

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Adéla Křupalová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adéla Křupalová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Motivace jako způsob vedení lidí

Název anglicky

Motivation as a Leadership

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající motivační proces ve vybrané organizaci a navrhnout opatření vedoucí k jeho zlepšení.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské fce, vedení lidí, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M.,STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2472-149-X

DONNELLY,J.,H., GIBBSON, J., IVANCEVICH, J. Fundamentals of management: functions, behavior, models. Michigan. Business Publications, 2008. ISBN 978-02560242-41

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-01-2

STEERS, R. M., PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. Motivation and Leadership at Work. McGraw-Hill, 1996. ISBN 0070610312, 9780070610316

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Horákové, za odborné vedení mé bakalářské práce, za pomoc při jejím psaní a za čas, který mi věnovala. Stejně tak bych chtěla poděkovat mým rodičům a dědečkovi, kteří mi byli nápomocní po celou dobu mého studia.

Motivace jako způsob vedení lidí

Abstrakt

Bakalářská práce na téma Motivace jako způsob vedení lidí má za úkol, vymezit problematiku týkající se motivace a řízení lidských zdrojů v organizaci. Popsat a vysvětlit jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují motivační napětí u zaměstnanců a jak nejefektivněji je využívat.

V první části bakalářské práce jsou vymezeny jednotlivé pojmy, které jsou spjaty s managementem, komunikací, pracovními skupinami a motivací. Teoretická část práce poskytuje teoretickou oporu k praktické části, osvětluje fungování managementu a jeho působení uvnitř společnosti.

V praktické části je pak proveden výzkum motivačního mechanismu v odštěpném závodě stavební společnosti. Výzkum byl proveden za pomoci dotazníkových šetření, a to jak pro zaměstnance, tak zvláště i pro manažery. Výsledky byly prezentovány slovně či graficky. V konečném shrnutí pak byla prezentována doporučení a návrhy na zlepšení motivačního působení, která vyšla z šetření.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus, motivační napětí, pracovní skupiny

Motivation as a Leadership

Abstract

My bachelor thesis "Motivation as a Leadership" aims to define the motivation and human resources management within an organisation. Explaining the main features that incentivize the employees and how to use them efficiently.

In the first part of my bachelor thesis I am concerned with defining conceptions regarding management, communication, working groups and motivation. Theoretical part of my thesis provides background for the application part and clarifies the main tasks of management within the company and how to approach them.

In the application part, the research of incentives mechanism in the construction company was conducted. Research methodology consists of two different questionnaires for employees and managers with results both described and plotted in a graph. In the conclusion, recommendations and possible improvements of motivation structure are presented.

Keywords: management, managerial functions, leadership, leadership styles, effective motivation, benefits, incentive mechanism, motivational tension, working groups

Obsah

1. Úvod	12
2. Cíl práce a metodika.....	13
Cíl práce	13
Metodika.....	13
3. Teoretická východiska	15
3.1 Management.....	15
3.1.1 Historie managementu	16
3.1.2 Manažer.....	16
3.1.3 Manažer jako osobnost.....	18
3.1.4 Role manažera v podniku.....	19
3.1.5 Styly manažerského vedení.....	19
a. Autokratický manažer	20
b. Demokratický manažer.....	20
c. Liberální manažer	20
3.1.6 Proces řízení a rozhodovací proces	21
a. Plánování	21
b. Organizování	22
c. Vedení lidí	22
d. Kontrola.....	23
3.1.7 Personální politika.....	23
3.1.8 Interní komunikace	24
3.1.9 Typy komunikačních technik.....	25
3.2 Pracovní skupiny	26
a. Malá skupina	27
b. Velká skupina	27
c. Formální skupiny.....	27
d. Neformální skupiny	28
3.2.1 Pracovní týmy	28
3.2.2 Motivace pracovních skupin v praxi.....	29
3.2.3 Skupinové konflikty.....	29
3.3 Motivace.....	30
3.3.1 Stimulace.....	31
3.3.2 Motivační napětí	32
a. Cíl	33
b. Náplň práce a odpovědnost za ni.....	33
c. Kariéra	33
d. Informace.....	33
e. Podniková kultura.....	34
f. Pracovní spokojenost.....	34

3.3.3	Pracovní spokojenost	34
a.	Obsah a charakter práce.....	34
b.	Mzdové ohodnocení	35
c.	Spolupracovníci a nadřízení	35
d.	Péče o zaměstnance	35
3.3.4	Motivační teorie	36
a.	Teorie spravedlnosti	36
b.	Teorie očekávání	36
c.	Teorie potřeb	37
d.	Teorie dosahování cílů	38
e.	Teorie dvou faktorů	39
4.	Praktická část.....	41
4.1	Charakteristika objektu zkoumání.....	41
4.1.1	Metody shromažďování dat	42
4.2	Grafické zpracování a hodnocení dotazníku pro zaměstnance	43
4.3	Hodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky	58
4.4	Celkové vyhodnocení dotazníkových šetření.....	61
4.5	Návrhy a doporučení	63
5.	Závěr	64
6.	Seznam použitých zdrojů	65
6.1	Seznam použitých internetových zdrojů	66
7.	Přílohy.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení	18
Obrázek 2:	Hlavní vzory komunikačních sítí v týmech	25
Obrázek 3:	Model tří kruhů Johna Adaira	32
Obrázek 4:	Porterův a Lawrerův model očekávání	37
Obrázek 5:	Hierarchie potřeb.....	38

Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení pohlaví v podniku	43
Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců	44
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců	45
Graf 4: Trvání pracovního poměru	46
Graf 5: Využití benefitů ve společnosti	47
Graf 6: Nejvíce využívané a nevyužívané benefity	48
Graf 7: Chybějící benefity ve společnosti.....	49
Graf 8: Charakteristika vztahů na pracovišti	50
Graf 9: Nejednotnost odpovědí na otázky o pracovních vztazích	51
Graf 10: Klady a nedostatky kolektivu	52
Graf 11: Charakteristika přímého nadřízeného.....	53
Graf 12: Motivace zaměstnanců v podniku	54
Graf 13: Klady a nedostatky přímého nadřízeného	55
Graf 14: Charakteristika firemní kultury	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Herzbergovy zdroje uspokojení.....	40
---	----

1. Úvod

V bakalářské práci jsou představeny základní faktory, které ovlivňují efektivní vedení lidí v organizaci, a to především za pomoci motivace. Kvalitní řízení lidských zdrojů je základním kamenem, jak dosáhnout úspěchu na trhu. Řízení lidských zdrojů v měřítku jako ho známe dnes, je výsadou posledních sta let. Vedoucí pracovníci, manažeři, nejen organizují, plánují, kontrolují a informují, ale i motivují svoje podřízené k odpovídajícímu výkonu. Nízká nezaměstnanost v České republice nutí společnosti, se o své zaměstnance zajímat nejen jako o pracovní jednotky ale i jako individuality.

Tato práce nejdříve charakterizuje management, jaké jsou jeho činnosti, historie a kdo přesně management ve společnostech provádí. Manažeři jsou pak definováni v jednotlivých rolích a činnostech, které provádí. Je zde zdůrazněna komunikace, jakožto důležitý aspekt při interním řízení zaměstnanců. Práce se dále zaměřuje na pracovní skupiny, jejich typy, provázanost mezi jednotlivými pracovníky a také motivaci uvnitř skupin. Poslední větší kapitola, v teoretické části, se zaměřuje na motivaci jako takovou, detailně ji definuje a rozvíjí její jednotlivé části. Kapitola rozlišuje motivaci na vnitřní, kterou přímo ovlivňuje pracovník, a vnější, jež ovlivňují podmínky externí. Dále pak definuje stimuly, motivační napětí, pracovní spokojenost a teorie motivace.

V praktické části bakalářské práce se v úvodu definuje podnik, ve kterém probíhali šetření. Jedná se o podnik EUROVIA CS, a.s. odštěpní závod Železniční stavby, dotazníková šetření zde byla rozeslána, jak zaměstnancům, tak i manažerů jednotlivých oddělení. Dotazníková šetření byla sestavena na základě teoretické části, dotazník pro zaměstnance především podle teoretických východisek u externí motivace, tedy za pomoci těchto faktorů: kolektivu, nadřízeného pracovníka, finančního ohodnocení, benefitů, firemní kultury. Dotazníkové šetření pro řídicí pracovníky se pak opíralo o úvod teoretické části, ale zároveň korespondovalo s šetřením, které bylo prováděno se zaměstnanci. Výzkum má za cíl definovat, jak probíhá motivace a motivační působení v závodě a navrhnout doporučení, jak motivační mechanismus zlepšit.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Bakalářská práce má za cíl zhodnotit stávající motivační proces ve vybrané společnosti a navrhnout opatření vedoucí k jeho zlepšení.

Metodika

První část bakalářské práce je zpracována pomocí literárních zdrojů. Zdroje byly vybírány tak, aby korespondovaly s cílem práce. Veškeré parafráze jsou označeny zdroji, citované úryvky z publikací pak obsahují zdroj i s číslem strany odkud citovaný výrok pochází. Obrázky, grafy a tabulky jsou taktéž ozdrojovány a řádně nazvány. Zdroje, které byly použity v literární rešerši jsou uvedeny na konci bakalářské práce v Seznamu použitých zdrojů.

V praktické části práce nejdříve proběhl výběr společnosti, ve které byl uskutečněn výzkum. Podmínkami výběru správné společnosti byla možnost nahlédnout do interních dokumentů o odměňování zaměstnanců, možnost uskutečnit hloubkový výzkum v podniku a malá až střední velikost subjektu. Po výběru vhodného podniku následovala počáteční charakteristika zkoumaného subjektu, prozkoumání interních podkladů, rozhovoru s pracovníkem a vytvoření dotazníkových šetření. Internetové zdroje, ze kterých bylo čerpáno v rámci charakteristiky objektu zkoumání jsou uvedeny v Seznamu internetových zdrojů. Dotazníková šetření byla vytvořena v souladu s nařízením EU o GDPR, a šetření tak bylo naprosto anonymní. Výzkum byl vytvořen za pomoci již zmíněných interních dokumentů, byl tak vytvářen s ohledem na motivační působení ve společnosti. Proběhl také krátký rozhovor s řádovým zaměstnancem společnosti z důvodu doplnění celkového obrazu o společnosti a motivačním působení na zaměstnance. Personální a právní oddělení dané společnosti byla informována o náležitostech šetření, spolu s generálním ředitelem. Dotazníková šetření byla rozeslána vedoucím pracovníkům či na oddělení HR odkud byla distribuována příslušným zaměstnancům. Výzkum ve společnosti byl prováděn po dobu dvou týdnů, poté byl výzkum ukončen a jeho výsledky převedeny a zpracovány v programu MS Excel. Výsledky byly prezentovány, jak slovně, tak i graficky. Veškeré

grafy v praktické části jsou řádně ozdrojované a nazvané. Ze získaných výsledků byly odvozeny závěry a byla navržnuta doporučení.

3. Teoretická východiska

3.1 Management

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“ (Vodáček, 2013, str.12)

Nejobecněji lze management chápat jako souhrn všech činností, které je třeba vykonat, aby byl zabezpečen plynulý chod organizace. V dnešní praxi je management uznáván jako samostatná profese, které se přisuzuje významný podíl na prosperitě každé společnosti. Ovšem management lze chápat také jako soubor řízených aktivit k dosažení určité akce, cíle či projektu. (Veber, 2000)

Management čerpá poznatky povětšinou z praxe, ty se opírají o studie a sociální vědy jako jsou ekonomie, psychologie, matematika a statistika. Zatímco jako umění managementu je považováno vizionářství, schopnost řešit efektivně nově vzniklé problémy, adaptovat se změnám a najít v nich příležitosti pro rozvoj společnosti. (Veber, 2000)

Management je soustavou aktivit prováděnou vedoucím pracovníkem, za účelem dosažení cílů organizace. Většina poznatků managementu vychází zejména z prověřené praxe. Procesy, které se v minulosti ověřily jakožto efektivní, jsou dodnes aplikovány. Je neméně důležité zdůraznit, že některé aspekty manažerské práce vyžadují hloubkovou analýzu za pomoci ekonomických a sociálních aktivit, popřípadě výpočetní techniky. Řídící pracovník by se mohl některé poznatky z praxe zjistit sám, ovšem v daleko delším časovém horizontu a neefektivně. (Bělohlávek, 2001)

Základem managementu je dosažení cílů za pomoci kolektivu. Aby bylo těchto cílů dosaženo je potřeba se věnovat integraci zaměstnanců do pracovních skupin, neopomíjet inovace, jasně vytyčit záměry společnosti tak, aby byly uchopitelné pro všechny pracovníky. Dále pak dynamiku celého podniku udává možnost seberealizace jednotlivých pracovníků, ať už pomocí vzdělávání či postupu po karierním žebříčku. To, jak se společnosti daří, se pak dá měřit pouze pomocí úspěchu na trhu nikoli uvnitř podniku. (Drucker, 2002)

3.1.1 Historie managementu

První náznaky managementu lze podle autora pozorovat již ve starověkém Egyptě, kde faraoni řídili říši za pomoci svých rádců, úředníků a vojska. Má se za to, že první velké manažerské počiny byly stavby pyramid a hloubení nilských kanálů. (Bělohlávek, 2001)

Moderní manažerské smýšlení zažilo rozmach za průmyslové revoluce, a to především v pozdější fázi na konci 19. století v Anglii, Spojených státech amerických, Německu a Francii. V této době docházelo k rozvoji velkovýroby a bylo potřeba zabezpečit dělbů práce v továrních podnicích za pomoci vedoucího pracovníka. (Vodáček, 2013)

Ve 20. století se management zabýval především čtyřmi přístupy k řízení podniku, které jsou dodnes brány jako základy pro moderní management. a to vědeckým managementem, který se specializoval na zefektivnění výroby, zapracoval do svého systému činnosti jako jsou plánování, efektivní odměňování zaměstnanců a specializaci provozu. Dále pak školu lidských vztahů, jež poukazovala na důležitost vztahů na pracovišti a motivaci jako prostředek zkvalitnění produkce. Správní řízení ucelilo myšlenku o řízení organizace coby celku, kde vše je řízeno centrálně a procesy jsou vykonávány hladce bez větších komplikací. Administrativa a firemní normy byly uznávány jako hnací jednotka v byrokratickém managementu. a veškeré procesy měly pevně daný řád, interní kodex, pokyny a na vše dohlížela správní kontrola. (Vodáček, 2013)

Vznik manažerské pozice do podoby, ve které ji známe dnes, se datuje na začátek dvacátého století, kdy začaly vznikat velké podniky a korporace. V prvopočátku byl majitel společnosti nejen manažer, ale i řádový zaměstnanec. S expanzí podniku se tyto profese oddělily a vlastníci společností byli nuceni najmout novou řídicí jednotku – manažera, který jednal v jejich prospěch a zároveň šetřil vlastníkův čas. (Verber, 2009)

3.1.2 Manažer

Za každým úspěšným manažerem stojí celé spektrum dovedností, od těch analytických po rozhodovací, tvůrčí a technické. Každý správný manažer by měl být schopen najít problém a využít ho jako příležitost pro další rozvoj podniku. Identifikace vstupů, které mají potenciál k přetvoření na příležitost je jednou z nejcennějších schopností

manažera. Analytické dovednosti lze využít k rozboru trhu a zjištění, jaké potřeby a požadavky má zákazník. Neustálá analýza trhu je jedním z klíčů úspěšné firmy v celosvětovém měřítku. (Wehrich & Koontz, 1993)

Ač manažerská pozice je povolání jako každé jiné, je zde potřeba brát v úvahu, že se nejedná o prostého zaměstnance, nýbrž o rozhodujícího činitele ve společnosti. S nárůstem korporací a moderních odvětvích, dnes obvykle rozdělujeme manažery do tří skupin:

- **Vrcholoví manažeři**

Vrcholoví manažeři jsou hlavními řídicími jednotkami v korporacích, přímo zastupují vlastníky a přebírají i veškerou jejich odpovědnost za společnost. Práce top manažerů je časově velmi náročná. K této profesi patří koordinování a plánování činnosti podniku za účelem konkurenceschopnosti na národním a mezinárodním trhu. (Veber, 2009)

- **Střední manažeři**

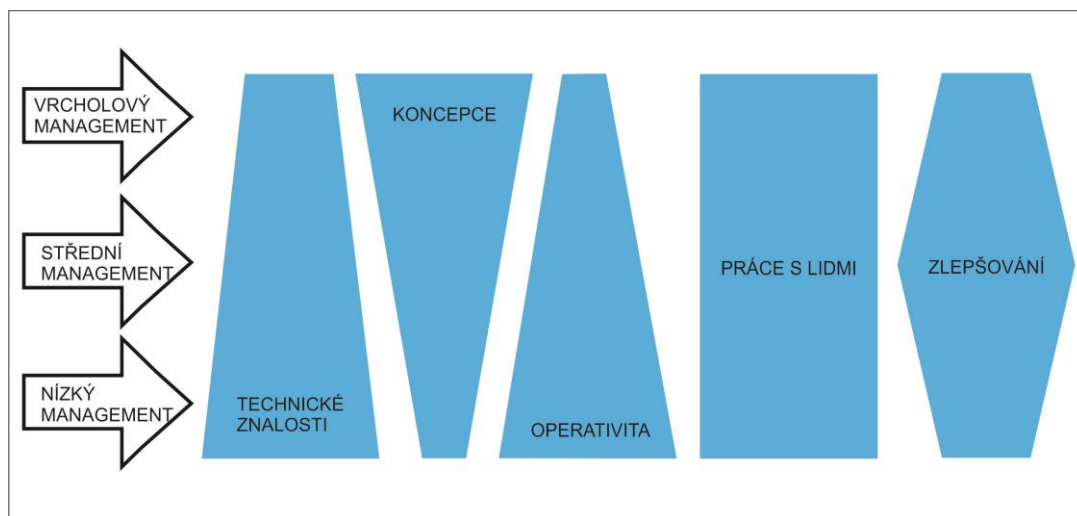
Manažeři střední úrovně jsou nejpočetnější skupinou ve vedení společností, řídí větší celky uvnitř společnosti. Tento typ managementu autor označuje jako výkonný, manažeři zde působí jako prostředníci. Získávají a poskytují informace, organizují činnost jednotlivých oddílů, instruují, sledují, plánují a snaží se především strategicky zhodnotit vstupy z celého podniku. (Veber, 2009)

- **Manažeři první linie**

Jedná se o nízké manažery, kteří přímo dohlíží na chod oddělení, které jim bylo svěřeno a zodpovídají se za něj. Na daném pracovišti provádí kontrolu, vedou a motivují zaměstnance napřímo, zadávají denní úkoly a zachytávají chyby. Jedná se především o mistry ve výrobě, office manažery, vrchní sestry a dopravní dispečery. (Bělohávek, 2001)

Manažeři první linie působí na nejnižším stupni řízení. Manažer má přímý styk s výkonnými zaměstnanci, rozumí a umí vykonávat jejich práci. Nízcí manažeři se specializují pouze na svůj obor, a rozlišují hned na několik typů v každém odvětví. Například v medicíně je možnost setkat se s manažery první linie na těchto postech: primáři, vrchní chirurgové, vrchní sestry. (Blažek, 2014)

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



zdroj: Veber, 2009

3.1.3 Manažer jako osobnost

„Úspěšný manažer má touhu řídit, ovlivňovat ostatní a dosahovat výsledků pomocí úsilí svých podřízených.“ (Wehrich & Koontz, 1993, str. 360) Manažerské povolání by nemělo být vykonáváno s vidinou vysoké mzdy či sociálního postavení, ale za účelem tvorby stejného cíle a úspěchu. (Wehrich & Koontz, 1993)

Dobré komunikační schopnosti a umění vžít se do druhých si jsou velmi blízké, zvláště v manažerské praxi. Lídr by měl být vždy upřímný, čestný a otevřený vůči organizaci ve které vykonává činnost. Pracovní etika patří k významným vlastnostem manažera, nelze vykonávat pracovní procesy dobře pokud informace o nich nejsou pravdivé. (Wehrich & Koontz, 1993)

Vedoucí pracovník by měl být od přírody dominantní jedinec s příhodně vyváženou osobností, určitým nadhledem a jistou sebekázní. Mezi další důležité psychické rysy se řadí přirozená inteligence a dobré psychomotorické a motorické schopnosti. Odborný přehled pak manažerovi zajišťuje nejen lepší chápání procesů ve společnosti, ale i schopnost předvídat problémy a při jejich řešení být o krok napřed. Neměla by se ani opomíjet asertivita, jakožto schopnost stát si za vlastním názorem ale zároveň snaha vyslechnout názorům ostatních. Ovšem veškerá labilita ať už věcná či emociální je na manažerské pozici neakceptovatelná, zvláště v krizových situacích. Manažer by proto měl

nahlížet na problém s určitým odstupem a chladnou hlavou. Důsledně zvážit ovlivňující faktory, a to vše za pomoci svých podřízených, kteří jsou pro něj hlavním informačním kanálem. (Šuleř, 2008)

3.1.4 Role manažera v podniku

Sociální role jsou předem očekávané normy chování na různých pozicích v životě člověka. Za jeden den člověk vystřídá několik rolí, ať už uvnitř rodiny, či v pracovním prostředí. Chování jednotlivce se mění dle situace, či postavení v daném kolektivu, tyto role jsou přijímány automaticky a stávají se po nějaké době součástí osobnosti člověka. (Pauknerová, 2012)

Pracovní role korespondují s předpokládaným stylem vystupování v organizaci. Spolupracovníci očekávají od nositele chování, které odpovídá dané pozici, ač v interních stanovách nebývá nijak upraveno. Od asistentky se očekává vstřícnost, flexibilita a týmové chování, zatímco od manažera oddělení schopnost motivovat, řešit konflikty a efektivně distribuovat práci v rámci kolektivu. (Bělohávek, 2001)

Každá role má interpersonální charakter, tedy definovatel role očekává určité chování od jejího nositele, předpokládá tak za pomoci svých prožitků a pohnutek. Ovšem každý si představuje pod určitými rolemi něco jiného, při střetu ideálu definovatele a chování nositele může vzniknout sociální konflikt. (Bělohávek, 2001)

3.1.5 Styly manažerského vedení

Vedení zaměstnanců nemá explicitně určenou formu, manažeři se převážně liší podle používaných stylů vedení. Chování a styl jaký manažer zvolí, se mění v každém oddělení podniku. Záleží zde na složení pracovníků, jejich soběstačnosti a celkovém přístupu k práci. Základní rozdělení stylů je následovné: (Vodáček, 2013)

a. Autokratický manažer

Většinu rozhodnutí provádí sám řídicí pracovník, bez předchozí konzultace s podřízenými pracovníky. Své postavení uplatňuje k dosažení potřebného chování od podřízených pracovníků, a to za pomoci motivátorů jako jsou odměny, o jejichž udílení rovněž rozhoduje samotný manažer. Tuto roli manažer přijme, pokud zaměstnanci práci odmítají, či se nechtějí na pracovním prostředí a změnách nijak podílet. (Vodáček, 2013)

Autokrat drží vše pevně ve svých rukách, motivace patří k vedlejším aktivitám a pokud je vykonávána, tak pouze silou. Komunikace se zaměstnanci probíhá povětšinou jednosměrně, a to se shora dolů, tedy od manažera směrem k zaměstnancům. Seberealizace, či konzultace daného zadání v pracovní skupině neprobíhá, vše je pevně zadáno řídicím pracovníkem. Mezi výhody autokratického řízení patří malá časová náročnost díky nemožnosti zaměstnanců svou práci s vedením konzultovat, přehlednost a absolutní kontrola pracovníků. (Mikuláščík, 2007)

b. Demokratický manažer

Manažer dává prostor k realizaci svých zaměstnancům, o úkolech rozhoduje pouze neformálně. Komunikace probíhá obousměrně a plně otevřeně, což vede ke zdravým vztahům na pracovišti. Práce demokratického manažera je časově náročnější oproti autoritativnímu typu, ovšem zaměstnanci jsou daleko více motivováni k výkonům. (Mikuláščík, 2007)

Demokratický manažer přenechává část svých pravomocí na podřízených pracovnících, přijímá jejich zpětnou vazbu, ovšem konečné rozhodnutí dělá sám podle vlastního rozhodnutí. Práce je zadávána neformálně a pracovní tým si pod manažerským dohledem sám určuje práci. Tato technika funguje v podniku, kde je dobrá pracovní morálka a pracovníci mají chuť podílet se na rozhodování. (Bělohávek, 2001)

c. Liberální manažer

Motivuje, ochotně radí a přenechává vedení na svých zaměstnancích. Pracovníci mají otevřené možnosti, na jaké aktivitě či firemním cíli se budou podílet. Lídr se snaží, aby vytvořil co nejlepší a inspirující pracovní prostředí, podporuje a poskytuje důležité informace, které ulehčí práci. Takto liberální vedení vyžaduje cílevědomé a proaktivní zaměstnance s velkou chutí do práce a touhou po seberealizaci. (Vodáček, 2013)

V moderní společnosti 21. století jsou nejčastěji aplikovány a zdokonalovány demokratické a liberální styly vedení. Autoritativní styl se používá již pouze v mírnějších verzích a manažeři, kteří ho v rámci svého vedení používají se nazývají benevolentní autokrati. (Vodáček, 2013)

3.1.6 Proces řízení a rozhodovací proces

Manažerská práce podléhá, jako každé jiné zaměstnání určité pracovní struktuře, jedná se o sled aktivit, které udávají podstatu danému povolání. V manažerské praxi se můžeme setkat s typickými činnostmi, které vedoucí pracovník provádí za účelem dosažení stanovených cílů, které zároveň korespondují se záměrem společnosti. Tyto činnosti tvoří schéma managementu uvnitř podniku, ovšem řídicí pracovníci mohou řídicí aktivity upravovat, tak aby seděly jejich potřebám a dali se aplikovat dle potřeby na různé oddělení. (Vodáček, 2013)

Na počátku rozhodovacího procesu je stanovení cílů, kterých chce manažer dosáhnout. Přesné definování cíle je základním kamenem pro proces řízení. (Blažek, 2014)

Obecné požadavky na formulaci cílů lze v literatuře najít pod akronymem „SMART“. Dle těchto požadavků by cíl měl být:

S = specifický

M = měřitelný

A = akceptovaný

R = realizovatelný

T = termínovaný

(Blažek, 2014, str. 99)

Mezi sekvenční, tedy po sobě jdoucí, manažerské funkce řadíme:

a. Plánování

Jedná se o proces vybírání vhodných aktivit a nástrojů, rozhodování o jejich stylu realizace za účelem dosažení cílů společnosti. Plánování provádějí manažeři na všech úrovních, předem promyšlené akce a změny jsou tak více srozumitelné, snižuje se riziko

neúspěchu. Při plánování je důležité znát i alternativní možnosti, jak dosáhnout stanovené mety. Druhy plánování rozlišujeme podle:

- Stupně obecnosti – pravidla, programy, rozpočty, strategie
- Délky plánovacího období – dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé
- Oblasti řízení – výrobní, finanční, informační, prodejní

(Bělohlávek, 2001)

b. Organizování

„Podstatou organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb jednotky nebo její části.“ (Vodáček, 2013, str. 90)

Organizování podléhá organizačním strukturám napříč celým podnikem, kdy vrcholový manažer zadá jasný pokyn a ten je dále přenášen hlouběji do společnosti za pomoci nižších organizačních činitelů. (Vodáček, 2013)

c. Vedení lidí

Tato manažerská funkce spočívá v cíleném přesvědčování, inspirování a stimulování pracovníků za účelem dosažení vize, napříč obtížím s ní spojenou. (Veber, 2009)

Podstatná část manažerů dle autora souhlasí, že většina problému ve společnosti je způsobená samotnými pracovníky, jejich chováním jako individualit ve skupině. Je nám přirozené následovat někoho, kdo slibuje, že nám splní naše sny a touhy. a proto právě v organizaci by tuto autoritu měl zastávat manažer. (Weihrich, 1993)

Zda zvolit autokratický styl vedení či liberální a jak mezi nimi najít rovnováhu, objasnil Douglas McGregor v 60. letech minulého století za pomoci teorie X a Y. (Bělohlávek, 2005)

Ke správnému vedení zaměstnanců napomáhá podprahová komunikace. Pasivní naslouchání patří k velmi ceněným nástrojům při řízení lidí. Lze se tak dozvědět nevyřečené informace, najít v nich problém, vyhodnotit ho a zapracovat jeho zlepšení do procesu. (Szarková, 2018)

d. Kontrola

Kontrolování zahrnuje měření a korekci veškerých aktivit uvnitř firmy, tak aby výstupy korespondovali s cíli organizace. Kontrolní činnost zároveň poukazuje na úspěšnost společnosti. Mezi kontrolní činnosti se řadí inspekce, přehled zameškaných hodin pracovníků, kontrolu výdajů, zkušební testování kvality a jiné. (Wehrich, 1993)

Včasná kontrola hospodářských procesů je základem pro podchycení chyb a odchylek, které vznikly během realizace projektu. Odchylky, které manažer našel během kontroly je možno rozdělit na pozitivní, tedy výstupy, co dosáhly lepších výsledků, než v procesu plánování odhadl a negativní. (Vodáček, 2013)

Mezi paralelní manažerské funkce, které probíhají souběžně s plánováním, organizováním, vedením a kontrolou, řadíme analýzu informací, rozhodování a implementaci do systému. (Vodáček, 2013)

3.1.7 Personální politika

Ať už jsou cíle organizace jakékoliv, lidský kapitál je klíčem k jejich dosažení. Čím lépe je potenciál lidských, hmotných a finančních prostředků naplněn, tím více společnost prosperuje. Jakým způsobem řízení lidí uvnitř společnosti probíhá, není záležitost personálního oddělení, ale primárně každého řídicího pracovníka ve společnosti. Růst lidského potenciálu je ve společnosti vítaný, ovšem značně finančně náročný, společnost totiž musí investovat nejen do sebe sama, jakožto investice do nové techniky pro lépe proškolené zaměstnance, ale i do již zmiňovaných lidských zdrojů. Poznatky ovšem hovoří jasně, prosperující společnosti se dostali na výsluní právě díky maximalizaci lidských zdrojů. (Veber, 2009)

Lidský zdroj může být pozitivním vstupem, kdy jsou lidé velmi flexibilní, svižní a správně motivovaní, pomáhají tak k rychlejšímu růstu společnosti, nebo na straně druhé se tento kapitál stane rozsáhlým problémem, jenž brzdí veškeré procesy v organizaci. Jakým směrem se lidský kapitál ve společnosti vydá záleží na dvou aspektech, ekonomickém a sociálním. (Veber, 2009)

Sociální klima na pracovišti, značně ovlivňuje lidské faktory a udává dynamiku celé společnosti. Liší se napříč odděleními, záleží na postavení dané skupiny v podniku, vztazích na pracovišti, stylu vedení, platovém ohodnocení a důvěře vně oddělení i mimo něj. Dlouhodobé konflikty vedou k zhoršení psychického stavu zaměstnanců, objevuje se nechuť k práci a fluktuace, tedy špatné klima má za následek snížení efektivnosti lidských zdrojů. (Pauknerová, 2012)

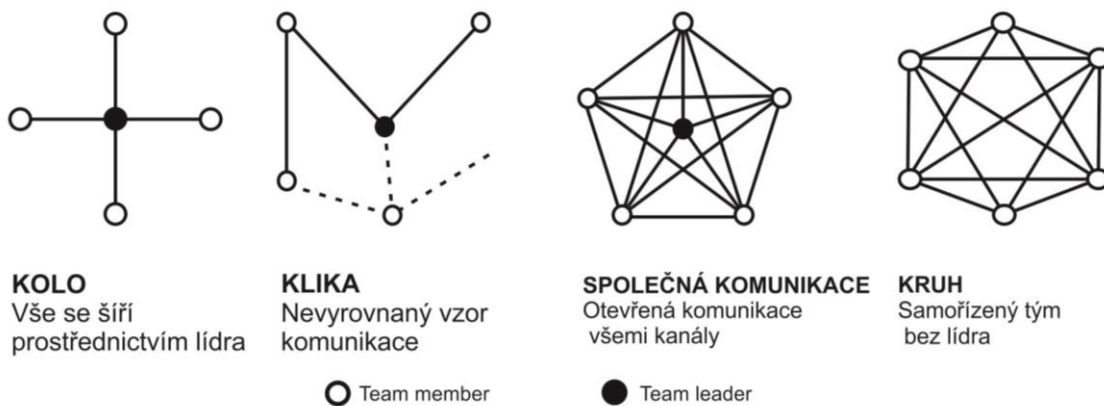
Personální politika vymezuje pravidla pro personální aktivity, jak postupovat při výběru uchazečů na danou pozici a jaký pracovní úvazek se k dané pozici hodí. Na málo vytížené posty je vhodné zvolit pouze částečný úvazek, na pozice, které nespádají do firemního okruhu zájmů, je vhodné najmout externí pracovníky. V praxi se také osvědčila „rotace“ nadějných zaměstnanců po odděleních. Společnost si tak může vychovat kvalitní vedoucí pracovníky, kteří rozumí procesům a chápou koncept celé firmy. Personální politika, může také označovat interní směrnici, kde jsou jasně a přehledně uvedeny možnosti karierního růstu, platové ohodnocení včetně všech firemních výhod a ostatních benefitů. Tento dokument by měl být volně přístupný všem zaměstnancům. (Veber, 2009)

3.1.8 Interní komunikace

Komunikací rozumíme jako informační výměně, pocitů, postojů a hodnot. Komunikace má dva rozměry, jeden jako čistý prostředek pro sdělování a druhý, kdy je možno hovořit o interakci dvou a více jedinců. O to, jakým tónem jedinec sdělení pronáší a jaká slova volí, se zajímá rétorika. Manažer by měl být dobrý rétor, aby svými sděleními dokázal ostatní pracovníky přesvědčit a namotivovat. Je zde důležité upozornit, že prostředky, kterým je přesvědčování uskutečňováno jsou slova nikoliv argumenty. (Szarková, 2018)

Lidská společnost přirozeně tvoří skupiny, stejně tak to platí i při organizaci práce. Každá organizační jednotka má pomocí interních pokynů určené role tedy hierarchii pracovních vztahů. Podle tohoto rozdělení se odvíjí i dělba práce, odpovědnost za pracovní skupiny, a především tak vznikají komunikační kanály, díky kterým se distribuují informace napříč celým podnikem. (Pauknerová, 2012)

Obrázek 2: Hlavní vzory komunikačních sítí v týmech



zdroj: Brooks, 2003

3.1.9 Typy komunikačních technik

Komunikace je činností dvou a více subjektů, kteří spolu navzájem kooperují. Nelze ji chápat pouze jako jednoduché sdělování a přijímání údajů, nýbrž jako komplexní aktivitu, kde je nutná účast všech participantů. Komunikace probíhá, jestliže na straně jedné je sdělující, který předává informace a na straně druhé je zpracovává příjemce. Příjemce se snaží o co nejpřesnější zachycení celého sdělení. Pojem informační kód označuje zvolený typ prostředku komunikace, může se jednat jak o řeč, tak i komunikaci pomocí obrázků či kódovacích abeced jako je například Morseova abeceda. Informace bude správně a celá předána pouze pokud oba participanti ovládají stejný komunikační kód. V případě, že není správně zvolen komunikační kód, informace bude špatně sdělena, popřípadě zkresleně přijata, tuto skutečnost autor nazývá komunikačním šumem. (Pauknerová, 2012)

Komunikace vzniká při nalezení společného zájmu mezi subjekty, ti mezi sebou diskutují a oba se aktivně zapojují jak na sdělování, tak i naslouchání druhé osobě. Má se za to, že rozlišujeme tři druhy sdělování: (Pauknerová, 2012)

- **Verbální**

Verbální komunikaci je vytvářena pomocí slov a vět, které mají hloubku a udávají směr sdělení. Jedná se o jak mluvené, tak i psané slovo. (Pauknerová, 2012)

- **Neverbální**

Neverbální komunikace je vyjadřovaná gesty, mimikou, postojem, vzdáleností, tónem řeči, rychlostí atd. Neverbální komunikace dává dynamiku rozhovoru, nelze ji zcela jednoduše ovládat. Tudiž se díky ní, ať už podprahově, dozvíme momentální psychické rozpoložení, či společenské postavení účastníků rozhovoru. (Pauknerová, 2012)

- **Činy**

Chování sdělujícího spolu s verbálním a neverbálním vyjadřováním. (Pauknerová, 2012)

Rovněž rozlišujeme i tři typy naslouchání a to:

- **Naslouchání**

Sluch patří k základním smyslům, ovšem to, jak si informaci příjemce vyloží, nemusí být vždy totožné s tím, co sdělující myslel. Každý člověk přisuzuje různým slovům různé významy, ať už historicky, tak z vlastního prožitku. V případě pochybností je na místě se sdělujícího zeptat na upřesnění významu, aby nedošlo k omylům. (Pauknerová, 2012)

- **Vnímání očima**

Stejně jako sluch každý jedinec využívá zrak již od narození, dokáže díky němu číst v druhých neverbální gesta. Zvláště pak mimiku, kde je možné prozradit emoce i malou změnou v tváři. (Pauknerová, 2012)

- **Naslouchání srdcem**

Jedná se spíše o cit, slyšet více než bylo řečeno a vidět více než bylo viděno. (Pauknerová, 2012)

3.2 Pracovní skupiny

Práce je společenský proces, na kterém se vždy podílí skupina jednotlivců. Stejně tak i výsledek dané práce nepatří ke spotřebě jedincem ale k nasycení skupiny. Celý proces společenské dělby práce spočívá ve tvorbě produktů, které jsou poté směňovány za

výstupy jiných jedinců, tak aby byly uspokojeny potřeby všech. Jakékoliv povolání sebou přináší určité sociální postavení a společenskou roli. Pracovní role udávají zaměstnanci místo ve firmě, ale prolínají se i do jeho osobního života, mají dopad na jeho soukromý život. (Mikuláščík, 2007)

Skupiny jsou tvořeny lidmi, kteří na sebe navzájem působí, motivují se, jsou si vědomi své existence navzájem a definují sami sebe jako skupinu. Každý proces vykonávaný ve skupině vyžaduje alespoň minimální koordinaci a řízení. Skupina má stejný cíl, sdílí stejné hodnoty a řídí se stejnými principy. (Brooks, 2003)

Pracovní skupiny jsou tvořeny členy, kteří mají o sobě povědomí, mají stejné cíle a společné úkoly. Navzájem se ovlivňují nejen v práci ale i nepřímo v osobním životě. Pokud ve skupině dochází k uspokojení potřeb každého jednotlivce, pracovníci si ve skupině důvěřují, vztahy se prohlubují. Pracovní skupiny lze rozdělit podle velikosti, intimity, formálnosti a míry identifikace: (Mikuláščík, 2007)

a. Malá skupina

Malá pracovní skupina disponuje nejčastěji deseti až patnácti členy. Komunikace mezi pracovníky probíhá napřímo, tedy z očí do očí mezi jedinci, a vztahy jsou blízké, rozvíjejí se spolu s časem stráveným ve skupině, vždy nabývají emocionálního charakteru. Vztahy na sebe navazují v závislosti na interakce prováděné ve skupině, podle nich se řídí i kvalita a důvěra v pracovním vztahu. (Mikuláščík, 2007)

b. Velká skupina

Členové velké skupiny se povětšinou osobně neznají, komunikace probíhá, jak osobně, tak zprostředkovaně. Je zde znatelná členitost z důvodu zapojení nejen řadových pracovníků, ale i jejich přímých nadřízených. Organizace skupiny je poměrně náročná, dochází ke komunikačním šumům a celkové nesoudržnosti. (Mikuláščík, 2007)

c. Formální skupiny

Formální skupiny jsou řízeny na míru dané společnosti, tvoří je manažeři s vidinou kolektivního úspěchu. Jejich hlavním úkolem je řídit teoreticky kompatibilní skupinu zaměstnanců k plnění úkolů. (Brooks, 2003)

Skupina je tvořena neosobními vztahy, formují ji předem určená pravidla, která určují vedoucího pracovníka, cíle a způsoby, jak síly dosáhnout. (Mikuláščík, 2007)

d. Neformální skupiny

„Seskupení jedinců, z nichž se stane skupina, když se mezi členy vytvoří závislosti, které vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb.“
(Brooks, 2003)

Neformální skupiny vznikají spontánně, jedinci mají mezi sebou osobní vztahy. Skupinu nelze řídit podle předem stanovených pravidel, nelze ani předem specifikovat vedoucího, cíle či nastavit hierarchii vztahům. Jedná se především o skupiny přátel, kteří vykonávají společné aktivity o volném čase. (Mikuláščík, 2007)

3.2.1 Pracovní týmy

Tým tvoří dva a více jedinců, kteří vykonávají činnost za účelem dokončení společných úkolů. Týmy se formují za účelem úspory energie, informací a zdrojů. Jsou základní stavební jednotkou pro podnik. Přenosy jakýchkoliv informací jsou značně jednodušší v uzavřené skupině než mimo ni. Síla skupiny je v jejím celku, podobném myšlenkovém chápání a znalostech. Díky kvalitním vztahům v týmu mají zaměstnanci tendenci zůstat ve společnosti, motivace uvnitř skupiny je pro pracovníky klíčová. (Clegg, 2005)

Kooperace je hlavní předností týmu, ten připomíná spíše živý jednotný organismus než samostatné jedince. Pokud přirovnáváme tým k živému organismu, musíme s ním i stejně zacházet, živit ho úkoly, umožnit mu používat ty nejkratší a nejefektivnější komunikační vazby, zajišťovat dobrou náladu a možnost růstu. Růst týmu neznamena nutně navyšování členů, ale možnost posouvat hranice, učit se nové věci a seberealizovat se. (Clegg, 2005)

Je nutno rozlišovat jednotlivé články týmu, každý jednotlivec je jiný a přispívá do kolektivu jinak. Je potřeba si uvědomit, že každý jednotlivý člen potřebuje vlastní prostor a čas na realizaci stanoveného úkolu. Kreativní jedinci povětšinou stojí za novými nápady a inovacemi, které, mohou ovlivnit celý tým. Právě těmto jedincům je o to více důležité dát vlastní prostor, aby se mohli v klidu zamyslet mimo skupinu a poté do ní znovu proniknout

s novými podmínkami. Nové možnosti jedinci prezentují celému týmu a ten rozhodne buď o jejich realizaci či zamítnutí. (Clegg, 2005)

Každý člen týmu by měl mít stejný radián jako všichni ostatní, nelze stavět tým na jednotlivcích. Při prvotním sestavením týmu toto ovšem nebývá zvedenou formou. Je zde ale důležité zdůraznit, že právě nezkušení jedinci, kteří nesplňují dokonale výkonnostní podmínky bývají „nosieli nadějí“. Tito nováčci jsou plní očekávání, motivovaní s chutí se učit novým věcem, nelze je tedy opomíjet. (Krüger, 2004)

3.2.2 Motivace pracovních skupin v praxi

Vnější motivování se řadí k ověřeným, avšak dlouhodobě neefektivním, činnostem, jak působit na zaměstnance za účelem poddání požadovaného výkonu. Zaměstnance lze motivovat odměnami nebo naopak tresty. Po obdržení odměny lze u pracovníků pozorovat růst výkonu, ovšem stejně rychle jak výkon rostl, bude tak i klesat na stejnou, ne-li horší než výchozí pozici. Autor tvrdí, že vnější motivování za pomoci individuálních odměn nepřináší do podniku nic pozitivního, pouze nestabilitu a závist mezi jednotlivými zaměstnanci. Zaměstnanci musí být vnitřně motivováni k výkonu. Proto je nutné zaměstnávat jedince, kteří souzní s vizí společnosti a mají správný postoj k práci a chtějí vidět smysl své práce. Jen takovýto zaměstnanec budou správnou posilou pro tým. To samozřejmě neznamená, že by se neměl zaměstnancům průběžně, a například k určitému datu, zvyšovat, popřípadě snižovat plat za odvedené výkony. Mzda zaměstnanců by měla být v podobných částkách napříč odděleními, lze se tak vyvarovat konfliktům uvnitř pracovního týmu. (Geropp, 2014)

3.2.3 Skupinové konflikty

Konflikty mohou vznikat v kterékoliv situaci, ve většině případů z rozdílných vizí a potřeb. Ke konfliktům dochází v momentě, kdy je člen, popřípadě skupina, postaven do pozice výběru „buď a nebo“. Tedy v okolnostech, kdy bude naplněna pouze potřeba jedné strany. (Mikuláščík, 2007)

Činnosti, které se produkuje pracovní skupina, často provází konflikty a napětí. Jedná se o přirozený proces tvorby výstupů, těmto střetům se nelze vyhýbat, ale je nutno

s nimi pracovat. Jednotliví členové týmu si jsou vědomi možných konfliktů, a je jen na jedincích, jak s potencionálními středy umí a mohou pracovat. Konflikty často lze přetvořit do plodné podoby, která přinese týmový rozvoj. (Krüger, 2004)

3.3 Motivace

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“ (Pauknerová, 2012, str. 171)

Motivace vychází jak z podvědomých tak i vědomých potřeb. Potřeby lze dělit na primární a sekundární v závislosti na jejich charakteru. Motivaci autor chápe jako sled skutečností, které pramení z určitého nedostatku a vedou až k vnitřnímu uspokojení. Motivace u každého jedince je jiná a často velmi náročná na uchopení. Lidé jsou motivováni jak maličkostmi, materiálními potřebami, tak i sounáležitostí a uznáním od společnosti. (Wehrich, 1993)

Každý jedinec celý svůj život o něco usiluje, platí to tak již od prvopočátku lidstva, kdy lidé usilovali o potravu, své místo v tlupě, tak i přežití. Dnešní společnost usilování o dosažení nějakého cíle motivuje. Dosažení cíle přináší pozitivní emoce a pocit zadostiučinění, zatím co neúspěch demotivuje a deprimuje. Obecně lze tedy říci, že motivace je způsob dosahování kladných emocí a vyhnutí se tak těm negativním. (Helus, 2018)

Motivaci se rozděluje v zásadě na dva typy, motivaci potřeb a motivaci popudovou (incentivní). Motivace potřeb je ve společnosti zakořeněna již přirozeně, jedná se o subjektivní potřebu, která nutí člověka k přežití. Pokud člověk trpí žízní a je uvězněn v nehostinných podmínkách, podvědomí donutí jedince se napít i z té nejšpinavější kaluže, kterou zrovna najdete. Zatímco motivace popudu se aktivuje objektivně situací ve společnosti. Například pochvala od vedoucího pracovníka může zaměstnance namotivovat a zvýšit jeho pracovní aktivitu, jedná se o externí podnět, který vyvolá usilování o zavděčení se. Motivační mechanismus tedy funguje na základě stimulu, který vyvolá určitou potřebu a ta vede k očekávanému výkonu pracovníka. (Helus, 2018)

„Princip 50:50 znamená uvědomit si z pozice manažera v organizaci, že zvenku ovlivnit můžeme vždy jen část výkonu pracovníka a že druhá, významnější část je vždy na jeho straně a je ovlivněna nejen jeho individuálními potřebami a zájmy, ale i sociálním prostředím, společností, která u nás prochází velmi dynamickou proměnou.“ (Hospodářová, 2008, str. 98)

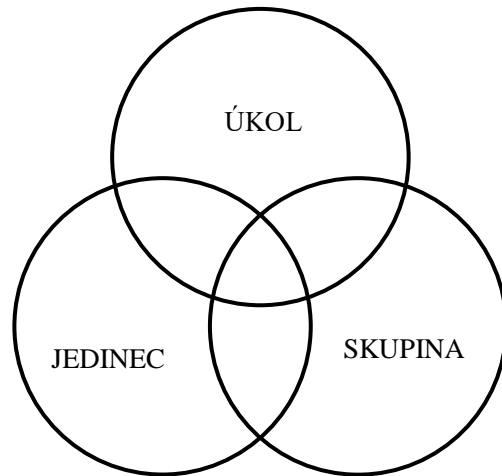
Motivaci zaměstnanec nepřijímá pouze z vnějšího okolí, ale i ze sebe sama. Zaměstnanec se tedy motivovaným nestane ale musí jim již býti. Aby se tak stalo, organizace musí dbát na kvalitní výběrové řízení. (Hospodářová, 2008)

3.3.1 Stimulace

Stimuly jsou podměty, které povzbuzují k vyššímu výkonu. Na základě těchto stimulů se rozvíjí motivační mechanismus. Zatímco motivace zrcadlí přání, stimuly jsou pobídky, které tato přání usnadňují. V praxi je běžné, že manažer stimuly využívá k pobídnutí svých podřízených k vyšší výkonosti. (Weihrich, 1993)

Stimulaci lze chápat jako pobídnutí k určité činnosti. Pobídnutí lze rozdělit do dvou jednoduchých skupin, cukr a bič, tedy pozitivní a negativní stimuly. Každý z nich je efektivní v jiných situacích, ovšem oba dva vedou ke zvýšení aktivity, dodají vzpruhu či zájem o danou věc. Důvodem proč zaměstnanci zůstávají v dané organizaci jsou povětšinou dosti podobné, kvůli kolektivu a dobrému nadřízenému. Model tří kruhů od Johna Adaira umožňuje ukázat potřeby a motivy, jenž stojí za účinností stimulů na motivaci člověka. Pracovníka motivují nejen finanční odměny ale i sociální kontakty, pocit sounáležitosti a společný cíl. (Hospodářová, 2008)

Obrázek 3: Model tří kruhů Johna Adaira



zdroj: Hospodářová, 2008

Stimuly jsou vnější působení na psychiku člověka. Jedná se o jakékoliv externí podmínky, které zvyšují motivaci. Stimulací pak rozumíme jako vnějšímu ovlivňování psychiky jedince s cílem usměrnění motivace. Manažeři využívají stimuly ke dvěma účelům, rozvoji a podněcování motivace zaměstnance. Stimulovat lze za pomoci těchto prostředků:

- Hmotné odměny
- Obsahu práce
- Chování manažera
- Atmosféry na pracovišti
- Pracovních podmínek

(Pauknerová, 2012)

3.3.2 Motivační napětí

Motivační napětí zaměstnance je počátkem k uskutečnění jemu zadaných úkolů. Toto napětí ovšem vzniká u každého člověka z jiných vstupních faktorů, stimulů. Obecně

platí, že úkol může být splněn, jestliže je zaměstnanec správně motivovaný, má dostačující schopnosti k dokončení úkolu a odpovídající podmínky na pracovišti. Stačí když jedna z podmínek není splněna a úkol nelze vykonat. Mezi hlavní ovlivňující faktory motivace na pracovišti patří:

a. Cíl

Cíl musí být správně zvolen tak, aby byl dostatečně motivační, ale zároveň realistický. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a stimulují ho jinak vysoké pracovní nároky. Pro někoho může být složitý úkol výzvou, zatímco pro druhého nepřekonatelnou překážkou. Z tohoto důvodu je potřeba znát své zaměstnance a vědět, jak každý z nich snáší stresové situace. (Khelerová, 2010)

b. Náplň práce a odpovědnost za ni

Čím atraktivnější úkol zaměstnanci dostanou, tím lépe se jim bude plnit. Nová pracovní zadání se zdají lákavější než stará, rutinní úkoly, a tak zaměstnancova motivace k práci se s novou úlohou opět na určitý časový interval zvýší. Odpovědnost za práci přichází v momentě, kdy na pracovníka je delegována určitá činnost. Spolu s odpovědností musí manažer dát zaměstnanci volnou ruku v určování, jak bude práci provádět. (Khelerová, 2010)

c. Kariéra

Možnost karierního růstu je velkým motivačním faktorem. Jednání napřímo ohledně zaměstnancova postupu jsou velmi důležitá a zastírání skutečnosti o nemožnosti povýšení je neetické. (Khelerová, 2010)

d. Informace

Informace jakožto volně přístupné médium, ulehčí zaměstnanci nejen splnění úkolu v rychlejší době, ale i jeho působení ve společnosti. Je žádané sdělovat interní informace o změnách přímo pracovníkům, lze je tak vyvarovat od nežádoucího stresu. (Khelerová, 2010)

e. Podniková kultura

Firemní kultura označuje především chování organizace ke svým zaměstnancům. Každý zaměstnanec má určitou vizi, jak by o něj mělo být postaráno, ať už se jedná o styl vedení, komunikační kanály, estetické a technické vybavení nebo firemní benefity, pokud podnik jeho vizi naplňuje, motivace roste. (Khelerová, 2010)

f. Pracovní spokojenost

Spokojenost na pracovišti je povětšinou určována samotnými zaměstnanci, a to jejich subjektivním hodnocením dané práce, jejím obsahem a charakterem podmínek. Kvalitní pracovní podmínky a obsah agendy daného pracovníka ovlivňují spokojenost a celkovou chuť k práci nejvíce. Ke zjišťování firemní spokojenosti se celosvětově používá job description index (JDI), který se zaměřuje především na pět základních hledisek:

- mzdu
- nadřízené pracovníky
- obsah práce
- možnost postupu
- kolegy

(Khelerová, 2010)

3.3.3 Pracovní spokojenost

V praxi se spokojenost sleduje dvěma způsoby parciálně, tedy spokojenost s různými stránkami pracovního prostředí, a celková. Hodnocení spokojenosti sleduje: (Pauknerová, 2012)

a. Obsah a charakter práce

Patří mezi významné zdroje firemní spokojenosti. Velká spokojenost s obsahem a charakterem práce bývá především v profesích, které dávají prostor pracovníkovi k vlastní seberealizaci a možnosti řešit úkoly podle sebe. Naopak nespokojenost s obsahem mívají zaměstnání, kde se vykonává monotónní, špinavá či fyzicky

náročná práce. Tato zaměstnání mívají značné vedlejší benefity ať už se jedná o týdny dovolené navíc či bezplatnou závodní jídelnu. (Faerber, 2007)

b. Mzdové ohodnocení

Mzda je velkým činitelem nejen spokojenosti ale i motivace. Její výše ovšem není tak důležitá, na rozdíl od konzistentnosti mezd napříč pracovním týmem. Pro jednotlivce je velmi frustrující, pokud ví, že jeho kolega bere za stejnou práci větší obnos peněz. (Pauknerová, 2012)

c. Spolupracovníci a nadřízení

Kolektiv obecně je velmi proměnným faktorem, celkovou spokojenost v podniku neudává jednotlivec, ale pracovní tým. Spokojenost týmu často ovlivňují dominantní jedinci, přirozené autority. To, že dobré vztahy na pracovišti jsou důležité, je pochopitelné, zvláště pak pro ženy je dobré sociální klima často klíčovým aspektem. (Pauknerová, 2012)

Vedoucí pracovníci by měli být vzorem pro své podřízené pracovníky. Manažer, který plní svoji práci včas, pomůže a chová se spravedlivě a je vždy pozitivně naladěný, může od svých zaměstnanců očekávat podobné chování. V opačném případě budou zaměstnanci kopírovat jeho chování také a projeví se tak nespokojenost a špatné výsledky. (Prošková, 2014)

d. Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance se liší firma od firmy. Továrny povětšinou nabízí jako vedlejší formu uspokojení závodní jídelnu, stravenky či možnost využití podnikového rekreačního střediska. Pracovníci ve službách pak většinou mají možnost dostat příspěvek na penzijní připojištění, vstupy do fit centra či divadla. Ať už je péče o zaměstnance jakákoliv, tak by měla pokrývat nedostatky, které zaměstnance sužují. (Pauknerová, 2012)

Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje přímo jejich motivaci a efektivnost. Extrémy, absolutní spokojenost i nespokojenost, jsou pro podnik nežádoucí, zaměstnance totiž nemá co pobízet dopředu. Ideálním stavem je zdravá nespokojenost, funguje totiž jako hnací jednotka, potřeba pro zlepšení. Pokud se ovšem zdravá nespokojenost jen o trochu změní,

klesne na nespokojenost, pracovníci začnou pociťovat stres a v další fázi se podnik může potýkat s fluktuací a absentérstvím. (Pauknerová, 2012)

To, jak efektivní je motivace pracovníků, je těžké jasně určit. Zpětná vazba se buď získává pomocí dotazníků, nebo na výročních pohovorech za přítomnosti manažera oddělení a jeho přímého vedoucího. Pokud se ve společnosti tato opakovaná šetření neprovádí, nebo se dlouhodobě postřehy zaměstnanců liší, je možné provádět přímá jednání se všemi zaměstnanci z pracovního týmu. Tento týmový meeting spočívá ve vyslechnutí všech připomínek a poté reakci manažera, jednání by mělo probíhat v přátelské a nekonfliktní atmosféře. (Faerber, 2007)

3.3.4 Motivační teorie

a. Teorie spravedlnosti

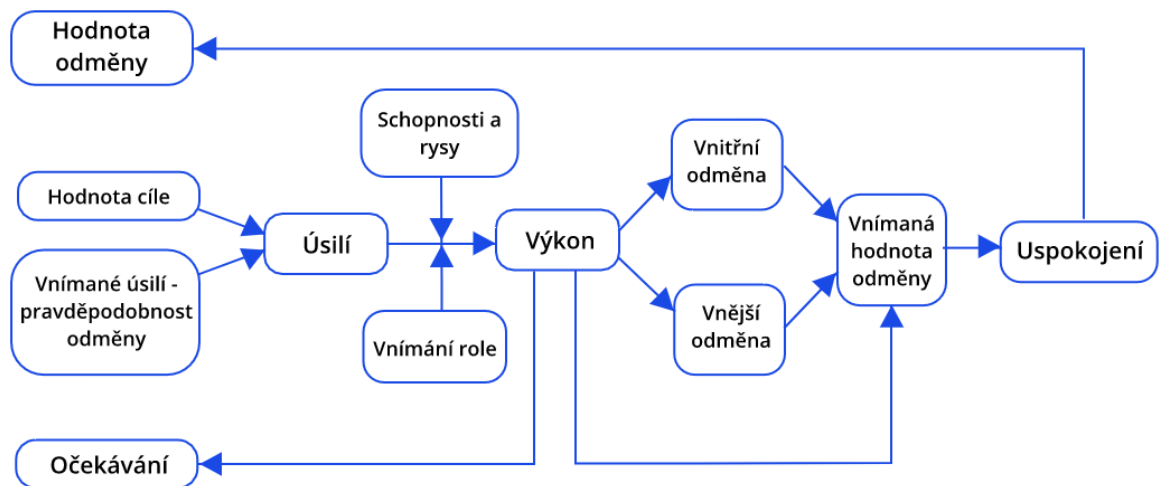
Fenomén sociálního srovnávání je podle J. S. Adamse základem motivační teorie spravedlnosti. Zaměstnanec porovnává svůj výkon a přínos do organizace se svými kolegy a zároveň hodnotí spravedlivost obdržených odměn, platu, benefitů a pochval. Pocit nespravedlivosti pak ovlivňuje motivaci a pracovní výkon zaměstnance. Manažer by měl odměny rozdělovat poměrnou částí a snažit se předejít pocitům nespravedlivosti. (Pauknerová, 2012)

b. Teorie očekávání

Teorie očekávání (valence) rozvinul americký psycholog Vroom ve 30. letech 20. století. Teorie tvrdí, že každý jedinec se chová tak, aby jeho činy vedly k jemu preferovaným cílům. Například, pokud zaměstnanec systematicky pracuje přes čas a investuje tak do zaměstnání více než je po něm žádáno očekává v budoucnosti povýšení. Zaměstnanec tak na základě své subjektivní pravděpodobnosti očekává, že jeho chování vyvolá jim předpovídané skutečnosti. Jak je pracovník motivovaný by rovněž mělo kopírovat jeho racionální odhad pravděpodobného výsledku jeho chování. Zásadní význam tak zde má sebezpozorování a sebekritika. (Brooks, 2003)

Model očekávání dále rozvinuli psychologové Porter a Lawler, kteří naznačili a více osvětlili potencionální manažerské důsledky. Zaměřují se na vztah správně motivovaného zaměstnance a jeho výkonem. Výkon podněcuje zaměstnance ke dvěma typům odměn, vnitřní a vnější. Vnitřní odměna je dobrý pocit z odvedené práce, subjektivní pocit z pokroku a zodpovědnosti. Zatímco vnější odměnou je zaměstnanci plat a pracovní podmínky. Vnitřní odměna má podle teorie pak větší váhu než ta vnější. Pro zaměstnance je daleko důležitější být spokojený sám se svojí prací a cítit se jí naplněn, než provádět nezajímavé úkony být za ně dobře platově ohodnocen. (Brooks, 2003)

Obrázek 4: Porterův a Lawlerův model očekávání



Zdroj: Ian Brooks, 2003

c. Teorie potřeb

Jak vysokou hodnotu přisuzují pracovníci určitým výsledkům v zaměstnání, záleží na jejich osobních potřebách. Teorie potřeb čerpá svoji podstatu z lidských potřeb a motivace k nim, ty jsou seřaděny hierarchicky od nejzákladnějších po vývojově nejvyšší. V systému Maslowovy pyramidy potřeb se pak uplatňuje funkční princip, který říká, že k plnění potřeb vyššího postavení dochází až v případě, kdy jsou uspokojeny základní potřeby. Základní potřeby jsou především fyziologické požadavky, jakožto potřeba bezpečí, potrava či potřeba sociální skupiny. (Nakonečný, 2005)

Potřeby na spodu pyramidy jsou nedostatkové, poté co byly jednou naplněny tak za nějaký čas je potřebné jejich hladinu znovu doplnit. Potřeby v horní části pak jsou potřeby rozvojové, neklesají ale postupně během života člověka rostou. (Helus, 2018)

V 70. letech minulého století teorií potřeb zabýval i psycholog Clayton Alderfer a zredukoval ji na pouhé 3 stupně:

- existence – základní potřeby
- sounáležitost – uznání a společenské vztahy
- růst – seberealizace, nezávislost a osobní úspěch

Alderfer tak pojednával o tom, že potřeby lze naplňovat i paralelně, za účelem co největší motivace.

Ve stejném časovém období se podíleli na jiném výzkumu i Lawler a Sutter, kteří striktní Maslowovu pyramidu rozdělili pouze na dvě části. a oddělili tak od sebe fyziologické potřeby od těch ostatních. (Brooks, 2003)

Obrázek 5: Hierarchie potřeb



Zdroj: Ian Brooks, 2003

d. Teorie dosahování cílů

Teorie dosahování cílů definují tři primární potřeby. Ty jsou tvořeny nabytými zkušenostmi v průběhu života. Jedná se o tyto potřeby:

- Dosahování cílů

- Sounáležitosti
- Moci

Každý jedinec imponuje k jedné z těchto potřeb a má tak určitý styl pracovního nasazení. Například zaměstnanci, kteří mají silnou potřebu k dosahování cílů, rádi přeberou zodpovědnost za projekty, na kterých pracují a pokusí se vyřešit i sebemenší problém. V šetření, které provedl v 80. letech minulého století McClelland, bylo zjištěno, že kvalitní manažeři nemají až tak silnou potřebu dosahování cílů, ale pohání je potřeba moci. Zároveň vedoucí pracovníci netíhnou k sounáležitosti na rozdíl od řadových zaměstnanců. Touha po moci je spojena s řízením, touhou po dominanci a patří mezi hlavní ingredience organizačního úspěchu. U pracovníků v jednotlivých odděleních je požadována především cílevědomost, ta se dá vytrénovat za pomoci manažera oddělení. Manažer by zde měl působit jako učitel a chválit za úspěchy, dávat vhodné podmínky a nezanedbávat zpětnou vazbu. (Brooks, 2003)

e. Teorie dvou faktorů

Teorie dvou faktorů se zaměřuje na dva typy motivačních faktorů, vnitřní a vnější. Lze tak pochopit, které odměny zaměstnance motivují v pracovním prostředí a zvyšují tak jeho výkonnost a které nikoliv. Frederick Herzberg označil vnější odměny jako hygienické faktory, ty mohou být zdrojem neuspokojení, pokud mají zaměstnanci pocit, že jsou neadekvátní. Zároveň ale nezvyšují motivaci, pokud jsou náležitě naplněny. Jedná se například o pracovní pozici. V případě, kdy se zaměstnanec domnívá, že by si zasloužil povýšení, které nepřichází, je touto situací demotivován. Ovšem pracovník, který hodnotí svoji aktuální pozici jako vhodnou, neoplývá vysokým motivačním napětím taktéž. Vnitřní odměny, motivátory, jsou na rozdíl od vnějších značně víc motivující. a to z důvodu osobního naplnění pracovníka. Zlepšení hygienických faktorů působí pouze krátkodobě a udrží pracovníka ve společnosti, zatímco motivátory dávají zaměstnanci cíl, růst a možnost seberealizace. Vnitřní odměny tak jsou hnací jednotkou každého zaměstnance a díky správně motivovaným pracovníkům může společnost dále růst.

Tabulka 1: Herzbergovy zdroje uspokojení

Hygienické související faktory Vnější odměny	Motivátory - faktory spokojenosti Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení	Pocit dosažení výsledků
Vztahy na pracovišti	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Odměna: plat, mzda	Zodpovědnost
Vztahy s kolegy a podřízenými	Služební postup
Status/povýšení	Osobní růst

zdroj: Brooks, 2003

4. Praktická část

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

Výzkumné šetření proběhlo ve společnosti EUROVIA CS, a.s., IČO: 45274924. Podnik nabízí své služby na českém trhu již od druhé poloviny minulého století, a to dříve pod značkou Stavby silnic a železnic. V roce 2006 byla společnost v plném rozsahu odkoupena francouzským vlastníkem EUROVIA S.A., jenž působí v 18 zemích světa, jako koncern VINCI. Společnost patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a na Slovensku. EUROVIA CS, a.s. se zaměřuje především na zákazníky jako jsou stát, kraje, města a obce, zakázky pro soukromí sektor tvoří jen několika málo procentní podíl na ekonomických výsledcích společnosti. Za minulý rok společnost vyhrála nejvíce veřejných tendrů na výstavbu v ČR.

Společnost EUROVIA CS, a.s. se dělí v rámci České republiky na několik oblastí a závodů. Oblast Čechy západ, která působí v Ústeckém, Karlovarském, Plzeňském a Jihočeském kraji, se sídlí v každém krajském městě. O opravy a údržby komunikací se zde stará dceřiná společnost EUROVIA Silba. Oblast Čechy střed pokrývá území Hlavního města Prahy, dvěma závody a poté Hradecká, Liberecká, Pardubická pobočka pro každý z krajů a zároveň spravuje i část kraje Vysočina. Moravská oblast zahrnuje tři závody v Jihomoravském, Zlínském a Moravskoslezském kraji. Moravská oblast zároveň zabezpečuje dodání materiálů pro celou Českou republiku a Slovensko svými cementobetonovými technologiemi. Důležité suroviny pro výstavby a opravy zajišťuje Oblast obalovny a lomy, která disponuje třiceti lomy, dvaceti pěti obalovnami, třemi pískovny a recyklačním centrem. a oblast Železniční stavby a mosty, která se dále dělí na závody Železniční stavby, Mosty a konstrukce a závod Elektro.

Závod, ve kterém byla prováděna analýza, je poslední z výše zmiňovaných a jedná se o závod Železničních staveb a mostů, konkrétně odštěpný závod Železniční stavby, který působí na adrese Brožíkova 564, v Pardubice. Závod se zabývá výstavbou novostaveb, rekonstrukcemi železniční infrastruktury tratí, mostů a souvisejících objektů. Odštěpní závod Železniční stavby zaměstnává celkem 76 zaměstnanců, které jsou rozděleni do 5 oddělení, oblastní ředitelem je zde pan inženýr Miroslav Trnka.

Jako ostatní pracovníky závod disponuje stavbyvedoucími, železničními techniky, řidiči automobilů a těžkých strojů, obsluhou strojů a dělníky na jednotlivých stavbách.

EUROVIA CS, a.s. se dbá na to, aby byla pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem, snaží se předejít fluktuaci zaměstnanců. Vyhledávání nových kvalitních zaměstnanců a následné zaškolování je pro společnost jak finančně, tak časově náročné, proto se podnik snaží udržovat co nejdelší zaměstnanecké poměry. Své pracovníky si snaží udržet nejen atraktivním mzdovým ohodnocením, ale celou řadou benefitů a firemních akcí. Společnost je také zavázána certifikátem systému řízení kvality ISO 900 a disponuje také certifikát environmentálního systému řízení ISO 14 001.

4.1.1 Metody shromažďování dat

K naplnění cílů práce byly použity metody kvalitativního šetření formou dotazníkových průzkumů s řadovými zaměstnanci a řídicími pracovníky a taktéž důkladné prostudování interních dokumentů v organizace EUROVIA CS, a.s., závod Železničních staveb a mostů, odštěpní závod Železniční stavby.

Dotazníková šetření byla použita z důvodu vyššího počtu respondentů. Zároveň taková to šetření umožňují dostatečnou anonymitu pro respondenty. Data z dotazníků se snadno vyhodnocují a přenáší do grafů. Dotazníkové šetření bylo zasláno emailem na HR oddělení a poté distribuováno dál, jednotlivým zaměstnancům.

Dotazník pro zaměstnance obsahuje 12 otázek, rozdělených do pěti okruhů – obecné otázky o zaměstnanci, otázky na firemní benefity, vztahy na pracovišti, vztah s nadřízeným a firemní kulturu. Z celkových 12 otázek jsou pouze 3 otevřené a pouze navazují a doplňují uzavřené otázky. Výsledky jsou převedeny do grafické formy a každá otázka zvlášť ohodnocena, grafy jsou tvořeny pomocí MS Excel, kam byly veškeré výsledky převedeny po skončení šetření. Z celkových 76 pracovníků byl dotazník rozeslán na zaměstnance, kteří mají každodenní přístup k pracovnímu počítači, a odpovědi se nashromáždilo 32.

Dotazník pro vedoucí pracovníky se skládá z 10 otevřených otázek a koresponduje s dotazníkem pro zaměstnance. Veškeré otázky v dotazníku jsou otevřené, aby se manažeři mohli více vyjádřit o tom, jak vedou svůj tým. Na dotazník odpověděli dva vedoucí

z celkových pěti oddělení. Z dotazníků byly vyvozeny celkové závěry ty prezentovány jako jednotná odpověď za celou řídicí jednotku.

Analýze byl také podroben interní dokument o benefitech, na jeho základě byly vytvořeny otázky pro jednu z částí v dotazníku pro zaměstnance.

4.2 Grafické zpracování a hodnocení dotazníku pro zaměstnance

1. Jste muž nebo žena?

Graf 1 Zastoupení pohlaví v podniku



zdroj: vlastní zpracování

První otázka je pouze informativního typu a slouží k zjištění v jakém zastoupení pohlaví zaměstnanci odevzdali dotazník. Z celkových 32 zaměstnanců dotazník vyplnila nadpoloviční většina mužů, přesně 66% mužů a 34% žen. Rozdíl mezi pohlavími je znatelný, muže tedy dotazník více zaujal nebo je jejich zastoupení ve společnosti větší.

2. Jaký je váš věk?

Graf 2: Věkové rozložení zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

Další graf, z obecných otázek k zjištění struktury respondentů, zobrazuje rozdělení podle věku, a to do šesti skupin. Nejpočetnější skupinou, které vyplnila dotazníkové šetření, jsou zaměstnanci mezi 26-35 rokem života, jedná se o 37% zastoupení. S odstupem následují zaměstnanci ve věku 46-55 let a 36-45 let, v celkovém součtu 38%. Lze tedy říci, že odštěpný závod Železniční stavby zaměstnává převážně zkušené pracovníky, kteří budou mít zájem o osobní růst, ale zároveň budou vyhledávat finanční stabilitu. Ostatní věkové skupiny, a to na obou stranách věkového spektra se v šetření objevily, lze tedy očekávat rozmanité odpovědi ve více specifických otázkách.

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců

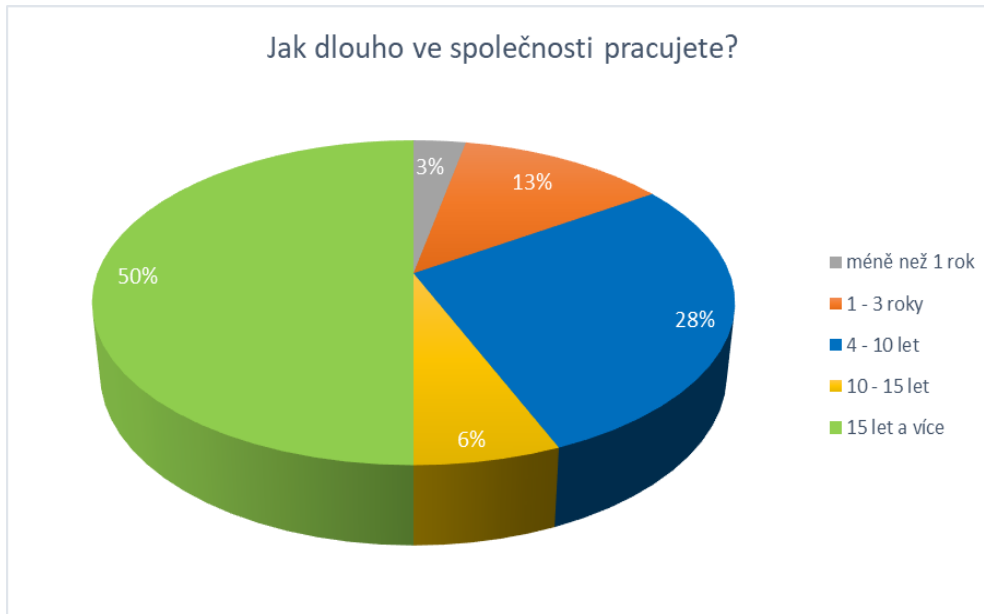


zdroj: vlastní zpracování

Následující graf zobrazuje nejvyšší dosažené vzdělání u zaměstnanců. Největší zastoupenou skupinou jsou středoškolsky vzdělaní pracovníci, kteří školu ukončili maturitní zkouškou a to přesně 75%. Vyšší, než základní vzdělání mají všichni dotazovaní. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci zastávají 22% z celkového výzkumu v podniku, zaměstnanci se středním vzděláním pak pouze 3%. Vzhledem k tomu, že výsledek ukazuje na majoritní zastoupení středoškolsky vzdělaných lidí, lze odvodit, že společnost pravděpodobně obsazuje vysokoškoláky převážně do vyšších pozic. Zatím co na běžné pracovní pozice jsou dosazováni pracovníci s praxí.

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf 4: Trvání pracovního poměru

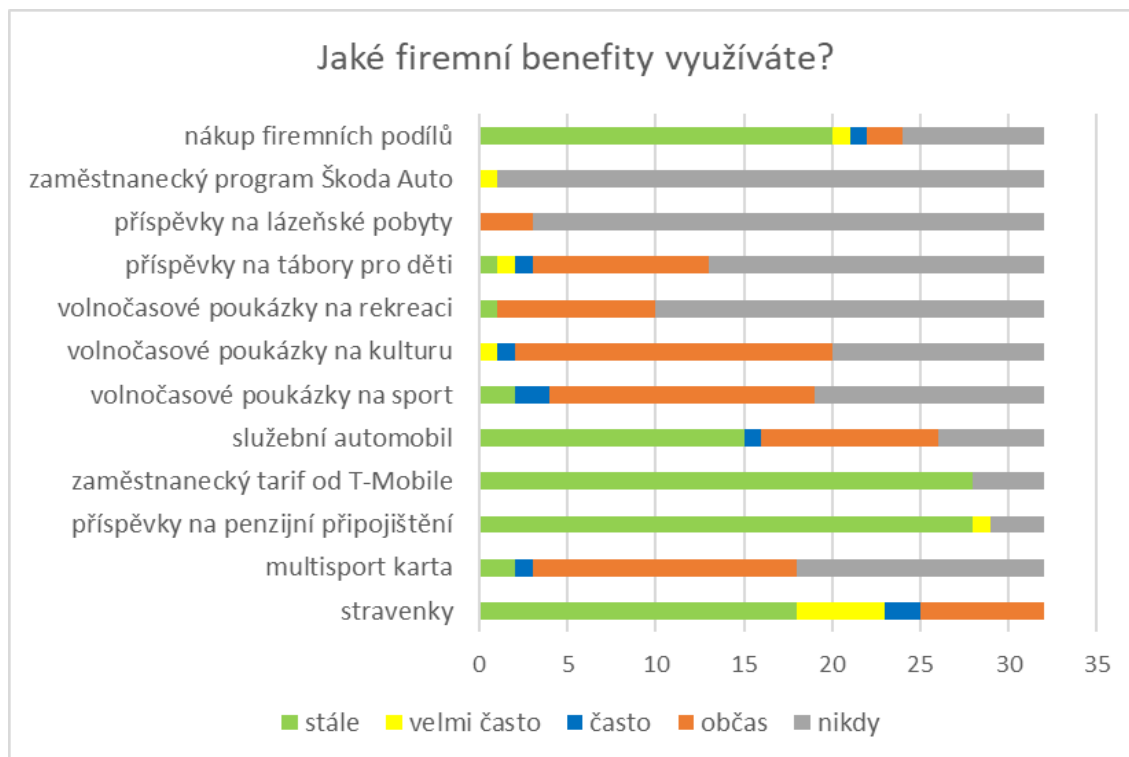


zdroj: vlastní zpracování

Graf zobrazuje trvání pracovního poměru v podniku. Na šetření se nejvíce podíleli zaměstnanci, kteří zde působí 15 let a více, přesně 50% veškerých respondentů. Druhou hojně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují mezi 4-10 lety, v procentním zastoupení 28%. Třetí nejpočetnější jsou noví pracovníci vykonávající činnost ve společnosti od 1 roku do 3 let, s 13% zastoupením. Z uvedených výsledků vyplývá, že společnost je kvalitním zaměstnavatelem, který si dokáže své pracovníky udržet. Je zde potřeba jistě ocenit, že i době nízké nezaměstnanosti, kdy zaměstnanci měli spoustu možností odejít do jiných podniků, se společnosti EUROVIA CS, a.s. povedlo své zaměstnance udržet. Nejen, že zaškolování nových zaměstnanců je pro společnost finančně náročné, ale také časté změny v kolektivu se nesetkávají s velkým úspěchem.

5. Jaké firemní benefity využíváte?

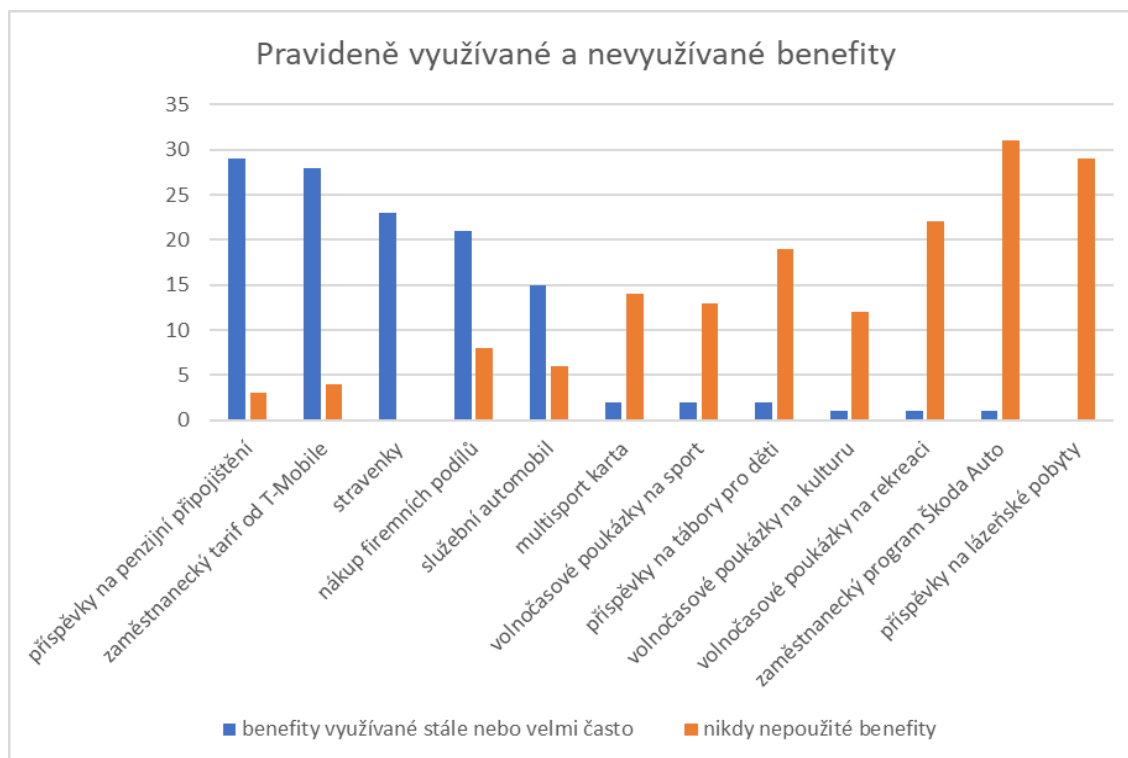
Graf 5: Využití benefitů ve společnosti



zdroj: vlastní zpracování

První graf zobrazuje využití jednotlivých zaměstnaneckých benefitů, graf druhý znázorňuje vztah využívaných a nevyužívaných benefitů. K vytvoření této otázky v šetření byl prostudován interní dokument, který slouží zaměstnancům k orientaci v benefitech které společnost nabízí. Zaměstnanci mohou výhody čerpat pomocí cafeteria systému, a to tak, že za poukázky, které pracovník obdrží společně se mzdou, smění za dané výhody. Benefity lze nezávisle na sobě čerpat ovšem jen do výše obdržených poukázek. Jedinými výjimkami jsou nákupy firemních podílů a firemní program Škoda Auto.

Graf 6: Nejvíce využívané a nevyužívané benefity



zdroj: vlastní zpracování

Mezi nevyužívané benefity patří zaměstnanecký program Škoda Auto. Zaměstnanci mohou u autorizovaných prodejců aut Škoda Auto obdržet 10% až 16% slevu na vozidlo. Tento benefit není zřejmě využíván kvůli vysoké investici, pro zaměstnanace je výhodnější, jak mimojiné ukázal průzkum, půjčit si služební automobil, než si kupovat vlastní. Tento nevyužívaný benefit zabírá místo v cafeterii jiným, atraktivnějším benefitům, proto lze doporučit jeho zrušení.

Příspěvky na lázeňské pobyty a volnočasové poukázky na rekreaci se také řadí k nevyužívaným výhodám. Společnost nabízí roční příspěvky na lázeňské pobyty a poukázky na rekreaci až v hodnotě 3 700Kč. S ohledem na to, že společnost zaměstnává 19% pracovníků v důchodovém a předdůchodovém věku, je na zvážení zda by neměla benefity více propagovat a zatraktivnit, pokud se tak podnik nerozhodne, pak je nasnadě příspěvky na lázeňské pobyty a rekreaci zrušit.

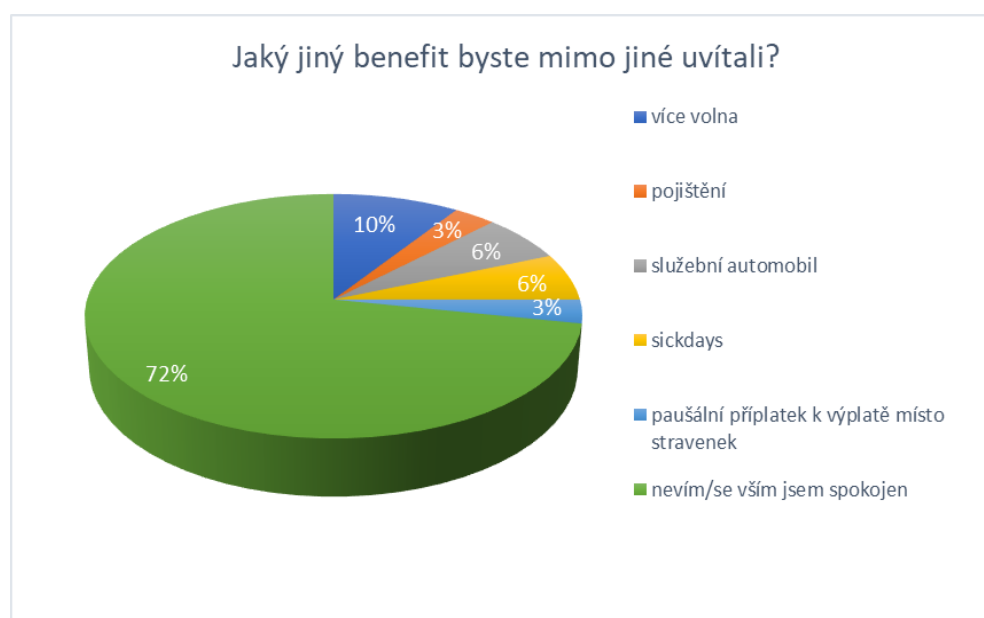
Naopak příspěvky na penzijní připojištění, stravenky a zaměstnanecký tarif od T-Mobile využívá většina dotázaných. Všichni zaměstnanci, jak lze vyčíst z grafu, využívají možnost výhodnějšího stravování, také většina z nich využívá zvýhodnění tarif,

který je poskytnut nejen zaměstnanci, ale až dalším čtyřem členům jeho rodiny. Zaměstnanci mají tedy zájem spíše o dlouhodobé benefity, z kterých plyne přilepšení nejen pro jednotlivce, z části i pro jeho rodinu.

Překvapivě i značná část zaměstnanců v průběhu svého působení v podniku nakoupila, eventuálně v rámci oceňování získala, podíly společnosti, je tedy vidět, že zaměstnanci svému zaměstnavateli, společnosti, věří a chtějí se podílet na jejím vedení.

6. Jaký jiný benefit byste mimo jiné uvítali?

Graf 7: Chybějící benefity ve společnosti

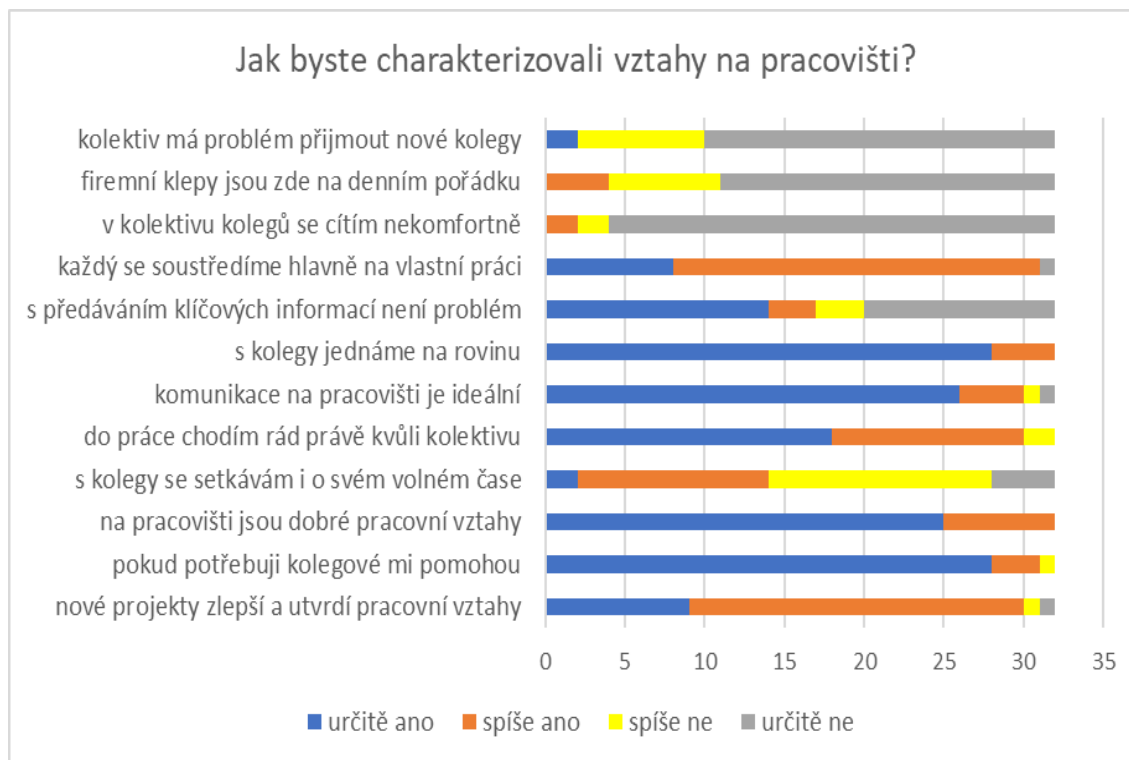


zdroj: vlastní zpracování

Graf znázorňuje rozložení odpovědí jednotlivých respondentů na otázku, který benefit jim chybí. Značné procento, přesněji 72% všech dotázaných, uvedlo, že jim nic nechybí popřípadě, že si v daný moment nebyli schopni rozpomenout na nějaký nedostatek. Více volného času či sickdays chybí 16% zaměstnancům. Skutečnost, že zaměstnavatel nenabízí respondentům sickdays by se dalo označit za přežitek, který by společnost měla do budoucna změnit. Zaměstnancům, přesně 6%, chybí možnost služebního automobilu. Společnost ovšem tuto možnost v interním dokumentu nabízí, chyba je tak v nedostatečné informovanosti pracovníků.

7. Jak byste charakterizovali vztahy na pracovišti?

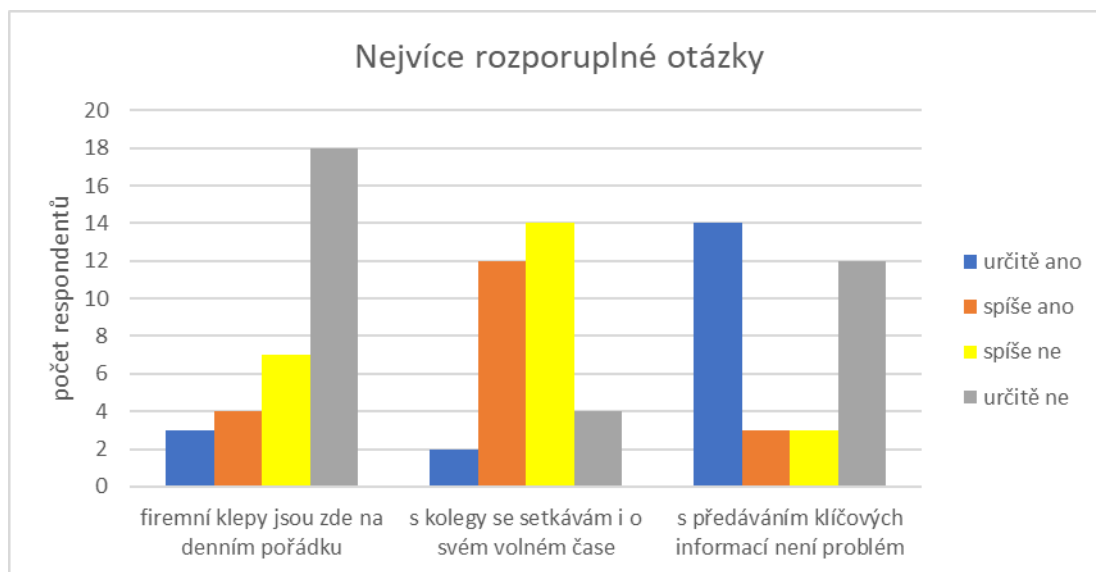
Graf 8: Charakteristika vztahů na pracovišti



zdroj: vlastní zpracování

Jak je z grafu, který se zaměřuje na vztahy na pracovišti, patrné zaměstnanci mají mezi sebou silné vazby a navzájem se v pracovním prostředí podporují. Pracovníci vykonávají činnosti v malých skupinách, rozdělných do 5 oddělení a sekce stavby, jak bylo zjištěno skrz e-mailovou komunikaci s jedním z pracovníků. Z toho je možno vyvodit blízkost vztahů a semknutost týmů. Jak respondenti potvrdili s novým projektem dochází k utvrzení pracovních vztahů, odpověď „spíše ano“ ve 21 případech značí, že ve skupinách dochází k malým konfliktům. Ty jsou ovšem pro vývoj a implementaci nových prvků nezbytné. Dobrá komunikace a snaha pomoci druhému je známkou zdravého týmu, který se vnitřně motivuje a profesně roste. Je také dobré vidět, že týmy, ač většina pracovníků ve společnosti působí více než 15 let, nemají problém přijmout nového člena mezi sebe.

Graf 9: Nejednotnost odpovědí na otázky o pracovních vztazích



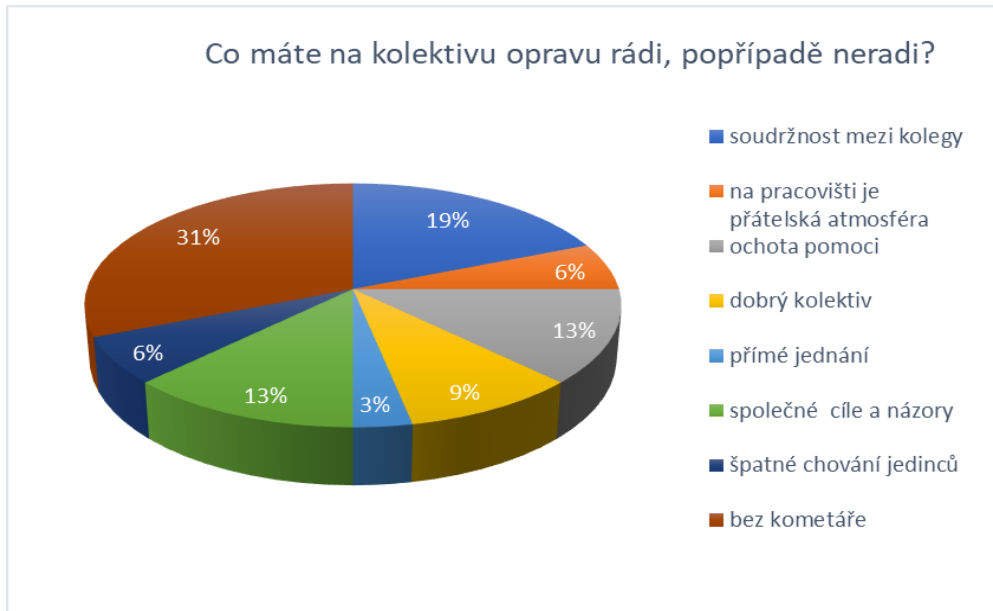
zdroj: vlastní zpracování

Otázky, na které dotazovaní odpovídali nejvíce odlišně, se týkaly interní komunikace a blízkosti vztahů na pracovišti. Necelých 50% zaměstnanců přiznalo, že se setkalo s klepy na pracovišti, a 20% z celkového počtu se s nimi setkává každý den. Zde záleží, zda se jedná o klevety o společnosti a jejích činnostech, či o jednotlivých zaměstnancích, a jaké závažnosti dosahují, mohou totiž vyvolávat obecnou nepohodu v týmu. Nezanedbatelná část respondentů si také myslí, že klíčové informace nejsou předávány dostatečně. Z grafu lze vypožorovat přítomnost komunikačního šumu, ovšem graf č. 8 poukázal na dobrou komunikaci uvnitř týmu, v úvahu tedy připadá komunikační šum vertikální, tedy od řídicího pracovníka k zaměstnancům.

Setkávání s kolegy mimo pracovní dobu potvrdila necelá polovina respondentů, což je pozitivní informace. Malé týmy jsou na sebe úzce navázané a pracovní vztahy se prolínají i do jejich osobních.

8. Co máte na kolektivu opravu rádi, popřípadě nerádi?

Graf 10: Klady a nedostatky kolektivu

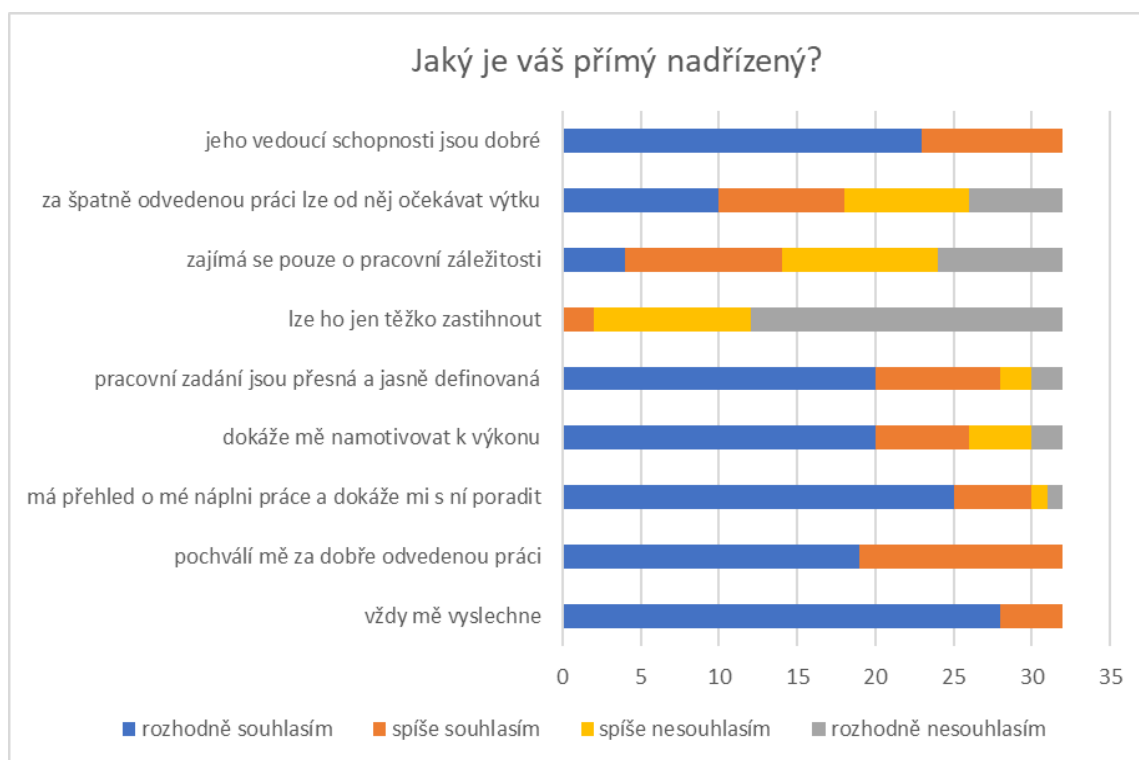


zdroj: vlastní zpracování

Graf přibližuje slovní hodnocení kolektivu jednotlivými pracovníky. Třetina všech dotázaných nechtěla kolektiv více komentovat, 19% respondentů zdůraznilo soudržnost týmů. Dále pak 13% dotázaných zdůraznilo ochotu pomáhat a stejné množství vyzvedli společné názory a cíle s kolegy. Jediné negativní reakce, které byly uvedeny jsou na špatné chování jedinců v kolektivu.

9. Jaký je váš přímý nadřízený?

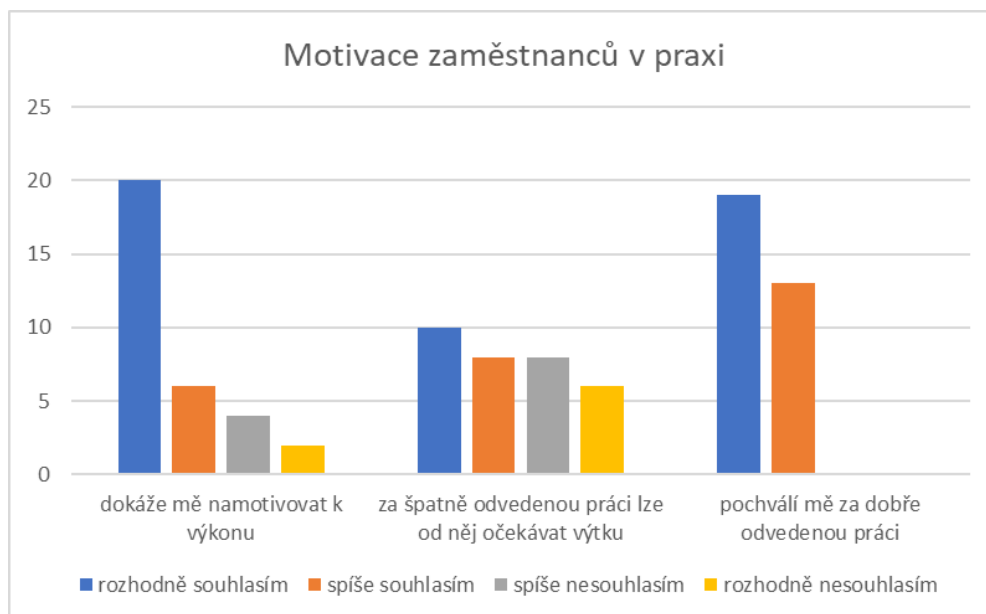
Graf 11: Charakteristika přímého nadřízeného



zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctý graf se zaměřuje na chování vedoucích pracovníků. Zaměstnanci měli za úkol zhodnotit svého přímého nadřízeného, tedy pětici středních manažerů působících v závodě. Obecně zaměstnanci své nadřízené chválí. Vedoucí pracovníci s ochotou své podřízené vyslechnou a poradí, mají také přehled o tom co jejich svěřenci právě vykonávají za práci a jaké úkoly jim byly přiděleny. To zda s manažerem má zaměstnanec bližší vztah, tedy zda se jejich hovory týkají pouze pracovních záležitostí, se liší, zde záleží na délce pracovního vztahu, sympatiích a konkrétních řídicích pracovnících. Každý z respondentů ocenil vedoucí schopnosti manažerů, společnost tedy zřejmě podporuje kurzy a školení, dává tak možnost růstu nejen manažerům, ale i jejich celým týmům.

Graf 12: Motivace zaměstnanců v podniku

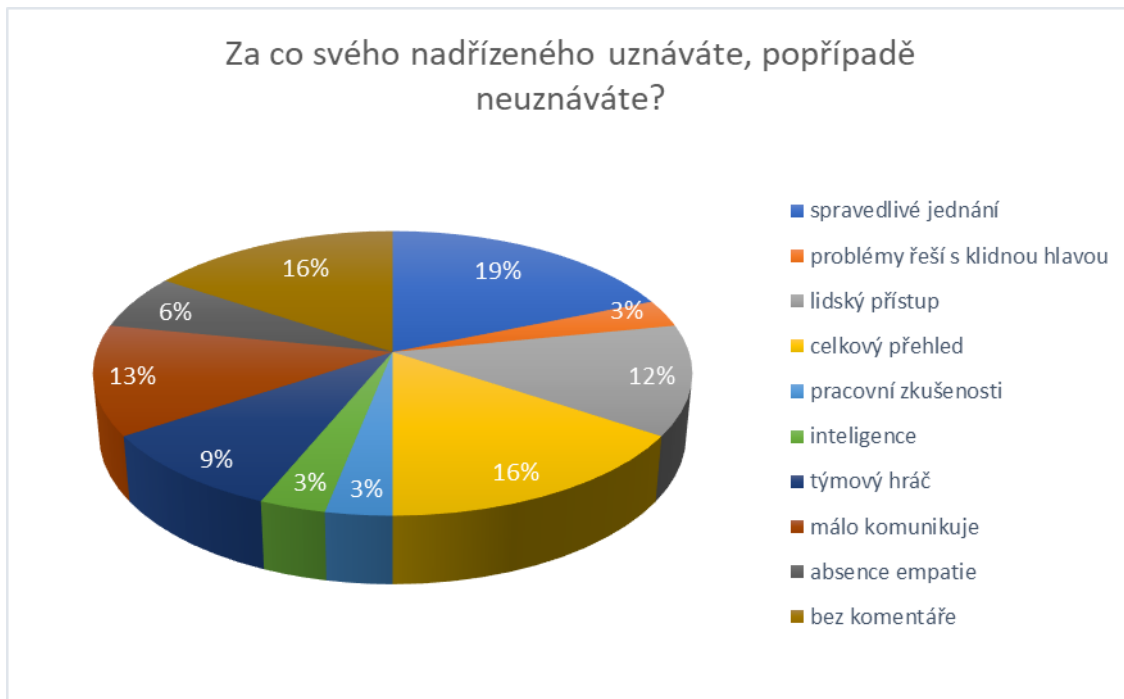


zdroj: vlastní zpracování

Jakým jiným způsobem, než benefity a mzdou, jsou zaměstnanci motivováni řídicími pracovníky, lze vidět na následujícím grafu. Většina dotazovaných se shodla, na tom, že vedoucí pracovníků je umí namotivovat k podání požadovaného výkonu. Motivaci pravděpodobně provádí ústně na poradách a při osobním kontaktu, a to za pomoci verbální a neverbální komunikace a působení na jednotlivce. To, jakou zpětnou vazbu dávají vedoucí pracovníci zaměstnancům za odvedenou práci, se různí. Špatně odvedená práce nutně neznamená pokárání. Lze zde předpokládat, že manažeři se snaží být asertivní a nekázat své podřízené za chyby například z nepozornosti. Pokud se ovšem objeví fatální nedostatek, je možno očekávat od vedení přiměřenou reakci. Pochvalami se ovšem nešetří, naopak manažeři si jsou vědomi, jak správně působit na své pracovníky.

10. Za co svého nadřízeného uznáváte, popřípadě neuznáváte?

Graf 13: Klady a nedostatky přímého nadřízeného

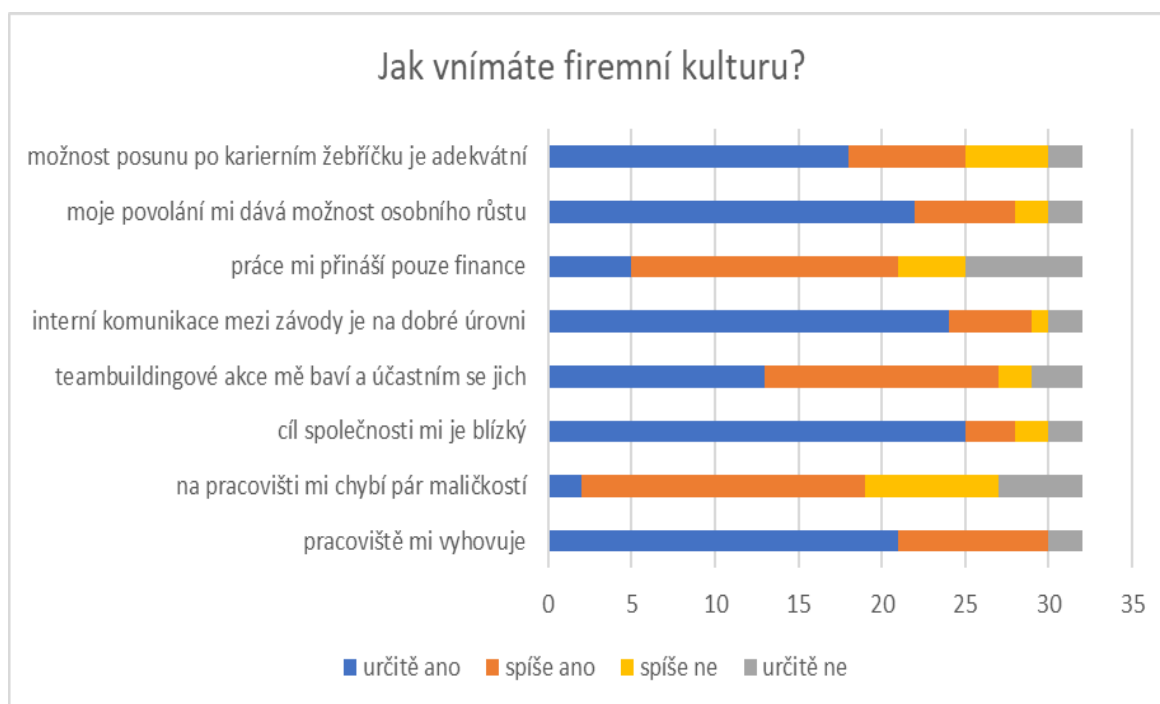


zdroj: vlastní zpracování

Poslední z grafů věnovaných manažerům a jejich chování ukazuje, čeho si zaměstnanci opravu na vedoucím cení nebo naopak co odsuzují. Dle výzkumu jsou vedoucí pracovníci bráni, jako kvalitní týmový hráči, 9% odpovědí, s lidským přístupem při řešení pracovních situací, 12% odpovědí, kteří jednají spravedlivě a udržují tak dobrou morálku v pracovní skupině, což potvrdilo 19% respondentů. Mezi uvedená negativa dotazovaní zařadili špatnou komunikaci a absenci empatie, což vyvrací tvrzení o lidském přístupu. Lze tedy říci, že chování jednotlivých manažerů se značně liší napříč podnikem.

11. Jak vnímáte firemní kulturu?

Graf 14: Charakteristika firemní kultury



zdroj: vlastní zpracování

Na otázky zaměřené na firemní kulturu odpovídali respondenti převážně kladně. Dotazovaní uvedli, že posun po karierním žebříčku je adekvátní, to lze i potvrdit i v návaznosti na graf z první povoliny dotazníku o době trvání pracovního poměru. V pracovní vztahy, které přetrvávají již několik let, jistě prošly vývojem, tedy postupem na vyšší pozice. Zaměstnavatel umožňuje pracovníkům možnost osobního růstu, zdokonalování a zároveň dobré platové ohodnocení. Mezi negativa lze zařadit malé nedostatky v jednotlivých vybaveních oddělení a neatraktivnosti teambuildingových akcích. Tyto nedostatky lze vyřešit prostým průzkumem mezi jednotlivými pracovníky a přizpůsobit pracovní prostředí jejich požadavků. Teambuildingové akce je možno také obměnit, celá řada společností na trhu se specializuje na stmelení pracovních týmů, lze tedy zvážit taky tuto možnost.

12. Plánujete ve společnosti i nadále zůstat?

Poslední otázka v šetření je zda respondenti hodlají i nadále ve společnosti zůstat, celých 97% odpovědělo kladně. Za takto kladným hodnocením stojí celá řada faktorů. Z nasbíraných odpovědí z celého dotazníku lze vyčíst některé z nich, jakožto dobré mzdové ohodnocení, kvalitní pracovní zázemí, dobrý kolektiv kolegů, manažer a celá řada benefitů. Pouze 3% dotázaných nechtějí ve společnosti nadále působit. Takto malá nespokojenost je naprosto normální, pro společnost je lepší zaměstnávat motivované pracovníky, kteří o práci mají zájem než zaměstnance bez perspektivy, kterým záleží pouze na finanční odměně.

4.3 Hodnocení dotazníku pro vedoucí pracovníky

1. Jakým způsobem zadáváte zaměstnancům práci?

Řídící pracovníci na tuto otázku nenalezli stejnou odpověď. Úkoly jsou v podniku předávány pomocí interní e-mailové komunikace, telefonicky a samozřejmě přímým kontaktem, tedy ústně z očí do očí.

Jeden z respondentů odpověděl, že práci zadává nejčastěji e-mailem, a to z důvodů úspory času. Pokud je potřeba přiblížit některý z detailů, či došlo ke komunikačnímu šumu, dotázaný použije jako další komunikační prostředek telefonické spojení. Osobní zadávání úkolů, na rozdíl od druhého z respondentů, nevyužívá. Respondent číslo dva naopak zadává úkoly převážně ústní formou, a to na poradách, či za zaměstnanci osobně dojde, což je jistě efektivnější forma než u prvního z dotazovaných.

2. Jako jaký typ manažera byste se charakterizoval? Měníte role podle různých skupin pracovníků?

Oba dotazovaní se shodli, že pracovní role mění v návaznosti na klima v dané pracovní skupině a podle výkonů odvedených touto skupinou. Zároveň uvedli, že rádi své podřízené vyslechnou a poradí. V některých případech dokonce úkol upraví podle potřeb daného pracovníka, například z hlediska časového či na míru jeho schopnostem. Manažeři ve společnosti jsou tedy liberálnějšího typu a snaží udržovat dobré sociální klima na pracovišti spolu s motivačním napětím.

3. Jak motivujete své zaměstnance?

Vedoucí pracovníci se u této otázky shodli, že největším motivačním faktorem ve společnosti je finanční ohodnocení. Dobré mzdové ohodnocení je jistě důležitým faktorem pro spoustu pracovníků, zvláště pokud mají rodinu či jiné závazky. Dále se řídící pracovníci snaží motivovat příjemným pracovním prostředím a dobrým kolektivem. Tyto motivační faktory zabezpečují vybaveností kanceláří a dobré vztahy teambuildingovými akcemi a pravidelnými poradami.

4. Jak udržujete své zaměstnance v psychické pohodě v průběhu pracovní doby?

Dotazovaní odpověděli, že společnost poskytuje zaměstnancům celou řadu produktů zadarmo v průběhu pracovní doby, přesněji kávu, ovoce a jiné občerstvení, a odpočinkovou místnost. Dále se pak manažeři snaží zajímat o práci svých zaměstnanců a chovají se přátelsky. Pro společnosti je jistě výhodné z pohledu motivace a dobrého klimatu poskytovat zaměstnancům občerstvení zadarmo, a to i z důvodu vyšší produktivity pracovníků.

5. Je pro vás komunikace na pracovišti klíčová?

Řídící pracovníci jednomyslně potvrdili, že na komunikaci si velmi zakládají. Dokážou tak předejít konfliktům a zároveň kvalitně zadaný úkol má větší šanci na úspěch než úkol, který je špatně zadaný.

6. Jaké závěry si odnášíte z každoročního pohovoru se zaměstnanci?

Oba dotazovaní se snaží na výročních pohovorech pochopit problémy svých podřízených. Zároveň se snaží v průběhu následujícího roku zlepšit nedostatky na které je zaměstnanci upozornily. Na výročním pohovoru je předávána zpětná vazba nejen zaměstnancem ale i manažerem, ten hodnotí výkon jednotlivce za daný rok.

7. Jaké si myslíte, že jsou hlavní důvody zaměstnanců na setrvání ve vaší společnosti?

Zde se oba řídící pracovníci opět shodli, že jako největší důvod dlouhodobých pracovních vztahů je mzdové ohodnocení pracovníků. Společnost tedy svoje místo na trhu práce zabezpečuje právě vysokým platovým ohodnocením, tuto skutečnost uvedli nejen manažeři ale i zaměstnanci v předchozím dotazníku.

8. Organizujete se zaměstnanci pravidelné porady?

Jeden z dotazovaných odpověděl, že se svým týmem se pravidelně schází na poradách každý týden. Větší porady pak provádí každý měsíc, kde se informuje o práci a úkolech které se již uskutečnily a o nových podnětech, které tým teprve čekají. Podle potřeby pak organizuje nouzové porady i s jinými odděleními. Druhý z manažerů

odpověděl, že porady organizuje každý týden. Zde hodnotí výkon každého z týmu a také zde zadává úkoly, jak již uvedl v první otázce, osobně každému se zaměstnanců.

9. Kontrolujete práci po vašich zaměstnancích?

První z respondentů uvedl, že se nechává o splnění úkolů informovat od každého z týmu. Práci jako takovou po každém nekontroluje pouze chce mít jasno, jak rychle a kvalitně každý ze zaměstnanců je schopen daný úkol vykonat. Druhý respondent si naopak rád vyslechne své zaměstnance ohledně jejich úkolů na pravidelných poradách.

10. Dáváte svým zaměstnancům prostor k vlastnímu time managementu?

Respondenti uvedli, že sickdays ani homeoffice společnost zaměstnanců nenabízí. Jediná výhoda je o týden více dovolené, to ovšem nelze považovat za benevolentnost k pracovní době.

4.4 Celkové vyhodnocení dotazníkových šetření

Pro praktickou část bakalářské práce byly zvoleny metody uvedené v části 4.1.1. Metoda kvalitativní byla použita v první fázi šetření tedy v Dotazníkovém šetření pro zaměstnance. Šetření se zaměřilo na hlavní motivační faktory ve společnosti – firemní benefity, firemní kulturu, kolektiv a manažera. Dotazovaní mohli na uzavřené otázky povětšinou odpovídat čtyřmi odpověďmi – rozhodně ano, spíš ano, spíše ne, určitě ne. Otevřené otázky v dotazníku pak sloužily k dokreslování celkového obrazu daného tématu. Kvalitativní metoda šetření byla taktéž použita v Dotazníku pro řídicí pracovníky. Vedoucí pracovníci měli za úkol definovat způsob jakým řídí, motivují a komunikují se svými zaměstnanci. Výstupy z druhého dotazníku byly poté zpracovány do jednotné odpovědi. Druhé šetření bylo provedeno z důvodu ucelení pohledu na problematiku, kterým se zabývá Dotazník pro zaměstnance. Lze tak pochopit chování a hodnocení zaměstnanců, ale i manažerů v podniku.

První čtyři otázky klasifikují zaměstnance ve společnosti. Průměrný respondent dle odpovědi je muž ve věku 26 až 35 let, který má vystudovanou střední školu s maturitou a ve společnosti začal působit jako čerstvý absolvent ihned po ukončení studia.

Společnosti EUROVIA CS, a.s., motivuje svoje zaměstnance celou řadou benefitů, odměňování zabezpečuje za pomoci cafeteria systému. Mezi nejvíce využívané benefity se řadí příspěvky na penzijní připojištění, zaměstnanecký tarif od T-Mobile a stravenky. Naopak nevyužívané benefity mezi pracovníky jsou příspěvky na lázeňské pobyty, zaměstnanecký program Škoda Auto a volnočasové poukázky na rekreaci. Dle odpovědi v otevřené otázce vztahující se k benefitům, zaměstnancům chybí možnost placeného jednodenního volna v případě nachlazení tedy – sickdays, a více volna obecně. Společnost pracovníkům umožňuje vzít si týden dovolené navíc, proto je možno doporučit v budoucnu zavést pouze dny zdravotního volna.

Otázky zaměřené na kolektiv týmů, jejich interní vztahy a komunikaci, poukázaly na velkou soudržnost mezi kolegy. V pracovních skupinách jsou dobré vztahy, založené na upřímnosti, dobré komunikaci a přátelství. Zaměstnanci tak chodí do práce rádi, jistě se cítí být skupinou přijímáni a motivováni, někteří z nich uvedli, že mají s kolegy stejné názory a cíle a jsou si navzájem nápomocní. Pracovníci v takto malých týmech, jako jsou ve společnosti, často přímo ovlivňují vztahy nejen na pracovišti, ale i v osobním životě. Je tedy možné, že týmy tvoří jen formální ale i neformální zájmové skupiny. Nedostatky jsou pak týmy viděny ve špatném předávání klíčových informací a v jedincích.

Vedoucí pracovníci dbají na to, aby se konaly pravidelné porady i ty mají jistě velké podíl na soudržnosti týmů. Jednotliví pracovníci se zde dozví, jaký úkol má každý z nich zadán, probíhá zde diskuze a týmová motivace k výkonům.

Řídící pracovníci ve společnosti jsou liberální manažeři, kteří jsou podle zaměstnanců lidé na správném místě. Dokáží své zaměstnance vyslechnout, poradit jim a namotivovat k práci, motivace probíhá ústní formou, podporou každého jednotlivce. Zároveň zadání činnosti, která musí zaměstnanec splnit, jsou zadávány jasně a stručně. Jak neefektivněji zadávat úkoly, se ovšem manažeři mezi sebou neshodli, v zásadě se ovšem jedná o mluvené slovo. Manažeři vyžadují po svých pracovnících odpovědnost na svou práci a neprovádí mikromanagement, což je velmi dobře z pohledu motivace. Mikromanagement, je nežádoucí, zhoršuje motivaci zaměstnanců a neumožňuje zaměstnancům profesně růst. Vedoucí se nebojí zaměstnance pochválit, ale ani v důležitých případech udělit výtku, malá zaškobrtnutí ovšem zřejmě přehlíží, aby udržovali pohodu na pracovišti.

Firemní kultura, je většině zaměstnanců společnosti EUROVIA CS, a.s. poměrně blízká. Společnost umožňuje zaměstnancům růst nejen profesionální ale i osobní. Velkým motivátorem který potvrdili nejen manažeři ale i zaměstnanci je ve společnosti dobrá finanční odměna. Zároveň společnost organizuje teambuildingové akce, provádí výroční rozhovory a nabízí zdarma v pracovní době občerstvení. Zaměstnancům sice chybí v kancelářích drobnosti, ale majorita dotazovaných chce i nadále ve společnosti zůstat.

4.5 Návrhy a doporučení

Správné motivování zaměstnanců nepřichází s plošnou a razantní změnou, ale s pečlivým motivováním každého zaměstnance zvlášť, podle jeho potřeb. Ovšem lze navrhnout jistá zlepšení, která vyšla z dotazníkového šetření, tato zlepšení by mohla společnost aplikovat a zvednout tak vnější motivaci svých zaměstnanců.

Mezi nevyužívané benefity patří příspěvky na lázeňské pobyty, zaměstnanecký program Škoda Auto a volnočasové poukázky na rekreaci. Za tyto benefity lze doporučit například poukázky na jazykové kurzy či jiné vzdělávací aktivity. Nejen, že tyto výukové benefity umožní pracovníkovi osobně růst, ale budou i přínosné pro závod.

Dále pak lze navrhnout zavedení sickdays, ty by neměli být výsadou a zavedeným standardem v dnešní moderní společnosti. Nejen, že zaměstnanci si vyberou, kdy se opravdu cítí nemocně a potřebují odpočinek, ale také se tak zvýší morálka na pracovišti. Nejen, že nachlazení zaměstnanci nepodávají odpovídající výkony, ale také nemají příznivý vliv na motivaci a soudržnost v kolektivu.

Ač je komunikace je v týmech na velmi dobré úrovni, mezi manažery a zaměstnanci v určitých aspektech vážne. Toto lze napravit například týmovými obědy, či schránkou na pracovišti kam mohou zaměstnanci přispívat svými podmínky.

5. Závěr

V dnešní společnosti většina zaměstnanců tráví v práci značnou část svého života, z tohoto důvodu je potřeba zabezpečit dobrý motivační mechanismus. Kvalitní motivování pracovníků by mělo patřit mezi hlavní úkoly managementu, protože jenom dobře namotivovaný zaměstnanec může odvádět výborné pracovní výkony. Management lze definovat různými způsoby, ovšem jedna myšlenka je vždy stejná, management je působení za účelem dosahování cílů organizace.

Bakalářská práce vysvětlila způsoby motivace a jak se aplikují v managementu lidských zdrojů. Mezi největší faktory, které ovlivňují motivaci, patří obsah práce, mzda, kolektiv a péče o zaměstnance. Právě na tyto faktory se zaměřila i praktická část práce. Mzdové ohodnocení bývá často rozhodujícím faktorem o setrvání ve společnosti, ovšem nemá stejný dlouhodobý motivační účinek, jako dobrý kolektiv a přístup vedoucího pracovníka. V praktické části bakalářské práce se potvrdilo, že pracovníci jsou společností motivováni mzdou, ovšem rozhodně se nejedná o rozhodujícího činitele motivace. Většina zaměstnanců uvedla, že mají dobrý kolektiv se svými kolegy, na pracovišti panuje dobrá nálada a navzájem si pomáhají a důvěřují. Také nové projekty značně ovlivňují dynamiku celého kolektivu a mění tak i chuť k výkonům. Podobně to platí i u vedoucích pracovníků, ti se snaží zaměstnance motivovat celou škálou benefitů, pravidelnými poradami a otevřenou komunikací. Je potřeba ale říci, že každého jedince motivuje něco jiného. Hlavní motivátory u zaměstnanců lze povětšinou zjistit za pomoci verbální a neverbální komunikace, je ovšem na jednotlivých manažerech, jak s takovouto informací naloží.

Zde platí, že pouze vhodně vymyšlený, aplikovaný a průběžně zdokonalovaný motivační mechanismus může vést k dlouhodobé motivaci pracovníků a růstu společnosti jako celku. Veškeré benefity a mzdová ohodnocení ovšem nikdy nezastoupí faktor vnitřní motivace. Pracovníci, kteří mají odhodlání pracovat nejen pro společnost, ale i sami na sobě jsou tou nejvzácnější komoditou pro podnik.

6. Seznam použitých zdrojů

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2013. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-232-1.

VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN isbn80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

ŠULEŘ, Oldřich, 2008dotisk. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press. ISBN isbn978-80-2512316-4.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada. Praxe & kariéra. ISBN isbn978-80-247-2009-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

HELUS, Zdeněk, 2018. Úvod do psychologie. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4675-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2002. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

BROOKS, Ian, 2003. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PROŠKOVÁ, Petra, Jana Ada KUBÍČKOVÁ a Michaela DAŇKOVÁ, 2014. Koučování týmu: jak my to vedeme. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4871-9

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. Management. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

SZARKOVÁ, Miroslava, 2018. Komunikácia v manažmente. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-184-4.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

CLEGG, Brian, 2005. Motivace. Brno: CP Books. V kostce (CP Books). ISBN 80-251-0550-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

GEROPP, Bernd, 2014. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.

KRÜGER, Wolfgang, 2004. Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0780-2.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

6.1 Seznam použitých internetových zdrojů

Eurovia.cz c2018 [cit. 2020-02-10] EUROVIA CS. o společnosti. Dostupné z WWW: <<https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti>>

Eurovia.cz c2018 [cit. 2020-02-10] EUROVIA CS. certifikáty. Dostupné z WWW: <<https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti/certifikaty>>

Eurovia.cz c2018 [cit. 2020-02-10] EUROVIA CS. ekonomické ukazatele. Dostupné z WWW: <<https://www.eurovia.cz/cs/o-spolecnosti/ekonomicke-ukazatele>>

Eurovia.cz c2018 [cit. 2020-02-10] EUROVIA CS. závody. Dostupné z WWW: <<https://www.eurovia.cz/cs/kontakty/zavody>>

Eurovia.cz c2018 [cit. 2020-02-10] EUROVIA CS. oblast železniční stavby a mosty. Dostupné z WWW: <<https://www.eurovia.cz/cs/kontakty/zavody/oblast-zeleznicni-stavby-mosty>>

7. Přílohy

Příloha č.1 Dotazník pro zaměstnance

Příloha č.2 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 1

Dotazník pro zaměstnance

1. Jste muž nebo žena?

žena

muž

2. Jaký je váš věk?

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

66 a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

střední

střední s maturitou

vysokoškolské

4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

méně než 1 rok

1 - 3 roky

4 - 10 let

10 - 15 let

15 let a více

5. Jaké firemní benefity využíváte?

stravenky

multisport karta

příspěvky na penzijní připojištění

zaměstnanecký tarif od T-Mobile

služební automobil

volnočasové poukázky na sport

volnočasové poukázky na kulturu

volnočasové poukázky na rekreaci

příspěvky na tábory pro děti

příspěvky na lázeňské pobyty

zaměstnanecký program Škoda Auto

nákup firemních podílů

6. Jaký jiný benefit byste mimo jiné uvítali?

7. Jak byste charakterizovali vztahy na pracovišti?

nové projekty zlepší a utvrdí pracovní vztahy
pokud potřebuji kolegové mi pomohou
na pracovišti jsou dobré pracovní vztahy
s kolegy se setkávám i o svém volném čase
do práce chodím rád právě kvůli kolektivu
komunikace na pracovišti je ideální
s kolegy jednáme na rovinu
s předáváním klíčových informací není problém
každý se soustředíme hlavně na vlastní práci
v kolektivu kolegů se cítím nekomfortně
firemní klepy jsou zde na denním pořádku
kolektiv má problém přijmout nové kolegy

8. Co máte na kolektivu opravu rádi, popřípadě neradi?

9. Jaký je váš přímý nadřízený?

vždy mě vyslechne
pochválí mě za dobře odvedenou práci
má přehled o mé náplni práce a dokáže mi s ní poradit
dokáže mě namotivovat k výkonu
pracovní zadání jsou přesná a jasně definovaná
lze ho jen těžko zastihnout
zajímá se pouze o pracovní záležitosti
za špatně odvedenou práci lze od něj očekávat výtku
jeho vedoucí schopnosti jsou dobré

10. Za co svého nadřízeného uznáváte, popřípadě neuznáváte?

11. Jak vnímáte firemní kulturu?

pracoviště mi vyhovuje
na pracovišti mi chybí pár maličkostí
cíl společnosti mi je blízký
teambuildingové akce mě baví a účastním se jich pravidelně
interní komunikace mezi závody je na dobré úrovni
práce mi přináší pouze finance
moje povolání mi dává možnost osobního růstu
možnost posunu po karierním žebříčku je adekvátní

12. Plánujete ve společnosti i nadále zůstat?

ano
ne

Příloha č. 2

Dotazník pro vedoucí pracovníky

1. Jakým způsobem zadáváte zaměstnancům práci?
2. Jako jaký typ manažera byste se charakterizoval? Měníte role podle různých skupin pracovníků?
3. Jak motivujete své zaměstnance?
4. Jak udržujete své zaměstnance v psychické pohodě v průběhu pracovní doby?
5. Je pro vás komunikace na pracovišti klíčová?
6. Jaké závěry si odnášíte z každoročního pohovoru se zaměstnanci?
7. Jaké si myslíte, že jsou hlavní důvody zaměstnanců na setrvání ve vaší společnosti?
8. Organizujete se zaměstnanci pravidelné porady?
9. Kontrolujete práci po vašich zaměstnancích?
10. Dáváte svým zaměstnancům prostor k vlastnímu time managementu?