

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Vliv náplně práce a mezilidských vztahů na motivaci zaměstnanců

Bakalářská práce

Jakub Lisý

Vedoucí práce: Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jakub Lisý**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vliv náplně práce a mezilidských vztahů na motivaci zaměstnanců**

Cíl: Analýza vlivů na motivaci zaměstnanců s ohledem na činnosti a mezilidské vztahy v e-shopu. Cílem je pochopit chování zaměstnanců při jednotlivých činnostech a vypracovat soubor rad a tipů na lepší a efektivnější motivaci zaměstnanců. Výstupem by tedy měli být praktické rady pro zaměstnavatele/managera, které budou vycházet z praktické zkušenosti a analýzy v e-shopu.

Rámcový obsah:

1. Motivace zaměstnanců
2. Výkonnost a efektivita práce
3. Charakteristika vybraného pracoviště, analýza vlivů na motivaci,
4. Návrh vhodných opatření pro rozvoj motivace zaměstnanců

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. MICHAEL, A. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. CSÍKSZENTMIHÁLYI, M. – HAUSEROVÁ, E. *Flow a práce*. 1. vyd. Portál, 2017. 246 s. ISBN 978-80-262-1198-3.
5. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.: Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Datum zadání bakalářské práce: květen 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 19. 6. 2021

Jakub Lisý
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 19. 6. 2021

Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 6. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 22. 6. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 6. 12. 2022

Děkuji Ing. Jitce Šturmové, Ph.D., MBA za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	8
1 Motivace	9
1.1 Obecně o motivaci	9
1.2 Typy motivace	9
1.2.1 Vnitřní motivace	9
1.2.2 Vnější motivace	10
1.3 Teorie motivace	10
1.3.1 Teorie instrumentality	11
1.3.2 Teorie zaměřená na obsah	11
1.3.3 Teorie zaměřená na proces	13
1.4 Vliv firemní kultury na motivaci	14
1.5 Vliv mezilidských vztahů na motivaci	15
1.6 Motivační profil	15
1.7 Motivační program	16
1.8 Leadership	17
1.9 Bariéry motivace	20
2 Výkonnost a efektivita práce	22
2.1 Pracovní výkon	22
2.2 Řízení pracovního výkonu	22
2.3 Cíle řízení pracovního výkonu	23
2.4 Efektivita práce	24
3 Charakteristika vybraného pracoviště	25
3.1 Popis činnosti firmy	25
3.2 Vznik e-shopu a můj nástup	25
3.3 CulinaBotanica	26
3.4 Popis struktury e-shopu	27
3.5 Firemní kultura společnosti	28
3.6 Charakteristika skupin pracovníků	29
3.6.1 Nábor a postupný vývoj počtu pracovníků	29
3.6.2 Charakteristika skupin pracovníků	30
4 Analýza jednotlivých oblastí a související doporučení	32
4.1 Odměňování	32

4.2	Pracovní doba	33
4.3	Náplň práce.....	35
4.4	Bariéry motivace	37
4.5	Rozvoj zaměstnanců.....	39
	Závěr	41
	Seznam literatury	42
	Seznam obrázků	45

Seznam použitých zkratek a symbolů

KPI Key performance indicators

MP Motivační program

PR Public relations

VZZ Výkaz zisku a ztrát

Úvod

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců, což je stále aktuální problematika každé společnosti na světě. Vlivů na pracovní motivaci je samozřejmě celá řada, ale tato práce je zaměřena na vliv náplně práce a mezilidské vztahy. Výsledkem pracovní motivace je pak pracovní výkon, který úzce souvisí s efektivitou práce. Dané dva vlivy na motivaci zaměstnanců jsem zvolil, protože jsem je nejvíce vnímal při vedení rychle se rozrůstajícího e-shopu. Chtěl bych tuto práci využít jako příležitost nahlédnout na danou problematiku jak z teoretického hlediska, tak z empirického zkoumání.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři samostatné kapitoly. První dvě kapitoly jsou věnovány teoretické části bakalářské práce. Věnuji se základním východiskům z pohledu jiných autorů na zpracovávanou problematiku a popisuji nejznámější a všeobecně známé přístupy k motivaci. Dále uvádím pohledy jiných autorů na vlivy působící na motivaci zaměstnanců. V poslední části popisuji pracovní výkonnost a efektivitu práce, která by měla být důsledkem správné a efektivní motivace. V následujících dvou kapitolách se věnuji praktické části. V první kapitole charakterizuji pracovní prostředí a pracovní kolektiv, dále popisuji firemní kulturu a strukturu e-shopu. V poslední kapitole rozebírám pět oblastí pracovního procesu. V každé oblasti analyzuji jednotlivé skupiny pracovníků a dávám doporučení, jak v dané oblasti zlepšit a zefektivnit jejich motivaci.

Hlavním cílem této práce je tedy soubor praktický rad pro vedoucího manažera, které vycházejí z praktické zkušenosti a analýzy v e-shopu.

1 Motivace

„Slovo **motivace** pochází z latinského slova "motus", které znamená **pohyb**. Motivace je tedy jakási "hybná síla" chování.“ (Nakonečný, 1997)

Motivací se zabývají experti z psychologie již desítky let, velkou roli hrál rozvoj behaviorální psychologie v minulém století.

1.1 Obecně o motivaci

Motivaci lze považovat za jeden z nejsilnějších manažerských nástrojů. Přímo ovlivňuje efektivitu, pečlivost a celkový přístup člověka k práci. Motivace je individuální otázkou jednotlivce, a to z ní dělá komplexní a složitý nástroj. Pro někoho může být největším stimulem hmotná odměna, například peníze. Pro někoho jiného třeba pouze pochvala a pocit dobře odvedené práce, kterou se naplnil nějaký firemní cíl. Dobře motivovat zaměstnance proto neznamena pouze vymýšlet strategie a motivační programy. Dobře motivovat znamená v první řadě naslouchat a porozumět potřebám a přáním těch, které chcete motivovat. Až ve chvíli, kdy znáte potřeby a přání zaměstnanců, je můžete začít motivovat (Armstrong, 2015).

1.2 Typy motivace

Mezi nejzákladnější rozdělení motivace, které je často zmiňované v odborné literatuře, patří dělení na dva typy motivace. Jedná se o motivace vnitřní (vychází ze samotného jedince) a motivace vnější, jinak řečeno stimulace (Depoo a kol., 2021).

1.2.1 Vnitřní motivace

Jak už vyplývá z názvu, vnitřní motivace vychází přímo z individuality člověka, nikoliv z vnějších podnětů. Je to naše osobní, individuální stimulace jako například chuť překonávat překážky, vyhrávat závody, ale i třeba podílet se na něčem smysluplném, pomáhat společnosti. I když motivace vychází přímo z daného jedince, můžeme jeho vnitřní motivaci ovlivnit (Urban, 2017). Nejlepším příkladem je školství. Pokud žáci vidí ve studiu smysl, chtějí se učit sami od sebe a je to pro ně radost. Tuto změnu vnitřní motivace může vyvolat právě jejich učitel.

Pink (2009) poukazuje na tři nástroje, které obecně podporují vnitřní motivaci:

- *Autonomie* – dát zaměstnancům co největší možnou volnost a zároveň klást důraz na výsledky. Zaměstnanec se díky tomu nesoustředí na způsob vykonávání práce, který mu nemusí být sympatický, ale na dosažení výsledků. Ve chvíli, kdy se nesoustředí na samotnou cestu, ale na cíl, získává lepší tah na branku.
- *Dokonalost* – spojit práci s profesním růstem zaměstnanců a společně s nimi pozorovat jejich pokrok.
- *Účel* – zaměstnanci musí porozumět smyslu zadané práce nadřazeným. Pokud chápou, proč danou věc vykonávají a pracovní činnost jim dává smysl, jejich motivace přirozeně vzroste.

1.2.2 Vnější motivace

Vnější motivace může být ovlivněna různými vnějšími podněty. Například i těmi, které nevycházejí z firemního prostředí. Podnětem může být například i špatné počasí, které ve svém důsledku vyvolá negativní vliv na vykonávanou pracovní činnost ve formě demotivace. Motivovat můžeme jak pozitivně, tak negativně. Pozitivní motivací jsou myšleny zejména odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala nadřízeného atp. Mezi negativní faktory ovlivňující motivaci pak řadíme např. tresty ve formě odebrání bonusové složky mzdového ohodnocení, veřejnou kritiku od nařízeného a podobně (Armstrong, 2015).

Vnější motivace (stimulace) může působit rychleji, ale ve svém výsledku se nedá praktikovat v dlouhodobém horizontu. Pochvala může udělat radost a motivovat zaměstnance na celý týden. Angažovat zaměstnance do firemních cílů a získat jeho srdce pro vize firmy může motivovat zaměstnance roky. Vnitřní motivace proto dává smysl i pro zaměstnavatele, protože nemusí zaměstnanci konstantně zvyšovat plat a vymýšlet další a další odměny (Bedrnová, 2007).

1.3 Teorie motivace

Jednotlivých přístupů k motivaci je nespočet a zmiňuje se o nich celá řada autorů jako například Armstrong, Tureckiová či Kocianová. Tyto přístupy jsou založené na motivačních teoriích, dle Armstronga (2015) je můžeme dělit na tři základní:

1. teorie instrumentality

2. teorie zaměřená na obsah
3. teorie zaměřená na proces

1.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie pracuje pouze s vnější motivací – odměny a tresty. Přístupy, které vycházejí z této teorie, byly a jsou stále populární. Například odměňování dle výkonu vychází z této teorie. Není jednoduché určit, zda je tato metoda dlouhodobě udržitelná, ale v určitých profesích určitě svoje místo má. Tento způsob motivování je založen výhradně na vnější kontrole a nezabývá se tak řadou dalších lidských potřeb, které jsou samozřejmě důležité a jejich absence může mít následky. Asi nejvýznamnější mezerou je skutečnost, že formální řízení a kontrola může být znehodnocena neformálními vztahy pracovníků (Armstrong, 2015).

1.3.2 Teorie zaměřená na obsah

Této teorii se také říká teorie potřeb. Vychází z předpokladu, že člověka motivuje neuspokojená potřeba, kterou se snaží naplnit. Pokud člověk nenaplní svoje potřeby, dostává se do napětí a nerovnováhy, což vede ke špatnému výkonu a disharmonii. K naplnění určité potřeby je třeba stanovit cíl. Po stanovení cíle je třeba provést potřebné kroky k dosažení cíle a dosáhnout tak naplnění potřeby. Potřeb má každý člověk samozřejmě více. To znamená, že jakmile dosáhne naplnění jedné potřeby, vzniká potřeba další. V tu chvíli kolečko začíná znovu (Armstrong, 2015). Tento model procesu motivace znázorňuje obrázek č.1.



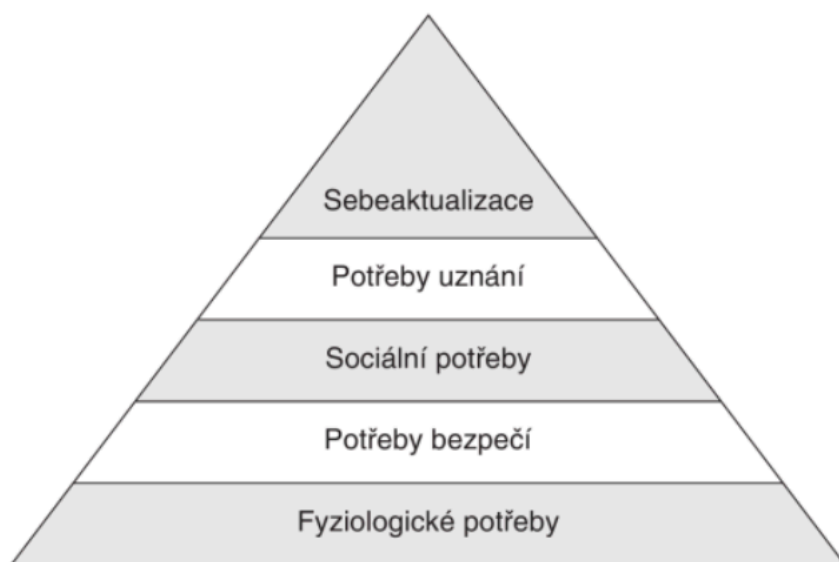
Zdroj: Armstrong, 2000

Obr. 1 Proces modelu motivace

Nejznámějšími autory teorie potřeb jsou Maslow, Alderfer, McClelland a Herzberg. Ač se od sebe jejich definice potřeb liší, shodují se, že nejsilnější a nejvýznamnější potřeba je potřeba seberealizace (Armstrong, 2015).

Maslowova pyramida potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je tou nejznámější vůbec. Zároveň nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem. Navzdory své popularitě čelí kritice, a to z toho důvodu, že nebere zřetel na lidskou individualitu. Každý z nás má totiž jiné potřeby a v mnohých případech se u lidí zároveň liší i jejich prioritizace. Upozorňuji na to proto, že se v tomto ohledu může Maslowova pyramida zdát nepřesná. Maslowova pyramida (viz Obr.2) se skládá z vertikálního řetězení potřeb, od vývojově nižších až po ty vyšší (Šikýř, 2014).



Zdroj: Tureckiová, 2004

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb

Potřeby dle Maslowa jsou:

1) *Základní tělesné, fyziologické potřeby*

Těmito potřebami rozumíme fyziologické potřeby, jako jíst, pít, spát, vyměšovat se či souložit.

2) *Potřeba bezpečí a jistoty*

Jistota, že nám nehrozí nebezpečí, že máme kde bydlet a máme soukromí, které ke své existenci potřebujeme.

3) *Potřeba lásky, přijetí, spolupatříčnosti*

Pocit vědomí, že nejsme sami, někam patříme a máme své místo ve společnosti. Cítíme se být milováni.

4) *Potřeba uznání, úcty*

Cítíme se respektováni, obdivováni. Jsme autoritou.

5) *Potřeba seberealizace*

Jinak řečeno potřeba sebeaktualizace. Dosažení nejlepšího možného já. Naplnění svého potenciálu.

Pracovníci jsou tedy motivováni naplňováním svých potřeb. Potřeby jsou uspokojovány postupně, od vývojově nižších. Když potřebu naplní, začnou být motivováni potřebou vyšší. „Neplatí to však podle něj pro hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od potřeb „nižších“ nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojováním může dokonce nabývat na síle“ (Urban, 2013).

1.3.3 Teorie zaměřená na proces

Teorie zaměřené na proces objasňují a charakterizují, co chování lidí způsobuje, řídí ale i jak se udržuje a dochází k jeho ukončení (Donnelly, 1997).

Vroomova teorie očekávání

V. H. Vroom přináší nový pohled na motivaci, a to z časového hlediska. Oproti jiným tvrdí, že motivace je proces zaměřený na budoucnost. Vroom říká, že nejsilnější motivace nevychází ze současné situace, ale z možnosti budoucí odměny. Jinak řečeno, motivace se spíše týká očekávání, ne současného uspokojení.

Tato teorie je také nazývána VIE.

- valence – hodnota odměny
- instrumentalita – přesvědčení, že výkon stojí za danou odměnu
- expektace – očekávání, zda skutečně úsilí povede k odměně

Aby byl zaměstnanec motivován, musí být splněny všechny tři složky. Pro zaměstnance musí být odměna zajímavá. Úsilí, které k odměně vede, musí dávat

mysl a zaměstnanec musí věřit, že toto úsilí skutečně povede k odměně (Jarošová a kol., 2016).

1.4 Vliv firemní kultury na motivaci

Dle Urbana existují dvě základní pojetí firemní kultury. Mezi první řazení patří užší pojetí, které lze vnímat jako vnější projev firmy. Je tím myšleno to, jak firma působí na lidi zvenku, především na zákazníky. Širší pojetí je charakterizováno způsobem, jakým spolu jednají lidi uvnitř organizace, čili její zaměstnanci a zaměstnavatelé Urban (2014). Armstrong (2007, s. 257) užívá pro širší pojetí termín kultura organizace neboli podniková kultura, do které zahrnuje: „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“

Lukášová (2010) zastává názor, že tyto normy mají pro organizaci zásadní význam. Určují, které chování je přijatelné a které ne. To způsobuje každodenní chování a zajišťuje stabilní a předvídatelné prostředí. Normy chování se mohou dotýkat spousty důležitých lidských aspektů pracovního života, a to jak pozitivně, tak negativně. Příkladem pozitivních aspektů jsou:

- aktivní chování ve prospěch organizace,
- vstřícnost k připomínkám a podmínkám zákazníků,
- pracovat nad rámec pracovní doby,
- usilování o svůj profesionální rozvoj.

Příkladem negativních pak:

- vyhýbání se zodpovědnosti,
- starání se pouze o to co je v popisu práce,
- neprojevení svého názoru.

Podle Tureckiové (2004) tvoří firemní kulturu i tzv. motivační rituály, jako například vyhlašování nejlepších pracovníků.

1.5 Vliv mezilidských vztahů na motivaci

Jeden z největších propagátorů důležitosti mezilidských vztahů na pracovišti je Elton Mayo. Během Hawthornských experimentů dokázal, že dobré vztahy na pracovišti vedou k tomu, že zaměstnanci pracují lépe (Vojtovič, 2011). Keller (2010, s. 33) interpretuje Maya následovně: „Lidé se nechovají jako přísně racionálně uvažující ekonomičtí aktéři, ale jako komplexní bytosti nadané pestrou škálou motivací a hodnot. Řídí se nejen rozumovou úvahou, ale i svými pocity a sympatiemi. Nechovají se jako izolovaní jednotlivci, nýbrž jako členové skupiny, pro kterou jsou schopni obětovat i mnohé ze svého sebezájmu.“ Dědina a Cejthamr (2005) upozorňují, že vztahy ve vedení organizace nezáleží pouze na chování vedoucího, ale zároveň i na vzájemném vztahu vedoucího s podřízeným. Jedná se o dynamický proces, který má vliv jak na individuální výkon, tak na výkon celé organizace. Taktéž se vyjadřují k Eltonu Mayovi. Tvrdí, že z jeho doposud zrealizovaných studií vyplývá fakt, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou mezilidské vztahy. Důsledkem Mayových výzkumů bylo zvýšení důrazu na mezilidské vztahy na pracovišti. Z pohledu Maslowovy teorie potřeb vychází tato skutečnost z úrovně potřeby sounáležitosti a uznání (Dědina a Cejthamr, 2005).

1.6 Motivační profil

Motivační profil je soubor charakteristik lidí. Pro každého zaměstnance by se měl vytvářet individuálně, a to tím způsobem, aby vyhovoval jeho osobnostním vlastnostem. Tento nástroj je poté využíván ke správné alokaci odměn za výkony a určování postupu při motivování daného pracovníka (Steigerová, 2012).

Motivační profil se skládá z pěti pilířů, které reprezentují potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Potřeby jsou esenciálním nedostatkem chtěné či nutné věci – hmotné i nehmotné. Zároveň potřeby slouží jako motivátor k rozvoji a změně. Na základě potřeby člověk začne konat tak, aby svoji potřebu uspokojil. Návyky jsou součástí naučeného chování, kdy má člověk nastavený svůj stereotyp, čehož se při motivování lidí může využít, dojde-li k jeho vylepšení. Zájmy bývají zpravidla psychologického charakteru, vycházejícího z kulturního zázemí. Podporou volnočasových zájmů zaměstnance je zároveň možné zvýšit jeho motivaci k práci včetně efektivity jeho pracovního výkonu. Hodnoty a ideály souvisejí s tím, jakou životní filozofii daný zaměstnanec má. V případě, že se životní filozofie daného

pracovníka shoduje s firemní politikou, je míra motivace vyšší. S hodnotami a ideály se ve firemním prostředí pracuje dlouhodoběji, což otevírá prostor pro dialog se zaměstnanci a jejich postoji (Steigerová, 2012).

1.7 Motivační program

Motivační program slouží jako prostředek ke zvýšení efektivity pracovníků a spadá pod personální politiku. Cílem tohoto programu je stabilizace pracovníků za účelem dosažení nižší míry fluktuace a zvýšení efektivně využitého času na pracovišti. Toho se snaží vedoucí pracovníci docílit motivováním pracovních týmů a jednotlivců. V současné době tyto programy zahrnují širokou škálu benefitů, možnosti rozvoje a autonomie, změny obsahu práce či pracovních podmínek. Na rozdíl od nástrojů pro zvýšení efektivity MP míří pouze na pozitivní pracovní vztahy a z toho pramenící výsledky. Podle typologie zaměstnance a jeho motivačního profilu je přiřazen správný postup v rámci firemní politiky motivace (Vajdová, 2013).

Důležitý proces, který je součástí motivačních programů, je hodnotící pohovor, během kterého dojde k vyhodnocení pracovních výsledků, interpersonálních vztahů a dopadu zaměstnance na firmu. Na základě vyhodnocených dat poté hodnotitel předá zpětnou vazbu zaměstnanci, poděkuje mu za jeho snahu, pochválí ho za jeho úspěchy a případně zmíní, na čem konkrétně by měl pracovník v budoucnu zapracovat. Výstupem tohoto hodnotícího pohovoru mohou být různé typy benefitů sloužící jako odměna zaměstnanci za dobře vykonanou práci. Tyto benefity mohou představovat finanční ohodnocení, kariérní rozvoj – povýšení aj. U pochval a poděkování je nutno zachovat jistou časovou prodlevu zejména proto, aby došlo k efektivní afirmaci a člověk si podvědomě spojil své úsilí s danými výsledky a oceněním. S ohledem na finanční motivaci je možné říct, že není tolik efektivní jako případný rozvoj, jelikož ze studií vyplývá, že navýšení platu jako benefit má pouze krátkodobý efekt (Vajdová, 2013).

Další součástí motivačních programů je možnost kariérního růstu a případná obměna pracovní náplně. Lidé přichází o motivaci během konání monotónních činností a v momentě, kdy je práce pouze rutinní záležitostí, stojí za zvážení obměna pracovní náplně. Tato změna může zaměstnanci přinést novou motivaci na základě mentální stimulace, a ve svém důsledku zároveň snížit míru fluktuace zaměstnanců dané organizace. S ohledem na ambiciózní a slibné zaměstnance

s potenciálem je vhodné využít motivace kariérním růstem. V praxi se tak můžeme setkat s obměnou stávající pracovní činnosti, získání větší míry zodpovědnosti a z toho pramenícím nárůstem finanční odměny zaměstnance. Zaměstnanec má poté vyšší pocit vlastní důležitosti v rámci firmy a chce pracovat na svém rozvoji v daném směru (Vajdová, 2013).

S tématem interpersonálních vztahů se pojí teambuildingové aktivity, jejichž cílem je stmelit kolektiv, navázat pevnější pouta a vytvořit pocit kolegiality. Budování interpersonálních vztahů bývá nedílnou součástí motivačních programů. Tyto volnočasové projekty bývají financovány z firemních fondů v případě, že daný kolektiv funguje efektivně a přináší výsledky. Nicméně je nutné podotknout, že v případě, kdy pracovní tým nebo skupina nefungují, je vhodné tyto aktivity aplikovat, jelikož se může zvýšit kompatibilita a následná motivace lidí pracovat na společném cíli (Vajdová, 2013).

1.8 Leadership

„Kladením důrazu na důležitost práce, kterou lidé dělají, podporuje vnitřní motivaci“
Dědina a Cejthamr (2005, s. 94).

Klíčovým faktorem pro motivaci pracovníků je vedoucí postavení pracovníka. Manažer, který tuto roli zastává, je pro tým důležitý z hlediska navýšení pracovní morálky, poskytování iniciativy a spokojenosti s výkonem pracovníků a jejich pracovní činnosti. V případě managementu se může vedoucí role dělit na leadery a manažery, jejichž charakteristika je lehce nuancovaná (Perrin, 2010).



Zdroj: Morgan, 2022

Obr. 3 Manager vs. leader

Na základě tohoto obrázku lze říct, že manažer a leader mají několik společných vlastností. Mezi jejich společné znaky patří zejména excelentní komunikační schopnosti, upřímnost, integrita, rozhodnost, respekt, kreativita a empatie. Rozdíl pak spočívá v tom, jakým způsobem řídí svěřenou skupinu lidí. Pro manažera jsou klíčové výsledky a funkční struktura, která kontrastuje s vyšší mírou flexibility a zaměřením na vize. Charakterizován je administrativním procesováním, specifickými cíli, rigidní strukturou vedení a konkrétním plánováním, organizací, delegováním úkolů a v neposlední řadě řešením problémů. Naopak leader je zaměřen na vize a lidi, snaží inspirovat, delegovat pravomoci, utvářet vhodnou firemní kulturu a náladu uvnitř týmu. Z hlediska plánování je jeho cílem dlouhodobá vize a flexibilita v případě změn (WGU, 2020).

Typy leadershipu

Mezi nejčastější dělení leadershipu patří rozdělení na šest druhů podle stylu, jakým vedoucí pracovník operuje se svými podřízenými a jakou roli zastává ve firmě. Mezi tyto druhy se řadí transformační, charismatický, transakční, demokratický, autokratický a byrokratický styl vedení lidí (Khajeh, 2018).

Transformační styl se soustředí na rozvoj hodnot pracovníků, jejich morálku, schopnosti a motivaci. Tento styl vedení se snaží přemostit rozdíly v chápání pracovního procesu a vytvořit vztah s firmou a jejími vizemi tak, aby zaměstnanec neměl v zájmu pouze svůj blahobyt, ale i firemní rozvoj. Důležité pro tento typ leadera je charisma a vysoká míra empatie, která by měla napomoci v navázání kvalitního vztahu se zaměstnancem a následně ho stimulovat a rozvíjet (Khajeh, 2018).

Charismatický styl je považován za jeden z nejvíce úspěšných typů. Charismatický leader je plný entuziasmu ve vztahu ke své vizi a utváří si své následovatele, kteří mu s jeho vizí chtějí pomoci. Hlavní složkou motivace lidí v tomto stylu jsou inovace a kreativita. Problém v případě tohoto stylu vedení nastává ve chvíli, kdy takový vedoucí opouští pracoviště a jeho podřízení bez něj nedokážou příliš autonomně pracovat, obzvláště pak z důvodu, že tento typ netvoří nové leadery (Khajeh, 2018).

Transakční styl je spíše zaměřený na materiální hodnoty, mezi nejčastější instrumenty takového vedení lidí patří udělování finančních bonusů, zvyšování platů, povýšení a poskytování zpětné vazby. Tento styl má dopad na výkonnost na základě relativně jasně stanovených cílů a za ně daných bonusů, ať už materiálních nebo rozvojových (Khajeh, 2018).

Demokratický styl vedení otevírá možnosti pro pracovníky s nižším postavením, kteří mají vyšší míru vlivu a možnost změny v dané firmě. Avšak tento styl otevírá problém v oblasti rozhodování a případných neoptimálních řešení. Stejně tak může nastat situace, kdy organizace bude mít problém s vykonáním daných rozhodnutí. Tento styl vedení motivuje pracovníky na základě vlastní odpovědnosti a hodnoty pro firmu, což vytváří budoucí leadery a dlouhodobě usnadňuje chod společnosti (Khajeh, 2018).

Autokratický styl vedení je zaměřen podobně jako charismatický na vedoucí osobu, liší se však důvodem, proč lidi vedoucího poslouchají. Autokratický leader dostává moc ze svého postavení, je striktní a využívá spíše metody lidově přezdívané jako cukr a bič. Díky této skutečnosti negativně ovlivňuje vnitřní motivaci pracovníků. Tento styl je vhodný pro krizový management a v případě uzávěrek, kdy se striktní vedení se zaměřením na výkon hodí nejvíce (Khajeh, 2018).

Byrokratický styl se odehrává podle stanovených regulí a předpisů. Vedoucí pracovník se odkazuje na stanovená pravidla a procesy, tento styl vedení má nejméně kreativity. Díky tomu, že se vše odehrává podle daných pravidel, není příliš prostoru k tomu, jak motivovat lidi (Khajeh, 2018).

1.9 Bariéry motivace

Bariéry bránící optimální míře motivace pracovníků jsou utvářeny ze třech hlavních důvodů. Prvním z nich jsou problémy na pracovišti a s náplní práce. Druhý důvod je nízké docenění vlastní hodnoty ve firemní struktuře, tedy nedostatek pracovních úspěchů. V neposlední řadě se mezi ně řadí i faktory mimopracovní (Fratričová, Kirchmayer, 2018).

Nejvýraznější skupinou, která tvoří bariéry motivace, jsou faktory úzce spjaté s výkonem pracovní činnosti. Mezi ně se řadí příliš pracovního zatížení, nízké nebo neadekvátní platové ohodnocení, monotónní a rutinní práce, špatné pracovní prostředí, stres a chybně nastavená pracovní doba. Špatné firemní renomé může působit jako faktor pro snížení motivace, když je název firmy asociován s negativním PR (Fratričová, Kirchmayer, 2018).

Druhá nejčetnější skupina se týká pracovních úspěchů. Když zaměstnanec v případě vlastní evaluace výkonu dojde k závěru, že nemá potřebné znalosti nebo schopnosti ke konání dané činnosti, zákonitě se snižuje jeho míra motivace. Stejně tak, když je mu předaná negativní zpětná vazba nebo se cítí nespokojen s náplní práce. Pokud pracovník cítí kariérní stagnaci, anebo není jeho práce řádně oceněna pozitivní zpětnou vazbou, jeho motivace klesá (Fratričová, Kirchmayer, 2018).

Poslední skupinou jsou faktory, které vznikají mimo pracovní prostředí. Nejčastějším důvodem je množství a závažnost problémů v osobním životě, například zdravotních, rodinných, politických nebo interpersonálních. Každopádně

se může stát, že má zaměstnanec pouze špatný den nebo je chronicky pesimistický či líný (Fratričová, Kirchmayer, 2018).

Podle průzkumu Fratričové a Kirchmayera z roku 2018 se mezi nejčtenějších pět faktorů řadí nenaplnující práce, špatné vztahy na pracovišti, přílišné pracovní vytížení, práce beze smyslu a nízké platové ohodnocení (Fratričová, Kirchmayer, 2018).

2 Výkonnost a efektivita práce

Jak bylo již zmíněno v úvodu práce, jedním ze žádaných výsledků pracovní motivace je výkon. Dle Wagnerové (2008) ovlivňují výkonnost subjektivní a objektivní předpoklady. Mezi subjektivní můžeme řadit schopnost pro práci, kvalifikační předpoklady, tělesné a duševní vlastnosti. Mezi objektivní pak způsob odměňování, vnější pracovní podmínky, sociální a hygienické podmínky, technické vybavení, řízení pracovního procesu apod.

2.1 Pracovní výkon

Pracovní výkon (anglicky performance management) může být považován za hlavní smysl celého řízení lidských zdrojů. „Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce“ (Koubek, 2004, str. 17). Aby organizace fungovala, musí docházet k dosahování určitých výsledků, kterých dosahuje výkonem pracovníků. Požadovaný výkon by měl být definován na začátku pracovního poměru a měl by být odsouhlasen oběma stranami. Výsledkem odsouhlaseného standardu výkonu by měla být ústní dohoda či smlouva. Výkon by měl být měřitelný a pracovník by měl být motivován na základě jeho dosažení (Armstrong, 2002). Podle Tureckiové je pracovní výkon a efektivita rozhodujícím kritériem úspěšnosti jednotlivců, týmů i celých firem.

Tureckiová popisuje pracovní výkon jako rovnicí: $PV = f(M \times S \times P)$, kde jsou pracovní a organizační podmínky (P), Motivace (M) a schopnosti (P). Rovnici popisuje následujícím způsobem: pracovní výkon je závislý na úrovni motivace a schopností pracovníka a na podmínkách, které mu pro jeho práci organizace vytvoří. Všechny tři faktory jsou tak úzce propojené, že pokud má alespoň jeden z nich téměř nulovou či nulovou hodnotu, pak je celkový výkon nízký nebo k němu dokonce ani nedojde (Tureckiová, 2007).

2.2 Řízení pracovního výkonu

Jak již bylo naznačeno, pracovní výkon je velmi důležitý aspekt celé organizace. Je tedy zřejmé, že je jeho řízení či management jednou z klíčových součástí procesu organizace. Aguinus jej definuje následovně: „řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace“ (Aguinis 2005, s.2) cit. dle

(Armstrong, 2015). Další známou definici přidává Pulakosová (2009, s. 3) dle (Armstrong, 2015): „řízení pracovního výkonu je klíčový proces, jehož prostřednictvím dochází k vykonávání práce a dosahování výsledků. Principem tohoto procesu je to, jak organizace komunikuje očekávání a usměrňuje chování k dosažení vytyčených cílů.“

2.3 Cíle řízení pracovního výkonu

„Klíčovým cílem řízení pracovního výkonu je soustavné zlepšování výkonu cestou rozvíjení schopností efektivně pracovat. Osobní rozvoj je tak základním kamenem této koncepce a bez soustavného rozvíjení lidí nelze ani tuto koncepci úspěšně uskutečňovat a těžit z jejích výhod“ (Koubek 2004, s. 75).

Cílem řízení pracovního výkonu není pouze naplnění potenciálu každého pracovníka, ale také jeho rozvoj. Organizaci tvoří zejména lidé a pokud se rozvíjí lidé uvnitř organizace, rozvíjí se celá organizace. Dalším podstatným cílem je vyjasnění, jakým způsobem sladovat individuální cíle pracovníků s cíli celé organizace. Tento proces by měl vést k podpoře a vedení pracovníků během jejich rozvoje a zlepšování. Benefitem řízení pracovního výkonu může být zpětná vazba, uznání či pochvala za odvedenou práci, naplnění cílů či jiných úspěchů. A to díky měření a sledování pracovního výkonu. (Armstrong, 2017)

Shields (2012) rozšiřuje význam řízení pracovního výkonu do čtyř oblastí:

1. *Strategická komunikace* – zaměstnanci ví, co znamená odvést dobrou práci a co jim dobře odvedená práce přináší.
2. *Budování vztahů* – posilování vztahů mezi zaměstnanci a manažery díky analyzování pracovních výsledků.
3. *Rozvoj zaměstnanců* – poskytování zpětné vazby, vzdělávání, hodnocení slabých a silných stránek jako příležitost pro zlepšení a sestavení plánu osobního rozvoje.
4. *Hodnocení zaměstnanců* – posuzování výkonu, které vede k odměňování, povýšení či přeřazení na jinou práci v organizaci.

2.4 Efektivita práce

Efektivita práce se charakterizuje správnou alokací zdrojů. Jedná se pak o finance, čas, lidské zdroje, nástroje, prostory atd. Optimální struktura pracovních procesů by měla docílit vysoké efektivity využití zdrojů, proto je důležité sledovat procesy a případně je upravit podle pravidel lean managementu (Podhájecká, 2021).

Hodnocení a měření jsou nedílnou součástí práce s efektivitou kapitálu. Ke správnému vyhodnocení musí být správně nastavené KPI, takzvané klíčové ukazatele výkonnosti. Pro různé druhy práce by měly být dimenzovány separátně, aby nedošlo k chybné evaluaci. V potaz se mohou brát faktory jako počet vyhotovených zakázek, spokojenost zákazníků a klientů, míra reklamací, hodnocení pracovní náplně zaměstnanci nebo finanční indikátory jako změny v cash flow či VZZ. Záleží na tom, jaká výkonnost je měřena a za jakým účelem.

Hodnocení je nutno provádět průběžně za účelem předcházení nižší míře efektivity práce, tak aby se dosáhlo požadovaných výsledků. K tomu je nutno mít relevantní a skutečná data, která je následně třeba správně interpretovat. Formální hodnocení se zpravidla opírá o již zaběhlý systém, který zajišťuje objektivní výsledky se sníženým vlivem emocionálního zkreslení. Nicméně výkon lze hodnotit neformálně, což většinou předchází formálnímu hodnocení (Podhájecká, 2021).

3 Charakteristika vybraného pracoviště

V praktické části charakterizuji a analyzuji společnost scrptd s.r.o., ve které působím již třetím rokem. Většinu času jsem působil na vedoucí pozici, díky čemuž jsem měl možnost získat mnoho zajímavých zkušeností a setkat se s různými typy problémů se zaměstnanci. Přišlo mi hodnotné tyto zkušenosti analyzovat a zformulovat do praktických rad a tipů. V této kapitole popisuji, jak jsem se dostal do firmy a vedoucí pozice, dále charakterizuji činnosti firmy, její strukturu a základní procesy e-shopu. V neposlední řadě se věnuji lidskému kapitálu e-shopu, rozřazuji zaměstnance do skupin podle určitých parametrů, abych je mohl následně ve čtvrté, závěrečné, kapitole analyzovat a navrhnout opatření, jak s konkrétními skupinami zaměstnanců pracovat.

3.1 Popis činnosti firmy

Firma scrptd media s.r.o. a její dceřiná společnost scrptd s.r.o. (dále jen „společnost“) se zabývá výrobou, obchodem a službami neuvedenými v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost se věnuje více projektům současně, takže je obtížné přesněji definovat její činnost. Nejznámějším projektem je televizní pořad o vaření, Herbář. Pořad má již deset sérií, které vysílá Česká televize 1. Dalšími projekty jsou zejména mediální a reklamní kampaně pro klienty.

Společnost vedou a vlastní dva majitelé. První majitel je producentem a režisérem Herbáře. Ve společnosti zastává funkci kreativního ředitele a vede kreativní tým společnosti, který tvoří editoři, copywriteři, fotografové a produkční tým. Jeho partnerka je moderátorkou a tváří celého Herbáře. Druhý majitel zastává funkci finančního ředitele a stará se o administrativní část společnosti.

3.2 Vznik e-shopu a můj nástup

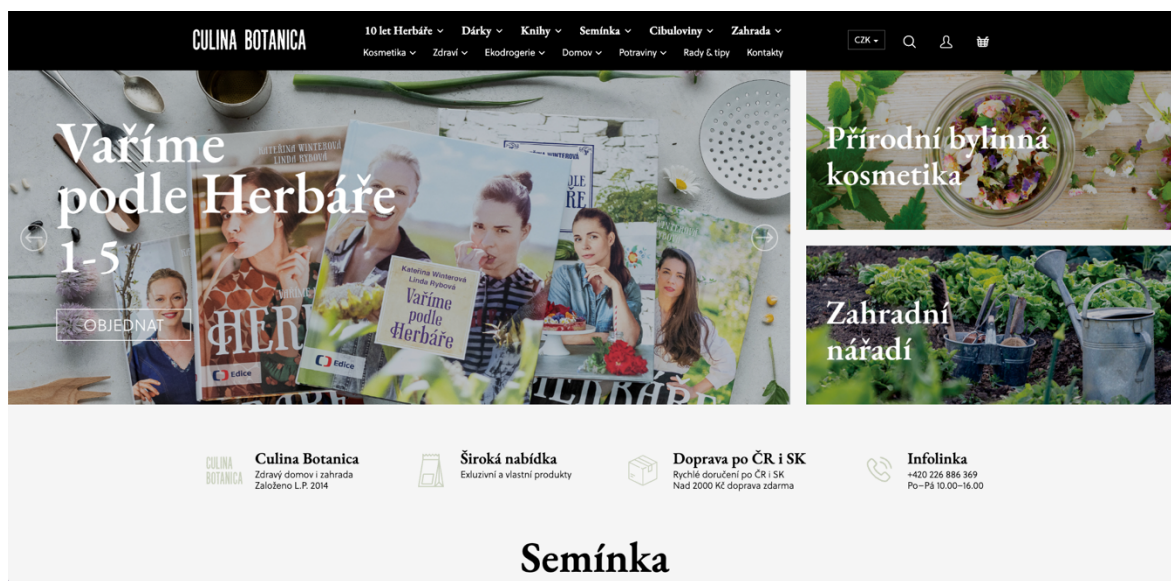
S každoročním vydáním nové série Herbáře vychází i tištěná stejnojmenná kniha. Ta je distribuována velkými prodejci do knihkupectví, samozřejmě s nižší marží, než kdyby ji společnost prodávala sama. Přirozeně tedy vznikla myšlenka prodávat knihu napřímo zákazníkům a tento nápad zrealizoval můj celoživotní kamarád Jan, který v tu dobu ve společnosti pracoval.

Vytvořit e-shop už v posledních letech není nic složitého. Knihy se složily ve sklepě kanceláře a tam se i kompletovaly objednávky. Po nějaké době přišel Jan

s nápadem, že by se mohl e-shop rozrůst ještě o osivo bylinek a zeleniny. Herbář se totiž natáčí na rodinném statku se zahrádkou, kde se pěstuje spousta bylinek a zeleniny na natáčení. Já se v tu chvíli přestěhoval kvůli studiu vysoké školy do Prahy a Jan mi v e-shopu nabídl brigádu. První 3 měsíce jsem pouze vyráběl pytlíčky s osivem a kompletoval objednávky. Během dalšího roku jsem se naučil veškeré činnosti, které se v e-shopu děly a po celou dobu jsem se účastnil všech porad a strategických schůzek. Po roce od nástupu můj kamarád Jan ze společnosti odešel a já se majitelům nabídl, že bych vedení e-shopu převzal. Ti moji nabídku přijali a já se ujal provozu vedení.

3.3 CulinaBotanica

E-shop dostal název CulinaBotanica (dále jen e-shop). Hlavní tvář je samozřejmě moderátorka pořadu Herbář, Kateřina Winterová. Díky tomuto propojení měl e-shop od samého začátku kredibilitu a zákazníky, fanoušky Kateřiny.



Zdroj: www.culinabotanica.cz, 2022

Obr. 4 Náhled e-shopu *CulinaBotanica*

Zpočátku fungoval pouze sezónně. Na podzim vyšla nová knížka, která zajistila dva měsíce vysokých prodejů a na jaře se zase prodávalo osivo, které musí zahradníci zasadit postupně do konce května. Postupem času jsme na e-shop přidávali další produkty pro naše cílové zákazníky, ženy ve středním věku se zahrádkou a zájmem o vaření. Jako první jsme rozšířili portfolio knih a osiva. V dalším sledu jsme přidali

věci na zahradu, drogerii, kosmetiku a potraviny. Tento tah byl klíčový, protože důsledkem korona krize lidé zůstávali doma a začali se více věnovat domácnosti a zahradě. Na našem e-shopu si mohli objednat téměř vše, co k těmto činnostem potřebovali. I mimo korona krizi e-shop rostl meziročně téměř o dvě stě procent. Spolu s exponenciálním růstem nových produktů a počtem objednávek přestal sklep v kanceláři stačit, a tak jsem celý e-shop přesunul do větších skladových prostor mimo kanceláře společnosti.

3.4 Popis struktury e-shopu

E-shop se skládá ze dvou navzájem provázaných jednotek. Front-end, co vidí zákazník, tedy tvář e-shopu a back-end, co zákazník nevidí, ruce a tělo e-shopu. Tyto jednotky jsou fyzicky oddělené. Tým front-endu sídlí v kancelářích na Praze 1, tým back-endu ve skladových prostorech na Praze 4.

Front-end

Tým front-endu je zodpovědný za vizualizaci webových stránek, fotografie a texty produktů. Součástí webu CulinaBotanica je i blog, kam naši editoři umisťují rady a tipy ohledně zahrady, domácnosti či přírody. Mezi další činnosti týmu patří vývoj nových produktů, marketing, udržování a navazování nových dodavatelských a partnerských vztahů. Struktura front-end týmu je horizontální s výjimkou druhého majitele firmy, který stojí v čele týmu. Zastává pozici leadera, nikoliv manažera. Nechává plnou zodpovědnost na jednotlivých členech týmu, nehlídá termíny ani čas, který ostatní členové v kanceláři stráví. Jeho funkcí je tvořit zadání práce, propojovat členy týmu do konkrétních projektů i vytvářet pozitivní a přátelskou atmosféru na pracovišti. Nástroje k těmto činnostem jsou například neformální každotýdenní porady a společné obědy. Členy týmu tvoří druhý majitel ve funkci jednatele, dvě editorky na částečný úvazek, senior marketing manager na hlavní pracovní poměr, key account manažerka na hlavní pracovní poměr a produktová designérka na částečný úvazek.

Back-end

Oproti front-end týmu je struktura back-end týmu vertikální. Vedení je tvořeno ze dvou úrovní. Vyšší úroveň tvořím já (dále jen hlavní vedoucí). Mám funkci jak manažera, který musí dbát na výkonnost a kvalitu, tak leadera, který vede celý tým skládající se průměrně ze čtyřiceti pracovníků. Uvádím zde průměrně, protože

vlivem fluktuace a sezónnosti se počet aktivních pracovníků často mění. Druhá úroveň vedení se skládá z vedoucích směn. Vedoucí dopolední směny přicházejí na pracoviště jako první a vedou dopolední směnu, která kompletuje a expeduje zásilky. Odpolední směna případně dokončuje expedici, ale její hlavní činností je výroba produktů. Vedoucí směny musí být schopný vést jak ranní, tak odpolední směnu. Pracovníci směn jsou taktéž ve dvou úrovních. Vyšší úroveň pracovníků jsou již zkušení, tj. pracují déle jak tři měsíce. Díky zkušenostem jsou schopní předejít běžným chybám jako je například záměna produktu s podobným označením. Tito pracovníci mají větší zodpovědnost, kontrolují například zkompletované objednávky. S vyšší mírou zodpovědnosti jsou i lépe finančně ohodnoceni. Nižší úroveň pracovníků má nejnižší hodinovou sazbu. Pracovníci na této úrovni nemají téměř žádnou zodpovědnost. Klade se u nich pouze důraz na výkonnost a kvalitu práce.

3.5 Firemní kultura společnosti

Jak bylo již zmíněno v teoretické části práce, firemní kulturu rozlišujeme na vnější a vnitřní projev firmy. Vnější projev firmy je objektivně výborný. Tváří celé společnosti je pořad Herbář, který si troufnu říct zná téměř každý. Firmě tak dodává patřičnou kredibilitu a prestiž. Pokud se bavíme o e-shopu, velkou výhodou je zaštitění osobností Kateřiny Winterové. Spousta zákazníků vnímá e-shop tak, jako kdyby ho provozovala samotná Kateřina. Do emailové schránky e-shopu běžně chodí oslovení „Milá paní Kateřino“. Dalším důležitým aspektem je přístup k zákazníkům. Zákazník je pro nás vždy prioritou číslo jedna. Pokud se například neví, zda byla zásilka zákazníkovi doručena či nikoliv, vždy se věří zákazníkovi.

Vnitřní kultura firmy je hlavním důvodem, proč se cítím motivován a jsem ve firmě spokojený. Jedním ze základních stavebních kamenů společnosti je smysl pro humor. Je to první věc, kterou zaregistrujete. Oba majitelé jsou velmi charismatictí a podle mého názoru mají skvělý smysl pro humor. Záměrně si ze sebe dělají legraci a nebojí se před ostatními toho druhého lehce shodit, aby nastolili neformální přátelskou atmosféru. Jeden z nich je velmi empatický a čas od času s každým pracovníkem prohodí pár slov, zeptá se, jak se mu daří a pobaví ho jedním ze své nekonečné zásoby vtipů. Dává zaměstnancům pocit sounáležitosti a projevuje jim úctu. Od chování obou majitelů se odvíjí chování zaměstnanců.

I když společnost funguje více jak šest let, vykazuje rysy start-upu. Velmi rychle roste, tvoří ji poměrně mladý kolektiv (20-40 let) a reaguje flexibilně na trh a poptávku. Nabízí velmi rychlý kariérní růst, který se odvíjí v podstatě pouze od výsledků a dovedností jednotlivce. Majitelé se nebojí svěřit pracovníkům větší zodpovědnost, pokud o to pracovníci upřímně stojí a jsou připraveni čelit novým výzvám. Podporují nové nápady a váží si iniciativy. Na druhou stranu je firemním standardem práce nad rámec pracovní doby. Je to způsobeno pracovním nastavením majitelů, kteří pracují opravdu usilovně a dlouze. To se týká i víkendů. K firemním rituálům patří vánoční večírek. Je to čistě neformální událost, kde je zakázáno probírat pracovní záležitosti.

3.6 Charakteristika skupin pracovníků

K pochopení struktury a složení zaměstnanců je důležité popsat, jak proces náborů probíhal od začátku a jakým způsobem jsem přemýšlel o ideálním složení týmu. Věnuji se i problémům, které se s mojí personální politikou pojily.

3.6.1 Nábor a postupný vývoj počtu pracovníků

V úplném začátku byl jediným pracovníkem kamarád Jan. Přidával produkty, tvořil e-shop, objednával zboží, vyráběl produkty a kompletoval objednávky. Po třech měsících zaměstnal na dohodu o provedení práce brigádníka z natáčení pořadu Herbář. Po roce jsem do e-shopu vstoupil já a zhruba po třech měsících jsem přebral za brigádníka odpovědnost a běžný provoz jsem začal řídit já. Jak jsem již zmiňoval, e-shop byl za začátku sezónní, což bylo z hlediska množství práce problematické. Zejména v létě, kdy se neprodávalo ani osivo, ani knihy. Naštěstí probíhalo alespoň natáčení Herbáře, kde jsem pomáhal s produkcí a brigádník zastával pozici rekvizitáře. Problém nastal ve chvíli, kdy se e-shop rozrostl tak, že na pokrytí podzimní a jarní špičky bylo potřeba dalších pět pracovníků. Ve společnosti byla velmi dobrá a přátelská kultura, kterou jsem nechtěl narušovat najmutím nových pracovníků, které jsem neznal. Všichni pracovníci, které jsem nakonec přijmul, byli moji kamarádi. Ať už kamarádi ze skateboardingu, fotbalu či spolužáci z vysoké školy.

Postupem času jsem však veškeré kontakty vyčerpal a nové jsem získal zřídka, protože jsem naprostou většinu času trávil v e-shopu nebo ve škole. Musel jsem tedy přijímat kamarády svých kamarádů, což vedlo k narušení intimní atmosféry.

Další problém byl, že původní pracovníci, moji kamarádi, přistupovali k práci méně zodpovědně. Očekávali, že k nim budu přistupovat shovívavěji než k ostatním. Očekávali, že pochopím, že nepřijdou do práce, když se jim protáhl večírek. Asi nejhorší situace nastala, když můj blízký kamarád napadl mého kamaráda z dětství přímo na pracovišti. K potyčce naštěstí nakonec nedošlo, ale oba očekávali, že se postavím na jejich stranu a propustím toho druhého. Situaci jsem nakonec vyřešil tak, že jsem připravil práci, kterou jeden z nich mohl vykonávat z domova a postupně jsem s ním ukončil pracovní poměr.

Během první podzimní a jarní sezóny pod mým vedením jsem zaměstnával přes třicet kamarádů. Když na konci května skončila jarní sezóna, během dvou týdnů jsem mohl nabídnout práci místo desítkám zaměstnanců pouze dvěma. Nezbylo mi nic jiného než se kamarádům omluvit a oznámit, že jim dále nedokážu nabídnout práci. Když skončilo léto a znovu byla práce po desítky zaměstnanců, naprostá většina původních zaměstnanců již měla jinou práci či brigádu a najít nové pracovníky bylo opravdu náročné.

Korona krize nepřinesla jen nové zákazníky, ale i nové pracovníky. Opět to byli kamarádi mých kamarádů, ale starší, okolo třiceti let. Bylo až potupné zadávat jim stejnou práci jako brigádníkům ze středních škol, ale díky jejich zkušenostem a profesionalitě se rychle zorientovali a postoupili na vedoucí pozici. Poslední skupinou našeho týmu se stali Ukrajinci, kteří pracovali v úklidové firmě kamaráda majitele společnosti.

3.6.2 Charakteristika skupin pracovníků

Současná struktura pracovníků e-shopu je již částečně nastíněna v předchozí kapitole (3.5.1.). Můžeme ji rozdělit dvěma způsoby:

Sociálně:

1. studenti – převážně moji kamarádi, věk 18–23 let,
2. pracující – kamarádi kolegů ze společnosti, věk 28-35 let,
3. Ukrajinci – ekonomičtí imigranti, věk 30-50 let.

Studenti

Studenti v e-shopu po celou existenci tvořili majoritní procento zaměstnanců. Nyní tvoří pouze 30 %. Typ pracovně právního vztahu je vždy dohoda o provedení práce.

Jejich časové možnosti jsou většinou v rozmezí deseti až dvaceti hodin týdně. Pro studenty je typická vysoká fluktuace. Často se jim mění životní plány, koníčky, bydliště či celkový přístup k práci. Typicky se nadchnou pro novou věc a všechny ostatní věci jdou stranou. Jejich primární motivací jsou peníze. Buď chtějí zvýšit svůj životní styl nebo se snaží ušetřit na nějakou věc či zážitek, například cestování. S tím se pojí jejich přístup k práci a zodpovědnost. Jelikož se jedná o práci ve skladu, je pro studenty těžké se s prací ztotožnit a nadchnout se pro ni. To vede k nízké vnitřní motivaci. Práce je pro ně nižší prioritou a často k ní přistupují ledabyle, nezodpovědně.

Pracující

Skupina pracujících je tvořena z lidí, kteří přišli o práci či podnikání důsledkem korona krize. V e-shopu pracují na živnostenský list nebo na dohodu o provedení práce. Tvoří menší část týmu, pouze 20 %. Jejich prvotní motivací bylo zachování příjmu jejich celé domácnosti.

Ukrajinci

Rozlišením pracovní skupiny na základě národní příslušnosti není v žádném případě myšleno rasisticky či diskriminačně. Tato skupina tvoří polovinu pracovního týmu, tedy 50 %. Pracovněprávní vztah stojí na základě smlouvy mezi společností a agenturou. 75 % pracovníků tvoří ženy, které ve většině případů nemají v České republice partnera či rodinu. Díky tomu jsou časově flexibilní, nevadí jim dlouhé směny či práce o víkendech. Nemají problém se stereotypní prací ve skladu, což pomáhá jejich vnitřní motivaci. Celkově k práci přistupují velmi zodpovědně. Jedním z problémů této skupiny je jazyková bariéra, která snižuje jejich výkonnost a brání jim v navazování bližších vztahů v pracovním kolektivu.

4 Analýza jednotlivých oblastí a související doporučení

Ve čtvrté a poslední kapitole bakalářské práce analyzuji a navrhuji vhodná opatření k vybraným sedmi tématům. Daná témata jsem zvolil, protože mi v praxi přišla stěžejní. Věnoval jsem jim v teoretické části, nyní je budu analyzovat z pohledu mé praxe v e-shopu. Protože k daným věcem každá skupina pracovníků přistupuje jinak, rozeberu vždy dané téma z pohledu všech tří skupin. Po analýze uvedu doporučení, jak s danou věcí pracovat s každou skupinou pracovníků. Tato část se týká pouze back-endu e-shopu, který je lokalizován ve skladu. Pozici hlavního vedoucího back-endu zastávám já.

4.1 Odměňování

Odměnu všech pracovníků s výjimkou hlavního vedoucího tvořilo množství odpracovaných hodin a výše hodinové sazby. Moji odměnu jakožto hlavního vedoucího tvořila jak fixní měsíční složka, tak část variabilní. Výše variabilní složky závisela na výkonu výroby a expedice.

- Analýza

Studenti

Hlavní činností studentů je samozřejmě škola. Brigáda či práce tvoří pouze jejich vedlejší činnost. Ve většině případů podporují studenty jejich rodiče. Pokud dokážou fungovat skromně, nemusí pracovat vůbec. Motivací studentů bývá buď vyšší životní standard či touha po koupi nějaké konkrétní věci či zážitku.

Pracující

Jak už vyplývá z názvu, hlavní činností této skupiny pracovníků je zaměstnání. Jejich domácnost je na příjmu ze zaměstnání závislá. K práci tak přistupují zodpovědněji a vnímají ji dlouhodobě.

Ukrajinci

Pro tuto skupinu je finanční odměna ještě důležitější než pro pracující. Často zde pobývají sami a posílají část peněz rodině na Ukrajině. Protože jsou mimo rodinu a neznají tu příliš mnoho lidí, rádi zůstávají v práci delší dobu, aby zvýšili počet odpracovaných hodin.

- Doporučení

Studenti

Protože studenti ve většině případů na penězích z brigád závislí nejsou, nelze je stimulovat finanční odměnou. Klíčem je práce s jejich vnitřní motivací. Může to být svěřením větší zodpovědnosti, kdy cítí, že mají v organizaci důležitou funkci a sami od sebe pracují usilovněji a pečlivěji. Možností je spousta, ale nejdůležitější je porozumění tomu, co pohání jejich vnitřní motivaci.

Pracující

Tato skupina pracovníků zná svoji hodnotu a krátkodobé stimulování finanční odměnou na tuto skupinu není funkční. Pracující přemýšlí nad prací dlouhodobě. Řešením je tedy dlouhodobější dohoda o povýšení či zvýšení hodinové sazby.

Ukrajinci

Ukrajinci ve většině případů k práci přistupují pouze jako k výměně svého času za peníze a v době pobytu v České republice chtějí vyměnit čas za peníze co nejvíce. Pro tuto skupinu jako jedinou funguje krátkodobá stimulace finanční odměnou. Tuto znalost oceníte v krizových situacích, kdy je potřeba pracovat po nocích či o víkendech. V těchto situacích se můžete na Ukrajince spolehnout. Například studenty by se Vám stimulovat financemi k práci v noci nepodařilo.

4.2 Pracovní doba

Standardní provozní čas e-shopu je každý den od 8:00 do 20:00. Čas je rozdělen do dopolední směny: 8:00-14:00 a odpolední směny 14:00-20:00. Pracovníci jsou povinni nahlásit svoje časové možnosti v nadcházejícím měsíci nejpozději do poloviny stávajícího měsíce. Jako hlavní vedoucí pak sestavují směny dle časových možností pracovníků. Směny jednotlivých pracovníků nejsou časově ohraničené, pracovník může například začít v 10:00 a skončit až ve 20:00. Rozdělení pracovního dne na dopolední a odpolední směnu má za funkci zkrátit pracovní dobu vedoucím směn.

- Analýza

Studenti

Z důvodu velkého časového vytížení školou, jsou časové možnosti studentů velmi omezené. Jsou k dispozici zejména v odpoledních hodinách, kdy s nimi jako hlavní vedoucí nemůžete pracovat, pokud pracujete na dopolední směně. Dalším problémem je mladistvá nespolehlivost. Často se stává, že student přijde pozdě nebo vůbec kvůli večírku z předchozího večera.

Pracující

Skupina pracujících přistupuje k pracovní době velmi zodpovědně. Zaměstnání je jejich hlavní činností, proto mají možnost pracovní době přizpůsobit ostatní činnosti, včetně těch osobních. Na druhou stranu jsou ale časově neflexibilní. Jakmile mají stanovenou pracovní dobu a od toho přizpůsobené ostatní aktivity jako např. čas s rodinou, neradi osobní aktivity posouvají či dokonce ruší. Pracovní dobu preferují během pracovního týdne a nemůžete s nimi počítat na víkendové směny.

Ukrajinci

Podobně jako skupina pracujících tvoří zaměstnání jejich hlavní činnost. Liší se však přístupem k práci přesčas a práci o víkendech. Díky této skupině funguje provoz e-shopu sedm dní v týdnu. Často se setkávám s tím, že si tato skupina pracovníků k zaměstnání hledá ještě další pracovní příležitosti, zejména brigády.

- Doporučení

Studenti

Zásadní věc, která se nepojí s motivací, je nastavení klíčové činnosti e-shopu na této skupině pracovníků. Pokud je Vaše priorita číslo jedna zákazník, nemůže ranní expedice jeho zásilky záviset na studentovi. Co se týče motivace, můj ověřený tip je se studentem navázat bližší vztah. Ve chvíli, kdy získáte jeho respekt, bude vůči pracovní docházce zodpovědnější. Ne protože by tím poškodil firmu, ale protože by tím poškodil Vás a Vás si váží.

Pracující

V rámci zachování celkové motivace je důležité předem jasně stanovit pracovní dobu a respektovat její dodržování. Pokud na tuto skupinu budete tlačit mimo

pracovní dobu, můžete způsobit demotivaci, která v krajních případech může vést až k ukončení pracovního poměru. Pokud je možnost dávat této skupině větší volnost pracovní doby, jako například v e-shopu, zcela jistě se projeví na spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků. Volnější pracovní dobu lze považovat za konkurenční výhodu mezi podobnými firmami, které nabízejí podobné pracovní příležitosti.

Ukrajinci

Pokud Ukrajincům nabídnete práci nad standardní pracovní dobu, nemusí tak hledat jiné pracovní příležitosti. I přes jejich samotný zájem o nadstandardní množství práce psychologicky vnímají, že pracují více než jejich spolupracovníci. Je proto důležité jejich pracovní výkon patřičně ocenit, a to zejména pochvalou. Pochvala a vědomí, že si jejich usilovné práce opravdu vážíte zvyšuje jejich vnitřní motivaci a není je potřeba stimulovat zvýšenou sazbou za práci přes čas či práci o víkendech.

4.3 Náplň práce

V back-endu e-shopu existují dvě základní činnosti. Je to vlastní výroba balíčků osiva a expedice objednávek. Výrobu řídí vedoucí a kontrolu kvality provádí zkušení pracovníci výroby. Expedice začíná kompletací produktů konkrétních objednávek, následuje kontrola a zabalení do balíčku, který přebírá dopravce. Stejně jako u výroby dohlíží vedoucí směny, kontrolu provádí zkušení pracovníci expedice. Mimo tyto dvě základní činnosti v e-shopu probíhají ještě další pracovní činnosti. Ty jsou náplní práce hlavního vedoucího a pracovníka zákaznické podpory. Těmto pracovním úkonům se nebudou věnovat, protože se netýkají ani jedné ze tří analyzovaných pracovních skupin.

- Analýza

Studenti

Je zřejmé, že pro studenty není ideální monotónní typ práce. Důsledkem jejich menších časových možností je obtížné přidělení sofistikovanější práce, protože nemají příliš zkušeností. Například při výrobě produktů není potřeba naprosté soustředěnosti na pracovní činnost a studenti tak mají možnost poslouchat podcast či si povídat mezi sebou. Pokud se student nezačlení do kolektivu a pracuje potichu samostatně, po určitém čase ztratí motivaci a s tím se i často sníží pracovní výkon.

Pracující

Skupina pracujících až na výjimky působí na pozicích vedoucích směn. Protože jejich náplň práce neobsahuje dostatečné množství pracovních činností jakožto vedoucích, zhruba polovinu činností tvoří práce společně s jejich podřízenými. Jak při odpolední expediční směně, tak při odpolední výrobní. Jejich náplň práce je taktéž částečně monotónní, ale někteří pracovníci ji jsou schopni ocenit. Při tomto typu práce nemusí tolik přemýšlet a mentálně si mohou odpočinout.

Ukrajinci

Tato skupina pracovníků přistupuje k monotónní práci ve skladu nejlépe. Dovolil bych si až tvrdit, že jim tento typ práce vyhovuje. Často při výkonu práce využívají sluchátka, kde poslouchají audio knihy nebo hudbu. Neradi přebírají více zodpovědnosti a pracovní činnosti, které nikdy před tím nedělali.

- Doporučení

Studenti

Za nejdůležitější aspekt vnitřní motivace u studentů považují zábavu při výkonu pracovních činností. Ač se jedná o monotónní práci ve skladu, existují možnosti, jak vytvořit veselou a zábavnou pracovní atmosféru. Jako vedoucí můžete započít zábavnou diskusi na určité téma. Může to být diskuse o všeobecném aktuálním tématu či téma dospívání a jeho úskalí. Veselou atmosféru nemusí zákonitě nastavovat vedoucí, ale i jednotliví pracovníci. Pokud nastane situace, že někteří pracovníci společně vytvářejí takovéto prostředí, může se tato informace využít i při plánování směn. Veselá a přátelská atmosféra vede k tomu, že se studenti nesoustředí na monotónní stránku práce a sníží se tak jejich míra fluktuace.

Pracující

Motivovat pracující jakožto vedoucí směn lze více způsoby. Díky rychlému růstu e-shopu přicházejí stále nové situace a výzvy, kterým musí čelit. S růstem celé firmy mohou taktéž růst oni sami. Příkladem jsem já – student, který začal na nejnižší pozici skladníka a díky růstu e-shopu jsem měl možnost ujmout se vedení celého back-endu e-shopu. Jakožto hlavní vedoucí současně hledám svého zástupce a o této možnosti jsou pracující informováni. V oblasti nábory nových pracovníků

společnost upřednostňuje pracovníky, kteří již ve firmě působí, takže vedoucí směn mají i možnost kariérního růstu např. na account manažery ve front-end týmu.

Ukrajinci

Navzdory tomu, že této pracovní skupině příliš nevdí monotónní práce je důležité alespoň jednou za čas obměnit náplň práce. V e-shopu probíhá obměna pracovní náplně tak, že jeden měsíc působí pracovník ve výrobním týmu a další měsíc v expedičním. Další důležitá věc je podporovat a nabízet pracovníkům možnost rozvoje a kariérního růstu. Ve chvíli, kdy cítí potřebu vykonávat jinou pracovní činnost, mají možnost usilovat o kariérní postup, který vede ke změně pracovní náplně.

4.4 Bariéry motivace

V rámci mnou analyzované firmy, se mezi nejčastěji vyskytující bariéry řadily primárně osobní problémy, problémy dále s osobní morálkou a jednotvárnost pracovních úkonů. Na základě těchto faktorů pak klesal pracovní výkon a jejich motivace a zodpovědnost vůči práci.

- Analýza

Studenti

Skupina nejméně zastoupená v naší firmě, zároveň jedna z nejobtížnějších k motivování skrz nízkou pracovní morálku. Díky tomu, že se jedná o ekonomicky aktivní část populace, která mnohdy není závislá na svém příjmu, tak bývá problém s poskytováním stimulů k motivaci. Kromě nízké pracovní morálky se pak jedná hlavně o problém s náplní práce, která není pro mladé lidi příliš atraktivní, navíc samotná činnost je monotónní.

Pracující

Lidé v produktivním věku, kteří jsou závislí na svém příjmu jsou motivováni primárně skrz své potřeby. V případě většiny vznikají bariéry na základě toho, že si práci neužívají, je jednotvárná a nebyla to práce, kterou si představovali jako svoji kariéru. Nicméně je nutno podotknout, že v této skupině, v rozebírané firmě, zároveň vzniká nejvíce mezilidských konfliktů. Tato skutečnost vztyčuje bariéry motivace a dokud se problémy mezi zaměstnanci nevyřeší, tak upadá motivace.

Ukrajinci

Momentálně nejčetnější skupina pracovníků firmy. Většinou nejvíce motivovaná a ochotna pracovat. Hlavním problémem, co se týče faktorů snižujících motivaci, je momentální situace na Ukrajině. Osobní problémy pro danou skupinu mnohdy přesahují do pracovní sféry, jelikož se jedná o choulostivou a závažnou situaci, kdy jsou jejich rodiny v nebezpečí nebo vytrženy z jejich domovů. Kromě problémů v osobním životě dále snižuje motivaci snížená schopnost komunikovat s ostatními zaměstnanci, kteří nejsou schopni komunikovat společným jazykem.

- Doporučení

Studenti

K odstranění příčin vzniku bariér motivace u studentů je nutno vzít v potaz, že pro mnohé je to přechodná práce, kterou mají pouze k tomu, aby si přivydělali. V tom případě, se dá nabídnout lepší ohodnocení za vyšší efektivitu na pracovišti, za dochvilnost a nerušení směn. Pro studenty, kteří vidí budoucnost v dané firmě, může být atraktivním motivátorem kariérní růst. Skrz něj se snažit eliminovat problémy s nízkou motivací.

Pracující

V případě této skupiny je eliminace bariér přímočará. Jejich problémy vznikají na základě náplně práce a konfliktu. Mezilidské konflikty je třeba řešit co nejdříve, tak aby se nevytvářelo hostilní prostředí, ve kterém nebude chtít nikdo pracovat. K tomu se dá využít teambuildingových aktivit, které je vhodné financovat z firemního rozpočtu. Co se týče monotónní pracovní náplně, tak je dobré rotovat činnosti, které zaměstnanec provádí, tak aby byl jeho mozek stále stimulován. V případě nadějných zaměstnanců je vhodné doporučit kariérní růst, tak abychom si zachovali zaměstnance s vysokým potenciálem.

Ukrajinci

Problémy, které mají Ukrajínští pracovníci, jsou momentálně nejsložitější k řešení. Mnoho problémů vzniká na psychické rovině a v tom případě, se dá pobízet psychická podpora skrz odborné pracovníky a specialisty na psychohygienu. Ohledně komunikačních překážek, je třeba doporučit rozvoj jazyka, tato služba se

dá odebírat od firem zaměřených na edukaci. Při projevení zájmu o zaměstnance se jeho motivace zvyšuje, protože vidí, že není postradatelný.

4.5 Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců patří mezi nejvíce efektivní formy investování, které firmy mohou provádět. Díky tomu, že je zaměstnanec již aklimatizovaný na firemní kulturu a nabízí svůj potenciál je vhodné do něj investovat, tak aby bylo z jeho potenciálu vytěženo co nejvíce.

- Analýza

Studenti

Skupina, která nabízí nejvíce potenciálu. Jsou mladí a je snazší je naučit věci dle vlastní potřeby. Díky tomu, že mají čerstvé vědomosti ze škol, a zároveň bývají z jiné generace, jsou schopni nabídnout nový názor, který může poskytnout další prostor k rozvoji. Tento typ zaměstnance si cení možnosti dalšího rozvoje, ať už jde o kariérní nebo vzdělání.

Pracující

Pracovníci, kteří ve firmě pracují stáleji, bývají spokojeni s postem, který zastávají. Nicméně i přes tuto skutečnost se projevuje jejich případný pozitivní postoj k rozvoji. To se děje v případě, že je jim nabídnut rozvoj, který oni sami aktivně nevyhledávají, na rozdíl od studentů. Převážně se pak jedná o kariérní postup a s tím spjaté činnosti. O rozvoj znalostí a schopností nesouvisející nutně s pracovním výkonem, ze strany firmy, nebyl projevěn vyšší zájem.

Ukrajinci

Lidé, kteří mnohdy jsou příliš kvalifikovaní pro pozice, na kterých v Česku pracují. V případě pracovníku z Ukrajiny, je dobré dbát na to jaké mají zázemí, může se totiž stát, že jsou to studovaní inženýři pracující na pozici, která je pod jejich intelektuální úrovní. Toto se stává na základě jazykové bariéry.

- Doporučení

Studenti

U této skupiny je potřeba se snažit jim poskytnout další možnost kariérního růstu a vzdělávání, tak aby bylo možno naplnit jejich potenciál a mohli tak zůstat naplňováni

jejich pracovním životem. V tomto případě si zaměstnanec cení firmy a snaží se ji posunout dál, skrz svoje aktivně vynaložené úsilí.

Pracující

V případě pracujících, kteří nejsou příliš ambiciózní a progresivní, je vhodné být asertivní. V případě kultivování rozvojového prostředí je možné dosáhnout jejich potenciálu, a tím navýšit výkonnost pracovního týmu. Zároveň se touto politikou zlepšuje PR a personální marketing. Díky rozvoji a péči o zaměstnance o ni budou jevit zájem atraktivnější prospekty na pracovním trhu.

Ukrajinci

V práci s Ukrajinci je klíčovým faktorem rozvoj jejich jazykových znalostí. Díky tomu, že je jich spousta vzdělaných na vysoké úrovni, by mohlo docházet k marnění potenciálu těchto pracovníků. Kromě rozvoje jazykových dovedností není od věci rozvíjet komunikační dovednost a snažit se srovnat kulturní rozdíly, tak aby nedocházelo ke konfliktům na základě nedorozumění.

Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza zvoleného pracovního prostředí, jeho pracovníků a následné doporučení, jak zlepšit a zefektivnit motivaci pracovníků daného pracoviště. Analýza byla založena na přímé osobní zkušenosti z konkrétního pracoviště.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole byly popisovány nejznámější přístupy k motivaci a vlivy na ní působící. Druhá kapitola se věnovala pracovní výkonnosti a efektivitě, což by měl být hlavní důsledek správně vedené motivace pracovníků. Praktická část byla taktéž rozdělena do dvou na sebe navazujících kapitol. První kapitola praktické části byla věnována charakteristice pracovního prostředí a pracovníkům zvolené organizace. Pracovníci byli rozděleni do tří skupin, které pak byly analyzovány v poslední kapitole. Ve čtvrté a poslední kapitole bylo zvoleno pět klíčových oblastí pracovního procesu. Každá ze tří skupin pracovníků byla v dané oblasti analyzována. Na základě poznatků z teoretické části a vlastní zkušenosti v daném pracovním prostředí byly navrženy doporučení, jak s pracovní skupinou v dané oblasti pracovat, tak, aby vedla k lepší a efektivnější motivaci pracovníků.

Výstupem této bakalářské práce je tedy soubor tipů a doporučení, které vedou k lepší motivaci zaměstnanců. Je nutno podotknout, že jsou doporučení vázána ke konkrétním skupinám pracovníků v dané organizaci. Hlavní činností organizace je však skladování a expedice zásilek, což je poměrně běžná činnost a může tak mít využití u spousty jiných společností a podobných typu činností.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DEEPO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 145 s. ISBN 978-80-88330-21-9.

Donnelly, J., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M., 1997. *Management*. ISBN: 80-7169-422-3 editor Praha: Grada Publishing.

FRETRIČOVÁ, Jana a Zuzana KIRCHMAYER. *Barriers to work motivation of generation Z* [online]. Journal of human resource. Bratislava, 2018, [cit. 2022-12-3], ISSN 2453-7683, Dostupné z <https://www.jhrm.eu/2018/11/28-barriers-to-work-motivation-of-generation-z/>

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

KELLER, John M. *Motivational Design for Learning and Performance* [online]. Boston, MA: Springer US, 2010 [cit. 2022-12-06]. ISBN 978-1-4419-1249-7. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-4419-1250-3

- KHAJEH, Ebrahim Hasan Al. *Impact of leadership styles on organizational performance*, Sharjah, Lincoln University of Business and Management, 2018 [cit. 2022-12-3], Dostupné z <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- KOUBEK, Josef; Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2004, ISBN 80-7261-116-X.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MORGAN, Jacob. *Manager vs. Leader*. [online]. Copyright © 2022 [cit. 03.12.2022]. Dostupné z: <https://thefutureorganization.com/manager-vs-leader/>
- NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 1997, 80-200-1289-3
- PERRIN, Craig. *Leader vs. Manager: What's the Distinction?* Tampa, AchieveGlobal, 2010 [cit. 2022-12-3], Dostupné z https://nlctb.org/wp-content/uploads/leader_vs._manager.pdf
- PODHÁJECKÁ, Denisa. *Analýza systému hodnocení pracovního výkonu ve vybrané obchodní společnosti*[online]. Pardubice. 2021 [cit. 2022-12-3] Dostupné z https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/77859/PodhajeckaD_AnalyzaSystemu_KS_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Ing. Karel Šatera, Ph. D., MBA
- SHIELDS, John. *Managing Employee Performance and Reward* [online]. New York: Cambridge University Press, 2012 [cit. 2022-12-06]. ISBN 9780521820462. Dostupné z: doi:10.1017/CBO9781139168748
- STEIGEROVÁ, Lada. *Motivační program v organizaci* [online]. Olomouc, 2012 [cit. 2022-12-3] Dostupné z https://theses.cz/id/urwoup/Motivan__program_v_organizaci_Steigerov_Lada.pdf?fbclid=IwAR3xo7rd7qbvJmPhp3V8cKm06HcN839p-JkKfv_hmi-QDymiNV1oRG-s5vU Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky. PhDr. Veronika Gigalová
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a správní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAJDOVÁ, Alena. *Motivační plán zaměstnanců* [online]. Olomouc, 2013 [cit. 2022-12-3] Dostupné z

https://theses.cz/id/m3cjsn/Motivace_pracovnk_DP_2013.pdf?fbclid=IwAR2jx3IIOC Ta93OT-FGuRRKXrHMxq76UDOd9uW6KkiS35j2kM13f5ATLz5hw. Magisterská diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Katedra sociologie a andragogiky. PhDr. Veronika Gigalová

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Western Governors University [online]. Leader vs manager: what's the difference? Milcreek, Western Governors University, 2020 [cit. 2022-12-3], Dostupné z: <https://www.wgu.edu/blog/leader-vs-manager-difference2005.html>

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces modelu motivace	11
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb	12
Obr. 3 Manager vs. leader.....	18
Obr. 4 Náhled e-shopu CulinaBotanica.....	26

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jakub Lisý		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vliv náplně práce a mezilidských vztahů na motivaci zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je charakteristika vybraného pracoviště a jeho pracovníků, následná analýza a doporučení na zlepšení motivace pracovníků. V teoretické části je rozebrána motivace a způsoby, jak s motivací pracovat. Dále jsou v teoretické části zkoumány vlivy na motivaci pracovníků. Poslední část je věnována výkonnosti a efektivitě práce. V praktické části práce je charakterizováno zvolené pracoviště a jeho pracovníci jsou rozděleni do tří skupin. Následuje pět oblastí pracovního procesu, kde jsou jednotlivé skupiny pracovníků analyzovány. Na základě vlastní zkušenosti a analýzy jednotlivých skupin jsou vypracovány konkrétní tipy a doporučení na lepší a efektivnější motivaci pracovníků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace zaměstnanců, pracovní výkon, náplň práce, mezilidské vztahy na pracovišti		

ANNOTATION

AUTHOR	Jakub Lisý		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	The influence of job content and interpersonal relationships on employee motivation		
SUPERVISOR	Ing. Jitka Šturmová, Ph.D., MBA		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	47		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis is to understand how work dynamics affect employees' motivation and how to improve their work performance. In fact, this thesis is based on a period of observation of a specific workspace and its employees. The thesis is defined into two parts: one theoretical and one practical. It starts with the theoretical contribution based on the observation of a selected workspace, including the interpersonal relations of their employees. Furthermore, the theoretical contribution examines the influences on worker motivation and opens a dialog on ways of working with motivation. Later on, the thesis is also devoted to performance and work efficiency. In the practical contribution of the thesis, the chosen workplace is clearly defined and its workers are categorized into three distinct groups and compared with the five areas of the work process where the different groups of workers are analyzed. Based on my own experience and the analysis of each group, specific tips and recommendations for improved and more effective worker motivation are developed.</p>		
KEY WORDS	Employee motivation, work performance, job content, interpersonal relationships at the workplace		