**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

---

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

# Efektivní vedení a motivace pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor
Dagmar Vlášková

---

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
**Ekonomická fakulta**
**Katedra řízení**
Akademický rok: **2007/2008**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Dagmar VLÁŠKOVÁ** |
| Studijní program: | **B6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Obchodní podnikání** |
| Název tématu: | **Efektivní vedení a motivace pracovníků ve vybraném podniku** |

Zásady pro vypracování:

Charakteristika:
Všichni manažeři si dnes již uvědomují, že úspěch podniku nezávisí jenom na kvalitě jejich práce, ale na kvalitě práce celého kolektivu. V současné době proto soustřeďují pozornost na efektivní vedení a motivaci svých podřízených pracovníků.
Cíl řešení:
Cílem bakalářské práce je zjistit nejčastější chyby při vedení a motivování pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout jejich odstranění či zlepšení současných postupů, popř. navrhnout nové postupy při těchto manažerských činnostech.
Metodický postup:
1. Studium odborné literatury a zpracování teoretické části bakalářské práce. 2. Seznámení se s danou firmou, analýza organizační struktury firmy vč. pravomocí, kompetencí a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. 3. Analýza postupů při vedení a motivování podřízených pracovníků jednotlivých úseků, popř. analýza celé koncepce vedení firmy, analýza spokojenosti pracovníků s vedením firmy. 4. Hodnocení jednotlivých postupů, určení chyb a nevhodných technik při motivování pracovníků. 5. Navržení odstranění chyb a zlepšení postupů jednotlivých vedoucích pracovníků, navržení celkové koncepce vedení a motivování pracovníků firmy.
Rámcová osnova:
1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření. 5. Analýza a zhodnocení současných postupů vedení a motivování pracovníků. 6. Diskuse, návrh na zlepšení současných postupů. 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:


**VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 1 vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.**

**ADAIR J. Jak řídit druhé i sám sebe. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.**

**ADAIR J. Efektivní motivace. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN: 80-86851-00-1.**

**PLAMÍNEK J. Vedení lidí, týmů a firem. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.**

**KOTLER, P. Marketing management. 10., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s., ISBN 80-7169-600-5.**


| | |
|---|---|
| Vedoucí bakalářské práce: | **Ing. Petr Řehoř**<br>Katedra řízení |
| Datum zadání bakalářské práce: | **20. března 2008** |
| Termín odevzdání bakalářské práce: | **15. dubna 2009** |

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Efektivní vedení a motivace pracovníků ve vybraném podniku vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Táboře dne 15.3.2010

Dagmar Vlášková

# PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování mé bakalářské práce. Zároveň děkuji majiteli a všem zaměstnancům firmy za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

# OBSAH

**1 ÚVOD** ..... 3
**2 LITERÁRNÍ PŘEHLED** ..... 4
2.1 VEDENÍ LIDÍ ..... 4
2.1.1 EFEKTIVNÍ STYL VEDENÍ – TEORIE VEDENÍ ..... 4
2.1.1.1 *Teorie vedení založené na rysech vedoucího* ..... 5
2.1.1.2 *Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování* ..... 5
2.1.1.3 *Situační teorie vedení* ..... 7
2.1.1.4 *Nové vedení* ..... 8
2.1.1.5 *Teorie X a Y* ..... 9
2.1.2 SCHOPNOSTI A OSOBNÍ KVALITY VEDOUCÍHO ..... 10
2.2 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ..... 14
2.2.1 TEORIE MOTIVACE ..... 15
2.2.1.1 *Teorie zaměřené na poznání příčin* ..... 15
2.2.1.2 *Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu* ..... 17
2.2.1.3 *Teorie zaměřené na speciální účely* ..... 18
2.2.2 JAK ZÍSKAT Z LIDÍ TO NEJLEPŠÍ ..... 18
2.2.2.1 *Motivy lidí* ..... 18
2.2.2.2 *Motivační techniky* ..... 19
2.2.2.3 *Stimulační prostředky* ..... 20
**3 CÍL A METODIKA PRÁCE** ..... 22
3.1 CÍL ..... 22
3.2 METODIKA ŘEŠENÍ ..... 22
**4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE** ..... 25
4.1 HISTORIE A ZAMĚŘENÍ ..... 25
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ..... 26
**5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÝCH POSTUPŮ VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ** ..... 27
5.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY ..... 27
5.2 MOTIVAČNÍ TECHNIKY ..... 30

5.3 STYL VEDENÍ JEDNOTLIVÝCH VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ .....32
5.3.1 *Ředitel společnosti* .....32
5.3.2 *Zmocněnec pro jakost* .....34
5.3.3 *Vedoucí výrobního úseku* .....36
5.3.4 *Obchodní manažer* .....37
5.3.5 *Souhrnný výsledek testu* .....39
5.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....40
5.4.1 *Identifikace respondentů* .....40
5.4.2 *Analýza odpovědí* .....41
**6 DISKUSE, NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÝCH POSTUPŮ** .....54
**7 ZÁVĚR** .....60
**8 SUMMARY** .....62
**9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY** .....63
**10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**
**11 PŘÍLOHY**

# 1 ÚVOD

Dnes již každý manažer ví, že základním kapitálem firmy jsou lidské zdroje. Lidské zdroje jsou nositeli schopností, postojů a vlastností. Schopnosti člověka lze chápat jako to, co člověk ví a umí. Ovšem samy o sobě nestačí, je potřeba, aby je lidé používali ve prospěch firmy. Vedoucí pracovníci se snaží vhodnými technikami a metodami využít lidské schopnosti, postoje a vlastnosti k dosažení stanovených firemních cílů. O tom, že to není věc jednoduchá, není pochyb. Lidé i vedoucí jsou různí, stejně tak situace, ve kterých manažeři pracují. Dobrý vedoucí by měl tuto skutečnost respektovat. Často také závisí na jeho schopnosti vycítit vhodný způsob jednání a na jeho osobním vztahu k lidem. Aby mohl vést dobře své lidi, musí poznat jejich potenciál a potřeby. Jen díky tomuto poznání může zvolit správný způsob vedení a motivace a dosáhnout tak kýžených výsledků. Vyžaduje to úsilí, které se ovšem mnohonásobně vrátí.

Motivace je důležitým nástrojem při vedení lidí, má za úkol sladit osobní zájmy a pracovní úsilí zaměstnance s potřebami firmy. Nalezením správného motivu dokážeme v pracovníkovi vyvolat touhu správně vykonávat svoji práci. Manažer předem musí vědět, co motivuje jeho samotného, musí se sám umět motivovat a teprve pak může začít inspirovat a motivovat ostatní. V literárním přehledu uvádím několik teorií vedení i motivace. Nabízí se otázka, která z těchto teorií je nejlepší. Každá z nich má svoje opodstatnění a každá se na tuto problematiku dívá z jiného úhlu pohledu. Nemyslím si, že je vhodné vybrat si pouze jednu a tu používat ve všech situacích. Naopak doporučuji pracovat se všemi a přizpůsobovat se konkrétní situaci a konkrétním lidem.

Hlavním cílem mé práce je odhalit chyby, kterých se vedoucí vybraného podniku v této oblasti dopouštějí a navrhnout jejich nápravu, která by pozitivně ovlivnila výsledky firmy. Toto téma jsem si vybrala proto, že ho považuji za velice aktuální. V dnešním silně konkurenčním prostředí je nutné, aby manažeři správně pracovali se svými lidmi a dokázali z nich získat to nejlepší. Dobré vedení by nemělo být konkurenční výhodou, ale mělo by být normální. V praxi tomu prozatím tak není, ale je patrné, že si manažeři důležitost správného vedení stále více uvědomují.

# 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

## 2.1 VEDENÍ LIDÍ

Umění vést lidi je náplní jedné z sekvenčních manažerských funkcí. Tato funkce je často v moderním managementu považována za hlavní náplň činnosti manažerů, neboť lidé a jejich vlastnosti, postoje a schopnosti jsou považovány za největší kapitál firmy.

Posláním této manažerské funkce, jak uvádí Vodáček (2006), je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopnosti, dovednosti a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce.

Je důležité od sebe odlišit vedení a řízení, často bývají tyto činnosti spojovány v jednu. Rozdíl mezi vedením a řízením uvádí Donnelly et al. (1997) takto: „Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.“

.

### 2.1.1 EFEKTIVNÍ STYL VEDENÍ - TEORIE VEDENÍ

Způsob, jakým vedou manažeři své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce jednotlivců, skupin i celých organizací. V současné době mají manažeři k dispozici nepřeberné množství poznatků, zkušeností a názorů, jak své spolupracovníky vést k aktivní účasti na plnění cílů firmy.

Bylo vypracováno několik teorií, které jsou východiskem různých metod a způsobů vedení. Obecně lze rozdělit tyto teorie do čtyř skupin či etap, časovaných zhruba po dvaceti letech. Ve své práci uvedu pouze některé z těchto teorií.

#### 2.1.1.1 TEORIE VEDENÍ ZALOŽENÉ NA RYSECH VEDOUCÍHO

Na počátku 20. století se předpokládalo, že vůdcové mají zvláštní rysy, kterými se odlišují od ostatních. Kirkpatrick a Locke (Robbins, Coulter, 2004) shrnuli rysy, které odlišují vedoucí od ostatních takto:

- *Vnitřní dynamika*. Vedoucí vykazují značné úsilí. Mají relativně vysokou touhu něčeho dosáhnout, jsou ctižádostiví, mají mnoho energie a jsou ve svých aktivitách a iniciativě neúnavní.
- *Touha vést*. Vedoucí pociťují silnou touhu ovlivňovat a vést lidi. Jsou ochotni přebírat odpovědnost.
- *Poctivost a čestnost*. Vedoucí budují důvěryhodné vztahy se svými stoupenci tím, že jsou upřímní a jejich slova jsou v souladu s činy.
- *Sebedůvěra*. Následovníci očekávají, že vedoucí o sobě nepochybují. Vedoucí proto musí demonstrovat sebedůvěru, aby přesvědčili své stoupence o správnosti cílů.
- *Inteligence*. Vedoucí potřebují mít dostatečnou inteligenci, aby mohli shromažďovat, syntetizovat a interpretovat značné množství informací, musí být schopni řešit problémy a přijímat správná rozhodnutí.
- *Relevantní znalosti ve vztahu k práci*. Efektivní vedoucí musí mít o firmě, oboru a technických záležitostech solidní znalosti.

#### 2.1.1.2 TEORIE ZALOŽENÉ NA OSOBNÍCH KVALITÁCH A ZPŮSOBU CHOVÁNÍ

Nový přístup objevující se koncem 40. let 20. století, který vychází z toho, že vedení je postaveno na vlastnostech, osobních kvalitách a způsobu chování manažera.

Do této skupiny např. patří *Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí* či *Teorie manažerské mřížky.*

**Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí**

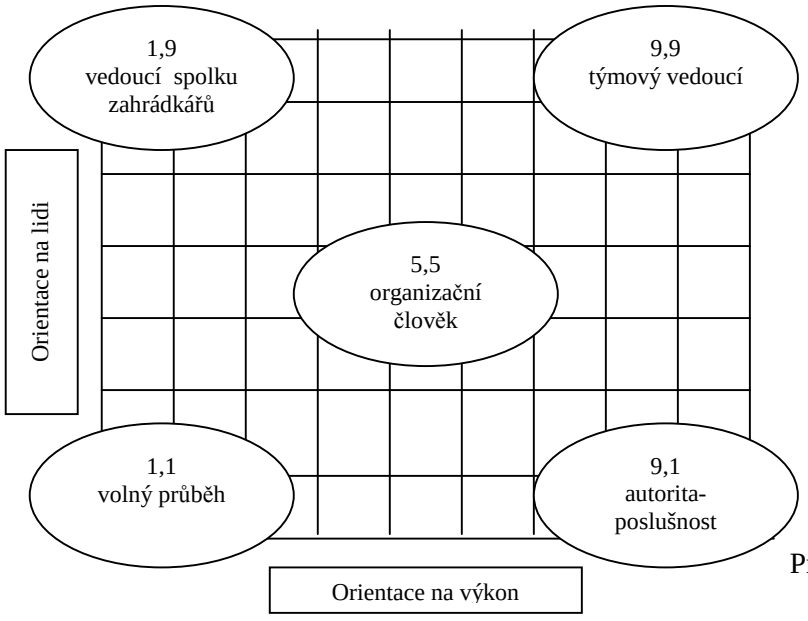
Jak uvádějí Robbins, Coulter (2004), výzkumy provedené univerzitou v Iowě vedené Kurtem Lewinem se zaměřily na tři styly vedení:

- *Autoritativní styl*. Vedoucí směřuje k centralizování pravomoci, přikazuje, jak se má pracovat, rozhoduje a omezuje spoluúčast zaměstnanců.
- *Demokratický styl*. Vedoucí, který směřuje k tomu, aby zapojil zaměstnance do rozhodování, deleguje pravomoci, podporuje participaci a používá pro koučování zaměstnanců zpětnou vazbu.
- *Liberální styl*. Vedoucí poskytuje skupině značnou volnost při rozhodování a provádění práce, a to jakýmkoliv způsobem, který považuje za vhodný.

**Teorie manažerské mřížky (GRID)**

Teorii publikovali Robert Blake a Jane Mountnová v knize „The Managerial Grid“ v roce 1994. Jedná se o systém mříže, která má dvě osy. Jedna osa znamená orientaci na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol. Orientace na lidi znamená snahu o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření přátelské atmosféry na pracovišti. Orientace na úkol vyjadřuje úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.

Obrázek 1 Manažerská mřížka




Pramen: Šuleř (2002)

Jak uvádí Šuleř (2002), pomocí tohoto modelu popisují R. J. Blake a J. S. Mounton sedm rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol:

- *1,1 Volný průběh.* Jde o manažera, který neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky.
- *1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů.* Manažer, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Pozornost věnuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, často na úkor pracovních výsledků.
- *9,1 Autorita – poslušnost*. Manažer usilující o výsledky bez ohledu na pocity a problémy lidí. Vyžaduje poslušné vykonávání svých příkazů.
- *9,9 Týmový vedoucí*. Manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce.
- *5,5 Organizační člověk (kompromisník).* Manažer dosahující přiměřeného výkonu buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolů a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí lidí.
- *9+9 Paternalista.* Manažer střídající zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.
- *Oportunista.* Manažer používající všech stylů, ale neprincipiálním způsobem – tj. sledujícím jen svůj vlastní prospěch.

#### 2.1.1.3 SITUAČNÍ TEORIE VEDENÍ

Situační teorie se začaly objevovat koncem 60. let 20. století a zdůrazňují, že neexistuje konkrétní styl vedení, který by byl efektivní ve všech situací. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení a dobrý manažer je takový, který nejprve zhodnotí situaci a poté se rozhodne o dalším postupu. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situací.

Mezi situační teorie vedení např. patří *Kontingenční teorie* či *Teorie cesta-cíl*.

**Kontingenční teorie**

Tuto teorii formuloval Fred Fiedler a jak uvádí Bělohlávek (1996), Fiedler rozlišil dva styly vedení:

- *Styl orientovaný na úkol* - přednostní zaměření na úspěšné dokončení úkolu.
- *Styl orientovaný na vztahy* – přednostní zaměření na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině.

Podle Fiedlera neexistuje žádný nejlepší způsob vedení lidí, ani vedoucí dobří či špatní. Vedoucí, který je úspěšný v jedné situaci, nemusí být úspěšný v situaci jiné.

**Teorie cesta – cíl**

Teorii formuloval Robert House a Donnelly et al. (1997) uvádí, že tato teorie vychází z expektační teorie motivace. Tvrdí, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených. Teorie tvrdí, že lze použít čtyř stylů vedení:

- *Direktivní*. Vedoucí nařizuje a ukazuje cestu a podřízení se nepodílejí na rozhodování.
- *Podporující*. Vedoucí je přátelský a zajímá se o své podřízené jako o lidi.
- *Participativní*. Vedoucí žádá a dostává od podřízených názory a nápady, které pak využívá v rozhodování.
- *Orientovaný na dosažení cílů*. Vedoucí pro své podřízené vytváří podnětné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit.

Podle této teorie může všechny tyto styly používat jeden vedoucí v různých situacích a v podstatě se pokouší pomoci nalézt podřízeným nejlepší cestu, stanovit podnětný cíl a odstranit překážky v cestě.

### 2.1.1.4 NOVÉ VEDENÍ

Počátkem 80. let 20. století se objevují nové názory na vedení lidí. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Poukazují na to, že u vedoucího je důležité charisma a síla osobnosti. Pokud vedoucí silně ovlivňuje emocionalitu podřízených

a díky tomu mění firmu, používá tzv. transformační vedení. Jindy zase vedoucí využívá k dosažení cílů tradičních motivačních prostředků, jako je odměňování a postihování, což nazýváme transakční vedení.

**Transformační vedení**

Bělohlávek (2000) uvádí, že transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení, stimulace myšlení.

**Transakční vedení**

Robbins, Coulter (2004) popisují transakční vedoucí jako vedoucí, kteří vedou a motivují své lidi směrem ke stanoveným cílům tím, že definují role a úkoly. Bělohlávek (2008) říká, že transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – směně, obchodu mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“

Obě tyto formy vedení mohou být úspěšné a nepředstavují dva protikladné póly, záleží na etapě, ve které se firma nachází. Transformační vůdce slaví své úspěchy v etapě změn a transakční vůdce může být úspěšný v době stability.

### 2.1.1.5 TEORIE X a Y

Teorie X a Y je jednou z nejčastěji uváděných teorií, kterou uvedl Douglas McGregor (1906-1964) ve své knize „The Human Side of Enterprise“ v roce 1960. Vodáček (2006) uvádí, že tato teorie je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. První z těchto krajností je právě „teorie X“ a druhou je „teorie Y“.

McGregorovy pohledy na postoje manažerů byly prezentovány v podobě premis. Základní premisy teorií uvedl Bělohlávek (2008) takto:

**Teorie X:**

1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
2) Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
3) Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
4) Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

**Teorie Y:**

1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
2) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
3) Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
4) Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Manažeři „teorie X“ používají autoritativní a direktivní styl vedení lidí. Manažeři „teorie Y“ používají volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků.

Vodáček (2006) uvádí, že i když se dnes v moderním managementu vážky preferencí přiklánějí k „teorii Y“, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií.

### 2.1.2 SCHOPNOSTI A OSOBNÍ KVALITY VEDOUCÍHO

Jelikož je vedoucí pracovník tím, kdo svým jednáním a výkonem ovlivňuje mnoho lidí, měl by vykazovat určité osobní kvality a dostatečně zvládat činnosti, které vedou k dosažení cílů.

V následující části uvádím některé činnosti a dovednosti, které by měl dobrý vedoucí zvládnout:

**Definování úkolu**

Při zadávání úkolu se vedoucí pracovník může dopustit chyb, které pak budou překážkou jeho splnění, jako např. úkol je nejasný, nesplnitelný, pracovníkem nesprávně pochopený apod.

Bělohlávek (2008) uvádí, že při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou SMART (hladký, průkazný):

S = specifický,

M = měřitelný,

A = akceptovaný,

R = reálný,

T = termínovaný a trasovaný.

Po zadání úkolu je nutná zpětná vazba, která nám říká, zda podřízený zadaný úkol pochopil. Týká se to zejména složitých a nejednoznačných úkolů.

**Kontrola zadaného úkolu**

Adair (2005) uvádí, že vynikající vůdci jsou schopni dosáhnout maximálních výsledků s minimálními zdroji. Vůdci také potřebují mít dobré kontrolní systémy a kontrolu nad tím, co by jiní měli a co neměli dělat, aby splnili cíle.

**Hodnocení pracovního výkonu**

Koubek (1996) uvádí, že každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. Na druhé straně i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

Jak uvádí Fuller (2004), podřízený není schopen plně přispívat ke zdaru díla, pokud a dokud:

- Neví, v čem spočívá dobrá práce, jak je specifikován její výsledek.
- Neví, kdy a co dělá mimořádně dobře.

- Nezná své nedostatky.
- Není upozorněn na to, co by se mohlo a mělo udělat, aby k nedostatkům nebo chybám nedocházelo.

**Motivování**

Adair (2004) uvádí šest nejdůležitějších principů pro motivování ostatních:

1. Buďte sami motivovaní.
2. Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.
3. Určete reálné a odvážné cíle.
4. Pamatujte si, že pokrok motivuje.
5. Odměňujte spravedlivě.
6. Projevujte uznání.

**Dávání příkladu**

Vedoucí pracovník musí být osobním příkladem svým podřízeným. Moderní řízení (2009) uvádí toto: „Veďte lidi pomocí osobního příkladu. Lidé chtějí pracovat stejně usilovně jako vy a budou nést nelibě, když zjistí, že vy to neděláte. Dávejte spolupracovníkům najevo, že vkládáte do své práce to nejlepší, co ve vás je. Oni se pak budou snažit také.“

**Komunikace**

Komunikace s podřízenými je klíčovým bodem úspěchu. Moderní řízení (2009) uvádí: „Poznejte své spolupracovníky. Naslouchejte jim, zajímejte se o jejich tužby a sny. V jakých podmínkách vyrůstali a čeho chtějí v životě dosáhnout? Koho mají rádi? Čeho se obávají? Dejte svým spolupracovníkům možnost, aby poznali vás. Buďte k nim otevření. Najděte pozitivní motivátory místo výtek a pokárání.“

**Rozvoj pracovníků**

Podle Bělohlávka (2008) je kvalita vedoucího často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směrovat je

k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. K tomu lze použít řady rozvojových aktivit:

- vzdělávání a sebevzdělávání,
- motivování,
- koučování,
- změna pracovní náplně,
- změna funkce pracovníka.

**Koučování**

Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Koučováním vedoucí pracovník ovlivňuje jeho dovednosti a postoje. Společně s pracovníkem prochází zadaným úkolem a např. kladením otázek aktivuje pracovníka ke splnění úkolu.

**Delegování**

Delegování znamená přenášení úkolů na své podřízené. Jedná se o odvážné rozhodnutí vedoucího pracovníka, kterých činností se vzdá a deleguje je na své podřízené. Jak uvádí Šuleř (1995), delegování přináší nesporné výhody:

- *Více času na důležité věci.* Delegování umožňuje strávit více času nad úkoly vyšší priority.
- *Více práce za kratší čas.* Problémy a úkoly většího rozsahu je možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části.
- *Nové nápady a přístupy*. Manažeři jsou většinou uvyklí některým úkolům, že už pro ně není jednoduché pustit se do řešení s novým přístupem.
- *Rozvoj kompetencí pracovníků*. Delegování umožňuje podřízeným získat nové zkušenosti.
- *Motivování pracovníků.* Delegování pro pracovníky nového a náročnějšího úkolu je pro ně zpravidla „výzvou“ a příležitostí „ukázat se“.
- *Snazší hodnocení pracovníků.* Delegováním se snáze pozná, kteří pracovníci si zaslouží jaké odměny.
- *Jednodušší kontrola.* Proces kontroly se zjednoduší delegováním určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi.

- *Vyhnutí se stagnaci.* Delegováním se vedoucí může vyhnout „pasti nepostradatelnosti“, snaží se být nahraditelným a postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím.

## 2.2 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Z toho vyplývá, že motiv je něco, co nás uvede do pohybu.

Vodáček (2006) uvádí, že umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících poslání a cílům organizace. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu a potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením pracovníka.

Bedrnová, Nový (2002) uvádí základní pojmy vystupující v problematice motivování,

- motiv,
- stimul.

*Motiv* představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Plamínek (2002) uvádí, že motivy působí zevnitř a jsou „naše“.
*Stimul* představuje vnější působení na psychiku člověka. Podle Plamínka (2002) stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.

Adair (2005) uvádí pravidlo 50 : 50, které říká, že:

- 50% motivace pochází z našeho nitra a
- 50% z okolí, jež nás obklopuje, obzvlášť ze stylu vedení, se kterým se v něm setkáváme.

## 2.2.1 TEORIE MOTIVACE

Moderní management, jak uvádí Vodáček (2006), obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,
- teorie zaměřené na speciální účely.

### 2.2.1.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ PŘÍČIN

Jde o skupinu motivačních teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrnění a aktivizaci jejich jednání. Těchto teorií je celá řada a patří mezi ně např. *Maslowova teorie hierarchie potřeb* či *Herzbergova teorie dvou faktorů*.

**Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Tuto teorii vypracoval ve 40. a 50. letech minulého století americký psycholog Abraham Maslow a publikoval ji ve své knize „Motivation and Personality“ v roce 1954.

Vodáček (2006) uvádí, že hybnými silami motivačního chování jsou zejména jejich potřeby. Konkrétní poznání těchto potřeb umožňuje využít je jako motivační motory pro cílově orientované chování.

Maslow tyto potřeby rozdělil do pěti skupin, seřadil je do hierarchického systému (Maslowova pyramida) a uvedl, že další potřeba se objeví v okamžiku, kdy je uspokojena ta předchozí. Uspokojená potřeba přestává motivovat.

Obrázek 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa

Pramen: Vodáček (2006)

*Fyziologické potřeby* jsou potřeby základní a zahrnují uspokojení pocitu hladu, žízně (zajištění přiměřeného výdělku), reprodukční funkce (zajištění rodiny), snesitelné pracovní podmínky (délka pracovní doby, hygienické podmínky na pracovišti apod.). Je to vše, co je potřeba k udržení života.

*Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti* představují zajištění a uchování existence do budoucna. Zahrnují např. záruku zdravotního a důchodového pojištění, záruku přijatelné bezpečnosti práce či garantované pracovní uplatnění.

*Potřeby sociální sounáležitosti* znamenají potřebu začlenit se do nějaké skupiny a potřebu dobrých vztahů k ostatním. Jsou to např. mezilidské vztahy na pracovišti, možnost stát se rovnoprávným členem pracovního kolektivu atd.

*Potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce* obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany druhých. Např. společenské uznání a ocenění výsledků práce.

*Potřeby seberealizace* představují např. naplnění pocitu životního poslání či splynutí zájmu a práce.

Vodáček (2006) uvádí, že z Maslowovy teorie potřeby vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin či jednotlivců v oblastech, kde vede lidi.

**Herzbergova teorie dvou faktorů**

Tato teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století a byla publikována v roce 1959 v knize „The Motivation To Work“.

Herzberg označil dvě významné skupiny faktorů, které ovlivňují chování lidí a úroveň uspokojení jejich potřeb:

- motivátory,
- hygienické vlivy.

Jak uvádí Vodáček (2006), k *motivátorům* patří činitelé, které uspokojují lidské potřeby a zároveň se při jejich uplatnění aktivuje zájem a úsilí pracovníků o zlepšení jimi vykonávaných činností. Podle Adaira (2005) je to těchto 6 faktorů: uznání, úspěch, možnost růstu, povýšení, odpovědnost, práce.

Dále Vodáček (2006) uvádí, že k *hygienickým vlivům* patří činitelé či podmínky, v nichž pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost nebo nespokojenost. Adair (2005) je jmenuje takto: politika společnosti a způsob vedení, kontrola – odborná, mezilidské vztahy, plat/mzda, postavení, jistota zaměstnání, osobní život, pracovní podmínky.

Pokud okolnosti hygienických vlivů nejsou přítomny, vyvolává to nespokojenost pracovníků, jedná se o tzv. udržovací faktory a jsou nutné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Pokud ale nejsou přítomny činitelé patřící k motivátorům, nespokojenost to nevyvolává.

### 2.2.1.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU

Tyto teorie objasňují proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Hledají odpovědi na otázky: „Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti?“ či „Jak lze dosáhnout vyššího úsilí pracovníka?“ apod. Tyto teorie nejsou tak často aplikovány jako teorie zaměřené na poznání motivačních příčin. Příkladem těchto teorií je *Vroomova teorie očekávání*..

**Vroomova teorie očekávání**

Autor Victor H. Vroom svojí teorii publikoval v práci „Work and Motivation“ v roce 1964. Motivaci Vroom chápe jako proces závislý na osobní volbě člověka a jak uvádí Bělohlávek (2008), podle teorie očekávání je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Rolínek (2003) to shrnuje takto: 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.

#### 2.2.1.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA SPECIÁLNÍ ÚČELY

Poslední skupina motivačních teorií doplňuje předchozí dvě o několik speciálních metod či přístupů, kterými se blíže zabývá ve své literatuře např. Vodáček (2006).

Závěrem lze říci, že v současné době manažeři používají kombinace všech uvedených i jiných metod a vždy se jedná o činnost tvůrčí, vyžadující znalosti psychologie řídící práce.

## 2.2.2 JAK ZÍSKAT Z LIDÍ TO NEJLEPŠÍ

#### 2.2.2.1 MOTIVY LIDÍ

Většina manažerů se domnívá, že hlavní motivací pracovníků je finanční ohodnocení, avšak motivy různých lidí se liší a znalost motivů jednotlivých pracovníků přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Aby mohl vedoucí své pracovníky dobře motivovat, musí nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

Bělohlávek (2008) uvádí několik motivů, které upřednostňují různé typy lidí: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost .

Plamínek (2007) vymezil čtyři základní motivační typy lidí. Každý motivační typ lze odlišným způsobem poznávat, motivovat a vyjednávat s ním. Uvádí je takto:

- *Objevovatelé* – jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se to zpravidla projevuje značnou porcí nezávislosti a samostatnosti. To, co objevovatele nejvíc přitahuje, je zdolávání překážek a přijímání výzev.
- *Usměrňovatelé* – jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim nebrání v riskantních aktivitách, zaměření na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Přitahuje je proto možnost mít vliv na jiné lidi.
- *Slaďovatelé* – jsou kombinací zaměření na stabilitu a efektivitu. Jejich existence a význam jako by potvrzovaly důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systémů. U slaďovatelů se totiž prakticky vše točí kolem lidí – kolem jejich vztahů, pocitového světa a spokojenosti.
- *Zpřesňovatelé* - jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Svět vidí jako analyzovatelnou, měřitelnou a především uspořadatelnou strukturu. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí.

#### 2.2.2.2 MOTIVAČNÍ TECHNIKY

Ke zvyšování motivace pracovníků používají manažeři různé motivační techniky. Rolínek (2003) uvádí příklady těchto technik:

- *Informace* – je nutné zaměstnance informovat, co dělají a hlavně proč to dělají. Pokud to lidé neví, snižuje to jejich výkonnost.
- *Zpětná vazba* – je nutné najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním podřízené.

- *Uznání* – je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat se jakým způsobem ho dosáhli.
- *Naslouchat* – podřízení mají určitě na problémy, které se řeší, svůj názor. Pro zefektivnění řízení je nutné se jich ptát na jejich připomínky a zjišťovat odpovědi.
- *Zapojit ostatní* - je dobré zapojit ostatní a využít jejich znalosti a zkušenosti, požádat o pomoc při řešení problému.
- *Zmocnit* – tzn. předat pravomoc podřízeným a vést je k samostatné práci.
- *Obohacování práce* – jde o odstranění jednotvárnosti práce např. zvyšováním odpovědnosti a přidáváním úkolů na vyšší úrovni.
- *Humanizace práce* – představuje záměrné střídaní pracoviště, které má odstranit monotónnost práce a učinit tak práci zajímavější a přitažlivější.

#### 2.2.2.3 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Jak již bylo uvedeno, v praxi funguje Adairovo pravidlo 50:50, kdy lidé jsou motivovaní nejen z vnitřních podnětů, ale k vyšším výkonům je přivádí i podněty vnější, tzv. stimuly. Proto manažeři využívají i různorodé stimulační techniky.

Bedrnová, Nový (2002) uvádějí výčet stimulačních prostředků a řadí je podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- *Hmotná odměna* – bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.
- *Obsah práce* – pracovníky, kteří jsou více orientovaní na obsah práce než na úspěch, oslovují různé aspekty, např. tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční myšlení, hrdost na práci, prestiž, seberozvíjení atd.
- *Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení* – jde především o neformální hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon.

- *Atmosféra pracovní skupiny* – vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídit, jak se má chovat, ale může na její chování působit, a to např. svou formální i neformální autoritou a tím, že vytvoří určitý vztah důvěry mezi ním a skupinou.
- *Pracovní podmínky a režim práce* – platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.
- *Identifikace s prací, profesí a podnikem* – identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života, identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky, a identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Pokud se všechny tyto orientace propojí, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký.
- *Externí stimulační faktory* – jsou to faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž.

# 3 CÍL A METODIKA PRÁCE

## 3.1 CÍL

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit nejčastější chyby při vedení a motivování pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout jejich odstranění či zlepšení současných postupů, popř. navrhnout nové postupy při těchto manažerských činnostech.

Dílčím cílem je zjistit styl vedení jednotlivých vedoucích pracovníků a formou dotazníkového šetření analyzovat spokojenost zaměstnanců s vedením svých nadřízených.

## 3.2 METODIKA ŘEŠENÍ

1. *Studium odborné literatury a zpracování teoretické části bakalářské práce.*

Nejprve bylo nutné prostudovat odbornou literaturu týkající se vedení a motivování pracovníků. Při studiu jsem využila nejen tištěnou literaturu, ale i články uvedené v odborných časopisech a na internetu. Studovala jsem české i zahraniční autory, seznam autorů uvádím v kapitole 9. Knihy s touto tématikou jsem získala vypůjčením z Veřejné knihovny v Táboře, z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a také od vedoucího práce Ing. Petra Řehoře, Ph.D. Nejdůležitější poznatky jsem shrnula v literární rešerši této práce.

2. *Seznámení se s danou firmou, analýza organizační struktury firmy vč. pravomocí, kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovníků.*

S firmou jsem se dostatečně seznámila v průběhu období od listopadu 2009 do února 2010. V listopadu 2009 jsem se setkala s majitelem firmy, s nímž jsem vedla rozhovor. Tento rozhovor byl pro mě velkým přínosem, díky němu jsem získala potřebné informace o firmě. Také jsem studovala tištěné materiály firmy a jejich internetové stránky. Seznámila jsem se s organizační strukturou firmy, jednotlivými vedoucími pracovníky a zjistila jejich odpovědnosti a pravomoci.

3. *Analýza postupů při vedení a motivování podřízených pracovníků jednotlivých úseků, analýza spokojenosti pracovníků s vedením firmy.*

Nejprve jsem zjišťovala stimulační a motivační prostředky, které firma využívá ke zvyšování motivace svých pracovníků. Tyto informace jsem získala zejména při rozhovoru s majitelem firmy, dále z firemních materiálů a také pozorováním. Ke zjištění stylu vedení a poznání technik vedení a motivování jednotlivých vedoucích pracovníků jsem použila metody rozhovoru a testování. Ve firmě pracuje šest vedoucích pracovníků, ovšem dva z nich nemají své podřízené. K rozhovoru a testování jsem si vybrala pouze čtyři vedoucí pracovníky, kteří řídí své podřízené či pod ně spadají další útvary. Těmto vedoucím pracovníkům jsem předložila test, který určuje styl vedení podle Teorie manažerské mřížky – viz Příloha 2. Test sestavili autoři teorie R. Blake a J. Mounton v roce 1987. Test se skládá z 36 tvrzení. Každé tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Testovaný pak rozděluje 3 body mezi alternativy podle své osobní preference. Test uvedl ve své literatuře Šuleř (2002). Rozhovory a testování probíhaly v lednu 2010.

Spokojenost s vedením firmy a postoje zaměstnanců ke svým nadřízeným mi pomohl odhalit mnou vypracovaný dotazník, který zahrnoval 15 otázek – viz Příloha 3. Otázky jsem rozčlenila do tří oblastí. První oblast otázek vede ke zjištění základních informací o respondentech – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání. Otázky druhé oblasti byly sestaveny tak, aby se z odpovědí daly vysledovat případné chyby v technikách vedení . Třetí oblast otázek byla zaměřena na zjištění toho, co respondenty motivuje k práci a co je může naopak demotivovat. Většina otázek byla uzavřených, pouze v otázce č. 13 měli dotazovaní možnost při negativní odpovědi vyjádřit svůj názor. V otázce č.12 dotazovaní seřazovali pracovní faktory podle jejich vlastní preference. Dotazník byl předložen všem zaměstnancům, s výjimkou čtyř vedoucích pracovníků, se kterými jsem uskutečnila rozhovor a podrobili se výše zmíněnému testu preferovaného stylu vedení. Dotazník byl tedy předložen 45 zaměstnancům, z toho 35 pracovníkům výrobního úseku a 10 technicko-hospodářským pracovníkům. Všem zaměstnancům byla zaručena anonymita a diskrétnost, aby bylo dosaženo co neobjektivnějších výsledků. Dotazníkové šetření bylo provedeno v lednu 2010.

4. *Hodnocení jednotlivých postupů, určení chyb a nevhodných technik při motivování pracovníků.*

Na základě pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření jsem analyzovala jednotlivé postupy vedení a motivování pracovníků. Vyhodnotila jsem test určený vedoucím pracovníkům pomocí návodu, který uvádí Šuleř (2002). V programu MS Excel jsem zpracovala výsledky. Při vyhodnocování dotazníku jsem respondenty rozdělila do dvou skupin, skupiny technicko-hospodářských pracovníků a skupiny pracovníků výroby. Předpokládala jsem různorodé výsledky z důvodu rozdílného charakteru jejich práce a tyto předpoklady se naplnily. Dotazník vyplnilo 38 oslovených, a to 9 technicko-hospodářských pracovníků a 29 pracovníků výroby. Návratnost dotazníku byla 84 %. Výsledky dotazníkového šetření jsem zpracovala pomocí programu MS Excel. Zpracované výsledky v tabulkách jsem pro větší přehlednost převedla do grafů, které uvádím v kapitole 5. Dotazník spokojenosti zaměstnanců mi pomohl odhalit některé chyby, kterých se jejich nadřízení dopouštějí a také jejich spokojenost s vedením firmy. Vyhodnocování testů a dotazníků proběhlo v únoru 2010. Důležitým poznáním bylo pozorování chodu firmy a její atmosféry.

5. *Navržení odstranění chyb a zlepšení postupů jednotlivých vedoucích pracovníků.*

Závěrečnou činností bylo specifikovat chyby ve vedení a motivování a navrhnout změny, které by tyto chyby odstranily. Mé návrhy by měly mít za následek zvýšení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, které by vedly k lepším výkonů a tím se zlepšovaly hospodářské výsledky celé firmy.

# 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

## 4.1 HISTRORIE A ZAMĚŘENÍ

Vzhledem k tomu, že si majitel firmy přeje zachování firemní anonymity, nebudu se podrobně zabývat její historií ani popisem, pouze nastíním její vývoj a zaměření.

Firma působící v Jihočeském kraji vznikla v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným poté, co ukončila činnost přidružená výroba místního zemědělského družstva. Majiteli se naskytla příležitost částečně odkoupit zařízení, které pak využil při své podnikatelské činnosti. Založením firmy, která ve své činnosti navázala na činnost tohoto přidruženého družstva, vytvořil tak nová pracovní místa pro propuštěné zaměstnance. V současné době má 49 zaměstnanců, kteří pracují v jednosměnném, dvousměnném či třísměnném provozu. V technicko-hospodářském úseku pracuje 14 zaměstnanců, ve výrobním úseku je zaměstnáno 35 pracovníků.

Firma podniká v potravinářství, zabývá se výrobou potravinářských artiklů, nákupem, prodejem a zprostředkovatelskou činností. Svou výrobou a distribucí se specializuje na výrobky zdravé výživy. Sleduje moderní trendy týkající se např. výroby a zpracování biopotravin. Své výrobky nenabízejí jen na českém trhu, ale také v zahraničí – např. na Slovensku, v Polsku, Švédsku a Norsku.

Majitel se svými zaměstnanci neustále usiluje o inovaci svých výrobků tak, aby nabídka co nejvíce korespondovala s poptávkou zákazníků. Na trh přichází také s novými výrobky. Do budoucna by chtěl rozšířit výrobu stávajících i nových výrobků a zvětšit okruh svých tuzemských i zahraničních zákazníků.

## 4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační strukturu této firmy lze označit jako funkční, která seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, kvalifikace a aktivit. Je charakteristická právě pro menší podniky. Výhodami této struktury je, že se dají efektivněji využít dostupné zdroje, pracovníci si mohou stále rozvíjet svojí kvalifikaci a díky dané specializaci je možné dojít k úsporám nákladů. Nevýhodou může být pomalejší strategické rozhodování, které se uskutečňuje jen ve vrcholovém vedení a reakce na změny na jednotlivých pracovištích či na změny trhu bývají nepružné. Také je hůře specifikovatelná míra přínosu ke splnění společného cíle jednotlivými útvary. Jak uvádí Bělohlávek (1996), dosahované výsledky organizace, úspěchy či neúspěchy jsou výstupem činnosti mnoha specializovaných útvarů. Je obtížné zjistit, jaký byl podíl každé z těchto složek na zdárném či nekvalitním dovršení práce.

Zdejší organizační struktura má strmý charakter a rozpětí řízení jednotlivých vedoucích pracovníků je většinou úzké.

V čele celé firmy stojí její majitel, který vykonává funkci ředitele společnosti. Útvary spadajícími pod vedení ředitele společnosti jsou sekretariát a zmocněnec pro jakost. Dále se organizační struktura rozděluje na pět úseků: ekonomický, obchodní, úsek nákupu, výrobní a úsek technologie. Každý jednotlivý úsek má svého vedoucího. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, některé úseky jsou zastoupeny pouze jedním pracovníkem, jedná se o úsek ekonomický a úsek nákupu. Grafické znázornění této struktury - viz Příloha 1.

# 5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÝCH POSTUPŮ VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

## 5.1 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY

Každá firma se snaží o to, aby výkon jejích pracovníků byl co nejvyšší. K tomu používá různé prostředky. Na pracovníka může působit vnějšími stimuly, které pak vyvolávají vyšší motivovanost k práci a podávání stabilně dobrých výkonů. Mnou vybraná firma používá pro stimulaci pracovníků následující prostředky:

**Hmotná odměna**

*Základní mzda*

Firma má vydaný mzdový předpis v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, kde se stanovují základní pravidla pro určení a vyplácení hmotné odměny. Pracovníci jsou odměňováni základní mzdou a pohyblivou složkou mzdy, jejichž výše je stanovená v pracovní smlouvě. Technicko-hospodářští pracovníci (dále jen THP) jsou rozčleněni do 11 tarifních tříd. Dělnické profese jsou rozděleny do 12 tarifních tříd a je stanovená hodinová sazba každé třídy. THP je přiznáván procentní příplatek za práci přesčas ve výši 25 %, dále příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši 50 % a příplatek za práci ve svátek ve výši 100 %. Dělnickým profesím se přiznávají stejné procentní příplatky jako THP a navíc je jim přiznáván příplatek za odpolední směnu, příplatek za noční směnu a příplatek za prašnost. Tyto příplatky jsou uvedeny částkou.

*Odměny*

Pracovníkům jsou na základě mzdového předpisu přiznávány finanční odměny, a to odměny před dovolenou, odměny před Vánocemi a mimořádné odměny. Odměny před dovolenou a Vánocemi jsou přiznávány v závislosti na dosažených hospodářských výsledcích firmy a dobrých pracovních výsledcích zaměstnance. Mimořádná odměna se poskytuje za výsledky práce, které pracovník významně ovlivnil a za které odpovídá,

a to podle pracovních výkonů a pracovních výsledků dosažených pracovníkem v požadovaném rozsahu a kvalitě.

*Ostatní finanční příspěvky*

Firma má vybudovaný věrnostní systém při vyplácení příspěvků na životní pojištění a penzijní připojištění. Se zvyšujícím se počtem odpracovaných let se zvyšuje i příspěvek na uvedené pojištění a připojištění.

Firma neposkytuje příspěvky na stravování.

**Obsah práce**

Obsah práce je odlišný u THP a dělnických profesí. Tyto dvě skupiny je nutno oddělit. U THP je možnost určité samostatné a tvořivé práce, která je může dostatečně naplňovat a vést k vyšší motivaci. Dělnické profese jsou spíše vázané na plnění zadaných úkolů. Ačkoli i to může být pro tyto pracovníky naplňující a svojí práci vykonávají rádi.

Firma přistupuje aktivně ke zvyšování kvalifikace pracovníků, na každý rok má vypracovaný plán školení, který se skládá z pravidelných školení (např. hygienické předpisy, bezpečnost práce) a nepravidelných školení týkajících se např. pracovníků ekonomického úseku (změny v zákonech a předpisech). Pracovníci si sami mohou hledat kurzy a školení zvyšující jejich kvalifikaci. Pokud je ředitel shledá přínosnými, tito pracovníci mohou těmito kurzy projít. Ve firmě již od roku 2007 probíhá pravidelný jazykový kurz. Je zde vyučována angličtina a tento kurz je přístupný všem pracovníků firmy.

**Pracovní podmínky a režim**

*Pracovní podmínky*

Pracovní podmínky v této firmě jsou dobré. Pracovníci mají dostatečné vybavení potřebné k vykonávání práce. Např. obchodní zástupci mají k dispozici automobil, mobilní telefon a notebook. Veškeré toto vybavení mohou používat i k osobním účelům, a to za podmínek stanovených ve smlouvě. Dělnické profese dostávají pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Firma jim zajišťuje praní pracovních oděvů. Pracovníkům

jsou určeny vybavené šatny. Firma sice nezajišťuje stravování, většina zaměstnanců si přináší jídlo z domova, mohou využít odpočinkovou místnost, kde mají možnost ohřevu jídla – je zde mikrovlnná trouba a varná konvice. Firma zajišťuje zaměstnancům pitný režim po celý rok, jsou zde umístěny chladící automaty. Pracovníci mají k dispozici dostatečné množství parkovacích míst a také kolostav.

*Pracovní režim*

Délka pracovní doby zaměstnanců činí 40 hodin týdně. V dvousměnném a třísměnném pracovním režimu činí 38,75 hodin týdně. Pracovní doba je rovnoměrně rozvržena do pěti pracovních dnů. Délka dovolené za kalendářní rok činí 4 týdny.

**Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Ve firmě je vysoká stabilita a nízká fluktuace pracovníků. 47 % dotázaných pracovníků pracuje ve firmě déle než 10 let. To bohužel ale nelze jednoznačně považovat za znak toho, že by zaměstnanci považovali práci ve firmě za svůj cíl. Jednou z příčin této pracovní stability je geografické umístění firmy. Firma sídlí v menší obci, kde není, stejně jako v nejbližším okolí, dostatek pracovních míst a zaměstnanci nemají dostatečnou možnost svá pracovní místa měnit.

Nicméně u vedoucích a u části dlouhodobě zaměstnaných pracovníků je patrná identifikace s prací a podnikem. Svou práci vnímají jako nedílnou součást svého života. Většina ostatních pracovníků je spjata s podnikem pouze jako s místem, kde vykonávají práci, za kterou dostávají odměnu.

**Povzbuzování pracovníků**

Ve firmě neprobíhá žádné formální hodnocení. Vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené pouze neformálně, a to jen příležitostně. Pro povzbuzení pracovníka je podstatné zejména hodnocení v případě, vykonal-li práci dobře a je mu za to projeveno uznání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většině pracovníkům uznání projevováno není.

**Atmosféra pracovní skupiny**

Ze šetření prováděného ve firmě vyplynulo, že celková atmosféra ve firmě je spíše dobrá. Většina pracovníků hodnotí komunikaci se svým nadřízeným kladně. Vedoucí pracovníci jsou odborníky, své práci rozumí a zejména majitel firmy je přirozenou autoritou pro většinu zaměstnanců. Pracovníci firmy sice nejsou výrazně hrdí na to, že pracují právě v této firmě, nicméně jsou hrdí na výrobky, které produkují, a to zejména pro jejich kvalitu.

## 5.2 MOTIVAČNÍ TECHNIKY

Motiv je vnitřní pohnutka, která podněcuje naše chování. Je to něco, co se vytváří uvnitř a co nás žene k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Manažeři by měli porozumět potřebám svých pracovníků a působit na ně tak, aby se jejich motivace k práci co nejvíce zvyšovala.

Jak uvádím v literárním přehledu, Rolínek (2003) specifikoval některé vhodné techniky, pomocí kterých lze zvýšit motivaci pracovníků. V této kapitole provedu hodnocení toho, jak tyto techniky používají manažeři vybrané firmy.

**Informace**

Ve firmě se často informace k pracovníkům dostávají neformální cestou a tím dochází k jejich zkreslení. Sami vedoucí pracovníci ale uvádějí, že se snaží svým podřízeným poskytnout informace o okolnostech, ze kterých jednotlivé úkoly vyplývají, avšak zejména pracovníci výrobního úseku o ně nejeví příliš velký zájem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci někdy dostávají nepřesné zadání úkolů, ale na jejich požádání jim vždy vedoucí pracovníci vše vysvětlí. Myslím, že celý systém předávání informací a zadávání úkolů je třeba zkvalitnit.

**Hodnocení**

Manažeři firmy sice nehodnotí své podřízené formálně a pravidelně, ale provádí příležitostné neformální hodnocení, a to pozitivní i negativní. V technicko-

hospodářském úseku je hodnocení prováděno častěji než ve výrobním úseku. Část zaměstnanců při dotazování uvedla, že není hodnocena vůbec nebo pouze negativně.

**Uznání**

Většina zaměstnanců (63 % dotázaných) uvedla, že jim jejich vedoucí neprojevuje uznání za dobře odvedenou práci buď vůbec nebo pokud ano, tak pouze ojediněle. Přičemž projev uznání je velmi motivující, obzvláště veřejná pochvala dokáže pracovníka povzbudit k dobrým výkonům. Pracovník získá dojem, že si ho vedoucí váží a dokáže ocenit jeho snahu.

**Naslouchání**

Ve firmě existuje poměrně stabilní kolektiv pracovníků, velká část pracovníků zde pracuje více než 10 let. Navíc se jedná o malou firmu, proto se spolupracovníci dobře znají navzájem a stejně tak je znají jejich nadřízení. Vedoucí pracovníci sami uvedli, že se zajímají o své podřízené a snaží se jim naslouchat. Z celkového stylu vedení je patrné sociální pojetí, majitel firmy se snaží vytvářet lidské podmínky pro práci tak, aby měl každý pracovník možnost otevřeně vystoupit s kritikou či pracovním námětem.

**Zapojení ostatních**

Vedoucí pracovníci uváděli, že nechávají svým podřízeným prostor pro vlastní nápady a náměty, které by mohly obohatit jejich práci a přispět tak k vyšší výkonům firmy. Těmito nápady se pak zabývají pouze v případě, je-li námět skutečně přínosný, ale veškeré náměty oceňují a považují je za projev zájmu. Část zaměstnanců při dotazování ovšem uvedla, že tuto možnost nemají. Chybu v tomto případě nacházím u vedoucích pracovníků, kteří o této možnosti své podřízené nedostatečně informují a tím jsou jejich podřízení málo zainteresovaní pro dosahování stanovených cílů.

**Zmocnění**

Manažeři se snaží delegovat na své podřízené některé ze svých úkolů, toto lze pozorovat zejména v obchodním úseku. Část zaměstnanců má prostor pro samostatné

řešení zadaných úkolů, což vede k určité seberealizaci těchto zaměstnanců. U jiných pozic, zejména ve výrobním úseku, takový prostor pro samostatnou práci není.

**Humanizace práce**

Ve výrobním úseku dochází ke střídaní pracovníků na jednotlivých pracovištích, s výjimkou specializovaných, a tak jeden pracovník nevykonává stále stejnou práci, což vede k jejímu obohacení. Různorodost práce také vychází z rozličných druhů výrobků, které se momentálně vyrábějí.

## 5.3 STYL VEDENÍ JEDNOTLIVÝCH VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

Jak jsem již uváděla při popisu organizační struktury, firma se dělí na několik úseků a každý z nich má svého vedoucího. Součástí mého výzkumu byly rozhovory s jednotlivými vedoucími pracovníky. K rozhovorům a testování jsem si vybrala pouze ty vedoucí pracovníky, kteří řídí své podřízené či pod ně spadají další útvary :

- ředitel společnosti,
- zmocněnec pro jakost (v současné době vykonává i funkci vedoucího úseku technologie),
- vedoucí výrobního úseku,
- obchodní manažer.

### 5.3.1 ŘEDITEL SPOLEČNOSTI

*Popis pracovního místa:*

Ředitel společnosti je podřízený valné hromadě a té zodpovídá především za stanovení a realizaci strategických cílů společnosti, za zhodnocení majetku společnosti, za dodržování právního a zákonného rámce v oblasti majetku, obchodu, práce, za dodržování zásad bezpečnosti a hygieny, za zpracování a plnění střednědobých a operativních plánů společnosti a za vedení managementu a pracovníků společnosti. Jeho pravomocemi jsou např. výběr pracovníků managementu pro jednotlivé úseky,

uzavírání obchodních smluv, disponování s finančními prostředky společnosti, zastupování společnosti vůči orgánům státní správy atd.

Přímými podřízenými jsou pracovníci sekretariátu, zmocněnec pro jakost a vedoucí jednotlivých úseků.

*Rozhovor:*

Předmětem rozhovoru s ředitelem společnosti, který je zároveň majitelem, bylo získání všech potřebných informací o firmě a také zjištění, jakým způsobem vede své lidi.

Majitel je hlavní hybnou silou celého podniku, většina nápadů na rozvoj firmy vychází z jeho hlavy. Jeho hlavními cíli jsou dobré hospodářské výsledky, expanze podniku a stabilní místo na trhu. K tomu, aby mohl tyto cíle naplňovat, potřebuje spolehlivý a pracovitý tým lidí. Naplňování potřeb svých lidí pokládá za velmi důležité, z jeho osobnosti je cítit velké sociální cítění, které přenáší i do svého stylu vedení. Snaží se o své pracovníky pečovat jak jen to je možné a do jaké míry to dovolují hospodářské výsledky. Právě tímto je často velmi svazován a nemůže svým zaměstnancům poskytnout takové finanční ohodnocení, jaké by si sám představoval. Pokud budu vycházet z Teorie stylu vedení založené na využívaní pravomocí, jeho styl se nachází mezi demokratickým a liberálním. Rozhodně není autoritativní, své podřízené respektuje a nechává jim prostor pro zapojení do rozhodování. To může být pro jeho spolupracovníky velmi motivující. Na druhou stranu je v jeho stylu patrný určitý liberalismus. Chybí důslednost, se kterou by kontroloval nastavené systémy firmy. Ačkoliv tyto systémy se zdají být nastavené správně, z velké části se nedodržují. Doporučovala bych, aby kladl větší důraz na kontrolu zadaných úkolů a to prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení. Ve firmě se stává, že zadaný úkol není správně splněn, firmě to přinese problémy, ovšem odpovědný pracovník za to není potrestán. Chybí zde zpětná vazba.

Majitel firmy má obrovské zkušenosti, svému oboru rozumí a jeho nápady jsou často nadčasové. S těmito předpoklady by firma mohla dosahovat lepších výsledků, pokud by fungovaly veškeré systémy, včetně těch týkajících se vedení pracovníků, jako je systém

komunikace, předávání informací, systém hodnocení, systém odměňování či motivační systém.

*Výsledek testu:*

Test ukázal, že dominantním stylem vedení ředitele společnosti je „Paternalista“ (31 bodů), záložním stylem může být, vzhledem k blízkému počtu bodů, „Týmový vedoucí“ (21 bodů) , „Organizační člověk – kompromisník“ (20 bodů) či „Autorita - poslušnost“ (19 bodů).

Výsledek testu, dle mého názoru, odpovídá skutečnosti. Ředitel společnosti dosahuje stanovených cílů a přitom respektuje potřeby svých zaměstnanců. Počet bodů vítězného stylu výrazně převyšuje ostatní. Na dalších třech místech se umístily styly, u nichž dosáhl poměrně stejného skóre. To naznačuje, že jeho způsob vedení se odráží od dané situace.

### 5.3.2 ZMOCNĚNEC PRO JAKOST

*Popis pracovního místa:*

Zmocněnec pro jakost je přímo podřízen řediteli společnosti a jeho podřízenými jsou kvalitáři. Je odpovědný za přípravu, budování, udržování a rozvoj systému jakosti. Jeho pravomocí je zadávat a kontrolovat úkoly týkající se systému jakosti jednotlivým vedoucím pracovníkům, vypracovávat zásady systému jakosti a sledovat jejich dodržování u všech zaměstnanců společnosti, zastavit neprodleně v celém interním řídícím okruhu jakýkoli proces vybočující z uplatňovaného systému jakosti a ukládat nápravná a preventivní opatření.

Již jsem uváděla, že pracovník zastávající tuto pozici v současné době vykonává i funkci vedoucího technologického úseku, který je odpovědný zejména za plánování a realizaci vývoje a za plánování a přípravu výroby při hospodárném využití svěřených surovin a materiálů a při respektování požadavku optimální jakosti surovin. Podřízenými tohoto vedoucího pracovníka jsou kvalitáři a pracovnice vývoje.

Pozice zmocněnce pro jakost je ve firmě velmi důležitá, ostatní úseky musí respektovat jeho nařízení a vykonávat svoji práci v souladu s nimi. Ovšem z hlediska řízení je jeho rozpětí velmi úzké – řídí 4 pracovníky (3 kvalitáře a 1 pracovnici vývoje).

*Rozhovor:*

Úkoly pro tohoto vedoucího pracovníka v oblasti vývoje vyplývají především z požadavků obchodního oddělení, které monitoruje poptávku trhu a požadavky zákazníků. Nové nápady na vylepšení výrobků či vyvinutí výrobku nového často přicházejí ze strany majitele firmy, ale i ostatních pracovníků. Realizace těchto nápadů spočívá v dobré spolupráci a komunikaci více úseků (obchodní úsek, výrobní úsek, technologický úsek). Z rozhovoru vyplynulo, že často dochází k individuálnímu řešení a diskuse se nemají možnost účastnit všichni zástupci uvedených úseků. To vede ke zkreslení informací a realizace se tím časově prodlužuje.

Zmocněnec pro jakost pak předává svým podřízeným potřebné informace ke splnění úkolu, vždy se snaží o to, aby podřízení dostali informace nejen o úkolu, ale i okolnostech, ze kterých tento úkol vyplynul (např. požadavek konkrétní firmy). Jak sám ale uvádí, o tyto informace podřízení příliš nejeví zájem. O tom, zda úkolu podřízení porozuměli, se ve většině případů přesvědčí. Svým podřízeným dává dostatek prostoru k jejich vlastním nápadům a návrhům na zlepšení, ale málo této možnosti využívají, spíše splní zadaný úkol.

Své podřízené pravidelně nehodnotí. Hodnocení probíhá neformálně a jen příležitostně.

Chybí zde určitá zastupitelnost pracovníků, v případě nepřítomnosti vývojáře, musí zmocněnec pro jakost práci vykonat sám, což vede k jeho přetíženosti a úbytku času, který by tak věnoval jiným úkolům.

*Výsledek testu:*

Podle bodového ohodnocení je zřejmé, že představitel této vedoucí pozice preferuje styl vedení „Paternalista“ (29 bodů), jeho záložním stylem je „Týmový vedoucí“ (24 bodů).

Jak uvádí Grid International Česko, jedná se o nový originální styl. Tento styl je v podstatě novou a vylepšenou verzí autokratického stylu. Demonstruje sílu, odvahu a snahu vedoucí k požadovaným výsledkům. Paternalista se také zajímá o lidi, kteří se na práci podílejí. Paternalisté jsou často chápáni jako benevolentní autokraté - jako lidé, kteří nechtějí ostatní pouze kontrolovat, ale také je rozesmát a říci jim děkuji. Tito lidé toho většinou již hodně dokázali, mají za sebou řadu úspěchů a rádi své zkušenosti předávají, takže se o každého starají způsobem, který považují za prospěšný a vstřícný.

### 5.3.3 VEDOUCÍ VÝROBNÍHO ÚSEKU

*Popis pracovního místa:*

Vedoucí výrobního úseku je podřízen řediteli společnosti a nadřízen mistrům jednotlivých směn a pracovníkům úseku výroby. Je odpovědný především za plánování a přípravu výroby, vedení úseku výroby prostřednictvím mistrů, plánování a realizaci preventivní údržby, hospodárnou péči o svěřené suroviny a materiál a dodržování zásad bezpečnosti a hygieny práce u všech pracovníků úseku. Mezi jeho pravomoci např. patří výběr pracovníků úseku, disponuje prémiovým fondem podřízených pracovníků, účastní se na přípravě technické koncepce společnosti atd. Jeho rozpětí řízení je podstatně širší než-li u zmocněnce pro jakost či obchodního manažera - řídí 30 pracovníků.

*Rozhovor:*

Úkoly pro jeho úsek vycházejí z objednávek zákazníků, na základě kterých se týdně zpracovává plán výroby, ve kterém se nechává prostor pro vývoj výrobků. Podle stavu objednávek je výroba zajištěna dvousměnným či třísměnným provozem. Za každou směnu odpovídá její mistr, který získává zadání úkolu od vedoucího výroby. V případě nepřesného zadání jeho podřízení požádají o vysvětlení. Sám vedoucí výroby do plnění rutinních úkolů nezasahuje, pouze vyskytnou-li se nějaké problémy či nastanou-li změny.

Všem podřízeným dává prostor pro vyjádření nových podnětů a nápadů. Nové nápady ocení a uzná-li je přínosnými, začlení je do výrobního procesu.

Své podřízené formálně nehodnotí, avšak je přesvědčen, že jeho podřízení znají jeho názor na jejich práci. Hodnocení probíhá příležitostně a ústně. Sám uvádí, že si svých podřízených váží a snaží se o vytvoření dobře fungujícího kolektivu, kterému projevuje důvěru. Jeho preferencemi jsou dobře splnit úkol a zajistit dobré podmínky pro své podřízené.

Jako jeden z motivačních prostředků využívá střídání pracovních pozic tak, aby pracovníci nevykonávali stále stejnou práci. Snaží se o to, aby každý pracovník zvládl vykonávat všechny práce a byla zde dobrá zastupitelnost. Ovšem v případě specializovaných pracovišť (např. balička) toto střídání není možné a zde vzniká absence zastupitelnosti. V případě nepřítomnosti tohoto pracovníka musí vedoucí výroby úkol vykonat sám, což ho odvádí od jiných úkolů.

*Výsledek testu:*

Z testu vyplynulo, stejně jako v případě zmocněnce pro jakost, že preferovaným stylem vedení vedoucího výrobního úseku je „Paternalista“ (31 bodů), záložním stylem je „Týmový vedoucí“ (26 bodů).

Pro tohoto vedoucího pracovníka je velmi výstižné tvrzení, že k pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby, nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje.

### 5.3.4 OBCHODNÍ MANAŽER

*Popis pracovního místa:*

Obchodní manažer je podřízený řediteli společnosti a nadřízený obchodní asistentce a obchodním zástupcům. Jeho rozpětí řízení je vzhledem k velikosti firmy úzké (1 obchodní asistentka, 3 obchodní zástupci). Je odpovědný za rozvoj obchodních aktivit společnosti, za vyhledávání nových obchodních příležitostí, sortimentu a partnerů, za komunikaci s obchodními partnery, za prezentaci výrobků při promočních akcích, za zpracování střednědobých a ročních plánů a řízení obchodního úseku z hlediska bezpečnosti, osobního rozvoje a ekonomie času. Jeho pravomocemi jsou

navrhování nových pracovníků obchodního úseku, realizace smluvních ujednání, komunikace se zákazníky ohledně nově vyvíjených výrobků, předkládání návrhů pro plány rozvoje pracovníků obchodního úseku atd.

*Rozhovor:*

Obchodní manažer vede svůj tým složený z obchodní asistentky a tří obchodních zástupců, přičemž dva z nich pracují pro firmu „z domova“. S těmito obchodními zástupci se setkává pouze při pravidelných poradách obchodního úseku. Tyto porady se konají každý týden a jsou na nich rozebírány jak výsledky obchodních činností za uplynulé období, tak zejména plány na období příští. Vzhledem k tomu, že práce obchodního zástupce je velmi samostatná, je důležitá koordinace těchto činností, aby nedocházelo k jejich křížení. Na základě pozorování a tohoto rozhovoru jsem došla k názoru, že právě zaměstnanci tohoto úseku jsou nejvíce srozuměni s cíli společnosti a zadané úkoly jsou s těmito cíli spojovány.

Obchodní manažer své pracovníky taktéž formálně nehodnotí, ale často provádí neformální hodnocení, a to na zmíněných poradách.

Tento vedoucí pracuje v podniku více než 10 let a je u něho patrná identifikace s prací, profesí i podnikem. Je plně oddán firmě, ale jak sám uvádí, je již někdy unaven z již uvedeného nefungujícího systému, ze kterého vznikají problémové situace, které, pokud se týkají zákazníků, musí operativně řešit nad rámec svých úkolů.

*Výsledek testu:*

Stejně jako u předchozích manažerů test ukázal, že preferovaným stylem vedení tohoto vedoucího je „Paternalista“ (27 bodů) a záložním stylem je „Týmový vedoucí“ (22 bodů).

Styl vedení obchodního manažera vychází ze dvou různých stylů, které se v některých situacích spojují, v jiných situacích převládá jeden z nich. Například odměna vychází ze stylu 1,9 (Vedoucí spolku zahrádkářů) a trest ze stylu 9,1 (Autorita

– poslušnost). Výsledkem je pak osoba, která nařizuje práci a vytyčuje cíle, hodnotí, odměňuje a trestá.

### 5.3.5 SOUHRNNÝ VÝSLEDEK TESTU

Všichni manažeři dospěli k velice podobným výsledkům – viz Tabulka 1. Pro všechny vedoucí pracovníky je dominantním stylem „Paternalista“ a záložním stylem je „Týmový vedoucí“. Pořadí ostatních stylů podle jejich preferencí je taktéž u všech vedoucích stejné a u každého stylu dosáhli podobného skóre. Výraznější rozdíly jsou patrné pouze u stylu „Volný průběh“, u kterého obchodní manažer a zmocněnec pro jakost dosáhli vyššího počtu bodů než ostatní. Je zřejmé, že všichni vedoucí pracovníci mají stejný pohled na vedení lidí a v této oblasti mezi nimi nedochází ke konfliktům.

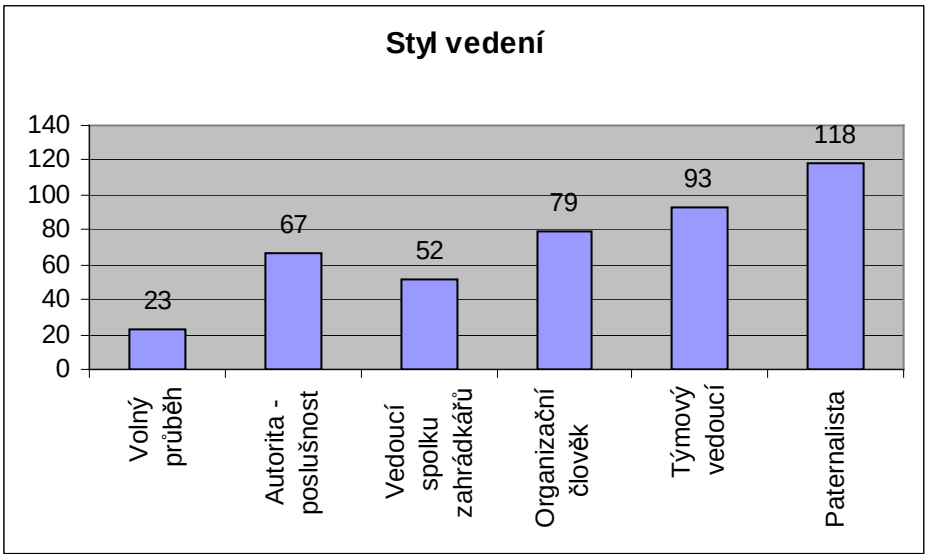
Nelze jednoznačně říci, který z uvedených stylů je nejvhodnější, vždy záleží na situaci. Jak uvádí Šuleř (2002), půjde-li o potřebu rychlého vyřešení krizové situace s nedostatkem času, bude pravděpodobně nejvhodnější styl „Autorita – poslušnost“. A v situaci, kdy si skupina zkušených pracovníků bez nejmenších problémů a s výbornými výsledky poradí se svou prací, může být nejvhodnější styl „Volný průběh.

Tabulka 1 Souhrnný výsledek testu

| Styl vedení | Ředitel společnosti | Zmocněnec pro jakost | Vedoucí výroby | Obchodní manažer |
|---|---|---|---|---|
| (1,1) Volný průběh | 4 | 7 | 2 | 10 |
| (9,1) Autorita - poslušnost | 19 | 16 | 16 | 16 |
| (1,9) Vedoucí spolku zahrádkářů | 13 | 12 | 14 | 13 |
| (5,5) Organizační člověk | 20 | 20 | 19 | 20 |
| (9,9) Týmový vedoucí | 21 | 24 | 26 | 22 |
| **(9+9) Paternalista** | **31** | **29** | **31** | **27** |

Pramen: autorka

Obrázek 3 Styl vedení




Pramen: autorka

## 5.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Další součástí mého výzkumu bylo dotazníkové šetření, kterým jsem zjišťovala spokojenost zaměstnanců s vedením firmy a jejich postoje k firmě samotné.

Jelikož se jedná o značný rozdíl v náplni, odpovědnosti a stylu vykonávání práce u pracovníků technicko-hospodářského úseku (dále jen THP) a pracovníků výroby, vyhodnocení jednotlivých odpovědí jsem rozdělila do dvou skupin podle tohoto rozdělení.

### 5.4.1 IDENTIFIKACE RESPONDENTŮ

K identifikaci respondentů byly určeny otázky č. 1, 2 a 3. Dotazník vyplnilo celkem 38 respondentů (9 THP a 29 pracovníků výroby). Z to 29 žen a 9 mužů. V případě THP tvoří 67 % dotázaných ženy a 33 % muži, ve výrobním úseku je dokonce 79 % dotázaných ženského pohlaví a 21 % mužského.

Z hlediska věkové struktury lze dotázané pracovníky rozdělit do tří skupin. Věková skupina 21 – 30 let je u THP zastoupena 22 % dotázaných, ve výrobním úseku 28 % respondentů. Věkovou skupinu 31 – 40 let tvoří u THP 56 % respondentů, ve výrobním úseku je to 17 % dotázaných. 22 % dotázaných THP je ve věku 41 – 50 let, četněji je tato skupina zastoupena ve výrobním úseku – 55 % respondentů. Nikdo z dotázaných zaměstnanců není mladší než 20 let a starší než 50 let.

Třetí otázka byla zaměřená na zjištění vzdělání zaměstnanců. U THP je nejvíce středoškolsky vzdělaných pracovníků – 67 %, vysokoškolsky vzdělaných je 22 % dotázaných pracovníků a 11 % má odborné (výuční) vzdělání. Nikdo z oslovených nemá pouze základní vzdělání. Ve výrobním úseku je poměr odlišný, nejvíce je zde pracovníků s výučním listem – 65 %, 28 % má maturitu a 7 % dotázaných má pouze základní vzdělání. Žádný z respondentů z výrobního úseku nemá vyšší odborné ani vysokoškolské vzdělání. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami z hlediska vzdělání je pochopitelně dán charakterem práce, kde pro výkon práce v technicko-hospodářském úseku je požadováno vzdělání vyšší.

### 5.4.2 ANALÝZA ODPOVĚDÍ

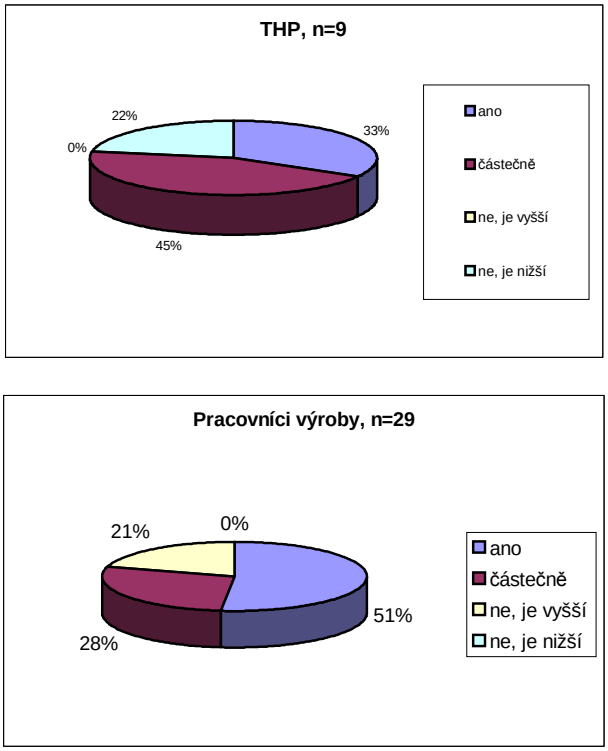
Nyní provedu rozbor odpovědí na otázky týkající se spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

**Otázka č. 4 : Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?**

Jak naznačuje grafické zpracování odpovědí (Obrázek 4), většina zaměstnanců má vzdělání odpovídající jejich pracovnímu zařazení a to buď částečně či úplně. 22 % THP odpovědělo, že jejich vzdělání je nižší než je vzdělání běžně požadované na jejich pozici. Je to dáno tím, že majitel striktně netrvá na vzdělání, ale jsou pro něj důležité schopnosti a předpoklady pracovníka pro výkon dané práce. V případě výrobního úseku se jedná o jev opačný, tam 21 % dotázaných uvedlo, že jejich vzdělání je vyšší než je požadované na jimi vykonávanou pozici. Jedná se zejména o středoškolsky vzdělané

pracovníky pracující na výrobních linkách. Důvodem toho může být nedostatek pracovních míst v regionu.

Obrázek 4 Odpovídající vzdělání pracovnímu zařazení

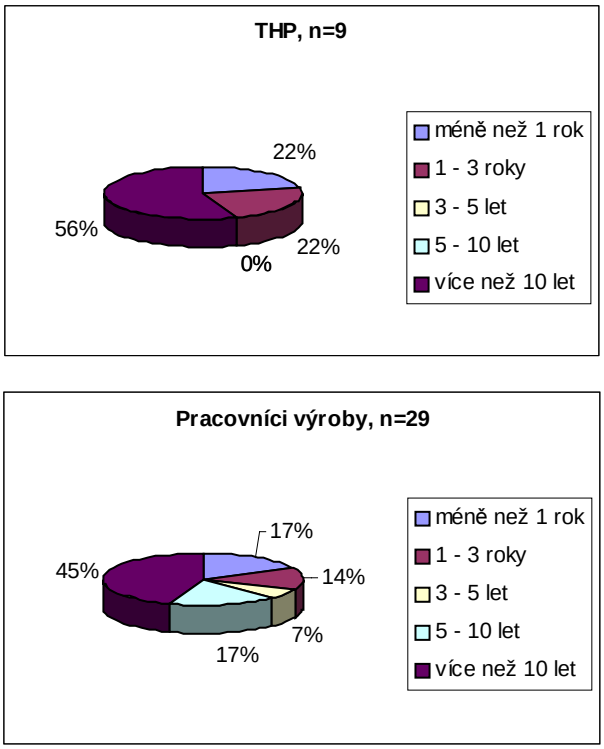



Pramen: autorka

**Otázka č. 5 : Jak dlouho pracujete u firmy?**

Firma má poměrně stabilní kádr zaměstnanců. V obou sledovaných úsecích převažuje počet zaměstnanců, kteří ve firmě pracují déle než 10 let – viz Obrázek 5. U THP je to 56 % dotázaných, ve výrobním úseku je to 45 % dotázaných a dalších 17 % zde pracuje déle než 5 let. To samozřejmě firmě přináší určitou jistotu v tom, že finanční i nefinanční prostředky vložené do těchto pracovníků pro zvyšování jejich kvalifikace se zúročí ve prospěch firmy a pracovníci tyto nabyté zkušenosti nepřenesou do jiné organizace. Na druhou stranu dlouhodobý pracovní poměr může přinášet určitou zaměstnaneckou slepotu a pracovníci již nevidí nedostatky v pracovním procesu tak, jak by je viděli noví zaměstnanci. Pracovníci mohou mít tendence sklouzávat do určitého pracovního stereotypu, méně přemýšlet o své práci a jejím možném zlepšení.

Obrázek 5 Délka trvání pracovního poměru



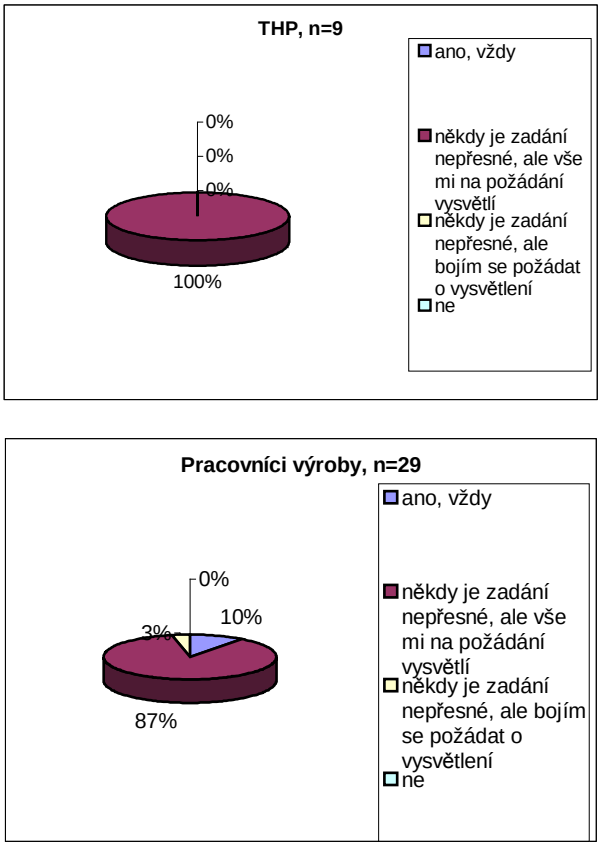

Pramen: autorka

**Otázka č. 6 : Máte v zadání úkolu od nadřízeného dostatek potřebných informací k jeho splnění?**

Důležitým předpokladem pro správné a včasné splnění úkolu je mít dostatek informací. Každý vedoucí pracovník by měl své podřízené informovat tak, aby úkol mohli kvalitně splnit. Důležitou součástí zadávání úkolu je i zpětná vazba, kdy vedoucí by se měl ujistit, zda jeho podřízení zadanému úkolu rozumí. Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda vedoucí pracovníci této firmy své podřízené dobře informují. Většina dotázaných uvedla, že se někdy stává, že zadání je nepřesné a plně mu nerozumí, ale na požádání jim vedoucí vše vysvětlí (Obrázek 6). U THP takto odpověděli všichni dotázaní, pracovníci výrobního úseku si toto myslí z 87 %, 10 % dotázaných uvedlo, že je jim vždy vše jasné hned po zadání úkolu a pouze 3 % uvedla, že zadání často nerozumí, ale obávají se svého vedoucího požádat o vysvětlení. Z toho vyplývá, že by se vedoucí pracovníci měli více ujišťovat o tom, že úkol je pochopen a pracovníci zvládnou jeho splnění bez pochybností a domýšlení si okolností. To pak může vést

k nesprávně vykonané práci a náprava může znamenat snížení produktivity a finanční ztrátu.

Obrázek 6 Úroveň poskytovaných informací při zadávání úkolu



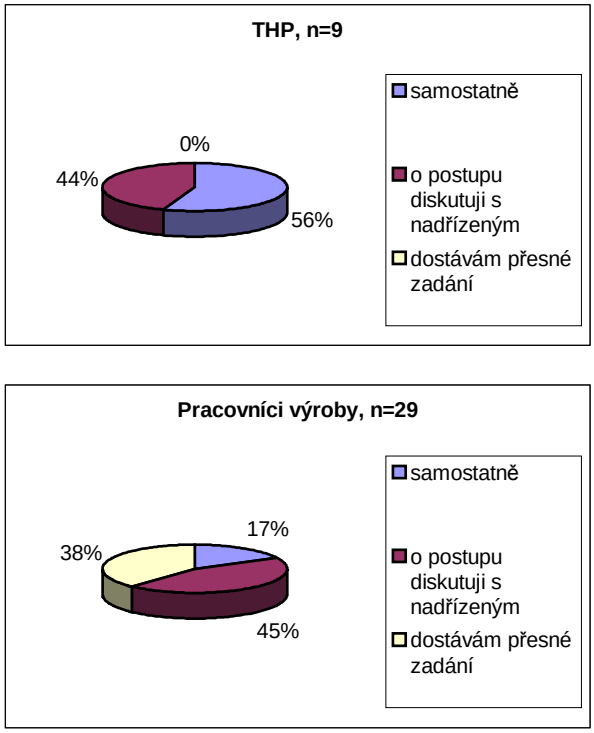

Pramen: autorka

**Otázka č. 7 : Jakým způsobem plníte zadané úkoly?**

V případě této otázky je skutečně důležité rozdělení pracovníků výrobního a technicko-hospodářského úseku. U THP se předpokládá jistá dávka samostatnosti při řešení úkolů, a to zejména u pracovníků zabývajících se vývojem či u obchodních zástupců. Méně se toto předpokládá ve výrobě. Tomu také nasvědčuje výsledek dotazníku (Obrázek 7). Samostatné řešení problému u THP převažuje (56 %), o řešení úkolu diskutuje s vedoucím pracovníkem 44 % dotázaných, nikdo neuvedl, že by dostal přesné zadání úkolu a podle něho jej splnil. Při samostatném řešení úkolu by správný vedoucí pracovník měl počítat s určitou rezervou pro osobité pracovníkovo řešení, které

ovšem v dané situaci nemusí být nejvhodnější a měl by být prostor pro opravu. Ve výrobním úseku uvedlo 45 % dotázaných, že o postupu řešení diskutuje s vedoucím, 38 % uvedlo, že dostává přesné zadání úkolu, pouze 17 % dotázaných má prostor pro samostatné řešení. S velkou pravděpodobností se jedná o mistrové či pracovníky specializovaných pracovišť.

Obrázek 7 Způsob řešení zadaného úkolu



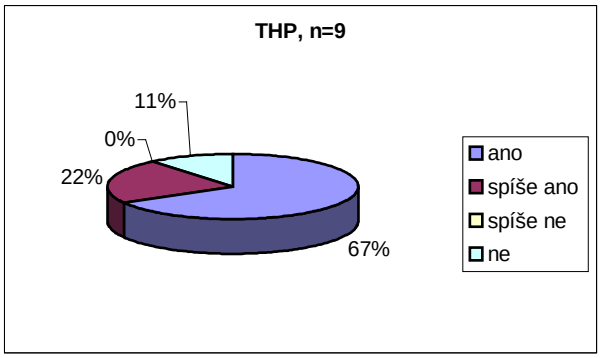

Pramen: autorka

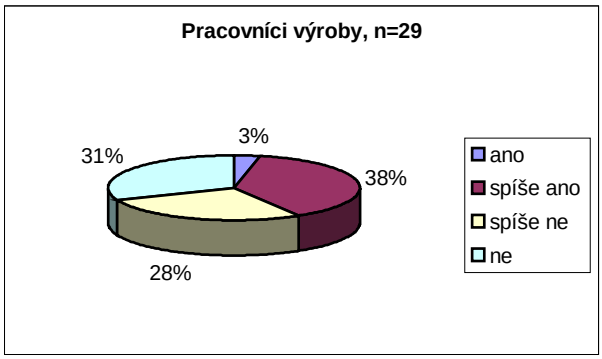
**Otázka č. 8 : Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat?**

Důležitým motivačním prostředkem je zapojit zaměstnance nejen do řešení dílčího úkolu, ale do celého pracovního a výrobního procesu tak, aby měli pocit sounáležitosti, věděli, že je někdo poslouchá a zajímá se o jejich názory. Využije-li vedoucí zkušeností a nápadů svých podřízených, snadněji dosáhne stanovených cílů a vybuduje si tím kolektiv zúčastněných pracovníků, kteří mají o práci zájem. Z dotazníkového šetření ve firmě vyplynuly značné rozdíly mezi THP a výrobními pracovníky – viz Obrázek 8.

67 % dotázaných THP uvedlo, že mohou přicházet s vlastními nápady a náměty, 22 % dotázaných uvádí, že spíše ano, pouze 11 % tuto možnost nemá. Ve výrobním úseku si nadpoloviční většina myslí, že nemá prostor pro vlastní podněty (31 % uvedlo „ne“ a 28 % uvedlo „spíše ne“). V této oblasti zvyšování motivovanosti zaměstnanců jistě vznikají rezervy. Vedoucí pracovníci by měli více naslouchat svým podřízeným a zapojovat je do chodu firmy. I v případě, že se bude jednat o námět pro danou situaci nepřínosný, pracovníka vyslechnout a poděkovat mu za jeho zájem. Část těch, kteří uvedli, že nemají možnost prezentovat svoje nápady, dle mého názoru, o této možnosti neví, proto je úkolem všech vedoucích pracovníků své podřízené o tomto informovat.

Obrázek 8 Možnost přicházet s tvůrčími náměty a prezentovat je



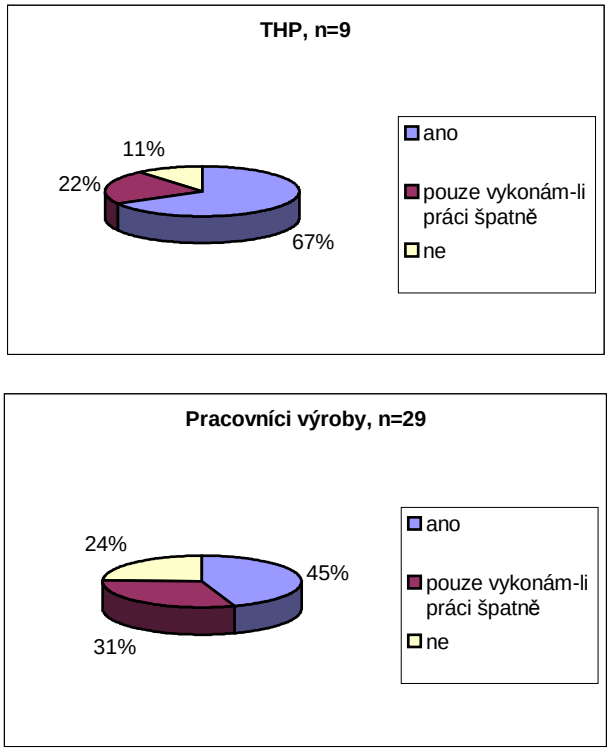

Pramen: autorka

**Otázka č. 9 : Hodnotí Váš nadřízený Vaší práci?**

Častější hodnocení pracovníků probíhá u THP, a to ve smyslu pozitivního i negativního hodnocení, tuto variantu uvedlo 67 % dotázaných, 22 % dotázaných uvedlo, že je hodnoceno pouze v případě, vykonají-li práci špatně. 11 % uvádí, že není

hodnoceno vůbec. Ve výrobě je 45 % dotázaných hodnoceno v případě dobré i špatné práce, 31 % je hodnoceno pouze negativně a 24 % dotázaných není hodnoceno vůbec – viz Obrázek 9. Hodnocení pracovníků je přínosné pro obě strany, vedoucí pracovník zná kvality svých podřízených a podle jejich schopností je může efektivně zařazovat na vykonání určité práce a také je podle jejich výkonu spravedlivě odměňovat. Podřízený tak má jistotu ve své práci a ví, v jakých oblastech pracuje bezchybně a kde se ještě může zlepšovat. Pozitivní hodnocení je významným motivačním a stimulačním faktorem, proto bych doporučovala zlepšit systém hodnocení pracovníků v celé firmě.

Obrázek 9 Hodnocení pracovníků



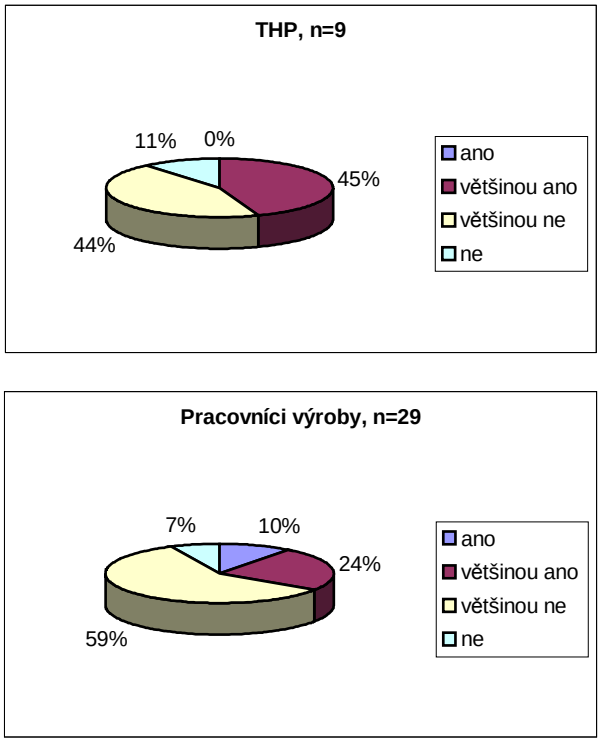

Pramen: autorka

**Otázka č. 10 : Projevuje Vám Váš nadřízený uznání za dobře vykonanou práci?**

Po provedeném hodnocení pracovníkových výkonů by mělo následovat uznání za kvalitně odvedenou práci, a to zejména v případech vnesl-li pracovník do jejího splnění vlastní invenci a je-li z ní patrný přínos firmě. Jak je patrno z grafického znázornění odpovědí na tuto otázku (Obrázek 10), projev uznání není ve firmě pevně zakotvenou

součástí vedení. U THP se ovšem vyskytuje mnohem častěji než u pracovníků ve výrobě. V případě THP kladně odpovědělo 45 % dotázaných, v případě výrobních pracovníků pouze 34 %.

Obrázek 10 Projev uznání za dobře vykonanou práci

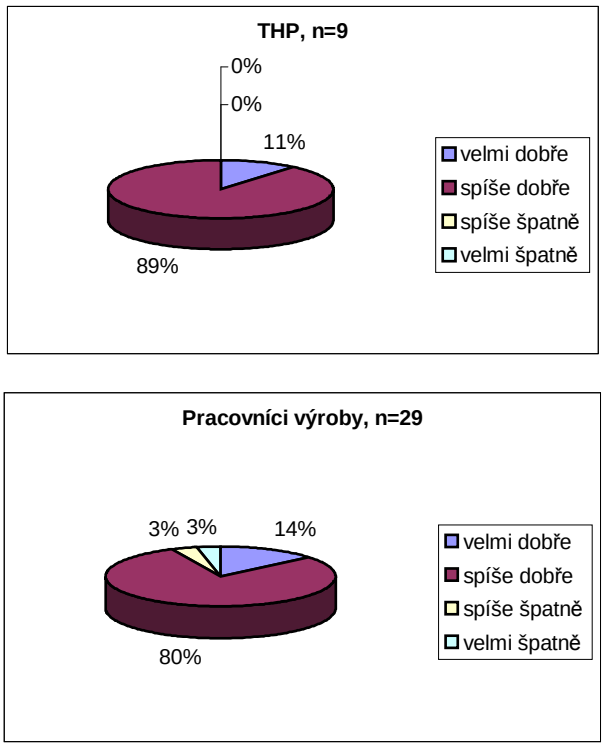



Pramen: autorka

**Otázka č. 11 : Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**

Většina zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým nadřízeným spíše dobře či velmi dobře - viz Obrázek 11. U THP pracovníků bylo hodnocení vždy pozitivní, ve výrobním úseku se objevilo i negativní hodnocení. Spíše špatně hodnotí komunikaci s vedoucím 3 % dotázaných a stejný počet (3 %) hodnotí komunikaci dokonce velmi špatně. Celkový styl vedení firmy je spíše demokratický, proto mohou podřízení oslovovat své nadřízené s dotazy či svými podněty bez obav z odmítnutí.

Obrázek 11 Komunikace s nadřízeným



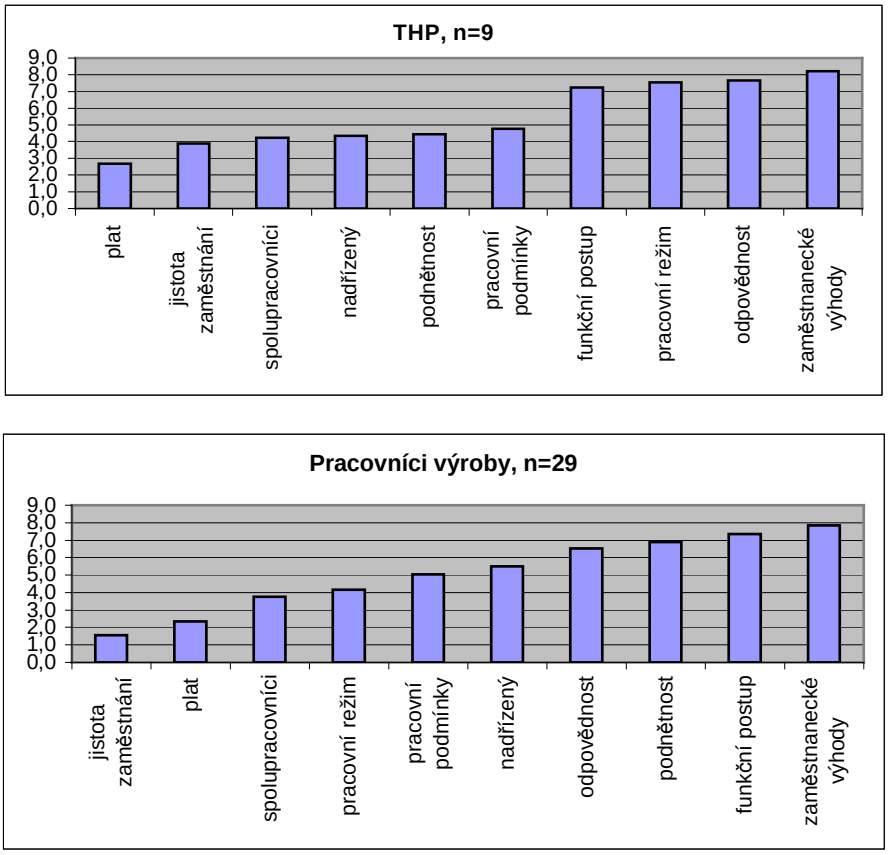

Pramen: autorka

**Otázka č. 12 : Jak byste seřadil/a následující faktory práce podle toho, jak jsou pro Vás důležité? (jednotlivé faktory práce označte podle jejich důležitosti od 1 do 10)**

Pro správné vedení a motivování pracovníků je důležité znát jejich potřeby a osobní i pracovní preference. Z odpovědí vyplynulo, že nejdůležitějšími faktory práce pro dotázané jsou výše finančního ohodnocení, jistota zaměstnání a kvalita spolupracovníků – viz Obrázek 12. THP nejčastěji stavěli na 1. místo plat a poté jistotu zaměstnání. Faktorům jako jsou spolupracovníci, nadřízený a podnětnost práce přikládali přibližně stejnou důležitost. Méně důležitý je pro ně funkční postup, pracovní režim, odpovědnost za danou práci. Nejméně důležité jsou pro ně zaměstnanecké výhody. Uváděli, že žádné nemají. Ve výrobním úseku je pořadí preferovaných faktorů odlišné. Na přední místa se dostávají faktory, které spíše uspokojují jejich fyziologické potřeby, potřebu existenční jistoty a potřebu sociální sounáležitosti. Faktory, které by uspokojovaly potřebu uspokojení z práce či potřebu seberealizace, pro ně nejsou tak důležité. Například

podnětnost uvádějí až na 8. místě (na rozdíl od THP, kteří tento faktor uvedli na 5. místě) či funkční postup, který postavili až na 9. místo.

Obrázek 12 Preference pracovních faktorů




Pramen: autorka

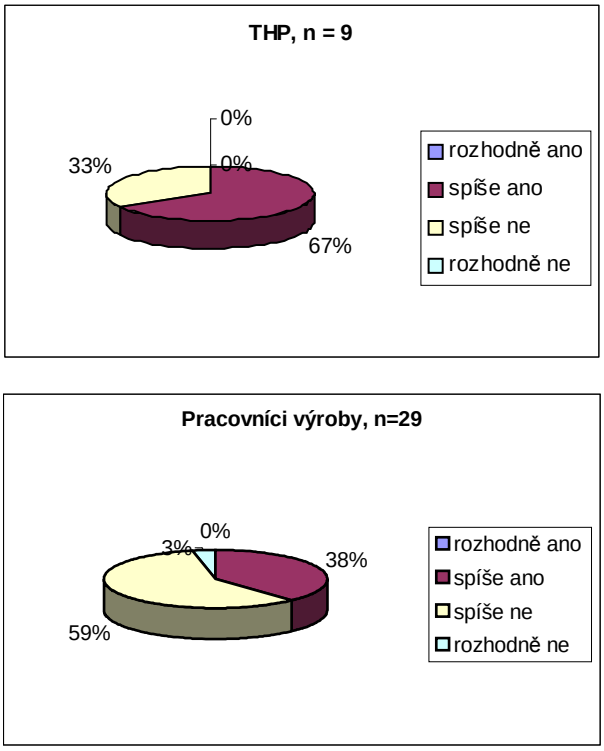
(Pozn. Čím nižší známka, tím větší důležitost pro zaměstnance)

**Otázka č. 13 : Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?**

Na tuto otázku velmi rozdílně odpověděli dotázaní pracovníci výroby a THP – viz Obrázek 13. Většině THP pracovní podmínky vyhovují (takto odpovědělo 67 % dotázaných), naopak 59 % dotázaných pracovníků výroby uvedlo, že jim nevyhovují. Dotazovaní byli požádáni, aby v případě negativního hodnocení uvedli, co jim nevyhovuje. THP nejčastěji uváděli systém odměňování, nedostatek zaměstnaneckých výhod a délku dovolené (pozn. firma poskytuje svým zaměstnancům 4 týdny dovolené).

Pracovníci výroby si nejčastěji stěžovali na nedostatečnou vybavenost pracoviště, systém odměňování a absenci zaměstnaneckých výhod.

Obrázek 13 Spokojenost s pracovními podmínkami

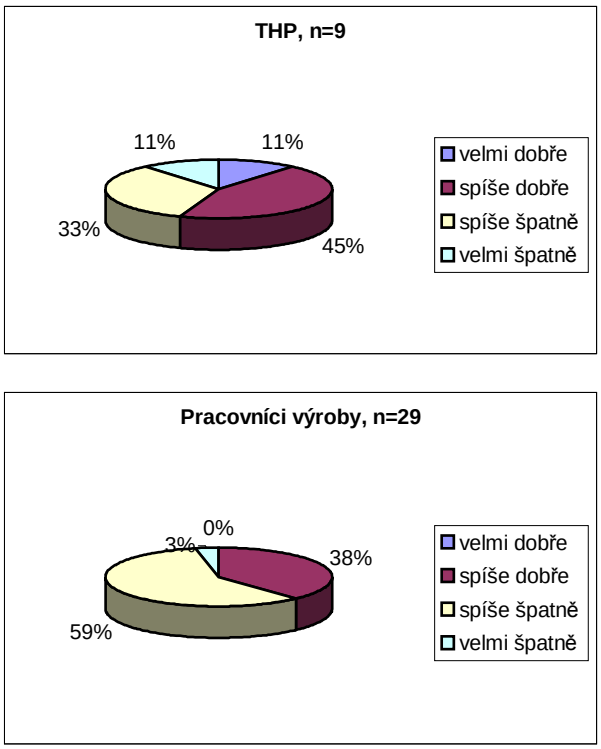



Pramen: autorka

**Otázka č. 14 : Jak hodnotíte finanční ohodnocení Vaší práce?**

I na tuto otázku pracovníci obou úseků odpověděli rozdílně, jak tomu napovídá Obrázek 14. THP hodnotí své finanční ohodnocení z 11 % velmi dobře a ze 45 % spíše dobře. 59 % dotázaným výrobním pracovníkům jejich finanční ohodnocení spíše nevyhovuje, 3 % nevyhovuje vůbec. Jako velmi dobré finanční ohodnocení neoznačil nikdo. Vzhledem k tomu, že pracovníci postavili plat na vrchol pyramidy pracovních faktorů, lze předpokládat, že tento základní stimulační prostředek dostatečně nepůsobí na zvýšení pracovní motivace.

Obrázek 14 Finanční ohodnocení pracovníků



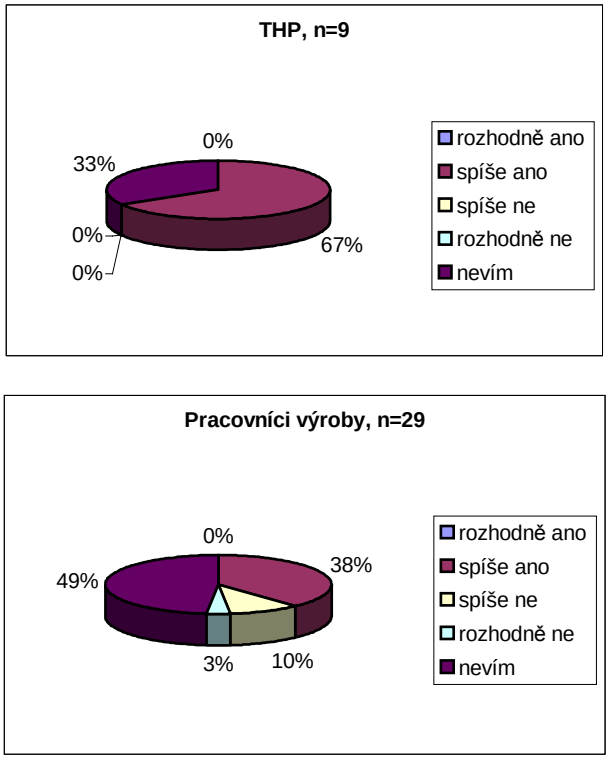

Pramen: autorka

**Otázka č. 15 : Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro tuto firmu?**

Předchozí otázky se týkaly dílčích problémů a situací ve firmě. Pracovníci měli možnost vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost v jednotlivých pracovních oblastech. Proto jsem jim na závěr položila otázku, nad kterou se mohli zamyslet a komplexně zhodnotit svůj vztah k firmě. Odpověď na otázku ovšem ovlivňuje nejen jejich subjektivní pocit, ale do značné míry i objektivní okolnosti, jako je nedostatek pracovních míst v okolí nebo výhodný pracovní režim např. pro matky s dětmi – firma se jim snaží vycházet vstříc úpravou pracovní doby. 67 % dotázaných THP uvedlo, že by si firmu jako svého zaměstnavatele nejspíš vybralo znovu, 33 % dotázaných o tom vůbec nepřemýšlelo. Ve výrobním úseku by se pro firmu znovu rozhodlo 38 %, spíše by si firmu znovu nevybralo 10 % dotázaných a 3 % by si ji rozhodně znovu nevybraly. 49 % dotázaných se touto otázkou doposud nezabývalo (Obrázek 15). Vysoké procento těch, kteří o tomto vůbec nepřemýšleli, si vysvětluji zejména dlouhodobými pracovními

poměry. Pracovníci po určité době začnou tolerovat nedostatky, které jim zpočátku vadily a přestanou uvažovat o změně zaměstnání.

Obrázek 15 Opětovné zvolení firmy jako svého zaměstnavatele




Pramen: autorka

**Shrnutí dotazníkového šetření**

Rozhodnutí rozdělit respondenty na dvě skupiny, skupinu THP a skupinu pracovníků výrobního úseku, se ukázalo jako správné. Mezi oběma skupinami se projevily značné rozdíly. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že THP jsou spokojenější s vedením firmy i firmou samotnou více než pracovníci výroby. THP shledávají svoji práci podnětnější, mají možnost samostatné práce, větší příležitost přicházet s tvůrčími náměty. Tyto možnosti ovšem nelze jednoznačně srovnávat, jelikož charakter práce THP umožňuje více samostatné řešení či vlastní obměnu pracovních postupů než-li je tomu u výrobních pozic. THP jsou častěji hodnoceny a je jim více projevováno uznání za dobře odvedenou práci. Jsou spokojenější s úrovní komunikace s nadřízeným, pracovními podmínkami či finančním ohodnocením.

# 6 DISKUSE, NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÝCH POSTUPŮ

Šetření, které jsem ve firmě prováděla, bylo zaměřeno na zjištění chyb, kterých se nadřízení dopouštějí v oblasti vedení a motivace lidí. K tomuto zjištění jsem použila metody rozhovoru, dotazování, testování a pozorování. Tím se mi podařilo odhalit, kde manažeři firmy chybují a kde vzniká prostor k nápravě. Některé chyby nejsou tak zásadní a jejich odstranění nebude náročné, jiné jsou zásadnější a jejich odstranění bude vyžadovat více úsilí. Ovšem pokud by k jejich nápravě nedošlo, mohlo by to vést k vážným problémům firmy.

Nyní vymezím oblasti, ve kterých se vedoucí pracovníci dopouštějí chyb, specifikuji tyto chyby a podám návrh na možné jejich odstranění:

**Oblast definování úkolu**

Většina autorů, např. Adair (2005) či Bělohlávek (2008), se shoduje, že úkolem manažera není pouze zadávat úkoly, ale současně formulovat cíle, které splněním tohoto úkolu můžeme dosáhnout. Ve firmě takto ve většině případů zadávány úkoly nejsou. Pracovníci často vědí, co mají dělat, ale neví proč to dělají. Další chybu spatřuji v nedostatečné zpětné vazbě, pomocí které by měl nadřízený zjistit, zda pracovník úkol správně pochopil. 89 % pracovníků při dotazování odpovědělo, že se někdy stává, že dostanou nepřesné zadání úkolu a musí nadřízeného požádat o vysvětlení.

***Návrh:***

Pro zvýšení kvality zadané práce navrhuji, aby vedoucí pracovníci zadávali úkoly, které budou:

- *jasné a provázené přesně stanoveným cílem,*
- *více konkrétní* - přesně specifikovat to, co se od pracovníka očekává – např. obchodní manažer zadá úkol obchodnímu zástupci „oslovte naší

nabídkou deset nových firem“, nikoli „oslovte naší nabídkou nové firmy“,

- *termínové* - u každého úkolu uvést, do kdy se má provést, aby nedocházelo k odsouvání jeho plnění,
- *se zpětnou vazbou* – přesvědčit se, zda pracovník úkol pochopil správně a ví, co a kdy má dělat.

**Oblast kontroly zadaných úkolů**

Pracovníci, kterým byl zadán úkol, nejsou dostatečně kontrolováni, zda úkol plní a v jaké kvalitě. Často se stává, že úkol je splněn nesprávně či dokonce vůbec a zjistí se to až v momentě, kdy to vyvolá negativní důsledek – např. zákazník nebyl v předstihu kontaktován a informován o zpoždění dodávky, zákazník je pochopitelně nespokojen a celá situace se musí řešit daleko složitěji, než kdyby byl úkol správně splněn.

***Návrh:***

Navrhuji, aby vedoucí pracovníci byli více důslední a kontrolovali plnění zadaných úkolů. Zároveň by měli při kontrole udržet rovnováhu mezi přísnou kontrolou a benevolencí k pracovníkům. Pracovníci by měli znát důsledky toho, že úkol nesplní.

**Oblast hodnocení pracovníků**

Šetření ukázalo, že ve firmě neprobíhá žádné formální hodnocení. Neformální hodnocení probíhá pouze příležitostně. 29 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že je hodnoceno pouze v případě, vykonají-li práci špatně. Přičemž hodnocení pracovníků, jak uvádějí autoři Fuller (2004) nebo Bělohlávek (2008), má velký význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Hodnocení je významným motivačním prostředkem.

***Návrh:***

Navrhuji zavést systém formálního hodnocení, který se bude opírat o vhodně zvolená kritéria, přiměřená povaze práce. Těmito kritérii mohou být:

- *Výsledky práce*, které jsou měřitelné, např. počet vyrobených výrobků, počet chybně zpracovaných dodávek atd. Při hodnocení obchodních zástupců lze užít taková kritéria, která uvádí Kotler (2001), např. čistý prodej výrobku, výdaje na prodej, průměrný počet zákazníků, počet nových zákazníků, počet ztracených zákazníků atd. Tyto hodnoty je pak vhodné porovnat s minulým obdobím.
- *Pracovní chování*, u kterého lze hodnotit, jak uvádí Koubek (1996), ochotu přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, dodržování pravidel, řádnou docházku, podávání návrhů apod.
- *Sociální chování*, které vystihuje např. ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům či zákazníkům atd.
- *Dovednosti a znalosti*, které souvisí s výkonem práce, např. znalost práce, vzdělání, osvědčení, jazykové znalosti, fyzická síla atd.

Bělohlávek (2000) doporučuje postup, pomocí kterého může firma připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení:

1. *Uložení úkolů.*
2. *Sledování plnění úkolů* – při splnění úkolu by si měl vedoucí poznamenat stručně také úroveň plnění a případné nedostatky.
3. *Výzva k hodnocení a příprava hodnocení* – zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí sdělit pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil.
4. *Hodnotící pohovor* – začíná dotazem na práci. Pak vedoucí probírá dobré a špatné stránky práce hodnoceného. Ponechává přitom prostor pro vlastní

vyjádření pracovníka. Pohovor je uzavřen stanovením cílů pracovníkovi na další období.

Hodnocení musí probíhat pravidelně, pracovníci musí být seznámeni s jeho pravidly a zejména s výsledky a z každého hodnocení musí být pořízen dokument, který se zakládá do osobních materiálů pracovníka.

Také bych doporučovala častější neformální hodnocení, které by mělo být součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a součástí průběžné kontroly plnění zadaných úkolů a pracovního chování. Důležité je respektovat zásadu, že chválit se má před kolektivem, trestat a kritizovat mezi čtyřma očima.

**Oblast komunikace**

95 % dotázaných zaměstnanců hodnotí komunikaci se svým nadřízeným pozitivně. I přesto jsem zjistila, že v této oblasti dochází k zásadním chybám, a to zejména v míře a ve způsobu předávání informací. Netýká se to pouze vztahu nadřízený – podřízený, ale i komunikace mezi jednotlivými vedoucími pracovníky. Často dochází k tzv. šumům, které zkreslují rozsah a význam přenášené informace. Tyto šumy vznikají nedostatečnou zpětnou vazbou, pracovníci se nepřesvědčí, že jimi vyslaná informace byla správně pochopena.

Taktéž dochází k tomu, že vedoucí pracovníci se mylně domnívají, že zaměstnanci jsou plně informováni a znají své možnosti. Důkazem toho může být povědomí pracovníků o zaměstnaneckých výhodách. Firma poskytuje svým zaměstnancům celou řadu výhod (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, výhodnější prodej podnikových produktů, poskytování pracovních oděvů a zajištění jejich praní, zajištění pitného režimu po celý rok, výuka angličtiny hrazená podnikem, pro obchodní zástupce možnost užívání služebního automobilu, mobilního telefonu či notebooku pro osobní účely), avšak zaměstnanci v dotazníku u otázky č. 13 (viz Příloha 3) uváděli, že žádné zaměstnanecké výhody nemají. Jiným příkladem je, že si vedoucí pracovníci myslí, že svým podřízeným dávají prostor pro vyjádření nových návrhů a námětů, ovšem

47 % dotázaných zaměstnanců, převážně z výrobního úseku, v dotazníku uvedlo, že tuto možnost nemají, resp. spíše nemají.

Pracovní záležitosti či problémy se často ve firmě řeší „na chodbě“. Následkem toho je, že diskuse se neúčastní všichni povolaní, k diskusi není dostatečný klid a časový prostor. Ostatní povolaní, kteří k diskusi nebyli přizváni, tak o možném řešení dostávají zkreslené či dokonce žádné informace.

***Návrh:***

Navrhuji zlepšit systém předávání informací. Vedoucí pracovníci by se měli vždy přesvědčit o tom, že jimi vyslaná zpráva byla správně pochopena. Doporučuji vedoucím pracovníkům konat pravidelná setkání se svými podřízenými, na kterých je budou zcela informovat o všech pracovních možnostech, seznamovat je s firemními cíli i cíli jejich pracovní skupiny, stejně tak s výsledky jejich práce a celého podniku, přijímat jejich návrhy a stížnosti. Komunikace na úrovni manažerů by měla mít formálnější charakter, jelikož se často jedná o řešení zásadních věcí. Ve firmě probíhají pravidelné porady všech vedoucích pracovníků. Navrhuji, aby k těmto poradám byly svolávány, v případě potřeby, porady mimořádné, které by se tématicky vymezovaly pouze na řešení určitého problému za přítomnosti všech, kterých se problém týká.

**Oblast motivace**

V oblasti motivace je důležité vždy najít ten správný motiv, který zaměstnance pohání k lepším výkonům. Pro každého z nás tím motivem může být něco jiného. Např. Plamínek (2007) ve své knize rozděluje typy lidí do čtyř motivačních skupin. Úkolem vedoucího pracovníka je tyto typy a jejich motivy rozpoznat a podle toho s nimi jednat. Tyto rozdíly dokazují různorodé odpovědi na otázku č. 12 dotazníku (viz Příloha 3), kde zaměstnanci hodnotili deset pracovních faktorů podle jejich důležitosti. Zpravidla se shodovali v prvním či druhém místě, na které stavěli plat a jistotu zaměstnání, další pořadí bylo ovšem velmi rozdílné.

Již jsem hovořila o chybách v oblasti zadávání úkolů či hodnocení a jejich náprava rozhodně může napomoci vyšší motivovanosti. Další chybou, která se ukázala při výzkumu, je, že vedoucí nedostatečně projevují uznání svým podřízeným za dobře odvedenou práci. Neuznanými se cítí 55 % dotázaných technicko-hospodářských pracovníků a dokonce 66 % pracovníků výroby.

Další problém vidím v malé zainteresovanosti pracovníků v dosahování dobrých výsledků. Důvodem toho může být již zmiňovaná nedostatečná kontrola plnění úkolů, následné hodnocení a případný projev uznání. Pracovníkům je v podstatě jedno, jak „to dopadne“, když není dobrá práce odměněna a špatná potrestána. Jak uvádí Bělohlávek (2000), stejně jako pochvala, i výtka je důležitým nástrojem motivování. Ovšem pouze za předpokladu, že je adresná, týká se konkrétní věci a neobsahuje osobní napadení.

***Návrh:***

Všem vedoucím pracovníkům doporučuji projevovat více uznání za dobrou práci a špatně odvedenou práci z nedbalosti či nezodpovědnosti vytknout. Více naslouchat jejich potřebám a vzbuzovat v nich pocit sounáležitosti . Pracovníkům, u kterých vedoucí rozpozná touhu po samostatné a odpovědné práci, zadávat složitější úkoly, čímž uspokojí jejich potřebu seberealizace a napomůže jejich osobnímu rozvoji.

V dotazníku v otázce č. 13, kde pracovníci hodnotili pracovní podmínky, pracovníci výroby často uváděli, že jsou nespokojeni s vybavením pracoviště. Proto navrhuji vedoucímu výroby projednat s nimi možnost zlepšení. Vzhledem k tomu, že tato skupina zaměstnanců faktor pracovních podmínek zařadila v otázce č. 12 na páté místo, může vylepšení vybavení pracoviště zvýšit jejich motivovanost.

Z výše uvedeného je patrné, že ve firmě je v oblasti vedení a motivace pracovníků co zlepšovat. Všichni manažeři pracují ve firmě déle než 10 let a jistě mají ve svém stylu vedení zakořeněné stereotypy, které nepřinášejí žádný efekt. Proto doporučuji majiteli firmy zvážit možnost absolvování některý z kurzů týkající se efektivního vedení a motivace pracovníků. Kurz by jistě posílil stávající dovednosti manažerů a ukázal jim novou cestu ve vedení, motivování, stimulování, komunikaci či zvládání konfliktů.

# 7 ZÁVĚR

Tato práce je zaměřena na oblast vedení lidí a motivace. Jejím hlavním cílem bylo odhalit chyby, kterých se dopouštějí manažeři firmy, kterou jsem si pro tento účel vybrala. Vybraná firma zaměstnává 49 zaměstnanců, má funkční organizační strukturu, která rozděluje pracovníky do specializovaných úseků.

K naplnění hlavního i dílčího cíle bylo nutné prostudovat teoretické poznatky. Studium odborné literatury bylo základním předpokladem pro pochopení celé problematiky. Nejdůležitější poznatky jsem sepsala v literárním přehledu.

Následným krokem, a velmi zajímavým, bylo porovnání teorie s praxí. Abych mohla lépe poznat praktiky vedení a motivování firmy a naplnit tak cíle mé práce, použila jsem několika metod.

Důležitými pomocníky při naplňování cílů byly metody rozhovoru a testování. Rozhovory jsem vedla s jednotlivými vedoucími pracovníky firmy, kteří řídí své podřízené. Rozhovor mi pomohl odhalit jejich způsob vedení a skutečnost, jak motivují své lidi. Celý pohovor byl završen testem, který jsem těmto manažerům dala. Test ukázal, který styl vedení, podle Teorie manažerské mřížky, je pro každého z nich dominantní. Testovala jsem celkem čtyři vedoucí, včetně ředitele firmy, a výsledek byl u všech totožný. Shodovali se i ve stylu, který lze označit za záložní.

Jako další metodu jsem použila písemné dotazování. Dotazník byl sestaven tak, aby z jeho odpovědí bylo možné určit, jakých chyb se manažeři dopouštějí a zároveň čím jsou pracovníci nejvíce motivováni. Po analýze všech zodpovězených dotazníků bylo zřejmé, že byl sestaven správně a pomohl mi cíle práce naplnit. Z výsledků dotazníkového šetření, které jsem po uvážení rozdělila na dvě skupiny podle pracovního zaměření (skupinu technicko-hospodářských pracovníků a pracovníků výroby), je patrné, že každá z uvedených skupin pohlíží na vedení jinak. Skupina technicko-hospodářských pracovníků je spokojenější a více motivovanější k práci než-li skupina výrobních pracovníků.

Metoda pozorování mi pomohla dotvořit si celkový obraz o firmě a pochopit celý firemní systém.

Z celého výzkumu vyplynuly chyby, kterých se ve firmě dopouštějí. Tyto jsem popsala v kapitole 6 a ke každé chybě jsem navrhla její možnou nápravu. Z celkového pohledu na výsledky šetření, lze říci, že jsem objevila zásadní i méně zásadní chyby. Věřím, že pokud manažeři vezmou na vědomí mé návrhy a budou se jimi do budoucna řídit, rozhodně to bude pro firmu přínosem. Jsem přesvědčena o tom, že má práce napomůže majiteli firmy pohlížet na vedení lidí a jejich motivaci jiným způsobem, který pozitivně ovlivní další vývoj firmy.

Majiteli i všem zaměstnancům přeji do budoucna hodně úspěchů a zdárné naplnění svých cílů a přestav o vývoji firmy.

# 8 SUMMARY

The leadership and staff motivation is a topical subject in every firm. Nowadays every manager knows that the human resources are the principal capital and it is necessary to pay attention to them. The main object of my bachelor work was a detection of the mistakes which the managers in a chosen firm make in this sphere.

The first part of my work contains the theoretical knowledge related to staff leading and motivation. I describe the most important theories, the manager´s abilities and skills, the methods of stimulation and motivation.

In the second part I analyse the techniques of leading and staff motivation in a chosen firm. To achieve my target I made a questionnairy exploration which was aimed at finding out information about employees´ satisfaction and about the most important employees´ motives. The quastionnairy was distributed to forty-five employees, thirty-eight employess have filled it in. Also I made interviews with the managers to find out their methods of leading and motivating. I tested their way of leading through the test by Robert Blake and Jane Mounton, the authors of the Managerial Grid.

The result of my exploration was a detection of the mistakes in this sphere. On the basis of this exploration I suggested recommendations that could improve employees´ satisfaction and motivation. I believe in improving the firm situation when all managers adopt my suggestions.

**Key words:** leadership, motivation, stimulation, manager, staff

# 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY


1. ADAIR, J.E. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

2. ADAIR, J.E. *Jak řídit druhé i sám sebe* . 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení* . 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 559 s. ISBN 80-7261-064-3.

4. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování* . 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi* . 1. vyd. Brno : Computer Press, 2000. 97 s. ISBN 80-7226-308-0.

6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi* . 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

7. DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH , J.M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

8. FULLER, D. *Vést a být veden*. 2. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 200 s. ISBN 80-86851-03-6.

9. KOTLER, P. *Marketing management.* 10., rozš. yyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-7169-600-5.

10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.

11. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

12. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

13. ROBBINS, S.P., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

14. ROLÍNEK , L. *Management I. Studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice : Zemědělská fakulta JU, 2003. 94 s.

15. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

16. ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

17. VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

18. *Moderní řízení* [online]. 2009, č. 2 [cit. 2009-08-03]. Tajemství vedoucích odhaleno.Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-34566770-600000_d-tajemstvi-vedoucich-odhaleno>. ISSN 1213-7693.

19. *Grid International Česko* [online]. c2005-2007 [cit. 2010-03-01]. Poznejte svůj osobní hodnotový žebříček. Dostupné z WWW: <http://www.cz.grid-eu.com/show?xml=/on-line-formulare/prehled-stylu.xml>.

# 10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1 Souhrnný výsledek testu .....39

Obrázek 1 Manažerská mřížka.....6

Obrázek 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa .....16

Obrázek 3 Styl vedení.....40

Obrázek 4 Odpovídající vzdělání pracovnímu zařazení .....42

Obrázek 5 Délka trvání pracovního poměru.....43

Obrázek 6 Úroveň poskytovaných informací při zadání úkolu .....44

Obrázek 7 Způsob řešení zadaného úkolu .....45

Obrázek 8 Možnost přicházet s tvůrčími náměty a prezentovat je .....46

Obrázek 9 Hodnocení pracovníků .....47

Obrázek 10 Projev uznání za dobře vykonanou práci.....48

Obrázek 11 Komunikace s nadřízeným .....49

Obrázek 12 Preference pracovních faktorů.....50

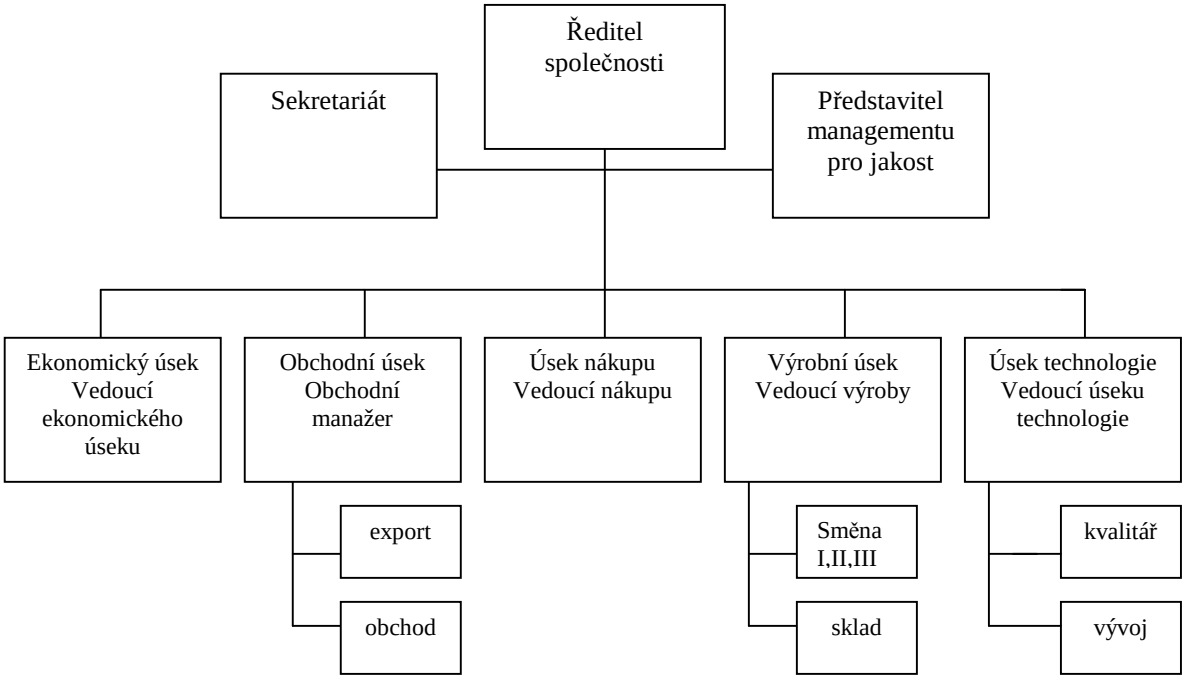
Obrázek 13 Spokojenost s pracovními podmínkami .....51

Obrázek 14 Finanční ohodnocení pracovníků .....52

Obrázek 15 Opětovné zvolení firmy jako svého zaměstnavatele .....53

# 11 PŘÍLOHY

## Příloha 1 Organizační struktura firmy



## Příloha 2 Test manažerského stylu vedení

### TEST MANAŽERSKÉHO STYLU VEDENÍ

Test byl sestaven R.J.Blakem a J.S.Moutonem v roce 1987.

*Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování.*

*U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:*

| | |
|---|---|
| *Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:* | *A__ 3*<br>*B__ 0* |
| *Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:* | *A__ 0*<br>*B__ 3* |
| *Přikláníte se spíše k alternativě A před B:* | *A__ 2*<br>*B__ 1* |
| *Přikláníte se spíše k alternativě B před A:* | *A__ 1*<br>*B__ 2* |

*Používejte prosím jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že neexistují správné a špatné odpovědi. Odpovídejte tak, jak byste se v dané situaci zachovali.*

**1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**

A_ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
B_ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

**2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít**

A_ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B_ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať jsou nebo nejsou dobré.

**3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**

A_ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
B_ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

**4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává**

A_ a toto tvrdě vyžaduje.
B_ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

**5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**

A_ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B_ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**

A_ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B_ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

**7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**

A_ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B_ nedá se s tím mnoho dělat.

**8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**

A_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

**9. Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**

A_ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B_ se provádí detailní hlášení.

**10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**

A_bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

**11. Vedoucí se může vyhnout potížím**

A_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

**12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**

A_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

**13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**

A_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejích nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

**14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

A_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

**15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by**

A_ odložit toto rozhodnutí.

B_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

**16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**

A __ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B __ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

**17. Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**

A_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

**18. Lidé budou lépe pracovat**

A_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

**19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**

A_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

**20. Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**

A_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

**21. Při plánování práce by vedoucí měl**

A_stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

**22. Vedoucí by měl**

A_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout , aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

**23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**

A_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B_ provést věcnou diskusi nad fakty.

**24. Cíle by měli být stanoveny**

A_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

**25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**

A_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

**26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**

A_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

B_ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

**27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**

A_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B_ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

**28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**

A_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B_ pracovat s podřízeným, aby mohl stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

**29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**

A_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

**30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**

A_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

**31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**

A_ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

**32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl**

A_ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B_ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

**33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl**

A_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B_ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

**34. Do plánování práce by vedoucí měl**

A_ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B_ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

**35. Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**

A_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B_ tím, že ji provede jen pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

**36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl**

A_ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B_ mít poslední slovo.

## Příloha 3 Dotazník

**DOTAZNÍK**

Tento dotazník slouží ke zpracování bakalářské práce a je její součástí. Zaručuji Vám anonymitu a diskrétnost. Velmi Vám děkuji za Váš čas a ochotu jej vyplnit. Dagmar Vlášková (Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích).

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- ❑ Muž
- ❑ Žena

**2. Jaký je Váš věk?**

- ❑ do 20 let
- ❑ 21 – 30 let
- ❑ 31 – 40 let
- ❑ 41 – 50 let
- ❑ 51 – 60 let
- ❑ nad 60 let

**3. Jaké máte vzdělání?**

- ❑ Základní
- ❑ Odborné (vyučen)
- ❑ Střední s maturitou
- ❑ Vyšší odborné
- ❑ Vysokoškolské

**4. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?**

- ❑ Ano
- ❑ Částečně
- ❑ Ne, moje vzdělání je vyšší
- ❑ Ne, moje vzdělání je nižší

**5. Jak dlouho pracujete u firmy?**

- ❑ méně než 1 rok
- ❑ 1 – 3 roky
- ❑ 3 – 5 let
- ❑ 5 – 10 let
- ❑ více než 10 let

**6. Máte v zadání úkolu od nadřízeného dostatek potřebných informací k jeho splnění?**

- ❑ Ano, vždy
- ❑ Někdy je zadání nepřesné, ale na můj dotaz je mi vše ochotně vysvětleno
- ❑ Někdy je zadání nepřesné, ale bojím se nadřízeného požádat o vysvětlení
- ❑ Ne, ve většině případů zadání nerozumím

**7. Jakým způsobem plníte zadané úkoly?**

- ❑ Samostatně, mám dostatečný prostor pro vlastní řešení
- ❑ O postupu řešení diskutuji s nadřízeným
- ❑ Vždy dostanu od nadřízeného přesný postup řešení

**8. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat?**

- ❑ Ano
- ❑ Spíše ano
- ❑ Spíše ne
- ❑ Ne

**9. Hodnotí Váš nadřízený Vaší práci?**

- ❑ Zpravidla ano, a to pozitivně i negativně
- ❑ Pouze v případě, vykonám-li práci špatně
- ❑ Nehodnotí

**10. Projevuje Vám Váš nadřízený uznání za dobře vykonanou práci?**

- ❑ Ano
- ❑ Většinou ano
- ❑ Většinou ne
- ❑ Ne

**11. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**

- ❑ Velmi dobře
- ❑ Spíše dobře
- ❑ Spíše špatně
- ❑ Velmi špatně

**12. Jak byste seřadil/a následující faktory práce podle toho, jak jsou pro Vás důležité? (jednotlivé faktory práce označte podle jejich důležitosti od 1 do 10)**

___ Funkční postup
___ Plat
___ Zaměstnanecké výhody
___ Jistota zaměstnání
___ Pracovní režim (pracovní doba)
___ Spolupracovníci
___ Odpovědnost za významnou práci
___ Nadřízený
___ Podnětnost (zajímavá a stimulující práce)
___ Pracovní podmínky

**13. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami? Pokud ne, uveďte, co Vám nevyhovuje. (např. pracovní doba, odměňování, zaměstnanecké výhody, délka dovolené, vybavenost pracoviště atd.)**

- ❑ Rozhodně ano
- ❑ Spíše ano
- ❑ Spíše ne ……
- ❑ Rozhodně ne ……

**14. Jak hodnotíte finanční ohodnocení Vaší práce?**

- ❑ Velmi dobře
- ❑ Spíše dobře
- ❑ Spíše špatně
- ❑ Velmi špatně

**15. Kdybyste měl/a možnost znovu si zvolit zaměstnavatele, rozhodl/a byste se opět pro tuto firmu?**

- ❑ Rozhodně ano
- ❑ Spíše ano
- ❑ Spíše ne
- ❑ Rozhodně ne
- ❑ Nevím, nepřemýšlel/a jsem o tom