

Provozně ekonomická fakulta

Katedra Řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Petr Kovář

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Kovář

Ekonomika a management

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Anglický název

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

Rozsah textové části

40-60 str. A4

Klíčová slova

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

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.

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan PEF ČZU

V Praze dne 27. 11. 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" 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 literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.11.2014

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph. D. za pomoc a odborný dozor při vypracování této práce. Dále děkuji své rodině a přítelkyni za podporu, kterou mi v průběhu studia a při vypracování této práce poskytovali.

Motivace jako způsob vedení lidí

-

Motivation as a leadership

Souhrn

Tato práce se zabývá jedním z nejdůležitějších faktorů používaných při vedení lidí, motivací. Bakalářská práce je sestavena ze dvou částí.

V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy týkající se problematiky vedení lidí, managementu, osobnosti a roli manažera v organizaci, pracovního prostředí a motivace. Následuje popis jednotlivých motivačních teorií a popsány způsoby, kterými je možno chování jedince ovlivnit.

Druhá část práce je vypracována pomocí řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky na různých stupních řízení podniku. Cílem je zhodnotit, jaký význam přikládají jednotliví manažeři motivaci a jakých motivačních prvků využívají. Praktická část práce obsahuje také navrhované možnosti zlepšení motivačního systému podniku.

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

Summary

This work is concerned with the one of the most important factors used when leading people, the motivation. This bachelor's work consists of two parts.

In the theoretical part of the work the basic terms related to the issue of leading people, management, personality and role of manager by organizing, work environment and motivation are defined. Subsequently the description of the individual motivation theories follows and there are methods described that can be used to influence the behaviour of an individual.

The second part of the work is worked out using Pencil and Paper Interview with the leading workers at different levels of a company management. Its goal is to evaluate what importance the individual managers do attach to the motivation and what motivation elements do they use. The practical part of the work also includes suggested options for improving the motivation system of a company.

Keywords: Management, managerial functions, leadership, motivation, incentives, personality determinants, incentive mechanism, incentive system

1	ÚVOD.....	5
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodika.....	6
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	7
3.1	Management.....	7
3.2	Manažer a jeho postavení v organizaci.....	8
3.3	Manažerské role.....	8
3.3.1	Interpersonální.....	8
3.3.2	Informační.....	9
3.3.3	Rozhodovací.....	9
3.4	Manažerské funkce.....	9
3.4.1	Plánování.....	9
3.4.2	Organizování.....	10
3.4.3	Personalistika.....	10
3.4.4	Vedení.....	11
3.4.4.1	Vůdcovství využívající pravomoci.....	11
3.4.4.2	Likertovy 4 systémy managementu.....	11
3.4.4.3	Manažerská mřížka.....	12
3.5	Rozdělení manažerů dle úrovní.....	13
3.6	Motivace.....	14
3.6.1	Osobnostní determinanty.....	15
3.6.2	Pojmy související s motivací.....	16
3.6.3	Vnitřní a vnější motivace.....	16
3.6.4	Motivační mechanismus (proces motivace).....	17
3.6.5	Teorie motivace.....	18
3.6.5.1	Teorie instrumentality.....	18
3.6.5.2	Maslowova hierarchie potřeb.....	19
3.6.5.3	Alderferova ERG.....	21
3.6.5.4	McGregorova teorie X a Y.....	21
3.6.5.5	Herzbergova teorie dvou faktorů.....	22

3.6.5.6	Vroomova teorie expektance	23
3.6.6	Nežádoucí motivace.....	25
3.6.7	System k dosažení správné motivace.....	25
4	VLASTNÍ PRÁCE	27
4.1	Mc Donald´s	27
4.2	Seznámení s respondenty.....	28
4.3	Řízený rozhovor.....	29
4.4	Shrnutí řízeného rozhovoru	39
5	ZÁVĚR	40
6	Bibliografie	41
6.1	Knižní zdroje.....	41
6.2	Internetové zdroje	41
7	Seznam obrázků.....	42
8	Přílohy.....	42

1 ÚVOD

V každodenním životě ovlivňuje motivace veškeré naše úkony. Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů, takzvaný hnací motor, jež určuje způsob chování a jednání každého z nás. Vede jedince kupředu za splnění jeho tužeb, snů a životních cílů.

Při vedení lidí si v průběhu historického vývoje našla motivace své pevné místo. To je dáno tím, že správně vedený a motivovaný zaměstnanec dokáže dosáhnout daleko lepších výkonů a vykazovat lepší výsledky při plnění pracovních úkolů. Správný vedoucí pracovník se musí dokázat vcítit do pozic svých podřízených, přistupovat ke každému individuálně a nalézt cestu k motivaci každého z nich. Tento proces je velice složitý a nalezení cesty k mnoha rozdílným osobnostem vyžaduje dobrou znalost komunikace a v neposlední řadě také zkušenosti v interpersonálním jednání. Vedení podniků, které si tyto skutečnosti uvědomuje, dbá na pravidelné a spravedlivé hodnocení zaměstnanců, poskytuje zaměstnancům benefity a věnuje se proškolení vedoucích pracovníků v komunikaci a motivaci podřízených. V případě, že management firem dokáže nakládat efektivně se svými personálními zdroji, poskytovat kvalitní a dostatečnou zpětnou vazbu a pracovníky hodnotit spravedlivě, vrací se mu to formou vysoké pracovní výkonnosti.

Moderní doba a tlak na zabezpečení sebe, či svých blízkých staví peníze mezi uchazeči o zaměstnání nejvyhledávanější stimulační faktory. Tento faktor však není jediný a proto firmy vyhledávají jiné způsoby jak efektivně stimulovat zaměstnance k lepším výkonům. Může se jednat například o pracovní prostředí, chválu a uznání od nadřízených.

Na managementu závisí úspěch a výsledky podniku. Strategie, kterou manažeři zvolí při personálním řízení podniku, se velice do těchto výsledků promítá. Proto je motivace klíčovým faktorem úspěchu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaký význam přikládají manažeři firmy McDonald's motivaci a jakých motivačních prvků pro výkon své práce používají. Druhotným cílem práce je seznámit čtenáře s pojmy souvisejícími s vedením lidí, managementem a motivací.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Metodický postup se skládá z několika kroků.

Teoretická část bakalářské práce je tvořena literární rešerší, ve které je problematika motivace představena v širším teoretickém kontextu. Jsou zde charakterizovány pojmy spjaté s osobností manažera, rolí, kterou sehraává při řízení podniku a funkcemi které vykonává. Zvláštní kapitola je věnována motivaci a motivačním teoriím. Prvotní údaje byly čerpány z literatury doporučené vedoucím práce, která byla rozšířena o další zdroje. Veškerá použitá literatura je uvedena v seznamu zdrojů.

Pro praktickou část práce byli vybráni čtyři manažeři, pracující ve firmě McDonald's na různých řídicích pozicích. Jejich charakteristice a seznámení s nimi se věnuje úvodní část praktické práce. Vedoucím pracovníkům bylo formou řízeného rozhovoru položeno jedenáct otevřených otázek, které byly sestaveny způsobem, aby bylo možno zjistit, jaký význam přikládají manažeři firmy motivaci a jakých motivačních stimulů využívají. Tento rozhovor se stal podkladem pro vytvoření závěru a sestavení možného návrhu zlepšení motivačního programu.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Management

Pojem management odvozujeme z anglického „to manage“, což se překládá jako zvládat, vědět si rady, dokázat něco, řídit (Tureckiová, 2004).

Nedosažitelnost některých cílů jednotlivci vedla k nutnosti formovat se do skupin k usnadnění či zvládnutí úkolů. Stále pravidelnější spoléhání na týmovou práci a činnost ve skupině vedla ke vzniku a následnému upevnění pozice manažerů. V současné době existuje mnoho definic pojmu management.

Podle Weihricha a Koontze (1998) je management procesem tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů. Tento zdroj také přisuzuje manažerům odpovědnost za realizaci činností, které umožňují práci jednotlivců, jež co nejlépe přispívá ke skupinovým cílům. Definici managementu je nutné rozšířit o to, jakým způsobem manager uskutečňuje řídicí funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování lidí), jak je management aplikován v různých druzích organizací a na manažery v různých úrovních řízení. Dále poukazuje na to, že cílem manažerů je vytvářet zisk a na propojenost managementu s produktivitou (Weihrich & Koontz , 1998).

Můžeme jej také brát jako proces koordinování činností skupin pracovníků realizovaných jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Management také definujeme jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností, nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Má za úkol na různých úrovních nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat (Hron, 2010).

Z jednotlivých definic managementu lze vyvodit společný článek, kterým je snaha o koordinaci jednotlivců za účelem efektivního dosažení cílů.

3.2 Manažer a jeho postavení v organizaci

V průběhu života hrajeme mnoho sociálních rolí. Tyto se s věkem, zkušenostmi a na základě nátlaku společnosti mění a střídají. Některých rolí nabývá jedinec doma s rodinou, mezi přáteli, jiných zase, pokud jsme v zaměstnání. Tyto role ovlivňují jeho chování a reakce v jednotlivých životních situacích. Role manažera v tomto není výjimkou. Manažer je vedoucím pracovníkem, který zodpovídá za úspěšné splnění cílů organizace. To, jakým způsobem dokáže jednotlivých cílů dosahovat, je ovlivněno ve velké míře jeho charakterem, vlastnostmi a schopností rozpoznat a řešit problémy. Další nezbytnou součástí práce manažera je získávání, zpracování a následné použití informací. Podle Weihricha a Koonze (1998) jsou manažerské funkce užitečnou strukturou pro organizaci znalostí managementu (Weihrich & Koontz , 1998).

3.3 Manažerské role

3.3.1 Interpersonální

Bělohlávek (2001) představuje následující dělení interpersonálních manažerských rolí:

- **Představitel** – Je rolí, ve které manažer neplánuje, neřeší problémy, ani nerozhoduje. Manažer reprezentuje firmu při různých společenských akcích. Reprezentativní role je důležitá zejména z hlediska budování dobrých vztahů se zaměstnanci, obchodními partnery, či vystupování firmy jako celku navenek.
- **Vedoucí** – Manažer se v této funkci snaží efektivně vést své podřízené. Sleduje a hodnotí práci zaměstnanců, pracuje na jejich osobním rozvoji, stanovuje úkoly a cíle důležité pro firmu v dalším období a v neposlední řadě motivuje zaměstnance.
- **Spojovatel** – Důležitý článek v komunikaci na úrovni organizace i s jejím okolím. Jeho úkolem je udržování vztahů mezi útvary v organizaci, tak pečovat i o vztahy organizace s okolím (Bělohlávek, 2001).

3.3.2 Informační

Tato role vychází z informací, jež manažer přijímá v interpersonálních vztazích a dále je přenáší. Působí pak jako pozorovatel, šířitel a mluvčí (Bělohávek, 2001).

3.3.3 Rozhodovací

Cejthamr a Dědina uvádějí kromě rolí informačních a interpersonálních dále role rozhodovací. Tyto zahrnují rozhodnutí z oblasti řízení a chodu podniku. Jsou závislé na postavení manažera v podniku a jeho přístupu k informacím.

- **Podnikatel** - Tato role umožňuje manažerovi plánování a podněcování změn v podniku. Zahrnuje také řešení problémů a jejich prevenci.
- **Napravovatel** – Manažer řeší nenadálé situace. V této roli vedoucí pracovník minimalizuje možné škody a snaží se o nápravu vzniklého stavu.
- **Rozdělovatel** – Z hlediska své autority rozděluje vedoucí pracovník činnosti, prostředky, zdroje k dosažení nejvyšší efektivity práce. Patří sem i role kontrolní a schvalovací.
- **Jednatel** - Účastní se jednání. Tato role je klíčová z hlediska prezentace firmy, navazování pracovních kontaktů (Cejthamr & Dědina , 2010).

3.4 Manažerské funkce

3.4.1 Plánování

Je východiskem pro všechny manažerské funkce, zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Správné plánování činností vyžaduje umění rozhodovat se, schopnost vědomého určování průběhu našich činností a v neposlední řadě také znalost cílů a problematiky, kterou se zabýváme. Plánování není přesným odhadem budoucnosti, avšak jeho použitím se vyvarujeme nahodilosti průběhu věcí a vytváříme efektivní prostředí pro splnění cíle. Správný manažer dbá na to, aby cesta k cíli, kterou zvolí, byla tou nejefektivnější a aby činnosti, které vedou k jeho dosažení, byly co nejlepší.

Další nedílnou součástí práce manažera je schopnost prezentace naplánovaného. Tento předpoklad je důležitý, jelikož si tím vedoucí pracovník připravuje prostředí pro realizaci svého plánu. Je nezbytné, aby každý ve skupině pochopil účel cíle a metody jeho dosažení (Wehrich & Koontz , 1998).

3.4.2 Organizování

Jde o zřízení účelné struktury rolí pro zaměstnance v dané organizaci. Manažer sestavuje organizační strukturu, která jasně definuje, kdo má které činnosti plnit a kdo je odpovědný za výsledky. Dané úkoly jsou přidělovány pokud možno lidem, kteří jsou schopni splnit je nejlépe. Takto daná struktura odstraní problémy způsobené neurčitostí přiřazení úkolů a zároveň vytváří efektivní komunikační síť na podporu cílů podniku. Pro hladký průběh jednotlivých činností v podniku je nezbytné, aby si zaměstnanci uvědomovali jakou váhu má v podniku jejich práce a jakou roli mají ve vztahu k ostatním spolupracovníkům (Wehrich & Koontz , 1998).

3.4.3 Personalistika

Jedná se o zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizační struktuře na základě požadavků na pracovní síly. Při obsazování těchto pozic je třeba dosáhnout toho, aby byly požadavky na jednotlivých pozicích v souladu se schopnostmi a vlastnostmi jedinců. Tato oblast manažerských funkcí je spjata s náborem, výběrem, školením, motivací a vedením zaměstnanců. Profesní a osobní rozvoj zaměstnanců je klíčovým bodem na cestě za efektivním plněním cílů. Personalistika je ovlivňována spoustou vnějších a vnitřních faktorů. Například je nezbytné respektování zákonných požadavků, není možné se dopouštět diskriminace žen, nebo menšinových skupin obyvatelstva (Wehrich & Koontz , 1998).

Úspěch podniku je z velké části dán obsazením míst kvalifikovanými a schopnými zaměstnanci, v tomto ohledu sehrává personalistika svou klíčovou úlohu. Jde o schopnost najít, využít a udržet schopného pracovníka (Hron, 2011).

3.4.4 Vedení

Samotné vedení je manažerskou funkcí, jež je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že činnost jimi vykonávaná přispívá k dosažení podnikových a skupinových cílů (Wehrich & Koontz , 1998).

Tento nástroj dosažení podnikových cílů se opírá především o komunikaci a motivaci lidí. Funkce manažera vyžaduje schopnost individuálního přístupu k pracovníkům, kteří jej následují, klade nároky na jeho schopnost komunikace a samostatnost v řešení problémů. Dle Wehricha a Koontze (1998) existuje několik přístupů, které se zabývají styly vedení. Tito autoři zmiňují vůdcovství využívající pravomoci, Likertovy čtyři systémy managementu, manažerskou mřížku.

3.4.4.1 Vůdcovství využívající pravomoci

Rozlišuje tři typy leaderů. Autokratického, jež rozdává příkazy a očekává jejich plnění. Tento typ vedoucího pracovníka ovlivňuje své podřízené na základě možnosti udělit za danou práci odměnu, nebo postih za nesprávné splnění příkazu.

Participativní leader pracovní aktivity s podřízenými pracovníky konzultuje, zahrnuje je do rozhodovacího procesu. Posledním typem leadera je tzv. „volná otěž“. Ten svých pravomocí využívá zřídka a dává svým podřízeným možnost být dosti nezávislí v plnění pracovních aktivit. Svou činnost plní spíše jako informátor. Výše uvedené charakteristiky jsou zjednodušením klasifikace stylu vůdcovství. V mnoha případech je totiž použití stylů vůdcovství dosti závislé na situaci (Wehrich & Koontz , 1998).

3.4.4.2 Likertovy 4 systémy managementu

Jsou definovány 4 systémy managementu.

První systém je nazván jako „exploativně autoritativní“. Vystupování vedoucích pracovníků v tomto systému je silně autokratické, komunikace s pracovníky probíhá pouze ve směru shora dolů a veškeré rozhodování ponechávají na sobě. Motivace probíhá převážně za pomoci hrozeb a postihů, k odměnám dochází zřídka.

Oproti tomu druhý systém „laskavě autoritativní“ ukazuje určitou důvěru v podřízené, spoléhání se na jejich práci a rozhodnutí. Dává možnost komunikace zdola nahoru,

objevuje se zde i možnost delegování rozhodnutí (samozřejmě s uplatněním kontroly). Pracovníci jsou motivováni pomocí odměn a trestů.

Jako další zde vystupuje systém „konzultativní“. Manažeři v mnohém vkládají důvěru ve své podřízené, snaží se pracovat s jejich myšlenkami. Existuje zde obousměrná komunikace. Tresty jsou spíše ojedinělé, vedoucí pracovníci motivují hlavně odměnami.

Čtvrtý systém je na základě největší možnosti participace pracovníků nazván „participativně skupinovým“. Je zde plná důvěra v podřízené a vedoucí pracovníci se snaží získat názory a nápady svých spolupracovníků a následně je tvůrčím způsobem prosadit. S podřízenými se v tomto systému jedná jako s rovnocennými partnery a komunikace, která zde probíhá, je vždy obousměrná. Podle míry participace na skupinové práci jsou jednotlivým pracovníkům poskytovány ekonomické odměny. Dle Lickerta se manažeři působící v tomto systému ukazují jako nejlepší leadery (Wehrich & Koontz , 1998).

3.4.4.3 Manažerská mřížka

Je přístupem, který definuje vůdcovský styl. Jejimi tvůrci jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Mřížka vychází z orientace manažera na dva faktory – výrobu a pracovníky. Orientace manažera na výrobu zahrnuje postoje manažera k velkému množství záležitostí, jakými jsou například pracovní postupy, efektivnost práce, velikost produkce.

Zájem o lidi lze vyložit širším způsobem. Můžeme sem zařadit schopnost vytváření dobrého pracovního prostředí, vytváření dobrých mezilidských vztahů či schopnost motivovat pracovníky a udržovat jejich sebedůvěru. V manažerské mřížce jsou definovány čtyři extrémní styly (Wehrich & Koontz , 1998).

Jedná se o tyto:

Styl 1.1: Jedná se o volnější styl charakteristický minimálním řízením a vedením ze strany manažera. Požadavky na plnění úkolů jsou také minimální. Vedoucí pracovníci se starají pouze o sebe, zanedbávají komunikaci s podřízenými a pracovní povinnosti jdou na úkor jiným zájmům.

Styl 9.9 : Tito manažeři jsou skutečnými týmovými leadery. Jejich schopnosti dokážou propojit zájmy podniku s potřebami pracovníků. Dokážou věnovat maximální pozornost oběma faktorům.

Styl 1.9 : Také nazývaný jako „management venkovského klubu“ je specifický svým vysokým zaměřením na mezilidské vztahy. Pracovní prostředí vytvářené manažerem je přátelské a příjemné. Výroba a pracovní výsledky jsou ovšem na úkor mezilidských vztahů zanedbávány.

Styl 9.1 : Tento styl je čistě autokratický. Existuje zde orientace na činnosti, jež maximalizují efektivitu práce, pozornost věnovaná lidem je minimální, mnohdy žádná (Wehrich & Koontz , 1998).

Obrázek 1 Manažerská mřížka

Pozornost věnovaná lidem	Vysoká	9	1.9									9.9
	8											
	7											
	6											
	5					5.5						
	4											
	3											
	2											
	Nizká	1	1.1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		Nizká	Pozornost věnovaná výrobě									Vysoká

Zdroj: (Managementmania , 2014)

Díky manažerské mřížce dokážeme efektivně identifikovat a rozlišit jednotlivé manažerské styly. Mřížka však nedokáže popsat, z jakého důvodu do daného políčka v mřížce vedoucí pracovník spadá. Tyto příčiny musí být zkoumány subjektivně a záleží na spoustě faktorů (osobní vlastnosti, schopnosti manažera, prostředí podniku a další faktory, jež mohou na leadera či jeho podřízené působit). Manažerská mřížka se využívá k výcviku manažerů a identifikaci vůdcovských stylů po celém světě (Wehrich & Koontz , 1998).

3.5 Rozdělení manažerů dle úrovní

Manažeři jsou odpovědní za plnění úkolů, při kterých je třeba vedení dalších členů organizace. Náročnost svěřených úkolů, rozdílnost jejich požadavků na kompetence pracovníků a samozřejmě i manažerů se liší. Rozlišujeme z toho důvodu tři úrovně

managementu. Každá z těchto úrovní umožňuje určit požadavky a dovednosti potřebné k plnění organizačních cílů dané úrovně, efektivně je dosahovat a podněcovat manažery k osobnímu růstu. Zmiňujeme nižší, střední a vrcholové manažery. Každý z manažerů musí dosahovat určité úrovně manažerských dovedností (Bělohlávek, Management, 2001). V organizacích se setkáváme s různými variantami tohoto základního schématu:

- **Nižší manažeři** – jedná se o manažery působící na nejnižší úrovni řízení, jejich činností je vedení a kontrola pracovníků při plnění každodenních úkolů, prevence či nacházení chyb, které mohou provoz ovlivnit. Řadíme sem například vrchní sestry v nemocnicích, vedoucí administrativních oddělení, mistry ve výrobě, vedoucí skladu, případně vedoucí směn v gastronomických jednotkách (rychlá občerstvení, vedoucí baristi v kavárnách).
- **Střední manažeři** – jsou odpovědní za řízení nižších manažerů, rozdělování úkolů a zaměřování se na plnění plánů a strategických cílů vedení organizace. Důležitou součástí práce je také sběr informací o provozu a jejich předání vedení.
- **Vrcholoví manažeři** – Nejužší skupina, která odpovídá za celou organizaci. Hlavním úkolem této skupiny je věnování se organizační strategii, nezbytnou součástí je však také plnění ostatních manažerských funkcí (vedení lidí, kontrola cílů a organizování). Řadíme sem generální ředitele, náměstky ředitelů, či odborné ředitele - finanční ředitel, provozní ředitel (Bělohlávek, 2001).

3.6 Motivace

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere* což znamená pohybovat, hýbat se. Existuje mnoho přístupů k motivaci, názory na její definování se liší.

„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby“ (Armstrong, 1999).

Koontz a Weihrich (1998) znázorňují motivaci jako obecný pojem zahrnující řadu snažení, tužeb, potřeb a přání. Snaha o motivaci ze strany managementu tkví v naplňování těchto tužeb a přání a pomocí toho dosažení žádoucích pracovních výsledků. Tureckiová (2004) nahlíží na motivaci jako na vnitřní proces, jež vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vynaložit úsilí, které vede k dosažení významného cíle nebo výsledku. Hovoří o vztahu motivace k chování a jeho projevům. Z uvedených definic je jasné, že motivace je důležitou hybnou silou ovlivňující chování a činnosti člověka (Weihrich & Koontz, 1998).

Armstrong (1999) uvádí, že správně motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří provádí kroky k dosažení těchto cílů. Dokáží pracovat velice efektivně a mají v sobě vybudovaný pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží k uspokojení potřeb jak vlastních, tak organizace (Armstrong, 1999).

3.6.1 Osobnostní determinanty

Reakce na podněty, se kterými se jedinec setkává, jsou rozličné. Obecně se však dá říci, že existují tři skupiny faktorů, které ovlivňují osobnost člověka.

- Faktory biologické – Jsou vrozená i v průběhu života získaná specifika jednotlivce, související s jeho biologickou individualitou.
- Faktory sociální – Jedná se o formování jedince v rámci malých společenských skupin.
- Faktory kulturní – Jsou vázány na příslušnost k určitému národu, včetně etiky a společenských norem.

Jedinečné psychické prvky osobnosti se v průběhu života vyvíjí: schopnosti vznikají z vloh a nejvýše ceněné jsou schopnosti rozumové, znalosti získáváme studiem, dovednosti cvičením a zkušenosti praxí. Vlastnosti, díky kterým můžeme předpokládat chování jedince, jsou důležitým momentem pro vhodné profesní začlenění. Potřeby, motivy, postoje a hodnoty pracovníků jsou významné pro tvorbu manažerské strategie. I další specifika osobnosti, jako je kreativita či schopnost dobré orientace ve složitých situacích, jsou významným potenciálem v pracovním procesu.

Každý vedoucí pracovník si musí uvědomovat vysokou variabilitu v chování a reakcích podřízených a akceptovat specifika jejich osobnosti. Jedině tak se vytvoří prostor pro soulad zájmů firmy i zaměstnance a příznivé pracovní prostředí, umožňující dobrou pracovní komunikaci a dosahování očekávaných pracovních výsledků (Bělohávek, 1996).

3.6.2 Pojmy související s motivací

Nejčastěji zmiňované pojmy související s motivací jsou motiv a stimul. Motivem rozumíme pohnutku, jež vede k chování jedince. Nejznámější dělení motivů je na primární a sekundární.

- **Primární motivy** – vrozené, vyvolané fyziologickými potřebami (pocit hladu, potřeba spánku)
- **Sekundární motivy** – druhotné, naučené, potřeby psychické (touha po prestiži, společenském postavení, vyšší pracovní pozice)

Stimul (incentive) vychází z okolního prostředí a podněcuje či omezuje aktivity jedince. Je základní složkou motivace. Tento pojem je využíván psychologii, ale i při práci s lidskými zdroji. Pro motivaci pracovníků se používá těchto vnějších stimulů:

- Výše mzdy nebo platu
- Benefity
- Pracovní prostředí
- Spoluúčast na řízení a chodu organizace
- Spoluúčast na zisku či vlastnictví

(Managementmania , 2014)

3.6.3 Vnitřní a vnější motivace

V závislosti na prostředí a na způsobu jakým jsme motivováni, můžeme k samotné motivaci přistupovat jako k vnější a vnitřní. Vnitřní motivací rozumíme faktory, jež si dokážeme sami vytvořit a necháváme se jimi ovlivnit na cestě k dosažení našich cílů. Dokáží ovlivnit naše jednání a chování. Může se jednat například o příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti činnostmi, které provádíme, možnost rozhodování při řešení úkolů, práci, která vede k určitému postupu, pocit odpovědnosti či důležitosti vykonávané

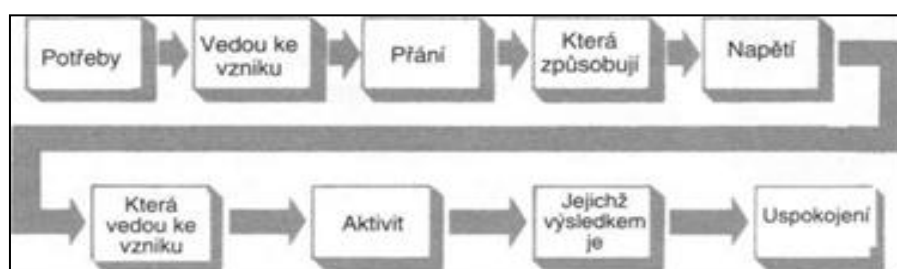
práce. U většiny lidí hraje velkou roli při vykonávané práci také potřeba následného ocenění a uznání za dobře vykonanou práci. Vzhledem k tomu, že tyto motivátory působí na jedince vnitřně a dovolují mu rozvíjet jeho vlastní schopnosti, dosahuje většinou vnitřní motivace dlouhodobějších a hlubší účinků.

Vnější motivací naopak rozumíme faktory přistupující k lidem z okolního prostředí. Mohou sem patřit různé odměny, zvyšování mzdy, pochvaly, nebo povýšení. Patří sem však také tresty, kritika apod. Tyto faktory mívají většinou výrazný účinek, nemusí však dosahovat účinků dlouhodobých (Armstrong, 1999).

3.6.4 Motivační mechanismus (proces motivace)

Motivaci si lze představit jako řetězec na sebe navazujících reakcí. Na počátku jedince ovlivňuje potřeba, která dává podnět ke vzniku přání, či stanovení cíle. Tyto pak na člověka tlačí, aby podnikl kroky k jejich splnění. Při dosažení cíle nastává stav uspokojení.

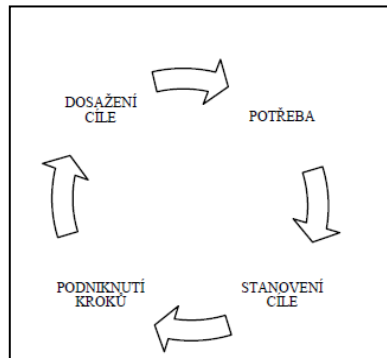
Obrázek 2 Řetězec potřeba - přání - uspokojení



Zdroj: Weihrich & Koontz , 1998

Řetězec vyobrazený na obrázku 2 je zjednodušeným znázorněním tohoto procesu. Tvorba potřeb je velice závislá na prostředí a také pracovní nebo sociální skupině ve které se daný jedinec pohybuje. Potřeby mohou vystupovat nejen jako příčina chování, mohou se také objevit jako jeho důsledek. Uspokojení jedné potřeby může mít za následek vyvolání touhy po uspokojení mnoha dalších. Cykličnost tohoto procesu znázorňuje Armstrong (1999) ve schématu na obrázku 3 (Armstrong, 1999).

Obrázek 3 Proces motivace



Zdroj: Armstrong 1999

3.6.5 Teorie motivace

Proces motivace byl v průběhu historie mnohokrát vysvětlován a podrobně rozebírán. Vyskytují se nám tedy mnohé teorie, od jednodušších po složité, které získávají spoustu podpůrců, avšak i kritiků. Jejich hlavní myšlenkou se stává snaha o porozumění a vysvětlení složitosti procesu motivace a jeho prezentace různými způsoby. Tyto teorie také odbourávají myšlenku toho, že lze získat snadnou odpověď na otázku jakým způsobem někoho motivovat (Armstrong, 1999).

3.6.5.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se objevuje v druhé polovině 19. století a vychází z představy, že každá věc, kterou učiníme, vede k věci jiné. Hlavní myšlenka této teorie je v provázanosti výkonů pracovníka s odměnami a trestem. Odměny by tedy měly být závislé na skutečném výkonu pracovníka. Tato teorie má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Armstrong cituje Taylora, který zde uvádí: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení jejich platu“ (Armstrong, 1999).

Koontz a Weihrich (1998) označují používání systému použití odměn a trestů jako politiku „cukru a biče“. Poukazují na to, že veškeré motivační teorie nějakým způsobem používají formu „cukru“. Jeho nejčastější podobou bývají peníze a to jak ve formě příjmů nebo různých jiných benefitů nebo prémie. Tzv. „bič“ zde představují obavy – možnost

ztráty zaměstnání, omezení, nebo ztráta příjmů, degradování či jiné způsoby. Jeho použití však může mít za výsledek mnoho neblahých důsledků, jakými bývá snižená kvalita práce, neochota a nepoctivost pracovníků, či potlačení názoru pracovníka - ze strachu z možného trestu raději souhlasně přikyvuje nadřazenému, než aby svůj názor projevil (Weihrich & Koontz , 1998).

3.6.5.2 Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z nejrozšířenějších teorií zabývajících se motivací je Maslowova hierarchie potřeb. Tato teorie byla formulována Abrahamem Maslowem v roce 1954 (Armstrong, 1999).

Lidské potřeby jsou uspořádány na základě pěti hierarchicky sestavených skupin (od základních po nejvyšší). Maslow poukazuje na to, že při uspokojení potřeby nemizí, avšak přestávají působit jako stimul.

Rozdělení těchto potřeb je následující:

- Fyziologické potřeby – Jsou potřeby sloužící k udržení lidského života. Radíme mezi ně potřebu spánku, tepla, potravin, vody. Pokud nedojde k jejich uspokojení (alespoň v minimálním měřítku), nelze přejít k naplnění potřeb vyšších.
- Potřeba bezpečí – Aby člověk mohl být motivován, nesmí cítit strach, nebo nejistotu. V běžném životě se jedná především o stabilní zaměstnání, zajištění majetku a zabezpečení základních potřeb (potrava, voda).
- Potřeba sounáležitosti – Maslow tvrdí, že jedinec potřebuje ve svém okolí někoho, o koho se může opřít. Důležitým faktorem je přijetí do společnosti (zaměstnání, rodina, přátelé). Pokud se člověk cítí osamocen, nemůže naplno dosáhnout svých cílů.
- Potřeba úcty a uznání – Po dosažení předchozích skupin musíme cítit, že naše činnost má smysl. Musíme být za svou práci ohodnoceni, ať již pochvalou, mzdou, mocí, prestiží, či sebeuspokojením. Výše ocenění v této skupině vede k budování vyššího sebevědomí.

- Potřeba seberealizace – Tato skupina je na nejvyšší příčce Maslowovy pyramidy, jedná se o dosažení něčeho, co maximálně využívá náš osobní potenciál.

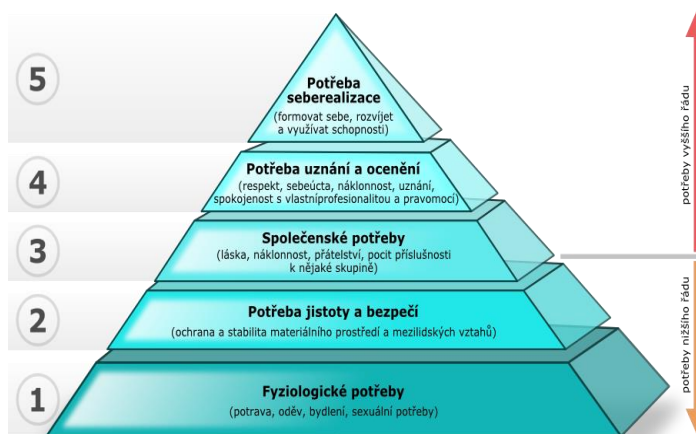
Pokud se nám nedaří z dlouhodobého hlediska naplňovat své potřeby a růst v žebříčku společnosti, má toto za následek vyvolání pocitu neklidu, hněvu a špatné seberealizace. Což působí neblaze na naši celkovou motivaci (Weihrich & Koontz , 1998).

Spousta významných osobností se o tuto teorii od jejího vzniku zajímala. Byla kritizována zejména kvůli nepružnosti a absolutní nekompromisnosti. Řada kritiků poukazuje na to, že lidské potřeby se vyvíjejí a každý jedinec má odlišné priority.

K nejnámějším patří např. Edward Lawler a J. Lloyd Suttle. Přichází s průzkumem, který dochází k závěru, že existují pouze dvě úrovně potřeb a to jsou potřeby biologické a ostatní. Poukazují na to, že se potřeby liší v závislosti na jedinci. Každý člověk upřednostňuje v cestě za svou motivací něco jiného (sociální zázemí a seberealizace) (Weihrich & Koontz , 1998).

„I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie“ (Armstong, 1999).

Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcyp4-print.php?projection&l=05>

3.6.5.3 Alderferova ERG

Alderfer v roce 1972 formuloval myšlenku, kterou poukazuje na existenci tří základních potřeb (E – existenční, R- vztahové, G – růstové). Tato teorie se týká uspokojení stavů jedince a jeho přání. Uspokojení stavů záleží na interakci s okolím, přání jsou subjektivní a vznikají na základě vnitřního rozpoložení člověka, jeho priorit a motivů.

Primární kategorie potřeb dle Alderfera jsou následující:

- Existenční – Jedná se o základní potřeby člověka. Můžeme sem zařadit například hlad a žízeň jako existenční nedostatky, které se člověk snaží eliminovat výměnou určitých materiálů a energie.
- Vztahové – Člověk není samostatnou jednotkou, ke svému bytí potřebuje okolí. Jednotlivé interakce mezi jedinci vedou ke sdílení myšlenek a pocitů, což napomáhá k uspokojení našich potřeb.
- Růstové - V důsledku času se snažíme překonávat své hranice, vyvíjet své schopnosti a posouvat se dál na cestě za našimi cíli. Uspokojování těchto potřeb rozvíjí naše osobní vlastnosti, pomáhá nám budovat naši osobnost (Armstrong, 1999).

3.6.5.4 McGregorova teorie X a Y

Teorie stanovená Douglasem Mc Gregorem vychází z představy, že existují dva typy předpokladů o povaze člověka. Tyto předpoklady se od sebe velice liší a díky nim můžeme určit svůj přístup k lidem. Z důvodu neutrálního označení zvolil Mc Gregor názvy „Teorie X“ a „Teorie Y“. Zamezil tím rozlišení, která teorie je „dobrá“ či „špatná“ (Wehrich & Koontz, 1998).

- Teorie X – říká, že přirozeností člověka je odpor k práci a tudíž dělá vše, aby se jí vyhýbal. Díky této „lenosti“ vzniká nutnost kontroly a usměrňování činnosti pracovníků trestem nebo odměnou. Pracovník má nízkou ctižádost, nesnaží se růst, potřebuje jistotu. Typickým rysem je vyhýbání se odpovědnosti.

- Teorie Y – je opakem teorie X, pro jedince je úsilí vynakládané při výkonu pracovních činností přirozené, lidé jsou schopni řídit svou činnost k co nejefektivnějším výsledkům a zvládají sami své výkony kontrolovat. Odpovědnost za svou činnost přijímají. Předpoklady této teorie počítají se samostatností, schopnostmi organizace jak práce, tak času, kreativitou při řešení problémů a maximálním využití intelektu jedince.

Wehrich a Koontz uvádí, že McGregor se obával možnosti chybné interpretace teorií a vydal poznámky k správnému pochopení jejich smyslu. Důležitým bodem je, že se jedná pouze o předpoklady a musí se k nim dle toho přistupovat. Slouží k porovnání se skutečností. Poukazují na to, že se jednotlivé teorie nenachází na spojitě stupnici, jde o protichůdné extrémy vlastností člověka.

Dobří manažeři se pohybují mezi těmito body, nesklouzávají k ani jednomu z extrémů. Tvrdý přístup může u podřízených vyvolat nevoli, odpor k práci a osobě nadřízeného. Naopak příliš liberální přístup může vést ke snížení výkonnosti pracujících jedinců, či nerespektování autority. Je nutné brát v potaz také různost prostředí, struktur, úkonů a situací. Každé vyžaduje jiný přístup a důležitou součástí práce manažera je rozpoznat a správně využít v dané chvíli svých schopností k efektivnímu vedení lidí (Wehrich & Koontz , 1998).

3.6.5.5 Herzbergova teorie dvou faktorů

Jedná se o teorii faktorů motivačních a udržovacích (hygienických). Byla vypracována na základě zkoumání zdrojů uspokojení a nespokojení účetních a techniků. Z výzkumu vyplývá, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. První skupina přání se týká osobního a profesního růstu, druhá je jejím nezbytným základem. Jde o odměňování spjaté s pracovními výkony, oblast vedení lidí a pracovní podmínky. Profesní a osobní růst jsou řazeny mezi „satis - faktory“ (motivátory), jsou Herzbergovou teorií chápány jako činitele motivující k vyššímu výkonu. Pracovní prostředí je řazeno mezi „dissatisfaktory“ (hygienické faktory), tyto slouží jako prevence nespokojenosti se zaměstnáním.

Armstrong uvádí, že systém výzkumu je kritizován. Kritici poukazují na to, že je výzkum neobjektivní a že neexistují důkazy o tom, že satisfaktory opravdu zvyšují produktivitu. Přesto má však teorie stále úspěch. Je snadno pochopitelná, odpovídá i

uznávaným myšlenkám A. Maslowa a McGregora, kteří zdůrazňují důležitost faktorů vnitřní motivace (Armstrong, 1999).

Dle Forsytha (2009) se hygienické faktory nazývají enviromentálními, působí z vnějšího prostředí. Patří mezi ně například:

- Politika společnosti
- Míra kontroly zaměstnance
- Pracovní podmínky
- Plat
- Interpersonální vztahy
- Vliv práce na osobní život
- Pracovní jistoty
- Pracovní pozice

Nespokojenost v rámci těchto faktorů narůstá pozvolna, nejedná se o okamžitou reakci. Jejich zajištěním dosahujeme dobrého pracovního prostředí.

Mezi příklady faktorů spokojenosti jsou uvedeny:

- Úspěch
- Uznání
- Náplň práce
- Zodpovědnost
- Pracovní postup
- Možnost růstu

Jimi je budována pozitivní motivace (Forsyth, 2009).

3.6.5.6 Vroomova teorie expektance

Pojem expektance vychází z Vroomovy teorie valence – instrumentalita – ex-pektance (očekávání) formulované roku 1964. Poukazuje na to, že ve chvíli, kdy je člověk ve fázi rozhodování mezi více alternativami, je jeho chování ovlivňováno jak preferencemi k výsledkům jednotlivých rozhodnutí, také i tím, nakolik je možné těchto výsledků dosáhnout (Armstrong, 1999).

„Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek“ (Armstrong, 1999).

Vroom dochází k závěru, že motivace jednotlivce je produktem předpokládaného významu cíle a naděje, že cíle bude dosaženo (Wehrich & Koontz, 1998).

Vztah se dá vyjádřit následovně: $Síla = hodnota \times očekávání$

Silou zde rozumíme, jak intenzivní je osobní motivace jedince. Hodnota se vykládá jako intenzita osobních preferencí pro daný výsledek a očekávání je pravděpodobností, že určitá činnost povede k výsledku, který vyžadujeme. Klíčovým prvkem požadovaným k dosažení jakéhokoli cíle je zájem k naplnění cíle. Pokud nemá osoba zájem na jeho plnění, je jeho hodnota nulová. Pokud jsou očekávání vůči cíli nulová, nebude mít jedinec šanci jej dosáhnout. Ani v jednom z případů motivace neexistuje (Wehrich & Koontz, 1998).

Motivace je možná pouze v případě, že mezi výkony a výsledky existuje použitelný vztah a výsledek je považován za nástroj k uspokojení potřeb. Armstrong toto vysvětluje na příkladu vnější peněžní motivace. Ta funguje, jestliže je propojení mezi vynaloženým úsilím a odměnou zřetelné a hodnota odměny za úsilí stojí. Poukazuje dále na to, že vnitřní motivace plynoucí z práce může být silnější, než motivace přicházející z vnějšího prostředí, jelikož je více pod kontrolou daného jedince (Armstrong, 1999).

Teorie byla dále rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří přichází se dvěma faktory určující úsilí jednotlivců vkládané do jejich činností:

- Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje potřeby jistoty, autonomie, společenského uznání a seberealizace
- Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci

V závislosti na hodnotě odměny a zároveň možnosti jejího dosažení je schopen jedinec vyvinout úsilí hodné jejího dosažení. Samotné úsilí však dle Portera a Lawlera nestačí, k dosažení požadovaného výsledku je nutná efektivnost. Vlastní splnění činnosti ovlivňují schopnosti a vnitřní role jedince (Armstrong, 1999).

3.6.6 Nežádoucí motivace

O nežádoucí motivaci (demotivaci) hovoříme pokud jsou jedinci vystavováni faktorům, jež vyvolávají negativní podněty. Může být vyvolána různými faktory. Zpravidla nese vinu osobnost vedoucího pracovníka (nevhodně zvolený motivační nástroj, chybná řídicí praktika, nezáměr o osobnost zaměstnance, nedostatky v řízení atd.). Veškeré tyto faktory jsou spjaty se schopnostmi manažera komunikovat s podřízenými, přijímat, zpracovávat a předávat informace v potřebném rozsahu. K demotivujícím aspektům patří zvýhodňování některých pracovníků, zatajování informací, vydávání nejednoznačných příkazů, špatně formulované příkazy či zadávání nesmyslných úkolů. Zamezení výskytu těchto negativních faktorů je z valné části na osobnosti vedoucího pracovníka. Tento by měl jít příkladem, jak slovy, tak konáním, nepřehlížet nedostatky ovlivňující společnost nebo její zaměstnance. Reakce manažera ve správné chvíli může významným způsobem ovlivnit aktivitu a angažovanost zaměstnanců (Veber, 2000).

3.6.7 Systém k dosažení správné motivace

„Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli“ (Armstrong & Stephens, 2008).

Podle Armstronga lze dosáhnout vysoké motivovanosti v deseti krocích. Jedná se o následující:

- Nastavit si náročné, avšak dosažitelné výstupy
- Stanovit si pravidla chování při dosahování cíle
- Vyžadovat zpětnou vazbu
- Poskytovat přiměřenou finanční odměnu za výkon
- Ocenit práci také pochvalou a uznáním
- Poukazovat na propojení mezi prací a odměnou
- Stanovovat pozice, které dávají lidem prostor, odpovědnost a možnost plně využívat svých dovedností
- Stanovovat vedoucí pracovníky, kteří jsou schopni dobrého vedení a motivace

- Rozvíjet pracovníky následným vzděláváním
- Nabízet možnosti kariérního růstu

Ideálním způsobem motivace je kombinace motivů a stimulů. Důležitým faktorem při motivování jedince je poukazovat na propojenost mezi pracovními výsledky a odměnou (Armstrong & Stephens, 2008).

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Mc Donald's

Mc Donald's je jedním z největších provozovatelů restaurací rychlého občerstvení. Jeho historie sahá do roku 1940, kdy byla v Kalifornii otevřena první restaurace bratry McDonaldivými. Tento koncept objevuje roku 1953 při svých obchodních cestách Raymond Albert Kroc (syn českého emigranta) a je jím osloven. V roce 1954 otevírá svou první restauraci na principu franšizy, roku 1962 kupuje firmu McDonald's, ve stejném roce je pod jeho vedením již 500 restaurací. V 60 – 70. letech expanduje firma do Japonska, Kanady, Austrálie a západní Evropy, v 90. letech proniká do střední a východní Evropy. První restaurace v České republice byla otevřena 20. března 1992. V současné době je u nás provozováno 104 restaurací, 65% z toho jako franšiza. V posledních letech McDonald's zařazuje do svých restaurací platformu McCafé, jejímž cílem je nalákat zákazníka do klidného, neuspěchaného a příjemného prostředí a tím konkurovat kavárnám a kavárenským řetězcům. Systém firmy McDonald's staví na 4 základních aspektech. Jedná se o kvalitu, čistotu, obsluhu a přidanou hodnotu pro zákazníka (McDonald's).

Jako zaměstnavatel jsou restaurace McDonald's vyhledávány z hlediska dostupnosti pracovních míst, nízkého požadavku kladeného na vzdělání (je nutné ukončené jen základní vzdělání) a žádných jiných speciálních požadavků na kvalifikaci. Mnoho studentů využívá možnost spolupráce na zkrácený úvazek ke studiu, či spolupráci formou brigády.

4.2 Seznámení s respondenty

Z různých restaurací McDonald's byli vybráni zástupci managementu. Formou řízeného rozhovoru byli dotazováni 4 manažeři, kterým bylo položeno 10 otázek. Dotazované respondenty si nyní představíme.

Manažer A: Petr K., I. asistent vedoucího restaurace.

Petr K. působí u firmy McDonald's deset let. V současné době je asistentem vedoucího restaurace, zaštiťuje komunikaci s dodavatelem, objednávání surovin a vede náborový program restaurace. Součástí jeho práce je také vedení směn, kde je v pravidelném kontaktu se zaměstnanci.

Manažer B: Monika B., II. asistent vedoucího restaurace

Monika B. pracuje u firmy šest let. Její pozice je vedoucí směn, za svou praxi vystřídala oblast marketingu restaurace a tréninku zaměstnanců.

Manažer C: Martin K. je vedoucím restaurace.

U firmy působí třináct a půl roku. Sedm let z toho působí jako vedoucí restaurace. V současné době odpovídá za provoz dvou restaurací. Náplní jeho práce je dodržování provozních výsledků restaurací, udržování provozních nákladů, motivace manažerského týmu a jeho trénink a v neposlední řadě nábor zaměstnanců.

Manažer D: Anna S., II. floor manager restaurace

S firmou spolupracuje šest let. Pracuje na pozici floor managera na směnách. Mimo každodenní kontakt se zaměstnanci provozu zajišťuje vybavení restaurace po stránce equipmentu a dodržování standartů firmy.

4.3 Řízený rozhovor

1) Jakou roli hraje motivace při výkonu vaší práce?

Manažer A: „Z vlastní zkušenosti mohu říct, že nezměrnou. Existuje pravidlo, že nálada na směně se určuje podle nejvýše postaveného člověka na směně, což znamená, že pokud ji zrovna neovlivňuje vedoucí restaurace, tak jsme to my jako vedoucí směn. Při práci v týmu je důležité, aby člověka něco hnalo kupředu a práce jej bavila.“

Manažer B: „Motivace pro mě hraje nemalou roli. Ať už se jedná o vnitřní nebo vnější motivaci. Pokud je moje pracovní činnost v souladu s mými motivy, tak přesně tak dlouho pro mě bude fungovat.“

Manažer C: Velkou, bez motivace vlastní či motivovaných pracovníků nelze dosahovat tak dobrých výsledků. Pokud člověk pracuje v týmu lidí, měl by je hlavně dobře znát, aby je dokázal dobře motivovat.“

Manažer D: „Při výkonu mé práce je velice důležitá. Beru jí jako jednu z nejvýznamnějších činností. Zaměstnanci, kteří nejsou motivovaní, nedokážou podávat stoprocentní výsledky.“

Komentář: V názoru na to jakou roli hraje motivace se všichni dotazovaní manažeři shodují. Manažer „A“ na ní pohlíží spíše jako na záležitost týmu a zajištění dobré nálady na směnách. Manažerka „B“ motivaci zmiňuje z hlediska své osoby a shledává jí jako důležitou. Manažeři „C“ a „D“ zmiňují motivaci jako klíčový prvek k dosahování dobrých výsledků.

2) Jaké benefity existují u vás ve firmě?

Manažer A: „Co vzpomenu, tak pro zaměstnance jsou to slevy na jídlo v restauraci během směn, určité finanční odměny ve chvíli správného plnění pracovních povinností a pravidelné firemní teambuildingové akce.“

Manažer B: „Jsou to různé team buildingy, bonusy na Vánoce. Když to budu brát z pohledu manažera, tak bych určitě zmínila i manažerské, či jinak vzdělávací kurzy.“

Manažer C: „Benefitů je mnoho, zmínil bych příspěvky na stravu, variabilní část mzdy, kterou zaměstnanec může plněním pracovních povinností získat, příspěvky na uniformu, motivační akce a nově zaváděné benefiční karty pro zaměstnance, které budou sloužit jako slevové karty do jiných restaurací.“

Manažer D: „Důraz kladený na benefity u nás ve firmě mi přijde slabší. Mohu zmínit slevu na svačiny, vzdělávací kurzy zaměřené na vedení lidí, pro baristy či na hostessing. Jednou ročně je vybrán zaměstnanec roku, který dostane finanční odměnu. Zavedla bych benefity jako lepší platové ohodnocení, příspěvky na volnočasové aktivity. Firma by měla pravidelněji pořádat velké soutěže o hodnotnější odměny.“

Komentář: Manažeři zmiňují různé druhy benefitů. Z odpovědí manažerů je poznat, že firma klade důraz na začlenění zaměstnanců do kolektivu formou pravidelných teambuildingových akcí. Dalším benefitem jsou vzdělávací kurzy, které umožňují zaměstnancům dozvědět se více o tom, co je zajímavá (vedení lidí, barista pro McCafé, hostessing). Pro zaměstnance existují slevy na stravování v restauraci v průběhu směn a možnost získat finanční ohodnocení ve formě variabilní části mzdy, či jiné bonusy. Manažer „D“ vidí možnost zlepšení v lepším platovém ohodnocení zaměstnanců, či příspěvků na volnočasové aktivity pro jednotlivé zaměstnance. Firma se snaží pořádat soutěže pro všechny své zaměstnance, avšak dle hodnocení manažera D ne dostatečně často.

3) Kterých benefitů je podle vás nejvhodnější použít k motivaci zaměstnanců?

Manažer A: „Na každého platí něco jiného, je třeba lidi trochu poznat, aby člověk zjistil, co použít k motivaci. Někteří si rádi zasoutěží o odměnu, jiné zase potěší uznání a pochvala na konci směny a někdo slyší jen na zvýšení peněz. Pro práci v týmu si myslím, že jsou nejlepším benefitem firemní akce, kde se lidé mohou pobavit mimo práci jako tým.“

Manažer B: „Nejlepší, avšak velice krátkodobý benefit je finanční ohodnocení. Mohou to být spíše různé soutěže, aby se zaměstnanec snažil dosáhnout určitého cíle, za určitou dobu, s vidinou odměny. Ale ne všichni jsou soutěživé typy. Dle mého jsou firemní akce pro zaměstnance motivující, pokud jsou nápadité a probíhají v pravidelných intervalech. Navíc stmelují tým.“

Manažer C: „Společné akce a soutěže. Myslím tím celofiremní soutěže pro zaměstnance všech restaurací. Teď nám probíhala soutěž na nárůst prodeje velkých menu a výhrou byla párty pro zaměstnance vítězné restaurace. Myslím, že to zaměstnance motivovalo a výsledky byly vidět.“

Manažer D: „Z našich prostředků nejvhodnější možnost vidím v pořádání drobných soutěží na směnách.“

Komentář: Zaměstnanci restaurací bývají motivováni pomocí drobných soutěží a odměňování v rámci jejich provozovny. Celofiremní soutěže se dle manažera „C“ těší oblibě a zaměstnance motivují k lepším výkonům. Většina manažerů se shodla, že firemní akce bývají dobrým motivačním prvkem pro zaměstnance. Dle manažera „B“ je ovšem důležité aby akce probíhaly v pravidelných intervalech a byly nápadité.

4) Jakým způsobem podle vás ovlivňuje pracovní prostředí výkonnost zaměstnanců?

Manažer A: „Pracovní prostředí nás všechny ovlivňuje v mnohém. Pokud je nálada na směnách dobrá, zaměstnanci dokáží zabrat a snaží se dosáhnout výsledků. Nikdo nechce chodit do práce, kde je špatná nálada a navíc jsou na něj kladeny vysoké nároky. Které u nás občas kladeny jsou. Rozhodně se dá vše lépe zvládat v klidném prostředí.“

Manažer B: „Velkým, pokud se bude cítit dobře, připadat si začleněný do kolektivu, bude motivován, řádně ohodnocen, tak jeho úsilí bude velké. V opačném případě to bude působit jeho deprivaci a nám velkou fluktuaci.“

Manažer C: „Tady záleží, jakým způsobem se na pracovní prostředí díváte, zda jako na funkčnost provozu, strojů, teplotu na pracovišti, zda je teplo nebo zima, to určitě ovlivňuje každého z nás. V ohledu zaměstnanců je toto určitě velice důležité. Preferuji věkovou rozlišnost pracovního týmu, aby měl každý možnost najít si někoho, kdo mu sedne. V naší práci je důležité přátelské prostředí a dobrá atmosféra na pracovišti.“

Manažer D: „Podmínky na pracovišti ovlivňují zaměstnance hodně. Ať již nálada na směně, to jak si zaměstnanci mezi sebou rozumí a zda pracují v čistém a správně vybaveném prostředí. To vše se odráží na výsledcích.“

Komentář: Pracovní prostředí a to jak z hlediska čistoty, vybavenosti a funkčnosti provozoven, tak i mezilidských vztahů hodnotí vedoucí pracovníci jako důležitý prvek z hlediska motivace zaměstnanců. Je zde zmíněna i důležitost věkového zastoupení na pracovišti. Manažer „B“ uvádí, že je důležité, aby se zaměstnanec zařadil do kolektivu a cítil se dobře.

5) Jak pravidelně probíhá hodnocení výkonnosti zaměstnanců u vás ve firmě a jak se motivace zaměstnance, dle vás, projevuje na jeho výsledcích?

Manažer A: „Pravidelná pracovní hodnocení jsou zaměstnancům vypracovávána každého půl roku, na jejich podkladě jsou zaměstnancům i přidávány peníze. Jako vedoucí směn samozřejmě výkony zaměstnanců hodnotíme každý den.“

Manažer B: „Hodnocení probíhá pravidelně, dle plánů hodnocení. Když je zaměstnanec motivován, pracuje lépe, snaží se vyniknout. Na jeho hodnocení se to naopak odrazí a bude mít dobré výsledky i s budoucím možným postupem.“

Manažer C: „Hodnocení manažerů probíhá jedenkrát ročně, zaměstnance jednou za půl roku. U manažerů hodnotíme hlavně plnění cílů restaurace, zaměstnance za kvalitu vykonané práce. Velká odpovědnost leží na osobě prezentující pracovní hodnocení. Pokud je připraveno správně, avšak špatně odprezentováno, zaměstnance nemotivuje. U motivovaného zaměstnance jsou pracovní výsledky daleko lepší než u demotivovaného.“

Manažer D: „Hodnocení probíhá jednou za půl roku. Zaměstnance zpravidla první hodnocení motivují a snaží se, po nějakém čase se však dostanou do stereotypu a zde nastává velká příležitost k jejich další motivaci.“

Komentář: Kvalita pracovních výkonů zaměstnanců je hodnocena pravidelně každého půl roku prostřednictvím pracovních hodnocení. U manažerů je tomu tak jednou ročně. Na základě pracovních výsledků je zaměstnancům umožněn kariérní růst. Motivovanost zaměstnanců se na jejich hodnocení projevuje značným způsobem. Motivovaní zaměstnanci dosahují lepších provozních výsledků než zaměstnanci demotivovaní. Manažer „D“ shledává problém v tom, že zaměstnanci se po určitém čase dostávají do stereotypu a práce je nenaplňuje. Vidí v motivaci příležitost k zvýšení jejich výkonnosti.

6) Jakým způsobem a jak pravidelně probíhá zpětná vazba zaměstnanci o plnění jeho pracovních povinností?

Manažer A: „Zpětná vazba je pro manažery naší firmy každodenním chlebem. Důležitá součást naší práce je kontrola zaměstnanců, odstraňování nedostatků v jejich činnostech, případně pochvala za dobře vykonanou práci. Naši zaměstnanci se o plnění svých povinností dozvídají pravidelně každou směnu a průběžně při pracovních hodnoceních.“

Manažer B: „Vzhledem k tomu, že naše firma je založena na principu delegování úkolů, zpětná vazba probíhá na denním pořádku, po skončení každého úkolu (nebo by měla, nebudu tvrdit, že je to tak vždy). Jako zpětná vazba se samozřejmě bere i pracovní hodnocení, které jsem zmiňovala v předchozí otázce, to je ovšem za celé hodnotící období. Feedback by měl probíhat i během hodnotícího období formou korektivního feedbacku.“

Manažer C: „Probíhá přímo na směnách. Dále při pracovním hodnocení.“

Manažer D: „Zpětná vazba probíhá při hodnocení jednou za půl roku, ale také každý den na pracovišti. Snažím se zaměstnance vždy nějakým způsobem povzbudit k lepším výkonům. Řídím se pravidlem, že kritizuji pouze špatně provedenou práci, nikdy zaměstnance.“

Hodnocení: Manažeři se shodli na tom, že zpětná vazba probíhá každou směnu. Vedoucí pracovníci mají podvědomí o tom jak zpětnou vazbu provádět a také vědí, že zaměstnance je třeba povzbuzovat.

7) Jakým způsobem se zaměstnanec může vyjádřit k hodnocení?

Manažer A: „Nejčastěji přímou komunikací s hodnotícím. Každou směnu mají zaměstnanci k dispozici vedoucího směny, který jim dává zpětnou vazbu a se kterým mohou své pracovní výsledky řešit. Dále je tu člověk odpovědný za trénink zaměstnanců, který vypracovává a prezentuje zaměstnancům hodnocení pracovních výsledků.“

Manažer B: „Zaměstnanec se může vyjádřit formou osobního interview, je zde i možnost korespondenční. Avšak u nás ve společnosti je preferována spíše mluvená forma. Tentor prostor na debatu má právě při svém hodnocení. Vyslechnut samozřejmě bude i mimo něj, snažíme se vždy zaměstnancům vyjít vstříc, pomoci a poradit.“

Manažer C: „Po prezentaci hodnocení má zaměstnanec prostor se vyjádřit jak písemně, tak slovem. Další možnost je u trénového manažera, který je takovým jejich patronem. Samozřejmě mohou kontaktovat i jiné manažery. Máme zde i anonymní krabičku, kam mohou zaměstnanci psát vzkazy.“

Manažer D: „Zaměstnanec se může vyjádřit kdykoli při svém hodnocení.“

Komentář: Z uvedených odpovědí vyplývá, že zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k hodnocení pravidelně během svých směn, či při svém pracovním hodnocení a to formou jak ústní tak i písemnou. V provozovnách jsou stanovení lidé, kteří mají odpovědnost za trénování zaměstnanců a za to, aby byli správně ohodnoceni. V případě jakýchkoli nesrovnalostí mohou kontaktovat přímo je, nebo kohokoli z manažerského týmu.

8) Co se stane v případě, že zaměstnanec neplní zadané povinnosti?

Manažer A: „Tyto situace většinou vznikají, pokud zaměstnanec úkolu špatně rozumí, neví, co má dělat, nebo jsou na něj kladeny příliš vysoké nároky. Tyto problémy se dají většinou velice dobře odstranit. Úkol se vysvětlí, případně se zaměstnanci předvede, jakým způsobem se má úkol plnit. Stává se to ale i u zkušených zaměstnanců, kteří si práci chtějí zjednodušit, nebo se vyhnout jejímu plnění. Potom záleží na situaci. Osobně zastávám názor, že je třeba se zaměstnancem komunikovat a pokusit se problém řešit. Jsou samozřejmě i situace kdy je neplnění pracovních povinností záměrné, zaměstnanec se nesnaží o změnu svého jednání. Tyto situace většinou dopadnou rozvázáním pracovního poměru.“

Manažer B: „Takový zaměstnanec je zřejmě frustrován. Je zde na řadě debata a zjištění příčiny frustrace, s tímto zaměstnancem je potřeba komunikovat, abychom se dopracovali k jádru problému. Většinou se tato situace řeší formou motivace. V jiném případě se řeší rozvázáním pracovního poměru, většinou z důvodu špatného zvolení práce.“

Manažer C: „Bude na neplnění povinností upozorněn manažerem na směně, v případě, že se situace opakuje, může dojít k udělení porušení pracovní kázně, toto se potom odrazí na variabilní části mzdy, známce z pracovního hodnocení a tím i výši platu. Pokud toto nepomáhá, většinou přichází výpověď.“

Manažer D: „Zaměstnanec je na nedodržení pracovních povinností upozorněn a jsou mu opětovně vysvětleny povinnosti a způsob jakým je plnit. Pokud je nadále neplní i přes upozornění přechází tento problém do kompetencí vedoucího restaurace.“

Komentář: Jako příčinu neplnění pracovních povinností manažeři uvádí buď špatné pochopení úkolu, nebo nedostatečnou motivaci. Nezávisle na typu problému se manažeři snaží postupovat komunikací se zaměstnanci. Pokud je úkol špatně pochopen je znovu vysvětlen. Ve chvíli kdy se jedná o frustraci, snaží se odhalit příčinu problému. Pokud je problém dlouhotrvajícího charakteru, přichází řešení v kompetenci vedoucího restaurace,

tím mohou být osobní konzultace s vedoucím, stržení variabilní části mzdy, při větším problému rozvázání pracovního poměru.

9) Jak hodnotíte vaše vztahy se zaměstnanci?

Manažer A: „Na vztazích s mým okolím mi záleží, jak v osobním životě, tak i v práci. Se zaměstnanci se snažím budovat vztah založený na důvěře. Dokážeme se bavit o věcech, které nás baví nebo trápí a probírat vše otevřeně. Když je práce hodně a je třeba zabrat, dokážeme se podpořit a táhnout za jeden provaz.“

Manažer B: „Své vztahy hodnotím dobře. Volím metodu cukru a biče. Zaměstnanci mě berou takovou, jaká jsem, poslouchají a zároveň se dokážeme bavit o normálních každodenních věcech bez averze. Problémy zaměstnanců umím vyslechnout a řešit.“

Manažer C: „Své vztahy se zaměstnanci bych hodnotil jako kamarádké, uvolněné. Myslím si, že u nich mám důvěru.“

Manažer D: „Zaměstnanci mě respektují a já respektuji je. Snažím se ke každému přistupovat individuálně. Celkově své vztahy se zaměstnanci vidím jako dobré.“

Komentář: Vedoucí pracovníci se o svých vztazích se zaměstnanci vyjádřili pozitivně. Manažer „A“ působí typem člověka, kterému záleží na jeho vztazích se zaměstnanci. Manažer „B“ a „D“ staví na respektování jejich osobnosti.

10) Jakým způsobem nejčastěji motivujete zaměstnance?

Manažer A: „Snažím se v nich budovat soutěživého ducha a chuť se něco nového naučit. Motivace probíhá soutěžemi typu: „ukáž, že to dokážeš“. Při práci se snažíme jeden druhého povzbuzovat a často to pomáhá. Samozřejmě zasloužená odměna zaměstnance nemine.“

Manažer B: „Snažím se je motivovat ke zvýšení výkonu tak, aby z toho měli radost, pokud dosahují lepších výkonů a zlepšují se, chválím je. Tedy asi motivace formou pochval, občas nějakou soutěží.“

Manažer C: „Zaměstnance se snažím motivovat možnostmi kariérního růstu. Postupy v pozicích, manažerské kurzy, případně rotací oblastí náplně práce. Myslím si, že je motivuji i sázkami. Občas se s nimi vsadím o dosažení nějakého cíle.“

Manažer D: „Nejčastěji je motivuji soutěžemi na směnách.“

Komentář: K motivaci zaměstnanců nejčastěji dochází drobnými soutěžemi, případně pochvalami a uznáním za dobře vykonanou práci. Manažer „C“ uvádí, že se snaží zaměstnance motivovat pomocí možností kariérního růstu (postupy v pozicích, manažerské kurzy). Tyto jsou v jeho kompetenci z hlediska vedoucího restaurace.

11) Jakým způsobem motivujete sám sebe?

Manažer A: „Mě osobně motivuje učit se novým věcem. V osobním i pracovním životě si vyhledávám věci, které bych mohl zdokonalovat a snažím se na nich pracovat.“

Manažer B: „Sama sebe asi motivuji vysokými cíli, kterých chci dosáhnout a za nimi si prostě jdu. Ať již v práci, nebo osobním životě.“

Manažer C: „Motivuji se možností dalšího kariérního růstu. Jsem schopný se i odměnit. Za dobré výsledky si udělám radost.“

Manažer D: „Mou největší pracovní motivací je to, že patřím do týmu a jsem přínosem pro firmu. Dále mě motivuje to, že svou prací a vystupováním mohu zlepšit náladu zákazníkům, kolektivu a v neposlední řadě sobě.“

Komentář: Každý z manažerů používá jiného způsobu jak motivovat sám sebe.

4.4 Shrnutí řízeného rozhovoru

Vedoucí pracovníci jsou si vědomi důležitosti motivace a toho jakých benefitů firma nabízí. Motivace pracovníků probíhá převážně prostřednictvím pravidelných teambuildingových akcí, či pomoci drobných soutěží na směnách. Manažeři zmiňují možnost velkých celofiremních soutěží, které zaměstnance osloví, avšak probíhají jen jednou za čas. Zde by mohla být příležitost ke zlepšení, firma by mohla plošné soutěže pořádat pravidelněji. Firma pracuje na zavedení benefičních karet pro zaměstnance, jež budou sloužit ke slevám na stravování v jiných restauracích. Rozšíření tohoto programu o další možnosti, zařazení slev na různé volnočasové programy či sport by mohlo být pro zaměstnance více motivační. Zaměstnanci mají prostor vyjádřit svůj názor na každé směně, manažeři se snaží být jim otevření a jsou si vědomi důležitosti role komunikace při práci v týmu. K pravidelným hodnocením výkonnosti zaměstnanců dochází jednou za půl roku, u manažerů je tomu jedenkrát ročně. Motivovanost zaměstnanců se v nich odráží velkým způsobem. Dochází k případům demotivovanosti po delší době u firmy. Pro firmu by stálo za zvážení, zda není pravidelné shrnutí výsledků pracovníka a sezení s ním málo a zda by nebylo dobré zavést systém pravidelnějších sezení. Vzhledem k charakteru práce hraje osobnost manažera velkou roli, je důležité, aby vedoucí pracovníci nezanedbávali použití motivačních prvků a komunikaci se zaměstnanci.

5 ZÁVĚR

Důležitou součástí práce manažera je umění motivace zaměstnanců. Stojí před náročným úkolem sladit potřeby firmy s potřebami svých podřízených. Cílem této práce bylo seznámit čtenáře s motivací, způsobem jakým funguje a způsoby, kterými ji člověk může ovlivnit. Faktory ovlivňující motivaci jednotlivce byly představeny v motivačních teoriích obsažených v literární rešerši. Znalost této problematiky je významná pro každého vedoucího pracovníka. Teoretické poznatky jsou však pouze základem k úspěšné motivaci zaměstnanců. Důležité je znát charakter a přání svých podřízených a mít schopnosti využít tuto znalost ve prospěch efektivní motivace. Z hlediska motivace a individuálního přístupu k zaměstnancům je práce manažera proměnlivá a nejednotvárná. Pokud vedoucí pracovník umí ke svým podřízeným přistupovat jako k jednotlivým osobnostem a pracovníci jsou správně motivováni, dosahují vyšších výsledků a jsou cennou součástí pracovního týmu. Ideální a zpravidla finančně méně náročnou by byla motivovanost vnitřní, tato však musí být u mnoha pracovníků podporována stimulačními prvky. Právě zde je prostor pro znalost těchto prvků a možnosti jejich použití. Pracovní proces zaplňuje značnou část lidského života, z tohoto hlediska je důležité, aby jedinec byl v zaměstnání spokojený, měl možnost osobního a profesního růstu, výsledky jeho práce byly oceňovány nejen finančně, ale i uznáním v pracovním kolektivu. Ke zpracování praktické části jsem vybral firmu McDonald's, která je postavena na systému rovné příležitosti k profesnímu růstu. Od nástupu záleží na zaměstnanci, jakým způsobem se projeví a zda ukáže své schopnosti k růstu. Manažeři této firmy prochází tréninkovým systémem od základu, rozumí mu a vědí, jak důležitou roli hraje motivace při cestě za dosažením cíle. Ovšem nejen v pracovním, ale i v našem každodenním osobním životě hraje prvek motivace velkou roli. Důležité je být schopný stanovit si cíle a cestu jak jich dosáhnout.

6 Bibliografie

6.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

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.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: ČZU, 2010, ISBN: 978-80-213-0695-0

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659s. ISBN 80-721-9014-8.

6.2 Internetové zdroje

Managementmania [online]. 8.3.2014 [cit. 2014-9-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/>

McDonald's: Historie. [online]. [cit. 2014-10-2]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

7 Seznam obrázků

Obrázek 1 Manažerská mřížka	13
Obrázek 2 Řetězec potřeba - přání - uspokojení	17
Obrázek 3 Proces motivace	18
Obrázek 4 Maslowova hierarchie potřeb	20

8 Přílohy

Seznam použitých otázek v řízeném rozhovoru

- 1) Jakou roli hraje motivace při výkonu vaší práce?
- 2) Jaké benefity existují u vás ve firmě?
- 3) Kterých benefitů je podle vás nejvhodnější použít k motivaci zaměstnanců?
- 4) Jakým způsobem podle vás ovlivňuje pracovní prostředí výkonnost zaměstnanců?
- 5) Jak pravidelně probíhá hodnocení výkonnosti zaměstnanců u vás ve firmě a jak se motivace zaměstnance dle vás projevuje na jeho výsledcích?
- 6) Jakým způsobem a jak pravidelně probíhá zpětná vazba zaměstnanci o plnění jeho pracovních povinností?
- 7) Jakým způsobem se může vyjádřit k hodnocení?
- 8) Co se stane v případě, že zaměstnanec neplní zadané povinnosti?
- 9) Jak hodnotíte vaše vztahy se zaměstnanci?
- 10) Jakým způsobem nejčastěji motivujete zaměstnance?
- 11) Jakým způsobem motivujete sám sebe?