

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Libuše Němečková

Pracovní tým a jeho motivační nástroje

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED FULL-TIME STUDIES

2018-2019

BACHELOR THESIS

Libuše Němečková

Work team and its motivational tools

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2. 2. 2019

Libuše Němečková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce, PhDr. Marii Vacínové, CSc., za cenné rady, přívětivý přístup, trpělivost a čas, který mi věnovala při psaní této práce.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá pracovním týmem, podstatě týmové práce a způsoby stimulace a motivace členů týmu. V praktické části představí společnost Nielsen a oddělení Client Operations. Blíže se seznámí s týmem Tasty Beauty, zhodnotí podmínky a motivační nástroje, které zde panovaly před změnou organizační struktury a zaměří se na současnou situaci pod novým leaderem. Zmapuje vývoj v oblasti motivace zaměstnanců a provede analýzu, která zjistí, jaké motivační faktory a stimulační prostředky jsou pro zaměstnance důležité. Pomocí dotazníkového šetření zjistí, zda jsou zaměstnanci v týmu stimulováni správným způsobem a zda současné motivační nástroje mají vliv na jejich efektivitu práce a spokojenost.

Klíčová slova

Leader, motivace zaměstnanců, nástroje motivace, osobnostní typy, pracovní tým, řízení týmové práce, stimul, stimulace zaměstnanců.

Annotation

The Bachelor Thesis deals - within its theoretical part – with work team and the principles of the team work and the ways of stimulating and motivating the team members. Practical part of the thesis focuses on the Company Nielsen and Client Operations department. A more detailed focus will be on the team Tasty Beauty, evaluate the conditions and motivational tools that preceded the change of organizational structure and focus on the current situation under the new leader. It outlines the one-year development of new employee motivation leadership and analyzes how motivating factors and incentives are important to employees. The questionnaire survey finds out if employees are stimulating in the right way, and whether current motivational tools affect their work efficiency and satisfaction.

Keywords

Employee motivation, employee stimulation, incentive, leader, motivation tools, personality,types, teamwork, work team.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PRACOVNÍ TÝM.....	10
1.1 Složení týmu	11
1.2 Význam týmu.....	15
1.3 Týmová práce	16
2 VEDOUCÍ PRACOVNÍK – LEADER	20
2.1 Role a úloha leadera.....	20
2.2 Metody a strategie leadera	23
3 MOTIVACE	26
3.1 Historie motivace	26
3.2 Obecná a specifická motivace.....	29
3.3 Vliv motivačního prostředí	29
3.4 Motivace zaměstnanců.....	30
PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NIELSEN.....	31
4.1 Cíle a vize 2019	32
4.2 Motivační a stimulační systém ve společnosti.....	32
4.3 Představení oddělení Client Operations.....	38
5 TÝM TASTY BEAUTY	41
5.1 Výzkumné předpoklady	41
5.2 Situace před reorganizací	41
5.3 Situace po reorganizaci	44
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	57

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá pracovním týmem a nástroji motivace, které udržují tým v pracovní rovnováze, spokojené a motivované. Cílem je analyzovat pracovní prostředí a nástroje motivace ve společnosti Nielsen, v užším zaměření představí tým Tasty Beauty, který prošel reorganizací, včetně výměny leadera.

Cílem každé společnosti je udržet si motivované a spokojené lidi, a vytvářet jim takové pracovní podmínky, aby jejich motivace, angažovanost a spokojenost byla na nejvyšší úrovni. Pokud se tak neděje, výsledkem je vysoká fluktuace lidí, nemotivovaní a nespokojení lidé, kteří neodvádí kvalitní práci. Každá společnost musí dbát v první řadě o lidský kapitál, protože dnes se lidská síla cení vysoko. Je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, kompetencemi a postoji. Firmy, které pochopí, že v zaměstnancích a především jejich spokojenosti tkví bohatství firmy, si velmi dobře vedou ve zvyšování ekonomické úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopné učení, změny, inovace a tvořivosti a pokud je vše dobře motivováno, zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Důležitým faktorem je dobře nastavený motivační program, ale také velký důraz na adaptaci zaměstnanců a celkové působení vedoucích na své podřízené. Vedoucí pracovník/leader, hraje ve stimulaci a motivaci zaměstnanců velkou roli. Je právě na něm, jakým způsobem bude přistupovat ke své pracovní roli, jakým způsobem pracuje s každou osobností v týmu a jak si vede jeho tým v dosahování výsledků a cílů organizace.

Lidská osobnost je ovšem velmi komplikovaná a různorodá. Leader musí motivovat každého podle míry své empatie, rozeznat typy osobností a pracovat s nimi individuálně. I to je důležité v motivaci zaměstnanců, protože rozlišit typy osobnosti každému vedoucímu pracovníkovi usnadní cestu k jeho efektivitě, právě díky poznání jeho osobnosti. Každý zaměstnanec může být motivován a stimulován jiným způsobem a posláním leadera je naleznout u každého ten nejefektivnější nástroj a pracovat s ním.

Práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou na základě odborné literatury charakterizovány základní pojmy související s tématem; což je pracovní tým, jeho pojetí, role a význam týmové práce. Je popsán rozdíl mezi týmem a skupinou a popsány faktory, které vedou k efektivitě práce v týmu. Teorie také zmiňuje význam lidí v týmu a osobnostní rozdíly. Představí motivační typy lidí podle Plamínka a Bělohávka, což souvisí s praktickou částí, kdy je úlohou vedoucího pracovníka (leadera) rozpoznat v týmu konfliktní osoby a buď se pokusit s nimi najít společnou řeč a motivovat je správným způsobem nebo s nimi ukončit pracovní poměr. Efektivita týmu záleží nejen na správné volbě lidí, jejich správné stimulaci a motivaci, ale také na rozpoznání konfliktního člověka. Takový člověk může velmi negativně ovlivnit tým a narušit veškerou snahu o spokojenost a synergii týmu. Leader je proto v týmu velmi důležitý článek. Proto se práce zaměří na jeho kompetence, úlohu a také na motivační strategie a metody.

Praktická část zhodnotí situaci před reorganizací i po reorganizaci a zmapuje vývoj od adaptačního procesu, atmosféry v týmu, motivačních nástrojů, až po dotazníkem zjištěné údaje spokojenosti týmu Tasty Beauty v současnosti.

Cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci s novým přístupem vedení spokojeni, zda jsou dostatečně motivováni a zda se za rok pod novým leaderem situace změnila k lepšímu. Práce přinese nové motivační nástroje současného leadera a vyhodnotí jejich přijetí v týmu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ TÝM

Základem jakékoli týmové práce je dobře sestavený a fungující tým. Podle Kolajové (2006, s. 12), můžeme anglické slovo TEAM vnímat jako zkratku čtyř slov (**T**ogether, **E**verybody, **A**chieves, **M**ore). Horvátová (2008, s. 11–14) tým vnímá jako skupinu spolupracujících lidí, kteří mají společné, jasně definované a časově omezené cíle a při jejich dosahování jsou na sobě závislí. Od pracovní skupiny se liší jak počtem lidí, tak přístupem k práci. Lidé v pracovní skupině mohou pracovat samostatně a jejich počet je neomezený.

Tabulka 1: Rozdíl mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	Skupina	Výkonný tým
Zájmy členů	sledují se vlastní zájmy	táhnutí za jeden provaz
Cíle	sledují se různé cíle	sledování jednoho cíle
Organizace	příslušnost ke skupině je podřazená osobním zájmům	příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu
Motivace	motivace přichází zvenku (musí se...)	motivace přichází zevnitř (chce se...)
Konkurence	jednotlivci si konkurují navzájem	konkurence je zaměřená směrem ven
Komunikace	komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě	komunikace je otevřená
Důvěra	slabá vzájemná důvěra	silná vzájemná důvěra

Zdroj: Horvátová, 2008

Mezi důležité aspekty fungování týmu patří komunikace. Členové v týmu by měli umět správně komunikovat, ovládat různé komunikační techniky, protože především špatné předávání informací je zdrojem a příčinou negativních událostí v týmu. Tým je živý organismus, stále se vyvíjí. Tým je efektivní, skládá-li se z pěti až devíti členů.

Charakterizuje se těmito rysy:

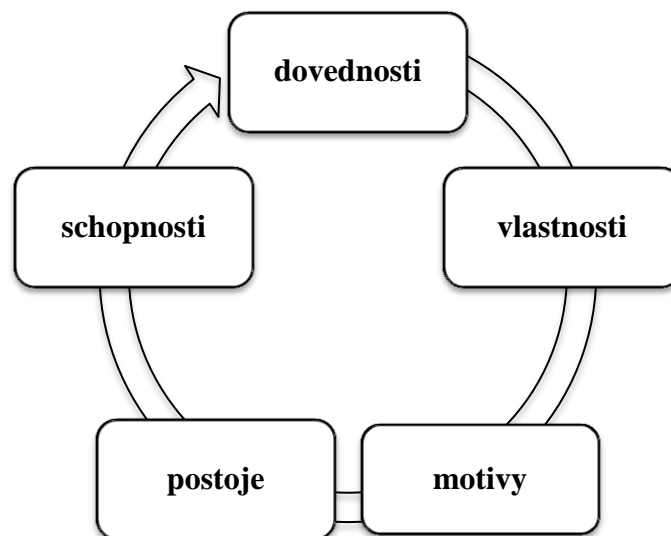
- vlastní a respektovaná pravidla,
- jasně vymezené role,
- jasná pravidla,
- uvědomovaný společný cíl a vůle ho dosáhnout,
- efektivní komunikace,
- účelné řešení konfliktů,
- důvěra a otevřenost.

Je důležité, jaké osobnosti tým tvoří, jakým způsobem společně přemýšlí a směřují ke společnému cíli. Proto je velmi důležitý výběr členů týmu.

1.1 Složení týmu

Způsob práce, chování lidí a přístup k ostatním jsou výsledkem řady faktorů, které lidé zdělili, naučili se v rodině a v dětství. Významné je osvojení v průběhu vzdělávání a v zaměstnání. Jsou to schopnosti, temperament, vlastnosti osobnosti, a postoje

Obrázek 1: Faktory ovlivňující chování lidí



Zdroj: Bělohávek, 2012

Při výběru členů týmu je potřeba se zaměřit:

- odborné znalosti,
- osobnostní charakteristiky,
- týmové role, které odpovídají osobnosti.

Mezi důležité vlastnosti, které ovlivňují chování členů v týmu, patří temperament. Jedná se o soubor vrozených vlastností, projevujících se různým způsobem reagování, chování a prožívání.

Tabulka 2: Temperament a osobnostními předpoklady pro práci v týmu

Typ temperamentu	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
Sangvinik	přirozená a vysoká	kooperativní, konzultující,	vysoká včetně oblíbenosti	smysl pro humor, nadhled
Flegmatik	nízká	liberální	vysoká	lhostejnost, uzavřenost
Cholerik	vysoká, ale provázená strachem	diktátorský, direktivní	nízká, ale vyvolává poslušnost	výrazná agresivita
Melancholik	nízká, vzbuzující lítost	snaha o participativní, nedirektivní	vysoká	utíká před konflikty

Zdroj: Horváthová, 2008

Pro tým jsou nejvhodnější lidé, kteří jsou zodpovědní, spolehliví, samostatní, flexibilní, loajální, kreativní, odborně zdatní a mají komunikační dovednosti. Naopak nejméně vhodné jsou lidé konfliktní, pesimisticky a negativně založení, nepřátelští a ti, kteří jsou neustále ukřivdění. (Horváthová 2008, s. 41– 43)

Podle Plamínka (2015, s. 63-72) existují čtyři motivační typy lidí:

- ***Objevovatelé***

Jde o typy lidí, kteří si velmi vážící své svobody, milují zdolávání překážek a výzev. Patří mezi nezávislé a samostatné zaměstnance a oplývají značnou dávkou kreativity. Je pro ně důležitá volnost v dosahování cílů, jakým způsobem práci vykonají. Po zdolání překážky, hledají další výzvy. Komunikují řečí těla a nesnáší, když je někdo řídí. Jsou zaměřeni na užitečnost. Pochvalu přijímají jako samozřejmost, nemají tendenci ji rozebírat a nafukovat.

- ***Usměrňovatelé***

Jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Dynamická složka značí riskantní aktivitu, zaměření na efektivitu vnáší dynamiku do mezilidských vztahů. Vnímání vztahů berou jako boj. Rádi a nadšeně soutěží. Mají rádi, pokud ovlivňují druhé lidi. Silně vnímají hierarchická uspořádání společnosti a mají tendence se dostat v rámci společnosti vysoko. Usměrňovatelé jsou rádi středem pozornosti a jsou ochotni proto leccos udělat. Bývají rádi vůdci velkých skupin, dobře prodávají své myšlenky a mají dar přesvědčit druhé. Mají tendenci pochvalu nafukovat, nejčastěji lákají na větu „pojď se podívat, jak jsem to udělal“, což souvisí se snahou ovlivňovat druhé formou vysvětlování a učení.

- ***Sladčovníci***

Velmi vnímají mezilidské vztahy, mají vysoce vyvinutou empatii. Chápou druhé, často jim naslouchají. Rádi si povídají, diskuze je velmi příjemná. Hodně se ptají a jiný názor jim nevádí. Vše se točí kolem lidí, jejich pocitového světa a spokojenosti. Prostředí, ve kterém žijí, musí být dokonalé, chtějí se o to zasloužit. Chtějí příjemný, lidský a chápající život. Rádi pracují v klidu a neradi se stresují. Neoplývají velkou

samostatností a kreativitou. Mezi jejich záporné vlastnosti patří zkreslování předávaných informací. S přijímáním pochval jsou opatrní. Pochvalu rychle přijmou, ale rychle jdou od ní. Zacházejí s ní jako s horkým bramborem. Rádi obvykle odvedou pozornost na zásluhy jiných lidí.

- **Zpřesňovatelé**

Jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Bývají spolehliví, pečliví a přísní na své okolí. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve věcech a na svém pracovišti. Vyžadují jasná zadání, která precizně plní. Důležité pro ně jsou normy a pravidla. Rádi analyzují data a vytvářejí systémy. Zajímají je čísla. Mezilidské vztahy nevyhledávají pro své potěšení, ale kvůli potřebě zjistit informace. Chtějí především získat nebo ověřit data. Cílem jejich komunikace je vyjasnění situace. Vystupují racionálně a působí, že nemají žádné emoce. Zpřesňovatelé jsou zvyklí je skrývat, neznamená to, že je nemají. Lidskou tvář ukazují pouze lidem, které dokonale poznají a kteří si získají jejich důvěru. Respektují své nadřazení bez ohledu na sympatie. Kritiku uznají jen oprávněnou. Pochvalu naopak vítají a vyžadují. V podobě pochvaly dostali to, co potřebují. Skryté emoce jim nedovolí zareagovat jinak než suše poděkovat, zachovat důstojnost. Všímavý šéf si ovšem všimne jejich jasného neverbálního projevu.

Bělohávek (2012, s. 31–113) ve své knize „20 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat“, zmiňuje 20 problémových typů: *specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní, perfekcionista, lehkomyšlný, nepružný (byrokrat), fantasta (snílek), neschopný a snaživý, schopný (náročný), hochštapler, stoupenec, negativista, rozhodný, popleta, váhavý*. Popisuje jejich projevy chování, jejich klady, zápory a způsoby motivace. Pokud se zaměstnanci projevují jako problematické osobnosti, jejich slabé stránky snižují efektivnost leadera nebo úroveň mezilidských vztahů, je nutné se zamyslet nad možnostmi jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování. Dobře fungující tým a pracoviště se vyznačuje vzájemnou úctou a uznáním než ostrými lokty nebo prosazováním osobních zájmů. V devadesátých letech byly definovány zásady versatilní

komunikace¹, která zdůrazňovala odlišný přístup k různým typům lidí. (Bělohlávek 2012, s. 17)

1.2 Význam týmu

Podle Horváthové (2008, s. 25–26), má tým svá opodstatněná pozitivita. Pokud týmová spolupráce funguje, přináší lepší výsledky, než kdyby na něm pracovali jednotlivci. Ovšem ne všechny úkoly je potřeba řešit v týmu, na některé je lepší využít individuální přístup. Mezi jasné přínosy týmu patří:

- spojení znalostí jednotlivých členů,
- synergie týmu,
- lidé se inspirují,
- sdílení znalostí, zkušeností, dovedností, učení se navzájem,
- vzájemná motivace,
- rozvoj lidí pomoci vzájemné komunikace uvnitř týmu,
- eliminace chyb jednotlivce,
- členství zvyšuje sebevědomí členů týmu, poskytuje uznání, postavení a role,
- snížení rizika „syndromu vyhoření“.

Pro tým je potřebnou energií společný cíl, rozložený podle možností na cíle jednotlivců. A pravidelnou péčí jsou, kromě dobře zvolených motivačních prvků, systému odměn, benefitů, výhod apod., i cíleně využívané metody, jako jsou například hry a tematická cvičení.

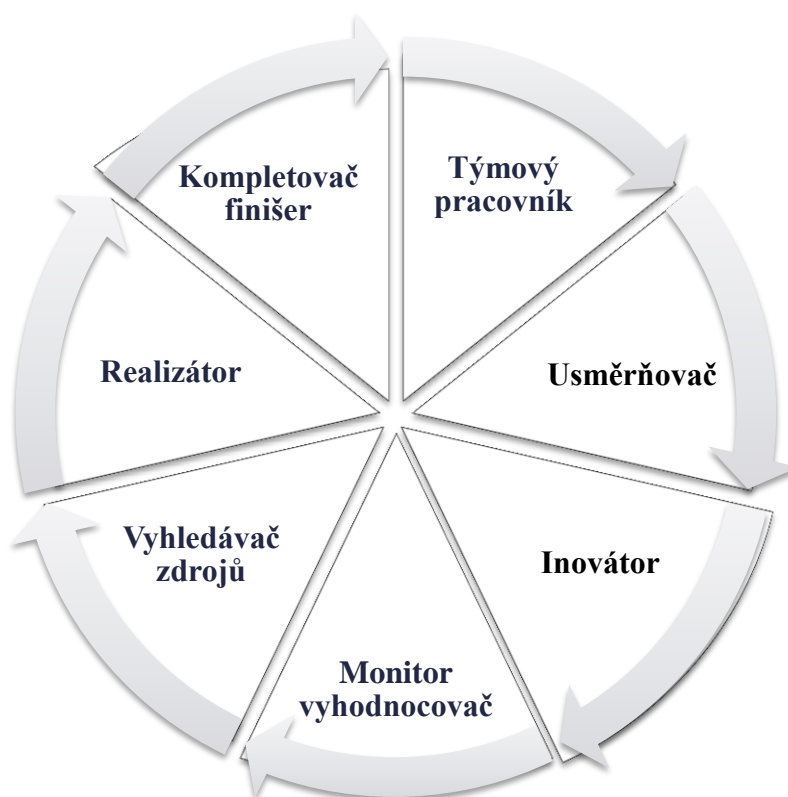
Týmový je každý zaměstnanec přijatý do firmy. Je důležité pro něj najít vhodnou pracovní pozici, která mu sedne, nastavit adaptační pravidla, která napomohou k doplnění potřeb týmu. Je velmi důležité nastavit systematickou motivaci a zaměřit se na individuální osobní rozvoj člena týmu. (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 19–20)

¹ Versatilita - schopnost vykonávat mnoho věcí komplexně a efektivně

1.3 Týmová práce

Podle Belbína (2013, s. 1), dokáží malé skupiny spolupracovat velmi efektivně. Výraz týmová spolupráce (teamwork) zahrnuje obě složky tohoto slovního spojení, tj. tým a práce. Obrysy týmových rolí se začaly vynořovat až po mnoha letech výzkumu. Po mnoha experimentech prováděných na univerzitě Henley Management College, která spolupracovala s výzkumným pracovištěm Industrial Training Research Unit, došel Belbin k analýze, která nechala vzniknout radě prognóz. Výzkum odhalil skutečnost, že existuje pouze omezený počet způsobů, kterými lidé efektivně spolupracují. Mezi jasné přínosy zařadil – koordinace úsilí týmu, společné dosahování cílů, vytváření myšlenek, prozkoumávat zdroje, vyhodnocovat možnosti, organizovat práci, dotahovat detaily, podporovat ostatní členy týmu a poskytovat odborné znalosti. K těmto typům přínosů přiřadil tyto názvy rolí:

Obrázek 2: Typologie týmových rolí

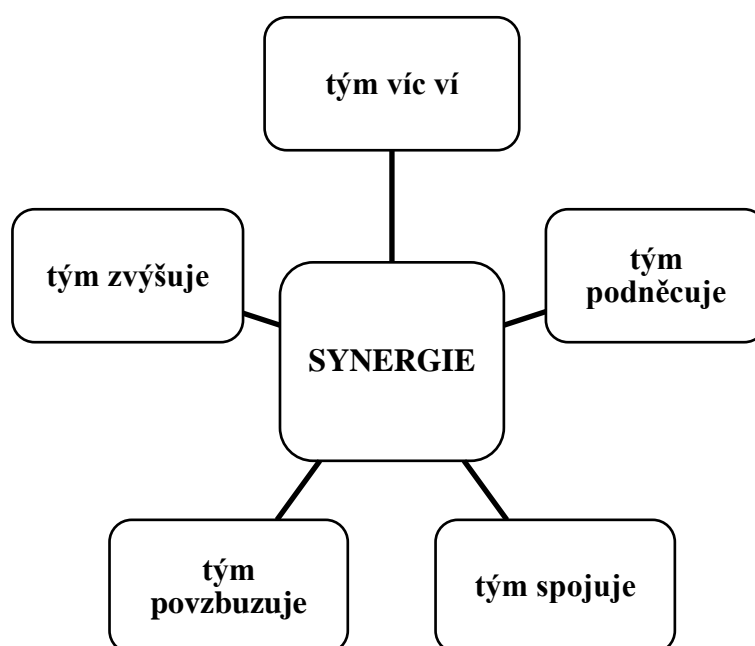


Zdroj: R. Meredith Belbin, 2013

Týmová práce je základem týmu. (Horvátová, 2008. s. 118–127) Při dosahování společných cílů se uplatňuje tvořivé spojení potenciálu a úsilí jednotlivců. Dochází doplňování předností a nedostatků, dosahuje se tzv. synergického efektu (SE). Ten je dán rozdílem mezi výsledkem práce, kterého by dosáhl sehraný tým (VT) a výsledkem, kterého by bylo dosaženo souhrnem výsledků práce jednotlivce (SVJ).

SE=VT-SVL (matematically to lze znázornit pomocí rovnice: **1+1 +1 +1=7**)

Obrázek 3: Důvody synergického efektu

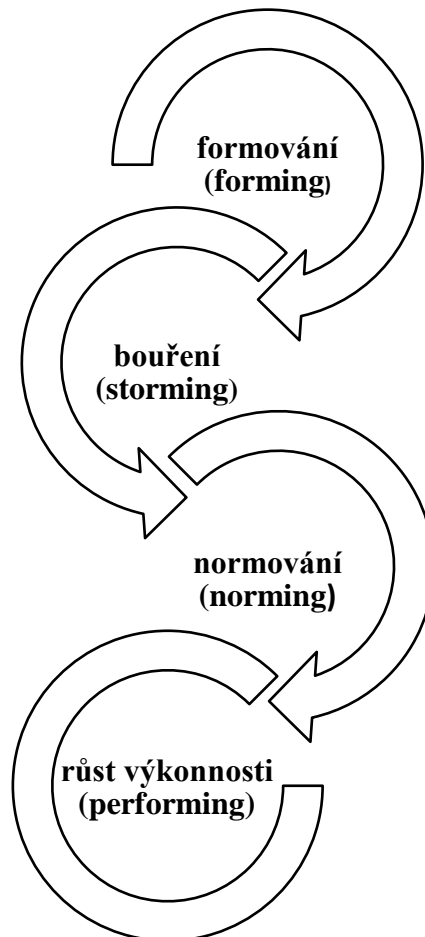


Zdroj: Horváthová, 2008

Základem týmové spolupráce jsou dobré vztahy na pracovišti, důvěra, otevřenost, vzájemný respekt, čestnost a určitá stálost reakcí. Vzájemná důvěra je podmínkou plného soustředění na dosažení stanoveného cíle týmu. Má velký vliv na spokojenost členů. Chybí-li, snižuje se výkon týmu, skupina se orientuje spíše na osobní problémy než na stanovený cíl. Pro udržení důvěry je včas o problémech komunikovat a sdělovat si jakékoliv nespokojenosti a odlišnosti. K efektivní týmové práci vede dlouhá cesta. Přes budování důvěry, po nepřilíš dobré pracovní klima a vzájemné respektování až po nejasnosti týkající se úkolů. To vše může vést ke konfliktům, které omezují výkonnost

týmu a negativně ovlivňují práci. Zákonitosti vývoje týmové práce popisuje teorie tzv. skupinové dynamiky, která má tyto **základní vývojové fáze**:

Obrázek 4: Vývojové fáze týmové práce



Zdroj: Zdroj: Horváthová, 2008

Velmi důležitou roli zde hraje vedoucí týmu – leader, u kterého v závislosti na vývojové fáze týmové práce, dochází k vývoji.

Obrázek 5: Role vedoucího pracovníka v jednotlivých vývojových fázích

FÁZE	ROLE LEADERA
Formování (forming)	<ul style="list-style-type: none"> • informovat o cíli, • naslouchat, vysvětlovat, motivovat, • vytvořit podmínky, • objasnit pravidla, • vybrat správné členy týmu, • nastolit realistická očekávání.
Bouření (storming)	<ul style="list-style-type: none"> • sladit cíle organizace, • ovlivňovat emoce, • řešit konflikty, • vyjasňovat požadavky na výkon a role, • usměrňovat chování členů, • překonávat bariéry týmové práce.
Normování (norming)	<ul style="list-style-type: none"> • řídit procesy jako kouč a moderátor, • podporovat a rozvíjet členy týmu, • podpora týmu při řešení konfliktů, • koordinovat činnosti, • rozvíjet samostatnost a procesní myšlení, • sledovat čas, náklady a kvalitu.
Růst výkonností (performing)	<ul style="list-style-type: none"> • delegovat činnosti, organizaci, řízení, • rozvíjení týmu, • samostatnost při rozhodování.

Zdroj: Zdroj: Horváthová, 2008

2 VEDOUCÍ PRACOVNÍK – LEADER

„Prvním a nejdůležitějším úkolem lídra je řídit vlastní energii a pomáhat řídit energii ostatních“.

Peter Drucker

Vůdce je osobou s patřičnými znalostmi a dovednostmi. Podle Pilařové (2016, s. 76) patří k osobnostním vlastnostem, kterými může vedoucí pracovník ovlivnit motivaci zaměstnanců:

- čestnost,
- dominance,
- emoční stabilita,
- vysoká frustrační tolerance,
- zdravá sebedůvěra,
- pozitivní myšlení,
- silná vnitřní motivovanost k úspěchu,
- aktivita,
- koncepční myšlení,
- flexibilita, kreativita.

2.1 Role a úloha leadera

Podle Johna Adaira (2005, s. 62) je fungující tým jedním z hlavních výsledků dobrého vůdcovství. Výsledkem efektivního vůdcovství je, když lidé:

- mají jasnou představu o cíli organizace,
- věří ve své schopnosti,
- věří organizaci, jsou angažováni,
- drží spolu při těžkých chvílích,
- respektují svého vedoucího,
- jsou flexibilní a připraveni na změny. (Imperial Chemical Industries 1985)

Obrázek 6: Efektivní leadership

DOBRÝ LEADER	DOPAD NA TÝM
umí nadchnout	členové nadšeně směřují k cíli
vede příkladem	důslednost chápání hodnot leadera
dbá na hodnoty, např. férovost, poctivost	lidé jsou ochotní riskovat a vzít na sebe velké množství pracovních úkolů
vytváří následovníky	lidé leaderovi věří
je sebevědomý, vědom si kvalit	lidé touží po příkladu leadera
má potřebné schopnosti	lidé jsou sebevědomější
má dobré povědomí o potřebách týmu	lidé se vyvíjí, jsou na něj delegovány úkoly, ztrácí potřebu vedení
dává najevo důvěru	podporuje sebevědomí a výkon
je zástupcem vedení, organizace	lidé mají povědomí, jak přispívají cílům

Zdroj: John Adair, 2005

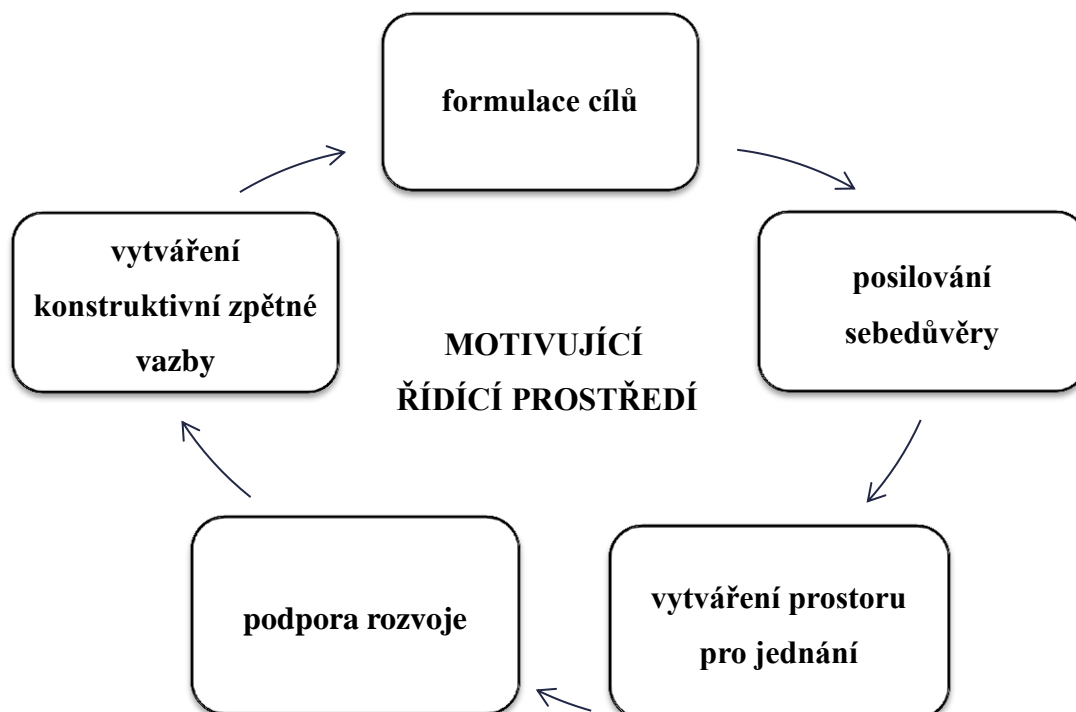
Mezi vůdcovské schopnosti patří:

- **Definování úkolu** – jasně, konkrétně, časově ohraničený úkol, reálně, podnětně, ocenitelně.
- **Plánování** – zodpovězení otázek: co?, proč?, kdy?, jak?, kde?, kdo?
- **Instruktaž** – vytvoření správné atmosféry, podpora týmové práce, motivování každého jedince.
- **Kontrola** – řízení a zpětná vazba týmu.
- **Hodnocení** – oceňovat výsledky, hodnocení výkonu týmu, ocenění a školení jednotlivců, hodnocení lidí.

- **Motivování** – být sám motivován, zvolení lidí pro vysoké motivování, stanovení reálných a odvážných cílů, vidět pokrok, směřovat k němu, spravedlivé odměňování, uznání ke členům týmu.
- **Organizování** – organizovat sám sebe, organizovat tým, organizovat organizaci.
- **Dávání příkladu** – být tím leaderem, kterého si tým váží.

Je velmi důležité, aby vedoucí byli lidmi, kteří se snaží na sobě pracovat a dbají na poznání osobnosti členů týmů. Péče, výchova a vážení si zaměstnanců, je to, co lídry dělá těmi správnými vedoucími. Vedoucí by měl rozpoznat silné stránky každého zaměstnance a uměl s nimi pracovat. Dát lidem příležitosti se zdokonalovat, aby svůj potenciál využili. Měl by vytvořit atmosféru dodávající sebedůvěru, stabilitu a pocit jistoty. Do pracovního prostředí by měli vnášet také humor, nadhled a přátelskou atmosféru. (Thorne, Pellant, 2007, s. 29)

Obrázek 7: Pět komponent motivující řídicí práce



Zdroj: Niermeyer, Seyffert, 2005

Motivace podřízených pracovníků je považován za jeden z hlavních úkolů vedoucího pracovníka. Není-li zaměstnanec dostatečně motivován, obvykle je to vnímáno jako špatné řízení, resp. vedení ze strany vedoucího pracovníka. Ale ne vždy tomu tak je, velkou úlohu hrají i jiné faktory. Právě osobnost je jen stěží ovlivnitelná. Jak silně se zaměstnanec angažuje pro své úkoly, závisí značně na jeho osobnosti. Měnit tuto vlastnost ale není úkolem vedoucích pracovníků. (Niermeyer, Seyffert. s. 61–62)

Vlastní motivace je dlouhodobá záležitost. Leader musí k vlastní motivaci povzbuzovat a stimulovat. Chtít po lidech, aby vzali odpovědnost za celý problém. Pokud motivace chybí, je potřeba se zamyslet a najít řešení.

2.2 Metody a strategie leadera

Podle Dr. Paula L. Marciana (2010, s. 177–192), je důležité cítit vzájemný respekt mezi vedením a zaměstnanci. Čím více je člověk respektován prací a lidmi v organizaci, tím cítí respekt i z druhé strany. Faktory, které pocit respektu vytváří, podle něj jsou: uznání, zplnomocnění, podpůrná zpětná vazba, partnerství, očekávání, zájem a důvěra. Každý z těchto faktorů významně přispívá k zaměstnancovu pocitu respektu a jeho míře angažovanosti. Proto je leadera přístup a jeho působení na lidi velmi důležitý. Zaměstnanec musí cítit, že leader se za ně postaví, pomůže mu a dá pocit, že jeho práce má ve firmě smysl. Paul L. Marciano, doporučuje tyto metody pro pocit zájmu u zaměstnance:

- ***Leader musí poznat své podřízené*** – Více se zajímat o mimopracovní čas, zjistit narozeniny svého týmu, zapamatovat si důležité informace o rodinách, jako například jména dětí, věk, koníčky atd. Získat přehled o oblíbených autorech, filmech a snažit se tím dát najevo, že zaměstnanec je vnímán nejen jako pracovní síla, ale především jako člověk.
- ***Praktické využití mítinku*** – Efektivní využití času, vypnuté mobily, přesné začátky, konce. Zjištění témat a návrhů od lidí v týmu a nemaření času zbytečnostmi. Informační meeting nahradit emailovou komunikací. Při konverzaci mluvit k lidem, dívat se jim do očí.
- ***Páteční zpětné vazby*** – Leader je zde pro svůj tým a měl by mu dávat přímé zpětné vazby. Nastavením jednoho dne v týdnu naučí lidi vnímat čas, naučí

je přemýšlet o tom, co chce svému nadřízenému sdělit a dá mu prostor se vždy připravit.

- ***Tváří v tvář*** – Pravidelné mítinky o všem možném, jak pracovním, tak osobním životě dá zaměstnanci pocit, že leadera zajímá.
- ***Oslava výjimečných dnů*** – Oslava svátků a narozenin dává leaderovi účinný nástroj, jak udržovat týmovou a pozitivní atmosféru v týmu.
- ***Páteční konečná*** – Pravidlo neorganizování mítinků v jeden den v týdnu.
- ***Klid v kanceláři*** – Zvýšený hluk snižuje produktivitu a vede k nesoustředěnosti.
- ***Seznamovací oběd*** – Každý týden oběd s leaderem.
- ***Útěk na kávu*** – Jednou týdně přinést kávu zaměstnanci.
- ***Skočte si pro večeři*** – Donáška večeře pro zaměstnance, kteří pracují přesčas.
- ***Rychlý víkendový start*** – Odchod zaměstnance dřív domů a vyhnutí se silnému provozu.
- ***Zdvořilé vyrušení*** – Taktní vyrušení a požádání o čas „Mohu Vás na chvílku vyrušit“? Budování úcty a respektu.
- ***Nepracovat s domněnkami*** – Komunikací předcházet domněnkám.
- ***Pružná pracovní doba*** – Domluva o pracovní době, její flexibilita vede k respektu k nadřízenému.
- ***Komunikace*** – Leader sbírá informace a komunikuje s týmem, aby předešel pomluvám a domněnkám.
- ***Srdečný pozdrav*** – Upřímný pozdrav a zájem o plány, které zaměstnanec měl o víkendu, vede k osobnímu přístupu a pocitu důležitosti.
- ***Novinky*** – Leader může nalézt témata v časopisech, na internetu a dát na stůl nebo poslat se slovy“ tohle by Tě mohlo zajímat“. Projevuje tím empatii.
- ***Něco ze sportu*** – Sledování sportovního dění dává jistotu, že bude leader vždy připraven konverzovat se sportovním fanouškem ve svém týmu.
- ***Pěkná fotka*** – Upozornění na fotku na stole, kladení otázek, které rozvinou příjemnou osobní komunikaci.
- ***Osobní pracovní prostor*** – Pracovní prostředí přizpůsobené podle sebe.

Chovat slušně a empaticky, obvykle leadera nic nestojí a přináší obrovské výhody ve formě loajality zaměstnance. Loajalita snižuje absenci, nedochvilnost a fluktuaci. Mezi nejdůležitější aspekt fungující spolupráce a součástí osobnosti, která se obtížně učí, patří **DŮVĚRA**.

„Máloco pomůže člověku víc než dát mu odpovědnost a ujistit ho, že má vaši důvěru“.

Broker T. Wahington

Důvěra ovlivňuje výsledky organizace. Přináší respekt a vyšší produktivitu. Vztah postavený na důvěře přináší také kreativitu a vyšší iniciativu a motivaci k práci. Důvěra přináší otevřený přístup v komunikaci, sdílení nápadů a naopak brání ve vytváření špatné týmové atmosféry, negativnímu pohledu a vytváření domněnek. Leader, který dá zaměstnanci pocit důvěry, získá z druhé strany to samé. Každý jeho počín nesmí být provázen dohledem a kontrolou, ale naopak pocitem, že je na něm jak si práci rozvrhne a že mu důvěřuje ve splnění úkolu. Důvěra napomáhá produktivitě a snižuje také odpor ke změnám. Je důležitá při restrukturalizaci nebo při snižování stavu zaměstnanců, protože zde se pozná, jak leader se svým týmem pracuje. Pokud lidé důvěřují leaderovi, méně se brání změnám a lépe je přijímají.

Důvěra se těžce získává, ale bohužel lehce ztrácí. Je důležité, aby se s ní pečlivě nakládalo a dbalo na to, aby fungovala vzájemně a nepřetržitě. Pokud jedna nebo druhá strana zklame, je důležité snažit se o její obnovení. Právě zde se ukazuje důležitost komunikace a otevřeného přístupu, při znovuzískání důvěry jako nezbytná. Respektovaný leader, který umí uznat chybu, inspiruje své následovníky. Ti se angažují v práci, kterou je potřeba udělat (jsou zplnomocněni) a naplňují tak poslání a vizi organizace. (Dr. Paula L. Marciano, 2013, s. 193–197)

Pokud se jako problémové osobnosti ukáží zaměstnanci a to vše, co leader do týmu vnáší, včetně otevřeného přístupu, liberálního stylu vedení, emoční inteligence a důvěry nestačí, musí se leader zaměřit nad možnostmi jejich osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci, chování a zvýšit jejich pracovní motivaci. (Bělohávek, 2010, s. 19)

3 MOTIVACE

Z psychologického pohledu je motivace souhrnný pojem, kterého se používá pro pojmy jako cit, volní zážitky, pud a potřeby. Zkoumání se zabývá pohnutkami lidského chování a hledáním odpovědi na otázku příčin lidského chování. (Furst 1997, s. 109)

K životu, ve všech jeho vývojových úrovních, patří usilování. Ať už jde o usilování o potravu, přežití, zaměstnání, rozmnožování, vždy člověk vyvíjel úsilí o dosažení výsledku. V psychologii je slovo „usilování“, skryto pod pojmem „motivace“. To je odvozené od latinského **movere** – pohyb. Jako motivace tedy lze označit činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucího k dosažení uspokojení a cíle. (Helus, 2011, s. 128–129)

Motivace je tedy hnacím motorem, silou, pohnutkou k jednání člověka. K motivům lidského jednání a chování patří potřeby, postoje, hodnoty, zájmy a jiné faktory. Potřeba je pocíťovaný nebo prožívaný nedostatek (nadbytek) něčeho důležitého pro život jedince. Nedostatečné uspokojení potřeb vyvolá stres a napětí. (kolektiv autorů ČMKOS a ASO, 2008, s. 108)

3.1 Historie motivace

Po téměř celou historii lidstva byli lidé motivováni „bičem“, nikoliv „cukrem“. Doba před průmyslovou revolucí se vyznačovala tím, že firmy měly jen pár zaměstnanců, jelikož většinu práce vykonávali otroci, zločinci a vojáci. Ti, kteří nepracovali tvrdě, byli tvrdě trestáni. Až po průmyslové revoluci, kdy se budovaly továrny, vznikla potřeba pracovních sil. Objevují se nové disciplíny:

- **Vědecké řízení**

Otec tohoto hnutí *Frederic Winslow Taylor* se snažil o zvýšení produktivity tím, že lidi vnímal jako stroje, kteří nemusí myslet, stačí, když budou mít takové materiály a pomůcky, které jim stačí k výkonu práce. Jeho hlavní hnací silou bylo vytvořit dělníkům takové prostředí, kde se zvýší efektivita prostřednictvím jasně daných úkolů (normy denního pracovního výkonu), sledováním veškerých činností (časové studie) a propracovaného systému

odměňování jako stimulačního prvku výkonu dělníka. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2011, s. 12–13)

- **Hawthornská studie**

Profesor *Elton Mayo* z Harvard business School, se také zabýval studiem měření procesů a variability prostředí na zvýšení produktivity zaměstnanců. Oproti Taylorovi, který při působení na zaměstnance „odstranil to lidské“, Mayo to tam zase vrátil. Pracoval s různými faktory (osvětlení, přestávky na odpočinek atd.), které velmi ovlivňovaly motivaci a následnou produktivitu zaměstnance.

- **Skinnerův přístup**

Skinner použil techniky posílení a trestu k motivaci chování laboratorních zvířat. Opět se malinko vzdálil od toho „lidského“. Jeho vědecký přístup měl vysoký vliv na motivaci lidského chování.

- **Výzkum osobnosti Henryho Murraye**

Henry Murraye se ve své knize „Explorations in Personality“, zabývá tím, jak jsou lidé motivováni, jaké faktory na ně působí, konkrétně vztahy s ostatními a úroveň profesních úspěchů. Zjistil důležitost emocí a jejich vliv na lidskou motivaci.

- **Maslowa Hierarchie potřeb**

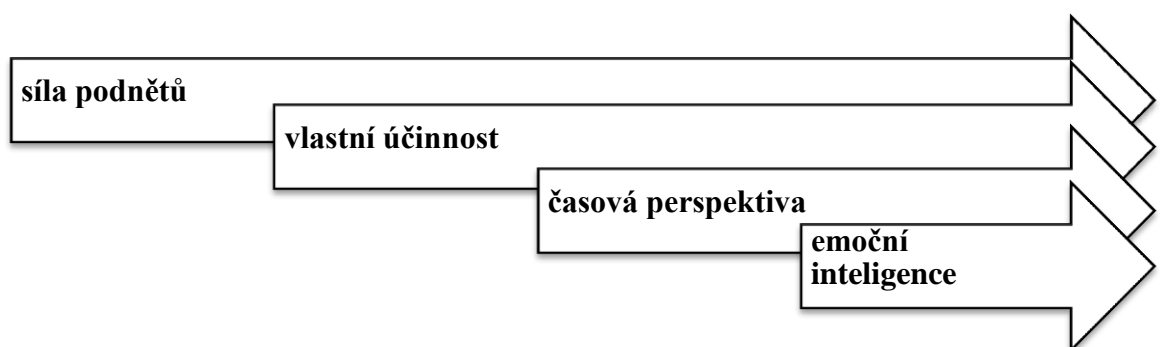
Abraham Maslow, otec humanistické psychologie, vyjádřil pochybnosti o Skinnerově behaviorálním modelu, kdy nesouhlasil s tím, že se model lidské motivace soustředí více na zvířata než na lidi. Ve svém modelu Hierarchie potřeb objasnil lidskou motivaci na základě naplnění potřeb na rozličných úrovních. Jeho model skutečně predikuje a vysvětluje lidské chování v průběhu ekonomicky obtížných časů. Když se lidé snaží udržet svou práci, méně se zaměřují na týmovou práci. Jaký je důvod? V týmové práci člověk riskuje, že budou ocenění ostatní a úspěch individua nebude oceněn. Jinými slovy, pokud lidé budou mít pocit, že je jejich práce a s tím i jistota práce, ohrožena, mnohem méně se zajímají o potřeby úspěchu nebo sdružování. Maslowův model tedy zdůrazňuje selhání týmové práce. Aby lidé byli týmový a drželi pohromadě, musí mít pocit jistoty.

Mezi další teorie, které velmi ovlivnily lidské chování na pracovišti, a řadily se mezi významné ve výzkumném rozvoji lidské motivace, patří:

- *Albert Bandura* – Self-Efficacy Theory,
- *Douglas McGregor* – Teorie X a teorie Y,
- *Victor Vroom* – Teorie očekávání,
- *Frederick Herzberg* – Dvoufaktorová teorie motivace,
- *Martin Fishbein* – Expectancy-Value Theory,
- *Edwin Locke* – Goal-Setting Theory,
- *John Adams* – Teorie spravedlnosti.

Motivace nepředstavuje originální lidskou vlastnost, ale je výsledkem určitého procesu. Pokud by to byla vrozená vlastnost, znamenalo by to, že by motivační proces zůstal po celý život téměř neměnný.

Obrázek 8: Motivační proces



Zroj: Niermeyer, Seyffert, 2005

3.2 Obecná a specifická motivace

Existují lidé, kteří v sobě mají velkou hnací sílu a dokáží zvládnout mnoho věcí najednou a současně. Zároveň existují takoví, kteří lhostejní a zvládnout toho tím pádem málo. Každý člověk tedy má jinou vnitřní (sebe) motivaci.

- **Obecná motivace** – je to přání něco vytvářet, něčeho dosahovat a něco ovlivňovat. Tuto motivaci, s různou silou, najdeme u každého člověka. Každý člověk má různá přání a témata, které působí motivačně.
- **Specifická motivace** – vztahuje se na určité záměry, situace a pramení z určitého subjektivního významu, který je přiřazen určitému cíli. Konkrétní osoba vynakládá energii a čas pro dosažení toho cíle. (Niermeyer, Seyffert, 2005, s. 22–23)

3.3 Vliv motivačního prostředí

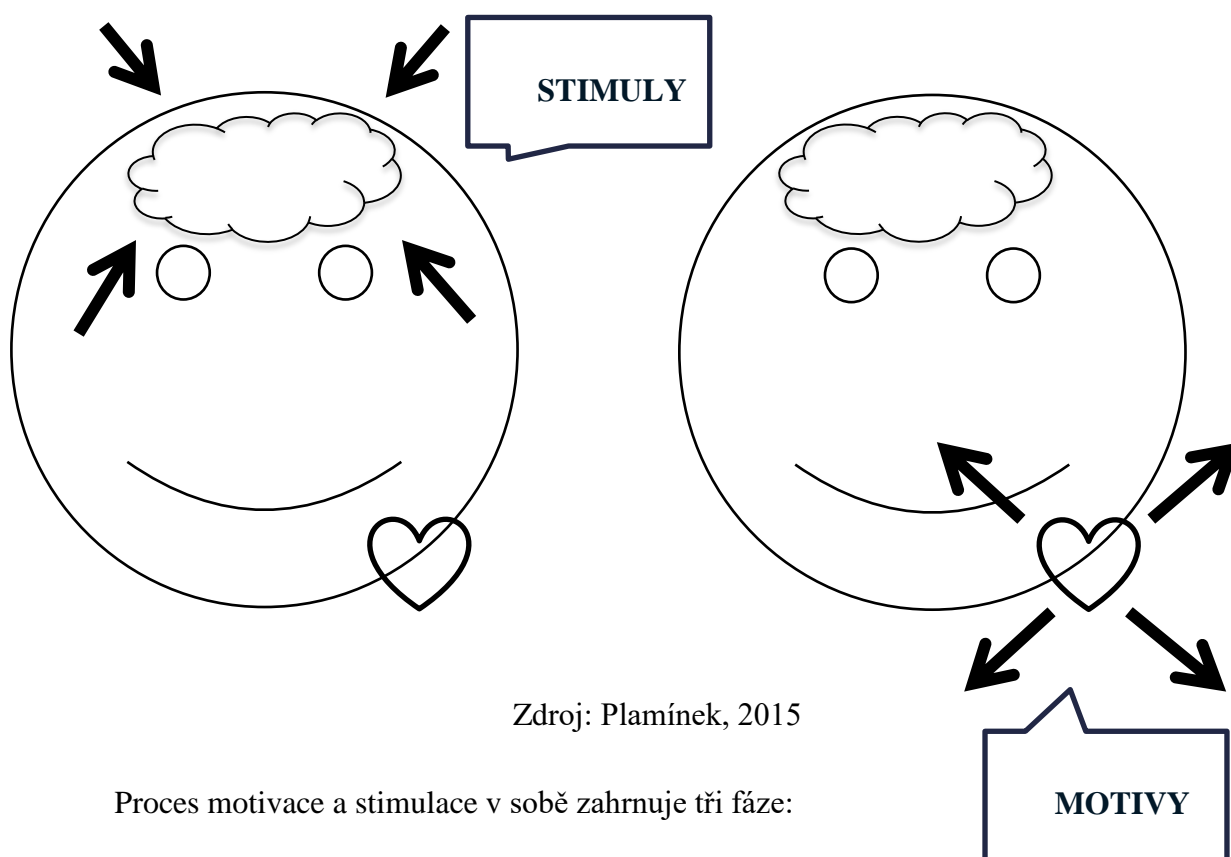
Pracoviště a jejich zaměstnanci se velice liší od druhé poloviny dvacátého století. Jedna z největších změn je vztah k práci a očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele. Manažeři a leaderi, kteří chtějí maximalizovat produktivitu svých zaměstnanců, musí pochopit, že pracovníci pracují pro víc než jen peníze. Chtějí se v práci cítit uspokojeně a mít dobrý pocit. Peníze motivují pouze krátkodobě. Podle Fredericka Herzberga se řadí mezi hygienické faktory, tudíž faktory, které motivaci spíše snižují, než zvyšují. (Marciano, 2013, s. 34–42)

Motivování spočívá především ve vytváření určitého rovnovážného stavu, při němž jsou co nejvíce umenšeny věci, které by mohly vzbuzovat negativní pocity a naopak jsou posíleny faktory, jež působí pozitivně. Pozitivní vlivy musí při jakémkoliv počínání převažovat. Aby motivace fungovala, je potřeba vytvořit prostředí důvěry a upřímnosti. Vedoucí pracovník musí dát lidem pocit, že se o ně zajímá. Ne jen o jejich práci, ale především o ně, jako o lidi. Jen dobrovolně stanovené cíle mají úspěch a lidem dávají pocit uspokojení. Jakákoliv chyba v motivaci je nepřijatelná, protože faktor odporu má velký význam. Na lidi se vedoucí může spolehnout pouze tehdy, budou-li dobře stimulováni a budou to chtít dělat. Motivace jim k tomu poskytne důvody, proč mají dobrý výkon vykonat. (Forsyth, 2003, s. 10–18)

3.4 Motivace zaměstnanců

Kromě vnitřních pohnutek (motivů), ovlivňují jednání člověka také vnější pohnutky (stimuly). Je důležité si uvědomit, že úkoly se přizpůsobují lidem a ne lidi úkolům. Na tomto základu stojí fungování, efektivita, produktivita, ale zároveň spokojenost zaměstnance.

Obrázek 9: Rozdíl mezi stimulací a motivací



Zdroj: Plamínek, 2015

Proces motivace a stimulace v sobě zahrnuje tři fáze:

- vzbuzení zájmu,
- udržení zájmu,
- nasměrování zájmu k požadovanému cíli.

Motivování zaměstnance s potřebnými dovednostmi (schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi) jsou pro každého manažera pilířem úspěchu. Firma si musí takových zaměstnanců vážit, opečovávat je a motivovat správným způsobem. (Pilařova. 2016, s.73)

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je představena společnost Nielsen a jedno z jejích oddělení, Client Operations. To je tvořeno třemi Industry týmy, kdy pozornost a výzkumná analýza, je primárně zaměřena na tým **Tasty Beauty**.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NIELSEN

Nielsen je analytická a výzkumná organizace, která poskytuje klientům nejdůvěryhodnější a nejkompexnější informace o spotřebitelském chování. Nabízí pohled na spotřebitele a trh napříč světem. Neustále vyvíjí nové způsoby řešení nejdůležitějších otázek společností působících v oblasti maloobchodu a reklamního průmyslu. Maloobchodní audit zajišťuje nezávislé informace o trhu, jeho vývoji, trendech, stavu konkurence a cenách. Na základě těchto informací má Nielsen za cíl lepší porozumění dění na trhu a pomáhat jim tak činit lepší rozhodnutí. Klienty jsou většinou výrobci rychloobrátkového zboží – sledují se potravinářské a drogistické kategorie. Co Nielsen měří?

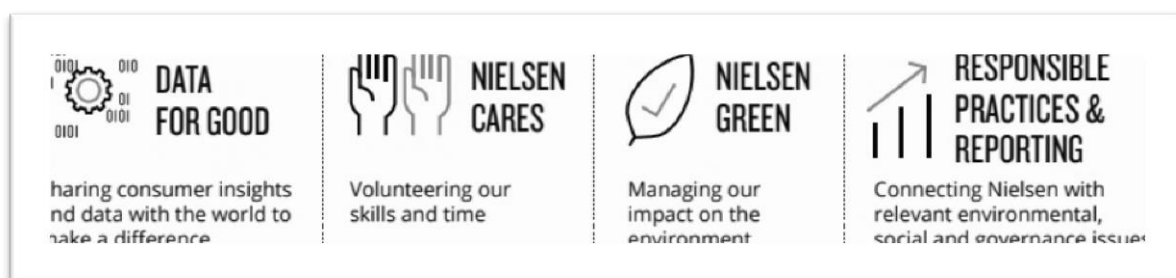
- globální výzkum důvěry spotřebitelů,
- maloobchodní audit,
- měření mobilních zařízení,
- měření sledovanosti,
- měření sledovanosti online,
- měření televizní sledovanosti,
- optimalizace příjmů.

Mezi hlavní činnosti patří maloobchodní audit. Ten měří chování trhu, jaké prodeje jsou uskutečňovány v maloobchodě. Zajišťuje informace o trhu, jeho vývoji a cenách konkurence, trendech a díky tomu chce poskytovat odpovědi pro lepší rozhodování pro koupi, ale také pro strategii při zavádění nových výrobků na trh.

4.1 Cíle a vize 2019

Mezi největší priority roku 2019 patří získání dalších řetězců pro společnou spolupráci (především získání těch, u kterých Nielsen dlouhodobě využíval jiné metodologie odhadů dat), Organized trade, implementace nových systémů v produkční části (CIMS2), v koding části (OGRDS), eCommerce a sledování propagačních akcí, cen a jejich optimalizace. Hlavní myšlenkou a důležitou strategií společnosti Nielsen je Digital Journey 2020 (DJ2020). Není zde cílem pouze vylepšování dat, ale zaměření je také na růst, automatizaci, granularitu a konsolidaci.

Obrázek 10: Hlavní cíle společnosti Nielsen



Zdroj: Interní dokumenty Nielsen

Do popředí se dostává také snaha o vyšší angažovanost zaměstnanců (ENGAGEMENT), kdy manažeři společně s HR oddělením připravují různé nástroje pro jeho změření a další kroky při jeho vyhodnocování. Nejznámější je dotazník společnosti GALLUP – Gallup Workplace Audit (Gallup Q12).

4.2 Motivační a stimulační systém ve společnosti

Ve firmě Nielsen jsou zavedeny formy odměňování a zaměstnanecké benefity, které jsou nabízené všem zaměstnancům a mají podněcovat angažovanost a loajalitu k podniku. Stimulace zaměstnanců pro vysoký výkon, produktivitu a spokojenost, je pro

každou firmu důležitá a není tomu jinak i ve společnosti Nielsen. Stimulace působí na vnější psychiku člověka a je tedy na každém vedoucím pracovníkovi a vedení, jakým způsobem s ní v týmu pracuje. Určitým způsobem mu v tom pomáhá: pracovní prostředí, benefitní program a odměňování zaměstnanců. Vše by mělo být nastaveno tak, aby se dosáhlo vysoké efektivity práce a zamezilo fluktuaci zaměstnanců.

- OBSAH PRÁCE

Zaměstnanci využívají svých schopností a zkušeností (kompetencí) ve své pracovní roli a vedení očekává samostatný a flexibilní přístup. Je vyžadováno, aby se vychovávali nástupci leaderů, a rozvíjely kompetence u zaměstnanců s potenciálem, tzv. talentů. Je důležitý jejich rozvoj a vzdělávání. K tomu slouží různé E-learningové kurzy, ale také rozvojový program, který organizuje HR oddělení.

- FIREMNÍ AKCE

Firma organizuje různé společné akce, kde je prostor pro to, aby se zaměstnanci mezi sebou poznali a pracovní spolupráce o to více fungovala. Jedná se o různé teambuildingové aktivity, které si každý tým, prostřednictvím svého leadera organizuje, celofiremní večírky několikrát do roka, charitativní akce a Nielsen cup. Jde o sportovní aktivitu zaměstnanců Nielsen a jejich klientů. Upevňují se tak vztah mezi sebou, tak vztahy s klienty.

- ATMOSFÉRA V TÝMU

Atmosféra v týmu je velmi důležitý stimulační faktor. Ve firmě Nielsen je na každém leaderovi, jak pracuje se svým týmem, aby mu zaměstnanci neodcházelí do jiného oddělení, ale také k jinému zaměstnavateli. Velmi často se na základě špatné stimulace a motivace zaměstnanců stává, že jiný leader „přetáhne“ člověka do svého týmu. Hraje v tom roli přístup leadera, ale také náplň práce, špatné kolektivní vztahy nebo nemotivující pracovní prostředí. Pokud se v týmu vyskytne člověk konfliktní, který ovlivňuje negativně celý kolektiv, společná koordinace a synergie týmu nefunguje. Je v kompetenci leadera, jak si s takovým člověkem poradí, aby mu nenarušoval celý chod kolektivu.

● PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Faktor, který hraje důležitou roli a má vliv na spokojenost a výkon zaměstnanců, patří pracovní prostředí. Pracovní prostředí je ve firmě Nielsen komfortní a moderní. Vedení dbá na to, aby se zde zaměstnanci cítili dobře. O správu se stará facility manažer, který řídí provoz, dbá na údržbu a řeší havarijní a krizové záležitosti. Je zde od toho, aby zaměstnanci měli vyhovující podmínky k práci, bezpečné pomůcky a snaží se o komplexní zajištění všech nedostatků ve společnosti. Mezi příjemný motivační prvek se postaralo HR oddělení, které zajišťuje každý čtvrtek ovoce pro všechny zaměstnance a také automat, který nabízí zdravé potraviny za zvýhodněné ceny.

Nedílnou součástí spokojenosti zaměstnanců společnosti Nielsen patří i vybavení kanceláře, kde denně tráví čas. HR oddělení a facility manažer dbají na to, aby prostory byly čisté, moderní a vyhovovaly nařízeným standardům. Pro relaxační účely a různé plánované schůzky, slouží místnost vybavená sedacími vaky a velkou televizí, primárně vybudovaná pro školící účely, tzv. „learning room“.

Mimo odměňování za odpracovanou práci a různé bonusy za zásluhy, projekty nebo práci přes čas, poskytuje Nielsen pro zaměstnance:

- dárkové poukázky arkády Pankrác (hodnota: 500, – 1000, – 1500, –),
- ocenění formou „SIMPLY EXCELLENT REWARD“ (leader navrhuje),
- dárkové poukázky do zábavného parku Toboga a Jump park,
- vstupenky do kina.

Mezi příjemné bonusy, které jsou také motivačního charakteru, patří odměna za doporučení zaměstnance do firmy. Odměna se minulý rok zdvojnásobila a tak na zaměstnance, který doporučí člověka do firmy, může čekat 14 tisíc, – po zkušební době a po půl roce dokonce 26 tis., –.

Vedení firmy Nielsen se také snaží podněcovat své zaměstnance k rozvoji formou programu **WHAT'S NEXT? I HAVE AN IDEA!**, kdy cílem této iniciativy je dát každému příležitost přijít s jakýmkoliv nápadem, který by mohl zefektivnit a zrychlit systémy, vylepšit a zjednodušit práci všem. Jde o nápad, který by pomohl zavést do

praxe nové technologie/postupy tak, aby byla každodenní práce příjemnější a ještě více zajímavá. I za tuto podněcující aktivitu společnost Nielsen nabízí odměnu.

- **BENEFITNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI NIELSEN**

- 1. Dovolená a další pracovní volno**

Nielsen poskytuje zaměstnancům dodatkovou dovolenou, v délce 1 týden. Za celý odpracovaný kalendářní rok má tedy zaměstnanec nárok na 5 týdnů dovolené. V případě vyčerpání řádné dovolené má zaměstnanec možnost požádat v rámci stejného kalendářního roku o týden neplaceného volna. Zaměstnanec má během jednoho kalendářního roku možnost výběru tří tzv. SICK DAYS. Může je čerpat jednotlivě nebo najednou. Zaměstnavatel také poskytuje zaměstnancům následující **pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku** nad rámec zákoníku práce:

- **1 den** při narození dítěte manželce či družce zaměstnance nad rámec pracovního volna stanoveného zákoníkem práce na dobu k převozu manželky či družky do zdravotnického zařízení a zpět (zákoník práce = na nezbytně nutnou dobu na odvoz manželky do a ze zdravotnického zařízení);
- **3 dny** na vlastní svatbu nebo svatbu dítěte, 1 den na svatbu rodičů; 1 den z poskytovaného volna je vždy dnem satebního obřadu (zákoník práce = 2 dny na vlastní svatbu a 1 den na svatbu dítěte, na svatbu rodičů 1 den bez náhrady mzdy);
- **3 dny** při úmrtí manžela, druha, dítěte (zákoník práce = 2 dny) a další den na účast na pohřbu těchto osob; 2 dny při úmrtí rodiče a sourozence (zákoník práce = 1 den), z čehož jeden den je dnem pohřbu a 1 den navíc v případě zařizování pohřbu těchto osob; 1 den při úmrtí prarodiče (zákoník práce = doba nejvýše nutná);
- **1 den** při stěhování zaměstnance (zákoník práce = neplacené volno);
- **firemní placené volno poslední den v roce „Silvestr“** (zákoník práce = běžný pracovní den); případně-li tento den na den víkendu, nebude toto volno nahrazeno v jiný den. Pokud připadne státní svátek 1. 5. na den

víkendu, pak společnost poskytuje pracovní volno v pátek před tímto svátkem (zákoník práce nenahrazuje svátky o víkendu);

2. Pružná pracovní doba

Společnost umožňuje svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu. Stanovené jádro, kdy zaměstnanci musí být v práci, je od 9:00 – 15:00. Každý zaměstnanec si může pracovní dobu uzpůsobit podle svého, což je velmi výhodný benefit z pozice lidského biorytmu. Někomu vyhovuje přijít do práce brzy ráno, někde raději zůstane v zaměstnání déle.

3. Stravenky a stravné

Nielsen poskytuje zaměstnancům za všechny odpracované dny stravenky ve výši 100, –, Zaměstnavatel přispívá na každou vydanou stravenku částkou 55, –, zaměstnanec potom 45, –. Zaměstnancům, kteří nemají místo výkonu práce v Praze, je místo stravenek propláceno stravné.

4. Práce z domova

Každý zaměstnanec si může domluvit se svým vedoucím tzv. home office. Je na leaderovi, jaké podmínky stanoví. Nejčastějším důvodem je nemoc zaměstnance nebo jeho dětí. Tento benefit patří mezi oblíbené a přináší výhody oběma stranám. Pro zaměstnance je to skloubení osobního a pracovního prostředí (work – life balance) a pro společnost Nielsen je to především:

- úspora nákladu a času,
- flexibilita,
- vyšší efektivita, výkon a inspirace,
- rozvoj dobrých vztahů a angažovanosti k firmě,
- zvýšení motivace, produktivity a loajality,
- udržení kvalitních zaměstnanců a zlepšení nábory,
- nepřímá reklama od spokojeného zaměstnance.

5. Benefitní program Cafeteria

Nielsen nabízí po zkušební době každého zaměstnance, program benefitů na principů Cafeteria. Jde o příspěvek na vzdělávání, kulturní a sportovní akce a služby pro zdraví. Tento benefit souvisí s hodnocením zaměstnance, kdy leader každého oddělení přiděluje body na základě spokojenosti s pracovním výkonem zaměstnance. Konto v Cafeterii se nabíjí 2x ročně a je nutné ho vyčerpat do konce roku.

6. Multisport benefit Card

Tento benefit slouží pro využívání sportovních aktivit. Společnost Nielsen nabízí kartu, která slouží pro návštěvu vybraných sportovišť a je podporována určitou částkou. Každý zaměstnanec, po zkušební době, může o kartu v oddělení HR zažádat a každý měsíc si doplácet 300, –. Karta je nepřenosná.

7. Makro karta

Nově Nielsen také nabízí kartu do velkoobchodu Makro, kam jinak mohou pouze živnostníci.

8. Odměna za odpracované roky

Zaměstnanec, který odchází do důchodu, dostane jako dárek od společnosti poukázky na nákup v obchodním centru. Hodnota poukázek, které zaměstnanec dostane, vychází z doby, po kterou byl před odchodem do důchodu u společnosti zaměstnán:

10 let – 5 000, –

15 let – 7 000, –

20 let – 10 000, –

25 let – 15 000, –

9. Dárek při odchodu do důchodu

Zaměstnanec, který odchází do starobního důchodu, dostane jako dárek od společnosti poukázky na nákup. Hodnota poukázek vychází z doby, po kterou byl zaměstnanec před odchodem do důchodu u společnosti zaměstnán:

5–10 let – 3 000, –

10–15 let – 5 000, –

15–20 let – 8 000, –

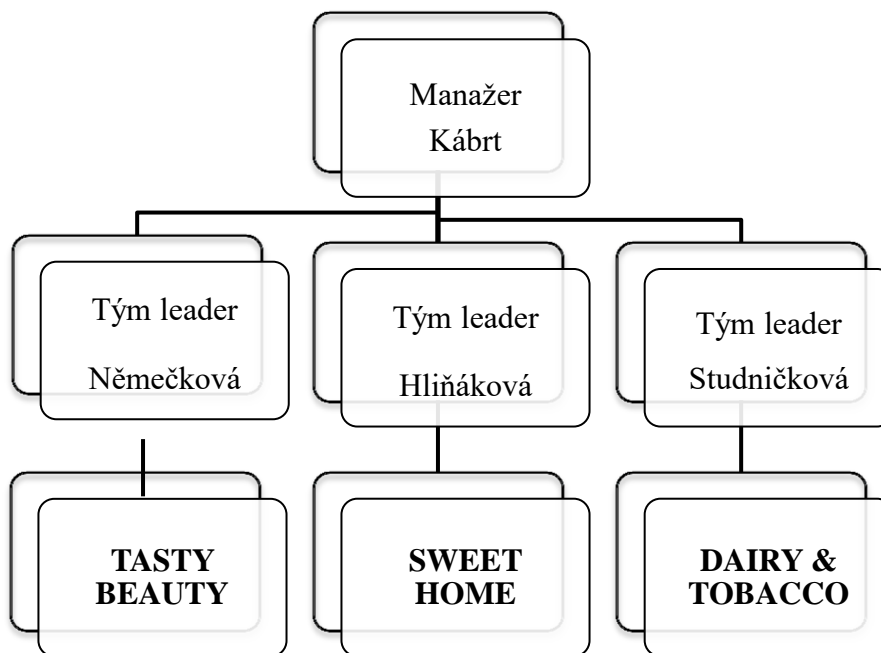
20–25 let – 10 000, –

Nad 25 let – 15 000, –

4.3 Představení oddělení Client Operations

Hlavní náplní práce oddělení je zpracovávání údajů o výrobcích, rozřazování výrobků do správných databází a klasifikace výrobků podle Nielsen standardů a tvorba samotných databází.

Obrázek 11: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumenty Nielsen

Každý tým má na starosti jiné kategorie s výrobky, které zpracovává pro určitého klienta. Tým se skládá z kodérů a procesorů. Kodéři mají na starost kódování výrobků podle Nielsen definice a jsou zodpovědní za jejich bezchybné zařazení do databáze. Leaderem jsou nastavená kritéria pro chybovost, KPIs a také je na něm, jakým způsobem lidi motivuje a pohání k vysokému výkonu a bezchybnosti.

Procesoři mají na starost zpracování všeho, co kodéři kodovali do interního programu OGRDS a vytvoření již konečné databáze pro klienty. Další fází je tvorba reportu přímo klientovi, kdy musí být zaručena bezchybnost. Pokud se stane, že se chyba dostane až ke klientovi, vrátí se to v podobě RQ², které sebou přináší postih. Je na leaderovi, zda to řeší snížením platu nebo pouze nastaví akční plán. V každém případě to pro firmu znamená penále, které se odrazí v dalším plánování jakýchkoliv činností směrem k zaměstnancům (rozvoj, firemní aktivity, zvyšování platu).

Každý Industry tým vede jiný leader. Mezi jeho náplň práce patří:

- je odpovědný za podřízené a jejich rozvojový plán,
- organizuje práci svého týmu,
- hodnotí své lidi a předkládá návrhy na odměňování,
- vede a dohlíží nad projekty,
- určuje postupy při plnění pracovních úkolů,
- sbírá podněty a postupy na vylepšování stávajících pracovních postupů,
- navrhuje personální změny ve složení týmu,
- prezentuje výsledky týmu nadřízenému,
- zabezpečuje časové návaznosti plnění úkolů,
- kontruje výsledky a výkon jednotlivých členů týmu,
- řeší interpersonální vztahy v týmu,
- zprostředkovává spolupráci s ostatními úvazy organizace,
- stanovuje akční plán při chybovosti v procesech,
- nastavuje cíle a dohlíží na jejich plnění,

² RQ – Request – upozornění na chybu přímo od klienta

- řídí rozvoj lidí v týmu (hledá příležitosti, podporuje projekty, orientuje se na talenty),
- dohlíží na požadavky klientského oddělení a retail servisu (kapacity, náklady ziskovost),
- naceňuje projekty (revize, kódování, zahájení),
- řeší problémy (v případě všeobecného problému předává expertovi),
- řeší ad-hoc požadavky,
- zodpovídá za distribuci a řešení Sales force v rámci Industry – ověřování.
- zodpovídá za zakládání nových kategorií,
- shromažďuje a sdílí znalosti a dovednosti napříč Industry a jiných oddělení.

Role leadera obnáší práci s lidmi a to nejen plánování činností svých podřízených, ale především rozpoznání osobností v týmu a přistupování ke každému individuálně. Proto je velmi nutné, aby leader byl člověk zkušený, vyzrálý a neřešil přednostně své ego, ale především své lidi. To se samozřejmě odráží na týmu. Jak leader pracuje s týmem, jak se snaží o jeho stabilitu, spokojenost a motivaci, tak mu to tým vrací v kvalitně odvedené práci a pozitivní náladě. Leader musí jít příkladem nejen pracovně, ale také osobnostně. Lidé musí mít pocit, že je vede člověk inteligentní, charismatický, čestný, spravedlivý, který bude vždy stát za týmem.

Každý z leaderů zodpovídá za chod svého týmu a má svá pravidla a svůj motivační přístup. Snaží se pomáhat týmu z pracovní stránky, ale především práci deleguje na seniory kodéry/processory a specialisty, kteří jsou mimo jiné zodpovědní za kvalitní zaučení, kontrolu odvedené práce a že lidé své práci rozumí.

Oddělení Client Operations prošlo roku 2017 reorganizací a změnou organizační struktury. To s sebou přineslo plno změn, včetně výměny vedení.

5 TÝM TASTY BEAUTY

Nyní se práce zaměří na jeden z Industry týmu, který se jmenuje Tasty Beauty. Reorganizace se samozřejmě dotkla i tohoto týmu. Práce přinesla porovnání minulého stavu s tím současným, a zjistila, zda změna vedla k větší spokojenosti zaměstnanců. Hlavní roli zde hrál nový leader, který musel s týmem navázat užší kontakt a vybudovat si stabilní tým.

5.1 Výzkumné předpoklady

Jsou stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1: Lidé v týmu Tasty Beauty jsou spokojeni se současným leaderem.

Hypotéza č. 2: Lidé v týmu Tasty Beauty jsou nyní lépe motivováni k práci.

Pro sběr dat byl **14 člennému týmu** TASTY BEAUTY poslán dotazník, který obsahoval **23 otázek** ohledně spokojenosti zaměstnanců před změnou organizační struktury a otázky směřující na situaci pod novým leaderem. Jako cenný zdroj sběru dat, sloužily každodenní schůzky v rámci 1to1, kdy současný leader prostřednictvím rozhovoru zjišťoval nedostatky a současně i potřeby lidí v týmu. Efektivní se ukázalo také pozorování, kdy leader velmi bedlivě vnímal procesy, systém a organizaci týmu, aby mohl následně přijít s řešením novým, efektivním a motivujícím pro tým.

5.2 Situace před reorganizací

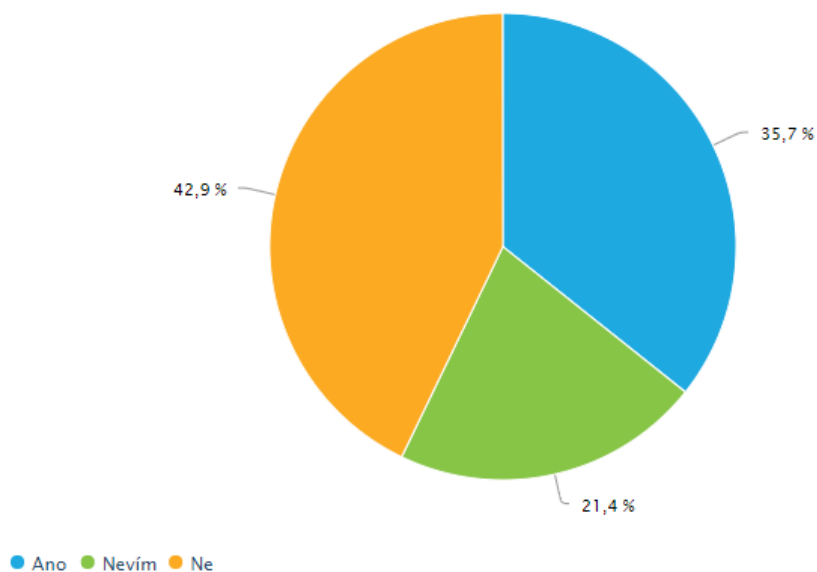
Z dotazníku i rozhovorů vyplynulo, že lidé v týmu byli silně demotivováni, byli v neustálém stresu a tlaku. Byl chaos v procesech a vedení nedbalo na lidi, ale pouze na kvalitně odvedenou práci. Vzhledem k tomu, že to většinou jde ruku v ruce, samozřejmě se brzy ukázalo, že aby byla práce odvedena včas a kvalitně, musí být práce systematická, provázená pozitivním a motivačním vedením a celkovou spokojeností. Systém v procesech a celkové organizaci se ukázala jako nedostačující a vedla manažera ke změně organizační struktury, včetně změn v týmech.

- **Adaptační proces**

Jde o soubor opatření, které mají zajistit, že se zaměstnanec co nejrychleji přizpůsobí podmínkám organizace, prostředí i kolektivu, a co nejlépe se zaučí do procesů. Cílem je rychle se podílet na plnění cílů organizace a vytvářet efektivní atmosféru v týmu.

V týmu Tasty Beauty neexistoval adaptační proces. Lidé se navzájem učili, předávali informace a snažili pochytit znalosti z manuálů. Nový zaměstnanec byl odkázán na zaučení kolegy, mnohdy i kolegy, který v organizaci nebyl dlouhou dobu. Výhoda takového zaučení byla v sociální adaptaci, kdy se zaměstnanci lépe poznávali (fungovali týmově), nicméně to vedlo k tomu, že si mnohdy neosvojili dobré pracovní postupy, návyky a byla větší pravděpodobnost chyb. Také se zde často ukazovalo, že to vedlo k demotivaci členů týmu, jelikož takto „zaučený“ zaměstnanec se o chybě dozvěděl až pomocí RQ, které přicházelo z jiného oddělení jako chyba upozorněna klientem. Proto je velmi nutné nejen zaškolení do všech procesů a následná kontrola, tzn. zvládnutý adaptační plán včetně jeho vyhodnocení úspěšnosti.

Graf 1: Adaptační proces před reorganizací



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku a grafu vyplynulo (*otázka č. 12 – Byl jste před reorganizací dostatečně proškolen/a pro svou práci? Fungoval adaptační proces při vašem nástupu?*), že minulý leader neměl zvládnutý adaptační plán, zejména část, která se týká zaškolování pracovních procesů, neměla organizaci a systém. Proto hodně zaměstnanců raději odešlo nebo se zaučovalo cestou kolektivní pomoci, s rizikem chybovosti. Vyhodnocení a zpětná vazba nebyla pravidlem a tak se mnohdy leader ani nedozvěděl, co zaměstnanci chybí a v čem by měl změnit přístup.

Plán by měl mít nastaven leader týmu, který ho nastaven neměl. Nejedná se o jakýsi plán uvedení člověka do společnosti s formálními náležitostmi, které zajišťuje HR oddělení, jedná se především o kvalitní a hloubkové zaučení, které by měl naplánovat, sledovat a koordinovat právě leader. V celém oddělení Client Operations chyběl trenér nebo koordinátor, který lidi zaškolí stejnými postupy a bude je kontrolovat a motivovat k dalšímu rozvoji ve společnosti Nielsen.

- **Atmosféra v týmu**

Tým nebyl jednotný, lidem chyběla organizace. Spoléhali se jeden na druhého. Leadera vnímali jako někoho, kdo je nemotivuje, nestará se o ně a nevytváří podmínky pro jejich spokojenost. Pro dost lidí to bylo natolik zásadní, že z firmy odešli. Ani zde nebyl prostor pro pochopení, protože fluktuace se vnímala jako přirozená součást korporátního přístupu firem a vnímání individuálního přístupu k lidem, se neakceptoval. Lidé byli nahraditelnými stroji.

Tento přístup byl naopak vítán lidmi, kteří si z práce vytvořili místo, kde si budou zařizovat své osobní záležitosti a jediné, co bude jejich hlavní činností, bude splněná měsíční činnost (tvorba databází), nikoliv práce proaktivní, týmová, či vedení projektů. Tito lidé se nakonec ukázali jako Ti, kteří novému leaderovi velmi ztížili podmínky nástupu a velmi silně ovlivnili týmovou atmosféru.

- **Leader a jeho motivační nástroje**

Z dotazníku a rozhovorů vyplynulo, že leader svůj tým dostatečně nemotivoval, (*otázka č. 10*) a neměl žádné speciální nástroje k motivaci svého týmu, protože jak bylo

zmíněno, chyběl jednotný systém zaškolení, organizace, ale také zájem o samotné lidi. Jediné, co fungovalo a udrželo pár lidí z týmu v dobré náladě a motivované, byla občasná práce z domova a celofiremní teambuildingy (**otázka č. 11**).

5.3 Situace po reorganizaci

Nový leader převzal tým Tasty Beauty v listopadu 2017. Stačil mu rok na to, aby z týmu vytvořil tým, který bude jednotný, bude mít jasně daná pravidla a organizaci. Především najde účinné nástroje motivace, které povedou ke spokojenosti a zamezí časté fluktuaci. V průběhu sžívání se s novým týmem, byly přirozeně vytvořeny tyto modelové situace:

- 1. konflikt v týmu Tasty Beauty a jeho následné řešení,*
- 2. školení a trénink pro stávající zaměstnance,*
- 3. nábor a nastavení adaptačního plánu pro nově přijaté zaměstnance,*
- 4. nové motivační nástroje.*

- **Převzetí týmu a seznámení s týmem Tasty Beauty**

Leader byl v nové roli zkušený, předešlé zkušenosti s vedením týmu mu pomáhali v tom, co v novém týmu chce nastolit. Věděl, že tým se skládá z různých osobností a ne všichni změnu vítají. Právě ti, kteří vítali neorganizovaný přístup minulého leadera, kteří chtěli svůj vlastní systém ve své práci, byli pro nového leadera hrozbou. Ovlivňovali tým špatným směrem, měli manipulativní myšlenky a negativní náhled nejen na práci, ale především na mezilidské vztahy. Leader musel okamžitě řešit situaci, aby získal autoritu a aby ostatním lidem ukázal, že tento přístup nebude tolerovat.

Konfliktními osobami se ukázali tři lidé, kteří byli v týmu delší dobu, tudíž měli pocit, že jim nový leader vezme zajetý systém a tak odmítali spolupracovat. Porady, které leader pravidelně zavedl na pondělí, se nesly v duchu nespolupráce a opovrhování. Nejvíce problémový se jevil muž, kterému roky procházela častá absence a který odmítal veškeré nové postupy leadera.

Leader nastavil nová pravidla na práci z domova a netoleroval mínusové hodiny. Zaměstnanec přesto nezačal spolupracovat a ani časté diskuze s leaderem nezměnily jeho taktiku a způsoby manipulace. Podle Bělohlávka a jeho 20 typů lidí, se kterými se špatně jedná, a jsou problémoví, tento zaměstnanec patřil mezi tyto typy - „*arogantní*“, „*negativista*“, „*intrikán*“, a „*hoštapler*“. Podle Plamínka by se zařadil mezi „*usměřňovatele*“, vzhledem k silnému vlivu na tým. Jak řešil leader tuto nepříjemnou situaci?

1. situace: konflikt v týmu Tasty Beauty a jeho následné řešení

Leader se zaměstnancem stále mluvil a dával mu jasné zpětné vazby. Co očekává, co chce a co nebude tolerovat. Komunikace byla mnohdy nepříjemná, protože zaměstnanec nebyl zvyklý, že se o něj v práci někdo zajímá. Leader si všiml, že jeho nálady a negativní postoj, velmi ovlivňují tým a autoritu vůči leaderovi. Po jasně zadaném úkolu, skupina lidí kolem problémového člověka nespolečně pracovala a zadaný úkol ignorovala. Situace se zdála patová i díky kapacitním důvodům, ale také úvodní nejednotností leadera a vedení. Situace vyvrcholila ve chvíli, kdy zaměstnanec přespal ve firmě a leaderovi mlžil o provedené práci. Nejen že mu neoznámil, že ve firmě hodlá přespat, ale přes jasně položené otázky prostřednictvím hangouts, odpovídal mlživě ohledně své práce. Vzhledem k tomu, že z jeho odpovědí vyplynulo, že se věnoval práci, nechal si leader zjistit přes specialisty pohyb v systémech po dobu, kdy byl zaměstnanec ve firmě. Ukázalo se, že pracovník žádnou práci neodvedl, tudíž s ním bylo zahájeno řízení ohledně ztráty důvěry a návrh na ukončení pracovního poměru. Posléze mu byla nabídnuta dohoda o rozvázání poměru a poměr byl na dohodu, ze dne na den, ukončen.

Celou tuto situaci leader oznámil všem zaměstnancům oddělení Client Operations , detailněji probral v týmu Tasty Beauty. Zjistilo se, že tento počin byl velmi dobře lidmi přijat a hodnocen a leader tím získal vyšší status a autoritu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o člověka manipulativního, tak se situace v týmu uklidnila, protože jejich „vůdce“ již v týmu nebyl. Z budoucího pohledu se ukázalo, že tento konflikt velmi výrazně přispěl ke stěžejním základům nového týmu leadera. Následně byly dány

výpovědi od lidí, kterým nový přístup leadera také nevyhovoval a tak se přirozeně budovala půda pro nově vznikající tým podle jasných představ leadera.

2. situace: školení a trénink pro stávající zaměstnance

V týmu bylo potřeba nejen řešit konfliktní pracovníky, ale také dát jistotu a stabilitu do pracovních procesů, které byly zanedbané, a lidé byli stále nejistí v jednotnosti pracovních postupů. Bylo nutné zajistit školení a trénink. Z nové organizační struktury vyplynula nová pracovní pozice, čímž byl koordinátor procesů. K jeho pracovní náplni patřila koordinace postupů, pochopení všech pracovních činností a následná kontrola odvedené práce. Leader si vytvořil plán na školení týmu Tasty Beauty a zajistil vše potřebné pro komfort. Místnost, občerstvení, notebooky, projektor, trenéra a naplánoval dny a čas těchto sezení. Jednalo se o pravidelné každotýdenní schůzky, které měly zajistit stabilitu a spokojenost týmu. Po každém takovém sezení sbíral zpětnou vazbu, jaké další nedostatky je potřeba řešit, kolik dalších sezení je nutné, na čem ještě zapracovat a dotáhnout. Po měsíci se ukázalo, že tým je dostatečně proškolen a schopen se samostatně orientovat v procesech (**otázka č. 13**).

3. situace: nábor a nastavení adaptačního plánu pro nově přijaté zaměstnance

Díky lidem, kteří tým opustili, ať už sami z důvodu nepřijetí nového přístupu leadera nebo kvůli nekorektnímu chování vůči leaderovi, nastal v týmu kapacitní problém. Bylo nutné přijmout nové lidi. Pro nábor si leader připravil otázky, které považoval za důležité, a nastavil hodinu na pohovor. Chtěl kandidáta poznat, dát mu prostor se uvolnit a díky těmto praktikám zjistit, zda se do týmu hodí, zda odpovídá představě leadera a jaká osobnost je. Opět se jednalo o jiný přístup, než bylo v korporátním prostředí zvykem, jelikož se leader více zaměřoval na osobnostní předpoklady kandidáta, než na odborné schopnosti. Ty kandidát vždy splňoval, protože první kolo pohovoru obstarává HR oddělení, které do dalšího kola zve už jen takové uchazeče, kteří odborně vyhovují a následně projdou i znalostním testem. Při výběru kandidáta leader velmi pečlivě nastavil adaptační plán.

Mezi náplň adaptačního plánu ve společnosti Nielsen patří:

- Vstupní školení BOZP a PO (zajišťuje HR oddělení – **do 1 týdne**)
- Seznámení s organizační strukturou společnosti a zaměstnanci v oddělení Client Operations (zajišťuje HR oddělení a leader – **1. den v práci**).
- Seznámení s politikou kvality, environmentu, bezpečnosti, pracovním řádem (zajišťuje HR oddělení a leader – **1. den v práci**).
- Seznámení s povinnými zdravotními prohlídkami (zajišťuje HR oddělení – **1. den v práci**).
- Seznámení se způsobem objednávání stravy, vstupy na jednotlivá pracoviště, evidenci docházky, (zajišťuje HR oddělení a leader – **1. den v práci**).
- Seznámení s pracovní náplní (zajišťuje leader – **různé periody**).

Tabulka 3: Adaptační plán nového zaměstnance – zkrácená verze

PLÁN ADAPTAČNÍ PROCESU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE		
Jméno a příjmení:		
Pracovní pozice:		
Předpokládaná délka adaptačního procesu: (1 týden, 3 týdny, x měsíců)		
Náplň a obsah pracovní činnosti	Termín zaškolení	Odpovědná osoba
1. činnost		
2. činnost		
VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU		
Vyjádření zaměstnance		
Vyjádření leadera		

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější bylo nastavení tréninku a následná zpětná vazba po dokončení jednotlivých školicích bloků. Následné sezení s leaderem bylo ukazatelem spokojenosti nového člena, kontroly plnění jednotlivých školení a případné dotahování mezer při tréninku. Důležitý byl především nastavený čas a jeho důkladné plnění. Vždy bylo nutné zaměstnance vyzkoušet, zda rozumí procesům a je schopný samostatné práce.

4. situace: nové motivační nástroje

Nejdůležitějším úkolem nového leadera nebylo jen zvládnutí konfliktních lidí v týmu, nábor nových lidí, nastavení adaptačního plánu a celková koordinace ke splnění firemních cílů. Bylo také nutné přijít s motivačními nástroji, přiblížit se zaměstnancům z té pozitivní stránky a začít budovat přátelský, spokojený a efektivní tým.

Na úvodním mítinku seznámil tým v prezentaci s jeho novými motivačními nástroji. Těmi chtěl podpořit týmovost, rozvinout vzájemnou komunikaci a budovat oboustrannou důvěru.

Obrázek 12: Motivační nástroje leadera



Zdroj: Vlastní zpracování

INSTAGRAM – Společný Instagram, pro sdílení fotek, tvoření Instagram stories ze společných mítinků, novinky, projekty a také ukázka ocenění. **Cíl:** Budování brandingu, přátelská atmosféra, sdílení společných zážitků.

FACEBOOK – Společná FB stránka pro sdílení fotek, novinky, projekty a také ukázka ocenění lidí v týmu. **Cíl:** Budování brandingu, přátelská atmosféra, sdílení společných zážitků.

PONDĚLNÍ INDUSTRY MEETING – Budování přátelské, přesto pracovní atmosféry s občerstvením, příběhy, focením a sdílením fotek z dovolené. Časté pečení koláčů a ochutnávání nových receptů, velmi přispívá k uvolněné atmosféře, která dává prostor pro otevřenou komunikaci. **Cíl:** Uvolnění, vzájemná komunikace, řešení problémů, nastavení priorit, příjemná hodina s občerstvením, ale také zhodnocením společné práce.

KOLEČKA – V rámci stand upů, a pondělních meetingů, nastaven organizovaný postup: *„nemluví jen leader, mluví všichni, každý demokraticky mluví o všem, co ho napadne, na čem pracuje, co dělá, jaký má problém, co dokončil, co plánuje“*. **Cíl:** Vnesení systému a organizace do každodenních činností, krátké a efektivní zhodnocení práce a priorit.

FOCENÍ V TERÉNU – Každý může odejít v pracovní době zjistit, jaký výrobek prodal řetězec a následně poslat do systémů, nafotit ho a zjistit, jakým způsobem pracuje oddělení, které fotí výrobky pro zpracování. **Cíl:** Poznat a pochopit práci jiného týmu, vyzkoušet si jinou pracovní náplň.

STATUSY – Denní zhodnocení práce na stand upu (leaderem přejmenovaném na „friendly meeting“), informování o důležitých projektech a navození příjemné atmosféry s přáním krásného dne. Každý informuje o své denní činnosti, na čem pracuje, jak si vede, co ho čeká. Leader případně řeší timing, kdo splnil řádně práci, kdo ne. Je to zhodnocení práce pro přehled leadera, ale také připomenutí týmu důležité činnosti a jejich následné plnění. **Cíl:** Efektivní komunikace, přehled činností, krátký čas pro rychlé zhodnocení práce.

WORKSHOP – Organizování společných schůzek pro uvolnění, bez práce, bez povinností. Nastolení atmosféry tvořivosti, uvolnění a zapomenutí na rutinu pracovních činností. **Cíl:** Uvolnění, proti Taylorovský přístup „jsme lidé, nejsem stroje“.

PREZENTACE – V rámci rozvoje možnost vytvoření prezentace a představení týmu. Okruh zvolen svévolně, důležité je mluvit, umění prodat svůj příběh. **Cíl:** Rozvoj prezentačních dovedností, rétoriky, umění mluvit před davem, nabytí sebevědomí.

MOTIVAČNÍ TABULKA – Tabulka aktivnosti, sloužící pro hodnocení výkonnosti, ale také pro rozvoj efektivní komunikace směrem k leaderovi (informovanost o své práci). Za každý takový pro-aktivní čin, dá leader špendlík. Kdo nasbírá nejvíc, je na pondělním meetingu odměněn. Leader ocení člověka přede všemi, řekne důvody, společně s lidmi mu zatleskají. Ceny jsou symbolické, většinou praktického charakteru, vše „hand made“ (stojánek na mobil, zrcadlo). **Cíl:** Stimulace motivačním nástrojem, který je doplňkovým a vlastní iniciativou leadera, ale má velmi výrazný vliv na zvyšování pracovní výkonnosti, produktivity a rozvíjí efektivní komunikaci.

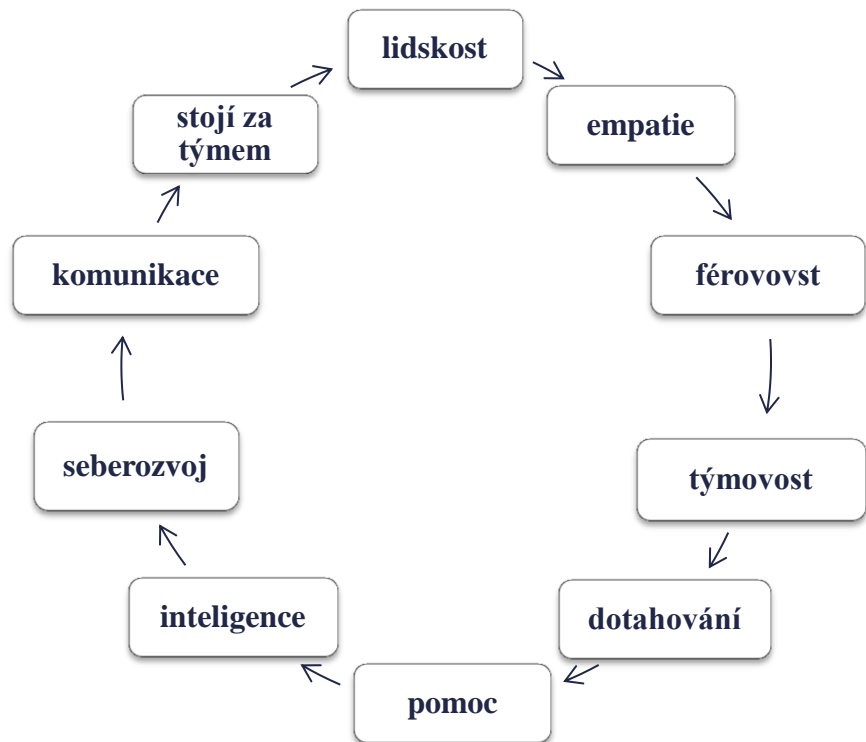
HRY – V rámci pondělních mítinků seznámení lidi s novým motivačním nástrojem, který přinesl plno odpovědí. V rámci jedné hry leader například zjistil, jak jsou lidé znalí firemních záležitostí, jaké mají pro-týmové chování, iniciativní přístup, míru dominance a sebeprosazení, praktický přístup a očekávání a potřeby jednotlivců v profesní oblasti. **Cíl:** Probuzení tvořivosti, fixace poznatků, komunikace, sebepoznání, posílení týmu.

- **Atmosféra v týmu a celková spokojenost**

Dotazník odhalil, že přestože lidé v týmu jsou **občas** přepracovaní (**otázka č. 3**), nemá to vliv na jejich celkovou spokojenost a produktivitu. Práce a pracovní náplň se zdá smysluplná všem členům týmu (**otázka č. 1**). Většina lidí se cítí v týmu cennými a spokojenými (**otázka č. 2**) a přestože někdy vnímají, že leader jejich názor nezohledňuje (**otázka č. 5**), jsou s novým leaderem spokojeni (**otázka č. 4**). Z dotazníku také vyplynulo, že se cítí lépe, než při minulém vedení (**otázka č. 14**).

Mezi nejvíc ceněné vlastnosti (**otázka č. 6**), pro které si lidé nového leadera váží, patří:

Obrázek 13: Vlastnosti leadera



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku (**otázka č. 7**), co lidem na svém novém leaderovi vadí, odpověděli, že jim nic zásadního nevadí. To, že chodí často na meetingy, je bohužel pracovní náplň leadera a lidé to musí akceptovat.

Pro pracovní výkon lidé v týmu potřebují motivaci (**otázka č. 8**), a v současnosti jsou dostatečně pro svou práci motivováni (**otázka č. 9**). Motivační nástroje svého nového leadera vnímají jako efektivní (**otázka č. 15**) a za svou dobře odvedenou práci jsou zároveň dostatečně ohodnoceni (**otázka č. 17**).

Co se týká motivačního programu celé organizace, většina s ním je spokojena (**otázky č. 16, 20**). Zaměstnanecké výhody byly všem ve většině případů dostatečně vysvětleny (**otázka č. 19**). Mezi benefity, které byly zvoleny jako nejoblíbenější, patří (**otázka č. 21**) :

- *5 týdnů dovolené,*
- *stravenky,*
- *cafeteria,*
- *práce z domova.*

K lepším pracovním výsledkům a spokojenosti by je především motivovalo (**otázka č. 18**) :

- *vyšší plat,*
- *uznání na celofiremní akci,*
- *více benefitů,*
- *vědomí, že se každý rok zvyšuje mzda.*

Mezi návrhy, které by jejich motivaci ještě zvýšily, uvedli (**otázky č. 22**) :

- *kratší pracovní dobu v pátek,*
- *zdarma multi sport karta,*
- *zaměstnanecký příspěvek na penzijní pojištění,*
- *stravenky do lidlu a kauflandu,*
- *lítačku zdarma.*

Závěr dotazníku patřil otázce, zda jsou zaměstnanci pyšní na firmu Nielsen (**otázka č. 23**). Ukázalo se, že převážná část pyšná je.

ZÁVĚR

Lidé vytvářejí přidanou hodnotu každého podniku. Je to nejcennější zdroj a každá společnost by měla dbát na to, aby vytvářela pro lidi takové podmínky, aby byli spokojeni a motivováni správným způsobem. Jsou to právě lidé, kteří jsou nositelé lidského kapitálu a bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti zůstaly nevyužité.

Lidský kapitál představuje zásobu vrozených a v průběhu života získaných znalostí, schopností, dovedností a talentu. Jedná se o dynamickou veličinu, jejíž hodnotu člověk zvyšuje vzděláváním. Lidé tvoří prvek podniku, který je schopen se učit, kreativně myslet a inovovat. Jedná se o nevyhnutelný předpoklad dlouhodobého a úspěšného působení podniku na trhu.

Podstatou zvyšování lidského kapitálu je vynakládání peněžních a nepeněžních prostředků, které nicméně pomůžou dosáhnout cíle v budoucnu. Jedná se o investici, nikoli o spotřebu. Lidský kapitál je zdrojem příjmu, a představuje zásobu bohatství ekonomiky. Tvorbu lidského kapitálu významně ovlivňuje rodinné prostředí, dědičné dispozice jednotlivce a sociální prostředí. Investování do lidského kapitálu může podnik realizovat různými formami:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců – (rekondiční a lázeňské pobyty, komplexní zdravotní prohlídky, stravování, fitcentrum na pracovišti, zdravá strava na pracovišti, přísun tekutin),
- zlepšování pracovních podmínek – (mít moderní a účinné ochranné pomůcky),
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí prostřednictvím vzdělávání – (kurzy, sebevzdělávání, dálková forma studia, atd.) (Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková, 2011, s. 34–39).

Firma Nielsen nabízí velmi bohatý benefiční program, který má na zaměstnance výrazný vliv na spokojenost, ale jako důležité se jeví také správně vedení, které velmi ovlivňuje chod týmu. Jsou to právě leaderi, kteří určují chod pracovního dne, kteří musejí nacházet cesty k různým osobnostem, pracovat s konfliktními lidmi a snažit se vždy být tím nejlepším příkladem pro svůj tým. Musí umět rozpoznávat potřeby svého

týmu, organizovat, plánovat a dotahovat práci svých podřízených. Jen díky vhodného přístupu leadera, může fungovat synergie týmu, spokojenost a práce je odvedena kvalitně a včas.

Týmu Tasty Beauty reorganizace a výměna vedení velmi prospěla. Leader vnesl do týmu stabilitu, zavedl systém a organizaci v pracovních procesech a zvolil vhodné motivační nástroje, které jsou lidmi v týmu vítané. Zaručují jim pocit bezpečí, pocit stability a pocit, že se o ně někdo zajímá. To je velmi důležitý fakt, který dělá leadera tím správným vedoucím. Pocit, že leader naslouchá svému týmu, nebojí se zapojit do soukromých hovorů, zeptat se „jak se Ti dnes vede, co plánuješ na víkend“?, by mělo být součástí jeho pracovní role. Nejdůležitější je právě empatie a schopnost vcítit se do lidí a ukázat i slabé stránky. Na těchto faktorech současný leader postavil své vedení týmů.

Z počátku se zaměřil na budování důvěry, a proto dával jasné a přímé zpětné vazby. Ukázalo se, že to mělo za cíl budování stabilního týmu bez narušitelů, kteří leaderovi naslouchat nechtěli. Důvěra přinesla otevřený přístup v komunikaci, nápady produktivitu a kreativitu. Naopak ztráta důvěry vedla k rozvázání pracovního poměru. Podle Plamínka (2015), který v teoretické části zmiňuje tři fáze motivace a stimulace, leader rozhodně:

- vzbudil zájem,
- udržel zájem,
- nasměroval zájem k požadovanému cíli.

DOPORUČENÍ: Dotazník poodhalil (**otázka č. 21**), že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni se vzděláváním, které firma zaměstnancům nabízí. Z toho vyplývá, že by se leader měl momentálně zaměřit na jejich rozvoj. Momentálně probíhá vzdělávání formou učící se organizace, kdy se lidé vzdělávají navzájem. Tímto způsobem vybraní lidé získali znalosti ohledně Google, prezentačních dovedností, excelu a asertivního chování. HR oddělení další vzdělávání zajišťuje formou E-learningových kurzů. Do budoucna je dobré zjistit nedostatky a udělat maximum pro rozvoj znalostí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, J. E., 2005. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.
- BARTÁK, J., 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BELBIN, R. M., 2013. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-893-0.
- BELLOVÁ, J., P. BAČÍK a J. ZLÁMAL. *Management: základy managementu: cvičebnice*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-172-5.
- BĚLOHLÁVEK, F., 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.
- EVANGELU, J. E., O. FRIDRICH. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3927-4.
- HEINOVÁ, H., 2008. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS. ISBN 978-80-903917-8-9.
- HELLER, R., 2001. *Jak motivovat druhé*. Praha: Slovart. Základy pro manažery. ISBN 80-7209-328-2.
- HELUS, Z., 2018. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4675-3.
- HORVÁTHOVÁ, P., 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-390-4.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- FORSYTH, P., 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-386-2.

- KOLAJOVÁ, L., 2006. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7262-168-3.
- MARCIANO, P. L., 2013 *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-9-9.
- NIERMEYER, M., M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PILAŘOVÁ, I., 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROCHÁZKA, J., M. VACULÍK a P. SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
- RADCLIFFE, S., 2012. *Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4163-5.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.
- THORNE, K., A. PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- VETEŠKA, J., M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Faktory ovlivňující chování lidí	11
Obrázek 2: Typologie týmových rolí	16
Obrázek 3: Důvody synergického efektu.....	17
Obrázek 4: Vývojové fáze týmové práce.....	18
Obrázek 5: Role vedoucího pracovníka v jednotlivých vývojových fázích	19
Obrázek 6: Efektivní leadership.....	21
Obrázek 7: Pět komponent motivující řídicí práce	22
Obrázek 8: Motivační proces	28
Obrázek 9: Rozdíl mezi stimulací a motivací	30
Obrázek 10: Hlavní cíle společnosti Nielsen	32
Obrázek 11: Organizační struktura	38
Obrázek 12: motivační nástroje leadera.....	48
Obrázek 13: Vlastnosti leadera	51
Tabulka 1: Rozdíl mezi skupinou a týmem	10
Tabulka 2: Temperament a osobnostními předpoklady pro práci v týmu	12
Tabulka 3: Adaptační plán nového zaměstnance – zkrácená verze.....	47
Graf 1: Adaptační proces před reorganizací	42

Příloha A – Dotazník

Průzkum motivace zaměstnanců v týmu TASTY BEAUTY a celková spokojenost s výhodami (benefity) ve společnosti Nielsen

Vážení kolegové,

obracím se na vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce s názvem "**Pracovní tým a jeho motivační nástroje**".

Cílem je zjistit aktuální stav vaší pracovní motivace a spokojenosti, a zároveň provést analýzu před reorganizací, která proběhla před rokem, kdy se změnila nejen struktura týmů, ale také váš leader. Průzkum odhalí, co vám chybí, zda jste správně motivováni a zda změna přinesla do týmu Tasty Beauty více spokojenosti a motivace k práci. Zároveň přinese odpovědi na to, zda vám současný stav vyhovuje, co byste zlepšili a co vám případně chybí.

Dotazník je anonymní, ale sebrané informace mohou sloužit jako podnět ke zlepšení těch faktorů, se kterými nejste spokojeni a rádi byste je změnil.

Moc děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění mého dotazníku.

Líba Němečková

- 1. Zdá se vám smysluplná Vaše pracovní role?*
- 2. Cítíte se v týmu TASTY BEAUTY cenný a spokojený?*
- 3. Jak často se během týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?*
- 4. Jak jste spokojen/a se současným leaderem?*
- 5. Zohledňuje Váš současný nadřízený Váš názor při rozhodování? Je pro něj důležitý?*
- 6. Čeho si na svém leaderovi nejvíce vážíte?*
- 7. Co Vám naopak vadí?*
- 8. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?*
- 9. Myslíte si, že jste od současného nadřízeného dostatečně motivován/a?*

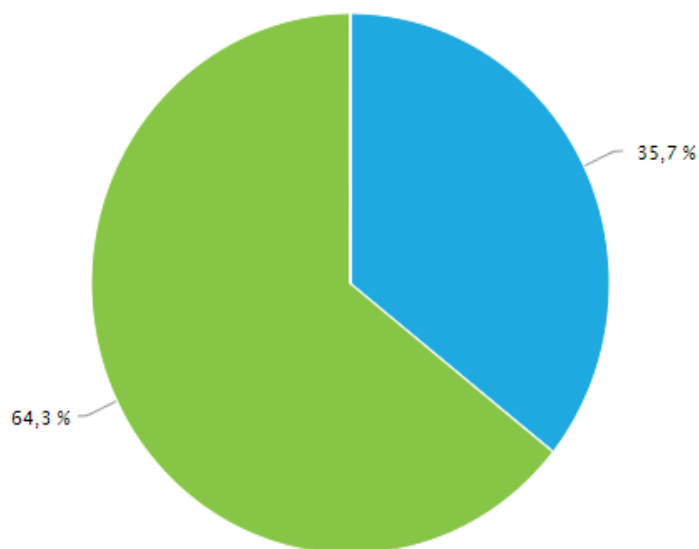
10. *Myslíte si, že jste byl od svého minulého (před reorganizací) nadřízeného dostatečně motivován/a?*
11. *Jak Vás minulý leader motivoval, jaké motivační nástroje využíval k lepší motivaci k práci a lepšímu výkonu?*
12. *Byl jste před reorganizací dostatečně proškolen/a pro svou práci? Fungoval adaptační proces při Vašem nástupu?*
13. *Jste nyní dostatečně proškolen/a pro svou práci?*
14. *Cítíte se lépe pod novým leaderem nebo byste vrátil/a minulé vedení?*
15. *Jsou motivační nástroje nového leadera efektivnější?*
16. *Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem celé organizace Nielsen?*
17. *Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?*
18. *Sdělte mi prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?*
19. *Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?*
20. *Jak jste spokojen/a s výhodami, které poskytuje společnost Nielsen?*
21. *Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti (velmi spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a, ani nespokojen/a, nespokojen/a, velmi nespokojen/a)*
22. *Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je prosím*
23. *Jste hrdý/á na společnost Nielsen?*

Příloha B – Dotazník - Vyhodnocení

Průzkum motivace zaměstnanců v týmu TASTY BEAUTY a celková spokojenost s výhodami (benefity) ve společnosti Nielsen

Otázka č. 1 – Zdá se vám smysluplná Vaše pracovní role?

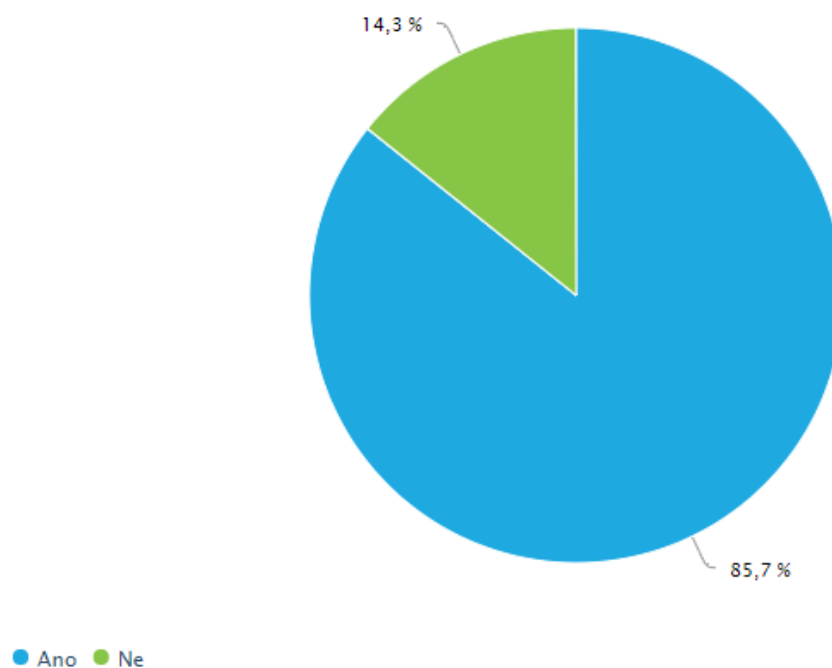
Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Smysluplná	5	35,7%
Spíše smysluplná	9	64,3%
Nepříliš smysluplná	0	0%
Vůbec není smysluplná	0	0%



● Smysluplná ● Spíše smysluplná ● Nepříliš smysluplná ● Vůbec není smysluplná

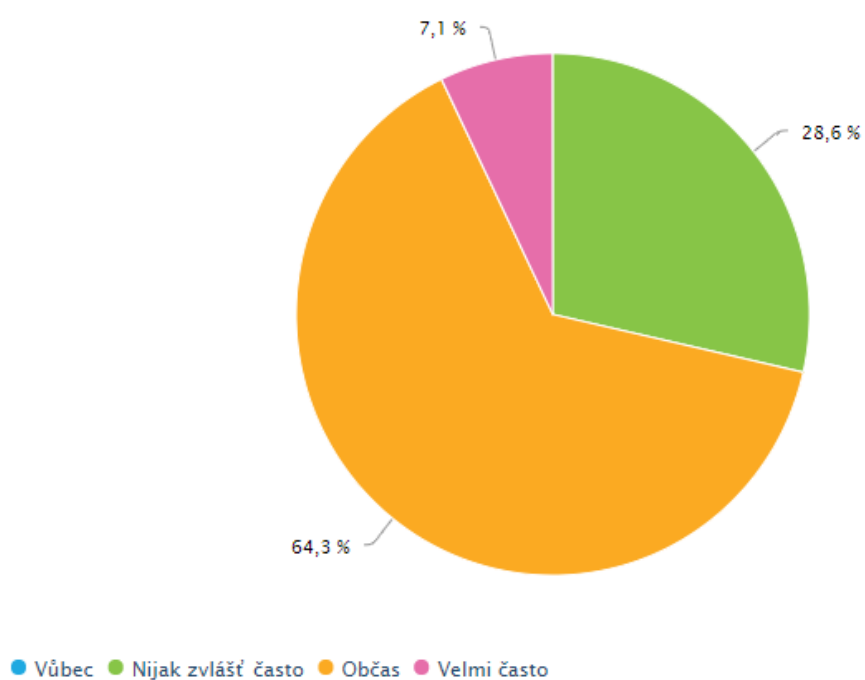
Otázka č. 2 – Cítíte se v týmu TASTY BEAUTY cenný a spokojený?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	12	85,7%
Ne	2	14,3%

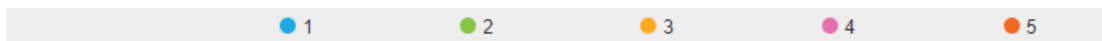


Otázka č. 3 – Jak často se během týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Vůbec	0	0%
Nijak zvlášť často	4	28,6%
Občas	9	64,3%
Velmi často	1	7,1%



Otázka č. 4 – **Jak jste spokojen/a se současným leaderem?**



Styl řízení	2	0	2	6	4
Jednání vůči podřízeným	2	0	2	7	3
Schopnost ocenit kvalitní výkon	2	1	1	7	3
Týmovost	2	0	0	6	6
Komunikace s podřízenými	2	0	1	6	5
Spravedlivost při hodnocení	2	1	1	6	4
Organizační schopnosti	2	1	2	5	4
Empatie vůči zaměstnancům	2	0	2	6	4
Zastání se před ostatními	2	0	1	6	5
Odborné znalosti (pc, jazyky atd.)	1	2	3	7	1

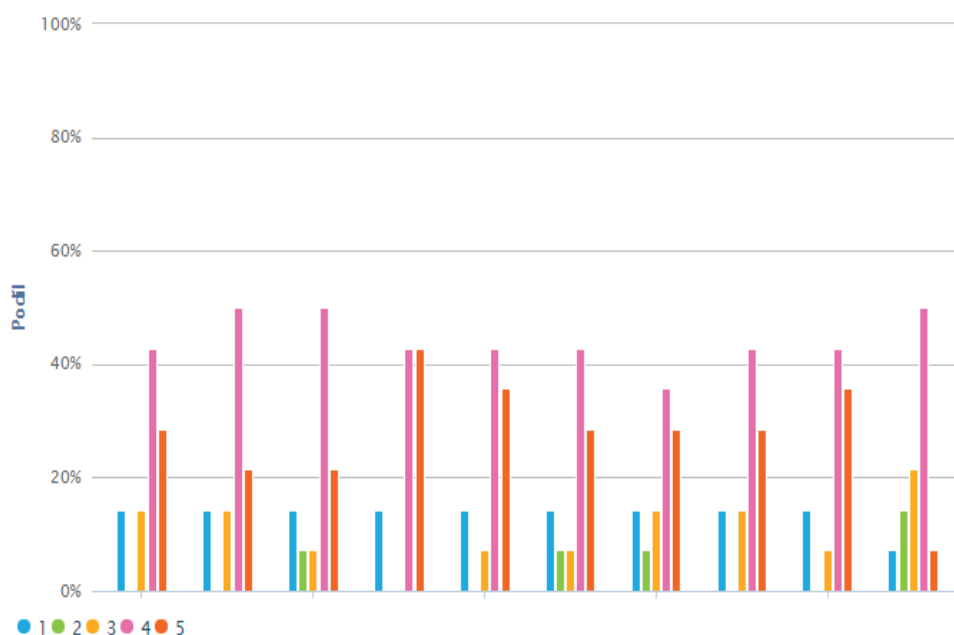
1= nespokojen (a)

2= spíše nespokojen (a)

3= spíše spokojen (a)

4= spokojen (a)

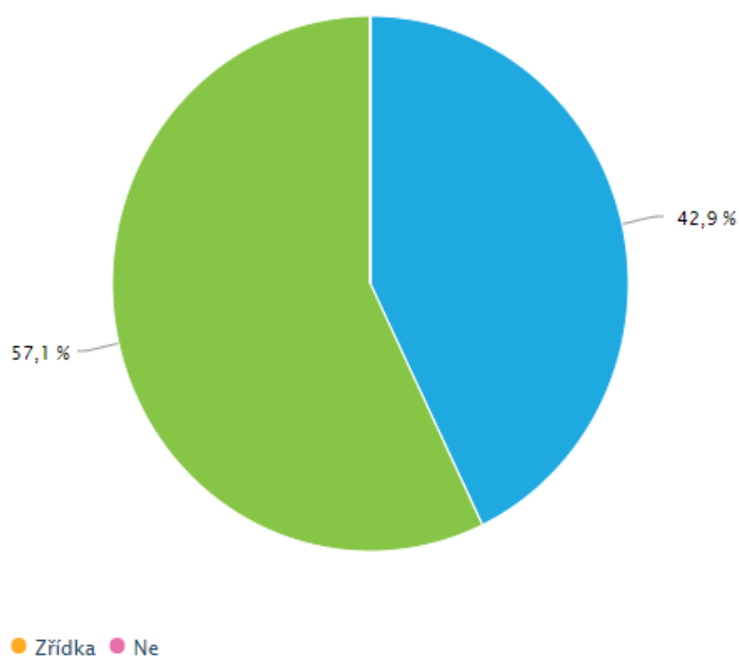
5= velmi spokojen (a)



	relativní četnost v %					
Styl řízení	14	0	14	44	28	100
Jednání vůči podřízeným	14	0	14	50	22	100
Schopnost ocenit kvalitní výkon	14	7	7	50	22	100
Týmovost	14	0	0	44	44	100
Komunikace s podřízenými	14	0	7	44	35	100
Spravedlivost při hodnocení	14	7	7	44	28	100
Organizační schopnosti	14	7	14	35	28	100
Empatie vůči zaměstnancům	14	0	14	44	28	100
Zastání se před ostatními	14	0	7	44	35	100
Odborné znalosti (pc, jazyky atd.)	7	14	22	50	7	100

Otázka č. 5 – Zohledňuje Váš současný nadřazený Váš názor při rozhodování? Je pro něj důležitý?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Vždy	6	42,9%
Někdy	8	57.1%
Zřídka	0	0%
Ne	0	0%



Otázka č. 6 – Čeho si na svém leaderovi nejvíce vážíte?

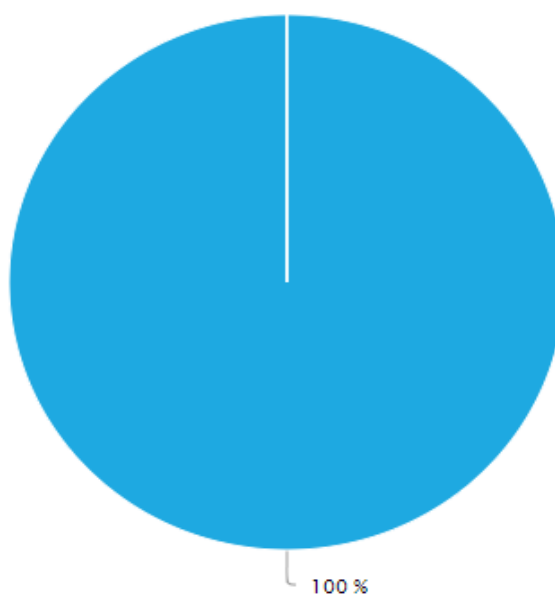
- je lidský,
- empatický,
- dotahuje do konce,
- týmový,
- dovede stát za svým týmem,
- férové jednání,
- pomoc,
- komunikace,
- schopnost ocenit kvalitní práci,
- inteligence,
- potřeba na sobě pracovat, vzdělávat se.

Otázka č. 7 – Co Vám naopak vadí?

- chodí často na meetingy,
- ve většině případů odpověď – **nic mi nevadí.**

Otázka č. 8 – Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

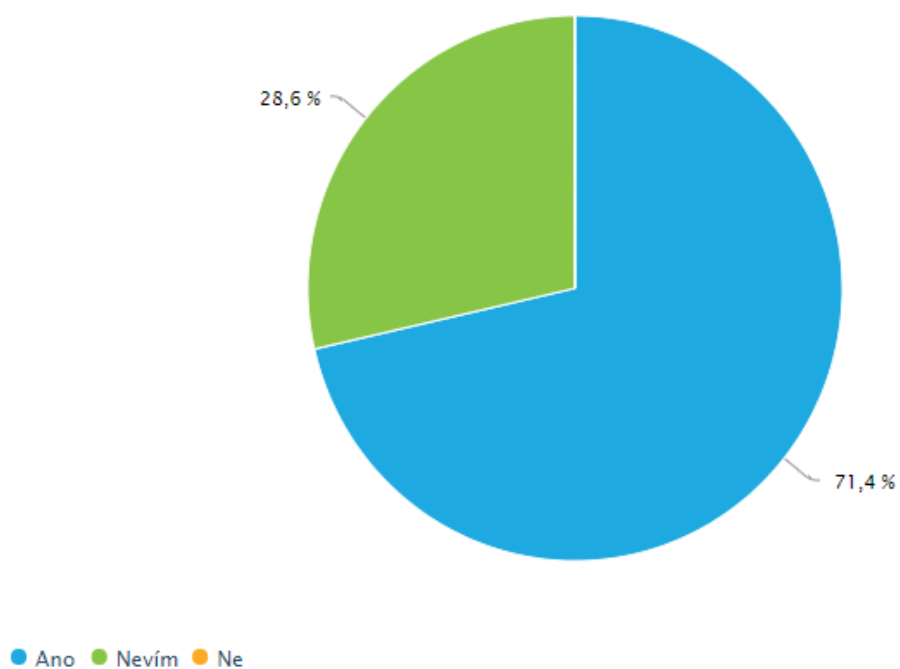
Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	14	100%
Ne	0	0%



● Ano ● Ne

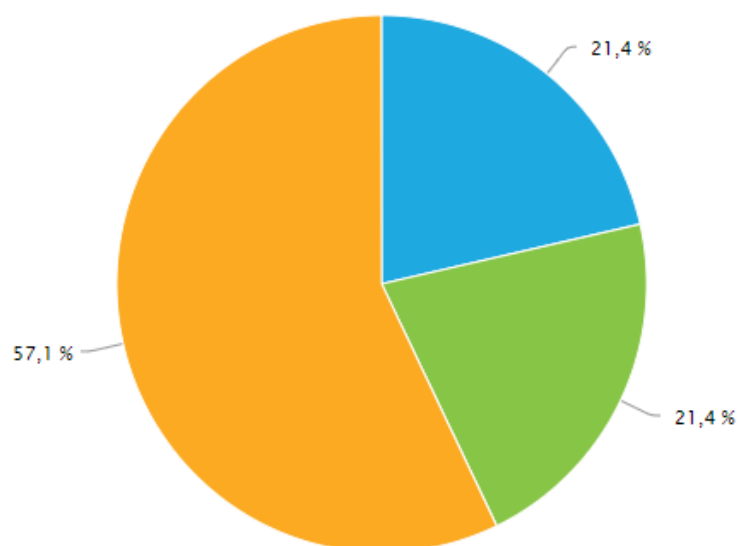
Otázka č. 9 – Myslíte si, že jste od současného nadřízeného dostatečně motivován/a?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	10	71,4%
Nevím	4	28,6%
Ne	0	0%



Otázka č. 10 – Myslíte si, že jste byl od svého minulého (před reorganizací) nadřízeného dostatečně motivován/a

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	3	21.4%
Nevím	3	21.4%
Ne	8	57,1%



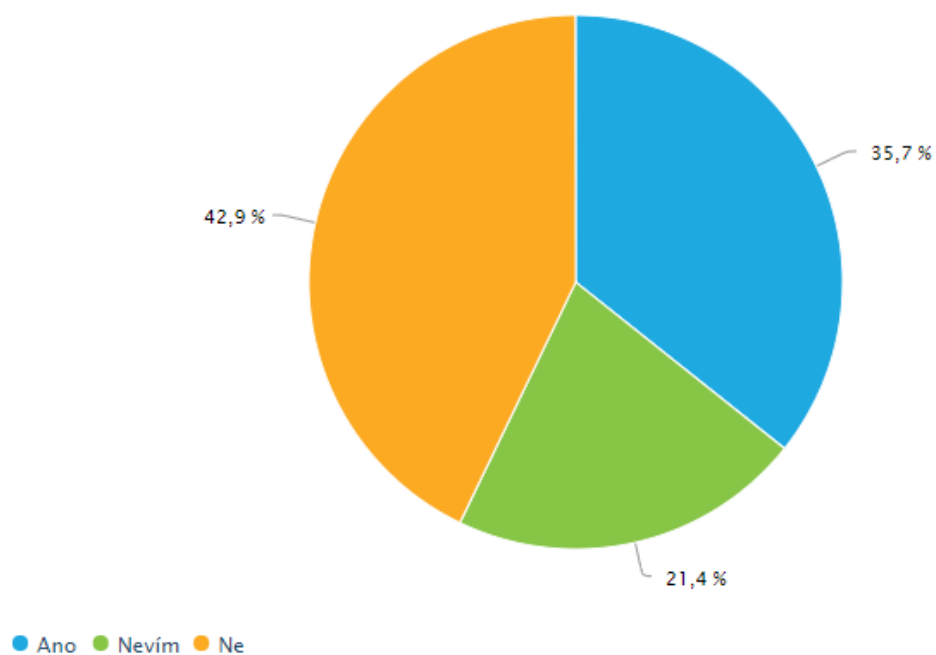
● Ano ● Nevím ● Ne

Otázka č. 11 – **Jak vás minulý leader motivoval, jaké motivační nástroje využíval k lepší motivaci k práci a lepšímu výkonu?**

- občasná práce z domova,
- teambuildingy,
- ve většině případů zní odpověď – **nemotivoval mne.**

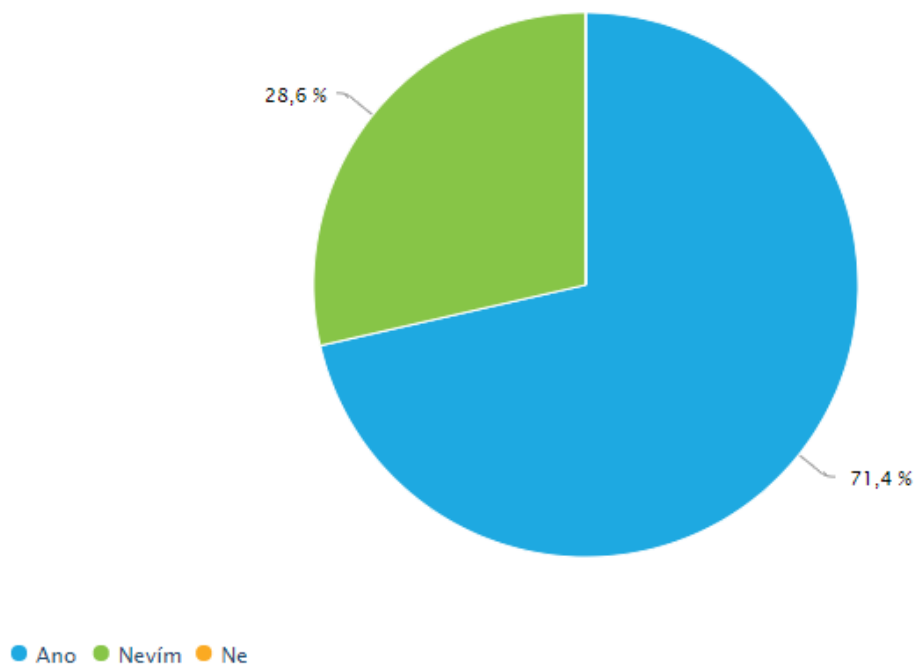
Otázka č. 12 – **Byl jste před reorganizací dostatečně proškolen/a pro svou práci?**
Fungoval adaptační proces při Vašem nástupu?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	3	35,7%
Nevím	3	21,4%
Ne	8	42,9%



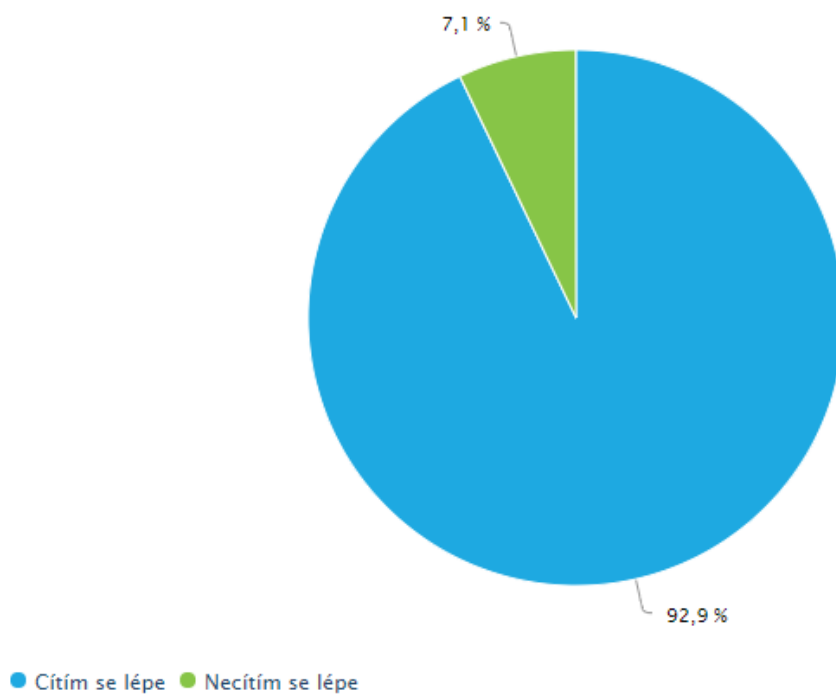
Otázka č. 13 – Jste nyní dostatečně proškolen/a pro svou práci?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	10	71,4%
Nevím	4	28,6%
Ne	0	0%



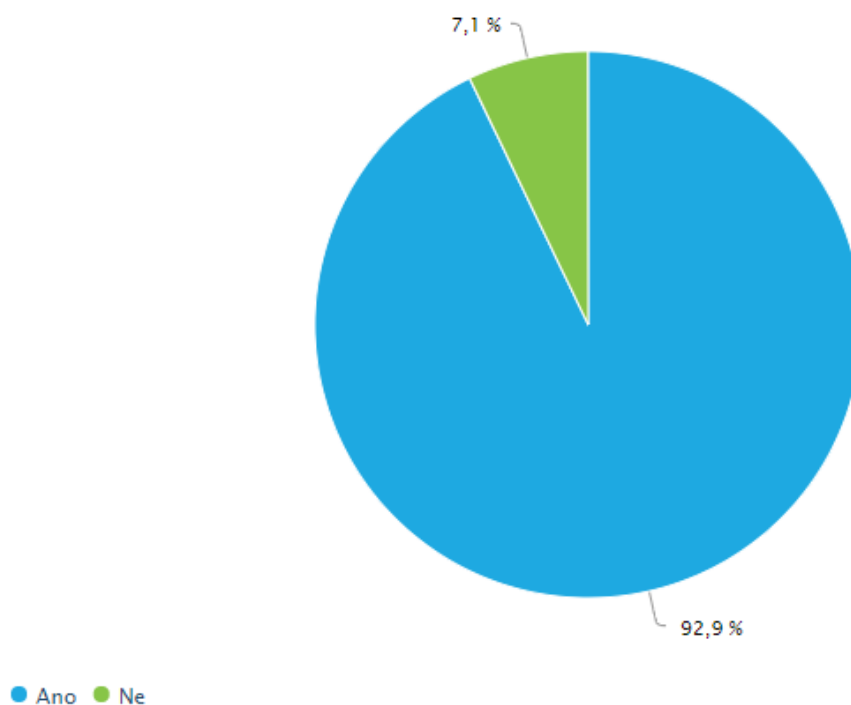
Otázka č. 14 – Cítíte se lépe pod novým leaderem nebo byste vrátili minulé vedení?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Cítím se lépe	13	92,9%
Necítím se lépe	1	7,1%



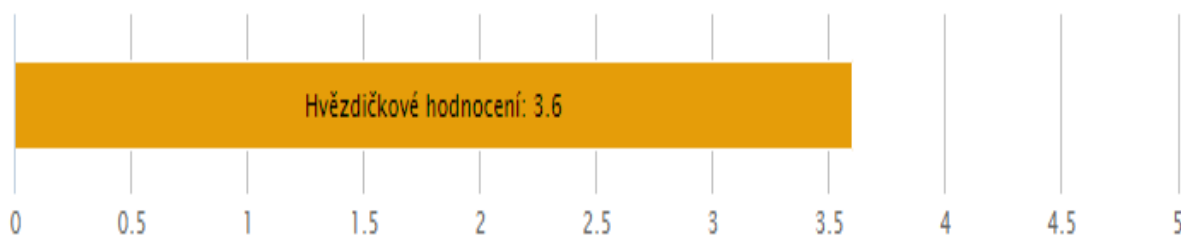
Otázka č. 15 – Jsou motivační nástroje nového leadera efektivnější?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	13	92,9%
Ne	1	7,1%



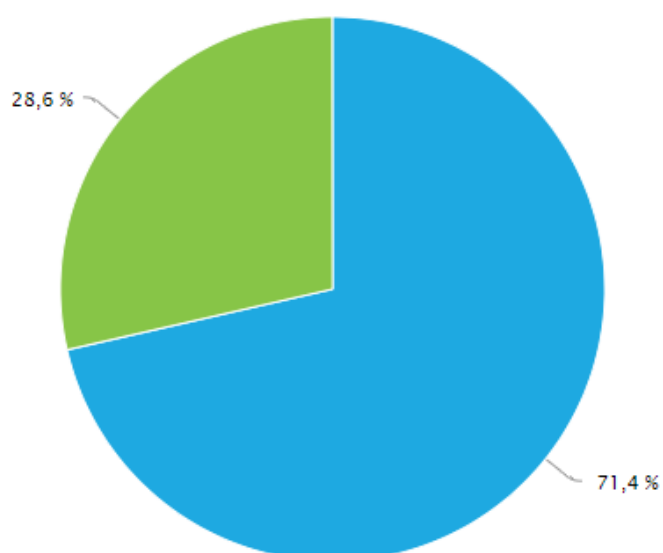
Otázka č. 16 – Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem celé organizace Nielsen?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
1 / 5	0	0%
2 / 5	1	7,1%
3 / 5	4	28,6%
4 / 5	8	57,1%
5 / 5	1	7,1%



Otázka č. 17 – Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	10	71,4%
Ne	4	28,6%



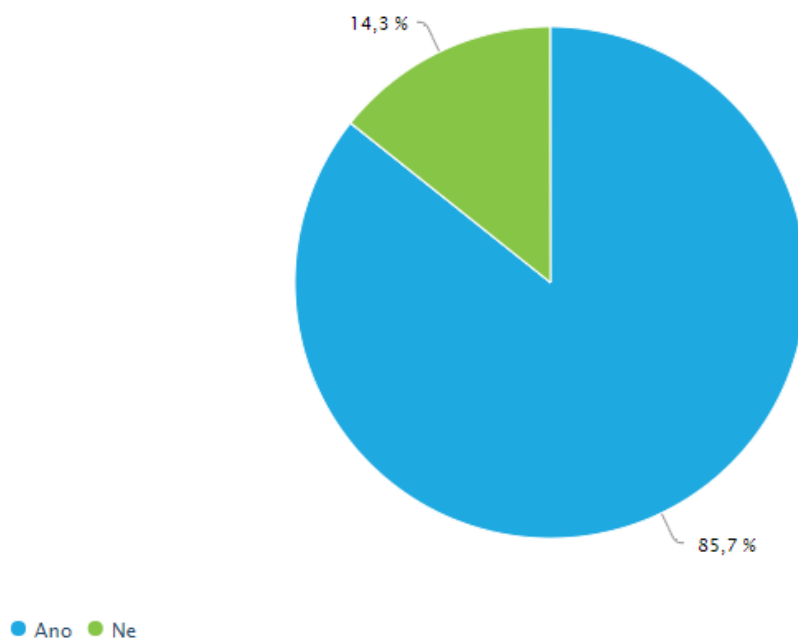
● Ano ● Ne

Otázka č. 18 – **Sdělte mi prosím, co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?**

- vyšší plat,
- uznání na celofiremní akci,
- jazykové a jiné vzdělávání,
- ještě víc benefitů,
- pátek kratší pracovní doba,
- stravenky do Lidlu a Kauflandu,
- lítačka,
- vědomí, že se mi každý rok zvýší mzda.

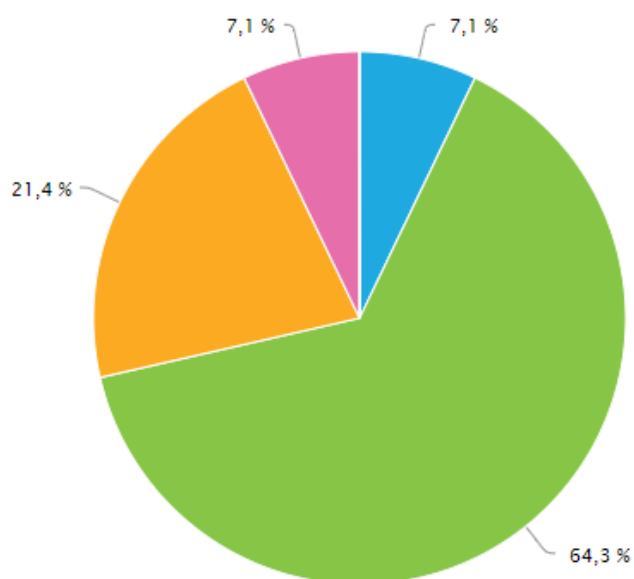
Otázka č. 19 – Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	12	85,7%
Ne	2	14,3%



Otázka č. 20 – Jak jste spokojen/a s výhodami, které poskytuje společnost Nielsen všem zaměstnancům?

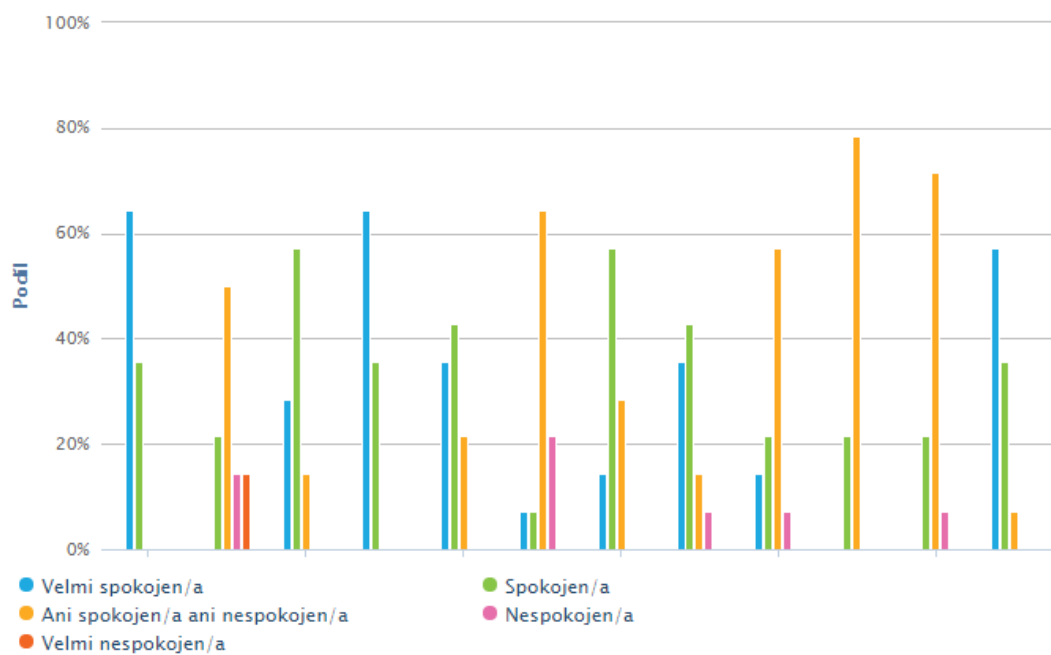
Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Velmi spokojen/a	1	7.1%
Spokojen/a	9	64,9%
Ani spokojen/ani nespokojen	3	21,4%
Nespokojen/a	1	7.1%
Velmi nespokojen/a	0	0%



● Velmi spokojen/a
 ● Spokojen/a
 ● Ani spokojen/a ani nespokojen/a
 ● Nespokojen/a
 ● Velmi nespokojen/a

Otázka č. 21 – Ohodnoťte prosím úroveň Vaší spokojenosti (velmi spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a, ani nespokojen/a, nespokojen/a, velmi nespokojen/a)

Firemní benefity	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Stravenky	9	5	0	0	0
Životní pojištění	0	3	7	2	2
Cafeterie	4	8	2	0	0
5 týdnů	9	5	0	0	0
Flexibilní pracovní doba	5	6	3	0	0
Vzdělávání	1	1	9	3	0
Práce z domova	2	8	4	0	0
Mutlisport benefit Card	5	6	2	1	0
Makro karta	2	3	8	1	0
Odměna za odpracované roky	0	3	11	0	0
Dárek při odchodu do důchodu	0	3	10	1	0
Firemní placené volno na Silvestra	8	5	1	0	0

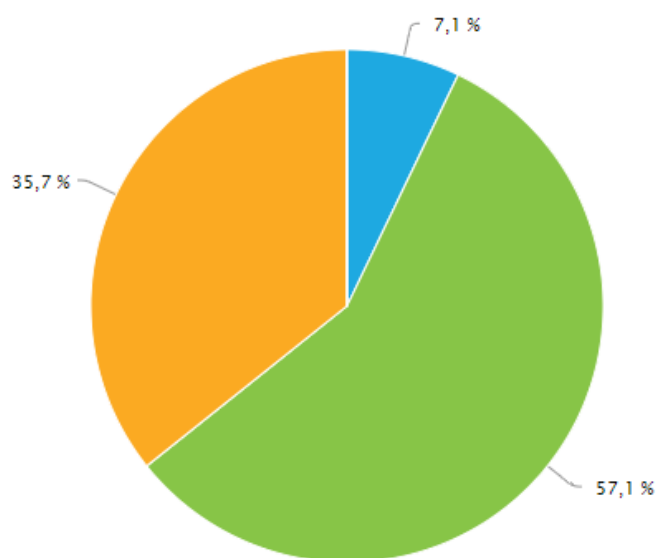


Otázka č. 22 – **Jestli máte nějaké návrhy na změny v současném systému výhod, popište je prosím**

- kratší pracovní dobu v pátek,
- zdarma multisport karta,
- zaměstnanecký příspěvek na penzijní pojištění,
- zkrácení pracovní doby v pátek na 4 hodiny,
- stravenky do lidlu a kauflandu,
- zdarma lítačka.

Otázka č. 23 – Jste hrdý/á na společnost Nielsen?

Možnost odpovědi	Responzí	Podíl
Ano velmi	1	7,1%
Ano	8	57,1%
Nevím	5	35,7%
Ne	0	0%



● Ano, velmi ● Ano ● Nevím ● Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Libuše Němečková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Pracovní tým a jeho motivační nástroje

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 25

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.