

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA PRÁVA

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

Vedoucí bakalářské práce

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor

Michal Štengl

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

Jméno a příjmení: **Michal ŠTENGL**
Osobní číslo: **E09785**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení**
Zadávající katedra: **Katedra práva**

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

V úvodní části práce se autor teoreticky zorientuje v problematice. Poté analyzuje jednotlivé koncepty řízení s důrazem na motivační hledisko.

V hlavní části práce provede kvalitativně kvantitativní výzkum řídicích koncepcí dvou jím vybraných organizací a porovná je z hlediska motivace pracovního jednání.

V závěru práce stanoví vhodná praktická doporučení pro jím vybrané organizace.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Nový, I. - Bedrnová, E.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha 2004 a pozdější vydání.

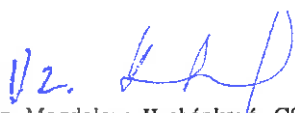
Růžička, J.: Motivace pracovního jednání. VŠE, Praha 1992 a pozdější vydání.

Mayerová, M.: Psychologie v hospodářské praxi. Vydavatelství ZČU, Plzeň 2001.

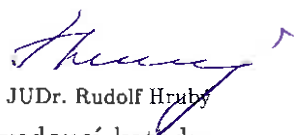
Milkových, G. T. - Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 2003.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: 5. února 2010
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011

12. 
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
270 00 BUDĚJOVICE


JUDr. Rudolf Hrabý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval 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 – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Nezvěsticích 12. 4. 2011

Michal Štengl

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení při psaní mé bakalářské práce.

Zvláštní poděkování patří panu Ing. Danielu Havlíčkovi, vedoucímu výroby společnosti EvoBus Bohemia, od kterého jsem získával důležité informace pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. Děkuji také panu Stanislavu Štenglovi, majiteli firmy City print, za umožnění provedení ankety ve firmě City print a poskytnutí soukromého rozhovoru.

Obsah

1. Úvod	3
2. Metodický postup.....	5
2.1 Cíle práce	5
2.2 Hypotézy	6
2.3 Metodika práce.....	6
3. Literární přehled	8
3.1 Pojem motivace a stimulace.....	8
3.2 Teorie motivace.....	12
3.3 Motivační profil	16
3.4 Motivace pracovního jednání.....	18
3.5 Pracovní výkon.....	20
3.6 Osobnost manažera	20
3.7 Vztahy v organizaci.....	29
3.8 Skupinová práce	30
3.9 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	33
3.10 Koncepce řízení.....	35
4. Popis vybraných společností	38
4.1. Profil společnosti.....	38
4.2. Výrobky společnosti.....	39
4.3. Historie společnosti.....	40
4.4. Daimler jako světová značka	41
4.5. Firma City print.....	42
5. Analýza - motivace ve vybraných firmách	43
5.1. Motivace pracovního jednání ve společnosti EvoBus	43
5.1.1. Finanční ohodnocení.....	44
5.1.2. Výhody pro zaměstnance.....	45
5.1.3. Možnost seberozvoje	46

5.1.4.	Komunikace a spolupráce	47
5.1.5.	Pracovní podmínky a prostředí	48
5.2.	Motivace pracovního jednání ve firmě City print	50
5.2.1.	Rozhovor s majitelem firmy	50
5.2.2.	Dotazníkové šetření	52
6.	Syntéza - shrnutí	62
6.1.	Porovnání vybraných společností	62
6.2.	Návrh na změnu v obou firmách	64
7.	Závěr	69
8.	Summary	71
9.	Přehled použité literatury	73
10.	Seznam obrázků	74
11.	Přílohy	75

1. Úvod

Motivace, stejně jako spousta dalších důležitých aspektů v oblasti psychologie práce, se vyvíjí už od pradávna ruku v ruce s lidskou společností. Už v pravěku se tehdejší lidé dokázali pobízet k lepším výkonům v různých činnostech, které prováděli. Ať už to bylo jakýmkoliv způsobem, dalo by se to nazvat motivací. Postupem času ovšem lidská společnost vlivem hospodářského růstu začala mít stále větší požadavky na všechny svoje potřeby. Tento postup si vyžadoval, a stále ještě vyžaduje rostoucí efektivitu ve všech činnostech, které lidé dělají. A právě s efektivitou souvisí motivace.

Kvalita a rychlost pracovního výkonu se s rostoucími nároky společnosti přirozeně zvyšují. Každý manažer se snaží co nejlépe vykonávat své kompetence, do kterých patří především řízení lidských zdrojů. K této činnosti se vztahuje otázka, jak správně pozitivně ovlivnit lidi, aby dosahovali vysoké výkonnosti a pomohli tak podniku ke splnění jeho cílů. Při tomto procesu by ovšem nemělo docházet k vedlejším účinkům v podobě negativního působení na psychiku zmíněných lidí.

Dosažení optimálního výsledku, při využití minimálních zdrojů je ovšem v dnešním světě téměř nesplnitelným úkolem. Dnes je každý člověk psychicky, fyzicky i duševně zcela jiný než ostatní. Každý má jiný psychologický profil, jiné potřeby a představy o svém životě. Tento fakt ještě stěžuje manažerům jejich snahu o motivování svých podřízených. Každý manažer se musí snažit být empatický a dostatečně se vcítit do role podřízeného, zjistit jeho potřeby. Teprve pak může být motivace efektivní.

K důležitým vlastnostem při práci manažera patří také dobrá rozhodnost, psychická odolnost, schopnost vytvořit si respekt atd. Ovšem stejně jako jsou jiné představy zaměstnanců, tak i samotní manažeři mají rozdílné povahy a charaktery. V současnosti už nestačí řídit se intuicí a instinktem jako dříve. V moderní době už je třeba využívat obecných principů a vědomostí, které nasbírali jiní, zkušení lidé pracující ve stejném oboru. Každý má ovšem určité vrozené schopnosti, kterých je třeba naplno

využít k dobrým účelům. Někdo jich má více, někdo méně. Každý se ovšem musí stále učit a snažit se být stále lepší, protože potřeba seberealizace by měla být nekonečná.

„Lidstvo jde stále vpřed, ale člověk zůstává pořád stejný.“

J. W. Goethe

Cílem teoretické části mé práce je nastínit, jak se motivují lidé na různých úrovních managementu v podnicích dnes a jak tomu bylo dříve. Dále objasnit způsoby **motivace v koncepcích řízení**, a to ať už se jedná o vnější, či vnitřní motivaci. Hlavním cílem celé práce ovšem bude vyzkoumat systémy motivace ve dvou mnou vybraných podnicích, tyto systémy analyzovat, vyhodnotit a porovnat. Následně daným podnikům na základě mého výzkumu poskytnu možné postupy, podle kterých by se jejich motivace zaměstnanců mohla zefektivnit a celkově zlepšit i chování a komunikace v podnicích. Do zmíněných organizací bych chtěl proniknout, co nejhluběji to půjde, abych měl možnost detailně poznat zásady komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Poznat podniky zevnitř a co nejlépe vystihnout jejich problémy z pohledu třetí osoby, protože jedině tak může být smysl mého výzkumu užitečný. Záměrně jsem si k této práci vybral podniky naprosto odlišné, a to jak velikostí, tak i podnikatelským záměrem. Myslím, že tento kontrast pomůže mé práci a mému výzkumu objasnit, že ačkoliv se cesty liší, cíl v podobě úspěšného fungování firmy může být společný.

2. Metodický postup

2.1 Cíle práce

Nejprve bych chtěl přečíst co nejvíce knih týkajících se daného tématu, a na základě toho popsat teoreticky daný problém a co nejkvalitněji ho vymezit. V souvislosti se získanými poznatky bych pak chtěl zmonitorovat koncepcí motivace pracovního jednání ve společnosti EvoBus Bohemia, s. r. o. a ve firmě City print, jejíž majitel podniká na Živnostenský list. Chtěl bych co nejpodrobněji vyzkoumat, jak firmy motivují svoje zaměstnance a jaké k tomu používají prostředky.

Ve společnosti EvoBus budu získávat informace pomocí přímého pozorování v podniku a pomocí rozhovorů s vrcholovými manažery. Ve společnosti City print pak získám informace pomocí dotazníkového šetření a rozhovorem s majitelem (ředitelem) podniku. Přímý rozhovor s vedoucím pracovníkem je jeden z nejlepších způsobů získu informací. Dotazník je také velmi vhodný, proto jsem ho použil ve firmě City print. Ve společnosti EvoBus jsou pro všechny pracovníky striktně stanovená pravidla, proto jsem zde raději zvolil pozorování pracovního jednání přímo ve výrobě, které mi zde bylo umožněno. Tyto metody by měly poukázat na mezery v motivačních procesech firem a následně by práce měla poskytnout firmám návrh na zlepšení těchto současných stavů. Návrhy by měly být takové, aby do budoucna zamezovaly dosavadním chybám a poskytovaly určitou výhodu.

Dalším cílem je na základě výzkumného působení ve firmách potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy a vysvětlit jejich důsledky a závěry, ke kterým dospěji.

2.2 Hypotézy

Je třeba určit stavy, které se budou v praktické části zkoumat a o kterých je třeba se přesvědčit, jestli v této firmě platí či nikoliv. Ověřované hypotézy jsou následující:

H1: Zaměstnanci firmy EvoBus jsou v práci spokojeni, motivace je na dobré úrovni.

H2: Motivace ve firmě City print je kvalitní, firma je na dobré cestě vzhůru.

H3: Cíle zaměstnanců firmy EvoBus jsou sladěny s cíli podniku, zaměstnanci „bojují“ za podnik.

2.3 Metodika práce

Aby bylo možné se dané problematice naplno věnovat, pochopit jí a následně udělat výzkum a určité závěry, je nutné nejdříve prostudovat k danému tématu odbornou literaturu. Na základě toho vytvořit celkový obraz o motivaci pracovního jednání v koncepcích řízení. Nastudoval jsem proto různé knihy v souladu se zadáním mé práce a také knihy, které mi doporučila paní vedoucí mé práce. Ze získaných poznatků jsem sestavil literární rešerši.

Dalším mým krokem byla volba firem pro můj výzkum. Zvolil jsem si firmu EvoBus Bohemia, s. r. o., u které jsem si byl jist, že mi poskytne potřebné informace a je také relativně blízko mého trvalého bydliště. Jako druhou jsem si zvolil firmu City print, která je zcela odlišná od společnosti EvoBus, a to jak svojí velikostí, tak i předmětem podnikání. Díky rozdílnosti obou firem mohu snadněji poukázat na výhody či nevýhody obou koncepcí a zároveň je porovnat. V daných firmách jsem tedy získal veškeré informace o jejich činnostech, historii, atd.

Ve společnosti EvoBus jsem měl možnost absolvovat několik porad a byl jsem proveden celým výrobním procesem, který mi byl vcelku detailně vysvětlen. Mohl jsem tedy i pozorovat a přímo konzultovat podmínky na pracovišti, motivační prostředky,

kteře se zde používají, a mohl jsem prozkoumat celkové prostředí podniku. Snažil jsem se pochytit co nejvíce poznatků, sledovat pozitivní i negativní signály v komunikaci zaměstnanců.

Následně jsem měl možnost celkovou situaci ve firmě konzultovat s manažerem výroby, který mi nastínil problematiku motivace ve firmě. Na základě tohoto rozhovoru jsem vytvořil pojednání o motivaci ve firmě tak, jak mi to dotyčný manažer popsal v kombinaci s tím, co jsem před tím vlastními smysly vypořoval.

Současně jsem také vytvořil obraz o motivaci ve firmě City print. K tomu mi pomohl rozhovor s majitelem firmy, který je současně jejím jediným manažerem. Ten mi popsal motivaci v rámci podniku a nastínil, jakým směrem by se firma v budoucnu chtěla ubírat. Další metodou získu informací v této firmě bylo dotazníkové šetření. Na základě potřeb mé práce, což je tedy především zhodnocení hypotéz a návrh na změnu současného stavu, jsem sestavil dotazník o patnácti položkách, který jsem následně předložil všem čtrnácti zaměstnancům k vypracování. Dotazník byl koncipován tak, abych co nejlépe pochopil potřeby zaměstnanců, zjistil, co jim schází a s čím jsou naopak spokojeni.

Kolektiv firmy znám dobře, proto nebyla obtíž s návratností dotazníku a s jeho vypovídací hodnotou. Odevzdané výsledky dotazníku jsem vyhodnotil, udělal z nich grafy a tabulky. Díky tomu jsem zjistil pohled zaměstnanců na motivaci, jestli s ní jsou spokojeni, jak mezi sebou komunikují a spoustu dalších užitečných informací.

Na základě předešlých poznatků jsem se pokusil zvolené společnosti porovnat a následně navrhnout změny v motivaci jejich pracovníků tak, aby mohly oběma firmám do budoucna pomoci.

Na závěr jsem na základě výzkumu zhodnotil předem stanovené hypotézy a také splnění cílů práce. Celkově jsem vyhodnotil smysl mé práce, jak se mi ve firmě pracovalo, a uvedl jsem závěrečné posouzení mého několikaměsíčního snažení.

3. Literární přehled

3.1 Pojem motivace a stimulace

Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé. Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní (Mikuláščík, 2007).

Trochu odlišnou definici uvádí ve své knize Eva Bedrnová (2004):

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.

Každý člověk, když něco dělá, má pro to své důvody. Když někdo dělá dobře svou práci, může to být proto, že ji má rád a rád dělá, ale také proto, že chce vydělat peníze. Když někdo nedělá svou práci dobře, může to být proto, že ji neumí, anebo proto, že nerad dělá jakoukoli práci (Mikuláščík, 2007).

„Volno, ne práce je cílem člověka.“

Oscar Wilde

Když je někdo odvážný, může to být proto, že nezná velikost nebezpečí nebo nezná cenu života či je ochoten určité oběti pro svou lásku, pro svou ideologii nebo proto, že rád riskuje... Nestačí tedy pouze ohodnotit tohoto člověka jako odvážného, je

potřeba jít dál, až ke kořenům, důvodům proč to dělá. Pak teprve odhalujeme to, co je v činu pozitivního a co ne. A tak vlastně zjišťujeme **motivy**.

V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Je to velmi špatné, když v pracovním týmu máme nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Velkou měrou motivování pracovníků záleží na manažerovi. Tento přístup se označuje jako „Měkké řízení“. Znamená to, že by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy skupiny a firmy (Mikuláščík, 2007).

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní substrukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti jej sice přitahují, nikoliv však intenzivně, apod. (Bedrnová 2004).

Zdroje motivace jsou procesy, které motivaci vytvářejí, tj. které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

k základním zdrojům motivace patří:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

Potřeby jako zdroj motivace

Potřeba je vnímána jako pocit nedostatku či přebytku a člověk se jí snaží uspokojit. Je to pocit napětí, člověk má tendenci toto napětí uvolnit.

Návyky jako zdroj motivace

V průběhu života dělá člověk určité činnosti častěji než ostatní. Dělá je pravidelně a na jejich vykonávání je zvyklý. Stávají se pravidelností a přecházejí do stereotypů. Dostane-li se člověk do situace, u které se mu asociuje určitá činnost, má tendenci tuto činnost vykonat, protože to tak dělal doposud.

Zájmy jako zdroj motivace

Zájem je trvalejším zaměřením jedince na určitou věc nebo činnost, která se mu líbí a chce jí poznat či vykonat. Člověk může mít různé druhy zájmů: poznávací, přírodní, technické, estetické, sportovní, umělecké atd.

Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se během svého života dostává neustále do kontaktu s pro něj novými věcmi a skutečnostmi. Tyto skutečnosti poznává a zároveň je subjektivně hodnotí a ukládá je do svého hodnotového systému, hodnotové hierarchie. Čím jsou skutečnosti výše v této hierarchii, mohou vyvolávat u jedince větší motivaci než ty níže položené.

Ideály jako zdroj motivace

Pod ideálem si můžeme představit nějakou subjektivní představu či myšlenku, která má pro jedince určitý význam a je cílem jeho snažení. Ideály vznikají zejména na základě působení sociálních vlivů na osobnost člověka.

Eva Bedrnová (2004) ve své knize uvedla základní výkladové modely motivace lidského chování:

- **Homeostatický model motivace lidského chování**

Je-li narušena psychická rovnováha, vzniká napětí, potřeba, která vyvíjí vnitřní tlak na jedince. Člověk pak s využitím poznávacích funkcí a zkušeností

zaměřuje svou činnost (jednání) určitým směrem se záměrem odstranit tento tlak, tj. s cílem uspokojit příslušnou potřebu. Uspokojení potřeby vede posléze k obnovení narušené rovnováhy, ke klidu.

- **Hédonistický výklad motivace lidského chování**

Základem je zdůrazňování významu emocí v životě člověka za předpokladu, že nakonec veškerá lidská činnost směřuje k jedinému: k dosažení slasti (emocí libých, libosti) a k vyhnutí se strasti (emocím nelibým, nelibosti).

- **Aktivační model motivace**

Charakteristickým znakem tzv. aktivačního či pobídkového modelu je skutečnost, že za základního motivačního činitele je považován z vnějšího prostředí přicházející podnět – pobídka.

- **Kognitivní modely motivace**

Východiskem těchto modelů je skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky, tj. že s poznáváním souvisí také připravenost člověka k určité činnosti, k určitému jednání.

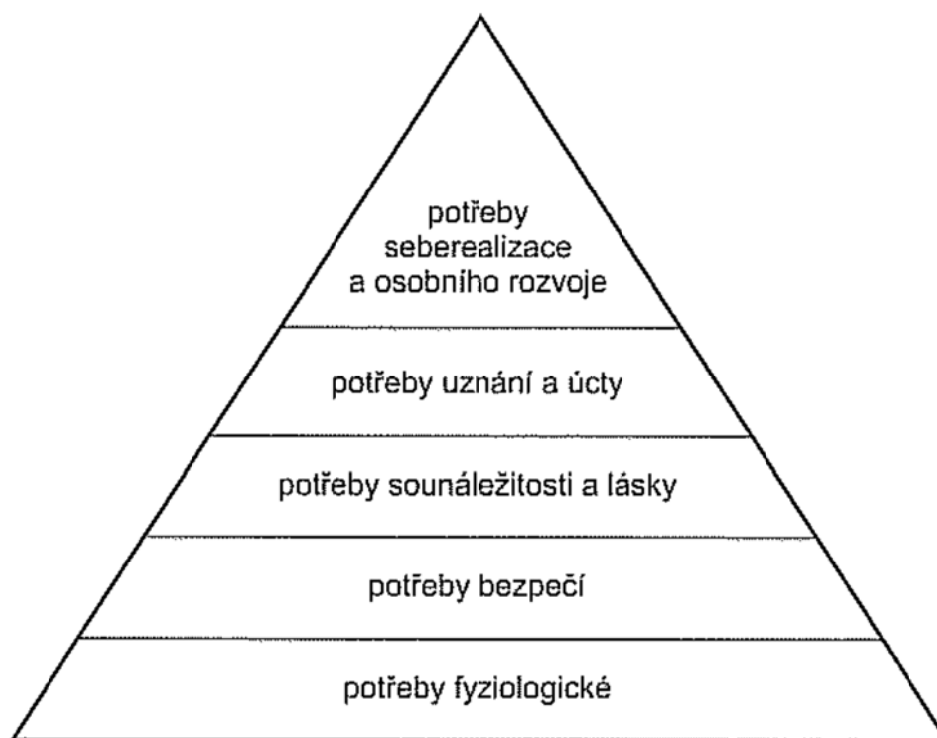
- **Humanistické modely motivace lidského chování**

Tyto modely jsou spojeny s psychologem Abrahamem Maslowem. Zakládají se na jeho hierarchii potřeb a také na jeho teorii, že každá lidská bytost má v sobě dva druhy sil: jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a druhá táhne jedince dopředu k jedinečnosti „já“.

3.2 Teorie motivace

Jednou z nejznámějších teorií motivace je **teorie A. Maslowa**. Vychází z předpokladu, že nejdůležitějšími stimuly jsou potřeby. Míra uspokojování těchto potřeb je u každého jednotlivce jiná. Jestliže si jedinec uspokojí určité potřeby, začne se zajímat o to, jak si uspokojit potřeby o patro výše. Platí to i naopak. Pokud člověk nemá uspokojené fyziologické potřeby, prozatím ho nezajímá uspokojení potřeb, které jsou na pyramidě výše.

Maslowova pyramida potřeb



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Bělohlávek (1996)

Maslowovy úrovně potřeb:

- a) Potřeby fyziologické jsou nejdůležitější, jejich uspokojení je nezbytné pro samotné přežití (potrava, tekutiny, spánek)
- b) Potřeby bezpečí znamenají uchování sociálních jistot a osobního bezpečí
- c) Potřeby sounáležitosti a lásky znamenají potřeby sžít se se společností, být společností přijímán, milovat a být milován
- d) Potřeby uznání a úcty znamenají potřeby být uznáván, oceňován společností a být pozitivně hodnocen v práci a osobním životě
- e) Potřeby seberealizace a osobního rozvoje souvisí s nalezením smyslu života, žít za nějakým účelem a snažit se něčeho dosáhnout

Na teorii A. Maslowa navázal **C. Alderfer** svojí teorií, kde zredukoval pět úrovní potřeb na pouhé tři. Těmito úrovněmi jsou:

- a) Potřeby existenční – patří sem fyziologické potřeby a potřeby bezpečí
- b) Potřeby vztahové – sociální potřeby, potřeba se sdružovat, udržovat kontakty, potřeba lásky
- c) Potřeby růstové – patří sem potřeba ocenění a seberealizace

C. Alderfer ovšem neuznává hierarchické uspořádání tak jako A. Maslow. Podle něho si může člověk chtít uspokojit potřeby růstové, aniž by měl uspokojeny ty existenční. Ovšem určitý vztah mezi třemi uvedenými fázemi potřeb existuje. C. Alderfer nazval tyto vztahy frustrační regrese. Rozeznávají se dva typy těchto regresí:

- a) Frustrační cyklus vztahový – pokud si člověk uspokojí existenční potřeby, začne se zajímat o potřeby vztahové. Pokud ale tyto nejsou uspokojeny, potřeby existenční se automaticky zvyšují.
- b) Frustrační cyklus růstový – uspokojení vztahových potřeb má za následek posílení významu potřeb růstových. Pokud ale tyto nejsou uspokojeny, potřeby vztahové se automaticky zvyšují. Tento proces má tedy kompenzační charakter.

Další známou teorií potřeb je **dvoufaktorová teorie** F. Herzberga. Ta se snaží podobně jako teorie Maslowa a Alderfera vysvětlit typologii potřeb a jejich vzájemnou závislost. Je založena na rozlišení síly vnějších stimulů a vnitřních pohnutek. Herzberg rozděluje motivační faktory na tyto dvě skupiny:

- a) Udržovací faktory – jsou nutné k udržení přirozené míry spokojenosti. Pokud neexistují, vzniká nespokojenost mezi pracovníky (pracovní podmínky, vztahy, přiměřená mzda).
- b) Motivační faktory – pokud neexistují, tak je míra spokojenosti přirozená. Pokud existují, tak spolu s nimi spokojenost v organizaci stoupá (uznání, kariérní postup, zvýšení míry odpovědnosti).

D. McClelland se pokusil rozlišit lidi podle preferování různých potřeb. Celou situaci zjednodušil vytvořením tří základních orientací v uspokojování potřeb:

- a) potřeba výkonu
- b) potřeba afiliace
- c) potřeba moci

Potřeba výkonu znamená zaměření na plnění úkolů, jejich dokončování, překonávání překážek, soutěživost, realismus při odhadování náročnosti. Potřeba afiliace znamená preferování dobrých vztahů, týmový duch, porozumění. Potřeba moci se projevuje preferováním mocenské pozice, prosazováním se ve vztahu k jiným, potřebou vést, řídit.

V. Vroom se ve své **teorii expektance** pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů. Vychází z toho, že jedinec vynakládá určité úsilí, jehož smyslem je dosáhnout určitého cíle, výsledku. Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam. Čím větší význam má, tím větší úsilí by měl vynakládat (Mikuláščík, 2007).

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky (Bělohlávek, 1996):

- a) jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
- b) výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou
- c) tato odměna musí mít pro pracovníka význam

D. McGregor je autorem **teorie XY**, která bývá zařazována také do teorií řízení, nejen do teorií motivace. Spočívá v předpokladu manažera, že lidé jsou v podstatě líní, neschopní, nesamostatní – to je typ X – nebo jsou samostatní, zodpovědní, mají smysl pro odpovědnost a nadšení pro práci – to je typ Y. Postoj vůči spolupracovníkům ze strany manažera osciluje anebo je relativně stabilní někde na této škále, což se projevuje v chování manažera vůči spolupracovníkům i v účinnosti motivačního vlivu. Pokud je podceňuje a vidí v nich spíše typ X, chová se kontrolorsky, protektorsky, autoritativně. Pokud v nich vidí typ Y, je větší pravděpodobnost, že se uplatní měkký, motivační styl řízení. Tento přístup ale musí také zohledňovat to, jací lidé jsou řízení, jak jsou vyzrálí, jakou si zaslouží důvěru.

Teorie modifikace organizačního chování

Tato teorie vznikla na základě názorů B. F. Skinnera. – Modifikace chování je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho následcích. To znamená, že organizace může ovlivňovat chování svých pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování. Systémem vhodně zvolených a termínovaných odměn lze efektivně formovat jednání a výkonnost pracovníků.

Základními pojmy teorie jsou:

- Operační podmiňování - pokud jsou následky určitého chování pozitivní pro pracovníka, bude toto chování opakováno. Pokud budou následky tohoto chování negativní, pracovník se bude snažit tomuto chování vyvarovat.
- Reakce – každá aktivita, která může být zpevňována (kvantita a kvalita práce)

- Pozitivní zpevnění – upevnění reakce pomocí pozitivních stimulů (finančních odměn)

Teorie spravedlnosti

Původcem této teorie je J. Stacey Adams. Je založená na myšlence, že pokud jsou pracovníci odměňováni spravedlivě, tak jsou tímto motivováni k většímu pracovnímu úsilí. Nespravedlnost má pak demotivující účinek.

Lidé jednají tak, aby dosáhli spravedlnosti. Proč?

- V situaci, kterou prožívají jako nespravedlivou, zakoušejí nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti odstraní toto napětí
- Někteří lidé se snaží být spravedliví, protože věří, že to bude oceněno ostatními
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby
- Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý

3.3 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Bedrnová 2004).

„Žádný člověk není šťastný, pokud nemá nějaký cíl. A žádný člověk nemůže být šťastný bez víry ve svou schopnost tohoto cíle dosáhnout.“

L. Ron Hubbard

Motivační profil se vyvíjí v člověku od dětství. Znalost motivačního profilu pracovníka je nezbytná k jeho efektivní motivaci, a je tak důležitá pro manažera. Ten touto znalostí získává přehled o duši pracovníka a o fungování jeho motivace.

Poznání motivačního profilu člověka podle Evy Bedrnové (2004) umožňuje:

- Hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince i celému komplexu jeho chování či jednání
- Je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem.

Motivační profil člověka je tvořen z několika dimenzí:

- Orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu
Souvisí s výkonovou motivací
- Orientace na úspěch x orientace na obsah činnosti
Zde je na jednu stranu důležitý úspěch jako výsledek kvalitní činnosti a na druhou stranu je kladen důraz na obsah činnosti a na její průběh
- Situační orientace x perspektivní orientace
Zde stojí na jedné straně zaměření na současný stav a na druhé straně stojí zaměření na budoucnost
- Individuální orientace x skupinová orientace
Individualistům nezáleží na provázanosti sociálního prostředí a nepotřebují se sdružovat, kdežto skupinově zaměřeni pracovníci se často ztotožňují s určitou skupinou pro něj významných lidí
- Osobní orientace x neosobní orientace
Zde je odlišnost v tom, zda se lidé soustřeďují pouze na svůj vlastní prospěch, nebo jim více záleží na prospěchu druhých
- Orientace na ekonomický prospěch x na morální uspokojení
Zde se střetávají prvky hmotné a nehmotné motivační prostředky. Někteří lidé dávají přednost materiálním odměnám a někteří naopak spíše preferují uznání, povýšení, atd.

Pro zlepšení efektivity pracovního jednání je dobré, aby si manažeři rozčlenili své podřízené pracovníky dle motivačních profilů do skupin s podobnými preferencemi. Takto utvořené skupiny pak motivovat dle jejich preferencí.

3.4 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu (Růžička 1994).

Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci - lidé. Působí v podniku jako jednotlivci, častěji však svou pracovní činnost vykonávají seskupeni do určitých ekonomicko-sociálních celků - pracovních skupin či týmů (Bedrnová 2004).

Ať už vycházíme z kterékoliv teorie pracovní motivace, je několik aspektů, které se objevují ve více nebo méně skryté podobě, jako součást společenských potřeb, potřeb vyššího řádu, jejichž posilování by mělo být součástí výchovného působení, stimulace a podpory manažera (Mikuláščík, 2007).

- Pracovníci by měli být informováni o tom, co dělají, proč to dělají, kdo očekává jejich výsledky práce, jak velmi na tom záleží a v jaké míře mají prostor pro vlastní iniciativu a způsob provedení práce, to působí na větší zapojení.
- Jestliže pracovníkům vysvětlujeme naše požadavky na ně, měli bychom se vždy přesvědčit, zda jim pracovník opravdu stoprocentně rozumí.
- Pokud vzniknou v práci zaměstnance nějaké překážky na cestě k plnění úkolů, pomáhejme je odstraňovat.
- Měli by dostávat okamžitou zpětnou vazbu o tom, jak dobře nebo špatně svou práci dělají a také informaci o tom, proč k tomu dochází, že svou práci nezvládají tak jak se očekává, a jak to dělat, aby k tomu nedocházelo.

- V rámci týmu by měli mít možnost diskutovat o různých alternativách, které přichází v úvahu, a také možnost obhajovat svou alternativu.
- V rámci skupiny by také měli mít možnost získávat posilování a podporu v situacích, kdy ji nejvíce potřebují.
- Manažer by měl se svými spolupracovníky mluvit, žádat je o pomoc v práci na společném díle, ale také pomoci řešit problémové situace. Manažer musí být neustálým komunikátorem.

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

J. W. Goethe

Podle Růžičky (1994) můžeme motivy, působící na pracovní jednání člověka, rozdělit do tří skupin:

- Aktivní motivy, které přímo podněcují pracovní výkon, to může být například motiv „být úspěšný“
- Podporující motivy, které vytvářejí prostor pro působení aktivních motivů
- Potlačující motivy, které odvádějí člověka od pracovních výkonů k jiným činnostem

Motivace pracovního jednání vychází z těchto předpokladů:

- Práce je nedílnou součástí lidské podstaty a podmínkou existence lidské společnosti
- Práce umožňuje člověku se aktivně rozvíjet, vzdělávat se a uspokojuje potřebu aktivní činnosti
- Každý člověk je začleněn do určité struktury a řadí se k určité pracovní skupině
- Práce je prostředkem materiálního zabezpečení člověka a jeho rodiny

3.5 Pracovní výkon

Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako výkon pracovníka. Při jeho měření se klade důraz na množství energie uvolněné v určité časové jednotce. Lidé podávají za stejné situace různé výkony, ale i výkon jednotlivce se v poměrně krátkých časových intervalech může značně měnit. Vzhledem k tomu a také proto, že každý výkon se nedá měřit ztrátou energie za určitou dobu, bývá vhodnější zabývat se spíše výkonností. **Výkonnost pracovníků** tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění zadaných pracovních úkolů. Lze ji chápat i jako připravenost pracovníků podávat určité výkony (Provazník, 2002).

Pracovní výkonnost může ovlivňovat celá řada faktorů. Obvykle se rozdělují na:

- Technické, ekonomické a organizační podmínky (vybavení, pracovní podmínky, zařízení, bezpečnost)
- Společenské podmínky (jednání s lidmi, úroveň vedení, vztahy)
- Osobní determinanty pracovníka (tělesné a duševní předpoklady pracovníka, odborná připravenost, kvalifikace, vlastnosti)
- Situační podmínky (významné události, inovace, podnikové vlivy)

3.6 Osobnost manažera

Psychologie osobnosti je jedním z dílčích oborů teoretické psychologie. Psychologickým pojmem osobnost označujeme konkrétního člověka se všemi jeho duševními a fyzickými vlastnostmi, nositele psychické a předmětné činnosti a současně i společenských vztahů (Provazník, 2002).

Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce (Bělohávek, 1996). Psychickými rysy rozumíme:

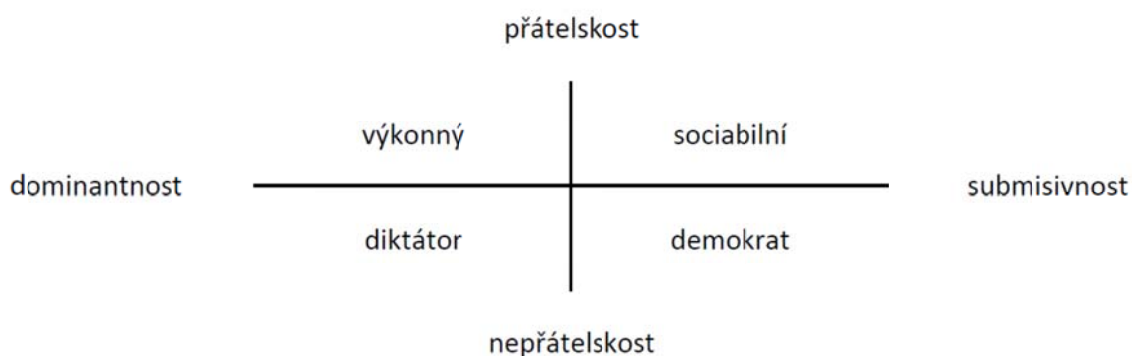
- Schopnosti, dovednosti a znalosti
- Vlastnosti
- Potřeby, motivy, postoje, hodnoty
- Poznání osobnosti lidí nám umožňuje
- Předvídat nebo dodatečně vysvětlovat jejich chování v různých situacích
- Hledat pro ně adekvátní způsob motivace
- Odhadovat jejich profesionální úspěšnost v různých funkcích

Lidé jsou rozdílní a jedineční nejen anatomicky, ale i psychologicky. Mají odlišné životní zkušenosti, odlišné vrozené předpoklady a mění se a rozvíjí v průběhu celého svého života. Mění se i jejich hnací motory v podobě motivace, mění se i jejich myšlení.

Všude na světě existuje závislost, která je moc důležitá pro fungování každého člena společnosti. Stejně je to i v jakékoli firmě. Podřízení jsou závislí na nadřízených a naopak. V tomto případě se nevnímá závislost jako něco negativního, ale jako určitý stav, který ovlivňuje svoje okolí.

Skutečnost, jak manažer působí na své okolí, závisí na jeho chování. Může působit buď pozitivně, spravedlivě a s kolektivními zájmy, nebo naopak negativně s individuálním a sobeckým přístupem. Podle toho se samozřejmě řídí i prostředí kolem něj. Každý nadřízený má možnost trestat a odměňovat. Záleží jen na jeho svědomí, jak s těmito pravomocemi naloží.

Teorie Kaisera a Koffeyho klasifikuje teorii osobnosti na základě dvou dimenzí. První dimenze je přátelskost versus nepřátelskost a druhá dominantnost versus submisivnost. Z těchto dvou dimenzí se pak odvíjí 4 typy manažerů:



Obrázek 2 – typy manažera

Zdroj: Mikuláščík (2007)

1. Výkonný typ (přátelskost a dominantnost) je dominantní, chová se asertivně, respektuje i jiné lidi a klade vysoké požadavky na sebe i na své spolupracovníky. Jedná na rovinu a přirozeně, nedbá na svou image, nejde mu o moc. Dovede lidi správně motivovat, ale nechce s nimi manipulovat. Má nadhled a snaží se být objektivní a spravedlivý.
2. Diktátor (nepřátelskost a dominantnost) se chová agresivně, jde mu o moc a o peníze. Vyžaduje poslušnost a podceňuje lidi kolem sebe. Chybí mu nadhled, objektivnost a soudnost.
3. Sociabilní typ (přátelský a submisivní) je laskavý a přizpůsobivý. Snaží se vyhovět ostatním a je komunikativní. Snaží se o zalíbení u druhých, postrádá nadhled a může být vztahovačný.
4. Byrokrat (nepřátelský a submisivní) je vnitřně nejistý, nikomu nedůvěřuje a jeho vystupování působí nepříjemně. Neriskuje a snaží se dodržovat předpisy. Stejně jako sociabilní typ postrádá nadhled a je vztahovačný.

Osobnost manažera je úzce spjata s celou organizací, kde pracuje. Aktivita manažera by měla být znát na všech mezilidských vztazích v podniku, na jeho chodu a úspěších. V minulosti se v řízení společnosti příliš nedbalo na lidské vztahy a motivaci, ale dnes je to nezbytné. Každý manažer by měl lidem rozumět, umět se vcítit do jejich

potřeb a přání a umět je správně namotivovat k lepším výkonům. V zájmu manažera by měl být také rozvoj osobnosti pracovníků, vytvářet pro ně zpětnou vazbu a být k nim spravedlivý.

Vlastnosti, které jsou nezbytné pro dobrou manažerskou práci (Mikuláščík, 2007):

- umět rozhodovat,
- umět řídit,
- mít radost z manažerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nadšencem pro věc (EQ),
- umět komunikovat, umět naslouchat, být spíše extrovertovaný (EQ),
- být vitální,
- být odolný vůči stresu,
- být kreativní, mít představivost a fantazii, podporovat kreativitu,
- být adaptabilní a flexibilní, umět se rychle přizpůsobit změnám (EQ),
- mít smysl pro humor,
- pracovat na sobě, pečovat o svůj seberozvoj, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu (EQ),
- morální odpovědnost,
- být vnitřně integrovaný (EQ),
- být ochoten usilovně pracovat,
- mít analytické schopnosti,
- mít pochopení pro druhé (EQ),
- mít schopnost vyhmátnout příležitost,
- mít schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko,
- být podnikavý,
- dokázat se přiměřeně prosazovat, ale jen v rámci etických pravidel (EQ),
- dokázat být samostatný, ale být schopen také požádat o pomoc, když je to třeba,
- být ochoten pomáhat (EQ),

- dodržovat sliby, které dal,
- být přesný,
- být schopen šetřit časem, ale nejen svým, nýbrž i časem jiných lidí,
- cítit odpovědnost za chyby svého oddělení, podniku a snaží se je odstranit,
- umět se učit z vlastních chyb, neopakovat je.

To co je označeno značkou EQ, je možno zařadit do emoční inteligence. Rozlišuje se pět složek emoční inteligence, které jsou nezbytné pro úspěšnost v různých oblastech, včetně práce manažera:

- Sebevědomí
- Organizace vlastního života
- Motivování sebe sama
- Empatie
- Angažovanost v kontaktu s jinými lidmi

Vlastnosti nezbytné pro úspěšnou práci manažera by bylo možno vyjmenovat v daleko rozsáhlejší seznamu, ale výše zmíněné vlastnosti vycházejí z výzkumů zkušených vrcholových manažerů.

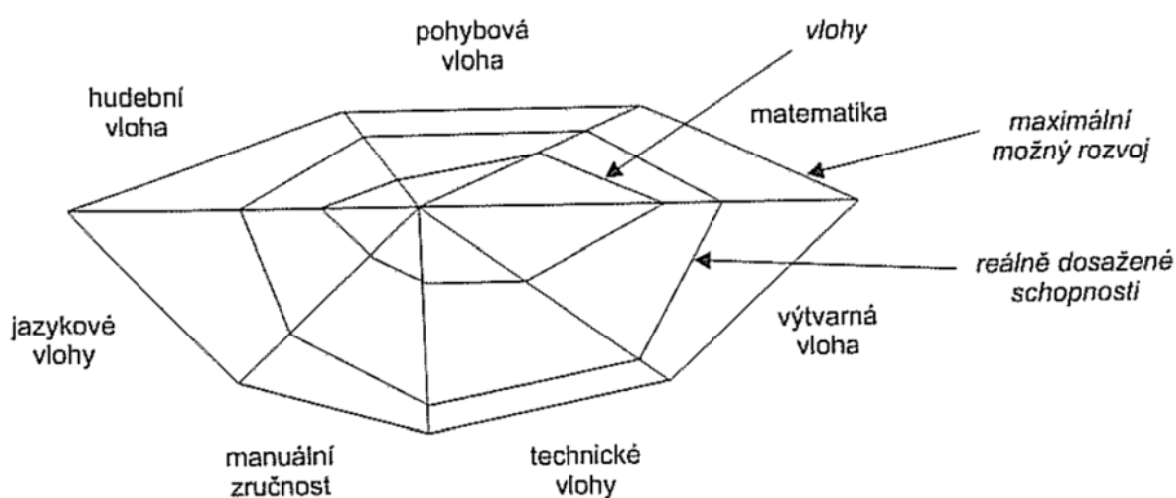
Bylo také potvrzeno to, že úspěšný podnik a úspěšný manažer mají společné znaky, které lze shrnout v těchto několika bodech (Mikuláščík, 2007):

- Obchodní zásady a kontrola cílem,
- Orientace na strategii,
- Efektivní využívání předpokladů lidí,
- Efektivní systém řízení,
- Fungující informační a komunikační systém, který je orientovaný na trh,
- Orientace na zákazníka.

Všechny tyto prvky mají nepochybně svou psychologickou stránku.

Schopnosti

Každý člověk, který se narodí, disponuje určitým množstvím geneticky předurčených vloh. Stejně je to samozřejmě i u manažerů. Každý má vlohy na něco jiného. Vyšší míra vrozených předpokladů se nazývá nadání, které může přejít v talent či dokonce v genialitu. Vrozené předpoklady (vlohy) mají své rozdělení a maximální možnou míru rozvoje (viz obr. 3)



Obrázek 3 - vlohy

Zdroj: Mikuláščík (2007)

Na druhou stranu se každý během svého života naučí různým schopnostem, které používá ve svůj prospěch. Schopnosti mohou být teoretické (znalosti) a praktické (dovednosti). Rozvíjení vlastních schopností je základním kamenem úspěšné kariéry každého manažera. Rozlišujeme např. tyto schopnostní aparáty: paměť, představy, pozornost, myšlení, manuální zručnost, tvořivost, atd.

V souvislosti se schopnostmi se často hovoří také o intelektu (zkratka IQ znamená inteligenční kvocient). Někteří lidé berou IQ jako ukazatel kvality, což ovšem

nemusí být pravda. Intelekt manažerů by neměl být příliš odlišný od podřízených, protože to může znamenat překážku v komunikaci.

Temperament

Pojem temperament zahrnuje ty vlastnosti osobnosti, které určují formu a průběh duševních jevů jako doprovod chování, ale také jako formu a průběh chování samotného. Temperament nezahrnuje zážitkové obsahy, vyjadřuje pouze duševní dynamiku. Temperamentové vlastnosti můžeme hodnotit jako určitou míru, která se dá vyjádřit na škále pomocí interpersonálního porovnávání. Temperamentové vlastnosti se dají shrnout do čtyř základních skupin (Mikuláščík, 2007):

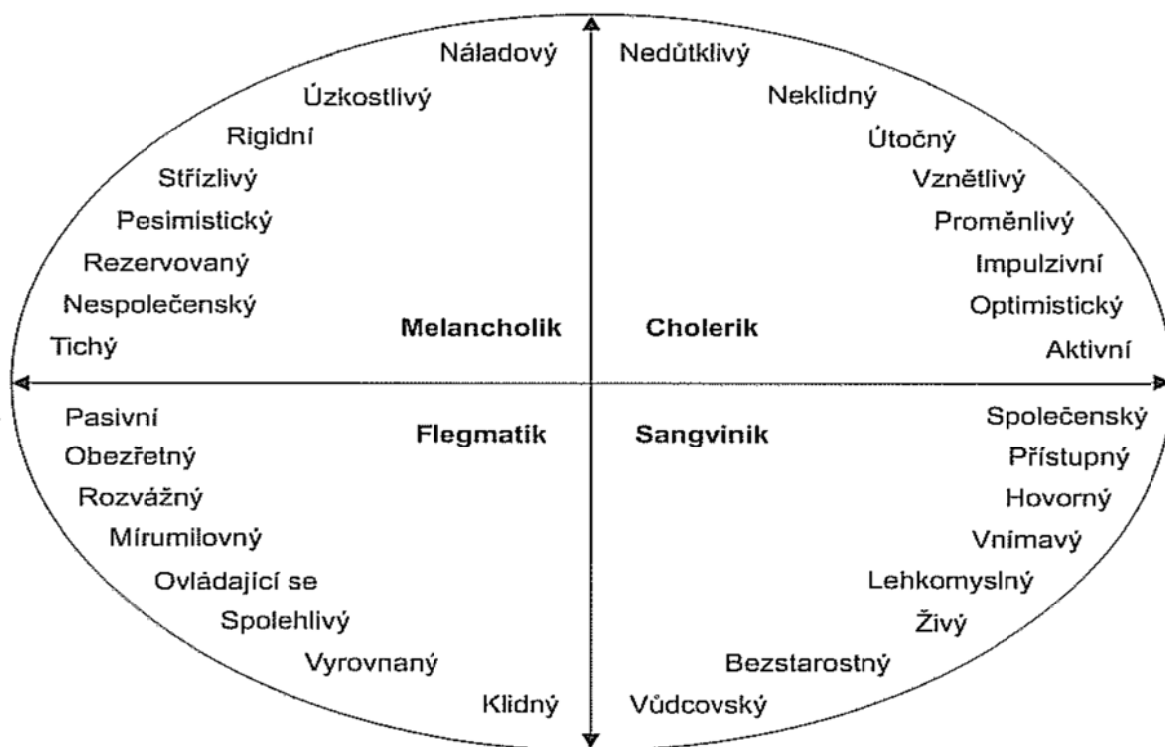
- Celkové zaměření duševních jevů (orientace na lidi – vyhýbání se lidem)
- Psychická vzrušivost (tzn. Snadná vzrušivost – nesnadná vzrušivost, rychlost – pomalost)
- Odolnost psychických dějů (stabilita nervových procesů – labilita nervových procesů)
- Trvalost psychických dějů (přesnost – nepřesnost, proměnlivost – rigidita)

Na základě temperamentových vlastností byla v minulosti vytvořena velmi populární Hippokratova, Galenova typologie lidské osobnosti:

- Sangvinik – živý, aktivní, veselý, optimista, dobře zvládá krizové situace, věci bere s nadhledem, komunikativní, není vytrvalý.
- Melancholik – spíše vážný a smutný, hodně přemýšlí, nerozhodný, úzkostlivý, pesimista, vyhýbá se společnosti, je tichý a náladový
- Cholerik – aktivní, vznětlivý, panovačný, konfliktní, není většinou oblíben, silný, upřímný, soběstačný a společenský
- Flegmatik – má pomalejší reakce, je uzavřený, nespolečenský, pohodlný, mírumilovný, poddajný, pracuje pomalu, trpělivě, ale spolehlivě

Každý z předchozích čtyř typů má své klady i zápory. Manažeři se většinou řadí mezi společensky aktivní lidi, proto to jsou většinou sangvinici či cholerici. Tuto problematiku dále rozvíjí C. G. Jung ve své typologii, která vyšla v roce 1921 v jeho osmisetstránkové knize. Zabývá se tam pojmy extrovert a introvert, což jsou základní stavební kameny jeho typologie a jsou také velmi populární. Extrovert je orientovaný na vztahy, je společenský, otevřený a zajímá ho vnější svět. Naproti tomu introvert je uzavřený, vyhýbá se společnosti, má bohatý vnitřní život a nerad se svěčuje.

Podobnosti mezi jednotlivými typy různých autorů si všiml H. Eysenck, který porovnával typologii Hippokratovu, Galenovu s typologií C. G. Junga (viz obr. 4)



Obrázek 4 – Eysenckovy typologie

Zdroj: Mikuláščík (2007)

Charakter

Vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Tento vztah má aspekty společenská a etické. Eysenck spatřuje podstatu charakteru ve vůli a v utlumování pudových tendencí. Mluví o principu reality, což je objektivní zvažování a hodnocení sociální skutečnosti (je to dosažitelné, je to nebezpečné, je to efektivní) a principu morálky, což je etické hodnocení sociální skutečnosti (je to slušné či neslušné, vhodné či nevhodné), (Mikuláščík, 2007).

Charakter člověka se vytváří především výchovou a dalšími vlivy, které na člověka působí prostřednictvím okolí. Charakter nemusí vždy dozrávat na nejvyšší možnou úroveň, ale může zakrnět a tím se dotyčný člověk stává nevyzrálým, nezodpovědným. Charakterové vlastnosti se dají postupně vypracovávat tréninkem. K tomu je ovšem zapotřebí značného úsilí a sebekritiky. K jakémukoliv zdokonalení je potřeba vůle a dostatečné motivace

Charakterové vlastnosti můžeme rozdělit do čtyř skupin podle vztahu k realitě:

- Vztah k sobě samému (sebevědomí, sebekritika, skromnost, rozhodnost, odvaha)
- Vztah k lidem (přátelství, družnost, obětavost, upřímnost, ...)
- Vztah k práci (svědomitost, smysl pro povinnost, pracovitost, důkladnost, iniciativa)
- Celková orientace a postoje (vztah k přírodě, estetické cítění, smysl pro pravdu a spravedlnost, vztah ke svobodě, politická orientace)

Vůle se dá kvalifikovat jako charakterová vlastnost, ale má hodně společného i s motivací. Zahrnuje aktivitu, která je zaměřená na dosahování nějakých cílů s tím, že k jejich dosažení bude muset člověk překonat nějaké překážky. Volní vlastnosti mohou být kladné i záporné, záleží jen na tom, jaký mají podíl ve struktuře osobnosti. Je jich celá řada: cílevědomost, vytrvalost, odolnost, otužilost, sebeovládání, sebekázeň, rozhodnost, schopnost koncentrace, atd.

3.7 Vztahy v organizaci

Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve **spokojenosti pracovníků** a přispívají ke sladění individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost (Koubek, 2009).

Význam sociálních vztahů na pracovišti je dán především tím, že právě v těchto vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména (Provazník, 2002):

- potřeba sociálního kontaktu
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřízovat
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí
- potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci
- potřeba sociálních (společenských jistot)

Vztahy v organizaci mohou být buďto vertikální - vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, nebo horizontální – vztahy na stejné úrovni organizační struktury.

U vertikálních vztahů je velmi důležitá hierarchie pozic v organizaci. Osoba s výše v hierarchii má větší pravomoci a je tak nadřízená osobě postavené v podnikové hierarchii pod ní.

Manažer je ten, kdo v organizaci určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti dělat. Musí umět s podřízenými vhodně komunikovat. Sdělovat ji své požadavky a

naslouchat jim. Úspěšný manažer může být pouze ten, který zná potřeby pracovníků, dokáže je dobře namotivovat a dokáže dobře sladit individuální potřeby pracovníků s potřebami organizace.

Horizontální vztahy mohou být vztahy mezi spolupracovníky v celém podniku nebo také v rámci jednotlivých pracovních skupin. Tyto vztahy mohou být vzájemně pomocné, ale i konkurenční.

3.8 Skupinová práce

Práce v týmu, neboli ve skupině, je velmi silně vnímaným aspektem organizačního života. Figurují zde vazby ke spolupracovníkům, postavení jednotlivce ve skupině, uznání, které se mu zde dostává, konflikty mezi členy, i opora, kterou mu skupina poskytuje.

V rámci pracovního procesu se jen zřídka setkáváme s izolovanými pracovníky. Nejčastěji zde lidé bývají sdruženi do sociálních skupin, v jejichž rámci spolupracují tak, aby odpovídajícím způsobem zvládli svěřené pracovní úkoly. Zastávají v nich určité sociální (pracovní pozice a plní jim odpovídající role (Provazník, 2002).

Sílu skupinového působení na pracovníka ukázaly již Hawthornské studie, které prokázali velký význam skupinové motivace na úkor motivace individuální. Skupinu lze definovat jako dva nebo více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity – vědomí, že k sobě patří, cítí se jako „My“ (Bělohávek, 1996).

Typy skupin

Lidé utvářejí skupiny, aby dosahovali určitých cílů. Pokud skupinu vytvoří některý nadřízený, hovoříme o formální skupině. Cíle formální skupiny jsou odvozeny od cílů organizace. Formální skupinou mohou být pracovní týmy, představenstva, komise atd. Formální skupiny se tvoří buď dočasně, pro jednotlivé úkoly a některé se tvoří trvale.

Do neformální skupiny se pracovníci formují dobrovolně. V rámci takovéto skupiny usilují nejen o splnění svých pracovních úkolů, ale také o naplnění svých osobních potřeb, které nesouvisejí s cíli organizace.

Neformální skupiny vznikají skoro vždy, když se naskytne příležitost. Ovšem pravděpodobnost vzniku neformální skupiny závisí hodně fyzické vzdálenosti mezi lidmi. Některých neformálních skupin se mohou obávat manažeři, protože tyto skupiny mohou ohrožovat jejich vedoucí postavení. Manažeři se snaží zamezit vzniku takových skupin tím, že umisťují společně pracovníky s odlišnými úkoly, kteří nemohou tudíž prosazovat své zájmy společně vůči manažerovi.

Vladimír Provazník (2002) ve své knize napsal, že úspěšnost či efektivnost činnosti pracovní skupiny je determinována mnoha skutečnostmi, které ve svém souhrnu vytvářejí tzv. psychologické či sociální klima. K nejvýznamnějším faktorům v tomto ohledu patří:

- velikost pracovní skupiny
- složení pracovní skupiny
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny
- styl či způsob vedení pracovní skupiny

Funkce formální

- a) Nezbytný prostředek pro vykonání složitého úkolu, podmíněného vzájemnou činností jednotlivců
- b) Vznik a rozvoj nových myšlenek při rozložení informací mezi více jedinců
- c) Prostředek koordinace mezi několika jednotlivými odděleními
- d) Skupina učí nové členy
- e) Skupina usnadňuje zavádění nových složitých rozhodnutí

Funkce individuální

- a) Skupina uspokojuje individuální potřebu přátelství

- b) Rozvíjí a upevňuje potřebu uznání člena skupiny
- c) Skupina omezuje pocit nejistoty a bezmocnosti
- d) Poskytuje jednotlivci možnosti řešení osobních problémů

Synergický efekt týmu

Potenciál skupiny není jednoduše měřitelný pouhým součtem potenciálu jednotlivců. Právě to, že lidé ve skupině jsou spojeni určitými vazbami, že dochází k doplňování jejich nedostatků přednostmi jiných, že nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří novou kvalitu. Výkon skupiny pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Tomu se říká synergický efekt. Synergický efekt (SE) je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého skupina dosahuje jako sehraný tým – výsledkem týmu (VT), a výsledkem, kterého by dosáhla jako souhrn individuí (VSI):

$$SE = VT - VSI$$

Synergický efekt ale není vždy stejně silný. Většinou vzniká až v sehraném týmu. Vývoj skupiny ke zralosti není nikdy příliš jednoduchý. Skoro vždy prochází stádií stagnace a konfliktů. Hádky a spory o moc pak mohou způsobit i skutečnost, že výkon skupiny může být menší než suma výkonů její jednotlivců (Bělohávek, 1996).

Efektivita týmové práce je posuzována podle těchto třech kritérií:

- a) Skupinová efektivnost – výsledek práce skupiny v porovnání se standardy
- b) Skupinový vývoj – doprovodný sociální proces, který posiluje schopnost skupiny spolupracovat
- c) Osobní spokojenost – uspokojení individuálních potřeb jednotlivců ve skupině

Podmínkami pro efektivní týmovou práci jsou spolupráce, důvěra a soudržnost

Spolupráce

Bělohlávek (1996) uvedl, že spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle. Spolupráce je spojením dvou faktorů:

- součinnosti, která se projevuje tehdy, když členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části, a sdílejí odpovědnost za výsledek
- koordinace, která spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně, tzn., že někteří členové skupiny vykonají první část úkolu a pak teprve mohou pracovat další, kteří po dokončení své části úkolu předávají práci následující skupině nebo jednotlivci.

Důvěra

Vzájemná důvěra je jedním z nejsilnějších působících prvků skupinové atmosféry. Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Pokud vidíme, že druhý nám důvěřuje, vyvolává to recipročně naši důvěru vůči němu (Bělohlávek, 1996).

Soudržnost

Soudržnost je překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity.

3.9 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, jeho postojů a názorů, jeho jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nachází a projevuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, se kterými vstupuje do kontaktu (Provazník, 2002).

„Ale žít jenom proto, aby člověk žil, to je dost málo. Život musí obsahovat hodnoty, pro které stojí za to žít.“

Arthur C. Clarke

Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Dělají je formálně, odbývají je nebo je vůbec opomíjejí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce. Hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy, zejména pohyblivých složek. Má řadu dalších funkcí (Bělohlávek, 1996):

- Dává zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci
- Přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka
- Je-li pozitivní, povzbuzuje ke zvýšenému úsilí
- Může dát prostor pro aktivní účast pracovníka (řízení podle cílů)
- Motivující hodnocení pracovníků by mělo sledovat například tyto zásady:
- Manažer by měl hovořit o osobě pracovníka
- Od začátku dávat najevo, že hodnocení bude pozitivní
- Je třeba ocenit úspěchy pracovníka
- Hodnotit by se měly konkrétní pracovní výsledky a ne pracovník jako osoba
- Negativní tvrzení je třeba doložit konkrétním příkladem
- S pracovníkem jednáme jako rovný s rovným
- Je třeba nesrovnávat výsledky pracovníka s výsledky ostatních
- Mzda by měla odrážet pracovní výsledky

3.10 Koncepce řízení

V každé koncepci řízení se manažeři snaží zjišťovat a ovlivňovat motivaci pracovního jednání a členů pracovní skupiny.

Každá organizace si postupně vytváří určitou představu o svém pracovníkovi. Smyslem tohoto je nepsanou normou stabilizovat způsoby jednání s kolektivem zaměstnanců organizace.

Jiří Růžička (1994) ve své knize uvádí pojem psychologická smlouva. Psychologická smlouva vyjadřuje skutečnost, že pracovník má řadu požadavků na organizaci a že organizace má řadu požadavků na něho. Tyto požadavky mají obsah ekonomický, společenský i etický.

V historii řízení hrály důležitou roli tyto koncepce:

- Klasický model řízení
- Paternalistický model řízení
- Model lidských vztahů
- Humanistický model řízení

1) Klasický model řízení

Jinak také koncept vědeckého řízení, který vznikl počátkem minulého století. S tímto modelem je nejvíce spojován F. W. Taylor. – v tomto tradičním modelu se vycházelo z předpokladu, že pro většinu lidí je práce nutným zlem, kterému se s chutí vyhnou, jak jen se k tomu naskytne příležitost. To, co je jediným zájmem člověka, je odměna za práci v penězích, popř. V dalších materiálních výhodách. Pracovní síla člověka je zboží a záleží jen na ceně, kterou za toto zboží podnikatel nabídne, aby získal kvalitní pracovní výkon. Tento model se řídil názorem, že není zboží, které by se nedalo na trhu prodat, záleží jen na ceně. Klasický model řízení se vyznačuje skeptickým pohledem schopnost člověka podat kvalitní výkon. Tento model ovlivňoval motivaci

pracovníků pomocí metody cukru a biče. Motivace byla tedy založena na hmotných stimulech (cukr) a na strachu z postihu (bič). Tento model se opírá o hédonistickou teorii motivace.

2) Paternalistický model řízení

Tento model řízení je odvozen od klasického modelu řízení. Neosobnost vztahů v podniku se v tomto modelu vyvažovala silnou charismatickou osobností v čele podniku. Typickým příkladem tohoto modelu je obuvnické impérium Tomáše Bati, které vznikalo ve 30. letech minulého století. Tento styl řízení altruisticky a zároveň racionálně orientovaného podnikatele může vést k velkému úspěchu, jak nám potvrdil zmiňovaný Tomáš Baťa. Tento styl řízení má více šancí na úspěch, pokud je praktikován ve společnosti, kde role vůdce budí přirozený respekt a podřízení se mu ochotně podřizují.

3) Model lidských vztahů

Tento model vychází z revoluce sociálních vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Tuto revoluci způsobily především tyto základní faktory:

- Zvyšující se investice v podnikání – mohly být výnosné pouze za předpokladu mohutného zefektivnění pracovní síly
- Snaha o dosažení efektivního využívání pracovní síly vedla k odosobnění vztahů mezi lidmi na pracovišti. Zejména se to projevovalo ve vztahu nadřízený – podřízený. Důsledky této situace volaly po změnách ve způsobech vedení lidí.
- Rozpracování sociálního darwinismu, který nahlíží na lidské chování jako na soutěž o přežití. Člověk je odpovědný sám za sebe, ne za druhé. Existují lidé, kteří jsou přirozenými vůdci a podřadní lidé, kteří se o sebe nedokážou sami postarat.

Do této situace vstoupily proslulé studie Eltona Maya, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost zaměstnanců v hawthornském podniku Western Electric Company v USA. Často citovaný průběh těchto experimentů vedl

k paradoxním výsledkům: zlepšování fyzických podmínek práce ovlivňovalo pracovní výkon méně než vztahy mezi lidmi na pracovišti. To vedlo E. Maya k názoru, že nejsilnějším motivačním činitelem jsou mezilidské vztahy na pracovišti.

Z Hawthornských studií tedy vyplynulo, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy, ve kterých zaměstnanci sytí své potřeby vlastní užitečnosti a důležitosti. Uspokojení těchto potřeb vede k tomu, že se u lidí zmenší přirozený odpor k formální autoritě, zvýší se jejich pracovní morálka a ochota spolupracovat.

Systém motivace vycházel z teorie sounáležitosti, která akcentuje vliv sociálního prostředí na to, jak dalece budou lidé motivováni chovat se na pracovišti se zaujetím pro práci a jak budou ochotni dosahovat co nejlepších výkonů. Sociální tlak ve skupině má podle této teorie největší sílu, větší než jednotlivé individuální potřeby. Model lidských vztahů je z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb postaven na společenských potřebách a potřebách uznání. Pracovní kolektiv je zde tou největší silou, která dokáže posunout dále hranice efektivnosti lidského výkonu (Bedrnová 2004).

4) Humanistický model řízení

Humanistický model řízení vznikl počátkem 60. let. Tento model je často nazýván také jako model řízení lidských zdrojů. Soustředí se zejména na člověka, na jeho individuální potřeby a vše, co se vztahuje k jeho osobnosti a výkonu. Tento model zdůrazňuje nejvyšší potřebu v Maslowově pyramidě potřeb – seberealizaci.

Nejdůležitějším rysem seberealizovaného člověka je podle Maslowa tvořivost, která spočívá v tom, že jeho mysl a myšlení jsou otevřené novým zkušenostem, dokáže vidět věci kolem sebe novým způsobem a dokáže dojít k novým závěrům na základě známých informací. V humanistickém modelu řízení se vychází z předpokladu, že práce má pro člověka v životě zásadní smysl (Bedrnová 2004).

4. Popis vybraných společností

4.1. Profil společnosti

Svůj první výzkum jsem prováděl ve firmě EvoBus Bohemia, s. r. o., která byla založena v dubnu roku 1998. Tato společnost patří pod koncern EvoBus GmbH, jenž je součástí skupiny Daimler. Firma EvoBus zahájila svojí produkci v roce 1999 v pronajatých prostorech v obci Holýšov. V následujících letech byla v souvislosti s rostoucí produkcí vystavěna nová hala o několik set metrů dále od té původní. Zde se začalo vyrábět v roce 2002. Tato hala se neustále rozšiřovala a také letos se staví další výrobní hala.

EvoBus Bohemia se zabývá produkcí skeletů autobusů, což jsou dohromady svařené kovové komponenty, které slouží jako kostra samotného autobusu. V holýšovském závodě jsou vyráběny přední, střední a zadní části rámu a přední a zadní čela autobusů a jejich střechy, které jsou následně připravovány k expedici a transportovány do německého Mannheimu, kde je centrála společnosti EvoBus GmbH. Konstrukce a svařování musí být naprosto precizní, povolená odchylka v celé patnáctimetrové kostře je totiž pouhé dva milimetry. Tam pak autobusy dostávají svojí finální podobu. Velkou část polotovarů, ze kterých se skelety konstruuují, si firma EvoBus vyrábí sama a jen některé odebírá od svých dodavatelů.

Výroba hotového autobusu od chvíle, co si ho zákazník objedná až do chvíle, než bude vyroben, trvá obvykle několik týdnů. Závod EvoBus Bohemia je prvním a základním článkem na cestě uspokojení potřeb takového zákazníka.

Dnes má provozovna v Holýšově více než 21 000 m², do kterých mateřský společnost investovala již několik desítek milionů Euro. Každý den se v holýšovském závodu vyprodukuje 30 až 40 skeletů, na čemž pracuje přibližně 450 zaměstnanců. Z toho je asi 50 externistů, kteří doplňují výkyvy v případě kolísání výroby.

4.2. Výrobky společnosti

Firma EvoBus nabízí světové populaci dvě značky autobusů. Jedná se o autobusy Mercedes-Benz a Setra. Jedná se o světové špičky, co se týká kvality a odbytu. Jedním z produktů společnosti jsou typy REISE a KOMBI, které mají společnou značku Mercedes-Benz a Setra. Dalším typem je CITARO značky Mercedes-Benz a patrový autobus Doppelstock značky Setra.

Typ KOMBI je autobus určen pro meziměstský provoz. Jejich stěžejní uplatnění se nachází v centrech velkých měst a přilehlých oblastech přibližně do okruhu padesáti kilometrů. Na druhou stranu typ REISE je ryze dálkový autobus, který slouží pro přepravu na dálkových (např. mezistátních) linkách, ale je často využíván cestovními kancelářemi při dopravě svých klientů. Dalším dálkovým autobusem je typ Doppelstock, který má dvě patra a díky tomu dokáže pojmout přes devadesát cestujících. Výše zmíněný autobus CITARO je pak typickým modelem pro městský provoz. Zvláštním modelem autobusu CITARO je typ s názvem CapaCity, který je, už podle názvu, výjimečný pro svou vysokou kapacitu. Model dosahuje délky téměř dvacet metrů a vejde se do něj 193 sedících osob. Tento vůz ovšem potřebuje pro svůj provoz zvláštní povolení, neboť maximální zákonem povolená délka autobusu je 18,75 m. Jen pro zajímavost, nejvíce těchto vozů je v tureckém Istanbulu, městě s dvaceti miliony obyvateli.

Autobusy z výroby firmy EvoBus se od sebe značnou měrou liší. Mají rozdílný vzhled a zákazník si může libovolně zvolit vybavení svého autobusu, což činí každý autobus naprosto jedinečným. Pojem sériová výroba zde tedy není správným termínem. Pro snadnější orientaci je u typu KOMBI vyráběno deset podtypů, u typu REISE je to pak patnáct podtypů a u autobusů CITARO okolo dvaceti typů.

4.3. Historie společnosti

Jak jsem již uvedl výše, společnost EvoBus Bohemia s. r. o., byla založena v dubnu roku 1998. Od roku 1999 do roku 2002 fungovala výroba v pronajatých prostorách firmy SVA Holýšov. V listopadu roku 2000 společnost poprvé získala certifikát ISO, a to řady 9001:2000. V červenci 2001 byl položen základní stavební kámen pro nový, vlastní závod firmy EvoBus Bohemia a v prosinci téhož roku byla do nové provozovny přestěhována celá výroba. Následující tři roky se provozovna rozšiřovala a v dubnu roku 2004 byl závod oficiálně otevřen za účasti ministrů vlády ČR a vedoucích manažerů firmy Daimler. Výroba prvních komponent v novém závodě ovšem probíhala už od ledna 2002. Od roku 2004 zaměstnanci nevyrábí jen podvozky, ale i přední a zadní stěny autobusů.

Protože holýšovský výrobní podnik prokázal, že je schopen splnit přísné standardy kvality a že je plně konkurenceschopný ve srovnání s ostatními evropskými závody, převzal v roce 2005 výrobu segmentů pro městské autobusy CITARO, která byla do té doby pouze v Turecku. O dva roky později, v roce 2007 byl na trh uveden nízkopodlažní velkoprostorový linkový autobus CITARO s názvem CapaCity. Na výrobě jeho prototypu se podílel holýšovský závod. V roce 2006 bylo otevřeno zatím poslední servisní centrum, a to v Praze.

V roce 2007 byl v provozovně Holýšov zaveden počítačový logistický systém SAP, čímž se zásadně zefektivnil pohyb zásob po výrobě. Rok na to dosáhla provozovna Holýšov největší výroby, denně vyráběla přes 40 skeletů autobusů. V roce 2009 se převzala výroba střech autobusů CITARO z Mannheimu. Rok 2010 byl pak ve znamení zisku významného certifikátu ISO TS 16949. V průběhu roku 2011 se pak chystá v nové výrobní hale produkce prototypů nové výrobkové řady.

4.4. Daimler jako světová značka

EvoBus GmbH je dceřinou společností koncernu Daimler. Co do objemu prodeje je firma EvoBus největším výrobcem autobusů v Evropě s podílem prodeje okolo třiceti procent. Výrobní pobočky má ovšem po celém světě, například v německém Ulmu, francouzském městě Ligny, španělském Sámanu, českém Holýšově, ale i v Jižní Americe, Asii, Africe a Austrálii. Tyto pobočky dodávají autobusy na dané regionální trhy.

Podíl na světovém trhu má lehce rostoucí tendenci. Strategie firmy tedy slaví úspěch. Značky Mercedes-Benz a Setra jsou světovou extra třídou ve svém odvětví. Mercedes-Benz dokáže splnit široké spektrum požadavků náročného zákazníka. Producent zkrátka dokáže přizpůsobit výrobu tak, aby ho dokonale uspokojil. Setra je zase zárukou perfektního komfortu a luxusu.

EvoBus je špičkou na trhu především díky špičkové technologii, kterou využívá a neustále se jí snaží zdokonalovat. Používá nejmodernější stroje a každý rok investuje velké peníze do inovací a projektů pro rozvoj výroby. Výroba také splňuje nejpřísnější požadavky týkajících se norem pro ochranu životního prostředí.

V současné době je pro zákazníky po celé Evropě k dispozici čtyřicet servisních center (ServiceCenter) a přes pět set servisních stanic. Servisní centra nabízejí zákazníkům nejen prodej nových, ale i ojetých autobusů, dále poté záruční a pozáruční servis a zajišťují zásobování originálními náhradními díly v prověřené kvalitě. Kromě toho nabízí EvoBus společně se značkou OMNIplus servisní služby, které jsou určeny výhradně pro autobusy.

4.5. Firma City print

Druhým podnikem, který jsem si vybral, je firma City print. Ta byla založena v roce 1992 soukromým podnikatelem z Plzně, který se rozhodl podnikat jako fyzická osoba. Sídlo firmy je dodnes v Plzni na náměstí Republiky. Firma vznikla jako pobočka velké národní společnosti Megaflex, s. r. o., která je největším dodavatelem razítkových strojků TRODAT v České republice. Firma TRODAT je významná rakouská firma s celoevropským renomé.

Firma se od svého vzniku primárně zabývá kompletováním razítek pro finálního spotřebitele. To znamená, že firma nakupuje jako vstup razítkové strojky od svého dodavatele a v kombinaci gumových tiskových štočků, které jsou zákazníky objednávány, se formuje razítko jako konečný produkt. Další činností je výroba a prodej vizitek, potisk triček, gravírování do kovů a prodej tiskopisů a dárkových předmětů.

Firma se už od svého vzniku snaží rozvíjet, z původního počtu třech zaměstnanců je jich v současné době čtrnáct. Firma také v průběhu své dlouholeté činnosti rozšířila své prostory, když kromě přízemní provozovny začala využívat také kancelářské prostory v patře budovy. Také sortiment nabízených služeb se rozšířil, firma původně nabízela jen samotná razítka. Těch už je ale v současné nabídce firmy mnohem více, nabídka se rozšířila o možnost barevného tisku, různých praktických forem strojků, atd. Kromě toho také přidala výše zmíněné činnosti, a ruku v ruce s tím také přijímala nové zaměstnance.

5. Analýza - motivace ve vybraných firmách

5.1. Motivace pracovního jednání ve společnosti EvoBus

Když jsem byl pozván do provozovny firmy EvoBus v Holýšově, hned při prvních chvílích bylo znát, že součástí dlouhodobé koncepce firmy je spokojenost zaměstnanců. Na první pohled bylo vidět, že manažeři se zde snaží co nejlépe jednat se svými podřízenými, snaží se s nimi komunikovat, zpříjemňovat jim práci a pokusit se jim pomoci při jejich každodenních problémech, často i osobních. A to je samozřejmě pro spokojenost pracovníka velmi důležité. Je třeba, aby se zaměstnanec cítil při své práci dobře, aby se cítil jako součást celého podniku a nebylo s ním zacházeno jako s prací – pouhým výrobním faktorem. Brzy jsem poznal, že v EvoBusu jsou si toho vědomi.

Mají zde jasně určenou **koncepci**, které se snaží všichni držet. Tato spočívá, jak jsem pochopil, v pozitivní kooperaci všech dílčí částí firmy EvoBus GmbH. Firma má jasnou vizi, chce sjednotit procesy v jednotlivých závodech a tím zvýšit efektivitu práce a zlepšit kvalitu výroby. Z určitého pohledu je zde vštěpován pohled, který nahlíží na firmu jako na celek, kde jsou si všichni rovni, mají své kompetence, odpovědnost a své zájmy. Důležité je nadšení do práce, ale i dodržování disciplíny a integrity vůči firmě.

Jejich koncepce se snaží co nejpřesněji koordinovat spolupráci všech lidí a sjednotit jejich zájmy se zájmy firmy. Snaží se o to, aby zaměstnancům nebyla lhostejná konkurenceschopnost firmy a její dlouhodobá prosperita. Všechno toto se snaží zajistit prostředky a opatřeními, které popíši níže.

Pro získání informací o motivaci v této firmě jsem zvolil metodu přímého pozorování, které mi bylo téměř neomezeně umožněno. Současně s tím jsem získal informace díky rozhovorům s vrcholovými manažery. Díky těmto metodám jsem získal níže uvedené informace o motivaci, kterou jsem rozčlenil na 5 částí.

5.1.1. Finanční ohodnocení

Každý zaměstnanec má právo na odpovídající mzdu. Tak zní úryvek ze zákoníku práce. Nejinak tomu je i ve společnosti EvoBus Bohemia. Odpovídající mzdové **ohodnocení** je základem spokojenosti zaměstnance a je bráno jako udržovací faktor. Společnost nabízí svým zaměstnancům 12 mezd ročně, tj. nejpozději každý 15. den v měsíci je zaměstnancům vyplácena mzda za jejich výkony v měsíci předcházejícím.

Součástí mzdy jsou také měsíční prémie, které mohou dosahovat až jedné čtvrtiny jejich základní mzdy. Tyto prémie se odvíjí od splnění firemních, skupinových a individuálních cílů (příloha č. 1). Deset procent těchto prémie tvoří splnění firemních cílů. Sem patří splnění dodávky objednaných výrobků do mateřské provozovny v Mannheimu ve stanovený čas. Součástí tohoto je také splnění požadované kvality vyráběných produktů tak, aby ze strany provozovny v Mannheimu nedocházelo k reklamacím. Pak by se výrobek musel vrátit zpět do Holýšova a opravit se nebo předělat. Povolný počet reklamací je stanoven na objem výroby a je uveden ve vnitropodnikové směrnici. Třetí částí firemních cílů je splnění očekávaných variabilních nákladů. Firemní cíle jsou koncipované tak, aby všem zaměstnancům záleželo na správném chodu firmy. To znamená, že na splnění firemních cílů mají stejný podíl a následně i profit všichni zaměstnanci bez rozdílu pracovní pozice.

Dalších sedm procent prémie představují skupinové cíle. Pracovníci ve výrobě jsou rozděleny na skupiny a podle toho, jak spolupracují a vytváří kvalitní produkty, se odvíjí jejich skupinové hodnocení. Součástí skupinových cílů je také tzv. audit **5S** (příloha č. 2). Ten spočívá v kontrole a ohodnocení pracovního prostředí s ohledem na jeho čistotu a bezpečnost.

Třetí částí jsou cíle individuální. Ty mohou mít hodnotu až osm procent ze mzdy. Zde se hodnotí kvalita práce jednotlivých pracovníků, jejich spolehlivost a pečlivost. Všechny cíle jsou každý měsíc kontrolovány a hodnoceny, aby mohli být bezprostředně zahrnuty do příslušné mzdy.

Dalším finančním impulsem pro zaměstnance je roční podíl na zisku. Skutečnost, že na prosperitě firmy profitují i zaměstnanci, je velmi motivující prvek. Tyto roční prémie jsou vypočítávány ze zisku celého koncernu EvoBus GmbH a získávají je plošně všichni zaměstnanci všech poboček ve stejné výši a jsou vypláceny jednou ročně.

Zaměstnancům jsou pravidelně vypláceny příspěvky na penzijní připojištění, což je další pozitivní zpráva pro zaměstnance a zároveň další hmotný stimul v pořadí.

5.1.2. Výhody pro zaměstnance

Zaměstnanci společnosti mají právo na pět týdnů dovolené oproti jiným firmám, kde bývají zpravidla stanoveny čtyři týdny. Zaměstnanci tak mají možnost si během roku lépe odpočinout od práce a stresu, což může následně vést k větší produktivitě při návratu do pracovního procesu. Navíc mají možnost si tuto dovolenou brát libovolně v zimních i letních měsících, kdy je o dovolenou největší zájem. V jiných firmách se většinou snaží rozprostřít dovolenou do celého roku, aby nevznikaly problémy ve výrobě. EvoBus tyto problémy dokáže eliminovat díky kontraktům s externími zaměstnanci. Navíc v období Vánoc a Nového roku, kdy je největší zájem o dovolené, je výroba pozastavena ve většině výrobních závodů.

V zájmu každé firmy, jako samostatného právního subjektu, je spolupráce s odborovými organizacemi. Ty mají za úkol bránit práva zaměstnanců, což musí každá firma podle zákona respektovat. EvoBus se snaží aktivně spolupracovat s odbory. Pravidelně jim přispívá určitou částkou, z čehož pak plynou určité výhody pro zaměstnance. Znamená to, že odbory pak poskytují daným zaměstnancům různé poukázky a vstupenky na různé sportovní a kulturní akce. Jedná se například o vstupenky na fotbalové a hokejové zápasy, vstupenky do bazénů a divadel, či možnost navštěvovat fitcentra. Toto je u zaměstnanců velmi oblíbené zvýhodnění a často a rádi toho využívají.

Při návštěvě ve zdejší velice hezky vypadající kantýně mě zaujal velký výběr jídel na každý den, to je pro zaměstnance určitě dobrá zpráva. Všechna jídla jsou dotovaná firmou, takže zaměstnanci mají možnost se zde dobře najíst za velmi příznivou cenu – 20 Kč za celý oběd včetně polévky a salátu. Dotované jsou také teplé nápoje, které si mohou zaměstnanci zakoupit v automatech na různých místech po firemní budově. Pro spoustu zaměstnanců je ranní káva neodmyslitelnou součástí příchodu do práce a díky dotacím si jí (a jiné teplé nápoje) mohou zakoupit za nízký poplatek. Pracovníkům je také každý den poskytována voda zdarma. Nemusí si tedy nosit svojí a je to další úspora v jejich peněženke.

5.1.3. Možnost seberozvoje

Kontinuální vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců je pro firmu velice důležitý faktor. Pracovníci by se měli učit neustále novým věcem, poznávat postupy a systémy vedoucí ku prospěchu firmy a tudíž zároveň i k prospěchu jejich samotných. Společnost EvoBus si je tohoto faktu vědoma, a proto vypracovává pro své zaměstnance pravidelně plány školení. Každý zaměstnanec má tedy možnost v průběhu zaměstnání získávat stále nové vědomosti potřebné ke svojí práci. Tento proces značně zvyšuje **efektivitu práce** a zaměstnanci mohou lépe porozumět problémům, vyskytujícím se na pracovišti a mohou je i lépe řešit. Školení se mohou účastnit jak vedoucí pracovníci, tak i například svářeči na dílně.

Pravidelně každý se firma EvoBus účastní mezinárodních veletrhů pořádaných např. v Německu či Turecku. Na každý takový veletrh má možnost podívat se několik zaměstnanců firmy. Je to pro ně cenná **zkušenost**, mohou tak vidět hotové produkty – autobusy a udělat si obrázek o přínosu jejich práce v kontextu s finálním produktem nabízeným spotřebiteli. V práci se totiž setkávají pouze s jednotlivými částmi koster těchto autobusů. Na veletrhu mají zaměstnanci také možnost porovnat výrobky firmy EvoBus GmbH s výrobky její světové konkurence. Na veletrzích také často firma nakupuje různé výrobky pro svou spotřebu.

Kromě veletrhů se zaměstnanci mohou účastnit různých výstav, kde jsou uváděny nové typy autobusů celosvětových značek na trh. Zaměstnanci jsou také průběžně vysíláni na různé služební cesty do celého světa. Mají tak možnost cestovat po světě, odpočinout si od rutinní práce a zpestřit si tak svoji profesní praxi.

5.1.4. Komunikace a spolupráce

Při návštěvě firmy a pozorování komunikace mezi pracovníky mi nemohla uniknout celková pozitivní atmosféra. Pracovníci mají mezi sebou vesměs dobré vztahy a i na vedoucích pozicích převládá neformální komunikace. Manažeři zde jsou velmi ochotní a snaží se podřízeným pracovníkům pomáhat při řešení jejich problémů a probírat s nimi jejich potíže.

Ve firmě je uplatňována motivační metoda „cukru a biče“. Jak jsem se zmínil výše, za aktivní a poctivou práci jsou zaměstnanci dodatečně odměňováni. Jsou ale také manažery slovně chváleni, aby hned věděli, že určitou práci udělali dobře. Pochvala je pro spoustu zaměstnanců velmi důležitá a hlavně nic nestojí. Na druhou stranu jejich špatný výkon sebou nese negativní odezvu v podobě pokárání a vysvětlení, jak by to mělo vypadat v budoucnu. Kritika je zde ve firmě ovšem podávána velice pozitivně tak, aby pracovníka spíše motivovala k lepším výkonům, nežli ho od práce odradila. Snazší je samozřejmě prevence, než následné řešení už vzniklých problémů.

Každý den ráno jsou uskutečňovány porady mezi vedoucími jednotlivých pracovišť, kde se konzultují jednotlivé problémy vzniklé na pracovištích a nutné potřeby vedoucích pracovníků. Manažer se vždy snaží tyto problémy vyřešit a pomoci tak svým podřízeným. Každé pracoviště má také svoji nástěnku (příloha č. 21, 22, 23), kde jsou vyvěšeny novinky týkající se firmy, organizační struktura výroby a také vyhodnocení posledního auditu 5S. Nechybí zde ani pravidla, která naznačují přesný pořádek a umístění věcí a pomůcek na konkrétním pracovišti.

Důležitým komunikačním kanálem ve firmě EvoBus, stejně jako i ve společenském světě je časopis. Firma ho vydává každý měsíc a jsou zde uvedeny

zajímavosti nejen z firmy EvoBus Holýšov, ale i zajímavosti týkající se celé mateřské firmy Daimler Buses. Také sem manažeři závodu v Holýšově přidávají své články a postřehy z pracovní činnosti. Firma by chtěla do této tvůrčí práce zapojit i řadové pracovníky, to se ale bohužel zatím nedaří.

Každý rok v období Vánoc je pro zaměstnance podniku pořádán vánoční večírek. Zde se prezentují výsledky podniku, jeho úspěšnost na trhu za poslední rok. Zaměstnanci se zde informují o budoucích krocích vedení a o vizi, kterou bude podnik v následujícím roce uplatňovat. Zároveň zde mají pracovníci možnost se pobavit, zatancovat a utužovat tak kolektiv a udržovat dobré **pracovní vztahy**.

Při rozhovoru s pracovníky mě také zaujalo, že zaměstnanci jednotlivých pracovišť dostávají čas od času (asi jednou do roka) od firmy příspěvky, za které mohou jít pak se svými kolegy posedět do restaurace, zahrát si bowling či uspořádat jinou podobnou akci. Toto také nebývá ve všech firmách zvykem. Dalším způsobem utužování kolektivu je každoroční pořádání různých společných výletů, nebo také sportovních turnajů pro zaměstnance (příloha č. 4), což je dalším zpestřením.

Pravidelně každý rok v květnu je firmou pořádán tzv. rodinný den. Je to společenská akce plná různých her pro pracovníky a celou jejich rodinu. Je připraven pestrý program a soutěže o ceny. Zde se můžou odreagovat a zapomenout na každodenní starosti, pobavit se s rodinou, popřípadě se seznámit s rodinami svých spolupracovníků. Pro rodinné příslušníky je většinou důležité vědět, co dělá jejich táta, kde a v jakých podmínkách.

5.1.5. Pracovní podmínky a prostředí

Podle toho, co jsem ve firmě vypožadoval, jsou pracovní podmínky celkově na velmi dobré úrovni. Ve výrobní hale je se systematickou pečlivostí udržován pořádek a čistota, na čemž má hlavní zásluhu výše zmíněný audit 5S. Každý pracovník má vymezen svůj pracovní prostor, kde má dostatek místa pro svou práci. Po hale jsou také

rozmístěné „odpočinková stanoviště“, kde pracovníci tráví přestávku, mohou si zde společně popovídat a odpočinout si.

Každý pracovník má svůj pracovní oděv, který při nástupu do práce obdrží od firmy dle vnitropodnikové směrnice. Jsou mu poskytovány veškeré pracovní pomůcky tak, aby si práci co nejvíce usnadnil. Při práci je také chráněn nejrůznějšími ochrannými prostředky. Svářeči používají například helmy a jejich stanoviště jsou odděleny od ostatních ochrannými závěsy. Každý zaměstnanec se přirozeně cítí lépe, pokud existuje menší riziko, že se mu může přihodit nějaký úraz.

Všichni zaměstnanci mají k dispozici čisté sociální zařízení a mají možnost si ukládat své věci do zamykatelných skříněk. Také prostředí pro vedoucí pracovníky je velmi příjemné a je v něm dbáno na čistotu. Celý podnik má velice hezkou a nově vypadající kantýnu, kde se stravují všichni zaměstnanci. Mají zde možnost si denně vybrat z několika jídel a v příjemném prostředí strávit svojí polední pauzu. Tu mohou strávit také ve venkovním altánu, který je umístěn před výrobní halou. Je zde gril a sezení, pořádají se zde skupinové rozhovory a v létě zde mohou pracovníci posedět a popovídat si.

Jedním z unikátních systémů ve firmě po auditu 5S je systém tzv. **KVP** „zlepšováků“ – kontinuální vylepšovací proces (příloha č. 5). Jedná se o jedinečnou metodu, jak motivovat zaměstnance k tomu, aby se podíleli na úsporách firmy. Princip KVP je založen na tom, že každý ze zaměstnanců má možnost na základě svých pracovních poznatků navrhnout určitou změnu ve výrobním procesu, která by se podílela na úspoře nákladů firmy. Pokud je návrh přijat a jeho následná implementace skutečně přinese firmě úsporu nákladů, dotyčný zaměstnanec (tým), který návrh podal, dostane finanční bonus ve výši 10 procent z celkové úspory firmy.

Na konci každého roku jsou navíc vyhodnocovány nejlepší skupiny (jednotlivci) dle výsledků auditu 5S a systému KVP. Tyto jsou pak ještě následně odměněny jednorázovou finanční odměnou v řádech tisíců korun. Znamená to tedy, že zaměstnanci

mají další důvod, proč se aktivně účastnit těchto pro firmu i zaměstnance prospěšných projektů.

Velmi dobrou zprávou pro zaměstnance je, v současné době započala výstavba nové haly v bezprostřední blízkosti té stávající, v areálu EvoBus Holýšov. Znamená to, že se zde bude rozšiřovat výroba. Především to ale znamená nábor nových zaměstnanců, tudíž se stávající zaměstnanci nemusí bát propouštění a mají tak jistotu, že o svojí práci v nejbližší době nepřijdou. Jistota práce je pro většinu lidí velmi důležitý **motivační faktor**.

5.2. Motivace pracovního jednání ve firmě City print

Tuto menší firmu jsem si zvolil v souvislosti s tím, že předchodí firma EvoBus je pobočka velkého nadnárodního koncernu a tudíž jsem chtěl poskytnout srovnání, jak probíhá motivace ve velké a naopak v malé firmě. V City printu pracuje menší počet zaměstnanců a organizační struktura zde prakticky neexistuje, ale jsem toho názoru, že dobré vztahy by se měli udržovat všude a motivace by také měla být všude co nejefektivnější.

Tato firma se snaží dále rozvíjet, snaží se stát na plzeňském trhu stále významnější. Proto jsem chtěl využít možnosti ji porovnat s mnohem známější a ve všech směrech silnější firmou, abych ji tak mohl nabídnout doporučení, kterým by se mohla do budoucna inspirovat a zlepšit tak svojí motivaci zaměstnanců.

5.2.1. Rozhovor s majitelem firmy

První metodou, pro kterou jsem se při analýze motivace v této firmě rozhodl, je rozhovor s majitelem firmy. Majitel firmy je zde současně i jako jediný manažer a řídí veškerou činnost firmy. Motivace pracovníků je tedy zcela výhradně na něm.

Základním hmotným stimulem je ve zdejší firmě asi jako ve všech ostatních mzdové ohodnocení. Mzdu dostává každý zaměstnanec pravidelně každý měsíc, a to vždy do 15. dne v měsíci za měsíc předešlý. Mzda je u všech zaměstnanců odvozena od množství odpracovaných hodin, jedná se tedy o mzdu časovou. Mzdy jsou s ohledem na zdejší vykonávanou práci relativně vysoké, a to i přes současnou hospodářskou krizi. Doplňkovým stimulem je pak výdej stravenek, které zaměstnanci dostávají rovněž každý měsíc jako příspěvek na stravování.

Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů vůbec je pracovní prostředí. To je zde na relativně dobré úrovni, ovšem určité nedostatky jsou znát. V podniku nechybí sociální zařízení, jsou zde i sprchy a několik umyvadel s ručníky. Zařízení podniku je vesměs novější, ale některý nábytek je zde už od vzniku firmy a jistě by si zasloužil jistou inovaci. Na zaměstnance ale toto nemá nijak zvlášť negativní vliv. Horší už možná je častá zaprášenost různých zařízení a celková prašnost v podniku vůbec. To je dáno prací několika strojů, které svou činností prach produkují. Nicméně se zde každý den ráno uklízí a snaha o údržbu čistoty je tak velká.

Samotný majitel podniku je zároveň i pracovníkem a vykonává tak stejné činnosti jako řadoví zaměstnanci. To znamená, že má majitel možnost vyzkoušet si pozici takového zaměstnance a vidí situaci v podniku z „druhé strany“. Přichází tak denně do přímého kontaktu s ostatními pracovníky a jedná s nimi jako se sobě rovnými. Zaměstnanci jsou pak při práci uvolněnější, když ví, že se svého šéfa nemusí obávat a mohou s ním jednat „na rovinu“. Rozdělení práce a tok informací je zde efektivnější než ve velkých firmách, kde komunikace prochází několika stupni organizační struktury a výsledné informace pak mohou být zkreslené.

Ve firmě je zaměstnáno hodně rodinných příslušníků majitele a celkový profil firmy by se dal považovat za „rodinný“. Kromě rodiny majitele je zde většina pracovníků zaměstnána už dlouho a fluktuace je zde na minimální úrovni. Panuje zde proto **přátelská atmosféra**. Nikdo si zde nedělá naschvály a vzájemná komunikace a spolupráce je zde velmi častá a kvalitní. Zaměstnanci se nemusí příliš „obávat o práci“,

protože se zde opravdu nepropouští, pokud to není nezbytně nutné. Firma má navíc hodně stálých zákazníků, kteří firmě garantují stálé příjmy i v době ekonomické krize.

Majitel firmy City print se snaží být ke svým podřízeným spravedlivý. Vykonává sice i funkci zaměstnance a chová se k pracovníkům přátelsky, udržuje si ale stále svojí určitou autoritu jako správný manažer. Má každodenní a nepřetržitý dohled nad svými pracovníky zná jejich chování a ví, co potřebují. To znamená, že zná částečně jejich motivační profil, což je, jak jsem uvedl v literárním přehledu, velmi důležité pro efektivní motivaci. Pomocí své moci se snaží efektivně řídit své podřízené a v souvislosti s tím se je snaží motivovat formou pochval (výsledek kvalitního výkonu) nebo formou pokárání (výsledek nekvalitního výkonu).

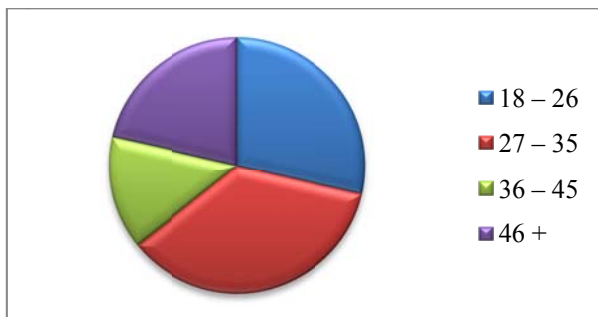
5.2.2. Dotazníkové šetření

Druhá část analýzy současného stavu ve firmě City print byla věnována dotazníkovému šetření, které se týkalo všech čtrnáct zaměstnanců. Na základě dotazníku (příloha č. 9) jsem položil zaměstnancům patnáct otázek. Tyto otázky byly koncipovány tak, aby vystihly náhled zaměstnanců na motivaci ve firmě. Také bylo třeba zjistit, co by si zaměstnanci přáli vylepšit a co je pro ně ohledně motivace prioritní.

Dotazníky byly vytisknuty a rozdány všem zaměstnancům firmy, kromě samotného majitele. Anketa byla vyplňována anonymně, aby nedocházelo k úmyslnému zkreslování údajů a mohl jsem tak pracovat s pravdivými údaji.

Otázky a jejich vyhodnocení

1. Věková struktura

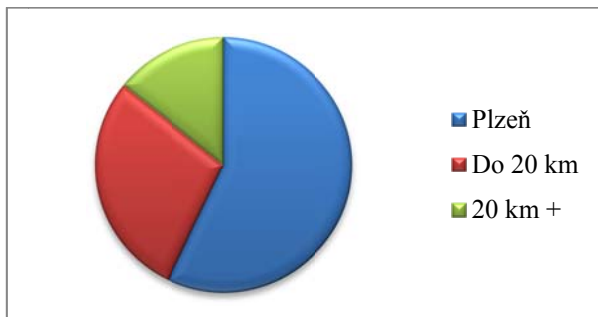


Obrázek 5 - otázka č. 1

Zdroj: autor

Interpretace: Věková struktura zaměstnanců naznačuje, že jsou ve firmě zaměstnanci všech věkových kategorií, a to celkem ve vyrovnaném poměru. Znamená to ovšem vcelku rozmanité potřeby pracovníků a odlišené požadavky na práci.

2. Bydliště

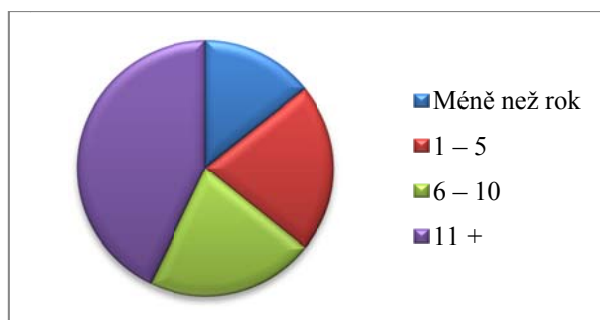


Obrázek 6 - otázka č. 2

Zdroj: autor

Interpretace: Většina zaměstnanců bydlí přímo v Plzni, což znamená dobrou dostupnost zaměstnání. Zaměstnanci, kteří bydlí blízko svého pracoviště, jsou spokojenější a pravděpodobnost, že si budou hledat jiné zaměstnání je tak menší.

3. Délka zaměstnání



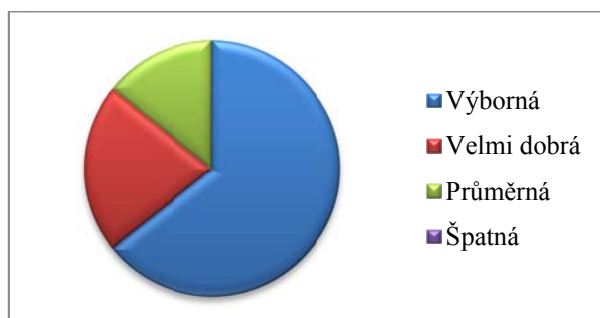
Roky	Počet
Méně než rok	2
1 – 5	3
6 – 10	3
11 +	6
Celkem	14

Obrázek 7 - otázka č. 3

Zdroj: autor

Interpretace: Z tabulky je jasně vidět, že fluktuace ve firmě je velmi nízká a také je patrné, že firma v posledních letech spíše nabírala zaměstnance, než propouštěla. To svědčí o firemní vizi rozšiřovat se.

4. Komunikace na pracovišti



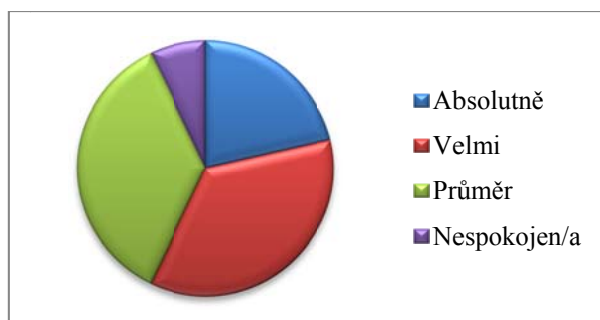
Úroveň	Počet
Výborná	9
Velmi dobrá	3
Průměrná	2
Špatná	0
Celkem	14

Obrázek 8 - otázka č. 4

Zdroj: autor

Interpretace: Z tabulky rozeznáme, že v malé firmě jako je City print je komunikace snadnější než ve firmě větší. Toky informací plynou přímo, nejsou zkreslovány a jsou velmi rychlé.

5. Jak jste spokojen/a se mzdou?



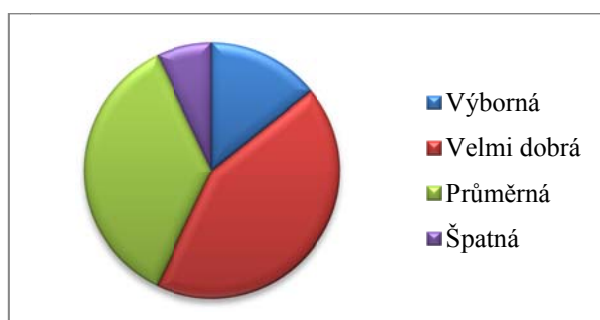
Spokojenost	Počet
Absolutně	3
Velmi	5
Průměr	5
Nespokojen/a	1
Celkem	14

Obrázek 9 - otázka č. 5

Zdroj: autor

Interpretace: Podle hodnocení zaměstnanců jsou mzdy ve firmě spíše vyšší a pro zaměstnance uspokojivé. Ovšem někteří to přeci jen vidí o něco hůře. Mzda je v takto malé firmě jedním z mála hmotných stimulů, a proto je velmi důležitá.

6. Úroveň pracovních podmínek



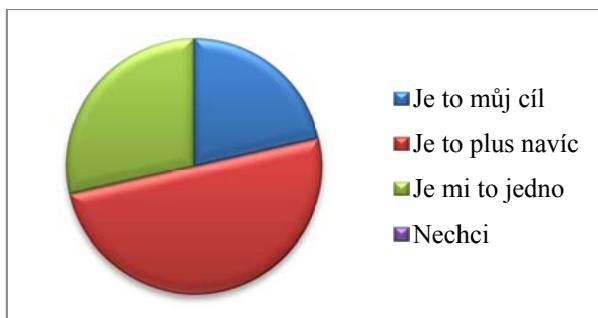
Úroveň	Počet
Výborná	2
Velmi dobrá	6
Průměrná	5
Špatná	1
Celkem	14

Obrázek 10 - otázka č. 6

Zdroj: autor

Interpretace: Pracovní podmínky jsou jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů vůbec. Z tabulky je vidět, že zaměstnanci jsou s pracovními podmínkami spíše spokojeni. Ovšem zhoršení současného stavu by mohlo mít do budoucna velmi negativní vliv.

7. Chtěl/a byste se seberealizovat?

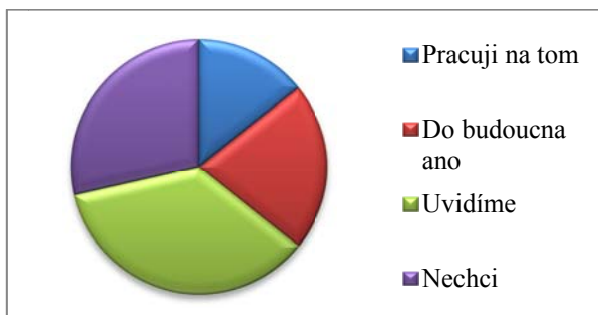


Obrázek 11 - otázka č. 7

Zdroj: autor

Interpretace: Seberealizace pro zdejší zaměstnance není tak důležitá, jako tomu bývá ve větších firmách. Zde si pracovní pozici mohou vylepšit jen těžko. Musí se tak buď spokojit s tím, že karierní růst absolvovat nebudou, nebo musí změnit zaměstnavatele. Dalším řešením by bylo pouze rozrůstání firmy.

8. Chtěl/a byste se dále vzdělávat?

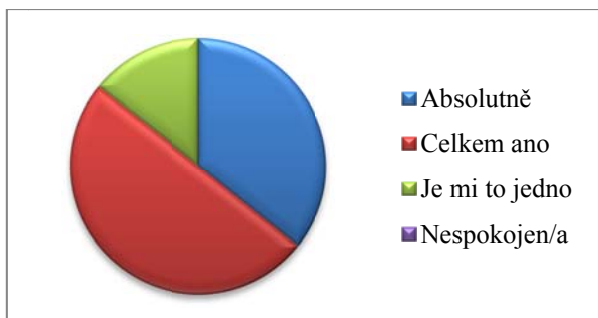


Obrázek 12 - otázka č. 8

Zdroj: autor

Interpretace: Tato otázka hodně souvisí se ctižádostí a s věkem. Starší lidé už nebudou mít takovou touhu se vzdělávat jako lidé ve věku okolo dvaceti let. Vzdělávání zaměstnanců je obecně velmi dobrá věc, zvyšuje jejich kvalitu a následně zpravidla i konkurenceschopnost firmy. Vedení City printu by proto mělo zaměstnance v této činnosti podpořit.

9. Jste spokojen/a s řízením firmy?

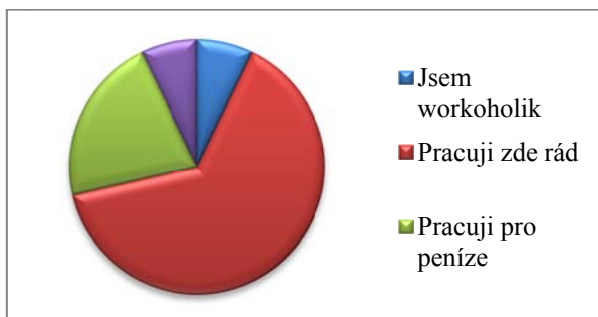


Obrázek 13 - otázka č. 9

Zdroj: autor

Interpretace: Spokojenost s managementem je také velmi důležitá pro motivaci zaměstnanců. Lidé se hned cítí lépe, když vychází se svými nadřízenými a nemusí se obávat tzv. „ran pod pás“. V tomto ohledu je na tom firma nadprůměrně dobře, jediný šéf se těší uznání a spokojenosti.

10. Jaký máte vztah ke svojí práci?

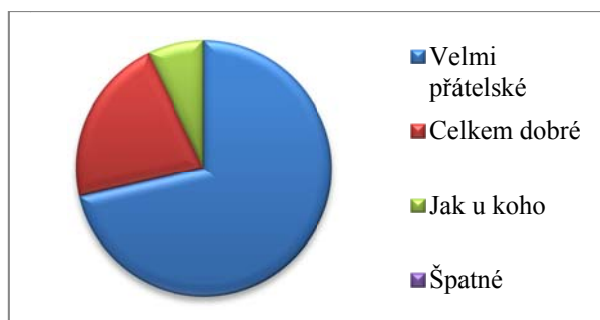


Obrázek 14 - otázka č. 10

Zdroj: autor

Interpretace: Vztah k práci je dalším velmi důležitým faktorem. Zaměstnanci s negativním přístupem k práci rozhodně nemohou být v práci spokojeni. Zde ve firmě je ale situace na dobré úrovni, zdá se, že většina zaměstnanců zde pracuje ráda.

11. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?



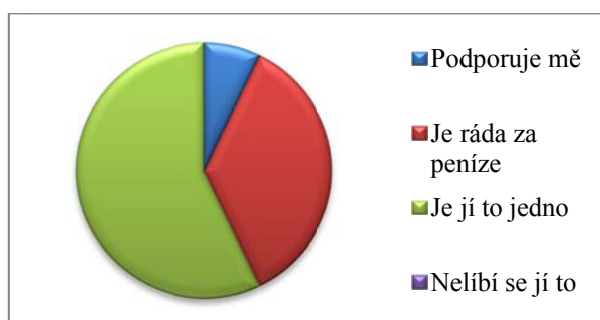
Úroveň	Počet
Velmi přátelské	10
Celkem dobré	3
Jak u koho	1
Špatné	0
Celkem	14

Obrázek 15 - otázka č. 11

Zdroj: autor

Interpretace: Zde se osvědčuje fakt, že se jedná o veskrze rodinnou firmu s velmi přátelskou podnikovou kulturou a sladěnými mezilidskými vztahy. Zde je prioritní rozdíl mezi malou a velkou firmou.

12. Jaký názor na Vaši práci má Vaše rodina?



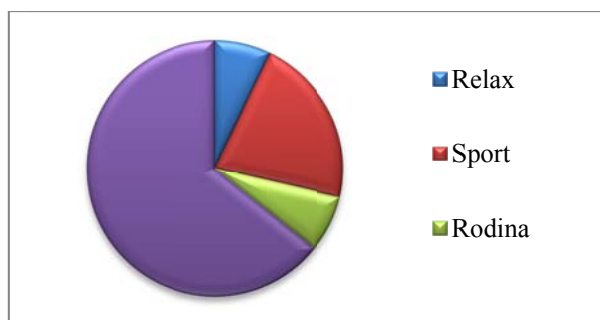
Názor	Počet
Podporuje mě	1
Je ráda za peníze	5
Je jí to jedno	8
Nelíbí se jí to	0
Celkem	14

Obrázek 16 - otázka č. 12

Zdroj: autor

Interpretace: Tato otázka vyzněla spíše neutrálně. Většina rodin současných zaměstnanců se nestará o jejich práci a je spíše ráda, že v době ekonomické krize je do domácnosti pravidelně přinášen určitý obnos peněz.

13. Jak většinou trávíte svůj volný čas?

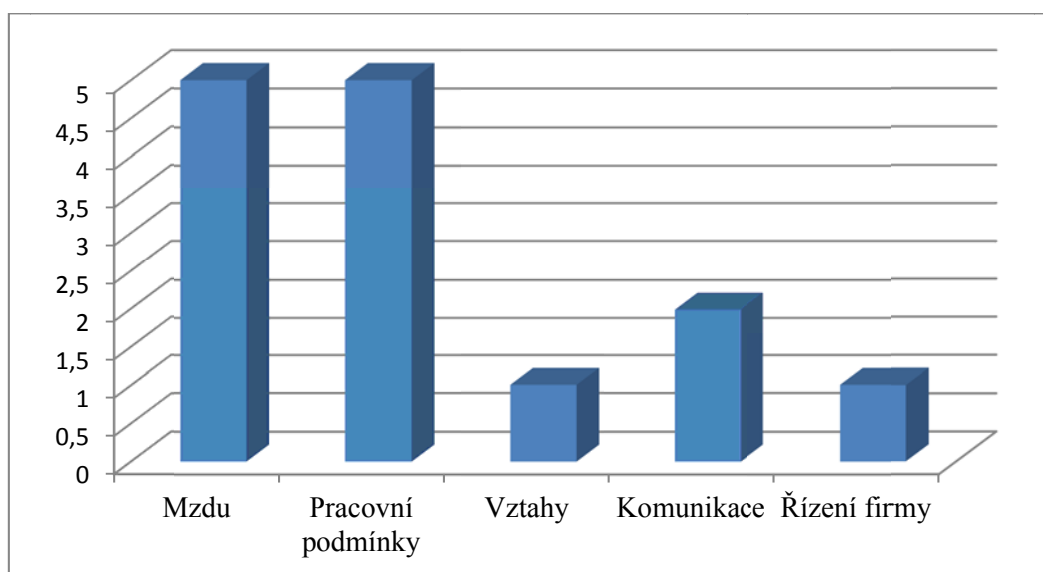


Obrázek 17 - otázka č. 13

Zdroj: autor

Interpretace: Jak je vidět, pracovníci zde v City printu tráví svůj volný čas rozmanitě a snaží se ho rovnoměrně využít mezi různé záliby. Pracovní doba zde není tak dlouhá, takže se mohou všem svým koníčkům dostatečně věnovat.

14. Kterou z předešlých oblastí byste nejraději vylepšil/a?



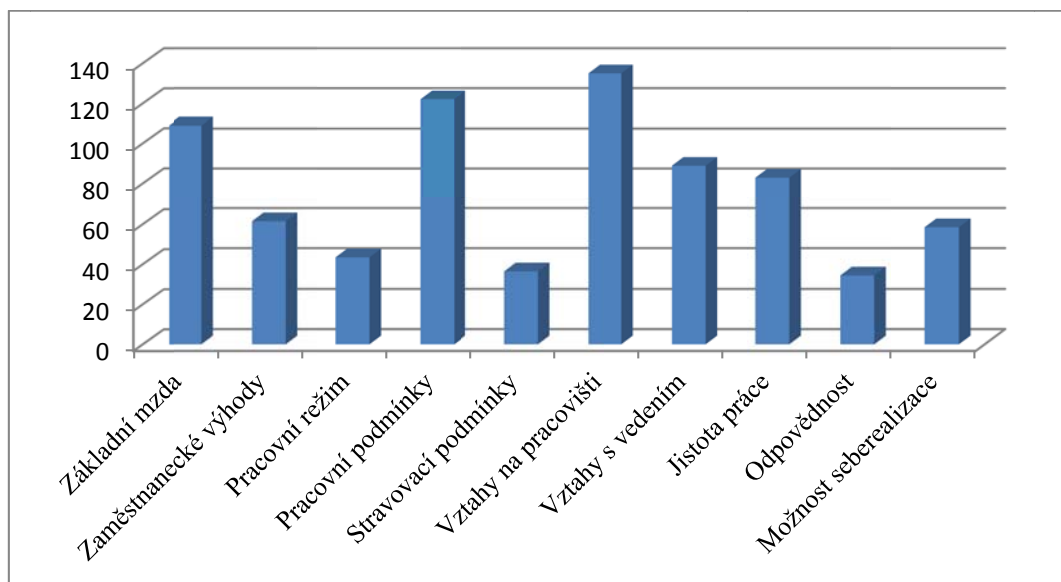
Obrázek 18 - otázka č. 14

Zdroj: autor

Otázky	Počet
Mzdu	5
Pracovní podmínky	5
Vztahy	1
Komunikace	2
Řízení firmy	1
Celkem	14

Interpretace: Zde vidíme, jakou pozitivní změnu by nejraději zaměstnanci uvítali. Tato tabulka je vesměs odrazem několika předchozích otázek. Pracovní podmínky by měli zkrátka do budoucna být příznivější a stejně tak i vyšší mzda. Peníze jsou ovšem problém číslo jedna ve většině států světa a kde je vzít a nekrást?

15. Průměrné pořadí faktorů (každý respondent sestavil žebříček faktorů tak, jak mu na nich záleží v pracovním poměru).



Obrázek 19 - otázka č. 15

Zdroj: autor

Faktor	Počet bodů	Pořadí
Základní mzda	109	3.
Zaměstnanecké výhody	61	6.
Pracovní režim	43	8.
Pracovní podmínky	122	2.
Stravovací podmínky	36	9.
Vztahy na pracovišti	135	1.
Vztahy s vedením	89	4.
Jistota práce	83	5.
Odpovědnost	34	10.
Možnost seberealizace	58	7.
Celkem	770	

Interpretace: Závěrečná otázka nám odhalila faktory, které nejvíce působí na spokojenost zaměstnanců ve firmě City print. Není náhoda, že se zde na druhém respektive třetím místě umístili pracovní podmínky a mzda, jakožto faktory které by měla firma vylepšit. Nejdůležitější zde ovšem jsou vztahy na pracovišti, což je faktor, který je v City printu na velmi dobré úrovni a znamená to velký příspěvek k pracovní spokojenosti. Na druhé straně se firma nemusí příliš starat o stravovací podmínky a delegaci odpovědnosti, to jsou totiž faktory umístěné na dně tohoto žebříčku.

6. Syntéza - shrnutí

6.1. Porovnání vybraných společností

Rozdíl mezi mnou vybranými společnostmi je evidentní již na první pohled a také zcela záměrný. Firmy se od sebe liší téměř ve všech aspektech, které by se dali nějakým způsobem změřit. Takto odlišné firmy jsem si vybral z toho důvodu, abych mohl zhodnotit jejich rozdílný pohled na motivaci pracovního jednání, a jakým způsobem jí realizují. Je jasné, že velká firma o několika desítkách č. Firmy se od sebe liší téměř ve všech aspektech, které by se dali nějakým způsobem změřit.

Takto odlišné firmy jsem si vybral z toho důvodu, abych mohl zhodnotit jejich rozdílný pohled na motivaci pracovního jednání, a jakým způsobem jí realizují. Je jasné, že velká firma o několika desítkách či stovkách zaměstnanců bude mít zcela odlišnou koncepci, nežli firma jen s několika málo zaměstnanci. Tento fakt se potvrdil i během mého zkoumání ve firmách, ať už to bylo formou rozhovorů, zkoumání či dotazování. Z těchto jednotlivých metod jsem chtěl pak doporučit jednotlivým firmám návrh na změnu.

EvoBus Bohemia je, jak už jsem zmínil výše, firma s mezinárodním renomé a má mnohem více zaměstnanců než firma City print. To bezprostředně souvisí s managementem firmy, který je také zcela odlišný. Firma EvoBus má rozsáhlou organizační strukturu a s ní spojené jasné delegované kompetence, kterými se všichni řídí. Jak už ale vím z literatury, více stupňů v podnikové hierarchii znamená také obtížnější tok informací, zvláště pokud se má dostat od nějakého vrcholového manažera až k řadovému zaměstnanci. V menší firmě jako je např. City print je komunikace o mnoho snazší. Manažer má možnost přímo **komunikovat s personálem** a může mu tedy přesně sdělit, co od nich požaduje.

Jak jsme již zjistili na základě dotazníku (obrázek č. 9), vztahy jsou ve firmě City print na velmi dobré úrovni. Všichni se zde navzájem znají, často a přímo spolu

komunikují. Mohou si sdělovat své každodenní zážitky, čímž si zpestřují pracovní rutinu. Atmosféra ve firmě není napjatá, je velmi přátelská a to vše velmi pozitivně působí na lidskou spokojenost. Komunikace na horizontální úrovni je zde zcela neformální a vcelku bezproblémová, což je zřetelné z dotazníkového šetření (obrázek č. 9). Ve firmě EvoBus probíhá komunikace spíše formálně. Neformální je pouze u lidí, kteří se mezi sebou dobře znají. I přes skutečnost, že je zdejší vedení velmi ochotné a snaží se naslouchat a efektivně komunikovat, je problém toku informací složitější a méně přesný než ve firmě City print.

Co se týče pracovních podmínek, situace není tak odlišná. Samozřejmě, že se pracovní podmínky také přizpůsobují velikosti firmy. Těžko bychom asi hledali ve firmách velikosti City printu kantýnu, automaty na teplé nápoje, či nějaké společné prostory pro vzájemnou interakci. Nicméně ale čistota a pořádek je nutný všude. To berou obě firmy na vědomí a velkou snahu v tomto směru jim nelze upřít. Trochu odlišná situace je ale na poli inovace a technické vyspělosti. Firma City print má, až na výjimky, spíše starší zařízení, což si zřejmě myslí i zaměstnanci (obrázek č. 13). V Holýšově jsou na tom lépe. Neustálé investice do nových strojů přinášejí **zjednodušování práce** zaměstnancům. Na druhou stranu ale nové stroje znamenají automatizaci, což může být příčinou snižování stavu lidských zdrojů a následné propouštění. Taková hrozba může být pro dané zaměstnance samozřejmě negativním impulsem.

Když se podíváme na problematiku zájmu o seberealizaci (obrázek č. 14) a vzdělávání (obrázek č. 15), znovu se projevuje faktor malé firmy. Zaměstnanci jsou ve firmě City print většinou delší dobu, jsou ve své práci dobří, protože jí dělají dlouho. Další vzdělávání tudíž pro ně většinou nemá smysl. Karierní postup by sice hodně zaměstnanců mělo zájem realizovat, ovšem v takto malé firmě není kam stoupat. Nejdříve by se musela rozšířit. Velká firma jako je EvoBus má ale úplně jiné možnosti a také požadavky. Na manažerské pozice se většinou hlásí mnoho uchazečů. Pro spoustu lidí je to totiž vysněná práce. Zde jsou možnosti seberealizace velké. Pracovníci zde mohou povýšit nejen v rámci závodu v Holýšově, ale i v rámci celého koncernu

Daimler např. na nějakou vrcholovou pozici do Německa. V souvislosti s tím, že se firma EvoBus snaží stále učit nové a efektivnější postupy, musí se učit i její zaměstnanci. To je zprostředkováváno hlavně díky školením, které firma realizuje.

Mzdu, jako spravedlivou odměnu za vykonanou práci, musí dostávat každý zaměstnanec. Celý Daimler má ale pochopitelně úplně jiné finanční možnosti, než malé firmy typu City print, proto nabízí svým zaměstnancům několik prémiových programů, které jsem popsal výše. Zaměstnanci si tak v závislosti na své aktivitě mohou přijít na mnohem vyšší peníze. To s sebou přináší motivaci k vyšším výkonům. EvoBus potažmo Daimler navíc nabízí daleko více hmotných výhod pro zaměstnance, které jsou rovněž popsány výše.

Díky finančním možnostem, které má firma EvoBus, si může dovolit daleko větší a propracovanější systém motivace, než firma City print. EvoBus spolupracuje s odbory, pořádá různé zaměstnanecké akce, vysílá své pracovníky na služební cesty a má ještě spoustu jiných způsobů, jak zvyšuje spokojenost zaměstnanců a udržuje jí na co nejvyšší úrovni.

Podtrženo sečteno, větší firma znamená větší možnosti a propracovanější systém. A to se nemusí jednat jen o motivaci. Více peněz a větší kapacita ale ještě nemusí znamenat lepší motivace. I velikost má svoje nevýhody, stinné stránky. City print se vše snaží dohnat celkovým osobním přístupem, přímou komunikací a dobrými vztahy v podniku. Odlišná velikost tedy znamená odlišný přístup k motivaci pracovního jednání, ale nemusí znamenat odlišnou míru efektivity této motivace.

6.2. Návrh na změnu v obou firmách

Jedním z cílů této bakalářské práce je poskytnout oběma vybraným firmám návrh na zlepšení jejich motivačních postupů na základě výzkumu, který jsem ve firmách realizoval. Z rozhovoru s majitelem firmy City print bylo poznat, že by se firma

do budoucna chtěla rozrůstat a zvyšovat svůj podíl na plzeňském trhu. Tím pádem by bylo velmi dobré, navrhnout jí něco z širokého spektra přístupů firmy EvoBus. Mohlo by jí to pomoci zlepšit určité fáze motivace. Navíc pokud se firma City print bude dále rozrůstat, mohlo by to do budoucna poskytnout návod jejím manažerům, jak motivovat své podřízené.

Z dotazníkového šetření, které jsem realizoval ve firmě City print, se dá zjistit, na jakou oblast by se měl její jediný manažer při motivaci zaměřit. Když se podíváme na otázku č. 14 (obrázek č. 21), tak jasně vidíme, že zaměstnanci by nejraději viděli zlepšení v pracovních podmínkách a mzdovém ohodnocení. Navíc při pohledu na otázku č. 15 (obrázek č. 22) lze vyčíst, že pracovní podmínky a mzda jsou pro zaměstnance hodně důležité. Nejdůležitější jsou sice vztahy na pracovišti, ty jsou ale na velmi dobré úrovni, proto není třeba v tomto ohledu nic zlepšovat.

Pokusíme se tedy zaměřit na pracovní podmínky a hmotné odměňování. Když se podíváme na vyspělejší společnost EvoBus, jejich systém péče o tyto prvky je velmi kvalitní a propracovaný. Těžko by se dal za současného stavu „okopírovat“ celý systém motivace v těchto dvou sférách.

Když zhodnotíme **pracovní podmínky** ve firmě City print, zjistíme, že problém tkví především ve starším zařízení podniku. Většina přístrojů je starších, některé jsou zde dokonce od samého vzniku firmy. Zaměstnanci mají samozřejmě zájem pracovat s co nejmodernějšími přístroji a pomůckami, které by jim co nejlépe usnadnili práci. Rovněž nábytek je značně zastaralý a neestetický. Příjemné a vzhledné prostředí je pro práci také velmi důležité. Firma by se proto měla zaměřit na investice do oblasti nových přístrojů a zařízení a vzít si tak příklad ze společnosti EvoBus, která tyto investice do inovací zařízení provádí pravidelně a důsledně. Například nákup nových počítačů a nábytku by mohlo nejen zefektivnit a zrychlit, ale také zpříjemnit zaměstnancům jejich práci. V závislosti na preferencích zaměstnanců by to mohlo být pro jejich motivaci naprosto klíčové.

Další zlepšení, které se jeví jako zásadní pro motivaci zaměstnanců ve firmě City print, by se mělo týkat mzdového ohodnocení zaměstnanců, respektive jejich hmotné stimulace. V současné světové **ekonomické situaci** si málokterý podnik může dovolit rapidně zvyšovat mzdy svým zaměstnancům. Podle mého názoru by bylo reálné, aby se firma nějakým způsobem pokusila do celkové mzdy zapojit i prémie, spojené se splňováním určitých cílů podobně, jako tomu je ve společnosti EvoBus. Manažer by mohl na určité období stanovit určitý cíl, který by se týkal např. výše tržeb nebo zvýšení pořádku na pracovišti. V závislosti na míře splnění tohoto cíle by pak zainteresovaní zaměstnanci dostali k základní mzdě prémie. Tento systém by pomohl nejen zaměstnancům, kteří by tak získali více peněz, ale i firmě, které by se to promítlo v ročním obratu nebo na zlepšení jiného ukazatele.

Nyní zbývá navrhnout zlepšení současné situace pro společnost EvoBus. Stejně jako menší firmy, má i tento velký závod své nedostatky v motivaci pracovníků. Navrhnout ovšem firmě některé řešení prostřednictvím firmy City print je poměrně obtížné. Nikoliv však nereálné. Když jsem popisoval firmu EvoBus, zmiňoval jsem se o osobním přístupu manažerů k řadovým pracovníkům. Skutečně se zde velmi snaží zaměstnancům pomáhat, vycházet jim vstříc a zlepšovat tak vertikální komunikaci. Nikdy to ovšem nemůže být tak plynulé, jako v malé firmě, kde je jediný manažer a je v téměř nepřetržitém osobním styku s pracovníky. Na tomto by mohl EvoBus v jistém smyslu zapracovat.

Již jsem se zmiňoval o pracovních poradách, které zaměstnanci každý den absolvují. Na těchto poradách konzultují vedoucí jednotlivých pracovišť operativní problémy. Bylo by dobré, pokud by se těchto porad mohli účastnit i manažeři vyšších pozic, kteří tyto problémy vidí více z perspektivy. Mohli by tak přímo poradit řešení daných problémů a zmírnit dopad následků problému, nebo jim dokonce rychlostí řešení zamezit. Myslím, že by to bylo reálné, protože to manažerům nezabere příliš času a jejich zkušenosti a vědomosti pomohou významnou měrou ubrat starosti zmíněným vedoucím.

Další změnou, která by mohla zlepšit komunikaci a pomoci zaměstnancům lépe pochopit to, co po nich vedení chce, je implementovat metodu sdílené odpovědnosti – tzv. systém **MBO**.

Logika postupu při aplikaci MBO (Rolínek, 2003):

- a) na úrovni vrcholového vedení jsou formulovány strategické cíle zaměřené na poslání organizace. Této práce se zúčastní jak vrcholové vedení, tak vedoucí pracovníci nižších úrovní.
- b) pracovníci, kteří se zúčastnili porady a tvorby cílů na vrcholové úrovni zajišťují tvorbu cílů jimi vedených organizačních článků či funkčních oblastí, při této tvorbě jsou opět přítomní vedoucí pracovníci nižších úrovní.

Postup se opakuje až po sestavení celé hierarchické struktury cílů. Součástí je i stanovení zpětnovazebné informovanosti – tzn. kontroly.

Tím, že by se pracovníci nižších pozic podíleli na formulaci cílů na poradách manažerů, by mohli lépe pochopit cíle celé organizace. **Pochopit cíle** znamená zároveň znát postup, jak je splnit. A pokud zaměstnanci budou plnit lépe cíle podniku, ten se jim za to odvděčí finančními prémie. A víc peněz samozřejmě znamená silnější motivaci.

Při pozorování ve výrobě jsem měl možnost vidět celý výrobní proces. Pracovníci ve výrobě pracují téměř nepřetržitě celou směnu a vyvíjí při tom značné fyzické úsilí. Z vlastní zkušenosti vím, že takováto práce není pro tělo příjemná. Jednou z možností, jak tuto situaci pracovníkům odlehčit, je přispívat jim například na masáže nebo jiné relaxační programy, které by mohli přispět k jejich fyzickému odpočinku.

Poslední věcí, kterou bych ještě společnosti EvoBus doporučil, je větší zviditelnění a propagace KVP projektů. Tato forma sladění firemních a individuálních cílů mě velmi zaujala. KVP projekty, které detailněji popisuji v kapitole 5.1., jsou jednoduchým a zároveň efektivním způsobem, jak zaměstnance motivovat ke kreativním nápadům prospěšným pro firmu. Přišlo mi ovšem, že KVP projekty nejsou

propagovány takovým způsobem, jaký si zaslouží. Bylo by třeba každý měsíc zveřejňovat např. na nástěnkách vývoj KVP projektů a jejich tvůrců, aby každý viděl, že se to opravdu vyplatí.

7. Závěr

V této práci jsem se zabýval tématem motivace pracovníků v jednotlivých koncepcích řízení, které jsem pak implementoval do dvou vybraných firem. Dané téma jsem vymezil pomocí odborné literatury, určil jsem si cíle a postup pro praktickou část, kterého jsem se držel při výzkumu v daných firmách. Pomocí rozhovorů, pozorování a dotazníkového šetření jsem identifikoval, jak zvolené firmy motivují své zaměstnance a zhodnotil jsem jejich koncepcce.

Dále jsem se snažil v průběhu svého výzkumu zhodnotit jednotlivé hypotézy. Řekl bych, že jednotlivé hypotézy byly stanoveny vhodně a v průběhu práce jsem našel odpovědi na to, zda hypotézy přijmout či zamítnout.

První hypotéza se týkala firmy EvoBus a zkoumal jsem v ní, jestli je zde motivace na dobré úrovni a jestli jsou zaměstnanci spokojeni. V této firmě jsem prováděl výzkum prostřednictvím pozorování a rozhovoru s manažerem výroby. Z rozhovoru bylo patrné, že firma má jasnou koncepci které se drží a přesně ví, jak motivovat zaměstnance, aby dosáhla svých cílů. Během pozorování jsem pak zjistil, že většina pracovníků je spokojená a pracuje zde ráda. Na základě těchto poznatků jsem tedy první hypotézu – H1 přijal.

Druhá hypotéza se už vztahovala k druhému zvolenému subjektu – firmě City print. Týkala se rovněž kvality motivace a toho, jestli je firma na správné cestě k rozšiřování a rozkvětu. K vyhodnocení této hypotézy jsem se snažil dospět pomocí rozhovoru s manažerem – majitelem firmy a také pomocí dotazníkového šetření. Majitel firmy mi potvrdil, že firma se snaží stále rozšiřovat, získávat nové zákazníky a do budoucna by byla kvůli tomu ochotná se přestěhovat do větších prostor. Počet zaměstnanců, stejně jako obrát má firma v posledních letech vzrůstající, což je pro vizi jejího majitele dobrá zpráva. Majitel se snaží firmu vést demokraticky, snaží se osobně přistupovat k zaměstnancům, poznávat jejich potřeby a zohlednit je při svém

rozhodování. To přispívá ke spokojenosti zaměstnanců. Díky těmto poznatkům jsem i druhou hypotézu – H2 přijal.

Třetí a poslední hypotéza měla nastínit, jestli jsou ve firmě EvoBus dobře sladěny cíle firmy a individuální cíle zaměstnanců, tzn., jestli zaměstnanci „bojují“ za podnik, či jestli jim záleží jen na jejich vlastním profitu. Od zdejšího manažera výroby jsem se dozvěděl, že zaměstnanci zde dostávají prémie nejen za splňování cílů osobních, ale i za splňování cílů firemních či skupinových. To je, podle mého názoru, velmi dobrý motivační prostředek pro to, aby byli zaměstnanci zainteresovaní i do zájmů celé společnosti. Samozřejmě, že zde pracuje i několik pracovníků, kteří si jdou do práce jen „odkroutit šichtu“ a nějak to tam přežít. Všeobecně známý fakt ale je, že žádoucí odměna (zde finanční prémie) s sebou přináší také žádoucí výkony. I podle pozitivních výsledků všech jednotlivých cílů (individuálních, skupinových a firemních), které firma detailně sleduje, lze i třetí hypotézu – H3 přijmout.

Musím konstatovat, že v obou firmách se mi pracovalo velmi dobře. Byly mi poskytnuty veškeré dostupné informace, které jsem potřeboval k úspěšnému splnění cílů mé práce. Na základě poznatků ze svých výzkumů jsem dospěl k několika zlepšením, které by měly firmám pomoci k efektivnější motivaci a následně tedy k jejich celkovému prospěchu. Oběma firmám se zdály mé návrhy dobré a v současné době jsou již uskutečňovány. I kdyby měli moje návrhy jen minimální přínos, tak nejdůležitější cíl mé práce bude splněn. Jsem si jist, že se tak stane.

Člověk se poučí většinou jen tehdy, udělá-li chybu a doplatí na ni. Na základě takto získaných zkušeností by se měli manažeři poučit a snažit se podobným chybám v budoucnu předcházet, protože je jasné, že snazší je prevence, než pak samotné problémy řešit. Motivace pracovního jednání je tedy v současné době jedna z nejaktuálnějších a nejobtížnějších problémů pro většinu manažerů. Jen dobře motivovaný pracovník v adekvátním prostředí může podávat kvalitní výkony. Každá firma by na tohle měla myslet. Pokud chce být úspěšná, měla by se zasazovat o to, aby její zaměstnanci byli v práci spokojeni a na firmě jim záleželo. Je třeba stále se učit.

8. Summary

This work is focused on the rating of motivation in the concepts of two companies that I chose. The selected companies are EvoBus Bohemia Ltd. and City print. At first was necessary to define the theoretical lines of the problem using the selected literature. On the basis of this, I have established the methodical process and identified three hypotheses, which I reviewed in the conclusion. According to this process, I analysed how managers of selected companies motivate their subordinates and what methods they use.

The primary purpose was to evaluate the motivational activities. I introduced both companies and due to interviews, observation and questioning, I discovered how these companies motivate their employees. Then I revealed the inadequacies of the companies and in which direction they could improve their motivation. For each company I set specific recommendations in the motivation system.

The secondary purpose was to evaluate the chosen hypothesis according to the progress of this work. The first hypothesis refers to the motivation and satisfaction of the EvoBus company's employees. I found that the motivation in this company is very good, and most of employees are satisfied. The second hypothesis examines whether the City print company motivates their staff well, and whether the company is on a good way to top. Based on my findings I accepted this hypothesis. The third hypothesis asks if staff of EvoBus "fights for the company". I also accepted this hypothesis, the company and its employees have their objectives unified in a large extent.

The difference in the size of both companies is very considerable, but it's obvious that both companies are on a good move. EvoBus benefits from its size and keep trying to innovate their processes and improve working conditions. On the contrary, "family business" City print is trying to grow, learn much from the larger companies and benefit from excellent relationships and communication in the workplace.

All requests for the work which I set were realized. I tried to describe the problem at the literature part and then apply the problem into practice the best way. My selected proposals for change in the motivation were approved and both companies will follow them. This is probably the greatest benefit of my work.

Key words: motivation, stimulation, working behaviour, management concepts, need, human resources, evaluation, remuneration, communication, relationships, working conditions, satisfaction, targets

9. Přehled použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. *BOHATÝ TÁTA, CHUDÝ TÁTA: Co bohatí učí svoje děti a chudí střední vrstvy ne*. Praha: PRAGMA, 2001. 214 s. ISBN 80-7205-822-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

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

RŮŽIČKA, Jiří; DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

10. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb.....	12
Obrázek 2 – typy manažera	22
Obrázek 3 - vlohy	25
Obrázek 4 – Eysenckovy typologie	27
Obrázek 5 - otázka č. 1	53
Obrázek 6 - otázka č. 2	53
Obrázek 7 - otázka č. 3	54
Obrázek 8 - otázka č. 4	54
Obrázek 9 - otázka č. 5	55
Obrázek 10 - otázka č. 6	55
Obrázek 11 - otázka č. 7	56
Obrázek 12 - otázka č. 8	56
Obrázek 13 - otázka č. 9	57
Obrázek 14 - otázka č. 10	57
Obrázek 15 - otázka č. 11	58
Obrázek 16 - otázka č. 12	58
Obrázek 17 - otázka č. 13	59
Obrázek 18 - otázka č. 14	59
Obrázek 19 - otázka č. 15	60

11. Přílohy

- Příloha č. 1 – odměňování podle cílů
- Příloha č. 2 – formulář samohodnocení 5S
- Příloha č. 3 – výsledky auditu 5S
- Příloha č. 4 – pozvánka na EvoBus Cup 2011
- Příloha č. 5 – KVP návrh
- Příloha č. 6 – výsledky KVP
- Příloha č. 7 – postup a realizace KVP projektu
- Příloha č. 8 – schéma průběhu KVP
- Příloha č. 9. – dotazník
- Příloha č. 10 – organizační zařazení
- Příloha č. 11 – organizační struktura
- Příloha č. 12 – výrobní závody Daimler
- Příloha č. 13 – výrobní závody ČR
- Příloha č. 14 – koncepce
- Příloha č. 15 – závod Holýšov 1
- Příloha č. 16 – závod Holýšov 2
- Příloha č. 17 – mapa provozovny
- Příloha č. 18 – plocha
- Příloha č. 19 – zaměstnanci
- Příloha č. 20 – výrobní program
- Příloha č. 21 – skupinová nástěnka
- Příloha č. 22 – KVP nástěnka
- Příloha č. 23 – vize
- Příloha č. 24 – cíle závodu

Variabilní odměňování závod Holýšov – výroba 2010

Celkový podíl variabilního odměňování na základním platu		25.00%	
Z toho podíl podnikové cíle (A)	40.00 %	10.00 %	stanovení dosažení cíle podnikového vedení
Z toho podíl skupinové cíle (B)	28.00 %	7.00 %	stanovení dosažení cíle výrobního vedení/mistrů
Z toho podíl individuální cíle (C)	32.00 %	8.00 %	stanovení dosažení cíle vedoucího skupiny

Prémiová mzda se počítá od základu mzdy, dle platné mzdové směrnice.

Platí od 1.4.2010

5 S SAMOHODNOCENÍ - VÝROBA

Hodnocení: 0, 2, 4 body

Předák/Skupina: Datum:
 Auditoval: Předák/mistr/pracovník:
 Pracovník skupiny:
 Pracovník skupiny:

Pozn.: Vedoucí auditu a zodpovědnost za opatření se musí pravidelně střídat - předák, mistr, pracovníci

		A	B
		0-2-4	0-2-4
1 S vyřídí	1. Vyskytují se nepotřebné předměty ?		
	2. Vyskytuje se nepoužívané nářadí nebo pracovní pomůcky?		
	3. Nástěnka skupiny je aktuální, layout nástěnky odpovídá BOS?		
	4. Úklidové prostředky jsou poškozené nebo je jich nedostatek?		
	5. Vyskytují se nadlimitní zásoby materiálu?		
2 S uspořádej	6. Chybí barevné vyznačení míst dle určení?		
	7. Nacházejí se předměty mimo své definované místo uložení?		
	8. Chybí označení materiálu, šablon a nářadí?		
	9. Používá se odsávání, lékárnička je k dispozici, nastavení plynu je 12 - 15 litrů/min., elektrické kabely jsou neporušené?		
	10. Vyznačené dopravní cesty nejsou volné, slouží jako odkladiště?		
3 S uklidí	11. Přípravky jsou poškozené, znečištěné a neuklizené?		
	12. Stroje či podlaha jsou znečištěné, zaolejované?		
	13. Pracovní postupy jsou špinavé, potrhane, špatně čitelné?		
	14. Vyskytují se zanedbaná a dlouhodobě neuklizená zákoutí?		
	15. Vyskytují se nedopalky, špína, mokrá, mastná místa?		
4 S standardizuj	16. Na každý díl má pracovník pracovní postup a indexovaný výkres?		
	17. Chybí plán úklidu a údržby? Zapisuje se do TPM listů?		
	18. Pracovníci mají měrky na sváry, v regálech nejsou rezavé díly?		
	19. Osobní věci pracovníků jsou uloženy na určeném místě? Pracovníci pracují za zataženou plentou? Na nářezárně jsou u strojů rohože?		
	20. Neexistují DVS výkresy bez indexu - informativní?		
5 S udržuj	21. Každý ví co je BOS, KVP, 5S? Předák ukáže příklad Poka - Yoke.		
	22. Jeřábové knížky jsou denně vyplněné, vázací prostředky mají platnost?		
	23. V příslušném čtvrtletí neproběhlo 7 druhů plýtvání MUDA?		
	24. Používají všichni pracovníci v daný moment ochranné pomůcky?		
	25. Používají se na pracovišti pouze kalibrovaná měřidla?		
Celkem			
Závady z auditu		Opatření k nápravě - termín vždy do příštího auditu	
			⊕
			⊕
			⊕
			⊕
			⊕
			⊕
			⊕
			⊕

Výsledky auditů 5S ve výrobě v r. 2010

	leden			únor			březen			duben			květen			červen									
	A	B	Ø	KVP	A	B	Ø	KVP	cíl	A	B	Ø	KVP	A	B	Ø	KVP	A	B	Ø	KVP				
8430 Valachovič		90	90	0	90	88	89	0	84	82	86	84	2	86	84	85	0	86	88	87	1	82	90	86	4
8440 Volf		88	88	0	90	84	87	0	84	86	84	85	4	84	88	86	0	84	86	85	1	86	84	85	1
8460 Tomášek		90	90	1	88	88	88	1	84	81	86	84	2	86	84	85	0	88	84	86	1	90	82	86	2
8410 Soukup		80	80	0	82	90	86	0	84	82	86	84	2	86	82	84	0	82	88	85	3	86	82	84	2
8420 Záluský		84	84	0	82	86	84	0	84	82	86	84	0	86	84	85	1	88	86	87	0	86	84	85	0
8380 Hablovec		80	80	0	83	86	85	2	84	82	86	84	3	84	84	84	0	86	86	86	1	88	86	87	5
8017 Hlaváč		82	82	0	90	86	88	0	84	82	84	83	0	84	86	85	0	86	84	85	0	88	84	86	0
8100 Kreyša		86	86	4	83	84	84	1	84	84	86	85	5	86	84	85	3	86	86	86	0	86	86	86	3
8150 Lukeš/Krejčí		82	82	0	92	90	91	4	84	84	84	84	0	84	88	86	1	86	86	86	0	84	86	85	0
8470 Pluhař		86	86	0	94	92	93	1	84	86	92	89	2	90	88	89	0	86	88	87	2	86	88	87	2
8480 Šíman		90	90	0	86	90	88	0	84	86	86	86	1	86	82	84	0	86	86	86	1	86	86	86	0
8495 Kopecký		86	86	0	80	88	84	0	84	86	86	86	1	96	84	90	0	86	88	87	1	88	86	87	0
8490 Teršl J.		94	94	2	98	88	93	1	84	86	88	87	3	86	86	86	0	90	86	88	0	84	90	87	1
8452 Zít		86	86	0	98	88	93	1	84	82	88	85	4	84	86	85	0	86	84	85	2	86	86	86	1
8450 Kubáň		84	84	0	82	82	82	1	84	84	82	83	0	82	88	85	0	80	88	84	3	84	86	85	1
8451 Kaburek		88	88	0	86	86	86	0	84	86	82	84	3	86	86	86	1	86	84	85	0	86	86	86	0
8453 Sliacký		86	86	0	86	84	85	0	84	84	80	82	1	84	86	85	0	88	82	85	0	86	86	86	0
Ø výroba	####	86	86	7	88	87	87	12	80	84	85	85	33	86	85	86	6	86	86	86	16	86	86	86	22

Husták

Marko

Hlaváč

Kreyša

Lukeš/Krejčí

Teršl

Jung, Konopík

89

81

82

86

82

89

86

88

85

88

84

91

90

87

84

84

83

85

84

87

84

85

84

85

85

86

87

85

86

86

85

86

86

87

85

86

85

86

86

85

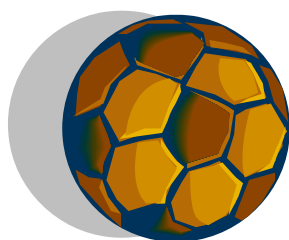
87

86

4. EvoBus Cup 2011



Turnaj v halové kopané



Kdy: v pátek 15. dubna 2011 od 13.30h do 16.00h

Kde: v hale TJ u základní školy v Holýšově

Ten, kdo má zájem, nechť se závazně **přihlásí u Martina Teršla** (mistr na pracovišti Vorbau Heck) nejpozději do 8.4.2011, abychom věděli pravděpodobný počet účastníků akce.

Družstva: Počet družstev, systém turnaje a rozlosování budou stanoveny podle počtu přihlášených. Do každého družstva budou losem nasazeni fotbalisti, kteří hrají závodní soutěž, a k nim budou losem určeni hráči, kteří nehrají žádnou závodní soutěž. Každý si tak vylosuje svůj team a své spoluhráče.

Tímto systémem chceme přilákat co nejvíce hráčů (tj. i z pracovních skupin, které by nedaly družstvo dohromady) a zvýšit vyrovnanost teamů.

Jedná se o neoficiální akci EvoBusu, každý hraje na své nebezpečí a riziko.

O co se bude hrát???? To je jako vždy překvapení.

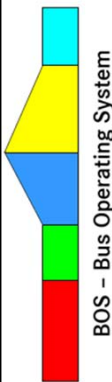
Těšíme se na Vaši účast.

Dan Havlíček, Martin Teršl, 18.3.2011

Co je KVP – návrh?

Pracovníkům KVP - návrh je písemně koncipovaný, který poukazuje na dosud neznámé nebo nepoužité řešení konkrétního firemního problému. Návrhy se mohou nacházet v technickém, obchodním nebo organizačním úseku a týkají se produktů, strojů, procesů, pracovních prostředků, které zjednodušují nebo zlepšují a tím vedou k zisku.



	5.1.5. Cíle a výsledky KVP 2010	
<u>Kritérium</u>	<u>Cíle pro rok 2010</u>	<u>Výsledky roku 2010</u>
Počet KVP na pracovníka/rok	0,70	0,70
Doba zpracování KVP	5 KT	3,1 KT
Úspory na pracovníka/rok	150 €	212 €
Procento realizovaných KVP	60%	69%

Postup podání a realizace návrhu KVP v otázkách a odpovědích

Co je to návrh KVP?

Každý návrh na zlepšení procesu, výrobku, postupu, náradí, stroje atd., které přinese zisk nebo usnadní práci, přispěje k vyšší bezpečnosti práce nebo ochraně životního prostředí.

Kdo může podat návrh KVP?

Každý zaměstnanec EvoBusu.

Komu návrh podat?

Svému nadřízenému. Pokud to není z nějakého důvodu možné, pak do odd. Kaizen.

V jaké formě návrh podat?

Stačí vyplnit první stranu podacího formuláře, který najdete v označených schránkách na dílně.

Za jaký návrh KVP lze získat odměnu?

Přijatý, zrealizovaný a nespadající do zadaných úkolů podavatele.

Jak vysoká je odměna?

10% z vypočtené roční úspory. Nejméně však 500,- Kč, nejvíce 1 000 000,- Kč.

Jak se odmění návrh, jehož přínos nelze vyjádřit finanční úsporou?

Nefinanční odměnou v hodnotě 500,- až 3000,-Kč. Návrh zlepšující vliv na životní prostředí vždy odměnou v hodnotě 3 000,-Kč (možno i finančně).

Jak je to s odměnou, podá-li návrh skupina pracovníků?

Dělí se rovným dílem mezi všechny uvedené podatele na podacím formuláři.

Kdo návrh KVP realizuje?

Zásadně podavatel, avšak s technickou a organizační pomocí nadřízeného, resp. oddělení Kaizen.

Kdo rozhoduje o výši odměny?

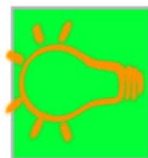
Přímý nadřízený do výše odměny 5 000,-Kč. Další nadřízený do výše 20 000,-Kč. Nad 20 000,- Kč schůzka konečného prověření návrhu.

Jak rychle dostanete vyjádření k vašemu návrhu?

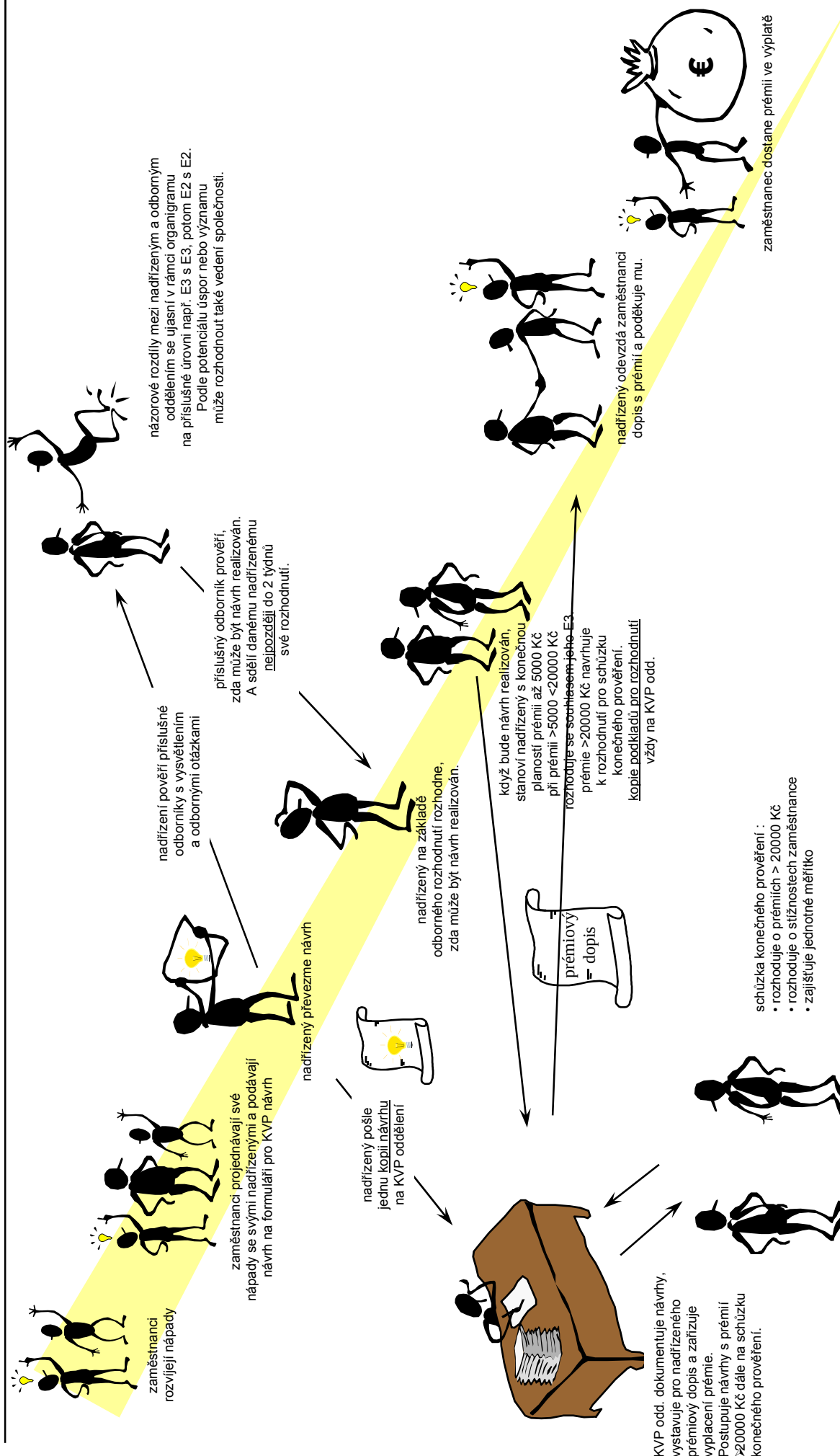
Do dvou týdnů od podání, jinak můžete urgovat vyjádření na odd. Kaizen. Po dalších dvou týdnech můžete urgovat u dalšího nadřízeného.

Kde najdete další informace o posuzování a odměňování návrhu KVP?

Ve směrnici č. PH28KB01 Předpis k odměňování KVP návrhů.



Naše cesta ke „KVP EvoBus“



KVP odd. dokumentuje návrhy, vystavuje pro nadřízeného prémieový dopis a zajišťuje vyplacení prémie. Postupuje návrhy s prémieí >20000 Kč dále na schůzku konečného prověření.

schůzka konečného prověření :
• rozhoduje o prémiech > 20000 Kč
• rozhoduje o stížnostech zaměstnance
• zajišťuje jednotné měřítko

Vážený pracovníku/pracovnice,

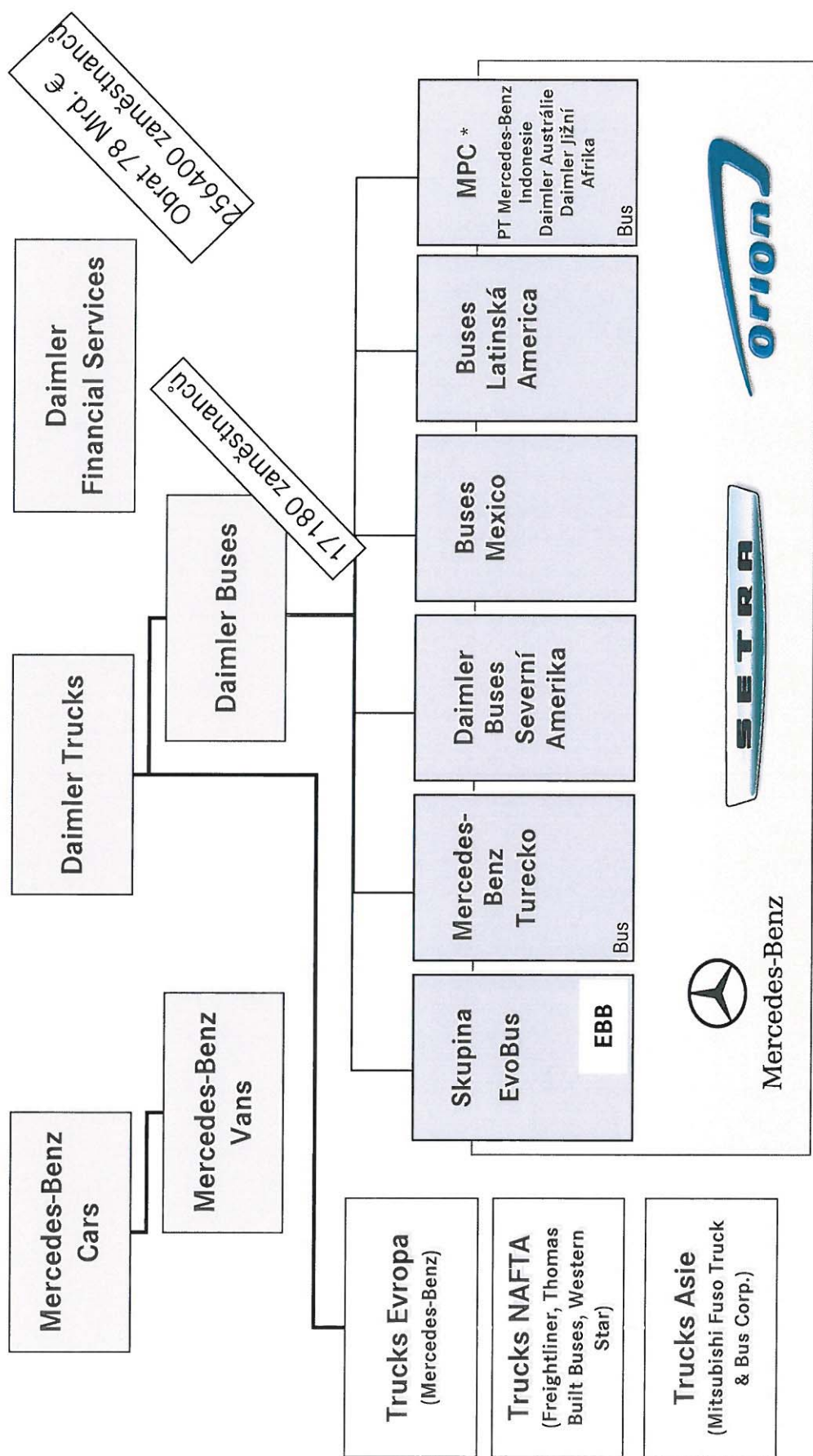
Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto krátkého anonymního dotazníku. Jeho výsledky budou použity do mé bakalářské práce na téma motivace pracovního jednání v koncepcích řízení.

Předem děkuji za vyplnění

Michal Štengl

1. Jaký je Váš věk?
a) 18 – 26 let b) 27 – 35 let c) 36 – 45 let d) 46 a více let
2. Kde bydlíte?
a) v Plzni b) do 20km od Plzně c) nad 20 km od Plzně
3. Jak dlouho zde pracujete?
a) méně než rok b) 1 – 5 let c) 6 – 10 let d) 11 a více let
4. Jaká je podle Vás komunikace na pracovišti?
a) výborná b) velmi dobrá c) průměrná d) špatná
5. Jak jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?
a) absolutně b) velmi c) průměr d) nespokojen/á
6. Jaká je podle Vás úroveň pracovních podmínek?
a) výborná b) velmi dobrá c) průměrná d) špatná
7. Chtěl/a byste se v budoucnu seberealizovat?
a) je to můj cíl b) je to plus navíc c) je mi to jedno d) nechci
8. Chtěl/a byste se dále vzdělávat?
a) pracuji na tom b) do budoucna ano c) uvidíme d) nechci
9. Jste spokojen/a s řízením firmy?
a) absolutně b) celkem ano c) je mi to jedno d) nespokojen/á
10. Jaký máte vztah ke svojí práci?
a) jsem workoholik b) pracuji zde rád c) pracuji pro peníze d) tato práce mě nebaví
11. Jaké jsou podle Vás vztahy na pracovišti?
a) velmi přátelské b) celkem dobré c) jak u koho d) špatné
12. Jaký názor na Vaši práci má Vaše rodina?
a) podporuje mě b) je ráda za peníze c) je jí to jedno d) nelíbí se jí to
13. Jak většinou trávíte svůj volný čas?
a) relax b) sport c) rodina d) od každého něco
14. Napište jednu z oblastí, která by se měla zlepšit. Vybírejte z předchozích otázek
3. otázka 5. otázka 6. otázka 9. otázka 11. otázka
15. Následující faktory seřadte od 1. do 10. tak, jak Vám na nich záleží v pracovním poměru.
___ základní mzda ___ zaměstnanecké výhody ___ pracovní režim
___ pracovní podmínky ___ stravovací podmínky ___ vztahy na pracovišti
___ vztahy s vedením ___ jistota práce ___ možnost seberealizace ___ odpovědnost

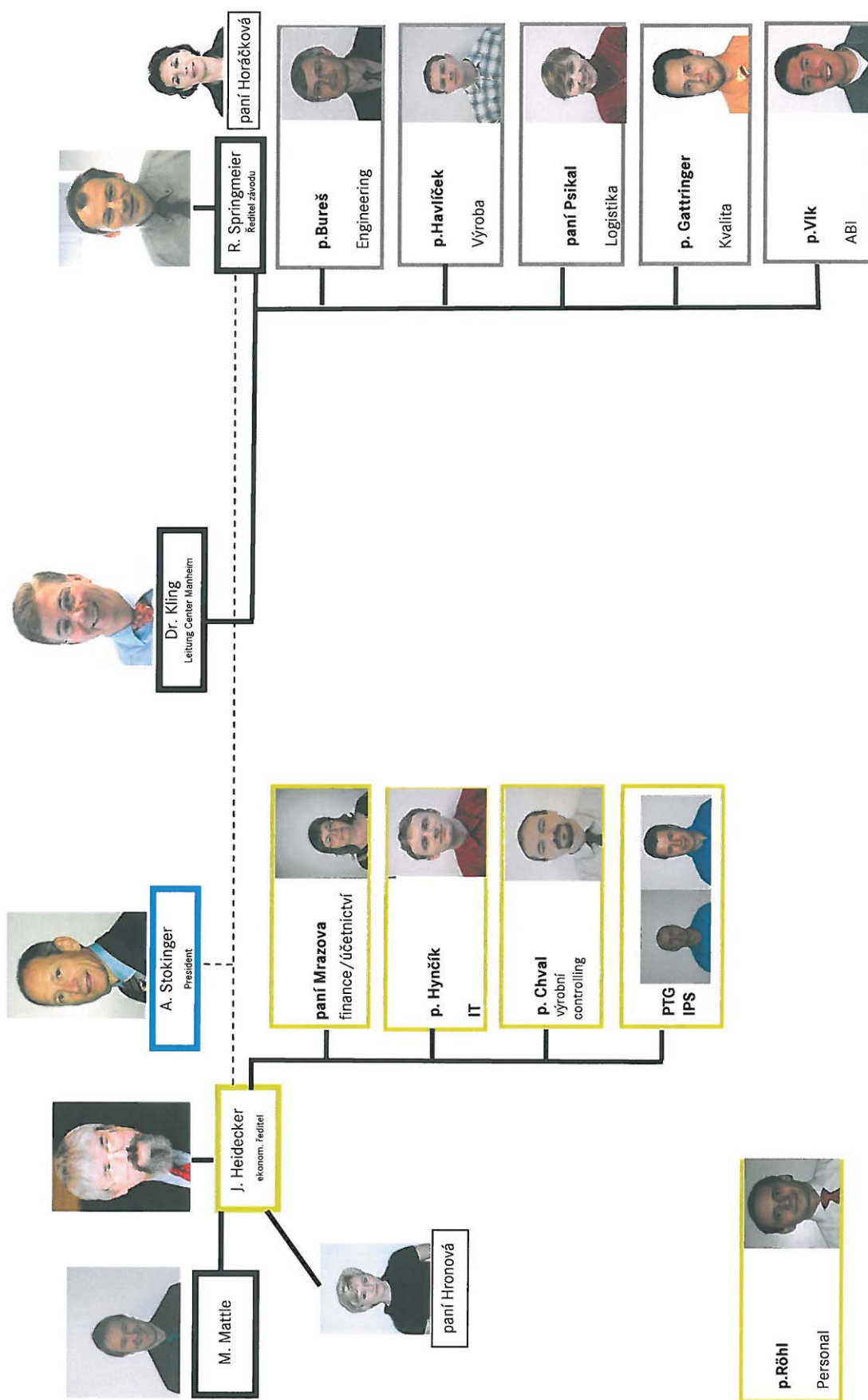
Organizační zařazení



* Obrat a počet zaměstnanců z roku 2009

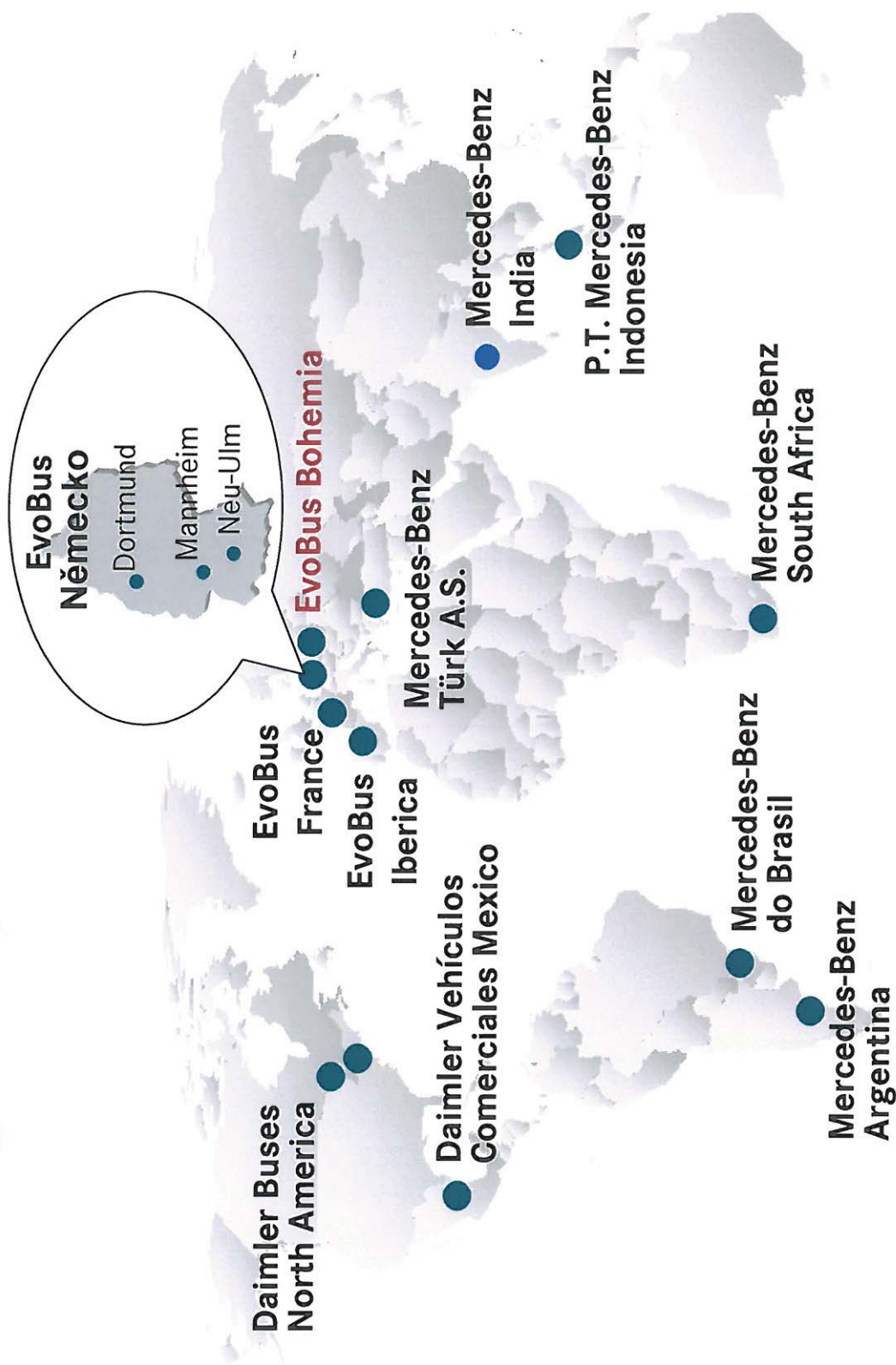
* MPC = Market Performance Center

Náš manažerský v Holýšově



Daimler Buses – výrobní závody

Naše síla: regionální působení



Naše závody v České republice: Holýšov

Díly pro karoserie pro Mercedes-Benz a Setra Omnibusse (celková hmotnost > 8t)

Stav personálu (10/2010)	
Nepř.zam./admin.	106
Přímí zaměstnanci	301
Celkem zam.	407

Pobočka	
Plocha	110.000 m ²
Výrobní plocha vč. fosfátovny	22.000 m ²
Výroba 2010	6.158 jednotek
Denní výroba 2010 max	40 jednotek



Výrobky (výběr)



Přední díl



Zadní díl



Oblast cest. autobusů



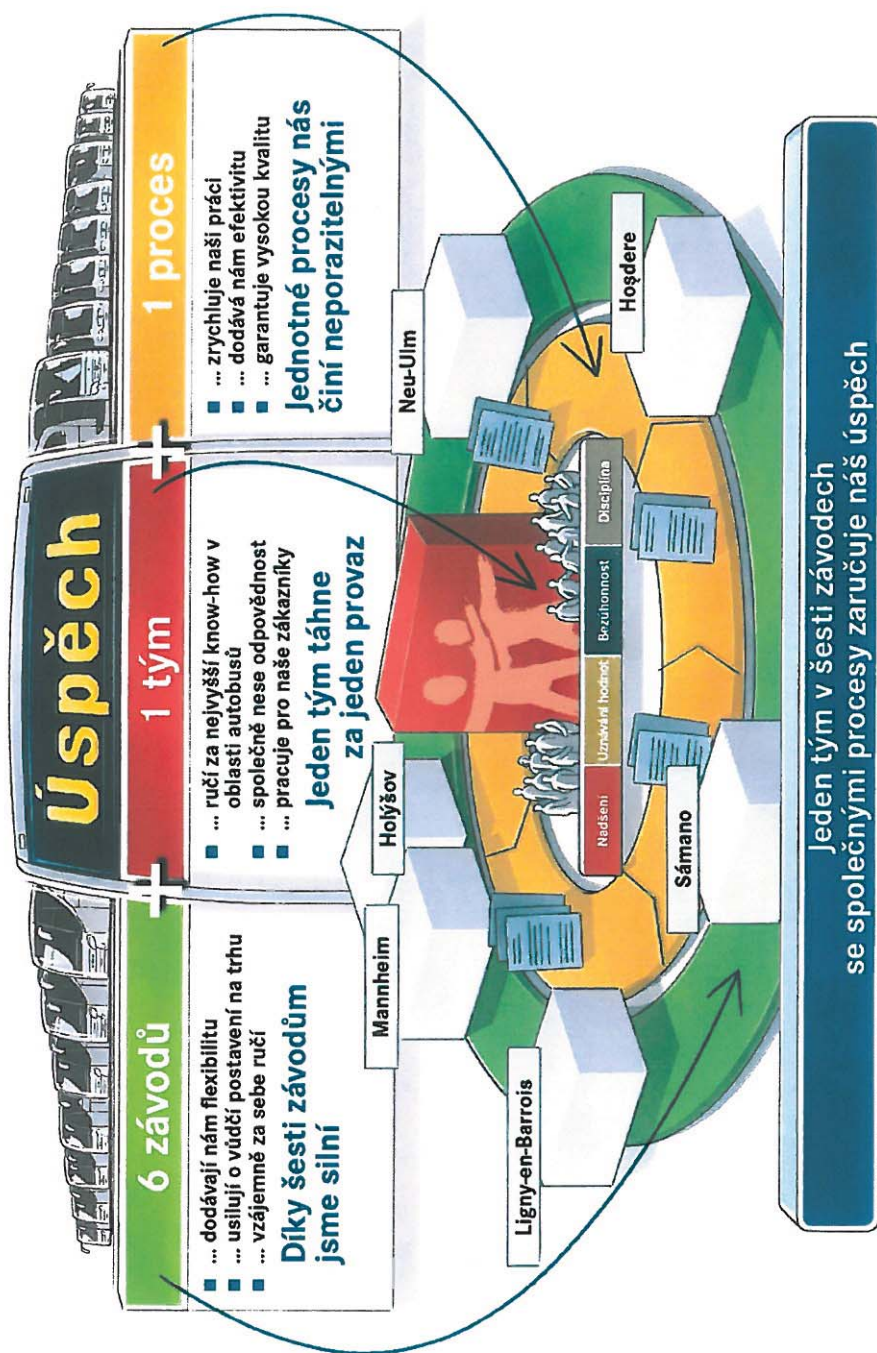
Osový segment Citaro



Střechy

Naše závody v České republice: Holýšov

Holýšov jako silný partner ve výrobním svazu



B.P.

EvoBus

Výrobní závod Holýšov

Dosavadní vývoj naší pobočky

2001

2003

2004

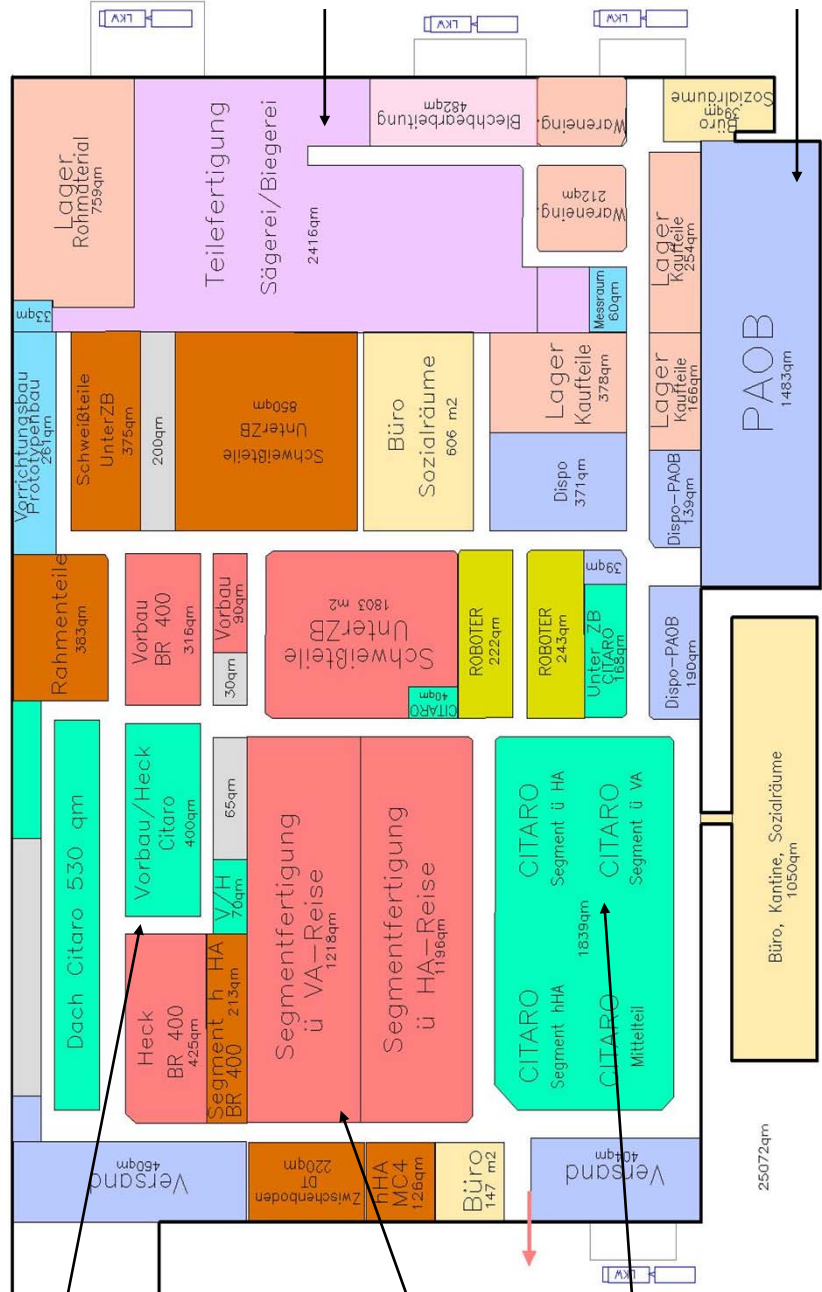


25.000 m²

Příloha č. 16



Layout neues Werk



Flächenbilanz

• Schweisserei + Kommunikation	12981 m ²
• Logistik	3701 m ²
• Sägerei	2654 m ²
• Versand	1646 m ²
• Administration + Sozialräume	754 m ²
Gesamt – Hallen	21736 m²
• PAOB	1 400 m ²
• Verwaltungsnutzflächen (incl. Kantine, Umkleid- und Sozialräume)	2 100 m ²
• Werksgelände gesamt	110.000 m ²

Facts & Figures

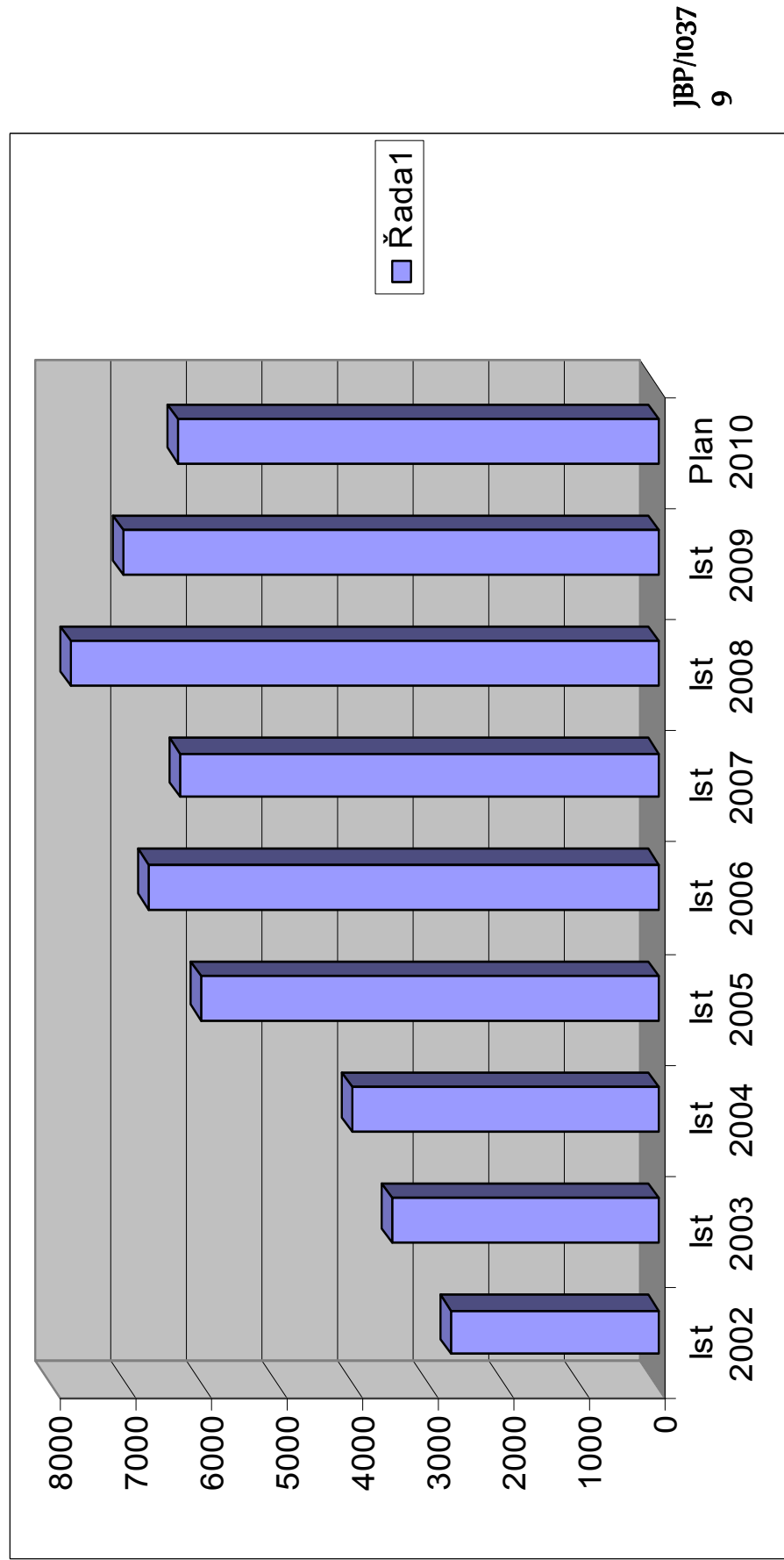
Personal Holýšov - Stand März 2010

Angestellte	80
Direkte Mitarbeiter EBB	288
Indirekte Mitarbeiter EBB	14
Direkte Leiharbeiter	64

Insgesamt 446 AK

Bauprogrammentwicklung

Einheiten pro Jahr



EvoBus Bohemia Holýšov

**Zlepšovací návrhy k proplacení
za minulý měsíc**

Indeks	na Zbirku	Indeks	na Zbirku
14.311	576	14.312	576
14.313	576	14.314	576
14.315	576	14.316	576
14.317	576	14.318	576
14.319	576	14.320	576
14.321	576	14.322	576
14.323	576	14.324	576
14.325	576	14.326	576
14.327	576	14.328	576
14.329	576	14.330	576
14.331	576	14.332	576
14.333	576	14.334	576
14.335	576	14.336	576
14.337	576	14.338	576
14.339	576	14.340	576
14.341	576	14.342	576
14.343	576	14.344	576
14.345	576	14.346	576
14.347	576	14.348	576
14.349	576	14.350	576
14.351	576	14.352	576
14.353	576	14.354	576
14.355	576	14.356	576
14.357	576	14.358	576
14.359	576	14.360	576
14.361	576	14.362	576
14.363	576	14.364	576
14.365	576	14.366	576
14.367	576	14.368	576
14.369	576	14.370	576
14.371	576	14.372	576
14.373	576	14.374	576
14.375	576	14.376	576
14.377	576	14.378	576
14.379	576	14.380	576
14.381	576	14.382	576
14.383	576	14.384	576
14.385	576	14.386	576
14.387	576	14.388	576
14.389	576	14.390	576
14.391	576	14.392	576
14.393	576	14.394	576
14.395	576	14.396	576
14.397	576	14.398	576
14.399	576	14.400	576
14.401	576	14.402	576
14.403	576	14.404	576
14.405	576	14.406	576
14.407	576	14.408	576
14.409	576	14.410	576
14.411	576	14.412	576
14.413	576	14.414	576
14.415	576	14.416	576
14.417	576	14.418	576
14.419	576	14.420	576
14.421	576	14.422	576
14.423	576	14.424	576
14.425	576	14.426	576
14.427	576	14.428	576
14.429	576	14.430	576
14.431	576	14.432	576
14.433	576	14.434	576
14.435	576	14.436	576
14.437	576	14.438	576
14.439	576	14.440	576
14.441	576	14.442	576
14.443	576	14.444	576
14.445	576	14.446	576
14.447	576	14.448	576
14.449	576	14.450	576
14.451	576	14.452	576
14.453	576	14.454	576
14.455	576	14.456	576
14.457	576	14.458	576
14.459	576	14.460	576
14.461	576	14.462	576
14.463	576	14.464	576
14.465	576	14.466	576
14.467	576	14.468	576
14.469	576	14.470	576
14.471	576	14.472	576
14.473	576	14.474	576
14.475	576	14.476	576
14.477	576	14.478	576
14.479	576	14.480	576
14.481	576	14.482	576
14.483	576	14.484	576
14.485	576	14.486	576
14.487	576	14.488	576
14.489	576	14.490	576
14.491	576	14.492	576
14.493	576	14.494	576

Zlepšovací návrhy

Zlepšujeme návrhy realizované
za minulý měsíc

KVP

Zlepšovací návrhy podané za minulý měsíc

[illegible]

EvoBus

závod

Holýšov

Cíle závodu

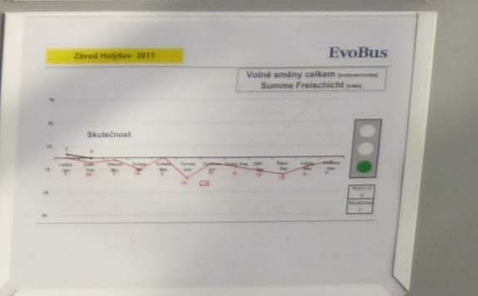
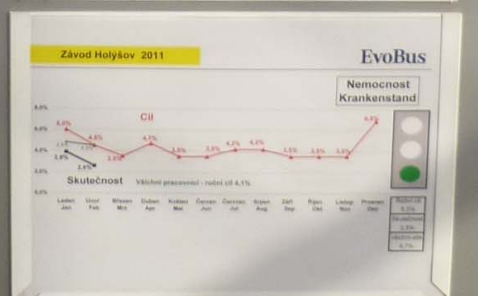
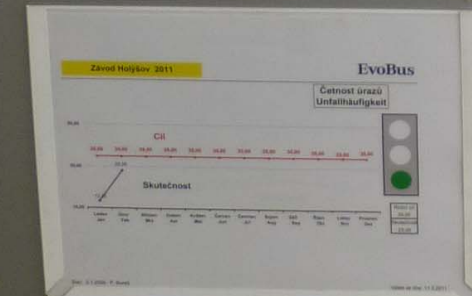
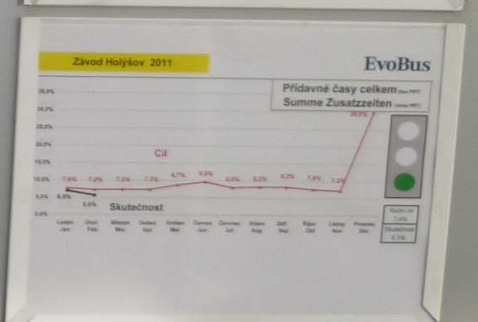
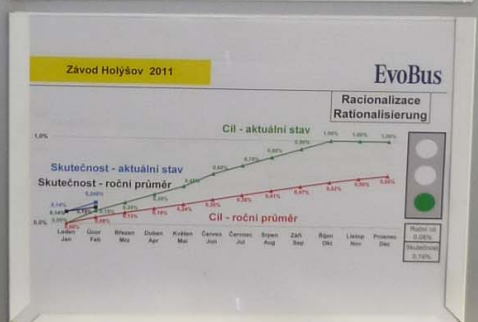
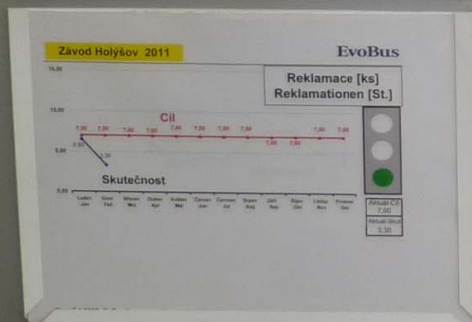
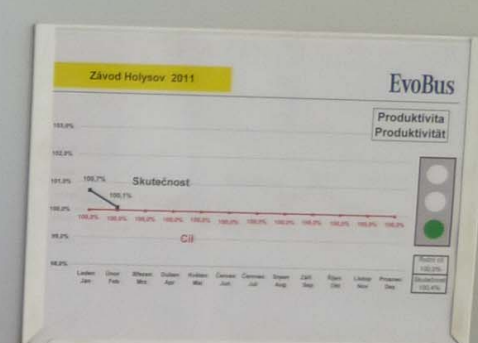
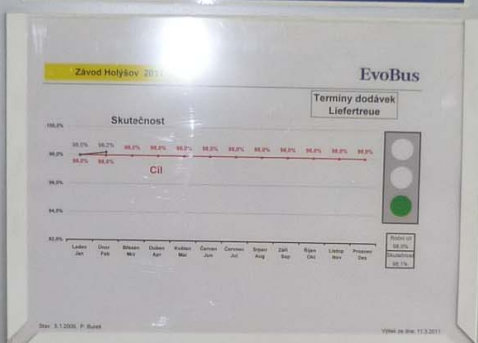
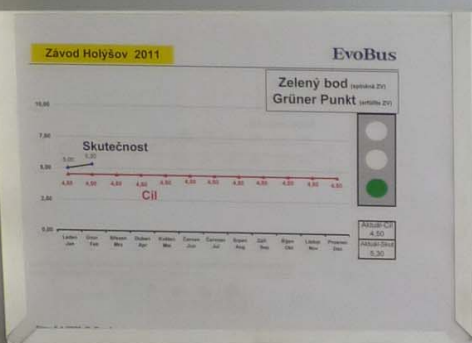
OP Cíle Holýšov 2011
OP Zámě Holýšov 2011

Cíle závodu Zámě Holýšov	Cíle 2010		Cíle 2011		Zvýšení cíle Zahradská	Poznámka Bemerkung
	Hodnota	Jednotky	Hodnota	Jednotky		
Výrobní program Produktionsprogramm	5 613	vozů	5 932	vozů		
Racionalizace - roční průměr Rationalisierung - J	-2,0	%	-4,0	%		
Nemocnost přímých pracovníků Krankenstand Direkte AK	0,0	%	4,0	%		
Průměrná kapacita nepřímých pracovníků S indirekten Kapazitäten	101	pracovníků	100	pracovníků		
Ověřovací režim nákladů Scheitler'sche Reife	5 212	T €	4 448	T €		
Průběh výroby Werkstoff	3 800	T €	11 337	T €		
Skupinové náklady - roční průměr Gruppensumme - J	1 800	T €	1 800	T €		
Údělí termíny On-time delivery	99,0	%	99,0	%		
Průměr rychlosti (rychlost v EBB) Auslieferungsgeschwindigkeit	1,0	rychlost	0,9	rychlost		

Stav: 11.3.2011, EV, P. Burek



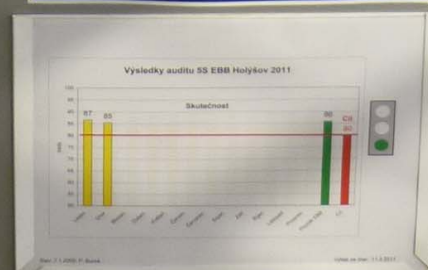
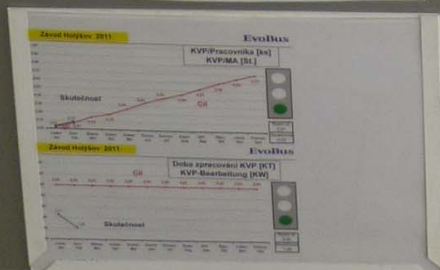
Soubor ukazatelů



KVP

Pořádek a čistota 5 S

Životní prostředí



Environmentální programy a cíle pro rok 2011

Program	Opis	Ustanovení	Ustanovení	Ustanovení	Ustanovení	Ustanovení
1. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
2. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
3. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
4. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
5. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
6. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
7. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
8. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
9. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí
10. Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí	Programy pro ochranu životního prostředí

Stav: 11.3.2011, EV, P. Burek