

Vedení a motivace zaměstnanců vybrané společnosti

Libor Bryx

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Libor Bryx**
Osobní číslo: **M18250**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Vedení a motivace zaměstnanců vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Definujte na základě literárních pramenů základní pojmy pro vedení a motivaci zaměstnanců podnikatelských subjektů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu motivační strategie vybrané společnosti.
- Navrhněte možná řešení pro zvýšení motivace zaměstnanců vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016, 265 s. ISBN 9780749476823.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: LIBOR BRYX

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je odhalení slabých míst v oblasti vedení a motivace zaměstnanců společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. K tomuto účelu bude uskutečněno výzkumné šetření, které se bude skládat z dotazníku pro zaměstnance společnosti a z rozhovorů s vedoucími pracovníky. V návaznosti na údaje získané z šetření bude na základě informací a poznatků zpracovávaných v teoretické části, navrhnuo doporučení k úpravám rozebíraných oblastí. Toto doporučení může vést k příznivým změnám v oblasti motivace zaměstnanců, produktivity a efektivity podniku.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační strategie, pracovní spokojenost, vedení, management, manažer, odměňování, lidské zdroje

ABSTRACT

The aim of this thesis is to reveal the weak points in the area of leadership and motivation of employees in the company SVĚT PLODŮ s.r.o. For this purpose, a research investigation will be conducted, which will consist of a questionnaire for the company's employees and interviews with managers. Following the data obtained from the survey, recommendations for adjustments to the areas under discussion will be proposed based on the information and findings elaborated in the theoretical part. This recommendation can lead to positive changes in the area of employee motivation, productivity and company efficiency.

Keywords: motivation, work motivation, motivational strategy, job satisfaction, leadership, management, manager, compensation, human resources

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí práce paní Ing. Lucii Tomancové, Ph.D., za její rady a neocenitelnou podporu, kterou mi poskytovala během celé práce. Především ji děkuji za neustálý optimismus, obětavost a pohotové reakce, bez kterých by nejspíše tato práce ani nebyla na světě. Dále chci poděkovat také vedoucím pracovníkům společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o., za jejich ochotu a čas, především pak majiteli společnosti a vedoucímu pracovníkovi HR oddělení. V neposlední řadě chci poděkovat svým blízkým, kteří mě při psaní práce podporovali a motivovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto:

„Chtěl bych“ neznamená nic, „chci“ dělá divy.

Vinet

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2 CÍLE A STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 MOTIVACE.....	13
2.1 PROCES MOTIVACE	13
2.2 DRUHY MOTIVACE.....	13
2.2.1 Motivace vnitřní	14
2.2.2 Motivace vnější	15
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	15
2.3.1 Teorie zaměřené na obsah	16
2.3.2 Teorie zaměřené na proces	21
2.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
2.5 PRACOVNÍ DEMOTIVACE.....	26
3 VEDENÍ	30
3.1 CHARAKTERISTIKA VEDENÍ	30
3.1.1 Management	31
3.1.2 Leadership	35
3.2 STYLY VEDENÍ.....	37
3.2.1 Universalistický přístup	38
3.2.2 Situační přístup.....	43
3.2.3 Delegování	45
3.2.4 Koučování	49
3.3 KONCEPTY MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ.....	51
3.3.1 Plánování.....	51
3.3.2 Rozhodování	52
3.3.3 Organizování	53
II PRAKTICKÁ ČÁST	55
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SVĚT PLODŮ S.R.O.	56
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	56
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	58
4.2.1 Mise.....	58
4.2.2 Cíle	59
4.2.3 Vize	59
4.2.4 Hodnoty	59
4.2.5 Prodejní kanály.....	59

4.3	CÍLOVÉ SKUPINY	60
4.3.1	B2C	60
4.3.2	B2B	60
4.4	PORTFOLIO PRODUKTŮ	60
4.5	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	61
5	MOTIVAČNÍ SYSTÉM	63
5.1	MOTIVAČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	63
5.2	MZDY	63
5.2.1	Office	64
5.2.2	Factory	64
5.2.3	Retail	64
5.3	BENEFITY	64
5.4	VZDĚLÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	65
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	66
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	66
6.1.1	Metodologie	66
6.1.2	Typy otázek	66
6.1.3	Popis cílové skupiny	67
6.1.4	Cíle výzkumu	67
6.1.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	67
6.2	ROZHOVOR S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY	84
6.3	SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	90
6.3.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	90
6.3.2	Shrnutí výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky	91
7	DOPORUČENÍ	93
7.1	FINANČNÍ ODMĚNY	93
7.2	BENEFITY	95
7.3	PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI	97
7.4	KOMUNIKACE	97
7.5	KARIÉRNÍ POSTUP	98
7.6	ZODPOVĚDNOST	98
7.7	ZÁJEM O ZAMĚSTNANCE	98
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK	104
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Tato práce se zaměřuje na vedení a motivaci, konkrétně na motivaci v pracovní oblasti. I v dnešní době, době strojů a zařízení, které nám usnadňují život, je stále lidský kapitál základní hodnotou pro všechny světové společnosti. Tito lidé se totiž podílejí na dosahování specifických cílů podniku a svým úsilím přispívají jeho prosperitě. Lidský kapitál je zdrojem výhody nad konkurencí podniku a z tohoto důvodu není podstatné kvalitní pracovníky pouze získat, ovšem ještě důležitější je si takovéto zaměstnance udržet. Toho lze dosáhnout skrze motivaci pracovníků, což pro společnost znamená neustále zjišťovat a uspokojovat jejich potřeby jak současné, tak i budoucí. Jak kdysi pronesl Zig Ziglar: „*Lidé často říkají, že jim motivace nevydrží. No, to ani koupel. Proto ji doporučujeme denně.*“ To znamená, že pracovníky je zapotřebí motivovat co možná nejčastěji, vhodným způsobem a teprve potom lze očekávat jejich adekvátních výkonů.

Z tohoto důvodu se bude začátek samotné práce zabývat oblastí řízení lidských zdrojů, která má na starosti práci se vzájemným vztahem mezi jedincem a společností. Dále se práce zaměří na motivaci, na popis toho, co vůbec daný pojem praxi znamená. V práci bude také uvedený samotný proces, jak zaměstnance k pracovním úkonům motivovat. Popsány budou také jednotlivé druhy motivace a postupně i nejnámější motivační teorie. Další nedílnou součástí tématu motivace bude popis pracovní motivace a pracovní demotivace. V teoretické části se bude práce zaměřovat také na vedení, konkrétně na jeho charakteristiku, styly vedení, které budou postupně popsány a na závěr praktické části budou rozebrány i vybrané koncepty manažerských funkcí.

Od zmíněných odborných informací bude následně pozornost přesunuta na část praktickou. Tato část se bude zabývat podrobným popisem vybrané společnosti, a to především jejími základními údaji, historií a jejím profilem. Následně si značnou pozornost v práci zaslouží rozbor motivační strategie, kterou firma využívá k motivaci jejich zaměstnanců. Součástí praktické části bude také výzkumné šetření, které se bude skládat z dotazníku pro zaměstnance a z rozhovoru s vedoucími pracovníky společnosti. Díky tomuto šetření se následně objasní aktuální proces a míra motivace. Na základě vyhodnocení údajů, které se získají z výzkumného šetření, budou rozebrána slabá místa společnosti. V praktické části práce bude takové zhotoveno doporučení, které bude právě na zjištěné nedostatky reagovat a popisovat praktický postup, který společnosti pomůže získat od pracovníků vyšší výkon, prostřednictvím jejich zvýšené motivace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře lze nalézt mnohá vymezení pojmu řízení lidských zdrojů. Jednu z možných definic sepsal Michal Armstrong (2016): „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický, integrovaný a soudržný přístup k zaměstnanosti, rozvoji a dobrým životním podmínkám lidí pracujících v organizacích.*“ (Armstrong, 2016, s. 6)

Koncepce řízení lidských zdrojů bývá charakterizována orientací na zájmy jak jedince, tak i celé organizace. Důležitý je zde vztah vzájemného prospěchu, který je podmíněn splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace sleduje své vlastní cíle a potřeby prostřednictvím lidí a na druhé straně lidé očekávají uskutečnění svých cílů a svého rozvoje v organizaci. Lze tedy říct, že se zde jedná o soulad mezi cíli organizace a jednotlivci. (Kocianová, 2012, s. 78)

Řízení lidských zdrojů se zabývá všemi aspekty toho, jak jsou jednotliví zaměstnanci vedeni, organizováni a jak se v různých společnostech rozvíjí. Dále také zahrnuje celou řadu postupů a metod využívaných k práci s lidmi. Může obsahovat také různé způsoby získávání pracovníků, jejich motivaci a vyplácení mezd. V mnohých případech se skrze řízení lidských zdrojů můžeme setkat také s pojmy jako jsou personální administrativa, řízení lidského kapitálu nebo personální řízení.

Na způsob, jakým zacházejí v organizaci vedoucí s pracovníky, má velký vliv využití spíše unitaristického nebo pluralistického přístupu. Unitaristický přístup je jakýmsi předpokladem manažerů a pracovníků na vyšších pozicích, že všichni členové dané organizace usilují o stejné cíle, které ovšem nejsou v rozporu s jejich osobními zájmy. Vedení nahlíží na celou organizaci jako na systém s jediným zdrojem pravomoci, kterou samozřejmě vedení představuje. V pluralistickém přístupu naopak mají místo mnohé navzájem související, ale odlišné cíle a zájmy. Tyto cíle a zájmy je třeba udržet v pomyslné rovnováze. Vedení v tomto případě plně přijímá a akceptuje jejich existenci. (Kocianová, 2012, s. 78)

Celý systém řízení lidských zdrojů propojuje určitá politika, strategie a filozofie. Politika definuje a určuje zásady. Popisuje také jaké by měly být její principy a hodnoty, uplatňující se v jednotlivých oblastech. Strategie udává organizaci určitý směr, kterým se nadále ubírá. Filozofie nám upřesňuje klíčové hodnoty a základní principy, které se uplatňují. (Armstrong, 2016, s. 6-7)

1.2 Cíle a strategie lidských zdrojů

Na cíle řízení lidských zdrojů lze nahlížet z více úhlů pohledu. Podle Dvořákové (2012) se za hlavní cíl označuje zabezpečení pomocí širšího spektra různých činností jak kvantitativní (věkovou a profesní strukturu, počet), tak kvalitativní (tvořivost, výkonnost, motivace) stránky. Skrze tyto pracovní síly, následně zajistit žádoucí efektivitu a ziskovost. (Dvořáková, 2012, s. 215)

Podle Armstronga patří mezi cíle řízení lidských zdrojů především tyto body:

- podpora organizace při dosahování jejích cílů tím, že vytváří a realizuje strategie lidských zdrojů, které jsou integrovány s obchodní strategií
- přispívat k rozvoji kultury vysoké výkonnosti
- zajistit organizaci talentované, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje
- vytvořit pozitivní zaměstnanecký vztah mezi manažery a zaměstnanci a vytvoření atmosféry vzájemné důvěry
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2016, s. 7)

Celé řízení lidských zdrojů staví na silném teoretickém základu. Řízení spoléhá spíše na teorie oddanosti a motivace. Využití motivace je spjato se zvyšováním angažovanosti, kdy jsou lidé oddaní své práci, a mají motivaci k vysokým výkonům. Teorie motivace nám vysvětluje jednotlivé faktory ovlivňující cílově orientované chování různých zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 49)

2 MOTIVACE

K hlavním úkolům a odpovědnostem manažerů a vedoucích na vyšších pozicích patří motivace zaměstnanců. Můžeme říci, že důvod je velice jednoduchý. Motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou ochotnější, vstřícnější a zpravidla se nedopouští většího počtu chyb. Tito zaměstnanci nejenže dosahují lepších výsledků, rovněž ovšem nevyžadují velký dohled a kontrolu. Zpravidla působí i lépe na zákazníky a partnery dané organizace.

Motivovat zaměstnance v organizaci předpokládá pochopit nejen okolnosti, které k motivaci přispívají, ale pochopit i ty okolnosti, které jí brání. Takovéto okolnosti bývají často označovány jako motivační faktory. Společným znakem motivačních faktorů je, že buď uspokojují lidské potřeby, nebo v jejich uspokojování brání.

Tyto faktory mohou mít různé efekty, a proto je pojem „pracovní motivace“ občas využíván v odlišném smyslu. Zaměstnance můžeme motivovat například k tomu, aby v naší organizaci setrvali, byli loajální nebo podávali vyšší nebo alespoň požadovaný výkon. (Urban, 2017, s. 12)

2.1 Proces motivace

Pokud chceme uvést naše zaměstnance do pohybu směrem, který je po nich požadován, s cílem dosažení předem stanoveného výsledku, musíme působit na jejich změnu motivace. Zaměstnanci jsou motivováni, pokud očekávají, že je určité kroky dostanou do nějakého cíle nebo k hodnotné odměně, která následně uspokojuje jejich individuální potřeby.

Podle Armstronga (2009), můžeme chápat proces motivace tak, že u každého zaměstnance je jeho motivace vyvolaná tak, že si vědomě či nevědomě uvědomí určité neuspokojení svých vlastních potřeb. Následně tyto potřeby mohou způsobit přání něco získat, či něčeho dosáhnout. Po této skutečnosti si zaměstnanec stanoví své konkrétní cíle, o nichž je přesvědčen, že uspokojí jeho přání a potřeby. Aby dosáhl svých stanovených cílů, přichází s určitými strategiemi, které mu následně pomohou. Pokud je daného cíle a potřeby dosaženo, můžeme očekávat, že celý tento proces se bude u zaměstnance opakovat. (Armstrong 2009, s. 323)

2.2 Druhy motivace

Podle Armstronga (2003), lze dosáhnout motivace dvěma hlavními způsoby. Jedná se o motivaci vnitřní a o motivaci vnější. U motivace vnitřní zaměstnanci motivují sebe samotné,

jelikož vykonávají práci, která se shoduje s jejich konkrétními cíli. V tento okamžik dochází u těchto jedinců k uspokojování jejich potřeb. Ve druhém případě, u motivace vnější, jsou lidé motivováni z vnějšku, ze svého okolí, prostřednictvím nadřízených. Je zde využíváno metod odměňování, pochval a dalších podobných stimulů. (Armstrong, 2003, s. 217)

2.2.1 Motivace vnitřní

„Jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem nebo se chovali určitým způsobem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že jedinec disponuje kontrolou nad vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá i podnětná práce a v neposlední řadě příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí a pozic.“ (Armstrong 2003, s. 217)

Podle Tomana (2010) je stimul, nebo nějaká touha mezi stavem, jaký je momentálně a mezi stavem, který bychom chtěli mít právě naše vnitřní motivace. Tuto motivaci označuje pojmem „šipka“. Každý z nás má svoji vlastní šipka odlišně silnou. Záleží na každém jedinci. Jakmile dosáhneme našeho cíle, začneme uvažovat o dalším a vytvoří se další úroveň potřeby. Dá se říci, že naše vnitřní motivace je svým způsobem spojená s určitou formou aktivního odstraňování příčin naší nespokojenosti. (Toman, 2010, s. 31-34)

Naši vnitřní motivaci lze popsat, jako motivaci plynoucí ze samotné práce. Projevuje se převážně pokud zaměstnanec cítí, že je jeho práce užitečná, má určitou formu samostatnosti, může se rozvíjet a má volnost při rozhodování a v jednání. Velice důležitý je i faktor, že zaměstnanci musí považovat jejich konkrétní práci za smysluplnou. Vnímají, že jejich součást na větším celku organizace má význam a smysl. Podporování vnitřní motivace v organizaci můžeme i tak, že vytváříme další různá pracovní místa. Je vhodné, aby tyto pracovní pozice byly rozmanité, pro podnik významné a aby byly do určité míry složité a odborné k pracovním úkonům. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218-219)

Samostatnost jakožto jeden z klíčových prvků vnitřní motivace, plní svůj úkol především proto, že má kořeny v přirozené lidské potřebě řídit svou vlastní činnost. Logicky to neznamená hned, že zaměstnanci dostanou úplně volnou ruku, ovšem může to znamenat, že zaměstnanec dostane určitou rozhodovací pravomoc, týkající se způsobu jeho konkrétní práce. Pokud se po čase ukáže spolehlivost daného zaměstnance v této oblasti, není třeba do jeho práce více zasahovat, není-li to zcela nezbytné.

Podobně to platí i u dalšího silného motivačního faktoru, kterým jsou viditelné výsledky dané práce. Tento faktor bývá velice často jeden z nejsilnějších, ovšem samozřejmě záleží na jedinci. I tato motivace odráží jednu ze základních lidských potřeb. Jedná se o potřebu vidět za svojí práci konkrétní výsledky. Pokud zaměstnanec zvyšuje své dovednosti má možnost zpozorovat, jak se jeho výsledky posouvají vždy o kus dále. To má samozřejmě velký vliv na naše sebevědomí a následně i na naši motivaci. (Urban, 2017, s. 14-15)

2.2.2 Motivace vnější

„Vnější motivace je vše, co je vytvářeno pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji jak pozitivní, tak i negativní prostředky. Může se jednat o odměny, tresty, pochvalu i kritiku.“ (Armstrong, 2003, s. 217)

K faktorům vnější motivace patří, co zaměstnanci za svou práci, vykonávají-li včas a v pořádku, získávají. Jedná se zpravidla o určitou formu peněžitých prostředků. Od mezd, přes prémie, až po různé individuální bonusy. Ovšem může sem i spadat naděje na povýšení apod.

Mezi faktory vnější motivace patří i pochvala ze strany vedení, uznání a také odborná či osobní prestiž, která je s místem či s prací zaměstnance spojena.

2.3 Teorie motivace

Víme, že existuje mnoho různých teorií motivace, avšak dle Kocianové (2010), dosud žádná ucelená teorie o motivaci pracovního jednání, vytvořena nebyla.

Za důležité považují i vysvětlení pojmu „instrumentalista“. Tato instrumentalista je jakési přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc povede to svojí cestou k jiné věci. Taylorova koncepce vědeckého řízení je reprezentována právě tzv. teorií instrumentality. Tato teorie zvláště zdůrazňuje vliv finanční stimulace. Předpokládá také, že zaměstnanec bude motivován ke své práci pouze tehdy, pokud jednotlivé odměny a tresty budou závislé na výkonu a jejich přímé kontrole. Jinak řečeno na vnějších vlivech. Pokud zajdeme do extrému, reprezentuje tato teorie instrumentality názor, že lidé pracují výhradně pro peníze. Můžeme z toho usoudit, že tudíž neuvažuje vlivy vnitřních motivací. (Kocianová, 2010, s. 27-28)

2.3.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zabývající se obsahem, často známé také jako teorie zabývající se potřebami, vysvětlují, z jakého důvodu se zaměstnanci při práci chovají různými způsoby. Slouží také k pochopení, co konkrétně zaměstnanec může motivovat k práci, především aby se docílilo uspokojení potřeb a preferencí zaměstnanců.

Můžeme říci, že vychází z předpokladu, že pro zaměstnanec je nejdůležitější jejich osobní růst, a z tohoto důvodu je v jejich snaze naplňovat jejich potenciál. Jednotlivé organizace by se měly snažit podporovat jejich zaměstnance, aby dokázali využít jejich různých schopností, díky kterým může následně docházet k naplňování cílů jednotlivců, ale i cílů konkrétní organizace.

Díky těmto teoriím, a především díky jejich aplikací do praxe skrze konkrétní kroky a činnosti, mohou organizace fungovat, růst a rozvíjet se jednotlivé organizace, ale i světové ekonomiky. (Sigmund a spol., 2014, s. 4)

2.3.1.1 Maslowova teorie potřeb

„Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb, která je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba sebeaktualizace.

Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytné uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.“ (Kocianová, 2010, s. 28)

Hierarchie A. Maslowa má základ **fyziologických potřebách**. To znamená dýchat, jíst, pít apod. Tyto zmíněné potřeby jsou na Maslowově pyramidě potřeb nejnižší. Je to z důvodu možného prosazení vůči potřebám výše položeným. Tento jev je odůvodněn tím, že jelikož je člověk například hladový, soustředí se následně pouze na uspokojení této konkrétní potřeby.

V momentě, kdy jsou tyto fyziologické potřeby uspokojeny, začíná člověk podle této teorie uspokojovat **potřebu bezpečí**. Dá se říci, že požaduje jakousi jistotu ve svém životě. Tudíž se momentálně nachází na druhém patře této hierarchie.

Po uspokojení těchto potřeb, se člověk posouvá v této hierarchii na další úroveň. Zde má člověk nutkání uspokojit **potřebu sounáležitosti a lásky**. Pokud budeme k tomuto budu

přístupovat z úhlu manažerské praxe, jedná se především o nalezení příslušnosti k nějaké konkrétní skupině lidí. Může zde jít o rodinu, komunitu, přátele, pracovní kolektiv, obec apod.

Ještě o úroveň výš nacházíme **potřebu úcty**. Tato potřeba je podle A. Maslowa jedinečná v tom, že je uspokojována ze dvou rovin. V první rovině jsme mi samotní a jedná se o sebeúctu. V druhé rovině se nachází naše okolí, tudíž se jedná o nějakou vnější úctu ze strany druhých. Opět z manažerského úhlu pohledu můžeme říci, že se jedná o určitou formu uznání, tedy nejen patřit na určité místo ve světě, rovněž také vynikat v určitých činnostech v očích nás samotných, ale také v očích druhých.

Na samotném vrcholu této pyramidy neboli na páté úrovni, se nachází nejdiskutabilnější potřebu celé této teorie. Jedná se o **sebeaktualizaci**. Tato potřeba se nachází na samotné špičce, jelikož A. Maslow patří ke skupině psychologů, kteří se přiklánějí spíše na stranu toho, že nejdůležitější hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází z okolí neboli zvenčí, nýbrž se nachází uvnitř nás samotných. Má za to, že jsme všichni, i když různě, motivováni se neustále rozvíjet a posouvat dále. Jedno z jeho nejslavnějších tvrzení zní: „čím člověk může být, tím také musí být“.

Pokud je člověk na této úrovni je motivován hlavně na základě osobního rozvoje, a tudíž jeho chování mnohdy přesahuje jeho bezprostřední zájmy a hledá širší smysl svého konání. (Plamínek, 2015, s. 88-89)

Ovšem i přes svoji velkou popularitu a značný přínos byla Maslowa teorie, již od začátku kritizována. Teorii bylo vyčítáno, že nebyla ověřena empirickým způsobem. Rovněž se jí vytýkalo její pevné řazení vývoje potřeb jednotlivců s tím, že každý člověk má své vlastní, konkrétní priority, které se zde neberou v potaz. (Kocianová, 2010, s. 28)

Na tuto teorii se sneslo ovšem i mnoho kritiky za fakt, že přesně určit jednotlivá patra pyramidy se zatím nepodařilo. Například sex je zde uveden na první úrovni neboli v základních potřebách, ovšem své místo má v patře třetím jakožto intimní záležitost. Nalezneme také skupiny lidí, kteří svému zaměstnání dávají daleko větší přednost než před spánkem, hladem apod.

Kritiku na tuto teorii snesl i Toman (2010). Ten tvrdí, že například modelky, které touží výhradně po slávě a úspěchu dokáží k dosažení svého cíle ve velké míře omezit jednu ze základních fyziologických potřeb a to stravu. (Toman, 2010, s. 27)

2.3.1.2 Aldeferova teorie ERG

Oproti Maslowovy, verze od Alderfera pracuje s i s možností, že jedinec může během uspokojování svých potřeb postupovat nejen od nižších pater po vyšší, ale i obráceně tzn. od vyšších po nižší. Postupné uspokojování těchto potřeb může příznivě působit na rozvoj osobnosti zaměstnance. Pokud se ovšem jedinci nepodaří uspokojit své potřeby na vyšším stupni, není problém vrátit se na stupeň předchozí a věnovat svoji energii na uspokojení potřeb spadající do této kategorie. (Porvazník, 2010, s. 201)

Alderfer vytvořil teorii, zaměřující se na tři kategorie potřeb. A to na:

- **E-existency**
 - **Existenční potřeby**, které reprezentují určitou potřebu dosahovat a udržovat stanovenou rovnováhu organismu skrze materiálové předměty
 - Jednotlivé typy existenčních potřeb mohou být reprezentovány skrze plat, zaměstnanecké výhody nebo také pracovní podmínky
- **R-relatedness**
 - **Vztahové potřeby**, jejichž uspokojení závisí na procesu vzájemnosti a sdílení
 - Prvky tohoto procesu mohou představovat například potvrzení, vliv a pochopení
- **G-growth**
 - **Růstové potřeby** jsou důsledkem tendencí jednotlivce dále růst a rozvíjet se
 - Tyto potřeby stimulují k rozvíjení produktivního a tvůrčího úsilí
 - Rozvoj a uspokojení těchto potřeb závisí na různých příležitostech vedoucí k růstu

Teorie ERG se týká subjektivních přání a stavů uspokojení. Jednotlivá uspokojení se týkají výsledků různých událostí mezi jedinci jejich konkrétním prostředím. Jedná se o subjektivní reakci, která má vztah k vnitřnímu stavu lidí, kteří nějakým způsobem naplnili svoji potřebu a cíle. Konkrétní přání bývají ještě subjektivnější z důvodu přímého vztahu vnitřního rozpoložení člověka v souvislosti s motivy, preferencemi a potřebami. (Kocianová, 2010, s. 28-29)

2.3.1.3 McGregorova teorie X a Y

Při sestavování své teorie X a Y čerpal McGregor z Maslowovy hierarchie potřeb. Z této teorie sbíral informace a inspiroval se. Pan Kolman (2012, s. 44) popisuje a označuje tuto teorii jako určitou formu typologie dvou odlišujících se druhů zaměstnanců. Určitý vliv může mít i přístup vedení.

Upozorňuje na fakt, že na tom, jací lidé jsou, záleží podle toho, jak se s nimi zachází. McGregorova teorie se skládá ze dvou částí. Část X a část Y. Tyto roviny jsou položeny do v extrémních úrovních. Z tohoto důvodu jsou jen částečně pravdivé, ovšem to také znamená, že se mohou částečně doplňovat. (Kolman a kol., 2012, s. 44)

Podle Plamínka (2015) má tato teorie poměrně snadné rozuzlení. Říká, že: „*některá práce prostě konkrétní lidi baví, jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných vztazích k práci ani nemluvě. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci jednoduše závisí na jeho schopnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje.*“

Určité problémy mohou vznikat tehdy, pokud zaměstnanec ve své práci nenajde opravdu nic, co by jej bavilo. Ovšem pokud nastane opak, a najde v práci konkrétní činnost, která jej baví a naplňuje, máme velkou šanci, že se do určité míře smíří i se zbytkem činností a povinností, které má za úkol.

Proto bychom měli během zadávání práce zaměstnanci myslet na to, aby mu alespoň jedna část z jeho celkové činnosti přinášela radost a viděl v ní hlubší smysl. „*Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více.*“ (Plamínek, 2015, s. 22)

- **Teorie X**

- Tato teorie vyjadřuje jakýsi předpoklad, že má jedinec nechuť k práci, vše vnímá jako povinnost a je líný
- Má svým způsobem zakořeněnou nechuť k práci a z tohoto důvodu se jedná o člověka, který vyžaduje neustálý dohled a kontrolu
- Ke stimulaci je zapotřebí výhradně peněžní odměna

- **Teorie Y**

- Teorie Y naopak tvrdí, že zaměstnanec má určitým způsobem přirozený kladný vztah k jeho práci

- Spíše, než jako povinnost ji bere jako výzvu, upřednostňuje samostatnost a vlastní iniciativu
- Ke stimulaci tohoto typu zaměstnance můžeme využít zejména nepeněžní formu odměn (Šikýř, 2014, s. 134)

2.3.1.4 Dvoufaktorová Herzbergova teorie

Teorie spojená se jménem Fredericka Herzberga, dvoufaktorová, mnohdy nazývána jako „motivačně-hygienická teorie“, vychází z toho, že určité motivační faktory zvyšují pracovní motivaci i spokojenost. Příkladem může být zajímavá práce, uznání či možnost osobního růstu. Jiné, avšak také rovněž důležité pracují odlišným způsobem. Zbavují se pracovní nespokojenosti a demotivace pracovníků, ovšem k navýšení motivace zaměstnanců sami o sobě nesměřují.

Herzberg ve své teorii dělí tyto motivační faktory do dvou skupin. Na tzv. **motivátory** (neboli satisfaktory) a **hygienické faktory** (neboli frustrátory). (Urban, 2017, s. 17-18)

Zatímco motivátory ovlivňují naši pracovní spokojenost, ať už pozitivně nebo negativně, druhá rovina, hygienické vlivy v případě svého určitého optimálního rozpoložení, nepůsobí na naši spokojenost ovšem pokud se jedná negativní hygienické vlivy působí na naši nespokojenost. Dá se říci, že pokud jsou tedy hygienické vlivy v pořádku, zaměstnanec je ani nevnímá. Ovšem pokud jsou negativní, zaměstnanec je vnímá a pociťuje skrze ně nespokojenost.

- Podle Kocianové (2010) patří mezi motivátory s kladným, pozitivním účinkem zejména vyslovené uznání, odpovědnost, možnost pracovního postupu, úspěšný výkon, zajímavá práce
- Naopak mezi motivátory s negativním účinkem patří především neúspěšný výkon, nedostatek pracovních příležitostí v seberealizaci, žádná zodpovědnost, nudná práce, nedostatek uznání
- Mezi hygienické faktory s kladným účinkem, nebo také faktory, které nemají vliv na naši spokojenost, patří jistota práce, plat, dobrá personální politika.
- Na druhou stranu mezi hygienické faktory s negativním účinkem patří špatná personální politika, špatná podniková politika, nejistota pracovního místa, nízký status, špatné pracovní podmínky. (Kocianová, 2010, s. 30-31)

Ovšem i na tuto teorii se snesla kritika. Například Armstrong (2007) teorii vyčítá nejasný závěrečný výklad, jelikož niko vyzkoušel změřit její vztah spokojenosti ku pracovnímu výkonu. V teorii je také ne zcela jasná hranice mezi hygienickými faktory a motivátory. (Armstrong, 2007, s. 228)

2.3.1.5 McClellandova teorie tří potřeb

Teorie tří potřeb, známá také jako McClellandova teorie manažerských potřeb, bývá využívána především pro určení potřeb manažerů a popisuje tři stupně motivace, které mají základ na třech potřebách.

- **Sounáležitost**-potřeba dobrých pracovních vztahů s ostatními pracovníky
- **Prosazení se a poziční vliv**-potřeba silného postavení v organizaci
- **Úspěšné uplatnění**-potřeba inovace, rozhodování a tvůrčí práce

Podle Kocianové (2010) má tato teorie silnou vazbu s již zmíněnou Maslowovou pyramidou. Například sounáležitost se shoduje s třetím patrem Maslowovy teorie, jinak řečeno s potřebou sounáležitosti a lásky. Dále prosazení se a poziční vliv koreluje se čtvrtou úrovní této hierarchie, potřebou uznání. A na závěr úspěšné uplatnění, s nejvyšší pátou úrovní, potřebou sebeaktualizace. (Kocianová, 2010, s. 29)

2.3.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli také teorie zaměřené na průběh, se soustředí na různé psychologické jevy, které v jedincích vyvolávají určité chování, řídí ho, udržují i ukončují. Jedná se o psychologické procesy, které mají vliv na náš organismus, mohou způsobovat stres, frustraci a napětí. Když se chceme zbavit těchto nežádoucích pocitů, přistupujeme k činům, k pracím, a to způsobuje uspokojení našich cílů a přání. Následně se v nás vytváří pocit spokojenosti, blaženosti a tímto je celý proces motivace ukončen. (Sigmund a spol., 2014, s. 4)

2.3.2.1 Teorie očekávání

„Expektační teorie motivace, jejímž autorem je V. Vroom, předpokládá, že pracovníci zaměřují své chování a pracovní úsilí způsobem, o kterém věří, že povede k žádoucím výsledkům. Teorii lze v praxi využít k analýze motivačních problémů zaměstnanců.“ (Urban, 2017, s. 31)

Teorie očekávání neboli tzv. expektační teorie, se soustředí na vědomé či racionální procesy, které umožňují odhadnout co člověk získá jako odměnu za svůj výkon. Dá se říci, že se zaměřuje na určitý typ propojení mezi motivy a jednáním. Dále je zde podstatné, jakým způsobem mohou zaměstnanci přizpůsobovat svoji úroveň motivace, ostatním ve skupině. Jakmile se pracovník, který je členem určité skupiny, ztotožňuje a uznává hodnoty ostatních, lze předpokládat, že bude podávat maximálně stejně srovnatelné výkony jako zbytek skupiny. Uvědomuje si totiž, že by to v jeho okolí mohlo působit negativně a on sám by tím ostatním zaměstnancům odcizil. (Kocianová, 2010, s. 31)

Podle dané teorie závisí míra motivace na třech druzích očekáváníí.

- **Instrumentalita** (přesvědčení)-úspěch neboli výsledek zadané činnosti musí být posléze odměněn
- **Valence** (hodnota)-určuje jak hodnotová a pro zaměstnance atraktivní stanovená hodnota je
- **Expektace** (očekávání)-předpoklad, že naše dané jednání směřuje k požadovanému výsledku (Kolman, 2012, s. 53)

Podle Urbana (2017) souvisí první z druhů očekáváníí s tím, da pracovníci věří či nikoliv, že pokud vynaloží vyšší úsilí, opravdu se jim následně podaří výkonu dosáhnout. Naopak pokud tomu nevěří, třeba z důvodu toho, že nevěří, že mají výsledek dané akce plně pod kontrolou, v ten moment na zaměstnance možnost odměny nemá velký účinek.

Druhé očekáváníí, rovněž pro motivaci důležité, se zaměřuje na fakt, zda zaměstnanci opravdu věří, že jejich pracovní nasazení, jejich výkon, skutečně povede až k jejich cíli neboli odměně.

Stává se, že zaměstnanci mohou mít až nedůvěru v toto očekáváníí, spojené se špatnými zkušenostmi. Například mohla organizace během roku víckrát měnit pravidla pro vyplacení. Může se jednat i o přesvědčení, že jejich přímý nadřízený si jejich pracovního nasazení ani nepovšimne, tudíž zde nemá vyšší výkon k naplnění očekáváníí větší význam. Zaměstnanec naopak může motivovat vědomí, že pravidla a činnosti pro získání odměny, jsou ze strany přímých nadřízených a organizace, jasně dané a v průběhu celého roku neměnné.

Poslední, třetí očekáváníí, které má velký vliv na motivaci zaměstnanců, se týká toho, nakolik každý jedinec chápu slíbenou odměnu ze strany organizace, jako odměnu, která ho dokáže

uspokojit. Toto očekávání se váže se smýšlením zaměstnance, zda vůbec stojí za to vyvinout takové úsilí a výkony, pokud mu výsledek nepřipadá lákavý. (Urban, 2017, s. 31-32)

Vzorec $M = f(V \times E)$, popisuje, že daná úroveň motivace se dá zjistit jakožto součin již zmíněných očekávání: valence a expektace.

Toto pojetí Vroom vysvětlil tak, že pokaždé když se zaměstnanec rozhoduje mezi alternativami, jež mohou znamenat nejisté výsledky, je jeho následné chování do jisté míry ovlivněno nejen pouze preferencemi týkajícími se daných výsledků, ale i jeho mírou přesvědčení, že jsou vůbec dané výsledky možné (Kocianová, 2010, s. 31)

Podle Armstronga (2009) lze z tohoto modelu obecně předpokládat, že zaměstnanec vynaloží vyšší úsilí a má větší odhodlání, pokud je rovněž k jeho očekávání i hodnota odměny. Dané vynaložené úsilí ovšem musí být i do jisté míry efektivní neboli zaměstnanci by měli k dosažení cíle nabývat určitými schopnostmi a znalostmi. Musí správně vnímat svou roli v celém pracovním procesu, musí disponovat požadovanými znalostmi, inteligencí a manuální zručností. (Armstrong, 2009, s. 326)

2.3.2.2 Teorie cíle

Význam náročných cílů na podporu motivace pracovníků zdůrazňuje takzvaná teorie cíle jejímž autorem je Gary Latham a Edwin Locke. Jejím zásadním konstatováním, podpořeným o několik průzkumů, je, že zaměstnancova houževnatost a úsilí se zvyšují při dosahování náročných cílů, se kterými se zaměstnanec ztotožní.

Jedná se o takové úkoly a činnosti, které svým způsobem pro zaměstnance představují výzvu. V tomto případě nejenže zaměstnanec ve výsledku za danou činnost dostane odměnu v podobě různých finančních obnosů od organizace, ale hlavně již samotné splnění daného náročného úkolu se stává odměnou.

Naopak cíle, které jsou pro zaměstnance příliš jednoduché, vedou k opačnému efektu a zaměstnancovu motivaci oslabovat. (Urban, 2017, s. 59)

Důležitým prvkem této teorie je i zpětná vazba, Cíle samotné informují zaměstnance o úrovni výkonu, kterého by měl dosáhnout, ale právě zpětná vazba zaměstnanci poskytuje specifický typ informací, jak dobře vzhledem k určenému cíli pracoval.

Své místo má i účast jednotlivých zaměstnanců při samotném určení cílů. Díky tomu zajistíme zaměstnancův souhlas a na dosahování cílů se může připravit. (Kocianová, 2010, s. 32-33)

Podle Kolmana (2012) může takovýmto cílem cokoliv, čeho se zaměstnanec snaží dosáhnout. Nejlepší cíl, by měl být takzvaný „cíl ušitý na míru“. Jedná se o cíl, který odpovídá znalostem, schopnostem, a zručnosti jedince. V každém případě by se mělo jednat o cíl, řídící se se obecným měřítkům metody SMART. (Kolman, 2012, s. 57)

2.3.2.3 *Teorie spravedlnosti*

Teorie spravedlnosti, jejímž autorem je John Stacy Adams, jedná o tom, že zaměstnanci jsou motivováni tím, že požadují určitou spravedlivou náhradu za své vynaložené úsilí vztahující se ke konkrétní činnosti, než aby dostali co možná nejvíce.

Každý zaměstnanec má přirozenou tendenci srovnávat svoje pracovní nasazení s pracovním nasazením jeho kolegů. Uvažuje, zda pracuje více, zdali má minimálně srovnatelnou odpovědnost apod. Toto pracovní nasazení nesrovnává pouze s kolegy ze své organizace, ale často i s pracovníky z jiných podniků, kteří vykonávají podobnou činnost.

Bedrnová a kol. (2012) popisuje danou problematiku jakožto „sociální srovnávání“. Zaměstnanec se v tomto případě zaměřuje často také na uznání, výhody, možný postup, přízeň a další možná kritéria, které může porovnávat s okolím. Pokud nastane okamžik, kdy zaměstnanec přijde, že následující rovnice není v rovnováze „Dávám/dostávám = dávají/dostávají“, má vysoké nutkání tuto nesrovnalost změnit. (Bedrnová a kol, 2012, s. 248)

Adams poukazuje na výskyt dvou typů spravedlnosti:

- **Distributivní spravedlnost**-tato spravedlnost popisuje, jak se jednotlivý zaměstnanec cítí v porovnání se svým okolím
- **Procedurální spravedlnost**-tento typ spravedlnosti se týká toho, jak zaměstnanci reagují na spravedlnost postupů využívaných v organizaci, jako je například povyšování, hodnocení nebo disciplinární záležitosti (Kocianová, 2010, s. 33)

2.4 Pracovní motivace

Jednoduše lze pracovní motivaci definovat jako určitou formu ochoty jednotlivce k pracovnímu výkonu. Podle Sigmunda s Kvintovou a Šafářem (2014), lze tento postoj zaměstnanec k práci nazvat jako ochota vyměnit svůj volný čas za čas věnovaný pracovním úkonům. Toto odhodlání k práci je spjata ruku v ruce s mnohými důležitými proměnnými, které s odhodláním souvisí.

V lidských životech může zaměstnání plnit mnoho rozdílných funkcí. Z velké části může jít především o zdroj materiálního či sociálního pohodlí. Též může znamenat jakési prostředí, v němž uspokojuje vlastní potřebu navazování a udržování sociálních vztahů. Konkrétní profese jedince může u jedince naplňovat pocit sebeúcty, důstojnosti, vyššího významu vlastní osoby, profesionální a sociální prestiže.

Dalším důvodem zaměstnance k pracovnímu výkonu, lze považovat vnímání práce jakožto příležitosti k vykonávání moci, nebo jako prostředku k hledání vlastního uplatnění, identity, uplatnění svých schopností. (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014)

Podle Plamínka (2015), musíme u pracovní motivace brát zřetel na 4 body:

1. **Práce se má líbit**

Je zapotřebí přizpůsobovat úkoly zaměstnancům, ne opačně. Mnohdy stačí zvolit žádoucí způsob zadání daného úkolu, aniž bychom měnili jeho samotný obsah. Roli hraje i fakt, že jedinci nemusí být šťastni stále, ale měli by se však i v práci mít na co těšit. Zvýšení pracovní motivace můžeme dosáhnout také, když pohlédneme na svět očima našich zaměstnanců, u kterých se snažíme o zvýšení pracovní motivace. Je žádoucí vnímat jejich zájmy, a následně je využít ve prospěch firmy.

2. **Lidé se liší**

Každého motivuje něco jiného, takže s výběrem správné motivace si musíme dát práci. O správné motivace rozhoduje prostředí, osobnost a okamžitá situace. Tu musíme brát v úvahu při přímé komunikaci. Dále musíme respektovat současné nastavení příslušného zaměstnance.

3. **Potřebujeme odezvu**

V pracovním prostředí vítáme zájem ostatních, vyvíjíme se a měníme. V tomto prostředí vstupujeme do vztahů spolupráce, či konfliktů. Máme tendenci zapamatovat si, které konkrétní chování vede k příjemným následkům, a které k nepříjemným a těm se následně snažíme vyvarovat. Z tohoto důvodu lze být zaměstnanec motivován jak vizí výsledku příjemného, tak i uvědoměním výsledku nepříjemného, kterému se snaží předejít.

4. **Máme alternativy**

Často problém nevzniká přímo v samotné chybné motivaci a v tom co se zaměstnancům líbí a co ne. Stává se, že není zcela přesně zaměstnancům vysvětleno,

co se po nich chce, nebo se jejich úkon nesrozumitelně vysvětlí. Ne vždy zaměstnanci daný úkon nechtějí dělat, spíše ale nemohou či neví jak. (Plamínek, 2015, s. 38-40)

2.5 Pracovní demotivace

Opakem motivace je zcela určitě demotivace. V komplexním procesu by se vedení společnosti nemělo snažit pouze zaměstnance správně motivovat, ale mělo by se i snažit o co nejmenší demotivaci svých pracovníků. (Bělohlávek, 2008, s. 44)

„Úspěšné řízení lidí, je klíčem k úspěchu jakékoli organizace. Velká řada problémů, na které podniky narážejí, nejsou problémy výrobní, ale lidské: jejich společným jmenovatelem je nepochopení nebo ignorování lidské stránky podniku. Jakýkoli podnik může být proto z dlouhodobějšího hlediska dobrý jen natolik, nakolik jsou jeho manažeři schopni účinně řídit své podřízené.“ (Urban, 2010, s. 12)

Pokud nastane situace, ve které se zaměstnanec dostane do situace kdy se mu při jeho výkonu práce postaví do cesty překážka, nastane problém a v jedinci to může vyvolat frustraci. Člověk si v tento okamžik začne uvědomovat, že odměna, která pro něj byla určitým hnacím motorem, se nejspíše nedostaví. V tomto momentě je zaměstnanci jasné, že jeho energie vychází pro nic.

Zaměstnance reagují na tento problém odlišnými způsoby, které popisuje Bělohlávek (2008):

- Zaměstnanci své úsilí zesilují, aby danou překážku překonali
- Svého záměru se vzdávají
- Potlačovanou energii vybíjejí násilím
- Snaží se najít náhradní cíle
- Začínají sami sebe přesvědčovat, že cíl, který si stanovili, jim nestojí za vynaloženou energii, a že je spíše dobře, že jej nedosáhli
- Vrací se vývojově zpět k nižším způsobům uspokojování svých potřeb (Bělohlávek, 2008, s. 44)

Dle Kocianové (2010) patří mezi hlavní faktory, které demotivují pracovní jednání, následující výčet „hlavních demotivátorů“:

- **Firemní politikaření**-neúspěšní neumí hrát politickou hru společnosti, přízeň nejvyšších, soutěžení o co největší moc ve firmě, vliv
- **Rozporná očekávání**-není zcela jasné, jaké jsou priority, vedení společnosti posílá zmatené signály
- **Neproduktivní porady**
- **Pokrytectví**-něco se slíbí a následně se jinak jedná, toto následně může pocit zrady, frustrace a zlosti
- **Neustálé a neúčelné změny**-nepochopitelné, prováděné ze dne na den, zaměstnance se cítí jako nedůležité figurky, které nemají přehled
- **Zadržování informací**-stav nejistoty a obav, špatná informovanost, zaměstnanci následně vnímána jako pomyslná hrozba
- **Nízká kvalita práce**-zaměstnanci mají nutkání vykonávat důstojnou a smysluplnou práci, k uspokojení jejich hrdosti a pocitu vlastního uplatnění, jsou-li nuceni vykonávat jistý typ nekvalitní práce, bude se to následně odrážet v jejich následném nízkém pracovním nasazení

Podle Urbana (2010) lze rozdělit manažerské chyby, které demotivují jejich podřízené do 10 skupin:

1. Dobré úmysly v nevhodných situacích

Jedná se o sklon hodnotit zaměstnance, kteří se potýkají s výkonovými problémy až moc shovívavě, přehlížet nebo omlouvat nedostatky a chyby, které se mohou na pracovišti postupně zvětšovat a jejich přehlížení se může v podniku stát nepsaným pravidlem, bát se zatěžovat zaměstnance náročnějšími úkoly, snažit se ze všech sil udržovat si s podřízenými co nejlepší možné vztahy i za cenu nízkého respektu, odkládat informování zaměstnanců o špatných zprávách nebo jim je neříkat vůbec.

2. Nesprávný výběr spolupracovníků

Zdrojem této chyby může být tendence vedoucího pracovníka obklopovat se při výběru podřízených pouze známými, přáteli, či lidmi připadající mu, jakkoliv sympatičtí. Toto může následně zbytek zaměstnanců deprimovat.

3. Špatné zadání úkolů

Jedná se o chybu, která je spjatá s nesrozumitelným či zmateným zadáváním úkolů. Úkol nemusí být nadřizeným pouze špatně vysvětlen, ale stačí aby se manažer nezamyslel, z jakého úhlu pohledu může danou situaci vnímat podřizený a už může nastat komplikace. Zaměstnanec může o daném úkolu i pochybovat, či zpochybňovat, zda je to stále spjato s jeho pravomocemi.

4. Nevhodná kontrola

Základním projevem této demotivace je sklon manažera k nepřiměřeně časté kontrole, která může vést až k mikromanagementu, neboli stylu vedení, který dokonce zaměstnanci až brání k výkonu jeho práce.

5. Obava nebo nechuť delegovat

Do této chyby spadá určitá neschopnost až nechuť manažera delegovat, respektive předávat pravomoce svým podřizeným. To může zapříčinit mrhání jeho vlastním časem, rozvojovými příležitostmi a schopnostmi zaměstnanců. Zaměstnanci následně svému nadřizenému věří méně a méně, což může vést k poklesu efektivity práce.

6. Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost

Nepřesvědčivost a nedůvěryhodnost může bránit v naplňování podnikových cílů. Zaměstnanci u tohoto problému bývají často natolik demotivováni, že je zapotřebí vynaložit velké úsilí, které je ruku v ruce spjaté s nadbytečnými finančními prostředky.

7. Chybná motivace

U tohoto typu demotivace se mnohdy podceňují samotné potřeby zaměstnance. Často se špatně využívá motivace nefinančních nástrojů, které mohou mít na jedince spíše opačný efekt.

8. Neochota komunikovat

Zaměstnanci nemohou bez správných informací a dostatečné komunikace, správně vykonávat vlastní pracovní náplň či spolupracovat o kolegy. Tento problém taktéž vede k pocitu méněcennosti a demotivaci. Pro podnik tento problém často znamená neschopnost vyhledávat a řešit své problémy.

9. Podceňování týmové práce

Tato chyba se týká neschopnosti a neochoty manažerů využívat výhody týmové práce. Dá se říci, že cenou za tuto chybu je nevyužití tvorby skupin, které by měly tendenci a

chuť táhnout za jeden provaz. Dále se zde nepodporuje spolupráce, snižuje se pružnost podniku i kvalita práce.

10. Selhání v roli vůdce

Následkem této demotivace je pokles důvěry a motivace především v případech kdy je společnost vystavena nutnosti provádět změny, omezovat nejistotu a vystavět zaměstnance novým úkolům. (Urban, 2010, s. 34-35)

3 VEDENÍ

3.1 Charakteristika vedení

Ve velké většině jsou charakteristikami vedení, společné hodnoty, sdílené vize, informace a společné cíle, které vedou k budování efektivního týmu. Vedení by mělo být zapojeno do strategie celého podniku. To může být velice často obtížný úkol.

Vedení je práce s lidmi a z tohoto důvodu se s ním setkáme napříč všemi oblastmi v podniku. Je zde zapotřebí pravidelná a jasná komunikace s lidmi, motivace, nebo také plánování a průběžné hodnocení výsledků.

Pokud spolu zaměstnanci mají co nejlépe spolupracovat, musí se ve své práci cítit co nejlépe a dá se říci i jako partneři těch, kteří je vedou. Také je potřeba jim ponechat volnost, aby sami uplatnili svoji seberealizaci. Tímto způsobem je možné přetvořit cíle a vize v konkrétní činy.

Zaměstnanci by si měli uvědomovat z jakého důvodu a kým jsou vedeni. Světové společnosti, které se hlouběji zabývají leadershipem, doporučují nebát se změnit nový styl práce ve firmách oproti starému. Do té doby, než zjistíme rozdíl, domněnky a kvalité práce, současného vedení budou prostými hypotézami. (Stýblo, 2013, s. 16-18)

Vedení bývá často charakterizováno jako určitá forma zabezpečování toho, aby se skrze využití lidských zdrojů něco udělalo. V tomto pojednání je důležité to, že nám ukazuje a vyobrazuje řízení zaměstnanců jakožto účelovou činnost. Toto pojetí lze rozšířit i tak, že do něj zahrneme i pojetí, podle kterého se řízení soustředí uje na dosažení stanovených cílů. Následně by základní definice vedení zněla: „Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečení toho, aby se prostřednictvím lidí udělalo.“

Tato definice podle Armstronga (2008) správně definuje a především zdůrazňuje, že zaměstnanci jsou tím nejdůležitějším zdrojem, který mají manažeři k dispozici. Skrze tento jedinečný zdroj jsou následně řízeny a využívány všechny ostatní zdroje.

Je ovšem důležité podotknout, že manažeři nejsou zodpovědní pouze za firemní zdroje, které mají k dispozici a na starost, ovšem velkou zodpovědnost mají i sami za sebe. Tento pohled na vlastní zodpovědnost je důležitý hned z několika aspektů ovšem nejvíce se týká motivace podřízených. Nebudeme-li sami zapálení do práce, nemůžeme očekávat, že zapálíme i ostatní. (Armstrong, 2008, s. 16)

3.1.1 Management

Samotný pojem management se v dnešní době již stal výrazem, který svou jistou mezinárodní platnost. Bez toho, aby byl překládá, využívá se v široké škále světových jazyků. I tak je důležité mít na paměti, že se zároveň s tímto zažitým pojmem lze víckrát setkat i s podobnými pojmy, u kterých se předpokládá podobný či stejný význam. Lze podotknout, že se i nadále v české literatuře a v aplikované praxi stále často využívá pojmu „řízení“. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 11)

Ovšem pojem řízení je chápáný v širokém slova smyslu. Dá se říci, že v dnešní době je o poznání širším pojmem než samotný pojem management. Podle Blažka (2014) se dá popsat management následovně: „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem, či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“ (Blažek, 2014, s. 12)

V dnešní době lze v mnoha odborných literaturách nalézt desítky odlišných definic pojmu „management“ a jejich různých interpretací. Z tohoto důvodu neexistuje tedy všeobecně platné a jednoznačné chápání tohoto pojmu.

Pro ukázkou se uvádějí tři definice tohoto pojmu, a to podle toho, zda se zaměřují na:

- Vedení lidí
- Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky
- Účel a používané nástroje

Příkladem definice, jenž zdůrazňuje vedení lidí, je interpretace pojetí, které vzniklo na konci dvacátých let v minulém století díky Americké manažerské asociaci. „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami jiných*“

Další definice se zaměřuje na specifické funkce vykonávané pracovníky: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“

Příkladem definice tohoto pojmu, která poukazuje především na účel a používané nástroje manažerské činnosti, je: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeri) k zvládnutí specifických činností (manažerských*

funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 11-13)

Ne příliš odlišné dělení definic uvádí i Tureckiová (2004). Pojetí a definice managementu se odlišují podle toho, jaké role či funkce manažera zahrnují. Upozorňuje také na fakt, že management je v dnešní době skutečnou profesí, která je do jisté míry vymezená obsahem a předmětem. Z tohoto důvodu je tedy možné se na ni připravit jejím studiem a pro její úspěšné zvládnutí existují různé vzdělávací standardy a předpoklady. (Tureckiová, 2004, s. 28-29)

Chápání a záběr managementu se podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- **Vykonavateli managementu jsou lidé, to znamená vedoucí pracovníci**
- **Management je obsahem velice podobnou disciplínou se širokým aplikačním využitím.** Lze být využit pro velmi odlišné druhy podniků a jejich dílčích skupin. Jedná se jak o management jak nevýrobních jednotek, tak i výrobních.
- **Management lze využít na různých organizačních úrovních.** To znamená na odlišných úrovních hierarchie organizačního seskupení jednotky a také na odlišné činnosti s různým obsahem pracovní náplně.
- **Obecným smyslem manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti daného organizačního procesu nebo organizační jednotky.** Lze být vyjádřena kvalitativními a kvantitativními charakteristikami cílů, různými metrikami efektivnosti, nebo také ukazateli ziskovosti, časové náročnosti, nákladovosti a technickými parametry. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 13)

3.1.1.1 Charakteristika manažera

Manažeři mají zabezpečit, aby jejich organizace, nebo jejich konkrétní útvary, fungovaly efektivně a jsou odpovědní za splnění požadovaných výsledků firmy. V tomto úkonu jim jsou přiděleny pravomoci nad zaměstnanci, kteří pracují v dané části podniku.

Odpovědnost v tomto případě znamená, co dělají a čeho dosahují, jak oni sami, tak i jejich podřízení, kteří na ně spoléhají. Pravomoci jsou naplňovány skrze vedení a skrze osobní vliv, který plyne z jejich postavení a znalostí. Tato pravomoc znamená mít přímé právo, či moc dosáhnout toho, aby jeho podřízení pracovali.

Není ovšem nutné, aby měli manažeři pod sebou podřízené pracovníky. Příkladem může být manažer investic, který může být odpovědný pouze za kontrolu a řízení svých pracovních úkonů. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38)

Dle Wagnerové a Janošťákové (2011) je opravdu efektivním manažerem člověk, který vede firmu k dosahování jejich cílů a je pro její další přežití nezbytným článkem. Aby tyto cíle mohl splnit disponuje dovednostmi, vykonává funkce a zastává role. Přímo tato osoba je zodpovědná za práci svých podřízených a řízení organizačních jednotek. (Wagnerová, Janošťáková, 2011, s. 31)

3.1.1.2 Manažerské funkce

Pojmem manažerské funkce se rozumí specifické činnosti, které by měl manažer účinně a účelně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské povinnosti.

V tomto kontextu se chápe účelnost především jako smysluplnost neboli umění dělat správné věci, které odpovídají potřebám, sociálně-kulturním a etickým hodnotám organizace, kde daný manažer pracuje. Účinností se zase rozumí určitý typ hospodárnosti prováděné vykonávanými činnostmi.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) patří mezi základní manažerské funkce níže uvedené. V mnohých literárních dílech lze dále tyto manažerské funkce rozdělit na sekvenční a paralelní. Vybraným manažerským funkcím se budeme podrobněji věnovat v další kapitole.

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola
- Výběr a rozmístění pracovníků
- Rozhodování
- Implementace (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 65-68)

3.1.1.3 Manažerské role

„Jde o specifickou modifikaci konceptu manažerských funkcí. Vznikla na základě snahy kriticky posoudit, do jaké míry obecný koncept manažerských funkcí vystihuje potřeby

manažerské přípravy, zajištění uskutečňování činností, jež jsou obvyklé pro vrcholové vedoucí pracovníky organizačních jednotek.“

Koncept manažerských rolí je v dnešní době vnímán jako přínosný hlavně pro charakteristiku práce vrcholových pracovníků. Jsou to právě tito zaměstnanci, kteří v současných podmínkách managementu kritických a stálých změn musí být více a více orientováni na úkony v externím okolí podnikání. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 158)

Dá se říci, že otcem této koncepce je teoretik a odborník na manažerské role Henry Mintzberg, který se soustavně zamýšlel na vhodnosti a využitím konceptu v 70. letech. Snažil se porovnat co vrcholoví pracovníci dělají a zda jejich základní činnosti odpovídají a slučují se s konkrétní manažerskou funkcí. (Blažek, 2014, s. 13)

Právě podle Mintzberga lze jednotlivé činnosti pracovníků shrnout do deseti rolí, které můžeme klasifikovat do tří samostatných skupin:

1. Skupiny interpersonálních rolí

Tyto role lze odvodit přímo z dané formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka rozvíjet a udržovat kontakty s partnery na pracovišti. Do této skupiny spadají tři role:

- Představitel organizace
- Vůdce organizace
- Spojovací článek

2. Skupiny informačních rolí

Úloha těchto manažerských rolí spočívá v účasti daného manažera v informačních procesech. To znamená při sběru, třídění, přenosu, vytváření a využití dat. Jedná se opět o tři odlišné role:

- Monitorující příjemce informací
- Šířitel informací
- Mluvčí organizace

3. Skupiny rozhodovacích rolí

Tyto role jsou označovány jako hlavním zjevným projevem vrcholového manažera, jeho cílevědomé práce k dosažení vytyčených cílů dané organizace. Jedná se o

znalosti a informace, které manažer bere v potaz při řízení organizační jednotky. Rozhodovací skupiny se dělí na 4 role:

- Podnikatel
- Řešitel problémů
- Alokace zdrojů
- Vyjednávač (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 158-160)

3.1.2 Leadership

V dnešní době tradiční přístupu, které mají zaklad na kontrole a disciplíně ustupují a jejich místo zaujímá tvůrčí vedení a týmová práce. Ruku v ruce s tímto jevem se začínají objevovat i myšlenkové proudy, které tyto změny explicitně reflektují. Vzhledem k této situaci je potřeba představit koncept leadershipu, připomenout si důležité myšlenky tohoto konceptu a vyjasnit si základní pojmy.

Tento pojem původně z Anglie, lze do češtiny volně přeložit jako vůdcovství. Celý koncept leadershipu se v literatuře začíná prosazovat v posledních desetiletích dvacátého století a v dnešních dnech se v oblasti vedení lidí stává převažujícím. Široká škála literatury zabývající se touto tematikou nabízí množství publikací, které popisují teoretický postup, jak se z manažera stát leaderem, ale také i mnoho příruček pro praxi.

Často může člověk nabýt dojmu, že leader a manažer jsou synonyma, nebo že jde pojmy stojící proti sobě. Muže to vypadat, že leader je ten, kdo má vizi a dělá správné věci a manažer, spíše vizi nemá a postupuje podle zastaralých způsobů.

Do této situace vneseme podle Blažka (2014) jasno, pokud si uvědomíme, že daný výraz leader souvisí spíše s rolí a manažer s pracovní pozicí. Leaderem se pracovník stává určitou neformální cestou, a to tím způsobem, že si získává následovníky, jenž jsou ochotni jej respektovat a následovat. Kdežto manažerem se zaměstnanec stává formální cestou, tedy jej na tuto pozici zvolí někdo z vyšších orgánů a je mu tím pádem předána určitá forma pravomocí společně s jeho podřízenými. (Blažek, 2014, s. 190-191)

Manažerem je pracovník, který vede a efektivně řídí fungující systém. Kdežto leader systém řízení spíše vytváří, rozvíjí či mění. Samozřejmě nic však není jedno nebo druhé a u obou těchto pojmů nalezneme do určité míry stejné prvky jejich činnosti kombinovaně.

Leadership se vyskytuje na každé úrovni organizace a promítá se do:

- Vedení procesů
- Vedení lidí a týmů
- Vedení tvorby inovací
- Vedení rozvoje vztahů
- Vedení rozvoje talentů (Stýblo, 2012, s. 11)

3.1.2.1 Charakteristika leadera

Leader je pracovník, který může být leaderem a zároveň manažerem. Ovšem může být i leaderem bez manažerské pozice. I v tomto případě má v organizaci značný vliv, jelikož v ní má své určité následovníky. Z tohoto důvodu se může v dané organizační struktuře stát neformálním vedoucím. Následně může pozici svého nadřízeného manažera buď podporovat, nebo ji mnohdy spíše oslabovat. (Blažek, 2014, s. 191)

Často mohou v praxi nastat situace, kdy různí specialisté, mistři, ale mnohdy i běžní, řadoví zaměstnanci vymýšlejí nové metody, možnosti postup a svým příkladem si zasluhují pozornost ostatních. Inspirují je k odpovědnosti za práci, k vysokým výkonům a k dalším nadstandartním úkonům.

Tito pracovníci bývají často ochotní ke spolupráci, mají dobré nápady, jsou zdravě zvědaví a hlavně se chtějí dále učit a rozvíjet se. I když nenesou oficiální označení leader, můžeme říci, že ve skutečnosti jimi jsou. Takovýchto lidí je potřeba si ve firmách všimnout a dávat jim prostor k seberozvoji. (Stýblo, 2012, s. 11-13)

S jistotou můžeme říci, že existují určité **osobnostní rysy leadera**, které pokud jsou dostatečně u jedince naplněny, předurčují, aby se jedinec mohl stát leaderem. Mezi takovéto osobnostní rysy patří následujících vlastností:

- **Intelligence**-umožňuje leaderovi se dobře orientovat ve složitých situacích, dává mu schopnosti vyhodnocovat a získávat potřebné informace
- **Sebedůvěra**-úspěšný leader věří v sebe sama, věří že překážky se svými následovníky dokáže překonat a následovníci následně věří i v něj
- **Charisma**-vychází z verbální a neverbální komunikace, chování, a u následovníků vzbuzuje úctu, obdiv či důvěru,

- **Odhodlanost**-očekává dosáhnutí svých cílů navzdory mnohým překážkám, disponuje vytrvalostí, energetičností a dominancí
- **Společenskost**-jedná se o schopnost navazovat přátelské vztahy, pracovníci oceňují jedincovu zdvořilost, upřímnost a otevřenost
- **Integrita**-leader se řídí pevnými zásadami a přebírá zodpovědnost za svoje jednání, integrita představuje spojení mezi tím, co člověk říká, co dělá a co si myslí (Blažek, 2014, s. 192-193)

3.1.2.2 Úlohy leadera

Leader určuje strategické cíle a pravidla. Mezi klíčové úlohy leadera se řadí:

- **Tvorba strategie**

Pokud je úkolem leadera navrhnout strategii, měl by definovat současný stav organizace, vizi, misi, záměr, strategické cíle a způsob, kterým cílů dosáhnout. Poslání konkrétní firmy vyjadřuje důvod a podstatu působení firmy. Strategická analýza umožňuje pochopit a popsat postavení firmy v konkurenčním prostředí, zjistit naše nedostatky a přednosti a definovat firemní výhodu oproti konkurenci.

- **Prodej strategie**

Prodejem strategie se rozumí komunikace strategie uvnitř společnosti s cílem nechat zaměstnance pochopit, aby se jí řídili. Důležité je v tomto momentě nadchnout zaměstnance pro danou strategii, kromě prostého sdělení informací. Jakmile se toto leaderovi podaří, ostatní zaměstnanci ví, co mají dělat a jsou schopni se správně rozhodovat. (Pilařová, 2016, s. 22-30)

3.2 Styly vedení

Základem každé organizace je vedení či řízení lidí. Pojem řízení odpovídá spíše starším teoriím managementu, zatímco vedení specifikuje moderní pojetí leadershipu. Konkrétní styl vedení nebo řízení, je jednou z nejdůležitějších podmínek efektivnosti koordinace práce v každé organizaci. Podle Duchoně a Šafránkové se úspěšnému vedení lze postupně naučit. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 244)

Daný styl řízení je určitou formou projevu respektu a vztahu ke svým kolegům na pracovišti. Tureckiová (2004) popisuje styly vedení jako typický způsob chování vedoucích pracovníků

(leaderů nebo manažerů), uplatňovaný vůči spolupracovníkům během pracovních aktivit a při plnění požadovaných cílů nebo úkolů. (Tureckiová, 2004, s. 77)

3.2.1 Universalistický přístup

Tento přístup má základy v předpokladu, že úspěch ve vedení lidí je do jisté míry přímo závislý na osobnosti člověka v roli manažera. Tureckiová (2004) vysvětluje tento přístup tak, že podle ní existuje takový styl, jenž je universální, a tím pádem jej lze využít bez ohledu na další podmínky.

První teorie vedení lidí vycházely z toho, že v roli manažera je člověk, který se narodil s určitými vlastnostmi a ty ho do jisté míry předurčili k této pozici. Z tohoto důvodu jsou známé jako teorie rysů a vlastností. Ovšem tyto teorie byly časem překonány pro jiné přístupy, které popisují různé styly řízení a jsou v koncepci samotného leadershipu. Nové teorie tedy tvrdí, že dobrým manažerem se člověk může stát osvojením konkrétního stylu chování. (Tureckiová, 2004, s. 77)

3.2.1.1 Klasické teorie

Tyto teorie pojednávají o třech základních stylech: autoritativní (autokratický), demokratický (participální), liberální (volný).

Základem pro rozdělení je využívání formální autority vedoucího a míra podílení jeho spolupracovníků na konkrétních, významných rozhodnutích.

1. Autoritativní styl

Jedná se o styl, kde leader silou své vlastní osobnosti rozhoduje on sám a jedná přesvědčivě skrze příkazy. Je si vědom své autority, kterou ve velké míře využívá. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

Tito leadeři bývají specifictví tím, že místy až vnucují svá rozhodnutí podřízeným, využívají svého postoje, aby následně přinutili lidi dělat, co je jim řečeno. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 29)

Jak uvádí Kocianová (2012) tento styl vedení zpravidla reprezentuje vydávání detailních předpisů a přísnou kontrolu. Vztahy na pracovišti bývají převážně velice formální. Pokud podřízení nenaplnují dostatečnou aktivitu, kterou jejich nadřízený očekává, dostává se jim následně trestu v podobě sankcí.

Nutné je podotknout, že se u tohoto stylu vedení zpravidla neočekává jakákoliv vlastní nadbytečná iniciativa. Výhodou ovšem často může být, že požadavky jejich pracovní náplně a vzájemné vztahy na pracovišti jsou jasně vymezeny a definovány. (Kocianová, 2012, s. 33.)

2. Demokratický styl

Jedná se o styl, kde člověk ve vedoucí pozici zpravidla formuje úkoly i následně jejich konkrétní postupu k jejich zvládnutí, za účasti svých spolupracovníků. Spíše neformálním způsobem koordinuje průběh prací. Se svými spolupracovníky, či s celými skupinami konzultuje dosažené výsledky a popřípadě je doplňuje o nutné korekce. Ostatní motivuje vlastním příkladem, ale také i možností účasti spolupracovníků na díle, odměnách a hodnocení. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

Podle Duchoně a Šafránkové (2008) se dá definice tohoto stylu shrnout tak, že člověk na vedoucí pozici, přenáší neboli deleguje značnou část své autority, ale ponechává si odpovědnost ve finálních rozhodnutích.

Dále manažera popisují tím, že nepřikazuje do takové míry jako styl autokratický, dává častou zpětnou vazbu, dobře se spolupracovníky komunikuje a správně a včas je informuje. Tento vedoucí pracovník dále umí naslouchat a podporuje jakoukoliv iniciativu svých kolegů. Všechny tyto aspekty následně pozitivně působí na motivaci a zápal jeho podřízených. (Duchoně, Šafránková, 2008, s. 244-245)

3. Liberální styl

Podle Blažka (2014) se u tohoto stylu jedná především o větší autonomii spolupracovníků. Vedoucí zde rozhoduje pouze o základních cílech a o záležitostech, které se týkají koordinace určité koordinace řízené organizační struktury jakožto celku. Ovšem je nutné podotknout, že i tato rozhodnutí převážně projednává se svými pracovníky. Cokoliv dalšího je svěřováno těm, kteří daný úkol vykonávají. Role hlavního vedoucího zde spočívá především v určité podpoře práce spolupracovníků a předávání jim potřebných informací. (Blažek, 2014, s. 177)

Tento styl vedení je velice často označován jako „styl na volné uzdě“, jelikož zde vedoucí pracovník nechává značnou svobodu a volnost jednání. Podle mnohých děl to znamená, že si spolupracovníci mohou sami navrhnout, rozpracovat a stanovit cíle své činnosti. V této situaci je důležitou rolí manažera pomoci spolupracovníkům při

překonávání překážek, které by oni sami ze svých pravomocí, překonat nemohli. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 250)

V tomto případě je ovšem nutné upozornit na fakt, že minimální zasahování manažera může vést k zcela volnému průběhu činností. Spolupracovníci jsou sice tvořiví a zainteresovaní, ovšem jejich výkonnost není vysoká. (Kocianová, 2012, s. 33)

3.2.1.2 *Teorie 4S*

Tato teorie vychází, z experimentálních rozborů práce manažerů a leaderů. Průkopníkem této teorie je pan Rensis Likart. Jedná se o určitou klasifikaci různých stylů práce pracovníků na vedoucích pozicích, které lze rozčlenit do 4 systémů.

Lze říci, že leadeři v této teorii tvoří dílčí podskupinu vedoucích zaměstnanců a speciálně se nevyčleňují podle stylu jejich vedení. Je to odůvodněno tím, že se často metody manažerské a leadrovské práce překrývají a tím pádem záležitostí osobní preference vedoucího pracovníka, jaký určitý styl bude v konkrétních situacích uplatňovat. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251)

1. **Vykořisťovatelsko-autoritativní styl**

Podle Tureckiové (2004), je tento styl synonymem pro absolutistický, tvrdý styl řízení. Popis tohoto stylu nejvíce vychází ze základního, již zmiňovaného autoritativního vedení. Vedoucí pracovník, který využívá tento styl rozhoduje převážně sám a následně svá rozhodnutí svým spolupracovníkům oznamuje formou příkazů. U těchto příkazů očekává, že budou splněny bez diskuze a co nejdříve. Za spokojenost nabízí odměny, kdežto za nespokojenost tvrdé sankce. (Tureckiová, 2004, s. 78)

2. **Benevolentně-autoritativní styl**

Tureckiová (2008) uvádí, že manažer, který vede tímto stylem, vede benevolentně jako „laskavý otec“. Je to z důvodu toho, že otec ví přesně co je, jak zapotřebí udělat a je přesvědčen, že svým chováním jedná v zájmu celé skupiny. Vede na základě svého postavení, moci a na základě svých vlastních zkušeností a rysů jemu vlastních. (Tureckiová, 2008, s. 78)

Pracovník na vedoucí pozici, využívající tento styl vedení má dále hlubší zájem na výběrové komunikaci s kolegy z nižších úrovní pracovní hierarchie. Do určité míry

i toleruje jejich názory. Delegace jeho pravomoci různých rozhodovacích procesů je zde minimální, ovšem kontrola stále silná. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251)

3. Konzultační styl

V různých literárních dílech se na charakteristice tohoto stylu autoři převážně shodují. Oproti předchozím stylům, zde můžeme upozornit určitou formu koordinace a kooperace mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Bere zde v úvahu jejich názory a neřídí organizační jednotku pouze tak jak on sám nejlépe uzná za vhodné. Samozřejmě kooperace je limitována určitými mantinely, které vedoucí pracovník na začátku vytyčil a požaduje jejich respektování a plnění. (Tureckiová, 2004, s. 78)

Vodáček a Vodáčková (2013) jsou názoru, že všechna důležitá rozhodnutí zůstávají u vrcholu organizační hierarchie. Zmiňují také, že manažer, využívá pozitivní motivaci a do vyšší míry je ochoten tolerovat chyby. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251)

4. Participační styl

Tento styl je specifický tím, že pracovník na vedoucí pozici, má značnou důvěru ve své spolupracovníky. Ti do stávají značnou volnost pro vybrané rozhodovací procesy, zejména delegací pravomoci na nižší úroveň firemní, organizační hierarchie. Na pracoviště probíhá neformální oboustranná komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými, převážně během přípravy a řešení závažnějších rozhodnutí. Motivace je převážně pozitivní a často ji podporuje podílení se na úspěších, ale i neúspěších společné činnosti vedoucího pracovníka a podřízených. Kontrola zde bývá výběrová a její výsledky se sdílí konstruktivní formou se spolupracovníky. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 251)

3.2.1.3 Manažerská mřížka

Z hlediska stylu vedení zaměstnanců je důležité rozpoložení mezi zájmy manažera o výkon a o samotné spolupracovníky. Na tomto konceptu se vytvořila teorie manažerské mřížky (nebo také „manažerské sítě“). Autory této teorie jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Na této mřížce můžeme vidět devět stupňů horizontálně a devět vertikálně.

Horizontální dimenze matice zobrazuje, jak se vedoucí pracovník zajímá a věcnou stránku prováděných úkonů. To znamená včasnost, kvalita práce, hospodárnost a podobně.

Vertikální dimenze zobrazuje způsob a intenzitu s jakou se vedoucí pracovník zajímá o své podřízené, jaké s nimi má vztahy a do jaké míry je začleňuje do vybraných rozhodovacích procesů.

Pozornost věnovaná lidem	Vysoká	9	1.9							9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	Nízká	1	1.1							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Nízká								Vysoká
		Pozornost věnovaná výrobě								

Obrázek 1 Manažerská síť (zdroj: Blažek, 2014, s. 179)

1. Vedení volný průběh 1,1

Toto pole představuje styl vedoucího pracovníka, který má minimální zájem o své spolupracovníky, ale také i o jejich pracovní výkon. V tomto případě se jedná o nedostatečnou řídicí práci, jenž následně může vyústit až v bezvládí.

2. Vedení spolku zahrádkářů 1,9

Pole 1,9 představuje styl vedení, kdy se manažer, stará o své spolupracovníky a o přátelské vztahy mezi nimi. Má za cíl být u svých spolupracovníků co nejvíce oblíben, přičemž ovšem zanedbává využít takto dosaženého potenciálu k zajištění co nejlepšího výkonu.

3. Kompromisní vedení 5,5

Tento styl představuje průměrného pracovníka ve vedoucí pozici. Lze říci, že právě tento styl je jakýmsi kompromisem a průměrem. Průměrně se zajímá o své spolupracovníky, stejně jako se průměrně zajímá o pracovní výkon. (Blažek, 2014, s. 178)

4. Autoritativní vedení 9,1

Toto pole asi nejvíce vystihuje právě autoritativní styl. Manažer, který vede autoritativně, je zřetelně vyhraněný a nejdůležitější je pro něj výkon, nikoliv jeho podřízení. (Tureckiová, 2004, s. 79)

5. Týmové vedení 9,9

Týmové vedení lze označit za ideální styl vedení, jelikož vedoucí pracovník dosahuje svých výsledků synergií, která kombinuje mimořádný zájem o výkon a stejně tak i o velký zájem o své podřízené. Tento styl vedení je typický právě pro leadery, kteří dosahují vynikajících plnění cílů prostřednictvím perfektních schopností správně namotivovat své spolupracovníky. (Blažek, 2014, s. 178)

3.2.2 Situační přístup

Časem došlo mnoho odborníků k závěru, že předchozí zmíněné klasifikace stylů vedení nejsou zcela dostačující. Došli k závěru, že velice záleží také na konkrétní situaci, která v pracovním prostředí může a nastat. Od toho se následně odvíjí specifické chování vedoucích pracovníků ve společnosti, kteří ke stejným problémům mohou přistupovat velice individuálně.

Z tohoto faktu vzniklo několik dalších teorií. Jednou z nejznámějších z nich je právě „teorie situačního vedení,“ kterou společně vytvořili P. Hersey a K. Blanchard. Tato teorie pojednává o tom, že situace je zde do jisté míry dána připraveností podřízených. Tato připravenost obsahuje jistou úroveň sebejistoty a dovedností. Tomu pak následně vedoucí pracovník přizpůsobuje úkolové i vztahové chování neboli svůj styl vedení. (Wagnerová, Janošťáková, 2011, s. 47)

Podstatou situačního vedení, je stejně jako v případě manažerské mřížky, pozorování chování vedoucího pracovníka ve dvou dimenzích. Tentokrát se ovšem týká podpůrného a direktivního chování.

U direktivního chování manažer určuje, co, jak a kdy se má dělat. Roviny nadřízeného a jeho podřízených jsou striktně odděleny. Požadované výkonnosti podřízených spolupracovníků je dosahováno pod dohledem.

Zatímco u podpůrného chování, lze očekávat především snahu o rozvoj motivace a kvalifikace zaměstnanců. Preferuje se zde oboustranná komunikace, kde manažer svým podřízeným více naslouchá a povzbuzuje je. Nutné je také podotknout, že se mohou se svým vedoucím podílet na rozhodování pracovních úkonů.

Při kombinaci těchto dimenzí můžeme rozlišit 4 styly situačního vedení. (Blažek, 2014, s. 179-180)

1. Styl 1- Direktivní

Pro tento styl vedení je typická vysoká míra, direktivního vedení podřízených. Je zde určitý předpoklad, že zaměstnanci nemají pro danou práci požadovanou kvalifikaci a tím pádem jim manažer podrobně a jasně určuje cíle, termíny plnění úkolů, ale i podrobný způsob řešení. Provádí časté kontroly a poskytování zpětné ovšem na druhou stranu také uznává znalosti a dovednosti svých spolupracovníků.

2. Styl 2- Konzultativní

U tohoto stylu vedení nalezneme jak vysokou míru direktivního chování manažera, ale také i chování podpůrné. Zaměstnanci jsou svým nadřízeným více zapojováni do stanovování úkolů a identifikace problémů, které na pracovišti mohou vzniknout. Stále sice vedoucí pracovník vcelku podrobně určuje co, kdy a jak se má dělat, ovšem snaží se problematiku detailněji vysvětlit.

Podobně jako tomu bylo u předchozího stylu, stále provádí časté kontroly spojené se zpětnou vazbou. Na pracovišti vytváří vhodné podmínky pro diskuzi a sdílení nápadů jednotlivců. Oproti prvnímu stylu je zde oboustranná komunikace.

3. Styl 3- Participativní

Participativní styl je charakteristický nižší mírou direktivního chování a vyšší mírou chování podpůrného. Pracovník ve vedoucí pozici posiluje pravomoc svých zaměstnanců, během realizace úkolů a je zde požadována vyšší odpovědnost za jejich plnění.

Během společných diskuzí zaujímá roli nestranného arbitra. Oproti předchozímu stylu, stylu dva, poslouchá své zaměstnance ne aby zjistil, zda danému úkolu rozumí a chápou jej, nýbrž aby přístupům a smýšlení jeho podřízených a mohl je u jejich činnosti lépe podporovat. Vyhodnocování provádí společně se svými podřízenými.

4. Styl 4- Delegativní

Při uplatňování čtvrtého stylu se využívá nízká míra podpůrného i direktivního chování. Vedoucí pracovní svým podřízeným poskytuje značnou autonomii. Povzbuzuje jejich potřebu a touhu plnit samostatně jednotlivé úkoly, povzbuzuje jejich sebevědomí a také jejich pocit určité odpovědnosti za plnění zadaných úkolů. Komunikace mezi manažerem a jeho pracovníky není tak častá jako u předchozích stylů. (Blažek, 2014, s. 180.)

Wágnerová a Janošťáková (2011) doplňují, že celý rozhodovací proces je u tohoto stylu plně delegován podřízeným pracovníkům. (Wágnerová, Janošťáková, 2011, s. 47)

3.2.3 Delegování

Dá se říci, že veškerá činnost, která v podniku uskutečňována je rozdělená do odlišných útvarů a v rámci těchto útvarů je následně činnost rozdělena mezi jednotlivé zaměstnance podle jejich pracovní náplně.

V podniku se uskutečňují činnosti buď rutinní, opakující se, které lze provádět podle daných podnikových předpisů anebo činnosti, které se zas tak často neopakují a tím pádem je spíše v roli manažera na tom rozhodnout, jak s nimi naloží. I v situacích, kde je do jisté míry stupeň spolehlivosti a organizovanosti poměrně vysoký, jako například u řízení určité hromadné výroby, zůstává stále řešení řady věcí, ohledně toho, jak se s úkoly vypořádat, na manažerovi.

Ovšem mnohem větší práce pro manažera, je v prostředí, kde mají zadané úkoly spíše tvůrčí charakter, to znamená v měnících se pracovních podmínkách. Neboli tam, kde je stupeň spolehlivosti nízký. Z tohoto důvodu, je proto nedílnou součástí práce manažera neustálá dělba práce v jeho organizačním útvaru. Zatížení podřízených by mělo být rovnoměrné a jednotliví pracovníci by měli dělat tu činnost, pro kterou mají ty nejvhodnější předpoklady. V rámci těchto aktivit manažer rozhoduje, které úkoly může přenést na pracovníky, a které

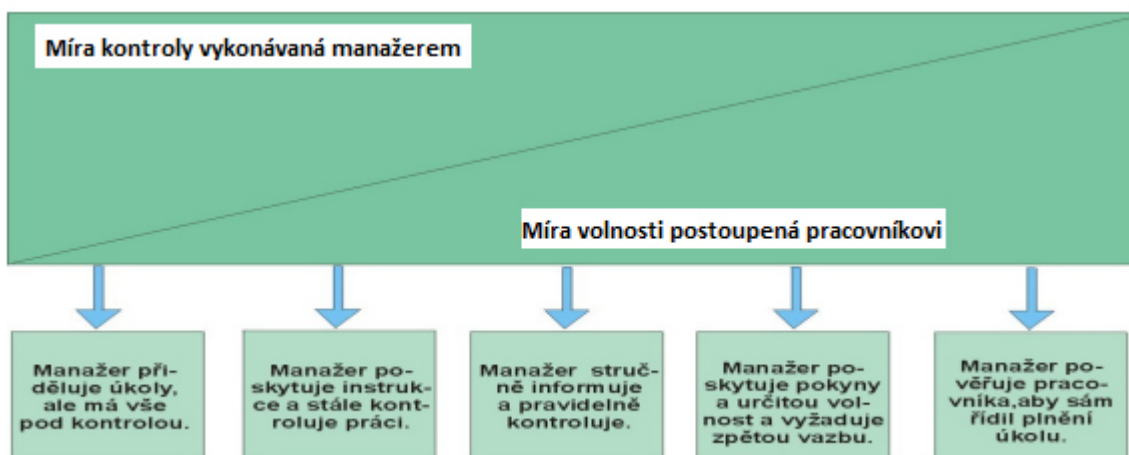
naopak musí zvládnout on sám. Řešení těchto otázek nazýváme delegováním. (Blažek, 2014, s. 181-182)

Manažer nemůže vše zvládnout sám, takže musí delegovat úkoly na jeho tým, nebo přímo jeho jednotlivé členy. To vedoucího pracovníka uvolňuje od rutinních nebo ne příliš důležitých úkolů, ale především to poskytuje více prostoru pro vykonání důležitější práce a rozšiřuje to schopnost řídit. Delegování je také jedním z nejlepších způsobů, jak umožnit svým zaměstnancům rozšíření jejich dovedností a rozvoj jejich kariér.

Na první pohled se může zdát delegování jako zdánlivě jednoduchá věc. Ovšem je to mnohem složitější proces. Může se stát, že manažer bude chtít delegovat na své podřízené vše co ještě mohou ze svých kompetencí zvládnout. Ovšem v tomto případě musí stále myslet na to, že odpovědnost má stále manažer a nikoliv zaměstnanci, kterým úkol zadal. Z tohoto důvodu bývá delegování často obtížné. Problémem je dosažení rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním práce mezi podřízené. Manažerům může dělat i problém najít zlatou střední cestu v přehnaném a nedostatečném dohledu nad prací, kterou delegovali. Pokud lidem dá nějakou práci, je jeho povinností zabezpečit, aby se práce udělala. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66-67)

3.2.3.1 Proces delegování

Můžeme říci, že delegování je proces, který má souvislou řadu různých podob od totální kontroly, kdy byla jedinci přidělena práce a nemá žádnou volnost podnikat vlastní akce, až po úplné postoupení pravomocí, kdy je zaměstnanec oprávněn provádět práci.



Obrázek 2 (Zdroj: Armstrong, Stephens, 2008, s. 67; vlastní zpracování)

3.2.3.2 *Jak delegovat*

V ideálním případě by zaměstnanec, kterého si manažer vybere, by měl mít dovednosti, znalosti, čas a motivaci potřebnou k tomu, aby to udělal k plné spokojenosti manažera. Ovšem velice často nastávají situace, kdy nejsou tito zaměstnanci k dispozici, a proto je potřeba následně vybrat někoho, kdo je inteligentní, má přirozené nadání, a především je ochotný se učit.

Manažer musí najít někoho, komu může důvěřovat a u koho bude věřit, že se o daný úkol postará a nedopustí se závažné chyby. Nejlepším způsobem je vyzkoušet si nejdříve zaměstnance na menších, jednodušších úkolech a pozorovat, jak se s nimi vypořádají. Následně jim manažer bude poskytovat více a více prostoru, aby se naučili, jak daleko mohou zajít. Manažer je u toho může pozorovat, aby měl přehled a udělal si představu o tom, kdo by se nejvíce hodil na požadovaný úkol. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 68)

Podle Tureckiové (2007) bychom měli mít při delegování na paměti tyto body:

- Dát zaměstnanci najevo, že delegovaný úkol je důležitý
- Mít na paměti, že u náročných úkolů je možné na určitou dobu uvolnit pracovníka z jeho rutinních povinností
- Kontrolovat zaměstnance zpozzdálí neboli trvat na splnění zadaného úkolu v dohodnutých parametrech, a ne na způsobu, jakým bude úkol splněn
- Následné hodnocení splnění úkolu, by mělo probíhat mezi čtyřma očima (výjimkou může být veřejná pochvala za dobře odvedenou práci)
- Odměňovat se má co nejdříve po splnění úkolu
- Nezapomínat na ocenění a zpětnou vazbu i u zkušených pracovníků (Tureckiová, 2007, s. 109)

3.2.3.3 *Priorita úkolů*

Značně jednoduchou pomůckou při rozhodování manažera, které úkoly delegovat a které si ponechat, níže uvedená matice priority úkolů. Úkoly, nad kterými manažer uvažuje, lze posuzovat podle naléhavosti a důležitosti. Na základě těchto priorit jsou rozděleny do 4 odlišných skupin. Musíme ovšem podotknout, že důležitost není v tomto smyslu brána v absolutním slova smyslu, ale relativně ve vztahu k manažerovi.

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	B	A
Nedůležité	D	C

Obrázek 3 Priorita úkolů (zdroj: Blažek, 2014, s. 183; vlastní zpracování)

1. Úkoly priority A

Pokud má manažer k dispozici pracovníka, o kterém ví, že je zkušený kvalifikovaný a motivovaný dostatečně k tomu, aby takovýto úkol splnil, je vhodné jej tomuto zaměstnanci delegovat. Pokud ne, musí jej splnit on sám.

2. Úkoly priority B

Možnost delegování takového typu úkolu je o něco větší. Vzhledem k tomu, že úkol nemusí být splněn hned, máme na jeho delegování více času. To znamená máme delší dobu na to najít vhodného pracovníka, který by se tohoto úkolu ujal a také máme více času vhodně jej na tento úkol připravit.

3. Úkoly priority C

Tento typ úkolů je vhodné co možná nejvíce delegovat mezi podřízené pracovníky, jelikož pro manažera nemají takovou váhu.

4. Úkoly priority D

Tyto úkoly je potřeba delegovat vždy, aby se manažer mohl věnovat, pro něho důležitějším úkolům. (Blažek, 2014, s. 183-184)

3.2.4 Koučování

„Jak něco děláme, je z hlediska koučování stejně důležité, jako to, co děláme – koučování se zabývá obojím. Koučování přináší výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah, v němž je kouč koučovanému oporou, a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný sám, s pomocí kouče, zjišťuje fakta o skutečnosti a uvědomuje si realitu takovou, jaká je. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá, je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout.“ (Whitmore, 2019, s. 19)

Koučování je osobní přístup odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň jejich individuálních schopností. Manažeři mají za úkol, aby prostřednictvím svých podřízených pracovníků dosáhli výsledků. Neboli nesou osobní odpovědnost za to, aby tito lidé získali a rozšířili si dovednosti, které potřebují.

Samozřejmě manažerům mohou pomáhat různí pracovníci na pozicích podnikových specialistů pro rozvoj a vzdělání zaměstnanců, ovšem jelikož je daleko lepší způsob učení právě učení se při výkonu práce, leží tato povinnost na bedrech především přímým vedoucím pracovníkům.

Daná potřeba koučování může vyplývat z různých formálních nebo neformálních zkoumání výkonu práce, ale příležitosti pro koučování se mohou objevit i během normálních každodenních činností. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73)

3.2.4.1 Podstata koučování

Prvním klíčovým prvkem koučování je určitá orientace kouče na **vnímání reality**, které je výsledkem soustředění pozornosti jasného pochopení situace a koncentrace. Tato úroveň vnímání reality na pracovišti není dána pouze schopností naslouchat a pozorovat. K významným faktorům jejího rozvoje patří zjišťování informací a faktů, a tudíž i schopnost určit, co je pro nás nějakým způsobem významné a co není. To se nemůže obejít bez znalosti dynamiky, systémů, do jisté míry psychologie a dále vztahů věcí a lidí. Nedílnou součástí úrovně vnímání reality je i poznání sebe samých, zejména pak uvědomění si toho, kdy a jak naše emoce nebo touhy narušují celý proces vnímání reality.

Dalším klíčovým prvkem je **odpovědnost** koučování. Odpovědnost samotná je také velice důležitá pro dosahování potřebné výkonnosti. Pokud opravdu plně akceptujeme naši odpovědnost, pokud se rozhodneme převzít odpovědnost za naše myšlenky a činy, zvýší se

naše odhodlání je realizovat a budeme podávat lepší výsledky a výkony. (Whitmore, 2019, s. 45-50)

3.2.4.2 Typy koučů

Podle Blažka (2014) můžeme v organizacích nalézt dva typy koučů:

1. Kouč-profesionál

Jedná se o odborníka, který už má za sebou systematickou a dlouhodobou přípravu umění koučovat. Ve firmách bývají služby tohoto kouče využívány spíše ve specifických situacích. Převážně se jedná hlavně o finančně a časově náročnou aktivitu.

2. Kouč-manažer

Příprava rozvoje dovedností týkající se koučování v tomto případě nedosahuje úrovně a rozsahu jako již zmíněného kouče profesionála. Přesto ovšem může být pro rozvoj manažera velice podstatná. Nedílnou součástí je, aby manažer, který nabyl tyto vědomosti týkající se koučování, je dokázal správně promítnout ve svém vedení. (Blažek, 2014, s. 186)

3.2.4.3 Manažer jako kouč

Pokud se manažer rozhodne, že chce využívat koučování na pracovišti, vztah mezi koučem a koučovaným musí být vztahem dvou partnerů, kteří společně usilují o dosažení stejného cíle. Musí se jednat o vztah, který je založený na vzájemné důvěře, minimálním nátlaku a na pocitu jistoty a bezpečí. Důležité je si říci, že peníze, postup, a především tresty sem nepatří, jelikož mohou takovýto vztah pouze nabolovat.

Manažer může vykonávat roli kouče, pouze pokud opravdu funguje jako špičkový manažer. Musí se umět vcítit do situace svých spolupracovníků, musí umět být objektivní a upřímný vůči sobě samému. Je důležité, aby si našel vlastní způsob vedení lidí. Musí být schopen překonat počáteční odpor svých některých spolupracovníků, kteří se brání všemu novému v managementu. (Whitmore, 2019, s. 31-32)

Pokud má ovšem manažer dobré předpoklady k tomu, aby využíval tento styl vedení, pak mu koučování umožní zabezpečit motivaci, efektivní zpětnou vazbu a řád. Opravdu dobří manažeři jako koučové věří, že jejich spolupracovníci mohou uspět a oni samotní jim mohou k jejich úspěchům pomoci. Jsou také schopni poznat co jejich spolupracovníci potřebují, aby

byli schopni jim pomoci zlepšit jejich pracovní výkon. V samotném umožňování a podpoře procesu, který je zaměřený na podporu vzdělání, musí umět vidět důležitou složku své role v pozici vedoucího pracovníka. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73)

3.2.4.4 Cíle koučování

Podle Armstronga a Stephensonové (2008) jsou cíle koučování následující:

- Pomoci spolupracovník uvědomit si, jak pracují, kde je třeba se zlepšit nebo co se potřebují dále naučit
- Uvést řízené delegování do praxe neboli manažeři tak mohou delegovat nové úkoly či rozšířené oblasti jejich práce, poskytovat pokyny a sledovat postup
- Umožnit pracovníkům, aby využili jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti ke vzdělávání a učení
- Při zadávání úkolů lidi spíše nasměrovat, aby sami přišli s řešením a poučením, než aby jim bylo vše po lopatě vysvětleno pomocí detailních instrukcí (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73-74)

3.3 Koncepty manažerských funkcí

3.3.1 Plánování

Podle Armstronga a Stephensonové (2008) můžeme plánování chápat, jakožto proces rozhodování o budoucím průběhu určité akce, které má na starost, aby byly k dispozici zdroje potřebné k jejímu uskutečnění a aby daná práce potřebná k dosažení stanoveného výsledku byla správně rozvržena a byly zde stanoveny priority.

Pracovníci na vedoucích pozicích obvykle plánují na vcelku krátké období. Respektive na jeden nebo dva roky.

Cílem plánování je, aby mohli manažeři splnit své úkoly včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Toto plánování upozorňuje pracovníky ve vedoucích pozicích na krize a dává jim možnost se jim vyhnout. Pokud existují nějaké důvody se obávat, že původní plán může selhat z důvodů, se kterými manažer nepočítal, je zapotřebí mít připravené alternativní, nouzové plány.

Manažeři, kteří přebírají postupy a taktiky k plánování od jiných manažerů, ztrácejí na flexibilitě. Toto může představovat určitou nevýhodu v případech, kdy se budoucnost výrazně odchýlí od toho, co se předtím očekávalo.

- **Složky plánování**
 - **Cíl**-určení čeho má být dosaženo
 - **Program činnosti**-podrobněji popisuje kroky nezbytné k dosažení cíle
 - **Potřebné zdroje**-popis zdrojů v podobě lidí, vybavení, času a peněz
 - **Dopad**-jaký vliv má splnění plánu na organizaci (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50-51)

Plánování dále slouží také k:

- Identifikaci a diagnóze původní situace
- Odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v čase a prostoru
- Stanovení cílů
- Vypracování návrhů a rozborů k dosažení cílů
- Výběru správného scénáře plánu
- Stanovení postupu realizace vybraného plánu (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 70)

3.3.2 Rozhodování

„Rozhodování je klíčovým prvkem řízení. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud manažer rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem.“ (Blažek, 2014, s. 88)

Podle Vodáčka a Vodáčkové se rozhodováním rozumí informační proces výběru určitých variant řešení. V rámci výkladu manažerských funkcí to znamená ověřit si, zda jsou cíle uvažované sekvenční funkce vůbec realizovatelné v rámci omezujících podmínek, které pro proces jejich splnění byly zadány nebo zjištěny. Jelikož se jedná o proces, může se jeho ověření vztahovat jak na celkový postup, tak na jeho jednotlivé etapy. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 72)

Způsob, jak je v daném podniku rozdělena práce mezi jednotlivá místa, má nepochybně pro efektivnost této organizace zásadní význam. Správné rozdělení rozhodovací pravomoci v organizační struktuře je pro dobré řízení a pro efektivnost daného podniku opravdu velice důležité.

Pokud hledáme odpověď na otázku, kdo má o čem rozhodovat, pak je potřeba u určité pozice posuzovat jeho:

- Kvalifikační předpoklady
- Zájmovou orientaci
- Informační zabezpečení

Toto funkční místo by mělo být díky formálním i neformálním informačním tokům zásobováno takovými informacemi, které by vytvářely předpoklady, aby na tomto místě byla zabezpečena dobrá znalost těchto problémů a také okolností, které s nimi souvisejí a jsou předmětem rozhodování.

Na takovémto funkčním místě se předpokládá také odpovídající kvalifikace, která je nutná pro zpracovávání a využívání informací, včetně určité úrovně speciálních schopností, které pracovníkovi ve vedoucí pozici umožňují řešit určité typy rozhodovacích úloh. (Blažek, 2014, s. 90-91)

3.3.3 Organizování

V dnešní době efektivní podniky zajišťují, aby bylo kolektivní úsilí, které směřuje k dosažení daných cílů organizované. Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a ruku v ruce s tím i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou efektivně vykonávány a související činnosti budou koordinovány.

Jedná se o určitou dělbu činností v časech změny a nejistoty a jejich seskupování za účelem naplnění celkového účelu organizace a zabezpečení fungování efektivních komunikačních a informačních toků. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51)

Blažek (2014) dodává, že se lidé sdružují do organizovaných skupin – organizací, aby společně dosahovali specifických cílů. Takto široce chápané organizace následně mohou nabývat velice různorodých podob. Může se také jednat o různé spontánně vzniklé společenství či skupiny.

Na této bázi spontánních organizací vznikaly a postupně se rozvíjely organizace umělé. Tato umělá organizace znamená cílevědomě vytvořenou skupinu, jejíž účel, podmínky fungování a vztahy jsou explicitně artikulovány.

„Organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.“ (Blažek, 2014, s. 34-35)

Určitým cílem vytváření organizace, je vyjasnit si vztahy a role, v takové míře, v jaké je to v měnících se podmínkách možné. Jedná se i o to, poskytovat zaměstnancům příležitosti a prostor k efektivnímu využívání jejich schopností a dovedností neboli o proces posilování jejich pravomocí.

Pracovní místa a pracovní úkoly by měly být vytvářeny tak, aby uspokojovaly požadavky firmy týkající se kvality výrobků a služeb, účinnosti nebo produktivity. Musejí ovšem uspokojovat i potřeby jednotlivých zaměstnanců. Tyto cíle se vzájemně prolínají a důležitým cílem je integrovat potřeby firmy s potřebami konkrétního zaměstnance. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 52)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SVĚT PLODŮ S.R.O.

SVĚT PLODŮ s.r.o. je česká firma, která se zabývá dovozem, výrobou a následným prodejem ořechů, sušeného ovoce, semínek, raw tyčinek, různých směsí ořechů a ovoce, ořechů v čokoládě, lyofilizovaného ovoce dalších zdravých plodů.



Obrázek 4 Logo společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. (interní zdroj, 2021)

Tyto plody prémiové kvality, společnost dováží různých částí světa za pomoci spolupráce významných evropských dodavatelů. Prodej těchto surovin je orientován na úrovni jak na maloobchodní, tak i velkoobchodní.

Vedle svých dvou e-shopů (český a slovenský), využívá také 4 kamenných prodejen které lze spatřit ve Zlíně, Olomouci a v Brně.

4.1 Historie společnosti

Společnost má počátky již v **roce 2010**, kdy se její zakladatelé Otakar Janík a Tomáš Hofman, kteří v té době ještě společně studovali na UTB ve Zlíně, společně rozhodli podnikat. Nejdříve se zaměřili na dovoz a prodej hraček z Číny, ovšem po čase si začínali uvědomovat, že toto podnikání pro ně nemá dlouhodobý úspěch a začali pátrat po oblasti, která by měla větší potenciál.

V červenci roku 2012 měli možnost přeprodávat přírodní, nebo pražené ořechy, semínka, sušené ovoce a ořechy v čokoládě skrze společnost sídlící ve Vysokém Mýtě. Oba si hned uvědomili, jaká šance se jim naskytla a rozhodli se jí využít. Následně zakládají společnost SVĚT PLODŮ a spouštějí e-shop, jakožto jejich první prodejní platformu.

V září roku 2012 majitelé otevírají svoji první kamennou prodejnu ve Zlíně. Prodejna, která se nachází v prostorách budovy ABS centra u Náměstí práce, je otevřená a plná rozmanitých surovin i v dnešních dnech. Aktuálně majitelé přemýšlí, že se prodejna přesune na jiné, více vyhovující místo.

Po otevření této prodejny bylo zapotřebí aby se rozšířil dosavadní sortiment o suroviny zdravé výživy a o další produkty ze zahraničí, z důvodu oslovení více potenciálních

zákazníků. Navazovali se nové obchodní spolupráce, například se společností Naturalpack, K-Servis, Provita a dalšími. Touto dobou prodávali v obchodě pouze zakladatelé společnosti.

V červenci roku 2013 se zlínská prodejna rozšířila i do prostor, které se nacházejí hned vedle. Uvolnilo se zde totiž místo po obchodu s textilem. Následně se většina nabízených surovin začala zákazníkům prodávat i na váhu, což mělo velice pozitivní ohlasy, jelikož si zákazníci nemuseli kupovat celé balení, nýbrž takové množství, které jim nejvíce vyhovovalo.

Jakmile skončila prodejní doba, která je i v dnešních dnech od 9:00 do 18:00, byla následně na tuto prodejnu upřena veškeré balení a logistika, které byly z e-shopu.

Takto vše fungovalo až do **září 2013**, kdy se plody a produkty, které sloužily k obsluhování e-shopu přesunuly do nového skladu v Břidličné. Nedaleko tohoto skladu se následně otevřela nová kamenná prodejna v Rýmařově. Koncem tohoto roku se firma oficiálně stala plátcem DPH.

Na začátku roku 2014, se společnost začala zaměřovat také na velkoobchodní odběratele (B2B). Firma také nabrala nového zaměstnance, který se na pozici prvního obchodního ředitele staral o zakázky, provozoval nízkonákladový marketing a také měl na starost komunikaci s velkoobděrateli.

V roce 2015 se společnost dostala ve větší míře na B2B trh a založila e-shop, který sloužil výhradně za účelem obchodu s velkoobchodními odběrateli. V tomto roce byla také podstatnou novinkou vlastní výroba nových produktů. Jednou z takových novinek byly raw tyčinky, které díky své oblibě nalezneme v regálech i v dnešních dnech. I v tomto roce se společnost rozrostla o další dva zaměstnance.

Na začátku roku 2016 se z dosavadního skladu v Břidličné stává nová provozovna a od 13. července se společnost, na základě zápisu do obchodního rejstříku, stává společností s ručením omezením. Od tohoto okamžiku je tedy nový oficiální název firmy SVĚT PLODŮ s.r.o. a jednatelem jsou Tomáš Hofman a Otakar Janík.

V roce 2017 se začali shánět nové prostory na kancelář pro administrativu, obchod a marketing. Jako nejlepší možné místo se nakonec ukázaly prostory vedle prodejny ve Zlíně. V srpnu tohoto roku zde nakonec byla kancelář zařízena. O měsíc později se kamenná prodejna, která se nacházela v Rýmařově přesunula do Olomouce, jelikož je zde lepší strategické umístění, které nabízí lepší příležitosti k oslovení nových zákazníků.

Na začátku roku 2018 se společnosti podařilo rozšířit svoji působnost i na Slovensko. Z tohoto důvodu zakládá společnost slovenskou verzi e-shopu. V létě tohoto roku se uskutečnil další velký projekt. Tentokrát se jednalo o sjednocení e-shopu pro velkoobchod a maloobchod. S touto novou verzí e-shopu byl spojený také nový ucelený design a image společnosti.

V dubnu roku 2019 se otevřela nová kamenná prodejna nacházející se v Brně. Na e-shopu se také založila nová doména „blog“, na které mají zákazníci možnost dozvědět se zajímavé rady a informace. Velkou novinkou v tomto roce byla také možnost platby kartou v kamenných prodejnách. Toto přineslo spoustu kladných ohlasů ze stran zákazníků. Společnost začala v tomto roce čteněji spolupracovat s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, kde nabízela na studentské stáže či brigády.

V roce 2020 se změnil vzhled a design loga českého i slovenského e-shopu. V tomto roce se rovněž otevřela i nová prodejna v Olomouci. Společnosti se podařilo sehnat strategicky výhodné místo na Horním náměstí. V září tohoto roku také se následně přesunul sklad do Bruntálu.

A v roce zpracování této práce, v roce 2021, firma rozšířila především své řady v manažerských pozicích a celkové organizační struktuře. Také se vybudovalo v Olomouci menší ředitelství, kde sídlí celý marketingový tým. Rovněž se začaly používat nástroje jako Assana (projektové řízení) nebo Workplace pro celkovou firemní komunikaci.

4.2 Profil společnosti

Společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. má plody od hlavních evropských dodavatelů z různých koutů světa. Tyto plody dále zpracovává a váží do vlastních balení (převážně 500g balení, 1kg balení, 3kg balení a 20kg karton). Dále také vyrábí několik tyčinek, müsli a také spolupracuje se společností Charlotte. Tato společnost poskytuje různé plody v čokoládě. Dále společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. poskytuje svým zákazníkům širokou škálu přírodních barviv, sladidel, kokosových produktů a další. V kamenných prodejnách ve městech nabízí také ručně vyrobené dárkové balení do pytlíčků či kornoutů.

4.2.1 Mise

Mise společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. je poskytovat na český a slovenský trh, sušené ovoce, ořechy a další, často jedinečné produkty a upozorňovat na daný původ jedinečnou přidanou hodnotu těchto plodů.

4.2.2 Cíle

Ke **krátkodobým cílům** patří rozšířit produktové portfolio o RAW and WILD suroviny a dále také zajistit svým zákazníkům BIO provoz neboli nabízet své jedinečné produkty v bio kvalitě. V nejbližší době plánuje společnost také otevřít další pobočku ve Zlíně. Ke **střednědobým cílům** patří tvorba vnitropodnikového informačního systému, s čímž souvisí i založení vlastního e-shopu s vlastním CRM a digitální garáží. Podstatným střednědobým cílem podniku z pohledu motivace zaměstnanců je ucelit motivační strategii, která je spíše na začátku a nesjednocená.

Dlouhodobým cílem podniku je stát se nejlepší společností v oboru v Česku i na Slovensku, s tržnou minimálně 100 milionů ročně a také se dostat se svými jedinečnými produkty na evropský trh.

4.2.3 Vize

Vizí společnosti je soběstačnost a absolutní kontrola nad potravinami, které nabízí zákazníkům a tím i spojeným obchodním procesem. Od samotného vypěstování plodiny až po zpracování, zabalení a prodej.

4.2.4 Hodnoty

Společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. se snaží své hodnoty ukázat svým zákazníkům, ale i zaměstnancům skrze každou svoji aktivitu. Neustále pracuje na budování užších vztahů se svým okolím. Firemní hodnoty, kterými se společnost řídí, by se dali rozdělit do 4 důležitých kategorií:

1. Kvalitní produkty
2. Péče o zákazníky
3. Vývoj produktů a jejich náležitostí
4. Praktické produkty a praktické návrhy na každodenní zlepšení

4.2.5 Prodejní kanály

SVĚT PLODŮ s.r.o. využívá k prodeji svých produktů a dva prodejní kanály. Jsou to:

- Český a slovenský e-shop

www.svetplodu.cz

www.svetplodov.sk

- 4 kamenné prodejny

Společnost má k dnešnímu dni prodejnu v Brně, Zlíně a dvě v Olomouci.

4.3 Cílové skupiny

Společnost skrze své marketingové aktivity oslovuje jak B2C, tak B2B zákazníky a poskytuje své produkty jak v Česku, tak na Slovensku.

4.3.1 B2C

Hlavní skupinou tohoto segmentu jsou spotřebitelé, kteří mají určitým způsobem zájem o to žít zdravě či si dopřát ve volném čase kvalitních potravin. Do tohoto segmentu bychom mohli zařadit i zákazníky, kteří preferují stravování v podobě vegetariánství, veganství a podobně.

4.3.2 B2B

V této skupině nalezneme zákazníky, kteří nakoupené produkty přeprodávají či jinak dále zpracovávají. Můžeme zde zařadit bezobalové prodejny, hotely, čajovny, vinárny a další. Mnoho z firem využívá nakoupené suroviny jako dárek pro své zaměstnance, klienty či zákazníky.

4.4 Portfolio produktů

Společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. má své portfolio produktů velice rozsáhlé. Zhruba 80 % produktů jsou plody, které byly zakoupeny od dodavatelů a následně byly přebalené do nového obalu s etiketou společnosti. Dalších zhruba 10 % si společnost sama vyrábí a zbylých 10 % jsou produkty, které jen přeprodává a na originální balení dá vlastní etкетu.

Na e-shopu může zákazník nalézt ořechy jak pražené, tak přírodní, nebo i obalené v čokoládě. Další oblíbená kategorie jsou sušené ovoce bez konzervantů a cukru, nebo také i lyofilizované ovoce (mrazem sušené). Společnost poskytuje zaměstnancům také i různé kombinace těchto plodů, které následně nesou název „MYX“.



Obrázek 5 MYX plodů (interní zdroj, 2021)

Další kategorií jsou na e-shopu semínka a superfoods, kde jsou kromě zmíněných semínek zařazeny i výběrové čaje, RAW potraviny a moringa produkty. Vlastními produkty společnosti jsou různé druhy tyčinek. Od RAW tyčinek, superfood tyčinky, až po proteinové tyčinky. V již tak širokém sortimentu si zákazník může vybrat také z různých alternativ sladidel, přírodních barviv, nebo kokosových či kakaových produktů. Nově společnost nabízí i širokou škálu doplňků k plodům, například praktické „sváčonosiče“, které se hodí na každý výlet.

4.5 Struktura zaměstnanců

SVĚT PLODŮ s.r.o. je společnost, která je tvořena liniíovou organizační strukturou, u které jsou výhodou především jasně definované vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Společnost vedou dva, již zmiňovaní majitelé, kterými jsou Otakar Janík a Tomáš Hofman.

Otakar Janík má na starosti řízení procesů a lidí. V tomto případě můžeme říci, že v jeho rukou je další směřování celé společnosti. Tomáš Hofman se specializuje na nákup a provoz. Má na starosti hledání dodavatelů a následnou komunikaci k domluvě obchodu. Stará se o kontrakty a má pod palcem pravidelnou dodávku potřebných surovin. Ve firmě je to určitý specialista na všechny suroviny.

Organizační strukturu společnosti lze rozdělit na tři odlišné části:

- **Office**

Jedná se o pracoviště, které mají na starosti komunikaci se zákazníky, správu e-shopu či marketing. Zde probíhají veškerá manažerská rozhodnutí a určuje se další chod

firmy. Jednotlivá pracoviště tohoto charakteru se nachází ve Zlíně, v Brně, v Bruntále a Olomouci.

- **Factory**

Tyto pracoviště, které mají na starost samotné produkty, které firma prodává. Probíhá zde skladování, balení, firemní potisky produktů nebo výroba specifických firemních produktů. Nachází se v Břidličné a dvě v Bruntále.

- **Retail**

Retail představuje jednotlivé kamenné obchody, ve kterých si může zákazník fyzicky nakoupit produkty firmy. Tyto obchody nalezneme v Brně, dva v Olomouci a jeden ve Zlíně (v nejbližších dnech i druhý ve Zlíně)

Samotný management firmy tvoří několik manažerů s tím, že každý je zaměřený na jinou oblast. Těmito oblastmi jsou produkce, prodej a finance.

Jak již bylo zmíněno, v roce 2021 se firma rozrostla a ve firemní struktuře přibylo několik nových pozic. Nyní nalezneme ve firemní struktuře kromě majitelů společnosti tyto vedoucí pozice:

- Produktový manažer
- Manažer retailu
- Provozní manažer logistiky
- Projektový manažer
- Manažer zákaznické péče
- Manažer velkoobchodu
- Office manažer
- Marketingový manažer
- E-shop Manažer
- Manažer personálního oddělení

Ve společnosti nalezneme také několik stážistů a brigádníků z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Celková organizační struktura je uvedena v příloze I.

5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Tato část se zaměřuje na určitý přehled prostředků, kterými společnost disponuje, aby dostatečně motivovaly její zaměstnance k co nejlepším možným výsledkům. Kromě základní mzdy, společnost také využívá širokou škálu odměn a výhod pro své zaměstnance. Všechny informace využití v této kapitole jsou podloženy interními zdroji společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o.

5.1 Motivační strategie společnosti

Bohužel motivační strategie firmy, je vzhledem k jejímu poměrně novému rozšíření o široké spektrum pracovních pozic, poměrně neucelená. Ve firmě není, až na určité formy mezd a benefitů, daná forma strategie, jak své zaměstnance motivovat. Ve střednědobých cílech má ovšem společnost v plánu uplatnit motivační strategii formou OKR, neboli cíle a klíčové výsledky a KPI neboli klíčové ukazatele výkonnosti.

- **KPI-klíčové ukazatele výkonnosti**

Jedná se o ukazatele metriky, které pomáhají měřit výkon společnosti. Použití vypadá převážně tak, že manažer stanoví na začátku určitého časového období KPI, na které se má zaměřit (např: počet vyrobených kusů, čas v práci, počet schůzek atd.). Na konci daného období se KPI vyhodnotí a zjistí se, jak si daný zaměstnanec vedl. S KPI je velice často spjata variabilní složka mzdy zaměstnanců. Důležitým bodem je, aby bylo KPI měřitelné a jeho plnění bylo pro chod podniku klíčové.

- **OKR-cíle a klíčové výsledky**

Jedná se o metodu pro určování a dosahování stanovených cílů. Pomocí této metody si společnost stanoví cíle ale oproti KPI i konkrétní činnosti, kterými cílů dosáhne. U KPI máme k dispozici pouze měřící ukazatele, které kontrolují, jak se nám daří nebo nedaří. U OKR je také oproti KPI nutné určit si jasné priority. K tomuto je potřeba si říci čas od času slovo „ne“. Hlavním motivem OKR je soustředění se a ztotožnění se s cíli podniku.

5.2 Mzdy

Mzdy za uplynulý odpracovaný měsíc se vyplácí během následujících dvou týdnů na začátku dalšího. Peníze jsou zaměstnancům poskytnuty v podobě hotovosti nebo zaslány na účet. Zaměstnanci jsou peníze vypláceny na základě časové mzdy neboli výše násobku jeho hodinového mzdového tarifu, který je sjednaný různě na každé pracovní pozici.

5.2.1 Office

U těchto zaměstnanců se mzdy odvíjí od flexibilní pracovní doby, která ovšem musí být 8 hodin denně. Po zaměstnancích je také požadováno, aby byli dostupní a mohli komunikovat od 9:00 do 15:00. Ovšem pokud zaměstnanec potřebuje odejít z práce dřív čili odpracuje například pouze 6 hodin, musí následně odpracovat o 2 hodiny navíc (například 10 hodin následující den).

5.2.2 Factory

Jedná se o zaměstnance pracující ve výrobě, expedici nebo skladu. Funguje zde dvojsměnný provoz od 6:00 do 14:00 a od 14:00 do 22:00. Zaměstnanci jsou zde taktéž vypláceni na základě časové mzdy, kromě expedice, která má možnost dosáhnout určitého platového bonusu, pokud splní tyto požadavky:

1. Včas zvládne odeslat balík přepravci, od přijetí požadavku
2. Zvládne se odeslat nad 30 000 balíků
3. Nepřesáhne 1% reklamace balíků

Pokud splní tyto limity zvýší se mzda zaměstnanců o 33 %.

5.2.3 Retail

Jedná se o maloobchodní prodejny, které také fungují na základě dvojsměnného provozu a vypláceny jsou podle časové mzdy. Ovšem k této formě mzdy mají zaměstnanci také bonus, kde se zvyšující se denní tržbou dostávající zaměstnanci prodeje vyšší hodinovou mzdu a naopak.

5.3 Benefits

Ve společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. jsou benefity velkou součástí motivační strategie. Nabízenými benefity jsou:

- **Sleva 30 % na firemní produkty**

Všichni firemní zaměstnanci mají nárok uplatnit slevu 30 % na veškeré produkty nabízené společností. Tento benefit je při nástupu nabízen zaměstnancům a taktéž brigádníkům.

- **Wellness pauza**

Jedná se o částečně proplacený čas na zaměstnancem zažádané sportovní aktivity každý pracovní den.

- **Čtenářská pauza**

Zaměstnancům je každý pracovní den nabízená částečně proplacená čtenářská pauza, během které mají čas na sebevzdělávací aktivity.

- **Home office**

Tento benefit v podobě práce z domu je nabízen vybraným office zaměstnancům a zaměstnancům pracujícím ze Slovenska.

- **Dog-friendly office**

Jedná se o další upouštění od konzervativních pravidel a firma svým office zaměstnancům umožňuje vzít si do práce svého domácího mazlíčka. Tento benefit přispívá k uvolnění atmosféry na pracovišti.

- **Pracovní počítač**

Pokud to zaměstnanci vyžadují je jim poskytnut jejich pracovní počítač, na kterém následně mohou vykonávat svoji práci.

- **Zapůjčení firemního vozu**

Zaměstnanci mají možnost během pracovní doby využít zapůjčení vozu k pracovním účelům.

5.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně mladou firmu, je celý systém vzdělávání zaměstnanců na začátku. V dnešních dnech se využívá spíše technik mentoringu, kde se čas od času využívají i externí mentoři. Společnost je učící se organizace, která si vnitropodnikově předává své znalosti a poznatky skrze loom a tematické workshopy.

Každé jednotlivé oddělení má vypracované svoji znalostní knihu, jakožto takový základní zdroj veškerých zásadních informací k vykonávané práci.

Nově se společnost snaží o všeobecný rozvoj svých zaměstnanců skrze již zmíněný benefit v podobě čtenářské pauzy, která zaměstnancům umožňuje se rozvíjet během částečně proplacené pauzy poskytnuté za tímto účelem.

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Tato praktická část práce se věnuje jednak zkoumání úrovně pracovní motivace a spokojenosti pracovníků společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o., ale také se zaměřuje na pracovníky vyššího postavení ve společnosti, na jejich způsob vedení a motivace jejich podřízených.

6.1 Dotazníkové šetření

Tato část práce se zaměřuje na motivaci a spokojenost zaměstnanců společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. Bylo zde uskutečněno výzkumné šetření prostřednictvím dotazníku, který byl zaměřen na tuto problematiku.

6.1.1 Metodologie

Pro zjištění výzkumného šetření byl rozeslán dotazník v online podobě. Dotazník byl zkonstruován a rozeslán prostřednictvím personálního oddělení, které společně s majitelem společnosti, Otakarem Janíkem, odsouhlasili jeho podobu a obsah.

Příprava a následná tvorba dotazníku představovala základní část pro výzkum. Dotazník byl sestaven tak, aby netrval déle jak 10 minut a byl přehledný a srozumitelný pro všechny zaměstnance.

6.1.2 Typy otázek

Dotazník byl anonymní a obsahoval celkem 25 otázek. Tvoří ho především uzavřené otázky, ovšem k samotnému konci dotazníku zaměstnanci vyplňovali i otázky otevřené. U otázek uzavřených měli respondenti na výběr ze 4 odpovědí, zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. U odpovědí je schválně vynechána možnost stylu „nevím“ či „je mi to jedno“, abychom zjistili převahu kladných či záporných odpovědí. Začátek dotazníku byl zaměřen na základní údaje o zaměstnancích, například věk a délku pracovního poměru ve společnosti. Následně by se dal dotazník rozdělit na několik částí:

- Pracovní zázemí
- Pracovní výkon
- Vztah s nadřízenými
- Podniková politika a strategie

- Odměňování
- Benefity
- Otevřené otázky

Kompletní dotazník je v příloze číslo jedna.

6.1.3 Popis cílové skupiny

Dotazník byl zaslán pracovníkům společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o., jak českým, tak zahraničním, respektive zaměstnancům ze Slovenska. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 zaměstnanců. Jedná se jak o řadové zaměstnance, tak i o zaměstnance na pozicích manažer/manažerka určitého odvětví.

6.1.4 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je odhalit spokojenost a pracovní motivaci pracovníků společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. Dílčím cílem je osvětlit možné chyby v motivační strategii společnosti a získat tak základní informace pro následné doporučení, jak by se tato situace dala zlepšit. Výsledky dotazníku jsou porovnány a také zpracované graficky.

6.1.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se zaměřuje na samotné vyhodnocení dotazníkového šetření. Veškeré grafy a poznatky se odvíjí ze získaných výsledků. Z důvodu většího rozsahu dotazníku, nejsou graficky znázorněny všechny výsledky, ale pouze vybrané, u kterých lze na grafu zpozorovat větší rozdílná tvrzení respondentů. Tato skutečnost je z důvodu zamezení „přegrafování“ této části.

1. Věk

Jak již bylo zmíněno, první dvě otázky se věnují základním údajům dotazovaných. V první tabulce lze vidět, že více jak polovina respondentů se pohybuje v rozmezí 24-30 let. Druhou velkou skupinou jsou jejich o něco mladší kolegové a pouze jeden dotazovaný má 40 nebo více let. Toto je způsobeno převážně z důvodu, že se jedná o mladou firmu s mladým kolektivem.

Tabulka 1 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Věk	%
-----	---

18-24 let	54
24-30 let	41
Nad 40 let	5

2. Délka pracovního poměru

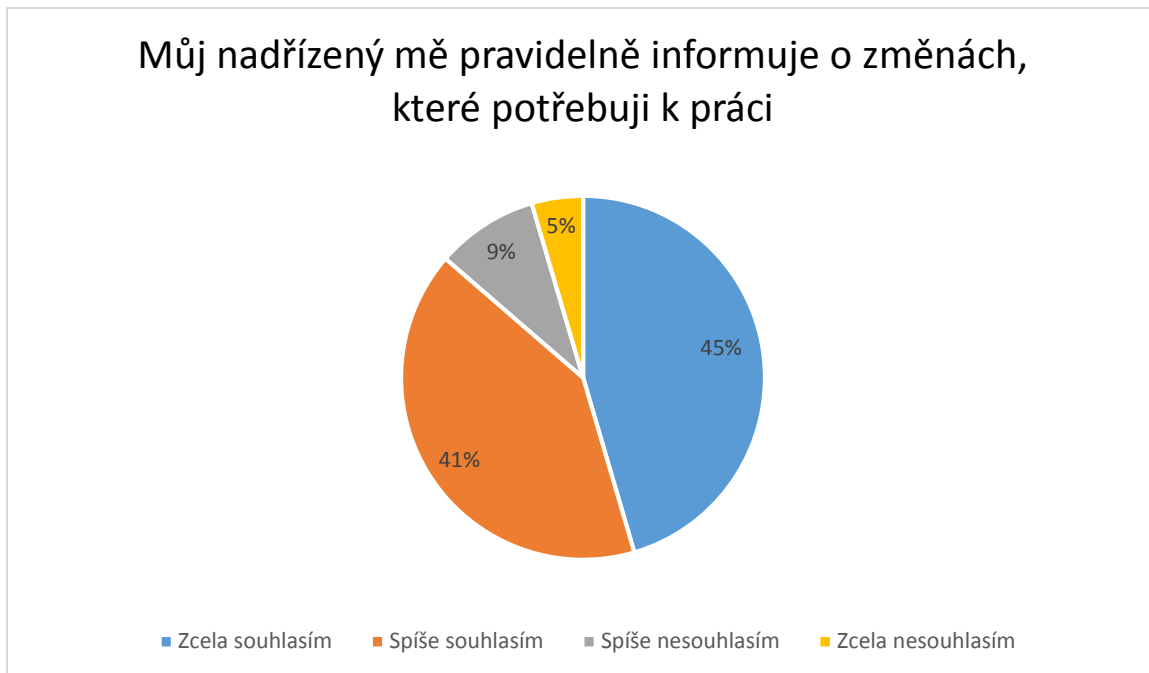
Další otázkou v dotazníku, která se zaměřovala na základní údaje je délka pracovního poměru. Vzhledem k tomu, že firma je na trhu pouze chvíli, měli respondenti na výběr pouze ze tří možností, respektive 1 rok, 2-3 roky, 4 a více let. Z výsledků dotazníku lze zpozorovat, že firma se za poslední rok rozrostla jelikož 59,1 % respondentů nepracuje ve firmě déle, než právě 1 rok. Dále jsou to 2-3 roky, kde se k této odpovědi přihlásilo 27,3 % dotazovaných a pouze 13,6 % pracuje ve firmě déle než 4 roky. Tento výsledek hodnotím kladně jelikož lze tedy předpokládat, že má firma i nadále v plánu většího růstu a vlivu v Česku a na Slovensku, jak si stanovila ve svých cílech.

Tabulka 2 Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru	%
1 rok	59
2-3 roky	27
4 a více let	14

3. Můj nadřízený mě pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci

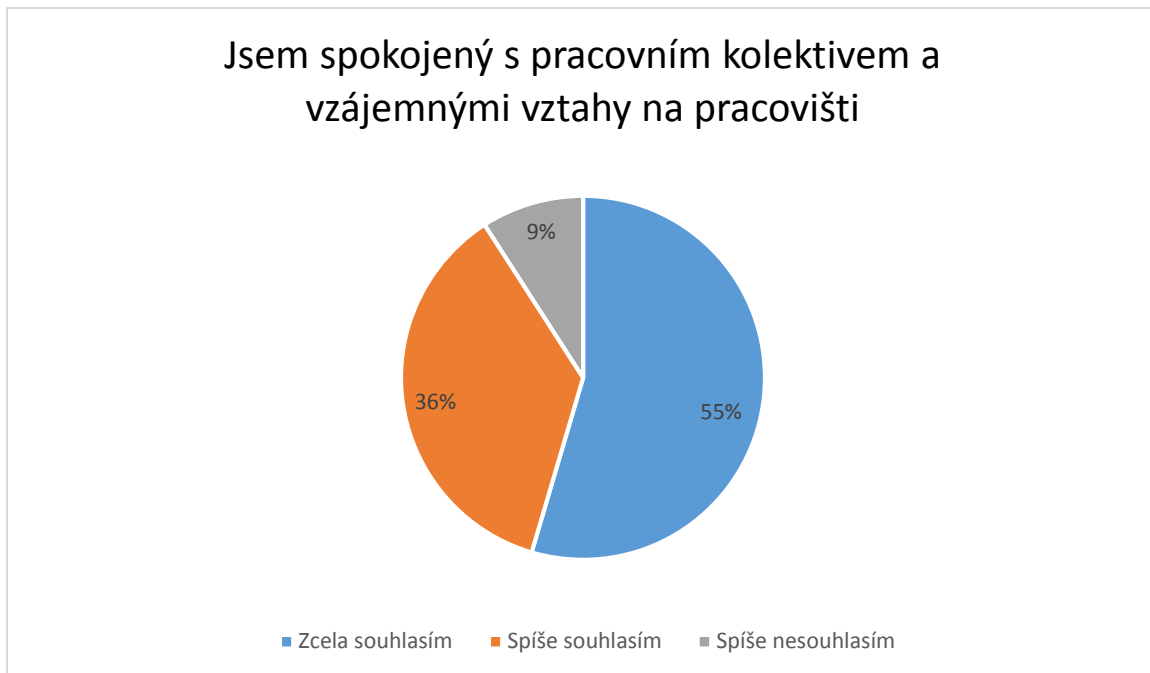
Následující otázky se už zaměřují na specifickou problematiku týkající se motivace a spokojenosti na pracovišti. Konkrétně tato otázka se zaměřuje na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Z odpovědí lze vyčíst, že 45,5 % dotazovaných odpověděla, že zcela souhlasí a 40,9 %, že spíše souhlasí. Toto je pro vedení společnosti určitě dobrá zpráva, jelikož je více jak 85 % dotazovaných spokojená s pravidelným zdrojem informací, které ke své práci potřebují. Dalších 9,1 % dotazovaných s tímto tvrzením spíše nesouhlasí a 4,5 % zcela nesouhlasí.



Obrázek 6 Můj nadřízený mě pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci (zdroj: vlastní zpracování)

4. Jsem spokojený s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy na pracovišti

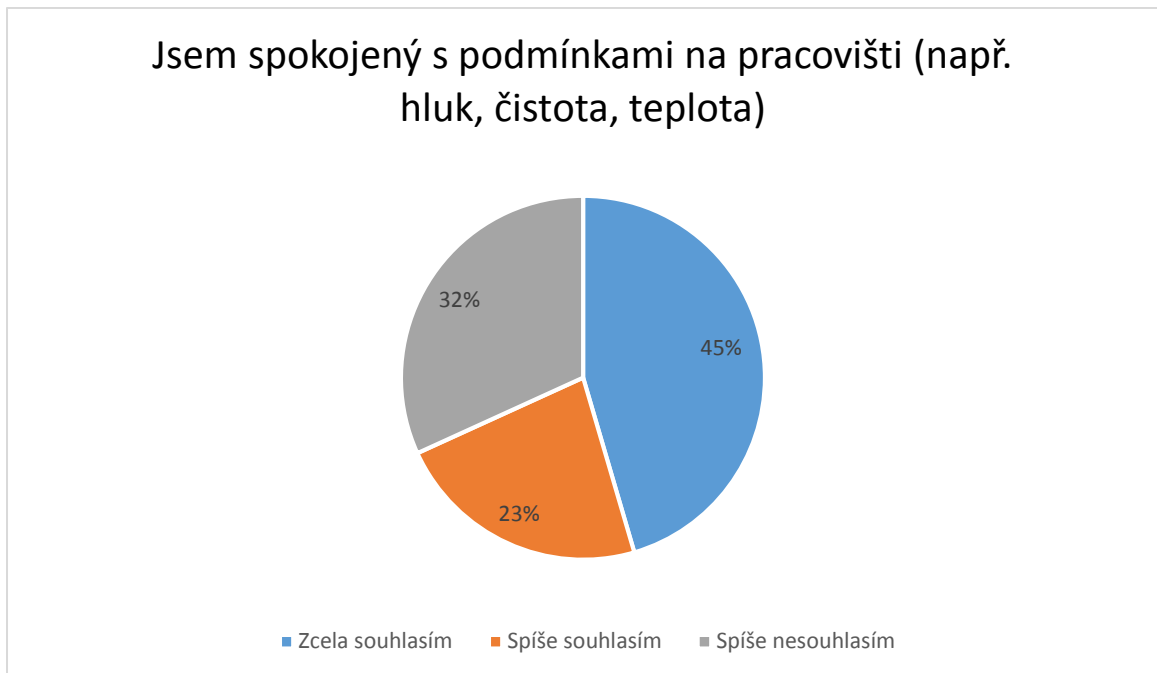
Tato otázka se zaměřuje na vztahy na pracovišti a na spokojenost s pracovním kolektivem. Můžeme zde říci, že vztahy na pracovišti jsou rozhodně více než pozitivní a mají kladný vliv na motivaci jednotlivých pracovníků. Na základě dotazníku se zjistilo, že 55 % dotazovaných zcela souhlasí s tvrzením, 36 % dotazovaných spíše souhlasí a pouhých 9 % spíše nesouhlasí. Opět zde můžeme tvrdit, že se na pracovišti dlouhodoběji udržuje přátelská atmosféra, která má vliv na individuální pracovní výkony.



Obrázek 7 Jsem spokojený s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy na pracovišti
(zdroj: vlastní zpracování)

5. Jsem spokojený s podmínkami na pracovišti (např. hluk, čistota, teplota)

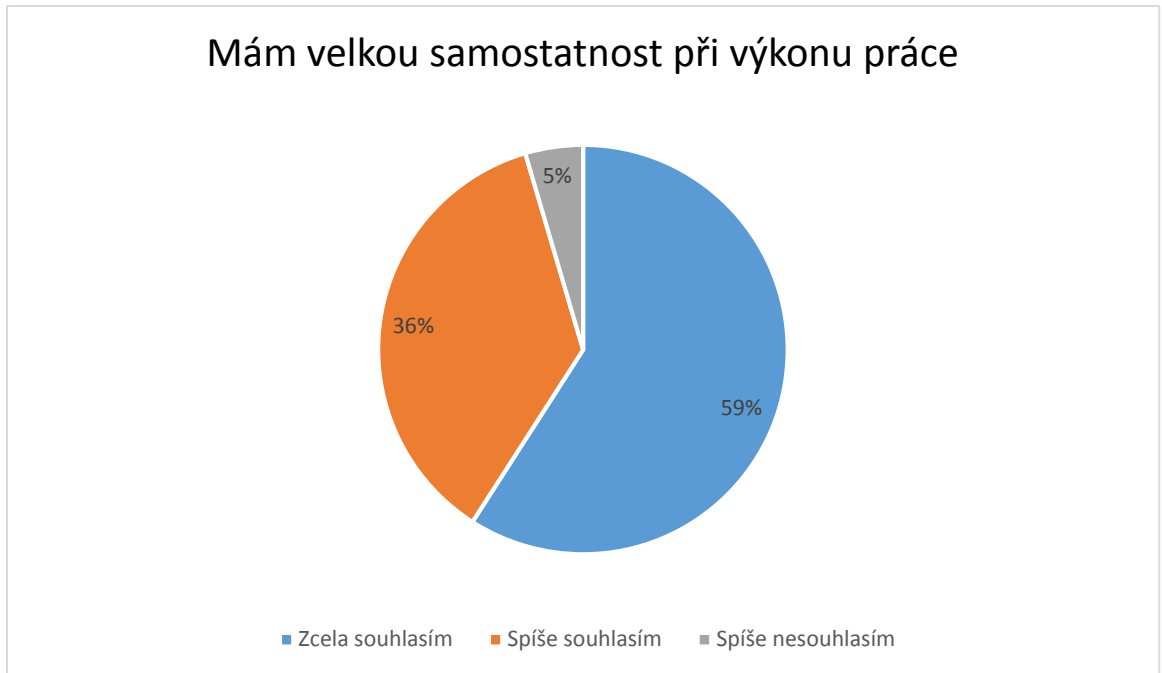
Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni jejich pracovním prostředím konkrétně s podmínkami, které mohou mít vliv na jejich pracovní nasazení. Jedná se především o hluk, který by je mohl rušit, čistotu či naopak nepořádek na pracovišti nebo teplotu která by měla odpovídat ideální úrovni k vykonávání jednotlivých pracovních povinností. Na základě výsledků lze vyčíst, že 45 % respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že jsou s podmínkami spokojeni, 23 % spíše souhlasí a 32 % spíše nesouhlasí. I když víme, že 68 % zaměstnanců je spokojeno s již zmíněnými faktory na pracovišti, téměř jedna třetina je spíše negativního názoru, a tudíž se jedná o oblast, na kterou by se společnost měla zaměřit.



Obrázek 8 Jsem spokojený s podmínkami na pracovišti (např. hluk, čistota, teplota) (zdroj: vlastní zpracování)

6. Mám velkou samostatnost při výkonu práce

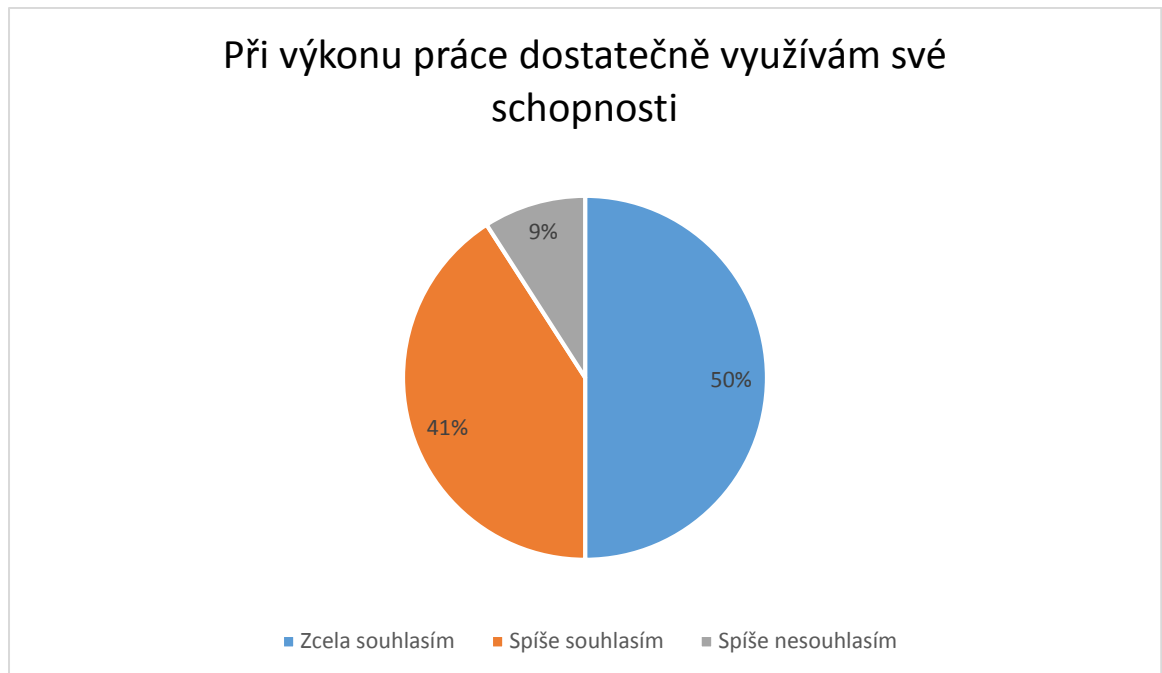
Další důležitou otázkou z pohledu vykonávání práce je tato otázka zaměřující se na samostatnost zaměstnanců. I přes odlišné pracovní pozice a pracovní náplně lze zpozorovat, že silná většina zaměstnanců souhlasí s tím, že jim jejich vedoucí pracovník poskytuje větší samostatnost při jejich pracovních výkonech. 59 % zcela souhlasí, 36 % spíše souhlasí a 5 % spíše nesouhlasí.



Obrázek 9 Mám velkou samostatnost při výkonu práce (zdroj: vlastní zpracování)

7. Při výkonu práce dostatečně využívám své schopnosti

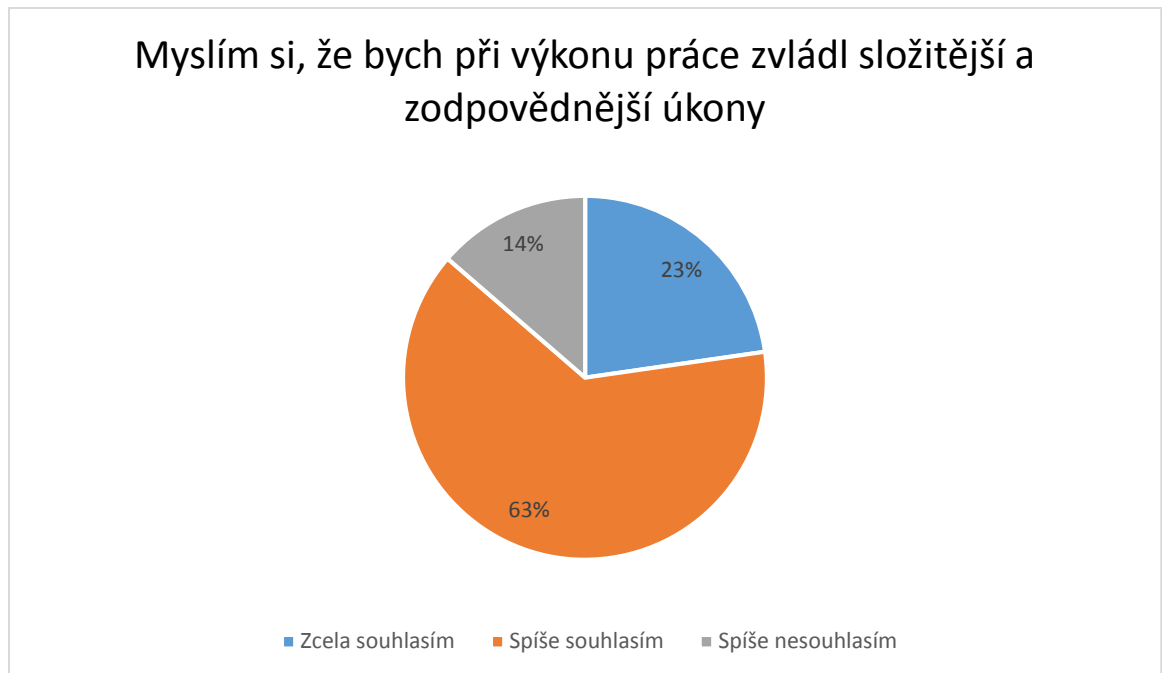
Následující otázka se zabývá využíváním schopností jednotlivých zaměstnanců. Z dotazníku lze vyčíst, že 50 % respondentů s tvrzením zcela souhlasí, 41 % spíše souhlasí a 9 % spíše nesouhlasí. Na základě těchto čísel lze říci, že většina respondentů je spokojena s tím, jak mohou u své konkrétní náplně práce využívat svých schopností a tím pádem mohou v tomhle duchu rozvíjet dále své přednosti. Toto zjištění lze rovněž považovat za pozitivní zjištění vzhledem k motivaci pracovníků.



Obrázek 10 Při výkonu práce dostatečně využívám své schopnosti (zdroj: vlastní zpracování)

8. Myslím si, že bych při výkonu práce zvládl složitější a zodpovědnější úkony

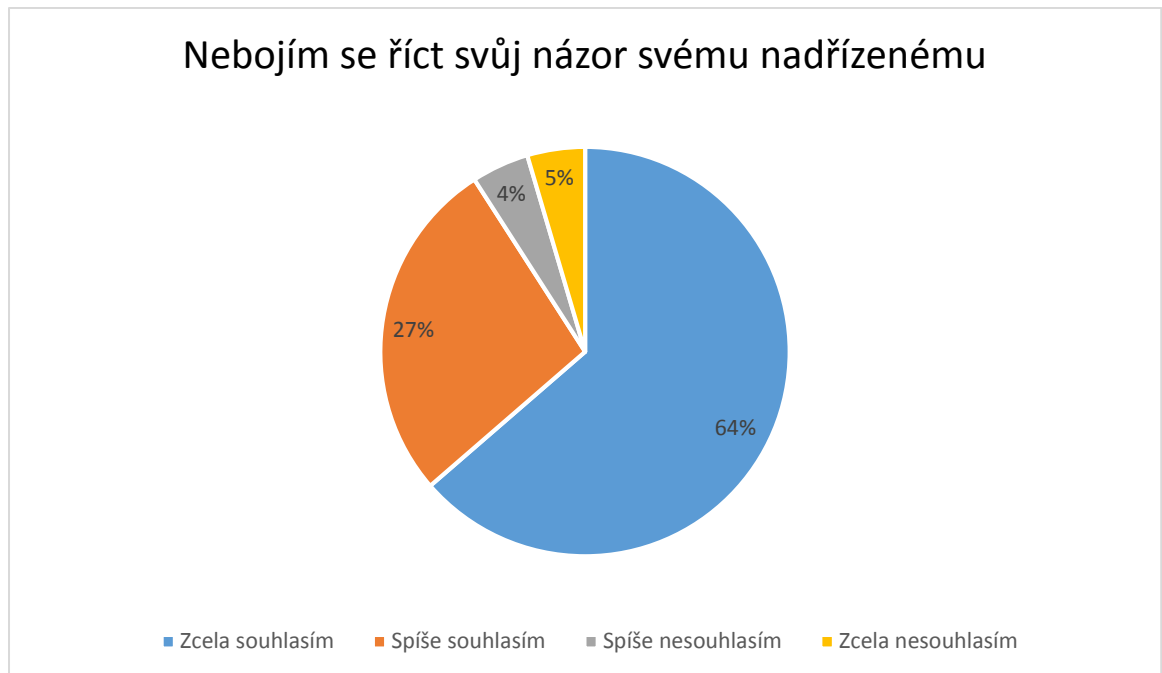
V podobném duchu byla zaměstnancům položena i následující otázka, která se rovněž zaměřovala na konkrétní pracovní náplně zaměstnanců. Tentokrát byla ovšem směřována na to, zda si zaměstnanci myslí, že by zvládli i složitější a zodpovědnější pracovní úkony. 23 % zaměstnanců zcela souhlasí, 63 % spíše souhlasí a 14 % spíše nesouhlasí. Na základě těchto informací víme, že by mnozí zaměstnanci uvítali pracovní úkoly, u kterých by měli větší zodpovědnost a svým způsobem by je splnění tohoto složitějšího úkolu posunulo dále.



Obrázek 11 Myslím si, že bych při výkonu práce zvládl složitější a zodpovědnější úkony
(zdroj: vlastní zpracování)

9. Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému

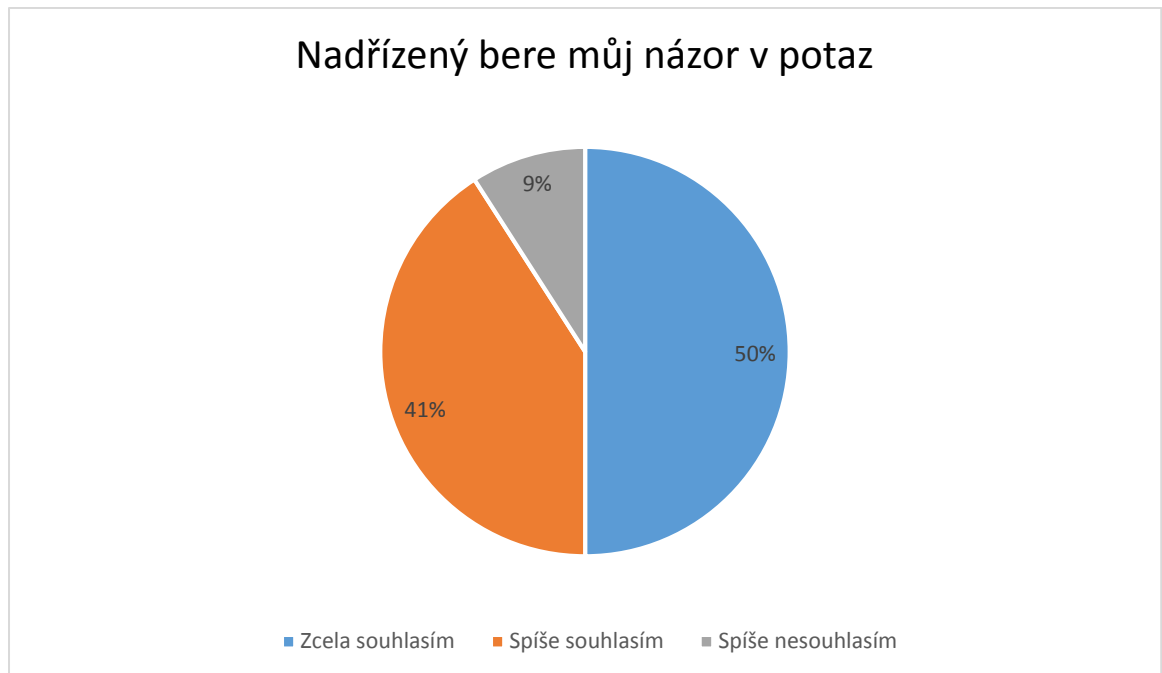
Dalším podstatným faktorem pro motivaci zaměstnanců je jejich vztah k přímému nadřízenému. Následující otázky se tedy těmto vztahům věnují. Tato konkrétní otázka se zaměřuje na otevřenost a důvěru mezi zaměstnanci a nadřízenými, respektive na to, zda se zaměstnanec svému nadřízenému nebojí říct svůj názor. S tvrzením, že se zaměstnanec svému nadřízenému nebojí říct svůj názor zcela souhlasí 64 %, spíše souhlasí 27 %, 4 % spíše nesouhlasí a 5 % zcela nesouhlasí. Tím pádem je zřejmé, že jsou na pracovišti dobré vztahy a zaměstnanci mají ve své manažery důvěru v ohledu sdělení jim svého názoru. Toto je pro společnost zcela určitě dobrá zpráva, jelikož víme, že manažeri v tomto odvádí dobrou práci.



Obrázek 12 Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému (zdroj: vlastní zpracování)

10. Nadřízený bere můj názor v potaz

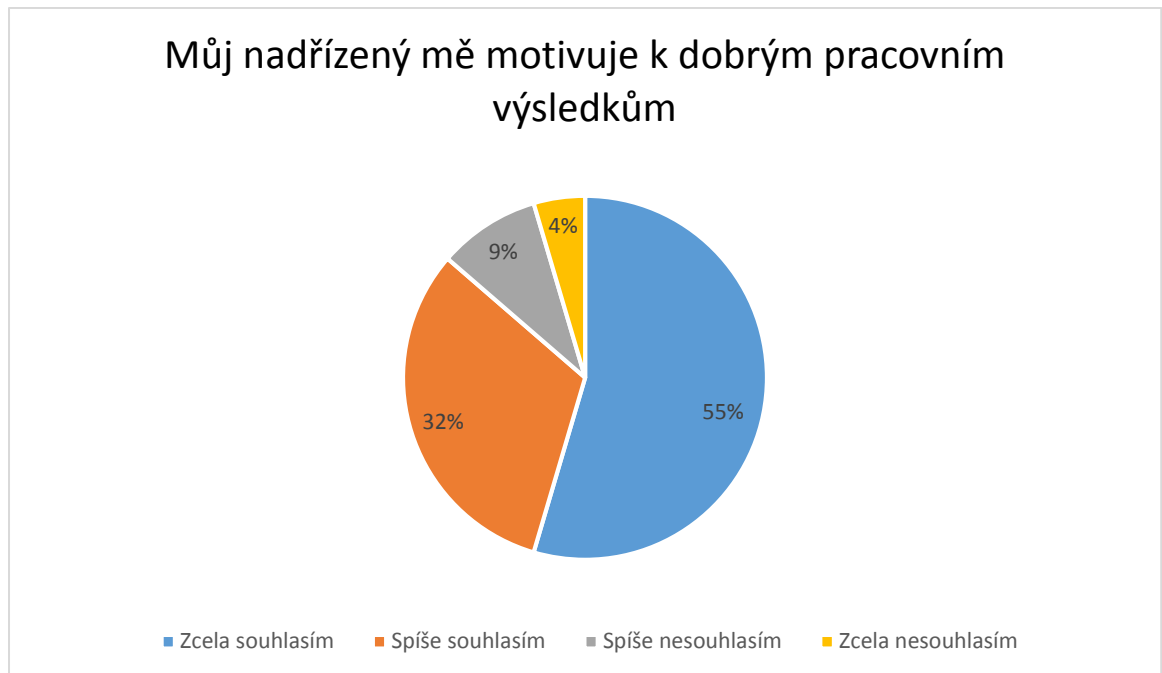
Následující otázka se zaměřovala na to, zda po vyjádření názoru zaměstnancem nadřízenému, je vůbec nadřízený ochoten dále s tímto názorem pracovat, nebo ho spíše ignoruje. Reagování či nereagování na názor podřízeného má následně dopad na to, zda bude zaměstnanec po této zkušenosti nadále ochoten svěřit se se svým názorem. Z odpovědí víme, že 50 % respondentů zcela souhlasí s tvrzením, že nadřízený bere jejich názor v potaz, 41 % respondentů spíše souhlasí a 9 % spíše nesouhlasí, tím pádem spíše vnímají, že po vyslovení jejich názoru s ním nadřízený nadále nepracuje a ignoruje jej. Lze tedy říci, že zaměstnanci toto tvrzení vnímají spíše pozitivně a má to přímý vliv na jejich pracovní motivaci.



Obrázek 13 Nadřízený bere můj názor v potaz (zdroj: vlastní zpracování)

11. Můj nadřízený mě motivuje k dobrým pracovním výsledkům

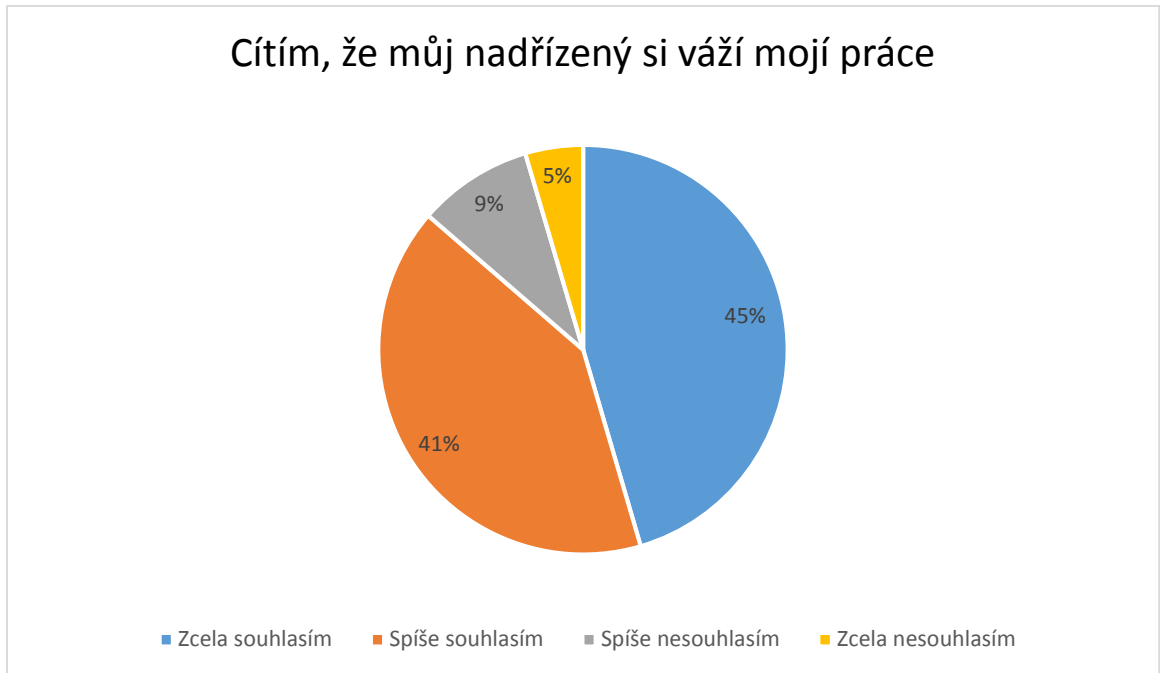
Na základě dotazníku víme, že 55 % respondentů zcela souhlasí, 32 % spíše souhlasí, 9 % spíše nesouhlasí a 4 % zcela nesouhlasí. To znamená, že pouhých 13 % pracovníků má negativní názor k tvrzení, že by je jejich nadřízený dobře motivoval k jejich pracovním náplním a 87 % zaměstnanců má tedy názor kladný a uvědomují si, že určitá část jejich pracovní motivace ve společnosti má základy právě v dobrém managementu. Opět lze tedy i v tomto případě říci, že silná převaha pracovníků na vedoucích pozicích odvádí v motivování svých podřízených dobrou práci.



Obrázek 14 Můj nadřízený mě motivuje k dobrým pracovním výsledkům (zdroj: vlastní zpracování)

12. Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce

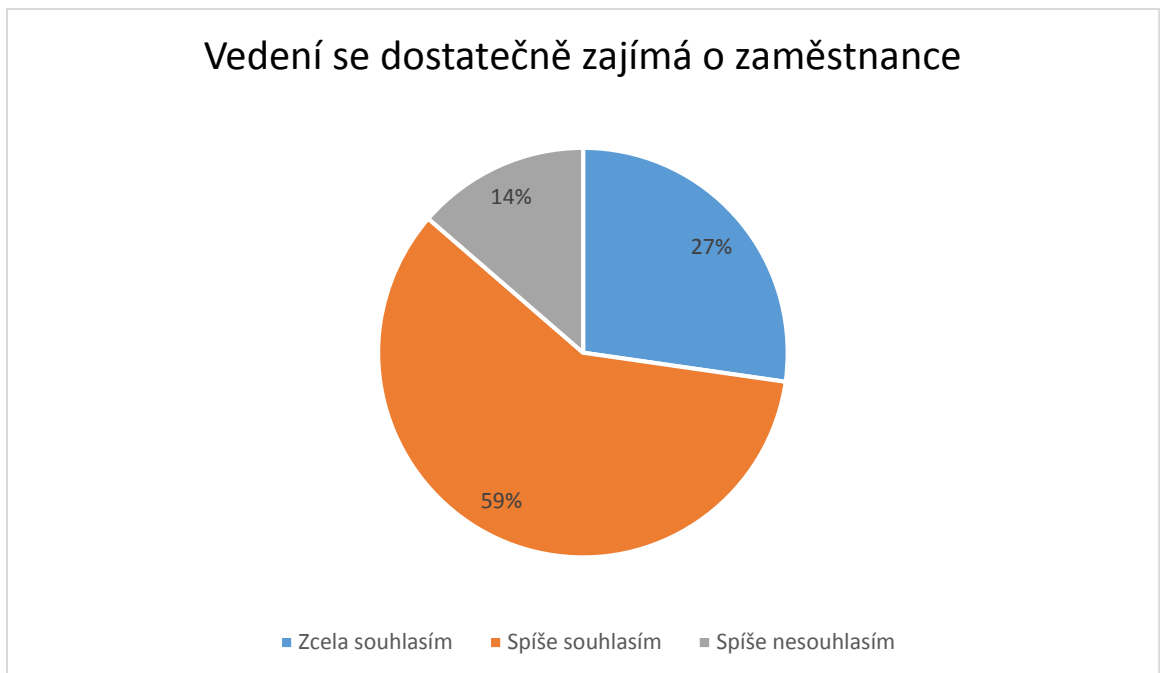
Další otázka, kterou měli zaměstnanci společnosti v dotazníku se rovněž zaměřovala na vztah mezi nadřízeným a zaměstnancem. Otázka byla zaměřená na to, zda zaměstnanec cítí a vnímá, zda si jeho nadřízený váží jeho vykonávané práce, nebo nikoliv. To, zda si nadřízený váží nebo neváží práce svého podřízeného má přímý dopad na jeho míru motivace chtít danou práci nadále vykonávat. Dobrou zprávou pro společnost je, že 45 % dotazovaných zcela souhlasí, 41 % spíše souhlasí, 9 % spíše nesouhlasí a pouhých 5 % zcela nesouhlasí. Z těchto čísel tedy víme, že většina pracovníků na vedoucích funkcích dává svým podřízeným dobře najevo, že jsou za jejich práce vděční, váží si jí a ti tuto skutečnost následně pozitivně vnímají. 14 % pracovníků tuto skutečnost takto necítí a je zde tedy prostor ke zlepšení.



Obrázek 15 Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce (zdroj: vlastní zpracování)

13. Vedení se dostatečně zajímá o zaměstnance

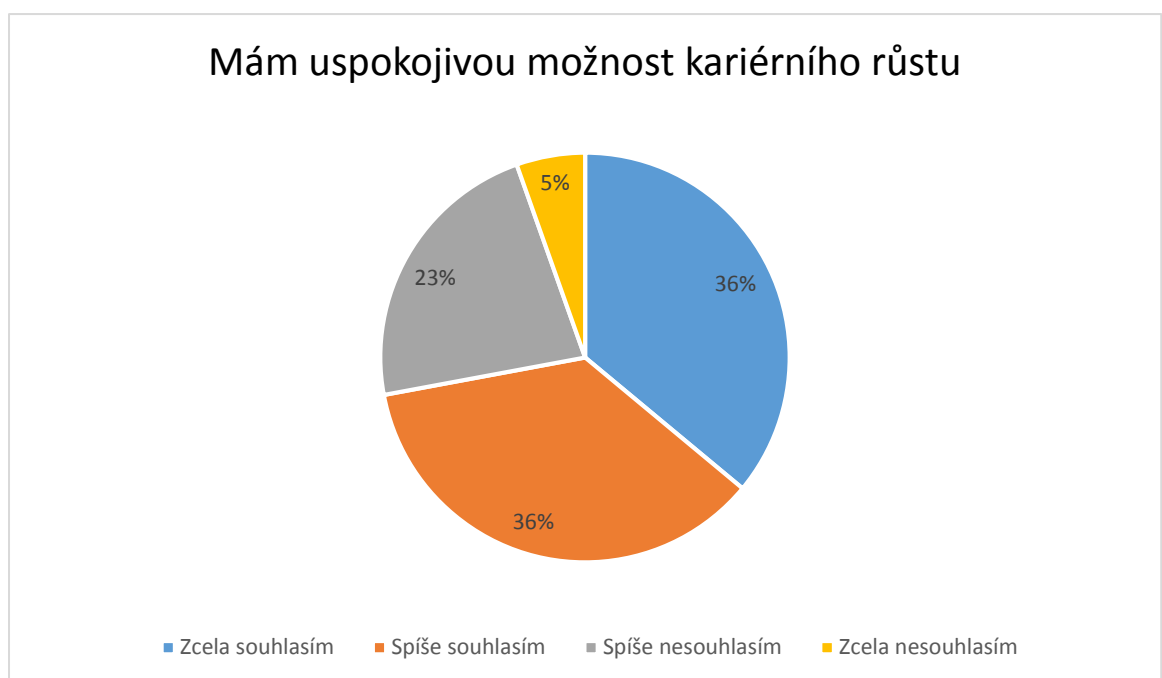
I v následující otázce je projeven vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným, respektive ve vnímání toho, jestli se vedení dostatečně zajímá o své zaměstnance. 27 % zaměstnanců zcela souhlasí, 59 % spíše souhlasí a 14 % zaměstnanců spíše nesouhlasí.



Obrázek 16 Vedení se dostatečně zajímá o zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

14. Mám uspokojivou možnost kariérního růstu

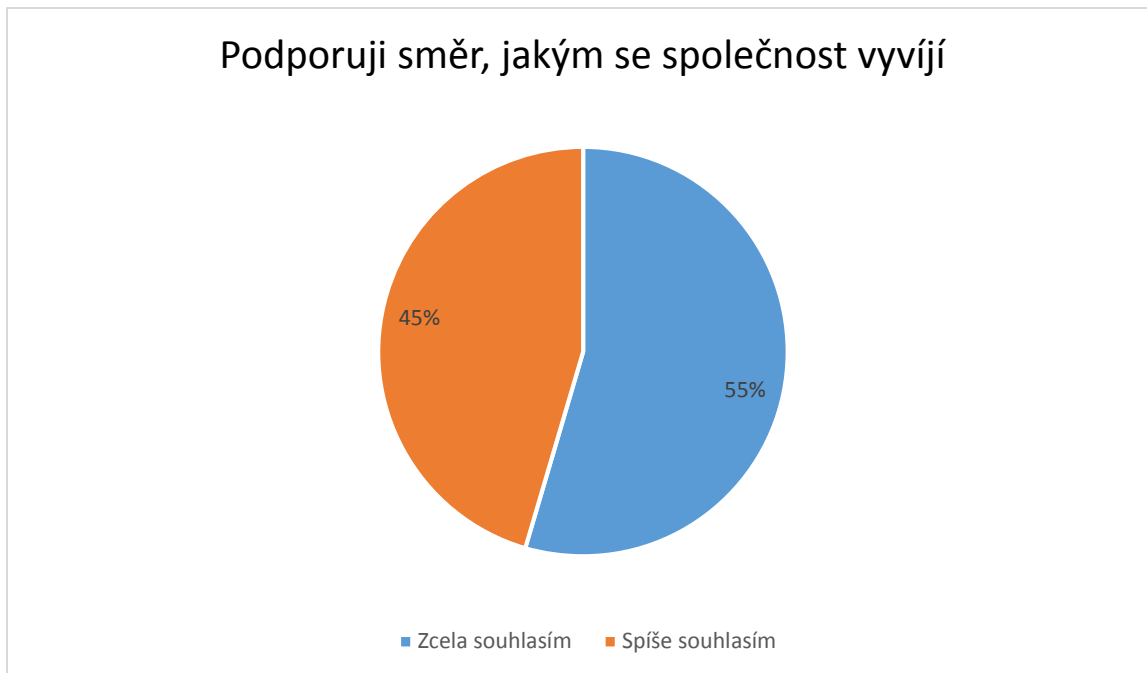
V následující otázce se zaměstnanci vyjadřovali k tomu, zda ve společnosti vnímají pozitivně či negativně jejich možnost dále se ve firmě posouvat. Tato potřeba sebeuplatnění, možnosti posouvat se dál a možnosti seberozvoje má velkou míru na motivaci pracovníků. Bohužel z čísel a z grafu, který má jejich základ, můžeme říci, že je zde velká míra zaměstnanců, kteří vnímají, že jsou spíše v pozici, kdy je pro ně nedostatečná možnost kariérního růstu. 36 % zcela souhlasí, že mají uspokojivou možnost již zmíněného kariérního růstu, 36 % spíše souhlasí. Následně 23 % spíše nesouhlasí a 5 % zcela nesouhlasí. Opět se jedná o oblast, u které lze tvrdit, že ji zaměstnanci nevnímají dostatečně pozitivně a je určitou cestou k dalšímu zlepšení motivační strategie společnosti.



Obrázek 17 Mám uspokojivou možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní zpracování)

15. Podporuji směr, jakým se společnost vyvíjí

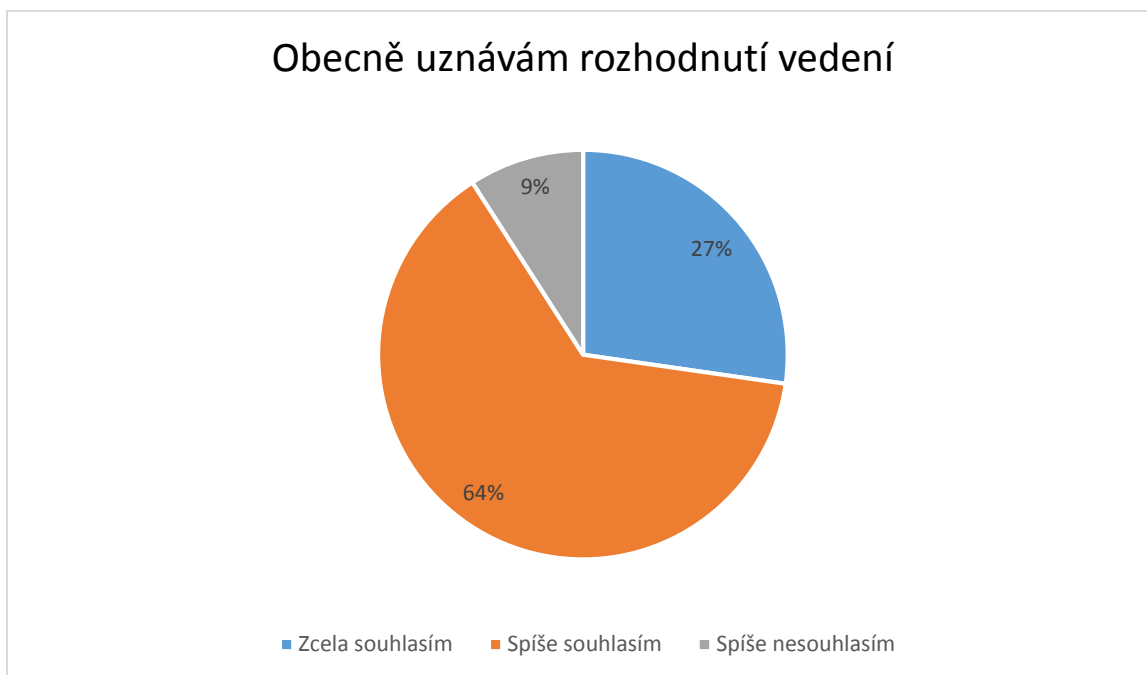
Tato otázka byla zaměřená na to, jak zaměstnanci vnímají posun a vývoj směru jakým se majitelé firmy snaží firmu vyvíjet. Můžeme jednoznačně říci, že všichni respondenti se k této otázce kladně vyjádřili, a tudíž jsou s vývojem společnosti spokojeni. 55 % zcela souhlasí a 45 % spíše souhlasí. Ztotožnění se s hodnotami podniku a podpory jeho vývoje je určitě jedním z velkých motivačních faktorů pro zaměstnance a dobrou zpětnou vazbou pro vedení společnosti.



Obrázek 18 Podporuji směr, jakým se společnost vyvíjí (zdroj: vlastní zpracování)

16. Obecně uznávám rozhodnutí vedení

Na základě dotazníku víme, že 27 % respondentů s tvrzením zcela souhlasí, 64 % spíše souhlasí a 9 % spíše nesouhlasí s tím, jak se vedení společnosti rozhoduje. Je z toho patrné, že většina zaměstnanců rozhodnutí vedení uznává a nemá s danými rozhodnutími problém.



Obrázek 19 Obecně uznávám rozhodnutí vedení (zdroj: vlastní zpracování)

17. Nabízené benefity považuji jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci

Následující tři otázky se zaměřují na benefity, které jsou zaměstnancům nabízeny a na to jaký mají vliv na jejich pracovní motivaci. Nejdříve byla zaměstnancům položena otázka, zda považují nabízené benefity jako dostačující a zda mají tyto nabízené benefity pozitivní vliv na jejich motivaci. Na to 18 % zaměstnanců odpovědělo, že zcela souhlasí, 59 % spíše souhlasí, 14 % spíše nesouhlasí a 9 % zcela nesouhlasí. Pro společnost to tedy znamená, že značná část zaměstnanců na toto tvrzení odpověděla negativně a tím pádem pro ně dané benefity nemají takovou váhu a dostatečně neovlivňují jejich motivaci.

Tabulka 3 Nabízené benefity považují jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci (zdroj: vlastní zpracování)

Nabízené benefity považují jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci	%
Zcela souhlasím	18
Spíše souhlasím	59
Spíše nesouhlasím	14
Zcela nesouhlasím	9

18. Benefity, kterých si nejvíce vážím...

Dále měli zaměstnanci napsat benefit, kterého si ve společnosti nejvíce váží. Téměř každý zaměstnanec alespoň jeden firemní benefit ocenil. Na základě informací z dotazníku jsou v níže uvedené tabulce zmíněny tři nejoblíbenější benefity.

Tabulka 4 Benefity, kterých si nejvíce vážím... (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Název
1.	30 % sleva na produkty
2.	Wellness pauza
3.	Home office

19. Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě...

Na zaměstnanecké benefity byla zaměřena i další otázka, která se zaměřovala na to, jaký nový benefit by zaměstnanci ve firmě ocenily. Zde bylo tentokrát uvedeno více různých

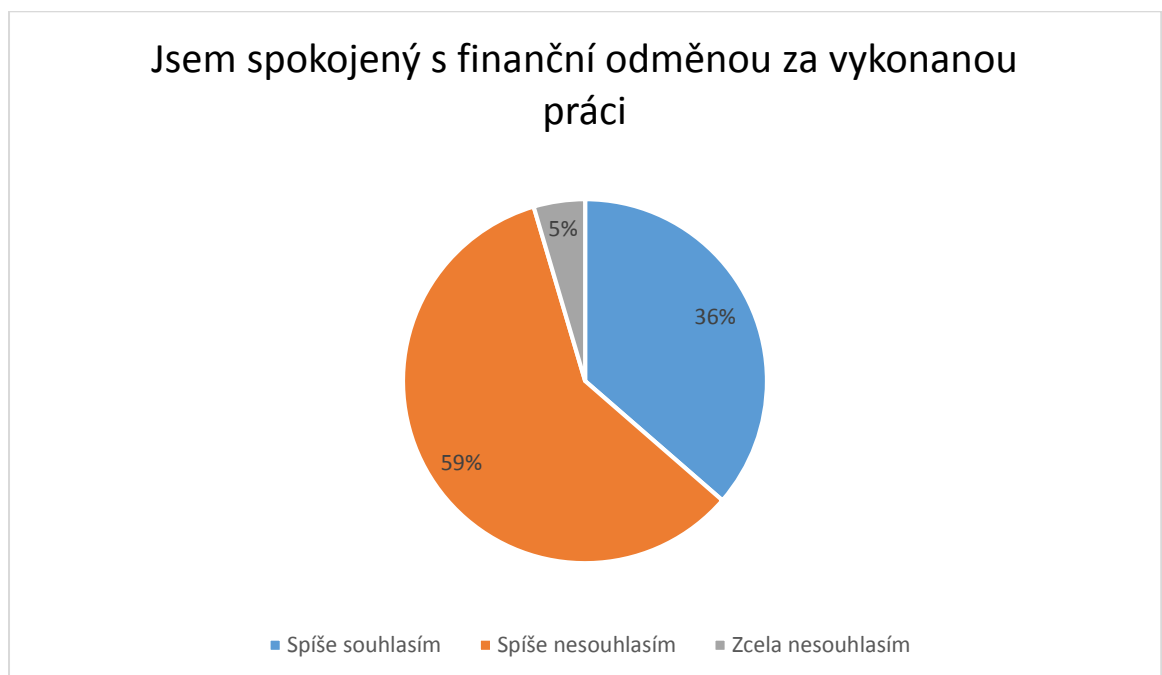
možností, z tohoto důvodu je v níže uvedené tabulce uvedeno pět nejvíce požadovaných benefitů.

Tabulka 5 Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě... (zdroj: vlastní zpracování)

Pořadí	Název
1.	Multisport
2.	Sick days
3.	Rozvojové kurzy
4.	Podpora rekreace
5.	Příspěvek na stravu

20. Jsem spokojený s finanční odměnou za vykonanou práci

V další otázce se měli zaměstnanci vyjádřit na to, zda jsou spokojení s finanční odměnou za jejich vykonávanou práci. 36 % respondentů spíše souhlasí, 59 % spíše nesouhlasí a 5 % zcela nesouhlasí. Z těchto čísel je patrné, že většina zaměstnanců, konkrétně 64 %, odpověděla, že s finančním ohodnocením nejsou natolik spokojeni. Společnost tudíž určitě bude muset určitými cestami tuto chybějící motivaci v podobě mezd, nahradit, aby nevznikla u zaměstnanců s postupem času spíše demotivace k samotné práci.



Obrázek 20 Jsem spokojený s finanční odměnou za vykonanou práci (zdroj: vlastní zpracování)

21. Ve společnosti Svět plodů bych chtěl/a dosáhnout...

V této části práce nyní následují čtyři otevřené otázky, kde měli respondenti doplnit již rozepsanou větu. U tohoto typu otázek měl zaměstnanec největší prostor projevit svoje pocity a svůj názor. Z důvodu velkého počtu respondentů jsou u každé otázky uvedeny tři nejzajímavější odpovědi.

- Finanční jistoty a 100% funkční a transparentní spolupráce celé firmy napříč republikou.
- Naučit se co nevím, předat co už vím, a zjistit co dokážu nejlépe.
- Nadále se profesně rozvíjet a místo velkého množství krátkodobých projektů mít něco dlouhodobého.

22. V práci je pro mě největší motivací...

- Že dělám práci, která mě baví, kde se neustále rozvíjím, a že se z mých blízkých kolegů stali opravdoví přátelé.
- Skvělý kolektiv.
- Spokojený tým, který touží po růstu a výsledcích. Možnost lidem dávat příležitosti a dělat jejich život šťastnějším, protože práce je plnohodnotnou součástí jejich životů a ne, jen výrobou na peníze.

23. Ve firmě mě neustále demotivuje...

- Komunikace mezi středisky, která často vážne. Špatné/zdlouhavé předávání informací. Nízké finanční ohodnocení zaměstnanců.
- Manažerská neschopnost vedení. Styl komunikace vedení k vedoucím-respektive obcházení vedoucích a přímá komunikace s jejich podřízenými (unikají důležité informace, díky kterým nastávají chyby). Neschopnost přiznat chybu a omluvit se. Nedostatečné ohodnocení, či ústní pochvala za výsledky, kterých bylo pro firmu dosaženo, které jsou klíčové pro její chod a rozvoj.
- Lenost, výmluvy a zatajování informací některých kolegů.

24. Práce ve společnosti Svět plodů pro mě znamená...

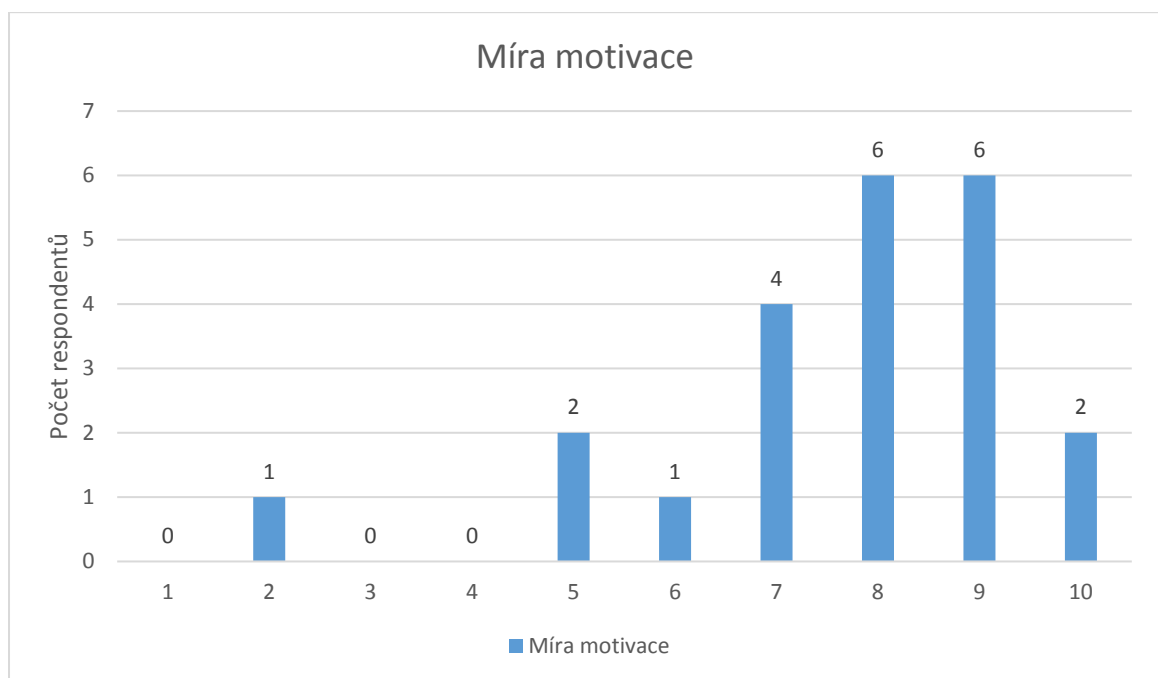
- Možnost pracovat v cílevědomém kolektivu, prosperující a rozrůstající se firmě s inspirativním vedením. Ideologie a cíl firmy se shoduje s mými vlastními názory a

hodnotami v životě a v přístupu ke zdraví a kvalitě potravin. Pro možnost duševního, osobního i kariérního růstu je Svět plodů nejlepším prostředím.

- Práci v mladém kolektivu, která pomáhá měnit svět a bourat hranice ve společnosti
- Celý můj život-kromě drobných nedostatků uvedených výše (pracujeme ale na změně) na Svět plodů nedám dopustit, mám tu práci moc rada a změnilo mi to život o 100 % k lepšímu

25. Moje aktuální míra motivace je

Na samotném závěru dotazníku, dostali respondenti otázku, jaká je jejich aktuální míra motivace. Svoji motivaci měli ohodnotit na stupnici jedna až deset (jedna-nejméně, deset-nejvíce). Z výsledků je patrné, že většina respondentů vnímá svoji míru motivace velice pozitivně. Většina zaměstnanců se na stupnici pohybuje okolo čísel osm a devět, což je pro společnost dobrá zpráva, jelikož se jim aktuálně daří udržet své zaměstnance silně pracovně motivované.



Obrázek 21 Moje aktuální míra motivace je... (zdroj: vlastní zpracování)

6.2 Rozhovor s vedoucími pracovníky

Následující část práce je zaměřená na rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. Rozhovor probíhal online a zúčastnili se jej tři pracovníci, kteří jsou zodpovědní za vedení zaměstnanců, jejich motivaci a chod firmy jako takové. Rozhovor měl devět otázek, které se týkaly jejich názoru na motivaci a vedení jejich podřízených. Druhá

část rozhovoru se týkala jejich pohledu na to, jak by se měl manažer chovat a jaký by měl mít charakter. Z uskutečněného rozhovoru víme následující odpovědi, které jsou zpracované do níže uvedených tabulek. Otázky vypracované k rozhovoru jsou uvedené v příloze číslo dva.

1. V čem podle Vás spočívá motivace?

Tabulka 6 V čem podle Vás spočívá motivace? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Motivaci vnímám jakožto vnitřní sílu, která člověka vede k činnosti. Takový hnací motor, který vyvěrá přímo z nás samých a díky kterému jíme, cvičíme, pracujeme, bavíme se, žijeme.
2. pracovník	Do určité částky v penězích, nad určitou částkou to je o smyslu práce. Zaměstnanec musí práci bavit, musí mu dávat smysl a může se v práci rozvíjet. K tomuto se mu musí dát prostor (dlouhý proces). Tímto vzniká firemní kultura.
3. pracovník	Motivace spočívá ve vedení práce lidí tak, aby ji vykonávali, jak mají. Chápali proč ji dělají a byli motivováni ji vůbec dělat. Prostě aby jim vše dávalo smysl.

První otázka, která byla položena vedoucím pracovníkům byla spíše širšího pojetí. Týkala se motivace, přesněji v čem samotná motivace spočívá. Každý pracovník uchopil odpověď k této otázce trochu jinak, ovšem v tomto případě lze říci, že všechny odpovědi jsou správné. Pracovníci popisují, co pro ně znamená motivace a v čem má motivace základy pro ně a pro jejich podřízené.

2. Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala?

Tabulka 7 Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Ne.
2. pracovník	Do nějaké míry člověk potřebuje peníze, ale následně je důležitá pochvala a smysl.
3. pracovník	Peníze jsou důležité, ale věřím, že nejsou důležitější než pochvala.

U této otázky odpověděli pracovníci téměř stejně. Všichni věří, že peněžitá odměna není pro pracovníky účinnější než pochvala. Ve svém žebříčku motivace zaměstnanců má samozřejmě své důležité postavení, ovšem pouze do určité míry. Následně se před tyto prostředky staví již zmíněná pochvala a také smysl samotného pracovního výkonu.

3. Jak motivujete své podřízené?

Tabulka 8 Jak motivujete své podřízené? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Chválit víc, než kritizovat; kritizovat konstruktivně; veškerou činnost vysvětlit a zaměřit se na "proč" minimálně stejnou měrou, jako na "co". Pochvala i kritika by měla být pouze mezi čtyřma očima.
2. pracovník	Vizemi do budoucna, když se firmě daří a zaměstnanci ví, že na celém úspěchu mají oni sami velký kus zásluhy, který je následně řádně oceněn.
3. pracovník	Chválím, zjišťuji jejich potřeby a přání. Ke každému zaměstnanci přistupuji individuálně, snažím se je v práci spíše nasměřovat ke zvládnutí projektu, ale v každém případě se nebojím pomoci. Bojuji za zvýšení platu, pokud si to opravdu zaslouží.

U otázky, jak motivují pracovníci své podřízené byly na základě rozhovoru zjištěny informace uvedené ve výše zpracované tabulce. Každý nadřízený se své zaměstnance snaží namotivovat k lepším výkonům podle jeho vlastních možností. Svě podřízené rádi pochválí za jejich dobře odvedenou práci, či zvládnutý projekt, ale také se nebojí svému podřízenému vytknout jeho chybu. Samozřejmě, jak pracovníci zmiňují je potřeba zaměřit se u kritiků na to proč se to stalo a vnímat problém i z očí svého podřízeného k úplnému pochopení problému. Podřízení jsou motivováni také spíše dobrým koučováním jejich nadřízených neboli jsou jim rozdávány příležitosti k tomu, aby se projeví, jsou spíše nasměrováni, ovšem s řešením musí přijít sami a mají možnost podílet se na rozhodnutích. Na základě rozhovorů bylo také zjištěno, že je na pracovišti ve velké míře upřednostňován osobní a individuální přístup ke každému zaměstnanci daného týmu, což následně pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků.

4. Považujete strategii motivace za dostatečnou?

Tabulka 9 Považujete strategii motivace za dostatečnou? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Hovoříme-li o každodenní, "provozní" motivaci, tak ano, pokud jde o motivační systém (který doposud spíš neexistuje), tak ne (právě především proto, že neexistuje).
2. pracovník	Ta nebude nikdy dostatečná, ale momentálně si myslím, že střediskové týmy nebyly nikdy motivovanější. Nastavím cíle a lidé s tím souhlasí, to je motivace. Lidé ví, kam firma směřuje a vnímají to stejně.
3. pracovník	Bohužel ne

Dále pracovníci v rozhovoru odpovídali na otázku, zda považují strategii motivace za dostačující. Odpověď na tuto otázku pojali také ve dvou rovinách. Nejdříve motivační strategie u konkrétních středisek a následně systematická motivační strategie celé společnosti. Na základě zjištěných informací lze říci, že motivační strategie jednotlivých středisek je podle pracovníků dostačující a zaměstnanci jsou na základě této roviny příznivě motivováni. Ovšem víme, že motivační strategie celé společnosti se teprve spíše vytváří, takže ji momentálně pracovníci vnímají spíše jako nedostačující.

5. Jaké věci zásadně netolerujete?

Tabulka 10 Jaké věci zásadně netolerujete? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Lež.
2. pracovník	Když někdo chodí do práce a nedokáže říct, že mu to nedává smysl a nechce to dělat. Když neřekne důvod, proč práci nedělá naplno.
3. pracovník	Neplnění svých povinností. Nedodržení toho, na čem jsme byli domluveni. Nechovilnost.

Následně měli vedoucí, odpovědět na otázku, jaké věci na pracovišti zásadně netolerují. Vedle lži, se v rozhovoru objevili odpovědi jako neplnění svých povinností, nechovilnost nebo také pokud někdo nepracuje na plno, práce mu nedává smysl a tento problém nedokáže buď sám řešit nebo jej s vedoucím pracovníkem ani řešit nechce.

6. Jak s podřízenými řešíte spory?

Tabulka 11 Jak s podřízenými řešíte spory? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Jeden na jednoho, osobně, v soukromí (žádné pranýřování), lidsky a pokud možno vstřícně ale přímě. Problém nerozmazávat a řešit jej co nejdříve.
2. pracovník	Pokud mají spor dva podřízení zaměstnanci, sjednáme si schůzku a snažím se to s nimi probrat. Popřípadě se zeptám na názor jejich spolupracovníků. Pokud mám s někým spor já, snažím se s ním v klidu rozebrat naši situaci a probrat s ním lidsky, jak a co k této situaci vedlo a probrat možná řešení, abychom již nadále ve sporu nebyli.
3. pracovník	Spory naštěstí ve středisku nemáme. Když už nastanou výměny názorů, vypoalechnu si obě strany a pokusíme se najít nějaký kompromis.

Na otázku, jak se svými podřízenými řeší pracovníci spory, odpovídali opět ve dvou rovinách. Pokud mají spory jejich podřízení a pokud oni mají s podřízeným spory. Jakožto manažeři musí umět pracovat se všemi variantami. Všeobecně lze ovšem říci, že na základě rozhovoru se snaží všechny spory řešit lidsky, vypoalechnou si názory druhých a následně pracují na možných východiscích.

7. Co je hlavním úkolem manažera?

Tabulka 12 Co je hlavním úkolem manažera? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Rozvíjet své podřízené, jak jen je to možné, být smysluplně k dispozici vždy, kdy to jeho podřízené potřebují a nezavazet jim ve všech ostatních případech.
2. pracovník	Vést a řídit své podřízené.
3. pracovník	Řídit a vést lidi. Starat se o jejich potřeby. Komunikovat s nimi. Být jejich rádcem, pomocníkem, kontrolorem a zadávat jim úkoly, které firmu vedou dopředu.

Další otázka v rozhovoru byla zaměřená na to, co je hlavním úkolem manažera. Odpovědi byly ve stejného směru. Vést správně středisko nebo firmu a s ní i své podřízené. Skrze

správné způsoby a styly vedení svých podřízených posouvat firmu jako takovou více a více dopředu. S tím souvisí i správná komunikace, zadávání úkolů, plánování a delegování.

8. Co je nejobtížnějším úkolem manažera?

Tabulka 13 Co je nejobtížnějším úkolem manažera? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Najít rovnováhu mezi potřebami svého týmu a potřebami svého zaměstnavatele.
2. pracovník	Skloubit lidi tak aby jim práce dávala co největší smysl, a především dokázali využít maxima svého potenciálu.
3. pracovník	Kontrola plnění úkolů podřízených.

Na základě rozhovoru byly zjištěny také postoje a odpovědi na otázku co je podle dotazovaných nejobtížnějším úkolem manažera. Manažeři mají při své činnosti spoustu úkolů, které se skrze své schopnosti, dovednosti a prostřednictvím svých podřízených, snaží co nejlépe splnit. Dotazovaní pracovníci považují a nejobtížnější z těchto úkolů především práci s jejich podřízenými.

9. Co je podle Vás důležitým předpokladem úspěšného manažera?

Tabulka 14 Co je podle Vás důležitým předpokladem úspěšného manažera? (zdroj: vlastní zpracování)

	Odpověď
1. pracovník	Empatie, emoční inteligence, proaktivita, asertivita.
2. pracovník	Houževnatost, emocionální inteligence
3. pracovník	Dobrý time-management. Najít balanc mezi svou prací a věnování se týmu.

Na různé manažerské pozice je zapotřebí odlišných předpokladů k tomu, aby vše fungovalo, jak má. Z tohoto důvodu jsou výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky v určitých pohledech odlišné, jelikož se jedná o manažery z různých pracovních pozic.

6.3 Shrnutí výsledků výzkumu

6.3.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Na základě výsledků dotazníkového šetření, (viz. Příloha II), který se rozesílal zaměstnancům společnosti, lze říci, že motivační strategie společnosti je opravdu spíše na začátku její ucelené podoby. Dle respondentů je zřejmé, že slabou stránkou současné motivace zaměstnanců je jejich celkové finanční ohodnocení a benefity.

Z dotazníkového šetření se zjistilo, že 64 % zaměstnanců se staví negativně k jejich finanční odměně za vykonávanou práci. Toto zcela jasně naznačuje, že zaměstnanci nejsou spokojeni s aktuálně nastaveným mzdovým systémem, kterým je jedním ze základních motivačních prostředků k výkonům zaměstnanců a jejich dlouhodobějšímu udržení. Na určitých pozicích jako jsou třeba retail pracovníci a pracovníci expedice, probíhá určitá motivace skrze finanční odměnu za zvyšující se prodej či splnění předem stanovených podmínek, ovšem jsou to jediné pozice, u kterých je tento typ motivace uplatňován a není zcela jasné, jestli je vůbec pro zaměstnance dostačující. Nutné je také podotknout, že mnozí zaměstnanci odpovídali v otevřených otázkách, že by uvítali změnu v podobě nových finančních benefitů či přímé navyšování mezd.

Z šetření také vyplynulo, že společností nabízené současné benefity, 23 % zaměstnanců nevnímá jako dostačující, a tudíž dostatečně neovlivňují jejich pracovní motivaci. I když se jedná o oblast, která je poměrně široká a společnost nedávno zaváděla nové benefity pro zaměstnance (wellness pauza, čtenářská pauza, dog-friendly office), stále je nutné na této oblasti nadále pracovat a lépe ji zakomponovat do motivační strategie podniku.

Důležitým bodem dotazníku bylo také zjištění spokojenosti zaměstnanců s podmínkami na pracovišti a s pracovním kolektivem. Z údajů získaných skrze šetření vyplynulo že 32 % dotazovaných není spokojeno s podmínkami na pracovišti týkající se hluku, čistoty, teploty atd. I když se jedná o jeden ze základních faktorů, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře a mohli tak co nejefektivněji pracovat je to oblast, ne zcela nejlépe podchycená.

Ovšem vyplynulo také, že zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním kolektivem včetně svého nadřízeného. Na pracovištích se dlouhodobě udržuje dobrá atmosféra. Na základě dotazníkového šetření také víme, že manažeři mají svým stylem vedení pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Díky otevřené komunikaci, samostatnosti při výkonu práce a

pravidelným informačním tokům mezi manažerem a podřízenými, mají vedoucí pracovníci důvěru a mohou tak se svými podřízenými efektivně pracovat.

Z odpovědí ovšem také ale víme, že problémem může být spíše komunikace přímo mezi manažery. Na základě těchto mylných a často především zdlouhavých informací, bývá množství důležitých údajů zamlčeno a následně mohou vznikat chyby, které musí manažeři řešit buď přímo se zaměstnanci nebo s ostatními manažery.

28 % respondentů ovšem také uvedlo, že nemají uspokojivou možnost kariérního postupu. Je zcela pochopitelné, že u takovéto menší společnosti není tolik možností, jak postoupit v hierarchickém žebříčku o něco výše, ovšem s narůstajícím množstvím zaměstnanců a rozšiřováním firmy se jedná o oblast na které se dá do budoucna pracovat.

Na základě výsledků uskutečněného šetření bylo zjištěno, že 86 % zaměstnanců si myslí, že by zvládli složitější a zodpovědnější úkoly. Vyplývá z toho tedy i chuť zaměstnanců posouvat se dál a uspokojit tak svoji potřebu seberealizace. Z odpovědí na otevřené otázky je jasné, že respondenti se nadále se profesionálně rozvíjet.

Ovšem díky celkovému stylu vedení firmy a směru, kterým se společnost vyvíjí, vidí zaměstnanci v práci smysl, a právě s tímto směrem firmy včetně s rozhodnutími vrcholového managementu se ztotožňují.

6.3.2 Shrnutí výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky

Součástí výzkumného šetření byly také uskutečněné rozhovory s vedoucími pracovníky. V uskutečněných rozhovorech bylo pracovníkům položeno devět otázek týkající se motivace a vedení jejich podřízených, a také pohledu na to, jak by se měl manažer chovat a jaký by měl mít charakter.

Na základě těchto uskutečněných rozhovorů bylo zjištěno, že manažeři vnímají pochvalu jakožto účinnější nástroj motivace nežli peněžitou odměnu. Mezi těmito odpověďmi byl i názor, že peníze sice jsou důležité, ovšem svůj účinek splňují pouze do stanovené míry.

Z rozhovorů také vyplynulo, že i manažeři nepovažují motivační strategii společnosti za dostatečnou. Vnímají, že motivační strategie spíše neexistuje a je potřeba se na ni zaměřit. Ovšem na druhou stranu, co se týče motivace na střediskových úrovních, je z rozhovorů jasné že zde funguje více než dobře. Díky dobré střediskové komunikaci a díky dobrým a otevřeným vztahům s manažery, mají týmy velkou chuť a motivaci k práci.

Samotní manažeři se své podřízené snaží motivovat, jak nejlépe jsou sami schopni. Ve vedení je využíváno metod koučování. Pomáhají svým podřízeným rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti velice individuálním přístupem. Díky tomu, že se nejedná o velkou společnost, vzniká mezi manažery a podřízenými osobní vztah, ve kterém je vedoucí pracovník zaškolenou osobou, která využívá specifického stylu komunikace a specifických prostředků k tomu, aby byl zaměstnanci oporou a spíše jej k dosažení cíle navedl či nasměroval.

Díky rozhovorům bylo také zjištěno, že se manažeři snaží řešit spory se zaměstnanci spíše přímě a vstřícně. Problém by se podle nich měl řešit přímo, co nejdříve a neměl by se zbytečně rozmazávat. V případě sporu mezi podřízenými se snaží vyslechnout si oba názory na situace a následně probírají možná řešení konfliktu.

Z výsledků rozhovorů vyplývá, že dotazovaní považují za hlavní úkol manažera rozvíjet a vést své podřízené a za nejobtížnější taktéž především různé aspekty práce s podřízenými.

Bylo také zjištěno, že všichni společně vnímají, že manažer by měl být člověk, který jde vzorem, je houževnatý, empatický a oplývá určitou mírou emoční inteligence, která je nezbytnou součástí porozumění podřízeným.

7 DOPORUČENÍ

Uvedené závěry mají základ ve vlastním výzkumu, které jsou v první části práce podloženy teoreticky. Výzkumné šetření bylo ve společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. uskutečněno prostřednictvím dotazníku pro zaměstnance a rozhovorů s vedoucími pracovníky. Tato část praktické práce je pro přehlednější a srozumitelnější podobu rozdělena na sedm úseků. Na základě výzkumného šetření a následného možného doporučení, bylo také zjištěno, že firma disponuje prostředky k případným změnám v motivační strategii, tudíž lze předpokládat, že všechna níže uvedená doporučení mohou být následně ve firmě prakticky využita.

Pokud mají konkrétní změny zlepšit danou situaci, nelze pouze eliminovat negativní fakta, nýbrž také posilovat a rozvíjet ty pozitivní.

7.1 Finanční odměny

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno že motivační strategie firmy je nedostačující. Proto by bylo vhodné, aby se vrcholový management na tuto oblast zaměřil a věnoval jí patřičnou pozornost. S motivační strategií jsou především spjaty finanční odměny, které velký počet zaměstnanců vnímá spíše negativně.

Ve společnosti je potřeba se této problematice věnovat. Je zapotřebí na určitých pozicích zvýšit mzdy, především na těch, u kterých není zahrnut platový bonus, za splnění určitých podmínek. Především se to týká zaměstnanců office a factory (kromě expedice kde již finanční bonus nastavený je).

Na základě interních zdrojů a rozhovorů s vrcholovým managementem se zjistilo, že společnost má jako střednědobý cíl nastavit motivační strategii a finanční odměny v podobě KPI a OKR (oba tyto pojmy již byly popsány v předchozí kapitole praktické části), ovšem jsou to zatím pouze plány. Jedním z doporučení pro firmu je následující možný postup, jak tyto dva pojmy v motivační strategii uchopit a aplikovat do praxe.

- **KPI**

Při zavádění KPI do motivační strategie společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. se musí hlídat, aby bylo především jasné časové období, ve kterém se bude KPI sledovat, kdo jej bude kontrolovat a zda jsou vůbec stanovená KPI v souladu s cíli podniku. Jelikož je firma rozdělená na odlišné úseky, zde jsou uvedeny možné příklady KPI, které lze aplikovat na každý vybraný úsek zvlášť:

- Marketing

Procentuální podíl opakujících se nákupů vůči prvnímu nákupu; návštěvnost webu; počet lidí, kteří otevřeli newsletter; počet článků na webu; počet použití slevového kódu

- Zákaznická péče

Počet kladných recenzí; počet zodpovězených mailů; čas strávený v kanceláři

Kvůli přehlednosti by mělo být KPI ukazatelů ideálně okolo pěti. Pokud jich bude více, hrozí že se zaměstnanci nebudou ve finále věnovat efektivně žádnému. Na základě splnění těchto ukazatelů by se následně zaměstnancům vyplácely finanční odměny, které jsou právě problémovou částí v pracovní motivaci zaměstnanců.

- **OKR**

V případě že by systém KPI ve společnosti nestačil, nebo by byli zaměstnanci zahlceni množstvím KPI na které se musí soustředit, měl by se ve společnosti zavést k ucelené motivační strategii systém OKR, který systém KPI spíše upravuje a doplňuje. Zaměstnanci se místo sledování a dosahování metrických cílů zaměří na rozpoznání priorit, ztotožnění se s předem stanoveným cílem a především rozpoznání, jakou konkrétní cestou cíle dosáhnout.

Je potřeba aby zaměstnanci sami dokázali formulovat cíl a smysl kolektivní snahy. Každý jednatel ve společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. musí přemýšlet o firemních cílech jako o cílech ve svém vlastním osobním životě. Pokud chce něčeho dosáhnout musí si umět říci „ne“ u jiných zájmů a aktivit. Díky dobré OKR se zaměstnanci naučí postupně hodnoty redukovat, outsourcovat nebo automatizovat tak, aby se mohli soustředit opravdu na to co je důležité.

Například management může strávit 80 % svého času na OKR a 20 % na rutinních pracovních povinnostech. Zaměstnanci toto mohou mít spíše naopak.

Nastavení OKR ve společnosti by spočívalo v následujících krocích:

- Stanovení požadovaného cíle
- Klíčové výsledky
- Konkrétní kroky

Pro konkrétnější představu jsou zde uvedeny příklady OKR v jednotlivých úsecích:

- Marketing
 - Cíl-Zvýšit povědomí o společnosti
 - Klíčový výsledek-Získat na Instagramu nových 500 sledujících
 - Konkrétní krok-Přidat každý den na Instagram pět nových příspěvků
- Zákaznická péče
 - Cíl-Navýšení zájmu o firemní produkty
 - Klíčový výsledek-Udržení pravidelného nákupu od 50 nových zákazníků
 - Konkrétní krok-Ke každé objednávce nabídnout seznam dáreků zdarma a slevový kód na příští nákup

OKR by v tomto případě měla pozvednout i dlouhodobé stabilní výsledky na novou úroveň, která bude zároveň udržitelná. Pro správnou efektivitu by se pro zaměstnance měla zavést jedna až pět OKR. V případě, více než uspokojivé funkčnosti tohoto systému, lze vždy stanovit nová a náročnější OKR pro daný segment či konkrétního zaměstnance.

Za takto správně ucelenou část motivační strategie nejenže získají zaměstnanci finanční odměnu, která navýší jejich dosavadní úroveň motivace, pokud splní předem požadované výsledky, ovšem získá tím i společnost samotná. Kromě efektivnější práce zaměstnanců bude stačit manažerům spíše jen průběžná kontrola a nově zavedený stav a výkony nebudou na základě systému OKR upadat. V ideálním případě budou zaměstnanci chápat určité firemní „proč“ i bez OKR.

7.2 Benefits

Na základě uskutečněného výzkumu víme, že je potřeba provést určité změny v oblasti benefitů pro zaměstnance. Firma má sice již zajímavé benefity jako jsou například 30 % sleva na produkty, wellness pauza a home-office, které respondenti v dotazníkovém šetření označily jako ty, kterých si nejvíce váží, ovšem zároveň také uvedli, že i přesto nejsou celkově benefity dostačující.

Pro firmu tvoří benefity značnou část motivační strategie, a tudíž je zapotřebí mít tuto oblast podchycenou. Z tohoto důvodu je dalším doporučením opatření nových benefitů, které by zaměstnanci uvítali a zvýšily by jejich úroveň pracovní motivace.

K tomuto účelu směřovala část otázek uskutečněného dotazníkového šetření, díky čemuž byly zjištěny zaměstnanci požadované benefity. Dá se tudíž očekávat že zavedení právě těchto benefitů, bude mít u zaměstnanců pozitivní ohlasy. Navrhovanými benefity k zavedení jsou:

- **Multisport**

Jedná se o benefit zaměstnanci nejvíce požadovaný. Je vhodný jak pro pracovníky, tak pro samotného zaměstnavatele. Společnost Multisport nabízí zaměstnavatelům společností řešení dlouhodobé motivace zaměstnanců k pravidelné relaxaci a pohybu. Tento benefit garantuje každý den zvýhodněný nebo volný vstup do více než 2700 pohybových a relaxačních zařízení v Česku i na Slovensku. Zaměstnanci mají možnost si celoročně vybírat z široké škály aktivit, přímo ve Zlíně, v Brně nebo v Olomouci kde zaměstnanci společnosti pracují.

Pro týmy jsou zřizovány i akce v podobě eventů, kterou kompletně připraví společnost tento benefit zajišťující. Jedná se především o Teambuildingy, Dny zdraví, Sportovní turnaje či různé Workshopy.

- **Sick days**

Tento benefit umožňuje zaměstnancům vybrat si ročně několik dní volna, pokud se zrovna necítí dobře. Je využíván především tehdy pokud stačí k vyléčení pár dní a je tím pádem zbytečné chodit za doktorem pro neschopenku. Pokud tedy zaměstnanci nechtějí být na nemocenské a cítí, že si potřebují spíše odpočinout, je jim poskytnuto zpravidla 5 takovýchto dní za jeden rok.

- **Rozvojové kurzy**

Na základě dotazníkového šetření víme, že zaměstnanci by ocenili benefit v podobě rozvojových kurzů. V dnešní době lze zaměstnancům objednat online kurzy na míru, či předplatit registraci na stránkách poskytující tyto služby jako jsou například:

- www.seduo.cz
- www.educity.cz
- www.gradua.cz

Za příznivé ceny si zde lze objednat kurzy zaměřující se na práci s lidmi, projektové řízení, vedení týmů atd.

Samotným úsilím manažerů, je na základě uskutečnění rozhovorů také potřeba dále své zaměstnance vzdělávat a posouvat. V kombinaci s tímto tvrzením se jedná o jeden z nejefektivnějších benefitů jak pro zaměstnance, tak i pro budoucí rozvoj společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o.

- **Podpora rekreace**

Dalším doporučeným benefitem je podpora rekreace. V tomto případě se rozumí určitá forma peněžního či nepeněžního plnění zájezdu či rekreace zaměstnanci zaměstnavatelem. (Adekvátní forma tohoto benefitu pro rok 2021 spočívá spíše ve formě nepeněžního plnění z důvodu osvobození až 20 000 Kč od daně za zdaňovací období.)

- **Příspěvek na stravu**

Žádaným benefitem jsou i příspěvky na stravování. Jelikož ve společnosti nefungují firemní kantýny, musí si během povinné obědové pauzy zaměstnanci obstarat vlastní jídlo. V dnešní době bývají velice populární i stravenky, poskytované zaměstnavateli, které lze využít i na nákup potravin. (Daňově nejoptimálnější hodnota pro rok 2021 je 118 Kč, kdy si 45 %, neboli 53 Kč, zaměstnanec hradí sám a 55 %, neboli 65 Kč, hradí zaměstnavatel, který si ji pak odečte jako daňově uznatelný náklad.)

7.3 Podmínky na pracovišti

Dále bylo prostřednictvím výzkumného šetření zjištěno, že je potřeba aby se firma zaměřila na podmínky, ve kterých jednotliví zaměstnanci pracují. Pracovní motivaci zde snižuje fakt, že podmínky na pracovišti vnímají negativně a jsou k výkonu práce nevyhovující. Jedná se o hluk, čistotu, teplotu atd. Z těchto informací je doporučeno aby, se tyto rušivé faktory na pracovištích maximálně omezily. Je adekvátní, aby měli tuto situaci pod kontrolou jednotliví manažeři středisek, u kterých je v maximálním zájmu a v zájmu společnosti jako takové, aby jejich podřízení podávali co nejlepší výkony. Pravidelným úklidem na konci každého dne, či maximální ohleduplností všech kolegů na pracovišti lze následně tento problém zcela eliminovat.

7.4 Komunikace

Problémem se na základě jak dotazníkového šetření, tak i rozhovorů s vedoucími pracovníky ukázala být komunikace, a to konkrétně komunikace mezi manažery různých středisek. Zde je zapotřebí aby vrcholový management tuto skutečnost bedlivěji hlídal a nedocházelo ke

komunikačním prodlevám a mylným předáváním informací skrze zbytečné prostředníky. Při bedlivém a správném podchycení tohoto problému nebudou následně zaměstnanci chybovat a zamezí se zbytečným sporům, které společnost ve finále stojí čas a peníze.

7.5 Kariérní postup

Z výzkumu vyplynulo, že mnozí zaměstnanci vnímají jako neuspokojivou svoji možnost kariérního postupu. Musí se zde brát zřetel, že se jedná o mladou, menší společnost, která nemá natolik širokou hierarchickou strukturu, ovšem do budoucna by tato vize, z neumožněného posunutí o pracovní příčku výše, mohla přerůst až v možnou demotivace. V případném dalším rozšiřování firmy a otevírání nových poboček včetně kanceláří, se doporučuje řešit s vybranými zaměstnanci možné povýšení jakožto motivaci k individuálnímu zlepšení a osobnímu posunu. Do budoucna je nutné tuto potřebu v podobě vize kariérního postupu u zaměstnanců uspokojit.

7.6 Zodpovědnost

Zjištěn byl také fakt, že by značné procento zaměstnanců zvládlo složitější a zodpovědnější úkoly. V případech kdy, je toto možné uskutečnit by se tedy měli manažeři na tuto skutečnost zaměřit. Není adekvátní zaměstnance ihned zahrnout množstvím a nadstandartních úkolů ovšem je na místě postupně vyzkoušet kdo, jak, které náročnější úkoly zvládá či nezvládá. Tímto pomalu zjišťovat schopnosti jedinců při zpracovávání náročnějších úkolů a postupně jim s tímto předávat větší a větší pravomoc. I tato možnost ukázat co až daný zaměstnanec zvládne má pozitivní vliv na jeho sebevědomí a motivaci.

7.7 Zájem o zaměstnance

Na základě výzkumu se zjistilo, že mnozí dotazovaní postrádají určitou formu zájmu o ně samotné a o jejich odvedenou práci. Cítí, že se o ně společnost a manažeři dostatečně nezajímají a neocení splnění úkolu, který jim byl zadán. Řešením této situace může být osobnější přístup vedoucích pracovníků a pochvala, vždy když je možnost zaměstnance ocenit za náročnější práci, kterou pro firmu vykonal. Ovšem není zde zase adekvátní děkovat zaměstnancům za vše, z důvodu postupného snižování váhy, kterou pro podřízené pochvala má.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala vedením a motivací pracovníků společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. Na začátku práce bylo nutné nastudovat a pochopit informace, které se váží k odborné tématice. Následně bylo zapotřebí tyto informace zpracovat a logicky je uspořádat do teoretické části této práce.

Aby mohlo dojít k úspěšnému vedení a motivaci zaměstnanců, je potřeba znát konkrétní postupy a zdroje motivace individuálních zaměstnanců, které tvoří základ práce s lidským kapitálem.

Cílem praktické části bylo tedy zjistit, jaký je momentální stav pracovní motivace zaměstnanců a jakým způsobem vede a motivuje management firmy své pracovníky, popřípadě odhalit co v momentální motivační strategii společnosti funguje a co naopak nefunguje. Aby bylo možné tyto skutečnosti odhalit bylo zapotřebí provést výzkumné šetření. Toto šetření se skládalo ze dvou částí. Nejprve z dotazníku, který byl online formou rozeslán zaměstnancům společnosti a následně z rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti. Tyto uvedené výkony sloužily jako podklad pro následné vypracování doporučení pro společnost SVĚT PLODŮ s.r.o. v oblasti vedení a motivace jejich zaměstnanců.

Na základě tohoto šetření byly zjištěny nedostatky v motivační strategii společnosti. Snahou bylo tedy vytvořit takové návrhy které se týkají změn motivace všech zaměstnanců stejně, nicméně k určitým oblastem bylo zapotřebí přistupovat zvlášť z důvodu zcela rozdílných náplní práce. V doporučení se klade tedy největší důraz na změnu v oblasti finančního ohodnocení zaměstnanců jednotlivých středisek a benefitů. Dále jsou v doporučení pojednávány změny v podmínkách na pracovišti, v komunikaci, v kariérním postupu nebo také v zodpovědnosti a v zájmu o samotné zaměstnance.

Lze říci, že z marketingového hlediska je spokojenost a oddanost zaměstnanců pozitivním faktorem v očích zákazníků i samotných obchodních partnerů. V případě, že je prosperita a stabilita firmy tvořena kvalitními pracovníky, je důležité a zapotřebí si udržet tyto lidské zdroje právě uspokojováním jejich potřeb. Právě tyto pracovníci představují silné stránky a výhody společnosti před konkurencí.

Jsem přesvědčen, že cíle práce byly naplněny, a že se firmě dostalo takového doporučení, na kterém vedení firmy může stavět realizaci změn v oblasti vedení a motivační strategie.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael and Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 268 s. Expert.
- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. ISBN 0749441054.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, x, 265 s.
- BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ and Ivan NOVÝ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert.
- DUCHOŇ, Bedřich and Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana at al., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché.

- KOLMAN, Luděk. 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 191 s.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 p.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 159 p. Poradce pro praxi.
- PORVAZNÍK, Ján, 2010. *Celostní management*. Vyd. 4. Bratislava: Iris, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
- SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. Vybrané kapitoly z manažerské psychologie [online]. Olomouc: Univerzita Palackého [cit. 2021-08-16]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>. ISBN 978-80-244-4372-0.
- STÝBLO, Jiří. 2013. *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 120 s. Právo - edice pro právo a management.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer.
- TOMAN, Ivo. c2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: Taxus International, 192 s.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. Psyché.
- TURECKIOVÁ, Michaela. 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 122 s. Vedení lidí v praxi.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁČEK, Leo and Olga VODÁČKOVÁ. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 359 s.
- WAGNEROVÁ, Irena a JANOŠŤÁKOVÁ, Lýdie. *Psychologie práce a organizace*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011, 92 s. ISBN 978-80-01-04966-2.
- WHITMORE, John. 2019. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 4., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 248 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OKR Objectives and Key Results

KPI Key performance indicator

UTB Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Manažerská síť (zdroj: Blažek, 2014, s. 179).....	42
Obrázek 2 (Zdroj: Armstrong, Stephens, 2008, s. 67; vlastní zpracování).....	46
Obrázek 3 Priorita úkolů (zdroj: Blažek, 2014, s. 183; vlastní zpracování).....	48
Obrázek 4 Logo společnosti SVĚT PLODŮ s.r.o. (interní zdroj, 2021).....	56
Obrázek 5 MYX plodů (interní zdroj, 2021)	61
Obrázek 6 Můj nadřízený mě pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci (zdroj: vlastní zpracování).....	69
Obrázek 7 Jsem spokojený s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)	70
Obrázek 8 Jsem spokojený s podmínkami na pracovišti (např. hluk, čistota, teplota) (zdroj: vlastní zpracování).....	71
Obrázek 9 Mám velkou samostatnost při výkonu práce (zdroj: vlastní zpracování).....	72
Obrázek 10 Při výkonu práce dostatečně využívám své schopnosti (zdroj: vlastní zpracování)	73
Obrázek 11 Myslím si, že bych při výkonu práce zvládl složitější a zodpovědnější úkony (zdroj: vlastní zpracování)	74
Obrázek 12 Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému (zdroj: vlastní zpracování) ...	75
Obrázek 13 Nadřízený bere můj názor v potaz (zdroj: vlastní zpracování)	76
Obrázek 14 Můj nadřízený mě motivuje k dobrým pracovním výsledkům (zdroj: vlastní zpracování).....	77
Obrázek 15 Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce (zdroj: vlastní zpracování).....	78
Obrázek 16 Vedení se dostatečně zajímá o zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování).....	78
Obrázek 17 Mám uspokojivou možnost kariérního růstu (zdroj: vlastní zpracování)	79
Obrázek 18 Podporuji směr, jakým se společnost vyvíjí (zdroj: vlastní zpracování).....	80
Obrázek 19 Obecně uznávám rozhodnutí vedení (zdroj: vlastní zpracování)	80
Obrázek 20 Jsem spokojený s finanční odměnou za vykonanou práci (zdroj: vlastní zpracování).....	82
Obrázek 21 Moje aktuální míra motivace je... (zdroj: vlastní zpracování)	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování).....	67
Tabulka 2 Délka pracovního poměru (zdroj: vlastní zpracování)	68
Tabulka 3 Nabízené benefity považuji jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci (zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 4 Benefity, kterých si nejvíce vážím... (zdroj: vlastní zpracování)	81
Tabulka 5 Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě... (zdroj: vlastní zpracování)	82
Tabulka 6 V čem podle Vás spočívá motivace? (zdroj: vlastní zpracování).....	85
Tabulka 7 Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala? (zdroj: vlastní zpracování).....	85
Tabulka 8 Jak motivujete své podřízené? (zdroj: vlastní zpracování).....	86
Tabulka 9 Považujete strategii motivace za dostatečnou? (zdroj: vlastní zpracování).....	87
Tabulka 10 Jaké věci zásadně netolerujete? (zdroj: vlastní zpracování)	87
Tabulka 11 Jak s podřízenými řešíte spory? (zdroj: vlastní zpracování).....	88
Tabulka 12 Co je hlavním úkolem manažera? (zdroj: vlastní zpracování)	88
Tabulka 13 Co je nejobtížnějším úkolem manažera? (zdroj: vlastní zpracování).....	89
Tabulka 14 Co je podle Vás důležitým předpokladem úspěšného manažera? (zdroj: vlastní zpracování).....	89

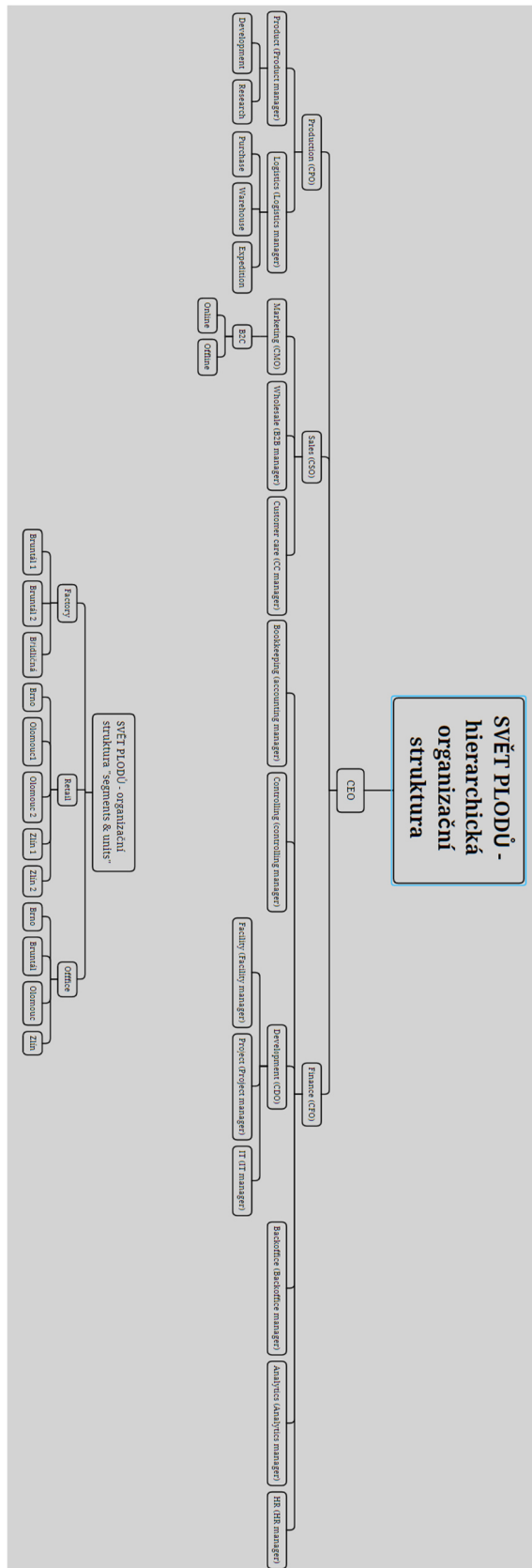
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura společnosti

Příloha P II: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P III: Otázky k rozhovoru s vedoucími pracovníky

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Libor Bryx a jsem studentem 3. ročníku na FAME UTB ve Zlíně, obor ekonomika a management. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, k mé bakalářské práci.

Bakalářská práce se zaměřuje na vedení firmy a na motivaci zaměstnanců společnosti Svět plodů, s.r.o.

Dotazníkové šetření je anonymní. Každou otázku si pozorně přečtěte a vyberte odpověď, která nejvíce odpovídá vašemu postoji. V případě otevřených otázek využijte stručného popisu vašeho názoru.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

1. Věk

- do 18 let
- 18-24 let
- 24-30 let
- 30-40 let
- nad 40 let

2. Délka pracovního poměru

- 1 rok
- 2-3 roky
- 4 a více let

3. Můj nadřízený mě pravidelně informuje o změnách, které potřebuji k práci

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

4. Jsem spokojený s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy na pracovišti

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

5. Jsem spokojený s podmínkami na pracovišti (např. hluk, čistota, teplota)

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

6. Mám velkou samostatnost při výkonu práce

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

7. Při výkonu práce dostatečně využívám své schopnosti

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím

- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

8. Myslím si, že bych při výkonu práce zvládl složitější a zodpovědnější úkony

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

9. Nebojím se říct svůj názor svému nadřízenému

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

10. Můj nadřízený mě motivuje k dobrým pracovním výsledkům

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

11. Cítím, že můj nadřízený si váží mojí práce

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

12. Nadřízený bere můj názor v potaz

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

13. Vedení se dostatečně zajímá o zaměstnance

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

14. Mám uspokojivou možnost kariérního růstu

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

15. Podporuji směr, jakým se společnost vyvíjí

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

16. Obecně uznávám rozhodnutí vedení

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

17. Nabízené benefity považuji jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

18. Benefity, kterých si nejvíce vážím...

19. Velice bych ocenil/a nový benefit v podobě...

20. Jsem spokojený s finanční odměnou za vykonanou práci

- Zcela souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Zcela nesouhlasím

21. Ve společnosti Svět plodů bych chtěl/a dosáhnout...

22. V práci je pro mě největší motivací...

23. Ve firmě mě neustále demotivuje...

24. Moje aktuální míra motivace je...

25. Práce ve společnosti Svět plodů pro mě znamená...

PŘÍLOHA P III: OTÁZKY K ROZHOVORU S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY

1. V čem podle Vás spočívá motivace?
2. Myslíte si, že je peněžitá odměna účinnější než pochvala?
3. Jak motivujete své podřízené?
4. Považujete strategii motivace za dostatečnou?
5. Jaké věci zásadně netolerujete?
6. Jak s podřízenými řešíte spory?
7. Co je hlavním úkolem manažera?
8. Co je nejobtížnějším úkolem manažera?
9. Co je podle Vás důležitým předpokladem úspěšného manažera?