Tato služba je zdarma a jediné co za to daný finanční poradce chce je doporučením známým. Díky této službě může klient zjistit svou aktuální situaci v oblasti financí, zvýšit si svoji gramotnost v této problematice a zajistit si lepší budoucnost vytvořením osobního portfolia.

Třetí část je zaměřena na splnění interní certifikace. Tato certifikace slouží ke splnění interní zkoušky v daném týmu. Zkouška se orientuje na představení služby imaginárnímu klientovi, kterého hraje jeden člen z týmu. Celou zkoušku, ale hodnotí manažer, který přivedl autora práce. Po splnění této certifikace se přechází na další zkoušku. Tato zkouška se nazývá Supervize, kde je potřeba zvládnout minimálně na 80% písemný test a následně poté prokázat odborné znalosti nejen o společnosti, službě, ale také i prokázání finanční gramotnosti. Obě tyto zkoušky jsou předpokladem toho, aby potenciální zájemce o tuto profesi musí splnit v rámci pohovoru.

V poslední části je potřeba zvládnout licence od České národní banky. Tyto licence vzešly v povinnost plnění v roce 2016 z důvodu velkých finančních podvodů a praní špinavých peněz. Od toho roku se počet pracujících snížil více než o 65 procent na aktuální počet 22 tisíc lidí. Česká národní banka dala povinnost všem aktuálním pracujícím ve finančním sektoru mít všech pět licencí, které ona vydala. Minimální hranice k úspěšnému zvládnutí licence je 75 procent.

4.5 Výsledky a diskuze

4.6 Souhrnné zhodnocení strukturovaných rozhovorů

Ve druhé části byly použity strukturované rozhovory, které byly provedeny ve společnosti Partners. Rozhovor se skládal ze dvanácti otázek, aby mohl reálně poukázat na skutečný obraz motivace. Byly provedeny s lidmi z různého odvětví společnosti, aby výsledky, které byly získány mohli být reálnější.

Výsledky ukázaly, že je zde motivace velmi správně užívána a napomáhá k všeobecné spokojenosti a dosažení výsledků. Každý manažer se zde totiž velmi zajímá o druhé a snaží se jim co nejvíce pomoci, i kdyby to mělo znamenat omezit jeho volný čas.

Všichni dotazovaní jsou ve společnosti nadměru spokojeni. Každý je zde ochotný na sobě pracovat a neustále se vzdělávat. To způsobuje velkou míru spokojenosti, která napomáhá k lepším individuálním, ale i kolektivním výsledkům.

Hlavním zajímavým zjištěním je, že v této společnosti se snaží co nejvíce eliminovat negativní motivaci. Je to způsobeno hlavně tím, že si každý manažer lidi do svého týmu vybírá. To znamená, že pokud není spokojen s jeho osobními výkony, může s ním vypovědět spolupráci.

Doporučení na základě analýzy výsledků by mohlo být více otevřenosti k činnostem. To znamená nebát se mluvit o selhání, že jedinec nezvládá svou zadanou činnost. Ať ta činnost může být jakákoliv, například i velmi jednoduchá. Pokud se bude pracovník bát mluvit o svých problémech, tak motivace může být, jakkoliv skvělá, očekávaný přínos mít nebude.

Moje doporučení je, více se zajímat o každého jedince a moc netlačit na výsledky. Někomu to sice může vyhovovat, ale některým vůbec ne. Pokud bude cítit podporu, tak zvládne toho více než naopak. Motivace je dobrá použít až v případě, kdy se obě strany respektují a cítí se ve své blízkosti a na pracovišti komfortně.

5 Závěr

Bakalářská práce měla za cíl zhodnocení motivačních nástrojů ve vybrané společnosti. Vybraná společnost byla Partners. Tohoto cíle se dosáhlo za pomoci strukturovaných rozhovorů, které byly provedeny s manažery společnosti.

První část práce je zaměřena na motivační nástroje z teoretického hlediska. Byly přiblíženy nejnámější nástroje, se kterými se pracovníci setkávají nejčastěji. Dále zde byly popsány i klíčová slova celé bakalářské práce jako jsou například management a manažer.

Druhá část je orientována na praktické využití teoretických znalostí a následné zhodnocení ve vybrané společnosti. K tomu, aby se to dalo porovnat, bylo zapotřebí vybrat určitou společnost, která je na trhu již delší dobu a již mají zkušeností s použitím motivace.

Motivační systém této společnosti je velmi bohatý, a tudíž pracovníci si nemusí na nic stěžovat. Motivace k dosažení výsledků je víc než dostatek. S každým, se kterým byl proveden rozhovor byl v této společnosti nadmíru spokojen a plný energie. To znamená, že cíl bakalářské práce byl splněn.

Partners bylo doporučeno, aby se zlepšilo jen v jedné věci. Více naslouchat lidem, i když se momentálně nějakou dobu nedaří. Nemusí to totiž znamenat, že zrovna pracovník nemá svůj den.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Desáté. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 13. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

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

CALICCHIO, Stefano, 2022. *Osobnost: Úvod do vědy o osobnosti: co je to osobnost a jak pomocí vědecké psychologie zjistit, jak ovlivňuje náš život [online]*. [cit. 2023-03-03]. ISBN 9791222001883

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2614-790.

JENKINS-SCOTT, Jackie, 2021. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1711-6.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

LONG, Aljoscha a Ronald P. SCHWEPPE, 2017. *Jak zpomalit kolotoč všedního dne a objevit skutečný život*. V Praze: Alferia. ISBN 978-802-7106-172.

MARHOULOVÁ, Dagmar, 1991. *Japonské systémy řízení*. 2. vyd. Praha: Institut řízení. ISBN 80-7014-033-X.

MAXWELL, John C., [2011]. *21 nevyvratitelných zákonů leadershipu: následujete je a lidé vás budou následovat*. Praha: Kontakt.cz, s.r.o. vydavatelství Postilla. ISBN 80-864-4255-1.

MUNTEAN, Cristina, 2018. *Vy jako značka: osobní branding pro kariérní růst*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4730-844.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. V Brně: Management Press. ISBN 978-80-265-0591-4.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.

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

PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.

STUHLÍK, Robert, 2008. *Tým snů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-760.

ŠULEŘ, Oldřich, 1997. *Manažerské techniky 2*. Olomouc: Rubico. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3919-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WHITMORE, John, 2019. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 4. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-559-9.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Podnikatelský cyklus	28
--------------------------------------	----

Přílohy

Ukázka strukturovaného rozhovoru:

- 1) Co si představujete pod pojmem manažer?
- 2) O jakou motivaci se zejména zajímáte?
- 3) Jak Vás ovlivňuje to, že vedete podřízené?
- 4) Jakým způsobem je motivujete?
- 5) Jakým způsobem jste motivován/a Vy?
- 6) Jaký máte názor na způsoby motivace ze strany společnosti, která Vás motivuje?
- 7) Jaká je nejlepší motivační činnost ve společnosti?
- 8) Máte zkušenosti s použitím negativní motivace?
- 9) Která motivace dle Vás by mohla být ve společnosti a byla by lepší než současná?
- 10) Je pro Vás pracovní kolektiv vyhovující?
- 11) Jak se cítíte, když se Vám nepodaří splnit určitý úkon, který jste dostal zadán?
- 12) Co si představíte pod pojmem motivace výkonu?