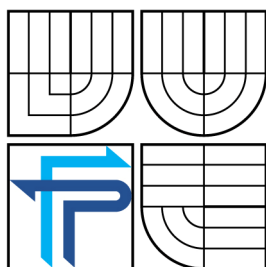


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMNTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŘÍZENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

MANAGEMENT AND MOTIVATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ivan Psotka

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

BRNO 2008

ANOTACE:

Diplomová práce analyzuje současnou situaci ve firmě s cílem detekovat slabá místa v řízení a motivaci zaměstnanců a navrhuje možnosti zlepšení za účelem zvýšení efektivity podniku.

ANNOTATION:

This thesis analyzes present situation in a firm with an aim to detect weak points in management and motivation of employees. Also the thesis offers possibilities of improvement for purpose of an increase in effectiveness of the firm.

KLÍČOVÁ SLOVA:

motivace, práce, řízení, stimulace

KEY WORDS:

motivation, work, management, stimulation

BIBLIOGRAFICKÉ CITACE

PSOTKA, I. *Řízení a motivace pracovníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 80 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že je předložená diplomová práce původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2008

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ:

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, Csc. za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytl. V neposlední řadě i mým rodičům Ing. Miloši Psotkovi a JUDr. Janě Psotkové za motivaci ke studiu vysoké školy a materiální podporu během mého studia.

OBSAH:

I. ÚVOD

<i>Kapitola 1: ÚVOD, CÍL PRÁCE</i>	9
--	---

II. TEORETICKÁ ČÁST

<i>Kapitola 2: MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ</i>	10
2.1 CHARAKTERISTIKA MODELŮ CHOVÁNÍ	11
2.2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE	15
2.3 METODIKA MOTIVOVÁNÍ PRÁCE	20
2.4 ČLOVĚK A PRÁCE	21
<i>Kapitola 3: TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE</i>	24
3.1 ÚVOD	24
3.2 FÁZE TEORETICKÉHO ORGANIZAČNÍHO BĚDÁNÍ	25
<i>Kapitola 4: MOTIVAČNÍ ASPEKTY PRÁCE</i>	41
4.1 MZDA	41
4.2 DALŠÍ VÝHODY PRO PRACOVNÍKY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI	42
<i>Kapitola 5: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</i>	44

III. PRAKTICKÁ ČÁST

<i>Kapitola 6: ZAKLADNÍ INFORMACE O ZKOUMANÉM PODNIKU</i>	46
6.1 ZÁKLADNÍ POPIS FIRMY	46
6.2 POŽADAVKY, POPIS A ORGANIZOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
6.3 PROBLÉMY FIRMY	49
6.4 FIREMNÍ PORADY	49
<i>Kapitola 7: PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU</i>	51
7.1 DOTAZNÍK A ROZHOVOR NA TÉMA PORADY	52
7.1.1 Dotazník - otázky a odpovědi	52
7.1.2 Analýza dotazníku a rozhovoru	54
7.2 DOTAZNÍK NA TÉMA PRÁCE	55
7.2.1 Dotazník - otázky a odpovědi	55
7.2.2 Analýza dotazníku a rozhovoru	58
7.3 DOTAZNÍK NA TÉMA SPOKOJENOST S PRACÍ	60
7.3.1 Dotazník - otázky a odpovědi	60
7.3.2 Analýza dotazníku a rozhovoru	61

Kapitola 8: NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V SOUKROMÉ FIRMĚ	63
8.1 PORADY.....	63
8.1.1 Problémy.....	63
8.1.2 Návrh řešení	63
8.2 SYSTÉM ODMĚN	66
8.2.1 Problémy.....	66
8.2.2 Návrh řešení	66
8.3 FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	67
8.3.1 Problémy.....	67
8.3.2 Návrh řešení	68

IV. ZÁVĚR

<i>Kapitola 9: ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ.....</i>	69
--	-----------

I. ÚVOD

Kapitola 1

ÚVOD

Řízení a motivace pracovníků je komplexním souborem nástrojů a opatření, jejímž cílem je aktivně působit na pracovní chování zaměstnanců a vytvořit u nich pozitivní vztah ke společnosti.

Cílem takových programů je posílit loajalitu zaměstnanců k firmě a probudit v nich zájem rozvíjet sebe. Je to takový vnitřní podnikový návod, jak uplatnit stimulační prostředky k dosažení cílů a vizí firmy.

Pro vytvoření fungujících motivačních programů, je nutné nejdříve provést analýzu současného stavu řízení a motivace zaměstnanců ke zjištění skutečností, které mají podstatný vliv na fungování organizace, na ochotu pracovníků pracovat a na jejich výkonnost. Důležité je také poznat osobnost zaměstnance a jeho vnitřní motivy.

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program směřuje podnik k lepším ekonomickým výsledkům a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti pracovníků.

CÍL PRÁCE

Cílem práce je navrhnout pozitivní změny v oblasti řízení a motivace pracovníků, které povedou ke zvýšení efektivity lidských zdrojů. Úkol je zhodnotit motivační stránku pracovníků, odhalit nedostatky, nastínit možnosti nápravy a navrhnout optimalizační kroky, které by dosáhly vylepšení prostředí v podniku.

II. TEORETICKÁ ČÁST

Kapitola 2

MOTIVACE A MOTIVOVÁNÍ¹

Základními pojmy mojí práce jsou **motivace a motivování**. Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle.

Jinými slovy - motivace je psychický proces vedoucí k soustředění úsilí organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje soubor všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou osobní důvody určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní podobu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k aktivitám, jimiž tuto potřebu uspokojujeme.

Základní potřeby:

- **biologické** (vrozené) - potřeba dýchaní, jídla, jistoty, odpočinku apod.
- **sociální** (získané) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Ostatní motivy:¹

- **Pud** - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)
- **Zájem** - získaný podnět, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraňený zájem označujeme pojmem záliba.
- **Aspirace** (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.
- **Cíl** - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.

2.1 Charakteristika modelů chování

Chování nebo-li jednání je funkcí relací mezi silou vnitřního motivačního napětí, osobním odhadem možnosti, že bude dosaženo žádoucí mety, a hodnotou tohoto cíle. Motivace však nemusí nutně směřovat k příslušnému jednání, je-li význam cíle jen nízký, je-li perspektiva na dosažení cíle mizivá, nebo je-li dosažení cíle vyloučeno. V počínání se tak vždy uplatňuje určité očekávání vztahující se k situaci, v níž má být cíle dosaženo, a k významu cíle samého. V uskutečnění motivace se uplatňuje vždy její situační podmíněnost (v různých situacích dosahuje subjekt téhož cíle různými způsoby) a také možnosti dosaženého cíle a jeho důležitost. V jednání samém je pak nutno rozlišovat jeho konečný cíl a dílčí cíle, které zprostředkovávají dosažení tohoto konečného cíle.

¹ Motivace [online]. [2004] [cit. 2008-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.

Pracovní jednání je také motivováno (u různých jedinců různými motivy) a je obvykle bráno jako dílčí cíl (opatření finančních a jiných prostředků), tj. jako prostředek dosahování konečných cílů (obživa, opatření prostředků na rekreaci, dosažení vyššího společenského statutu atd.). Práce je obvykle nástrojem, ale její výsledky mohou přinášet celou řadu různých uspokojení (z výkonu, z uznání kompetence atd.). Jednání směřuje vždy k nějakému druhu vnitřního uspokojení, a proto i cíl motivovaného jednání směřuje k nějakému příjemnému zážitku, který obecně označujeme jako uspokojení, ale který může být obsahově velmi diferencovaný. V podmínkách činnosti organizace vystupují podle Steerse a Portera tyto proměnné:¹

Individuální charakteristiky	Charakter práce (příklady)	Charakteristika pracovního prostředí
<i>zájmy</i>	<i>druh uspokojení z práce samé</i>	<i>bezprostřední pracovní prostředí (spolupracovníci)</i>
<i>postoje (vůči sobě, vůči pracovním podmínkám)</i>	<i>stupeň autonomie</i>	
<i>potřeby (jistoty výkonu, sociální jistoty)</i>	<i>míra přímé zpětné vazby z pracovního výkonu</i>	<i>akce organizace (systém a praktiky odměňování, klima organizace)</i>
	<i>stupeň rozmanitosti úkolu</i>	

Tabulka 1.1: Proměnné vystupující v činnosti organizace

Zatímco motivace je vnitřní proces utváření cílů jednání a v případě jeho uskutečnění též jeho „nabytí sil“ a udržování, motivování je vnějšími nástroji navozovaný proces motivace. Motivování se uskutečňuje určitými manažerskými technikami a systémem odměn a „trestů“ vytvořenými organizací, pozitivně a negativně přinášející žádoucí a nežádoucí výsledky pracovního jednání pracovníků. Motivování

¹ STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and work behavior: Motivace a pracovní chování*. 5th edition. New York : McGraw-Hill, 1991. 594 s. ISBN ISBN 007060956X.

přítom vychází z určité předlohy. Historicky se vytvořila celá řada takovýchto modelů, z nichž nejvýznamnější jsou tři, které Steers a Porter charakterizují takto:¹

A. Tradiční model

1. Předpoklady

- Práce je pro většinu lidí zásadně nepříjemná
- To, co lidé dělají, je méně důležité, než to, co za to dostávají
- Jen někteří si přejí mít práci, která umožňuje tvořivost a samostatnost

2. Opatření

- Základním úkolem manažera je kontrolovat a dohlížet
- Pracovník musí dostat úkoly v jednoduchých a snadno osvojitelných operacích
- Pracující si musí detailně osvojit pracovní rutinu

3. Očekávání

- Lidé budou snášet práci, mají-li přiměřený plat a je-li férový šéf
- Jsou-li úkoly dostatečně jednoduché a lidé dostatečně kontrolováni, budou pracovat nad daný standard

B. „Human relations“

1. Předpoklady

- Lidé se chtějí cítit užiteční a důležití
- Lidé si přejí, aby byli uznáni jako individua
- Tyto potřeby jsou v motivaci k práci důležitější, než peníze

¹ STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and work behavior: Motivace a pracovní chování*. 5th edition. New York : McGraw-Hill, 1991. 594 s. ISBN 007060956X.

2. Opatření

- Základním úkolem manažera je docílit, aby se pracovník cítil užitečný a důležitý
- Vedoucí má brát podřízenost neformálně a má podřízeným naslouchat
- Manažer má vést podřízeného k sebekontrolě a k sebeuspokojování

3. Očekávání

- Sdílení informací s podřízenými a to, že se jim umožní spolurozhodovat, bude uspokojovat jejich potřebu sounáležitosti a pocit důležitosti
- Uspokojení těchto potřeb vede k morálce a k ochotě spolupracovat

C. Human resources

1. Předpoklady

- Práce není nutně nepříjemná, lidé si ji přejí k dosažení smysluplných cílů
- Většina lidí si přeje tvořit, mít odpovědnost, a to větší, než vyžaduje jejich dosavadní práce

2. Opatření

- Hlavním úkolem manažera je využít skryté rezervy
- Vedoucí musí vytvořit podmínky, v nichž mohou všichni dosáhnout svých limitů a realizovat své schopnosti
- Manažer musí podněcovat aktivní účast na plnění důležitých úkolů a rozšiřovat sebekontrolu podřízených

3. Očekávání

- Rozšíření vlivu podřízeného a jeho sebeusměrňování povede přímo k lepší pracovní efektivnosti

- Pracovní spokojenost povede k plnému využití lidských zdrojů

V současné době se uplatňuje převážně model Human resources, který je založen na oživení sociálních lidských potřeb a potřeby seberealizace pracovníka a na předpokladu, že lidé jsou motivováni komplexním uspořádáním vzájemně propojených činitelů (takových, jako jsou peníze, potřeba výkonu, potřeba být důležitý, touha po smysluplné práci) a jsou ve vztahu k práci „přemotivováni“ rozmanitostí pracovních úkolů, možnostmi tvořivosti, samostatností a odpovědností, tzn. podmínkami, které potvrzují jejich pracovní kompetenci a umožňují jim vědomí růstu osobnosti (seberealizaci).¹

Pracovní funkce člověka je motivována určitým systémem individuálních potřeb. Motivace k žádoucímu pracovnímu výkonu, který zahrnuje ochotu k aktivní spolupráci na dosahování účelů organizace, může být navozována užitím motivátorů, tj. určitých praktik řízení (managementu) motivace a určitého systému organizačních odměn a trestů, které fungují jako materiální a psychické důsledky stupně pracovního počínání. Řízení pracovní motivace je relativně samostatným oborem specializovaných pracovníků, sociálních manažerů. Vychází z určitého modelu pracovní motivace a z očekávání s tímto modelem spojeným.

2.2 Řízení pracovní motivace

Řídící pracovník užívá několik druhů činností: organizační, rozhodovací, hodnotící atd. Jedním z těchto typů činností řídicích pracovníků, užívaných v řízení je motivování pracovníků a s tímto i pojem „Řízení pracovní motivace“, jakožto specifická součást psychologického řízení.

Pracovní jednání jednotlivce je regulováno psychikou, jejíž složka je motivace. Ta nemusí být ovšem vždy na takové úrovni (ve smyslu zaměření na cíl, intenzity úsilí i trvání činnosti), jak by bylo společensky žádoucí. Nedosahuje-li této žádoucí úrovně,

¹ STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and work behavior: Motivace a pracovní chování*. 5th edition. New York : McGraw-Hill, 1991. 594 s. ISBN ISBN 007060956X.

pracující činitel nepodává také vytoužený pracovní výkon (ve smyslu kvality i kvantity pracovní produktivity). Nevyužívá např. plně pracovní dobu, nepracuje s dostatečným zaujetím a odpovědností (nesplňuje výrobní normu, produkuje nadměrný počet zmetků) atd. To může být způsobováno celou řadou činitelů vycházejících z osobnosti pracovníka, ale i z fyzikálních a sociálních podmínek práce, z charakteru práce samé, z životních podmínek pracovníka a z dalších faktorů. Proto jsou nutné intervence do sféry pracovních motivací, ale neméně nutné je vytváření optimálních pracovních podmínek, udržování a kontrola těchto optimálních podmínek pracovní motivace. V tomto smyslu lze pak hovořit o vytváření, udržování a kontrole optimálního systému pracovního motivování (pracovních motivátorů) v dané hospodářské organizaci. Organizace vytváří funkční rámec pro všechny formy řízení.

Pracovní výkon není ovšem určován jen motivací osoby a motivátory užívanými řídicími pracovníky, tj. nadřízenými pracovníka, nýbrž je ovlivňován i takovými činiteli, jako jsou různé pracovní schopnosti a zkušenosti, emoční a fyzické stavy pracovníka (skleslá nálada, únava, nemoc), a dále ovšem i vnějšími pracovními podmínkami, jako jsou organizační a technologická úroveň podniku, materiální a jiné podmínky. Ve vedení pracovní motivace se uplatňuje ohled k těm činitelům, které rozhodujícím způsobem ovlivňují pracovní motivaci členů organizace. Ovlivňování pracovní motivace motivováním (užíváním motivátorů), za předpokladu dostatečné kvalifikace a přítomnosti žádoucích schopností pracovníka, vytváří nejdůležitější podmínky kontroly jeho pracovního výkonu a pracovní produktivity. Proto má řízení pracovní motivace (resp. systém podnikového motivování) tak zásadní význam pro ekonomiku organizace. Pracovní motivování je proto jednou z nejvýznamnějších složek řízení pracovní činnosti.

Pracovní činnost není řízena jen motivací, nýbrž také např. instrukcemi, zadanými pracovními úkoly, závaznými technologickými postupy atd. A také vnitřní usměrňování jednání má stránku regulační, zprostředkovávanou kognitivními procesy (vnímáním, představami, myšlením). V tomto smyslu je pracovní činnost prototypována v systému pracovních úkolů tvořících konkrétní pracovní návyky.

Řízení pracovní motivace zaměstnanců každé organizace výrobního i nevýrobního typu můžeme nazývat motivováním: „motivovat někoho znamená působit na něho s cílem

změnit jeho jednání“.¹ Jinak řečeno: motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivaci této osoby, u které chceme dosáhnout změn určitého druhu jeho chování – v našem případě pracovního. Tyto motivující podněty nazýváme pobídky. Jejich klasickým příkladem je finanční odměna. Určité podněty se však stávají motivujícími jen za určitých vnitřních podmínek osoby, která je předmětem působení. Tyto vnitřní podmínky efektivního působení různých motivujících podmětů jsou označovány různými termíny, jako např. potřeby, pohnutky, motivy apod. Proto existuje interakční závislost mezi motivováním a motivací. Motivování může být úspěšné jen za předpokladu, že má funkční vztah k trvalejším a aktuálním motivům osoby, která je jeho předmětem. Kromě toho, jak jsme již poznamenali, se v každé formě výkonu uplatňují i další činitelé, a proto je vhodné rozlišovat mezi determinací a motivací pracovní činnosti. Řízení pracovní motivace má svou stránku teoretickou – poměrně nejednotnou – a stránku metodologickou a metodickou. „Předmětem teorie pracovní motivace je studium podmínek a příčin pracovního jednání a mechanismů jejich působení na jednotlivé složky pracovního jednání. Pracovní jednání je pak vymezeno rovněž široce: je to jakákoli činnost člověka v pracovní situaci.“²

Důležitým znakem pracovní motivace je její strukturální charakter. Práce dává člověku mnohé aspekty – od výdělku, přes přátelské vztahy až po uvědomění si vlastní výkonnosti (potřebnosti pro společnost) – a každý z nich získává motivační účinnost k práci.

Úloha motivace v řízení je velmi významná. Motivace a motivování, tj. ovlivňování a vytváření žádoucího směru, síly a trvání motivované činnosti prostřednictvím uspokojování lidských potřeb a zájmů pak znamená, že člověk má snahu vytvářet zpětnou odezvu. V místech, kde člověk poznává, že jsou vytvářeny podmínky pro uspokojování jeho potřeb, uplatnění jeho zájmů, využití jeho návyků, naplnění jeho ideálů, projevuje plnit požadavky toho, kdo tyto předpoklady vytváří. Může to být např. vedoucí pracovník, podnik, společenský systém. Současně je potom člověk ochoten přijímat i některé nepříznivé skutečnosti, které jsou s plněním daných požadavků spojeny. Znamená to, že do určité míry může být člověk pracovníně spokojen za nepříznivých pracovních podmínek, jestliže je správně motivován.

¹ KHOL, J. *Člověk v systému řízení*. Praha : [s.n.], 1976. 119 s. [s. 13]

² MOULIS, J. *Efektivní motivování pracovníků*. Praha : [s.n.], 1982. 67 s. [s. 19]

V této skutečnosti je vyjádřena důležitá okolnost, že motivace přispívá nejen k pracovní produktivitě uskutečňující se v příznivých životních podmínkách, ale vytváří do jisté míry i odolnost vůči různým pracovním překážkám a zátěžím, umožňuje překonávat nepříznivé pracovní podmínky. Obecně tedy platí, že ovlivňování motivace člověka v práci znamená ovlivňování jeho pracovní ochoty. Pracovní ochotu vyjadřuje charakter jeho vztahu k práci v nejširším smyslu. Tento vztah ukazuje, jak člověk hodnotí vykonávanou profesionální činnost, jaké místo zaujímá práce v jeho životě, v jeho myšlení a prožívání. Znamená to, že motivace člověka aktivizuje k dosažení určitého cíle, k překonávání překážek, které se této snaze stavějí, popřípadě mohou stavět do cesty, a přispívá i k formování postojů vůči těmto cílům, prostředkům k jejich dosahování atd. Vedoucí pracovník je úspěšný a efektivní natolik, nakolik se mu daří motivovat své podřízené k plnění pracovních úkolů. V podstatě účinnost řídicí práce spočívá ve správném motivování pracovníků. Motivační účinky na podřízené bude mít především taková činnost vedoucího pracovníka, která bude spokojenost pracovníků vázat prostřednictvím udělování odměn a trestů na jejich pracovní výsledky a bude zajišťovat podmínky nezbytné pro efektivní práci.

Zdůrazňuji vliv motivace, ale současně i její podmíněnost vytvářením příznivých pracovních podmínek vůbec, zejména prostřednictvím účelné organizace práce apod. Motivace však, jak bylo uvedeno výše, může vést i ke snaze dobře pracovat i v nepříznivých pracovních podmínkách, ale závisí to zřejmě na povaze a zdroji takových podmínek.

Pozor však – motivace nedokáže ovlivnit vše. Existují tři situační faktory, které moderují motivační vlivy nadřízeného: charakter úkolu, formální autorita a sociální klima pracovního kolektivu. Motivace je v tomto smyslu velice složitý proces, což pro její řízení prostřednictvím motivátorů znamená, že každý konkrétní prostředek motivování má svůj specifický vliv s ohledem na vnitřní psychické struktury motivovaného jedince a s ohledem na komplex jeho vnějších životních podmínek, které tvoří nejen jeho pracovní prostředí, ale i např. rodinné zázemí apod., tedy celkové životní podmínky.

Obsahem řídicí činnosti směřované na ovlivňování pracovní motivace členů organizace je tvorba a užívání motivátorů. Jejím cílem je prostřednictvím těchto motivátorů ovlivnit žádoucím způsobem tyto základní složky lidské motivace, a to:

- a) Vytvořit žádoucí motivační zaměření, tj. co nejužší integraci pracovníka, jeho ztotožnění se s pracovním úkolem
- b) Vytvořit žádoucí intenzitu motivace, tj. pohnutku, která by nezůstala pouhým přáním, nýbrž přešla v činy, tj. byla natolik motivačně silná, aby rozběhla příslušné zacílené jednání, aby snaha motivovaného subjektu dosahovat daných pracovních úkolů, resp. kvalitní práce s touto snahou spojené, byla trvalá.

Tvorba těchto vlastností motivace a s ní spojeného jednání je založena na používání motivátorů, prezentovaných v optimálních komplexních životních podmínkách, nejen těch, které jsou vytvořeny na pracovišti. Motivace i motivování vystupují v širších souvislostech společenských podmínek života člověka vůbec.

Motivovat někoho znamená, nasměrovat jedince k dosažení konkrétního cíle, s čímž je spojen nějaký cílový pocit jako nasycení, úleva, jistota, hrdost atd. V teoriích pracovní motivace vystupují různé klíčové pojmy, které vyjadřují, na co má být vlastně motivování zaměřeno, přičemž práce sama se obvykle chápe jako prostředek k dosahování nějakých mimopracovních cílů. Práce v tomto smyslu vystupuje jako prostředek mnoha způsobů uspokojování. Umožňuje získání mzdy, tj. finančního příjmu, který zajišťuje nejen uspokojování základních životních potřeb (jídla, oblečení, obydlí), ale i pěstování osobních zájmů (turistika, sportu, rybaření atd.), přičemž týž prostředek může mít více motivačních významů: vysoký finanční příjem zajišťuje nejen vysoký životní standard (ve smyslu blahobytu), ale uspokojuje i potřebu prestiže atd.

Vztah k práci je v tomto smyslu vyjadřován takovými pojmy, jako pracovní spokojenost, pracovní ochota, pracovní jednání apod. V řadě teorií pracovní motivace se zdůrazňuje motivační význam práce samé: práce může přinášet uspokojení jako taková, je-li zdrojem seberealizace, tj. přispívá-li k růstu osobnosti – když např. umožňuje tvořivost, spolurozhodování, výkon atd. Pojmy pracovní kázeň, pracovní morálka, pracovní produktivita aj. pak vyjadřují, čeho má být motivováním u pracovníků dosaženo, přičemž obsah i rozsah významů těchto pojmů jsou v různých teoriích chápány různě. Obecně se však pracovní motivací chápe širší druh působení, než je pouhé ovlivňování pracovního výkonu jedince a skupin tak, aby bylo dosaženo plnění daných organizačních pracovních norem. Obvykle se do oblasti motivování zahrnuje nejen ovlivňování vztahu k dané pracovní normě, ale vztahu k práci a k organizaci jejímž je pracovník členem. Usiluje se tudíž o jakousi vývojově vyšší pracovní činnost,

o vyšší úroveň vztahu k práci, která zahrnuje také takové jevy, jako jsou pracovní iniciativa, obětavost, aktivita, tvořivost, ztotožnění se s politikou organizace, nebo v negativním významu absence, fluktuace atd. Různé druhy zaměstnání poskytují ovšem různou míru prostoru pro realizaci takových požadavků. Například vysoce automatizovaná pracovní činnost u běžících pásů pracovní tvořivost v podstatě vylučuje. Proto jsou prostředky motivování pracovníků hledány i ve změnách forem a obsahu práce samé. Na tomto příkladu je vidět jak složitý je okruh pracovní motivace, protože je zřejmý jiný typ motivace pro vysoce kvalifikovaného výzkumného pracovníka a dělníka zaměstnaného stereotypními pracovními úkony, finančního ředitele a kopáče. A přesto práce každého zaměstnance má svůj význam pro celkovou efektivitu organizace a jako taková musí být do předmětu pracovní motivace a pracovního motivování zahrnuta.

2.3 Metodika motivování práce

V řízení činnosti hospodářských organizací jde především o kontrolu a usměrňování plnění úkolů, které tyto organizace mají. Proto je významnou složkou tohoto řízení také kontrola a usměrňování motivace pracovního jednání všech členů organizace – v tomto smyslu – pracovní motivování. Pracovní motivování se opírá o určité pojetí pracovní motivace, které jsou základnou pro řešení problému, jakými konkrétními podněty lze pracovní motivaci zaměstnanců organizace ovlivňovat tak, aby vedla k žádoucím výsledkům (k vysoké úrovni pracovní produktivity, která se neobejde bez pracovní iniciativy, jejímž předpokladem je obvykle zase vysoká míra identifikace zaměstnanců s cíli organizace, jejímiž jsou členy, s její politikou atd.). Základním úkolem řízení pracovní motivace je tak vytvoření účinného systému motivátorů (systém pracovní aktivace), s nímž souvisí i stanovení způsobu jejich konkrétního uplatňování. V tomto smyslu můžeme hovořit o metodice pracovního motivování. Chápeme jí konkrétně určený systém odměn a trestů, kterými organizace disponuje, a způsoby jejich konkrétního používání. Tyto systémy mohou mít u mnoha různých organizací něco společného (např. společné zásady odměňování práce přesčas), ale každý z nich má také svá specifika (např. rekreační zařízení s pobyty, které může svým zaměstnancům za odměnu poskytovat).

2.4 Člověk a práce

Nepochybně jednou z nejdůležitějších lidských činností je práce, která je zdrojem všech společenských hodnot, duchovních i materiálních a která je pro člověka převážně prostředkem uspokojování většiny jeho potřeb. Mnozí lidé nacházejí uspokojení v práci samé, která se pro ně stává významným zdrojem seberealizace.

Společenské životní podmínky mohou dát jedinci pocítit, že je vykořisťován, a proto je pro něho důležitý pocit, že je jeho práce náležitě odměňována podle jeho kvalifikace, úsilí a dohodnutého platu.

Práce každého člověka má tedy určitý psychologický akcent, jeho subjekt v ní promítá své postoje, které se utvářejí v širokých souvislostech jeho pracovní činnosti. Prožívání práce je mnoha faktory determinovaný proces. Práce může být prožívána jako svobodná nebo nucená, jako osvobozující i jako nutné zlo, jako zdroj seberealizace i jako nepříjemné otroctví.

Proč lidé pracují? Důvodů je několik, mezi ty hlavní bych zařadil zisk finančních zdrojů, sociální interakci, vyplnění času a popřípadě získání určitého sociálního postavení.

Tato fakta nevylučují, že se jedinec čas od času práci vyhýbá, aby uspokojil jiné své významné potřeby, a zabývání se prací mu v tom zabraňuje. Naprostá většina lidí nebere práci jen jako nutný životní úděl, s nímž je nutné se smířit, ale pracuje s jistou samozřejmostí, která je příjemná. Skutečnou hodnotu práce člověk obvykle poznává, až když ji ztrácí.

Podle různých ukazatelů by zaměstnanci volili práci podle následujícího žebříčku priorit:¹

- Kde by si nejlépe navzájem rozuměli
- Kde jsou nejvýhodnější mzdy
- Kde je nejlepší pracovní prostředí
- Kde je nejkratší pracovní doba

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

Pracovní motivy a čeho se týkají:¹

1. Lepší plat
 - Výhody pro rodinu, možnosti pracovního postupu
2. Vedoucí postavení
 - Významnější práce, možnost pracovního postupu, uplatnění schopností
3. Významnější práce
 - Možnost vrcholných výkonů, stálejší práce, uplatnění schopností
4. Možnosti k vrcholným výkonům
 - Výhody pro rodinu, stálejší práce, možnost pracovního postupu, lepší spolupracovníky, lepší vedoucí, organizace práce, lepší nálada, uplatnění schopností, vážností pracoviště
5. Výhodnější zaměstnání pro rodinu
 - Stálejší práce, možnost pracovního postupu, stálejší práce, možnost pracovního postupu, pohodlnější práce, lepší spolupracovníci, lepší vedoucí, organizace práce, lepší nálada, uplatnění schopností, vážnost pracoviště
6. Možnosti pracovního postupu
 - Lepší spolupracovníci, lepší vedoucí, organizace práce, lepší nálada, uplatnění schopností, vážnost pracoviště
7. Pohodlnější práce
 - Lepší spolupracovníci, lepší vedoucí, organizace práce, vážnost pracoviště
8. Lepší spolupracovníci

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

- Lepší vedoucí, organizace práce, lepší nálada, uplatnění schopností, vážnost pracoviště

9. Lepší vedoucí

- Organizace práce, lepší nálada, uplatnění schopností, vážnost pracoviště

10. Organizace práce

- Lepší nálada, uplatnění schopností, vážnost pracoviště

11. Lepší nálada

- Uplatnění schopností, vážnost pracoviště

12. Uplatnění schopností

- Vážnost pracoviště

Z výše napsaného vyplývá, že u zaměstnance je nejdůležitější zajistit podmínky ke spokojené práci a jeho postoji k práci, identifikaci s prací, dále umožnit vyšší vzdělávání, dobré mezilidské vztahy a psychologicky přiměřené mzdy a odměny.

TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE¹

3.1 Úvod

Historicky se vytvořilo množství názorů na to, co je podstatou vztahu člověka k práci, přičemž se střetávalo hlavně pojetí z psychologického úhlu nástrojové (instrumentalistické) s pojetím nenástrojovým. Postupovalo se od vysloveně instrumentalistického pojetí práce a nevlastního pojetí pracovní motivace. To je ovšem jen velmi obecná charakteristika tohoto vývoje, v němž hlavním trendem bylo prosazování sociálních a později i vývojově vyšších motivů pracovní činnosti.

V souvislosti s tím se ovšem vyvíjely i názory na aplikaci tohoto pojetí v praxi, tj. na způsoby motivování pracovní činnosti, nejprve spíše jen její produktivity, později na širší pojetí pracovního jednání či chování. Toto jednání zahrnovalo více než jen pracovní výkon v materiálním slova smyslu, protože do jeho konceptu byl zahrnován vztah pracujícího k organizaci vůbec. Byla vytvořena řada specifických konceptů, např. pracovní spokojenosti jako hypotézy pro vysvětlení vztahů mezi pracovní situací a pracovním jednáním. Tyto koncepty pak byly empiricky prověřovány, ale výsledky výzkumů byly pro neurčitost těchto konceptů i pro problematičnost metodických přístupů nejednotné. Tak zvaná průmyslová psychologie přitom stále více splývala s nově vzniklým oborem psychologie organizace.

Tyto teorie se vyvíjely především, a dlouhou dobu dokonce výhradně, v podmínkách kapitalistické společnosti a byly po určitou dobu, vlivem principu maximalizace zisku, omezovány na problematiku maximálního zvyšování a udržování vysoké úrovně pracovní produktivity. Zpočátku se v nich v dostatečné míře neuplatňovaly humanitní zřetele a pokud se zdálo, že tomu tak je, jako např. při zkracování pracovní doby, zavádění pracovních přestávek apod., bylo tomu z ryze praktických účelových důvodů.

Trvalo poměrně dlouho, než byl objeven sociální činitel pracovní motivace a než spolu s tím došlo k celkové přestavbě řízení pracovní motivace, tj. v terminologii západního

¹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

managementu ke změnám v metodách takzvaného managementu prostřednictvím motivace.

3.2 Fáze teoretického organizačního bádání¹

Dělí se podle toho, na co se zaměřoval výzkum.

Přístupy:

1. Mechanistický

- Počátek 20.stol. do 20.-30.let
- klasické koncepce organizace

2. Organistické

- Od sklonku 20. let, nejvíce rozvíjející od 50. let minulého století
- behaviorální nebo také sociálně-psychologické přístupy

3. Systémové (interakcionistické)

- od 50.let 20.století, zejména kontingenční a kulturologické přístupy
- v 80. a 90. letech řada nových přístupů a koncepcí

I. KLASICKÉ KONCEPCE ORGANIZACE

a) vědecké řízení

1. Frederick W. Taylor (1865 – 1915)

Taylor zkoumáním zjistil, že v tom období rezervy řízení lidí a jejich práce jsou daleko větší než rezervy v technologiích Odděloval zkoumání a vývoj řízení od financování, výroby, provozu a produkce.

¹ Koncepce organizace [online]. [2005] [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <www.kps.zcu.cz/materials/koorg.rtf>.

Metoda řízení spočívala v analýze pracovní činnosti, jejím rozdělení na jednotlivé úkony, v nalezení nejefektivnějšího způsobu vykonávání pracovních operací, ve výběru vhodných zaměstnanců a jejich důkladném zacvičení pro výkon jednotlivých operací a v systému hmotné motivace pracovníků.

Zabýval se zkoumáním nástrojů a jejich užívání, pracovních úkonů, využívání pracovní doby a účelnosti pracovních pohybů při pracovních operacích dělníků.

Systematicky vybíral zaměstnance pro každý okruh činnosti a jejich systematické vzdělávání. Stanovoval jim konkrétní denní úkoly. Snažil se o kolegiální spolupráci řídicích zaměstnanců s ostatními pracovníky. Vycházel z podstaty, že řízení je účinné v případě, že se zaměstnancům dávají přesné příkazy a jasné odvoditelné finanční ohodnocení a pracovní podmínky. Díky tomu začal normovat práci ve prospěch řešení otázek výrobního procesu.

Zadával velké denní úkoly, které byly jasné, přesně vymezené a nebyly snadné. Normoval podmínky splnitelnosti a za splnění pracovního cíle slíbil vysokou odměnu. Avšak také zavedl pokuty za nesplnění úkolu. Normy odvozoval od nejlepšího pracovníka.

Normováním zapříčinil kvalitativní změny ve výrobním řízení. Oddělil preparaci výrobního procesu od výroby samé a řídicí činnost koncentruje ve fázi preparace.

Jak lze zvýšit efektivitu činností:

- uplatnění direktivního stylu řízení – jasné vymezené vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- normalizace pracovních podmínek, optimalizace dílčích operací, dělba práce, funkční specializace
- stanovení denního úkolu (dělník přesně ví, co a jak má udělat)
- správně vytvořenými pracovními místy
- zavedením úkolové mzdy
- správným výběrem, výcvikem a kontrolou dělníků

Založil 4 principy vědeckého řízení:

1. rozvoj skutečné vědy o řízení, pozorování, popis způsobů vedoucích k dosažení optimálního výkonu
2. vědecký výběr dělníků - fyzické předpoklady, schopnosti, ochota osvojit si požadovanou činnost, ekonomická motivace
3. vědecký výcvik dělníků
4. upřednostňování spolupráce mezi vedoucími a dělníky – dobrá atmosféra na pracovišti

Taylorovy principy, které se staly základním kamenem pro řízení jsou:

1. Vyber nejlepší jednotlivce pro daný typ práce.
2. V zájmu zvýšení produktivity práce zajisti, aby si osvojili nejefektivnější metody a nejekonomičtější pohyby.
3. Motivuj ostatní ve formě vysokých platů pro nejlepší pracovníky.

Negativa vůči Taylorovi však jsou: práce vykonávaná podle zásad vědeckého řízení je příliš jednotvárná, vyčerpávající a vede k nespokojenosti zaměstnanců.

Zástupci principů vědeckého řízení¹

- i. **Henry Ford** (1863 – 1947):

H. Ford organizoval práci na základě dělby práce a specializace, jednotlivé operace byly přesně načasovány. Do dějin se zapsal zavedením výrobního pásu.

Pásová výroba se vyznačovala:

- vhodné seřazení pracovišť
- klouzavé dráhy pro předávání výrobku k dělníkovi
- pohyblivé dráhy mezi pracovními místy.

¹ *Přehled dějin managementu* [online]. [2004] [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.fi.muni.cz/~smid/mis-dejmanag.htm>>.

ii. **Tomáš Baťa (1876 – 1932):**

T. Baťa vycházel ze svých zkušeností z práce v USA. Byl význačný pro přidělování vysokého denního úkolu a sankcemi za neplnění.

Rozpracoval originálního systému organizace a řízení vnitropodnikových útvarů, tzv. dílenské samosprávy, a na něj navazujícího systému hmotné zainteresovanosti na zisku i ztrátě dílny, resp. firmy.

Hlavní znaky samostatnosti jednotek:

- jediný odpovědný vedoucí
- samostatný hospodářský účet a pravidelné veřejné týdenní vyúčtování
- účast dílny na zisku
- „osobní“ odpovědnost jednotek za výsledek.

b) teorie správy

Henri Fayol (1841 – 1925)

Jedním z prvních teoretiků managementu, který zkoumal problematiku činností manažera, od řízení, organizování, přikazování, koordinování a kontroly, byl francouzský teoretik řízení H. Fayol.

6 základních typů činností organizace:

- technické (výrobní)
- obchodní (nákup a prodej)
- finanční (zajištění finančních zdrojů)
- ochranné (ochrana věcných statků a majetku)
- účetní (zajištění informací o financích organizace)
- správní (dnes označované jako manažerské)

Kde správa organizace se skládá z:

- předvídání a plánování
- organizování
- přikazování
- koordinování činností
- kontrolování

Fayol definoval 14 principů managementu jakožto první doporučení pro činnost řídicích vedoucích.

14 principů managementu podle H. Fayola:¹

- ***Specializace pracovníků.*** Specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování schopností a vylepšování metod.
- ***Autorita.*** Právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost.
- ***Disciplína.*** Žádné uvolňování či změkčování pravidel.
- ***Jednota přikazování.*** Každý zaměstnanec má pouze a jenom jednoho nadřízeného.
- ***Jednota vedení.*** Jedna mysl vytvoří jednotný plán, v němž bude každý hrát svou roli.
- ***Podřízenost osobních zájmů.*** V práci se mají sledovat pouze pracovní zájmy a myšlenky.
- ***Odměňování.*** Zaměstnanci dostávají odpovídající ohodnocení, ne tolik, kolik může podnik postrádat.
- ***Centralizace.*** Upevnění manažerských funkcí. Rozhodnutí se tvoří odshora.
- ***Skalární řetěz (liniové řízení).*** Formální řetěz příkazů, běžící odshora dolů, jako v armádě.

¹ Henri Fayol [online]. 2003 , 2.3.2008 [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol>.

- **Pořádek.** Všechn materiál a personál má svoje předepsané místo a musí tam zůstat.
- **Rovnost.** Rovnocenné nakládání (ne však nutně stejné).
- Držení personálu. Co nejmenší obměna personálu. Doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance.
- **Iniciativa.** Vymyslet plán a udělat vše potřebné k jeho uskutečnění.
- **Morálka kolektivu.** Harmonie a soudržnost mezi personálem.

Z Fayolovi teorie se vychází při definování klíčových manažerských vlastností.

c) teorie moci a byrokracie

K. E. Maximilian Weber (1864 – 1920)

Významný sociolog, který ovlivnil také ekonomii a historické vědy, je zakladatelem vědecké sociologie. Zformoval vzor byrokratické formy struktury použitelné pro všechny typy organizací. (Jako byrokracie je označována systematická administrativní činnost, pro níž je charakteristické hierarchické uspořádání, specializace funkcí, objektivní předpoklady pro výkon správy a činnost podle pevných pravidel.)

Prvky ideální byrokracie:

- přesné rozdělení profesionálních aktivit a obsazení každé pracovní pozice kvalifikovaným expertem
- existence hierarchie autorit vytvořená jednotlivými úrovněmi řízení
- vytvoření systému rolí a pravidel, jimiž se určují postupy pro řešení úkolů nebo situací
- obsazování míst a povyšování v organizaci založené na odborné kompetenci
- striktní oddělení soukromého a individuálního od všeho, co se vztahuje k organizaci

- spojení pravomocí a technického vybavení určeného pro danou pozici pouze s organizací, nikoliv s osobou, která pozici zaujímá
- dokumentování všech administrativních rozhodnutí a postupů, uschovávání všech dokladů o proběhlých akcích

V organizacích má fungovat správní štáb (byrokratický aparát), jehož úkolem je vynucovat takové jednání lidí, které odpovídá dohodnutým a schváleným pravidlům. Tím má být zajištěno efektivní fungování organizace.

Nevýhody: formálnost, neosobnost, blokování individuality a subjektivního přínosu zaměstnance.

II. ORGANISTICKÉ POJETÍ

a) Lidské vztahy (human relations)

Rozvoj „Human relations“ byl od dvacátých let do třicátých let 20. století zejména v USA a dalších zemích, v souvislosti s rozvojem společenských věd. Pracovník se vnímal jako ze stránky sociální, kladl se důraz na pocit uspokojení z práce a dalších sociálně psychologických faktorů. Vycházelo se z toho, že zvyšování produktivity práce nezávisí jen na schopnostech a znalostech zaměstnance, ale hlavně na dobrém sociálně psychologickém prostředí v pracovních kolektivech, na pocitu uspokojení z práce atd. Kroky k posílení pracovníkovi spokojenosti se dosahovalo kromě už řečeného zlepšeného pracovního prostředí, také poskytnutým odpočinkem a volným časem.

E. Mayo (1880 – 1949)

Elton Mayo proslul tzv. Hawthornskými experimenty, které realizoval v letech 1927 – 1932 se svými spolupracovníky. Podstata experimentů spočívá v tom, že Mayo nepohlížel na pracovníka jako na součást neživého stroje. Nelíbilo se mu jednostranné motivování zaměstnance je prostřednictvím finančních stimulů. Podle Mayo je celková pracovní spokojenost podmíněna celou řadou psychologických a sociálních faktorů. Kritizuje taylorovský přístup vedení formou příkazů a upřednostňuje vedení pomocí

kooperace. Pomocí svého výzkumu dokázal, že materiální podmínky a finanční stimuly nejsou jedinými předpoklady, které ovlivňují výkon pracovníků.

Hawthornské experimenty zkoumaly:

- Účinky rozmanitých objektivních vlivů, jako hluk, světlo, uspořádání pracovního místa, délka a interval mezi přestávkami, na výkonnost zaměstnanců
- Podmíněnost chování sociální a psychologické stránky
- Vztahy mezi pracovníky a vedením firmy

Funkce podniku dle E. Maya:

1. Ekonomická

- produkce výrobků

2. Sociální

- uspokojení potřeb svým zaměstnancům

Oproti Taylorovu ekonomickému pohledu, vstupuje do popředí také sociální stránka pracovníka. Tím se začal klást důraz na společný charakter práce, což je významný činitel práce. To mělo obrovský dopad v oblasti průmyslu i státní správy a také na teorii a výzkum v oblasti společenskoeconomické, obzvláště oblast řídicí práce v podniku. Tím se stal Mayo spoluzakladatelem moderního chápání managementu, protože přišel s novým pohledem na vedení, ovlivňování, jednání s pracovníky.

b) Sociálně-psychologické přístupy k řízení organizace

Zkoumání lidských vztahů ovlivnila teorii organizace a poukázala na vliv sociálních a sociálně-psychologických faktorů na efektivitu podniku. Podnikovou praxi však ovlivnila minimálně, protože v tom období ještě dominovalo vědecké řízení a snahy o racionalizaci a zefektivnění výroby.

Teprve po roce 1945 dochází k rozvoji přístupů k efektivnímu řízení, které vychází z myšlenek Human relations, a to díky rozvoji věd o člověku a jeho chování v ostatních oborech.

Padesátým a šedesátým létům minulého století vládou přístupy **sociálně-psychologické**. (Psychologie = vědecké studium chování a duševní činnosti; Sociologie = věda o lidské společnosti a o jejím vzniku a životě; Sociální psychologie = předmětem jsou psychologické aspekty mezilidských interakcí.) Jejich vliv více patrný opět až v současné době (studium pracovní motivace a týmové práce, snahy o efektivní vedení).

Douglas McGregor (1906 – 1964)

Zkoumal podstatu člověka z manažerského hlediska, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající řízení pracovníků. Díky tomu vytvořil teorii X a Y. Teorie X představuje pohled na řízení pracovníků v podnicích, humanistická struktura je představována teorií Y. Z jiného pohledu představují tyto dvě teorie dvě protikladná stanoviska manažerů ke svým podřízeným a z nich vyplývající možnosti jejich ovlivňování.

Domněnky teorie X:

- Pracovníci jsou líní, pasivní a snaží se vyhnout odpovědnosti a celkově i práci
- Protože pracovníci nechtějí pracovat, musí být k práci nuceni na základě odměn a trestů a musejí být při práci kontrolováni
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechávají řídit
- Menší část těch, kteří se neradi nechávají řídit, jsou vedeni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní

Pracovníci podle teorie Y jsou aktivní, vynalézaví a ochotní přijímat odpovědnost a identifikovat se s cíli organizace. Proto vedení takových zaměstnanců spočívá v kladném oceňování výsledků jejich činnosti a v uskutečňování jejich profesního růstu.

Domněnky teorie Y:

- Práce je přirozená aktivita člověka, ten ji bere jako zábavu či odpočinek
- Pracovník je rád za samostatnost a odpovědnost
- Pracovníci jsou schopni samostatného rozhodování
- Tento potenciál pracovníků není však využit, jen se snaží kontrolovat a dirigovat
- Ztotožnění s cíly a vizemi organizace je v poměru s výši odměny

McGregor inklinoval k teorii Y. U pracovníka, který je líný, pasivní, snažící se vyhnout odpovědnosti, a proto musí být k práci nucen tresty a odměnami, vycházel z toho, že má určitou lhostejnost založenou na špatné zkušenosti s organizací. Management měl podle McGregora vyjádřit snahu o ztotožnění pracovníků s individuálními cíli podniku.

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

Podle Abrahama Maslowa je pro člověka typické pět skupin potřeb, které jsou naplněny jeho vlastním úsilím.

Potřeby:

1. Fyziologické

- dýchání, jídlo, voda, sex, spánek, vylučování

2. Jistoty a bezpečí

- ochrana těla, zaměstnání, zdrojů, mravnosti, rodiny, zdraví, majetku

3. Sounáležitost

- přátelství, rodina

4. Uznání a ocenění

- Sebeúcta, sebedůvěra, úspěch, respekt druhým, respekt druhých

5. Seberealizace

- etika, kreativita, přirozenost, řešení problémů, přijímání skutečností

Model potřeb je pyramidového tvaru – tím je myšleno, že k uspokojování potřeb dochází postupně od spodu (po uspokojení fyziologický potřeb) nahoru (po seberealizaci), přitom potřeby na sebe navazují. Tato teorie však má své trhliny, jak se později ukázalo. Potřeby na nižším stupni pyramidy nelze zcela uspokojit, proto se k nim neustále vracíme. Tím je míněno, že nižší potřeby se uspokojují současně s těmi vyššími.

Rensis Likert (1903 – 1981)

Likert navrhl model překrývajících se skupin, kde organizace jsou navrženy jako struktury vzájemně svázaných kategorií, které jsou spojeny pracovníky. Tyto skupiny mají klíčové postavení ve 2 a více třídách a splňují tak úlohu spojovacího článku. Model organizace vychází vztahů mezi vnitřními prvky a vnějšími vztahy s okolím.

Styly řízení dle Likerta:

1. Exploatačně autoritativní

- řízení jednosměrné (směrem od managementu k podřízeným)
- používání trestů, slabá komunikace, bez týmové práce, slabá produktivita

2. Benevolentně autoritativní

- možnost konzultovat problémy s vedením
- využívání trestů i odměn

3. Konzultativní

- po diskuzi s podřízenými se stanovují cíle a příkazy

- obousměrná komunikace, možnost týmové práce, částečná spolupráce

4. Participativní

- ztotožnění organizace s jejími cíli, horizontální i vertikální komunikace

Posouzení organistického přístupu

Pracovníci nejsou jediným faktorem výkonného řízení a fungování podniků, proto jednotlivé teorie nelze striktně považovat za ideální. Stále je třeba nahlížet na teorii řízení nejen z úhlu potřeb pracovníků v podniku, ale také z úhlů požadavků organizace.

III. SYSTÉMOVÉ POJETÍ

Systémové pojetí klade důraz na celkové chápání jednotlivých manažerských činností a jejich svázání v konečné chování fungujícího celku. Organizace je jako struktura vzájemně propojených elementů, které inklinují ke stejnému cíli. Manažeři nemohou posuzovat a usměrňovat jednotlivé prvky zvlášť, protože se navzájem ovlivňují.

Kladem systémového pojetí pro rozvoj managementu leží v analýze vnitřních vztahů systému řízení a oceněním důležitosti nejen vnitřních činitelů, ale i systému s jeho okolím.

Chester Irving Barnard (1886 – 1961)

Zakladatel sociálně systémového pojetí v managementu. Pokusil se spojit vědecký management s teorií lidských vztahů.

Organizace má zajistit:

- udržení rovnováhy v průběžně se měnícím prostředí
- zkoumání vnějšího prostředí a adaptaci organizace na toto prostředí

- pochopení a zajištění hlavních funkcí vedoucích na všech úrovních

Manažeři mají:

- zajišťovat systém komunikace
- ovlivňovat (motivovat a vést) lidi k podávání vysokých výkonů
- formulovat záměry organizace (vize a strategie)

a) Systémový přístup

Systémové pojetí se dostává do praxe v šedesátých letech 20. století. Zkoumá komplexnost a dynamiku chování podniku. Jádrem je zkoumání vztahů uvnitř organizace a její vnější vztahy s prostředím.

Robert L.Kahn (1918 -)

Daniel Katz (1903 – 1998)

R. Kahn a D. Katz určili obecné charakteristiky organizací.

Základní východiska teorie systémů:

- organizace jsou otevřené systémy
- systémový pohled na organizaci zahrnuje vstup (informace, suroviny, materiály), proces transformace (technologie přetváření) a výstup (produkty, výrobky)
- organizace se jako systém člení na subsystémy, ty jsou ve vzájemné interakci
- organizace sama je v interakci s vnějším prostředím

Rozlišili 5 subsystémů formální organizace:

- výrobní (technický) systém
- podpůrný systém
- údržba
- adaptace
- řídicí systém

Systémové přístupy vnesly do teorie organizace a řízení významné podněty a znamenaly výrazný posun ve vnímání a studiu firem.

Pohled na organizace jako na systémy zůstal podstatou přístupu ke studiu firem a jejich efektivní organizace a řízení až do současnosti. Ale ani systémové pojetí neurčuje přesně jak řídit firmu.

b) Kontingenční přístupy

Kontingenční přístupy, které jsou aplikovány především v šedesátých letech 20. století, vychází z předpokladu, že není žádný obecný způsob fungování organizací a tedy ani optimální styl jejich řízení. Spíše se vychází z konkrétní situace, která určuje metody vhodné k použití a k ovlivnění řízení. Tento okamžik je však pokaždé neopakovatelný.

Některé novodobější teorie se pokoušejí zachytit rozmanitost různých organizací, jejich vnitřní proměnlivost a diferencovanost jejich subsystémů. Jejich autoři rezignují na možnost vytvořit celistvou, všeobecně platnou a zjednodušující teorii vysvětlující fungování jakékoliv organizace a všech jejích složek.

V letech po roce 1980 se začínají rozrůžňovat přístupy ke zkoumání organizačních systémů a procesů, které ovlivňují efektivitu fungování podniků a tím jejich konkurenceschopnost. Změny se projevují zejména v utváření formálních organizačních systémů a v přístupu k vedení pracovníků (např. týmová práce). Podstata managementu se mění směrem ke společnosti znalostí. Člověk je brán jako integrující článek organizace.

c) Empirické a pragmatické přístupy

Od osmdesátých let 20. století se přichází opět k novému řízení lidí a organizací. Za určující faktor produktivity, efektivity, konkurenceschopnosti a prosperity firem jsou pokládáni všichni členové a zaměstnanci podniku. Tento přístup se nazývá řízení lidských zdrojů.

Později v devadesátých letech 20. století přichází spousta nových teorií a konceptů, které posuzují uplatnění pracovníka v organizaci, metody a formy vedení a rozvoje pracovníků v organizaci. To způsobuje velké požadavky na manažery, hledají se nové náplně manažerské profese, techniky práce s pracovníky, odpovědnosti za vedení a rozvoj lidí.

G.Morgan

Morgan stanovil podle způsobu rozhodování 8 základních typů organizace, které se v souvislosti s tím liší též mírou potřeby informace.

8 způsobů organizace:

- **organizace jako stroj**
 - jednoduchá struktura, rutinní práce, spíše limitují vývoj lidského potenciálu
- **organizace jako organizmus**
 - musí se chovat jako biologický organismus, pokud jsou v dynamickém a konkurenčním prostředí
- **organizace jako intelligence**
 - proměnlivost prostředí a konkurence vyžadují variabilitu chování a schopnost učit se
- **organizace jako kultura**
 - projevuje se jako komplexní systém hodnot, postojů, norem a názorů
- **organizace jako politický systém**
 - obsahuje takové politické aspekty, jako je pozice, moc, odpovědnost, prosazování zájmů – to se promítá do stylu řízení
- **organizace jako psychické vězení**

- omezení nevědomými potřebami manažerů, mylnými představami, iracionálními stanovisky
- ***organizace jako změna a transformace***
 - prochází postupnou přeměnou, která má vnitřní logiku
- ***organizace jako prostředek nadvlády***
 - jako nástroj prosazování mocenské převahy nad ostatními

MOTIVAČNÍ ASPEKTY PRÁCE

4.1 Mzda¹

Mzda je formou ocenění výsledků práce pracovníka, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností.

Mezi nejčastější mzdové formy patří:

a) časová mzda

- hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci

Časová mzda se používá především u práce, kde je důležitá pečlivost, svědomitost a kvalita. Jde o činnosti, kde je velmi obtížné měřit výkon, vykonávaná práce se mění, kde by při zvyšování výkonu mohlo dojít k poranění či zničení zařízení a také tam, kde zaměstnanci nemohou ovlivnit intenzitu práce. Mzda je dána součinem odpracovaných hodin a příslušné mzdové sazby (např. mzdový tarif podle namáhavosti a obtížnosti práce).

Výhodou časové mzdy z pohledu podniku je její jednoduchost a snadná administrativa. Pro pracovníka představuje jistotu stabilní mzdy.

Nevýhodou bývá její nízká motivace k výkonu a nutné další náklady na dohled na pracovníky. Aby působila tato forma více motivačně je někdy uplatňována její modifikovaná verze časová mzda s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování. O příplatku rozhoduje nadřízený pracovníka, který ho stanoví na základě nadprůměrného výkonu či nadprůměrného chování.

¹ *Mzdové formy* [online]. [2005] [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>>.

b) úkolová mzda

- pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede, podílová (provizní) mzda
- uplatňována především v obchodních činnostech či některých službách

c) podílová

- je určena přímým procentuálním podílem pracovníka nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržbách, obratu, výnosu, výkonu),
- aplikuje se u činností, jejichž výsledek je ovlivnitelný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby,
- používá se pro odměňování obchodních činností, v oblasti služeb a na úsecích, kde jsou prováděny opravy, externí montáže, apod.

d) smíšená

Smíšenou mzdou nazýváme různé kombinace mzdy časové a úkolové nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové nebo podílové mzdě.

e) Prémiové systémy

- odměna pracovníka (je zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství.)

4.2 Další výhody pro pracovníky ovlivňující motivaci

a) Stravování

První z výhod pro zaměstnance je zajištění stravovacích prostor (firemní kantýny, bufety atd.), či alternativně poskytovat příspěvek na stravování formou stravenek, které jsou nepřímou platbou za jídlo. Stravenky poskytuje buď přímo zaměstnavatel, nebo stravovací zařízení, nebo specializovaná firma. Zaměstnanci je dostávají

obvykle ze slevou nebo zdarma pro zajištění stravování během pracovního doby. Na stravenky jsou poskytovány daňové výhody.¹

b) Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je státním příspěvkem podle zákona č. 42/1994 Sb. Jedná se o dlouhodobý typ vkladového produktu s trvalým zhodnocením.

c) Hmotné výhody

Výhoda plynoucí ze zaměstnaneckého vztahu může mít hmotný charakter. Zaměstnanci poskytuje určitou výhodu. Jedná se například o služební mobilní telefon, notebook, auto. Ale může se jednat také o odkoupení nepotřebného zařízení s přednostním právem pro zaměstnance.

d) Výjimečné události

Zaměstnavatel přispívá finanční částkou na oslavu narozenin, narození dítěte atd.

e) Sociální výhody

Plánování firemních večírků, oslav, setkání, společných dovolených atd.

f) Další vzdělávání

Vzdělávání, které umožňuje kariérní vzestup, dále zvýšení platu atd.

¹ *Stravenka* [online]. [2005], 29.3.2008 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stravenka>>.

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Moderní hodnocení zaměstnanců je považováno za velmi účinný nástroj kontroly a usměrňování zaměstnanců, také jako nástroj pro zjišťování skutečné úrovně odbornosti pracovníků, který má celou řadu využití. K efektivnímu hodnocení se také používá specifický software.

Hodnocení zaměstnanců je systém ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců, zavedení spravedlivému a motivujícímu odměňování, identifikaci potřeby vzdělávání, k plánování kariéry a cílů v rozvoji zaměstnanců, efektivní nástroj pro výběr a rozmísťování pracovníků. V neposlední řadě poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu a tím řídí jeho pracovní výkon. Také umožňuje vedení zjistit, jak pracovník vykonává svou práci.

Postup při hodnocení:

1. Příprava podkladů
2. Určení časového intervalu pro hodnocení
3. Metody hodnocení
4. Nejdůležitější činnost přípravných prací
5. Metody úrovní kritérií, hodnotících škál (snadné srovnání hodnocených osob)
 - Správná volba hodnotících škály
6. Vybrání správné škály hodnocení
 - možnosti: intervaly, stupně, známky (jak ve škole)
7. Určení skupin zaměstnanců
 - dělníci, manažeři, administrativa atd.

8. podle jakého klíče budou hodnoceni
9. Proces hodnocení
10. osobní pohovory, dotazníky
11. Stanovení výsledků

Nutná podmínka hodnocení

K tomu, aby se mohla provést analýza je potřeba vědět, co chceme zjistit. Abychom pak dále mohli vyznačit výsledky analýzy, musíme srovnat reálný stav s požadovaným stavem.

Způsoby hodnocení:

a) Hodnocení zaměstnanců pomocí kompetenčního modelu

Hodnocení zaměstnanců pomocí kompetenčního modelu je založeno na fungujícím popisu kompetencí jednotlivých pracovních míst. Pracující je hodnocen na základě požadovaných kompetencí a plnění požadavků na pracovní místo. Díky tomu se dá jednoduše zjistit, kde má zaměstnanec rezervy a kde naopak výrazný potenciál rozvoje apod.

b) Sebehodnocení

Sebehodnocení je účinný instrument hodnocení zaměstnanců, který významně pomůže vedoucím pracovníkům v jejich řízení, motivování. Hodnocený pracovník se může zamyslet nad svým výkonem, najde své silné nebo slabé stránky, které konfrontuje s viděním ostatních.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

Kapitola 6

ZAKLADNÍ INFORMACE O ZKOUMANÉM PODNIKU

6.1 Základní popis firmy

Podnik, kterým se budu zabývat budu nazývat v následujícím textu firmou XYZ, jelikož možnost průzkumu prostředí byla jen pod podmínkou utajení informací, které by mohly vést k identifikování podniku. Neuvedení pravého názvu a dalších údajů jako jsou adresa, obchodní partneři atd. nejsou důležité pro tuto práci, proto neočekávám, že by tahle práce byla tímto aspektem poškozena či limitována.

Firma XYZ je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Působí na našem trhu od roku 1995. Jde o firmu zabývající se obchodní činností – koupí zboží za účelem dalšího prodeje a prodejem designového vybavení pro kancelářské i bytové interiéry. Tento podnik vlastní tři pobočky nabízející různorodý typ sortimentu, avšak stále pro bytové a kancelářské interiéry.

Živnostenské listy na:

- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkování obchodu
- zprostředkování služeb
- činnost technických poradců v oblasti interiéru
- návrhářská, aranžérská činnost

Počet zaměstnanců:

- rok 1995 – 7 osob

- rok 2008 – 9 osob, (2 externí)

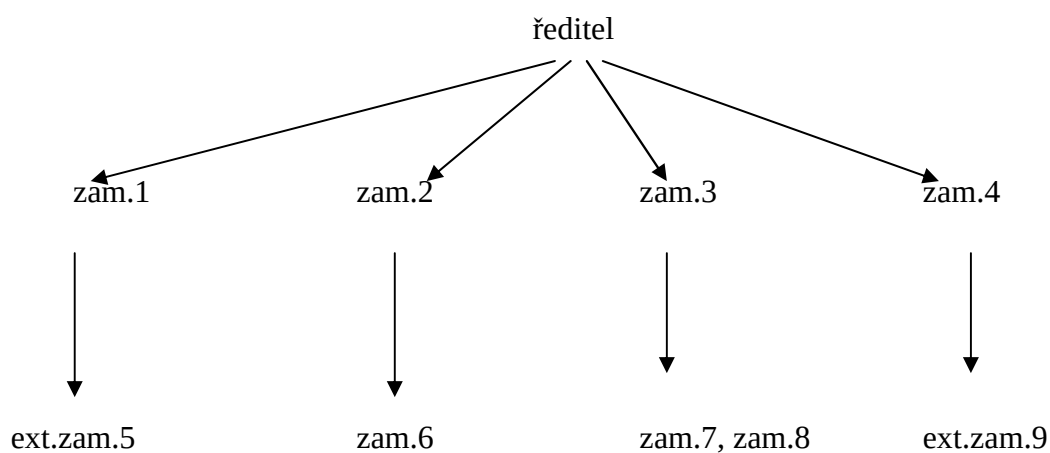
S rozvozem, montáží, vybalováním a stěhováním zboží pomáhají další brigádníci pracující nepravidelně, jen v případě potřeby.

Služby

- spolupráce s architekty
- komplexní realizace zakázek
- servis v záruční i pozáruční době

6.2 Požadavky, popis a organizování zaměstnanců

Organizační struktura:



Na diagramu je znázorněna organizační hierarchie, jednotlivé větve znázorňují samostatné jednotky rozdělené podle:

- montáž, rozvoz zboží
- návrh interiéru
- prodej, příjem a vyřizování objednávek prvních dvou poboček

- prodej, příjem a vyřizování objednávek třetí pobočky

Požadavky na zaměstnance:

- obsluha PC a znalost aplikací – MS word, MS excel, Internet, výhoda: AutoCad
- řidičský průkaz sk. B
- komunikační znalost angličtiny, němčiny
- vysoké pracovní nasazení

Zaměstnanecké výhody:

- Příspěvek na stravování – formou stravenek
- Služební telefon – možnost volání do dohodnuté výše
- Notebook – pro práci
- Vánoční příspěvek – formou dárkového průkazu
- Lístky na plavání a do fitness
- Možnost volna na soukromé zařizování
- Jazykové kurzy
- Služební automobil – plus příspěvek na benzín

Mzda

Mzda je časová, u všech zaměstnanců na plný úvazek, vyjma jednoho externího. Žádné podíly na uskutečněném obchodu.

Externí zaměstnanec, jehož náplň práce je rozvoz zboží, je placen od ujetého kilometru a pracuje jen dva dny v týdnu, popřípadě na vyžádání.

6.3 Problémy firmy

Pozitiva:

Firma XYZ s.r.o. se podle slov paní ředitelky má samostatné, šikovné a schopné zaměstnance. Podnik se nepotýká s problémy nevčasné docházky, jelikož všichni zaměstnanci až na jednoho mají bydliště v místě firmy. Přespolní zaměstnanec má k dispozici služební automobil.

Dalším pozitivem je nízká nemocnost a jelikož práce skoro všech pracovníků je transparentní (ví se, na jaké zakázce kdo dělá) a zaměstnanci mají stejné, maximálně velice podobné pracovní pozice, není problémem zaskočit či nahradit jiného pracovníka v průběhu jeho nepřítomnosti. Jediný zaměstnanec, který může způsobit zpomalení dodání zakázky je pracovník na pozici montéra, protože je jediný v této firmě. Jelikož však je možné posunout termín dodání, komplikace by nastaly až v jeho nepřítomnosti delší jak jeden týden.

Negativa:

Prvním negativem je vyšší fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanec pracuje ve firmě před ukončením pracovního vztahu v průměru v časovém horizontu 3 let. To může být způsobeno malým kariérním růstem nebo náročností práce. Také to, že mezi zaměstnanci je a i před tím byla velká převaha žen a ještě k tomu kolem 30 let, hraje svou roli, protože se u nich očekává odchod na mateřskou dovolenou.

Kamenem úrazu je vedení porad. Nejen podle výsledků dotazníků, ale také podle samotné paní ředitelky, nejsou porady koncipované, organizační a informační zdroj podniku, jak by měl být.

6.4 Firemní porady

Firma XYZ s.r.o. má dva typy porad, organizační a strategické. Strategický typ porady je jedenkrát za půl roku, kdežto organizační typ je každý týden. Strategická má za úkol projednat strategii firmy, plán do budoucna a stanovení cílů. Organizační porada má za úkol zejména určit plán rozvozu zboží, schůzek se zákazníky, změna prezentovaného sortimentu v prodejně, informování se o nových nabídkách.

Popis organizačních porad:

- 1 x za týden – pravidelně
- den v týdnu: pondělí, pátek, ale i jiné dny
- doba průměrné porady je od 8:30 – 10 hodin
- porady mají organizační charakter – naplánovat budoucí týden
- úkoly jsou zadány na předchozí poradě nebo v průběhu týdne
- 1 bod porady je rekapitulace práce
- prostor porady: zasedací místnost v místě prodejny
- zápis porady se vytváří
- porad se účastní všichni zaměstnanci, neúčast pouze těch, co jsou na služební cestě či nemocní

PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU

Důvod a provedení

Průzkum současného stavu byl proveden na základě vyplnění tří dotazníků, dále pak náhodného výběru dvou zaměstnanců, se kterými byl udělán doplňující rozhovor.

První dotazník měl za úkol zjistit prospěšnost porad pro zaměstnance. Další dva pak rozpoznat pracovní prostředí, odměňování, postoje a pocity k práci, dosažené vzdělání, rozmanitost práce apod. z úhlu pohledu každého zaměstnance.

Dva dotazníky měly na výběr pevnou skladbu odpovědí až na poslední otázku, která dotazovaným dávala možnost vyjádřit se k předchozím otázkám či uvést jakoukoli připomínku, či postřehy. Ve třetím byla požadována odpověď vlastní. Poslední zmiňovaný dotazník byl bez eventuality šablonových odpovědí, jelikož jsem se chtěl dovědět více o každém dotazovaném pracovníkovi z pohledu jeho osobních cílů, přání, pracovních povinností.

Dotazníky byly rozdány v papírové podobě a vyplňovány anonymně s příslibem, že výsledky nebudou zveřejněny ani vedoucímu, ani spolupracovníkům. Jak vyplnit dotazník a komu a v jaké formě předat bylo řečeno všem dotazovaným na poradě. Na vypracování měl každý vybraný zaměstnanec zhruba 3 týdny času. Vyplněné formuláře byly vloženy do neprůhledné obálky a předány zaměstnankyni ve firmě, která byla určena na zprostředkování konzultací se mnou. Zkoumanou skupinou byli všichni zaměstnanci, pracující na plný úvazek, vyjma dvou externích pracovníků a pracovníka dlouhodoběji nepřítomného.

Rozhovor na téma porady byl veden zvlášť ke dvěma pracovníkům po dobu 10 minut, se stejnými otázkami jako na dotazníku, to z toho důvodu, aby nebyl pozapomenut nějaký důležitý bod pro analýzu a také proto, protože jsem se mohl dozvědět důvod takové či oné odpovědi. Tentýž rozhovor s otázkami podobného smyslu byl veden s vedoucí porady.

Cíl

Zjistit informace k analýze současného stavu vedení porad, pracovního prostředí, postojům a cílům zaměstnanců, ztotožnění s cíli organizace, dále pak k detekování dalších negativ v řízení a motivaci zaměstnanců.

7.1 Dotazník a rozhovor na téma porady

Viz Příloha č. 1.

7.1.1 Dotazník - otázky a odpovědi

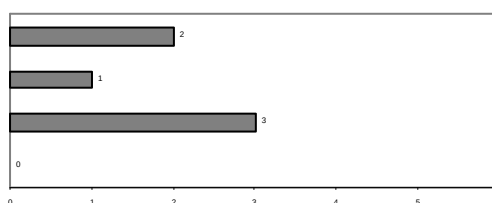
1. Cítíte, že jsou porady ve Vašem podniku potřebné?

☐ 2 ano

☐ 1 spíše ano

☐ 3 spíše ne

☐ ne



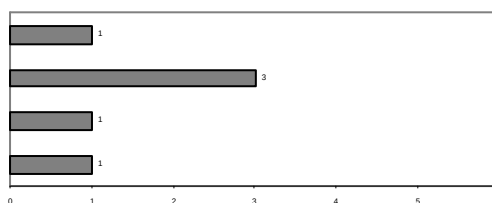
2. Zdá se Vám průměrná délka porady dlouhá?

☐ 1 ano

☐ 3 spíše ano

☐ 1 spíše ne

☐ 1 ne



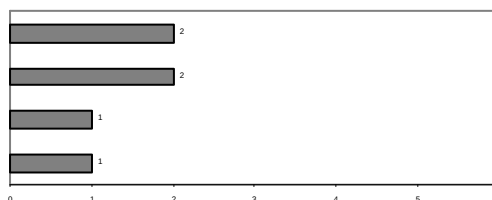
3. Víte na začátku porady, jak dlouho bude trvat?

☐ 2 ano

☐ 2 spíše ano

☐ 1 spíše ne

☐ 1 ne



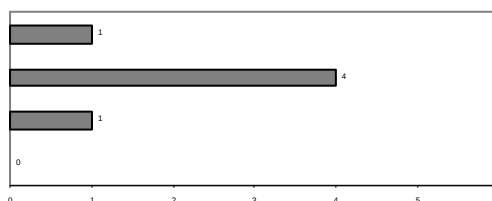
4. Je na poradu vedoucí dobře připraven/připravena?

☒ 1 *ano*

☐ 4 *spíše ano*

☐ 1 *spíše ne*

☐ *ne*



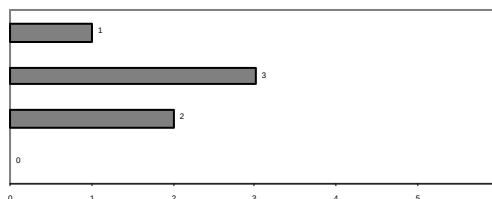
5. Je předem jasný cíl porady?

☒ 1 *ano*

☐ 3 *spíše ano*

☐ 2 *spíše ne*

☐ *ne*



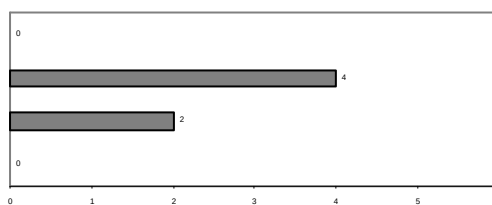
6. Cítíte se, že Vám přítomnost na poradě silně prospěla?

☐ *ano*

☐ 4 *spíše ano*

☐ 2 *spíše ne*

☐ *ne*



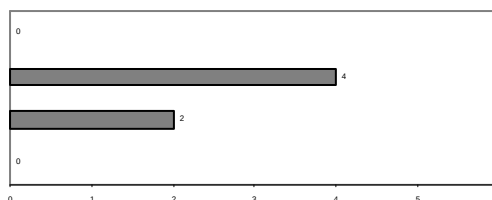
7. Myslíte si, že porady jsou dobře vedeny?

☐ *ano*

☐ 4 *spíše ano*

☐ 2 *spíše ne*

☐ *ne*



8. Dostáváte před poradou podklady co se bude projednávat a co byste si měli nachystat?

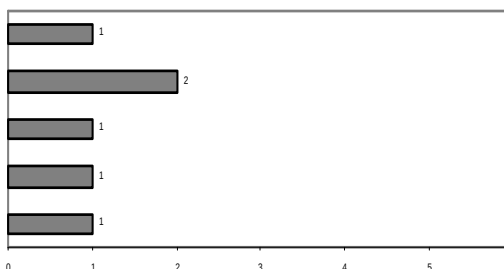
☒ 1 *ano*

☐ 2 *spíše ano*

☐ 1 *spíše ne*

☐ 1 *ne*

☐ 1 *není potřeba*



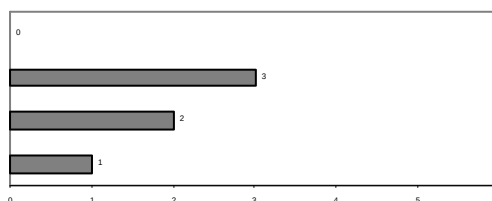
9. Nudíte se při poradách?

☐ ano

☒ 3 spíše ano

☒ 2 spíše ne

☐ 1 ne



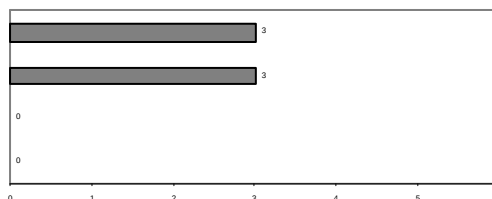
10. Máte prostor říci svůj názor na poradě?

☒ 3 ano

☒ 3 spíše ano

☐ spíše ne

☐ ne



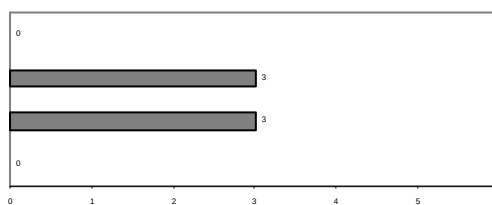
11. Je brán na Váš názor zřetel?

☐ ano

☒ 3 spíše ano

☒ 3 spíše ne

☐ ne



12. Co byste vyzvedli nebo vám naopak chybí na poradách?

Zde se tři dotazovaní shodli, že porady na ně působí chaotickým dojmem. Tři z nich podotkli, že by přivítali více slovní chvály za provedenou práci.

7.1.2 Analýza dotazníku a rozhovoru

Respondenti se neshodli na důležitosti porad, které se jim zdají poměrně dlouhé. Začátek není stanoven přesně, ti kteří odpovídali, že ví, jak dlouho bude daná porada trvat, tak odhadují podle toho, že porady v podniku musí být mezi 8-10 hodinou, kdy ještě firemní prodejny nejsou otevřeny. To znamená, že porada musí skončit do 10. hodiny, kdy začíná otevírací doba ve všech pobočkách. Podle dotazníku je vedoucí dobře připravena a cíl porady je celkem jasný, je to dáno tím, že jde o typ organizační porady, která má každý týden stejný cíl. Pozitivní je, že zaměstnanci cítí

potřebu mít porady, mohou říci svůj názor na poradě, ten není však úplně pokaždé brán na zřetel.

Negativa porad

- rozporuplnost pohledu na důležitost porad
- dlouhé trvání porady
- nestanovení délky porady
- připravenost a průběh porady (viz rozhovor, ne viz dotazník)
- nejistě určen cíl (měl by mít v dotazníku odpovědi jen ano)
- pro některé zúčastněné jsou porady nudné (netýká se ho téma)

Pozitiva porad

- neformální vztahy mezi zaměstnanci
- nutnost porad (z pohledu zaměstnanců)
- možnost říci svůj názor

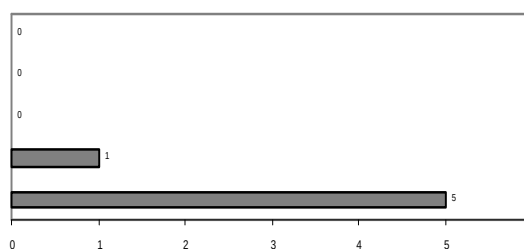
7.2 Dotazník na téma práce

Viz Příloha č.2.

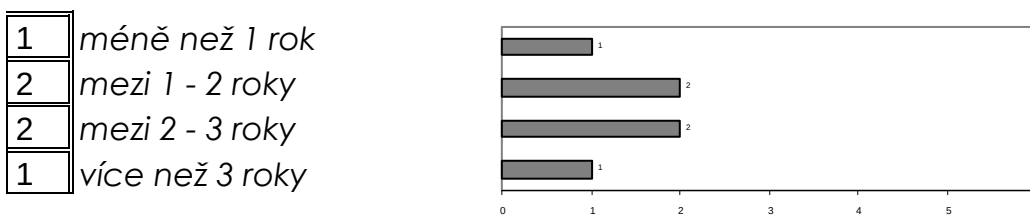
7.2.1 Dotazník - otázky a odpovědi

1. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

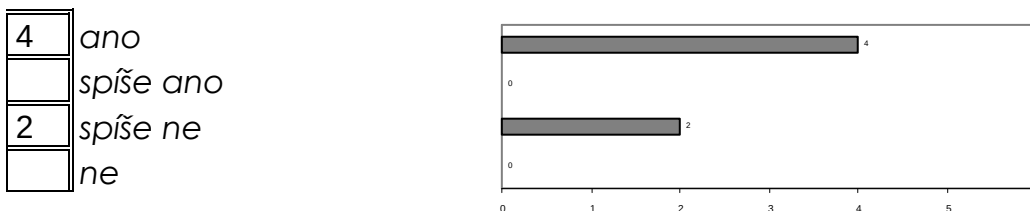
☐	<i>základní</i>
☐	<i>středoškolské</i>
☐	<i>středoškolské s maturitou</i>
☒	<i>vyšší</i>
☐	<i>vysokoškolské</i>



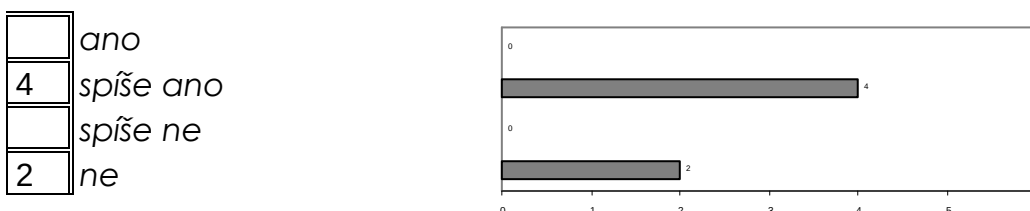
2. Jak dlouho pracujete ve firmě?



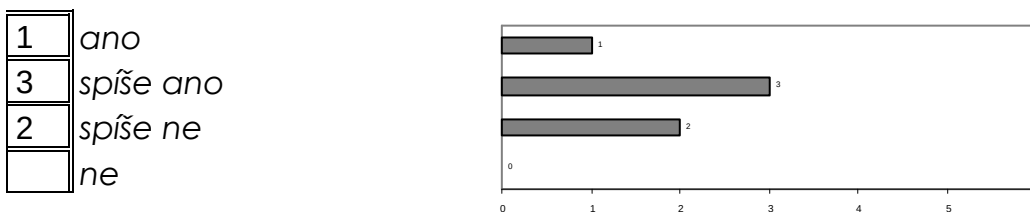
3. Je pro Vás Vaše náplň práce rozmanitá?



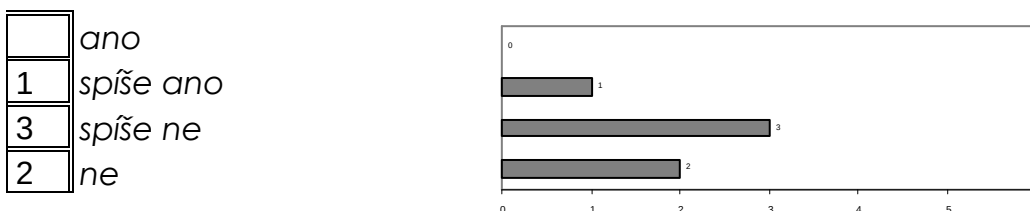
4. Využíváte Vaše odborné znalosti při práci?



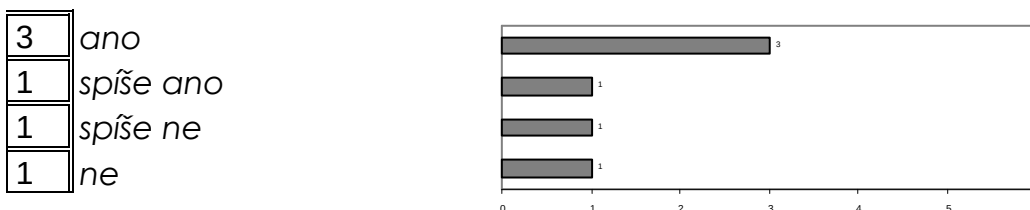
5. Pracujete často přesčas?



5.a V případě, že ano - Máte placenou práci přesčas?

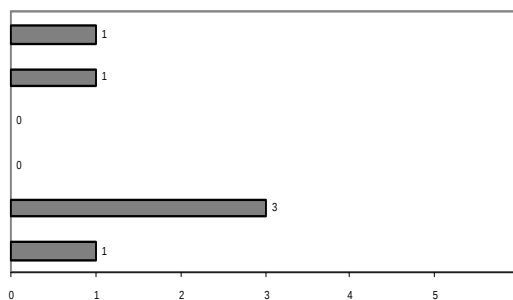


6. Jste spokojen/spokojena s Vaším platem?



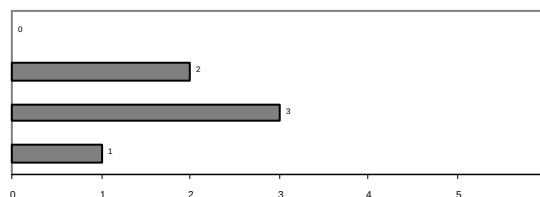
7. Chtěl/chtěla byste zvýšit Váš plat minimálně o:

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | nechci zvýšit plat |
| 1 | 500 Kč |
| | 1000 Kč |
| | 1500 Kč |
| 3 | 2000 Kč |
| 1 | více než 2000 Kč |



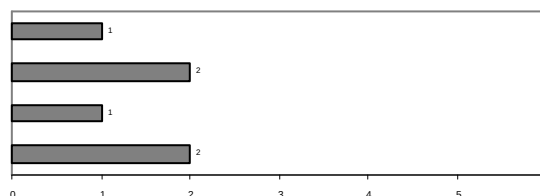
8. Dostáváte prémie/bonusy k základnímu platu?

- | | |
|---|-----------|
| | ano |
| 2 | spíše ano |
| 3 | spíše ne |
| 1 | ne |



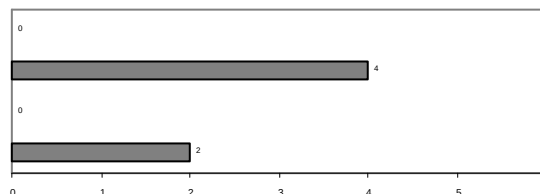
8.a V případě, že ano - Je Vám zdůvodněno, za co dostáváte prémie?

- | | |
|---|-----------|
| 1 | ano |
| 2 | spíše ano |
| 1 | spíše ne |
| 2 | ne |



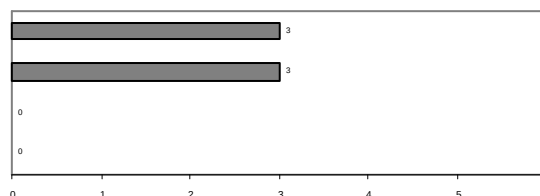
9. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- | | |
|---|-----------|
| | ano |
| 4 | spíše ano |
| | spíše ne |
| 2 | ne |

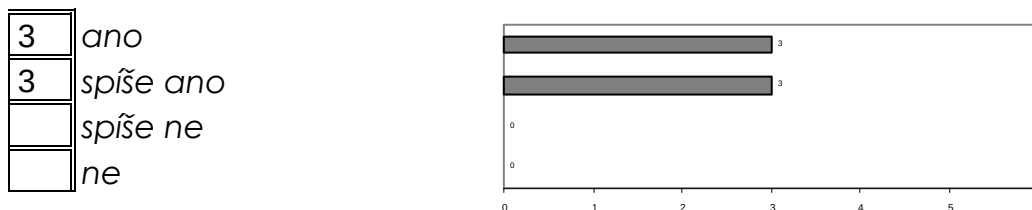


10. Je kolektiv ve firmě přátelský a příjemný pro Vás?

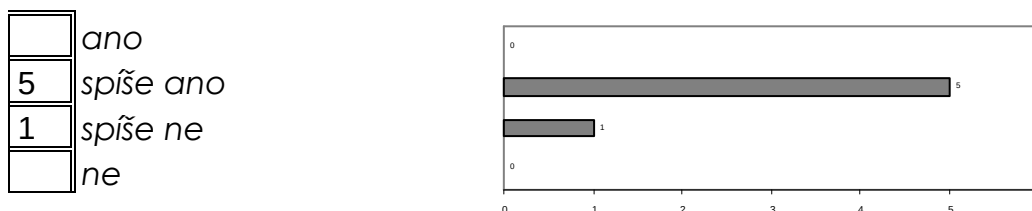
- | | |
|---|-----------|
| 3 | ano |
| 3 | spíše ano |
| | spíše ne |
| | ne |



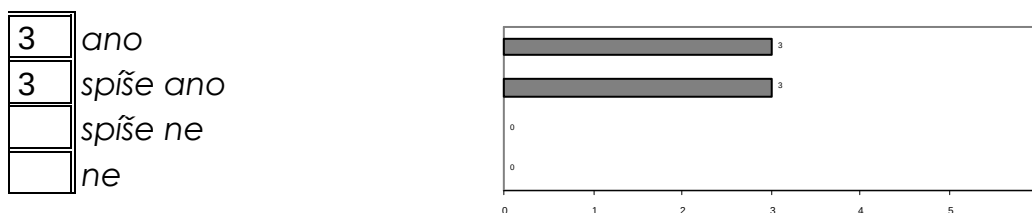
11. Jste hrdý/hrdá, že pracujete pro tuto společnost/firmu?



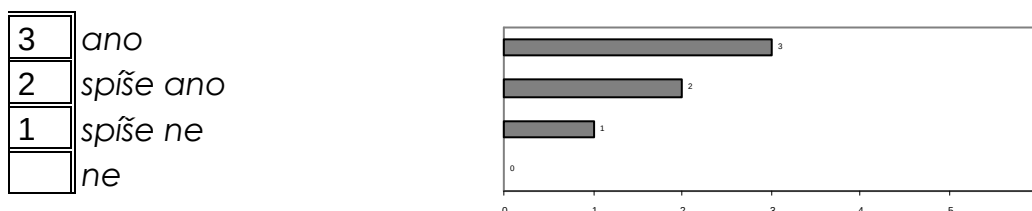
12. Víte, jaké jsou cíle Vaší firmy?



13. Dostanou se k Vám od ostatních kolegů všechny pro Vás důležité informace potřebné k Vaší práci?



14. Líbí se Vám ve Vašem nynějším zaměstnání?



15. Zde je prostor na Vaše připomínky, názory, které se nevešly výše:

Zde respondenti neuvedli žádnou připomínku ani názor.

7.2.2 Analýza dotazníku a rozhovoru

Velká výhoda firmy je v kvalifikované pracovní síle. Pět respondentů ze šesti mají vysokoškolské vzdělání. To však ne úplně u všech je potřeba pro jejich pracovní náplň. Délka pracovního závazku ve firmě je relativně dosti krátká, za 13-ti letou historii

firmy, je průměrný pracovní poměr mezi 1-3 lety velice krátký. Většina respondentů by celkem očekávaně přivítala zvýšení platu. Dotaz na bonusy nemohl být zodpovězen přesně, protože někteří zaměstnanci nedostávají výplatní pásku, ze které by mohli zjistit základ mzdy a prémie. Překvapivá by se mohla zdát odpověď o uvažované změně zaměstnání, když většina respondentů je relativně spokojena se svým platem. Tyto odpovědi jsou pravděpodobně následkem celkově náročného povolání a práce přesčas. U přespolního zaměstnance je možná úvaha o změně povolání vzhledem k jeho velké vzdálenosti z bydliště do práce. Velkým pozitivem je hrdost zaměstnanců na svou firmu a celková identifikace cílů firmy.

Negativa

- krátká délka pracovního poměru
- práce přesčas
- platba přesčasu není samozřejmost
- nedostatek finančních bonusů
- úvahy o změně zaměstnání

Pozitiva

- velká převaha vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců
- rozmanitost práce
- využívání odborných znalostí
- spokojenost s platem
- přátelský kolektiv
- hrdost na svou firmu
- vědomost o cílech podniku

- informovanost
- spokojenost se zaměstnáním

7.3 Dotazník na téma spokojenost s prací

Zde uvádím jen odpovědi, které mi mohou posloužit k analýze, nedůležité neuvádím.

7.3.1 Dotazník - otázky a odpovědi

1. Jak dlouho byste chtěl/chtěla pracovat pro nynějšího zaměstnavatele?

Do 5 let, do 2 let, do mateřské dovolené, dokud mě práce bude naplňovat.

2. Jaké jsou povinnosti a pracovní náplň ve Vašem současném zaměstnání?

Poskytnout zákazníkům informace o sortimentu a prodej výrobků. Realizace zakázek.

3. Jak vypadá typický den ve Vašem současném zaměstnání?

Příchod 8:30. Projití e-mailů, realizování objednávek, komunikace s klienty.
17:00 odchod domů.

4. Co se Vám líbí na Vašem současném zaměstnání?

Obsah práce, rozmanitost, práce s lidmi, kolektiv, sortiment.

5. Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?

Návrhy a realizace zakázek, komunikace s lidmi, kreativní práce.

6. Za jakou práci jste byli kritizováni?

Nekomunikace, pomalá práce, chyby v nabídkách.

7. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

Silné: Preciznost, dochvilnost, přizpůsobivost, jazykové schopnosti, kreativita.

Slabé: Zbrkllost, neznalost problematiky, malá akčnost.

8. Jaké jsou slabé a silné stránky Vašeho nadřízeného/Vaší nadřízené podle Vás?

Silné: Důvěra, kontakty, rychlost rozhodování, dobrá paměť, vysoké nasazení, cit pro zboží.

Slabé: Náladovost, nedůslednost, přeceňování schopností, bližší nedefinování příkazů.

9. Co by Vás přimělo odejít z firmy?

Nekorektní jednání, snížení platu, špatný kolektiv.

10. Jaké si kladete cíle ve svém povolání a čeho chcete ve své kariéře dosáhnout?

Znalost produktů a dobré obchodní vztahy, uspokojení z práce.

11. Jakou formou dostáváte odměny a pobídky k práci?

Volno časové aktivity, stravenky, půjčení auta, ústní pochvaly, zájezdy, poukázky, 13. plat.

12. Co byste uvítal/uvítala za formy odměny (lístky do kina/divadla; lístky do fitcentra; atd.)?

Peníze, příspěvek na sebevzdělávání, lístky na různé akce.

13. Zde je prostor na vaše připomínky, názory, které se nevešly výše:

Zde nebyla uvedena žádná připomínka, ani názor.

7.3.2 Analýza dotazníku a rozhovoru

U respondentů je zarážející většinový plán zůstat v zaměstnání kolem 2-5 let. Jen dva respondenti odpověděli, že chtějí pracovat u stejné firmy, dokud je práce bude uspokojovat. Na zaměstnání bych vyzdvihl rozmanitost a práci s lidmi, která uspokojuje nejvíce dotazovaných. U vedoucích pak dobré kontakty na klientelu, vysoké nasazení a cit pro zboží. Bohužel na náladovosti, nedůslednosti se shodlo poměrně dosti respondentů nezávisle na sobě. Velká shoda odpovědí byla také u otázky – „Co by Vás přimělo odejít z firmy?“ . U každého bylo na prvním místě snížení platu, následované špatným pracovním prostředím.

Negativa

- Krátký plán pracovního poměru
- Bližší nedefinování příkazů vedoucím (pak vznikají chyby)

Pozitiva

- rozmanitost, práce s lidmi
- dobrý pracovní kolektiv
- ambice pracovníků
- možnost kreativní práce
- bohatost odměn

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ A MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SOUKROMÉ FIRMĚ

Ve firmě jsem odhalil tři velké nedostatky, a to ve vedení porad, v systému odměn a ve velké fluktuaci zaměstnanců.

8.1 Porady¹

8.1.1 Problémy

Nutnost nalezení systému pro podnikové porady, protože porady jsou chaotické, dlouhé, bez stanovení dílčích částí s časovým limitem, určení cíle, výběr zúčastněných.

8.1.2 Návrh řešení

Doba

Určit den a čas porady je velice důležitým bodem. Podle výzkumů jsou nejlepší dny pro pořádání porad úterý nebo středa, protože pracovníci jsou v tyto dny nejvíce ochotni spolupracovat. Nejhorší možností je pátek, kdy většina účastníků myslí na konec dne a začátek víkendu. Nápodobně je tomu i v pondělí ráno, kdy se zaměstnanci teprve aklimatizují v práci po víkendu a je u nich velká pravděpodobnost, že nebudou připraveni na poradu. Jelikož tento podnik porady nutně potřebuje na naplánování realizace zakázek každý týden, nejlépe na začátku týdne a je omezen otevírací dobou od 10:00 – 17:00, navrhuji dvě varianty termínu porad. A to buď v pondělí po 17 hodině nebo v úterý mezi 8 – 10 hodinou. Výhody odpoledního termínu spatřuji v tom, že zaměstnanci budou více iniciativní dovést poradou k rychlému a uspokojivému cíli, protože čím dříve porada skončí, tím dříve se dostanou domů. Výhoda úterního

¹ PLAMÍNEK, J. *Vedení porad : Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.

dopoledne je v očekávání větší připravenosti zúčastněných. Porada by neměla přesáhnout 1 a půl.

Účastníci

Aby se zamezilo, vyrušování a probírání něčeho zbytečného pro některé osoby, je nutné zvážit, zda se dané téma týká opravdu všech. Například zakázky, jejichž realizace se obejde bez nutnosti montéra, není nutné probírat v jeho přítomnosti.

Role

Všechny porady by měly mít rozděleny role. Vedením porady by měla být zvolena buďto ředitelka nebo jiný vedoucí, který má pod sebou řešenou problematiku. Dále je potřeba zvolit zapisovatele a moderátora, hlídače celkového času věnovaného dílčím programu porady.

Velice důležitá je role moderátora, který je neutrální osobou, odpovědnou za průběh vedení porady, nikoliv však za její obsah a výsledek. Navrhuje postup diskuze, nehodnotí, podněcuje aktivitu účastníků, zajišťuje stejnou metodu diskuze pro všechny, umožňuje aby každý měl svůj prostor, chrání před případným napadáním a nervozitou, volí pauzy. Před tím byla porada vedena a moderována jen vedoucí, proto docházelo ke kladení obrovských nároků na ni. Tím to se může vedoucí více soustředit na důležité body a formulování závěrů. Určením kontrolora času, získá porada dynamičtější tempo a omezí ztráty času neproduktivním jednáním.

Administrativa

Veškeré písemnosti související s projednáváním by měli být přehledně vytištěné a připravené pro všechny přítomné. Pro lepší průběh porady by bylo vhodné, aby tyto materiály měli možnost přítomní dostat k nahlédnutí dostatečně předem, aby se důkladně připravili. Připravena je i prezenční listina, která eviduje všechny přítomné a je přílohou k zápisu.

K administrativním náležitostem patří větší nástěnka pro zachycení důležitých bodů a určení závěrů. Dále pak psací potřeby a poznámkové bloky a to z toho důvodu, že bez zapisování poznámek si průměrný člověk dokáže zapamatovat jen asi 20% látky. Notebook by měl mít otevřen jen ten, který z něho prezentuje, jelikož tento přístroj může odlákávat posluchačovu pozornost.

Občerstvení

Na poradě bych doporučil pouze něco k pití, jídlo bych rozhodně vzhledem k délce porady nepovoloval, protože je potřeba reagovat na řešenou problematiku.

Přestávka

Přestávka je možná buď v půli porady nebo vůbec, záleží na náročnosti tématu. Já bych ji však doporučoval, protože o přestávce se může zaměstnanec vrátit v nezávazné diskuzi k probíranému problému, či využít čas pro občerstvení.

Prostory

Prostory v podniku jsou zcela vyhovující, splňují podmínky osvětlení, větratelnosti, klidu, prostoru, dobrého viditelnosti na všechny zúčastněné. Stůl je konferenční, obdélníkový.

Začátek porady

- důvod porady
- pravidla porady
- obsah porady
- definice cíle a problému
- zabezpečení řádného průběhu porady (vypnutí mobilů, zavření oken)

Průběh porady

- předkládat body jednání postupně
- prostor pro všechny na poradě
- shrnovat výsledky
- zadávat úkoly
- zhodnocení výsledku porady

Cíl

Hlavním cílem porady je rozdělení úkolů a odpovědnosti, sledování rizik, motivace členů, ujasnění a upevnění podnikové filozofie.

8.2 Systém odměn

8.2.1 Problémy

Systému odměn chybí nějaká koncepce. Například lístky do fitcentra dostal každý zaměstnanec, který si o to požádal. Chybí subjektivní pocit spravedlivé odměny vzhledem k ostatním zaměstnancům.

Odměny by měly být motivátorem k dosažení firemních cílů a nástrojem pro řízení lidských zdrojů.

8.2.2 Návrh řešení¹

Správným odměňováním ve firmě XYZ dokážeme docílit:

- zaměření pracovníků na potřeby zákazníků
- zvyšování a rozšiřování kvalifikace pracovníků
- posilování podnikových hodnot a kultury
- zvyšování produktivity pracovníků
- snižování a kontrola nákladů práce
- vytváření podmínek pro týmovou práci
- zvyšování flexibility pracovní síly
- zvyšování angažovanosti a zapojení pracovníků.

Na základě dotazníků a pohovorů jsou zaměstnanci celkem spokojeni s pestrostí odměňování, ale přivítali by více uspokojování finanční stránkou.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jako používání mobilního telefonu, auta, poskytování stravenek a možnosti vzdělávání jsou v optimálním stavu.

Nehmotné odměny

Rezerva je hlavně v projevu spokojenosti s vykonanou prací. Vedoucí by měla více otevřeně a upřímně chválit za správně vykonanou, rychlou práci, či za práci, která je

¹ *Motivační program* [online]. 2003 [cit. 2008-05-16]. Dostupný z WWW: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>.

navíc. Nejlepší momenty pro pochvalu jsou porady, kde jsou zúčastněni všichni zaměstnanci.

Druhá možnost nehmotné odměny pro zaměstnance, který jede realizovat zakázku mimo prodejnu a stráví tím více než standardních osm hodin, by měla být forma kratší pracovní doby v dalších dnech.

Peněžní odměny

Navrhoval bych zlepšit schéma finančního osobního ohodnocení. Zaměstnanci sice občas dostanou vyšší plat, ale bez vysvětlení, proč tomu tak je, či bez nějakého předešlého osobního úspěchu za daný měsíc. Takováto odměna pak ztrácí svůj význam, protože zaměstnanec může nabýt dojmu, že finanční odměna je dílem náhody a ne jeho pracovního nasazení. Finanční odměna by mohla být zveřejněna.

Možnosti finančního ohodnocení jsou buď procentními podíly na uzavřeném a zrealizovaném prodeji, nebo finanční částkou za práci přesčas, nebo finanční částkou za pracovní angažovanost nad rámec zaměstnaneckých povinností.

Motivační síla peněz je sice velká, ale také má své záporné stránky. Peníze zvyšují pracovní úsilí nejvíce v období krátce před termínem jejich výplaty. Pak ovšem úsilí rychle opadá bezprostředně po výplatě, a to dokonce pod průměrnou úroveň. Nápodobně je to i se zvýšením mzdy, ta vyvolá pouze dočasné zvýšení pracovního úsilí tak na 4 – 6 týdnů.

8.3 Fluktuace zaměstnanců

8.3.1 Problémy

Společnost byla založena v roce 1995. V tomto roce bylo zaměstnáno 7 pracovníků. Mezi tím došlo k obměně složení firmy a k dnešní době je ve firmě pouze ředitelka. Podle dotazníků ve firmě pracuje většina zaměstnanců až na jednoho, maximálně 3 roky. Ani pohled na plán setrvání ve firmě nevypadá růžově, dále většina zaměstnanců je ženského pohlaví, bezdětných a kolem 28 let věku.

8.3.2 Návrh řešení¹

- Ekonomické hlediska – výše platu, systém odměn
 - S platem jsou více méně zaměstnanci spokojeni, ale problém vidím v systému odměn – zlepšit systém odměn, viz výše!
- Nefunkční systém interní komunikace
 - Mezi zaměstnanci v pořádku, potřeba větší komunikace mezi vedením a pracovníky! Pravidelné pohovory, setkání.
- Pracovní růst a otázky vzdělávání
 - Potřeba více vzdělávání, školení následované odrazem na mzdě
 - Zaměstnanec musí cítit, že vzdělání potřebuje pro práci ve firmě. Například anglické kurzy konané ve firmě jsou jen pro vlastní uspokojení.
- Pracovní kolektiv
 - Ten je příjemný a přátelský, v něm problém nevidím
- Pracovní výhody
 - Ty jsou ve firmě XYZ nadstandardní
- Velká náročnost práce
 - Náročnost práce je spojena s vysokou odpovědností + každá chyba může mít velké důsledky, např. zpomalení dodávky, špatná dodávka, finanční výdaje.
 - Vytvoření systémů postupů, kontroly, zautomatizování činností
- Skladba zaměstnanců
 - Nesoustředit se jenom na nábor zaměstnanců ženského pohlaví pod 35 let věku.

¹ ERTL, J. *Fluktuace* [online]. 2005 [cit. 2008-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_1.html>.

IV. ZÁVĚR

Kapitola 9

ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Názvem diplomové práce bylo „Řízení a motivace zaměstnanců“. Jako podklady pro zkoumání pracovníků v konkrétní firmě byly zmíněny teoretické vysvětlivky, směry a myšlenky, uvedené postupně ve výkladové části. O tom, že tato problematika je velice obsáhlá a rozpětí zkoumání opravdu široké, vyplývá ze složitosti každého jedince a jeho přístupu k práci.

Pro praktický průzkum byla vybrána firma z komerční sféry, která ač byla o menším počtu zaměstnanců a co se týče zisku úspěšná, měla své rezervy a problémy v řízení a motivování lidí.

Mezi základní problémy bylo zařazeno vedení porad, navrhnutí konstruktivní změny. Pro začátky by bylo možné doporučit i externího moderátora, který může ukázat na základě svých zkušeností, jak vést radu. Jeho nevýhoda však je, že se může zabírat nedůležitými věcmi, či se ztrácet v technických záležitostech.

Hrozby udržení zaměstnanců jsou v oblasti náročnosti práce, bez dodržování žádných standardů, systémů, dále pak v oblasti dlouhodobého odborného růstu a v neposlední řadě ve skupině preferovaných mladých zaměstnanců ženského pohlaví.

Při nastavení lepšího systému odměn se dá také očekávat velké zlepšení v celkové produktivitě zaměstnanců. Rezervy jsou v definování za co zaměstnanec dostává odměnu a v celkovém upozornění na to, že zaměstnanec si zasloužil něčím odměnu.

I přesto, že dané problémy jsou zapříčiněny pracovním vypětím vedoucí osoby, která má stejnou pracovní činnost jako ostatní zaměstnanci na prodejně a tím je jí ubíráno času k efektivnímu vedení, zkoumaná firma je přitažlivá pro potenciální nové zaměstnance. Pro zvýšení efektivity je však nezbytně nutné provést nějaké změny k lepšímu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:

A. TIŠTĚNÉ

- [1] ERTL, J. *Fluktuace* [online]. 2005 [cit. 2008-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- [2] KHOL, J. *Člověk v systému řízení*. Praha : [s.n.], 1976. 119 s.
- [3] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [4] MOULIS, J. *Efektivní motivování pracovníků*. Praha : [s.n.], 1982. 67 s.
- [5] PLAMÍNEK, J. *Vedení porad : Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2073-9.
- [6] STEERS, R. M., PORTER, L. W. *Motivation and work behavior: Motivace a pracovní chování*. 5th edition. New York : McGraw-Hill, 1991. 594 s. ISBN ISBN 007060956X.

B. ELEKTRONICKÉ

- [1] *Henri Fayol* [online]. 2003 , 2.3.2008 [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol>.
- [2] *Koncepce organizace* [online]. [2005] [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <www.kps.zcu.cz/materials/koorg.rtf>.
- [3] *Motivace* [online]. [2004] [cit. 2008-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>.
- [4] *Motivační program* [online]. 2003 [cit. 2008-05-16]. Dostupný z WWW: <http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm>.

- [5] *Mzdové formy* [online]. [205] [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://home.zf.jcu.cz/public/departments/ken/html%20mzds/mzds6.html>>.
- [6] *Přehled dějin managementu* [online]. [2004] [cit. 2008-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.fi.muni.cz/~smid/mis-dejmanag.htm>>.
- [7] *Stravenka* [online]. [2005] , 29.3.2008 [cit. 2008-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Stravenka>>.

PŘÍLOHY:

Příloha č. 1: Dotazník č. 1 - Porady

Příloha č. 2: Dotazník č. 2 - Práce

Příloha č. 3: Dotazník č. 3 – Spokojenost s prací

Příloha č. 1: Dotazník č. 1 - Porady

Dotazník č. 1 - Porady

1. Cítíte, že jsou porady ve Vašem podniku potřebné?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

2. Zdá se Vám průměrná délka porady dlouhá?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

3. Víte na začátku porady, jak dlouho bude trvat?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

4. Je na poradu vedoucí dobře připraven/připravena?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

5. Je předem jasný cíl porady?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*

6. Cítíte, že Vám přítomnost na poradě silně prospěla?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*

7. Myslíte si, že porady jsou dobře vedeny?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*

8. Dostáváte před poradou podklady co se bude projednávat a co byste si měli nachystat?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*
☐ *není potřeba*

9. Nudíte se při poradách?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*
-

10. Máte prostor říci svůj názor na poradě?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*

11. Je brán na Váš názor zřetel?

- ☐ *ano*
☐ *spíše ano*
☐ *spíše ne*
☐ *ne*

12. Co byste vyzvedli nebo Vám naopak chybí na poradách?

Dotazník č. 2 - Práce

1. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ☐ | <i>základní</i> |
| ☐ | <i>středoškolské</i> |
| ☐ | <i>středoškolské s maturitou</i> |
| ☐ | <i>vyšší</i> |
| ☐ | <i>vysokoškolské</i> |

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| ☐ | <i>méně než 1 rok</i> |
| ☐ | <i>mezi 1 - 2 roky</i> |
| ☐ | <i>mezi 2 - 3 roky</i> |
| ☐ | <i>více než 3 roky</i> |

3. Je pro Vás Vaše náplň práce rozmanitá?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |

4. Využíváte Vaše odborné znalosti při práci?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |

5. Pracujete často přesčas?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |

5.a V případě, že ano - Máte placenou práci přesčas?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

6. Jste spokojen/spokojena s Vaším platem?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

7. Chtěl/chtěla byste zvýšit Váš plat minimálně o:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| ☐ | <i>nechci zvýšit plat</i> |
| ☐ | <i>500 Kč</i> |
| ☐ | <i>1000 Kč</i> |
| ☐ | <i>1500 Kč</i> |
| ☐ | <i>2000 Kč</i> |
| ☐ | <i>více než 2000 Kč</i> |
-

8. Dostáváte prémie/bonusy k základnímu platu?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

8.a V případě, že ano - Je Vám zdůvodněno, za co dostáváte prémie?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

9. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

10. Je kolektiv ve firmě přátelský a příjemný pro Vás?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

11. Jste hrdý/hrdá, že pracujete pro tuto společnost/firmu?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

12. Víte, jaké jsou cíle Vaší firmy?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

13. Dostanou se k Vám od ostatních kolegů všechny pro Vás důležité informace potřebné k Vaší práci?

- | | |
|--------------------------|------------------|
| ☐ | <i>ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ano</i> |
| ☐ | <i>spíše ne</i> |
| ☐ | <i>ne</i> |
-

14. Líbí se Vám ve Vašem nynějším zaměstnání?

☐

ano

☐

spíše ano

☐

spíše ne

☐

ne

15. Zde je prostor na Vaše připomínky, názory, které se nevešly výše:

Příloha č. 3: Dotazník č. 3 – Spokojenost s prací

Dotazník č. 3 - Spokojenost s prací

1. Jak dlouho byste chtěl/chtěla pracovat pro nynějšího zaměstnavatele?

2. Jaké jsou povinnosti a pracovní náplň ve Vašem současném zaměstnání?

3. Jak vypadá typický den ve Vašem současném zaměstnání?

4. Co se Vám líbí na Vašem současném zaměstnání?

5. Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?

6. Za jakou práci jste byli kritizováni?

7. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

8. Jaké jsou slabé a silné stránky Vašeho nadřízeného/Vaší nadřízené podle Vás?

9. Co by Vás přimělo odejít z firmy?

10. Jaké si kladete cíle ve svém povolání a čeho chcete ve své kariéře dosáhnout?

11. Jakou formou dostáváte odměny a pobídky k práci?

12. Co byste uvítal/uvítala za formy odměny (lístky do kina/divadla; lístky do fitcentra; atd.)

13. Zde je prostor na vaše připomínky, názory, které se nevešly výše: