

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

Jana Píchová

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: 4101 M Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



**Styl řízení, etika a jednání
managera**

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor
Jana Píchová

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Styl řízení, etika a jednání manažera vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 23.4.2007

Jana Píchová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D.
Současně děkuji vedení podniku a jeho obchodním zástupcům
za vstřícné poskytnutí informací.

OBSAH

strana

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1. Teoretické vymezení motivace a stimulace.....	11
2.1.1. Pojem motivace a stimulace.....	11
2.1.2. Vybrané motivační teorie.....	14
2.1.3. Stimulační prostředky a oblasti jejich využití.....	18
2.2. Řízení a vedení lidí.....	23
2.2.1. Definice pojmů řízení a vedení.....	23
2.2.2. Vlastnosti efektivního manažera.....	25
2.2.3. Styl řízení.....	29
2.3. Systém komunikace ve firmě jako motivační činitel.....	32
2.3.1. Manažerská komunikace.....	32
2.3.2. Komunikační styl manažera.....	34
3. METODICKÝ POSTUP	37
3.1. Obsah a cíl diplomové práce.....	37
3.2. Sběr a zpracování dat.....	38
3.2.1. Individuální styl řídicí práce.....	38
3.2.2. Styl řízení.....	40
3.2.3. Motivace podřízených pracovníků.....	41
3.2.4. Řízený rozhovor.....	41
4. PRAKTICKÁ ČÁST	42
4.1. Vývoj a charakteristika společnosti.....	42
4.1.1. Zaměření společnosti.....	42
4.1.2. Historie.....	42
4.1.3. Představení společnosti.....	43
4.2. Odměňování a péče o zaměstnance.....	43
4.2.1. Mzda obchodních zástupců a její struktura.....	44
4.2.2. Ostatní výhody.....	45
5. ANALYTICKÁ ČÁST	47
5.1. Analýza a zhodnocení stylu řízení manažera podniku.....	47
5.1.1. Individuální styl řídicí práce.....	47

5.1.1.1. Vyhodnocení dotazníku.....	47
5.1.2. Styl řízení.....	49
5.1.2.1. Vyhodnocení dotazníku.....	50
5.1.3. Motivace podřízených pracovníků.....	52
5.1.3.1. Vyhodnocení dotazníku.....	53
5.2. Rozbor řízeného rozhovoru.....	55
5.2.1. Názory prodejců na společnost.....	55
5.2.2. Spokojenost prodejců s mezilidskými vztahy na pracovišti.....	56
5.2.3. Informovanost prodejců.....	57
5.2.4. Neformální hodnocení.....	57
5.2.5. Oceňované charakteristiky při výkonu práce.....	57
5.2.6. Styl řízení.....	59
5.2.7. Účast na řízení.....	59
5.2.8. Motivace a odměňování prodejců.....	60
5.3. Zhodnocení výsledků.....	61
5.3.1. Názory prodejců na společnost.....	61
5.3.2. Spokojenost prodejců s mezilidskými vztahy na pracovišti.....	61
5.3.3. Informovanost prodejců.....	62
5.3.4. Neformální hodnocení.....	62
5.3.5. Oceňované charakteristiky při výkonu práce.....	63
5.3.6. Styl řízení.....	63
5.3.7. Účast na řízení.....	63
5.3.8. Motivace a odměňování prodejců.....	64
6. DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	65
6.1. Poznatky získané analýzou stylu řízení manažera.....	65
6.2. Poznatky získané řízeným rozhovorem.....	66
6.3. Návrhy na zlepšení motivace obchodních zástupců.....	67
7. ZÁVĚR.....	75
8. SUMMARY.....	77
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	78
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	81

1. ÚVOD

Všichni manažeři si dnes již uvědomují, že úspěch organizace nezávisí jenom na kvalitě jejich práce, ale na kvalitě práce celého kolektivu. V současné době proto soustřeďují pozornost na úroveň pracovního prostředí, péči o pracovníky, zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnanci, na jejich spokojenost a identitu k firmě.

Kdyby mohla být podstata úspěchu podniku vyjádřena klíčovými slovy, pak by podle názorů a příkladů úspěšných manažerů šlo o tvořivost, etiku a kulturu firmy, komunikaci, strategii, organizaci, loajalitu a v neposlední řadě o budování takových partnerských vztahů mezi zaměstnanci a vedením, aby se společně soustředili na projektování inovační strategie. Tvořivé proinovační klima v organizaci nevzniká samo o sobě. Vedoucími pracovníky musí být efektivně budováno a stimulováno, aby vzbuzovalo adekvátní odezvu, tedy motivaci zaměstnanců. Kdybychom metodu leadershipu zjednodušili, pak jeho efektivnost spočívá ve vytváření vyváženého poměru ve vztahu mezi stimulací a motivací. Aby manažer mohl úspěšně stimulovat podřízené spolupracovníky a pozitivně ovlivňovat jejich motivační postoje, musí systémově uplatňovat působení manažerské etiky. To znamená ovlivňovat společné působení subsystémů etiky charakteru, etiky pracovní dispozice a profesní etiky. Rozvoj partnerských vztahů na pracovišti vyžaduje uplatňování etických postojů a kreativní práce, chápání významu partnerských vztahů a jejich přínosu pro zkvalitnění vztahů na pracovišti a postavení pracoviště v ekonomickém prostředí. Jde o prohlubování metody týmové práce, která klade požadavky na inovaci personálního managementu, na motivaci zaměstnanců a jejich etické přístupy k plnění svých pracovních úkolů. Mění vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k žádoucímu rozvoji organizace, ekonomiky a podnikatelského prostředí.

Lidé v organizaci a jejich motivace, oddanost a angažovanost jsou nyní hlavním faktorem při hledání a nalézání konkurenční výhody. Způsob, jakým se nakládá s pracovníky, se odráží v tom, jak tito pracovníci zacházejí se zákazníky, jak jsou motivováni a jak se snaží inovovat své přístupy. Motivace se nezvyšuje aplikací jedné metody stimulace, která se třeba i úspěšně projevila v jiné organizaci. Vždy záleží na specifických podmínkách konkrétního pracoviště. To se týká jak uplatňování hmotných, tak i nehmotných metod stimulace.

Úspěšnost celé organizace je závislá na tom, jak její zaměstnanci pracují. Proto je významným prvkem přístup manažera ke svým podřízeným. Tím, že je manažer schopen rozpoznat, co lidi opravdu motivuje k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší, a zároveň je

významným zdrojem pomáhajícím rozvíjet dovednosti a schopnosti, výrazně přispívá k úspěšnosti organizace.

Významnou úlohu hraje osobní příklad manažerů v praktickém uplatňování etiky v pracovním prostředí. Úspěšní manažeři začínají tím, že začnou řídit a mít pod kontrolou sami sebe a začnou rozvíjet své komunikační schopnosti. Nikdo nemůže řídit jiné lidi, jestliže se nenaučil řídit efektivně sama sebe. Tím, že manažer zvyšuje své znalosti a zkoumá způsoby, jak ze sebe vydat to nejlepší, zvyšuje hodnotu příkladu, který dává těm, kteří s ním pracují.

V řízení pracovních zdrojů ale nejde jen o jednostranný vztah. Zaměstnavatel očekává, že zaměstnanci jeho úsilí i náklady s tím spojené ocení svou identitou, vysokou pracovní aktivitou a tvořivostí. Výsledek nových postojů zaměstnanců se projeví v úrovni inovační aktivity organizace a v úspěchu podnikání. Při vyvážení dobrých vztahů v podniku se zapomíná na skutečnost, že firma není izolovaný organismus, ale že působí v prostředí, které sice může do jisté míry ovlivňovat, které však intenzivně ovlivňuje její existenci.

Budoucnost výkonných organizací proto spočívá v sebeřídících týmech, v jejichž čele budou stát iniciativní lidé. Takoví lidé, kteří sami sobě vytyčují náročné cíle, kteří sami sebe kritizují, když jich nedokáží dosáhnout a kteří při jejich splnění pociťují vnitřní uspokojení.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Teoretické vymezení motivace a stimulace

2.1.1. Pojem motivace a stimulace

Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které tuto aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání (*Provazník, Komárková 2004*)

Podstatou **stimulace** práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k jeho souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka.

Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jedinců odlišný. Při výkonu řídicí funkce je třeba užívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka. To předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Čím je vyspělejší společnost, tím je větší rozmanitost používaných a účinných stimulů (*Horalíková, 1999*)

Bedrnová, Nový, a kol. (1998) definují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Stimulace působí na motivaci pracovního chování vždy nepřímo. Vnější stimuly se lomí přes vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají osobní potřeby, vlastnosti člověka, jeho postoje a zájmy, hodnotový systém, životní zkušenosti i jeho okamžitý stav (*Pražská, Jindra 1997*)

Kleibl, a kol. (1998) tvrdí, že vysvětlit princip motivace znamená v podstatě odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje jako východisko svého zkoumání skutečnost, že :

- lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyzické povahy,
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,

- lidské chování je motivované, jeho příčinou je „motiv“, snaha uspokojit určitou potřebu.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby (*Armstrong 1996*).

Jak uvádí *Donnelly a kol., (1995)*, motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtěli-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka.

Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to jistě pravda. Problémy výkonu však nebyvají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace. Špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností.

Motivace znamená pomáhat svým lidem při jejich seberealizaci. Pro manažera to znamená pomoci jednotlivým členům týmu zjistit, co od své práce očekávají (*Coleman, Barrie 1990*).

Podle *Armstronga (2001)* dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace.

Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. K základním zdrojům motivace patří (*Provazník, Komárková 2004*):

- ❖ potřeby
- ❖ návyky
- ❖ zájmy
- ❖ hodnoty a hodnotové orientace

❖ ideály.

Whitmore, (1992) uvádí, že mezi vnitřní zdroje motivace patří:

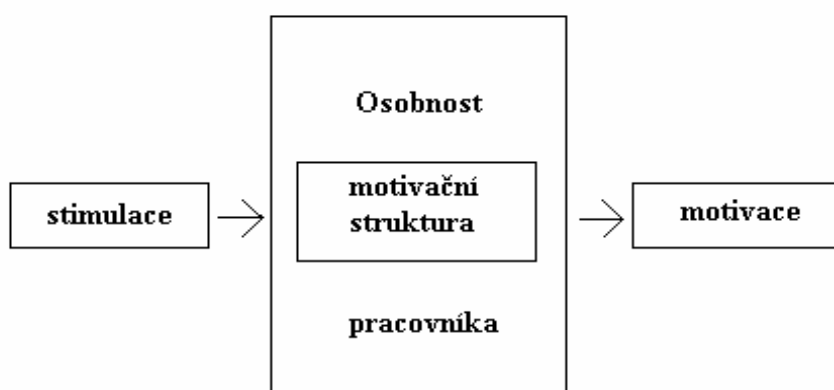
- Možnost být odpovědný a rozhodovat se.
- Možnost formovat svou identitu a docílit pocitu sebeúcty.
- Možnost seberealizace (tento pocit potřebujeme všichni).

Podle *Provazníka a Komárkové (2004)* podstatné pro pochopení významového rozdílu pojmů stimulace a motivace je, uvědomit si, že stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí – ať už záměrně či bezděčně. Avšak jen některé z těchto podnětů mají schopnost motivaci člověka skutečně ovlivnit. Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímočarý vztah: stimulace → motivace.

Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí osobnosti jedince, zvláště pak na jeho motivační struktuře – na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění – viz obr.1.

Obr.1 Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace

Vnější prostředí fyzikální, chemické, biologické, sociální apod.



Pramen: *Provazník, Komárková, 2004*

2.1.2. Vybrané motivační teorie

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a současně k zajímavým tématům. Dokládá to mimo jiné i množství nashromážděných poznatků v této oblasti. V současné době je k dispozici celá řada více či méně odlišných teorií, které vycházejí z určující role poznání v motivaci lidského chování.

Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace napomáhá nejen zasvěcenějšímu pochopení problematiky, ale především vytvoření žádoucích vnitřních, osobnostních předpokladů budoucích ekonomů schopných v roli manažerů efektivně ovlivňovat motivaci lidského chování, včetně stimulace pracovního jednání (*Bedrnová, Nový, 1998*).

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování (*Donnelly a kol. 1997*).

Dále jsou popsány některé teorie motivace, které mohou být považovány za myšlenky umožňující manažerům rozvoj svých vlastních motivačních přístupů:

- *Teorie X a Y*
- *Teorie instrumentality*
- *Teorie zaměřené na obsah*
- *Teorie zaměřené na proces*

Teorie X a Y

Autorem „Teorie X a Y“ je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde vlastně o jakousi reflexi protikladných představ o člověku.

První typ představ – typ X – ve svém celku vyjadřuje názor, že člověk je tvor líný, má vrozenou nechuť k práci, proto je nezbytné jej k práci nutit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.

Protikladný typ představ – typ Y – naopak předpokládá, že smysl pro odpovědnost povinnost je člověku něčím zcela přirozeným, že důležitější než například finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.

Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat.

Teorie X a Y, jako dvě modelové koncepce organizace řízení, se staly východiskem pro širokou aplikaci (*Provazník, Komárková 2004*).

Teorie instrumentality

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky a má své kořeny v *Taylorových* metodách vědeckého řízení.

Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (*Armstrong 2001*).

Teorie zaměřené na obsah:

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. To znamená, co lidi motivuje, nebo přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.

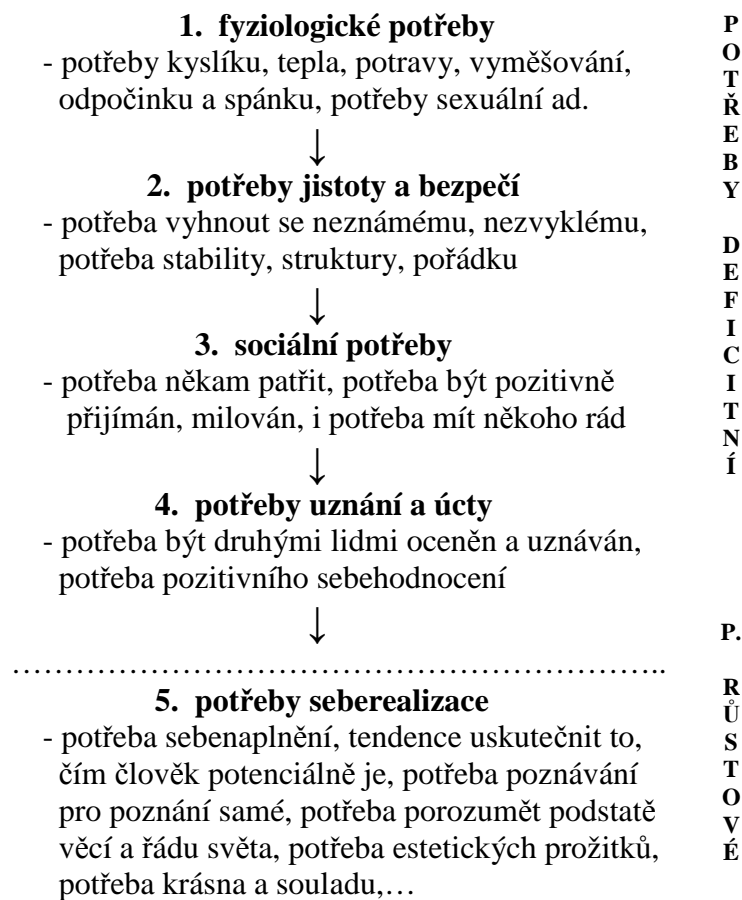
A) Maslowova hierarchie potřeb (Donnelly a kol. 1997)

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně (viz obr. 2)

Uvedený princip funkční autonomie potřeb je nezbytné zdůraznit. Jeho platnost, která je podle zkušeností nepochybná, je významná jak v životě, tak také například v manažerské praxi. Při poznávání aktuální motivovanosti pracovníků i při ovlivňování jejich motivace žádoucím směrem.

- 1) **Fyziologické potřeby.** Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, tepla. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
- 2) **Potřeby jistoty a bezpečí.** Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit zaměstnanecké výhody.
- 3) **Sociální potřeby.** Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství.
- 4) **Potřeby uznání.** Zahrnují jak potřebu vědomí významnou pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5) **Potřeby seberealizace.** Člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti a tím je motivován rozšiřujícími se možnostmi uspokojit tuto potřebu.

Obr. 2 Hierarchická struktura potřeb podle teorie Abrahama Maslowa



Kleibl a kol. (1998) uvádějí, že tato teorie, jak prokázaly zkušenosti, přináší řadu cenných podnětů, jejichž respektování (či nerespektování) může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Její význam se také zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a pracovníků.

B) Herzbergova dvoufaktorová teorie (Provazník, Komárková 2004):

Uvedená teorie naznačuje, že zatímco některé vnější skutečnosti – faktory hygienické neboli dissatisfactory – mají potenciální vliv pouze na charakteristiky pracovní spokojenosti, jiné vnitřní skutečnosti – motivátory neboli satisfactory – ovlivňují jak míru pracovní spokojenosti, tak úroveň a zaměření pracovní motivace.

S jejich působením ve smyslu motivačním lze však počítat pouze za předpokladu, že pracovník nebude dlouhodobě pracovně nespokojen. To znamená, že jednotliví řídicí pracovníci budou věnovat přiměřenou pozornost nejen motivátorům, ale i faktorům hygienickým.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti (*Donnelly a kol. 1997*).

A) Teorie spravedlnosti

Tato teorie, vytvořená *J. S. Adamsem* v roce 1962, se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází.

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě (*Armstrong, M., 2001*).

Provazník, Komárková (2004) dodávají, že jejich zkušenosti z kontaktů s podnikovou praxí dosti přesvědčivě dokládají jak oprávněnost, tak závažnost uvedeného přístupu. Ukazuje se – nikoli výjimečně, že subjektivně mnohdy důležitější, závažnější než výše odměny za

práci je její výše relativní – srovnání s příjmy spolupracovníků vykonávajících stejnou či podobnou práci.

B) *Expektační teorie*

Autor expektační teorie V. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování – např. mezi různou úrovní pracovního úsilí. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí. Její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu.

Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí odměnu (*Donnelly a kol. 1995*)

2.1.3. Stimulační prostředky a oblasti jejich využití

Zvyšování mezd a příplatků je samo o sobě pro motivování zaměstnanců nedostatečné. Motivace zaměstnanců lze dosáhnout pouze souborem opatření, který je kombinací hmotných a nehmotných stimulů, zaměřených na touhy, osobní růst a potřeby seberealizace zaměstnanců (*Coates 1995*)

Jak uvádějí *Bedrnová, Nový a kol. (1998)* variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- ❖ *Hmotná odměna;*
- ❖ *Obsah práce;*
- ❖ *Povzbuzování – neformální hodnocení;*
- ❖ *Atmosféra pracovní skupiny;*
- ❖ *Pracovní podmínky a režim práce;*
- ❖ *Identifikace s prací, profesí a podnikem;*
- ❖ *Externí stimulační faktory.*

Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdroje existenčních prostředků pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu:

a) peněžní odměna (mzda, plat, prémie, aj.)

I když jsou finanční odměny důležité, nevystačí s nimi (*Coleman, Barrie 1990*)

Jak uvádí *Kleibl, a kol. (1998)*, mzda může v určité výši pozitivně i negativně v závislosti na splnění očekávacích postojů pracovníků vzhledem k vynaloženému úsilí. Nízká mzda působí zklamání a pocit nedostatečného ocenění a sníží tedy pracovníkovi aktivitu. Na druhé straně nepřiměřeně vysoká mzda umožňuje pracovníkovi realizace potřeb neodpovídající efektům jeho práce, poruší vědomí ekvivalence mzdy a výkonu a druhotně prostřednictvím informačního systému může negativně ovlivnit motivaci ostatních pracovníků.

Stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka a na subjektivním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek je zpravidla značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a on usiluje o změnu této situace. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných faktorů (např. zajímavost práce, celkový klid na pracovišti aj.) (*Vaněček a kol. 2001*).

Mayerová a kol. (1998) dodává, že motivační účinek mzdy na pracovníka závisí:

- ✓ na její celkové velikosti v závislosti na celkovém objemu mzdového fondu organizace;
- ✓ na jejím vztahu ke mzdě jiných pracovníků;
- ✓ na jejím vnitřním složení (jaká je závažnost a přiměřenost; užívaných mzdových kritérií
- ✓ na působení dalších stimulačních prostředků.

Výstižně charakterizují peněžní motivaci *Coleman a Barrie (1990)*, kteří uvádějí že: „I když jsou finanční odměny důležité, nevystačí s nimi“. Proto je neméně důležité věnovat se i nepeněžní formě hmotných odměn zaměstnanců.

b) nepeněžní hmotná odměna

Jak zmiňují *Bedrnová, Nový a kol. (1998)* příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek bezúročně,

důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na oblečení, kosmetiku, kadeřníka, kulturu, sport, dopravu, a to ve formě poukázek nebo jinou formou.

Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílena na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm sounáležitosti s podnikem.

Podle *Sedláka (2006)* je ze strany zaměstnanců největší zájem o využití zaměstnaneckých výhod nad rámec mzdy především v oblasti kultury a sportu. Velký zájem je také o příspěvek zaměstnavatele na dovolenou a na třetím místě oblíbenosti nepeněžních hmotných odměn je oblast zdravotní péče, nákup léků a zdravotních pomůcek nebo očkování.

Obsah práce

Jak uvedli *Donnelly a kol. (1995)* k obohacování práce dochází prostřednictvím růstu rozsahu práce a prohlubováním jejího obsahu. Rozsah práce se týká počtu aktivit vykonávaných při práci, zatímco prohlubování obsahu práce se týká autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nebo kontroly nad svou prací. Obohacování práce znamená, že rozsah a hloubka obsahu práce vzrůstají.

Provazník a Komárková (2004) definovali stimulující apely, kterými můžeme působit na obsah práce. Přesto, že těchto apelů existuje celá řada, uvádím zde jen některé:

apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.

apel na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.

apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.

apel hrđosti na práci: práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.

apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množstvím lidsky kvalitních vztahů aj.

Zároveň dodávají, že stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být napomáhat svým pracovníkům nalézt ten jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a pokud skutečně působí, tak jej dále rozvíjet.

Má-li být motivace a pracovní uspokojení na dobré, nejen uspokojivé či slabé úrovni, musí každý jednotlivec (*Adair 1983*):

1. mít pocit osobního úspěchu v práci, kterou vykonává, cítit, že přispívá něčím hodnotným k dosažení cílů skupiny nebo svého úseku,
2. mít pocit, že sama práce je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je, a že mu poskytuje odpovědnost podle jeho schopností,
3. být za dosažené úspěchy odměňován odpovídajícím uznáním,
4. mít pod kontrolou ty aspekty své práce, které mu byly delegovány,
5. mít pocit, že se jako jedinec rozvíjí, že obohacuje své zkušenosti a schopnosti.

Povzbuzování

Člověk ve společnosti chce a potřebuje, aby si ho druzí vážili, aby uznávali jeho schopnosti a zásluhy, aby si mohl vážít i sám sebe. Snaha o společenský vzestup, funkční postup není vyvolána jen potřebou lepšího finančního zabezpečení, ale především i potřebou uznání, vážnosti a úcty. Stimulace jejího uspokojení v práci se nejlépe realizuje prostřednictvím delegované pravomoci a odpovědnosti, veřejně udělovanými pochvalami za konkrétní výkon a pracovní chování (*Pražská, Jindra 1997*).

Coates (1995) dodává že, ať již jsou motivátorem zaměstnanců vědomosti nebo jiné aspekty práce, všichni usilují o určitý stupeň rozhodovacích pravomocí, respektu a uznání toho, co dělají.

Podle *Čakrta (2006)* výzkumy opakovaně potvrzují, jak lidi demotivuje nezáměr a nevšímavost k dobře odvedené práci, nedostatek drobné pochvaly či slova díky. Zvláště tíživé je to tam, kde nadřízení nepromarní jedinou příležitost okamžitě kritizovat a vytknout sebemenší chybičku.

Atmosféra pracovní skupiny

Podle *Bedrnové, Nového a kol.(1998)* sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách, aj. Řídící pracovník má však možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí.

Soudržnost pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podněcováním skupinového řešení problémů, vytvářením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání, posezení a popovídání nebo organizováním společných akcí volného času.

Jak uvádí *Kotler (1997)* pravidelná setkání pracovníků jsou společenskou událostí, vybočením z rutiny, znamenají možnost sejít se s vedením firmy, nadýchat se společné atmosféry, mít pocit sounáležitosti s větší skupinou lidí. Taková setkání jsou důležitým nástrojem motivace a komunikace.

Pracovní podmínky a režim práce

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jenom fakt, že pracuje v dobrých tepelných, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu však také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží (*Provazník, Komárková 2004*)

Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Podle *Bedrnové, Nového a kol. (1998)* identifikace s prací znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást života. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem je vyjádřeno přijetím cílů podniku.

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku. Platí zde přímá závislost: čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci.

Stimulačně z vnějšku také působí makroekonomická situace. Z tohoto hlediska se střídají období vzednutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse.

Politická situace je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv. Vnější nepřítel, nebezpečí války nebo absence tohoto nebezpečí se promítají také do ochoty pracovat, stejně jako vnitropolitická situace, vítězství strany, která má v daném regionu největší podporu, stimuluje, její prohra vede k útlumu ochoty k pracovnímu nasazení.

Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního (*Provazník, Komárková 2004*).

2.2. Řízení a vedení lidí

2.2.1. Definice pojmů personální řízení a vedení

Podle *Trunečka (2005)* určitý způsob řízení, i když v různé struktuře a na různém stupni složitosti, má nejen výrobní organizace, ale každé sdružení lidí, kteří pracují pro svého zaměstnavatele a mají za úkol dosáhnout jím vytyčených cílů. Řízení se může uskutečňovat intuitivně, podvědomě nebo na něm může organizace pracovat uvědoměle a systematicky ho zlepšovat.

Nestěrová a Khol (1988) na základě výsledků svého výzkumu definují **řídící činnost** jako řešení neustále vznikajících řídicích problémů. Při řešení těchto problémů realizuje vedoucí pracovník celou řadu aktivit, jejichž souhrn tvoří obsah konkrétního řídicího procesu.

Koubek (1995) rozšiřuje tuto definici tím, že popisuje personální řízení jako část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Chceme-li shrnout výše uvedené definice, můžeme citovat *Pražskou a kol (1992)*, kteří tvrdí, že funkce neboli úkol personálního řízení je dvojčediný – tvorba lidských zdrojů v objemu a struktuře odpovídající ekonomickým cílům firmy a protože jde o řízení zvláštního

prvku – člověka, nadaného vědomím a vůlí, zároveň tvorba podmínek života a práce těchto jedinců, nutná pro jejich rozvoj a tím pro rozvoj firmy. Tato dvojjediná funkce se nutně rozpadá do řady cílů, které je nutné realizovat.

Nejpřesněji však podle mého mínění vystihují řízení pracovního výkonu pracovníků *Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001)* podle nichž je v současném pojetí firemního managementu chápáno jako komplexní proces zabezpečující zvyšování výkonnosti celé organizace. Vychází na rozdíl od starších pojetí řízení výkonu jako direktivního ovlivňování a hodnocení pracovního výkonu z participace pracovníka na řízení a rozhodování. Pracovník se tím stává aktivním prvkem v celém procesu.

Řízení pracovního výkonu předpokládá schopnost motivovat pracovníky i celé pracovní skupiny prostřednictvím sdílených cílů a průběžnou informovanost o úrovni plnění stanovených cílů, čímž se stává základním prostředkem k dosažení prvovýkonového klimatu v organizaci.

Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů jako nového vzoru pro řízení lidí jsou podle *Armstronga (1996)* následující:

- ❖ jedná se o vrcholovým managementem řízenou a manažersky orientovanou činnost,
- ❖ výkon a zabezpečení řízení lidských zdrojů je odpovědností liniových managerů,
- ❖ zdůrazňuje potřebu strategického souladu – integraci podnikových strategií a strategie lidských zdrojů,
- ❖ zdůrazňuje význam získání oddanosti poslání a hodnotám organizace – je „závazkově orientované“
- ❖ znamená uplatnění komplexního a vnitřně provázaného přístupu k zajišťování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe,
- ❖ důraz je kladen na silnou podnikovou kulturu a hodnoty
- ❖ je orientováno výkonově, přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami,
- ❖ zaměstnanecké vztahy jsou spíše individuální než kolektivní, poskytuje se spíše vysoká důvěra než nízká,
- ❖ flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíli politiky,
- ❖ existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka,
- ❖ odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností nebo kvalifikace.

První důležitou skutečností, kterou musí vedoucí pracovníci pochopit je fakt, že podstatou řídicí práce je **vedení** lidí. Jedná se o všechny formy působení na jednotlivce a

pracovní skupiny, které uplatňuje vedoucí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podnícení žádoucích aktuálních pracovních výkonů i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a profesní kompetence (Nový a kol. 1992).

Rozdíl mezi řízením a vedením lidí uvádí Truneček a kol. (1997). Řízení je děláním věcí správně, vedení je děláním správných věcí. Vedení tedy znamená zejména vytyčení správných cílů, řízení v tomto kontextu potom uskutečnění těchto cílů správnou cestou. Z hlediska rozhodovacího subjektu je tato charakteristika chápána jako rozdíl mezi řídicím pracovníkem a lídrem (vůdcem). Je zřejmé, že sebelepší řízení nemůže nahradit nedostatečné nebo neúčinné vedení.

Donnelly (1995) dodává, že vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.

Základní princip vedení lidí podle Fiedlera (2000) by mohl být obsažen v následujícím konstatování: Protože lidé mají snahu následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle, pochopili mnozí manažeři, co jejich podřízené motivuje a jak motivace funguje, a tyto znalosti uplatňují ve svých manažerských aktivitách. Čím efektivněji je aplikují, tím větší je pravděpodobnost, že se stanou dobrými vedoucími.

2.2.2. Vlastnosti efektivního manažera

Schopní vedoucí pracovníci vedou tým, že vycházejí z možností a předností své vlastní práce. Využívají toho, co mohou udělat. Schopní vedoucí pracovníci se ovšem také zabývají omezeními. Je však překvapivé, jak často shledají, které věci přece jen dělat lze a které za práci stojí. Zatímco jiní si naříkají, že to či ono nemohou udělat, schopní vedoucí pracovníci se do toho dají a dělají na tom. Výsledkem pak je, že omezení, která tak těžce doléhají na jejich kolegy, se často rozplynou (Drucker 1967).

Podle Adaira (1983) dobrý vedoucí vyvolává či provokuje vůdčí schopnosti v celé skupině. Při plnění úkolů, budování týmu a uspokojování individuálních potřeb pracuje se zbývajícími členy jako starší společník. Způsoby, jimiž se toto sdělení realizuje, jsou natolik četné a různorodé, že na ně nelze dát jednoznačný recept. Vůdčí osobnost, která nedokáže těžit z přirozených reakcí lidí na uvedené tři oblasti, si však sotva toto označení zaslouží.

Vedoucí musí být především důvěryhodnou a respektovanou osobou. Každý, kdo se snaží vést jiné, musí rozvinout některé své kvality a vlastnosti. Kvalitami se rozumí součásti osobního charakteru, které se zpravidla velmi těžko učí. Na druhé straně jsou pro vedoucího důležité vlastnosti, které se lze naučit snáze.

Někteří vedoucí mají přirozené řídicí schopnosti, ve skutečnosti jde o jejich schopnosti dokonale zvládnout svou funkci a sílu pramenící z jejich cílevědomosti, která strhne ostatní. Charisma není vnitřní kvalita. Je to směs entuziasmu a neústupnosti, zaměřených na dosažení jasně definovaného cíle, a vysoce vyvinuté schopnosti komunikovat (*Coleman, Barrie 1997*).

Pro většinu lidí je dobrý vedoucí charismatický jedinec, který dokáže to, o čem ostatní lidé jenom sní. Charismatická osobnost je pro každého manažera cennou vlastností, ale sama o sobě je nedostatečná. Jen zřídka postačuje k dosažení dokonalosti. Mnohem důležitější jsou základní vlastnosti dobrého vedoucího, mezi které patří (*Coates 1995*):

- ❖ Schopnost vytyčovat a vysvětlovat správné cíle a vytvářet ve firmě pocit naléhavosti.
- ❖ Odpovědnost a vytrvalost při práci s detaily, přičemž nesmí nikdy ztrácet celkový přehled o situaci.
- ❖ Schopnost citlivě vyjádřit svůj názor, aniž by tím narušil motivaci lidí, kteří jsou za úkol přímo odpovědní, ať již jde o prodavače nebo obchodního ředitele.
- ❖ Umění radit se s lidmi a motivovat je tak, aby ze sebe vydali to nejlepší a na oplátku dělat to nejlepší pro ně.
- ❖ Pragmaticky převádět myšlenky v konkrétní rozhodnutí, i když je rozhodování někdy těžké a bolestné.
- ❖ Energicky, povzbudivě a přesvědčivě transformovat plány v konkrétní činy a výsledky.
- ❖ Schopnost udržovat rovnováhu mezi službami zákazníkům, akcionářům a zaměstnancům.

Jak uvádí *Winkler (1998)*, vlastnosti úspěšného a efektivního manažera se velmi liší. Efektivní manažer téměř polovinu svého pracovního času věnuje komunikaci s ostatními lidmi v organizaci a přibližně čtvrtinu tráví personálním řízením a bezprostředním vedením podřízených. V obou případech je to dvakrát více času než ho věnuje podobným činnostem úspěšný manažer. Ten se naopak polovinu pracovního dne zabývá tvorbou vlastních sítí podpůrných a informačních vztahů. Tráví svůj čas také komunikací, ale zpravidla spíše neformální.

Tvorba sociálních sítí je relativně nejvýznamnější podmínkou úspěšnosti manažera. Naopak efektivní manažeři věnují nejvíce času spíše formální komunikační a informační

činnosti. Oba typy nadprůměrných řídicích pracovníků věnují výrazně více času komunikaci a informačním činnostem. Uplatňují výrazně více sociální a komunikační schopnosti než jejich průměrní kolegové. Ti relativně nejvíce času tráví tradičními činnostmi manažera jako je plánování, organizování a kontrola. Složení činností obou typů manažerů uvádí blíže tab.1.

Tab.1 Složení činností manažerů

	Průměrný manažer	Úspěšný manažer	Efektivní manažer
Tradiční řídicí činnosti	32 %	13%	19%
Formální komunikace	29%	28%	44%
Vedení lidí	20%	11%	26%
Tvorba sociální sítě (neformální komunikace)	19%	48%	11%

Pramen: *Luthans, 1948*

Důležitou součástí činnosti vedoucího pracovníka je, jak již bylo uvedeno pomáhat a radit členům podřízené skupiny. Blíže tuto činnost specifikuje *Mayerová a kol. (1998)*: projevuje se v upřesňování pracovních úkolů, konkretizaci instrukcí a rozvíjení odborné způsobilosti. Můžeme ji označit za specifickou personální činnost. Provozní zkušenosti ukazují, že u úspěšných vedoucích pracovníků oblast poradenských zásahů nemá pevné hranice. Neomezuje se pouze na zajišťování úkolů hospodářské organizace, ale rozšiřuje se i do dalších oblastí činnosti a myšlení lidí, zejména se zaměřením na problematiku interpersonálních vztahů mezi členy pracovní skupiny a mimopracovních osobních starostí jednotlivců.

Pro každého vedoucího pracovníka je taková činnost dobrou příležitostí, která mu umožňuje hlouběji poznat pracovníky, osobní i sociální faktory, které působí na jejich pracovní jednání. Tím se vytvářejí příznivé podmínky pro působení na pracovníky.

Jak uvádějí *Bedrnová, E. a nový, I. (1998)* potvrdilo se, že specifikace „žádoucích vlastností úspěšnost řízení beze zbytku neřeší. Vedle osobnostních vlastností je třeba brát v úvahu i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti.

V této souvislosti by mohla ideální osobní kvalita představovat takový profil vlastností a projevů jedince, který má relativně úplnou a také určitý ideál vyjadřující podobu. Charakteristikami vizitky takové osobní kvality řídicího pracovníka pak mohou být:

- Pracovní a osobní kompetence, které vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení (není nikdy možná bez dostatečné sebedůvěry, dále přiměřeného sebehodnocení a také bez odpovídajícího hodnocení vnější situace),
- Sociální kompetence, tedy způsobilost vhodně se prosadit v sociálních vztazích, a to jak mezi svými blízkými, tak i ve vztahu k podmínkám svého zařazení ve společnosti,
- Pozitivní uvažování a proaktivní jednání (zmiňuje se o nich například *Covey, 1994*), které mu umožňují:
 - interpretovat vlastní životní situaci jako situaci poskytující příležitosti, nabízející možnosti a působící jako výzva,
 - nalézat kladné stránky všech možných procesů a jevů, včetně kladných stránek lidí,
 - nečekat na vnější podněty a vycházet ve svém jednání ze silných a sociálně žádoucích vnitřních pohnutek.
- Pracovní ochota a výkonová motivace, vyjádřené v zájmu o práci a v potřebě vysokého výkonu dosahovaného v žádoucí kvantitě i kvalitě,
- Vyšší hladina aspirací a volního úsilí, projevující se v celkově vyšší úrovni nároků na život, spjatých s nároky na sebe a s přirozeným uplatňováním volního úsilí při dosahování stále náročnějších životních cílů, včetně vytrvalosti a způsobilosti překonávat případné překážky,
- Schopnost sebekontroly, jednat racionálně, dospěle, umět přiměřeně ovládat své prožívání a svůj citový život, být sociálně přijatelně spontánní,
- Rozvinuté estetické a etické cítění, tj. způsobilost citlivě registrovat a do svého prožívání a následného jednání promítat hlediska morálky a současně i krásna (jednat v souladu se svým svědomím a mít smysl pro estetické rozměry života),
- Tvořivost, jako schopnost vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a nová řešení.,
- Pochopení a tolerance, ve smyslu schopnosti a ochoty akceptovat druhé lidi, úsilí jim porozumět a respektovat je i za situace značné odlišnosti jejich přístupů, projevů a vlastností,
- Smysl pro humor, jako z určitého nadhledu vyvěrající schopnost vidět realitu i sebe sama odlehčeně, s citem pro proporce,
- Způsobilost stále na sobě pracovat, v duchu vynakládání průběžného úsilí zaměřeného na odstraňování vlastních nedostatků prostřednictvím sebevýchovy a sebevzdělávání.

Najít však člověka, který by oplýval všemi těmito vlastnostmi je nadlidský úkol. Podrobněji se k tomu vyjadřuje *Drucker (1966)*: Vysoce postavený pracovník, jak se dovídáme, by měl mít mimořádné schopnosti jednak jako analytik, jednak jako osoba, která rozhoduje. Měl by umět jednat s lidmi a znát organizace i mocenské vztahy. Měl by být dobrým matematikem, měl by si osvojit chápavost umělce, který vidí do věcí, měl by mít i tvůrčí představivost. V organizacích ale musíme pracovat s lidmi, kteří většinou vynikají jen v několika z uvedených vlastností.

Místo hledání univerzálního experta se budeme muset naučit, jak lépe využívat lidi, kteří vynikají v některých oblastech. To však již znamená zvyšovat efektivnost. Nelze-li zvětšit určitý zdroj, je nutné zvýšit jeho výnos. A právě efektivnost je oním nástrojem, jehož pomocí lze dosáhnout toho, aby schopnosti a znalosti vedoucích pracovníků přinášely stále hojnější a lepší výsledky.

2.2.3. Styl řízení

Styl řízení charakterizuje způsob, jakým manažeři jednají, aby prostřednictvím lidí dosáhli žádoucích výsledků. Týká se to chování manažerů jako vedoucích týmů a toho, jak uplatňují své pravomoci. Manažeři mohou být autokratičtí nebo demokratičtí, tvrdí nebo měkkí, nároční nebo nedbalí, direktivní nebo nechávat věcem volný průběh, mohou zachovávat odstup nebo být přístupní, destruktivní nebo konstruktivní, orientovaní na úkol nebo orientovaní na lidi, nekompromisní nebo pružní, ohleduplní nebo bezcitní, přátelští nebo chladní, strojení nebo nenucení. To, jak se chovají, závisí zčásti na nich samotných – na jejich přirozených sklonech, zčásti na příkladu, který jim dávají jejich nadřízení manažeři, a zčásti na hodnotách a normách organizace (*Armstrong 1996*).

Klasická typologie vymezuje tři základní styly řízení (*Pražská, Jindra 1997*):

➤ **Autokratický typ** samostatně určuje úkoly a cíle, termíny jejich plnění i kontroly. Manažer se opírá hlavně o sílu formální autority. Rozhodování ponechává především na své osobě. Bez ohledu na interpersonální vztahy a názory členů týmu určuje kooperaci práce. Obvykle nadměrně soustřeďuje všechny pravomoci a dispozice do svých rukou. Svým jednáním téměř znemožňuje bližší kontakt se spolupracovníky, nepotřebuje se radit, spíše udílí příkazy. Jak uvádějí *Pražská a kol. (1992)*, manažeři autokrati podceňují důležitost informovanosti týmu, dávají k dispozici jen informace pro nejbližší termíny a cíle, formální

moc posilují monopolizováním informací a rozhodnutí. Stává se, že dobré myšlenky svých podřízených akceptují, ale přenáší dál jako své vlastní. Autokratický vedoucí při svém dlouhodobém působení na skupinu mívají velkou fluktuaci schopných podřízených.

Tento styl řízení je dobré používat tehdy:

- a) je-li objektivně nutná jasná organizace a musí se striktně plnit dané rozkazy (armáda, policie).
- b) je-li v řídicí práci nutno položit důraz na kontrolu, například při plnění bezpečnostních předpisů
- c) nevyžaduje-li plnění pracovních úkolů zvláštní aktivitu pracovníků (např. jde-li o jednoduchou práci s nízkou kvalifikací)
- d) je-li nutná přísná pracovní kázeň (zdravotnictví)
- e) je-li potřeba podat jednorázově vysoký výkon (neočekávaná situace v podniku)

Účinnost tohoto stylu řízení závisí na osobnosti a schopnostech vedoucího pracovníka. Typický autokratický vůdce vždy dosáhne cíle, který si stanoví. Výsledek práce pod autokratickým vůdcem je kvalitní, spojí-li se kvalita jeho osobnosti s jeho schopnostmi a schopnostmi jeho podřízených.

➤ **Demokratický typ** umožňuje a vyžaduje spoluúčast členů skupiny na rozhodování, jeho snahou je nalézt souhlas skupiny se zaváděním změn a nových úkolů. Po vzájemné diskusi je formulován cíl, termíny a podmínky plnění. V maximální míře předává informace, vysvětluje smysl úkolů a situace. Bere v úvahu názory spolupracovníků i kritiku postupů, dovoluje postupovat v plnění úkolů různými způsoby, které spolupracovníci pokládají sami za nejvhodnější. Manažer demokratický neboli participativní deklaruje svůj styl svému okolí podle *Kleibla a kol. (2001)* následujícími třemi principy:

1. Informovat. Někteří zaměstnavatelé podceňují nebo opomíjejí fakt, že informovanost zaměstnanců o údajích, vztazích a plánech organizace spolupůsobí na identifikace pracovníka s jejími cíli a normami a posiluje vědomí odpovědnosti. Neinformovaní zaměstnanci, vyplývající z nedbalosti zaměstnavatele nebo zapříčiněné záměrným zadržováním informací, vnímají falešnou představu, že nejsou pro firmu důležití. Takové prostředí podněcuje chronickou nespokojenost a oslabuje motivaci k práci.

2. Zajímat se. Skutečný zájem zaměstnavatele o způsobilost pracovníka a jeho potřeby vytváří atmosféru, že jednotlivce ví, že je brán vážně. Přesnější informace o životní situaci jednotlivce a jeho záměrech může manažer použít při realizaci firemních cílů.

3. Podněcovat iniciativu. Mají-li se věci firemní stát předmětem zájmu zaměstnanců, musí organizace rozvíjet jejich integraci podněcováním iniciativy a pracovní motivací

prostřednictvím přiměřené účasti zaměstnanců na rozhodování, dohod o cílech i systému účasti na výsledcích firmy.

Růžička (1985) dodává, že vedoucího s pracovním kolektivem spojují zpravidla silné vzájemné vazby pracovní a osobní povahy. Použití tohoto způsobu vedení může být doporučeno pro většinu pracovních kolektivů. Hlavní jeho význam tkví ve využívání osobní zaujatosti pracovníků a stmelnosti kolektivu. Je příznivý pro vytváření nebo ovlivňování takových vztahů v kolektivu, které podporují účast členů kolektivu na uskutečňování společných úkolů.

➤ **Volný, nezasahující typ** minimálně zasahuje do chodu pracovních procesů. Ponechává volný průběh tomu, co a jak a kdy budou členové týmu vykonávat, kdo s kým bude spolupracovat. Nevymezuje tedy dělbu práce a koordinaci při plnění úkolů, cíl skupiny je formulován obecně, hodnocení pracovníků není obvykle ovlivněno výkonem, systém kontroly je minimální, termín splnění úkolů není přesně vymezen.

Manažer se rozhoduje mezi orientací na pracovníky nebo orientací na úkoly, podle toho lze manažery a jejich *řídící styl rozdělit na:*

- **lhostejný typ** - nezáleží mu na pracovnících ani na úkolech, soustřeďuje se na mimopodnikové aktivity,
- **sousedský typ** - orientuje se pouze na pracovníky, atmosféra „čajového dýchánku“,
- **úkolový typ** - nebere ohled na spolupracovníky, důležité je splnění úkolu
- **týmový typ** - zajímá se jak o lidi, tak o splnění úkolů, respektuje potřeby lidí, ale vyžaduje náročné plnění úkolů,
- **kompromisní typ** - zajímá se středně o lidi i o úkoly, orientuje se na tradiční řízení a kompromisní, pragmatický způsob.

Každý manažer inklinuje k určitému stylu vedení, podle převažujících vlastností osobnosti, zájmů a postojů k vykonávané funkci, podle své motivace. Určující pro volbu stylu řízení skupiny jsou však podmínky, za kterých vede, situace v řízení, v nichž se nalézá. Výběr efektivního stylu řízení, který odpovídá dané situaci, závisí na schopnostech manažera orientovat se v situaci, analyzovat situaci a podle toho zvolit odpovídající styl. Účinnost stylu řízení závisí na více faktorech, zdaleka se neodvíjí jen od osobnosti manažera. Manažerské schopnosti a dovednosti vedení a podněcování skupiny se projevují vždy v konkrétní situaci, neexistuje obecně správný či nesprávný styl vedení.

Stejně tak žádný vedoucí pracovník nepředstavuje dokonalý odraz všech vlastností výše vyjmenovaných stylů řízení. Zpravidla se v každém manažerovi skrývá určitá kombinace několika řídicích stylů a jeho styl se odvíjí od převažujících osobnostních charakteristik.

2.3. Systém komunikace ve firmě jako motivační činitel

2.3.1. Manažerská komunikace

Přehled, vidění událostí ve správných souvislostech a perspektivně, chápání významu faktů, posuzování jejich relativního významu, dosahování správných záměrů – to jsou důležité schopnosti a sociální kompetence jsou základem inteligentních rozhodnutí každého manažera. Jeho práce vyžaduje strategickou komunikaci.

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování, dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě: týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Manažer stráví komunikací 75% svého času. Mezi **manažerskou komunikací** a produktivitou zaměstnanců je těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí (*Střížová 2005*).

Zaměstnavatel usilující o kooperativní klima v organizaci vychází z toho, že informovanost a komunikace s pracovníky je formou utváření pozitivních vztahů pracovníka k organizaci a jejím cílům, formuje pracovní spokojenost a ochotu k aktivnímu a kreativnímu přístupu k plnění pracovních úkolů. Nezastupitelnou roli hraje v tomto procesu management informací a aktivní komunikační zprostředkovatel informací o firmě.

Bez dobrých komunikačních vazeb jsou ve firmě ohroženy faktory zvyšující efektivnost činnosti lidských zdrojů. Vychází se především z toho, že bez dobrých komunikačních vazeb jsou ohroženy především (*Kleibl a kol. 2001*):

- ❑ spolupráce a kooperace mezi pracovníky navzájem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi pracovními skupinami a útvary,
- ❑ identifikace s prací a pracovním místem,
- ❑ identifikace s podnikem a jeho cíli,
- ❑ pocit seberealizace a významu vlastní práce,
- ❑ dobré mezilidské a pracovní klima,
- ❑ obrana proti negativním (neoficiálním) informačním vlivům,
- ❑ předpoklad pro vytváření pozitivně působící firemní kultury.

Základem efektivní manažerské komunikace je naslouchání. Blíže se k tomu vyjadřuje například *Bedrnová (2006)*: Naslouchání můžeme považovat za nejjednodušší způsob získávání informací. Díky nim pak člověk může vhodně usměrňovat chování i těch druhých. Rozumnému manažerovi by proto naslouchání nemělo být cizí. Tím, že lidi vyslechne a pochopí, si obvykle ušetří neúčinné způsoby komunikace – nemluví na pracovníky „cizím jazykem“, ale tím jejich. Bere potom během rozhovoru s lidmi ohled na jejich specifické osobnostní rysy a využívá je k zjištění, co je vlastně motivuje, pohání k lepšímu výkonu.

Velká skupina manažerů nenaslouchá a dokáže přerušit člověka, který jim chce sdělit velmi důležitou informaci. Největším problémem je, že člověk, který nebyl vyslechnut nebude do budoucna cítit potřebu nadřízenému sdělovat jiné důležité informace.

Tím, že se manažer musí vlastně zeptat a následně naslouchat, si u každého jednotlivce upraví neúčinný obecný způsob oslovení ve prospěch osobní. Poznává své pracovníky, následně se mu stále lépe daří je získávat nejen pro lepší plnění pracovních úkolů, ale i pro jejich stejně důležité osobnostní změny žádoucím směrem.

Obecným cílem komunikace je vytvořit a udržet otevřený dialog manažera s podřízenými i s každým pracovníkem jako jednotlivcem. Jde o to informovat, povzbuzovat a motivovat, spoluvytvářet dobré naladění lidí na pracovišti. A zároveň získávat zpětnou vazbu o skutečném stavu věcí na pracovištích i podněty ke změnám. Rozhovory s pracovníky jsou hlavním nástrojem, pomocí kterého manažer vede lidi a významnou součástí jeho osobního stylu vedení. Manažer by měl mít při rozhovorech s lidmi na paměti, že mluví a jedná nejen za sebe, ale že je zástupcem vedení firmy a musí tedy hájit její zájmy.

Rozhovory manažera s pracovníky mohou přinášet i další zisky. Ve hře je postoj pracovníka k firmě i k druhým lidem, jeho sebedůvěra, jeho angažovanost a vůle učit se něčemu novému, ale i vzájemný vztah manažera a pracovníka. Při dobře vedeném rozhovoru vzniká v těchto věcech druhotný vztah, který nabývá trvalejšího charakteru pokud se dobře vedené rozhovory opakují. V konečných důsledcích se pak mění k lepšímu i kultura organizační jednotky, kterou manažer řídí (*Suchý 2006*).

Aby manažerská komunikace byla co nejefektivnější, je dobře se kromě zmíněných skutečností řídit také následujícími pravidly (*Koontz, Weihrich 1993*):

1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
3. Důležitá je pečlivá příprava komunikace
4. Je třeba odhadnout míru potřeby informací u příjemce
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.

6. Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací.

2.3.2. Komunikační styl manažera

Velmi důležitý je **komunikační styl manažera**. Představuje vlastně sociální základ stylu řízení. Určitý komunikační styl má každý člověk. Od manažera se však víc než od kohokoli dalšího vyžaduje, aby v jeho komunikačním stylu převažoval racionální, dospělý přístup, spojený přiměřenou spontaneitou (*Bedrnová, Nový 1994*).

Projev manažerské komunikace má základ v chápání reciprocitu oběma stranami řídicího procesu, tedy manažerem a jeho podřízenými. Kromě individuálních vlivů jednotlivých spolupracovníků je uplatňovaná styl komunikace výrazem respektování filosofie celého kolektivu, úrovní neformálních vztahů a sociálních pozic a rolí (*Fiedler, 2000*).

Podle *Střížové (2005)* by měl manažer svůj komunikační styl z několika důvodů identifikovat:

- Ačkoliv existuje mnoho různých cest komunikace v manažerských situacích, může manažer zvolit nevhodný styl jen proto, že je na něj zvyklý.
- Každý styl je efektivní v některých specifických situacích, ale k tomu musí mít manažer situaci pevně v rukou.
- Strategické analýzy pomáhají manažerovi pochopit přizpůsobit svůj styl každé unikátní situaci.

Základní styly komunikace

Styl komunikace má hluboký vliv na psychologické klima pracovní skupiny. Neexistují dva manažeři, kteří by reagovali na tutéž situaci přesně stejně. Přesto, že lidé dozrávají a adaptují se na své okolí, reagují na různé situace standardně nebo dle svých zvyklostí.

Ačkoliv neexistuje mnoho možných způsobů reakce, obvykle si vybírají ten, který shledali nejpohodlnějším v minulosti. Znamená to, že každý manažer si vyvíjí svůj individuální styl.

○ **Agresivní styl**

Tyran, který jde svou cestou bez ohledu na práva a pocity ostatních. Kdokoliv, kdo s ním nesouhlasí, je prohlášen za neefektivního. Vyhrává nad slabšími. Podřízení jsou motivováni strachem. Obvykle nemá blízký vztah, cítí potřebu být stále ve střehu proti

možným útokům a možné odplatě od ostatních. Spoléhá se spíš na psané zprávy než interpersonální komunikaci. Neuvažuje v čase ostatních lidí a všeobecně komunikuje v negativním prostředí.

Donnelly (1995) dodává, že takový manažer je úzkostlivý a nepřátelský a není ochoten rozšiřovat oblast svých vlastních znalostí, ani znalostí ostatních. Pokud má organizace v klíčových funkcích hodně manažerů tohoto typu, pak lze očekávat špatnou a neefektivní interpersonální komunikaci a ztrátu individuální tvořivosti.

- **Manipulativní (nečestně ovlivňující) styl**

Vyhýbá se nebezpečným situacím a rozvíjí všechny možné strategie, aby vymanévroval z nepříjemných „utkání“. Když se jim nemůže vyhnout, jeho styl komunikace zahrnuje manévry na odvrácení nebo ovlivnění (zmanipulování) pocitů ostatních lidí. Často užívá spěch, zlobí se, obviňuje, aby našel způsob jak nečestně ovlivnit ostatní, aby dělali to co po nich chce. Např. pro práci přesčas apeluje na pocity „Jak byste mohli nechat společnost ve štychu po tom všem co pro Vás udělala?“

- **Neprosazující se styl**

Vlichocuje se do přízně ostatních, stále se omlouvá, hovoří tak, jako by nemohl téměř nic udělat. Často ignoruje vlastní práva, potřeby, pocity a není sto je vyjádřit přímo. Když už to udělá, pak omluvným způsobem, takže ostatní mají tendenci nebrat na něj ohled. Neboť se sám degraduje, ostatní jej často vykořisťují! Neboť ukazuje malý respekt sám k sobě, učí tím ostatní, aby ho nerespektovali. Jeho hlavním cílem je vyhnout se konfliktu za každou cenu. Má obavu říci „ne“ nebo stát na svém (držet se své pravdy) a to vede k neoblíbenosti.

- **Intelektuální styl**

V komunikačních situacích vypočítává. Vyžaduje to zdání chladu, klidu a inkasování. Pocity se nesmí ukázat, neboť mohou odvrátit od práce. Vyžaduje logiku racionalitu. Všeobecně představuje „chladnou osobu“.

- **Sebeprosazující styl**

Je schopen jít za svou pravdou, vyjádřit své pocity, myšlenky, potřeby – přímo, čestně, jasně. Co řekne i udělá. Neprosazuje svá práva na úkor práv zaměstnanců. Má respekt k sobě i ostatním s místem pro kompromisy ve vyjednávání. Základní zprávy jsou: „Tohle je co si myslím“, „Takto já vidím situaci“. Nestává se agresivní, když ostatní mají jiný názor.

Cílem je přesná komunikace. Když vzniknou konflikty, řeší je společně se zainteresovanými stranami. Obvykle ho posiluje respekt a spokojenost se sebou samým. Když člověk může říci co cítí a jednat bez strachu, má z toho, že to udělal dobrý pocit. Tento styl vyžaduje pružnost v různých situacích.

V každodenní činnosti manažerů se klade mimořádný důraz na efektivní interpersonální komunikaci. Manažeři poskytují informace, které musejí být pochopeny, dávají příkazy a pokyny, které je třeba uposlechnout a naučit se je, snaží se ovlivnit a přesvědčit, což musí být akceptováno a musí se podle toho jednat. Tedy způsob, jak manažeři komunikují, ať už jako původci sdělení či jeho příjemci, má pro dosažení žádoucího výkonu mimořádný význam (*Donnelly a kol. 1995*).

3. METODICKÝ POSTUP

3.1. Obsah a cíl diplomové práce

Cílem mé práce je zhodnocení stávajícího stavu úrovně motivace a vypracování návrhu přístupů k motivování obchodních zástupců v malém podniku se zaměřením na styl řízení jejich nadřízeného.

Mezi základní faktory spokojenosti pracovníků v malém podniku patří osobnostní charakteristiky nevedoucích a vedoucích pracovníků, pracovní skupina jako celek, komunikace, motivace a další. S motivací souvisí výkon, spokojenost, odměňování a participace pracovníků.

V teoretické části je zpracován přehled poznatků naší i zahraniční odborné literatury a odborných tiskovin týkající se motivace, stimulace, stylů vedení lidí a manažerské komunikace.

Praktická část je zaměřena na charakteristiku zkoumané společnosti s ručením omezeným s údaji o jejím zaměření, velikosti, počtu pracovníků, o její historii i současné situaci. Dle zjištěných informací je zde dále popsán systém finančního i nefinančního odměňování a péče o zaměstnance.

V analytické části jsou uvedeny výsledky z analýzy stylu řízení manažera zmíněné organizace dotazníkovou formou. Vyhodnocení bylo provedeno interpretací všech odpovědí dotazovaného vedoucího pracovníka a následným posouzením stylu jeho řízení a vedení lidí.

Dále byl v této části proveden průzkum hodnocení spokojenosti obchodních zástupců zkoumané společnosti a hodnocení jejich motivace formou řízeného rozhovoru.

Získané výsledky z řízeného rozhovoru byly následně vyhodnoceny takto:

- 1) Zpracováno hodnocení popisem pro každou otázku, to znamená od otázky č. 1 až po otázku č. 32.
- 2) Provedeno zhodnocení pro všechny zadané otázky, ve kterém byly vyzdviženy oblasti, které respondenty motivovali nejméně a které nejvíce.

Na základě zjištěných dat byl vyhodnocen stávající systém řízení a zároveň vliv tohoto stylu na motivaci obchodních zástupců.

Výsledkem diplomové práce je diskuse a návrhy na zlepšení motivačního prostředí a následně výkonu obchodních zástupců dané firmy.

3.2. Sběr a zpracování dat

Pro provedení průzkumu systému řízení a motivace pracovníků v malém podniku byla na žádost manažera vybrána společnost s ručením omezeným se zaměřením na obchodní činnost. Průzkum byl tedy zaměřen na vedoucího pracovníka a jeho 6 podřízených obchodních zástupců. V souladu s požadavkem ze strany majitele je v celé diplomové práci zachována anonymita společnosti.

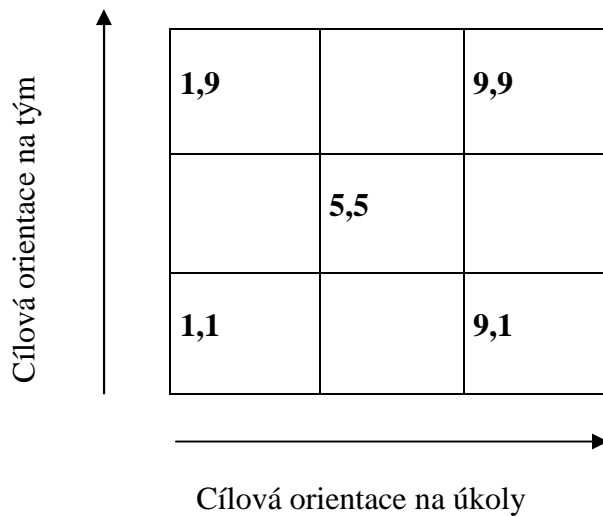
Ke sběru dat ve zkoumané společnosti byly použity techniky pozorování, dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Výsledky provedených analýz jsou uvedeny v kapitole 5. Veškerá data, která byla uvedena v diplomové práci, byla zpracována pomocí počítačových programů Microsoft Word 1998 a Microsoft Excel 1998.

Pro hodnocení řídicí práce manažera podniku byly použity tři různé dotazníky na zjištění stylu vedení jeho zaměstnanců. První dotazník byl zaměřen na individuální styl řídicí práce, druhý analyzoval styl řízení a poslední byl zaměřen na motivaci podřízených pracovníků. Odpovědi respondenta byly interpretovány, vyhodnoceny v procentuálním zastoupení a jedna z nich znázorněna pomocí grafu.

3.2.1. Individuální styl řídicí práce

První použitou metodikou byl dotazník hodnotící „Individuální styl řídicí práce“. Vyjadřuje různé modely chování manažera je znázorněn dvourozměrnou typologií stylů řízení. Jsou to dvě dimenze, mezi nimiž se manažer pohybuje, zda se orientuje více na plnění úkolů nebo se více stará o blaho svých spolupracovníků. Tyto modely graficky vyjadřuje následující obrázek:

Obr. 3 *Modely stylu řízení*



Pramen: *Pražská, Jindra 1997*

Podle uvedené dvourozměrné mřížky lze charakterizovat pět různých modelů stylů vedení:

➤ **Typ 1/1**

Manažer má minimální zájem o úkoly a stejně tak minimální zájem o spolupracovníky a tým. Jeho motivace se soustřeďuje na mimopodnikové činnosti. Jedná se o tzv. lhostejný typ manažera.

➤ **Typ 1/9**

Manažer má minimální zájem o úkol, ale v maximální míře se orientuje na tým a své spolupracovníky. Tento typ bývá také nazýván sousedským.

➤ **Typ 9/1**

Manažer je zcela orientován na úkoly a v minimální míře na spolupracovníky, a to jen v otázkách týkajících se plnění úkolů. Nelze však ztotožnit s autokratickým stylem, vhodnějším přirovnáním je úkolový typ.

➤ **Typ 9/9**

Neboli typ týmový. Manažer se plně orientuje na úkol a zároveň se s plným nasazením věnuje týmu a jednotlivcům.

➤ **Typ 5/5**

Manažer se zajímá středně o úkol i spolupracovníky. Je ochoten přijímat kompromisy a volit tradiční řešení situací jak v úkolech, tak v pracovní atmosféře. Jde o tzv. kompromisní typ.

Respondentovi bylo předloženo 5 problémových situací. U každé z nich bylo uvedeno 5 variant různých přístupů k řešení. Dotazovaný vedoucí pracovník ohodnotil počtem bodů od 1 do 5 významnost jednotlivých alternativ z hlediska vlastního názoru na správnost používaného postupu (nejvýznamnější alternativa představovala 5 bodů a nejméně významná 1 bod). Respondent nemohl použít téhož bodového ohodnocení dvakrát.

Dotazník byl vyhodnocen na základě dosazení číselného ohodnocení do vyhodnocovací směrnice a následovalo podélné sečtení těchto bodů. Nakonec byl řádku s nejvyšším počtem bodů přiřazen odpovídající typ vedoucího pracovníka.

3.2.2. Styl řízení

Každý manažer inklinuje k určitému stylu vedení, podle převažujících vlastností osobnosti, zájmů a postojů k vykonávané funkci. Určující pro volbu stylu řízení skupiny jsou však podmínky, za kterých vede a situace v řízení, v nichž se nalézá.

V tomto dotazníku bylo popsáno dvacet prohlášení týkajících se ideální představy o práci. Účelem odpovědí bylo vyjádřit preference a představy o ideálním jednání s podřízenými takovým způsobem, který odráží styl řízení respondenta.

Odpovědi na každé tvrzení byly uspořádány do pětibodové stupnice a seřazeny od „naprosto souhlasím“ až po „rozhodně nesouhlasím“. Každému tvrzení byla přiřazena jedna odpověď ze zmíněné stupnice. Pro zjištění stylu řízení byl vypočítán průměr z čísel, která byla pod odpověďmi na jednotlivé otázky. Výsledný průměr reprezentuje řídicí styl respondenta. Vyhodnocení bylo provedeno na základě následující tabulky:

Tab. 2 Vyhodnocení stylu řízení

Výsledek	Popis	Styl řízení
Méně než 1,9	Vysoce autokratický	Vedoucí sám rozhoduje a pouze oznamuje svá rozhodnutí, pravidla a koncepce.
2,0 – 2,4	Umírněně autokratický	Vedoucí oznamuje svá rozhodnutí, ale ptá se po dotazech, uznává výjimky z pravidel.
2,5 – 3,4	Smíšený	Vedoucí předkládá návrhy a radí se se skupinou, uznává mnohé výjimky z pravidel
3,5 – 4,0	Umírněně demokratický	Rozhoduje skupina na základě návrhů vedoucího,

		pravidel je málo, skupina postupuje, jak uzná za vhodné.
4,1 a více	Vysoce demokratický	Skupina má na starosti rozhodování, vedoucí je koordinátorem, všechna pravidla si stanoví skupina.

Pramen: *Kareš, 1996*

3.2.3. Motivace podřízených pracovníků

Ve třetím a posledním dotazníku respondent odpovídal na 34 tvrzení popisujících základní dovednosti manažera, který dovede motivovat a inspirovat své lidi. Na stupnici 1 – 5 následně ohodnotil, jak často podle svého názoru jedná dotazovaný vedoucí. Jeden bod zde odpovídal variantě „nikdy“, dva body byly přiřazeny odpovědi „téměř nikdy“, odpověď „občas“ měla hodnotu tří bodů, odpověď „téměř vždy“ byla oceněna čtyřmi body a poslední pětibodovou hodnotu získala varianta odpovědi „vždy“.

Odpovědi se srovnávaly s ideální představou o manažerovi a jeho vlastnostech. To znamená, že čím častěji respondent označí odpověď „vždy“, tím více se přibližuje ideálu.

3.2.4. Řízený rozhovor

S obchodními zástupci byl proveden řízený rozhovor s 33 otázkami, které byly stejné pro všechny respondenty. Odpovědi respondentů byly interpretovány a některé vyhodnoceny v procentuálním zastoupení a následně znázorněny pomocí grafů.

Otázky řízeného rozhovoru byly rozděleny do tří oblastí. První část otázek se týkala názorů obchodních zástupců na společnost, ve které pracují. Následovaly otázky vedoucí ke zjištění vztahů mezi manažerem a jeho podřízenými a jejich názory na něj. Dotazník byl uzavřen otázkami, které se týkaly motivace pracovníků, systému odměňování a vlastních připomínek zkoumané skupiny pracovníků.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Charakteristika a vývoj společnosti

4.1.1. Zaměření organizace

Firma Brüder GmbH je jedním z nejvýznamnějších evropských výrobců zařízení obchodů. Její roční produkce nákupních a transportních vozíků všech druhů dosahuje přes 100.000 kusů, další významné položky v sortimentu představují drátěné koše různých rozměrů a provedení, nabídkové stoly, elektrická a mechanická vstupní zařízení a další drátěné výrobky. Široká škála doplňků, které lze barevným provedením či umístěním loga plně přizpůsobit potřebám a přáním zákazníka, je dnes samozřejmou součástí výrobního programu. Produkce firmy zahrnuje v současné době více než 300 různých výrobků a je neustále rozšiřována o aktuální konstrukční novinky.

4.1.2. Historie organizace

Historie firmy sahá až do roku 1930, kdy bratři Josef a Franz založili v severomoravském Šternberku podnik na výrobu zemědělských strojů. Navzdory celosvětové hospodářské krizi se podnik velmi rychle rozvíjel, na sklonku třicátých let v něm pracovalo přes šedesát zaměstnanců. Po skončení druhé světové války však musela být výroba zastavena a oba bratři opustili republiku.

Druhý start firmy přišel v roce 1948, kdy byl založen podnik na ocelové výrobky v Leipheimu. V té době byly vyvinuty první modely nákupních vozíků a drátěných ručních košíků. Tím také započalo období rozšíření výroby vybavení pultových prodejen i o zařízení prodejen samoobslužných. V současné době dokáže společnost splnit požadavky jak drobných maloobchodníků tak i velkých supermarketů o prodejní ploše mnoha tisíc čtverečných metrů a ve svém oboru je považován za průkopníka.

Po roce 1989 obrátila firma svoji pozornost i na trhy střední a východní Evropy, které byly v důsledku politického režimu dříve nedostupné. Dnes již je společnost v tomto regionu zavedenou firmou, zejména v České republice, Maďarsku a Polsku, kde na počátku

devadesátých let vznikly dceřinné společnosti. Tyto společnosti se z počátku svého působení zabývaly výhradně prodejem výrobků svojí mateřské firmy, v posledních letech se však na trhu objevily i jejich první vlastní výrobky. Společnost s ručením omezeným má jedinou pobočku v České Republice sídlící v Českých Budějovicích.

V České republice působí firma již od roku 1990, v roce 1994 byla její právní forma přeměněna na společnost s ručením omezeným. Na Slovensku je aktivní nová dceřinná firma s přívlastkem Slovakia s.r.o.

4.1.3. Představení společnosti

Společnost jako kompetentní partner v oblasti zařízení a vybavení obchodů zajišťuje svým zákazníkům kompletní služby: od projektového návrhu, přes zajištění dodávky zboží na místo určení až k montáži, samozřejmostí je záruční a pozáruční servis, či konzultace a poradenství přímo u zákazníka. Díky spolupráci s několika servisními firmami je podnik schopen zajistit dostatečnou montážní kapacitu a pružně tak reagovat i na neočekávané montáže či opravy. Při komunikaci se zákazníky využívá firma internetové sítě, domovská stránka firmy je průběžně doplňována o nové informace a možnosti. K stálým zákazníkům firmy patří kromě jiných obchodní řetězce Kaufland, Metro-Makro, Edeka, Billa, Hornbach, OBI, Terno, Jednota, Drogerie Markt a mnoho dalších.

Uvedená společnost chce být pro své zákazníky silným partnerem, spolupracuje proto s renomovanými firmami v oboru zařízení obchodů. V oblasti pokladních boxů je to špičkový evropský výrobce firma Harr, informační systémy (cenové rámečky, cenové lišty apod.) dodává firma Oechsle. Díky spolupráci s ostatními špičkovými firmami, dokáže firma vybavit obchod doslova „od podlahy až po strop“.

4.2. Odměňování a péče o zaměstnance

Pro obchodní organizace je vybudovaný kvalitní a dobře fungující systém odměňování nezbytný. Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Je nutné si uvědomit, že pracovníci se značně liší nejenom věkem, ekonomickým postavením a vyzrálostí, ale mají také značně odlišná přání co se týče příležitostí, moci a příjmů.

Ve způsobu odměňování můžeme sledovat odklon od pevných mezd směřující k variabilnějším systémům. Podnik se snaží co nejvíce přiblížit možným ekonomickým rizikovým změnám a včas na ně reagovat, zároveň se snaží využívat volnost v odměňování, a tak se stále více rozvíjí používání individuálního posuzování zaměstnanců, jejich výkonnosti i zásluh.

Významnou součástí odměňování také představuje dobrý systém sociální péče poskytovaný zaměstnancům, vytváření příjemného pracovního prostředí, možnosti vzdělávání, profesionálního růstu, osobního rozvoje a další.

Je důležité vytvořit systém odměňování, který nejenže bude odpovídat společensky přijaté spravedlivé ocenění odváděné práce, ale zároveň bude mít motivační a stimulační funkci.

4.2.1. Mzda obchodních zástupců a její struktura

Strukturu mezd prodejních zástupců je nutné odlišit od struktury mezd ostatních pracovníků tak, aby celá jejich mzda nebo její podstatná část byla přímo úměrná výkonu zástupce, který je přesně a jednoduše měřitelný podle objemu nebo jeho vztahu k stanovené prodejní kvótě. Mzda sjednaná v pracovní smlouvě náleží zaměstnanci bez ohledu na ekonomickou situaci zaměstnavatele.

Společnost poskytuje svým obchodním zástupcům mzdu, která je složena následujícím způsobem:

1. Základ mzdy tvoří:

- měsíční mzdový tarif

2. Pohyblivou složku mzdy tvoří

- přímá pohyblivá složka mzdy
- nepřímá pohyblivá složka mzdy

Základní neboli pevná složka mzdy je vyplácena obchodním zástupcům každý měsíc ve stanovený výplatní termín a je nezávislá na skutečném objemu prodeje. Tato mzda byla vyměřena v podobě hrubého příjmu na 10.000,- Kč za měsíc.

Druhá složka mzdy je složena z přímé a nepřímé pohyblivé složky. Mzda nebo její podstatná část je závislá na výkonu pracovníka, který je měřen podle dosaženého objemu prodeje. Takto odvozené pohyblivá složka se nazývá složka přímá. Společnost odměňuje své zástupce tzv. progresivní pohyblivou složkou. Při tomto způsobu odměňování je vedoucím prodeje stanovena určitá prodejní kvóta. Při jejím překročení se obchodnímu zástupci zvyšuje měsíční odměna o finanční obnos, který se stanoví jako dané procento z dosaženého objemu prodeje. Při dosažení prodejní kvóty se zástupci zvyšuje mzda o 5 % z výše realizovaného prodeje.

Nepřímá pohyblivá složka odměny zástupce je prémie za výkon celé skupiny prodejních zástupců. Pokud prodejní skupina dosáhne určité hranice prodaného zboží za měsíc, zvyšuje se mzda každého z nich o 2.000,- Kč.

4.2.2. Ostatní výhody

Svým obchodním zástupcům společnost nabízí některé zaměstnanecké výhody:

1. Každému z obchodních zástupců organizace poskytuje poukázky na stravování neboli stravenky společnosti TICKET Restaurant a hradí jim tímto způsobem 55 % nákladů na stravování. Jsou výhodné pro zaměstnance i pro vedení podniku. Zaměstnancům se zvýší reálný příjem, současně uspoří na daních a zdravotním a sociálním pojištění a získají volnost při výběru restaurace. Zaměstnavateli stravenky umožní zvýšit příjem zaměstnance s nižšími náklady, než jaké by musel vydat v případě zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku. Společnost tímto způsobem zvyšuje výhody zaměstnanců a zároveň ušetří na daňových nákladech.
2. Zaměstnavatel dále poskytuje svým zaměstnancům služební mobilní telefon a těm obchodním zástupcům, kteří nevlastní osobní počítač, je přidělen počítač od společnosti. Tyto výhody slouží k zajištění rychlejší a levnější komunikace se zákazníky a zaměstnavatelem.
3. Každý obchodní zástupce má k dispozici vlastní služební automobil pro rychlejší a efektivnější sjednávání prodeje. Tento automobil může po splnění určitých stanovených podmínek sloužit i pro soukromé účely zaměstnanců. Z pohledu

podniku je to levnější způsob zvýšení čistého příjmu zaměstnance než růst hrubé mzdy. Pořízené vozidlo je možné zahrnout do daňově uznatelných nákladů formou odpisů z čehož vyplývá daňová úspora. Provoz automobilu pak hradí jak firma tak zaměstnanec. zaměstnanec vede evidenci jízd zvlášť k pracovním a zvlášť soukromým účelům. Výdaje na pracovní účely jsou pro firmu daňově uznatelným nákladem. Výdaje na soukromé účely jsou zaměstnanci strhávány z čisté mzdy.

4. Společnost zvyšuje motivaci svých zaměstnanců prostřednictvím tzv. třináctého platu. Třináctý plat je vyplácen v různé výši od pětadvaceti do šedesáti procent obvyklého platu. Společnost vyplácí před Vánocemi pouze část třináctého platu ve formě zálohy a zbytek výplaty připadá na jaro, kdy už jsou známy výsledky hospodaření za uplynulý rok.
5. Pro obchodní zástupce jsou zaměstnavatelem zajišťovány a hrazeny jazykové kurzy v německém jazyce. Kurzy jsou přizpůsobeny nutnosti komunikace s německými či rakouskými majiteli. Rovněž jsou zástupci průběžně a bezplatně vzděláváni a informováni o nejnovějších trendech v oboru díky pořádaným školením. Jazykové i školící kurzy jsou uskutečňovány podle potřeby dvakrát až třikrát ročně.
6. Organizace pořádá pro své zaměstnance formální i neformální společenské akce. Tato setkání probíhají přibližně jednou až dvakrát ročně.

5. ANALYTICKÁ ČÁST

5.1. Analýza a zhodnocení stylu řízení manažera podniku

Stylem řízení rozumíme navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka, navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů.

Vnitřní stránkou stylu řízení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce.

Vnější stránkou stylu řízení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, individuální způsob vyjadřování, vystupování a charakteristické chování zejména při organizaci skupinových činností.

5.1.1. *Individuální styl řídicí práce*

Určitý způsob práce – individuální styl řídicí práce vedoucího pracovníka je určován jeho osobností (jeho schopnostmi, temperamentem, motivací atd.) a podmínkami, v nichž vedoucí pracovník působí, a to zejména kolektivem a individualitami těch, kteří řídí.

Vztah mezi řídicím pracovníkem a jeho podřízenými je reciproční a daný styl řízení není determinován jen podřízenými, ale vedoucí svojí osobností a výchovným působením podřízené mění.

5.1.1.1. Vyhodnocení dotazníku

Vedoucí pracovník měl k dispozici pět fiktivních problémových situací a každé z nich přiřadil hodnoty 1 až 5 podle vlastního názoru na správnost použitého postupu. Jeho číselné ohodnocení bylo zaneseno do hodnotící směrnice a podélným sečtením se určil celkový počet bodů. Na základě součtu a nejvyšší hodnoty bodů (tj. 22) byl dotazovanému vedoucímu pracovníku přiřazen **úkolový typ manažera**.

Hlavní zásadou tohoto typu nadřízeného pracovníka je „vyrábět nebo zahynout“. V situaci, kdy dochází k dohadování, zastává názor „když se vám to nelíbí, můžete jít“

a při rozhodování je závislý na vlastních schopnostech a vědomostech. Manažer je minimálním způsobem orientován na spolupracovníky. Tento typ manažera však nelze ztotožnit s autokratickým stylem.

Naopak nejnižší hodnota bodů (10) byla přiřazena lhostejnému typu vedoucího pracovníka. Z toho vyplývá, že jeho charakteristika z velké části neodpovídá hodnocenému nadřízenému. Takový se nevměšuje do věcí, upřednostňuje mlčení, vyhýbá se rozhodnutí a zápletky do jakéhokoliv konfliktu.

Při hodnocení první situace, kde byl hodnocen přístup k předvídání (resp. stanovení programu a cílů) přiřadil respondent nejvyšší počet bodů odpovědi „určuji nebo interpretuji cíle podniku pro své podřízené, aby plně pochopili, co od nich podnik potřebuje“. Naopak nejnižší počet bodů byl přiřazen alternativě, při které se manažer spoléhá při určování a interpretaci programu především na své nadřízené a předává tyto poznatky svým podřízeným co nejspíše nejrozumitelněji. To nasvědčuje tomu, že manažer přikládá velký význam informovanosti zaměstnanců o pracovním úkolu a podmínkách pro jeho splnění, aby dostatečně pochopili, co je od nich požadováno.

V druhém případě zaměřeném na řešení konfliktů, ohodnotil dotazovaný pracovník nejvíce tvrzení „snažím se konflikt urovnat tak, aby každý byl spokojen“, kterou upřednostnil před odpovědí „potlačím konflikt použitím své pravomoci“, a to bych hodnotila jako příznivé. Nejnižší počet bodů získala odpověď „vyhýbám se tomuto problému a nechci být do něho zapleten“, což odpovídá celkovému minimálnímu součtu u lhostejného typu vedoucího pracovníka. Z odpovědi je zřejmé, že manažera zajímá, co se děje na pracovišti a nestaví se ke konfliktním situacím zády.

Další zkoumanou oblastí byl přístup k rozhodování, který by měl být uplatňován při výkonu funkce řídicího pracovníka. Respondent si vybral jako nejvhodnější odpověď „využiji vlastních dovedností a nějakým způsobem rozhodnu“ a nejméně bodů přiřadil alternativě kdy by se měl zcela vyhnout problému a přenechal někomu jinému, aby věc rozhodl. Tyto odpovědi jsou opět typické pro výsledné zhodnocení. Tím, že vedoucí spoléhá pouze na své manažerské schopnosti a dovednosti, nedovoluje svým podřízeným možnost jakéhokoliv zasažení do řízení.

Podobně tomu je i u čtvrté otázky, kde vedoucí pracovník označil jako svou hlavní zásadu při uplatňování své funkce dohlížení na to, aby byl uchován ustálený postup. Naopak nejméně bodů přiřadil odpovědi „využívám účasti lidí a jejich myšlenek, protože lidé podporují to, co pomáhají tvořit“, a to opět vyjadřuje nedůvěru vedoucího pracovníka ve své podřízené.

Pátá a poslední otázka se zabývala hodnocením přístupu k hodnocení výkonu podřízených. Respondent si jako odpověď, která nejlépe charakterizuje jeho přístup k hodnocení výkonu vybral: „vždy říkám svým podřízeným pravdu a poukazuji jak na jejich klady, tak na jejich slabosti“. Nejméně ohodnotil alternativu, u které vedoucí pracovník vždy zdůrazňuje dobré kvality svých podřízených. Zde bych poukázala na mírné zlepšení, kde manažer upřednostnil svou volbu od odpovědi, kdy vedoucí svým podřízeným říká jen co je špatné a co je nutno udělat.

Z analyzovaného dotazníku je zřejmé, že vedoucí pracovník tohoto podniku se zaměřuje více na úkoly než na lidi. Záleží mu především na výsledcích odvedené práce a neohlíží se na přání, potřeby ani názory svých podřízených. Z výsledků také vyplývá, že manažer věří jen málo ve schopnosti svých podřízených.

5.1.2. Styl řízení

Styl řízení lze považovat za významný stimul, za bezprostřední vnější podnět k pracovnímu chování spolupracovníků. Je to způsob, jakým manažer získává spoluúčast svých podřízených při plnění úkolů a pracovní disciplínu.

Jak je již uvedeno dříve, můžeme určit tři základní styly řízení. Prvním je styl autokratický, kde se manažer opírá především o sílu formální autority a druhým styl demokratický, pro něj je charakteristická spoluúčast členů skupiny na rozhodování a vzájemná diskuse. Třetím typem je volný, nezasahující typ, který ponechává věcem volný průběh, nevymezuje tedy dělbu práce koordinaci při plnění úkolů. V tomto dotazníku je popsán především autokratický, demokratický a smíšený styl řízení a styly mezi nimi.

5.1.2.1. Vyhodnocení dotazníku

Respondent odpovídal na dvacet tvrzení týkajících se ideální představy o řídicí práci. K dispozici měl škálu odpovědí od „naprosto souhlasím“ přes „smíšené pocity“ až po „rezolutně nesouhlasím“. Každé odpovědi byl přiřazen určitý počet bodů. Po sečtení jednotlivých bodů a jejich následném průměru byla konečná hodnota vyčíslena na 2,4. Toto číslo charakterizuje horní hranici **umírněně autokratického typu, který je následován smíšeným typem.**

Styl řízení umírněně autokratického typu se vyznačuje tím, že vedoucí pracovník oznamuje svá rozhodnutí, ale zároveň se ptá svých podřízených po dotazech a uznává výjimky z pravidel.

Odpověď „naprosto souhlasím“ uvedl respondent pouze u třech prohlášení. Myslí si, že přestože je disciplína pro každou organizaci důležitá, měl by efektivní vedoucí používání disciplinárních opatření spojovat se znalostí lidí a situace. Dále je pro něj naprosto pravdivé tvrzení, že účast na vedení a všechny opravdu demokratické procesy mohou úspěšně probíhat jen tehdy, je-li v dané skupině nějaký uznávaný vůdce, který tyto procesy řídí. Prohlášení „vedoucí musí své lidi nějakým způsobem řídit“ bylo třetím, se kterým nadřízený pracovník rezolutně souhlasil.

Z analýzy těchto odpovědí je zřejmé, že manažer považuje za nejdůležitější vlastnost nějakým způsobem vést lidi a především být uznávaný jako vůdce skupiny. Přesto uvádí, že disciplína by měla být využita jen na základě znalosti lidí a situace.

Dotazovaný vedoucí pracovník souhlasil celkem se čtyřmi větami týkající se představ o řídicí práci. Ztotožnil se se situací, kdy zadá podřízenému nějaký úkol. Potom je rád, když se pracovník zbytečně na nic neptá a provede ho. Cítí se být koneckonců odpovědný za jeho práci on sám. Dále si myslí, že jako vedoucí nese konečnou odpovědnost za veškerou činnost své skupiny a jestliže společná práce přinese organizaci nějaký prospěch, měl by být podle toho náležitě odměněn. Respondent také souhlasil s prohlášením, že úlohou pracovníka je seznámit podřízené s úkoly, které je třeba vykonávat, prodiskutovat s nimi různé způsoby a metody splnění těchto úkolů a potom pomoci při vypracování jednomyslně přijatého plánu řešení. Poslední prohlášení v této skupině odpovědí upřednostňuje v každé pracovní skupině jediného uznávaného vedoucího.

Z těchto odpovědí lze opět poznat, jak velkou důležitost přikládá manažer sám sobě a své funkci. Vedoucí pracovník zřejmě také nerad převádí odpovědnost na své podřízené. . Mírný rozpor vidím u podávání informací. Zatímco souhlasí s tím, že manažer by měl svým podřízeným poskytnout veškeré informace důležité pro splnění úkolu, je rád, když se ho zaměstnanci moc nevyptávají.

Do třetí skupiny vyjádřené smíšenými pocity zařadil dotazovaný pracovník největší počet svých odpovědí. Zde se například nacházejí tvrzení popisující vedoucího, který se musí všemožně snažit rozdělit a popsat úkoly svým podřízeným do nejmenších podrobností a druhé prohlášení považující za nutné, aby vedoucí své podřízené přísně řídil a kontroloval. Stejný je i názor na nastolení přísného systému neosobní disciplíny. Zde bych ohodnotila pozitivně to, že manažer nesdílí názor o přísné kontrole svých zaměstnanců.

Smíšené pocity vnímal respondent i u charakteristiky disciplinární funkce vedoucího jako zaujmutí demokratického stanoviska k problémům, které se naskytanou, stejně jako u zásad disciplíny, které by měly být pružné a ponechávat vedoucímu prostor k samostatnému rozhodování v každé konkrétní situaci. Další tvrzení v dotazníku, ke kterému se respondent vyjádřil nevýrazně, se týkalo poskytování informací. Tato věta tvrdí, že většině lidí postačuje jen minimum informací k tomu, aby odvedla dobrou práci. Manažer podniku se také nemohl rozhodnout u tvrzení, kde vedoucím by měl být ten člen pracovní skupiny, kterého si ostatní členové zvolí, aby koordinoval jejich činnost a zastupoval skupinu vůči ostatním složkám organizace.

Poměrně kladně bych ohodnotila smíšené pocity nad tvrzením, kdy z pozice vedoucího vyplývá určitá všeobecná nadřazenost nad jeho podřízenými. Je obecně dobré, že i když vedoucí pracovník pociťuje důležitost své funkce, neprosazuje své pravomoci vědomě.

Vzhledem k tomu, že respondent si pro žádné tvrzení nevybral naprostý nesouhlas, tvoří poslední skupinu odpovědi „nesouhlasím“. Sem nadřízený zařadil odpověď, že přespříliš přísné řízení ze strany vedoucího nadělá většinou více škody než užitku a lidé obvykle odevzdají nejlepší práci tehdy, když si ji mohou řídit sami. Stejně povahy jsou i prohlášení, že ve většině případů si náplň práce dokážou nejlépe určit sami podřízení a lidé jsou v zásadě odpovědní jen sami za sebe a za nikoho jiného. Je proto nesprávné, aby byl vedoucí odměněn za výsledky práce svých podřízených. Zde se opět odpovědi shodují v názoru, že vedoucí pracovník nevěří ve schopnosti svých podřízených a nerad na ně převádí odpovědnost za výsledek.

Nesouhlas také respondent projevili u tvrzení, že řízení lze rozdělit mezi členy určité skupiny tak, aby kdykoliv mohli existovat dva vedoucí i více. Manažer pravděpodobně zastává názor, že efektivní řízení může být uskutečňováno pouze tehdy, je-li veškerá zodpovědnost přenesena na jednoho vedoucího pracovníka a stejně tak, když je tímto vedoucím prováděno plánování, organizování, kontrola a jiné manažerské úkoly. To by se časem mohlo odrazit v pracovním přetížení a následném snížení pracovního výkonu celého týmu.

5.1.3. Motivace podřízených pracovníků

Motivace je hybným prostředkem ve všech činnostech lidí. Motivovat je možné způsobem kladného povzbuzování nebo také způsobem negativního ovlivňování. Pokud motivujeme pomocí kladného způsobu, lze očekávat vyšší motivaci lidí, s čímž souvisí vyšší zájem o vykonávanou činnost a kladné vyhlídky do budoucna. Na druhé straně negativní motivování spíše odrazuje od dalšího vykonávání dané činnosti a nechut' začínat podobnou činností v budoucnu.

Většina lidí tvrdí, že spočítají na jedné ruce ty, kteří je v životě motivovali. Jen hrstka lidí využívá svou energii k tomu, aby pomohla svým bližním poznat, co je v nich nejlepšího. Těch několik pak soustředí kolem sebe ostatní, kteří je následují kamkoliv, neboť to považují za vzácnou a neopakovatelnou příležitost.

Řídící pracovníci, a nejen ti, by se měli zamyslet sami nad sebou, zda motivují své spolupracovníky a podřízené. Zda tuto motivaci vykonávají důsledně by mělo být zřejmé z hospodářských výsledků jejich pracovních kolektivů a ze spokojenosti pracovníků s daným zaměstnáním.

5.1.3.1. Vyhodnocení dotazníku

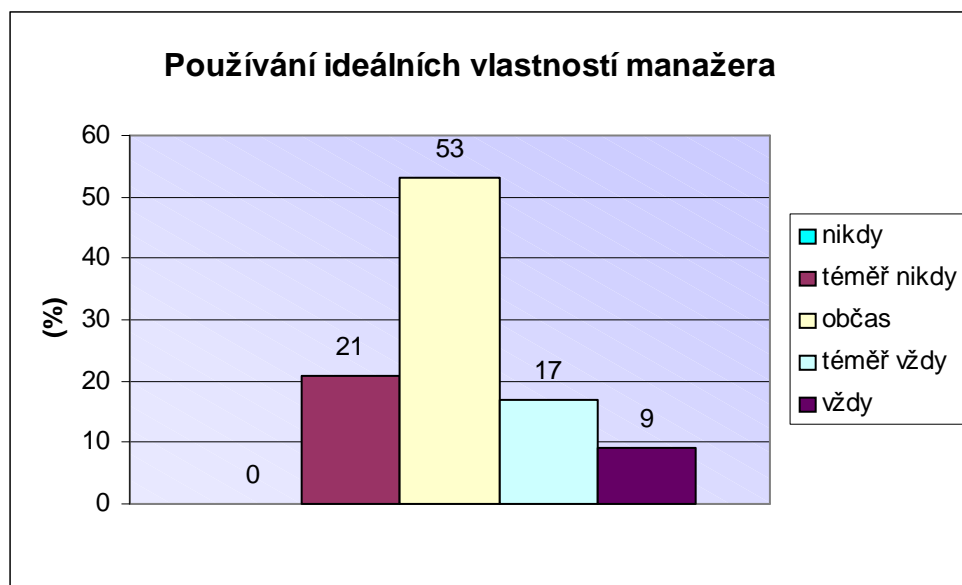
U tohoto dotazníku respondent odpovídal na 34 tvrzení popisujících základní dovednosti manažera, který dovede motivovat a inspirovat své lidi. Na stupnici 1 – 5 následně ohodnotil, jak často podle svého názoru jedná dotazovaný vedoucí.

Po vyhodnocení výsledků se respondent zařadil mezi manažery **průměrně motivující své podřízené**. Podřízení pracovníci tohoto typu vedoucího většinou dělají to, co se od nich očekává a obvykle udělají i nějakou práci navíc. V oblasti motivování lidí jsou zde ovšem

značné rezervy. Vedoucí pracovník by se měl zamyslet nad tím, co konkrétně pro nadšení svých zaměstnanců dělá. Měl by se více zajímat o jejich potřeby a hnací síly, které je vedou k lepším výkonům. Nadřízený by se měl zamyslet nad tím, zda se umí ptát a poslouchat nebo jestli spíše mluví, vysvětluje a požaduje. Podřízení většinou dost dobře neví, jaké jsou priority, co, v jaké kvalitě a do kdy mají dodat. Vedoucí pracovník zřídka používá pochvaly nebo ocenění dobré práce svých pracovníků a neposkytuje jim dostatečnou zpětnou vazbu.

Odpovědi se srovnávaly s ideální představou o manažerovi a jeho vlastnostech. To znamená, že čím častěji respondent označí odpověď vždy, tím více se přibližuje ideálu. Z grafu je patrné, jaké byly odpovědi dotazovaného vedoucího pracovníka.

Graf 1: *Používání ideálních vlastností manažera*



Pramen: vlastní zpracování

Odpověď „nikdy“ nebyla respondentem označena ani v jediném případě. Z hlediska hodnocení tato odpověď představuje nejhorší možnou variantu, proto je dobré, že jí může být přisouzeno 0%.

Alternativa s četností používání „téměř nikdy“ dosáhla 21 %. Vedoucí pracovník se zde přiznává, že téměř nikdy neřeší konflikty mezi lidmi s lehkostí a ztěžka si zachovává pozitivní přístup i v obtížných podmínkách. Při delegování se nesnaží mít přímo na mysli, to, co z toho daný člověk bude mít a nesnaží se delegovat kompletní odpovědnost za výsledek. Stejně je to

i s otázkou, zda zahrnuje ostatní do rozhodování. Nadřizený také zřídka jen tak pochválí své kolegy a nemyslí si, že ostatním při setkání dodává energii.

Nejčtenější skupina odpovědí je ukryta pod označením „občas“, a je ohodnocena nadpolovičními 53 %. Respondent uvedl, že pouze občas vysvětluje ostatním, jak každodenní úkoly souvisí s cíly, dává jim otevřenou a přiměřenou zpětnou vazbu a zajišťuje, aby lidé, které vede, jsou dostatečně odměněni za své úsilí. Dotazovaný nadřizený si také není jistý, zda lidé, se kterými pracuje, se učí a rostou, zda nemají problém se zeptat na cokoliv potřebují nebo jestli je manažer dobrý posluchač. Stejnou odpověď přiřadil i konstatováním, jestli si váží rozdílných názorů, zda aktivně hledá způsoby, jak podpořit své kolegy v týmu, nebo jestli průběžně zjišťuje úroveň nasazení týmu. Manažer v dotazníku také uvedl, že občas je z něj cítit dostatek sebedůvěry, udržuje správnou rovnováhu mezi prací a soukromím a někdy si myslí, že od doby, kdy je ve firmě, profesně i lidsky vyrostl.

Respondent si dále myslí, že si občas říká ostatním o zpětnou vazbu, nemá problém přiznat si chybu a je pro ostatní vzorem. Čas od času také hledá úspěchy i chyby k tomu, aby se z nich poučil a dělí se o své poznatky s ostatními.

Čtvrtá skupina odpovědí je charakteristická pro tvrzení „téměř vždy“. Do této skupiny respondent zařadil 17 % svých odpovědí. Vedoucí pracovník se domnívá, že téměř vždy si dokáže správně stanovit priority stejně jako specifické a měřitelné cíle a aktivně vyhledává a v praxi vyžívá své myšlenky. Stejně tak si myslí, že si dokáže svou upřímností získat důvěru ostatních, snaží se hledat v lidech to nejlepší a zároveň zná své silné i slabé stránky.

Odpovědi s označením „vždy“ by v ideálním případě měly být co nejčtenější. Dotazovaný vedoucí takto odpověděl pouze v 9 % z celkového počtu svých odpovědí. Manažer tvrdí, že vždy dělá to, co říká a drží slovo, udržuje si přehled o novinkách v oboru a uznává různorodost pracovních stylů, včetně toho, čím ostatní týmy přispívají.

5.2. Rozbor řízeného rozhovoru

Se šesti obchodními zástupci zkoumané společnosti byl proveden řízený rozhovor s 24 otázkami, které byly stejné pro všechny respondenty.

Otázky řízeného rozhovoru byly rozděleny do tří hlavních oblastí. První část otázek se týkala názorů obchodních zástupců na společnost, ve které pracují. Následovaly otázky vedoucí ke zjištění vztahů mezi manažerem a jeho podřízenými a jejich názory na něj. Dotazník byl uzavřen otázkami, které se týkaly motivace a systému odměňování zkoumané skupiny pracovníků.

5.2.1. Názory prodejců na společnost

První otázka, která byla položena respondentům, měla za cíl zjistit zda je úsilí podniku orientované spíše na zákazníky než na zisk. Všichni dotazovaní se sjednotili v odpovědi, že i když je podnik zaměřen především na dosahování zisku, spokojenosti zákazníků přikládá velký význam. Podnik se snaží své dosavadní zákazníky udržet různými osvědčenými postupy a velké množství finančních prostředků je vynakládáno na propagaci a získání nových zákazníků.

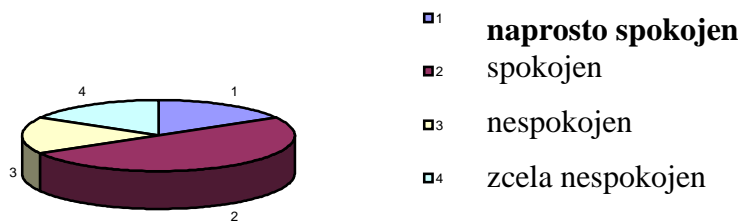
To souvisí i s druhou otázkou, zda se podnik zaměřuje na inovaci týkající se zdokonalování služeb. I zde byly veškeré odpovědi kladné. Společnost si ze své iniciativy nechává za určité časové období zhotovit průzkum širokého trhu zákazníků, aby mohla svou činnost zdokonalit.

Odpovědi se však rozcházejí u otázky, zda si myslí, že podnik má pro své zákazníky dobré, kvalitou zaručené jméno. Zde naprosto jistě odpověděl pouze jeden respondent. Ostatní pracovníci si myslí, že zákazníci znají podnik jen málo a většinou dávají přednost poskytování levnějších služeb od konkurence.

Poslední otázka z této oblasti zněla, zda je pracovník rád zaměstnán u této společnosti. Tři ze šesti obchodních zástupců jsou rádi zaměstnání tímto podnikem, jeden je nadměrně spokojen, další by se nebránil přestupu, kdyby dostal lukrativnější nabídku a jeden z nich je zcela nespokojen.

Jak jsou pracovníci spokojeni v podniku, pro který pracují, vyjadřuje následující graf.

Graf 2: *Spokojenost obchodních zástupců s prací pro společnost*



Pramen: vlastní zpracování

5.2.2. Spokojenost prodejců s mezilidskými vztahy na pracovišti

Pro zjištění úrovně mezilidských vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízeným, ale i mezi pracovníky navzájem byly respondentům položeny dvě otázky.

Na otázku, zda zaměstnanci mají u svého nadřízeného dostatečnou podporu i při řešení osobních záležitostí, si obchodní zástupci nebyli jisti svými odpověďmi. Pouze jeden zaměstnanec si je jist, že by mohl nadřízeného kdykoliv požádat o pomoc. Jak vyplývá z odpovědí ostatních, zaměstnanci se domnívají, že by se na manažera obrátit mohli. Spíše ale nemají potřebu svěřovat se svému nadřízenému s problémy osobního charakteru a jejich komunikace se většinou omezuje na řešení pracovních záležitostí.

Následovala otázka na setkání pracovníků mimo pracovní dobu. Zde se odlišují setkání pracovníků mezi sebou a setkání se zaměstnavatelem. Společnost pořádá pro své zaměstnance jednou až dvakrát ročně celopodnikové akce, nejčastěji u příležitosti předvánočního setkání či u oslav výročí, která jsou významná pro podnik. Tři z tázaných obchodních zástupců se setkávají i mimopracovně, a to především při sportovních utkáních, ale i při jiných příležitostech.

5.2.3. Informovanost prodejců

Otázku zaměřenou na dostatek informací pro vykonávanou práci hodnotili zaměstnanci kladně. Většina dotazovaných, tj. v tomto případě 5 zaměstnanců si myslí, že vedoucí jim poskytuje takové množství informací, které ke své práci potřebují. Naopak pouze jeden z respondentů uvádí, že manažer je skoupý na podrobné vysvětlení pracovního úkolu a sám zaměstnanec musí vyvíjet iniciativu ke zjištění potřebných informací.

Zcela odlišné je to s informacemi o činnostech podniku a jeho záměrech do budoucnosti. Zde se všichni pracovníci shodují na tom, že mají malé, nebo téměř žádné povědomí o současném chodu podniku nebo jeho plánech do budoucna.

5.2.4. Neformální hodnocení

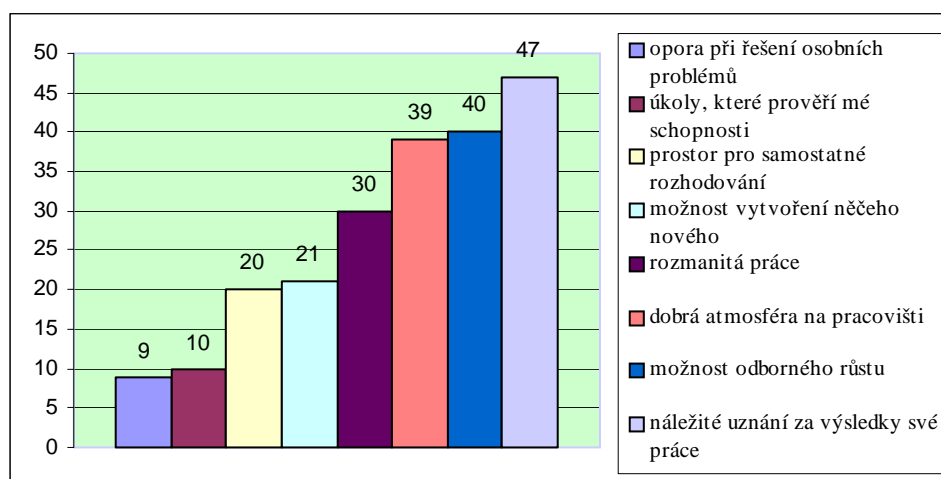
První otázka měla zjistit, na základě jakých kritérií je hodnocena úspěšnost práce obchodních zástupců. Respondenti shodně uvádějí kritéria jako splněné termíny, minimální reklamace od odběratelů a především finanční obrát.

V druhé otázce mělo být zjištěno, zda vedoucí dává podřízeným najevo spokojenost s odvedenou prací. I v tomto případě obchodní zástupci byli za jedno. Manažer spíše než spokojenost, dává najevo svou nespokojenost s výsledky práce. Ve většině případů, kdy hodnotí výsledky jejich práce, poukazuje především na nedostatky. Pracovníci sami přiznávají, že jim chybí pochvala nebo uznání od jejich nadřízeného, které by vedli k většímu pracovnímu nadšení.

5.2.5. Oceňované charakteristiky při výkonu práce

Úkolem těchto otázek bylo zjistit podmínky pro ideální práci z hlediska nároků na pracovní činnost a vlastnosti vedoucího pracovníka. Nejdříve zaměstnanci ohodnotili kritéria podle důležitosti od 1 bodu (nejméně důležité) až po 8 bodů (nejvíce důležité). Poté byl proveden součet všech bodů u jednotlivých podmínek a podmínky byly seřazeny podle důležitosti.

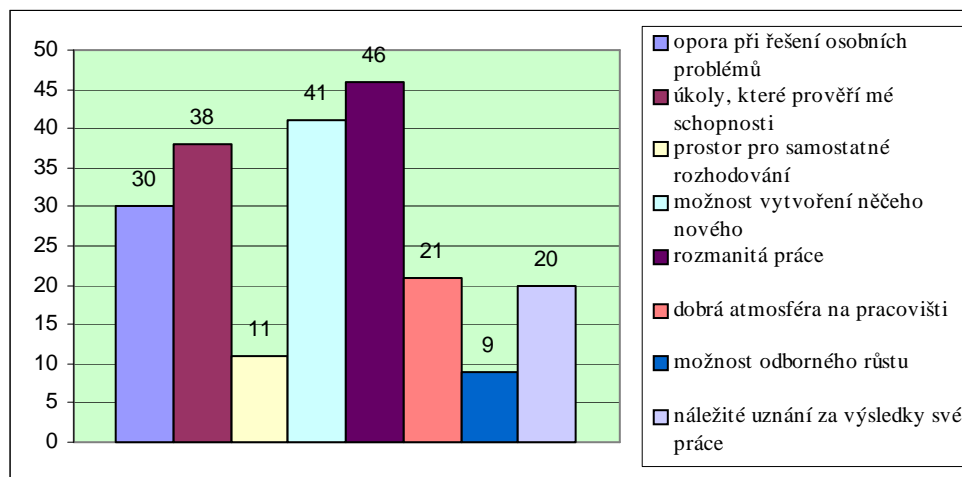
Graf 3: Požadavky na práci a na vedoucího



Pramen: vlastní zpracování

Další otázka byla obdobná, ale s tím rozdílem, že zde už respondenti hodnotili spokojenost se svou reálnou pracovní činností a skutečnými vlastnostmi vedoucího. Respondenti opět přiřazovali body od 1 (minimální uspokojení) po 8 (největší uspokojení). Výsledky jsou zaznamenány v následujícím grafu.

Graf 4: Spokojenost s prací a vlastnostmi vedoucího



Pramen: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci pocítují deficit u situacích, které pokládají za nejdůležitější.

5.2.6. Styl řízení

Otázky v této oblasti byly zaměřené na názor obchodních zástupců na styl řízení jejich manažera. Když měli respondenti posoudit, zda je jejich vedoucí orientován spíše na úkoly nebo na lidi, pak pět z šesti dotazovaných se přiklání k orientaci na úkoly. Šestý pracovník si není tak úplně jist a dodává, že zmíněná orientace se odvíjí od naladění vedoucího.

Předcházející otázka souvisí s následující, která zjišťovala, zda je manažer spíše chladný a udržuje si odstup nebo jestli je přátelský a přístupný. Zde se zaměstnanci shodují, že nadřízený je spíše přátelský, ale striktně dbá na splnění pracovních povinností. Manažer se stává nepřístupným až poté, kdy v podniku nastanou nečekané problémy nebo stresové situace.

Na otázku, jakým způsobem nadřízený prosazuje své požadavky zazněly opět podobné odpovědi. Zaměstnanci si myslí, že nadřízený jim často dává najevo své vedoucí postavení a při zadávání jakéhokoliv úkolu spíše oznamuje než se radí. Žádný z nich ale nesdílí názor, že manažer používá k prosazení požadavků svou moc.

Poslední otázkou v této sekci byla, zda manažer dává důraz na pozitivní ocenění nebo na tresty. Čtyři ze šesti dotazovaných obchodních zástupců si nejsou jisti a uvádějí, že nemohou konkrétně zvolit ani jeden způsob odpovědi. Ostatní dva volí možnost důrazu na tresty. Rozhodli se na základě toho, že nadřízený častěji poukazuje na jejich chyby než na úspěchy, kterých dosáhli.

5.2.7. Účast na řízení

Zde byly respondentům položeny tři otázky. První z nich zkoumala, zda se zaměstnanci považují za platné členy pracovního týmu. V této otázce se pracovníci shodovali. Obecně se považují za takové členy týmu, kteří svědomitě a spolehlivě odvádějí svou práci.

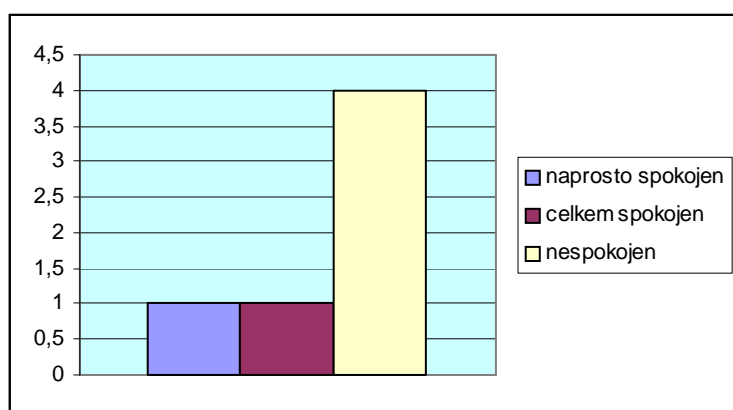
Druhý dotaz měl zjistit, zda jsou obchodní zástupci povzbuzováni svým nadřízeným k účasti na řízení a rozhodování. I v odpovědi na tuto otázku se všichni respondenti shodli, avšak odpovědi byly na rozdíl od předcházející otázky záporné.

Možnost prosazení svých názorů komentovali respondenti opět jednoznačně. Vedoucí se svými podřízenými pořádá pravidelné porady. Zaměstnanci sice mohou přispět svým názorem, vznést námitku či připomínku, ale jak sami uvádějí, ty ve většině případů zůstávají nepovšimnuty. Porady se z tohoto pohledu zdají být spíše jednostranné.

5.2.8. Motivace a odměňování pracovníků

Pro zjištění spokojenosti obchodních zástupců se systémem odměňování jim byl jako první položen dotaz, zda souhlasí s tím, že za odvedenou práci dostávají dostatečnou odměnu. S konečnou odměnou za vykonanou činnost nejsou spokojeni dvě třetiny, neboli čtyři ze šesti dotazovaných zaměstnanců. Jeden z respondentů uvedl, že je celkem spokojen s výší své odměny a poslední dotazovaný považuje svůj výdělek za plně uspokojivý. Z toho vyplývá, že nadprůměrná většina není spokojena s výplatou, které se jim dostává. Tento poměr je graficky vyjádřen následovně:

Graf 5: Spokojenost pracovníků s odměňováním



Pramen: vlastní zpracování

Ve spojitosti k předcházející otázce měli zaměstnanci zkonkretizovat, proč nejsou spokojeni se svou odměnou. Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří uvedli, že jsou buď nespokojeni nebo jen celkem spokojeni se systémem odměn. Hlavní příčinou nespokojenosti obchodních zástupců, jak sami uvedli, je nízký podíl základní neboli nepohyblivé složky mzdy.

Třetí otázka v této oblasti řízeného rozhovoru byla zaměřena na zaměstnanecké výhody. Měla za úkol zjistit, které výhody by pracovníci uvítali od společnosti, u které jsou zaměstnaní. Zde byly odpovědi smíšené, ale respondenti se shodují na tom, že ke stávajícím zaměstnaneckým benefitům by uvítali vlastní notebook nebo možnost návštěvy sportovních zařízení.

Na otázku, zda odměna představuje dostatečnou motivaci k vysokým výkonům, odpověděli čtyři zaměstnanci záporně a pouze dva kladně.

Zda jsou zadané úkoly pro obchodní zástupce přiměřenou výzvou, odpověděli respondenti nejednoznačně. Polovina z nich si myslí, že úkoly jim zadané jsou dostatečnou výzvou, nicméně druhá polovina tento názor nesdílí.

5.3. Zhodnocení výsledků

5.3.1. Názory prodejců na společnost

Po rozboru odpovědí jednotlivých obchodních zástupců se dá s jistotou říci, že jejich mínění o společnosti, pro kterou pracují, je velmi dobré. Každý z nich věří, že podnik poskytuje svým zákazníkům zboží prvotřídní kvality, snaží se udržet stávající zákazníky a vynakládá dostatek finančních prostředků pro získání nových. Společnost a její vedení si je zřejmě vědoma, že pouze na základě spokojenosti zákazníků může být její hospodaření efektivní.

Jediné zaváhání zástupci projeví u vyjádření se k dobrému jménu společnosti. Zde si pouze jeden prodejce myslí, že podnik má zvučné jméno pro své zákazníky. Považují za podstatný fakt, že smýšlení obchodních zástupců o společnosti je velmi dobré a věří v její služby. Většina prodejců (66,7 %) je ráda zaměstnána u této organizace a své místo by neměnila.

5.3.2. Mezilidské vztahy

Otázky v této oblasti byly zaměřeny na zjištění úrovně mezilidských vztahů na pracovišti a to mezi zaměstnanci navzájem, ale především mezi zaměstnanci a jejich nadřízeným. Zde se mi zdá být zarážející, že pouze jeden z pracovníků si je jist s ochotou nadřízeného při řešení osobních záležitostí. Ostatní prodejci sice jednoznačně neuvádí, že manažer je neosobní, ale zároveň přiznávají, že nemají tendence se nadřízenému svěřovat či jakkoliv ho obtěžovat se svými starostmi.

Vztahy mezi jednotlivými obchodními zástupci jsou dobré. 50 % z nich se pravidelně setkávají za účelem sportovních utkání, ale i mezi ostatními panuje přátelská atmosféra. Pro zaměstnance je motivující, když s nimi kolektiv komunikuje a vztahy mezi kolegy i mezi jsou

komunikativně na dobré úrovni. Předchází se tak možným problémům, které by mohly vést ke špatnému plnění pracovních úkolů.

Pozitivní znaky jako přátelská atmosféra, ochota vzájemně si pomoci, tolerance a vzájemná důvěra jsou pro pracovníky silně motivujícím činitelem. V kolektivu, kde toto nefunguje, dochází k nepříjemným konfliktům mezi zaměstnanci navzájem. Důsledkem toho bývá špatné fungování pracovníků jako týmu a klesá kvalita práce. Horší je to se vztahy k manažerovi. Obchodní zástupci k němu vzhlížejí pouze jako ke svému nadřízenému, a nízký počet neformálních podnikových setkání tomu jen nahrává.

5.3.3. Informovanost prodejců

Naprostá většina obchodních zástupců (83,3 %) se shoduje na tom, že mají dostatek informací od svého nadřízeného pro plnění pracovní činnosti. Tím, že má zaměstnanec přesně definován svůj pracovní úkol a že je práce naplánována tak, aby bylo možné dodržet časové rozvrhy bez možných prostojů, může odvést svou práci na vysoké úrovni.

Znepokojující je skutečnost neinformovanosti všech zaměstnanců v souvislosti s hospodařením a budoucích plánech organizace. Podnik podceňuje efekt, kterého by bylo dosaženo, kdyby se mu podařilo aktivně zapojit zaměstnance do hospodaření podniku, vyvolat v nich pocit ztotožnění se se zájmy a cíly firmy.

5.3.4. Neformální hodnocení

Všichni dotazovaní uvádí, že jejich nadřízený hodnotí odvedenou práci především tak, že poukazuje na nedostatky a rezervy. Hodnocení ve formě uznání či pochvaly nepoužívá téměř nikdy. Tento přístup vedoucího se mi jeví jako velmi nevhodný, protože každý člověk ve společnosti chce a potřebuje, aby si ho druzí vážili, aby uznávali jeho schopnosti a zásluhy, aby si mohl vážit i sám sebe. Jak je známo, snaha o společenský vzestup nebo funkční postup není vyvolána jen potřebou lepšího finančního zabezpečení, ale především potřebou uznání, vážnosti a úcty.

5.3.5. Oceňované charakteristiky při výkonu práce

Tím, jak obchodní zástupci přidělovali body jednotlivým požadavkům, byly zjištěny ty, které se jim jeví při výkonu práce jako nejdůležitější. Bohužel se tyto požadavky neshodují se skutečnými podmínkami na pracovišti. Mezi nejoceňovanější charakteristiky patřily dobrá atmosféra na pracovišti, možnost odborného růstu a náležité uznání za výsledek své práce.

Jak již vyplývá z předchozího hodnocení, pracovníci opět potvrdily neosobní vztahy s nadřízeným a nedostatečné uznání. Ta skutečnost, že podmínky definované jako nejdůležitější, jsou ve skutečnosti nejméně uskutečňované, může vést ke stresu zaměstnanců, který by se mohl projevit ve sníženém pracovním výkonu.

5.3.6. Styl řízení

Tím, že pět obchodních zástupců (83,3 %) popisuje svého nadřízeného orientací spíše na úkoly než na lidi se ukazuje, že manažer vidí svou první prioritu v maximálním plnění pracovního úkolu. Vedoucí je hodnocen jako přátelský člověk, který ale lpí na splnění povinností. Ve stresových situacích převládá neosobní a nepřístupná povaha manažera. Tento způsob jednání bych hodnotila jako neprofesionální. Dobrý manažer by se neměl nechat ovládat vnějšími podmínkami a krizové situace zvládat s přehledem na základě dřívějších zkušeností. Roztržitým chováním pouze dává najevo svému okolí neschopnost řešit aktuální vzniklé problémy.

5.3.7. Účast na řízení

Pozitivní je fakt, že všichni obchodní zástupci se považují za platné členy pracovního týmu. To nasvědčuje tomu, že jejich práce je pro ně zajímavá a vykonávají ji rádi. Tím ale jejich funkce také končí. I když je jejich nadřízený na pravidelných poradách nechá říci svůj názor, připomínky či návrhy, zůstávají tyto nepovšimnuty. Ani jeden ze zástupců se necítí být vtažen do řízení či rozhodování. To může u prodejců vzbuzovat falešný pocit méněcennosti a neúčinnosti.

5.3.8. Motivace a odměňování prodejců

V systému odměňování zkoumané společnosti jsem shledala na základě nespokojenosti obchodních zástupců určité rezervy. Čtyři respondenti (66,7 %) uvádí, že jsou nespokojeni se svou odměnou. Stejný počet prodejců považuje konečnou odměnu za nedostatečně motivující a uvítali by měsíční mzdu vyšší. Změny k lepšímu by zaměstnanci přivítali i u systému sociální péče a poskytování výhod. Vzhledem k tomu, že odměňování patří k hlavním složkám motivace a stimulace pracovníků, neměl by podnik tuto oblast podceňovat.

6. DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Největším kapitálem každé společnosti jsou kvalitní zaměstnanci s vysokým pocitem k její sounáležitosti. Aby se jejich schopnosti plně projevily, je třeba je motivovat. V českých poměrech se často můžeme v poslední době setkat s názorem některých manažerů, že pracovník vlastně musí být rád, že může v podniku dělat i za nízký plat, protože v současnosti je mnoho nezaměstnaných, kteří tuto práci budou kvalitně a rádi vykonávat i za méně. Pravda to může být, ale také je pravda, že takovýto přístup nevolňuje nápaditost, iniciativnost, případně kreativitu v zájmu firmy a jejího úspěšného rozvoje. Tedy vlastnosti, které v mnoha pracovnících mohou být a jež je třeba „jen“ probudit. A to by mělo být úkolem každého manažera, kterému záleží na vysokém výsledku z vykonávané činnosti stejně tak jako na osobním rozvoji svých spolupracovníků.

Rozvoj partnerských vztahů na pracovišti vyžaduje uplatňování etických postojů a kreativní práce, chápání významu partnerských vztahů a jejich přínosu pro zkvalitnění vztahů na pracovišti a postavení pracoviště v ekonomickém prostředí. Jde o prohlubování metody týmové práce, která klade požadavky na inovaci personálního managementu, na motivaci zaměstnanců a jejich přístupy k plnění svých pracovních úkolů. Mění vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a přispívá k žádoucímu rozvoji organizace, ekonomiky a podnikatelského prostředí.

K tomu, aby mohly být stanoveny efektivní návrhy na zlepšení motivace obchodních zástupců ve zkoumané společnosti, bylo nutné shrnout přednosti i nedostatky vyplývající z dosavadního přístupu k motivaci, z analýzy stylu řízení nadřízeného i z výsledků osobních rozhovorů se zaměstnanci.

6.1. Poznatky získané analýzou stylu řízení manažera

Na základě dotazníkového šetření jsem zhodnotila klady a zápory stylu řízení manažera zkoumaného podniku. Zápory jeho řídicí práce jsou následující:

- nedostatečné ocenění za ochotu a míru angažovanosti při plnění pracovních úkolů,
- nedůvěra v zaměstnance,
- nepřevádí na zaměstnance odpovědnost za výsledek,
- neradí se se svými podřízenými,

- uznává se jako jediný možný vedoucí,
- spíše požaduje a vysvětluje, než se ptá a poslouchá.

Klady stylu řízení manažera:

- manažer klade vysokou důležitost poskytování informací zaměstnancům o pracovním úkolu,
- nepoužívá moc k prosazení svých myšlenek,
- dokáže si stanovit priority a dosažitelné cíle,
- vždy splní to, co říká.

6.2. Poznatky získané řízeným rozhovorem

Na základě výsledků osobního dotazování jsem stanovila problematické okruhy ve zkoumané společnosti abych mohla uvést efektivní návrhy na zlepšení motivace obchodních zástupců:

- nespokojenost s celkovým peněžním příjmem,
- nedostatečné ocenění za ochotu,
- nedostatečné ocenění uznáním, pochvalou,
- nízká informovanost pracovníků o podniku,
- neosobní přístup vedoucího pracovníka,
- nemožnost zaměstnanců zasahovat do řízení podniku,
- nízký počet neformálních setkání,
- nedostatečné uplatňování stimulů.

Mezi kladně hodnocené aspekty patří:

- znalost systému odměňování, základního platu a struktury své mzdy,
- záliba ve vykonávané práci,
- dobré mínění o společnosti,
- spravedlivé jednání manažera podniku,
- dostatečná informovanost o cílech a náplni pracovní činnosti.

6.3. Návrhy na zlepšení motivace obchodních zástupců

Jak je známo, účelná stimulace pracovníků není pouze jednorázový akt, ale je to soustavná práce se zaměstnanci. Vedoucí prodejního týmu je jedna z klíčových postav v každé obchodní organizaci. Tato pozice je také velmi specifická, jelikož snad v žádné jiné manažerské pozici v podniku není úspěch a neúspěch konkrétního jedince tak silně svázán s výší prodeje, plněním plánu obratu a zisku. Přesto by manažer neměl pohlížet na své zaměstnance jen jako na výdělečnou sílu, ale především jako na lidskou bytost s různými potřebami a přáními. Samozřejmě tato cílená činnost musí být zastřešena aktivním a přátelským přístupem vedoucího pracovníka.

V tomto podniku jsem osobní přístup manažera ke svým zaměstnancům poněkud postrádala. I z odpovědí dotazovaných obchodních zástupců je jasné, že přístup manažera založený na důvěře ve výkony svých zaměstnanců, by znamenal větší ochotu vykonávat pracovní činnost doprovázenou vyššími pracovními výkony.

Ke svým závěrům jsem dospěla na základě zpracování výsledků z dotazníků zpracovaných manažerem podniku a stanovisek obchodních zástupců dle řízeného rozhovoru. Díky těmto poznatkům bylo možné zhodnotit dosavadní úroveň motivace pracovníků podniku a zároveň podat návrhy na zlepšení oblastí, kde se respondenti necítí být motivováni. Těmito návrhy jsou:

1. Návrh: Zlepšit informovanost zaměstnanců o společnosti

Obchodní zástupci zkoumané společnosti se vyjádřili, že jim organizace neposkytuje dostatek informací o dění v ni, plánech do budoucna a jejím hospodaření. Poskytování těchto informací o firmě zaměstnancům je velmi důležité. Nepodávání informací nebo jejich neaktuálnost a nepřesnost působí v oblasti motivace zaměstnanců nepříznivě. Může docházet ke zkreslování některých skutečností, navozování neklidu a nespokojenosti. Je žádoucí, aby pracovníci byli dostatečně informováni a aby měli možnost a prostor sdělit nadřízeným pracovníkům své připomínky.

Manažer a zároveň vedení společnosti by se mohlo na tuto otázku zaměřit například tak, že alespoň jednou ročně by měla uspořádat pro všechny pracovníky podniku informační schůzi. Na tomto setkání vedení zhodnotí uplynulé období z hlediska výsledků hospodaření

účetní jednotky, upozorní na kladné i záporné stránky činnosti v loňském roce a navrhne řešení na odstranění chyb.

Dále by na této schůzi měla firma informovat zaměstnance o plánu na příští rok a strategiích, kterými ho chce dosáhnout. V závěru by mělo vedení společnosti dát zástupcům prostor pro sdělení jejich připomínek a názorů. V průběhu roku by dále vedení podniku mohlo vyvěšovat důležité informace, které se společností i pracovníků samotných týkají na firemní nástěnce.

2. Návrh: Pravidelně hodnotit zaměstnance

Hodnocení práce zaměstnanců je rekapitulací jejich činnosti ve společnosti. Je vždy náročné je provést správným způsobem a najít rovnováhu mezi pozitivními a negativními aspekty jejich pracovní činnosti. Při hodnocení navrhuji manažerovi společnosti řídit se následujícími body:

- Zjistit vše o kvalitách a schopnostech hodnocených zaměstnanců a zaměřit se na úroveň provádění pracovní činnosti. Hodnocení může být založeno na vlastní zkušenosti s prací se zaměstnanci nebo na základě úrovně provedení určitých projektů.
- Sestavit seznam problémových bodů u každého zaměstnance. Tyto body by měly se zaměstnanci probírat v pozitivním duchu a povzbudit je příkladem.
- Sepsat na papír způsob ohodnocení. Mělo by opět vyznít co nejpozitivněji. Pokud má být ohodnoceno několik zaměstnanců najednou, je zde na místě snaha hodnotit je jednotným způsobem.
- Hodnocení provádět na místě, které je pro zaměstnance co nejpříjemnější. Zaměstnanci bývají před takovým pohovorem poněkud nervózní, mělo by jim být proto umožněno uvolnit se.
- Po skončení hodnocení je nutné se svých zaměstnanců zeptat, mají-li nějaké připomínky nebo dotazy, které by chtěli prodiskutovat. Celý pohovor by posléze měl být uzavřen poděkováním zaměstnancům za provedenou činnost.

3. Návrh: Klást důraz na neformální hodnocení

Všichni respondenti uvedli, že nejsou za svou práci dostatečně neformálně ohodnoceni. Nejlepším způsobem, jak zaměstnance motivovat a změnit jejich chování je dát najevo, že dosáhli něčeho, co od nich bylo žádáno a že si manažer jejich výkon uvědomuje. Zaměstnanci by to manažer mohl dokázat tím, že si vybere případ, který zvládl podle očekávání. Čím častěji bude manažer opakovat takový přístup, tím více se zvýrazní jeho vnímavost k zaměstnancům.

Nadřízený by se měl snažit rozpoznat sebemenší zlepšení práce svých podřízených nebo i jen náznak zvýšeného zájmu o podrobnosti. Poté je vhodné zaměřit se na tři součásti povzbuzování:

- přesná formulace činnosti, která byla správně provedena,
- vyjádření upřímného uznání,
- zdůraznění, jak moc provedená činnost pomohla manažerovi i celé organizaci.

Klíč k úspěchu spočívá v tom, aby při každé vhodné příležitosti došlo k nové formulaci zásluh o dobrý výkon. K posouzení výkonu je nutné nejdříve přesně stanovit, jaký výsledek je očekáván, a pak teprve vyhledat případy, na kterých se zaměstnanec podílel. To bude okamžik vhodný pro povzbuzení. Čím více jednotlivých uznání je poskládáno dohromady, o to větší bude jejich účinek.

Manažer by si ale tento přístup neměl plést s případy, kdy zaměstnanci vysvětlí, co mělo být vykonáno. Tím by zaměnil kladný přístup, který již byl vykonán, za přístup, který by rád viděl. To už by se nedalo považovat za povzbuzování, ale za způsob mezilidské komunikace, který upozorňuje, že něco nebylo splněno. To by jen zdůrazňovalo negativní stránky chování, které oslabují zaměstnancovu motivaci. Nebezpečí spočívá v tom, že zaměstnanci by mohli pociťovat nevděk za to vše, co již udělali, nebo by se mohli cítit beznadějně a neschopni něčeho dosáhnout. V obou případech by docházelo ke ztrátě motivace.

Povzbuzení či pochvala zabírá minimum času, ale účinek nevymizí z vědomí zaměstnance po několik hodin. Jakmile je zřejmé, že chování doznalo žádané změny, nesmí to být necháno bez povšimnutí. Svě uznání by měl nadřízený vyslovit vícekrát, aby se jeho účinnost zakořenila. Kromě každodenního hodnocení by vedoucí pracovníci mohli takovéto hodnocení pracovníků provádět i na poradě oddělení. Pro zaměstnance je motivující, když jsou chváleni před svými spolupracovníky.

4. Návrh: Podpořit účast zaměstnanců na rozhodování

Jak uvedli sami dotazovaní obchodní zástupci, nejsou povzbuzováni manažerem k účasti na řízení či rozhodování. Jejich připomínky nejsou brány v úvahu a nemohou tak využít svou kreativitu a tvůrčí nápady. Pohybují se v prostředí, kde nemohou plně projevit svůj názor na vykonávanou činnost a tím pádem zde není možnost ji ani jakkoliv ovlivnit. Vzhledem k faktu, že organizace je víceméně závislá na výkonu obchodních zástupců a jejich obchodním umění, byla by motivace v této oblasti vhodná.

Pokud nemá zaměstnanec možnost podílet se na rozhodování, může to následně vést k tomu, že pracovníci nebudou mít pozitivní vztah k úkolům a práce pro ně nebude dostatečně motivující. Pokud vykonávají svou činnost pouze podle nařízení bez toho, aniž by k ní mohli cokoli podotknout nebo navrhnout úpravu vedoucí ke zlepšení, může to vést k jejich nespokojenosti a možné fluktuaci.

Proto navrhuji zapojit pracovníky do rozhodování tím, že budou manažerem požádáni o návrhy a připomínky vedoucí k efektivnějšímu vykonávání jejich práce a tím i efektivnějšímu chodu celého oddělení i podniku.

5. Návrh: Přijímat zpětnou vazbu od zaměstnanců

Zpětná vazba na aktuální dění ve společnosti, pracovní podmínky a klima v pracovních týmech jsou důležité informace pro každou společnost. Nejen jako obrázek o tom, jak to vypadá, ale hlavně jako vstupní informace do procesu zlepšování a motivování pracovníků. Pro dosažení vyššího spokojených pracovníků jsou třeba dva předpoklady. Často se ptát a s výsledky pracovat.

Kvalitní zpětnou vazbu může poskytnout průzkum spokojenosti. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je důležitou součástí motivace pracovníků. Výsledky výzkumu pomohou odhalit, co by nejvíce prospělo v oblasti pozitivní motivace a které faktory způsobují negativní motivaci a snižují pracovní výkon. Informace o pracovní spokojenosti jsou podstatnou složkou pro zvyšování pracovního výkonu. Navíc tato zjištěná data pomohou odhalit skryté hrozby a budoucí ohrožení pro náladu pracovního týmu. Proto navrhuji, aby zkoumaná společnost vyhodnotila spokojenost svých obchodních zástupců prostřednictvím takového výzkumu například formou dotazníků.

Aby byl průzkum úspěšný, měla by se společnost držet několika zásad:

- **Anonymita zaměstnance** – jen tak může být dosaženo upřímných odpovědí, především v oblasti, kde by měl zaměstnanec strach z postihu.
- **Opakování** – kvalitní výsledky jsou dosaženy především při možnosti porovnávání v čase a kontinuálním sledováním vazby akce a reakce, neboli vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- **Analýza** – každá odpověď má nějaký původ a souvislost. Výsledky je tedy třeba podrobit kvalitní analýze a ke statickým výsledkům dodat i závislosti a souvislosti.
- **Práce s výsledky** – bez tohoto by výzkum neměl smysl. Výsledky je třeba zapracovat do plánů společnosti formou cílů a úkolů s vysokou prioritou a dbát na jejich dodržování.

6. Návrh: Přenést zodpovědnost prostřednictvím delegování

Z analýzy odpovědí obchodních zástupců i stylu řízení je zřejmé, že manažer nevěří ve schopnosti svých zaměstnanců. Doporučila bych nadřízenému delegovat úkoly a zodpovědnost na spolupracovníky. Z toho by pro obě strany plynuly následující výhody:

Více času na důležité věci

Delegování úkolů a části své pravomoci umožní manažerovi strávit více času nad úkoly vyšší priority.

Více práce za kratší čas

Problémy nebo úkoly většího rozsahu je obvykle možné snáze vyřešit, když jsou systematicky rozděleny na dílčí části. Využitím energie jiných k práci nad dílčími úkoly umožňuje pak nadřízeným pracovníkům dosahovat výsledků, které by jinak byly za hranicemi možností jednotlivce.

Nové nápady a přístupy

V řadě případů jsou manažeři natolik uvyklí některým úkolům nebo situacím, že už pro ně není jednoduché pustit se energicky do jejich řešení s novým přístupem.

Rozvoj kompetencí pracovníků

Delegováním je podřízeným umožněno získat zkušenosti, které se nedají plně nahradit žádnými jinými vzdělávacími nebo výcvikovými aktivitami.

Motivování pracovníků

Delegování pro pracovníky nového a náročnějšího úkolu společně s částí pravomocí jejich nadřízeného je pro ně zpravidla „výzvou“ příležitostí „ukázat se“. Navíc to pro ně znamená, že je jim tímto vyjádřena důvěra v jejich schopnosti.

Snazší hodnocení pracovníků

Delegování umožní manažerovi lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží „povýšení“ a případné odměny mohou být spíše rozděleny na základě individuálního výkonu.

Jednodušší kontrola

Delegováním určité odpovědnosti a pravomoci konkrétnímu pracovníkovi se zjednoduší proces kontroly.

Zamezení stagnace

Delegováním je možné se vyhnout „pasti nepostradatelnosti“. Skutečně efektivní manažer pracuje tvrdě na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k důležitějším úkolům a vyšším rolím. Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci.

7. Návrh: Zvýšit pevnou složku mzdy

Na základě odpovědí obchodních zástupců, kteří vyjádřili svou nespokojenost se mzdou, a to především s její pevnou složkou, navrhuji zvýšit tuto část měsíční mzdy. Vytvořit vhodný a dobře fungující systém odměňování pro prodejní zástupce bývá pro obchodní organizaci nelehký úkol. Je nutné podotknout, že tito lidé bývají velmi často frustrováni. Prodejní zástupci pracují obvykle sami, jejich pracovní doba je nepravidelná, často jsou mimo domov, musí čelit průbojným prodejčům konkurenčních firem, často nemají takovou pravomoc, aby mohli udělat vše potřebné k získání zákazníka a nezřídka ztratí objednávky, na nichž tvrdě pracovali.

Strukturu mezd prodejních zástupců je nutné odlišit od struktury mezd ostatních pracovníků tak, aby podstatná část jejich mzdy byla přímo úměrná výkonu zástupce, který je přesně a jednoduše měřitelný podle objemu nebo jeho vztahu k stanovené prodejní kvótě. Pohyblivá složka mzdy má za úkol stimulovat zástupce k vyšším výkonům a proto by podíl pevné mzdy neměl být příliš vysoký. Přesto bych v tomto případě doporučila společnosti zvýšení základní měsíční složky mzdy obchodních zástupců alespoň na 15.000 Kč.

8. Návrh: Pořádat neformální setkání

Z hlediska péče o pracovní vztahy je nutné podporovat kontakty mezi lidmi na pracovišti a to formou vytváření prostoru pro neformální setkání a organizování společenských akcí ve volném čase zaměstnanců. Vedoucí pracovníci mají k motivaci svých podřízených různé přístupy. Často však při formulování složitých motivačních programů zapomínají na prostý fakt, že zaměstnanci se chtějí i v práci občas uvolnit a pobavit, zasmát, což v konečném důsledku znamená vyšší produktivitu. Podnikové večírky jsou ve společnostech událostmi, které jsou oblíbené. Když zaměstnanec dělá pro společnost několik let, je na ni obvykle hrdý a chce se podělit s tímto pocitem s ostatními. Často taková událost může sehrát roli motivační, posílit vnitřní komunikaci a pokud jsou přizváni i někteří klienti společnosti, být i přínosem pro další obchodní aktivity.

Velmi důležité je, aby se akce konala v době, kdy se jí mohou zúčastnit pokud možno všichni pracovníci, nebo alespoň ti, kteří jsou pro společnost největším přínosem. Jinak taková akce přinese spíše opak očekávaného a to rozladění a demotivaci. Podmínkou je také, aby se této firemní události zúčastnilo vedení společnosti nebo daného oddělení a samozřejmě neuzavřelo se pouze mezi sebe, ale komunikovalo i s ostatními. A stejně tak by bylo nevhodné přijít jen na začátek a pak se omluvit z pracovních či jiných důvodů. Pro pracovníky účast a možnost diskutovat s nejvyšším vedením společnosti znamená určité vyznamenání a vedoucí pracovníci se často mohou dovědět věci, které by k nim jinak, díky šumům v informačních kanálech, nikdy nedoputovaly. Vztahy na pracovišti a akce, které je pomáhají vytvářet, výrazně ovlivňují konečnou výkonnost.

9. Návrh: Poskytovat více zaměstnaneckých výhod

Organizace by si měla uvědomovat nutnost poskytování zaměstnaneckých výhod, které pracovníkům pomohou lépe vyvážit jejich pracovní a osobní životy. Toto vyvážení ve svém důsledku podniku přináší nábor a udržení největších talentů, snížení absencí a nákladů na zdravotní potřeby zaměstnanců, zvýšenou morálku a produktivitu, vyšší spokojenost zákaznické obce a pozitivní podnikovou image.

Dotazníkovým šetřením byly zjištěny výhody, které zaměstnanci postrádají ke své zvýšené motivaci. Na základě odpovědí obchodních zástupců navrhuji strukturu benefitů, které umožňují sladit jejich potřeby s možnostmi podniku:

➤ **Notebook**

Možnost volby pracovní pomůcky přímo zaměstnancem může velmi pozitivně ovlivnit jeho motivaci. Ke zlepšení profesního zázemí proto doporučuji poskytnout obchodním zástupcům vlastní notebook

➤ **Volný čas**

Motivaci pomáhají udržovat i mimopracovní aktivity. Vzhledem k tomu, že obchodní zástupci se setkávají mimo pracovní dobu za účelem společných sportovních utkání, navrhla bych, jako další oceňovanou složku v systému benefitů, poskytnout jim určitý počet hrazených vstupů pro vykonávání těchto aktivit. Uplatnění těchto benefitů tak nepřímo přispívá k vylepšení firemní kultury a týmové práce.

➤ **Zdravotní a důchodové připojištění**

Organizaci bych dále doporučila zahrnout do zaměstnaneckých výhod také zdravotní a důchodové připojištění. Tato forma benefitů je většinou společností pokládána za základní. Odborníci se shodují na tom, že zaměstnancům jde především o to, aby o ně bylo postaráno v případě hospitalizace. Důchodové připojištění pak zaměstnancům dává jistotu budoucího materiálního zabezpečení, které je jednou z nejvyšších zaměstnaneckých priorit

Základem všeho je však, jako vždy při práci s lidskými zdroji, komunikace. Důležité je se zaměstnanci nejen zvolit vhodnou formu zaměstnaneckých výhod, ale i informovat je o zavedení plánu a zjišťovat jejich další reakce. Výhodou zaměstnaneckých výhod by tedy pro zaměstnance měl být fakt, že si své výhody mohou zvolit, nikoli jen pozorovat jejich zavádění. Pro zaměstnavatele je to pak motivovaný personál a udržení kvalitních pracovních sil.

7. ZÁVĚR

Pro úspěšnou existenci podniku na trhu vůči konkurenci a jeho rozvoj nestačí správně formulovaná strategie nebo správně definovaný profil pracovního místa. Pozice musíme obsadit správnými lidmi, kteří chtějí pracovat. Realizace strategie zabezpečují lidé. Jejich pracovní chování, výkon, iniciativa a myšlenková aktivita jsou hybnými elementy rozvoje každé organizace. Na současném stupni rozvoje ekonomických, společenských a politických vztahů nelze určité pracovní chování nadiktovat nebo ekonomicky vynutit, tím méně pak myšlenkovou tvůrčí aktivitu zaměstnanců.

Je nutné vytvořit model řízení firmy, kde lidé sami chtějí vyvíjet určitou energii v souladu se záměrem organizace. Významnou roli ve výběru, zaměření a motivaci hraje management firmy. Většina úspěšných manažerů si uvědomuje, že největším kapitálem každé organizace jsou kvalitní zaměstnanci s vysokým pocitem sounáležitosti k podniku. Aby se jejich schopnosti plně projevily, je třeba je motivovat. Vedoucí týmu, bezprostřední nadřízený, zasahuje jako první v regulaci pracovního chování svých spolupracovníků. Proto je také významným stimulátorem pracovního jednání a svým řídicím stylem zásadně ovlivňuje výsledky práce skupiny a její pozici vůči ostatním pracovním skupinám v podniku.

Cílem mé diplomové práce bylo prostřednictvím osobního dotazování a dotazníkového šetření zhodnotit stávající stav úrovně motivovanosti obchodních zástupců se zaměřením na styl řízení jejich nadřízeného. Na základě tohoto navrhnout doporučení pro zlepšení motivace pracovníků ve společnosti.

Po organizační stránce, v otázce definování a poskytování informací o pracovním úkolu je manažer vstřícný a pracovníci jsou v této oblasti spokojeni. Zaměstnanci také ví, na koho se mohou obrátit se svými problémy. Podnik pravidelně zajišťuje účast prodejců na jazykových kursech a odborných školení a dosahuje tímto zvyšování jejich znalostí. Systém odměňování v podniku hodnotím kladně. Je transparentní (zaměstnanci znají strukturu své mzdy, znají výši svého základního platu,) a spravedlivý (odměny mají přímý vztah k pracovnímu výkonu). Mzda je z velké části tvořena pohyblivou složkou, která je závislá na výsledcích týmu a jeho celkového přínosu k hospodářskému výsledku. Kladně rovněž hodnotím skutečnost, že prodejci věří, že organizace poskytuje svým zákazníkům kvalitní služby a většina pracuje v podniku, protože rádi vykonávají svěřenou práci.

Pracovníci nejsou spokojeni v oblasti informovanosti o firmě, její činnosti, hospodaření a plánech do budoucna. Velký nedostatek spočívá v neformálním hodnocení, kterému

manažer nevěnuje dostatečnou pozornost a obchodní zástupci nemají možnost podílet se na rozhodování o budoucí činnosti na pracovišti. Podnik nepodporuje osobní rozvoj svých zaměstnanců, což není pro jejich motivovanost dobré.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že zaměstnance by nejvíce motivovala výše celkového příjmu, zejména pak vyšší podíl základní mzdy na celkovém příjmu, zvýšení odpovědnosti a pochvala a ústní ohodnocení. Součástí sociální politiky podniku by mělo být i širší poskytování zaměstnaneckých výhod, jejichž strukturu by měla být přizpůsobena požadavkům zaměstnanců. Vedle objektivní hodnoty těchto odměn pak vzniká i hodnota subjektivní, která pokud je cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze.

Motivace není prapůvodní vrozená lidská vlastnost. Aby mohlo být toto tvrzení ověřeno, musí být pracovníci pozorováni s odstupem, jako celistvé lidské bytosti, tedy nejen na pracovišti, ale i jako soukromé osoby. Rychle pak dochází ke zjištění, že prakticky každý má nějakou oblast, v níž se angažuje. Motivace ale nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a upřímnost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci jim podřízených spolupracovníků velký vliv. Tím, že vedoucí pracovník pečuje o rozvoj svých spolupracovníků a vytváří v podniku ideální rámcové podmínky, směřuje jeho úsilí k vyšším výkonům jak pracovního týmu, tak i celé organizace.

8. SUMMARY

The objective of my work is to valorize the contemporary state at motivation of the trade representatives in small company applying to business style of their manager and make effective suggestions.

Information for the analysis concerning manager's business style and employers motivation have been taken from the questionnaire and personal interviews.

For the successful company living on the market full of competition, efficient and good people are needed. Their working behaviour, performance, initiative and intellectual activity, are engines of the company development.

To fulfil the hidden abilities of employers and motivate them – this is the mission for qualified manager. Manager in the inspected company is communicative in describing the working impositions and raise the employer's knowledge by regular technical as well as language courses. The system of rewards is transparent and rightful. Employers believe that company offers to customers the best quality goods and services.

According to personal interviews, employers miss more information about company and future plans. The big want consist in informal praising and trade representatives has no chance to share the mangement. Employers also feel the need of higher financial fees. For raising their motivation manager should increase amount of engagement advantages, personal approbation and make them more responsible.

But motivation can not exist and be effective without good interpersonal relationships, where trustworthiness and sincerity is dominated. The thing is, that manager and his business style influences the motivation of employers, so that's way he should be the respectable and leading pattern. By caring for employer's development and making suitable work conditions, manager leads to higher performance of the working team and company as well.

Key words: motivation, business style, communication, work conditions.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé – příručka sebezdokonalování pro manažery*. Praha: Management Press, 1993, 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BEDRNOVÁ, E. *Co znamená „umět naslouchat“?*. příloha Kariéra, Hospodářské Noviny, 24. 4. 06, číslo 80, str. 28
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
6. COLEMAN, R., GILES, B. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. Praha: Management Press, 1997, 156 s. ISBN 80-85943-52-2.
7. ČAKRT, M. *Přestaňte demotivovat své lidi*. Moderní Řízení, ročník XLI, č. 6/2006 str. 84
8. COATES, Ch. *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing, 1997, 280 s. ISBN 80-7169-392-8.
9. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
10. DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, 133 s. ISBN 80-85603-02-0.
11. FIEDLER, J. *Komunikace v řízení*. Praha: Credit Praha, 2000, 142 s. ISBN 80-213-0698-X.
12. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Credit Praha, 1999, 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
13. KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
14. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
15. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

16. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
17. KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
19. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství západočeské univerzity, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
20. NESTĚROVÁ, L., KHOL, J. *Jak zvýšit účinnost řídicí práce – výsledky výzkumu*. Praha: Institut řízení, 1988, 50 s. Řada IŘ PVP 3, 57-07-88.
21. NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola Ekonomická, 1992, 199 s. ISBN 80-7079-470-4.
22. PRAŽSKÁ, L. a kol. *Management obchodního podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992, 310 s. ISBN 80-7079-050-4.
23. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. *Obchodní podnikání - Retail management*. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
24. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
25. RŮŽIČKA, J. *Vedení lidí v podniku - příručka pro průpravu vedoucích pracovníků*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1985, 83 s. 59-023-84.
26. SEDLÁK, M. *Benefity pro zaměstnance i zaměstnavatele*. Moderní Řízení, ročník XLI, č. 3/2006, str. 72
27. STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005, 71 s. ISBN 80-245-0923-7.
28. SUCHÝ, J. *Manažer vede lidi tím, že s nimi mluví*. Moderní řízení, ročník XLI, č. 7/2006, str.73
29. TRUNEČEK, J., a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9.
30. TRUNEČEK, J. *Systémový přístup k řízení organizací*. Moderní řízení, ročník XL, č. 1/2005, str.31
31. VANĚČEK, D., BEDNÁŘOVÁ, D., ŠTÍPEK, V. *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2001, 242 s. ISBN 80-7040-480-9.

32. WHITMORE, J. *Koučování – příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 1994, 125 s. ISBN 80-85603-75-6.
33. WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*, Brno: Masarykova Univerzita, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

10. SEZNAM PŘÍLOH

1. Nabídka společnosti

Nabídka společnosti

Nákupní vozíky

- Nákupní vozíky řady MERKUR, SOLO, INTERSOLO, SINUS
- Objemy košů od 30 l do 215 l
- Velkoobjemové nákupní vozíky řady WEEKEND o objemu 140 – 215 l
- Možnost řešení nákupního vozíku bez nebo s dětskou sedačkou
- Speciální nákupní vozíky MINI 30 l, dětské JUNIOR PICCOLO a vozíku pro invalidy
- U všech vozíků možná montáž zálohovacích zámků na 5 a 10 Kč
- Možnost volby barvy plastových doplňků
- Možnost vlastního loga na madle vozíku
- U koleček poskytujeme garanci 3 roky



MERKUR



SOLO, INTERSOLO



SINUS



MINI, Junior PICCOLO



Vozík pro invalidy



LUPO

Transportní vozíky

- Mnohostranné využití ve specializovaných prodejnách, např. prodejny nábytku, zahradní centra, sklady či prodejny stavebnin
- Využití ve velkoskladech popřípadě jako zásobovací vozíky v prodejnách
- Vozík CARGO – nový trend nákupu, kombinace plošinový vozík a horní sklopný koš (C+C, diskont, průmyslové zboží, hobby)
- Řešení vozíků s pevným košem, sklopným košem
- Vozíky je možné opatřit zálohovacím zámkem
- Možnost využití reklamní plochy pro vlastní logo



CARGO L



CARGO M



CARGO C



CARGO B

Paletová hrazení

- Nabídkové koše SLK vhodné k prezentaci speciálních nabídek
- Paletové nástavce a ohrazení
- Vhodné pro snadnou manipulaci s paletovaným zbožím
- Provedení vysoce lesklý zinkochromát
- Nabídkové a systémové stoly
- Vhodné pro prodej volně loženého zboží a prezentaci speciálních nabídek
- Možnost volby pojízdného nebo stabilního koše
- Novinkou je skládací stůl
- Možnost různého řešení nástaveb pro stoly



Paletové hrazení



Paletový nástavec



Gitterbox



Nabídkový koš SLK



Nabídkové stoly

Vstupní zařízení

- Řešení vstupu do prodejny elektrickým vstupním zařízením s fotobuňkou, s vestavěným radarem nebo na dálkové ovládání
- Možnost doplnění zařízení počítadlem s rozpoznáním směru
- Řešení vstupního zařízení jako jednoduché, dvojité nebo tandem a rozlišení na pravé a levé
- Mechanický vstup – levé nebo pravé otvírání
- Možnost připevnění na zeď
- Otočný kříž s lamelovým pojezdem
- Pokladní zábrany
- Možnost připevnění na pokladní box, na zeď nebo na sloupek
- Uzamykatelné
- Nárazová a rohová ochrana
- Zábrany pro usměrnění zákazníka podle přání
- Oddělovací plexistěny



EEA typ 93
fotobuňka



EEA typ 93
radar



MEA typ 96
Century



MEA typ 96



Otočný kříž



Zábradlí



Pokladní zábrany



Dělicí stěny

Doplňková prodejní zařízení

- Kontrolní zrcadla
- Etikovací kleště
- Nalepovací cenovky
- Jiné doplňky pro kompletní vybavení obchodů
- Komplexní vybavení regálovými systémy



Pokladní boxy



Regálové systémy



Garáže pro nákupní vozíky



Nákupní košíky



Kontrolní zrcadla

Servisní nabídka

- Servis a montáž, revize obchodních zařízení
- Realizační a montážní práce, plakátování
- Kontrola bezpečnosti, funkčnosti a opravy nákupních vozíků
- Přestavby a doplnění vstupního zařízení
- Návrhy, řešení a doplnění stávajícího systému
- Práce s odborně proškoleným personálem
- Kvalita s certifikací EN ISO 9001