

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vedení lidí a týmová spolupráce

Taranzhina Olesia

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Olesia Taranzhina

Podnikání a administrativa

Název práce

Vedení lidí a týmová spolupráce

Název anglicky

Team Leadership and Teamwork

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsoby vedení týmů a týmovou spolupráci v podmínkách konkrétní organizace.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Tým, vedení lidí, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- CRKALOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. Jak zefektivnit práci v týmu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucích k úspěchu. 1 vydání. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- HALL, Kevan. Speed lead: Jak zrychlit a zjednodušit vedení lidí, projektů a týmů. 1 vydání. Praha: Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.
- ZAHRÁDKOVÁ, Eva. TEAMBUILDING – cesta k efektivní spolupráci. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vedení lidí a týmová spolupráce" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 13.03.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové Ph. D. za vedení bakalářské práce, za její připomínky, cenné rady a trpělivost.

Vedení lidí a týmová spolupráce

Souhrn

Tématem předkládané bakalářské práce je vedení lidí a týmová spolupráce. Jedná se o téma, které přitahuje jak odborníky z akademické půdy, tak i odborníky z praxe. Důvod spočívá především v tom, že lidé jsou v dnešní době hlavním aktivem firmy a zdrojem know-how.

Hlavním cílem této práce je navrhnout konkrétní firmě vhodná opatření pro zlepšení aktuální situace v oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců. Metodicky se tato práce odvíjela od výzkumu teoretických poznatků pojednávajících o vedení lidí a týmové spolupráci přes výzkum v praxi až ke tvorbě doporučení pro vybranou firmu. Celý výzkum má kvalitativní charakter.

Ve výzkumu se jednoznačně dospělo k názoru, že motivační systém ve firmě je nastaven na velmi vysoké úrovni, řízení lidí je velmi efektivní. Motivační systém je silně ovlivněn mateřskou společností. Na základě takto provedené analýzy byla vytvořena vhodná doporučení pro firmu, jedná se o uskutečnění sportovního teambuildingu, teambuilding pro zaměstnance a jejich rodiny, posílení spolupráce s VŠ a stát se golden/platinum employer v případě organizace ACCA.

Klíčová slova: tým, vedení lidí, hodnocení týmové práce, manažer, organizace, výzkum.

Team Leadership and Teamwork

Summary

The theme of this thesis is leadership and teamwork. This topic is attractive for both – businessmen and experts from academia sphere. The reason lies in the fact that people are nowadays the main company's asset, the source of know-how.

The main objective of this work is to offer a specific company proper suggestions about how to improve the current situation in the field of human resource management and employee motivation. Methodically this work had as a fundament the research in theoretical knowledge about leadership and teamwork. Further, the research will be focused on the practical part to be able to make recommendations for a chosen company. The research had a qualitative nature.

The research showed clearly that in the enterprise, the incentive system is set at a very high level, managing people is very effective. Motivation system is strongly influenced by the parent company. Based on the performed analysis, proper recommendations for the company have been done, that have been discussed with the management of company. For example, realization of sport team buildings; team building for employees and their families; strengthening cooperation with universities and becoming a golden or platinum employer, in case of ACCA.

Keywords: team, leadership, teamwork evaluation, manager, organization, research.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3 Teoretická východiska	15
3.1 Motivace lidí	15
3.1.1 Definice motivace a motivů.....	15
3.1.2 Teorie pracovní motivace	16
3.2 Vedení lidí.....	18
3.2.1 Styly vedení lidí.....	18
3.2.2 Doporučení pro vedení lidí	19
3.3 Vedení a formování týmu.....	20
3.3.1 Nutnost týmové práce	20
3.3.2 Fáze vývoje týmu.....	21
3.3.3 Charakteristiky efektivního týmu	23
3.4 Osobnost manažera	24
3.4.1 Znalosti manažera a znalosti výkonného zaměstnance.....	24
3.4.2 Práce manažera	26
3.5 Shrnutí teoretických východisek práce	28
4 Vlastní práce	29
4.1 Charakteristika firmy	29
4.2 Ekonomická stránka firmy	31
4.3 Výsledky výzkumu.....	32
4.3.1 Styl motivace nadřízených a důvod uplatnění	33
4.3.2 Vhodná a nevhodná stimulace a vedení lidí	34
4.3.3 Vliv mateřské společnosti na stimulační systém na české pobočce	37
4.3.4 Stimulační faktory a týmová spolupráce uplatněné v budoucnosti	37
4.3.5 Peněžní a nepeněžní odměny jako součást stimulačního programu	38
4.3.6 Vedení a stimulace uchazečů s praxí a čerstvých absolventů.....	39
5 Výsledky a diskuse bakalářské práce.....	41
5.1 Shrnutí výsledků vlastního výzkumu ve firmě.....	41
5.2 Diskuse výsledků	42
5.3 Návrhy a doporučení	43
6 Závěr.....	46

7 Seznam použitých zdrojů	48
7.1 Odborné články	48
7.2 Knihy.....	49
7.3 Ostatní	50
8 Přílohy	1
I. Otázky a výsledky k řízenému rozhovoru.....	1

1 Úvod

Tématem předkládané bakalářské práce je vedení lidí a týmová spolupráce. Jedná se o téma, které přitahuje jak odborníky z akademické půdy, tak i odborníky z praxe. Významných důvodů a aktualit tohoto tématu je hned několik. Musí se počítat s tím, že lidé jsou tím nejcennějším aktivem firmy a hlavní konkurenční výhodou na dnešním hyperkonkurenčním trhu.

Kvalitní a propracovaný systém řízení zaměstnanců vede firmy k lepším výkonům. Toto tvrzení platí dvojnásobně, zejména když se vezme v potaz to, že následky krize z roku 2008 jsou stále ještě patrné a některé firmy se doposud nedostaly k předkrizovým tržbám. V dnešní době naprostá většina firem pracuje pomocí týmů, nikoliv jednotlivců, proto je v dnešní době zájem vedení firem o týmovou spolupráci naprosto enormní.

Navíc jsou lidé významným nositelem know-how, takže na jejich znalostech a zkušenostech závisí postavení firmy na trhu. Doba, kdy bylo platné tvrzení, že nikdo není nenahraditelný, je již dávno pryč. V 21. století se vztah vedení firem k lidem proměnil z vnímání lidí jako výrobního faktoru (spolu s kapitálem a technickým zabezpečením firmy) na řízení a rozvoj lidského potenciálu ve vlastní firmě.

Musí se ale počítat s tím, že řízení lidí se odehrává v rámci určitého týmu, takže se musí zohlednit i motivace lidí v určitém kolektivu, což klade velmi vysoké nároky na psychologické vlastnosti a schopnosti manažera. Vedoucí zaměstnanec je v jakékoliv firmě tím základním bodem pro realizaci a někdy i pro nastavení systému motivace a řízení lidí.

Na druhou stranu se mohou lidé, při nevhodné motivaci a vedení, stát hlavní slabou stránkou firmy. Každý vedoucí zaměstnanec proto musí umět pracovat se svým kolektivem, mít přirozenou autoritu a vytvářet pozitivní vnitrofiremní klima.

Kromě toho je nutné mít teoretické znalosti o problematice, nikoliv řídit lidi jenom na základě praktických znalostí. Důvod je jednoduchý – teorie může poskytnout managementu nutný teoretický základ a být tak zdrojem vhodných myšlenek pro snadnější a efektivnější řízení týmu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je navrhnout konkrétní firmě vhodná opatření pro zlepšení aktuální situace v oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců.

Díličními cíli práce jsou:

- zhodnotit motivační systém ve firmě,
- zhodnotit přínosy pro firmu díky správnému vedení lidí,
- navrhnout nabídku teambuildingových akcí pro lepší sdružení kolektivu,
- identifikovat rozdíly mezi způsobem motivace čerstvých absolventů a uchazečů s praxí.

2.2 Metodika práce

Metodicky se tato práce odvíjela od výzkumu teoretických poznatků pojednávajících o vedení lidí a týmové spolupráci přes výzkum v praxi až ke tvorbě doporučení pro vybranou firmu. Celý výzkum má kvalitativní charakter.

Teoretická část této práce byla tedy postavena na sekundárních zdrojích, jednalo se o analýzu sekundárních zdrojů. Další metodou uplatněnou v rámci teoretické části této práce byla syntéza získaných poznatků od jednotlivých autorů zabývajících se danou problematikou. V rámci teorie našla své uplatnění rovněž i analogie.

Do jednotlivých oblastí, které jsou prozkoumány v rámci teoretické části, patří zejména motivace, vedení lidí a týmová spolupráce. Všechny oblasti jsou mezi sebou silně provázány a jsou navzájem ovlivnitelné. Dané oblasti byly podrobně prozkoumány v mnoha výzkumech, takže nebyl problém sehnat odpovídající data.

Bakalářská práce vychází z knih předních českých a zahraničních autorů zkoumajících danou problematiku. Dále byly tyto poznatky konfrontovány s praxí. Celkově vzato má tato práce aplikační význam, jelikož je zaměřena na potřeby firemní praxe.

Pro účely uskutečnění výzkumu byla zvolena firma CSC Computer Sciences s.r.o., která je významným představitelem ve svém oboru. Praktická část této práce byla založena na provedení výzkumu ve zvolené firmě. Prvním krokem je představení firmy,

kteřá je předmětem výzkumu, díky čemuž se získala prvotní informace o firmě a metodách řízení.

Dalším krokem je provedení řízených rozhovorů s vedením společnosti, s cílem odhalit podstatu a způsob vedení lidí v této vybrané firmě. Samozřejmostí je i rozebrání stylu řízení vedoucích zaměstnanců. Řízené rozhovory s vedením firmy proběhly v listopadu roku 2016. Rozhovoru se zúčastnili celkem dva manažeři firmy CSC Computer Sciences s.r.o., kteří nesou odpovědnost za nákupní oddělení firmy. Celkově v tomto oddělení pracuje čtyřicet zaměstnanců. V pražské pobočce dosahuje počet zaměstnanců šesti set lidí, celosvětově firma zaměstnává více než 60 tisíc lidí na několika světadílech. Rozhovory jsou zaznamenány na papírovém nosiči a jsou součástí přílohy k této práci.

Jedná se o lidi, kteří pracují v oddělení nákupu, doba jejich práce čítá čtyři roky, tj. přímo od založení pobočky firmy v Praze. Celková doba praxe každého vedoucího zaměstnance je deset let. Všichni manažeři jsou muži ve věku 40-45 let. Řízený rozhovor proběhl v prostorách firmy, aby nedošlo k ovlivnění zaměstnanců.

Na základě takto aplikovaných metod byl vytvořen celkový přehled o řízení lidí ve firmě, středem pozornosti bylo vedení lidí a týmová spolupráce. Výzkum se tedy zaměřil na zhodnocení kvalitativních údajů o řízení lidí ve firmě.

Metodika výzkumu je založena na provedení jak řízených rozhovorů, tak i zhodnocení interních materiálů firmy. Jedná se o dvě oblasti analýz, které poskytnou jasný přehled o stimulačním systému ve firmě.

Řízený rozhovor byl zvolen záměrně – výzkum stimulačního programu firmy má charakter kvalitativního výzkumu, kde je důležité pochopit samotné chování lidí, příčiny tohoto chování apod. To všechno ale nelze provést jednoduchým dotazováním. Navíc, cílem výzkumu bylo poskytnout manažerům co největší prostor pro sebevyjádření, nikoliv jim nabídnout jen hotové odpovědi.

Prvním krokem ve výzkumu bylo sepsání kapitoly věnované firmě a její ekonomické stránce. Tato kapitola je důležitá zejména kvůli tomu, že stimulační program firmy není možné hodnotit bez představení firmy a oboru, ve kterém působí.

Výzkum začal důkladným prostudováním interní dokumentace firmy, která souvisí s motivací zaměstnanců. Jednalo se o prezentace ve formátu PowerPoint pro nově nastupující uchazeče, Etický kodex firmy a Handbook of Employee.

Prezentace jsou představovány zaměstnancům při jejich nástupu do práce. Jedná se o všeobecné představení firmy, které zahrnuje informace o firmě, o její službách a jiných důležitých informacích o práci, bez kterých se nelze obejít při pracovní činnosti.

Etický kodex firmy je souhrnem přístupů k etice ve firmě. Daný kodex je zpracován centrálou uvedené firmy a je povinnou součástí školení, které musí absolvovat všichni zaměstnanci. Výstupem ze školení je test ve formátu online.

Handbook of employee je základní knihou pro zaměstnance. Zde jsou uvedeny jednotlivé bonusy pro pracovníky, důležité kontakty, informace o pracovní době, o firmě, o stimulačním programu firmy apod. V podstatě se jedná o knihu, bez které se nemůže obejít žádný nový pracovník.

Bohužel, všechny výše zmíněné materiály není možné dát do příloh, jelikož se jedná o obchodní tajemství firmy. Studium materiálu bylo umožněno jenom v prostorách firmy a bez možnosti pořizovat kopie.

Dalším krokem v tomto výzkumu bylo provedení řízeného rozhovoru s vedením firmy. Jednalo se o dva manažery působící v oddělení nákupu. Řízený rozhovor proběhl ve dnech 28. – 29. listopadu roku 2016, v prostorách firmy. Rozhovor proběhl s každým manažerem zvlášť, a to za účelem zamezení vlivu na odpovědi. Doba trvání rozhovoru byla jedna hodina s každým manažerem.

Otázky zařazené do řízeného rozhovoru byly zvoleny záměrně, aby došlo ke splnění hlavního i dílčích cílů předkládané bakalářské práce. První otázka zněla následovně: „*Jakým stylem stimulujete svoje podřízené, a proč?*“ Jedná se o otázku všeobecného charakteru, která měla za cíl zjistit postoj manažerů k motivaci lidí. Kromě toho bylo klíčové zjistit, proč manažeři volí právě tento přístup k motivaci a nikoliv jiný.

Druhá otázka zněla: „*Co je podle Vás vhodná a nevhodná stimulace k pracovnímu výkonu?*“ Účelem této otázky bylo pochopit mimo jiné i to, co manažeři považují za vhodnou či nevhodnou stimulaci. Kromě toho bylo klíčové zjistit i to, jestli pozitivně zvolené přístupy jsou uplatněny v rámci zkoumané firmy.

Je zřejmé, že vzhledem k tomu, že se jedná o pobočku společnosti, tak mateřská firma bude mít určitý vliv na svoji pobočku, zejména i v oblasti pracovní motivace. Na druhou stranu je zřejmé, že mateřská společnost musí určitým způsobem respektovat lokální odlišnosti ve vedení a motivaci zaměstnanců. Právě proto do výzkumu byla zařazena i další otázka: „*Jak silně řídí mateřská společnost stimulační systém v české*

pobočce? V jakých oblastech máte „volné ruce“ pokud se jedná o stimulaci zaměstnanců?“
Všechno se mění a neustále se rozvíjí, to se týká i motivace zaměstnanců. Z toho důvodu byla do výzkumu zařazena tato otázka: *„Jaké stimulační faktory vztahující se k zaměstnancům budou podle Vás uplatněny v budoucnosti?“*

V rámci teoretické části práce bylo poukázáno na to, že stimulační program ve firmě je v dnešní době spojením peněžní i nepeněžní motivace. Právě proto měli manažeři odpovědět na další otázku: *„Jaký je Váš názor na peněžní a nepeněžní odměny jako součást stimulačního programu“.*

Motivace zaměstnanců je prováděna jak jejich bezprostředními manažery, tak i personálním oddělením firmy. Právě proto lze předpokládat, že v dané oblasti může vzniknout problém spojený s komunikací mezi manažery a HR oddělením firmy. Vzhledem k výše uvedenému, byla do výzkumu zařazena další otázka – *„Popište prosím vaši spolupráci s HR oddělením v oblasti stimulace zaměstnanců. Existují nějaké problémy/nedorozumění?“*

Lze předpokládat, že ve firmě pracují zejména lidé s praxí. Z toho důvodu bylo zásadní zjistit, jestli existuje odlišný přístup k motivaci těchto lidí. Manažeři kvůli tomu měli odpovědět na tuto otázku: *„Existují rozdílné přístupy ke stimulaci uchazečů s praxí a čerstvých absolventů? V čem spočívají?“*

Po provedení literární rešerše, následovalo sepsání výzkumu a zhodnocení motivačního systému firmy. S výsledky výzkumu byli manažeři seznámeni, a to jak v ústní, tak i písemné formě.

Na základě takto provedené analýzy byla vytvořena vhodná doporučení pro firmu, která byla probrána s vedením firmy.

3 Teoretická východiska

V rámci teoretické části bakalářské práce proběhne představení teoretických východisek souvisejících s motivací, vedením a osobností manažera. Zcela zásadní oblastí je zhodnocení motivace a vedení lidí.

3.1 Motivace lidí

V první kapitole bakalářské práce je pozornost věnována motivaci lidí, teorii motivace, a nakonec i odlišnostem mezi motivací a stimuly.

3.1.1 Definice motivace a motivů

Existuje celá řada definic motivace lidí, v podstatě každý autor definuje motivaci zcela jinak. Důvodem je pochopitelně velmi složitá problematika a její komplexnost a provázanost s jinými obory.

Podle Plamínka (2015) je motivace: „*Nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování*“. Podle Plamínka se pod pojmem motivace skrývá *jak proces, tak i jeho výsledek – jedná se o skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), dále se jedná i o fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup)*“. Plamínek tedy definuje motivaci jako určitý proces, který má svůj začátek a konec, tedy jako něco dynamického a také i jako určitou statickou věc, respektive požadovaný stav.

Kociánová (2010) definuje motivaci jako: „*Soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání*“. Podle autorky jsou základní motivační síly (motivy) označovány především potřeby, zájmy, postoje anebo hodnoty. Takže je zřejmé, že Kociánová hledí na motivaci jako na určitý soubor, nikoliv jako na proces nebo výsledek jako předchozí autor.

Podle Armstronga (2015) je motivace: „*Cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání odměny – takové, které uspokojí jejich potřeby*“. Armstrong podle výše uvedené definice vnímá motivaci jako určité chování, za určitým účelem.

V teorii motivace se rozlišuje mezi motivy a stimuly. Pod motivem se má na mysli určitá vnitřní pohnutka. Stimul je naopak představen vnější pohnutkou. Pochopitelně, že stimul a motiv mohou působit zároveň. Plamínek (2015) v souvislosti s motivací a stimulací píše následovně: „*Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá*“. Na druhou stranu, podle stejného autora, když takové hodnoty (vnější stimuly) přestane firma poskytovat, tak se práce zastaví. Motivace je podle něj nositelkou obrovské výhody – když s vedením firmy dobře trefíte do motivů, které člověk má, může zaměstnanec svou práci odvádět i bez příkonu vnějších podnětů. Zaměstnanec svou prací vykonává úlohu, protože jeho to baví, respektive díky tomu, že to považuje za významné a důležité. Je ale nutné počítat s velmi dobrou znalostí člověka, kterého má firma v úmyslu motivovat, respektive i s motivací samotnou. Úlohou manažera je práce nalezení určité bilance mezi stimulací a motivací.

3.1.2 Teorie pracovní motivace

Pokud se jedná o jednotlivé teoretické přístupy k pracovní motivaci, která je předmětem zájmu této bakalářské práce, tak je zcela zásadní podle Kociánové (2010) zmínit následující teorie:

- teorie instrumentalisty od Taylora,
- hierarchie lidských potřeb od Maslowa,
- teorie ERG od Alderfeeve,
- McGregorová teorie X a Y,
- dvoufaktorová teorie od Herzberga.

První teorie je historicky nejstarší a je založena na přesvědčení, že: „*Odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování*“. Je nutné uvést, že se předpokládá to, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázané na jejich výkon. Tato teorie vychází z principu vědeckého řízení (Armstrong, 2015). Tato teorie byla základem pro management 19. - začátek 20. století.

V dnešní době je situace zcela jiná: „*Člověk přestává být „živým strojem“ a stává se rozhodujícím faktorem, jehož aktivní účast v řídicích i výkonných funkcích je oprávněně považována za hlavní faktor úspěchů (a ovšem i neúspěchů) v podnikání*“ (Synek et al., 2013).

První z nových teorií pracovní motivace je Maslowova teorie. Hierarchická teorie podle Maslowa vychází z toho, že potřeby jsou seřazeny hierarchicky – od nejvyšší až po nejnižší. Podle tohoto vědce je uspokojení vyšších potřeb podmíněno uspokojením potřeb nižšího řádu. Přičemž, jak správně poukazuje Kociánová (2010): „*Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka*“. Přitom nižší potřeby uspokojováním zanikají a mají omezenou působnost, kdežto uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se. Pokud mluvíme o pracovní motivaci, tak základní potřebou bude plat, kdežto potřebami vyššího řádu bude uznání v kolektivu, osobnostní růst apod. Slabinou této teorie je to, že každý člověk má jedinečné potřeby, navíc potřeby nelze striktně řadit.

Podle Maslowa jsou jednotlivé potřeby relativně striktně odděleny a splnění jedné potřeby vyvolává vznik potřeby jiné (Vivek et al., 2014).

Alderferova teorie ERG vychází z existence tří druhů potřeb: existence, sounáležitost a růst. První typ potřeby je založen na existenčních potřebách, pro pracovní motivaci se jedná o mzdu, pracovní podmínky anebo zaměstnanecké výhody. Sounáležitost podle tohoto autora vychází z toho, že lidé nejsou soběstační a potřebují se zapojit do transakcí, které probíhají kolem nich. V případě růstu se jedná o to, že: „*Lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát, jde o nejvýznamnější kategorii potřeb*“ (Armstrong, 2015).

McGregorová teorie X a Y vychází z rozdělení přístupů lidí k práci. Jedná se o teorii, která relativně striktně odděluje lidi dle jejich povahy k práci. Teorie X vychází z toho, že: „*Jde o metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Podle ní průměrný člověk je líný a má přirozený odpor vůči práci*“. Dle této teorie musí být většina lidí k pracovním výkonům nucena, potřebuje dohled, řízení a hrozbu trestů. Dle této teorie se průměrný člověk zcela vyhýbá odpovědnosti, je raději řízen a je motivován výhradně na fyziologické úrovni a úrovni jistoty. Právě proto je zapotřebí mít při řízení takového týmu centralizovaný firemní systém a mít silnou autoritu u manažera. Na rozdíl od toho teorie Y, podle Cejthamra (2010), vychází z přesného opaku - „*Pro většinu lidí je práce přirozená, lidé sami sebe řídí a kontrolují*“. Navíc se ve správných podmínkách průměrná osoba může naučit přijímat a vyhledávat odpovědnost ve své práci. Výsledkem této teorie je nutnost uplatňovat manažerský styl jenom podle přísného rozdělení lidí do dvou skupin.

Herzbergova teorie je založena na tom, že: „*Na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.*“ Tento vědec pojmenoval první skupinu hygienickými faktory, druhou skupinu motivačními faktory (Doležal, 2012). Právě proto by první skupina faktorů měla být splněna vždycky, druhá skupina faktorů musí být splněna, pokud vedení firmy vyžaduje zlepšení výkonnosti zaměstnanců, jedná se o vhodný doplněk první skupiny.

Podle Vivka (2014) si vedoucí zaměstnanec musí pamatovat, že peníze a plat jsou spíše hygienickými faktory a manažer by měl spíše klást důraz na rozmanitost práce a job enrichment.

3.2 Vedení lidí

V další kapitole bude pozornost věnována stylům vedení lidí a doporučením pro jejich vedení vyplývajících z vývoje koncepce řízení lidských zdrojů a moderních trendů.

3.2.1 Styly vedení lidí

V dnešní době se nejčastěji využívá rozdělení manažerských stylů na autoritativní, demokratický a liberální. V případě prvního stylu, podle Štěpaníka (2010), koncentruje manažer veškeré pravomoci ve svých rukou, rozhoduje zcela sám, uděluje příkazy a přísně kontroluje jejich splnění. Tento styl řízení je ale zcela vázán na manažera, v případě nepřítomnosti vedoucího zaměstnance na pracovišti, může pracovní výkon výrazně klesat.

Tento styl řízení vůbec nepočítá ani s delegováním, ani s výchovou budoucích manažerů. Žádná diskuse s manažerem v tomto stylu vůbec nepřichází do úvahy. Manažer preferuje v tomto případě zaměstnance, kteří jsou pilnými vykonavateli jeho příkazů. Není ale možné se domnívat, že tento styl není vůbec efektivní, anebo že se s ním lze setkat jenom u vojenských organizací. Klasickým příkladem je krizové řízení, při kterém je potřeba jednat rychle a okamžitě a přísně sledovat příkazy svého vedoucího zaměstnance.

Demokratický styl řízení je, podle Štěpaníka (2010), charakteristický především delegováním a participací na vedení. Manažer podle tohoto autora: „*Nestrhává veškerou*

řídící činnost výlučně na sebe“. Manažer v tomto stylu dokáže delegovat, a to nikoliv jenom práci a odpovědnost, ale také nezbytné informace. Manažer v tomto stylu řízení připouští diskusi, neznamena to však, že se o všem diskutuje – diskutuje se jen v oblasti zvýšení kreativity a zlepšení práce.

Liberální styl je na rozdíl od toho podmíněn existencí skupin, kde jsou pracovníci vysoce kvalifikovaní a zkušení. Tento styl, podle Štěpaníka (2010), vychází z toho, že lidé jsou velmi zralí a není potřeba na ně neustále dohlížet. Manažer je v tomto případě spíše kouč. Tento styl se hodí zejména pro výzkumná centra anebo umělecké úkoly.

Bohužel, tento styl může někdy vést až k anarchii ve skupině. Dále je nutné upozornit i na to, že při uplatnění tohoto stylu řízení může dojít k nahrazení aktuálního vedoucího osobou, která má vyšší autoritu mezi členy skupiny. Běžná formální pravidla jsou v tomto případě podřízena splnění úkolů, právě proto je možné se tady setkat s volnou pracovní dobou.

Na závěr je nutné upozornit, že samotné vedení lidí se v dnešním světě výrazně liší od minulosti. Jak správně píše Henych (2012): „*V minulosti se snažili manažeři svět především vysvětlovat (a pak také vysvětlovali svým zaměstnancům nebo prosazovali, co mají dělat)*“. V 21. století se ovšem díky množství informací svět zkomplikoval, proto bude nejučinnější jiný postoj: svět je tedy nutné pochopit – a k tomu je zapotřebí pomoc dalších lidí, včetně našich „podřízených“.

3.2.2 Doporučení pro vedení lidí

Rychtaříková (2008) v souvislosti s vedením lidí doporučuje manažerům následovně: „*Ved'te své lidi k tomu, aby si uvědomili, že na jejich práci závisí práce všech ostatních*“. Navíc oddělení či firmy mají společné cíle, kterých by jednotlivcům nikdy nebylo možné dosáhnout. Jinými slovy, podle Rychtaříkové, lidi musí být motivováni k tomu, aby působili společně jako celý organismus, kde na práci jednotlivých orgánů závisí prospěch pro celou firmu.

Plamínek (2011) doporučuje spíše vybírat lidi ke konkrétním úkolům, nikoli opačně: „*V praxi to může znamenat vybírat úlohy pro jednotlivé lidi tak, aby jim svým obsahem vyhovovaly*“. Díky tomu se dosahuje naprosto vhodné motivace podřízených, jelikož se člověk zcela ztotožňuje se svým úkolem.

Podle Bearmana (2013) by měl být manažer schopen správně identifikovat lidi s požadovanými znalostmi a přivést je do svého týmu.

Je naprosto zásadní otázka peněžní motivace. Armstrong (2015) uvádí, že: „*Pro různé lidi nebo pro téhož člověka v různou dobu fungují peníze různými způsoby jako symbol*“. Takže třeba peníze podle něj mají velmi silný motivační účinek, avšak jenom z krátkodobého hlediska. Právě proto je, podle něj, v případě motivace lidí peněžními motivy zapotřebí být velmi opatrným.

Manažer by měl do budoucnosti, podle Cejthamra (2010), neustále „*řídít motivátory*“, jinými slovy tlačit na to, aby lidé mohli motivovat sami sebe při výkonu práce. Role manažerské práce se tímto posouvá z klasického řízení a rozdělování úkolů do jiné roviny – rozvíjet vůdčovství, vhodným způsobem podněcovat týmy k lepšímu výkonu apod.

Bearman (2013) doporučuje klást důraz především na koordinaci, komunikaci a kooperaci, která podle nich vede k efektivní práci. Nejhorší je podle nich právě ztráta komunikace uvnitř skupiny vedené manažerem.

3.3 Vedení a formování týmu

V rámci této kapitoly proběhne představení oblasti, která se týká vedení a formování týmu. Jedná se o jednu z nejnütnejších součástí manažerské práce. V dnešní době si není možné představit výkon práce jinak nežli v rámci týmů.

3.3.1 Nutnost týmové práce

Jak poukazuje Šafránková (2008): „*Týmový přístup je jednou ze specifických možností spolupráce v rámci managementu podniku, jeho organizační struktury a vedení pracovních skupin*“. Šafránková dále píše o tom, že týmový přístup při plnění pracovních úkolů je naprosto zásadní ve všech oblastech a oborech.

Vivek (2014) dokonce poukazuje na to, že týmová práce výrazně snižuje fluktuaci zaměstnanců, snižuje pracovní zátěž a zvyšuje uspokojení z odvedené práce. Vytvoření týmů, podle stejného autora, je základem pro organizační kulturu a firemní prostředí.

Podle Armstronga (2015) mají v sobě týmy, na rozdíl od jednotlivců, následující charakteristiky:

- spojují dovednosti, zkušenosti a pohledy několika osob,
- týmová práce by měla být uplatněna jak ve firmě, tak i v jednotlivých týmech,
- samotné týmy jsou utvářeny, aktivizovány a dostávají energii na základě významných pracovních úkolů,
- týmy mají k dispozici daleko větší škálu dovedností a zkušeností nežli jednotlivci, respektive jednotliví členové týmu.

Pochopitelně, Armstrong (2015) poukazuje i na mínusy týmů. Podle něj problémy nastávají, když jsou týmy příliš formalizované. Dalším problémem jsou příliš časté diskuse – jednatel se rozhodne daleko rychleji, než tým. Klasickým problémem je situace, při které se lidé příliš neposlouchají. Je nutné rovněž počítat i s osobním nepřátelstvím lidí. Zřejmým problémem je, podle Armstronga, i to, že jednotliví členové týmu se mohou vyhýbat práci a nechávají za sebe pracovat ostatní.

3.3.2 Fáze vývoje týmu

Fáze vývoje týmu lze rozdělit podle celé řady hledisek. V rámci této bakalářské práce se bude vycházet z členění fází využívané v anglicky psané literatuře, jedná se o forming, storming, norming a performing (Yotam et al., 2014).

Samotný model byl vytvořen v roce 1965 Bruceem W. Tuckmanem, a posléze výrazně změněn v roce 1977 stejným vědcem spolu s Mary Ann Conover. Model v nezměněné podobě, i přes četné změny v ekonomice, existuje a je uplatňován v praxi i v dnešní době. Jedná se o jasný důkaz vhodnosti a efektivity modelu (Bogenbricht, 2010).

První fáze je velmi nejistá, zde zcela běžně dochází k prvotnímu seznámení členů v týmu. U lidí zcela běžně vznikají otázky typu, kdo jsou ostatní členové týmu, co chtějí, jak se budou chovat apod. V této fázi se tým lidí teprve seznamuje v rámci týmu. Zpravidla se jedná o nejméně konfliktní fázi v celém procesu vývoje týmů. Na druhou stranu je nutné počítat s naprosto obrovskou rolí manažera, který by měl usměřňovat lidi v týmu – zaměstnanci v této fázi ne vždy správně chápou strategii firmy (Vivek et al., 2014).

Druhá fáze je charakteristická vysokým počtem konfliktů, nedorozumění a boji o moc. Zcela běžně se v této fázi ukazují lídři skupiny, kteří mohou mít v budoucnosti

velkou formální autoritu. Jedná se ale o fázi, která je nejvíce stresující, zcela běžně se zde setkáváme s nedorozuměním mezi jednotlivými členy týmu. Bohužel, velmi mnoho týmů končí právě v této fázi. Podle Yotama (2014) nelze ve fázi storming vůbec mluvit o nějaké efektivitě.

Někteří lidé bohužel nejsou schopni zvládnout stres, se kterým se potkávají v této fázi a opouštějí tým, ačkoliv někdy je problém způsoben pouhým špatným předáním informací. Dalším problémem v této fázi je to, že lidé upřednostňují svoje vlastní cíle a hodnoty před cíli a hodnotami svého týmu, respektive mají zcela odlišný pohled.

V této fázi je naprosto zásadní úloha manažera – ten by měl udělat vše pro to, aby zaměstnanci prošli touto fází co možná snadněji a bez větších konfliktů. Pochopitelně je pro něj zcela klíčové omezit fluktuaci v daném okamžiku. Kromě toho, manažer by měl správně rozpoznat všechny konflikty a pokusit se je vyřešit (Vivek et al., 2014).

Fáze norming již přináší zklidnění vývoje týmu a jednotliví zaměstnanci již začínají správně chápat význam týmové práce a uvědomují si svoje místo v rámci kolektivu. Pochopitelně dochází i k větší výkonnosti týmu. Poprvé lidé začínají fungovat jako tým, nikoliv jako skupina lidí, kteří pracují na společném úkolu. Lidé již dokážou správně určit svoje role a odpovědnosti v rámci týmu. Nároky na manažera jsou v této fázi menší (Mocko et al., 2016).

Po dokončení fáze norming nastupuje fáze performing, jedná se o fázi, která je bezesporu hlavním cílem každého manažera. V této fázi dosahuje tým vrcholu své výkonnosti (Yotam et al., 2014). Vliv manažera na tým, podle Solomona (2009), je v tomto případě minimální, tým dokáže snadno fungovat bez něj i delší dobu.

Výše uvedený model není nutné vnímat jako předem danou sekvenci kroků, nutnost jejich dodržení byla pokaždé prokázána. Zcela běžně se stává, že se jednotlivé vývojové fáze týmu prolínají, respektive se vracejí o krok zpět nebo se posouvají dopředu. Dále si musíme uvědomit, že ne každý vývoj týmu končí fází výkonu.

V roce 1977 Tuckman navrhl přiřadit další fázi k výše uvedenému modelu a pojmenoval ji jako adjourning, neboli česky rozpuštění. Jak to již vyplývá z názvu, jedná se o fázi, která nastupuje poté, co bylo dosaženo účelu existence týmu, respektive došlo k pověření stejného týmu novým úkolem. Tuto fázi je zapotřebí vnímat jako zcela přirozenou součást vývoje, vždyť nic netrvá věčně (Doležal, 2016).

3.3.3 Charakteristiky efektivního týmu

Dle Lojdy (2011) je pro tým naprosto zásadní uvědomění si procesů, aby každý zaměstnanec věděl, jaký je jejich smysl a význam. Ostatní členové týmu by mu v tom měli být nápomocní. Dále Lojd upozorňuje na zcela zásadní roli vedení týmu, která by podle něj měla být sladující nežli dominantní. Kromě toho je důležité počítat i s volným sdílením myšlenek, návrhů a nápadů při výkonu práce. Samozřejmostí je komunikace a řešení problémů, které se mohou vyskytnout, z toho vyplývá vzájemná důvěra členů týmů.

Cejthamr (2010) mluví o úspěšně fungujícím týmu především v oblasti důvěry a sdílených hodnot ve firmě. Podle něj by lidé v týmu měli přijmout hodnoty a normy panující v dané firmě a měli by jí být odevzdáni. Tým by měl být dle jeho názoru postaven na konsenzu jednotlivých členů, nikoliv na dominanci několika nebo jednoho z členů.

Armstrong (2015) souhlasí s výše uvedenými autory a doplňuje je v tom, že efektivní tým by, podle něj, měl být postaven především na: „*Souboru hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem*“. A to pro účely vyjádření svých pochybností, poskytování možností těm, kteří ji potřebují a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.

Musí se rovněž zdůraznit i to, že tým spolupracuje s jinými týmy, na což se velmi často zapomíná. Právě proto je při formování a řízení týmů zcela zásadní počítat s dalšími lidmi a týmy stojícími mimo daný tým (Owen et al., 2013).

Procházka (2013) doplňuje výše uvedené názory jedním důležitým poznatkem – podle něj je někdy velmi dobré mít nestejnorodý tým, jelikož i diverzita může být nápomocná a vést k lepším výkonům.

Vivek (2014) dokonce vytváří vzorec pro efektivní práci v týmu, podle něj se efektivita práce rovná schopnostem, motivaci a organizační podpoře ze strany vedení firmy. Podle stejného autora jenom manažerem dostatečně motivovaní zaměstnanci dokážou odvést vhodný výkon.

3.4 Osobnost manažera

V rámci kapitoly věnované osobnosti manažera jsou představeny psychologické rysy jeho osobnosti a zvláštnosti manažerské práce a práce výkonných zaměstnanců. Ihned na úvod je nutné uvést následující citaci: „*Prosperita organizace je podmíněná mnoha činiteli. Mezi její nejvýznamnější determinanty patří vždy pracovní činnost zaměstnanců organizace*“. Šucha (2010) dále uvádí, že u manažerů to platí dvojnásob, jelikož jde o jejich pracovní činnost, ale zároveň i o pracovní činnost jejich podřízených.

3.4.1 Znalosti manažera a znalosti výkonného zaměstnance

Znalosti jsou podle Kociánové (2010) nejčastěji rozděleny do tří skupin, jedná se o: technické znalosti, sociální zralost (lidské dovednosti) a nakonec o koncepční znalosti. První typ znalostí se týká především bezprostředního výkonu práce, jedná se nejčastěji o znalosti získané studiem nebo praxí, respektive kombinací obou forem. V dnešní době je zcela zřejmé, že takto jednou získané znalosti musí být neustále doplňovány. Tento typ znalostí je naprosto zásadní ve vědeckém směru managementu pod názvem taylorismus. V dnešní době ale dochází k oddělení samotného výkonu práce a řízení lidí, kteří vykonávají danou práci.

Sociální zralost vychází z lidských vztahů, psychologie a sociologie. Jedná se o obsah, na který poukázal ještě Elton Mayo, který dospěl k závěru, že výkon zaměstnanců může být v korelaci se sociálním klimatem ve firmě práci (Cejthamr, 2010).

Koncepční znalosti se již týkají znalostí oboru, ve kterém firma působí a směru kterým se ubírá, tento typ znalostí přísluší spíše managementu vyšší úrovně. Manažer by měl být pro výkon své práce schopen jasně znát koncepci podnikání. Je zcela nutné uvést, že výkon práce manažera a jeho samotná podstata je zcela odlišná od výkonu práce výkonných zaměstnanců. Výkonní pracovníci musí mít v podstatě jenom technické znalosti, které jsou základem jejich práce. Komunikační znalosti nebo jiné měkké dovednosti sice hrají svou roli, avšak ne tak zásadní. Manažer by měl mít podle Kociánové (2010) kromě technických znalostí a měkkých dovedností i koncepční znalosti a být sociálně zralým.

Technické znalosti jsou ale podle Cejthamra (2010) naprostým základem pro management první linie, který bezprostředně řídí výkonné zaměstnance. Tyto znalosti

je možné nabýt několika cestami. První cestou je studium, další praxe a třetí je kombinací obojího práci.

Čím je management v hierarchii firmy výše postaven, tím méně technických znalostí potřebuje. Taylorismus již v dnešní době nehraje takovou roli – manažer by měl být schopen řídit pracovní proces spíše z koncepční stránky. Armstrong (2015) o tom mluví následovně: „*o manažerské roli lze říci, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování*“. Dále Armstrong zdůrazňuje, že lidé uznávají potřebu komunikovat, ale považují to za obtížné.

Schelle (2007) upozorňuje na to, že manažer, na rozdíl od jiných zaměstnanců, potřebuje mít v rámci technických znalostí co možná nejširší přehled, přitom nejzákladnější by, podle něj, měly být ekonomické a právnické znalosti.

Pauknerová (2012) upozorňuje na celou řadu dalších odlišností manažerské a vyloženě výkonné práce:

- manažer má vyšší úroveň rozumových schopností,
- manažer je daleko flexibilnější,
- manažerská práce je syntetická a koncepční,
- manažer je daleko bystřejší v orientaci v situaci,
- má širší a hlubší znalosti,
- je aktivnější v účasti na společenském dění,
- je dominantnější.

Dle Pauknerové (2012) by měl manažer daleko lépe rozumět podstatě práce a činnosti firmy. Vedoucí zaměstnanec je podle ní daleko flexibilnější a měl by být schopen se rychle přizpůsobovat změnám ve svém okolí. Naprosto zásadní je podle ní koncepční znalosti – vedoucí zaměstnanec, na rozdíl od výkonných pracovníků, by měl mít přehled o všech možných procesech probíhajících ve firmě, kdežto obyčejný zaměstnanec by neměl mít takový přehled. Naprosto zásadní je pro manažera sociální oblast – vedoucí zaměstnanec by se měl angažovat ve společenském dění firmy a působit jako autorita pro ostatní.

Svoboda (2007) mluví o tom, že manažer, na rozdíl od vedoucího zaměstnance, musí být schopen nejen pracovat s informacemi, ale i vytvářet vhodný a efektivní systém pro sběr a následnou analýzu informací.

Manažer se odlišuje od výkonného zaměstnance i v rámci svých osobních kompetencí. V dnešní době jsou naprosto zásadní tzv. tacitní znalosti, pokud mluvíme o manažerech. Právě tyto znalosti v dnešní době rozhodují o kvalitě manažerů, značná část těchto znalostí vychází právě z práce s lidmi.

3.4.2 Práce manažera

V rámci kapitoly věnované práci manažera se bude mluvit o funkcích, které plní manažer ve firmě, a zároveň i o jednotlivých manažerských činnostech.

Manažerské funkce

Manažer plní ve firmě celou řadu funkcí, které jsou nejčastěji rozděleny na plánování, organizování, kontrolu, vedení (včetně motivace), komunikaci a rozvoj jak sebe, tak i ostatních. Pod pojmem manažerské funkce se nejčastěji rozumí procesy, které musí manažer řešit při své řídicí činnosti (Cejthamr, 2010).

Plánování je první v pořadí manažerská činnost. Tato funkce vyžaduje analýzu, návrh a výběr vhodné varianty k realizaci. Plánování v podstatě staví mosty mezi současným stavem a budoucností. Při plánování pracuje každý manažer s informačními, lidskými a materiálními, respektive finančními zdroji.

Organizování je určení struktury a jednotlivých výzev práci, určení pravomocí a odpovědností pracovníků. Jedná se v podstatě o přiřazení činností a procesů v prostoru a čase osobám, které budou nést odpovědnost za jejich realizaci. Na rozdíl od plánování tato funkce aktivně mění současný stav a přibližuje jej k požadovanému.

Kontrola je jediná manažerská funkce, která není sama od sebe produktivní. Právě proto se moderní management snaží kontrolní mechanismy přesunout na výkonné zaměstnance a zavést prvky self controllingu. Na druhou stranu, bez nezávislé kontroly není vůbec možné si představit hodnocení a měření výsledků práce, na základě kterých je možné provést určitou korekci.

Manažer ve firmě plní funkci vedení. Jedná se o sekvenční manažerské funkce, které mají za cíl usměrňování a motivování spolupracovníků k aktivnímu a tvůrčímu přístupu k plnění úkolů. Manažer ve vedení využívá jak pozitivní, tak i negativní motivaci.

První je směřována k povzbuzování výkonu, kdežto druhá spíše plní funkci trestu (Martinovičová et al., 2014).

Komunikace je v dnešní době naprostým základem, bez kterého se nemůže obejít žádná firma – vplynulo to z výsledků literární rešerše. Manažer musí být schopen jasně sdělovat svoje požadavky na zaměstnance a zajistit informační tok ve firmě, a to takovým způsobem, který by přispěl k tvorbě přidané hodnoty firmou.

Z analýzy literatury rovněž vplynulo, že vedoucí zaměstnanec je osobou, která neustále pracuje na dalším získání vzdělání a kvalifikace, a které nekončí absolvováním vysoké, respektive střední školy. Manažer by měl být schopen prohlubovat svoje znalosti a získávat další kompetence, které se týkají jeho práce. Navíc vzhledem k povaze své práce u daného typu zaměstnance se očekává i péče o rozvoj svých podřízených.

Na závěr k manažerským funkcím je zcela klíčové udělat syntézu poznatků a uvést, že nelze vymezit funkce striktně a přesně určit, kde končí jedna manažerská funkce, a kde začíná další. Manažer pracuje zároveň s několika funkcemi, které se velmi často prolínají, zejména pokud jeden manažer pracuje na několika projektech.

Manažerské role

Manažerské role ve firmě se dají podle Cejthamra (2010) rozdělit na informační, rozhodovací a interpersonální. První role se týká přesunu informace, manažer v tomto případě nese veškerou odpovědnost za šíření a seznámení zaměstnanců s informacemi. Manažer v rámci informační role může vystupovat i navenek jako mluvčí firmy vůči dodavatelům, odběratelům apod.

Manažer zastává v první řadě rozhodovací roli. Jedná se o klasickou roli subjektu, který na sebe přijímá odpovědnost. Vedoucí zaměstnanec by měl být v tomto ohledu velmi iniciativní. Manažer musí být schopen rychle a efektivně rozhodnout o využití zdrojů ve firmě.

Vedoucí zaměstnanec plní interpersonální roli, jelikož, jak bylo poukázáno v příslušné kapitole, většina operací ve firmě se odehrává v kolektivu. Takže manažer musí mít příslušnou autoritu pro vyřešení problematických otázek.

3.5 Shrnutí teoretických východisek práce

Po provedení výzkumu v dané oblasti je nutné uvést, že manažer v žádném případě již není osobou, která se na svou pozici dostala jenom díky lepším technickým znalostem a zkušenostem. Důvod je snadný – tempo růstu změn je natolik velké, že manažer někdy nestihne ani být seznámen s technickými detaily práce. Daleko podstatnější je pro něj spíše to, aby měl koncepční znalosti a vyznal se v interních procesech probíhajících ve firmě. Toto tvrzení bude ověřeno v rámci praktického výzkumu.

Pro hospodářskou praxi je naprosto zásadní rychlá reakce na vnější prostředí a na změny v okolí. Manažer musí být schopen rozeznat příležitost pro firmu a vhodně ji využít – ať se jedná o nový trh odbytu, nový přístup k práci anebo o řízení lidských zdrojů.

V dnešní době je zcela klíčové mít tzv. měkké dovednosti. Na druhou stranu je zřejmé, že technické dovednosti také hrají svou roli – člověk bez odpovídajícího vzdělání v oboru IT nebo příbuzných oborech nikdy nedokáže efektivně vést tým IT odborníků. Je nutné zjistit poměr a jednotlivý rozsah manažerských znalostí ve zkoumané firmě, a to s důrazem na rozdělení na tvrdé a měkké dovednosti. V praktické části práce budou prozkoumány názory managementu na znalosti a na jejich vývoj v nejbližší budoucnosti, zejména se zaměřením na čerstvé absolventy vysokých škol. Důraz bude kladen na absolventy ekonomických oborů.

Úkol manažera je naprosto zásadní, pokud se jedná o formování týmu a jeho život, zejména ve fázi storming. Je zcela klíčové, jak se s touto oblastí vypořádávají zaměstnanci ve zvolené firmě. Je nutné zjistit, jestli stejnými fázemi prochází i zkoumaná firma, respektive zjistit odlišnosti od teoretického konceptu popsaného výše.

Práce manažera je založena na celé řadě funkcí. Pochopitelně, rozsah a obsah jednotlivých funkcí se liší. V praktické části práce budou podrobně rozebrány jednotlivé manažerské funkce.

Vědecká teorie managementu vyvinula celou řadu teoretických konceptů motivace, v praktické části práce bude zjištěno, jak a zda vůbec jsou tyto koncepty aplikovatelné v praxi. Klíčové je i zjištění názorů manažerů na tyto koncepty.

4 Vlastní práce

V další části práce se provede zhodnocení stimulačního programu ve firmě, ale zároveň se i prozkoumá, jaké teoretické koncepty jsou uplatňovány v této firmě a v jaké míře.

4.1 Charakteristika firmy

Computer Sciences Corporation (nebo ve zkratce CSC) je americkou nadnárodní společností poskytující služby v oblasti IT, jedná se o firmu, která zajišťuje především softwarové vybavení firmám. Sídlem firmy je USA. V době zpracování této práce pracuje v uvedené firmě 56 000 zaměstnanců v 60 zemích světa. Klientská základna firmy je velmi široká a zahrnuje všechny možné oblasti, od bankovního sektoru, přes medicínu až k vládě a vládním orgánům. Nejvíce klientů firmy sídlí v Severní Americe, Evropě a Austrálii. Firma je významným dodavatelem služeb softwarového charakteru americké armádě a americkým vládním orgánům, přibližně třetina obratu společnosti pochází od daného klienta (Výroční zpráva CSC z roku 2015).

V nejbližší době se očekává splynutí firmy s jiným IT gigantem – Hewlett Packard. Díky tomu se očekává: *„Ještě větší posílení pozice firmy na trhu a firma díky tomu pokryje všechny důležité segmenty trhu“* (Výroční zpráva CSC z roku 2015).

Společnost má velmi dlouhou historii sahající až do konce 50. let. Působíště firmy bylo v té době v poskytování služeb hlavně výrobním firmám. Během celé své existence byla společnost lídrem na trhu – třeba v roce 1963 se stala první softwarovou společností, jejíž akcie se kotovaly na American Stock Exchange. Od roku 1995 je v prestižním seznamu Fortune 500. V 70. – 80. letech minulého století došlo k masivní expanzi firmy do zahraničí – především na velice slibné evropské trhy a do Austrálie (Výroční zpráva CSC z roku 2015).

V České republice působí firma především díky svému Service Shared Center poskytujícímu služby pobočkám firmám sídlícím v Evropě. Jedná se o služby finančního charakteru zaměřené na poskytování účetních služeb a rovnou i péči o zaměstnance. V dnešní době je trendem přenášet určité služby do jedné země. Díky tomu firma nejen *„Dokáže dosáhnout úspory nákladů, ale získává i větší kontrolu nad určitou činností“*. V současné době čítá pražský tým přibližně 600 zaměstnanců a neustále roste, a to

v souladu s tím jak větší část finančních služeb migruje do Prahy. Kromě České republiky má firma pobočky i na Slovensku, v Polsku, Turecku a Rumunsku (Employee Handbook, November 2016).

Je nutné zohlednit i to, že ještě před čtyřmi lety počet zaměstnanců v pražské pobočce nepřekročil ani sto lidí, takže během pouhých pěti let se počet zaměstnanců zešestinásobil. Je pozoruhodné, jak management firmy dokázal zvládnout tak rychlý nárůst počtu lidí. Důvod spočívá v: „*Vhodné spolupráci napříč celou firmou*“ (Employee Handbook November 2016).

Motivační systém ve firmě je založen na peněžních a nepeněžních faktorech. K peněžním faktorům patří:

- mzda,
- cafeteria systém,
- stravenky,
- bonusy za doporučení uchazeče,
- bonusy za nejlepší nápad,
- 5400 Kč na kurzy a školení (Employee Handbook November 2016).

Mzda je: „*Základem motivačního systému firmy*“. Cafeteria systém je založen na tom, že po skončení zkušební doby: „*Zaměstnanci dostávají určité procento od výše své mzdy, které mohou utratit na předem nabídnuté aktivity*“ (Employee Handbook November 2016).

Stravenky jsou běžnou součástí motivačního systému uplatněných v českých firmách – jedná se o peněžní poukaz, ze kterého je část placena zaměstnancem a zbytek je hrazen firmou.

Firma rovněž nabízí bonus za nabídnutí vhodného uchazeče do firmy. Podmínkou je, aby uchazeč odpracoval minimálně šest měsíců. Firma rovněž nabízí i: „*Bonus za nejlepší nápad týkající se zlepšení motivačního systému firmy*“ (Employee Handbook November 2016).

Posledním vyloženě finančním bonusem je příspěvek firmy na úhradu kurzů a školení. Pochopitelně daný kurz nebo školení musí souviset s předmětem práce zaměstnance.

Dále má firma zavedenou i nepeněžní motivaci zaměstnanců k práci, jedná se o:

- Interní školící online portál,
- Interní školení,
- Pochvaly a uznání,
- Zaměstnanec měsíce,
- Přístup k Office 365 (Incomers presentation – November 2016).

Prvním motivačním faktorem je interní portál, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci firmy. Jedná se o portál, který: „*Je složen z nabídky několika tisíc online kurzů a přístupu ke knihovně*“. Díky tomuto portálu je možné zlepšit svoje znalosti v celé řadě oborů (Incomers presentation – November 2016).

Dalším systémem motivace jsou interní školení, která jsou zajištěna jak zaměstnanci daného oddělení, ta i zaměstnanci jiných oddělení. Školení dle manažerů: „*Týkají se vždycky oblasti, která je aktuální, respektive o kterou je velký zájem*“ (Incomers presentation – November 2016).

Samozřejmostí jsou pochvaly a uznání. Vedení firmy často děkuje svým zaměstnancům za: „*Mimořádný výkon práce, respektive za mimořádné úspěchy*“ (Ethical code – November 2016).

Ve firmě existuje i soutěž o zaměstnance měsíce, na kterou jsou navrženi pracovníci, kteří odvedli mimořádný výkon. Pak je těmto zaměstnancům nabídnut jeden den volna a jejich fotografie jsou zveřejněny na nástěnce.

Všichni zaměstnanci mají přístup k Office 365, což je: „*Onlinový produkt nabízející služby Microsoft Office*“. Díky němu se lze přihlásit odkudkoliv ke svým dokumentům (Incomers presentation – November 2016).

4.2 Ekonomická stránka firmy

Po všeobecném vymezení firmy je zcela možné se zaměřit na ekonomickou stránku podnikání. Hlavními trhy firmy, měřeno podle počtu poboček, jsou USA, Německo a Velká Británie. Důvod je snadný – jedná se o největší a nejzajímavější světové trhy. Na druhou stranu se musí upozornit na to, že jde i o velmi náročné trhy, z hlediska technologií. Takže již jenom z hlediska poboček je zcela jasné, že firma je vysoce konkurenceschopná a může se prosadit na relativně složitých trzích. Dalším, v pořadí významu trhu jsou Austrálie a Čína. První země je známá díky své

finanční stabilitě a velice efektivní politice vlády. Čínu snad není ani potřeba představovat – jedná se v současnosti o rychle rostoucí trh. Je zřejmé, že firma nepůsobí v Africe, zemích bývalého SSSR a Centrální Asii. Možným důvodem je relativní nerozvinutost místních trhů, a z toho důvodu vyplývající chybějící poptávka po službách CSC. Z hlediska zeměpisného rozložení pochází 61 % tržeb firmy z USA. Je zajímavé, že rozložení tržeb na veřejný a soukromý sektor je v této zemi stejné. Přibližně 60 % z tržeb ve veřejném sektoru v USA pochází ze zakázek amerického ministerstva obrany. Jedná se o důkaz toho, že firma dokáže správně pochopit jak požadavky veřejného, tak i soukromého sektoru. Dalším trhem v pořadí je: „*EU, odkud pochází 16 % tržeb, který je následován Velkou Británií s 10 %. Zbytek zemí se podílí jenom 13 % na tržbách firmy*“ (Výroční zpráva CSC z roku 2015).

Ze strategie firmy je patrné, že firma začala skupovat ostatní softwarové firmy. Takže v poslední době volí spíše strategii rozšíření svého portfolia, nežli zaměření na určité segmenty.

Celková aktiva firmy jsou ve výši: „*10,2 mld. USD. Firma financuje svůj provoz především z cizích zdrojů – jenom 2,9 mld. USD patří vlastníkům*“. Obrat firmy se pohybuje na úrovni 8 mld. USD. Takže se jedná o firmu, která má velmi vysoký ukazatel aktivity – v podstatě majetek firmy protočí jednou za rok v tržbách (Výroční zpráva CSC z roku 2015).

V posledních několika letech se firmě z finančního hlediska ovšem moc nedaří – firma má provozní ztrátu (Výroční zpráva CSC z roku 2015). Na druhou stranu je nutné poznamenat, že se jedná jen o dočasnou situaci, která vznikla v důsledku všeobecného poklesu trhu – finanční krize z roku 2008, migrační krize, odchod Velké Británie z EU apod.

4.3 Výsledky výzkumu

V dané kapitole budou uvedeny výsledky z výzkumu. Jedná se o výsledky obdržené pomocí řízených rozhovorů.

4.3.1 Styl motivace nadřízených a důvod uplatnění

Z výsledků výzkumu zcela jasně vyplynulo, že zaměstnanci firmy jsou motivováni jak peněžními, tak i nepeněžními odměnami. Peněžní odměny jsou podle Respondenta 1 (2016): „*Velmi vhodným nástrojem, který má však velmi krátký účinek*“. Lze si okamžitě všimnout růstu pracovního výkonu zaměstnance, tento růst ale netrvá moc dlouho a brzy skončí.

Na druhou stranu jsou nepeněžní odměny, dle Respondenta 2 (2016): „*Lepším dlouhodobým motivačním faktorem, jelikož dokážou dlouhodobě zvýšit výkonnost pracovníků*“. Hlavním cílem motivace podřízených je zlepšení výkonu. Právě na mimopeněžní odměny jako součást týmové stimulace je zaměřena politika firmy.

Vůči svým podřízeným a při motivaci se snaží manažeři uplatňovat spíše neformální přístup. Ve zkoumané firmě je běžné, že se pracovníci nacházející na různých hierarchických úrovních „týkají“, což je zcela nepředstavitelné třeba v Rusku anebo v Číně. Díky tomu se dosahuje lepší identifikace zaměstnance v týmu a prohloubení týmové spolupráce. Je to způsobeno odstraněním formálních bariér.

Podle manažerů je zcela zásadní se zajímat o život svých podřízených, manažeři se nesnaží striktně oddělovat soukromý a osobní život zaměstnance. Jak uvedl Respondent 1 (2016): „*Vedení firmy zcela jasně chápe, že oba dva životy se velmi silně prolínají*“.

Navíc se vedení firmy snaží chodit jednou za týden na oběd se svými zaměstnanci, díky čemuž se dosahuje větší týmové spolupráce – vytvářejí se nejen formální, ale i neformální vazby.

Manažeři se zajímají o moderní techniky a metody motivace a nevycházejí jenom z ověřených přístupů. V tom je možné shledat velmi velké plus – vždyť žijeme v době, kdy tempo změn je obrovské a není možné řídit firmu přístupy, které jsou dvacet let staré.

Manažeři se snaží se svými podřízenými jednat jako s rovnými, je to základ jejich přístupu k motivaci. Tento přístup zcela zamezuje řízení pomocí příkazů a kontroly, jedná se spíše o spolupráci nežli o řízení.

Manažeři ve firmě jsou velmi otevřeni novým nápadům ze strany zaměstnanců, zejména když se jedná o zlepšení interních procesů. Díky tomu se dosahuje větší angažovanosti zaměstnanců v rámci týmu. Ve výsledku dochází k posílení vnitrotýmových vazeb.

Celkově vzato je systém řízení ve firmě hodně demokraticky, čemuž je přizpůsoben i motivační program. Důvody jsou podle Respondenta 2 (2016) zřejmé – „*Firma ponechává určitý prostor pro zaměstnance, řízení se neuskutečňuje formou příkazu a kontroly*“. Vedení se snaží motivovat svoje podřízené, a to jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Na druhou stranu, styl řízení není liberální – i přes demokratický přístup vyžaduje vedení firmy stále výkon od svých zaměstnanců a nelze říct, že vedení působí pouze jako kouč.

Právě díky tomu se, podle názorů respondentů, firmě daří relativně dobře zamezit fluktuaci zaměstnanců. Ve výsledku se snižují náklady na zaškolení nových lidí. Pochopitelně dochází i k růstu pracovní výkonnosti zaměstnanců a týmy dokáží působit efektivně. Má to i přímý vliv na vedení týmu – pochopitelně čím je lépe motivovaný tým, tím se lépe dělá management. To samé platí i pro týmovou spolupráci – lidé daleko raději pracují s těmi, koho již znají.

4.3.2 Vhodná a nevhodná stimulace a vedení lidí

Je zcela zásadní určit názor respondentů na správnou a nesprávnou motivaci ve vztahu k řízení lidí a týmové spolupráci. Vhodná stimulace je podle Respondenta 1 (2016): „*Situace, při které pracovník rád chodí do práce, snaží se rozvinout svoje znalosti a schopnosti a neustále na sebe pracuje*“. Prvním prvkem motivace je pochopitelně plat. Podle manažerů se platy ve firmě pohybují nad průměrem – ve firmě pracují jenom profesionálové, jejich práci je potřeba náležitým způsobem odměnit.

Vhodnou stimulací je podle manažerů i rotace na pracovišti, kterou má i tato firma, jak uvádí Respondent 2 (2016): „*Díky tomu se člověk nejenom seznámí s organizací práce v jiných odděleních, ale zároveň i změní svoje prostředí*“. Dle manažerů nemůže být nic horšího nežli automatický výkon práce. Vedení věří, že po jednom roce se člověk naučí všem věcem a začne se neskutečně nudit, ve výsledku ztratí motivaci k další práci. Navíc svůj negativní vztah k práci šíří i v kolektivu a přenáší tak i na další osoby, což může negativně ovlivnit motivaci celého týmu.

Navíc, vhodná stimulace je podle nich ta, která se zaměřuje na posílení týmového ducha. Vedení správně chápe význam spolupráce mezi jednotlivými členy týmu, je to podle nich základ výkonnosti týmu.

Manažeři zcela jasně chápou význam své práce – vždyť se jedná o velkou firmu, kde každý zaměstnanec dělá určitou věc. Z toho důvodu se klidně může stát, že osobní prostor pro naučení se něčemu novému je značně omezen. Ve výsledku, podle Respondenta 1 (2016): „*Je nutné zaměstnance přeložit do jiného oddělení*“.

Vedení firmy rovněž stimuluje svoje podřízené neustálými otázkami ohledně jejich práce. Ke konci pracovního dne každý vedoucí zaměstnanec obejde svoje podřízené a zjistí, v čem měli problémy během dne a zda jsou schopni jim pomoci. Díky tomu podřízení cítí, že je o ně postaráno. Pokud někdo má nějaký problém, vedoucí zaměstnanec buď sám to vyřeší, anebo přeloží pomoc na dalšího člena týmu.

Zaměstnanci jsou v práci motivováni i nadstandardními pracovními podmínkami – jedná se například o odpočinkovou místnost, místnost určenou pro konzumaci jídla s celou řadou spotřebičů – jako je lednička, mikronová trouba apod. Samozřejmostí jsou nápoje a voda na pracovišti. Ve výsledku se podle Respondenta 1 (2016): „*Zaměstnanci cítí, že je o ně ze strany vedení postaráno*“.

Neustále se posiluje týmový duch, a to i neformální cestou, a to především týmovými hrami – například na každém patře je stolní fotbálek, kde si zaměstnanci mohou zahrát.

Za vhodný stimulační prostředek považuje vedení firmy odměnu za nejlepší nápad ve zlepšení motivace podřízených. Jedná se o odměnu ve výši 5 000 Kč. Tato odměna je vyplacena jednou měsíčně za nejlepší nápad, který je hodnocen českým vedením firmy. Díky tomu, dle Respondenta 1 (2016): „*Nejenže zaměstnanci se cítí, že jsou schopni něco změnit ve své firmě, ale i to, že jsou za to hmotně odměněni*“. Nápad je hodnocen především z hlediska dopadu na motivaci celého týmu, nikoliv jednotlivců.

Vhodnou motivací je rozmanitost práce. Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu, může se stát, že po nějaké době bude zaměstnanec dělat svou práci zcela automaticky. V tomto případě je potřeba zavést prvky nové práce, respektive přidat nový projekt. Vedoucí zaměstnanci se přibližně jednou za půlroku snaží zavést novinky do práce zaměstnanců.

Vedení zcela vítá i rotaci pracovníků napříč týmy. Díky tomu zaměstnanci získávají přehled o tom, jak se pracuje v jiných odděleních. Ve výsledku to vede k posílení mezitýmové spolupráce, která je založena na osobní známostí lidí z jiných oddělení.

Po uvedení pozitivního názoru respondenta na stimulaci je zcela na místě poukázat na negativní stránku. Dle respondentů je zcela nevhodné zaměstnance motivovat jenom peněžními podněty a zcela zanedbávat třeba oblast komunikace. Oba dva respondenti poukázali na to, že zejména uchazeči s praxí pozitivně hodnotí probíhající komunikaci ve firmě. Na rozdíl od jiných firem, v CSC existují tzv. open hours. Podle Respondenta 1 (2016): *„Jedná se o určitou hodinu v týdnu, kdy jakýkoliv zaměstnanec může přijít k manažerovi a promluvit s ním“*.

Dalším příkladem nevhodné stimulace je podle nadřízených přidání příliš velkého významu peněžní odměně jako hlavnímu motivačnímu faktoru. Bezesporu, peníze jsou důležitou součástí motivačního programu, avšak nejedná se o jednu jedinou část.

Nevhodný způsob motivace podřízených se může dle Respondenta 2 (2016): *„Projevit, když se vyšší vedení firmy nebo personalisté začínají příliš hodně zajímat o stimulaci podřízených k práci“*. Dle manažerů se jedná o velmi velkou administrativní zátěž.

Oba dva respondenti (2016) upozornili na to, že v: *„Českých firmách manažeři mnohdy nekomunikují se zaměstnanci“*. Ve výsledku se může stát, že zaměstnanci ztratí veškerou chuť k práci, a budou se cítit jenom jako šroubek v nějakém mechanismu. Má to negativní dopad na celý tým a na spolupráci uvnitř týmu. Podle Respondenta 1 (2016): *„Každý si hraje na svém pískovišti a nezajímá se o výsledek celého týmu, soustřeďuje se jen na svůj vlastní výkon“*.

Dle respondentů není možné, aby jeden člověk vykonával stejnou práci více než jeden rok. Ve výsledku se může stát, že jeho výkonnost výrazně klesne a zaměstnanec se začne nudit. Je proto nutné neustále provádět rotaci práce, respektive rozšiřovat odpovědnost zaměstnanců. Díky tomu lidé se poznávají napříč týmy a dochází k vytváření nejenom pracovních, ale i osobních vazeb, což posiluje týmovou spolupráci.

Naprosto nevhodnou motivací je rozhovor za účelem vysvětlení problému před týmem. Ve výsledky klesá důvěra a spolupráce v týmu a lidé se již natolik nevěří navzájem.

4.3.3 Vliv mateřské společnosti na stimulační systém na české pobočce

Vzhledem k tomu, že se jedná o mezinárodní firmu, jsou veškeré procesy řízeny přesně podle představ americké centrály. To se týká řízení lidských zdrojů a motivace, respektivě vedení týmu. Podle Respondenta 1 (2016): „*Nelze si představit, jak by probíhalo řízení tak velké firmy bez aplikace standardizovaného přístupu*“.

Musí se ale počítat s tím, že manažeři dostávají jasné a zřejmé pokyny v oblasti motivace od mateřské společnosti – a to zejména v oblasti řízení zaměstnanců a týmové spolupráce. Navíc se vedení firmy a personalisté neustále zúčastňují různých prezentací a školení v oblasti motivace pořádaných mateřskou společností. Hlavním obsahem daných školení je právě vedení týmů. Bohužel obsah daných školení je obchodním tajemstvím firmy. Respondenti uvedli jenom hlavní směry daných školení: sdružení kolektivu, vypořádání se s problémy v kolektivu, efektivní týmová spolupráce a motivace zaměstnanců.

Manažeři se dokonce zúčastňují pravidelných seminářů a školení zajištěných interními pracovníky týkajícími se sjednoceného přístupu v motivaci zaměstnanců. Všichni manažeři musí důkladně dbát na shodný přístup.

Česká pobočka má ale podle Respondenta 2 (2016): „*Volné ruce ve výběru konkrétních programů*“. Snahou přitom je využít již existující potenciál na trhu, nikoliv vymýšlet něco nového. Právě díky tomu se využívá stávající nabídka na českém trhu.

Musí se rovněž počítat i s tím, že dle Respondenta 1 (2016): „*Zaměstnanci firmy patří k mnoha národnostem, což se musí zohledňovat i při motivaci*“. Klasickou ukázkou je vztah k času – asijské národy a národy pocházející z jihu Evropy mají zcela odlišný přístup k času nežli Češi, Slováci, Němci apod. I na motivaci odlišnosti v motivaci příslušníků jednotlivých národů je zaměřen obsah vzdělávání manažerů.

4.3.4 Stimulační faktory a týmová spolupráce uplatněné v budoucnosti

Podle Respondenta 1 (2016): „*Naprosto zásadní bude požadavek zaměstnanců na flexibilní pracovní dobu*“. Důvod spočívá v tom, že se, podle nich, lidé budou snažit dát určitým způsobem dohromady svůj rodinný a pracovní život, a to takovým způsobem, aby dokázali na jednu stranu odvádět pracovní výkon a na stranu druhou být i se svou rodinou.

Dále podle Respondenta 1 (2016) bude: „*Vhodné motivovat svoje podřízené především vhodným programem pro další zaučení*“. V dnešní době je zcela zřejmé, že jednou získané vzdělání vůbec nepostačí. Člověk by měl být flexibilní a neustále se přizpůsobovat podmínkám na pracovním trhu. Právě proto jsou zaškolovací programy motivací budoucností.

Manažeři rovněž uvedli, že do budoucnosti lze předpokládat větší tlak na motivaci v rámci týmu. Jinými slovy, nikoliv nastavení stimulačních faktorů na individuálním základě, ale na týmovém základu.

Dle názorů Respondenta 1 (2016): „*Do budoucnosti bude kladen větší význam na motivaci zaměstnanců ve směru k jeho rodině*“. Jinými slovy, klasickou ukázkou jsou firemní školky, teambuildingy s účastí zaměstnanecké rodiny apod.

Do budoucnosti vzroste i význam motivace ve směru k využití sportu. Jedná se o sport karty, team buildingy se sportovním zaměřením apod. Důvod podle Respondenta 1 (2016) spočívá v tom, že: „*Lidé se častěji zajímají o svoje zdraví. Může se klidně jednat i o gymnastiku na pracovišti, která pomáhá svalům a záďům*“.

Následujícím trendem je úprava pracoviště vedoucí k lepší motivaci podřízených. Trendem je podle vedení taková úprava pracoviště, která by zaměstnancům připomínala pracovní prostředí. Ve firmě CSC jsou k dispozici třeba speciální místnosti pro odpočinek, kde jsou gauče, křesla apod. Díky tomu se zaměstnanci necítí tolik ve stresu a jsou schopni si oddechnout.

Dalším trendem je posílení motivace především směrem k týmovým odměnám nežli k odměnám jednotlivým členům týmu. Ve výsledku se očekává zlepšení výkonu celého týmu.

4.3.5 Peněžní a nepeněžní odměny jako součást stimulačního programu

Dle názorů Respondenta 2 (2016): „*Peněžní odměna je základem motivačního programu. Důvod je snadný – člověk tak či onak pracuje za peníze*“. Právě proto jsou ve firmě nadprůměrné platy. Navíc existuje celá řada bonusů, které jsou vyšší nežli u ostatních firem. Třeba za doporučení nového kandidáta dostane zaměstnanec 20 000 Kč, kdežto v ostatních firmách se to pohybuje na úrovni dvou nebo maximálně pěti tisíc českých korun.

Na druhou stranou to však neznamená, že stimulační program musí být založen jen na penězích. Na peníze by měly vhodným způsobem navazovat i další motivace, které mají nepeněžní charakter.

Otázkou je ale způsob sjednocení peněžní a nepeněžní odměny. Dle manažerů by se danou oblastí měli zabývat hlavně vrcholoví manažeři ve spolupráci s personalisty firmy, případně by se k tomu měla přizvat externí firma.

Dle sdělení manažerů se platy ve firmě pohybují v nadprůměrné výši, ve porovnání se situací v odvětví. Jedná se o politiku firmy uvedenou výše – základem motivačního programu jsou peníze s navazujícími ostatními faktory.

Z hlediska stimulace nepeněžními prostředky Respondent 1 (2016) uvedl následující: „*Preferujeme spíše stimulaci formou účasti na vzdělávacích akcích, respektive absolvování online testů na našem vzdělávacím portálu*“.

4.3.6 Vedení a stimulace uchazečů s praxí a čerstvých absolventů

Podle manažerů existují v oboru velmi výrazné rozdíly. Je to podmíněno především samotnou praxí – lidé, kteří již přicházejí se znalostmi, jsou vždycky prioritou firmy. Neznamená to však, že se firma nesnaží získat nové uchazeče bez praxe.

Čerství absolventi

Z hlediska stimulačních nástrojů u mladých uchazečů dle Respondenta 1 (2016): „*Převažují ekonomické nástroje. Velmi málo z nich se zajímá o neekonomické nástroje*“. Samozřejmě peněžní nástroje jsou velmi silné, avšak je nutné mít na paměti, že jejich účinek velmi rychle vyprší. Kromě toho nelze donekonečna zvyšovat mzdu zaměstnancům.

Mladší uchazeči dle Respondenta 2 (2016): „*Ocení jasně definovaná pravidla chování a jasně vysvětlený pracovní úkol*“. Důvod, podle manažerů, spočívá především v tom, že se jedná o lidi, kteří nemají zase až tak velkou praxi, proto je pro ně snadnější se orientovat díky jasným pravidlům.

Na druhou stranu je možné se u mladších uchazečů v poslední době setkat s nepřirozeně velkými požadavky na plat, a to bez existence předchozí praxe. Bohužel, dle sdělení Respondenta 2 (2016): „*Mnozí mladí zaměstnanci zcela přehánějí svoje*

mzdové požadavky“. Na druhou stranu si manažeři všimli stále rostoucí znalosti angličtiny u této skupiny zaměstnanců.

Uchazeče bez praxe je nutné neustále kontrolovat, přitom kontrola by neměla probíhat v klasickém stylu – když vedoucí přijde a zjišťuje, co pracovník dělá, ale spíše ve stylu, když se vedoucí zajímá o průběh práce svého zaměstnance. Kontrola je založena spíše na pokládání otázek.

Uchazeč s praxí

U starších uchazečů však již začínají daleko větší roli hrát nepeněžní odměny. Jedná se zejména o pochvalu, uznání kolektivu a kolegů.

Dále Respondent 2 (2016) uvedl, že: „*U uchazečů s praxí je nutné klást daleko větší důraz na rozmanitost práce, nežli u čerstvých absolventů*“. Na rozdíl od předchozí skupiny, uchazeči s praxí zvládnou daleko rychleji pracovní náplň, proto je přirozeně, že u nich je daleko větší pravděpodobnost, že se brzy začnou nudit.

Dále je nutné, u tohoto typu pracovníků, počítat s větší flexibilitou, tato skupina opravdu daleko více ocení práci z domova nežli uchazeči bez praxe.

Nelze ovšem jednoznačně říct, který uchazeč je vhodný z hlediska efektivního vedení týmu – uchazeč s praxí či bez. Všechno záleží na konkrétní osobě. Respondenti se ale domnívají, že pro efektivní tým je charakteristické mít jak uchazeče s praxí, tak i bez ní. Na jednu stranu je možné podle Respondenta 1 (2016): „*Z uchazečů bez praxe sestavit jakýkoliv tým přesně podle svých představ, kdežto u uchazečů s praxí je možné se setkat s určitým odporem*“. Na druhou stranu uchazeči s praxí bývají podle něj daleko lépe motivováni a mají lepší představu o motivaci, vazbách a možných problémech v kolektivu.

5 Výsledky a diskuse bakalářské práce

5.1 Shrnutí výsledků vlastního výzkumu ve firmě

Firma, která byla předmětem výzkumu, je jednoznačným lídrem ve svém oboru. Z tohoto důvodu má dobře propracovaný stimulační program. Vedení firmy naprosto správně chápe význam lidí pro další ekonomický růst firmy.

Styl managementu, uplatněný ve firmě, jednoznačně patří mezi demokratické. Důvodů je celá řada – motivace podřízených, především nepeněžní cestou, důraz na osobní rozvoj zaměstnance, snaha managementu vytvořit vhodné pracovní prostředí. Na druhou stranu jsou ale stále uplatňovány klasické manažerské činnosti jako jsou třeba kontrola, plánování apod.

Z hlediska vývoje týmu se jedná o firmu, ve které tým již dosáhl poslední fáze – pracovníci se mohou navzájem střídat. Navíc je snahou manažerů zavést rotaci, aby se zaměstnanci seznámili s prací lidí v jiném oddělení.

Velmi velký důraz je kladen na tým a týmovou spolupráci – celá řada programů rotace, seznámení se s prací jiných týmů, neformální přístup manažerů k členům svých týmů apod. Díky tomu se posiluje nejen angažovanost zaměstnanců, ale i jejich větší propojení s týmem.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že stimulační systém je ve firmě nastaven a je funkční. Pochopitelně daný výsledek se zakládá jen na tvrzení respondentů, navíc se jedná o názor vedení. Žádný jiný další přístup k hodnocení motivačního programu a týmové spolupráce nebyl v rámci dané bakalářské práce možný. Stimulace je založena na nadpřeměrném platu, který je rozšířen o nepeněžní faktory. Celkově vzato, stimulační systém ve firmě je založen na přístupu mateřské společnosti a nemůže být měněn. Na druhou stranu, mateřská společnost částečně zohledňuje potřeby místní pobočky a nechává určitý prostor ve výběru samotných stimulačních nástrojů.

Je ale nutné počítat s tím, že mateřská společnost důkladně propracovává stimulační program firmy, místní manažeři musí jenom dodržovat jednou vytvořená pravidla. Jinými slovy, důraz v rámci motivace je kladen na standardizaci. Přitom je zcela zřejmé, že se jedná o strategický záměr firmy – jinak nelze řídit firmu, která má pobočky po celém světě.

Slabým místem firmy v řízení zaměstnanců je to, že firma je velmi rozsáhlá, proto každý zaměstnanec pracuje na určitém úseku. Pochopitelně, díky tomu vzniká riziko, že se po určité době zaměstnanec začne nudit. Je to vyřešeno rotačními programy – zaměstnanec se může klidně přihlásit do výběrového řízení do jiného oddělení anebo požádat o dočasný program – třeba rotaci jenom na jeden den v týdnu. Díky tomu se zvyšuje rozmanitost jeho práce.

Navíc rotační program umožňuje rozšiřovat znalosti o chodu firmy, díky čemuž se lidé seznamují s prací jiných zaměstnanců. Jedná se o klasickou fázi vývoje týmu - performing, uvedenou v teoretické části práce.

Oba dva manažeři uvedli, že neexistuje v žádném případě nějaký negativní vztah vůči oddělení řízení lidských zdrojů. Lidé, kteří v tomto oddělení pracují, jsou, podle nich, velkými profesionály a opravdu znají a rozumí své práci.

Menším nedorozuměním je to, že personalisté, podle názorů jednoho z manažerů, někdy zapomínají, že lidé tu jsou od toho, aby odváděli výkon, nikoliv jenom od toho, aby se firma o ně starala.

Stimulační systém je založen na tom, že pracovníci firmy jsou vnímáni jako spolupracovníci, nikoliv jako klasičtí zaměstnanci. Každý vedoucí manažer se snaží pochopit potřeby svých zaměstnanců a podle toho se i zachovat.

Důležitou součástí stimulačního programu firmy je neformální přístup – všichni si tykají, chodí na společné teambuildingy apod. Díky tomu jsou motivováni k lepšímu výkonu.

Je nutné uvést, že firma je založena na otevřené komunikaci. Vedoucí manažeři mají dokonce tzv. open hours, ve kterých mohou přijít zaměstnanci a sdílet s nimi svoje potřeby, očekávání a požadavky. Dle sdělení manažerů má málokterá česká firma obdobný systém.

5.2 Diskuse výsledků

Firma má díky svému motivačnímu systému celou řadu výhod. Zprv se díky tomu omezuje fluktuace zaměstnanců. Lidé neradi odcházejí z firmy, kde se o ně pečuje, a kde jsou realizovány jejich ambice – zejména pokud se jedná o kariérní růst. Zadruhé, díky takovému systému se zlepšuje pracovní výkon zaměstnanců. Přitom ve firmě jsou podle vedení nadprůměrné mzdy.

Zajímavé, že první dvě výše uvedená zjištění plně korelují se zjištěním od společností Hays (2014), kde je uvedeno, že v dnešní době osobní a kariérní růst jsou klíčové při výběru práce, respektive změně zaměstnání. Zjištění týkající se platu rovněž koreluje s dalším výzkumem od Hays (2014), které bylo tentokrát zaměřeno na platy. Podle daného výzkumu právě finanční hodnocení podněcuje zaměstnance ke změně práce.

Ve výsledku, firma dokázala během pouhých šesti let zešestinásobit počet zaměstnanců. Podle slov manažerů, je Praha, v rámci celé skupiny, vnímána pozitivně a díky skvělým výkonům místních zaměstnanců budou přidány další činnosti pražské pobočce. Jedná se o jasný důkaz toho, že motivační systém ve firmě funguje. Dané zjištění je plně v souladu s výzkumem provedeným Vnoučkovou (2013), kde se upozornilo na vhodnost aplikace zejména cafeteria systém, který má právě zkoumaná firma, navíc v daném výzkumu se dospělo k názoru, že produktivita a poskytování benefitů má mezi sebou přímou vazbu, což je rovněž příklad zvolené firmy.

Jak vyplynulo z výzkumu, firma velmi velký důraz dává na týmovou spolupráci a na angažovanost zaměstnanců. Dané zjištění je zcela v souladu s výzkumem PwC (2014) uskutečněným mezi českými top manažery. Daný výzkum dokonce uvedl, že angažovanost a spolupráce mezi členy týmu je nejlepším způsobem jak může firma reagovat na poslední změny v okolním světě.

5.3 Návrhy a doporučení

Z hlediska teambuildingových aktivit je možné doporučit firmě podporovat ty druhy aktivit, které se týkají sportovního zážitku, který je ale realizován formou týmových sportů. Bohužel, tento druh aktivity chybí. Je možné doporučit provádět tyto aktivity jednou za rok, a to jenom pro jednotlivé týmy, nikoliv pro celou firmu. Finančně to vyjde přibližně na 10 tisíc na jeden tým. Jedná se bezesporu o únosnou částku pro uvedená firma. Může se jednat o ukázky sebeobrany, procházky po městě s průvodcem anebo jinou formu aktivního odpočinku. Díky tomuto doporučení dojde k většímu sjednocení lidí v kolektivu a tímto i lepší motivaci.

Vhodným se jeví rovněž vytvoření teambuildingové aktivity, která se týká organizace odpočinku nejen zaměstnanců, ale i jejich rodin. Jedná se o trend, který již byl zmíněn manažery firmy. Firma díky tomu dokáže ještě více propojit firemní a soukromý život svých zaměstnanců. Je možné doporučit provádět toto formou

společného posezení v restauraci, která je umístěná v přízemí budovy, s občerstvením ve formě švédského stolu. Akce by v tomto případě měla být organizována také pro jednotlivé týmy – rozpočet by měl být stejný. Díky tomu firma dokáže ještě více spojit osobní a rodinný život zaměstnanců, aby lidé nevnímali firmu jen jako pracoviště.

U čerstvých absolventů je možné posílit spolupráci s vysokými školami. Klasickým případem jsou intership uskutečňované v uvedené firmě, kde by studenti měli možnost se seznámit s prací ve firmě. Firma by na oplatku mohla získat potenciální zaměstnance, a rovněž by měla přehled o aktuální situaci na pracovním trhu u potenciálních uchazečů o práci. Časově by se nemělo jednat o složitou oblast, bylo by možné tomu věnovat 2-3 hodiny týdně. Nemuselo by se jednat o práci manažerů, ale o práci výkonných zaměstnanců.

Vhodnou motivací podřízených se jeví i větší spolupráce se světově známou organizací ACCA. Česká pobočka zajišťuje účetní a finanční služby v celé Evropě, z tohoto důvodu jsou hlavními zaměstnanci firmy právě účetní. V dnešní době firma s touto organizací nespolupracuje, není ani na seznamu schválených zaměstnavatelů. Časově by to mělo zabrat maximálně 10 hodin na přípravu potřebné dokumentace pro obdržení povolení od ACCA. Ještě měsíc by se čekalo na vyřízení formalit. Díky tomu firma zvýší svůj image v očích zaměstnanců a umožní pracovníkům získávat celou řadu výhod v dané prestižní mezinárodní organizaci.

Na konci výzkumu je možné udělat celkové shrnutí jednotlivých doporučení do přehledné tabulky – viz tabulka č. 1. Jak je zřejmé, většina doporučení se týká především posílení týmové spolupráce.

Tabulka 1. Shrnutí doporučení

Název doporučení	Místo	Program	Časová/administrativní náročnost
Sportovní teambuilding	Praha	Sebeobrana, procházka po městě, fotbal...	2-3 hodiny, jednou za rok, 10 tis Kč na jeden tým
Teambuilding pro zaměstnance a jejich rodiny	Restaurace v přízemí sídla CSC	Posezení formou švédského stolu	2-3 hodiny, 10 tis Kč na jeden tým
Spolupráce s VŠ	Sídlo CSC	Pomoc při zpracování diplomových prací, školení, prezentace, intership	2-3 hodiny týdně
Stát se golden/platinum employer	Sídlo CSC	Jednání se zástupci ACCA	10 hodin přípravy, měsíc čekání

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je zřejmé, veškerá doporučení jsou relativně snadno realizovatelná v praxi. Navíc se jedná o doporučení, která vyplynula z vlastního výzkumu, takže se jedná o přímý výsledek analýzy. Veškerá doporučení jsou zaměřena zejména na týmovou spolupráci. Doporučení byla prezentována respondentům, se kterými byl proveden výzkum.

6 Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu, které je v dnešní době bezesporu velmi klíčové. Jedná se o vedení lidí, teorii motivace a stimulaci zaměstnanců, vedoucí ke vzniku vhodné motivace podřízených. Dále se práce zaměřila i na týmovou spolupráci. Vývoj ekonomiky v posledních desetiletích zcela jasně poukázal na to, že středem pozornosti firmy by se měl stát efektivní styl motivace podřízených, který by je pobízel ke zvýšení výkonnosti.

Přístup k motivaci zaměstnanců prošel během posledních sto let celou řadou fází – od motivace lidí formou „cukru a biče“, přes uznání sociálních faktorů, až k dnešnímu vnímání lidí jako hlavního aktiva firmy. V rámci první části bakalářské práce byl vytvořen teoretický základ zkoumané oblasti – byly zde prozkoumány oblasti jako vedení lidí, motivace a osobnost manažera.

V současné době převažují především nefinanční odměny jako součást motivace lidí k výkonu práce. Důvodem je to, že finanční odměny nelze zvyšovat do nekonečna, hranice je omezena produktivitou zaměstnance.

V 21. století naprostým základem se stala motivace především směrem k výkonnosti celého týmu. Před tím většina motivačních teorií byla zaměřena především na individuální motivaci.

Motivace lidí k lepším výkonům, je vedena snad v každé firmě. Pochopitelně, rozsah a obsah stimulačních programů se liší v závislosti na velikosti firmy, oboru jejího působení, vlivu mateřské společnosti a přístupu manažerů. V dnešní době je stimulační program firmy zaměřen na vznik vhodné motivace, vedoucí k požadovanému pracovnímu výkonu zaměstnance.

Práce obsahovala podrobné zhodnocení motivačního systému a týmové spolupráce. Samotný motivační systém byl podroben výzkumu, jak na základě analýzy dokumentace, tak i na základě řízených rozhovorů. Systém motivace ve firmě je založen na nadprůměrné mzdě a celé řadě dalších benefitů. Relativně velký důraz je kladen na vnitrotýmovou a mezitýmovou spolupráci.

Existující motivační program ve firmě dokázal zapůsobit na místní zaměstnance. Jako hlavní důkaz slouží to, že pražská pobočka neustále přebírá činnosti ostatních evropských oddělení firmy. Důvodem je větší efektivita pražské pobočky nežli ostatních firem spadajících do skupiny.

Vedení lidí ve vybrané firmě je zajištěno demokratickou cestou – manažeři stimulují svoje zaměstnance k výkonům, vytvářejí vhodné prostředí pro jejich práci, snaží se je pobízet k lepším výkonům a nechávají určitý prostor pro zlepšení procesů. Na druhou stranu je dokáží opravdu vést a nenechávají celý průběh práce na zaměstnancích.

Finanční motivace k výkonnosti je zajištěna nadprůměrnými platy v oboru. Zajímavý prvek spojení motivace finančního a nefinančního charakteru se týká zavedení finančních odměn za nápady v oblasti motivace.

Týmová spolupráce je nastavena na velmi vysoké úrovni, navíc manažeři neustále dbají na větší interakci jedinců v kolektivu. Ve firmě je zaveden rotační systém, který umožňuje firmě, aby se její tým nacházel ve fázi vývoje týmu performing.

Vedení se snaží zajistit rotaci pracovníků napříč firmou a správně chápe negativní složku týmové motivace velkých firem – jedná se o samotnou podstatu firmy, která je velmi velká, tudíž zde existuje velmi velký počet vazeb. Proto jednou z hlavních možností posílení spolupráce mezi týmy je vytvoření osobních vazeb mezi pracovníky.

Je možné si ale všimnout toho, že firmy se místo přímého vyplácení mezd snaží finanční hodnocení zaměstnanců zvyšovat nepřímou – například formou proplácení určitých aktivit, příspěvků na penzijní pojištění apod.

Na konci práce byly navrženy dvě nabídky teambuildingových aktivit – jedná se o sportovní odpočinek, a rovněž o teambuildingové aktivity provozované formou uspořádání sportovních událostí. Dále bylo doporučeno firmě posílit spolupráci s ACCA.

Výzkum rovněž identifikoval rozdíly mezi způsobem motivace čerstvých absolventů a uchazečů s praxí. Hlavní rozdíl spočívá ve větší míře flexibility a menší kontroly ze strany vedoucích zaměstnanců.

Je ovšem nutné počítat s hlavním omezením výzkumu – výzkum byl proveden na základě dvou respondentů, takže se jedná hlavně o názor vedení. Navíc respondenti nemohli sdělit úplně všechno, jelikož celá řada informací měla charakter obchodního tajemství.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Odborné články

- 1) BEARMAN, CH. et al. Bushfire CRC Research Forum, 2013. *The Problems of Maintaining Effective Teamwork During Out of Scale Events*. ISSN 1758-6100.
- 2) BOGENBRICHT, D. Human resources development international. St. Paul. Volume 13, 2010. *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development*. *Journal. Human Resource Development International*. ISSN 1367-8868.
- 3) MOCKO, G. et al. International Journal of Engineering Education. Volume 32, 2016. *Measuring the effects of goal alignment on innovative engineering design projects*. *Contribution to journal Article*. ISSN 0949-149X.
- 4) SCHELLE, K. et al. Sborník z vědecké konference uspořádané Sdružením EVIDA Plzeň dne 1. března 2007. PEMA 07 „Personální management v praxi“. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2007. s. 38 - 45. *Nezbytná nutnost propojení ekonomických a právnických znalostí u budoucích manažerů a ekonomů*. ISBN 80-86596-78-8.
- 5) ŠUCHA, M. Psychologie. Roč. 4, č. 2. Olomouc, 2010. *OSOBNOSTNÍ STRUKTURA A VÝKONOVÁ MOTIVACE U MANAŽERŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A MANAŽERŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ*. ISSN 1802-8853.
- 6) SVOBODA, E. Vědecký příspěvek. Vol 1, No 1. Brno, 2007. *Moderní přístupy v řízení podniku*. ISSN 1083-0898.
- 7) SYNEK, M. et al. Vysoká škola ekonomická v Praze. POLITICKÁ EKONOMIE, 4. Praha, 2013. *HISTORIE A VÝVOJ VĚDNÍHO OBORU PODNIKOVÁ EKONOMIKA*. ISSN 0032-3233.
- 8) VIVEK A. et al. Indian Journal of Community Medicine Vol. 39, No. 4, October-December. 208-213 s. New Delhi, 2014. ISSN 0970-0218.
- 9) VNOUČKOVÁ, L. Acta academica Karviniensia. *Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci*. Opava, 2014. ISSN 1212-415X.
- 10) YOTAM, H. et al. Conference Paper. Haifa, June 2014. *Productive Failure in an Emerging Learning Community: A Group Developmental Perspective*. ISSN 1008-0022.

7.2 Knihy

- 1) ARMSTRONG, M. et al. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) CEJTHAMR, V. et al. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 3) DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 4) DOLEŽAL, J. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- 5) HENYCH, M. et al. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- 6) KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-8024-724-973.
- 7) LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 8) MARTINOVIČOVÁ, D. et al. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- 9) MICHAEL R. SOLOMON. *PMP Exam Cram: Project Management Professional*. New York: Pearson IT Certification, 2009. 360 s. ISBN 978-0789742230.
- 10) PAUKNEROVÁ, D. et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 11) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- 12) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. 4., zcela přepracované vydání. ISBN 978-80-247-3664-8.
- 13) PROCHÁZKA, J. et al. *Psychologie efektivního leadership*. Praha: Grada Publishing, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- 14) RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- 15) ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 392 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

- 16) ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010. 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

7.3 Ostatní

- 1) Computer Weekly. Supplier profile – CSC. [online]. [2016-12-02]. Dostupné z: <<http://www.computerweekly.com/guides/Supplier-profile-CSC> >.
- 2) CSC – oficiální webové stránky. Company profile. [online]. [2016-12-02]. Dostupné z: <http://www.csc.com/about_us/ds/29505-company_profile?ref=nmn >.
- 3) CSC. Employee Handbook November 2016.
- 4) CSC. Ethical code – November 2016.
- 5) Hays. *Motivace zaměstnanců*. Praha, 2014.
- 6) Hays. *Platový průzkum*. Praha, 2014.
- 7) CSC. Incomers presentation – November 2016.
- 8) PwC. Český průzkum názorů generálních ředitelů 2014. Hlavní závěry. Praha, 2014.
- 9) Výroční zpráva CSC za rok 2015

8 Přílohy

I. Otázky a výsledky k řízenému rozhovoru

- Jakým stylem stimulujete svoje podřízené a proč?
- Co je podle Vás vhodná a nevhodná stimulace k pracovnímu výkonu?
- Jak silně mateřská společnost řídí stimulační systém v české pobočce? V jakých oblastech máte „volné ruce“, pokud se jedná o stimulaci zaměstnanců?
- Jaké stimulační faktory vztahující se k zaměstnancům budou podle Vás uplatněny v budoucnosti?
- Jaký je Váš názor na peněžní a nepeněžní odměny jako součást stimulačního programu.
- Popište prosím vaši spolupráci s HR oddělením v oblasti stimulace zaměstnanců. Existují nějaké problémy/nedorozumění?
- Existují rozdílné přístupy ke stimulaci uchazečů s praxí a čerstvých absolventů? V čem spočívají?