



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF HR MANAGEMENT AND MOTIVATION OF
EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LIBOR NĚMEČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Němeček Libor, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení personálního řízení a motivace pracovníků ve společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal for Improvement of HR Management and Motivation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha : Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha : Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London : Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha : Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 28.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na identifikaci potřeb zaměstnanců maloobchodní sítě v oblasti prodeje zboží a služeb. Výzkum probíhal na základě mezinárodní metody dotazování VSM94 a osobního interview. Výstupem této práce je detailně provedená analýza, která se stala východiskem pro zjištění nedostatků současného stavu sledované problematiky, na jejímž základě byla zpracována návrhová opatření.

Klíčová slova

Management, vedení, fluktuace, motivace, VSM 94, zaměstnanec

Abstract

This diploma thesis is focused on the identification of needs of workers employed in a retail network in the field of sale of goods and services. The research is based on the international method of questioning VSM94 and personal interviews. The output of this thesis is a detailed analysis, which became the basis for unraveling the drawbacks of the contemporal state of the described problem and also the basis for the proposal of solution.

Keywords

Management, leadership, staff turnover, motivation, VSM 94, employee

Bibliografická citace

NĚMEČEK, L. *Návrh na zlepšení personálního řízení a motivace pracovníků ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 88 s.
Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 28. května 2010

.....

Libor Němeček

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval své vedoucí diplomové práce paní PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. za opravdu cenné a odborné rady a připomínky, které mi pomohly k dokončení mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat jednatelům popisované společnosti a jejich zaměstnancům za skvělou spolupráci a za ochotu, kterou mi poskytli v době zpracovávání této práce. V neposlední řadě své rodině za podporu během mého studia.

OBSAH

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Úloha personálního managementu.....	11
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Vedení a řízení	17
1.3.1 Řízení	17
1.3.2 Vedení	19
1.4 Komunikace	23
1.5 Lidské faktory, motivace, stimulace	28
1.6 Hodnocení pracovníků.....	37
2 Analýza problému a současné situace	42
2.1 Charakteristika společnosti XYZ.....	42
3 Výzkumná část.....	46
3.1 Cíl výzkumu.....	46
3.2 Výzkumný soubor.....	47
3.3 Použité metody	49
3.4 Analýza výsledku sedmi prodejen	52
3.5 Celková analýza dat	73
4 Vlastní návrhy řešení, přínosy práce.....	77
4.1 Varianta A.....	78
4.2 Varianta B	80
4.3 Varianta C	81
4.4 Varianta D.....	82
Závěr	84
Seznam použité literatury	85
Seznam obrázků.....	87
Seznam grafů	87
Seznam tabulek	87
Přílohy.....	88

Úvod

Cílem diplomové práce je provést kompletní analýzu spokojenosti zaměstnanců v maloobchodní síti působící v jihomoravském kraji a na základě těchto údajů navrhnout možná opatření pro zlepšení současné situace. Vzhledem k poskytování citlivých údajů ze strany top managementu společnosti je název společnosti utajen a nahrazen označením XYZ.

Hlavního cíle, a to sestavení návrhů na zlepšení personálního řízení a motivace pracovníků, může být dosaženo za předpokladu splnění dílčích úkolů: vybrání adekvátní metody pro zjišťování těchto faktorů, oslovení dostatečného počtu zaměstnanců, zpracování údajů a správná interpretace získaných výsledků.

Diplomová práce se dělí na 4 hlavní části: teoretická východiska, analýzu problému a současné situace, výzkumnou část a vlastní návrhy na zlepšení stávající situace.

Teoretická část práce je zaměřena na personální management jako celek, na přínosy, vedení a různé techniky správného řízení pracovníků v organizaci. Jsou zde uvedeny metody a doporučení, kterými by se měly společnosti řídit, resp. o kterých by měly mít alespoň základní znalosti.

V kapitole popisu současné situace ve společnosti XYZ budu podrobně popisovat současný stav organizace, její rozdělení, organizační strukturu a funkce jednotlivých oddělení. Popis společnosti bude konzultován s jednatelem a uvedená data podléhají jejich schválení. Požadavek jednatelem společnosti klade velký důraz na návrhy ke zlepšení a odstranění částečné dobrovolné či nedobrovolné fluktuace zaměstnanců a navržení souboru možných variant řešení v oblasti motivace pracovníků jednotlivých prodejen.

Na základě rešerše potřebných teoretických poznatků z oblasti managementu a konzultace s vedoucí diplomové práce bude jako prostředek pro analýzu lidských zdrojů ve společnosti vybrána mezinárodní metoda dotazování Value Survey Module 94, která bude blíže specifikována ve výzkumné části diplomové práce.

Dalším prostředkem pro sběr informací od jednotlivých zaměstnanců prodejen bude osobní dotazování formou interview. Zaměstnanci budou mít možnost vyslovit svůj názor díky otevřenému rozhovoru, který nebude časově omezen a povede se v naprostém zajištění anonymity.

Dotazování jednotlivých zaměstnanců prodejen se uskuteční v měsíci dubnu 2010. Výsledky reprezentují názory sedmi prodejen umístěných pouze ve městě Brně.

Klade se velký důraz na oslovení co největšího počtu zaměstnanců včetně jednotlivých vedoucích prodejen.

Výsledkem je kompletní zhodnocení všech sledovaných indexů vyplívajících z použité metody dotazování a následného osobního interview. Získaná data budou reprezentovat přehledné grafy s doplněním o podrobnou interpretaci.

V návrhové části budou představena možná doporučení opatření a nástin variant vycházející z uskutečněného průzkumu. Tyto návrhy budou následně prezentovány jednatelům společnosti.

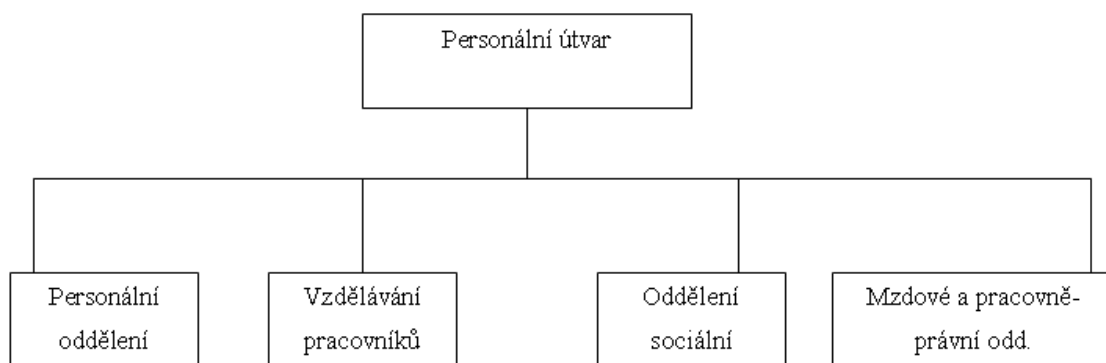
1 Teoretická východiska práce

1.1 Úloha personálního managementu

Účelem personálního managementu resp. manažerů a jejich podřízených, je vést zaměstnance k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané společnosti. Jedná se o soustavnou činnost, kterou personální management přispívá ke zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity práce.

Zvyšování přínosu personálních zdrojů je tak náročný a důležitý proces, že i ty nejmenší podniky by měly mít zájem o speciální „personální útvar či oddělení personálních zdrojů“. Je však zřejmé, že ne každá společnost má svůj speciální personální útvar. Příklad možné koncepce personálního útvaru v malé organizaci charakterizuje obr. č. 1

Obrázek č. 1: Personální útvar v malé a střední organizaci



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie v řízení firmy, Prospektum 1994

Je to náročný úkol, protože personální oddělení nerozhoduje o mnohých faktorech, které přínos lidí formují, jako je např. kapitál, materiál nebo způsob práce, způsob jednání se zaměstnanci. Nicméně účel personálního managementu je velice významný. Bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala rozvíjet nebo by úplně zanikla. Aby však personální oddělení mohlo veškerou svou činnost řídit, musí mít přesně vymezené cíle.

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle kterých jsou hodnoceny určité činnosti.

Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Často však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou.

Personální management tak musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací nebo činností personálních zdrojů a lidí, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebával, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné existenci.

Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné:

- **Společenský cíl:** Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení. Činnosti přispívající ke splnění cílů - dodržování zákonů, vztahy mezi vedením a odbory.
- **Organizační cíl:** Je nutno si uvědomit, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace. Činnosti přispívající ke splnění cílů - plánování v personální oblasti, výběr zaměstnanců, výcvik a zaškolování, hodnocení pracovního výkonu (ve smyslu obsahu), umíst'ování zaměstnanců, kontrolní činnosti.
- **Funkční cíl:** Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřený požadavkům organizace, ve které se nachází.
- **Osobní cíl:** Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a

zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit. Činnosti přispívající k dosažení cílů - výcvik a zaškolování, hodnocení výkonnosti, umístování zaměstnanců.

Aby personální oddělení splnilo svůj účel, musí získávat, rozvíjet, správně využívat, hodnotit, odměňovat a udržovat patřičné množství pracovníků různého druhu a tím poskytovat organizaci vhodnou pracovní sílu.

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří *smysluplnou* verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad.

Strategie určuje směr, kterým je organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměru (strategický záměr) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi potřebami (na zdrojích založená strategie). Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody. Efektivní vytváření a realizace strategie závisí na strategické schopnosti manažerů organizace. Podle toho, jak je to vyjádřeno v profesních standardech britského CIPD, to znamená schopnost vytvářet dosažitelné vize budoucnosti, předvídat dlouhodobý vývoj, předpokládat možnosti volby (a jejich pravděpodobné důsledky), volit správný postup, povznést se nad každodenní detaily, zpochybňovat a snažit se změnit *status quo*. Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení. Strategie je určována realizací, která zahrnuje řízení změny a plánování. Významným aspektem strategie je potřeba dosažení strategického souladu. Tento termín se používá ve třech významech:

- sladování schopností a zdrojů organizace s příležitostmi existujícími ve vnějším prostředí;
- sladování jedné oblasti strategie, například strategie řízení lidských zdrojů, s podnikovou strategií;
- zabezpečování toho, aby různé stránky strategie byly vzájemně skloubeny a vzájemně se podporovaly.

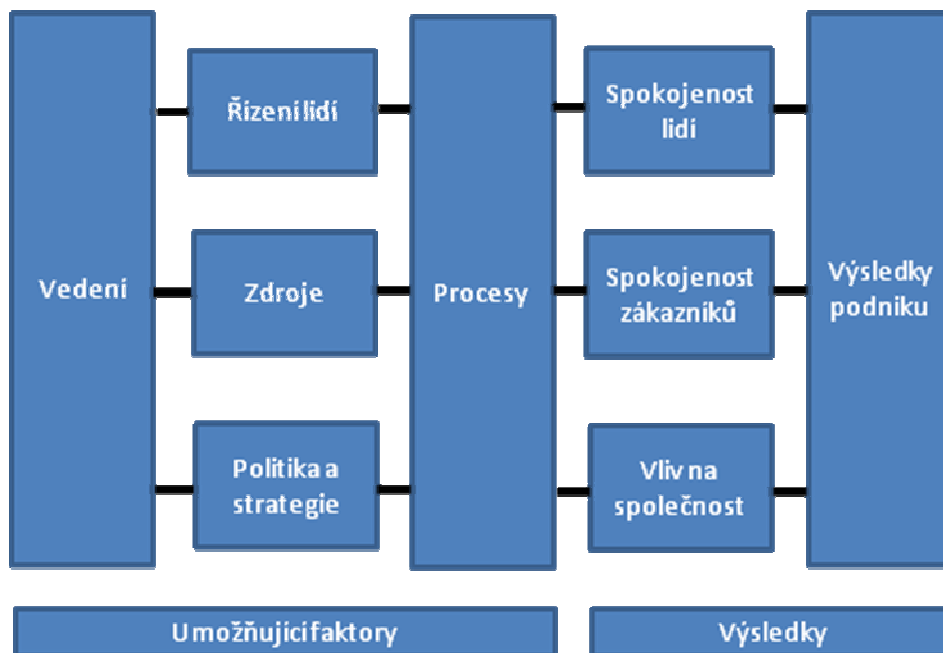
Pojetí strategie není nic přímočarého a jednoznačného. Existuje mnoho různých teorií o tom, co to je a jak to funguje. Mintzberg a kol. (1988) konstatují, že strategie může mít řadu významů, totiž:

- Plán nebo něco podobného - směr, návod, postup.
- Ideál, model, tj. důslednost v chování v průběhu času.
- Stanovisko, základní způsob činnosti organizace.
- Taktický trik, specifický „manévr“ směřující k přelstění oponenta nebo konkurenta.

Model kvality EFQM

Model kvality Evropské nadace pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM), znázorněný na obrázku č.2, nabízí jinou možnost měření a informování o řízení lidského kapitálu. Model ukazuje, že spokojenosti zákazníků, spokojenosti lidí (pracovníků) a vlivu či dopadu na společnost se dosahuje pomocí vedení (*leadership*). To je hnací silou politiky a strategie, řízení lidí, zdrojů a procesů vedoucích k dokonalosti výsledků podniku a podnikání.

Obrázek č. 2: Model kvality Evropské nadace pro řízení kvality



Zdroj: WERTHER, W.B.: Lidský faktor a personální management

Organizace, které používají model EFQM, akceptují význam měření výkonu a neustále pracují na zlepšování užitečnosti svých nástrojů měření, ale také uznávají, že samotné měření nějakého problému tento problém nezlepší. Existuje nebezpečí, že manažeři budou vynakládat své nejlepší síly na analýzu a málo se budou věnovat nápravě.

Devět uvedených složek modelu je definováno následujícím způsobem:

1. **Vedení** (*leadership*) - jak chování a kroky vrcholového týmu a ostatních lídrů inspirují, podporují a propagují kulturu vysokého výkonu.
2. **Politika a strategie** - jak organizace formuluje, realizuje a vyhodnocuje svou politiku a strategii a promítá je do plánů a akcí.
3. **Řízení lidí** - jak organizace realizuje plný potenciál svých lidí.
4. **Zdroje** - jak efektivně a účinně organizace řídí své zdroje.
5. **Procesy** - jak organizace identifikuje, řídí, vyhodnocuje a zlepšuje své procesy.
6. **Spokojenost zákazníků** - čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejích externích zákazníků.
7. **Spokojenost lidí** - čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejích pracovníků.
8. **Vliv na společnost** - čeho organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání lokální, národní a mezinárodní komunity jako celků.
9. **Výsledky podnikání** - čeho organizace dosahuje, pokud jde o její plánované podnikatelské cíle a o uspokojování potřeb a očekávání všech, kteří mají finanční nebo jiný zájem na organizaci.

1.3 Vedení a řízení

1.3.1 Řízení

Řízení je často charakterizováno jako „zabezpečování toho, aby se prostřednictvím lidí něco udělalo“. V tomto obratu je důležité to, že ukazuje řízení jako účelovou činnost. Lze to rozšířit tak, že zahrneme i pojetí, podle něhož se řízení soustřeďuje na stanovené cíle a jejich dosažení. Ona základní definice by pak mohla být rozšířena na: „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo.“ Ale je v tom ještě více. Definice správně zdůrazňuje, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, jaký mají manažeři k dispozici. A právě prostřednictvím tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ostatní zdroje. Manažeři jsou však v konečném důsledku odpovědní za řízení všech ostatních zdrojů, včetně sama sebe. Definici řízení tak lze upravit na: „Rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů.“

Britské Management Standard Centre (Centrum pro manažerské standardy) konstatuje, že hlavním účelem řízení a vedení je „určovat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů“.

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně pro to, aby napomáhaly dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení takové množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti, jaké je jen možné v neustále se měnícím, rozmanitém a turbulentním prostředí, ve kterém manažeři pracují.

Hlavní procesy řízení byly definovány klasickými teoretiky řízení, jako byl Henri Fayol, následujícím způsobem:

plánování - rozhodování o tom, jakou cestou se za účelem dosažení žádoucího výsledku dát;

organizování - stanovování nejvhodnější organizace za účelem dosažení cíle a její zabezpečování lidmi;

motivování - uplatňování vedení za účelem motivování lidí k tomu, aby bez problémů spolupracovali v týmu podle svých nejlepších schopností;

kontrolování - měření a sledování pokroku v práci v porovnání s plánem a v případě potřeby podnikání kroků vedoucích k nápravě.

Ale tento klasický pohled byl a je zpochybňován empiriky, jako jsou Henry Mintzberg a Rosemary Stewartová, kteří zkoumali, jak manažeři skutečně tráví svůj čas. Zjistili, že práce manažerů je rozkouskovaná a rozmanitá a že v ní jde o neustálé přizpůsobování se situaci. Do značné míry je ovládána událostmi, které mají manažeři jen málo pod kontrolou, a dynamickou sítí vzájemných vztahů s ostatními lidmi. Manažeři se pokoušejí mít pod kontrolou své okolí, své prostředí, ale někdy má toto okolí, toto prostředí pod kontrolou je samé. Mohou se vědomě nebo bezděky snažit o plánování, organizování, řízení a kontrolu, ale jejich život se téměř nevyhnutelně stává neuspořádaným sledem událostí a náhod.

Podle uvedených empiriků je řízení proces obsahující směsici racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních, na momentálním úsudku založených činností. Jde tudíž jak o vědu, tak o umění. Nicméně, klasičtí teoretici definovali hlavní procesy řízení; nepokoušeli se popisovat to, jak manažeři skutečně tráví svůj čas.

Řízení se tedy týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.¹

¹ ARMSTRONG, M. *Management a leadership*.

1.3.2 Vedení

Vést znamená podle *Oxford English Dictionary* (Oxfordského slovníku angličtiny) „způsobovat, aby někdo s někým šel,... poskytovat vedení, návod". Lídři určují směr a získávají lidi pro to, aby je následovali. Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů. V této kapitole se zkoumá proces vedení, přičemž se věnuje pozornost rolím a stylům vedení, vlivu situace, výkonu vedení, charakteristikám vedení, lídrům a jejich následovníkům a lídrům a manažerům.

Vedení se oproti řízení zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Tento rozdíl je důležitý. Řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam, kde jsou zapojeni lidé a to je téměř vždy je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení. Nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte také být dobrým lídrem lidí.

Lídři plní tři základní role. Musejí:

Definovat úkol - musejí zabezpečovat, aby bylo skupině zcela jasné, co se od ní očekává.

Plnit úkol - tj. naplňovat to, proč skupina vlastně existuje. Lídři zajišťují, aby byl naplněn účel skupiny. Pokud tomu tak není, je výsledkem frustrace, disharmonie, kritika a možná i rozpad skupiny.

Udržovat efektivní vztahy — mezi sebou a členy skupiny a mezi lidmi ve skupině. Tyto vztahy jsou efektivní, jestliže přispívají ke splnění úkolu. Lze je členit na ty, které *se* týkají týmu, jeho morálky a vědomí společného účelu, a na ty, které se týkají jedinců a toho, jak jsou motivováni.

John Adair před časem uvedl, že tyto požadavky jsou nejlépe vyjádřeny jako tři oblasti potřeb, které musejí lídři uspokojovat. Jsou to:

potřeby úkolu — udělat práci,

individuální potřeby — sladit potřeby jedince s potřebami úkolu a skupiny

potřeby skupiny — vytvářet a udržovat týmového ducha.

Typologie leaderů

Lídři a manažeři mohou při jednání se svým personálem uplatňovat různé přístupy. Přístup, který lídr nebo manažer uplatňuje, se nazývá jeho stylem řízení. V následujícím textu uvádíme příklady protichůdných stylů:

Charismatický/necharismatický. Charismatictí lídři spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou „auru“. Jsou to vizionářští lídři, kteří jsou orientováni na úspěch, promyšleně na sebe berou vykalkulované riziko a jsou dobří komunikátoři. Necharismatictí lídři spoléhají hlavně na své znalosti, na své know-how (autoritu má osoba, která zná), svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy.

Autokratický/demokratický. Autokratictí lídři vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne. Demokratictí lídři povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm.

Umožňovatel/kontrolor. Umožňovatelé či usnadňovatelé inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů. Kontroloři manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět.

Transakční/transformační. Transakční lídři nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Transformační lídři motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za flexibilní proces, a nikoliv za „systém“. Používání termínu „systém“ naznačuje, že jde o stabilní, standardizovaný a byrokratický přístup, který není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu jako flexibilního a evolučního (i když logického a soudržného) procesu používaného manažery při práci s jejich týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých fungují. Jako takový znamená, že manažeři a ti, které řídí, jednají jako partneři, ale v určitém rámci, který stanovuje, jak mohou společně pracovat co nejlépe.

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako neustále probíhající sebeobnovující cyklus, jak to ukazuje obrázek č. 3.²

Obrázek č. 3: Cysklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy

² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*

Styly vedení

Autoritativní styl

Je založen na formální autoritě vedoucího, moc i rozhodování je v rukou vedoucího. Vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, určuje cíle a metody práce. Od podřízených požaduje, aby jeho příkazů uposlechli a neuvažovali o nich. Komunikace je jednosměrná – shora dolů. Vedoucí se nezajímá o připomínky a názory pracovníků a neposkytuje jim informace. Výhodou uvedeného stylu vedení je dosažení pravidelného a vysokého výkonu, nevýhodou je potlačení individuální motivace, iniciativy a tvořivosti.

Demokratický styl

Je založen na spolupráci nadřízeného s podřízenými. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené a objasňuje své záměry a současně dává podřízeným možnost vyjádřit se. Preferuje názorovou konfrontaci a věcné řešení problémů. Svůj vliv uplatňuje cestou přesvědčování a věcných diskusí. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se účastní na rozhodování, tvořivá atmosféra a pocit sounáležitosti. Nevýhodou je časová ztráta spojená s demokratickým rozhodováním.

Styl laissez-faire (volný průběh)

Ponechává pracovníkům značnou volnost. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce, vedoucí do jejich činností zasahuje minimálně. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, nevýhodou může být bezcílné tápání ve chvíli, kdy je nějakého vedení třeba.

Zplnomocnění a motivace

Bez delegování pravomocí je velmi obtížné pracovat. Pokud společnost pomýšlí na expanzi je vyřešení této problematiky zcela zásadním krokem. Správné přerozdělení

pravomocí má své nesporné výhody, ale je nutno mít na paměti i případné komplikace, které mohou nastat. Tyto následující jsou hlavní z nich:

Výhody:

- Rychlá odezva
- Zaměstnanci se cítí více zodpovědní
- Zaměstnanci inklinují působit společně srdečně a nadšeně
- Zplnomocnění zaměstnanci jsou velkým zdrojem nápadů
- Chvála z úst zákazníků

Nevýhody:

- Větší investice do výběru a školení
- Vyšší náklady na pracovní sílu
- Snadné porušení hry „fair play“ zákazníkem

Snaha zbavovat se zásob (možnost špatných rozhodnutí)

1.4 Komunikace

Volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zezdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Volná a otevřená komunikace dále znamená, že vzájemná zpětná vazba může fungovat v atmosféře důvěry. Volná a otevřená komunikace také znamená, že si lidé nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují.

Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, co od nich očekávají jejich nadřízení a jak dalece to, co se děje uvnitř v podniku v ostatních odděleních nebo vně podniku, je ve vztahu k jejich vlastní práci.

Je to věc odpovědnosti manažera, aby zajistil volný tok informací celým podnikem. Manažer je vždy považován za příklad. Jeho osobní přístup a veřejné vystupování jsou pro zaměstnance vodítkem, zdali k němu mohou být otevření. Proto je velice důležité, aby v případě manažera skutky nebyly v rozporu se slovy.

Pokud manažer nepodává dostatek informací, jeho podřízení by měli sami převzít iniciativu, a pokud je to zapotřebí, požádat ho o vysvětlení. Nejistota je živnou půdou pro pomluvy a je zdrojem obav zaměstnanců z jejich nové úlohy, či dokonce možné ztráty zaměstnání. Čím vyšší nejistota, tím nižší produktivita. Nevhodné, opožděné nebo nepravděpodobné informace jsou příčinou šeptandy, a i když se management snaží věci držet pod pokličkou, vždy se něco dostane na denní světlo. Zaměstnanci se okamžitě dají dohromady a začnou spekulovat o tom, co by to mohlo znamenat. A jestliže se potom jeden domnívá, že by to mohlo být tak či onak, druhý hned vypráví třetímu o tom, že to slyšel jako rozhodnutí shora. V závěru potom zaměstnanci ztrácejí spoustu času a úsilí snahou zjistit, co se skutečně děje. Práce ustupuje do pozadí. V takové situaci se zaměstnanci cítí dezorientováni a ohroženi. Mnozí mají strach ze ztráty půdy pod nohama.³

O manažerské roli lze říci, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její pro-sazování, tj. komunikování. Lidé uznávají potřebu komunikovat, ale považují to za obtížné. Stejně jako Schopenhauerovi ježci by se rádi přitulili, ale jsou to pouze jejich bodliny, co je drží stranou. Slova mohou znít nebo vypadat přesně a srozumitelně, ale nejsou. Mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo sdělení přijímá, existují všechny druhy bariér. Když se tyto bariéry nepřekonají, bude sdělení překroucené nebo se vůbec k posluchači nedostane. Selže jako nástroj domlouvání a přesvědčování.⁴

Bariéry komunikace

Slyšíme, co slyšet chceme

To, co slyšíme nebo chápeme, když k nám někdo mluví, je do značné míry založeno na naší vlastní zkušenosti a průpravě. Místo, abychom slyšeli, co nám lidé řekli, slyšíme, co nám naše paměť a náš rozum říká, že řekli. Předem si činíme úsudky o tom, co nám lidé chtějí říci, a pokud to, co říkají, neodpovídá našemu hledisku, přizpůsobíme si to.

³ HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*

⁴ ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*

Ignorování informací, které se nám nelíbí

Máme sklon ignorovat nebo odmítat sdělení, která jsou v rozporu s naším vlastním přesvědčením. Nejsou-li tato sdělení přímo odmítnuta, vždycky se najde nějaký způsob, jak překroutit a upravit jejich význam tak, aby vyhovovala našim předsudkům. Není-li sdělení v souladu s existujícím přesvědčením, příjemce odmítá jeho správnost, vyhýbá se situacím, kdy je mu vystavován opakovaně, snadno je zapomíná a ve své paměti překroutí to, co slyšel.

Vnímání osoby přicházející se sdělením

Je obtížné oprostít se od toho, co nám naše pocity a dojmy říkají o osobě, která přichází se sdělením. Mohou jí být připisovány i neexistující motivy. Jestliže nějaké lidi máme rádi a líbí se nám, jsme náchylnější akceptovat to, co říkají — ať už je to správné nebo špatné —, než v případech, kdy se nám lidé nelíbí nebo je nemáme rádi.

Vliv skupiny

Skupina, s níž se ztotožňujeme, ovlivňuje naše postoje a pocity. Lidé asi budou více naslouchat svým kolegům, kteří mají stejnou zkušenost jako oni, než lidem přicházejícím zvenčí, jako jsou manažeři nebo odboroví funkcionáři.

Pro různé lidi znamenají slova různé věci

Jazyk je v podstatě metoda používání symbolů pro zpodobňování a vystihování faktů a pocitů. Přísně řečeno, nemůžeme vyjadřovat úmysl, význam, všechno co můžeme, je říkat slova. Nepředpokládejme proto, že má-li něco pro vás určitý význam, bude to mít stejný význam i pro někoho jiného.

Neverbální komunikace

Když se pokoušíme pochopit význam toho, co nám lidé říkají, posloucháme slova, ale používáme i jiná vodítka, jiné signály, které vyjadřují úmysl, význam. Dáváme pozor nejen na to, co lidé říkají, ale i jak to říkají. Vytváříme si dojem na základě toho, čemu se říká řeč těla - očí, výrazu úst, svalů ve tváři a dokonce i držení těla. Můžeme mít pocit, že vypovídají více o tom, co někdo skutečně říká, než slova, která používá. Avšak existuje tu obrovský prostor pro dezinterpretaci.

Emoce

Naše emoce dodávají barvu naší schopnosti předávat nebo přijímat pravdivá sdělení. Když jsme nejistí nebo se bojíme, pak se nám jeví to, co slyšíme, jako něco, co nás více ohrožuje, než když se cítíme bezpečně a vyrovnáni se světem. Jestliže máme zlost nebo jsme v depresi, máme sklon odmítat to, co by jinak mohlo vypadat jako rozumný požadavek nebo dobrý nápad. Mnohé věci, které jsou řečeny během bouřlivé polemiky, nemusejí být pochopeny nebo mohou být negativně překrouceny.

Šum/hluk

Překážkou komunikace je „šum“. Může jím být opravdový hluk, který brání tomu, aby lidé sdělení slyšeli, nebo v přeneseném významu tzv. šum v podobě narušené nebo popletené informace, která překrucuje nebo zatemňuje význam.

Velikost

Čím větší a složitější je organizace, tím větší je problém komunikace. Čím je více úrovní řízení a kontroly, jimiž musí nějaké sdělení projít, tím větší je příležitost pro překroucení nebo špatné pochopení tohoto sdělení.

Překonání bariér komunikace

Přizpůsobit se světu příjemce sdělení

Pokuste se předvídat účinek toho, co se chystáte napsat nebo říci, na pocity a postoje příjemce sdělení. Přizpůsobte sdělení tak, aby odpovídalo slovníku, zájmům a hodnotám příjemce. Uvědomte si, jak by mohla být daná informace v důsledku předsudků a zaujatosti i vlivu jiných lidí dezinterpretována, a uvědomte si sklon lidí odmítat to, co nechtějí slyšet.

Používat zpětnou vazbu

Zajistěte si, abyste od příjemce dostali na vaše sdělení odezvu, která vám řekne, do jaké míry sdělení pochopil.

Používat komunikaci tváří v tvář

Kdykoliv a kdekoliv je to možné, raději k lidem mluvte, než abyste jim psali. To je způsob, jak získat zpětnou vazbu. Podle jejich reakcí můžete své sdělení přizpůsobit nebo změnit. Můžete je také předložit lidštějším a srozumitelnějším způsobem — to může pomoci při překonávání předsudků a zaujatosti. Například ústně sdělená kritika může být poskytnuta konstruktivnějším způsobem než písemné pokárání, které je vždy vnímáno jako ostřejší a tvrdší.

Používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení

Aby si vaše sdělení lidé zapamatovali, můžete je předávat mnoha různými způsoby. Je dobré je sdělovat po částech, opakovaně zdůraznit důležité body těchto částí sdělení a poté přikročit k další části.

Používat přímočarý, prostý jazyk

To se zdá být samozřejmé. Ale mnozí lidé přecpávají to, co říkají, žargonem, dlouhými slovy a spleťmi větami.

Sladit činy se slovy

Aby byla komunikace efektivní, musí být důvěryhodná. Není nic horšího než slibovat a potom to nesplnit. Když řeknete, že něco uděláte, tak to také udělejte. Napříště se vám bude více věřit.

Používat různé komunikační kanály

Aby se některá sdělení rozšířila rychle a nezkresleně, musejí být v písemné podobě. Ale vždy, kdy je to možné, doplňujte písemná sdělení mluveným slovem. A naopak, ústní informace by měla být posílána písemným sdělením.

Oslabit problém velikosti

Můžete-li, redukuje počet úrovní řízení. Podporujte v komunikaci rozumnou míru neformálnosti. Zajistěte, aby činnosti byly vzájemně seskupeny tak, aby to usnadnilo komunikaci o záležitostech společného zájmu.

Přesvědčivé komunikování

Od komunikace se často vyžaduje, aby přesvědčila lidi o tom, že navrhované kroky jsou dobrá věc. Aby se vám to podařilo, musíte mít v první řadě na mysli bariéry komunikace a možnosti jejich překonávání, jak jsme se tím zabývali v předchozím textu. Abyste byli přesvědčiví, musíte nejen dobře vyjadřovat to, co se pokoušíte sdělit, ale také musíte věřit v to, co říkáte. Neupřímné, pokrytecké sdělení lidé rychle rozeznají.⁵

1.5 Lidské faktory, motivace, stimulace

Cíle se mohou v různých organizacích lišit. Lidé, kteří jsou v nich zaměstnáni, mají také své potřeby a cíle. Pomocí funkce vedení pomáhají manažeři lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům. Manažeři by proto měli chápat úlohy, které lidé chtějí plnit, a poznat jejich individualitu.

Jednotlivci znamenají mnohem víc než jen pouhý produktivní faktor pro plnění plánů managementu. Jsou členy mnoha sociálních systémů řady organizací. Jsou spotřebiteli zboží a služeb, a tak významným způsobem ovlivňují poptávku. Jsou členy rodin, škol, církví, obchodních společností a politických stran. V různých rolích tak ovlivňují vydávání zákonů, které musí manažeři respektovat. Podílejí se na vytváření etických zásad a tradic lidské důstojnosti, které patří mezi významné faktory vnějšího prostředí. Stručně řečeno, manažeři a pracovníci jsou vzájemně závislými členy rozsáhlého sociálního systému.

Lidé působí v mnoha rozdílných rolích a navzájem se značně odlišují. Neexistuje žádná průměrná osoba. Přesto se to často předpokládá. Firmy vytvářejí pravidla, postupy, pracovní plány, bezpečnostní normy a popisy práce - to vše za předpokladu, že všichni lidé jsou v podstatě stejní. Je samozřejmé, že vzhledem k ohromnému rozsahu organizovaného úsilí je tento

⁵ HAGEMANNOVÁ, G. Motivace

předpoklad nutný. Ale je důležité vědět, že každá osoba je jedinečná - má své potřeby, touhy, postoje, přání mít odpovědnost, znalosti, dovednosti a určitý potenciál.

Jestliže manažeři nejsou schopni pochopit složitost a individualitu lidí, mohou se snadno dopustit chybných závěrů v oblasti motivování, schopnosti vedení lidí a komunikace. I když jsou principy a koncepce obecně pravdivé, je nutné je adaptovat vzhledem ke specifickým situacím. Manažeři ve všech podnicích mají značnou volnost pro rozhodování, jak dosáhnout uspokojení jednotlivců. I když jsou pracovní požadavky odvozovány od podnikových a organizačních plánů, nevylučuje tato skutečnost možnost uspořádat práci tak, aby v dané situaci pracovníkovi vyhovovala.

Taylorismus

Americký inženýr F. W. Taylor (1856-1915), s nímž je spojován princip pracovního popoháněčství, se snažil porovnávat sportovce, resp. jejich výkony s výkony manuálně pracujících. Jelikož si uvědomoval, že práce není zajištěna pouze fyzickou silou, založil svou teorii na uplatnění tří zásad, tak aby byl maximalizován výkon:

- výběr nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti;
- naučit je nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům při vykonávání jejich práce;
- vytvořit podmínky ve formě vyšších platů pro nejlepší pracovníky.

Taylor vytvořil základy pro normování práce, když rozložil pracovní operace na dílčí úkony s jejich vymezeným průběhem a možností časového vyhodnocení. Nicméně určený standardní výkon závazný pro všechny dělníky byl založen na vzorku nadprůměrných výkonů. Upřesnění v tomto směru provedl Hugo Münsterberg (1863-1916) v práci nazvané *Psychologie a hospodářský život* (1916), kde již docenil i samotné vlivy pracovního prostředí.

Původním záměrem tohoto systému bylo na základě vnějších stimulů - především mzdy - podnítit pracovníky k lepšímu výkonu. Na přelomu 19. a 20. století měli lidé jiný žebříček hodnot a jinou mentalitu než mají dnes. Přestože v současné době hmotná

odměna je v naší zemi jeden z největších stimulů, mění se hodnotový systém i životní styl pracovníků. Lidé se začínají zajímat více o kvalitu života, která nesouvisí jen s velikostí jejich příjmů, ale i s volným časem, seberealizací apod. Často převažuje váha dobrého a přátelského pracovního týmu nad vyšší mzdy. Můžeme se setkat s mnoha lidmi, kteří mění svá zaměstnání právě kvůli neshodám v kolektivu, a ne kvůli platu. Přestože taylorismus přinesl nové podněty nejen do oblasti motivace, v současnosti používané stimuly se již značně liší.

Lidské vztahy

Tato teorie, jenž je spojena se jménem E. Mayo (1880-1949), objevila sociální faktor, čímž se lišila od Taylorovy teorie chápání pracovní motivace. Mayo prováděl experimenty, kterými dokázal, že existuje něco více, než jsou hodiny či plat, co podněcuje lidi k pracovnímu výkonu.

Jeden z jeho experimentů spočíval v tom, že vybrané skupině zaměstnanců - ženám - byly nejprve zlepšovány pracovní podmínky jako intenzita osvětlení, přestávky apod.. Zjistilo se, že se jejich pracovní výkon zvýšil a na vyšší úrovni zůstal i poté, co tyto pracovnice přešly na své bývalé pracoviště, a navíc jim byly pracovní podmínky i zhoršovány. Mayo došel k závěrům, že: „V každém dobře prosperujícím podniku nemáme co činit s jednotlivými pracovníky, nýbrž vždy se soubory spolu pracujících lidí, resp. na výkon práce nemá vliv jedinec ale společenství lidí, pokud tito spolu pracují“

Na dalším experimentu Mayo sledoval skupinu dělníků takovým způsobem, aby nebyly narušovány jak přirozené sociální procesy, tak i činnost uskutečňovaná v průběhu výrobního provozu. Zjistilo se, že produktivitu těchto pracovníků určují normy skupiny.

Dospělo se k závěru, že žádný z těchto pracovníků nepodává takový pracovní výkon, jaký by měl podávat podle požadavků podniku, a nezvýšilo jej žádné z použitých opatření, ani mzdové úpravy. Poté, co dělníkům byla dána možnost svobodně vyjadřovat svůj názor, pokládali toto mnozí za zlepšení pracovních podmínek a jejich

produktivita se zlepšila. Tento experiment poukázal na důležitost sociálního prostředí na zvýšení produktivity práce, která nezávisí pouze na mzdových podmínkách nebo podmínkách fyzického druhu.

Důsledkem teorie human relations bylo, že se začala věnovat pozornost mezilidským vztahům na pracovišti a docházelo tak k nepřímé motivaci prostřednictvím vytvoření příznivého sociálního klimatu. Určitý vliv tohoto směru můžeme vidět i dnes, kdy se manažeři na různých úrovních snaží ukazovat svůj zájem o pracovní týmy. Příkladem jsou sportovní akce různého charakteru nebo neformální schůzky na různých úrovních firmy. Nicméně se později ukázalo, že růst produktivity práce díky investicím do mezilidských vztahů má své meze.

Humanistický model řízení

Těžiště zájmu v tomto modelu je vztaženo k lidskému jedinci a k podmínkám, které mu umožňují rozvinout cele svůj potenciál. Humanistický model řízení vychází z předpokladu, že práce má pro člověka zásadní smysl. Protože se zde jedná s individualitami, má tato teorie nároky na manažery, neboť oni musí na základě poznání svých spolupracovníků přizpůsobit konkrétní stimulaci konkrétnímu člověku a následně ji podporovat i přizpůsobením pracovních podmínek. Seberealizace jedince v týmové práci vede k ochotě vydat ze sebe maximum.

Tento model má výborné teoretické zázemí: člověk, který je plně zainteresovaný na řízení podniku, provádí svoji práci s maximálním nasazením. Zaměříme-li se však na firmy v našich podmínkách, můžeme vidět, jak je dobré teoretické zázemí často „znásilňováno“. Jedné firmě se podařilo místo plánovaného rozvoje skončit krachem, neboť se pracovníci seberealizovali tak hluboce, že namísto usilovné práce pro firmu, se snažili získat co nejvíce "do vlastních kapes". Atmosféra pomluv a rebelie vůči nadřízeným je na denním pořádku mnoha firem. V nejedné firmě, jejíž platební neschopnost závisela na platební neschopnosti jejích odběratelů, se zaměstnancům dařilo kriticky hodnotit management. Toto dokazuje, že zaměstnanci mají tendence participovat na úspěchu firmy, pokud se však firma dostane do „nesnáží“ hledají viníky

v prvé řadě u vedení. Humanistický model řízení, přestože představuje dobré teoretické zázemí, často naráží právě na problémy týkající se lidského faktoru.

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga

Podle představitele této teorie Fredericka Herzberga (1923-2000) je spokojenost v práci podmínkou vyššího pracovního výkonu. Výzkum byl prováděn dotazováním pracovníků, kteří uváděli podmínky související s jejich pracovními úkoly a výsledky nebo hovořili o podmínkách, které jejich práci znesnadňovaly a vyvolávaly tak nespokojenost. Jestliže se pracovní podmínky zhoršily pod určitou úroveň, spokojenost se změnila v pracovní nespokojenost. Na této bázi byly objeveny dva druhy na sobě nezávislých faktorů: faktory determinující pracovní spokojenost – motivátory (interní faktory), jako je uznání, uspokojení a faktory determinující nespokojenost - hygienické faktory (frustrátory, externí faktory), tedy mzda, vedení a jiné.

Mezi hygienické faktory lze tedy zařadit např. mezilidské vztahy na různých úrovních, jistotu práce, mzdu, pracovní podmínky apod.. Kategorii motivátorů zastupují např. postup, uznání za prokázanou práci, prožitek výkonu a úspěchu, obsah práce atd.

Otázka přiřazení jednotlivých faktorů do obou kategorií je dosti diskutabilní, neboť tato teorie ve svém členění nedává prostor pro individuální motivační strukturu. Lidé jako individuality mají různý žebříček faktorů ovlivňujících jejich motivaci. Na někoho pracovní podmínky jako úprava a vybavení pracovišť působí velmi uspokojivě, u jiného tytéž podmínky neuvolní pracovní nespokojenost a působí jako hygienický faktor. Z tohoto důvodu by bylo nešťastné, aby se vedoucí pracovníci pokoušeli pouze na základě této charakteristiky působit na motivaci svých spolupracovníků.

Teorie kompetence

Tato teorie, jejímž autorem je R. W. White (1904-2000), je založena na schopnosti pracovníka. Vychází z potřeby pracovníka prokázat svou pracovní způsobilost jako prostředek k získání přiměřeného obdivu, uznání, respektu druhých lidí apod.

Jaké je praktické použití této teorie? Je-li potřebou každého pracovníka ukázat své schopnosti, řídí se pracovník tím, že klade na svého spolupracovníka úkoly přiměřeně náročné, tzn. úkoly korespondující s jeho schopnostmi, umožňuje mu další vývoj jeho pracovní způsobilosti a tak ho připravuje na další profesní růst. Teorie kompetence řeší otázku růstu schopností a nepřímo tak ovlivňuje i kariérový postup. Nicméně potřeba, na které R. W. White založil svou teorii má v našem současném prostředí i svůj negativní dopad. Potřeba kompetence představuje vhodnou příležitost pro porovnání výkonů mezi jednotlivými pracovníky. V závislosti na výsledku může být toto porovnání východiskem pro získávání nových lidí. To však vede velmi často k negativní soutěživosti, jež může vyústit ve vzájemnou kritiku a nesnášenlivost spolupracovníků.

Teorie X a Y

Teorii, jejímž autorem je D. McGregor, charakterizují dva protichůdné typy člověka. První typ X vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit i pod pohrůžkou trestu. Protikladný typ Y předpokládá přirozenou chuť pracovat. Také povinnost je člověku něčím zcela přirozeným. Pro pracovníka tohoto typu je pocit důležitosti a vlastní užitečnosti pro práci důležitější, než např. finanční odměny.

Teorie X a Y je použitelná hlavně pro vedoucí pracovníky, kde oni na základě McGregorova typu mohou realizovat příslušnou strategii vedení. Dříve se spíše předpokládalo, že se pracovníci více blíží typu X (viz taylorismus). V dnešní době více manuálně pracující vyžadují neustálou kontrolu a dohled. S postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem společnosti se dostává do popředí poznání člověka jako typu Y. S tím souvisí i přístupy řízení, kdy např. manažeři na různých úrovních delegují své pravomoci a kompetence na nižší úrovně. Tím, že vedení organizace předpokládá vlastní aktivitu a smysl pro odpovědnost u svých spolupracovníků, může jim poskytnout prostor pro další rozvoj např. vysláním na různé semináře nebo symposia hrazená zaměstnavatelem. Není však možné, aby vedoucí naprosto jednoznačně kategorizovali své pracovníky a tak na jedné straně "drželi nad typem X hůl" a typ Y nechali úplně samokontrolu. V každé organizaci se najdou lidé,

kteří jsou zodpovědní a kreativní a tím se více blíží typu Y, a lidé, které je potřeba spíše nutit a kontrolovat jejich práci a ti se více blíží typu X.

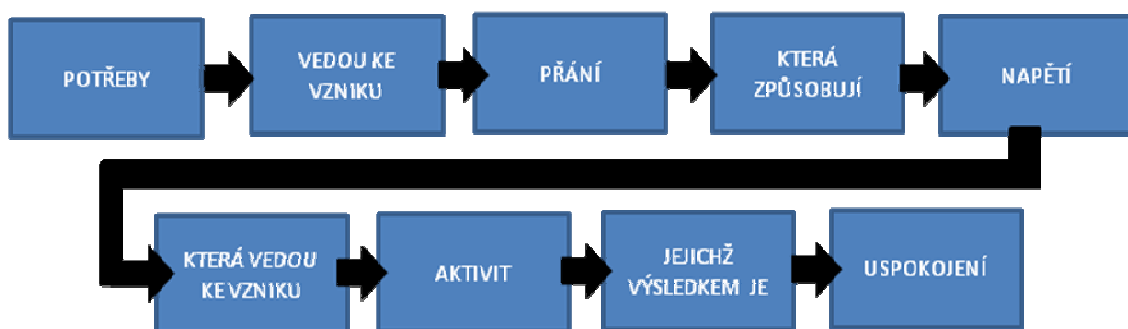
Motivace

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Lidská motivace vychází z vědomých nebo podvědomých potřeb. Mezi prioritní požadavky patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy, spánku a přístřeší. Ostatní potřeby je možné chápat jako sekundární. Patří mezi ně: sebeúcta, společenské postavení, přátelství, štědrost, úspěšnost a touha po sebeuplatnění. Intenzita těchto potřeb se u jednotlivců rozdílným způsobem v průběhu času mění.

Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí: Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení. Tento řetězec je znázorněn na obr. č. 4.

Obrázek č. 4: Řetězec – Potřeba – Přání - Uspokojení



Zdroj: KOONTZ,H. and WEIHRICH,H.: Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993

Vysvětlení tohoto řetězce je složitá záležitost. Za prvé, s výjimkou fyziologických potřeb, jako je například potřeba potravy, závisejí potřeby na prostředí, ve kterém se

osoby nacházejí. Mnoho fyziologických potřeb může však být stimulováno faktory, působícími v prostředí. Vůně jídla může vyvolat pocit hladu, zjištění nižší teploty na teploměru může být příčinou pocitu chladu a pohled na chladný nápoj může být příčinou velké žízně.

Na naše vnímání sekundárních potřeb má rozhodující vliv prostředí. Povýšení spolupracovníka může rozdmýchat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu dosáhnout něčeho prostřednictvím jeho vyřešení. Příjemná sociální skupina může vyvolat touhu po přátelství. Je-li někdo sám častěji, než si přeje, může to představovat silnou motivaci být mezi lidmi.

Za druhé, řetězec potřeba - přání - uspokojení neprobíhá vždy tak jednoduše, jak schéma naznačuje. Potřeby mohou být sice příčinou chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení jedné potřeby může mít za následek touhu po uspokojení většího množství potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nebo naopak oslabena v případě selhání. Jednosměrný charakter závislostí je možné do určité míry zpochybnit pracemi některých biologů, kteří zjistili, že příčinou lidského chování nemusí být jen potřeby, mohou zde působit i jiné vlivy. Jinými slovy řečeno, chování je nutné často chápat jako to, co lidé dělají, nikoliv proč to dělají.

Stimuly

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.

Manažer může do značné míry zvyšovat motivaci vytvářením takového prostředí, které je příznivé pro určité snažení. Například v podniku, který usiluje o vynikající pověst a vysokou kvalitu, mohou být lidé motivováni tím, že přispívají k dosažení tohoto cíle.

Podobně je možné motivovat manažery a pracovníky v podniku, který chce dosáhnout vysoké manažerské efektivity.

Stimuly jsou určité záležitosti, které ovlivňují chování jednotlivců. Za jejich pomoci se lidé rozhodují, co budou dělat. Je běžné, že manažeři v jakémkoli podniku musí věnovat pozornost stimulům a být vynalézaví při jejich využívání.

Hierarchie potřeb

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: KOONTZ, H. and WEIHRICH, H.: Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993

Základní lidské potřeby, popsané a sestavené Maslowem z hlediska jejich významu (viz obr.5), jsou:

1. *Fyziologické potřeby.* Jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek. Maslow udává, že nejsou-li tyto potřeby alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidí motivovat.
2. *Potřeby jistoty a bezpečí.* Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. *Potřeba přátelství a přijetí.* Protože je člověk společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. *Potřeba požívat vážnost.* Maslow tvrdí, že jakmile lidé uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami. Tento druh potřeb je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.

Potřeba seberealizace. Maslow tuto potřebu považuje ve své hierarchii za nejvyšší. Představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíce využívá osobní potenciál.

1.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců - patří mezi nejdůležitější činnosti pracovníků odpovědných za personální řízení. Hodnocení ve své podstatě plní zejména tyto funkce:

- Funkce poznávací
- Funkce stimulační

Pokud je hodnocení prováděno efektivně a správně, může být dalším nástrojem pro rozvoj kvalifikace zaměstnance, plánování kariérního postupu, motivačního plánu i systému odměn.

Výsledky hodnocení mohou sloužit samozřejmě i k odhalení pracovních rezerv zaměstnance (zvýšení výkonnosti, lepší stimulační efekty).

Hodnocení zaměstnanců by mělo být orientováno na 4 specifické otázky

- Předpoklady pro práci
- Postoj k práci
- Pracovní výkony
- Vztah ke spolupracovníkům

Otázkou může být nutnost resp. časová hladina užití hodnocení. Ve většině případů se hodnocení zaměstnanců uskutečňuje v následujících případech:

- zapracování nového zaměstnance
- organizačních změny
- snížení výkonnosti zaměstnance
- motivace zaměstnance
- požádání zaměstnance (spíše výjimečně)

Hodnocení by však nemělo probíhat pouze na základě výše uvedených impulsů. Hodnocení by mělo být implementováno do řízení společnosti jako standardní systém resp. nástroj užitku společnosti i zaměstnanců.

Cíle hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení zaměstnance je zjištění (v širší rovině), do jaké míry je zaměstnanec schopen identifikace se svojí pracovní náplní, možnost využití jeho schopností a dovedností ve společnosti, pokus o nasměrování kariérního postupu a diferenciaci odměn.

Obecně lze vymezit úkoly resp. cíle hodnocení následujícími kroky:

1. získání informací o pracovním výkonu a chování zaměstnance
2. rozhodnutí o rozmístění pracovníků (povýšení, přeložení)
3. příprava vzdělávání
4. plánování osobního rozvoje zaměstnance

5. zajištění potřebných informací, zdrojů pro zlepšení kvality odvedené práce
6. systém odměn
7. účinné resp. efektivní personální řízení

V praxi se často využívají jen některý z výše uvedených cílů, což vede k nevyhnutelnému závěru, že hodnocení se využívá jen na základě jisté momentální potřeby. Dle zkušeností personalistů je však mnohem efektivnější, pokud se hodnocení provádí v určitých časových intervalech (viz forma hodnocení). Tím se zajistí jednak sama efektivnost hodnocení, dále zpětná vazba a splnění daných cílů hodnocení.

Zaměstnavatel by měl mít zájem o správně načasované, věcné a důvodné potřeby hodnocení svých zaměstnanců .

Hodnocení je oboustranná zpětná vazba. Zaměstnavatel získává potřebné informace, zaměstnanec takto může očekávat mimo jiné:

- porovnání vlastních potřeb s vizemi společnosti, dle nich orientovat sám sebe
- zpětná vazba o spokojenosti s výkonem a obsahem pracovní náplně
- lze diskutovat o možnosti jiného systému resp. výši odměn

Formy hodnocení

Hodnocení pracovníků se provádí různou formou, jako

- průběžné (každodenní)
- příležitostné
- systematické

Průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení zaměstnanců.

Příležitostné hodnocení je většinou vyvoláno nějakou momentální potřebou.

Systematické hodnocení se provádí pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Většinou má charakter analytického hodnocení, zaměstnanec je tedy hodnocen dle předem stanovených kritérií.

Fáze hodnocení obvykle splývají, lze je však rozčlenit na 3 základní body:

- Sběr informací – evidování údajů o zaměstnanci
- Třídění a interpretace – srovnání údajů, stanovení závažnosti zjištěných informací
- Zpracování – formulace hodnotících soudů a samotné využití při vedení

Hodnotící kritéria

Výběr hodnotících kritérií je jednou z nejdůležitějších příprav samotného hodnocení. Výběr by měl obsahem korespondovat s cílem, který si zaměstnavatel stanovil. Výběr správných kritérií tak zaručí požadované zpětné informace. Hodnotící kritéria lze rozčlenit do dvou základních skupin:

1. kritéria týkající se výkonnosti
2. kritéria týkající se osobního profilu

1. Kritéria výkonnostní

Do této kategorie spadají kritéria „objektivních stránek“ ovlivňujících zaměstnance. Mezi nejpoužívanější patří zejména:

- kvantita (záleží na náplni práce zaměstnance, nelze srovnávat a činit globální závěry), kvalita
- odborné znalosti, dovednosti a zručnost
- pracovní kázeň, spolehlivost
- pracovní iniciativa, kooperace
- zvládnutí fyzického zatížení, adaptabilita
- společenská obratnost, forma reprezentace, loajálnost

2. Kritéria osobního profilu

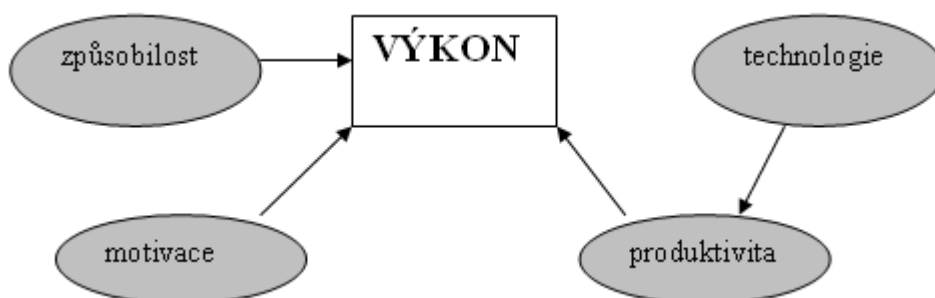
Tato kategorie zahrnuje „duševní stránku“ zaměstnance. Zahrnuje mimo jiné:

- úroveň intelektu, rozumovou vyspělost
- životní zralost a vyrovnanost
- morální profil, společenskou aktivitu
- charakterové vlastnosti, temperament
- pracovní ochotu a postoje
- rodinné a osobní zázemí
- zájmové zaměření, vlastní priority

Obě kategorie spolu úzce souvisí a zjišťování jednotlivých kritérií se děje v průběžném procesu.

Faktory ovlivňující výkon zaměstnance jsou uvedeny v obrázku. Obrázek č.6 stručně znázorňuje nejdůležitější faktory, které mají vliv na výsledek práce a jeho následné hodnocení.

Obrázek č. 6: Výkon zaměstnance



Zdroj: Bedrnová E., Nový I., Psychologie a sociologie v řízení firmy, Prospektum 1994, strana III/201

2 Analýza problému a současné situace

2.1 Charakteristika společnosti XYZ

Popisovaná společnost je jednou ze 14-ti maloobchodních sítí v ČR. Od počátku je koncipována jako regionální franchisový systém, což ji od ostatních franchis výrazně odlišuje. Maloobchodní síť vznikla v červenci roku 1997 s cílem vybudovat pevnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům zboží, a udržet tak konkurenceschopnost členských prodejen. Na počátku síť sdružovala pouze 10 provozoven, brzy však začala díky své franchisingové koncepci úspěšně expandovat do celého prostoru Jihomoravského kraje. Hlavní náplní a posláním společnosti je uspokojení potřeb zákazníka v oblasti potravin a služeb. Základní nabídkou služeb je maloobchodní prodej rychlé spotřeby, avšak v sortimentu nabídky jsou i ostatní druhy zboží (v závislosti na kategorii prodejny).

Organizační struktura společnosti

Společnost XYZ patří z hlediska velikosti mezi kategorií „malé a střední podniky“. Společnost zastupují zejména její jednatelé. Na obrázku č. 7 je graficky znázorněna organizační struktura společnosti z hlediska jejího vedení.

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Většina ze současných prodejen není vzdálena více než 30 kilometrů od Brna, naopak přibližně polovina jednotek se nachází přímo v Brně. Maloobchodní síť společnosti

pokrývá přibližně 80 % brněnského nezávislého trhu s potravinami. Společnost má silnou vazbu na tradiční hodnoty a české dodavatele či výrobce.

Maloobchodní síť je členem Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR a Obchodní a hospodářské komory Brno. V současné době vytváří asi 1000 pracovních míst, roční obrat sítě dosahuje téměř 2 mld. Kč a meziročně se zvyšuje v průměru o 4 %.

Maloobchodní síť je složena z:

- **Franchisové centrály**, která obstarává komunikace mezi jednotlivými složkami, zajišťuje marketing a propagaci, vyjednává obchodní podmínky s dodavateli a plánuje rozvojové programy.
- **Distribučního centra**, které monitoruje a koordinuje toky zboží a logistiku v síti a sleduje optimální zásobování prodejen. Distribuční centrum je dceřinou společností XYZ.
- **Velkoobchodních skladů koloniálního zboží** (RAPO Brno, v němž má XYZ minoritní podíl) a nápojů (JASO), fyzicky zajišťující zásobování prodejen od objednávek po rozvoz zboží.
- **Prodejen jednotlivých franchisantů**, které se dělí do kategorií, a to podle měsíčního obratu a podle interních standardů sítě.

Toto členění napomáhá motivovat franchisanty k vyšším výkonům, ale zároveň vytváří jakousi záchrannou síť pro ty příjemce, kteří nejsou schopni dostát vysokým požadavkům. Šanci na úspěch tak mají všichni.

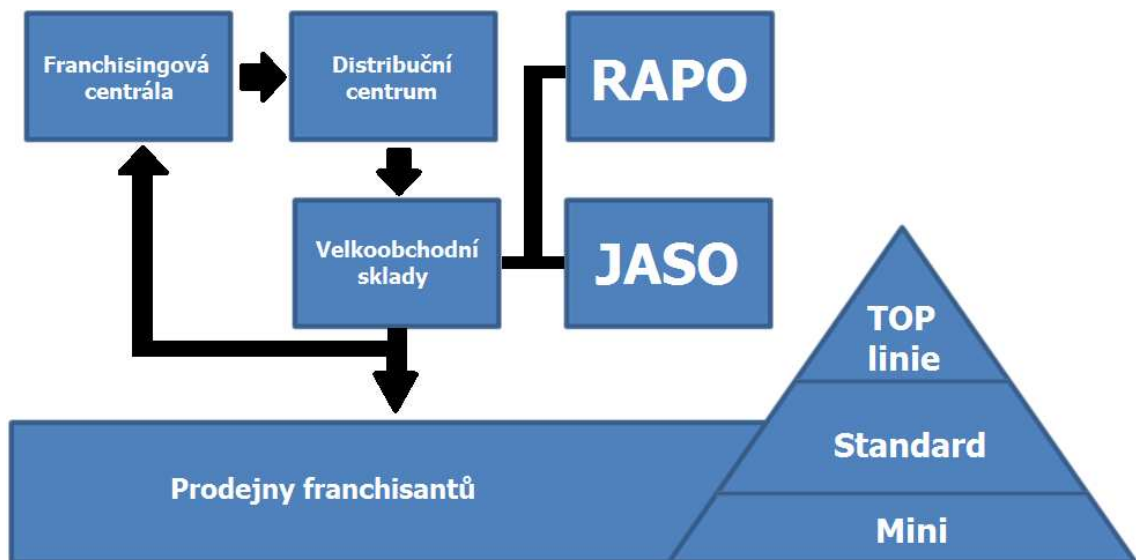
Rozdělení podle měsíčního hrubého obratu prodejn:

- **Kategorie A** – provozovny s obratem nad 2 mil. Kč / měsíc
- **Kategorie B** – provozovny s obratem 1,5 – 2 mil. Kč / měsíc
- **Kategorie C** – provozovny s obratem 1 – 1,5 mil. Kč / měsíc
- **Kategorie D** – provozovny s obratem 0,5 – 1 mil. Kč / měsíc
- **Kategorie E** – provozovny s obratem 300 – 500 tis. Kč / měsíc

- **Kategorie START** – nový člen sítě, zkušební doba
- **Kategorie M** – kantýny (ZOO, nemocnice, menzy, úřady aj.)

Prodejny jednotlivých franchisantů jsou strukturovány ve 2 na sobě nezávislých rovinách – podle měsíčního hrubého obrátu a podle vnitřní specifikace sítě (marketingová struktura). Vnitřní specifikace sítě viz obrázek č. 8.

Obrázek č. 8: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Rozdělení podle interních standardů sítě:

- **TOP linie** – tyto prodejny představují současnou špičku XYZ. V budoucnu jim bude věnována nejvyšší pozornost, budou určovat trend vývoje celé sítě, avšak budou muset splňovat náročná kritéria. Zákazník zde nalezne nejen nejširší výběr čerstvého zboží, rozděleného do typizovaných sekcí, ale provozovna mu také nabídne nadstandardní služby, jakými jsou například kvalitní obsluhovaný úsek, dlouhá pracovní doba, oddělení smíšeného zboží (trafika, papírnictví, drogerie) nebo parkovací místa.
- **Standard** – tato skupina zahrnuje provozovny, které nemohou z technických nebo jiných důvodů splňovat kritéria pro zařazení do TOP linie, ale úroveň

jejich služeb je dostačující. Pro jejich provoz není třeba dodržovat některá nadstandardní pravidla.

- **Mini** – základní model pro malé prodejny, pravidla jsou velmi volná, ale nelze čerpat výhod vyšších kategorií.

Prodejny zařazené do TOP linie sice budou muset splňovat náročné podmínky, avšak budou jim poskytovány maximální výhody ze strany franchisora (bonusy, propagace), respektive dodavatelů (ochutnávky, soutěže aj.), lze tedy předpokládat progresivnější nárůst obrátů i tržeb.

Naproti tomu franchisanti řady Mini budou vázáni mnohem volnějsími vnitřními předpisy, nelze však očekávat, že by mohli používat jiných než implicitních zvýhodnění (centrální nákupy, základní semináře) ze strany centrály nebo dodavatelů.

3 Výzkumná část

Následující část textu zastřešuje popis výzkumné oblasti provedené ve sledované společnosti XYZ. Výzkumné šetření bylo prováděno v období duben 2010 prostřednictvím dotazníkového šetření a provedeného osobního interview. Získané výsledky výzkumných šetření byly zpracovány v tabulkové a grafické ilustraci.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo získat informace pro posouzení spokojenosti zaměstnanců a zjištění jejich potřeb v sedmi prodejnách maloobchodní sítě. Výstupem práce je detailně provedená analýza, která se stala východiskem pro zjištění nedostatků současného stavu sledované problematiky, na jejímž základě byla zpracována návrhová opatření. Všechny prodejny se nachází v různých částech Brna. Každá prodejna je nepostradatelnou součástí celé sítě prodejen.

Odlíšné rysy těchto prodejen:

- Velikost prodejny
- Rozmanitost sortimentu
- Počet zaměstnanců
- Velikost tržeb
- Lokalita

Společné rysy těchto prodejen:

- Motivační systém
- Fixní plat
- Využívá výhradně české dodavatele
- Otevírací doba
- Stabilní obrat

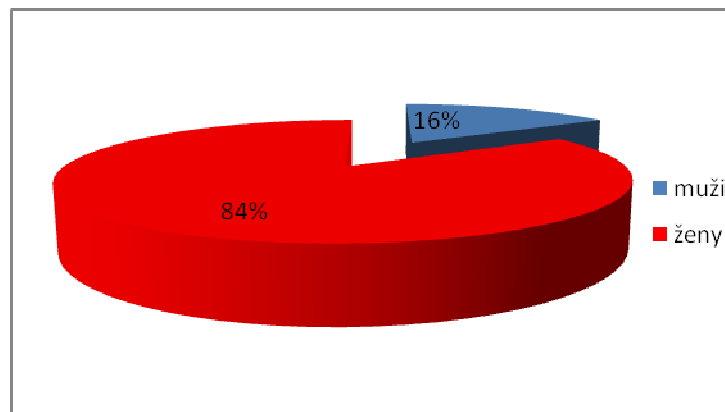
3.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořilo celkem 75 respondentů, jejichž průměrný věk činil 40 let. Tito respondenti představovali 100 % pracovníků sedmi sledovaných prodejen.

Podrobná charakteristika oslovených respondentů

Z grafu č. 1 je patrné jaké je rozložení pohlaví ve společnosti. Sedm popisovaných prodejen je z 84% složeno z žen, 16% mužů odpovídá ve většině případů pouze pozicím v oblasti vedení prodejen popřípadně pracovníkům skladu.

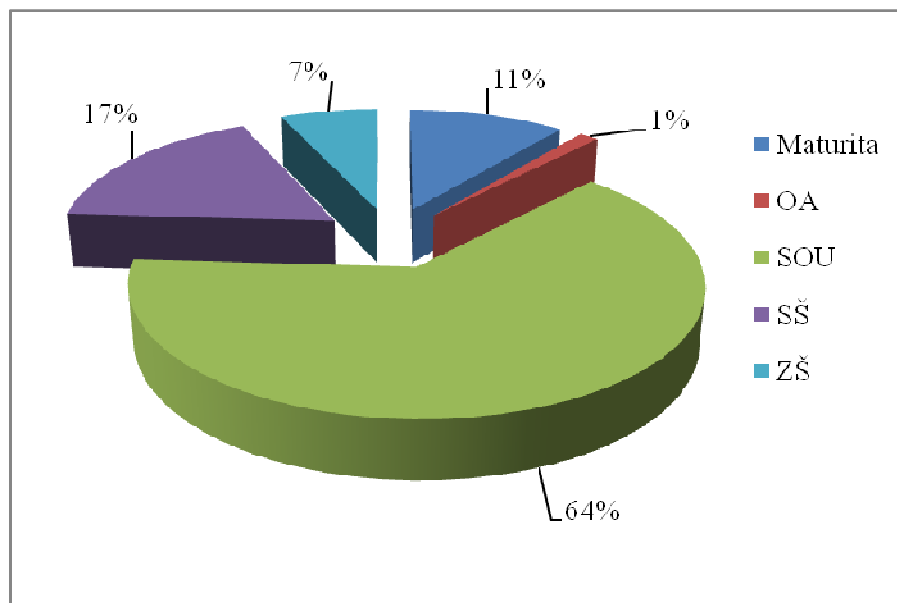
Graf č. 1: Členění respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 nám vypovídá o rozložení dosaženého vzdělání zaměstnanců. Největší podíl 64% procent je tvořen zaměstnanci s dokončením vzděláním středního odborného učiliště. 17% zastupují pracovníci se středním úplným vzděláním, dále pak 11% odpovídá zaměstnancům s maturitou, 7% lidem se základním vzděláním a 1% zastoupení tvoří obchodní akademie.

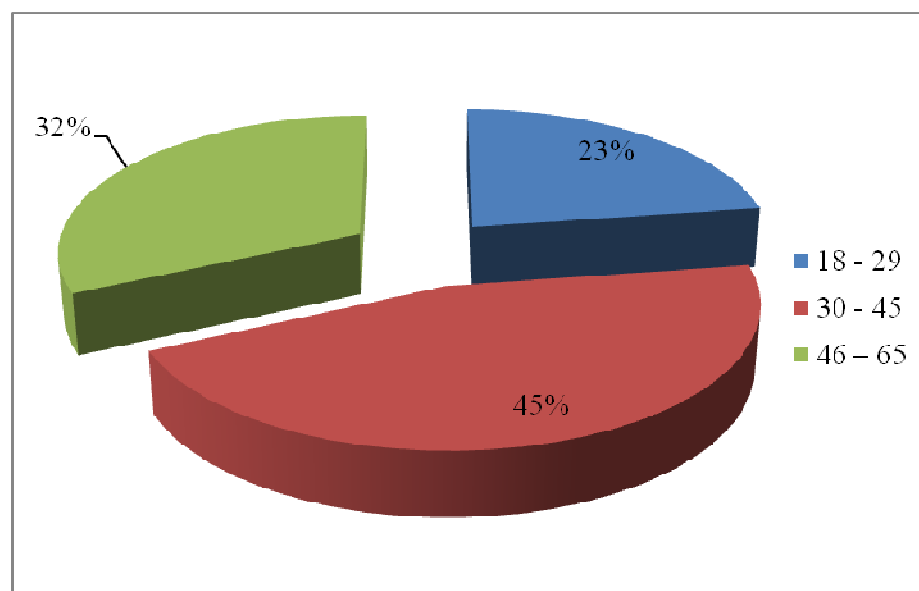
Graf č. 2: Členění respondentů podle pohlaví vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 nám ukazuje věkové složení zaměstnanců. Největší podíl tvoří 45% zaměstnanců ve věku 30 až 45 let. Na druhém místě stojí skupina pracovníků 46 až 65 let. Nejmenší podíl zastupují zaměstnanci ve věku 18 až 29 let. Společnost tedy z převážné většiny tvoří lidé nad 30 let.

Graf č. 3: Členění respondentů podle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Použité metody

Pro analýzu interpersonálního prostředí byla použita mezinárodní metoda dotazování Value Survey Module 94 dále jen VSM 94. Dotazník⁶ se skládal z dvaceti otázek. Se zaměstnanci se vedl rozhovor v absolutním zaručení anonymity. Zaměstnanci tak měli možnost říci své požadavky, stížnosti a přání bez jakéhokoliv ovlivnění svých nadřízených. Délka rozhovoru nebyla pevně určena. Vedení jednotlivých prodejen vždy zajistilo dobré podmínky. Výsledkem byla kvalitní spolupráce se všemi zaměstnanci.

VSM 94

Value Survey Module (modul výzkumu hodnot) – VSM 94 – je dotazník, který umožňuje srovnávání kulturních hodnot mezi osobami ze dvou nebo více zemí či regionů. Některé studie popisují aplikaci dotazníku taktéž na zjišťování organizační kultury⁷.

Dotazník je tvořen dvaceti otázkami, zjišťuje pět dimenzí:

- Index vzdálenosti mocenských pozic (Power Distance Index = PDI)
- Index individualismu (Individualism Index = IDV)
- Index maskulinity (Masculinity Index = MAS)
- Index vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance Index = UAI)
- Index dlouhodobé orientace (Long-Term Orientation Index = LTO)

Index vzdálenosti mocenských pozic

Uvádí, do jaké míry si lidé na nižších pozicích akceptují a očekávají, že moc je distribuována nerovnoměrně. Reprezentuje nerovnost (větší nebo menší) definovanou zdola nikoliv shora. Moc a nerovnost jsou naprosto klíčová fakta každé společnosti.

⁶ Dotazník je součástí přílohy číslo 1 a 2.

⁷ HOFSTEDE, G. *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts* *Organization Studies*. 1998. s. 477 - 493.

Vzorec pro tento index je:

$$PDI = - 35 m (03) + 35 m (06) + 25 m (14) - 20 m (17) - 20$$

kde m (03) je průměrný výsledek pro otázku 3, atd.

Index má typicky hodnoty mezi nulou (nízký dopad) a 100 (vysoký vliv); nicméně technicky možné jsou i hodnoty pod 0 a nad 100.

Index individualismu

protipól kolektivismu, je míra, do jaké jsou individua integrovány do skupin. V individualistických společnostech nebo organizacích se očekává, že každý se bude starat sám o sebe a nejbližší rodinu. V kolektivistických společnostech a organizacích jsou lidé od začátku integrováni do silných, kohezivních skupin, které jim poskytují ochranu výměnou za nezpochybnitelnou loajalitu.

Vzorec pro index by byl:

$$IDV = - 50 m (01) + 30 m (02) + 20 m (04) - 25 m (08) + 130$$

Index má typicky hodnoty mezi 0 (silný kolektivismus) a 100 (vysoký individualismus)

Index maskulinity

Versus femininity vypovídá o rozdělení rolí mezi muži a ženami, což je další významný prvek každé společnosti. Studie v rámci IBM odhalily, že hodnoty žen se liší méně než hodnoty mužů napříč různými společnostmi a organizacemi. Dále maskulinní hodnoty jsou charakterizovány jako kompetitivnost a asertivita, zatímco femininní hodnoty jsou charakterizovány jako skromnost a péče o druhé. Hofstede uvádí, že ve „femininních“ společnostech a organizacích jsou mužské a ženské hodnoty zastoupeny rovnoměrně, zatímco v maskulinních organizacích převažuje kompetitivnost a asertivita.

Vzorec indexu je:

$$MAS = + 60 m (05) + 20 m (15) - 70 m (20) + 100$$

Index má hodnoty – jak uvedeno výše – mezi 0 (silně ženský) a 100 (silně mužský)

Index vyhýbání se nejistotě

Hovoří o toleranci nejistoty ambivalence, vztahuje se k lidské snaze a touze najít „pravdu“. Zjišťuje, do jaké míry se členové dané společnosti, popř. organizace cítí dobře, popř. dokáží zvládnout nestrukturované situace (tedy nové, překvapivé, jiné než normální apod.) Společnosti a organizace snažící se vyhnout nejistotě minimalizují výskyt takovýchto situací zaváděním přísných zákonů, pravidel, bezpečnostních měření, na filozofické a religiózní úrovni pak nařizují víru v absolutní pravdu (jinými slovy: „Existuje pouze jediná pravda a tu máme my“) Lidé v takovýchto zemích jsou více emotivní a vnitřně motivováni. Opačný typ společností a organizací akceptujících nejistotu jsou daleko tolerantnější v názorech, které se liší od toho, co je běžně zvykem. Snaží se mít daleko méně pravidel a na filozofické a religiózní úrovni zastávají relativismus a umožňují koexistenci řady směrů. Lidé v těchto kulturách jsou více flegmatictí a kontemplativní.

Vzorec indexu je:

$$UAI = + 25 \text{ m (13)} + 20 \text{ m (16)} - 50 \text{ m (19)} + 120$$

Index má typicky hodnoty mezi 0 (nízká nejistota) a 100 (vysoká nejistota)

Index dlouhodobé orientace

Versus short-term orientation, pátá dimenze, která byla formulována ve studii 23 zemí. Zaměřuje se na hodnotu bez ohledu na pravdu. Hodnoty spojené s dlouhodobou orientací jsou šetrnost (hospodárnost) a houževnatost (vytrvalost). Hodnoty asociované s krátkodobou orientací jsou respekt k tradicím, naplňování sociálních povinností a očekávání.

Vzorec indexu je:

$$LTO = - 20 \text{ m (10)} + 20 \text{ m (12)} + 40$$

Tak jako u předešlých indexů i zde může být hodnota mezi 0 (krátkodobá orientace) a 100 (dlouhodobá orientace)

3.4 Analýza výsledku sedmi prodejen

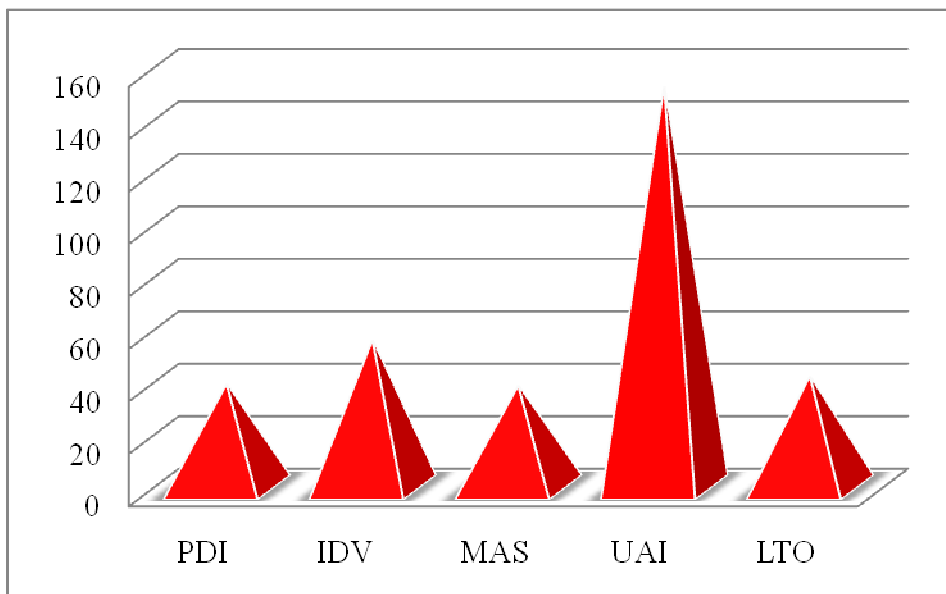
Prodejna A

Tato prodejna se nachází v oblasti Brna převážně tvořenou rodinnými domy. Velkou výhodou pro zaměstnance je blízko umístěná zastávka městské hromadné dopravy dále jen MHD. Většina zaměstnanců do práce dojíždí, málo kdo se nachází přímo v blízkosti svého zaměstnání. Celkově bylo osloveno 15 žen a 2 muži. Mírná fluktuace zaměstnanců je způsobena převážně z vysokých nároků na zaměstnance vedeného ze strany vedoucí prodejny. Styl vedení je dosti autoritativní.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 4 mil. Kč
- Počet zaměstnanců 17 (z toho 1 vedoucí a 2 zástupci)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 15 000 Kč
- Měsíční časový fond 230 hodin
- Věkový průměr 41 let

Graf č. 4: VSM 94 prodejny A



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Index vzdálenosti mocenských pozic má dle získaných dat a výpočtu hodnotu 39. Tato hodnota je vcelku nízká, ale blíží se ke střední hranici, což nám vypovídá o vtažení zaměstnanců do rozhodování a částečné tvorbě pracovních úkonů. Většina zaměstnanců a samotná vedoucí si uvědomují, že pracují jako tým.

Index IDV

Index individualismu dosáhl hodnoty 56. Tato hodnota je pro prodejnu přívětivá, zaměstnanci pracují jako kolektiv, ale zároveň je jejich pracovní nadstavba racionálně odměněna, a proto mají zaměstnanci určitou motivaci lépe pracovat a přitom se nespolehnají, že je potáhne tým.

Index MAS

Naměřený index maskulinity odpovídající hodnotě 38 nám vypovídá, že zaměstnanci prodejny si ještě uvědomují kvality života a jsou pro ně typické hodnoty typu skromnost a péče o druhé. Dle mého názoru jsou tyto hodnoty velmi pozitivní.

Index UAI

Index vyhnutí se nejistotě dosahuje v případě prodejny A extrémních hodnot, ostatně jako u zbylých šesti prodejen, jak je níže v textu popsáno. Jak je z grafu patrné, hodnota se pohybuje vysoko nad maximem 100. Tento extrémní fakt vypovídá o přesně stanovených pravidlech.

Index LTO

Index dlouhodobé orientace, vykazující hodnotu 42 nám vypovídá, že v popisové prodejně si zaměstnanci stále uvědomují hodnoty hospodárnosti a vytrvalosti.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Jistota zaměstnání 12%
- Kolektiv 41%
- Rozmanitost úkolů 6%
- Vedoucí 41%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Plat 33%
- Přístup 17%
- Komunikace mezi vedením 17%
- Směny 22%
- Prostory 11%

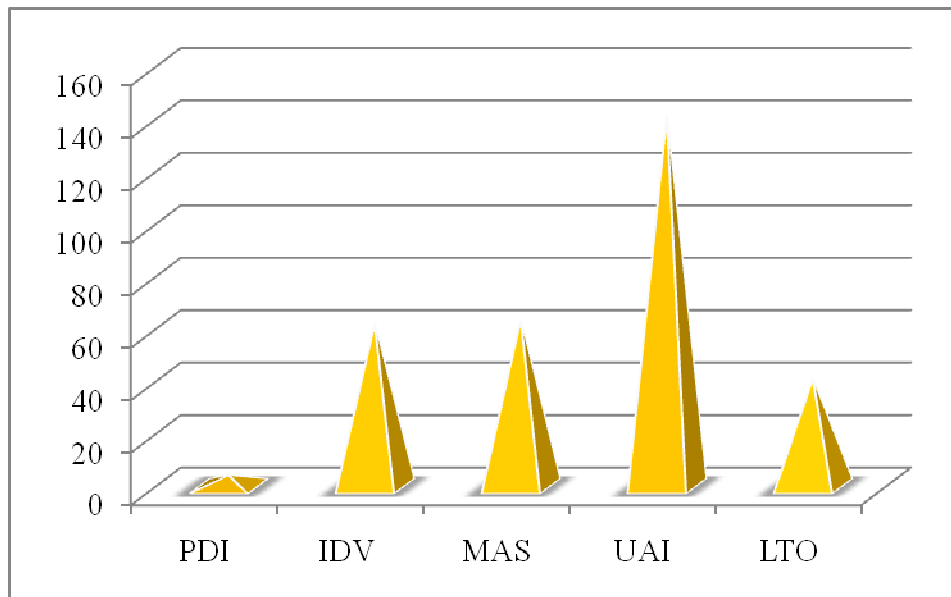
Prodejna B

Prodejna B je umístěna ve velmi lukrativní části Brna, tato velmi rušná část soustřeďuje několik spojů MHD. Denně zde nakupují veškeré věkové skupiny. Prodejna je ze sedmi vybraných největších, disponuje velkým sortimentem, dobrými a moderními prostory. Přehlednost a kvalita uspořádání zaručuje dobrý výběr pro koncového zákazníka. V této prodejně bylo osloveno 21 žen a 4 muži. V minulosti vysoká fluktuace, která byla ustálená světovou finanční krizí.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 4,5 mil. Kč
- Počet zaměstnanců 25 (z toho 1 vedoucí a 3 zástupci)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 15 000 Kč
- Měsíční časový fond 230 hodin
- Věkový průměr 35 let

Graf č. 5: VSM 94 prodejny B



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Velmi nízká hodnota index PDI u prodejny B vypovídá o velmi nízkém stupni hierarchické struktury prodejny. Zaměstnanci jsou sice blíže k vedoucímu prodejny, což je pozitivní stránkou věci, ale může to i vést k malému vnímání autority vedoucího.

Index IDV

Ve větší míře je v případě prodejny B individualismus pozitivně oceňován, což vypovídá o vysoké motivaci zaměstnanců k vyšším osobním výsledkům. Vzhledem k tomu že hodnota 62 není extrémní, pořád si zaměstnanci uvědomují, že pracují v týmu.

Index MAS

Index MAS u prodejny B vykazuje o vyšším napětí, tento fakt může být způsoben větším počtem zaměstnanců. Pracovní prostředí nevykazuje známky soudržnosti. Vyznačují se zde prvky asertivity a kompetitivnosti.

Index UAI

Vysoká hodnota nám vypovídá, že zaměstnanci nejsou odolní vůči nejednoznačně definovaným situacím. Zvládnutí krizových situací může způsobovat velké potíže.

Index LTO

Index dlouhodobé orientace u prodejny B vykazující hodnotu 41 vypovídá, že v popisované prodejně si zaměstnanci stále uvědomují hodnoty hospodárnosti a vytrvalosti podobně, jak tomu je i u předešlé prodejny A.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Jistota zaměstnání 9%
- Prostředí 4%
- Dostupnost zaměstnání 13%
- Kolektiv 31%
- Rozmanitost úkolů 4%
- Vstřícnost 9%
- Vedoucí 30%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Plat 37%
- Pracovní doba 50%
- Zvyšování požadavků na práci 13%

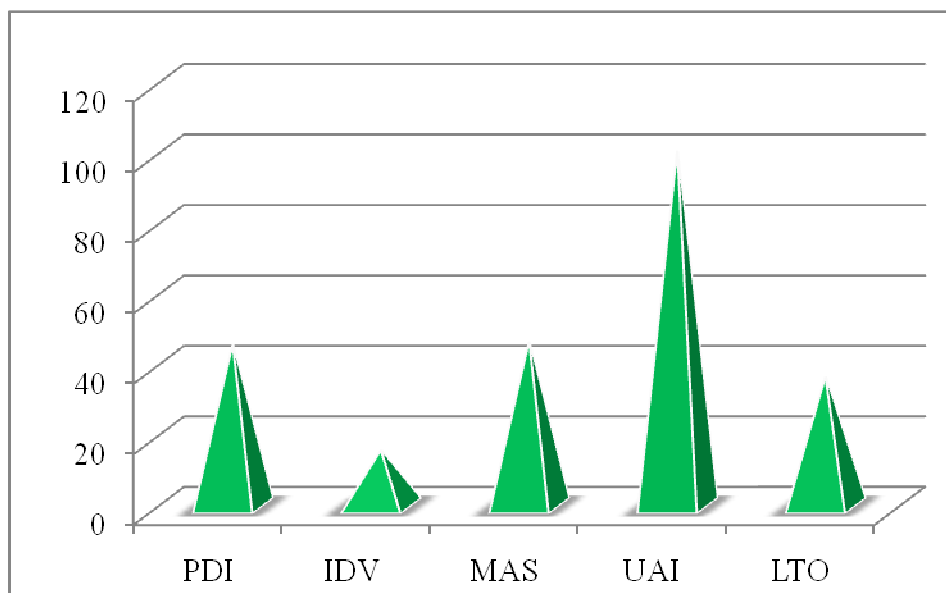
Prodejna C

Prodejna C je nejmenší prodejnou ze všech sedmi sledovaných. Počty zaměstnanců této prodejny přesahují počty zaměstnanců u prodejen s většími prostory. Mezi pracovníky lze z provedeného výzkumného šetření dospět k závěru významné rivality, která je v prodejně C eliminována systémem směn na ranní a odpolední. V současné době je na vedoucí pozici zaměstnanec u konce působnosti své funkce, což představuje negativní vjem ze strany ostatních zaměstnanců z důvodu její oblíbenosti a jejího uznávání. Tato skutečnost může v budoucnu vyvolat značné riziko možných personálních neshod a případné dobrovolné fluktuace.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 800 tis. Kč
- Počet zaměstnanců 8 (z toho 1 vedoucí a 1 zástupce)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 15 000 Kč
- Měsíční časový fond 200 hodin
- Věkový průměr 46 let

Graf č. 6: VSM 94 prodejny C



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Index PDI u prodejny C nám vypovídá o tom, že akceptování a očekávání moci je distribuována rovnoměrně. Hodnota indexu je v relativní rovnováze.

Index IDV

Nízká hodnota indexu IDV se projevuje ve vysokém spoléhání jednotlivce na kolektiv. Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejnu s nízkým počtem zaměstnanců, je tento jev dosti nežádoucí.

Index MAS

Jak je z grafu patrné střední hodnota u indexu MAS nám naznačuje, že je zde vyváženost mezi femininními hodnotami vůči maskulinitě. Hodnota indexu je v rozporu s prostředím prodejny.

Index UAI

Oproti ostatním prodejnám je index UAI nejnižší z celého popisovaného vzorku, ale i přesto je hodnota na hranici maxima. Nepanuje zde tedy taková sevřenost jak v ostatních případech, ale i tak jsou pravidla přesně určena.

Index LTO

Naměřená hodnota u indexu LTO prodejny C nám ukazuje, že vnímání dlouhodobé orientace je nízká. Zaměstnanci postrádají respekt vůči tradicím, naplňování sociálních povinností a očekávání.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Kolektiv 25%
- Vstřícnost 50%
- Vedoucí 25%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Plat 37%
- Pracovní doba 50%
- Nepoměr mezi zaměstnanci 13%

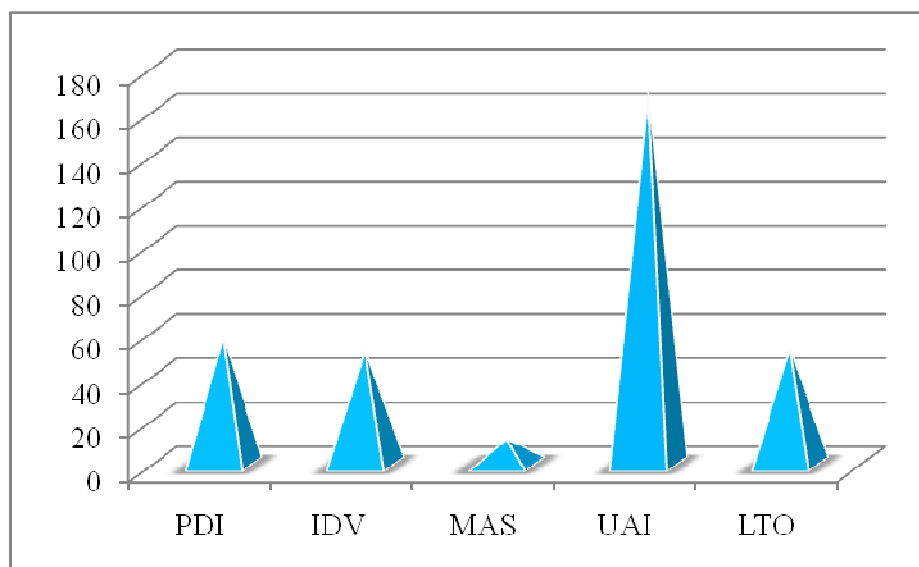
Prodejna D

Prodejna D je umístěna v centru Brna nedaleko velkého náměstí, které sdružuje několik hlavních spojů MHD. Nachází se v oblasti etnika nepřizpůsobivých občanů, tento fakt způsobuje velké napětí zaměstnanců při vykonávání jejich pracovních náplní. Stálí zaměstnanci, kteří pracují v této prodejně více, než 5 let jsou s tímto faktem smířeni. Tato skutečnost způsobuje nemalý problém při hledání nových uchazečů. Vedení této prodejny zajišťuje muž, který působí na své pozici již od založení prodejny. Kolektiv tvoří 3 muži a 6 žen.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 2 mil. Kč
- Počet zaměstnanců 8 (z toho 1 vedoucí a 1 zástupci)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 15 000 Kč
- Měsíční časový fond 200 hodin
- Věkový průměr 42 let

Graf č. 7: VSM 94 prodejny D



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Nadpoloviční hodnota 57 nám vypovídá o vzdálenosti mocenských pozic. Zaměstnanci mají oproti jiným prodejnám ke svému nadřízenému trošku dále, ve smyslu prosazování vlastního názoru.

Index IDV

Index individualismu u prodejny D dosáhl hodnoty 51. Tato hodnota je pro prodejnu pozitivní, zaměstnanci pracují jako tým, ale zároveň je jejich pracovní individualita patřičně oceněna. Je zde tedy i motivace pro jedince, ale vzhledem k tomu, že index nedosahuje extrémních hodnot, což představuje kolektivismus.

Index MAS

Nízká hodnota u indexu MAS prodejny D nám poukazuje na kvalitní hodnoty života, jako jsou skromnost a péče o druhé. Nevýhoda takto nízké hodnoty spočívá v absenci maskulinních hodnot, které jsou nepostradatelnou součástí každého kolektivu.

Index UAI

Jak již bylo několikrát zmíněno index UAI se nachází v extrému, dokonce je zde naměřena nejvyšší hodnota z celého popisovaného souboru.

Index LTO

Střední hodnota u indexu LTO prodejny D vypovídá o vyváženosti hodnot určující tento index. Zaměstnanci jsou schopni dobře vnímat všechny zkoumané asociace.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Vstřícnost 50%
- Vedoucí 25%
- Dostupnost 13%
- Klidné prostředí 12%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Plat 67%
- Pracovní doba 11%
- Kolektiv 11%
- Prostředí prodejny etnikum 11%

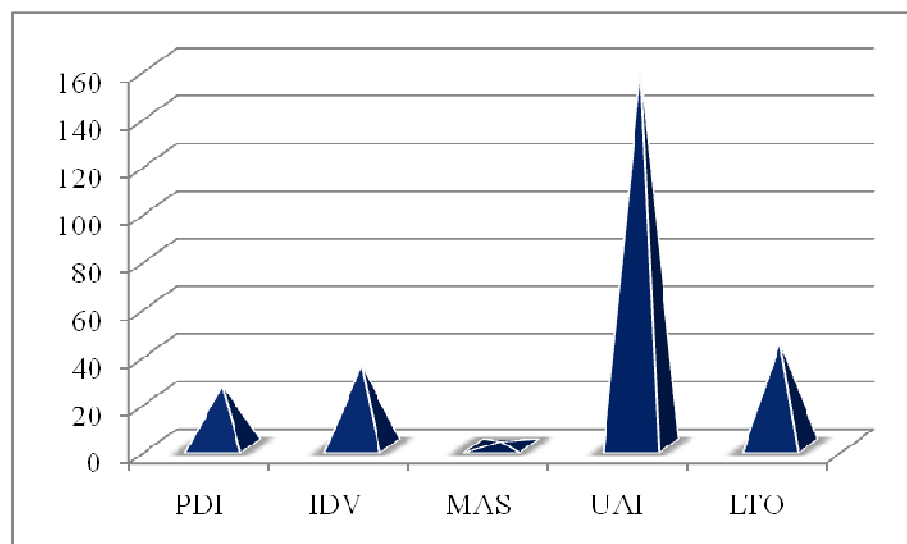
Prodejna E

Prodejna E je umístěna v klidné oblasti v blízkosti centra Brna. Spektrum zákazníků je tvořeno zejména studenty z okolního internátu. Nemalý podíl tvoří i zaměstnanci okolních podniků, kteří zde často nakupují v době poledních přestávek. Kolektiv nyní tvoří 3 muži a 8 žen, v minulosti bylo zaměstnáno 13 pracovníků, ale z důvodu výstavby konkurenčního řetězce s potravinami došlo ke snížení tržeb. Vedoucí prodejny je žena s dlouholetými zkušenostmi, ale styl vedení je vcelku striktní a těžko připouští kompromisy.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 3 mil. Kč
- Počet zaměstnanců 11 (z toho 1 vedoucí a 2 zástupci)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 16 000 Kč
- Měsíční časový fond 200 hodin
- Věkový průměr 41 let

Graf č. 8: VSM 94 prodejny E



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Jak je z grafu patrné, nízká oblast hodnoty indexu PDI prodejny E naznačuje málo významnou hierarchickou strukturu prodejny. Vnímání moci je zde vnímána a distribuována nerovnoměrně.

Index IDV

Hodnota indexu IDV prodejny E je druhou nejnižší z popisovaného vzorku. Tento jev poukazuje na vysoký kolektivismus v prodejně. Pro zaměstnance je tedy důležité heslo táhnout za jeden provaz. Stmelení týmu je na dobré úrovni.

Index MAS

Index maskulinity je nejnižší ze všech sedmi popisovaných prodejen. Tato hodnota je v rozporu s realitou dle vlastní zkušenosti. Nízká hodnota sice poukazuje na feminní prostředí, ale skutečnost vypovídá spíše o opaku.

Index UAI

Vysoká hodnota indexu UAI nám opět znázorňuje, že zaměstnanci prodejny E postrádají odolnost vůči nejednoznačně definovaným situacím. Tento fakt může vyústit k velkým nesrovnalostem v organizační struktuře.

Index LTO

Hodnota indexu LTO u prodejny E spadá do tří nejvyšších z celého popisovaného vzorku. Zaměstnanci si tedy uvědomují dlouhodobě stanovené plány a orientaci na dlouhodobé plnění cílů.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Vstřícnost 45%
- Dostupnost 11%
- Zástupci 11%
- Jistota zaměstnání 11%
- Pracovitost 11%
- Kolektiv 11%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Pracovní doba 25%
- Hektický přístup 25%
- Vedoucí 25%
- Rozdíly mezi zaměstnanci 25%

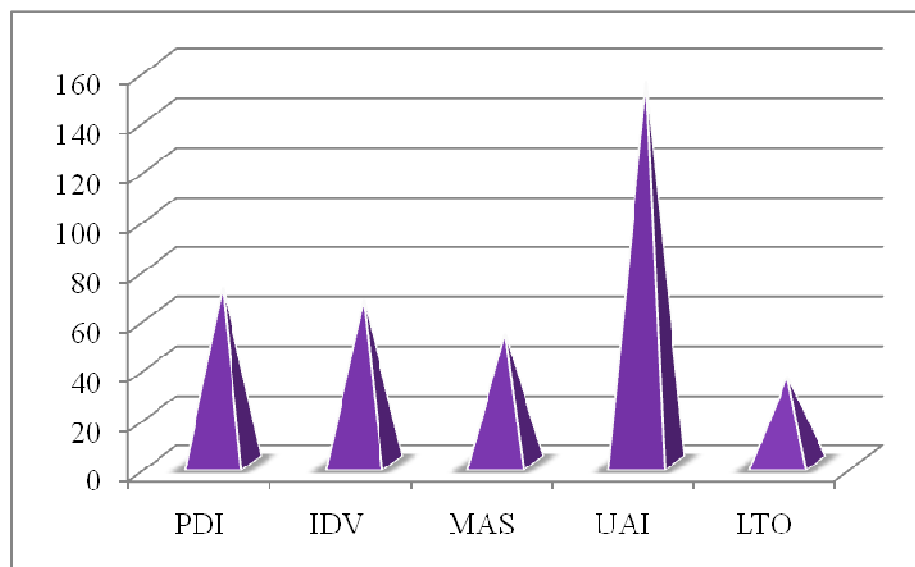
Prodejna F

Umístění prodejny F je v okrajové části Brna tvořené převážně panelovými domy. Vedoucí prodejny působící od vzniku provozu prodejny si uvědomuje význam spokojenosti zaměstnanců zejména z důvodu podpory pro dosahování prodejních stanovených cílů, což se ve všech přístupech k zaměstnancům promítá do vzájemného jednání a následně i na dosahovaných výsledcích. Zpětnou vazbou tohoto přístupu je vysoká návštěvnost zákazníků. Prodejnu tedy navštěvují zejména obyvatelé čtvrti. Proto je zde kladen velký důraz a tlak na chování zaměstnanců. Kolektiv tvoří 2 muži a 9 žen.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 2 mil. Kč
- Počet zaměstnanců 11 (z toho 1 vedoucí a 2 zástupci)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 16 000 Kč
- Měsíční časový fond 200 hodin
- Věkový průměr 37 let

Graf č. 9: VSM 94 prodejny F



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Hodnota indexu PDI u prodejny E dosahuje nejvyššího ohodnocení 71. Je zde tedy nejsilnější hierarchická struktura ze všech uvedených prodejen. V této prodejně je vedoucí ve vzdáleném vztahu vůči svým podřízeným.

Index IDV

Ve srovnání s ostatními prodejnami se jedná o druhou nejvyšší hodnotu indexu IDV, který nám poukazuje na vysokou míru individuálního přístupu zaměstnanců k práci. Kolektivismus jde tím pádem stranou, ale ne zcela, jelikož je tato hodnota blíže střední hranici nežli maximu.

Index MAS

Jak je z grafu patrné střední hodnota u indexu MAS nám ukazuje, že se jedná o stabilní prostředí z pohledu rovnovážnosti, jde o rozmezí mezi přátelským a nepřátelským prostředím, což lze považovat za významově ploché.

Index UAI

Index vyhnutí se nejistotě u prodejny F dosahuje opět extrémních hodnot. Jak je z grafu patrné, hodnota se pohybuje vysoko nad maximem.

Index LTO

Z grafu prodejny F u indexu LTO je patrná hodnota 35, což je nejnižší z popisovaného vzorku. Vnímání dlouhodobé orientace je nejnižší. Zaměstnanci postrádají postoj vůči asociacím tradičním hodnotám.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Náplň práce 25%
- Kolektiv 45%
- Vedení 30%

Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Komunikace s top managementem 20%
- Plat 30%
- Pracovní doba 10%
- Nevyhovující pracovní nástroje 20%
- Vysoké požadavky při plnění úkolů 20%

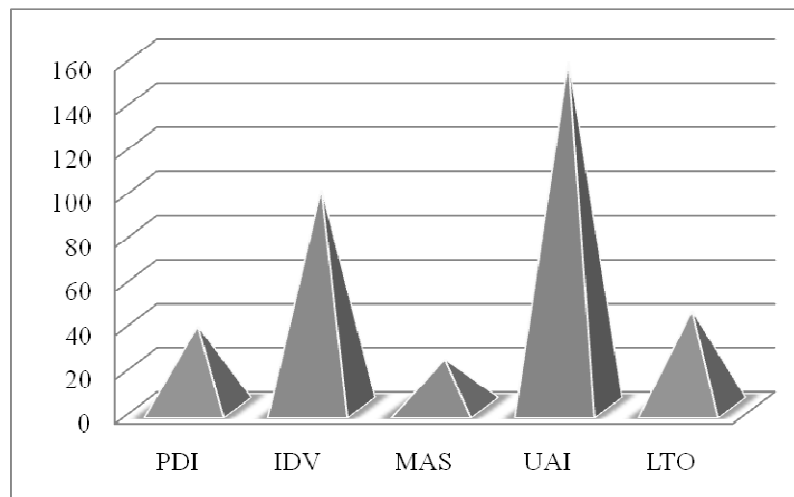
Prodejna G

Prodejnu G tvoří pouze 5 zaměstnanců, respektive ženy. Z důvodu snížení tržeb top management rozhodl o snížení počtu zaměstnanců. Tržby prodejny jsou v současné době nejnižší ze všech sedmi popisovaných prodejen. Tento celkem zásadní fakt způsobuje velká konkurence v okolí prodejny. Zákaznické spektrum bylo tvořeno zejména z návštěv a zaměstnanců blízko umístěné nemocnice, ale nově vybudované kantýny a občerstvení v prostorách nemocnice začaly disponovat stejným sortimentem. Okolí prodejny dále tvoří velmi majetná skupina obyvatelstva, pro kterou je typická návštěva super či hypermarketů, proto je návštěva prodejny velmi sporadická.

Základní údaje:

- Měsíční tržby prodejny 900 tis. Kč
- Počet zaměstnanců 5 (z toho 1 vedoucí)
- Průměrná hrubá mzda řadového zaměstnance 14 000 Kč
- Měsíční časový fond 200 hodin
- Věkový průměr 39 let

Graf č. 10: VSM 94 prodejny G



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců je nízká hodnota indexu PDI pozitivní. Zaměstnanci mají ke svému nadřízenému blízký vztah, což je v prodejně o tak malém počtu pracovníků ideální stav.

Index IDV

Naměřená hodnota indexu IDV prodejny G je v rozporu se skutečným stavem na prodejně. Vzhledem k tomu, že hodnota indexu dosahuje vyšších hodnot, svědčí to o skutečnosti, že 5 zaměstnaných pracovníků této prodejny mnoho nepřispívá k dosahování a zlepšování výsledků prodejny, ale každý pracuje více méně individuálně.

Index MAS

Graf prodejny G nám vypovídá o nízké maskulinitě. Tato hodnota koresponduje s faktem, že v prodejně působí pět žen. Je zde tedy typické femininní prostředí.

Index UAI

I když prodejnu G tvoří pouze 5 zaměstnanců tak se stále hodnota indexu nachází v oblasti extrému.

Index LTO

Přesto, že prodejna disponuje nejnižším počtem zaměstnanců z celého popisovaného souboru, tak hodnota dlouhodobé orientace vypovídá o respektu pracovníků k stanoveným plánům a nastaveným cílům.

Pozitiva označené zaměstnanci při osobním interview:

- Kolektiv 40%
- Vedoucí 60%

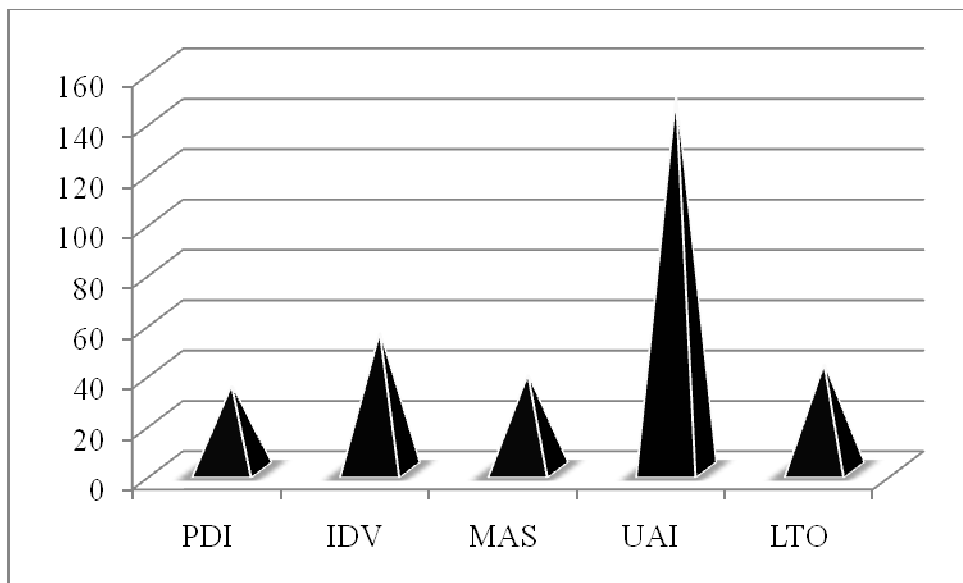
Nedostatky označené zaměstnanci při osobním interview:

- Platy 100%

3.5 Celková analýza dat

V následující kapitole jsou shrnuta všechna data ze sedmi prodejen, která byla následně podrobena analýze. Celkový pohled na popisovaný vzorek hovoří o jasné situaci v maloobchodní síti. Jednotlivé indexy jsou popsány a následně srovnány se situací v České republice viz graf č. 12.

Graf č. 11: VSM 94 popisovaného souboru



Zdroj: Vlastní zpracování

Index PDI

Z celkového pohledu na index vzdálenosti mocenských sil, který dosahuje hodnoty 33, nám uvádí, jak lidé na nižších pozicích akceptují a vnímají, zda moc je distribuována rovnoměrně. Naměřená hodnota se nachází dle mého názoru na dobré úrovni. Tento fakt je pozitivní pro vedoucí a top management. Zde se dá hovořit o relativní rovnosti, která je pro společnost klíčová. Zaměstnanci stále do jisté míry žijí s pocitem zainteresovanosti do rozhodování o určitých úkolech, tvorbě a realizaci plánů.

Index IDV

Index individualismu dosahující hodnotu 54, nám vypovídá do jaké míry je ve společnosti z pohledu zaměstnance vnímána práce jedince a kolektivu. Hodnota převažující mírně nad průměrem směřuje k faktu, že zaměstnanci sedmi prodejen nespolehnají tolik na kolektiv, ale stále si uvědomují, že jejich vlastní iniciativa při řešení problémů je pro společnost důležitá. I když ve společnosti není navržen speciální motivační systém pro jedince, hodnota je pro společnost dost vysoká.

Index MAS

Hodnota indexu maskulinity balancuje na bodě 38, což se blíží středu. Zde se dá hovořit o hranici mezi femininním prostředím a maskulinním, ke kterému se hodnota blíží. Tento fakt je pro prodejnu dle mého názoru nežádoucí. Prodejny sice tvoří téměř 84 % žen, ale hodnota a osobní zkušenosti spíše poukazují na opačný jev. Zde by společnost měla více dbát na hodnoty kvality života. Všechny faktory pak mohou vést ke ztrátě zákazníka, a to vznikem tvrdého prostředí, kde rivalita bude hrát hlavní roly.

Index UAI

Index vyhnutí se nejistotě dosahuje i za všech 7 prodejen alarmující a extrémní hodnoty a to 148. Pro management je sice pozitivní uvědomování si ze strany zaměstnanců přesně stanovených pravidel, velké sevřenosti a úzce profilově definované společnosti. Na druhou stranu tento extrém postrádá možnosti volnosti názoru a při nečekané situaci může dojít i k nemalým komplikacím při jakémkoliv rozhodování. Ve společnosti tedy panuje nízká tolerance k názorům ze strany nižších pozic.

Index LTO

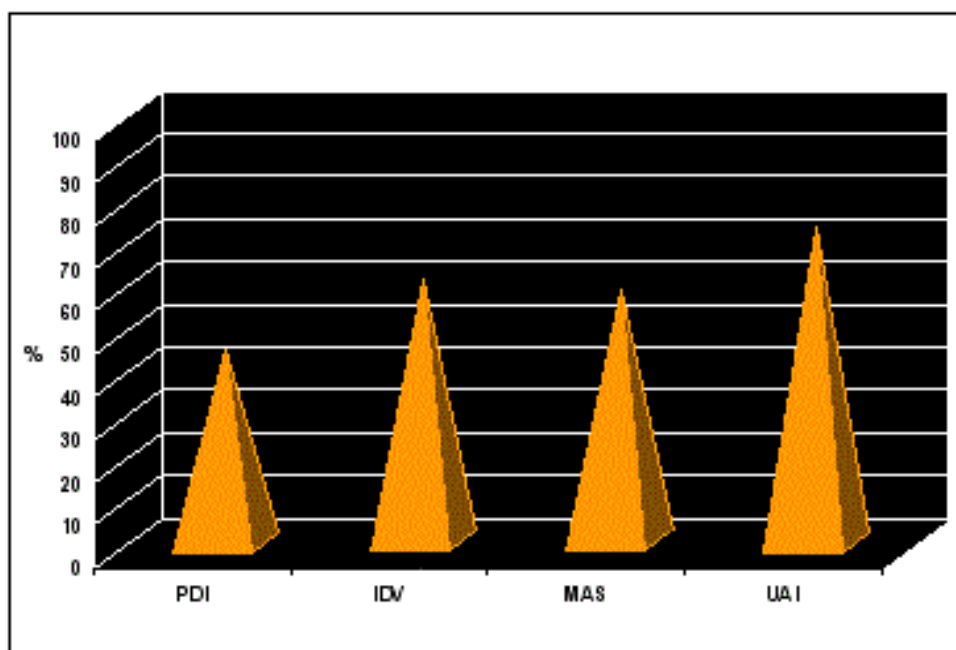
Index dlouhodobé orientace se pohybuje na hodnotě 42. Vnímání dlouhodobé orientace ze strany zaměstnanců je částečně na dobré úrovni. Pro společnost je tento fakt

impulzem pro investování do dlouhodobého rozvoje. Nemusí mít tak velké obavy při stanovení těchto cílů.

Srovnání se situací v České republice

Následné srovnání se situací v České republice je popsáno bez přesných hodnot, které zdroje neuvádí. Absencí je i hodnota indexu dlouhodobé orientace. V porovnání s grafem popisované společnosti jsou hodnoty indexů vzdálenosti mocenských sil a vyhnutí se nejistotě na relativně stejné úrovni. Hodnota indexu individualismu je ve společnosti vyšší než hodnota platná pro Českou republiku. Z grafů je taky patrné ztotožnění poměrně vysoké hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě popisovaného souboru se situací v zemi.

Graf č. 12: VSM 94 České republiky

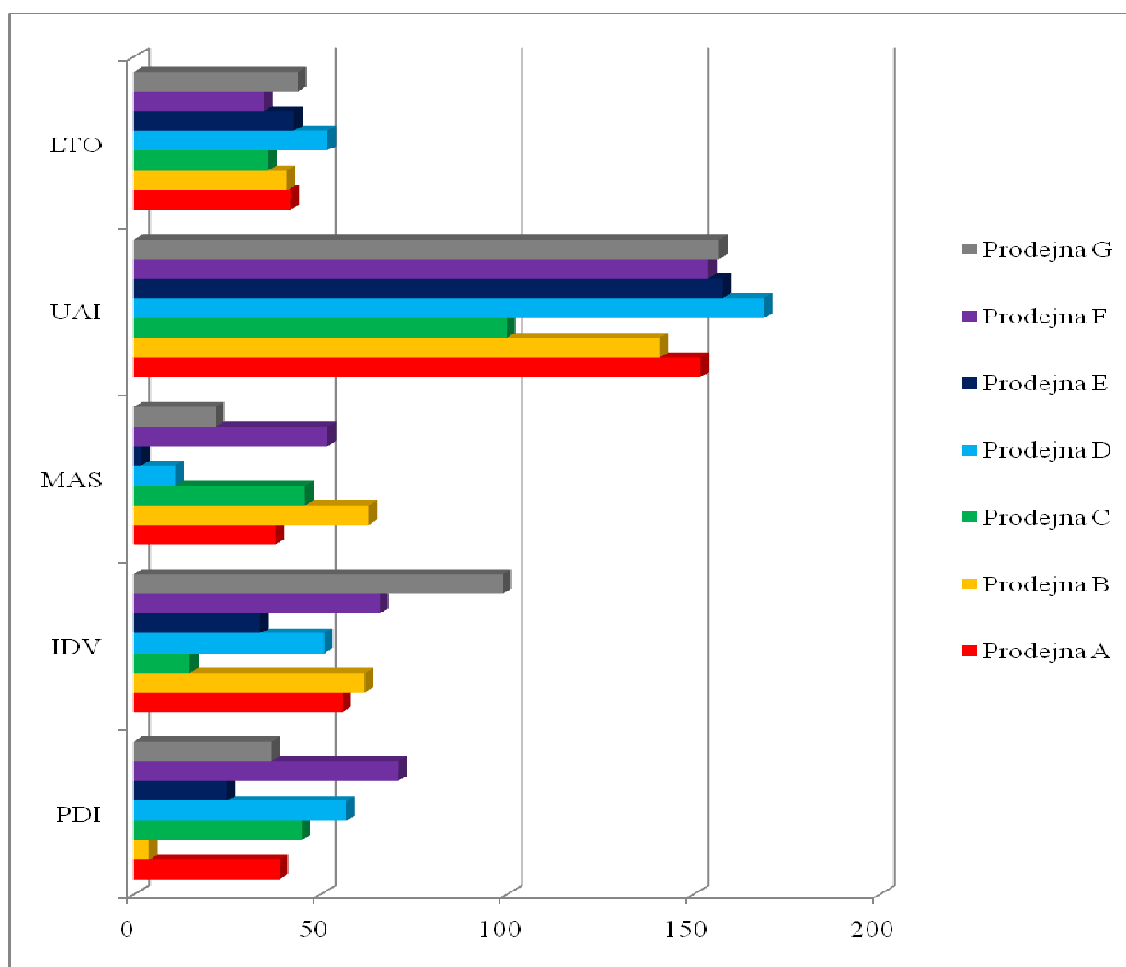


Zdroj: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_czech_republic.shtml

Celkového srovnání indexů všech prodejen

V následujícím grafu je zachyceno celkové srovnání indexů všech sedmi prodejen. U sledovaného indexu PDI je na první pohled patrné nevyvážení sledovaných prodejen. Jsou zde patrné dva extrémní případy a to v případě prodejny B, kde hovoříme o minimu a v opačné situaci nacházející se prodejna F, kde hodnota přesahuje běžný průměr. Následný index IDV naznačuje velký rozdíl mezi prodejnou C a prodejnou G. Pro management společnosti je důležité sledování prodejny G, která se pohybuje v oblasti velké vzdálenosti oproti běžnému průměru. Z hodnot u indexů MAS lze vyčíst, že nejnižší, a to extrémní minimum dosahuje prodejna E. Dalším výkyvem je prodejna B, kde její hodnota přesahuje průměr. Indexy UAI a LTO jsou ve společnosti na poměrně stejné hodnotě.

Graf č. 13: Celkového srovnání indexů všech prodejen



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Vlastní návrhy řešení, přínosy práce

Koncept vlastního návrhu řešení možné personální strategie popisované společnosti vychází především z analýzy výsledků probíhajícího osobního interview. Dalším pokladem pro jednotlivé varianty zachycené pro zjednodušení v matici návrhů řešení jsou rozděleny do dvou dimenzí. První souřadnice vyjadřují stupeň postoje zaměstnanců ke změnám ze strany společnosti. Konzervativní varianta počítá s nízkou ochotou změn ze strany prodejny a nižším stupněm orientace na stávající zaměstnance. Varianta radikálnějších změn předpokládá vyšší zaměření na pracovníky, ale z pohledu managementu společnosti je zde malá ochota k realizaci změny. Na druhé souřadnici je zaznamenána ochota managementu společnosti k vnitřním změnám personálních stránek prodejen. Konzervativní varianta nepočítá s výraznými změnami image sítě nebo celkového charakteru. Naopak varianta změny je k této proměně ochotná. Matice je ve zjednodušené podobě zachycena v následujícím schématu.

Tabulka č. 1: Matice návrhů řešení

		Ochota k vnitřním změnám ze strany společnosti	
		Nízká	Vysoká
Orientace na zaměstnance	Nízká	A	C
	Vysoká	B	D

Zdroj: Vlastní zpracování

Zobrazená matice návrhů řešení nám nabízí čtyři různé varianty kombinace konzervativního či radikálnějšího přístupu. Všechny možné varianty jsou v matici označeny jednotlivým písmenem. V následujících bodech bude každá varianta vlastního řešení popsána a podrobně zhodnocena. Jednotlivé návrhy jsou doplněny o částečnou analýzu případných ohrožení či příležitosti jejich realizace.

4.1 Varianta A

První z navržených opatření pro zlepšení stávající situace je v prvním segmentu sledované matice zavedení nového provozního a organizačního řádu. V tomto navrženém opatření lze spatřovat pozitiva z pohledu přijetí prodejny pro její stabilizaci a orientace na zaměstnance jako nejnížší z důvodu zásahu do již v podejně zaběhnuté firemní kultury, zejména pak v samotné organizaci práce a dodržování jakých si základních pravidel. Tato pravidla u všech prodejen zastřešují jednak normy vyplývající z legislativní úpravy, dále pak dodržování příkazů vedoucího pouze na přátelské úrovni, což vede k jisté benevolenci ze strany zaměstnance při samotném plnění daného úkolu. Tento jev zachycuje naměřená hodnota u indexu vzdálenosti mocenských pozic.

Předpoklady:

- Zavedení nového provozního a organizačního řádu
- Zavedení nového systému pravidelného reportingu výsledků

Zavedení nového provozního a organizačního řádu umožní nastavit přesná kritéria pro sledování dosažených výsledků za prodejnu i podle jednotlivců. Tyto výsledky budou průběžně konzultovány se zaměstnanci tak, aby docházelo k eliminaci zjištěných nedostatků či jejich odstranění. Tato zpětná vazba by měla být ve společnosti prováděna na základě měsíčních rozborů, například s dopadem do odměn zaměstnanců s cílem zvýšit opatření vedoucí ke zlepšování dosahovaných výsledků.

Díky navržení nového provozního a organizačního řádu bude možno eliminovat vysokou hodnotu indexu vyhnoutí se nejistotě. Výsledkem musí být takový řád, který také povede jak ke snížení uvedeného indexu, tak ke zvýšení hodnoty indexu vzdálenosti modenských pozic.

Ze strany vedoucích vznikne důslednější průběžná podpora zaměstnanců. Pravidelně jednou za měsíc se uskuteční sezení vedoucích zaměstnanců, v jejichž rámci budou

zaměstnanci hodnocení a seznamování s hospodářskými výsledky. Úsilí podpory ze strany vedoucích bude podporováno ve dvou rovinách:

- **Individuálně** (osobními pohovory, doporučeními, zprostředkováním názorů a požadavků vedení sítě, umožněním krátkodobé pružné pracovní doby popř. pomoci při vyjednání dlouhodobé změny pracovně-právního vztahu)
- **Týmově** (nastavováním stejných pravidel pro všechny zaměstnance, týmovým jednáním s prodejním personálem, navrhováním účelných a personálem žádaných vzdělávacích aktivit)

Vedoucí pracovníci měsíční reporty zanalyzují z potřeb zaměstnanců a z hospodářských výsledků své prodejny. Na základě diskuse uvnitř prodejního personálu pak navrhované změny sumarizují a předloží managementu. Vedoucí prodejen bude tedy fungovat jako mezičlánek zprostředkující názory prodejního personálu s myšlenkami managementu prodejny. Zpětně by pak mělo docházet k předkládání změn ze strany managementu vedoucím, popřípadě osobním setkáním s celým personálem prodejen.

Příležitosti:

- Podpora motivace zaměstnanců k plnění požadovaných výsledků
- Upevnění vztahů mezi zaměstnanci na funkčně hierarchické úrovni

Hrozby:

- Odchod zaměstnance ze společnosti
- Demotivace zaměstnanců
- Rozpory mezi managementem společnosti a vedoucími prodejen

4.2 Varianta B

U varianty B se vychází především z osobního interview, kde převážná většina respondentů označila jako hlavní nedostatek své mzdové ohodnocení. Tento nedostatek je proto navrhován částečně odstranit změnou ve stávajícím systému odměn a to navýšením finanční odměny v podobě prémiové složky odměn. Nevýhodou této navržené varianty je ze strany zaměstnavatele nárůst osobních nákladů což znamená zvýšení nejen výše hrubé mzdy, ale z toho i odvodů sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. S pohledů zaměstnanců však jde o pozitivní stimulační prostředek. Toto opatření bezprostředně souvisí s opatřením navrženým v prvním segmentu matice a to z toho důvodů, že prémie budou vypláceny pouze za předpokladů plnění předem nastavených kritérií vycházejících z navrženého provozního a organizačního řádu.

Dalším nejčastěji označovaným nedostatkem ze strany zaměstnanců při osobním interview byly systémy směn. Dosavadní časový fond každé prodejny je nad průměrem běžného pracujícího občana České republiky. Současná hodnota vypovídá o velkém přetěžování zaměstnanců a následné demotivaci zaměstnanců podávat kvalitní výkony. Přestože mají jednotlivé prodejny poměrně shodnou dotaci pracovních hodin, jsou systémy směn ve třech případech ze sedmi odlišné. První systém je založen na střídání ranní a odpolední směny, vzhledem k časovému fondu 230 hodin dochází k faktu, že zaměstnanec dosáhne měsíčně maximálně 4-5 dnů volna. Oproti tomu druhá varianta počítá pouze s jednou směnou na celý den, zaměstnanci sice absolvují velkou fyzickou a psychickou zátěž během celého dne, ale počet odpracovaných dnů odpovídá počtu dnů volna. Vzhledem k osobním zkušenostem a názorům ze strany zaměstnanců kde je tento systém zaveden, docházím k postoji preferovat druhou variantu ve všech sedmi prodejnách.

Příležitosti:

- Zvýšení motivace zaměstnanců
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Osobní rozvoj zaměstnanců v době osobního volna

Hrozby:

- Snížení počtu zaměstnanců vzhledem k navýšení nákladů společnosti
- Nevole ze strany zaměstnanců k novému systému směn
- Komunikační šum

4.3 Varianta C

Vzhledem k analýze výsledků získaných z provedeného výzkumného šetření byly zjištěny nepoměry mezi jednotlivými zaměstnanci prodejen v oblasti individualismu. To potvrzuje index IDV. Tato skutečnost vede k navržení opatření vedoucí ke stmelení týmů a budování týmové spolupráce ve formě například netradičního řešení a společného překonávání úkolů a výzev ze strany vedoucího.

Toto opatření je ideálním nástrojem ke zlepšení vztahů v prodejnách uvědomění si zaměstnaneckých rolí zvýšení a zlepšení komunikace a tím i zefektivnění všech hospodářských činností.

Pomoci vybudovat úspěšný, efektivně pracující tým nám mohou nabídnout nejrůznější typy programů, jako např. budování týmu, koučink skupiny či koučink týmu, vzdělávání zážitkem, outdoor assessment, expedice a náročné projekty nebo zábavné akce. Každý z těchto programů se hodí pro něco jiného, pro jinou fázi budování týmu.

Příležitosti:

- Utužení kolektivu
- Zefektivnění komunikace mezi zaměstnanci
- Zlepšení synchronizaci a kooperace členů týmu
- Posílení vzájemné důvěry
- Uvědomování si významnosti týmu

Hrozby:

- Neochota spolupráce zaměstnanců
- Nezájem o nabízené programy
- Vysoké náklady na realizace programů

4.4 Varianta D

Následující návrh zohledňuje poslední a to čtvrtý segment matice. Zastřešuje poskytování zaměstnaneckých výhod poskytovaný zaměstnancům podniku. Vzhledem ke strategii podniku jako celku a to snižování nákladů, lze díky využití složek odměn ve formě vybraných druhů benefitů ušetřit významnou hodnotu osobních nákladů. Tyto zaměstnanecké výhody mají pozitivní dopad do samotného příjmu vyplácené odměny zaměstnanci.

Je nutné si totiž uvědomit, že z některých benefitů neodvádí podnik sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, přitom však jde o daňově uznatelný náklad, což má dopad do samotného základu daně pro výpočet daně z příjmů právnických osob. V mzdách zaměstnanců mohou mít vybrané druhy benefitů pozitivní dopad zejména proto, že nepodléhají daňovým a odvodovým režimům.

Mezi navrhované benefity lze uvést několik příkladů zachycených v následující tabulce, která vychází zejména z ustanovení §§ 6, 24 a 25 zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka č. 2: Návrh benefitů pro podporu motivace zaměstnanců

Odměna	Zaměstnanec		Zaměstnavatel	
	daň z příjmu	SZZP ⁸ [11 %]	daňově uznatelný náklad	SZZP [34 %]
Stravenky na stravování	neplatí	neplatí	do 55 % ceny stravenky	neplatí
Vzdělávání	neplatí	neplatí	ano	neplatí
Preventivní zdravotní péče	neplatí	neplatí	ano	neplatí
Pracovní prostředí	neplatí	neplatí	ano	neplatí
Technické vybavení	neplatí	neplatí	ano	neplatí
Mobilní telefon	neplatí	neplatí	ano	neplatí
Automobil	Zvýšení daňového základu o 1 % z ceny auta	neplatí	ano	neplatí
Penzijní připojištění a životní pojištění	Za oba druhy pojistného do výše 24 000 Kč ročně je od daně z příjmů osvobozeno	neplatí	neplatí	neplatí
Společenské akce	Osvobozen do částky 20 000 Kč ročně	neplatí ⁹	ne	neplatí
Sportovní akce				
Kulturní akce				
Nepeněžní dary	Osvobozen do částky 2 000 Kč ročně	neplatí	ne	neplatí

Zdroj: Vlastní zpracování

Příležitosti:

- Nové typy motivace
- Motivace zaměstnanců možnostmi zisku vyšších benefitů

Hrozby:

- Zneužití nabízených benefitů
- Nezájem o nabízené benefity

⁸ SZ = sociální zabezpečení

ZP = zdravotní pojištění

⁹ Plnění do limitu 24 000 Kč ročně není součástí vyměřovacích základů pro odvod SZ a ZP

Závěr

Diplomová práce se zaměřila na zaměstnance ve společnosti působící v oblasti prodeje výrobků a služeb. Zadání plynoucí ze strany jednatelů společnosti vedlo k zmapování současné situace a navržení adekvátních možností řešení.

Provedený průzkum pomocí mezinárodní metody VSM 94 nastínil vnímání určitých kulturních hodnot zaměstnanců společnosti. Tyto hodnoty jsou znázorněny v přehledných grafech. Z nich vyplývá, jaké hodnoty jsou pro pracovníky důležité. Z následných osobních pohovorů jsou zachyceny nedostatky, jaká mají očekávání a potřeby. Objektivně zjištěné informace převážně z výstupů osobních interview, se staly základem pro další fázi práce, ve které byly navrženy varianty řešení současné situace.

Navržená řešení přinášejí nový pohled na případné nedostatky v popisované společnosti. Každý z uvedených návrhů je vodítkem pro rozvoj personálního řízení a motivace pracovníků ve společnosti. Každá z uvedených variant je doplněna o případné příležitosti a hrozby. Varianta A počítá s nízkým stupněm ochoty ze strany managementu a nízkou ochotou ze strany zaměstnanců. Oproti tomu druhá varianta sebou nese velký stupeň změn, kde se ochota pracovníků tyto změny přijmout zvyšuje. Třetí varianta počítá s vyšší ochotou zavést nové metody do personálního řízení, ale je zde nižší stupeň ochoty ze strany zaměstnanců. Nejpřístupnější návrh pro všechny strany představuje varianta D, kde ochoty přijmout či zavést změny jsou na stejném stupni.

Práce si netroufá určit, která z variant možných řešení je tou nejlepší. Vytvořené modely jsou nástinem možných cest podle stanovených proměnných. Jednotlivé varianty se mohou i částečně kombinovat. Při případné realizaci by bylo nutno vycházet z aktuálních možností stávajícího managementu a míry jeho ztotožnění s navrženou strategií změny. Taktéž je vždy nutno počítat s rizikem, že při aplikaci sebelepší personální strategie se mohou objevit neočekávané okolnosti, které přivedí neúspěch změny. Na základě výše uvedených faktů považuji cíl práce za splněný.

Seznam použité literatury

- [1] **ARMSTRONG, M.:** *Management a leadership*. Praha : Grada,2008. 1. vyd. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] **ARMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada,2007. 1. vyd. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.:** *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, 1. vyd.,Praha: Prospectum, 1994, 411s. ISBN 80-7175-010-7
- [4] **DRUCKER, P.F.:** *Management pro 21. století. Cestou k zítřku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 136s. ISBN 80-85603-28-4.
- [5] **KLEIBL, J. a kol:** *Personální řízení 2, část 2*, 1.vyd.. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002, 93 str. ISBN 80-24504-11-1
- [6] **HAGEMANNOVÁ, G.:** *Motivace*, 1.vyd., Praha: Victoria Publishing, 1995, 212s. ISBN 80-85865-13-0
- [7] **KOONTZ,H. and WEIHRICH,H.:** *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s.ISBN 80-85605-45-7.
- [8] **NĚMEČEK, P.:** *Podnikový management*, Skripta VUT Brno,1995 , 72s. ISBN 80-214-0926-6.
- [9] **NĚMEČEK, L.** *Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků s využitím IT/IS*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 71 s
- [10] **SOUČEK,Z a MAREK,J.:** *Strategie úspěšného podniku (systém strategického řízení)*. Ostrava: Montanex, 1998. 1. vyd. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

- [11] **VLČEK, R.:** *Hodnotový management. Moderní koncepce řízení inovací.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 102 s. ISBN 80-85603-09-8.
- [12] **WERTHER, W.B.:** *Lidský faktor a personální management.* Praha: Victoria Publishing, 1992. 1. vyd. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Personální útvar v malé a středí organizaci.....	11
Obrázek č. 2: Model kvality Evropské nadace pro řízení kvality.....	15
Obrázek č. 3: Cysklus řízení pracovního výkonu	21
Obrázek č. 4: Řetězec – Potřeba – Přání - Uspokojení.....	34
Obrázek č. 5: Maslowova hierarchie potřeb	36
Obrázek č. 6: Výkon zaměstnance.....	41
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti	42
Obrázek č. 8: Organizační schéma společnosti	44

Seznam grafů

Graf č. 1: Členění respondentů podle pohlaví	47
Graf č. 2: Členění respondentů podle pohlaví vzdělání.....	48
Graf č. 3: Členění respondentů podle věku.....	48
Graf č. 4: VSM 94 prodejny A	52
Graf č. 5: VSM 94 prodejny B.....	55
Graf č. 6: VSM 94 prodejny C.....	58
Graf č. 7: VSM 94 prodejny D	61
Graf č. 8: VSM 94 prodejny E.....	64
Graf č. 9: VSM 94 prodejny F	67
Graf č. 10: VSM 94 prodejny G	70
Graf č. 11: VSM 94 popisovaného souboru	73
Graf č. 12: VSM 94 České republiky	75
Graf č. 13: Celkového srovnání indexů všech prodejen	76

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice návrhů řešení.....	77
Tabulka č. 2: Návrh benefitů pro podporu motivace zaměstnanců	83

Přílohy

Seznam příloh:

Příloha 1: První strana mezinárodního dotazníku VSM 94

Příloha 2: Druhá strana mezinárodního dotazníku VSM 94

MEZINÁRODNÍ DOTAZNÍK (VSM 94)

Uvažujte prosím o ideálním zaměstnání či práci – bez ohledu na to, v čem jste právě nyní angažován. Vybíráte-li si takovou ideální výdělečnou činnost – jak důležité by pro vás bylo ... (na každém řádku prosím zakroužkujte jednu z následujících odpovědí):

1 = nejdůležitější

2 = velmi důležité

3 = průměrně důležité

4 = málo důležité

5 = velmi málo důležité

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mít dostatek času pro váš osobní nebo rodinný život | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mít dobré fyzické pracovní podmínky (dobré větrání a osvětlení, přiměřený pracovní prostor atd.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mít dobrý pracovní vztah s vaším přímým nadřízeným | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mít jistotu práce či zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pracovat s lidmi, kteří navzájem dobře spolupracují | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Aby se váš přímý nadřízený s vámi radil o svých rozhodnutích | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mít příležitost postupovat na vyšší pracovní pozice | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Aby vaše práce nepostrádala prvek změny, rizika či dobrodružství | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ve vašem soukromém životě: jak důležitý je pro vás každý z následujících faktorů? (Na každém řádku prosím zakroužkujte jednu z následujících odpovědí):

- | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9. Osobní spolehlivost a stálost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Hospodárnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Vytrvalost (houževnatost) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Ohled a úcta k tradičním hodnotám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Jak často se v práci cítíte nervózní nebo napjatý?

1. nikdy
2. zřídka
3. někdy
4. obvykle často
5. vždy

14. Jak často – podle vašich zkušeností – se podřízení obávají vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými?

1. velmi zřídka
2. zřídka
3. někdy
4. často
5. velmi často

Do jaké míry souhlasíte či nesouhlasíte s každým z následujících tvrzení? (Na každém řádku prosím zakroužkujte jednu z následujících odpovědí):

- 1 = velmi souhlasím
 2 = souhlasím
 3 = nevím
 4 = nesouhlasím
 5 = velmi nesouhlasím

15. Většině lidí lze věřit 1 2 3 4 5

16. Člověk může být dobrým vedoucím, aniž by měl přesné odpovědi na většinu otázek, které mohou vznášet podřízení o své práci

1 2 3 4 5

17. Za každou cenu by mělo být zabráněno organizační struktuře, ve které někteří podřízení mají dva vedoucí

1 2 3 4 5

18. Soutěžení mezi zaměstnanci obvykle přináší více škody než užitku

1 2 3 4 5

19. Firemní nebo organizační řád a předpisy by neměly být porušovány, a to ani tehdy, když bude mít zaměstnanec za to, že to je v nejlepším zájmu firmy

1 2 3 4 5

20. Pokud lidé zažijí životní nezdár, je to často jejich vlastní chyba

1 2 3 4 5