

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku

**Motivation and stimulation of the human resources
in a chosen firm**

Vedoucí diplomové práce
Ing. P. Řehoř

Autor
Martina Bauerová

2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina BAUEROVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika: Motivace je hlavním zdrojem cílené pracovní činnosti zaměstnanců v podniku a zároveň i zdrojem zvýšení produktivity práce. Aby se v pracovním procesu dosáhla vysoká motivace pracovníků, je nutné především vyspecifikovat motivy, které tvoří vnitřní pohnutku každého zaměstnance splnit pracovní cíle firmy, a též zpracovat tyto motivy do určitého systému, který může ve firmě vystupovat jako určitý soubor závazných hodnot a stimulatorů.

Cíl řešení: Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení současného systému motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku a navržení případných změn, které povedou k vyšší prosperitě.

Metodický postup: 1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2.

Charakteristika vybraného podniku, 3. Analýza současného stavu systému motivace a stimulace, 4. Zhodnocení podle teoretických poznatků, 5. Navržení možných změn stávajícího systému a doporučení v řízení pracovníků, jejich motivaci a stimulaci.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6.

Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8.


Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2. URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4. KLEIBL, J., DVORÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2. NIERMEYER, R. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7. PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7. ADAIR, J. E. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1. VEBER, J. A KOL. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řehoř
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: 30. března 2007
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 15
370 05 České Budějovice
IČO 600 76 698. DIČ CZ60076698


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a stimulace lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně 1. 3. 2008

Martina Bauerová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. P. Řehořovi za odborné vedení při napsání mé bakalářské práce.

Obsah práce

1.	Úvod	3
2.	Literární přehled	5
	2.1 Vznik motivace a stimulace.....	5
	2.2 Definice pojmů.....	5
	2.3 Teorie motivace.....	9
	2.3.1 Teorie zaměřené na obsah.....	9
	2.3.2 Teorie zaměřené na proces.....	13
	2.4 Přízpůsobení činnosti.....	14
	2.5 Negativní ovlivnění pracovní motivace.....	15
	2.6 Motivační typy, vliv prostředí.....	16
	2.7 Schopnost vést lidi.....	17
	2.8 Motivovat sám sebe.....	21
	2.9 Tým, získávání pracovníků.....	22
	2.10 Postoj k jednotlivci, vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	25
	2.11 Odměňování a hodnocení.....	28
	2.12 Uznání.....	32
	2.13 Pracovní vztahy a péče o pracovníka.....	33
3.	Metodický postup	36
	3.1 Cíle práce.....	36
	3.2 Hypotézy.....	36
	3.3 Metodika.....	36
4.	Charakteristika vybrané organizace	39
	4.1 Popis firmy.....	39
	4.2 Organizační struktura.....	41
5.	Analýzy a zhodnocení současného stavu	43
	5.1 Rozhovor.....	43
	5.2 Dotazníkové šetření.....	45
6.	Diskuse, návrh na zlepšení stávajícího stavu	51
7.	Závěr	59

8.	Summary.....	61
9.	Přehled použité literatury.....	62
10.	Seznam obrázků.....	64
11.	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Dnešní svět nabízí nepřehledné množství příležitostí. Je jedno, zda jsou to příležitosti osobního či pracovního charakteru, jedná se prostě o možnost, kterou každý z nás může nějak využít a uchopit. Ta doba, kdy stačilo udělat jen první krok, je už dávno pryč. Už nestačí mít jen dobrý nápad, zdravý rozum, trochu štěstí a peněz, chuť nebo odvalu. Je potřeba mnohem víc. Každý z nás je jiný, má jiné představy a předpoklady k tomu, jak vést svou firmu nebo svůj podnik. Někdo si vystačí sám, jiný potřebuje kolektiv lidí, nadšení a odhodlání. Ten, kdo má dar podnikatelského a manažerského talentu, má „bod“ k dobru. Jde jen o to, jak s tímto darem naloží a jak jej ve své praxi uplatní. Dnes se nelze spoléhat jen na vlastní rozum a na dobrou intuici. V podnikání je potřeba dodržovat určité principy a zásady, zvolit si směr a nenechat se svést na scestí. Vidina rychlého výdělků může být počátkem zkázy.

Teoreticky se všichni učíme, že „podnikáme za účelem dosažení zisku“. Jde ale o to, co si pod pojmem zisk každý z nás představuje. V první řadě se jedná o materiální stránku věci a naplnění ekonomické podstaty provozování činnosti. Před patnácti lety, kdy se u nás postupně rozvíjelo podnikání, bylo ve srovnání s dneškem mnohem jednodušší začít. Přejít k tržnímu mechanismu byl zlomovým obratem na poli ekonomiky, ale i velkým zlomem v myšlení lidí. Zatímco tehdy byla velká chuť něco nového začít, něco radikálně změnit, dnes se setkáváme spíše s tím, jak to vybudované udržet nebo jakým způsobem posílit myšlení a přístup zaměstnanců k řešení firemních problémů. Jako by docházel dech, který pramenil z toho prvotního nadšení. A to je možná, svým způsobem, dobře. Nejde nám tedy jen o pozlátka, jde nám o hlubší poznání s využitím našich možností.

Motivace a stimulace lidí na počátku rozvoje tržního hospodářství byla součástí práce. Většinou jsme si ji ani neuvědomovali vlivem velkého množství změn kolem nás. S postupem doby, kdy poměry podnikatelského světa jsou rok od roku složitější rychlejší, je nutno si uvědomit, že ten kdo vede nebo řídí firmu, se bez širších

souvislostí a zkušeností neobejde. Podnikat je pro nás dnes naprosto samozřejmé, podniky vznikají, ale také zanikají. Ne vždy může tím důvodem být špatná ekonomická stránka věci. Všechno souvisí se vším. Ti, kdož jsou v čele podniků, které si udržely na trhu své postavení, vybudovaly si odbytiště pro své produkty, už dávno pochopili, že ten kdo chce úspěšně a dobře řídit firmu, musí umět vést lidi.

Motivování a stimulování zaměstnanců představuje pro manažery jeden z nejdůležitějších problémů. Efektivní manažeři, kteří chtějí, aby jejich zaměstnanci ze sebe vydávali maximum, musí vědět, jak a proč jsou motivováni a přizpůsobovat své motivační aktivity tak, aby uspokojovali potřeby a přání těchto zaměstnanců. Dále nás to ale vede k závěru, že abychom mohli odstranit problém nedostatečné motivovanosti zaměstnanců, musíme správně odhadnout a tedy důkladně poznat každého z nich. Jako manažeři bychom se měli umět vcítit do problému, odhalit příčinu a snažit se najít východisko. Jednotlivé činnosti pak vyžadují čas a trpělivost. Každého ze zaměstnanců pravděpodobně bude trápit něco jiného, každý má jiný náhled na svět a jiný postoj ke své práci. Nicméně pokud budeme chtít odstranit problém těchto nedostatečně motivovaných zaměstnanců a tedy i problém související se špatnou produktivitou práce, pak je potřeba se zaměřit na každého zaměstnance individuálně. Musíme se ho snažit pochopit, pomoci mu a pak toto poznání využít pro naši další práci.

Cílem mé práce je prakticky ukázat nedostatky a chyby, kterých se většina z nás dopouští, ale zároveň také najít možné řešení problému a zkusit ho použít, tak aby došlo ke kladnému posunu. Ve své praxi jsem se setkala s různými typy lidí. Jak již bylo výše uvedeno, každý z nás je jiný a vyžaduje odlišný přístup. Ve vybrané firmě a hlavně jejím pracovním kolektivu, bych chtěla nenásilnou formou dosáhnout pozitivního přístupu k práci. Přístup lidí k práci, jejich nálada, pracovitost, to vše se odráží na zadaných a vykonávaných úkolech. To, jak nás vnímá okolí a jak vnímáme sami sebe se projevuje na výsledcích naší práce.

2 Literární přehled

2.1 Vznik motivace a stimulace

Motivování a stimulování zaměstnanců probíhá v podniku na každé úrovni hierarchie řízení. Nejedná se tedy o činnosti, kdy se zaměřujeme pouze na jednu skupinu lidí i když by se to tak mohlo zdát. Vzhledem k tomu, že je to velmi složitý proces „poznávání“ musí být vždy zaměřen na celek s vnímáním jednotlivců. Berme to tak, poznejme každého z nás, poznáme vlastnosti a schopnosti celku. Je zvláštní, že dobří manažeři velmi rychle dokáží odhadnout pracovní schopnosti jednotlivce, nicméně ne stejně rychle dokáží správně motivovat podřízené a sami sebe. Náš vnitřní postoj, naše stanovisko k práci, kterou vykonáváme se odráží na všem, co děláme. Ale není to pouze tohle, co nás ovlivňuje. Bylo by velmi mylné si myslet, že samotná práce a pracovní prostředí jsou vším a že nic jiného na nás nepůsobí. Uvědomme si například, jak často chodíme do práce s různou náladou, co nás dokáže „rozhodit“ a naopak, co nás dokáže bez našeho vnitřního přičinění povzbudit. Z tohoto drobného poznatku si již nyní, na začátku práce, můžeme odvodit, že správný motiv je pro každého z nás velmi důležitý. Určitě se najde mnoho těch, kteří budou tvrdit, že do práce se musí chodit proto, abychom měli peníze. Ano, to je samozřejmě pravda, ale co nám toto tvrzení říká. Trošku se na něj zaměřme z blízka. Naprosto nejjednodušší a nejlogičtější tvrzení, které známe – peníze potřebuje každý z nás – a jak můžeme najednou vidět, máme před sebou nejjednodušší stimul, ale i motiv, proč chodíme do práce. Je důležité si ale uvědomit, že každý z nás má jiné potřeby a proto je i potřeba množství peněz, které potřebujeme rozdílná (Adair, 2004).

2.2 Definice pojmů

K tomu, abychom mohli tuto oblast dobře pochopit, je nutno ujasnit si pojmy, které budeme zmiňovat „motivace“ a „stimulace“. Je mnoho autorů, kteří se zabývají problematikou motivace a stimulace lidských zdrojů. Každý z autorů, který napsal

a vydal nějakou knihu o svých poznatcích na toto téma, bezesporu čerpal ze své praxe, ze zkušeností a také z jiné další literatury.

Motivace je chápána jako vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování a aktivitu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (Veber, 2000).

Jiří Plamínek (2007) ve své knize uvádí základní pravidla a principy motivace. Věnuje se vlivu osobnosti, prostředí a situace k problematice. Zároveň nám, ale naprosto velmi jasně demonstruje rozdíl mezi motivací a stimulací. Využila bych tedy jeho výkladu k vyjasnění těchto pojmů.

V manažerské praxi je zvykem s pojmy stimulace a motivace nakládat velmi volně a není valný důvod proti tomu nějak protestovat. Spíše je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin: buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má úlohu vykonávat.

*Úloha je tedy plněna buď pod vlivem **vnějších podnětů (stimulů)**, nebo pod vlivem **vnitřních pohnutek (motivů)**, přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláváme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka (Plamínek, 2007).*

V případě, že je vysvětlení pojmů podle výše uvedených autorů nesrozumitelné, můžeme najít jejich jednodušší variantu ve Slovníku cizích slov [online]. Zde je motivace uváděna jako souhrn pohnutek jednání. Stimulace jako povzbuzení, vybuzení, podněcení nebo podněcování. Motivem je pak vnitřní pohnutka chování nebo hodnocení

uváděné jako důvod jednání. Motivováním je uváděn proces, kterým chceme zaujmout pro něco či vzbudit zájem o něco.

Podle Armstronga (2007) je motiv vysvětlován jako důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se tedy týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.

Další vysvětlení motivace uvádí Hájek (2006). Podle tohoto autora je motivace psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů, je to tedy vůle něčeho dosáhnout.

Jde o soubor vnitřních hnacích sil člověka, tak charakterizuje motivaci Pauknerová (2006). Tyto síly jedince zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují, navenek je tedy vnímáme v podobě motivovaného jednání. V rámci organizace má motivace velký význam na podávaný výkon. Dalo by se spíše říci, že je s výkonností a pracovním výkonem úzce spjata, proto tedy hovoříme o motivaci pracovního jednání.

Zatímco motivace určuje řadu tužeb, přání a snažení, navazuje na vědomé i podvědomé potřeby, stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Žádoucí účinek má jenom tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází (Rolínek, 2003).

Záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost jednotlivce, jsou stimuly. Ty ovlivňují chování každého z nás. Za jejich pomoci se lidé rozhodují, co budou konkrétně dělat.

Z výše uvedeného naprosto zřetelně vyplývá, co je tedy motivem a co stimulem. Zároveň nám to naznačuje i skutečnost, že pokud stimul působí na daného pracovníka, ovlivňuje jeho práci a práce pokračuje. V okamžiku, kdy přestane stimul působit, práce

pravděpodobně skončí. Zatímco pokud dobře odhadneme motiv, který našeho zaměstnance vede k podání potřebného výkonu v práci, může tato práce pokračovat dále i bez vlivu stimulu. Pokud jsme našli ten správný motiv, při kterém zaměstnanec jeho činnost baví a nějakým způsobem naplňuje, může to být vodítkem pro ostatní a tím i pro správné vedení a řízení celého podniku.

Motivace jako taková, bývá velmi často špatně chápána. Z praxe víme, že se opakovaně většina z těch, kteří nechápou skutečný význam motivace, dopouští třech základních omylů týkajících se motivace.

Omyl č. 1 – Někdo prostě motivovaný je, někdo ne.

Motivace není lidská vlastnost, tak aby ji někteří z nás měli a jiní ne. Měli bychom si uvědomit, že to nesouvisí s charakterem osobnosti a jejími vlastnostmi. Každý z nás má nějakou oblast, ve které se angažuje. Nemusí se jednat přímo o práci, ale může to být i něco jiného: sport, záliba, činnost, kterou děláme rádi. Jestliže někdo neprojevuje žádoucí motivaci v práci, nemůže to spočívat v jeho charakteru.

Omyl č. 2 – Motivace = manipulace.

Pro některé vedoucí pracovníky se může zdát, že motivace je jen jiný výraz pro manipulaci. Stačí ovládat pár šikovných triků a jejich podřízení budou tančit tak jak oni pískají. Ve skutečnosti tomu tak ale není. Motivace se nerovná manipulaci. Je naprosto přirozené a zřejmé, že motivace nemůže fungovat bez mezilidských vztahů, mezi které patří důvěryhodnost a poctivost. Vedoucí pracovníci mají bezprostřední vliv na motivaci svých podřízených, ale hlavním předpokladem úspěchu je rozvoj podřízených a vytváření ideálních podmínek pro práci.

Omyl č. 3 – Nic nemotivuje lépe než peníze.

Hodně lidí je přesvědčených, že opravdovým základem motivace jsou peníze. Peníze mohou být, ale jen prostředkem k probuzení a nastavení určitých podmínek. V případě, že se budeme zaměřovat jen a jen na peníze, co budeme dělat až tento motivační prvek přestane dostatečně fungovat a produktivita práce začne klesat? Jak se zachováme

v případě, že naši zaměstnanci zjistí, že někde jinde za stejnou práci dostávají více? Budeme mít vždy připraveny balíčky peněz po kapsách, abychom přesvědčili podřízené, že jen u nás je to nejlepší? A nebo začneme uvažovat i jiným směrem, abychom mohli poskytnout každému jednotlivci něco jiného (Niermeyer, 2005).

Motivace komplexně integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Podle definice uvedené v knize Vebera (2000) právě představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají určité psychické napětí, které se stává impulzem k chování jednotlivců. Vzhledem k tomu, že motivace je nezbytnou součástí každé práce, je jejích závěrů využíváno právě ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování lidí, tak aby bylo v souladu s firemním posláním. Na všech manažerech ve firmě pak je, aby byli schopni vzbudit u spolupracovníků zájem o práci, chuť a určitý stupeň nasazení k práci tak, aby se mohli plně a aktivně zúčastnit všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy (Veber, 2000).

2.3 Teorie motivace

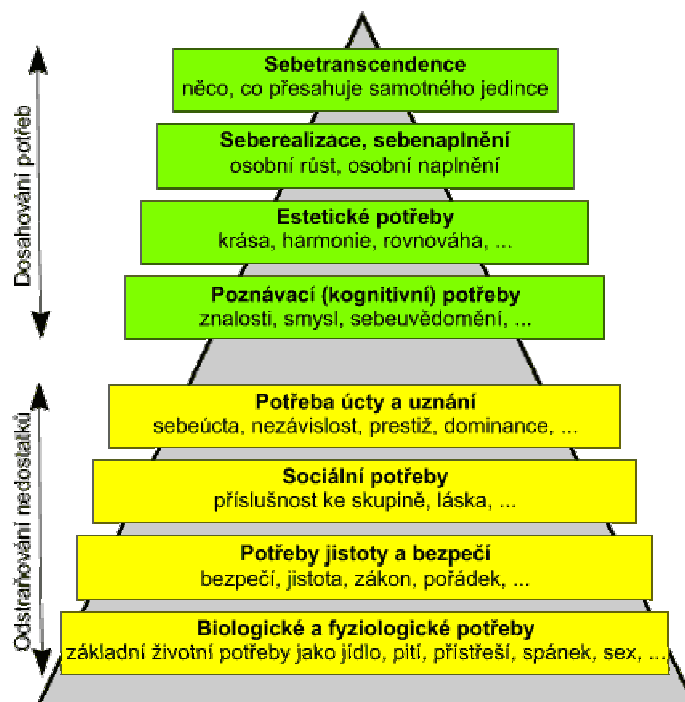
Existuje velké množství teorií motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově expektační teorii, Adamsově teorii rovnováhy a Skinnerově teorii pozitivního posílení, McClellandově teorii získaných potřeb. Každá teorie se na danou problematiku dívá z poněkud jiného úhlu, všechny mají svá opodstatnění a proto je v praxi vhodné pracovat se všemi současně (Hájek, 2006).

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování. Znamená to tedy, že se pokoušíme určit to, co lidi motivuje, jaké jednotlivé zkušenosti je motivují (Rolínek, 2003).

Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergerova dvoufaktorová teorie.

Hájek (2006) ve svém popisu Maslowovy hierarchie potřeb (obrázek 1) uvádí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami **odstranění** nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami **dosažení** něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pociťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. Zde je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně. Jako první jsou základní lidské potřeby, po jejich uspokojení se člověk snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižší vrstvě, člověk se nebude starat o vrstvu vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních.



pramen: Hájek, 2006

Obrázek 1: Hájekovo pojetí Maslowovy hierarchie potřeb

Maslowova teorie se od svého vzniku postupně doplňovala a rozšiřovala. Většina autorů, stejně jako Rolínek (2003), popisují teorii pomocí dle níže uvedeného obrázku 2.



pramen: Rolínek, 2003

Obrázek 2: Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- a) na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Nebo-li uspokojená potřeba není motivátorem;
- b) naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení.

Na Maslowovu teorii navázal a hlouběji ji rozpracoval Herzberg. Ten zvýšil její použitelnost pro oblast práce. Jeho teorie dává odpověď, proč nelze motivaci řešit pouze větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledek takovýchto opatření se mívá účinkem, pokud budeme chtít, aby naši zaměstnanci pracovali pilněji. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Manažeři se nesmí zaměřit pouze na udržovací faktory, protože pak k motivaci nedojde (Rolínek, 2003). Herzberg ve své teorii popsal existenci dvou faktorů. Absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede

ke spokojenosti. Jedná se o faktory, které se více než k práci vztahují k vnějším podmínkám a k prostředí práce. Byly nazvány tzv. udržovacími nebo též hygienickými faktory. Patří mezi ně:

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- plat,
- jistota práce,
- pracovní podmínky,
- osobní život,
- postavení,
- vztahy s podřízenými,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně.

Tou druhou skupinou jsou faktory motivační a jejich absence nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Tyto faktory se zaměřují a soustřeďují na práci a k práci samotné se vztahují. Mezi motivační faktory patří:

- úspěch,
- uspokojení z práce,
- uznání,
- odpovědnost,
- samostatná práce,
- pokrok a osobní rozvoj.

Obě skupiny byly porovnány a Herzberg konstatoval, že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost (Hájek, 2006).

2.3.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Pokoušejí se definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti (Rolínek, 2003).

Mezi tyto teorie řadíme například Vroomovu expektační teorii a stimulační teorii.

Jako proces řídicí volbu, tak vidí motivaci Vroomova expektační teorie. Podle této teorie jsou jedinci při práci motivováni k tomu, aby volili mezi různými způsoby chování. Volba záleží čistě na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Její volbou bude pracovat, tak aby dostala žádoucí odměnu. Hlavní myšlenka teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu. U této teorie existují tři primární proměnné motivace. Jsou to volba, tedy svobodné zvolení si určitého typu chování, dále očekávání, což je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné a posledním je preference, tedy hodnota, která je připisována různým výsledkům. Problémem obsaženým v tomto motivačním modelu je účinnost tj. pravděpodobnost, kterou člověk připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému výsledku (Rolínek, 2003).

Hájek (2006) na rozdíl od Rolínka (2003) neuvádí tři proměnné, ale říká, že motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. Je jím přesvědčení o přitažlivosti cíle, přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a posledním je přesvědčení o tom, že se tak budeme umět chovat. Hájek (2006) uvádí, že pokud jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu.

Poslední teorií je Stimulační teorie. Je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Tato teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivačního prostředí. Základem této teorie je tzv. Thorndikeův zákon efektu, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat. Chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost se opakovat nebude (Hájek, 2006).

2.4 Přizpůsobení činnosti

Činností, které se v podniku odehrávají a které každý zaměstnanec musí denně vykonat, je velké množství. Ne každý úkol, který pracovník plní je přímo na něj „ušitý“. Podle Plamínka (2007) máme 2 možnosti, jak vyřešit vzájemný možný nesoulad mezi zaměstnancem a úkolem – buď přizpůsobit úkol lidem nebo lidi úkolům. V případě, že budeme přizpůsobovat lidi úkolům, každý z nás tedy musí přijmout úkol takový jaký je, se všemi klady i zápory, které má. Pak to tedy znamená, že to negativní, co z plnění úkolu plyne, působí na vnímání a postoj zaměstnance. Tím stimulace pro plnění úkolu musí být ze strany vedení vyšší a v případě, že ji přestaneme využívat, úkol přestane být plněn. Z toho tedy vyplývá, že daleko lepší by bylo, přizpůsobit plněný úkol lidem. Vzhledem k množství úkolů bude pravděpodobně nemožné, aby plněný úkol byl vždy zadán člověku, kterému bude naprosto vyhovovat, nicméně můžeme využít motivaci, abychom lidi pro plnění úkolů například nadchli. Každý člověk je velice vnímavý a při zadávání úkolů na nás působí mnoho vlivů, které mohou ovlivnit přístup k plnění úkolu. Tón hlasu našeho šéfa nebo zadání úkolu, řeč těla nebo volená slova, to jsou věci, které pomohou změnit postoj zaměstnance. Při zadávání úkolů bychom měli dodržovat několik pravidel, jedná se o motivační pravidla a i ta nám mohou pomoci.

Mezi ně patří např.:

- již uváděné pravidlo: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem,
- dále pak : Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím,
- jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy,

- obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném,
- mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit,
- při motivaci myslíte na druhé, ne na sebe,
- aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobností, prostředí a situace.

Tato pravidla můžeme také shrnout jako základní zásady motivace (Plamínek, 2007). Tyto zásady považuji a chápu jako klíč k správnému postoji manažera vůči podřízenému. Je jedno na jaké úrovni řízení se pohybujeme, použití zásad stejně jako jejich správné vnímání je důležité na každém jejím stupni. Pracujeme s lidmi, ne se stroji a přístup ke každému pracovníkovi je individuální.

2.5 Negativní ovlivnění pracovní motivace

Podmínky, které oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak s kulturou organizace. Většinu z nich lze snadno a bez velkých nákladů odstranit. Předpokladem je si vliv těchto faktorů uvědomit. Nejčastějšími negativními skutečностями pracovní motivace jsou tyto:

- ❖ rozpor mezi slovy a činy,
- ❖ stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů,
- ❖ nespravedlivé ohodnocení,
- ❖ zanedbání zpětné vazby,
- ❖ uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností.
Předpokladem pracovní motivace je důvěra v organizaci a její manažery, která se obtížně buduje a snadno ztrácí.
- ❖ hodnocení zaměstnanců zaměřené jen nebo především na kritiku jejich neúspěchů,
- ❖ tolerování nízké výkonnosti,
- ❖ nedostatečné využívání schopností,
- ❖ vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení,
- ❖ projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti (Urban, 2006).

2.6 Motivační typy, vliv prostředí

Rozdělení pracovníků do skupin dle osobností je velmi zajímavé a na první pohled velice neobvyklé. Jednotlivé typy jsou rozdílné vnímáním, chováním, reakcí či vlastnostmi. Pokud se nám podaří své zaměstnance určitým způsobem rozdělit podle typu, dokážeme předvídat jeho budoucí reakce a zvládat jeho emoce. Na základě vnitřního poznání můžeme předcházet problému a využívat prospěšné stránky a vlastnosti zaměstnanců pro plnění jejich úkolů. Čtyři motivační typy lidí jsou: objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé (Plamínek, 2007).

Každá ze skupin má charakteristické vlastnosti, které předurčují náš postoj k nim. Ne každý manažer si tohle dokáže plně uvědomit. S každou skupinou lidí se jinak vyjednává a ke každé máme odlišný postoj ve vnímání a chápání. S tím souvisí i naše nároky v plnění pracovních povinností a očekávání, které z nich plyne. Zároveň nesmíme podcenit vztahy, které plynou z charakterického chování skupin mezi sebou a i navzájem ve skupině. Některé motivační typy lidí vycházejí s jinými lépe, jiné hůře. Spory v rámci jedné skupiny lidí mohou ovlivnit i postoj k ostatním skupinám i sebe samým. Každý spor je řešitelný, pokud na něj budeme připraveni, pak jej můžeme řešit pomocí neutrálních osob. Stejně tak jako jsou typické spory, můžeme počítat s tím, že mezi skupinami i jednotlivci mohou a jistě budou nastávat harmonické vztahy. V případě, že známe dobře své podřízené a víme do jaké motivační skupiny patří, můžeme předem nastavit předpokládaný harmonický vztah. I zde samozřejmě bude působit množství dalších ovlivňujících faktorů, nicméně po pracovní stránce jsme udělali krok k předejití problému (Plamínek, 2007).

Stejně tak, jako nás ovlivňují jednotlivé typy lidí kolem nás a zároveň ovlivňují naše chování a jednání, stejně tak na nás velmi silně působí prostředí, ve kterém se nacházíme. Prostředí má bezprostřední vliv na naše potřeby. V různých fázích života a různých situacích můžeme pocítovat různé potřeby. Lidé jsou schopni jednat a být ovlivňováni různě a to dokonce může být i v rozporu s tím, co opravdu potřebují. Vhodným příkladem tohoto vlivu je například působení reklamy a manipulace. Je nutno

zmínit, že při motivaci využíváme skutečných zájmů a potřeb lidí, kdežto při manipulaci pouze subjektivních tužeb, které se nemusí shodovat s objektivními potřebami člověka.

K tomu, abychom mohli člověka dobře motivovat, musíme poznat, o co sám právě usiluje. Jestliže využijeme manažerské verze hierarchie potřeb a zařadíme si lidi, do skupin dle motivační polohy, budeme moci opět více využít motivačních nástrojů. Čtyři polohy zmiňované hierarchie potřeb jsou (bráno od nejnižší):

- bezpečí,
- příslušnost,
- uznání,
- seberealizace.

Výše zmíněné čtyři motivační polohy předurčují možné motivace na úrovni jejich pater. V případě, že si uvědomíme v jakém motivačním poli se jaký zaměstnanec nachází, pak můžeme vhodně doplnit stimul jeho práce. U lidí usilujících o bezpečí tím bude pracovní jistota, finanční odměna, fyzické podmínky, u lidí usilujících o příslušnost pak dobrý tým s kvalitními vztahy. Kladné hodnocení a respekt bude hlavním pro lidi usilující o uznání a u sebeaktualizujících lidí to bude užitečná práce. Jsou to jednoduché vzorce a chování skupin lidí se dá odvodit. Je důležité vždy mít na paměti, jaká skupina je jaké nadřazena a kde se v hierarchii potřeb nacházíme (Plamínek, 2007).

2.7 Schopnost vést lidi

„Pokud s lidmi jednáte tak, jací jsou, zůstanou takovými, jakými jsou. Pokud budete s lidmi zacházet tak, jakými by měli být, stanou se většími a lepšími lidmi.“

Goethe

Vedení lidí patří mezi nejtěžší činnost v rámci firmy nebo podniku. Každý vedoucí týmu na jakékoli organizační úrovni, musí poznat své spolupracovníky a své podřízené. Jaké typické vlastnosti a chování jednotliví podřízené mohou mít, včetně možných dopadů na motivaci, jsme si již nastínili. Nicméně hlavním úkolem vedoucího je být odpovědný za plnění 3 základních oblastí potřeb (dosažení cílů, rozvoj jednotlivce, budování a udržení cílů). K tomu, aby skupina lidí mohla splnit své úkoly a hlavně aby skupina mohla pracovat jako tým, je třeba vykonávat určité funkce. Funkcemi se myslí chování nebo činnosti, které uspokojují jednu nebo více sfér potřeb nebo oblastí odpovědnosti vedení. Mezi základní funkce, které má skupina plnit patří:

- plánování, včetně vyhledávání dostupných informací, vymezení úkolu, záměru nebo cíle pro skupinu, zpracování plánu,
- iniciování, tedy vysvětlení proč je cíl nebo plán nezbytný, rozložení úkolů mezi členy skupiny, seznámení členů skupiny s cíli a plánem,
- kontrola včetně podporování skupinových standardů, udržování diskuse, pobízení členů skupiny k akci,
- podpora a tedy vyjádření toho, že lidi akceptujete a uznáváte jejich přínos, povzbuzování skupiny a jednotlivců, udržování disciplíny, budování týmového ducha, odlehčování napětí humorem,
- informace a vysvětlení úkolu, plánu, poskytování nových informací a získávání informací od skupiny, jasné shrnutí návrhů a myšlenek,
- hodnocení, kam patří kontrola proveditelnosti myšlenek, testování důsledků navrhovaného řešení, hodnocení výkonu skupiny, pomoc skupině s hodnocením vlastního výkonu ve srovnání se standardy.

Pojmenování ani definice funkcí nejsou pevně stanoveny (Adair, 2004). Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovník je zodpovědný za chod všech činností, je nutné a pro práci nezbytné, aby se všemi podřízenými naprosto otevřeně diskutoval a práci na ně patřičně delegoval. Všeobecně platí, že čím více se lidé podílí na rozhodování, které se jich přímo dotýká, tím více jsou motivováni. Je to naprosto logické, neboť to pramení z možnosti vnést do své práce něco svého, v čem vynikám a odlišuji se

od ostatních. Zároveň je nutné, ale zvážit míru dopadu špatného rozhodnutí a přesně stanovit hranice tak, aby každý věděl, za co je zodpovědný. Musíme si, ale také uvědomit, že jsou různé faktory skupiny (např. zvláštní zkušenosti a schopnosti členů skupiny, postoje jednotlivých členů), a dané situace (např. jsme limitováni, časem a povahou úkolu), které budou ovlivňovat poměr mezi delegováním činností z vedení na podřízené. (Adair, 2004).

Mluvíme o vedoucím, ale kdo je to vlastně ten vedoucí? Obecně bychom mohli říci, že se jedná o člověka, který vyniká určitými vlastnostmi, má znalosti a zkušenosti oboru, ve kterém pracuje. Je to člověk, který je schopen zajistit nezbytné funkce, které povedou skupinu lidí k realizaci úkolů, umí udržet a budovat jednotnost týmu a to všechno dokáže v součinnosti s ostatními členy týmu. Bylo by velmi mylné se domnívat a vnímat vedoucího pouze jako někoho, kdo nás má motivovat. Vedení to je udání směru a budování týmu. Ale také je to možnost jak někoho inspirovat a tím dát možnost vyniknout v rámci plnění pracovních povinností.

Vedoucí nebo leader zároveň dokáže ovlivňovat spokojenost podřízených pracovníků. Stylem své práce a svou autoritou vytváří pracovní klima. Autokratické prvky v jednání a jeho vlastní nerozhodnost, hrubost, necitlivost, nedůslednost, ho mohou nepříznivě ovlivnit v jednání s podřízenými. Na druhou stranu může pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost podřízených svou náročností, důsledností, spravedlivostí a empatií (Pauknerová a kol., 2006).

K tomu, abychom mohli efektivně a hlavně úspěšně vést lidi má mimořádný význam soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a podřízeným v průběhu celého období. Mimořádně důležité je včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu (Koubek, 2001).

Každý vedoucí či leader by měl poskytovat pomoc, podporu, inspiraci. Měl by ukazovat příklady, poznat a pochopit lidi takové jací jsou. Měl by pomáhat lidem objevit jejich vlastní schopnosti i předpoklady. Žádný leader není jediným zdrojem

motivace. Je proto důležité pomáhat lidem překonávat vlastní omezení a nalézat jejich vlastní vnitřní motivační zdroje (Hájek, 2006).

V rámci oblasti vedení lidí a jejich možném ovlivňování musíme připomenout a zdůraznit další fakt. Motiv, jak již bylo uvedeno, je vnitřní pohnutkou jednání. Z tohoto vymezení, můžeme vyvodit, že může jít o jednání žádoucí, ale také nežádoucí. Manažer se v souladu s cíli, zájmy a postoji firmy bude snažit podněcovat pracovníky hlavně pozitivně, hlavně tedy tak, aby podnítil iniciativu a angažování zaměstnanců. Na pracovníky, ale působí řada dalších faktorů, které mohou mít za důsledek negativní vliv na jejich jednání. Pak tedy můžeme hovořit o nežádoucí motivaci a jejich důvod najdeme např.:

- v chybně zvoleném motivačním nástroji, nedomyšlení, nedocení správné interpretace a jeho aplikace v praxi,
- v absenci některých řídicích postupů, které jsou negativně vnímány podřízenými např. nedostatečná prezentace vizí, záměrů a představ o budoucnosti či prosperitě firmy nebo nedostatečná neúmyslná informovanost ze strany manažerů vůči podřízeným (např. uvědomění si, že podřízený manažera nebývá na poradách vedení atd.),
- v chybných řídicích činnostech – upřednostňování určitých zaměstnanců před druhými, všichni mají mít stejnou šanci. Tajnůstkářství, uzavřenost při přijímání rozhodnutí, jejímž důsledkem může být pochybnost o spravedlivosti manažera. Nejasné a zmatečné příkazy vůči podřízeným, rozpor slov a činů, při faktickém hlásání jednoho a konání druhého,
- v netečnosti vůči různým vnitřním a vnějším faktorům, které u pracovníků vyvolávají frustraci, apatii, atd. Netečnost a liknavost manažera v situaci, která vyžaduje zásah nebo okamžitou pružnou reakci – to jsou situace, kdy podřízený může nabýt frustrace a vnitřního rozladění (Veber, 2000).

2.8 Motivovat sám sebe

Všichni známe situace, kdy nás něco nadchne. Je to třeba maličkost nebo nějaké jednoduché řešení situace, která se na počátku zdála neřešitelná. V jednoduchosti je síla. Stejně tak to funguje u motivace. Jen motivovaný člověk může motivovat další. Nadšení inspiruje a je „nakažlivé“. Je to naprosto jednoduché, pokud něčemu opravdu věřím a jsem o tom přesvědčen, dokážu zcela jistě nadchnout a inspirovat okolí ke splnění nějakého úkolu a cíle. Nechci udávat vzor, chci dávat příklad, pramení z mého vnitřního přesvědčení a nedělám to jen pro efekt. V případě, že jsem apatický, lhostejný, netečný a bez zájmu, pak pravděpodobně nikoho nenadchnu a plnění úkolů bude dost komplikované. Síla vlastní motivace je povzbuzující a pro okolí přínosná. Zároveň bychom si ale měli uvědomit, že dávat příklad je věc naprosto spontánní, veřejná a neprospěchářská. Je to přirozený postoj k danému problému (Adair, 2004).

Pokud budeme chtít motivovat sami sebe, pak i sami sebe můžeme zainteresovat do řešení úkolu. V případě, že tým lidí uvidí, že vedoucí je zainteresovaný a má svůj závazek v rámci daného cíle, pak to může být vhodným motivováním ostatních. Ne jen, že to ovlivní postoj sebe sama, ale zároveň to může přinést větší a vyšší podaný výkon týmu, stejně tak jako změnu postoje k vedoucímu (Plamínek, 2007). V nejvyšší míře je odhodlán naplňovat přijaté cíle ten, kdo pociťuje silnou vnitřní potřebu se o ně zasazovat, prosazovat je, spojit s cíli své zájmy a zároveň přijmou odpovědnost se za cíl zaručit a postavit se za něj (Niermeyer, 2005).

K tomu, abychom mohli motivovat sami sebe ale i druhé, potřebujeme využít svých ostatních schopností, dovedností a kompetencí. Nesmíme zapomínat, že bychom měli postupně rozvíjet také naše silné stránky. Osobní rozvoj každého z nás je velmi důležitý a dopad na vlastní motivaci je nezpochybnitelný. Žádná z činností by neměla být nahodilá, vše by mělo být pečlivě ujasněno a naplánováno. Tím docílíme toho, že vše bude realizovatelné. Měli bychom si uvědomit, že v případě plánu našeho osobního rozvoje se nejedná pouze o účelný prostředek k získání nebo zdokonalení kompetencí.

Jedná se o určitou „mapu“, která naznačuje cestu za splněním stanovených cílů (Niermeyer, 2005).

2.9 Tým, získávání pracovníků

Stejně tak, jako je důležitá práce každého jednotlivce, je důležitá i práce v týmu. S týmem souvisí týmové složení. Je potřeba si vybrat takové lidi, kteří již motivováni jsou. Vycházíme-li z předpokladu, že 50% motivace vychází z prostředí, pak u lidí, kteří pro mne jako pro manažera nebo vedoucího pracují, jsem klíčovým faktorem prostředí. Ale moje síla bude omezená. Nemůžu donutit někoho dělat něco, co opravdu nechce nebo tomu nevěří. Právě proto je lepší snažit se získat k plnění úkolů ty lidi, kteří již motivováni jsou. Ve svých cílech musíme být realističtí a nesmíme se vznášet vysoko v oblacích, takže skutečnost, že naprosto neinspirovaný člověk se dá ovlivnit a inspirovat, bude mizivá a my můžeme zbytečně ztratit příliš mnoho energie a sil. Týmové složení a práce v týmu musí zahrnout tu myšlenku, že záleží na každém členu týmu. Nikdo nesmí mít pocit, že je utlačován nebo odstrkován. Nemělo by platit, že určité věci jsou jen pro vyvolené. Měli bychom hledat takové lidi, kteří svoji práci opravdu milují nebo jsou schopni se do ní zamilovat. Je velmi obtížné na první pohled odhadnout jací přesně jsme. Pomůže nám, ale vědět, že mezi tři základní prvky v práci jednotlivce patří motivace, způsobilost a osobnost. Pro každého člena týmu je pak energie, naladění a kompetence neodmyslitelná (Adair, 2004).

Spolupráce lidí v týmu ovlivňuje přímo pracovní spokojenost. Vycházíme z toho, že pracovní činnost má společenský charakter a my jí vykonáváme sami, ale spolupracujeme s ostatními lidmi. Tím tedy získáváme i v rámci této spolupráce další podněty, které často mohou překročit hranice pouze pracovního procesu např. neformální mezilidské vztahy, atd. (Pauknerová a kol., 2006).

Na tvorbu týmu může velmi negativně působit, pokud si manažer plete pracovní tým se shromážděním podřízených při konzultaci problému. Toto stanovisko je nezbytné vysvětlit na příkladu. Jestliže manažer kolem sebe při rozhodování či řešení speciálního

úkolu shromáždí některé své podřízené, nejedná se o tým, i když to navenek může vypadat a přestože může být tento termín používán. Jde o normální spolupráci, při které zaměstnanci radí svému přímému nadřízenému, či o situaci, kdy zaměstnanci podávají svá doporučení plynoucí z jejich pozic a úkolů (Urban, 2003). Je tedy nezbytné správně tým formovat a formulovat jeho úkoly, tak aby se skutečně jednalo o tým.

Pro úspěšné formování tvůrčích týmů musí organizace přijmout některá opatření, bez kterých by činnost týmu byla velmi svízelná a úspěšnost mizivá. Mezi základní opatření řadíme:

- vymezení postavení týmu v organizační struktuře dané instituce, tzn. komu tým poskytuje své služby;
- jednoznačné určení způsobu zapojení jednotlivých pracovníků do činnosti týmu, tzn. zda půjde o částečný nebo plný pracovní úvazek, dále kdy bude probíhat jednání týmu, zda v rámci pracovní doby nebo zda půjde o aktivitu nad rámec běžných pracovních povinností;
- poskytnutí přípravy širokému okruhu potenciálních pracovníků, se kterými se počítá pro týmovou práci;
- zabezpečení podpory činnosti týmu v podobě nezbytných zdrojů, včetně vyjasnění hmotných odměn za úspěšné vyřešení úkolů, podpory při následné realizaci atd. (Veber, 2000).

V činnosti týmu plní jednotliví členové různé role. Těmi mohou být pověřeni trvale či pouze po dobu fungování týmu nebo se v některých rolích mohou členové střídat (Veber, 2000). Role znamená takové chování jedince, které je mu vlastní a zároveň je ostatními akceptováno. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, je ovlivněno situací, řešeným problémem a skladbou týmu (Pražská, 2002). Mezi obvyklé role v týmu řadíme např. roli vedoucího, který připravuje schůzky, specifikuje řešené úkoly, moderuje diskuse, sumarizuje výsledky. Další rolí je např. zapisovatel, mluvčí atd. (Veber, 2000). Velmi často jeden člen týmu zastává zároveň několik týmových rolí, což pramení z potřeby, aby tým obsáhl co nejvíce rolí. K tomu, abychom našli vhodnou roli pro člena týmu, můžeme využít speciální dotazníky, které zjistí

a odhalí typické způsoby chování osoby v týmu a na základě toho doporučit její začlenění do týmu (Urban, 2003). V knize Jaromíra Vebera (2000) jsou uváděny obvyklé role v týmu, v knize Lenky Pražské a Jiřího Jindry (2002) je uveden výčet týmových rolí v pojetí nejčastěji používaném, tedy v pojetí R. M. Belbina. Těmito rolemi jsou tedy: inovátoři, hledači zdrojů a příležitostí, koordinátoři, formovači, hodnotitelé, týmoví pracovníci, realizátoři, dotahovači, specialisté. Každý dobře fungující tým by měl obsáhnout všechny typy rolí, pokud tomu tak není, jeho složení bude nevyvážené. V případě, že některá role chybí, pak může dojít k situaci, která pro rozhodování může mít negativní dopad pro tým. Stejně tak jako je důležité obsáhnout všechny role, je důležité nemít role duplicitní. I to může mít negativní dopad na fungování týmu (Pražská, 2002).

K tomu, abychom mohli vytvořit dobrý a fungující tým, musíme najít ty správné lidi. Můžeme využít dvě možnosti jak nové lidi získat. V první řadě je to možný nábor lidí, což zpravidla představuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní získávání pracovníků, ale usiluje o hledání a nalézání vhodných lidských zdrojů z řad současných pracovníků podniku. V případě druhého způsobu procesu získávání pracovníků je potřeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v podniku může ovlivnit sama nabídka, vnitřní podmínky podniku, ale také vnější podmínky, které jsou ze strany organizace neovlivnitelné (Koubek, 2006). Pro vysvětlení bude lepší uvést příklad: mezi vnitřní podmínky, které mohou souviset s daným pracovním místem, bude patřit povaha práce, postavení v hierarchii funkcí podniku, rozsah povinností a odpovědnosti a další. Mezi podmínky související s organizací pak může patřit význam organizace a její úspěšnost, prestiž a pověst organizace, úroveň a spravedlivost v odměňování atd. Mezi nejzávažnější vnější podmínky patří demografické podmínky, ekonomické podmínky odrážející vývoj hospodářství a tím tedy i poměry na trhu práce, sociální podmínky, technologické podmínky atd.

Při tvorbě týmů je potřeba zároveň respektovat, že týmová práce nesmí být nadřazenými či zaměstnanci zneužívána k tomu, aby jejím prostřednictvím byly prováděny práce či řečeny úkoly, které mohou být vykonávány lépe jednotlivci. Nesmí

docházet k potlačení talentovaných jednotlivců ani k tomu, abychom je k týmové práci nutili či si přivlastňovali výsledky jejich práce. Tým by neměl být zneužíván ani k omezování řídicích povinností manažerů (Urban, 2003).

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jsou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. A právě tým může být tím pravým, co organizace vytvoří a tím zároveň dá základ pro vznik prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu (Armstrong, 2007).

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst (Koubek, 2001). Zároveň je důležité si uvědomit, zda potřeba určitého množství pracovníků je nezbytná a nebo zda by se celá situace nemohla řešit jiným způsobem. Vědět, kolik lidí potřebujeme k plnění daných úkolů je nutná. Získávání pracovníků v případě vyvolané potřeby je velmi složitý a náročný proces, který má své zákonitosti a neměl by být podceňován.

2.10 Postoj k jednotlivci, vzdělávání a rozvoj pracovníků

Důležitý je tým, kompletní týmová práce, ale nesmíme zapomínat ani na jednotlivce. Tím je myšlen, samotný postoj vedoucího k jednotlivci. Motivace se s věkem a okolnostmi mění. To, co mělo být v tomto vztahu pro vedoucího nejdůležitější je jeho postoj k podřízenému a možnost jednotlivci pomáhat. Jakým způsobem je člověk vnímán svým nadřízeným, mu může pomoci ujasnit si co chce a co hledá. Každý z nás je jiný, takže postoj vedoucího bude naprosto individuální záležitostí. Stejně tak jako záleží na našem přístupu např. ke klientům, jak je vnímáme a jaký obrázek si o nich tvoříme, stejně tak bychom měli přistupovat ke každému jednotlivci v týmu. Jednat

s každým jako s osobností a tím se snažit z něj získat maximum. Ukázat mu, že není „obyčejný řadový zaměstnanec“ a že pro nás není jen věcí, se kterou manipulujeme, ale že se jedná o plnohodnotnou bytost, jejíž názor je pro nás stejně cenný jako náš vlastní. Projevit smysl pro důvěru, pro iniciativu, pro pracovitost, autonomii, integritu a bezpečí. To jsou principy, které lze vztáhnout na všechny lidi, nejen na jednotlivce, jsou velmi důležité v souvislosti s efektivní motivací a vedením lidí (Adair, 2004). Zároveň je ale nutné mít neustále na paměti, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní (Urban, 2003).

Všechny principy nám nebudou k ničemu, pokud si na každého jednotlivce nenajdeme čas. Pokud nebude čas na to, abychom si vyslechli jeho názor, starosti, ale i radosti, pak o něj přijdeme. Nebude cesta jak individuálně motivovat jednotlivce, protože ho vlastně nebudeme znát. Z toho jasně vyplývá, že komunikace mezi vedoucím a jednotlivcem je nezbytnou kulturou každé úspěšné firmy. Schopnost naslouchat a být schopen pomoci třeba jen radou a postupem, může vlastnosti lidí rozvinout tak, že se z nich stanou odborníci, což posílí tým i podnik.

A jak se zachovat v případě, že některý z jednotlivců má problém se sebedůvěrou? Zdravé sebevědomí působí jako katalyzátor. Ten, kdo jím disponuje, může plně rozvíjet svou vlastní osobnost. Nedostatečná nebo nízká sebedůvěra, navíc potvrzená tím, že ostatní řeší úkoly důležitější, se ještě více prohlubuje (Niermeyer, 2005). Proto je potřeba tento postoj změnit. Z praxe mám zkušenost, že nejlepší je, postupnými kroky dodávat sebedůvěru zase zpět. Pobízení a iniciování k novým menším úkolům, ve kterých je jednatel úspěšný, to je jedna z cest. Vyburcovat ho něčím, co ho popíchne, podníti nebo nadchne. Postupně si získat jeho důvěru a tím získá on důvěru v sebe samu (Koubek, 2001). K tomu, abychom zvýšili ztracenou sebedůvěru jednotlivců, může přispět i náš postoj vedoucího. Jako vedoucí pracovníci, bychom se měli omezit pouze na udělování rad a měli bychom našim podřízeným dát prostor k vyjádření svých vlastních myšlenek. Neměli bychom jim brát právo na jejich vlastní rozhodnutí (Niermeyer, 2005). Vracená sebedůvěra zaměstnance se nám vrátí v jeho postoji a další práci.

Jak již bylo několikrát zmíněno. Komunikace mezi jednotlivci a vedoucími je naprosto nezbytnou součástí vedení a řízení lidí. K tomu, abychom nestagnovali na místě a abychom šli s dobou, je nutné poznat jednotlivce a hlavně dát mu šanci rozvinout své silné stránky a posílit ty slabší. Moderní společnosti neustále mění a zvyšují své požadavky na vzdělávání. Pokud má být společnost úspěšná, musí být flexibilní a připravená na změny. Flexibilitu organizace dělají flexibilní lidé, kteří jsou připraveni na změny, ale zároveň ty změny akceptují a podporují (Koubek, 2001). Zvyšování kvalifikace jednotlivce za podpory organizace je prospěšné pro obě strany, přinese to rozvoj organizaci a zvýší to hodnotu práce jednotlivce na trhu práce. Zároveň se může stát pro velké procento lidí motivujícím prvkem, který kladně ovlivňuje přístup k práci a iniciuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici, která je nutná pro perspektivní rozvoj organizace (Kleibl, 2001).

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 2002).

Vzdělávání zaměstnanců ať už řadových či vedoucích má řadu výhod. Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností. Může zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity. Zároveň může zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků, přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí. Vzdělávání zvyšuje oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním

a cíli organizace. Usnadňuje řízení, vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci. Napomáhá při vytváření pozitivní kultury v organizaci a může poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 2002).

2.11 Odměňování a hodnocení

Každá vykonaná práce má být pokud možno dobře finančně ohodnocena. Odměňování pracovníků patří mezi velmi citlivé činnosti manažerů firem. V případě, že výše mzdy není vnímána pracovníkem spravedlivě, může to vést ke snižování pracovní morálky a zároveň ke snižování motivace jednotlivců. Pokud jsou odměny nízké, budou pracovníci do své práce vkládat velmi malé úsilí. Peníze v tomto případě znamenají základní stimul, proto je nastavení formy odměňování ve firmě naprosto nezbytné. Kromě peněz máme i další odměny, které z pracovní činnosti získáváme. Pro kvalitní pracovníky jsou velmi hodnotné příležitosti pro profesionální rozvoj a osobní růst. Peníze, ale mají pro většinu lidí strategický význam, zvláště pak u profesí, kde není požadován vyšší stupeň vzdělání (Adair, 2004).

Rozhodnutí o úrovních mezd a platů a mzdových a platových strukturách tvoří základ systému odměňování. Tato rozhodnutí jsou založena na hodnocení práce. Armstrong (2002) uvádí, že hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Jeho účelem je poskytnout racionální základnu pro vytvoření a uplatňování spravedlivé a obhajitelné mzdové struktury, pomáhat v řízení vazeb existujících mezi pracemi v rámci organizace, umožnit přijímat důsledná a logická rozhodnutí o mzdových tarifech a tarifních stupních. Dalším jeho účelem je stanovit, nakolik je hodnota prací navzájem srovnatelná, aby bylo možné zajistit, že za práci stejné hodnoty bude vyplácena stejná mzda (Armstrong, 2002).

Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Co ale nelze zásadně předpokládat je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Bylo by velmi naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu

změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. Peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to velmi mohutná a hybná síla, protože peníze jsou přímo i nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb (Armstrong, 2007).

Většina z nás by chtěla být spravedlivě ohodnocena. Co to, ale je to „spravedlivě!?!“. Mzdy a platy jsou většinou určovány trhem práce, na kterém se sjednávají. Pokud si myslíme, že náš plat je „spravedlivý“ pak se jeho výše bude pravděpodobně pohybovat v tom stejném rozpětí jako na trhu práce, bude pro nás určitě motivujícím k odvádění práci, ale se spravedlností to nebude mít nic společného.

Na každý pracovní výkon bude mít vliv typ příjmu jaký je za něj stanoven. V případě, že bude platba vázaná na výkon, příjem bude variabilní a velmi motivující k maximálnímu výkonu. Samozřejmě, že záleží na tom, zda si můžeme vybrat nebo zda je předem určeno, jaký typ odměny je nastaven. Zároveň záleží i na vnímání jednotlivců systému odměňování a i postoj vedoucího, který může správně své hodnocení vysvětlit a tím iniciovat přístup k plnění povinností. Mezi nejoblíbenější a možná jednu z nejúčinnějších kombinací je kombinace odměny fixní a variabilní, která souvisí s výkonem jednotlivce. Tato kombinace může být do značné míry motivující. Dalším motivačním prvkem je stanovení prémie, bonusů a speciálních odměn, které jsou vázané na uskutečnění a dosažení speciálního úkolu.

Vedle peněžních forem odměňování se používají ještě i formy nepeněžní, z nichž některé penězi lze vyjádřit, ale některé nikoli. Moderní pojetí odměňování zahrnuje například povýšení, formální uznání, ale také zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé jako je např. nadstandardní vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje. Mezi odměny je stále více zařazováno vzdělávání poskytované organizací. Tyto odměny jsou více či méně hmatatelné. V rámci odměňování se ale začíná užívat i odměn, které nemají hmotnou povahu a souvisejí přímo se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Souvisí s jeho radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími

z toho, že se může zúčastnit určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti. Odměny tohoto typu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy a postoji. Mezi tyto druhy odměn například patří pečlivý a pracovníkovi na míru šitý vytvořený pracovní úkol, pověření pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé svou povahou, které vyžadují využívání těch schopností, jichž si sám váží (Koubek, 2001).

Zatímco Koubek (2001) ve své knize uvádí peněžní a nepeněžní nástroje odměňování, pak Veber (2000) ve své knize rozděluje nástroje využívané manažery k ovlivňování na přímé a nepřímé. Uvádí tedy, že se jedná o klasické rozdělení nástrojů s nimiž manažer běžně pracuje. V každé moderně řízené firmě se manažeri nevyhnou užití přímých nástrojů v podobě příkazů, zákazů, směrnic, pokynů atd. Těmito nástroji vymezují základní zásady, pravidla a postupy, jež jsou nezbytné pro standardní fungování organizace a navození disciplíny, ale také vymezují případy, např. krizové situace spojené s požárem apod., kdy přímé příkazy jsou jedinou možností, jak tuto situaci zvládnout. U těchto přímých nástrojů se tedy manažer opírá o direktivní příkazy a očekává naprostou kázeň při jejich plnění.

Na druhou stranu při užívání nepřímých nástrojů jimi manažer vymezuje určitý postoj k samostatnému chování podřízených, přičemž konkrétní přístup a do jisté míry i dosažené výsledky ponechává na jejich vůli. K typickým nepřímým nástrojům patří:

- nástroje ekonomické, mezi něž zahrnujeme :
 1. mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce;
 2. podíly na hospodářských výsledcích/zisku;
 3. zaměstnanecké akcie;
- nástroje mimoekonomické
 1. pochvaly, veřejná uznání;
 2. dobré sociální klima v podobě partnerství, nepřípustnost závidění, podezíravosti;
 3. pracovní klima, dobré pracovní prostředí, humanizace práce apod.

Za specifický nástroj nepřímého řízení je považováno i cílové řízení, které se využívá a praktikuje u vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Cíle jsou domlouvány společně a pracovník má k dispozici všechny prostředky, které ke splnění cílů potřebuje. Samozřejmě je nezbytné, aby takové cíle mohl pracovník sám ovlivnit a jejich dosažení je pak podkladem pro přiznání ekonomického stimulu (Veber, 2000).

V každé firmě, podniku či organizaci je nastaven určitý mzdový systém. Jeho cílem je stanovit mzdu za provedenou práci tak, aby odpovídala mzdové politice firmy. Každý zaměstnavatel sleduje nastavenou mzdovou politikou určité cíle. Mezi základní patří:

- ◆ získání nových kvalifikovaných pracovníků, kteří přispějí svými dovednostmi a znalostmi ke stabilizaci základního kmenového stavu zaměstnanců,
- ◆ stimulace k výkonu a pracovnímu chování,
- ◆ zajištění spravedlivých mzdových rozdílů uvnitř firmy a zároveň srovnatelných relací na trhu práce,
- ◆ udržení celkového objemu vyplácených mezd tak, aby nebyla neohrožena konkurenceschopnost firmy (Kleibl, 2001).

Většina pracovníků přijímá všechny složky systému odměňování, které jim přinášejí výhody a zvyšují jejich spokojenost, ale to neznamená, že toto přivede pracovníky k vyšším výkonům. Je potřeba si uvědomit, že k tomu, aby se požadavky na kvantitu a kvalitu výkonu zvýšily, musí být přesně stanoveny a důsledně hodnoceny nadřízenými pracovníky. Spokojenost pracovníků vytváří lepší a příznivější prostředí v podniku k plnění úkolů. Pracovník, který je ve své práci spokojený, obvykle lépe přijímá požadavky na zvýšení výkonu, než pracovník, který je nespokojený. Z toho je vidět, že mzda a výkon nemají jednoznačně určitelný vztah. Výkon je ovlivněn spoustou faktorů především pak systémem řízení, organizací práce a kvalitou hodnocení pracovníka atd. (Kleibl, 2001).

2.12 Uznání

Většina z nás touží po uznání. Očekáváme ho, pokud víme, že jsme udělali něco výjimečného nebo něco co se nám obvykle nezdaří. Uznání by mělo být součástí hodnocení jednotlivců, ale i týmů. Mělo by být vyslovováno upřímně a spravedlivě na základě zásluh tak, aby mělo patřičnou hodnotu. Pokud uznání vyslovíme veřejně a je vnímáno kolektivem jako nefalšované, pak jeho význam ještě posílíme. K tomu, abychom mohli spravedlivě někoho pochválit, musíme přesně znát jeho práci a jeho zásluhu. Opět se v tomto vracíme k zásadní otázce, tedy znát každého jednotlivce a vědět co přesně dělá. V případě, že oceňujeme jeho osobní čin nebo příspěvek posilujeme motivaci a ducha týmu i jednotlivce k nasazení v práci a vytváříme prostor k jeho osobnímu růstu (Adair, 2004).

Uznání je typickým nástrojem nepeněžní motivace. Patří mezi jedno z nejúčinnějších, pokud přichází od přímo nadřízeného manažera, vztahuje-li se k výkonnosti zaměstnance a není-li omezováno jen na zvláštní příležitosti, ale je poskytováno po každém dosaženém úspěchu. Nemělo by být poskytováno, pokud není oprávněné (Urban, 2003). V případě, že je poskytováno neoprávněně a tedy neobjektivně, zaměstnanci znevažují jeho hodnotu a pak působí negativně na vědomí všech. Tím snižuje důvěryhodnost nadřízených, která je jednou z jejich nejdůležitějších vlastností.

Jak bylo výše zmíněno, je uznání podle Urbana (2003) typem nepeněžní motivace. Armstrong (2007), ale uvádí, že peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace a že mohou ovlivnit jejich setrvání v ní.

2.13 Pracovní vztahy a péče o pracovníka

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivců. Příjemné, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí prostředí, které má velmi pozitivní vliv na individuální, týmový či firemní výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti zaměstnanců a přispívají ke sladování zájmů a cílů jednotlivce s cíly celé organizace (Koubek, 2001). Uspokojováním potřeb zaměstnanců se vytvářejí příznivé podmínky pro práci, snižuje se pracovní neschopnost a fluktuace (Kleibl, 2001). Je potřeba připomenout, že v podniku, kde vládne nevraživost, špatná nálada a zášť se cíle celku jen velmi špatně prosazují a plní. Proto, aby mohlo být vytvářeno zdravé pracovní prostředí musí existovat v podniku striktní pravidla, dohody, smlouvy a zároveň musí bezpodmínečně platit pravidla slušného chování a respektování lidských práv ze strany vedení firmy. Právě proto většina firem tvoří své vnitropodnikové kodexy, ve kterých jsou zakotveny standardy organizace a podle kterých se zaměstnanci řídí jak ve vztahu k nadřízeným tak hlavně ve vztahu k zákazníkům.

To, co ovlivňuje každého zaměstnance a jeho vztah k pracovnímu prostředí je také péče zaměstnavatele, jaká je o pracovníka projevována. Již jsme hovořili o tom, že je nutné se jednotlivci maximálně věnovat, naslouchat a komunikovat. Ale v případě, že hovoříme o péči o zaměstnance je nezbytné říci, že se jedná o oblast, která je většinou srovnávána a používána k porovnávání firmy s jinou firmou nebo podnikem (Koubek 2001). Dobrá péče o zaměstnance pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a tak pomáhá při získávání pracovníků (Armstrong, 2002).

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb péče o pracovníky, jako jsou např. pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby se mohou týkat zabezpečování společenských či sportovních aktivit a stravovacích zařízení.

Zařízení péče o děti lze poskytovat jak na individuální, tak na kolektivní bázi (Armstrong, 2002).

Péče o zaměstnance může být rozdělena do tří skupin. První z nich je povinná péče, kam řadíme zákony, předpisy, kolektivní smlouvy vyšší nadpodnikové úrovně. Druhou je smluvní péče daná kolektivní smlouvou uzavřenou na úrovni organizace a tou třetí skupinou je dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele. Je výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2001).

Pokud se každý z nás ze své praxe zamyslí nad tím, co jsme právě řekli, pak do péče o pracovníky můžeme zahrnout např. pracovní dobu, pracovní prostředí, možnost personálního rozvoje a postupu v práci, služby poskytované zaměstnancům, bezpečnost práce a ochrany zdraví a další. Toto vše většina z nás porovnává a zvažuje při výběru firmy a nového povolání. A i tato oblast nás může při vstupu na nové pracoviště motivovat a dobře naladit k plnění pracovních úkolů.

Péče o zaměstnance je součástí pracovněprávních vztahů. Zákoník práce bohužel upravuje tuto péči velmi nepřehledně. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je řešena odděleně, ale zároveň je naznačováno v ZP (část pátá § 101–102), že i ta je součástí péče o zaměstnance. Na základě této právní úpravy péče o zaměstnance zahrnuje:

- zřizování, udržování a zlepšování pracovního prostředí pro zaměstnance,
- poskytování závodního stravování,
- péče o kvalifikaci zaměstnanců a o její zvyšování,
- uložení svršků, osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do práce, jakož i obvyklých dopravních prostředků,
- vytvoření vhodných pracovních míst pro osoby se změněnou pracovní schopností (Kleibl, 2001).

Většina zaměstnavatelů se snaží výše uvedenou péči o zaměstnance dále doplnit o další podmínky, které přináší zaměstnancům vylepšení a možné výhody. Mezi tyto například patří:

- poskytování nadstandardní zdravotní péče,
- organizování kulturních, tělovýchovných a rekreačních akcí a služeb, které se mohou týkat i rodinných příslušníků vč. dětských táborů,
- poskytování sociálních výhod, mezi které patří příspěvky na penzijní připojištění, půjčky, výpomoci atd. (Kleibl, 2001).

Péči o zaměstnance jako takové je věnována další část Zákona č. 262/2006 Sb. a to část desátá, která nese název „Péče o zaměstnance“, Hlava I: Pracovní podmínky zaměstnanců. Zákonem § 224 je tedy všem zaměstnavatelům předepsána povinnost vytvářet zaměstnancům na pracovišti pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. Za tím účelem zajišťují zaměstnavatelé zejména:

- a) vybudování, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,
- b) zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
- c) vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
- d) závodní preventivní péči.

3 Metodický postup

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení současné situace ve vybrané firmě z hlediska motivace a stimulace a navržení případných změn. Práce má ukázat na nedostatky v řízení lidí včetně příčin, které se mohou odhalit a následně napomoci návrhu změny ve vedení lidských zdrojů, tak aby se situace do budoucna neopakovala a naopak, aby se chybám předcházelo či aby nevznikaly.

Vedlejším cílem je navrhnout změny ve vedení lidských zdrojů a zároveň zaměřením se na komunikaci středního managementu s podřízenými a tím odhalit nedostatky či naopak. Komunikace je základem všeho a pokud vzniká problém v motivování či stimulování zaměstnanců, pak chyba může být právě v komunikaci.

3.2 Hypotézy

Hypotézy jsou stanoveny na základě předpokladu, kdy nevíme, zda daná oblast ve firmě funguje nebo nefunguje. Typy hypotéz, které budou ověřovány jsou následující:

HP1: Komunikace mezi managementem a zaměstnanci funguje správně.

HP2: Zaměstnanci jsou spokojeni a jejich práce jim vytváří uspokojení.

HP3: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců není potřeba.

3.3 Metodika

K tomu, aby bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a zároveň vytvořit možné návrhy změn a opatření, bylo nutno se v první řadě věnovat studiu odborné literatury. Dále byl podnik charakterizován jako celek a to jak

pozorováním autorky, tak v rámci rozhovoru s jejím majitelem. Na základě získaných poznatků byla provedena analýza současného stavu v podniku a došlo k jejímu zhodnocení. Získané teoretické poznatky byly konfrontovány se skutečností a byla navržena doporučení v řízení pracovníků, jejich motivaci a stimulaci do budoucna.

Mezi základní metody zjišťování informací ve firmě, tak abychom se dozvěděli jejich maximální rozsah, patří metoda pozorování, dotazování a rozhovoru.

Metoda pozorování je metodou, kdy pozorovatel věnuje pozornost svému okolí. Zaznamenává dění kolem sebe a snaží se vyvodit pokud možno objektivní názor. Pozorování ve firmě, ve které se pohybujeme, je pozorování chování jednotlivých zaměstnanců a snaha zaznamenání určitých pozitivních ale i negativních signálů, které pramení z každodenního běžného pracovního života. K tomu, abychom zaznamenali atmosféru ve firmě a vzájemné chování zaměstnanců vůči sobě samým či vůči nejbližšímu okolí, byla v tomto případě metoda použita. V rámci pozorování vyvozujeme závěry, které se slučují s naším morálním kodexem. Obvykle jsme velmi ovlivněni výchovou a prostředím, ze které jsme vyrostli. Tato metoda nemusí být vždy objektivní, protože do ní plně zasahují názory pozorovatele a ty mohou být jeho vlastním úsudkem ovlivněny.

Šetření formou rozhovorů je časově velmi náročné a v případě, že jej zaměstnanec nebere v kladném slova smyslu a podvědomě v rozhovoru hledá něco jiného než v něm je, obvykle něco velmi negativního, nemusí mít tento rozhovor smysl.

Vzhledem k tomu, že znám velmi dobře kolektiv zaměstnanců firmy, které se věnuji, zvolila jsem metodu šetření formou dotazování. Připravila jsem dotazník (Příloha č. 1) pro všechny zaměstnance firmy a formou otevřených a uzavřených otázek jsem se snažila pochopit myšlení pracovníků a odhalit jejich potřeby.

Firma má velmi stabilní kádr zaměstnanců a fluktuace zde není běžná. Otázky byly připraveny tak, aby obsahovaly jak otázky všeobecné, tak otázky směřující na konkrétní problémy související s plněním úkolů. Součástí dotazníku byly také otázky, které přímo souvisely s motivací jednotlivých zaměstnanců, nabízené formy vzdělávání, včetně otázek týkajících se kontaktu s nadřízenými. Jelikož byly dotazníky anonymní, byla tímto dána možnost vyjádřit otevřeně svůj vlastní názor a postoj k dané problematice.

Součástí průzkumu bylo vyhodnocení situace a posouzení výsledků z dotazníků. Celkem bylo položeno 20 otázek, hodnoceno bylo 15 dotazníků. Typ dotazníku byl pro všechny zaměstnance stejný.

Výsledky dotazníku mohou pomoci vedení firmy pochopit postoje a potřeby zaměstnanců, které je ovlivňují jak v soukromém, tak pracovním životě. Bohužel jejich vypovídající hodnota je menší vzhledem k jejich nízkému počtu a výsledky nebude možné naprosto ve všem zevšeobecnit. Vypovídající hodnota výsledků je tedy zmenšená a musí být brána s určitou rezervou.

Dotazování proběhlo na konci roku 2007 během měsíce prosince. Tato doba byla zvolena úmyslně, neboť ke konci roku mohou zaměstnanci zpětně analyzovat a s odstupem hodnotit a plánovat své pracovní životy ve firmě. Ke konci roku, v měsíci prosinci, je ve firmě již mnohem méně stresové práce a většina pracovní doby je věnována údržbovým pracím. Neřeší se již problémy související s hlavním zaměřením firmy a zaměstnanci jsou ve větším klidu a pohodě. Hodnocení je tedy objektivní a má mnohem větší cenu než během roku, kdy je každý ovlivněn vyhocenými situacemi..

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Popis firmy

Vzhledem k událostem roku 1989 a souvisejícím přechodem k tržní ekonomice nastalo v našem hospodářství velké množství změn. Snaha o zlepšení české ekonomické úrovně a aktivní zapojení do mezinárodních obchodních vztahů zasáhla všechny obory a dala příčinu hlavní změně na Brněnském výstavišti. Do roku 1989 působil na území Československé republiky podnik zahraničního obchodu, který měl na území republiky určitý monopol. V rámci demonopolizace zahraničního obchodu vznikla samostatná akciová společnost Brněnské veletrhy a výstavy (BVV). Pro BVV spočívaly pozitivní důsledky hospodářské transformace zejména v tom, že vzniklo velké množství samostatných nových firem, které chtěly vstoupit na zahraniční trhy a zde být prezentovány. Zároveň bylo ale velké množství těch, kteří opačně chtěli vstoupit na trh český. Všechny hospodářské změny té doby se promítaly do samotné organizace Brněnských veletrhů a tedy i vnitřní struktury podniku. Dřívější společnost byla transformována a v rámci veletržního areálu dala podnět ke vzniku nových podniků.

Jedním z těchto nově vzniklých společností byla právě firma ELEKTRO MESSE SERVICE, s. r. o. Společnost byla založena 30. května 1991 a byla druhou samostatnou soukromou společností v rámci areálu Brněnských veletrhů a výstav. Postupně se zakládaly další a další. Některé zůstaly v areálu Brněnského výstaviště, jiné si hledaly své nové působiště. S každou novou firmou, která vznikla a které tedy byla umožněna přímá spolupráce s BVV, se rozšiřovala možnost samostatného podnikání. Zároveň tím, ale začalo ubývat zaměstnanců Brněnských veletrhů. To dokládá skutečnost, že před rokem 1989 bylo v rámci pracovního poměru 1600 zaměstnanců a 180 zaměstnanců přechodných, dnes je to 532 zaměstnanců stálých a 29 přechodných.

Společnost, které je věnována tato práce, je smluvním partnerem Brněnských veletrhů a výstav, a.s. Hlavní činností firmy, pro kterou byla založena, bylo zajišťování elektromontážních prací v areálu výstaviště a to jak v průběhu konání veletrhů, tak

i mimo ně. V rámci své činnosti a působení na trhu společnost postupem doby rozšířila své aktivity. Jako velmi pozitivní je možné konstatovat, že ve firmě pracují i dnes po tak dlouhé době od jejího založení zaměstnanci, kteří firmu spolu s majitelem zakládali.

Počet zaměstnanců, které firma v době svého vzniku měla, byl 5. Většina z těchto zaměstnanců velmi dobře znala náročnou práci na výstavišti spojenou s neustálým přizpůsobováním se nově vzniklé situaci. Přejít k novému zaměstnavateli nebyl pro ně tedy žádnou velkou změnou, ba naopak z velkého „kolosu“ přešli do klidnějšího prostředí malé firmy. Svě první sídlo měla firma v pavilonu „E“. Zde byly šatny a zázemí firmy.

S rozšiřující se hlavní činností společnosti a jejím přesídlením do pavilonu „V“ v areálu výstaviště bylo nutné přijmout více zaměstnanců. Jednalo se o zlomový rok 2002. Firmě se podařilo prosadit nejen v oblasti elektromontážních prací, ale také v oblasti výstavářské činnosti. Do majetku společnosti přibývají nákladní automobily a realizace expozic je zajišťována i mimo území České republiky. V letech 2002 – 2004 firma zvýšila počet zaměstnanců až na celkové číslo 24 pracovníků. Vzhledem k velkému množství realizace expozic v zahraničí a vysokým požadavkům ze strany smluvního partnera BVV a.s. bylo nutné tento celkový počet zaměstnanců upravit tak, aby firma byla flexibilní, ale zároveň tak, aby nedocházelo ke střetu zájmů, které jsou striktně zakotveny v partnerské smlouvě.

V roce 2006 firma zakoupila menší objekt se záměrem vybudovat vlastní stolárnu, která bude zajišťovat potřebné zázemí pro výstavářskou činnost. Celkový počet zaměstnanců se od tohoto roku ustálil na 15.

V současné době firma v rámci své činnosti zajišťuje jako hlavní elektro práce v areálu výstaviště, údržbu pavilonu A, V, E a H. Jako další zajišťuje elektro a výstavářské práce mimo areál výstaviště a to jak na území České republiky, tak v zahraničí. Spolupracuje s renomovanými firmami, které zajišťují výstavářskou činnost, což dokazuje její členství v Asociaci výstavářských firem. Asociace

je profesním sdružením výstavářských firem v ČR, které se zabývají návrhy a realizací veletržních a výstavních stánků a expozic.

4.2 Organizační struktura

Vlastník firmy ELEKTRO MESSE SERVICE, s.r.o. je zároveň jednatelem a výkonným ředitelem společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, o veškeré činnosti, přijímaných zakázkách a dalším rozvoji rozhoduje právě její majitel.

Hierarchické uspořádání organizace má strmé rozpětí. Jedná se o užší typ rozpětí, kdy jediným přímým nadřízeným předáků, kteří mají odpovědnost za kompletní svěřené úkoly, je majitel firmy. Pracovníci jsou rozděleni do 2 základních skupin, kdy jedna skupina je odborná skupina elektro a skupina druhá je skupina montážní. Každá ze skupin je samostatně vedena a při prolínání společných úkolů je jejich činnost koordinována majitelem firmy. Majitel firmy tímto způsobem deleguje práci na podřízené pracovníky a jejich činnost soustavně kontroluje.

V rámci organizační struktury dle uplatňování rozhodovací pravomoci se dá v případě této společnosti hovořit o liniové organizační struktuře. Její výhodou je přehlednost a flexibilita. Další velkou výhodou je odborná a praktická zkušenost majitele firmy v oboru, ve kterém se pohybuje. Bohužel může docházet při velkém počtu pracovních úkolů ke zvýšené přetíženosti nadřízeného.

V případě, že bychom chtěli organizační strukturu blíže specifikovat je možné ji rozdělit do dvou základních oblastí dle činností. Jak již bylo výše uvedeno, jsou pracovníci rozděleni do dvou pracovních skupin. Samostatným celkem je obchodní oddělení a zázemí firmy. Jednotlivé celky jsou z hlediska pravomoci relativně samostatné, mají svého vedoucího a kontrola jejich činnosti je velmi jednoduchá. Výsledky práce jsou průhledné. Jako celky se zaměřují na konečný výsledek své činnosti. Snadno se přizpůsobují nově vzniklým úkolům v rámci své činnosti. Nevýhodou je, že nenutí pracovníky k vyšší specializaci a zároveň je tedy nemotivuje

ke zvyšování kvalifikace. V případě, že jejich kvalifikace splňuje požadavky na splnění úkolu, pak záleží na přístupu každého jednotlivce, jakým způsobem chce postoupit dál. Další nevýhodou tohoto rozdělení je nižší kontrola vedení firmy. Vzhledem k tomu, že vedení firmy je hlavně v přímém kontaktu s vedením jednotlivých „skupin“, pak kontrola nižších jednotlivých pracovníků se postupně ztrácí a vyžaduje zvýšené úsilí majitele firmy. Zároveň to může v tak malé firmě vést k navození zvláštní atmosféry mezi majitelem a ostatními zaměstnanci a vzniku prostředí, kdy se zaměstnanci mohou domnívat, že majitel nemá zájem o ty nejnižší pracovníky, tedy o „pěšáky“ a věnuje pozornost pouze „předákům“. Toto zdání je potřeba vyvracet přímou komunikací se všemi podřízenými a určitým projevem svého zájmu o ně.

Celkový počet zaměstnanců k počátku roku 2008 byl patnáct. Jedná se o poměrně stabilní skupinu lidí, jejíž průměrný věk je zhruba 32 let. Firma se snaží své budoucí zaměstnance vychovat a proškolit. Umožňuje učňům v oboru elektro provést si část výuční praxe. Důsledkem tohoto přístupu k výchově mládeže je, že v posledních dvou letech do firmy nastoupili dva noví pracovníci, kteří vzešli právě z nově vycházejících žáků učebních oborů.

Vzdělání jednotlivých provozních zaměstnanců je z větší části na základě učebního oboru bez maturity - elektromontér rozvodných zařízení. Jedná se tedy o plně kvalifikované pracovníky v oboru. Z celkového počtu zaměstnanců pracuje ve firmě pouze jedna žena. Je na pozici obchodního referenta a její vzdělání je zatím středoškolské s maturitou. Jedná se o autorku této práce.

V případě nutnosti firma využívá externích pracovníků, kteří spolupracují s firmou na základě konkrétního smluvního vztahu. Jedná se o osoby samostatně výdělečně činné v oboru elektro a dále pomocné montážní pracovníky, kteří zajišťují výstavbu expozic v rámci konaných veletrhů doma i v zahraničí.

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

5.1 Rozhovor

V rámci zjišťování skutečného stavu a situace ve firmě byl uskutečněn rozhovor s jejím majitelem, který se týkal hlavně sociálního programu, jenž je pro zaměstnance připraven. Nejdůležitější částí rozhovoru tedy bylo, co je pracovníkům nabízeno v rámci jejich rozvoje, péče a zlepšování pracovního prostředí. Na základě tohoto rozhovoru byly informace sumarizovány a zde je předkládán plný výčet nabízených sociálních možností:

- příspěvek na stravné. Cena stravenky je 65,-- Kč bez DPH, 30,-- Kč hradí zaměstnanec, zbývající část zaměstnavatel,
- příspěvek na dovolenou a to každoročně ve výši 10.000,-- Kč pro každého zaměstnance. Tento příspěvek je hrazen prostřednictvím faktury, která je vystavena na zaměstnavatele a je určena pro konkrétního zaměstnance. Nejedná se o finanční příspěvek vyplácený v hotovosti,
- průměrná mzda jednotlivých zaměstnanců převyšuje zveřejňovanou průměrnou hrubou mzdu udávanou Českým statistickým úřadem [online] za rok 2007, která je stanovena na částku Kč 21.692,-- a to v řádu několika tisíců cca. 5000,-- Kč,
- délka dovolené je upravena platným Zákoníkem práce § 213–213 [online] a její výměra činí 4 kalendářní týdny,
- pracovní oděv, který se skládá z: kompletní montérky, pracovní teplá bunda, trička, mikiny, krátké kalhoty na léto,
- příspěvek na penzijní připojištění, které je hrazeno ve stejné výši jako si hradí příspěvek každý zaměstnanec,
- možnost zvýšení kvalifikace – v případě, že zaměstnanec projeví zájem o určitý specifický vzdělávací kurz např. manažerské kurzy pro vedení týmu nebo kurzy zlepšující určité specifické potřeby plynoucí z pravidelného výkonu práce,

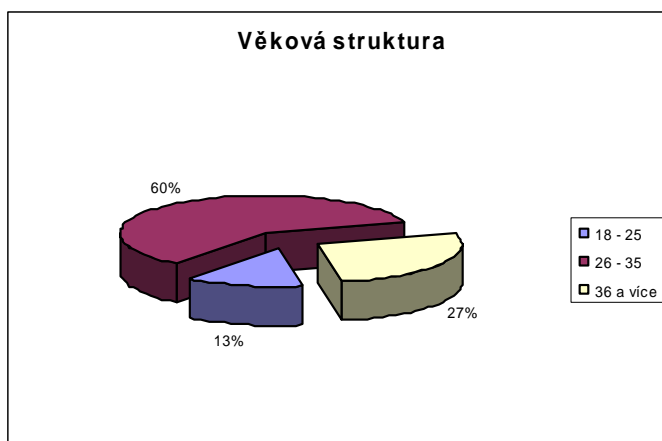
- možnost rozšíření si jazykových znalostí - v případě individuálního nebo kolektivního zájmu je možnost využít jazykových kurzů, které firma plně hradí. Tyto kurzy jsou obvykle vybírány samotným zaměstnancem po konzultaci se zaměstnavatelem,
- rozšíření si řídičského oprávnění – v případě zájmu je možno individuálně dohodnout příspěvek či plnou úhradu na rozšíření si řídičského oprávnění např. rozšíření o oprávnění řízení skupiny C atd.,
- využívání preventivní a závodní lékařské péče lékaře – firma má smluvní vztah upravující preventivní péči o zaměstnance,
- v rámci sportovních aktivit je firma aktivním sponzorem brněnského hokejového týmu „HC Kometa Brno“ a tím tedy získává volný permanentní vstup na hokejová utkání pořádaná na brněnském hokejovém stadionu,
- v rámci utužování kolektivního ducha majitel firmy pořádá 2x ročně firemní akce spojené s posezením, občerstvením a volnou zábavou. Na tyto akce je umožněn vstup i rodinným příslušníkům,
- po vzájemné dohodě a za předem sjednaných podmínek je umožněno zaměstnancům využívání služebních vozů k soukromým účelům.

5.2 Dotazníkové šetření

Druhá část analýzy skutečného stavu byla věnována dotazníkovému šetření, které se týkalo všech zaměstnanců. Celkem bylo na základě dotazníku (příloha č. 1) položeno 20 otázek. Tyto otázky se zaměřily na motivaci zaměstnanců, ale zároveň měly podat bližší informace o zaměstnancích, které z každodenního života unikají. Byly připraveny tak, aby odhalily samotný přístup k práci zaměstnanců, ale také podaly informace o soukromí jednotlivých pracovníků.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující skutečnosti:

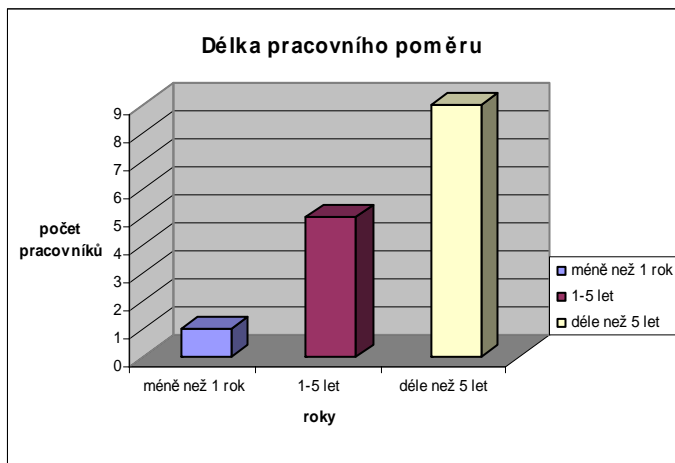
Věková struktura zaměstnanců firmy je dle obrázku 3 ze 73 % v rozmezí věku od 18 do 35 let. Jedná se tedy o velmi mladý kolektiv lidí, kteří spolu pracují.



Pramen: autorka

Obrázek 3: Věková struktura, otázka 1

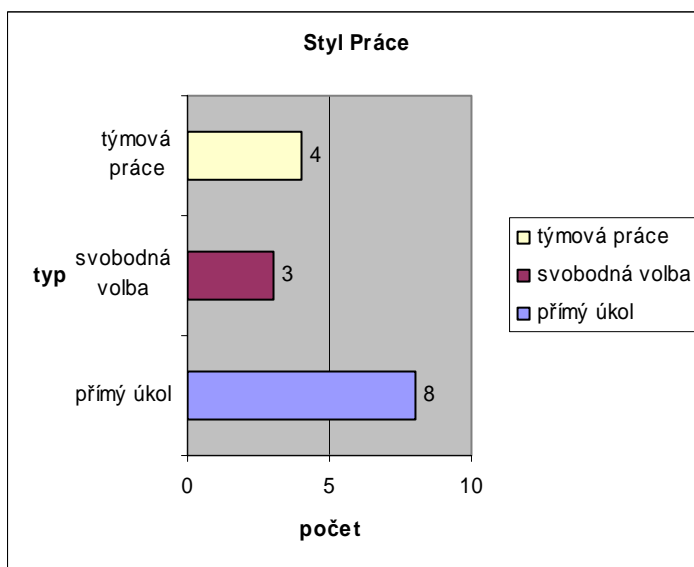
Délka uzavřeného pracovního poměru (obrázek 4) je u devíti zaměstnanců delší než 5 let, což dokazuje velmi stabilní kádr zaměstnanců.



Pramen: autorka

Obrázek 4: Délka pracovního poměru, otázka 3

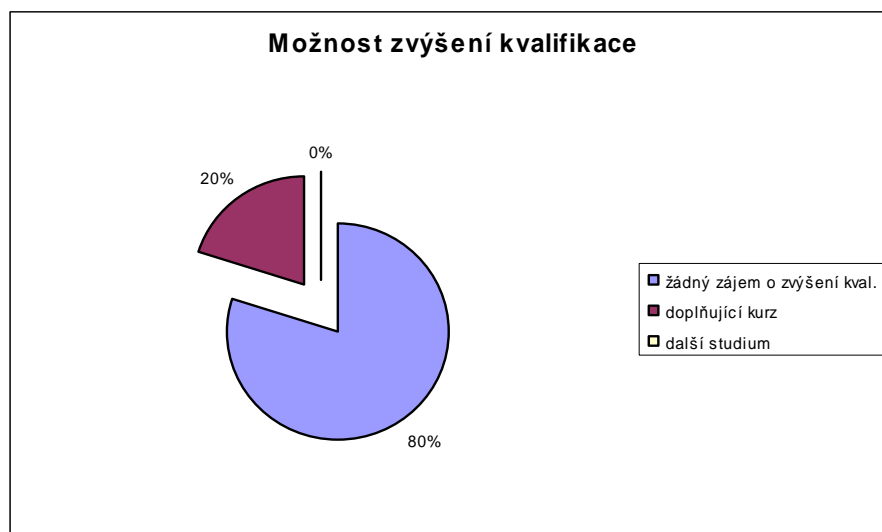
Na obrázku 5 se dle dotazníkového šetření ukázalo, že převážná část pracovníků dává přednost přímému stanovení požadovaného úkolu. Názorně se tedy potvrdilo, že rozdělování úkolů má být adresné a tedy i odpovědnost za přidělený úkol má být přenesena přímo na konkrétního pracovníka.



Pramen: autorka

Obrázek 5: Styl práce, otázka 4

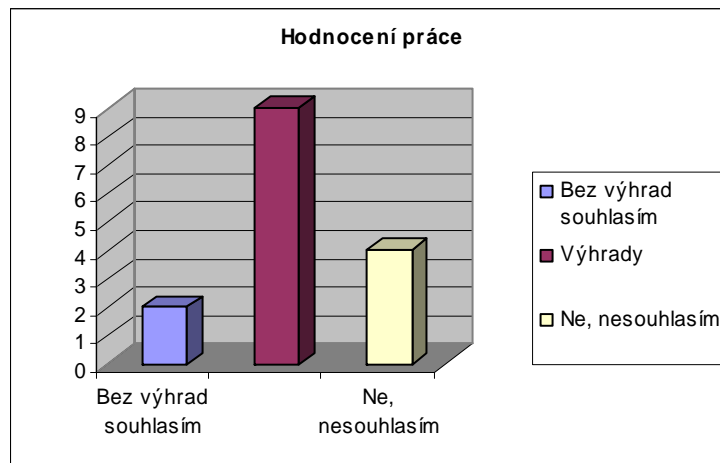
V rámci dotazování byla věnována otázka také možnosti zvýšení kvalifikace, viz. obrázek 6. Bohužel se zde projevilo, že 4/5 zaměstnanců nemá zájem o její zvyšování a považují ji za dostatečnou. V dotazníku bylo umožněno dotázanému vyjádřit se, jakou formu doplňujícího kurzu navrhuje zvýšení své kvalifikace. Dotazovaní by uvítali pouze rozšíření řidičského oprávnění.



Pramen: autorka

Obrázek 6: Možnost zvyšování kvalifikace, otázka 8

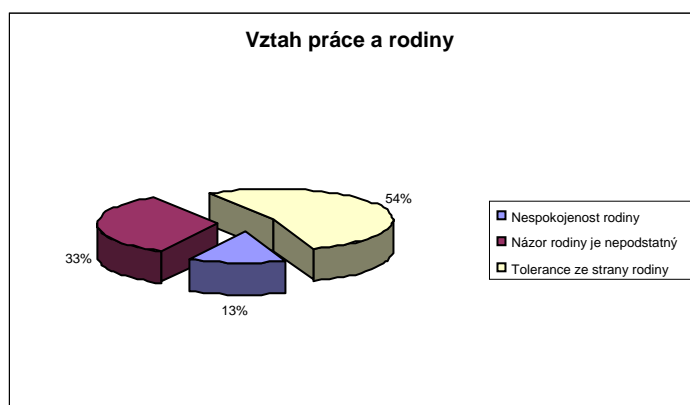
Oblastí velmi citlivou, a jistě pro každého manažera důležitou, je oblast finančního ohodnocení zaměstnanců. Ani zde bohužel nedošlo k žádnému překvapivému závěru, tento je zachycen na obrázku 7. Většina dotazovaných má výhrady ke svému hodnocení. Považuje jej za neobjektivní, nespravedlivé a podhodnocené.



Pramen: autorka

Obrázek 7: Ohodnocení práce, otázka 10

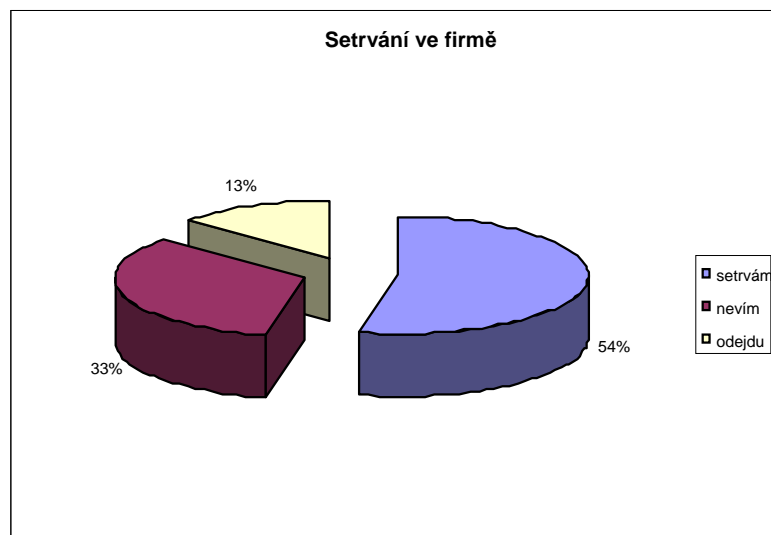
V rámci komunikace s vedením a řízením pracovníků jako celku byla zjištěna nedostatečná komunikace s podřízenými, viz. obrázek 8. Jedná se o značný problém, který se výrazně projevuje v samotné spokojenosti se svou prací jednotlivců. I zde byla shledána pouze částečná spokojenost. Jejím důvodem je stereotypní práce, nekreativita a v neposlední řadě velký stres. Ačkoli se většina rodin jednotlivých pracovníků na delší pracovní dobu a pracovní vytížení zaměstnanců zvykla, i přesto můžeme pozorovat, že nespokojenost, která se projevila s prací se odráží v názoru zda v zaměstnání do budoucna setrvat či nikoli.



Pramen: autorka

Obrázek 8: Vztah práce a rodiny, otázka 14

Z obrázku 9 je vidět, že 1/3 pracovníků se otázkou setrvání ve firmě vůbec nezabývalo. Jejich stanovisko by se dalo právě hodnotit jako určitý projev nespokojenosti, se kterým je nutné něco udělat.

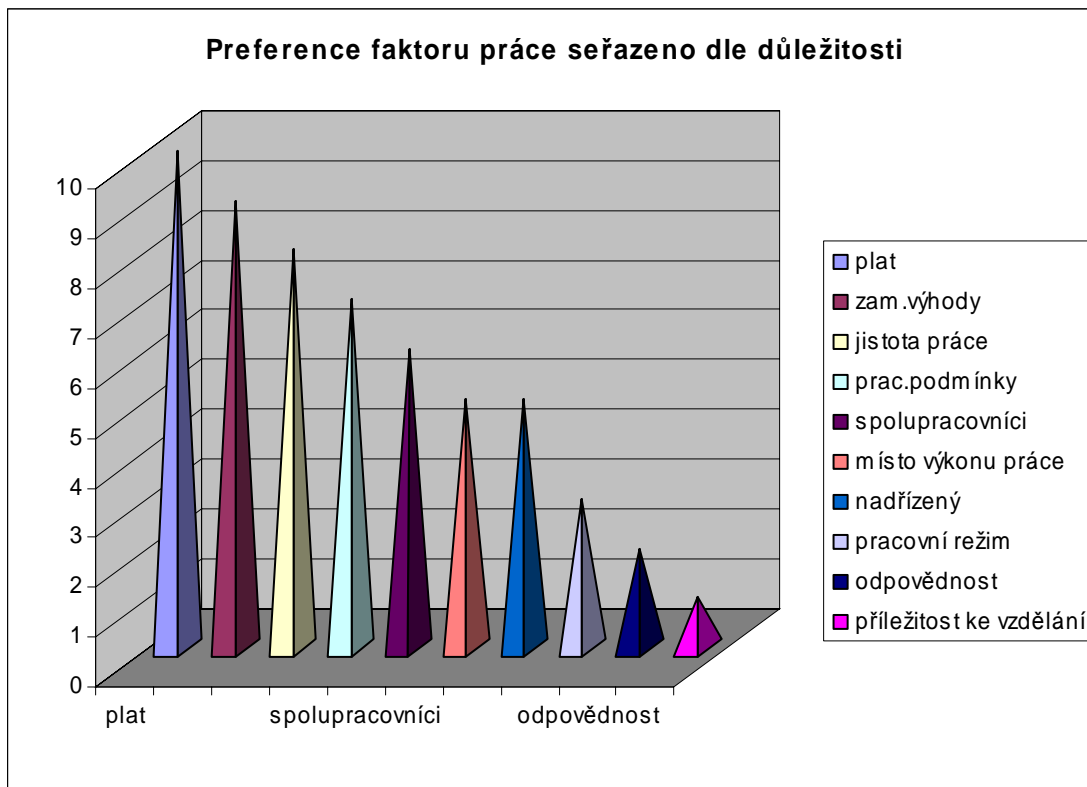


Pramen: autorka

Obrázek 9: Setrvání ve firmě, otázka 16

Se sociálním programem firmy jsou seznámeni téměř všichni pracovníci, naprostá většina z nich jej plně využívá a doplnila by jej o nárok na delší dovolenou či pobírání pravidelného 13. a 14. platu.

Z hlediska preferencí práce, které měli zaměstnanci seřadit podle důležitosti od čísla 10 a které jsou zachyceny na obrázku 10, byl jako nejdůležitější označen plat každého pracovníka. Dále zde byly zdůrazněny zaměstnanecké výhody a jistota práce. Mezi posledními místy se umístila odpovědnost a příležitost ke vzdělání.



Pramen: autorka

Obrázek 10: Preference práce, otázka 18

6 Diskuse, návrh na zlepšení stávajícího stavu

Na základě šetření, které bylo v organizaci provedeno, došlo ke zjištění několika ne příliš pozitivních skutečností. Některé ze skutečností by do budoucna mohly přerůst v závažné problémy a proto je potřeba, je co nejdříve odstranit.

Zkoumanou oblastí byla oblast motivace a stimulace pracovníků. Tato oblast je velmi specifická a jako taková by měla být součástí řízení lidských zdrojů, tak jak to uvádí např. Koubek (2001).

Podstatou dotazníkového šetření bylo zjištění primárních potřeb zaměstnanců, jejich lepší poznání a odhalení jejich přání. V motivaci jde vždy o to najít ten správný motiv, který zaměstnance vede. Spojení jeho vlastního motivu s pracovním úkolem pak má za následek lepší pracovní výkon a vyšší motivaci k tomu, co zaměstnanec vykoná. Každý pracovník má jiné potřeby a jiná přání. Ukázalo se, že každý z nás jiným způsobem a jinak citlivě vnímá postoj ostatních jednotlivců, vedení či skupin, se kterými musí spolupracovat. Bylo pozitivně ověřeno, že vliv okolí a přizpůsobení se zadanému úkolu a vykovávané práci, přímo ovlivňuje zaměstnance.

Plamínek (2007) ve své knize uvádí, že je možné lidi rozdělit do 4 základních motivačních skupin. Na základě pozorování se ukázalo, že není lehké naprosto striktně rozdělit pozorovanou skupinu lidí. Vzhledem k tomu, že ve firmě nepracuje velké množství zaměstnanců a ti jsou rozděleni do skupin podle činností, můžeme v rámci jedné skupiny najít rozdílné motivační typy. Z praxe víme, že při plnění zadaných úkolů, které musí být sladěny s cíly firmy, je potřeba mnohdy pracovat s lidmi, které takzvaně „máme“. Právě proto může mnohdy docházet k různému „tření“ v rámci určité skupiny. I toto je v našem případě potvrzeno. V rámci jedné skupiny lidí se objevují mezi samotnými zaměstnanci výraznější názorové rozdíly. V žádném případě nelze konstatovat, že by skupina lidí byla mezi sebou navzájem nesnášenlivá. Nicméně i přesto, aby se předešlo zbytečným konfliktům, jsou předákem skupiny po dohodě

s vedením firmy na jednotlivé větší úkoly zaměstnanci pracovní nasazováni tak, aby nedocházelo k názorovým střetům a zároveň, aby se mladší nezkušení pracovníci, přiučili od starších a zdatnějších. Tuto skutečnost považují za přínosnou a prospěšnou v plnění úkolů.

V otázce 4 dotazníku (příloha č. 1) se ve výsledku ukázalo, že přímé stanovení úkolu upřednostňuje většina zaměstnanců. Stanovení úkolů je v kompetenci předáka skupiny. Tato delegovaná pravomoc se velmi osvědčila a přináší lepší plnění úkolu. Na druhou stranu je ovšem nezbytné, aby postoj, který podřízený zaměstnanec vnímá od svého přímého nadřízeného, nebyl autoritativní a aby byla dodržena určitá pohoda při zadávání a plnění povinností.

V čem spatřuji velký nedostatek je malá zainteresovanost do způsobu řešení úkolu. Jednoznačné nařízení úkolu je sice vyjádřením většiny zaměstnanců, nicméně způsob provedení by měl podněcovat kreativitu jednotlivců. Měli by více zapojovat sami sebe do řešení. Jsem přesvědčena, že v každé pracovní oblasti se najdou místa, kdy zaměstnanec může ukázat svůj vlastní postoj a vnést něco svého, tak aby to bylo ku prospěchu věci. Nemusí se vždy jednat pouze o vedoucí pracovníky, u kterých je jejich přenesené rozhodování pro ně samotné více motivující, tak to popisuje Adair (2004).

Firma má sídlo v areálu Brněnských veletrhů a výstav. Většina pracovních úkolů kmenových zaměstnanců je plněna v rámci areálu výstaviště. Elektromontážní práce jsou úzce spjaté s konáním jednotlivých veletrhů na výstavišti. Termíny prací, které souvisí s veletrhy, jsou přesně stanoveny ve veletržním kalendáři, který se obměňuje pravidelně každý rok. Na začátku roku je tedy znám přesný počet veletrhů. Co ale naprosto známo není, je objem práce, který má být před veletrhem proveden. Přihlášky vystavovatelů se zpracovávají na veletržích průběžně a jejich základní kolo uzavření je zhruba 14 dní před počátkem veletrhu. Teprve poté jsme schopni se seznámit s prvním objemem vykonávaných prací, které bude potřeba splnit. Tento časový posun, který je pro plnění úkolu stanoven, je z naší strany neovlivnitelný. V rámci zjišťování

těchto skutečností se zde objevil problém, který považuji za velmi závažný. Jedná se o dlouhodobé plánování pracovníků. V současné době má firma 15 zaměstnanců. Těmi jsou plněny všechny zadané úkoly. Vlastní dlouhodobé plánování pracovních sil vlastně neexistuje. Řešení jednotlivých akcí je naprosto operativní, jsou využíváni brigádníci nebo externí pracovníci. Vzhledem k tomu, že firma neplní pouze závazky v rámci areálu výstaviště a přijímá poměrně velké procento zakázek i mimo areál, a to včetně zahraničí, kapacita kmenových zaměstnanců naprosto nevyhovuje a je nedostačující. Plánování pracovníků se tedy ukazuje jako nezbytné. V rámci řešení této situace navrhuji vypracování přesného harmonogramu plněných zakázek, stanovení priorit plnění úkolů v souladu s cíly firmy a to tak, aby nedocházelo k disharmonii a chaosu. Je nutno využít zkušeností z uplynulých let, připravit analýzu a z té vytvořit návrh, zda a o kolik je vhodné rozšířit řady zaměstnanců. Vše musí být zpracováno v souladu s vytyčenými cíly firmy. Nemělo by být opomenuto současné vytížení zaměstnanců, jejich produktivita práce a postoj k setrvání ve firmě.

I tato oblast byla v dotazníkovém šetření (příloha č. 1) obrázek 9 zkoumána. Ukázalo se, že 13 % zaměstnanců, což představuje 2 pracovníky, chce odejít z firmy. Vnímám to jako určitou nespokojenost, která může být zapříčiněna právě stresujícím časově náročným plněním úkolů. Vzhledem k tomu, že lidé, kteří zvažují svůj odchod, stejně jako lidé, kteří nad ním nepřemýšleli, mohou být pro ostatní pracovníky demotivující, je nutné se nad tímto problémem zamyslet. Mohou narušit pracovní prostředí ve firmě a vyvolat negativní postoj ostatních. Dotazníkové šetření proběhlo anonymně. Neznáme tedy přesná jména těch, kteří takto uvažují. Nicméně vhodná forma rozhovorů a pomoc předáka skupiny, který je se všemi v každodenním kontaktu, by jistě umožnila odhalit konkrétní pracovníky a v rámci diskuse by se dala najít cesta k řešení problému. V tuto chvíli nelze přesně odhadnout, co tyto zaměstnance k jejich postoji vede. Může se jednat o momentální náladu, ale také o dlouhodobý vážný problém.

V případě, že by zaměstnanci byli spokojeni a jejich práce jim přinášela uspokojení, což bylo úkolem v rámci ověření druhé hypotézy, pak by nemohlo dojít k tomu, že jich část chce odejít a část o svém odchodu neuvažuje. Ověření této hypotézy se týkala

otázka 12. dotazníku (příloha č. 1). Dalo by se tudíž říci, že ti kdož jsou spokojeni, neuvažují o svém odchodu ze zaměstnání a ti kdož mají připomínky či chtějí odejít, jsou nespokojeni. Připomínky se týkaly většinou stresu při plnění úkolů a výše svého finančního ohodnocení. Tato hypotéza tedy byla pozitivně ověřena a většina pracovníků je s prací spokojena. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrazné převýšení, pouze o 54 % (obrázek 9), je nutno se nad spokojeností zaměstnanců více zamyslet.

Přímý vliv na motivaci podřízených je připisován ve velké míře vedoucímu pracovníkovi. Tuto skutečnost uvádí ve své literatuře Hájek (2006), ale také Koubek (2001). Do konce roku 2007 byl jedním „vedoucím“ pro skupinu elektro jeden z režijních zaměstnanců. Od počátku roku 2008 se tato skutečnost v rámci reorganizace změnila a byl vybrán pro tuto skupinu „předák“ z jejich vlastních řad. Došlo k posunu v rámci řízení pracovníků, ačkoli se nezdálo, že by v rámci komunikace byl mezi zaměstnanci vnímán závažnější problém. A právě proto byla stanovena jedna z hypotéz tak, aby byla možnost ověřit, zda komunikace mezi managementem a zaměstnanci funguje správně.

V rámci dotazníkového šetření se ukázalo, že podřízení zaměstnanci mají velké problémy s komunikací středního managementu a vedením firmy. Ve firmě pracuji téměř dva roky a sama jsem se měla možnost přesvědčit, že komunikace je v rámci firmy občas velký problém. Nesdílnost informací, jejich pozdní předání, podceňování plánování a mnoho dalšího se ukázalo jako problém, který se právě nejvíce odráží ve špatné komunikaci. K tomu, aby byl tento problém odstraněn, je nutné splnit několik kroků, důsledně je dodržovat a kontrolovat. Mezi základní patří naprostá sdílnost všech údajů týkajících se řešení konkrétní zakázky. Přesné delegování a stanovení zodpovědnosti při plnění úkolu. Konfrontace a pravidelné zjišťování skutečného stavu plnění úkolů a předávání závěrů ze strany předáka nadřízeným. Hypotéza tedy nebyla potvrzena. Problém by se mohl odstranit výše zmiňovanými kroky. Úzké propojení mezi vedením firmy a skupinou pracovníků ve formě předáka je vhodné řešení. Tím, že byl vybrán pracovník, který má velkou autoritu u ostatních, bohaté zkušenosti s řešenými problémy a ve firmě není nováčkem, dá se předpokládat a již se také

prakticky ukázalo, že k tomu zaměstnanci přistupují pozitivně a problém chybné komunikace by mohl být vyřešen. V žádném případě nelze jednoznačně shrnout problémy komunikace pouze do jedné komunikační úrovně a výše uvedenou změnou v řízení lidí si myslet, že byl problém vyřešen. Nicméně je to vhodný začátek. Je nutno důsledně dodržovat předem stanovené zásady v řízení lidí a dostatečně komunikovat navzájem.

Poslední ověřovanou hypotézou byla hypotéza: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců není potřeba. Na tuto hypotézu není možné jednostranně odpovědět a proto její zhodnocení rozdělím do dvou částí.

První částí bude hodnocení ze strany majitele firmy. Snad v každé firmě, podniku či organizaci je vzdělávání zaměstnanců věnována určitá část finančních prostředků. Vzdělávání jako takové je spojeno v první řadě s pravidelným školením, přezkoušením či seznámením se s novými předpisy. V této fázi se jedná o předpisy upravenou formu vzdělávání, která souvisí s výkonem práce. V případě, že tuto část považujeme za povinnou, pak je nezbytné doplnit ji o část „volitelnou“. Ta již závisí na každém zaměstnanci samotném. Zvyšování kvalifikace a rozšiřování vědomostí pracovníků je pro každého zaměstnavatele vítaným přínosem, který může být využit jak ke zkvalitnění samotné práce, tak k lepšímu a hodnotnějšímu dosahování podnikových cílů. Pokud je zaměstnavatel omezen kvalifikací zaměstnanců, pak je částečně omezena jeho možnost podnikání a dosahování zisku z hlediska možnosti využití pracovníků. V případě tedy, že je hypotéza ověřována ze strany majitele firmy, pak tato hypotéza nebyla pozitivně ověřena.

Druhou částí ověřování hypotézy, je postoj zaměstnanců, kteří ve firmě pracují. K tomu, aby tato hypotéza mohla být ověřena, byla zvolena otázka 8 dotazníku (příloha č. 1). Z dotazníku vyplynulo, že většina zaměstnanců tj. 80 % považuje svoji kvalifikaci za dostatečnou (obrázek 6). O doplňující kurz projevilo zájem 20 % zaměstnanců a to formou rozšíření řidičského oprávnění. Hypotéza byla tedy pozitivně ověřena.

Ačkoli byla hypotéza ověřena, bohužel musím konstatovat, že s výsledkem nemůžeme být spokojeni. Zvyšování kvalifikace, prohlubování zájmu o profesi a rozšíření si svých znalostí by mělo být součástí každé práce. Neměli bychom stagnovat a v rámci motivace bychom se měli snažit podporovat snahu o nové získávání zkušeností a vědomostí. K tomu bychom měli vést všechny zaměstnance firmy. V případě, že nevnímají vzdělání jako motivující, zkusme najít určité pozitivum, které je donutí se nad problematikou znova zamyslet.

Naprostá většina zaměstnanců se v rámci finančního hodnocení své práce, otázka 10 obrázek 7, shodla, že hodnocení považuje za nedostačující a mají k němu výhrady. Výhrady se týkaly výšky hodnocení, její neobjektivnosti a nespravedlnosti. V případě ale, že bychom dokázali vysvětlit zaměstnancům přímou úměrnost mezi jejich výdělkem a jejich vzděláním tak, aby pochopili, že se zvýšením kvalifikace je možné zapojit se do náročnějších úkolů a tím tedy i do lepšího finančního ohodnocení, mohli bychom dosáhnout dvojího efektu. Kvalifikace by se zvýšila a nové náročnější úkoly by mohly zvýšit zisk firmy.

S tímto zhodnocením také souvisí výsledek otázky 18 dotazníku (příloha č. 1). Na první místo v preferenci práce byla postavena mzda zaměstnance. Všeobecným faktem je, že peníze jsou hybnou silou v rámci motivace pracovníků. Jednostranné použití peněz je, ale pouze krátkodobé a nevede k dlouhodobému efektu. V případě, že zaměstnanec nemá možnost nijak ovlivnit pravidelný měsíční mzdu, jejich samotná účinnost časem pomine. Stejně je tomu tak v naší firmě. V platech zaměstnanců, ač je jejich výše v porovnání se současným republikovým průměrným hrubým měsíčním platem vyšší, je její výše z hlediska zaměstnanců nedostačující. Je nutné zdůraznit, že pokud zaměstnanec je vyslán na zahraniční služební cestu, je mu vyplácena dieta v plné výši dle platného Zákoníku práce. Většina zahraničních cest je po státech západní Evropy, kde jednodenní dieta je 45,-- EUR. Průměrná délka cesty je cca 6–8 pracovních dní. Tato částka má pokrýt zahraniční stravování, ale z praxe je potvrzeno, že většina zaměstnanců obdrženou částku z diet považuje za „příjemné vylepšení platu“. K tomu, aby byl plat pro zaměstnance motivující, musela by se jeho výše skládat z takových

složek, které by mohl svou výkonností ovlivnit. Navrhovala bych tedy nastavení variabilní složky mzdy, která by byla závislá na splněném úkolu a hodnocení přímého nadřízeného. Zároveň je nutné naprosto přesně definovat a všechny zaměstnance seznámit se systémem jejich hodnocení. Vzhledem k tomu, že je většina z nich se svým ohodnocením nespokojena, může být problém i v tom, že sami neví, jak jsou hodnoceni a za co přesně. V současné době žádné hodnocení z dlouhodobého hlediska ve firmě neprobíhá. Je hodnocen pouze stupeň splnění pracovního úkolu. K tomu, aby mohlo dojít k posunu a zlepšení, je hodnocení pracovníků nezbytné. Je nutné, aby docházelo k hodnocení pravidelně a aby s ním každý pracovník byl seznámen. V současné době, kdy došlo ke změně v přímém řízení zaměstnanců, je možné hodnocení rozdělit na dvě části. Z hlediska majitele firmy, který plnění úkolů zaznamenává jako celek a z hlediska předáka, který přímo spolupracuje s podřízenými. Konfrontací obou těchto hodnocení by bylo možné dosáhnout objektivního výsledku, se kterým by zaměstnanec byl seznámen a tím tedy k možnosti posunu jeho pracovního výkonu.

Potřeba vyššího výdělku byla taktéž potvrzena dle dotazníkového šetření v rámci zjišťování stavu informovanosti pracovníků o sociálním programu firmy. Jak bylo již výše zkonstatováno, většina zaměstnanců by uvítala 13. nebo 14. plat. Vzhledem k výši současného průměrného platu a jeho porovnání s celorepublikovým průměrem, je tato otázka z pohledu manažera v rámci stimulace pracovního chování velice diskutabilní. Nedomnívám se, že zavedení 13. nebo 14. platu na pracovišti by přineslo zvýšenou produktivitu práce a mělo vliv na motivaci pracovníků. Spíše by to přineslo momentální nadšení u zaměstnanců a větší zájem ze strany uchazečů o zaměstnání v této firmě. Je vidět, že pro tuto skupinu pracovníků, je potřeba peněz velmi silná a většina z nich jí podmiňuje téměř vše.

V rámci nepeněžní motivace pracovníků dostávají zaměstnanci nadstandardní pracovní vybavení, jehož součástí je vybavení pracovním oblečením, či příplatky na dovolenou. Z pohledu motivace je tento nástroj velmi účinný. Problém je v tom, že zaměstnanci berou toto vybavení jako samozřejmost, kterou musí dostat. Pak se takový motivační nástroj míjí účinkem a je kdykoli vyžadován. K tomu, aby plnil svoji roli,

měla by být stanovena přesná pravidla, která by určila: kdo, kdy, za jakých okolností, po jaké délce pracovního poměru má na danou věc či příplatek nárok. Stejně tak je tomu i v případě příplatku na dovolenou a dalších výhod v rámci sociálního programu firmy.

7 Závěr

Tato práce se zabývá zjištěním a zhodnocením skutečného stavu ve vybrané firmě v rámci motivace a stimulace pracovníků. Hlavním cílem bylo poukázat na nedostatky v rámci řízení lidí a navrhnout jejich odstranění. Tyto problémy se ukázaly na základě různých forem šetření. Nejvíce nedostatků se projevílo na základě dotazníkového šetření, které ve firmě proběhlo.

Byly stanoveny tři hlavní ověřované hypotézy. První hypotéza, že komunikace mezi managementem a zaměstnanci funguje správně, byla vyvrácena. V dotazníkovém šetření se ukázaly názorové neshody a rozdílné vnímání zaměstnanců řešení tohoto problému. Druhá hypotéza týkající se spokojenosti zaměstnanců se opět nepotvrdila. Ve firmě panuje určitá nespokojenost a do budoucna je nutné ji odstranit. Pouze hypotéza třetí, která byla zaměřena na zvyšování kvalifikace, se ze strany zaměstnanců pozitivně potvrdila.

Vedlejší cíl práce se zaměřoval na zlepšení komunikace mezi středním managementem a podřízenými. Během šetření došlo k menším reorganizačním změnám ve firmě, které mohly možný problém komunikace odstranit. V této práci byly změny i jejich důsledky popsány.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že jsou zde určité oblasti, kterým je potřeba se dlouhodobě věnovat a jejich problémy stabilizovat.

Zároveň bylo potvrzeno, že pracovní prostředí, mezilidské vztahy a přístup jednotlivce k práci mají velký vliv na motivaci každého z nás, stejně tak jako to, že každého z nás motivuje něco jiného a že každý máme jiné potřeby.

Přínosem mé práce je to, že proběhlo první větší dotazníkové šetření ve firmě, která navenek nevykazuje žádné závažnější problémy a přitom v rámci vnitřního vedení

je zde problémů několik. Bylo prokázáno, že řízení lidských zdrojů spojené s dlouhodobým plánováním může omezit vznik frustrujících a stresových situací. Zároveň byla vyzdvížena potřeba vzdělávání pracovníků, kterou lze snadno spojit s plánováním a zvyšováním cílů celé firmy. Otázka finančního ohodnocení jednotlivých zaměstnanců je do značné míry ovlivněna tím, že mzda je z pohledu zaměstnanců brána jako základní potřeba a motiv. Tento pohled, si dovoluji zkonstatovat, je spojen s dosaženým nižším stupněm vzdělání naprosté většiny zaměstnanců a jejich přístupem k práci a životu. V současné době je nutno posunout myšlení a přístup pracovníků k plnění úkolů, více je vtáhnout do řešení problémů a tím tedy stimulovat jejich pracovní výkon.

Práce s lidmi, jejich pochopení a přitom správné vedení k tomu, aby byla zajištěna spokojenost s vykonávanou prací a jejím ohodnocením, je náročný úkol každého manažera. Najít ten správný stimul a motiv zaměstnance je „běh na dlouhou trať“. Ale jen dobře motivovaný pracovník v harmonickém pracovním prostředí dokáže podat vynikající pracovní výkon. Těch lidí, kteří jsou motivováni sami od sebe, je jen velmi málo a proto je nutné motivovat a hledat takové pracovníky, kteří budou pro ostatní přínosem a povzbuzením.

8 Summary

This work was focused on findings and evaluation of the real state in the sphere of motivation and stimulation of workers in one chosen firm. On the basis of theoretical and practical knowledge, it was to show the faults in the sphere of people management. The main aim was to suggest the removal of the established faults.

The most mistakes reveal after the interrogatory research realized in the firm. Three hypotheses, applying to the given problems, were elaborated. They were analysed in detail – in the province of discussion.

The secondary aim of the work was to focus on the improvement of the communication between the middle management and subordinates.

In the sphere of the worked out work, it was confirmed that the working surroundings, human relations and attitude of every individual to work influence each of us to a great extent; as well as the fact that each of us needs different motivation and his/her needs are different.

The asset of this work is in the fact that the situation in the chosen firm was analysed in detail and although no serious problems come out, it was shown that it is needed to do several changes in the sphere of the internal management. At the same time, it was shown that the planning of the human resources in small firms must not be underestimate, as well as the need of education of workers.

The work with people, their understanding and, in the same time, their appropriate leading to the securing of their satisfaction with their performed work and with its evaluation is a very difficult task for every manager.

To find the appropriate stimulus and motive of an employee is formidable task for every manager, but only the well-motivated worker, in the harmonious atmosphere, can give a flawless performance.

Key words: motivation, stimulation, evaluation, remuneration, education, communication

9 Přehled použité literatury

- ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEST ONE SERVICE S.R.O. *Slovník cizích slov 2005-2008. Automatizace* [online]. 2008, [cit. 18.2.2008]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=motivace&typ=0>>
- BUSINESS CENTR CZ. Provozatel internetových stránek: © 1998-2008 Havit, s. r. o. *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Automatizace* [online]. 2008, [cit. 20.2.2008]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>. ISSN 1213-7235
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Rychlá informace. Automatizace* [online]. Poslední aktualizace 6.3.2008, [cit. 18.3.2008]. Dostupný na World Wide Web:
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>>
- HÁJEK, M. *Motivace a vedení lidí. Automatizace* [online]. Poslední aktualizace 30.3.2006, [cit. 20.2.2008]. Dostupný na World Wide Web:
<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69&limit=1&limitstart=2>
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 364 s. ISBN 80-7261-033-3
- NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
- PAUKNEROVÁ, D. a Kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9

- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7
- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a Kol. *Obchodní podnikání. Retail Management*. 2 přepracované vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002, 874 s. ISBN 80-7261-059-7
- ROLÍNEK, L. *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003, 94 s.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4
- URBAN, J. *Co zabíjí pracovní motivaci. Automatizace* [online]. Poslední aktualizace 30.5.2006 [cit. 1.3.2008]. Dostupný na World Wide Web:
<[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100_d&article\[id\]=18532670](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T04100_d&article[id]=18532670)>
<<http://hrm.ihned.cz/>>. ISSN 1213-7693
- VEBER, J. a Kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

10 Seznam obrázků

Obrázek 1	Hájkovo pojetí Maslowovy hierarchie potřeb.....	10
Obrázek 2	Maslowova teorie potřeb.....	11
Obrázek 3	Věková struktura, otázka 1.....	45
Obrázek 4	Délka pracovního poměru, otázka 3.....	46
Obrázek 5	Styl práce, otázka 4.....	46
Obrázek 6	Možnost zvyšování kvalifikace, otázka 8.....	47
Obrázek 7	Ohodnocení práce, otázka 10.....	48
Obrázek 8	Vztah práce a rodiny, otázka 14.....	48
Obrázek 9	Setrvání ve firmě, otázka 16.....	49
Obrázek 10	Preference práce, otázka 18.....	50

11 Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník určený pro zaměstnance

Příloha č. 2 Podklady pro grafické znázornění

Příloha č. 1 Dotazník určený pro zaměstnance

DOTAZNÍK

1. Kolik je Vám let ?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 a více

2. Odkud jste ?

- Brno
- okolí Brna do 20 km
- okolí Brna nad 20 km

3. Jak dlouho pracujete u firmy ?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- déle než 7 let

4. Jaký styl práce Vám vyhovuje?

- přímé stanovení úkolu dané osobě
- vyspecifikování úkolů a výběr na základě svobodné volby
- stanovení úkolu týmu a týmová práce

5. Upřednostňujete práci v zahraničí ?

- ne, nemám rád práci v zahraničí
- ano, ale záleží na zakázce
- ano, naprosto mi vyhovuje

6. Máte dostatek informací k výkonu zadaných úkolů?

- ne
- záleží na typu práce
- ano, vždy

7. Jaký časový interval Vám v případě předání informací k práci vyhovuje, tak aby bylo vše připraveno včas ?

- 1 – 2 dny před zahájením akce
- 3 – 4 dny před zahájením akce
- 5 – 7 dní před zahájením akce

8. Chcete si zvyšovat svou kvalifikaci a jakým způsobem?

- ne, moje kvalifikace je dostatečná
- ano, formou doplňujícího vzdělávacího kurzu navrhuji
- ano, dalším vzděláváním či studiem, které zvýší mou kvalifikaci - tedy uzavřením odborné zkoušky

9. Souhlasíte s vedením a řízením pracovníků jako celku?

- ne - nesouhlasím s celkem
- ne - nesouhlasím se zadáváním jednotlivých úkolů
- ano - souhlasím se vším
- ano, ale některé věci bych zlepšil např.

10. Souhlasíte se současným způsobem ohodnocení Vaší práce ? V případě výhrad uveďte jejich typ

- ano
- ne, mám výhrady
- ne

11. Kde vidíte nedostatky v rámci vedení pracovníků?

- komunikace mezi vedením samotná
- komunikace s podřízenými
- neinformovanost a dostupnost včasných informací

12. Vykonáváte svou práci rád? Jste s ní spokojen?

- ano
- pokud částečně – důvod
- ne

13. Jste spokojen s vybavením v rámci pracovního prostředí, které je Vám poskytováno?

- ano, jsem spokojen
- jsem spokojen částečně, zlepšil bych následující
- nevyhovuje, nejsem spokojen

14. Jak zvládá délku pracovní doby a časté pobyty mimo domov Vaše rodina?

- nezvládá, rodině to nevyhovuje
- její názor mne nezajímá, není podstatný
- zvykla si a toleruje to

15. Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti? Jak hodnotíte vztahy s Vašimi kolegy?

- ano, jsou pro mne důležité, jsou velmi dobré
- ano, jsou pro mne důležité, ale mám tyto výhrady
- ne, nejsou pro mne důležité, ale i přesto mám výhrady

16. Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i do budoucna?

- ano
- nevím, nepřemýšlel jsem o tom
- ne

17. Jste seznámeni se sociálním programem firmy vč. zaměstnaneckých výhod a co byste do něj případně doplnili?

- ano, plně mi vyhovuje
- ano, ale postrádám následující
- nic o něm nevím

18. Seřad'te faktory práce dle Vašich preferencí podle důležitosti od čísla 10

- _____ zaměstnanecké výhody
- _____ plat
- _____ pracovní režim
- _____ místo výkonu práce
- _____ nadřízený
- _____ jistota práce, její stálost
- _____ pracovní podmínky (pohodlné a čisté pracoviště)
- _____ spolupracovníci
- _____ odpovědnost
- _____ příležitost ke vzdělávání a rozvoji

19. Seřad'te faktory, které Vás dokáží demotivovat dle Vašich preferencí podle důležitosti od čísla 1

- _____ plat
- _____ pracovní režim
- _____ místo výkonu práce
- _____ nadřízený
- _____ spolupracovníci
- _____ špatné informace
- _____ změny výkonu práce nebo termínu práce sdělované na poslední chvíli

20. Čemu se věnujete ve svém volném čase

- aktivní odpočinek - sport,.. vypište jaký sport
- zábava, kluby, posezení s přáteli
- rodina, vypište počet dětí

Příloha č. 2 Podklady pro grafické znázornění

Obrázek 1: Věková struktura, otázka 1 – podklad pro grafické znázornění

Věk	Počet
18 - 25	2
26 - 35	9
36 a více	4
celkem	15

Obrázek 2: Délka pracovního poměru, otázka 3 – podklad pro grafické znázornění

Délka	Počet
méně než 1 rok	1
1-5 let	5
déle než 5 let	9
celkem	15

Obrázek 3: Styl práce, otázka 4 – podklad pro grafické znázornění

Styl práce	Počet
přímý úkol	8
svobodná volba	3
týmová práce	4
celkem	15

Obrázek 4: Možnost zvyšování kvalifikace, otázka 8 – podklad pro grafické znázornění

Kvalifikace	Počet
žádný zájem o zvýšení kval.	12
doplňující kurz	3
další studium	0
Celkem	15

Obrázek 5: Ohodnocení práce, otázka 10 – podklad pro grafické znázornění

Souhlas s ohodnocením	Počet
Bez výhrad souhlasím	2
Výhrady	9
Ne, nesouhlasím	4
Celkem	15

Obrázek 6: Vztah práce a rodiny, otázka 14 – podklad pro grafické znázornění

Charakteristika	Počet
Nespokojenost rodiny	2
Názor rodiny je nepodstatný	5
Tolerance ze strany rodiny	8
Celkem	15

Obrázek 7: Setrvání ve firmě otázka 16, – podklad pro grafické znázornění

Stav do budoucna	Počet
setrvám	8
nevím	5
odejdu	2
Celkem	15

Obrázek 8: Faktor práce dle preferencí, otázka 18 – podklad pro grafické znázornění

Faktor	Nejdůležitější faktor
plat	10
zam.výhody	9
jistota práce	8
prac.podmínky	7
spolupracovníci	6
místo výkonu práce	5
nadřizený	5
pracovní režim	3
odpovědnost	2
příležitost ke vzdělání	1