

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Šárová

Sociální klima a sociální vztahy na pracovišti

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Lucie Šárová

Social climate and social relationships in the workplace

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 01. 2015

Lucie Šárová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Marii Vacínové, CSc. za metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce, a také za přístup a podporu během studia, kterou mně poskytla.

Také bych chtěla poděkovat svým blízkým, rodině a mým kolegům a přátelům za to, že mi pomáhali, podporovali mě, a to nejen při zpracování mé bakalářské práce, ale po celou dobu mého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na sociální klima a sociální vztahy na pracovišti. Práce je především věnována socializaci jedince v pracovním prostředí. První kapitola je zaměřena na charakteristiku a hlavní rozdíly mezi pracovní skupinou a pracovním týmem a působením na jedince. Následná kapitola se zabývá organizační kulturou společnosti, kde jsou popisována doporučení, jakým způsobem dosáhnout žádoucí organizační kultury. Formy a metody motivace zaměstnanců, odměňování a péče o zaměstnance jsou hlavními navazujícími tématy, která jsou v bakalářské práci rozebírány z pohledu dosažení pozitivního sociálního klima a sociálních vztahů na pracovišti.

Klíčová slova

Motivace, odměňování, organizační kultura, pracovní prostředí, služby poskytované zaměstnancům, socializace, sociální klima, sociální vztahy na pracovišti, vzdělávání, zaměstnanecké výhody.

Annotation

The thesis deals with social climate and social relationships in the workplace. Primarily, we have been concerned with socialization of an individual in the work environment. The first chapter focuses on characteristics and main differences between a working group and team work, and their effect upon an individual worker. The following chapter deals with organizational culture within a company. Recommendations on how to achieve a desired organizational culture are presented there. Further, various forms and methods of motivation, remuneration policies, and employee care programs are discussed in this thesis from the perspective of achieving positive social climate and social relations in the workplace.

Key words

Education, employee benefits, employee care programs, motivation, organizational culture, remuneration policies social climate, socialization, social relationships, work environment.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI.....	11
1.1 Socializace jedince.....	11
1.2 Pracovní tým a jeho tvorba	15
1.3 Socializace zaměstnanců v podmínkách organizace	21
2 ORGANIZAČNÍ KULTURA	23
2.1 Teorie a typologie organizační kultury	23
2.2 Změna organizační kultury	24
2.3 Rizika při změně organizační kultury	26
2.4 Způsob dosažení žádoucí organizační kultury v organizaci	27
3 MOTIVACE	30
3.1 Teorie motivace	30
3.2 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení	31
3.3 Základní manažerská pravidla pro motivaci zaměstnanců	34
4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	38
4.1 Zásady péče o zaměstnance v organizaci	38
4.2 Pracovní prostředí a bezpečnost práce.....	39
5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	42
5.1 Pojetí a úkoly odměňování zaměstnanců.....	42
5.2 Zaměstnanecké výhody.....	45
5.3 Podpora od zaměstnavatele v oblasti vzdělávání zaměstnanců	47
5.4 Služby poskytované zaměstnancům	49
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK.....	57

ÚVOD

Všechny dostupné literatury zaměřující se na lidské zdroje, nám poskytují jednu zásadní a základní informaci. Lidský zdroj je pro organizaci jedním z nejdůležitějších a nejvýznamnějších zdrojů. Soustavnou péčí o zaměstnance může organizace získat maximum od svých zaměstnanců. Spokojení a výkonní zaměstnanci se stanou pro organizaci konkurenční výhodou. Vedení organizace by mělo brát tento fakt v potaz a v personální oblasti organizace by se mělo zaměřovat nejen na základní personální činnosti jako je nábor, adaptace a hodnocení zaměstnanců. Organizace by měla mít velmi dobře propracovaný systém motivace, odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě také věnovat svým zaměstnancům – svému lidskému kapitálu soustavnou kvalitní péči.

Spokojení zaměstnanci, kteří budou mít možnost a chuť se i nadále vzdělávat a rozvíjet svůj potenciál, rozvíjí nejen sebe, ale také organizaci. Svými schopnostmi a dovednostmi mohou často přispívat k mnoha inovacím, které organizace potřebuje, aby byla stále konkurenceschopná. Soustavnou péčí a vzděláváním zaměstnanců, si může organizace vypracovat z některých zaměstnanců také odborníky v daném oboru. Ne vždy mají všechny organizace kvalitní a vyhovující pracovní prostředí, což na spokojenost zaměstnanců má velký vliv. Často by neměly organizace i na tohle zapomínat a měly by pracovnímu prostředí věnovat také dostatečnou pozornost. Jídelny, parkování, odpočívárny, šatny, to vše mohou být podněty, které budou hrát roli v rozhodování pro nového uchazeče o zaměstnání a co je více, než dobré jméno organizace s pověstí, že pro danou společnost zaměstnanci rádi pracují a podávají vysoké pracovní výkony. Pro každého člověka je motivem něco jiného. Stane-li se uchazeč zaměstnancem, záleží pak na jeho vedoucím, aby člověka správně poznal a pochopil, co je pro něj nejvýznamnějším motivem a odměnou.

Každá organizace má snahu poskytnout svým zaměstnancům pozitivní sociální klima na pracovišti a dobré sociální vztahy. Autor se v celé práci zabývá možnostmi, které mohou napomáhat ke zlepšení a udržení pozitivního sociálního klima na pracovišti a přívětivým sociálním vztahům. To vše prostřednictvím několika zásadních personálních činností, kterými jsou motivace, péče o pracovníky a efektivní odměňování pracovníků.

Autor práce se zaměřuje v první kapitole na socializaci jedince především v pracovním prostředí. Upozorňuje na rozdíly mezi pracovní skupinou a týmem. Ve větším rozsahu se autor práce věnuje pracovnímu týmu, jeho tvorbě a jeho vlastnostem. Závěrem první kapitoly je adaptační proces zaměstnance, kde autor zmiňuje jeho důležitost s ohledem na přenos a zachování kultury organizace.

Právě kulturou organizace se autor zabývá ve druhé kapitole práce. Autor poukazuje nejprve na rozdělení organizační kultury dle její typologie a poté popisuje, jakými způsoby nejlépe provést změnu organizační kultury, je-li to potřeba, aby naplňovala příznivé podmínky sociálního klima v organizaci. Autor práce upozorňuje na možná rizika, která mohou nastat při změně organizační kultury, a zároveň informuje, jakým nejefektivnějším způsobem zavést žádoucí organizační kulturu.

Třetí kapitola je věnována ve velké míře motivaci. Autor od teorie motivace přechází k rozdělení motivačních technik v koncepcích řízení, kde poukazuje na jejich výhody a nevýhody a jejich možné využití. V poslední podkapitole autor zmiňuje základní manažerská pravidla pro motivaci zaměstnanců.

Na pracovní prostředí, bezpečnost práce a režim práce se autor zaměřil ve čtvrté kapitole. Zde klade důležitost na přívětivé pracovní prostředí a pozitivní vztahy, které mají dopad na spokojenost a zdravotní stav jedince.

Odměňování je nejefektivnější složkou motivace zaměstnanců. Pátou, poslední kapitolu věnuje autor právě tomuto tématu. Zabývá se zde přínosy a úkoly, které odměňování přináší organizaci, jak správně odměňování nastavit, aby pro organizaci bylo efektivní a motivovalo zaměstnance. V podkapitolách pak podrobněji autor rozděluje možné zaměstnanecké výhody. Pro nastínění některých z nich, jde o: vzdělávání, služby poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci a také o vyhovující pracovní prostředí.

Bakalářská práce obsahuje souhrn vědomostí, které autor získal během studia v oboru Řízení lidských zdrojů. Odborné znalosti jsou získány četbou související odborné literatury zejména v oblastech řízení lidských zdrojů, psychologie a sociologie.

Vzhledem k mému dlouholetému působení na pozici Office manager, je mým cílem skloubit jak prakticky nabitě vědomosti, tak vědomosti získané během vypracování této bakalářské práce studiem odborné literatury k tomu, abych se mohla podílet na vytváření pozitivního sociálního klima na pracovišti a přívětivých sociálních vztahů.

Jakožto vedoucí pracovník mi bakalářská práce slouží k detailnějšímu prostudování možných variant, jak efektivně a správně řídit, vést, motivovat a odměňovat své zaměstnance.

TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVÍŠTI

1.1 Socializace jedince

Každý z nás přichází na svět jako potencionální člověk. Přítomností ve společnosti si člověk osvojuje dovednosti, životní postoje a názory dané společností, získává způsoby vnímání, cítění, myšlení, tedy vlastnosti, které mu umožňují život ve společnosti. Takzvaně se přizpůsobí společenskému životu, což se nazývá socializace (Výrost, Slaměník, 2008, s. 49). Již od narození jsme mezi lidmi, jsme součástí společensko-politických a ekonomických poměrů a sdílíme s lidmi okolo nás určitou kulturu. Druzí lidé tvoří náš život. Od narození jsou to pro nás rodiče, prarodiče, sourozenci, později spolužáci, manželé, partneři, děti, přátelé, spolupracovníci v zaměstnání, jsou to ti, s nimiž máme, ačkoliv jen v určitých situacích, něco společného. Druzí lidé okolo nás mohou být i tací, které osobně neznáme, například spolucestující ve vlaku, kolemjdoucí a tak dále. Všichni jsou nám oporou či naopak hrozbou. Pociťujeme k nim sympatie či naopak antipatie. (Helus, 2007, s. 15-16).

Druzí lidé nejsou pouze jednotlivci. Jednotlivci vytváří spolu s dalšími lidmi společnou sociální skupinu, která má určitý počet lidí, většinou směřuje ke společnému cíli a každý jednatel v ní má vlastní pozici, při které vykonává určitou sociální roli, která vychází z jeho pohlaví, věku, profese, charakteru, vlastností a podobně (Helus, 2007, s. 21). Skupina má určité cíle či hodnoty, o které usiluje a při jejich dosažení se řídí určitými normami a pravidly. Sdílí určité zvyklosti a tradice. Členové skupiny si mohou být oporou, mohou si navzájem důvěřovat, spolupracovat, ale také si naopak mohou konkurovat a nedůvěřovat (Helus, 2007, s. 22). Role člena se v průběhu působení ve skupině může měnit, je to dáno potřebami skupiny a je to vcelku přirozený a očekávaný jev, který by měl nastat. Každá skupina je jiná, ale v základu ji lze rozlišit na formální a neformální. Rozdíl mezi nimi je v tom, jakým způsobem skupina vzniká a jakou má strukturu. Formální skupiny vznikají záměrně, jejich struktury a pravidla jsou oficiálně ustanovena. Jde většinou o školní třídu, pracovní skupinu, organizaci. Neformální

skupiny naopak vznikají na základě osobních vztahů. (Výrost, Slaměník, 2008, s. 321-335).

Bez pracovního týmu a pracovní skupiny, by organizace nemohla snad ani fungovat. Pracovní týmy a skupiny považujeme za základ každé organizace. Pracovní skupinu řadíme většinou do malé sociální skupiny, která má společné vedení, místo pracoviště, společnou činnost, má svou strukturu sociálních rolí, společný cíl. Mezi spolupracovníky dochází k častým osobním kontaktům, při kterých navazují trvalé sociální vztahy. Každá pracovní skupina či tým má své odlišnosti od ostatních, ať už ve velikosti, soudružnosti, uzavřenosti či otevřenosti (zde jde o ochotu přijímat nové členy do skupiny), stabilitě, participaci ve skupině, autonomii a tak dále (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 275-278).

Mezi pracovní skupinou a týmem můžeme nalézt podstatné rozdíly, ve kterých se od sebe liší:

Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem

Charakteristické znaky	skupina	tým
Zájmy členů	většina sleduje vlastní zájmy	vzájemné respektování zájmů členů týmu i týmu jako celku
Cíle	jsou sledovány různé cíle	všichni sledují tentýž cíl týmu, cíl má integrující funkci
Priority	příslušnost ke skupině je podřazena osobním zájmům	příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu
Organizace	organizace je uvolněná a nezávazná	organizace je jednoznačná, pevná a závazná
Motivace	motivace je dána zvenku	motivace je dána zevnitř
Konkurence	jednotlivci si konkurují navzájem z hlediska vlastní kariéry	konkurence je zaměřena navenek
Vzájemná důvěra	převládá nedůvěřivost	silná důvěra a loajalita mezi členy navzájem a v týmu vůbec
Komunikace	komunikuje se zčásti otevřeně, zčásti skrytě	komunikace je cílově a účelově orientována

Zdroj: Řezáč, 2009, s. 218

V každodenním životě pracovní skupiny dochází k mnoha jevům, které ovlivňují její fungování a rozvoj. Tím, jak na jedince působí a ovlivňuje ho skupina, tím také naopak jedinec ovlivňuje skupinu. Někteří jedinci podávají lepší pracovní výkon za přítomnosti svých spolupracovníků, ve většině případů jde ale o pracovní činnosti, které nevyžadují vysokou míru soustředěnosti a jsou spíše zautomatizované. U některých pracovníků naopak přítomnost spolupracovníků zvyšuje chybovost.

V pracovních skupinách se často setkáváme s jevem, který nazýváme Efekt přihlížejících. Jde o situaci, která vyžaduje aktivní přístup jedince, ten však zůstane pasivní. Je-li ale jedinec sám a nemá se na koho spolehnout, ve většině případů pomůže mnohem rychleji a častěji, než za přítomnosti někoho dalšího. Přítomností druhých lidí dochází ve skupině k rozptýlení odpovědnosti a často naléhavé situaci nevěnujeme tolik pozornosti, jak bychom měli a někdy ji ani nezaznamenáme. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 281-282).

Při skupinové práci bychom většinou mohli za hlavní výhodu považovat zvýšení výkonu. Více lidí, více výkonu. Bohužel ne vždy tomu tak je. Někdy se naopak stává, že tím, jak přibývá členů ve skupině, tím se výkon snižuje. Skupina má menší výkon, než kdybychom vzali souhrnně výkon jednotlivců. Tento jev nazýváme Sociální lenost. Je to způsobené hlavně několika faktory: pro člena skupiny řešení úkolu není zajímavé; je si jist, že ho není možné hodnotit porovnáním s někým jiným ve skupině a také, že celou skupinu nemůže nikdo porovnávat s další. Abychom tomuto jevu předešli, měli bychom mít správně nastavený systém pro hodnocení a řešené úkoly by měly být pro jednotlivce zajímavé.

Další jev, se kterým se ve skupině setkáváme, je Konformita. Každý jedinec chce být ve své skupině pozitivně přijímán, uznáván a chce do skupiny zapadnout. Tím, jak přijímá nebo naopak odmítá skupinové normy, hodnoty a názory skupiny, tím si získává od skupiny buď pozitivní odměnu či je naopak trestán. Někdy je tlak skupiny příliš velký a jedinec se tak i přes svůj nesouhlas skupině podvolí, v těchto případech hodně záleží na osobních rysech jedince. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 282-284).

Každodenní součástí skupiny pro její fungování je rozhodování. Jestliže rozhodování probíhá na základě diskuze, může se výsledek projevit v těchto dvou jevech: skupinovou polarizací a skupinovým myšlením. Skupinová polarizace je skutečnost, při

kteřé výsledkem rozhodování je ještě silnější varianta řešení, než-li bylo před diskuzí. Druhý již zmiňovaný jev je skupinové myšlení, které se vyznačuje tím, že jedinec i přes svůj nesouhlas se podřídí skupině. Vedoucí každé skupiny by měl předcházet skupinovému myšlení a jejímu negativnímu dopadu na skupinu. Může toho docílit otevřenou diskuzí a tím, že nebude preferovat jedno řešení, ale spolu s ostatními členy skupiny prodiskutují silné a slabé stránky navrhovaného řešení.

1.2 Pracovní tým a jeho tvorba

Pracovní tým jsme si již od pracovní skupiny oddělili a poukázali na hlavní rozdíly mezi nimi. Týmy tedy vznikají nejčastěji za účelem vyřešení složitého, nestrukturovaného úkolu. Členové týmu se od sebe liší v jejich profesích a osobních vlastnostech. Například personalista, ekonom a projektový manažer. Každý člen by měl v týmu zastávat svou profesi a všichni by se měli navzájem doplňovat, aby plnili účel, za kterým jejich tým vznikl. V týmu dochází mezi jeho členy k velmi intenzivním osobním kontaktům. Z tohoto důvodu bychom při vytváření týmu neměli opomíjet vzájemné sympatie či antipatie mezi zúčastněnými. Můžeme tím tak předejít mnohým problémům. Pět až devět členů můžeme považovat za optimální velikost týmu. Když budou v týmu pouze dva či tři členové, může občas docházet ke konfliktům, soupeření a rivalitě. Naopak, když je členů více, největším problémem bývá špatná komunikace a předávání informací. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 292-295). *„Za první, týmy musejí být řízeny takovým způsobem, který umožňuje jednotlivcům, aby cítili, že mohou ovlivňovat výkon skupiny. Musejí poskytovat příležitosti pro zapojování a sebeřízení týmu. Za druhé, tým musí být řízen tak, aby byla uspokojena potřeba jednotlivců dosahovat uznání za vynikající pracovní výkon.“* (Mohrman a Mohrman In: Armstrong, 2011, s. 266).

Výhody týmové práce jsou:

- tvořivost týmu je vyšší než tvořivost jednotlivců a pracovní skupiny,
- rozpoznat a odstranit chyby je snadnější,
- tím, že se jednotlivec osobně podílí na rozhodování, dochází tak k jeho identifikaci s ním a následně k motivaci,
- člen projevuje svou originalitu, nestandardní řešení a ochotu přistoupit k riziku,
- člen cítí potřebu se prosadit mezi ostatními, k čemuž má k dispozici dostatečný prostor,
- dosažení lepší koordinace práce,
- pro nové či mladší spolupracovníky přináší účast v týmu nové zkušenosti a příležitosti, zároveň také dochází k rozvoji všech členů týmu,
- v neposlední řadě dochází k naplňování sociálně psychologických potřeb každého člena týmu.

Za nevýhody týmové práce můžeme považovat:

- týmový efekt může vést členy k přehnanému optimismu během využívání metod, jak dosáhnout stanového cíle,
- přecenění týmu z hlediska jednotnosti názorů, podpory,
- neměnný pohled na své okolí (další týmy, spolupracovníky).

Za předpokladu dodržování následujících pravidel, můžeme v týmu nalézt úspěšné řešení problému:

- respektování druhého, uznávání ho jako rovnocenného partnera; neustálá debata ohledně názorů, hodnocení a návrhu řešení – odlišnost v názorech by měla být brána jako zdroj informace a ne jako problém,
- nezakrývat konflikty, ale otevřeně se o nich společně bavít, nacházet příčiny jejich vzniku a předcházet jim,
- nikdy bychom neměli během týmové práce urážet a zesměšňovat své spolupracovníky,

- všichni členové týmu by měli dostávat shodné informace. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 297-299).

I přesto, že řešení problémů má vlastní neopakovatelnou podobu, je možné využít experimenty doporučenou strukturu, při které se zvyšuje efektivita práce týmu.

1. Stanovení cíle. Je nutné vyjasnit si cíl a jednoznačně definovat jeho splnění.
2. Stanovení společného procesu k dosažení cíle. Je nutné vyjasnit si způsob komunikace, způsob rozhodování a hlasování.
3. Vymezení problémů. Je nutné si ujasnit po stanovení cíle a postupu také problémy, které se mohou vyskytnout a tím i bránit v dosažení cíle.
4. Analýza problémů. Diskuze nad konkrétními problémy, ujasnění postupu jednání v případě jejich výskytu, kontrola nad domluveným postupem.
5. Příprava a vytvoření dalších možných alternativ řešení.
6. Rozhodnutí a prezentace. Tým by měl vynaložit dostatek času na přípravu prezentace, při které představí svá řešení cílové skupině, ta v případě spokojenosti, může týmu nabídnout další nové úkoly.

V týmu se pracovní role a pozice předem nepřidělují a nejsou ani přesně definovány. Vznikají přirozeně a většinou ihned po založení týmu. Pro správné efektivní fungování týmu je nezbytné, aby tým splňoval tyto tři funkce:

- a) funkce zaměřená na dosažení cíle – návrhy řešení, vytváření alternativ, při získání nových informací a materiálů organizovat jejich distribuci ostatním, zjišťovat názory a reakce okolí, znát konkurenceschopné prostředí, získávat nové informace, aktivně podporovat a diskutovat nad názory a postoji ostatních v týmu a zároveň sdělovat své názory, organizovat věcnou a časovou stránku řešení, rekapitulovat dílčí závěry a řešení,
- b) funkce kontrolní a analytická – zvažovat a prověřovat navrhovaná řešení, definovat zásady vzájemné komunikace, porovnávat současný stav s cílovým,
- c) funkce podporující a udržující tým – posilovat týmové myšlení, být otevřený a naslouchat ostatním, přijímat jejich názory, sdělovat vlastní pocit z odvedené práce, dávat najevo očekávání a obavy, zprostředkovávat názory okolí, nalézat

příčiny potíží a případné další možné překážky, zjišťovat soudružnost týmu před blížícím se rozhodnutím, snažit se podporovat kompromisní řešení a zavedení harmonizace v týmu.

V týmu může také docházet k negativním projevům chování, jako je agrese vůči ostatním, narušování hladkého průběhu při dosahování cíle, neustálé upřednostňování své osoby, prosazování se jako vedoucího člena, vytváření rivality a soupeřivosti a mnoho dalšího. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 299-304).

Každý tým má svou dynamiku rozvoje dle níže znázorněného.

Tabulka 2: Etapy rozvoje pracovního týmu

Etapa	sociální vztahy	procesy
1. Forming	nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování	formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu
2. Storming	obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny	polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků
3. Norming	vzniká týmová soudružnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánní vědomí - MY	vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů
4. Performing	společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání	plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci
5. Adjourning	posilování všech pozitivních rysů týmové práce	snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem

Zdroj: Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 305

„Celkově lze říci, že správně vybraný a sestavený pracovní tým je klíčovým předpokladem úspěchu jeho činnosti. Bez základních znalostí psychologie osobnosti a poznatků o fungování malých sociálních skupin to lze učinit jen těžko. V podnicích a ostatních organizacích se zatím setkáváme s pracovními týmy v pravém slova smyslu spíše ojediněle. Je tomu tak proto, že hromadné a trvalé využívání týmové organizace a

týmové práce má mimořádný dopad na celkovou strukturu a organizaci řízení a výrazně ovlivňuje organizační kulturu.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 294).

V organizaci je ve většině případů jasně definovaná pracovní pozice, kterou má pracovník přiřazenou a dle ní se odvíjí jeho náplň práce, souhrn práv a povinností. Organizační struktura pozic vyplývá především z obsahu a charakteru práce. Záleží také, jaké jsou v organizaci uplatňovány styly řízení a jaké má pracovník kompetence a kvalifikaci. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 275-278). Každý manažer by měl u svého podřízeného znát nejen strukturu, ve které je pracovník zařazen a jeho obsah pracovní pozice, ale také neformální sociální normu, při které manažer u pracovníka může rozpoznat jeho pracovní maximální či minimální výkon, respektování formálních pravidel, případně chování vůči ostatním spolupracovníkům. Je-li cílem manažera změnit jednání pracovníků ve skupině, jsou to právě existující sociální normy, které je nutné změnit.

Manažer by měl mít schopnost aktivně využívat sociální normy při vedení svých podřízených, tak aby mezi spolupracovníky co nejvíce fungovala vzájemná spolupráce. To však je možné za předpokladu splnění řady podmínek, například:

- pracovníci znají své pracovní cíle a identifikují se s nimi,
 - mají dobré pracovní podmínky a jsou schopni pracovat samostatně,
 - shodují se s ostatními spolupracovníky na postupech práce,
 - konfliktní spolupracovníci jsou vyřazeni,
 - funguje ochota vzájemné pomoci,
 - pracovní skupina je vyvážená a manažer neustále pracuje na jejím rozvoji.
- (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 278-279).

„Existence silných sociálních norem, které jsou v souladu s cíli podniku jako celku a cíli pracovní skupiny a vyhovují i osobnostnímu zaměření jednotlivců, je sice velmi náročnou, ale současně i velmi efektivní stránkou řídicí činnosti. Důsledkem je na jedné straně pozitivní sociální klima v pracovní skupině, na straně druhé pak vysoké pracovní výkony jednotlivých spolupracovníků.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 279).

1.3 Socializace zaměstnanců v podmínkách organizace

„Adaptační proces hraje při přijímání nových pracovníků významnou a často podceňovanou roli. Právě podceňování adaptačního procesu připravuje mnohé malé a střední firmy o jednu z možných konkurenčních výhod.“ (Stýblo, 2003, s. 70). Adaptační programy slouží k usnadnění a urychlení procesu seznamování zaměstnance s jeho novými pracovními úkoly, prostředím a podmínkami, tak aby co nejdříve mohl odvádět pro organizaci požadovaný výkon a snadno přijal svou novou roli. *„Není náhoda, že zákoník práce stanovuje tříměsíční zkušební lhůtu, ve které se rozhoduje o dalším působení nových zaměstnanců ve firmě. Na jednom z předních míst žebříčku nejstresovějších životních událostí je totiž právě vstup do nového zaměstnání.“* (Stýblo, 2003, s. 73). Informace, které zaměstnanec dostane, závisí na druhu práce, který bude vykonávat a na postavení pracovního místa. Adaptační procesy se netýkají pouze nově příchozích zaměstnanců, ale některé organizace zavádějí tyto programy také pro své stávající zaměstnance, kteří přecházejí na jinou pracovní pozici či do jiné pobočky.

Adaptace probíhá nejenom formálně. K neformální adaptaci dochází ihned po seznámení zaměstnance s jeho spolupracovníky. Formální adaptace u nového zaměstnance je ve většině případů zaměřena na kompletní informace o organizaci; poté na skupinu či tým, ve kterém bude zaměstnanec vykonávat svou práci a v konečné fázi na pracovní místo daného jedince. Při formální adaptaci by měl zaměstnanec obdržet několik základních dokumentů organizace: organizační řád a strukturu, popis příslušného pracovního místa, vzory celopodnikových formulářů, vnitřní předpisy, seznam zaměstnaneckých výhod, přehled možností dalšího vzdělávání v organizaci, informace o pohotovostních plánech organizace, potřebné kontakty klíčových zaměstnanců organizace, způsoby odměňování, informace o odměně za práci přesčas, bezpečnost práce a požární ochrana při výkonu práce, zařízení organizace (stravování, parkování, první pomoc, výdej materiálu a služeb), ekonomické faktory a tak dále.

Konkrétní adaptace na pracovní místo by měla obsahovat informace o cílech a současných prioritách, vztah pracovní činnosti k ostatním oddělením v organizaci, diskuze o často se vyskytujících problémech, pracovní dobu, požadované hlášení a záznamy. Po prostudování všech potřebných dokumentů je zaměstnanec většinou požádán o písemné potvrzení, že všechny potřebné dokumenty prostudoval.

V případě změny pracovní pozice je zaměstnanec seznamován pouze s konkrétními změnami. Adaptační proces má každá organizace jinak nastavený a každý zaměstnanec jej také jinak dlouho absorbuje. Proces je většinou rozložen do několika týdnů, měsíců dle náročnosti pozice a nelze ho provádět pouze písemným způsobem. Organizace by měla mít adaptační proces velmi dobře naplánován a připraven, čímž napomáhá k již zmiňované adaptaci zaměstnance a možnosti jeho efektivního pracovního výkonu v co nejkratší době. Hlavní úlohu v adaptačním procesu mají nadřízení zaměstnanci, kteří by měli pomáhat novému zaměstnanci co nejvíce. (Koubek, 2007, s. 192-199). Adaptační proces by také měl obsahovat jeho vyhodnocení. V tomto případě jde o posouzení získaných informací, které napomáhají manažerovi v následném rozhodování, jak dál přistupovat k novému zaměstnanci v dalších personálních krocích. Vyhodnocení adaptačního procesu by mělo být zakončeno rozhovorem mezi manažerem a zaměstnancem, kde bude řečeno, v čem adaptace zaměstnanci pomohla a na kterou oblast je případně potřeba se ještě zaměřit. Manažerovi adaptační proces zaměstnance slouží k tomu, aby poznal, jak zaměstnanec dokáže spolupracovat, jak se chová ve vypjatých situacích. Manažer by měl být zaměstnanci co nejvíce k dispozici a nápomocen. (Stýblo, 2003 77-79). „ *Konflikty vyvolávají nepříjemné nálady a stavy. Jsou prožívány vesměs nepříznivě, souvisejí s nimi frustrace jako stav neuspokojení pracovníka (zejména psychického). Je-li frustrace silná nebo dlouhotrvající, mluvíme o stresu. Hlavním smyslem adaptace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji, bez konfliktů a stresových nálad či stavů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, přezval vžitý styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými záměry a cíli. Proto musíme konfliktům včas předcházet neustálým sledováním průběhu adaptace, jeho správným řízením, předvídaním možných rizik a nezdarů a poznáváním osobnosti nově přijímaného pracovníka.*“ (Stýblo, 2003, s. 79).

Během adaptačního procesu zaměstnance, kdy se seznamuje s vizí organizace, etickým kodexem, firemními hodnotami a pravidly (psanými i nepsanými), je právě socializace jeden ze způsobů, který přenáší a zachovává kulturu organizace. (Výrost, Slaměník, 2008, s. 53).

2 ORGANIZAČNÍ KULTURA

2.1 Teorie a typologie organizační kultury

„Sociální souvislosti našeho života tvoří také kultura. Pojem kultura vyjadřuje určitý řád, který lidé vytváří a kterému se podrobují, který vůči sobě navzájem vynucují a kterému se učí. Kultura není jedna jediná, všem lidem společná.“ (Helus, 2007, s. 30-32).

Organizační kulturu tvoří hodnoty, zásady, postoje, zvyky, příběhy, pracovní prostředí, komunikace a tak dále. Tím, jaká organizační kultura je, ovlivňuje chování zaměstnance a jeho angažovanost vůči vykonávané práci. (Barták, 2011, s. 13). *„Úspěšný podnik je takový, s nímž zaměstnanci spojují své cíle, tužby a ambice. Jde o souhrn relativně trvalých představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě.“* (Barták, 2011, s. 13).

Dostatečně silná organizační kultura má mnoho pozitivních dopadů na celou společnost. Zaměstnanci sdílející organizační kulturu, jednají během vzniklých konfliktů mnohem jednoznačněji, jelikož ctí stejné cíle, zásady a postoje jako celá společnost. Zaměstnanci nabývají pocit jistoty a zvyšuje se tak jejich pracovní spokojenost, což je v konečném důsledku také možný zdroj jejich motivace. Během utváření organizační kultury management firem také ale často chybuje. Nesprávně komunikuje a předává firemní hodnoty, zásady a postoje, čímž dochází k tomu, že zaměstnanci neznají tyto hodnoty a zásady, neřídí se jimi a ani je nesdílí. Management nejde zaměstnancům ve sdílení organizační kultury příkladem a nemá mezi zaměstnanci správného vůdce, který by napomohl k rozvoji organizační kultury a zapojil do tohoto procesu další zaměstnance. (Barták, 2011, s. 14). Organizační kultura není ovlivňována pouze interně, především ji ovlivňuje její konkurenční prostředí, národní kultura, vliv vlastníka či manažera, délka životnosti organizace a velikost.

Organizační kultura je rozdělována na několik typů:

- a) Kultura moci – organizaci řídí autoritativní a dominantní jedinec, který samostatně rozhoduje o úspěšnosti organizace. Pod jeho vedením je organizace

schopna pohotově zareagovat na změny a případné hrozby. Jde tudíž o silnou organizační kulturu.

- b) Funkční kultura – zde organizace funguje na víceúrovňovém stylu řízení, kdy se orientuje především na vykonávání činností správně. Je zde mnoho odborníků, kteří pracují bez výrazných rizik. Během změn pro zaměstnance tato kultura neumožňuje možnost rozvoje, proto je považována za neflexibilní.
- c) Kultura rolí – každý zaměstnanec má ke své pracovní pozici přidělená pravidla, postupy a odpovědnosti, které má dodržovat. Tento typ kultury je většinou zaveden ve státní správě či ve velkých organizacích.
- d) Kultura úkolů – orientace na cíl je typickým znakem pro tuto kulturu. Využívají ji organizace, které fungují v silně konkurenčním prostředí.
- e) Procesní kultura – hlavním znakem pro tuto kulturu je řízení podle cílů a týmová spolupráce.
- f) Osobnostní kultura – zde jedinec může pracovat samostatně, ale je součástí určité organizace, ve které organizační kulturu sdílí s ostatními kolegy (například architekt, kadeřnice...). (Barták, 2011, s. 16-17).

2.2 Změna organizační kultury

Ve většině případů každá organizace alespoň jednou za svou působnost projde změnou své organizační kultury. Má-li dojít ke změně organizační kultury, je nutné si rozlišit, zda půjde o změnu rychlejší nebo pomalejší a v jakém rozsahu změna bude probíhat. Rychlá změna je jasně naplánovaná, není potřeba zapojení většiny zaměstnanců a má tendenci překonat každý odpor. Pomalejší změna není z počátku až tak jasně naplánována, ale na jejím provedení spolupracuje většina zaměstnanců a dochází k pokusu o minimalizaci jakéhokoliv odporu. (Barták, 2007, s. 123).

Management organizace musí znát organizační kulturu tak dobře, aby v případě důležitého rozhodování, například o nové obchodní strategii či fúzi organizace,

neopomněl žádné důležité faktory, které by mohly být příčinou negativního dopadu na chod celé organizace. (Lukášová, Nový, 2004, s. 98).

Management může na základě STEP a SWOT analýzy rozhodnout o zacílení, průběhu a charakteru požadované změny. Například také pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, dotazníky a další, to vše mohou být nástroje managementu, jak potřebné a kvalifikované informace získat. (Barták, 2007, s. 128).

Znalost žádoucí kultury organizace je základní předpoklad pro to, abychom věděli, jak ji dosáhnout. Management, který má v úmyslu z jakéhokoliv důvodu organizační kulturu změnit, by si nejprve měl zanalyzovat současný stav se stavem žádoucím a zaměřit se na nutné změny, které jej dovedou k požadovanému stavu organizační kultury a připravit si podrobný časový plán.

Na požadovanou změnu je nutné se dívat ze dvou hledisek. Jak se dotkne změna organizace z interního a jak z externího hlediska: Z interního hlediska je nutné si rozmyslet, jaký tým zaměstnanců na změně může spolupracovat, zda na to mají dostatečnou časovou kapacitu či zda je možné jejich náplň práce dočasně delegovat na někoho jiného. U některých zaměstnanců se může vyskytnout negativní přístup ke změně, který vzniká jejich neznalostí o smyslu změny, jejím poslání a strategií. Stálým úsilím o upevňování a získávání důvěry od zaměstnanců můžeme jejich negativní přístup změnit. Pro některé zaměstnance naopak může být účast na změně velmi motivačním potenciálem. Nehledě na to, že během tohoto procesu si někteří mohou posilovat své znalosti a dovednosti. Motivační potenciál hraje v této změně jednu z velmi podstatných složek. Jestliže je management schopen nabídnout svým zaměstnancům zajímavé motivační podmínky, pomáhá tak často k lepšímu a rychlejšímu průběhu změny s minimálními negativními dopady na organizaci. Motivační systém by měl být však pečlivě zvážen a dobře nastaven. Během jeho vytváření je také nutné se zaměřit na budoucnost a rozmyslet, jak je možné motivovat zaměstnance i po již dosažené změně organizační kultury, tak abychom v důsledku posílení jejich znalostí a dovedností o ně nepřišli. Velmi důležité je nastavit si, jakým způsobem bude probíhat přenos informací a kdo bude tuto změnu řídit.

Z externího hlediska se musí management zaměřit, zda změna může ovlivnit chod organizace vůči svému okolí. Je nutné si vypracovat podrobný plán, na které oblasti

bude mít změna dopad, jakým způsobem a v jaké míře. Management by si také měl připravit, jak bude probíhající změnu komunikovat vůči svému okolí a to nejen z externího hlediska. Komunikace v průběhu celého procesu je velmi důležitá. V konečné fázi nelze opomenout, jaká bude míra adaptivnosti kultury.

V obou případech je nezbytné se pečlivě připravit na možná rizika a případná opatření proti nim. Některé organizace pro tyto změny využívají externích konzultantů, kteří pomocí workshopů s pracovním týmem specifikují žádoucí organizační kulturu. (Lukášová, Nový, 2004, s. 98-111).

Tabulka 3: Metody a nástroje změny

Přímé	Nepřímé
Meziosobní komunikace	Zprostředkovaná komunikace
Výcvik	Komunikace mediální
Vedení spolupracovníků	Filosofie, vize
Motivační program	Hodnoty
Způsob řízení lidských zdrojů	Styl
Energetizace zaměstnanců	Cílený rozvoj neformálních sítí
Osobní přístup	
"Zviditelnění šampiónů"	
Nástroje stimulace	

Zdroj: Barták, 2007, s. 136

2.3 Rizika při změně organizační kultury

Organizace, které působí na trhu již delší dobu, mají jedno společné. Po delší době dochází k nesouběžnosti s trendy vnějšího okolí a nedochází tak k potřebným inovacím. Postupy, předpisy, organizační struktury a styly vedení jsou zastaralé. O potřebnou změnu v mnoha případech také usilují buď vlastníci, nebo vrcholoví manažeři. Bez jasné a srozumitelné strategie je však snaha o změnu obtížnější, jelikož není možné dle něho stanovit konkrétní parametry. Obtížné může být také rozpoznání, co vlastně je

nezbytné změnit. Co organizaci přináší úspěch a naopak, jaké procesy a postupy by měly zůstat minulostí.

Konkrétní případy chování zaměstnanců během pracovního dne mohou napomoci k rozhodnutí, které části pracovní náplně a chování je potřebné změnit. Personální útvary jsou jedním z hlavních oblastí, kde dochází k provázání žádoucí organizační kultury. Nové – žádoucí způsoby jednání by měly být obsaženy ve všech personálních činnostech od výběru pracovníků až po jejich uvolňování. (Lukášová, Nový, 2004, s. 119-121).

„Tak jako každá změna v organizaci, i změna kultury vyžaduje silné odborné a silné mocenské zázemí a podporu. Ve věci změny organizační kultury jde o tak závažnou skutečnost, že není možné si dovolit řešení neodborná, polovičatá, nedůsledná či příliš riskantní.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 121).

Jestliže vedení organizace rozhodne o provedení změny, je nezbytné, aby každý člen vedení, manažeři a vrcholoví zaměstnanci se identifikovali s žádoucí kulturou a směřovali stejným směrem k danému cíli. Problém může nastat, jestliže vedení považuje zavedení nové organizační kultury navždy. Kultura je jako živý organismus. Je jedinečná a mění se vzhledem ke strategii i situaci ve společnosti. (Lukášová, Nový, 2004, s. 122-123).

2.4 Způsob dosažení žádoucí organizační kultury v organizaci

Žádoucí organizační kultura je založena na jednoznačné, dlouhodobé a srozumitelné strategii organizace. Změna organizační kultury se však může projevit až v řádu několika měsíců či let. Záleží při tom na velikosti organizace a rozsahu prováděné změny.

Každý zaměstnanec by měl být seznámen s profilem jeho očekávaného pracovního jednání, jak z pohledu osobnostních vlastností, tak také z odborného a výkonného hlediska. Popis nové pracovní role je jedním ze základních kamenů, jak si vybudovat žádoucí organizační kulturu. Jasnost, otevřenost a komunikace napomůžou ke

správnému pochopení a sžití se s novou, žádoucí pracovní rolí. Jak vlastně uchopit organizační kulturu? Je důležité si důkladně charakterizovat, jaké odpovídající parametry budou splňovat žádoucí organizační kulturu. Tyto informace má mnoho organizací obsažených například v etickém kodexu, zaměstnaneckém kodexu nebo je také možné tyto informace nalézt v různých normách organizace. Dokumenty by však stále měly splňovat jednoduchost, srozumitelnost a přesně popisovat konkrétní postupy s časovým horizontem a odpovědností zaměstnanců. (Lukášová, Nový, 2004, s. 115-117).

„Organizační kultura nemá svoji vlastní objektivní formu existence, a to znamená, že ji musíme hledat a nacházet v různých oblastech života organizace a všude tam usilovat o změnu hodnot, norem, chování a jednání pracovníků. Právě v tom je nejjistější záruka úspěšného prosazení nové kultury každé organizace.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 117).

Porovnání současného stavu organizační kultury s žádoucí, nás může v poměrně krátké době seznámit se zásadními možnými překážkami, kterým je nutné věnovat dostatek pozornosti a pracovat postupně na jejich odstranění. Jejich podrobný popis a časový harmonogram nám může pomoci je snadněji vyřešit. Kultura organizace je velmi provázaná s ostatními oblastmi společnosti, jako jsou organizační struktura, pracovní procesy, systémy a pracovní podmínky. Všechny tyto složky vytvářejí prostředí, ve kterém se změny budou odehrávat.

Během celého procesu změny může docházet u některých zaměstnanců k mnoha dotazům, nepochopení a tudíž i ke zpomalování průběhu změny. Proto je nutné, aby management organizace nejen změnu podporoval, ale také každého zaměstnance řádně seznámil s důvodem, proč ke změně musí dojít, jaký je cíl, jaká je role daného zaměstnance v této změně a také, jaký bude požadovaný stav. Každý zaměstnanec musí dostat v případě potřeby možnost se vzdělávat či dostat odpovědný trénink, aby si mohl získat a osvojit si požadované hodnoty, procesy a systémy.

Jelikož jde o zásadní projekt zasahující do většiny oblastí společnosti, je nezbytné, aby postup změny a dosažení stanového cíle byl kontrolován. Osoba či tým, který má kontrolu nad tímto projektem na starosti, musí neustále sledovat, zda dochází k potřebnému posunu a zda to je správným směrem.

Organizační kultura zasahuje do všech stylů personálního řízení organizace, setkáváme se s ní neustále. Nejen během adaptačních procesů, ale také při motivování a odměňování zaměstnanců ji musíme brát v potaz.

3 MOTIVACE

3.1 Teorie motivace

„Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je asi motivace zaměstnanců. Ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svojí prací a pracovním prostředím.“ (Brooks, 2003, s. 42).

V dnešní době máme k dispozici celou řadu naučné literatury, kde můžeme nalézt různé motivační techniky a teorie; manažeři mají k dispozici různé kurzy, během nichž se učí, jaké techniky využívat při motivaci svých zaměstnanců a společnosti usilují o dostatečné propracování motivačních programů pro své zaměstnance. Každý jedinec si od svého nejútlejšího věku, tak jak se utváří jeho osobnost a vyvíjí se, utváří svůj motivační profil.

Nezbytné pro jakýkoliv začátek s motivací je pochopit a najít co je zdrojem motivace každého jedince. Všeobecně známé zdroje motivace jsou potřeby, návyky, ideály, zájmy a hodnoty. Tyto zdroje nás všechny vedou k určitému cíli. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 228-236).

Pracovní motivace se dělí na dvě části. Intrinsickou, která přímo s prací souvisí a extrinsickou, která s vlastní prací nesouvisí. Mezi intrinsické motivy patří potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, potřeba uspokojení z dosažení moci, potřeba seberealizace. Mezi extrinsické motivy patří potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba sebepotvrzení, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti a partnerského vztahu. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 245).

Obecné teorie motivace lidského chování se dělí na:

- a) Homeostatický model motivace se vyznačuje tím, že je svým způsobem narušena psychická rovnováha jedince, cítí se být pod tlakem. Tím, jak se jedinec soustředí na uspokojení potřeby, dochází posléze zase ke snížení tlaku na jedince, čímž dochází k obnovení jeho psychické rovnováhy.
- b) Hédonistický výklad motivace lidského chování. Zde hrají důležitou roli emoce jedince, který se příjemným situacím přibližuje a nepříjemným se naopak vzdaluje. Emoce mají v motivaci lidského chování svou zásadní roli.
- c) U aktivačního modelu motivace je hlavním činitelem pobídka, která přichází z vnějšího prostředí a aktivuje jedince.
- d) Kognitivní neboli poznávací modely motivace popisují stav, kdy jedinec při poznávání a vnímání něčeho nového, může být zároveň motivován v dosažení poznaných skutečností.
- e) Poslední humanistický model motivace lidského chování je nejvíce známý díky klinickému psychologovi Abrahamovi Maslowovi, který tento model obohatil nejvýrazněji svou teorií potřeb a jejich uspokojení. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, s. 241-244).

3.2 Motivace pracovního jednání v koncepcích řízení

Tak jak se mění doba, ve které žijeme, mění se také přístupy k pracovní motivaci. Na následujících modelech řízení zaměstnanců si ukážeme hlavní rozdílné přístupy k motivaci, které mají své kořeny již dávno v historii.

Za nejznámější přístup k motivaci lidského chování je, jak již autor zmiňoval dříve, považována teorie Abrahama Maslowa, který se zabýval teorií lidských potřeb a jejich uspokojení. Dle jeho teorie má jedinec pět základních potřeb (od nejnižší po nejvyšší). Jeho známá hierarchická struktura potřeb je využívána mnoha manažery při práci s jejich zaměstnanci.

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šulař, 2001, s. 136

Model řízení lidských zdrojů se také o teorii A. Maslowa hodně opírá. Tento model je nejvíce zaměřen na konkrétního jedince, kterému co nejvíce umožňuje se seberealizovat dle jeho vlastních potřeb a případně v něm podporovat jeho skryté možnosti. Vychází se ale z předpokladu, že práce je pro jedince v jeho životě smysluplná. Tento model řízení nemá přesná pravidla, je velmi proměnlivý a tím pádem namáhavější také pro manažery. Ovšem výsledky tohoto stylu řízení jsou velice efektivní, jelikož zaměstnanec je poté ochoten a schopen ze sebe vydat dlouhodobé maximum. (Provazník, Komárková, 1996, s. 128-130).

Za jeden ze starších modelů řízení, je považován Klasický model řízení. Tento model spočívá v teorii, že většina zaměstnanců bere práci za nutné zlo a jakmile je to jen trochu možné, tak se jí vyhnou. Jediné co zaměstnance a lidi vůbec zajímá je odměna za práci v penězích nebo v jiných materiálních odměnách. Z těchto činů byl proto vybudován předpoklad, že neexistuje žádná práce, kterou by člověk nebyl ochoten udělat, jestliže za ní dostane dostatečně zapláceno. Pracovní výkon člověka je považován na trhu za zboží a záleží jen, kolik je společnost či podnikatel ochoten nabídnout proto, aby získal kvalitní pracovní výkon.

Tento model se vyznačuje tím, že rozložením práce na co nejjednodušší složky, bude dosaženo minimální chybovosti. Pravidelná kontrola a zpětná vazba zaměstnance má

zaručit včasnou informovanost o případných chybách v jeho výkonu a má za úkol přispívat k jeho rychlejšímu procesu učení. Tresty, které mohou přijít za nepozornost zaměstnance, mají mobilizovat jeho pozornost. (Provazník, Komárková, 1996, s. 122).

„Klasický model řízení přistupoval k ovlivňování motivace člověka prostřednictvím cukru a biče. Cukr byla odměna za práci a bič snížení, odejmutí odměny nebo postih. Veškerá motivace k práci je tedy v tomto modelu řízení založena na hmotných stimulech a na strachu z postihu.“ (Provazník, Komárková, 1996, s. 123).

Mnoho společností ještě dodnes tuto metodu využívá, pro její jednoduchost v chápání vůči lidskému chování. Z většiny případů je tento model nastaven tam, kde pracující zaměstnanci mají základní fyziologické potřeby. V České republice je ještě mnoho míst, kde nabídka pracovních příležitostí není vysoká, a proto jsou zaměstnanci skutečně závislí na výplatě od svého zaměstnavatele.

Paternalistický model řízení je dalším z možností přístupu k motivaci. Velmi známou osobností v tomto modelu je Tomáš Baťa, který rozhodoval, jakož to patriarcha rodového společenství o tom, jak zaměstnanec bude postupovat jeho společností, které zkušenosti potřebuje a jakým směrem se v rámci organizace může ubírat. Nerozhodoval o zaměstnanci pouze z pracovního hlediska, ale řídil také jeho soukromý život od volného času, po nakupování v určitých obchodech až po jejich vlastní hospodaření.

Způsobem, kterým Tomáš Baťa přistupoval ke svým zaměstnancům, dosáhl spokojenosti, jak svých zaměstnanců, tak sebe. Tento způsob řízení však může fungovat pouze v zemích a organizacích, kde fungují široká rodinná společenství.

Další možným způsobem je Model lidských vztahů vycházející z mnoha experimentů na pracovištích. Je to již řadu let, co se studie začaly ubírat i tímto směrem a pozornost se věnovala hlavně mezilidským vztahům na pracovišti. Společnosti začaly investovat do vytváření příznivého sociálního klima na pracovišti a byl kladen důraz na kvalitu mezilidských vztahů. Nejen síla autoritativního vedoucího, ale síla skupiny měla motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Již v minulosti se ukázalo, že i přes veškerou snahu pečovat o lidské vztahy na pracovišti, není možné dosáhnout nepřetržitého růstu pracovní síly. Dříve nebo později se objeví hranice, které není možné překonat. (Provazník, Komárková, 1996, s. 124-128).

Další velmi známou teorií motivace je McClellandova teorie potřeby dosahování cílů, která popisuje získání třech základních potřeb během životních zkušeností (dosahování cílů, moc, sounáležitost). Jednotlivec má potřebu inklinovat k jedné z těchto potřeb. Může se zdát, že tato teorie je dosti podobná té od A. Maslowa, ale rozdíl je ten, že McClelland ve své teorii uznává, že vliv potřeb nebo rozsah na jedince je odlišný.

Herzbergova teorie dvou faktorů je popis toho, jaké vnitřní a vnější motivační faktory mohou působit na jedince. Každý má opět jinou potřebu, která ho uspokojí. Pro někoho může být vnější odměnou lepší plat/mzda, povýšení, jistota zaměstnání, pracovní podmínky a podobně. Někoho naopak motivují vnitřní potřeby, což může být pocit splnění daných cílů, uznání, zodpovědnost, práce jako taková, osobní růst. (Brooks, 2003, s. 52-58).

3.3 Základní manažerská pravidla pro motivaci zaměstnanců

Základní manažerské pravidlo, které je v mnoho literaturách také nazýváno jako Zlaté pravidlo motivace, spočívá v rozdělování a přidělování úkolů lidem takzvaně na tělo. Jestliže se manažer tímto pravidlem nebude řídit a svým zaměstnancům bude přidělovat úkoly bez rozmyšlení, může se pravděpodobně stát, že časem zaměstnanec bude nespokojen a jeho pracovní výkon začne klesat, čímž začne být nespokojen po čase také manažer. Samozřejmě do jisté míry jde přidělit úkol zaměstnanci, který ho časem bez problému zvládne, ale měli bychom zaměstnance znát natolik dobře, abychom si byli jisti tím, že tento krok nepovede k jeho demotivaci. Bohužel, ne vždy máme možnosti přidělovat úkoly tak, abychom se Zlatým pravidlem motivace mohli řídit. Jestliže nemáme jinou možnost a musíme zaměstnanci přidělit úkol, u kterého jsme si již předem jisti, že nemusí být přijat zaměstnancem s pozitivním přístupem, musíme si dát velmi záležet na tom, jakým způsobem budeme předávat zadání úkolu zaměstnanci. Je důležité, jakým tónem řeči, gestikulací a řečí těla tyto informace předáme. Důležité je jako manažer umět rozeznat, který styl vedení je nejlepší pro zaměstnance. Některý zaměstnanec ocení, když dostane úkol a jeho detailnější rozvržení a jeho splnění už je jen na něm. Což naplňuje zaměstnance tím, že cítí od manažera důvěru v jeho odváděný

pracovní výkon a dává mu to jistou volnost v rozvržení jeho pracovních úkolů. (Plamínek, 2007, s. 11-24).

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky. Kdykoli k ní dozrají lidé a podmínky, úspěšně konkuruje těmto primitivnějším nástrojům a je-li citlivě užívána, vnáší do vztahů mezi lidmi důvěru a noblesu. Již ve své podstatě má vepsanu nutnost pochopení druhých lidí. Kdo od lidí potřebuje něco získat bez násilí, kdo je chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe. Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Motivace vás tedy nutí zajímat se o druhé. Už to je velký čin v dnešním povrchním, uspěchaném světě.“ (Plamínek, 2007, s. 11).

Manažer nesmí zapomínat na to, že to co motivuje jeho, nemusí motivovat jeho zaměstnance. Také nefunguje pravidlo, že čím je motiv silnější, tím bude i výkon vyšší. Bohužel někdy může vyvolávat silný motiv v jedinci až příliš silné napětí, které mu pak nedovoluje dosáhnout potřebného výkonu.

Většina zaměstnanců při prvním dotazu na to co je motivuje, odpoví, že to je plat či mzda. Ale ta je jakýmsi základním motivem.

Na téma motivace existuje celá řada teorií, modelů a postupů, jak správně sebe a své zaměstnance motivovat. Základ motivace je nejen své zaměstnance dobře poznat a poznat tak jejich potřeby, ale důležité je s nimi správně a často komunikovat. Vždyť i například dobře mířená kritika nebo naopak pochvala může sloužit k motivaci. Proplétá se to všemi motivačními teoriemi a je jen důležité umět je správně použít.

Ano, zní to možná zvláště, když si řekneme, že by mohla kritika motivovat naše zaměstnance, ale opravdu tomu tak je. Kritika je považována za jednu z nejobtížnějších komunikačních dovedností, ale když ji manažer umí správně používat, může mu efektivně pomoci své zaměstnance motivovat. Většina z nás kritiku bere stále jako něco negativního, něco co nám je nepříjemné, ale když se nad tím zamyslíme, tak kritika nám může velice pomáhat.

Díky kritizování od někoho máme možnost se zamyslet nad tím, co děláme špatně a v čem se můžeme případně ještě zlepšit. Jestliže jsme ochotní přistoupit na změnu například v našich pracovních postupech, můžeme časem přijít na to, že již uskutečňovanou změnou si ušetříme více času, můžeme od svých nadřízených začít slýchat uznání a pochvalu, která pro někoho je motivujícím prvkem a v konečném důsledku se cítíme být více spokojeni, což má dopad i na naše okolí (spolupracovníky, vedení). Jestliže bychom neustále pokračovali ve svém nepříliš vhodném postupu, vedlo by to časem k většímu tlaku na naši osobu, pracovní výkon by mohl začít klesat a nespokojenost a podrážděnost by se mohla začít přenášet i na ostatní spolupracovníky, což by mohlo vést ke špatnému pracovnímu prostředí, které bude časem pro někoho demotivujícím faktorem.

Chyby – všichni je dělají, chyby jsou součástí našeho života. Jen záleží, jak se k nim postavíme. Jestliže má manažer dobrý postoj k chybám a nebere je jako životu ohrožující malér, měl by se k problému postavit tak, že si se svými zaměstnanci zanalyzuje, kde a proč se chyba stala a společně vymyslí řešení, jak tuto chybu napravit. Kdybychom své podřízené za každé chyby trestali a vzbuzovali v nich výčitky svědomí, časem bychom dospěli k závěru, že tu největší chybu jsme nakonec udělali my sami. Měli bychom přece dát svému zaměstnanci šanci chybu napravit.

Kritizování, kde je cílem motivace, má také svá pravidla. Nikdy bychom neměli kritizovat osobnost, ale pracovní výkon daného zaměstnance. Kdybychom toto pravidlo porušili, snižovali bychom tak sebevědomí člověka, jeho motivaci a nakonec také i pracovní výkon. Při kritizování musíme být konkrétní a nejlépe se opírat o fakta.

Výsledek každé kritiky by měl mít konkrétní řešení a manažer si musí být jistý tím, že zaměstnanec jej chápe správně. Také i v případě navrhovaného řešení musí být předem známá kritéria hodnocení. Abychom mohli závěry z kritiky použít pro své zaměstnance, měli bychom je nechat, aby si sami formulovali své cíle a našli vhodné návrhy řešení. Tímto postojem tak napomůžeme k samostatnosti a zodpovědnosti daného zaměstnance, pro kterého to může být motivace. Nikdy nesmíme dopustit, aby zaměstnanec odešel po rozhovoru se špatnými pocity, odrazilo by se to na jeho motivaci. Měli bychom mu tedy dát najevo, že i přes zmíněnou kritiku, si myslíme, že dokáže podávat dobré výkony a

jsme ochotni ho v dosažení jím stanovených cílů jakkoliv podpořit. (Rychtaříková, 2008, s. 10-90).

Ještě efektivnější než kritika je v motivaci pochvala. Má dlouhodobé a okamžité účinky a je škoda každé možné pochvaly, kterou manažer nevyužije. Pochvala musí být vždy upřímná, osobní, konkrétní a obalovat ji dalšími možnými slovy nemá v tomto případě smysl. Chválit by měl manažer zaměstnance ihned a nečekat až k tomu bude vhodná příležitost. Okamžitě tím napomůže k lepšímu pracovnímu výkonu. (Rychtaříková, 2008, s. 94-104). Motivující může být pro zaměstnance také péče, kterou jim zaměstnavatel poskytuje.

4 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

4.1 Zásady péče o zaměstnance v organizaci

Péče o zaměstnance zahrnuje péči o pracovní podmínky a pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, péči o životní prostředí, služby poskytované zaměstnancům, které napomáhají zkvalitňovat jejich pracovní život a také rozvoj zaměstnanců. Určité druhy péče o zaměstnance jsou zaměstnavateli předepisovány zákonem a normami, které musí dodržovat (jedná se například o bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci). Péči, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům dobrovolně, nad rámec předepsané péče zákonem, přispívá k lepším pracovním vztahům mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Stýblo, 2003, s. 116-117).

„Péče o pracovníky v praxi představuje rozsáhlý soubor činností a opatření včetně služeb. Mají zpravidla charakter sociálních plánů či programů a jsou součástí firemní sociální politiky. Cílem péče o pracovníky je zvýšení jejich výkonnosti, spokojenosti s vykonávanou prací, posilování vztahů k firmě, stabilizace kvalitních zaměstnanců a zvýšení motivace k práci. V současném konkurenčním tržním prostředí je péče o pracovníky a vytváření pracovních vztahů nejen součástí firemní kultury, ale také konkurenční výhodou na trhu práce a zaměstnanosti. Péči o pracovníky lze vedle odměňování chápat jako rozhodující součást personální práce ovlivňující produktivitu práce a také pohodu pracovníků.“ (Stýblo, 2003, s. 116).

Zákoník práce určuje pracovní podmínky, které musí zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat. Pracovní prostředí a podmínky práce mají ve velké míře vliv na mezilidské vztahy ve společnosti a také na zdravotní stav jedince. Jsou-li zaměstnanci poskytovány dobré pracovní podmínky, podporuje to jedincův dobrý zdravotní stav a napomáhá to pracovní spokojenosti, což umožňuje vytvářet také dobré mezilidské vztahy. Vyhovující pracovní podmínky jsou tedy velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje firemní klima.

Pracovní doba a pracovní režim se také musí řídit zákonem. Ovšem délka a rozvržení pracovní doby záleží na typu pracovního procesu, který má každá organizace jiný. Některé organizace mají nepřetržitý provoz, který je rozdělen do směn, jiné mají například pouze denní provoz či klouzavou pracovní dobu. Záleží tedy na typu

pracovního procesu, dle kterého je pracovní doba rozvržena. Mnoho organizací v dnešní době přechází na flexibilní pracovní podmínky, což znamená, že zaměstnanec je mobilní a schopen pracovat odkudkoliv a kdykoliv. Díky moderní technice je to čím dál více možné. Tyto typy pracovních procesů jsou také předepsány zákonem a fungují na základě správně nastavené pracovní smlouvě či dohodě. Zaměstnavatel v tomto případě musí mít stanovené, jak bude dohlížet na plnění pracovních úkolů, dodržování pracovní doby a dalších pracovněprávních záležitostí.

V některých případech zaměstnanec pracuje přesčas. Standardně by práce přesčas měla nastat pouze po určitou dobu, například v důsledku sezónní práce, či činnosti, které nelze udělat za normálního pracovního režimu. Manažeři by měli dohlížet, aby jejich podřízení neměli příliš mnoho přesčasů. Manažer nesmí dopustit, aby přesčasy přešly v dlouhodobý až trvalý stav, který bude mít za výsledek v první řadě únavu zaměstnance a za druhé může dojít až k syndromu vyhoření. U mnoha zaměstnanců se také stává trendem, že si nestíhají v průběhu roku vybírat dovolenou. Jestliže si manažer u některého ze svých podřízených všimne nadprůměrného nevyčerpání dovolené, měl by jej na tuto skutečnost upozornit a domluvit se s ním na možnostech čerpání dovolené v co nejbližší možné době. Některé společnosti se řídí zákonem a předem svým zaměstnancům určují přesné termíny, kdy si zaměstnanci budou čerpat dovolenou. Tento způsob se většinou objevuje ve výrobních organizacích, kde tím zároveň šetří na nákladech za provoz. Nelze opomenout, že odpočatý a spokojený zaměstnanec je přínosem společnosti. (Stýblo, 2003, s. 119).

4.2 Pracovní prostředí a bezpečnost práce

Pracovní prostředí tvoří souhrn podmínek pro práci (vybavení organizace; technologie; vzhled pracoviště – open space kanceláře, uzavřené místnosti; společenské podmínky práce a další). Zaměstnavatel by měl zaměstnanci nezbytně zajistit vhodnou pracovní polohu, tak aby nebyla například více zatížena jedna strana těla. Zaměstnanec by měl mít vhodné zorné podmínky – výšku pracovní plochy; měl by mít dostatek pohybového prostoru kolem sebe; optimální přístupové podmínky na pracoviště; optimální teplotu na pracovišti; osvětlení a ne příliš hlučné prostředí. Zvláštní pozornost může také

zaměstnavatel věnovat barevné úpravě pracoviště, ať už kvůli světelným podmínkám anebo z psychologického hlediska působícího na zaměstnance.

„Fyzikální podmínky práce ovlivňují nejen pracovní výkon, jeho kvalitu, ale mají značný vliv na zdravotní stav zaměstnanců (mohou být rizikovým faktorem nebo k riziku přispívat) jak tělesný, tak duševní. V důsledku vlivu na duševní rozpoložení a pohodu zaměstnanců mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti.“ (Koubek, 2007, s. 354).

Sociálně psychologické podmínky práce se zabývají tím, zda člověk pracuje izolovaně nebo v kolektivu. U některých zaměstnání nevádí, že jedinci sdílí prostor s ostatními kolegy, ale většinou práce duševního charakteru vyžadují soustředění a klid. Přílišná izolovanost ale také škodí. Neměli bychom proto zapomínat při vytváření pracovních podmínek na to, že člověk kontakt s lidmi potřebuje. Jestliže budeme jedince příliš izolovat, může začít docházet k jeho psychické nepohodě, což se začne projevovat na jeho pracovním výkonu.

„Nesmíme zapomínat ani na mezilidské vztahy na pracovišti, zejména vztahy pracovní, jejichž kvalita vytváří společenskou atmosféru příznivě nebo nepříznivě ovlivňující náladu jedince, jeho pracovní chování a výkon. Všechny tyto okolnosti bychom měli brát v úvahu při vytváření pracovišť a pracovních skupin.“ (Koubek, 2007, s. 355).

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zabezpečit pro zaměstnance bezpečnost práce a ochranu zdraví. Podmínky a plnění povinností na pracovištích zabezpečují inspektoráty bezpečnosti práce a hygienické služby. Zodpovědnost za zaměstnance je na každém manažerovi, na jakékoliv úrovni řízení.

Organizace jsou povinné mít vypracované opatření proti možnému riziku při práci; musí neustále dohlížet a zvažovat, zda nemůže daný výkon ohrozit zaměstnance při jeho výkonu práce a zda zaměstnanec vykonává práci, která odpovídá jeho schopnostem a zdravotní způsobilosti; zabezpečit bezpečnost strojů a zařízení, se kterými zaměstnanci pracují a zabezpečovat revize těchto zařízení; seznamovat zaměstnance s právními a dalšími souvisejícími předpisy a ověřovat v pravidelných intervalech jejich znalost a vést evidenci pracovních úrazů. (Koubek, 2007, s. 356).

„Zaměstnanci jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví, popřípadě život a zdraví jiných

osob.“ (Koubek, 2007, s. 356). Zaměstnanci jsou naopak povinni dodržovat předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví; vyžaduje-li to výkon práce, tak musí používat ochranné pracovní prostředky a ochranné pomůcky; musí se účastnit povinných školení a předepsaných lékařských prohlídek; neužívat alkoholické a návykové látky na pracovišti, jestliže má zaměstnavatel podezření na obsah těchto látek v těle zaměstnance, zaměstnanec je povinen se podrobit odpovídajícímu vyšetření. Všechna výše zmíněná opatření slouží k zabránění vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. (Koubek, 2007, s. 356).

Jestliže zaměstnanci objeví překážky v bezpečné práci na pracovišti, měli by ihned po tomto zjištění informovat svého manažera o této skutečnosti, který by se měl postarat v co nejkratší době o prošetření závady či překážky a její nápravě. Bezpečnost na pracovišti je na prvním místě, co se týká pracovních podmínek pro zaměstnance. Autor se v další kapitole zaměřuje na odměňování zaměstnanců, tato oblast má také velký dopad na sociální klima a sociální vztahy na pracovišti.

5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

5.1 Pojetí a úkoly odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je vůbec jedna z nejdůležitějších a nejzásadnějších personálních činností.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, například přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.“ (Koubek, 2007, s. 283-284).

Organizace v dnešní době využívají na vzdělávání a rozvoj nabídky z fondů Evropské unie, kde mají možnost získat dotace až ve výši 100% nákladů. Nelze také opomenout uplatnění nákladů za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako daňově uznatelné. V posledních letech mají organizace řadu možností, které jim mohou pomoci s náklady v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Například v oblasti zdravotnictví se příspěvky na vzdělávání a rozvoj či úplné pokrytí nákladů velmi rozrůstají. Operační programy Evropské unie a také stát si uvědomuje nutnost doplnění profesního vzdělání v některých oborech zdravotnictví, kde v praxi chybí.

„Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám, ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování

pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nejde. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.“ (Koubek, 2007, s. 283-284).

Vnitřní i vnější odměny jsou odlišné, ale vzájemně se prolínají. Autonomie práce může být pro zaměstnance také významnou vnitřní odměnou, přidělí-li tak organizace zaměstnanci pracovní úkol tzv. na míru, přispívá tak k naplnění vnitřní odměny pro zaměstnance.

„Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny pracovníka jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky a korektní pracovní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek.“ (Koubek, 2007, s. 284).

Odměňování je neefektivnější složkou motivace zaměstnanců. Organizace má velkou škálu způsobů, které může zvolit pro odměňování svých zaměstnanců. Odměny by měly být přiměřené, spravedlivé a motivující. Nejčastějším způsobem vnější odměny stále přetrvává peněžní forma odměňování, až poté jsou to zaměstnanecké výhody.

Systém odměňování je pro organizaci přínosný v těchto oblastech:

- může být atraktivní pro nové a kvalitní uchazeče o zaměstnání,
- pomáhá stabilizovat zaměstnance, kteří jsou žádoucí,
- zaměstnanci jsou odměňováni za dosažené výsledky, jejich zkušenosti a schopnosti,
- může být pro organizaci konkurenční výhodou,
- zastává významnou roli v oblasti motivace,
- může být stimulem pro zaměstnance, aby si zlepšovali jejich kvalifikaci a schopnosti. (Koubek, 2007, s. 284-285).

Organizace by měla mít systém odměňování velmi dobře propracovaný a měla by si být vědoma toho, čím chce odměňováním zaměstnanců dosáhnout, které odměny jsou pro

její zaměstnance nejvýznamnější a tedy nejpřitažlivější, a jaké okolní faktory mohou mít vliv na odměňování (například politika státu, konkurenceschopnost a tak dále). (Koubek, 2007, s. 286).

„Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Avšak, jak již bylo konstatováno, mnohé odměny poskytované organizacemi vůbec nejsou vázány na pracovní výkon, ale spíše na příslušnost k organizaci (placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení aj.) nebo na dobu zaměstnání celkem nebo v organizaci (seniorita). Stále větší roli v odměňování hrají schopnosti, tedy spíše potenciální výkon, a jejich existence na trhu práce (tzv. boj o talenty) vedoucí k tomu, že do odměňování vstupuje prvek konkurenceschopnosti organizace na trhu práce.“ (Koubek, 2007, s. 288).

Manažeři při odměňování svých zaměstnanců mají často nelehký úkol, kdy není možné přesně změřit pracovní výkon jejich podřízeného. Je mnoho faktorů, které musí manažer brát v úvahu a ne vždy je výkon správně měřen. Základní faktory, které na sebe vážou další podrobnou analýzu, by měly přispět ke správnému a spravedlivému měření výkonu pracovníka:

- a) pracovní místo zaměstnance – manažer musí brát v úvahu úkol daného pracovního místa, jeho požadavky na tuto danou pozici, postavení v organizační struktuře společnosti,
- b) pracovní výsledky zaměstnance – plnění zadaných úkolů, chování zaměstnance,
- c) podmínky pracoviště – které mohou na zaměstnance a jeho výkon mít zásadní vliv.

Organizace při odměňování zaměstnanců musí přihlížet na situaci na trhu práce a přizpůsobovat se tomu a zároveň musí dodržovat veškeré zákony a předpisy v pracovněprávních vztazích. (Koubek, 2007, s. 289-291).

„Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem. Základní mzdové formy jsou: časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, popřípadě mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda) či

mzda/plat za znalosti a dovednosti (schopnosti), nově se objevuje mzda/plat za přínos. Mezi dodatkové mzdové formy patří pak například prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.“ (Koubek, 2007, s. 291).

Efektivní systém odměňování je podmíněn dodržováním následujících zásad:

1. stabilita systému – případné rozdíly je nutné zhodnotit dle výše uvedeného tří stupňového hodnotícího kritéria (požadavky na pracovní místo, výsledky pracovníka, pracovní prostředí),
2. stabilita oproti okolí – vyhnout se příliš velkým rozdílům v úrovni mezd a platů oproti konkurenci či situaci na trhu,
3. stejná pracovní náplň = stejná odměna,
4. pro všechny zaměstnance používat stejný způsob měření jejich výkonu,
5. všichni zaměstnanci by měli znát způsob odměňování v organizaci, což často bývá součástí adaptačních procesů. (Koubek, 2007, s. 292).

Při odměňování musí organizace brát neustále v úvahu, jaké to bude mít motivační účinky pro jejich zaměstnance.

5.2 Zaměstnanecké výhody

Dnešním trendem organizací se stává propracovaný bonusový systém spolu se sadou zaměstnaneckých výhod, které poskytují svým zaměstnancům. „*Zaměstnanecké výhody jsou zvláštní formou odměňování pracovníků. Poskytují se převážně plošně. Diferenciace v zaměstnaneckých výhodách, pokud ve firmě existuje, se týká především rozlišování výše poskytovaných výhod podle postavení pracovníka na vertikále podnikové hierarchie. Zaměstnanecké výhody se tedy vesměs poskytují, na rozdíl od*

odměn za odpracovanou dobu, výkon, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka často pouze za to, že pracovník je u organizace v pracovním poměru.“ (Barták, 2011, s. 85).

Organizace rozdělují zaměstnanecké výhody většinou do pěti základních stupňů. Ne všechny organizace však využívají všechny z nich. Jde o následující stupně zaměstnaneckých výhod:

- zákonem požadované (zabezpečení při nemoci, sociální zabezpečení),
- výhody týkající se důchodu (důchodové připojištění, firemní důchody, důchody za odpracovaná léta ve společnosti),
- vztahující se k pojištění zaměstnanců (úrazové či životní pojištění),
- proplácení neodpracované doby (dovolená, zdravotní volno),
- ostatní, zde se umísťuje většina zaměstnaneckých výhod (slevy na firemní produkty, zvýhodněné podmínky stravování, bezúročné půjčky, automobil také pro osobní potřebu, vzdělávání, volnočasové aktivity, služební telefony a zvýhodněná volání i pro rodinné příslušníky, mateřské školky, zdravotní péče, rekreace, doprava...).

Zaměstnaneckých výhod je celá řada. Některé jsou zaměstnancům poskytovány zcela bezplatně a na jiné si musejí přispívat. Je-li cílem zaměstnaneckých výhod organizace motivace zaměstnanců, jejich stabilita a spokojenost, měla by společnost vycházet z potřeb svých zaměstnanců. Tudíž by zaměstnanecké výhody měly být pro zaměstnance skutečně motivujícím faktorem. Jelikož ale není pro organizace snadné naplnit stejnoměrně potřeby svých zaměstnanců v uspokojení ze zaměstnaneckých výhod, větší organizace tak přecházejí na systém tzv. kafeterií, kde má každý zaměstnanec možnost si za přidělenou částku zvolit jím nejvíce přitažlivý benefit. Tyto systémy jsou výhodné pro organizace hlavně kvůli efektivnímu vynakládání prostředků za poskytované zaměstnanecké výhody a umožňují lepší přehled o čerpaných výhodách. Volitelné systémy poskytování zaměstnaneckých výhod pozitivně působí při výběru nových zaměstnanců či stabilizaci těch stávajících. Možností samostatné volby výběru z řady výhod, působíme pozitivně na chování zaměstnanců, kteří si společnosti pak více váží. (Koubek, 2007, s. 319-322).

Tím, že organizace má nastavený bonusový systém a zaměstnanecké výhody, nesmí ale stále zapomínat na motivaci svých zaměstnanců. Poskytováním zaměstnaneckých výhod nenahradíme přímou motivaci. Zaměstnanci si po čase totiž na zaměstnanecké výhody zvykají a nepřinášejí jim to nic nového, žádný nový motiv, potěšení. Stává se to pro ně standardem. Organizace by tedy neustále měla dohlížet na přitažlivost zaměstnaneckých výhod pro své zaměstnance.

5.3 Podpora od zaměstnavatele v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Jedním z výše zmíněných zaměstnaneckých výhod, byly příspěvky na vzdělávání. *„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci a podobně.“* (Koubek, 2007, s. 357).

Některé organizace svým zaměstnancům poskytují možnosti vzdělávání v podobě jednorázových příspěvků na různé kurzy či školné. Ve větších organizacích se vzdělávání svých zaměstnanců věnují v rozšířeném pojetí a to tak, že pro své zaměstnance mají vypracované různé způsoby vzdělávání, které mohou zaměstnanci využít pro jejich rozvoj. *„Celoživotní vzdělávání je považováno za hlavní zdroj zvyšování produktivity. Je klíčem k nejnovějším informacím a znalostem, k pochopení a využití stále se zrychlujících změn a způsobem, jak se naučit učit se. V mnoho podnicích, i malých a středních, se efektivnost a účinnost vzdělávání zvyšuje uplatněním informačních technologií, e-learningů a dalších jeho elektronických podob.“* (Stýblo, 2003, s. 80). Organizace by měla mít vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců, který může pomoci při rozhodování, který model vzdělávání je ten pravý. Od coachingu, mentoringu, asistování až po rotace práce a pracovní porady, všechny tyto metody jsou spíše interní způsoby vzdělávání v organizaci. Každá z metod má své výhody a nevýhody, které musí manažer daného zaměstnance zvážit, aby vzdělávání, které mu poskytneme, bylo efektivní.

Externí možnosti vzdělávání jsou například přednášky na potřebné téma, případové studie, workshopy, brainstormingy, simulace a velmi známá Assessment centra.

Organizace využívá lektory, jak ze svých interních zdrojů, tak také externisty. Pro opakující se školení zaměstnanců například v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany, etické kodexy, školení řidičů, mnoho organizací využívá systém e-learningu, který je každému zaměstnanci přístupný většinou z interní sítě organizace. Tento systém umožňuje zaměstnancům využít simulaci pracovní situace a předání velkého množství informací.

Systematické vzdělávání zaměstnanců může napomáhat organizaci při jejím personálním plánování, například pokud se organizace rozhodne využít své interní zdroje pro obsazení dané pozice. Zvýšením kvalifikace některých zaměstnanců můžeme rozhodnout o jejich přemístění na potřebnou pracovní pozici a tudíž využít přebývajících či ušetřené pracovní síly pro další úkoly organizace. Další výhodou existence systematického vzdělávání je výběr zaměstnanců. Organizace si může dovolit vybírat i takové zaměstnance, kteří nebudou úplně splňovat odborný profil potřebného zaměstnance. Může to pomoci v situaci, kdy na trhu práce je nedostatek lidských zdrojů s požadovanou odborností. (Koubek, 2007, s. 265-280).

Progresivní organizace považují prostředky vložené do vzdělávání zaměstnanců jako investice. Organizace jsou si vědomy předností, které to pro ně má:

- zvyšuje se výkonnost zaměstnanců a tím pádem to vede k lepším hospodářským výsledkům,
- napomáhá to lepší komunikaci na všech úrovních organizace,
- zaměstnanci mají možnost sebeuplatnění a seberealizace,
- snížení či úplné odstranění chyb,
- rozvoj organizace.

Zaměstnancům to naopak pomáhá v těchto směrech:

- efektivněji pracovat a řešit problémy,
- mají možnost dosáhnout své seberealizace,
- lépe zvládají stresové a konfliktní situace,
- dochází k naplnění osobních potřeb,

- dosažení smyslu vzdělávání, vzhledem k budoucímu uplatnění. (Stýblo, 2003, s. 81-82).

„Pokud jde o vztah k hodnocení zaměstnanců (hodnocení jejich pracovního výkonu), je zřejmé, že vzdělávání zabezpečené organizací napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců je na druhé straně významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících. Mimořádný význam mají vazby hodnocení a vzdělávání zaměstnanců v organizacích, které uplatňují koncepci pracovního výkonu. Vzdělávání zaměstnanců je provázané i s odměňováním zaměstnanců, v poslední době bývá dokonce považováno za jednu ze složek celkové odměny zaměstnance. Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může zaměstnance motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání.“ (Koubek, 2007, s. 280).

Dynamičtí a aktivnější zaměstnanci by měli být zaměstnavatelem podporováni v rozvoji jejich kariéry, která také patří do personálního rozvoje. Zaměstnanec by měl být seznámen s možnostmi, které mu organizace může nabídnout. Pro zaměstnavatele toto může být výhodou, jelikož může pracovat na plánu následnictví ve funkcích. Aktivní zaměstnanec může svůj rozvoj postupně směřovat na danou pozici, tak aby v případě nutnosti, bylo v krátkém čase možné obsadit zásadnější a náročnější pozici v organizaci.

5.4 Služby poskytované zaměstnancům

Motivací pro zaměstnance také mohou být služby, které jim zaměstnavatel poskytuje. Spektrum těchto služeb je velice rozšířené a různorodé a také v každé zemi jiné. Mezi hlavní a jednu ze základních služeb je zajišťování stravování. *„Zaměstnavatel je dnes povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. To znamená například povinnost upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnanci, kteří o to mají zájem, se mohli přiměřeným způsobem stravovat.“ (Foot, Hook, 2005, s. 320).* Někteří zaměstnavatelé přispívají na stravování, někteří poskytují možnost se stravovat za velmi zvýhodněné ceny v podnikové kantýně a poslední dobou se čím dál více rozrůstá nabídka bezplatného stravování. (Koubek, 2007, s. 357)

Odpočívárny, místnosti sloužící k osobní hygieně a další. Některá místa jsou sice předepsána zákonem, ale některá poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům zcela dobrovolně, aby podpořil jejich spokojenost.

Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá. Není možné se ale zabývat zaměstnanci pouze z pohledu na pracovišti. *„Role zaměstnavatele. Jednou z oblastí debaty o předmětu péče o zaměstnance je otázka, zda je osobní a soukromou záležitostí. Smí mít zaměstnavatel právo zjišťovat, jak jejich zaměstnanci prospívají?“* (Foot, Hook, 2005, s. 295). Zaměstnavatelé se ve většině případů shodují, že osobní problémy zaměstnance mají vliv na jeho pracovní výkon. *„Lidé, kteří se souží, jsou stresovaní nebo rozčilení problémy ve svém osobním životě, nemohou automaticky klást tyto emoce stranou, když vstupují do prostor společnosti. Pobyt v práci může někdy poskytovat určitou úlevu od nutnosti přemýšlet o osobních problémech. Mnohem častěji se však stává, že individuální schopnost koncentrace bývá narušena existencí osobních trápení.“* (Foot, Hook, 2005, s. 299). Některé organizace proto zavádějí poradenské služby pro své zaměstnance, jak z řad kolegů, většinou to bývají linioví manažeři, nebo si organizace najímají externisty. V obou případech je nutné dodržet určitá pravidla důvěrnosti. Je ale nutné, aby organizace měla i pro tyto poradenské služby nastavena přesná pravidla, která budou vymezovat hranice důvěrnosti či otevřenosti vůči organizaci. (Foot, Hook, 2005, s. 302).

U větších organizací se velmi rozmáhá poskytování zdravotní služby pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Poskytovatel zdravotních služeb vykonává pro zaměstnavatele různé druhy činností. Základní zdravotní vyšetření zaměstnance, sledování jeho stavu; zajišťování pracovních rehabilitací; organizování první pomoci; provádění lékařských prohlídek a prohlídek pracovišť a tak dále.

Zajišťování pracovních oděvů. V některých zemích to učí už děti ve školkách a školách, aby měly stejné uniformy a dodržovaly určitá pravidla v oblékání. V České republice se díky mezinárodním školkám a školám tento systém již také zavádí a řídí se jím i některé organizace, které svým zaměstnancům buď přímo poskytují firemní stejnokroj anebo přispívají a předepisují, jak má dané firemní oblečení vypadat. Pro organizace může mít stejný firemní oděv i reklamní význam. V mnoha zahraničních organizacích zavedli

příspěvky i na běžný společenský oděv, který se od vykonávané pracovní pozice očekává. (Koubek, 2007, 358)

Další poskytované služby jako jsou příspěvky na dopravu do zaměstnání nebo přímo zajištění této dopravy může být velmi často výhodné hlavně pro zaměstnavatele, kteří zajišťují výkon práce mimo blízký dosah obydlené části města (továrny, sklady), ale také standardní zaměstnavatelé. Dříve se tyto služby poskytovaly ve větší míře než dnes, přičemž poskytování této služby má pozitivní dopad na zaměstnance z toho pohledu, že se snižuje také jeho únava spojená s náročností dopravy do zaměstnání a navyšuje se čas, který může strávit odpočinkem. (Koubek, 2007, s. 358).

Sociální služby poskytované zaměstnancům patří také mezi rozsáhlou nabídku zaměstnaneckých výhod. Jsou rozdělovány do několika kategorií. Nejčastější služby jsou s využitím volného času, které se zaměřují na poskytování příspěvků na dovolené, dětské tábory, případně mají organizace firemní rekreační objekt, kde mohou zaměstnanci trávit volný čas. Další oblast se týká zlepšování životních podmínek, které se zaměřují na možnosti bydlení, poskytování mateřských školek, jeslí, půjčky, péče o zaměstnance, kteří jsou již v důchodu a tak dále. Poradenské služby zaměstnancům nabízejí možnosti využít organizací nasmlouvané právníky, lékař a jiné. (Koubek, 2007, s. 359-360).

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce je sociální klima a sociální vztahy na pracovišti. Již v úvodu práce autor zmiňoval, jak moc jsou důležité lidské zdroje pro organizaci. Jde o nenávratný lidský kapitál. Je-li si organizace vědoma tohoto faktu, může prostřednictvím mnoha faktorů přispívat k vyšší výkonnosti svých zaměstnanců a konkurenceschopnosti organizace. Jedinec, pracovní tým a pracovní skupina, všichni tvoří základ organizace. Abychom měli v organizaci přívětivé sociální klima, které bude uspokojovat zaměstnance i vedení organizace, musíme mít dobré sociální vztahy na pracovišti. Naopak, chceme-li mít dobré sociální vztahy na pracovišti, musíme k tomu mít vhodné a přívětivé sociální klima.

Nelze opomenout, že ne vždy je jednoduché a někdy i vůbec možné pozitivního sociálního klima na pracovišti dosáhnout, případně jej dlouhodobě udržet. Záleží vždy na velikostech pracovních týmů a skupin v organizacích. U malých pracovních skupin či týmu to nebývá často takový problém, i přesto se objevují případy, kdy zaměstnanci mezi sebou velmi soupeří, závidí si, pomlouvají se a vytváří tak nepříznivé sociální klima na pracovišti. Organizace, které mají naopak počet zaměstnanců v řádech tisíců, se často potýkají s problémy v oblasti komunikace, která nefunguje správně na všech úrovních řízení. Uvnitř organizace také častěji dochází ke konfliktům a soupeření, které mohou mít negativní dopad na chod celé organizace. Ve velkých organizacích by především měl vrcholový management nahlížet na všechny úrovně organizační struktury a měl by sám sledovat a přesvědčovat se o úrovni sociálního klima a sociálních vztahů na pracovišti.

Autor práce považuje ve vztahu mezi zaměstnancem a organizací za klíčovou osobu manažera - nadřízeného zaměstnance. Manažer či nadřízený pracovník je zásadní osoba pro zaměstnance od počátku jeho působení v organizaci. Manažer již v adaptačním procesu má být pro nového zaměstnance největší oporou. Manažer dohlíží nejen na pracovní výkon zaměstnance, ale také na pracovní výkon pracovního týmu či pracovní skupiny. Vede, řídí, rozhoduje a plní své manažerské funkce, kde jeho dovednosti a schopnosti v tomto směru mají významný vliv na sociální klima a vztahy na pracovišti.

Manažer by měl mít dobré komunikační schopnosti, měl by být schopný dobře poznat a rozpoznat co jeho zaměstnance nejvíce motivuje, kterou péčí a v jaké míře je potřeba zaměstnanci věnovat, aby byla dosažena zaměstnancova spokojenost. Jaké nejvhodnější odměny zaměstnance uspokojí a tím ho budou dále motivovat podávat dobré a kvalitní výkony. Autor práce se proto zaměřil v bakalářské práci na hlavní oblasti, které mají vliv na sociální klima a sociální vztahy na pracovišti.

Autor zmínil důležité kroky, které musí brát vedení organizace na vědomí, v případě, že se rozhodne pro změnu organizační kultury. Ano, je snadné si říci, chceme mít žádoucí organizační kulturu, ale důležité je, jakým způsobem ji můžeme dosáhnout a jak ji udržet v uspokojivém stavu co nejdéle. Autor poukázal také na rizika, které se při změně organizační kultury mohou vyskytnout a kterým by se vedení mělo vyhnout, případně se zaměřit na jejich omezení.

Zásadní oblastí pro dosažení spokojenosti zaměstnanců a poté i organizace jako celku je motivace. Existuje celá řada teorií o motivaci, o stylech řízení, které mohou manažeři zvolit pro to, aby nejlépe motivovali své zaměstnance. Bez toho, aniž by ale manažer dobře poznal svého zaměstnance není možné, aby jej správně motivoval. Je mnoho dalších faktorů, které vstupují do vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, ale bude-li manažer často se svými zaměstnanci komunikovat, včas je informovat o změnách či novinkách, naslouchat jim, zajímat se o ně jako o osobnost, podporovat je, pomáhat jim se rozvíjet, může tak docílit dobrých pracovních vztahů. Odměňování, péče o zaměstnance a motivace by měly být zařazeny do základních personálních činností organizace, jakožto jeden z faktorů, který napomáhá organizaci splnit její cíle a být konkurenceschopnou.

Mnoho organizací se zaměřuje na vzdělávání svých manažerů, především zkvalitňováním jejich kompetencí pro tuto pozici. Školení či kurzy obsahují modelové situace, se kterými se manažeři nejčastěji setkávají a pomáhají jim si osvojit metody, jak neefektivněji situace řešit. Kompetence manažera by především měly zahrnovat sociální dovednosti, empatii a přístupnost ke zpětné vazbě. Nezbytností jsou dobré komunikační schopnosti. Vystupování a jednání vedení a manažerů má na zaměstnance významný vliv také v oblasti organizační kultury. Měli by být přeci pro své

zaměstnance vzorem, jak se eticky a odpovědně k organizaci, k sobě navzájem, a k okolí chovat.

Organizace se snaží vymýšlet a tvořit pro své zaměstnance lepší a lepší pracovní podmínky, kterými by co nejvíce dosáhly jejich spokojenosti a naplnění. Každý jsme jiný, každého motivuje něco jiného, každého uspokojí a naplní jiná forma odměny. Proto je nutné co nejvíce své zaměstnance poznat, komunikovat s nimi a neustále získávat jejich zpětnou vazbu, abychom mohli co nejefektivněji s nimi pracovat a předcházet konfliktům a demotivaci.

Dokáže-li manažer naplnit potřeby zaměstnance i své, vykonává tak velkou službu organizaci, která díky spokojenému a schopnému kolektivu zaměstnanců může očekávat pozitivní a přínosné fungování organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-802-5311-981.

BARTÁK, J. *Personální management v procesu změn*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-808-6723-280.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-807-4520-204.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a E. JAROŠOVÁ a kol.. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.

FOOT, M., C. HOOK. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-722-6515-6.

HELUS, Z. *Sociální psychologie pro pedagogy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R., I. NOVÝ a kol.. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-707-9283-3.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.

SLAMĚNÍK, I., J. VÝROST. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa..... 32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi skupinou a týmem. 13

Tabulka 2: Etapy rozvoje pracovního týmu..... 19

Tabulka 3: Metody a nástroje změny..... 26

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Šárová

Obor: Manažerská studia řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce: Sociální klima a sociální vztahy na pracovišti

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.