

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské prezenční studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Lenka Tománková

Vedení lidí a motivace pracovníků
v porovnání ve velké a malé firmě

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lenka Hanáčková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Lenka Tománková

Leadership and employee motivation
in comparison between a large and a small company

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Lenka Hanáčková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2012

Bc. Lenka Tománková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Lence Hanáčkové za vedení diplomové práce a cenné, odborné rady a připomínky k práci. Dále bych chtěla poděkovat společností Citibank pobočka Praha a Ewing Public Relations, za to, že mi poskytly informace, konzultace a umožnily provést dotazníkový průzkum v jejich společnosti.

Anotace

Diplomová práce se zabývá porovnáním vedení pracovníků a jejich motivace ve velké a malé firmě. Teoretické poznatky o motivaci, vedení lidí a personálním řízení jsou použity v praktické části, která analyzuje a porovnává situaci v pobočce mezinárodní společnosti Citibank v Praze s relativně malou společností Ewing Public Relations. Analýza je provedena na základě rozhovoru s manažery v každé ze společností a na základě dotazníkového průzkumu mezi zaměstnanci o jejich spokojenosti s motivací a vedením. Závěr práce je zaměřen na potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz a na shrnutí zjištěných poznatků ve zkoumaných společnostech.

Klíčové pojmy

Citibank, Ewing Public Relations, hmotná odměna, motiv, motivace, motivační nástroj, odměňování, personální řízení, pracovní motivace, spokojenost, vedení lidí, výkon, zaměstnanec.

Annotation

The diploma thesis describes the leadership and employee motivation in comparison between a large and a small company. The theoretical understanding of motivation, leadership and personnel management are used in the practical part, which analyzes and compares the leadership and employee motivation between two companies: the large one is represented by Citibank, Prague branch, while Ewing Public Relations represents a small company. The analysis is based on interviews with managers of each company and on the questionnaire surveys on satisfaction with motivation scheme and leadership distributed amongst the employees. The conclusion aims on confirmation or refusal of the hypotheses and provides a summary of the findings in both companies.

Key words

Citibank, Employee, Ewing Public Relations, Leadership, Motivation, Motivation Tool, Motive, Performance, Personnel Management, Reward, Satisfaction, Tangible Bonuses, Work Motivation.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Motivace	11
1.1 Motivace, základní pojmy	11
1.2 Proces motivace	13
1.3 Typy motivace	14
1.4 Teorie motivace	15
1.5 Motivační nástroje	19
1.6 Motivace prostřednictvím metod způsobu vedení lidí	22
2. Vedení lidí.....	25
2.1 Styly vedení lidí	26
2.2 Teorie manažerské mřížky	27
2.3 Situační přístup	28
3. Řízení lidských zdrojů.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST	36
4. Společnost Citibank.....	36
4.1 Charakteristika společnosti Citibank	36
5. Analýza společnosti Citibank v oblasti motivace a vedení lidí	37
5.1 Výběr zaměstnanců	37
5.2 Přístup k studentům a absolventům	38
5.3 Vzdělávání a kariérní růst	39
5.4 Vztahy na pracovišti a vedení lidí.....	41
5.5 Komunikace a pracovní podmínky	42
5.6 Hmotná odměna	44
6. Společnost Ewing PR.....	48
6.1 Charakteristika společnosti Ewing PR.....	48
7. Analýza společnosti Ewing PR v oblasti motivace a vedení lidí	51
7.1 Výběr zaměstnanců.....	51
7.2 Přístup k studentům a absolventům	53
7.3 Vzdělávání a kariérní růst	53
7.4 Vztahy na pracovišti a vedení lidí.....	54
7.5 Komunikace a pracovní podmínky	55
7.6 Hmotná odměna	57
8. Analýza spokojenosti zaměstnanců s motivací a vedením lidí v Citibank ...	58

8.1	Vyhodnocení dotazníkových otázek	59
9.	Analýza spokojenosti zaměstnanců s motivací a vedením lidí v Ewing PR .	69
9.1	Vyhodnocení dotazníkových otázek	70
10.	Srovnání velké a malé firmy v oblasti motivace a vedení lidí.....	82
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Primárním posláním každé společnosti je dosahovat cíleného výnosu pro své akcionáře. Cestou k tomuto cíli musí firma efektivně zabezpečit poskytované služby a dosáhnout spokojenosti svých zákazníků. K tomu, aby toho společnost dosáhla, musí vybrat vhodné zaměstnance na konkrétní pracovní pozice a správně je motivovat k dosahování vysokých pracovních výkonů. Společnost musí mít stanoven motivační program, podle kterého motivuje a spravedlivě odměňuje své zaměstnance, a používat odpovídající styl vedení lidí, aby dosáhla spokojenosti zaměstnanců v práci. Ta, představuje základní motivační nástroj.

Cílem diplomové práce je porovnat velkou a malou firmu v oblasti vedení lidí a motivace. Protože velikost firem předznamenává do jisté míry i jejich možnosti v oblasti hmotné anebo finanční motivace, a protože rozdíly ve vrstevnatosti managementu („vzdálenost“ zaměstnance od akcionáře či top manažera) zpravidla implikují různou efektivitu přenášení informací k zaměstnancům, chce tato práce analyzovat rozdíly v motivačním systému v obou typech firem. Zároveň chce zjistit spokojenost zaměstnanců s poskytovanou motivací a přístupem k vedení lidí. Diplomová práce by měla ukázat způsoby motivace a vedení pracovníků v obou zkoumaných typech firem a zjistit, nakolik je tento systém rozdílný, zda je v obou efektivní a zda je pro zaměstnance dostatečně motivující. Velkou firmu v diplomové práci reprezentuje pražská pobočka mezinárodní společnosti Citibank a malou firmu reprezentuje firma Ewing Public Relations, která patří mezi přední public relations agentury na našem trhu. Pro porovnání byly použity metody analýzy společností v oblasti vedení lidí a motivace uskutečněné na základě rozhovoru s manažerkou každé ze společností, dále metoda dotazování na vybraném vzorku respondentů v každé ze společností a následně metoda porovnání na základě zjištěných poznatků.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V prvních třech kapitolách je rozebrána teorie motivace, teorie vedení lidí a teorie řízení lidských zdrojů. Definovány jsou základní pojmy motivace, typy motivace, motivační nástroje, styly vedení lidí a teorie personálního řízení.

Praktická část je rozdělena do dvou obsahových bloků. První se zabývá analýzou společností v oblasti vedení lidí a motivace, od výběru a motivace zaměstnanců pro práci v dané společnosti, přes metody používané pro motivaci a vedení zaměstnanců až po jejich odměňování. Druhý analyzuje spokojenost zaměstnanců s motivací a vedením na základě dotazníkového šetření. Ve společnosti Citibank byl průzkum proveden mezi zaměstnanci divize korporátního a investičního bankovníctví a ve společnosti Ewing PR mezi všemi zaměstnanci. Poslední kapitola obsahuje porovnání obou firem.

Praktická část je zaměřena na ověření následujících hypotéz:

- 1) Pro zaměstnance obou firem je největší motivací finanční ohodnocení.
- 2) Zaměstnanci společnosti Citibank v ČR jsou více spokojeni s poskytovanou hmotnou odměnou, zatímco zaměstnanci Ewing PR jsou více spokojeni s přístupem managementu k vedení lidí.
- 3) Přestože by se zdálo, že je to nesouměřitelné a protichůdné, zaměstnanci, kteří se rozhodli pracovat pro mezinárodní společnost, a zaměstnanci, kteří pracují pro relativně malou společnost, očekávali právě takovouto motivaci, tato motivace jim plně vyhovuje a neuvažují o rychlé změně pracovního místa z důvodu nedostatku motivujících faktorů (nespokojenost s motivací).

Na základě takto stanovených hypotéz se v práci vycházelo z obecně platných závěrů týkajících se motivace, vedení lidí a z personálního řízení. Dále se v práci vychází z toho, že velká mezinárodní společnost, jakou je Citibank, poskytuje svým zaměstnancům více možností pro jejich osobní rozvoj, vzdělávání, kariérní růst a zároveň jim poskytuje i širší škálu zaměstnaneckých benefitů a lepší finanční ohodnocení. Naopak malá společnost Ewing Public Relations dává prostor pro přímou a intenzivnější komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, mezi zaměstnanci a manažery, umožňuje lepší vztahy na pracovišti a efektivnější udílení zpětné vazby.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MOTIVACE

1.1 Motivace, základní pojmy

Motivace je chápána jako obecný pojem, který k dosažení cíle využívá psychickou a fyzickou aktivitu člověka. Motivace je vázána na vnitřní podněty člověka a zahrnuje celou škálu různých snažení, tužeb, potřeb, přání a představ, které vedou k psychickému napětí, jež vede člověka k určitému chování.¹

Motivaci můžeme chápat také jako určitý řetězec reakcí, které na sebe navzájem navazují. Pocit potřeby je impulsem pro zformulování přání nebo cílů, na jejichž splnění jedinec musí vyvinout určitou aktivitu.²

Potřeby vycházejí buď z *fyziologických potřeb*, jakými může být například potřeba jídla, pití, spánku, v pracovním prostředí pak potřeba mzdy atd., těmto potřebám říkáme **potřeby primární**; nebo mohou být potřeby ovlivněny vnějším prostředím, těm pak říkáme **sekundární potřeby**. Typickým příkladem sekundární potřeby je kouření, tato potřeba nevychází z fyziologické potřeby, je ovlivněna okolím, ve kterém se nacházíme.

Jednou z oblastí, kde je možné využít obecně platné závěry je pracovní motivace.³

Teorie motivace se zabývá procesem utváření motivací a hledá odpovědi na otázky, jakým způsobem je výkon práce spojen s chováním jedince, či jak se mění vyvinutí úsilí v různých směrech.⁴

Cílem **pracovní motivace** je ovlivnit smýšlení a chování podřízených, které bude odpovídat poslání firmy a podpoří splnění jejích cílů. Pracovní motivace má vyvolat v podřízeném pocit uspokojení, který mu přináší práce v souladu se stanovenými firemními cíli.

¹ VEBER, *Management*, s. 63.

² KOONTZ, WEIHRICH, *Management*, s. 441.

³ VEBER, *Management*, s. 63.

⁴ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 159.

Pracovní činnost je hlavní náplní života většiny lidí, a proto je důležité, aby pro ně práce nebyla jen zdrojem získání peněz, ale přinášela jim i další možnosti uspokojení. Prvotním důvodem práce je pro lidi samozřejmě získání finančních prostředků k zabezpečení obživy pro ně a pro jejich rodinu. Ve chvíli, kdy však dosáhnou uspokojující výše příjmu, začínají hledat v práci i jiná pozitiva, která by mohla toto uspokojení ještě zvýšit. Nejčastěji mezi tyto pozitiva patří komunikace s lidmi, získání sebedůvěry či uznání.

K zvýšení motivovanosti pracovníků používají manažeři manažerské techniky (management by objectives atd.), systém odměn a trestů pomocí stimulů a pobídek. V poslední době je kladen čím dál větší důraz na motivaci pracovníků a proto vznikají celé motivační systémy založené na hmotných i nehmotných pobídkách.⁵

Základní pojmy:

Motivace: vnitřní stav jedince, který je ovlivněn přáními, tužbami a představami, a který vede jedince k určitému chování. Je zaměřena na dosažení cíle.⁶

Motiv: „každá vnitřní pohnutka, podněcující chování člověka.“⁷

Motivování: „je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů – stimulů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování.“⁸

Stimul: prostředek, s jehož pomocí se lidé rozhodují, co budou dělat. Slouží k povzbuzení individuální výkonnosti a ovlivňuje chování jedince. Stimuly jsou promítány do reality pomocí odměn a pobídek, jejichž cílem je zvýšit snahu po uspokojení přání.

Uspokojení: představuje radost z naplněného přání, vyplývá z dosaženého výsledku.⁹

Pracovní motivace: schopnost nadřizeného ovlivnit podřízeného pracovníka takovým způsobem, aby u něj vyvolal pracovní úsilí v souladu

⁵ VEBER, *Management*, s. 63, 64.

⁶ VEBER, *Management* – s. 62.

⁷ VEBER, *Management*, s. 62.

⁸ BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 160.

⁹ KOONTZ, WEIHRICH, *Management*, s. 442, 443.

s posláním a cíli firmy. Znamená to vyvolání takového pocitu v podřízeném pracovníkovi, kdy chce danou práci vykonávat.¹⁰

1.2 Proces motivace

Proces motivace znamená ovlivňování lidí směrem k žádoucímu chování. Arnold definoval 3 složky motivace:

- *směr*: jakého cíle chce osoba dosáhnout
- *úsilí*: jakou snahu tato osoba vynakládá
- *vytrvalost*: doba trvání úsilí.¹¹

„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“¹²

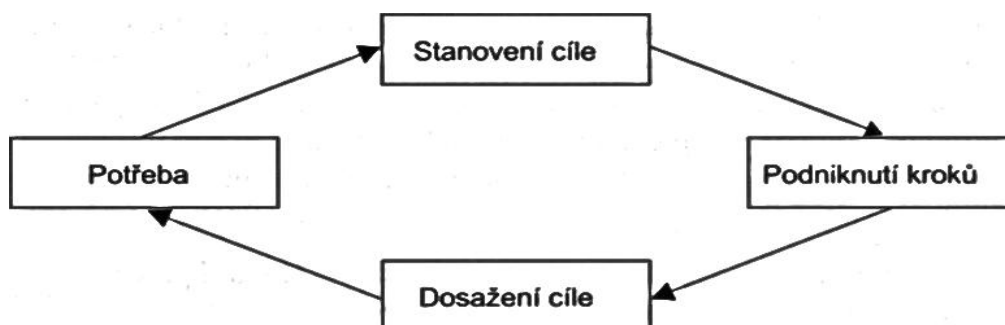
Dobrá motivace spočívá v tom, že lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, aby tyto cíle splnili. Jedinec může být motivován různými způsoby, ale nejlepší formou motivace je vlastní motivace, kdy se jedinec snaží dosáhnout samostatně vytyčených cílů. Další formou motivace je motivace z vnějšku, respektive firmou. Tato motivace je u většiny lidí nezbytná, spočívá v odměnách a jiných benefitech, nebo v příležitostech ke vzdělávání a k profesnímu růstu. Hlavní roli zde hrají manažeři, kteří využívají své dovednosti a motivují své podřízené k dosahování stanovených cílů. Model motivace znázorňuje následující obrázek:

¹⁰ VEBER, *Management*, s. 63.

¹¹ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 159.

¹² ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2005.160 s. ISBN 80-247-0469-2.

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že spouštěcím mechanismem motivace je vědomé nebo mimovolné zjištění neuspokojených potřeb, ty následně vyvolají touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté si jedinec stanoví možné cíle a postupy, kterými postupně dosáhne požadované tužby. V případě, že zvolené postupy vedly ke kýženému uspokojení, jedinec v budoucnu v obdobném případě chování zopakuje. Pokud nikoliv, pak je téměř vyloučené, že se bude chybný postup kdy opakovat.¹³ „*Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. Alport to však kritizoval, jako něco, co ignoruje vliv očekávání, a co tudíž vytváří ‚požitkářství minulosti‘.*“¹⁴

1.3 Typy motivace

V oblasti pracovní motivace můžeme pozorovat dvě cesty k dosažení pracovní motivovanosti. V prvním případě dochází k vlastní motivaci, která vychází z jedinců, jedinci si tak sami určují způsoby, jak dosáhnout uspokojení. Ve druhém případě jsou pracovníci motivováni vedoucím pracovníkem prostřednictvím motivačního systému.

Existují 2 typy motivace:

a) Vnitřní motivace: je založena na motivech, které vycházejí zevnitř člověka. Tyto motivy, které dále ovlivňují jeho chování a směřování, si jedinec

¹³ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

¹⁴ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 160.

utváří sám. Mezi nejdůležitější motivy patří odpovědnost, volnost konání nebo atraktivní práce.

b) Vnější motivace: je založena na vnějších motivech, tvoří ji faktory, které využívají manažeři pro zvýšení motivovanosti pracovníků. Tato forma motivace se skládá z odměn ve formě zvýšení platu, pochvaly nebo povýšení. Při nesplnění pracovních povinností mohou být i tresty, nejčastěji ve formě kritiky nebo snížení ohodnocení.

Vnější motivátory nemají dlouhodobé trvání, ovšem efekt je výrazný a okamžitý. Na druhou stranu vnitřní motivátory vycházejí z jedince, tudíž jejich efekt je dlouhodobý.¹⁵

1.4 Teorie motivace

V současné době existuje nespočet motivačních teorií. V průběhu doby docházelo ke změnám v přístupu k motivaci pracovníků. Změny vycházely z vývoje schopností pracovníků, jejich postojů a aktivity při práci, ale i ze změn v oblasti managementu, jakými jsou například změna stylu řízení. Z tohoto hlediska rozlišujeme několik koncepcí:

- 1) koncepce racionálně-ekonomického chování člověka
- 2) koncepce sociálního člověka
- 3) koncepce uspokojování potřeb
- 4) koncepce komplexního člověka¹⁶

Koncepce racionálně-ekonomického chování člověka se uplatňovala v období taylorismu.¹⁷ Teorie vycházela z předpokladů, že jedinec je pasivní a v jeho chování ho motivují především peněžní podněty a k podnícení jeho chování musí být využity ekonomické stimuly.¹⁸ „Člověk má iracionální

¹⁵ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 160, 161.

¹⁶ VEBER, *Management*, s. 64.

¹⁷ Pojem označuje metody a prostředky řízení vytvořené F. W. Taylorem na začátku 20. století v USA nazývané vědecké řízení. Podstata spočívala v oddělení úkolů vývoje od úkolů výroby a v rozdělení výrobních úkolů na jednotlivé operace, které lze přesně kontrolovat. K zabezpečení dosahování vyšších výkonů dělníků byla zavedena úkolová mzda. Tuto teorii v praxi rozvinul H. Ford, když ve svých závodech zavedl pásovou výrobu.

¹⁸ VEBER, *Management*, s. 64.

*pocity, ty musí být eliminovány řídicími zásahy.*¹⁹ Jedinec je ze své povahy líný a nerad pracuje, k pracovnímu výkonu je nucen hrozbou trestu a kontrolou svého nadřízeného.

Důsledkem uplatnění této koncepce je motivace prostřednictvím úkolové mzdy, pracovník má určeny výkonové normy, které musí plnit.

Koncepce sociálního člověka vznikla jako protiklad výše uvedené koncepce. Podle ní mají rozhodující vliv na výsledky práce sociální a psychologické faktory; množství vykonané práce, pracovní podmínky i fyzické potřeby lidí mají naproti tomu menší vliv. Primární motivace jedince vychází ze sociálních potřeb, které mohou být silnější než opatření nadřízených. Podřízení berou na zřetel pouze takové informace od nadřízených, které zohledňují jejich sociální potřeby.

Tato koncepce objevuje jiné faktory motivace, jakými jsou sociální a psychologické. Tyto faktory doplňují peněžní faktory.²⁰

Koncepce uspokojování potřeb předpokládá, že jedinec se chová tak, aby uspokojil svoje potřeby. Potřeby jedinců se liší a v závislosti na okolnostech se mění. Nadřízený si musí být vědom potřeb podřízených a musí umět odhadnout jejich potřeby a sklony, jinak by motivační přístupy nebyly úspěšné. Mezi představitele této koncepce můžeme zařadit A. Maslowa, F. Herzberga, D. McGregora a další.

Maslowova teorie (teorie hierarchie potřeb) hierarchicky uspořádává řadu potřeb, kterými je jedinec ovlivňován - viz níže uvedený obrázek.²¹ Autor publikoval tuto teorii ve svém hlavním díle *Motivation and Personality* („Motivace a osobnost“) z roku 1954. Teorie je založena na představě, že přání člověka dosáhnout určitého cíle vychází z neuspokojené potřeby a vzbudí v něm aktivitu k jeho dosažení. Splnění cílů přinese člověku uspokojení.²²

¹⁹ VEBER, *Management*, s. 64.

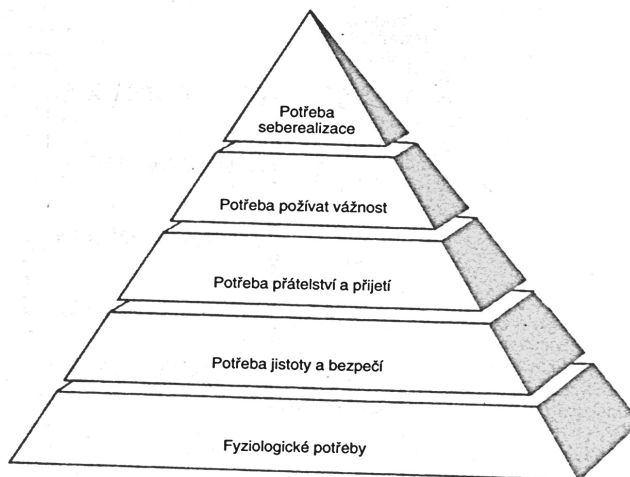
²⁰ VEBER, *Management*, s. 64.

²¹ VEBER, *Management*, s. 65.

²² BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 161.

Primárně člověk uspokojuje základní potřeby a následně pak potřeby vyšší (viz obrázek níže).

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing s.r.o., 1998. 447 s. ISBN 80-7219-014-8.

Maslowovu hierarchii potřeb tvoří: fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, uznání a na nejvyšším stupni potřeba seberealizace.²³

Herzbergova teorie dvou faktorů vychází z Maslowovy teorie potřeb. Vzniknout jí dal výzkum, v němž autor požádal 200 účetních a techniků, aby popsali nejšťastnější a nejhorší okamžiky v práci.²⁴ „Na základě těchto průzkumů došel Herzberger k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela odlišné od těch faktorů, které jsou příčinou pracovního neuspokojení.“²⁵ Rozdělil faktory na motivující a udržovací. Motivující faktory vedou člověka k uspokojení, naopak udržovací faktory mohou způsobit až depresi (viz tabulka níže).²⁶

²³ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 162, 163.

²⁴ VEBER, *Management*, s. 66.

²⁵ VEBER, *Management*, s. 66.

²⁶ VEBER, *Management*, s. 65, 66.

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management*. 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 66 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

McGregorova teorie X a Y. Základem této teorie jsou názory, které vycházely z pozorování v amerických průmyslových firmách. Teorie X je manažerská strategie založena na nechuti lidí k práci. Za odvedenou práci je podle ní potřeba nabídnout lidem odměnu, ale pohrozit jim trestem, pokud práci nesplní. V neposlední řadě se lidé taktéž vyhýbají odpovědnosti a chtějí být v práci řízeni a kontrolováni.

Protože se však všichni pracovníci nechovají stejně, je teorie X doplněna teorií Y.

Teorie Y je opakem teorie X. Lidé rádi pracují a práce jim může přinášet uspokojení a radost. V žádoucím úsilí ve směru podnikových cílů, se kterými se ztotožňují, jsou lidé schopni se řídit a kontrolovat sami, bez nutnosti pohrůžky trestem. Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením.²⁷ „Průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost.“²⁸ Využívá se přitom důvtipu a tvořivosti pracovníka.

²⁷ VEBER, *Management*, s. 66.

²⁸ VEBER, *Management*, s. 66.

Tyto koncepce nám ukazují, že úsilí, které člověk musí vynaložit na práci, ať už fyzické nebo psychické, je přirozené. Za určitých podmínek přináší člověku práce pocit uspokojení a on ji pak vykonává dobrovolně. A naopak, pokud člověk vykonává práci, která je pro něj zdrojem stresu, snaží se jí vyhýbat. Každý člověk je schopen díky sebekontrolé a sebeřízení plnit úkoly a nést za ně odpovědnost bez nutnosti, aby byl ke splnění úkolu nucen hrozbou trestu.

Koncepce komplexního člověka se zabývá postavením a úlohou člověka v organizaci a možnostmi jeho motivace atd. Tato koncepce říká, že člověk je jedinec mnohostranně zaměřený, proměnlivý a své chování a jednání přizpůsobuje různým okolnostem a cílům, kterých chce dosáhnout. Individuální iniciativu a aktivitu lidí omezují příkazy nadřízených, vyžadování disciplíny a striktní předpisy. Úspěch firmy je založen na vytváření proinovačního prostředí – na tvořivosti, iniciativě a loajalitě pracovníků. Motivace pracovníků tak musí být jasně vymezena. Jejich loajalita k vedení firmy se upevňuje prostřednictvím: otevřené komunikace týkající se rozvojových záměrů firmy, dosahovaných výsledků i nejdůležitějších nedostatků; dále tím, že při personálních změnách jsou preferováni zaměstnanci firmy před externími pracovníky; důležité je zaměřit se také na pracovní prostředí, usilovat o rozvoj pracovníků (vzdělávání, školení atd.) a budovat jejich spoluúčast na výsledcích firmy (podíly na zisku, zaměstnanecké benefity).²⁹

1.5 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou prostředky, kterými manažer motivuje své podřízené. Pro dosažení vysoké míry motivovanosti pracovníků je nutné optimálně nastavit motivační strategii s ohledem na možnosti podniku a potřeby pracovníků. Motivační nástroje lze rozdělit do tří skupin. Jedná se o nástroje týkající se ocenění práce, podmínek práce a práce samotné.

²⁹ VEBER, *Management*, s. 67.

Ocenění práce: nejdůležitějším motivem všech zaměstnanců je získání finančních prostředků pro zabezpečení sebe a své rodiny. Motivace ve formě peněz, která má nejčastěji podobu mzdy, platu, odměny, prémie, provize, bonusy, dividendy z akcií atd., patří mezi hlavní motivační nástroje, kterými manažer v organizaci disponuje. Peníze člověku umožňují uspokojit většinu jeho potřeb. Každého člověka však peníze motivují rozdílným způsobem a v rozdílné míře.

Ocenění práce může mít i nepeněžitou podobu a to ve formě nepeněžité odměny nebo morálního ocenění. Nepeněžité odměny mají podobu různých zaměstnaneckých benefitů. Morální ocenění má podobu uznání nebo pochvaly udělené manažerem při hodnocení pracovních výkonů nebo udělení řádu či vyznamenání, jako oficiálního projevu ocenění práce.

Podmínky práce: pro pracovníky jsou důležité, vedle peněžní odměny, dobré pracovní podmínky, které můžeme rozdělit na materiální a společenské. Mezi materiální podmínky patří vybavenost pracovního prostředí moderní technologií, usnadňující práci, zařízením a nábytkem tak, aby se pracovníci cítili v pracovním prostředí pohodlně. Společenské podmínky zahrnují dobré mezilidské vztahy na pracovišti – mezi kolegy, členy týmu, v dané organizaci, ale i v jednání s klienty.

Do podmínek práce lze zahrnout také některé zaměstnanecké benefity, které sice přímo nesouvisí s výkonem pracovní činnosti, ale mají na něj vliv a jsou důležité pro pracovníkovu spokojenost a loajalitu. Jedná se o možnost využití služebního mobilního telefonu, automobilu nebo příspěvků na stravování, zdravotní péči nebo rekreaci. Pro organizaci je důležité správné nastavení zaměstnaneckých benefitů. Aby organizace předcházely nevhodnému nastavení plošných benefitů, které někteří zaměstnanci nebudou chtít využívat a naopak některé benefity budou v takovém nastavení postrádat, používají organizace tzv. „kafeteria systém“. V tomto systému si zaměstnanec může z široké nabídky poskytovaných benefitů vybrat ty, které mu budou vyhovovat do výše určitého finančního limitu.

Práce může být motivující, pokud člověk vykonává samostatnou, tvůrčí a odpovědnou činnost, která mu dává prostor pro uplatnění jeho schopností

a dovedností a zároveň mu umožňuje vlastní rozhodování.³⁰ Možnost spolupodílení přináší jedinci, toužícímu po přátelství, uspokojení a dává mu pocit úspěšnosti.³¹

Pro zvýšení motivačního účinku práce jsou jedním z důležitých motivačních nástrojů programy kvality pracovního stylu (QWL – Quality of Working Live). „Zmíněné programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího rozšiřování a obohacování.“³²

Rozšiřování práce (job enlargement) je metoda, která spočívá v rozšiřování profesních dovedností a kvalifikace. Pracovníkovi, který vykonává stereotypní práci, jsou přidělovány další podobné pracovní operace. Díky střídání pracovních činností není pracovník unaven a dosahuje požadovaného pracovního výkonu. Pro pracovníka je tato metoda motivující, protože si díky ní rozšiřuje kvalifikaci a má možnost většího uplatnění.

Obohacování práce (job enrichment) je jiná metoda spočívající v delegování pravomoci a odpovědnosti spolupracovníkům. Manažer svěruje řešení úkolů svým spolupracovníkům a vede je k samostatnému jednání a rozhodování. Na základě této metody může manažer zjistit potenciál svých spolupracovníků a jejich manažerské schopnosti.

Mezi metody podporující motivaci řadíme ještě **metodu pracovní rotace, rotace ve funkcích (job rotation)**. Jedná se o horizontální či vertikální obměnu pracovníků na pracovních pozicích nebo ve funkcích. Horizontální rotace znamená výměnu pracovníků mezi útvary, například z marketingového útvaru do útvaru výroby. Účelem takové výměny je výměna informací a zkušeností, aby pracovník marketingu, věděl, jak výrobek vzniká, a naopak aby pracovník z výroby, poznal požadavky trhu. Vertikální rotace znamená, že vedoucí manažeři na určitou dobu přecházejí do nižších organizačních jednotek, za účelem získání poznatků o konečných zákaznících, jejich potřebách a přáních.³³

³⁰ BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 166 – 172.

³¹ KOONTZ, WEIHRICH, *Management*, s. 455, 456.

³² BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 171.

³³ STÝBLO, *Manažerská motivační strategie*, s. 34 – 36.

1.6 Motivace prostřednictvím metod způsobu vedení lidí

Pro úspěšnou motivaci je důležité zvolení vhodného stylu vedení lidí. Obecně se vychází z toho, že úspěšný manažer by měl řídit svoje spolupracovníky prostřednictvím stanovování cílů, a to na základě komunikace s nimi. Manažer by měl podporovat samostatné jednání a rozhodování svých spolupracovníků, a to především delegováním pravomoci a odpovědnosti, čímž zároveň vytváří prostředí pro spolupráci. N. A. Harlander stanovil níže uvedené formy způsobu vedení lidí, které se historicky vyvinuly ze základních principů managementu.

Management by objectives je metoda, stanovení konkrétních, přiměřeně náročných cílů (výkonových, časových atd.). Manažer ve spolupráci s pracovníkem společně stanovují cíle, které má pracovník splnit. Prostřednictvím stanovování si vlastních cílů pracovníci vědí, co se od nich očekává, jakých výsledků mají dosáhnout a v jakém časovém rozmezí je mají splnit. Na základě těchto poznatků se mohou pracovníci sami kontrolovat. Tento způsob stanovování si cílů dává prostor pro samostatné jednání pracovníků, kdy si sami vybírají prostředky jejich dosažení, a sami odpovídají za jejich splnění či nesplnění. Díky konkrétně stanoveným cílům a úkolům může manažer lépe hodnotit výkon jednotlivých pracovníků.³⁴

Cíle musí být stanoveny tak, aby byly pro pracovníka splnitelné. Při jejich stanovování může dojít jednak k podhodnocování cílů ze strany pracovníka, nebo naopak k tendenci nadřizeného klást nepřiměřeně vysoké cíle. Tato tendence je pozorována zejména tehdy, když na jejich splnění závisí hmotná odměna podřízených. Špatně stanovené cíle mohou vést k demotivaci pracovníka. Pro stanovování správných, přiměřeně náročných cílů se využívá metoda „SMART“. Cíle by měly být **S**pecific – konkrétně definované, **M**asurable - měřitelné, **A**greed – obě strany s jejich přijetím souhlasí, **R**ealistic – reálné a **T**rackable - sledovatelné.³⁵

³⁴ NAKONEČNÝ, *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 237.

³⁵ VEBER, *Management*, s. 73.

Management by delegation je metoda, která spočívá v přenášení odpovědnosti z vedoucího pracovníka na jeho podřízené. Pracovníkům jsou přidělovány úkoly a je jim dán určitý prostor pro samostatné jednání a rozhodování, za jehož výsledky nesou odpovědnost. Pracovníci jsou touto metodou vedeni nejen k uvědomění si vlastní odpovědnosti za přidělené úkoly, ale učí se i samostatnosti v jednání a rozhodování.

Management by exception představuje metodu vedení pomocí regulace zvláštních případů. Manažeři by jako vedoucí pracovníci měli řešit pouze výjimečné pracovní úkoly a ostatní běžné úkoly delegovat na své podřízené pracovníky a dále se jejich řešením nezabývat. Díky tomu budou mít vedoucí pracovníci více prostoru pro řešení vlastních úkolů týkajících se tvorby strategických plánů a taktik. Důležitým předpokladem pro aplikování této metody je rozlišení úkolů na běžné a výjimečné podle předem stanovených kritérií.

Management by information (management by communication) znamená zabezpečení komunikace v rámci celého podniku, neboli šíření informací prostřednictvím informačních kanálů do všech oddělení společnosti. Nedostatečná informovanost zaměstnanců může ohrozit správný chod společnosti. Pro efektivní výkon pracovních povinností je důležité, aby byl zaměstnanec informován o důležitých skutečnostech týkajících se dění společnosti, o jejích záměrech, plánech a cílech do budoucna, ale také o činnosti ostatních oddělení. Při sdělování informací musíme rozlišovat mezi komunikací formální a neformální a je důležité odlišit významné informace od nepodložených neoficiálních informací.

Management by participation je metoda, která umožňuje začlenit pracovníka do spoluúčasti na rozhodování. Manažer využívá znalostí a schopností pracovníka a tím omezuje chybná rozhodnutí. Díky této metodě nemusí manažer rozhodovat o všech úkolech a může se soustředit na vedení pracovníků.

Management by teaching spočívá v neustálém vzdělávání pracovníků. Pracovníci ke zlepšení pracovních výkonů a k vykonávání náročnějších úkolů a funkcí potřebují neustále rozvíjet své dovednosti a zkušenosti a zvyšovat si

kvalifikaci prostřednictvím dalšího vzdělávání. Cílem každé společnosti je „vychovat si“ a zaměstnávat samostatné, zodpovědné a zkušené pracovníky.

Management by innovation spočívá ve vedení lidí, které podporuje tvořivé a kreativní pracovníky, kteří přicházejí s nápady na inovaci produktů či služeb společnosti. Jen organizace schopná inovací může být konkurenceschopnou na trhu.³⁶

³⁶ NAKONEČNÝ, *Motivace pracovního jednání a její řízení*, s. 237, 238.

2. VEDENÍ LIDÍ

Pojem vedení lidí není v literatuře jednotně vymezen. Na jednu stranu je vedení lidí chápáno jako jedna z důležitých manažerských funkcí a znamená ovlivňování lidí, tak aby plnili pracovní úkoly v souladu s podnikovými cíli. Jedná se o umění či proces, kdy vůdcové ovlivňují pracovníky, aby ochotně a s nadšením dosahovali cílů organizace. Na druhou stranu je vedení lidí chápáno jako získávání pracovníků pro společnou dlouhodobou vizi a snaha o její dosažení.³⁷

*„Vize je vnímána jako obraz budoucnosti, zaměření změn, směr usilování řízených pracovníků.“*³⁸ Prostřednictvím vize organizace prezentuje cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Vize ukazuje směr budoucího vývoje, zároveň jde o určitý motivační nástroj pracovníků a nástroj pro jejich koordinaci.³⁹

Rozdíl mezi řízením a vedením spočívá v tom, že řízení znamená dosahování výsledků prostřednictvím efektivního využívání manažerských aktivit jakými je plánování, organizování atd. všech potřebných zdrojů. Vedení lidí je zaměřeno na pracovníky, a znamená sdílení vize a jejich získání pro ni; toho je dosahováno prostřednictvím ovlivňování a motivování lidí ve směru budoucí vize.⁴⁰

Pokud chce být manažer úspěšný, musí umět nejen řídit, ale i vést lidí, být dobrým lídrem. *„Podle Bennis a Nanuse: Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“*⁴¹ Úspěšný manažer musí mít nejen dostatečné znalosti, zkušenosti a dovednosti, které souvisí s řízenou oblastí, ale zároveň musí mít určité osobnostní předpoklady (charisma, aby byl schopen motivovat, ovlivňovat podřízené a získávat je pro danou věc). Správný manažer a vůdce se

³⁷ VEBER, *Management*, s. 78.

³⁸ VEBER, *Management*, s. 81.

³⁹ VEBER, *Management*, s. 81.

⁴⁰ ARMSTRONG, STEPHENS, *Management a leadership*, s. 17.

⁴¹ ARMSTRONG, STEPHENS, *Management a leadership*, s. 18.

musí především zaměřovat na budoucnost a využívat různé formy zapojení pracovníků, jakými je delegování nebo koučování.⁴²

2.1 Styly vedení lidí

Existuje řada teorií, které jsou zaměřeny na vedení lidí a rozlišují různé styly vedení. Za osnovu všech se považuje rozdělení stylů na tři základní, a to podle toho, jak vůdci využívají svojí pravomoc. Rozlišujeme:

- 1) Autokratický
- 2) Participativní
- 3) Liberální⁴³

Autokratický styl vedení lidí je založen na udělování příkazů vůdcem a očekávání jejich plnění podřízenými pracovníky. V tomto stylu vůdce rozhoduje sám, k plnění úkolů jsou pracovníci vedeni prostřednictvím slíbené odměny, při nesplnění jim hrozí trest. Autokratický styl je uplatňován vůči pracovníkům, kteří svým chováním spadají do modelu teorie X (McGregorova motivační teorie X a Y) a je používán především pro vedení málo kvalifikovaných pracovníků, nebo u krizového managementu.

Participativní neboli demokratický styl vedení lidí je založen na rozhodování vůdce za spoluúčasti podřízených pracovníků. Vůdce dává prostor pro vyjádření názoru na řešení problému svým podřízeným a tím je podněcuje ke spolupráci. Tento styl vedení lidí je značně rozšířen, uplatňuje se především u pracovníků, kteří spíše spadají do modelu teorie Y a je používán pro vedení kvalifikovaných pracovníků nebo při práci, která vyžaduje kreativní řešení.

Liberální styl vedení lidí je založen na značné volnosti v realizování aktivit podřízenými pracovníky. Vůdce rozhoduje jen o základních cílech, koordinuje činnost podřízených a pomáhá jim při získávání potřebných informací. Vůdce spoléhá na své podřízené, že jsou schopni si sami stanovit své cíle a prostředky, kterými jich dosáhnou. Tento styl vedení lidí je uplatňován pro pracovníky, kteří se svým chováním také blíží modelu teorie Y

⁴² VEBER, *Management*, s. 80.

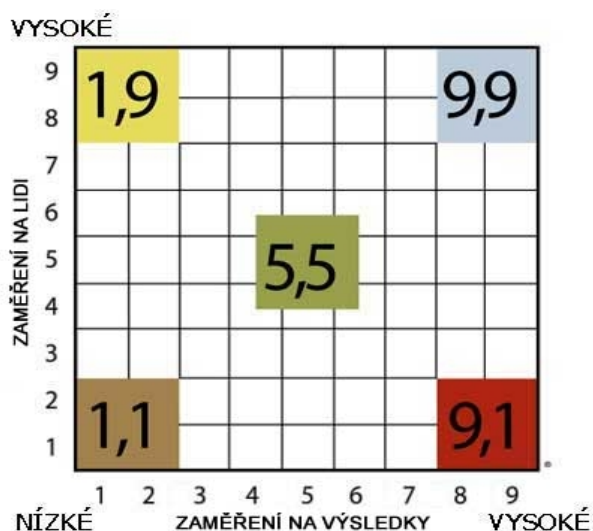
⁴³ BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 174.

a je používán pro vedení vysoce kvalifikovaných pracovníků nebo při vysoce tvůrčí práci.⁴⁴

2.2 Teorie manažerské mřížky

Manažerská mřížka je další z přístupů k vedení lidí, jejímiž autory jsou Robert Blake a Jane Moutonová. Tato teorie je založena na proporcii mezi zájmem manažera o výkon a zájmem manažera o pracovníky. Mřížka má dvě dimenze – horizontální dimenze matice představuje zájem manažera o výkon – o včasnost plnění úkolů, efektivnost práce atd. a zobrazuje tyto skutečnosti podle intenzity a způsobu v 9 stupních. Vertikální dimenze matice představuje zájem manažera o pracovníky – o vytváření dobrých pracovních podmínek, motivaci pracovníků, komunikaci, vztahy na pracovišti atd. a rovněž projektuje tyto skutečnosti podle intenzity a způsobu do 9 stupňů (viz obrázek).

Obrázek 3: Manažerská mřížka



Zdroj: CZECH GRID GROUP. *Koncepce manažerská mřížka – unikátní nástroj* [online]. [cit. 14. února 2012]. Dostupný z WWW: <<http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonosti/koncepce/>>.

Mřížka zachycuje 5 hlavních stylů. Označení **1.1** představuje styl, ve kterém vůdce jeví minimální zájem o výkon i o pracovníky. Vůdce se zabývá pouze sám sebou a nemá zájem o práci. Označení **9.1** značí technokratický

⁴⁴ BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 174, 175.

styl; vůdce s tímto stylem se zaměřuje pouze na plnění úkolů spojených s výkonem pracovních činností na úkor pracovníků. Označení 1.9 představuje styl, který je opakem 9.1; vůdce se v tomto stylu zaměřuje především na pracovníky a nevěnuje se zabezpečení výkonu. Označení 5.5 představuje styl, kdy vůdce zaměřuje rovnoměrně svoji pozornost na zabezpečení výkonu a na pracovníky. Označení 9.9 představuje ideální styl vedení lidí. Vůdci v tomto stylu věnují maximální pozornost jak výkonu, tak i pracovníkům. Jedná se o týmové manažery, kteří jsou schopni propojit výkonové požadavky s požadavky na pracovníky.⁴⁵

Manažerská mřížka slouží k identifikaci a klasifikaci manažerských stylů. Umístění vůdce do jednotlivých políček manažerské mřížky závisí na jeho vlastnostech i na prostředí a kultuře organizace.⁴⁶

2.3 Situační přístup

V oblasti přístupu k vedení lidí byly prováděny různé studie a analýzy. Hypotézou pro ně byl fakt, že vůdčovský styl je odvozen od dané situace, v níž se vůdce nachází. Tento přístup podporují i historické události, například vzestup Hitlera v Německu ve 30. letech nebo Mussoliniho v Itálii. Přístup je založen na předpokladu existence vztahu mezi vůdcem a ostatními lidmi. Zároveň tento přístup podporuje teorie následování, která říká, že lidé jsou ochotni následovat a poslouchat vůdce, který je ochoten a schopen splnit jejich přání.

Situační přístup je důležitý i pro manažerskou teorii a praxi. Úspěšný manažer při vedení pracovníků musí zohledňovat i konkrétní situaci, ve které se organizace nachází.

Za zakladatele situačního přístupu k vedení je možné považovat Freda E. Fiedlera a jeho spolupracovníky z University of Illinois.⁴⁷ Dalším reprezentantem situačního vedení je model Herseyho a Blancharda, který uvádí čtyři styly vedení lidí – přikazování, koučování, podporování a delegování, které by měl manažer vhodně používat pro řešení konkrétních situací.

⁴⁵ BLAŽEK, *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 175, 176.

⁴⁶ KOONTZ, WEHRICH, *Management*, s. 474.

⁴⁷ KOONTZ, WEHRICH, *Management*, s. 476.

3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje jsou důležitým faktorem rozhodujícím o úspěšnosti společnosti, nikoliv jen zdrojem pro zabezpečení výkonu pracovních činností. Proto je důležité efektivně zabezpečit jejich řízení.⁴⁸ „*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁴⁹

Personální řízení se realizuje prostřednictvím personálních činností, jako jsou plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, analýza pracovních míst a rozmísťování pracovníků, řízení kariéry, odměňování, personální informační systém, pracovní vztahy a péče o pracovníky.⁵⁰ Výkon personálních činností je úkolem nejen personálního útvaru, ale těmito činnostmi se zabývají i manažeři. Manažeři se podílejí na výběru pracovníka, na jeho zařazení a zapracování na pracovním místě, vytváří plán jeho vzdělávání, hodnotí jeho pracovní výkon, podílejí se na jeho odměňování a motivují ho k dosahování žádoucích pracovních výsledků.⁵¹

Plánování pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Společnost musí předvídat své potřeby lidských zdrojů tak, aby byla schopná zabezpečit plnění svých strategických cílů. Plánování pracovníků probíhá jak po stránce kvantitativní – kolik pracovníků je potřeba, tak po stránce kvalitativní – jaké zaměstnance společnost potřebuje. Rozlišujeme tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Tvrdé plánování znamená zabezpečení požadovaného množství pracovníků splňujících stanovené požadavky na základě kvantitativní analýzy. Měkké plánování znamená zabezpečení pracovníků s odpovídajícím postojem a motivací, kteří se budou maximálně angažovat v plnění pracovních úkolů v rámci cílů organizace a tomu přizpůsobí i své chování. Vhodný pracovník musí splňovat stanovené

⁴⁸ VEBER, *Management*, s. 167.

⁴⁹ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 24.

⁵⁰ VEBER, *Management*, s. 167.

⁵¹ STÝBLO, *Manažerská motivační strategie*, s. 63.

požadavky, zároveň se však zjišťuje, do jaké míry je možné najít vhodného kandidáta podle určených kritérií. Ke zjištění se používají nejrůznější šetření mezi pracovníky nebo zkoumání pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonu. Šetření a analýzy mohou ve výsledku vést ke stanovení manažerských strategií na podporu loajality zaměstnanců prostřednictvím zadávání úkolů a vytváření pracovních míst, které vedou k vnitřní motivaci člověka, odměňováním pracovníků podle výkonu společnosti nebo podporou týmové spolupráce. Měkké plánování je zaměřeno na vytváření kultury společnosti, tak aby byly propojeny cíle společnosti s přesvědčením a chováním pracovníků.⁵²

Plánování lidských zdrojů je založeno na prognóze budoucí poptávky po potřebě lidských zdrojů a na prognóze budoucí nabídky zdrojů pracovních sil. Plánování pracovníků reaguje na potřeby společnosti na základě plánu výroby, prodeje a investic a musí zabezpečit pracovníky pro rozvoj společnosti. Pro společnost je nejdůležitější dosažení strategických cílů a k tomu je zapotřebí při jejich realizaci naplánovat potřeby lidských zdrojů.⁵³

Získávání a výběr pracovníků jsou jednou z klíčových personálních činností. Cílem je zabezpečení požadovaného množství pracovníků podle stanovených kritérií, aby byly s co nejnižšími náklady uspokojeny potřeby lidských zdrojů organizace. Při získávání a výběru pracovníků se vychází ze zjištěných potřeb pracovních sil a jejich struktury, na jejichž základě jsou stanoveny konkrétní metody pro výběr pracovníků.⁵⁴

Získávání a výběr pracovníka společnosti probíhá ve třech fázích. Nejprve musí společnost definovat požadavky na uchazeče, dále z vnitřních zdrojů nebo prostřednictvím zveřejnění inzerátu nebo za pomoci personálních agentur přilákat uchazeče o zaměstnání a ve třetí fázi zvolit vhodnou metodu výběru pracovníka.⁵⁵

V první fázi musí společnost specifikovat, o jakou pracovní pozici se jedná, a požadavky, které musí uchazeč splňovat. V závislosti na konkrétní

⁵² ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 305, 306.

⁵³ VEBER, *Management*, s. 174, 175.

⁵⁴ VEBER, *Management*, s. 175.

⁵⁵ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 343.

pracovní pozici by uchazeč měl disponovat odpovídajícími schopnostmi a mít pro výkon funkce odpovídající znalosti. Důležitou roli hraje jeho vzdělání, profesní kvalifikace, zkušenosti a specifické schopnosti a znalosti nutné pro výkon dané funkce.

V druhé fázi jde o získání uchazečů o pracovní pozici. Získat potřebné pracovníky může společnost z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Vnějšími zdroji rozumíme přijetí nových zaměstnanců ucházejících se o práci, především z regionu působnosti společnosti (lidé hledající zaměstnání v daném oboru, absolventi škol nebo lidé uvažující o změně zaměstnání). Jejich nábor se realizuje prostřednictvím zveřejnění informací o volných pracovních místech a spolupráce s úřady práce, případně školami produkujícími absolventy v daném oboru. Vnitřními zdroji rozumíme výběr pracovníků z řad současných zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance společnosti pracující na jiných pozicích, případně v jiných odděleních a mající zájem o práci na vyšší pozici nebo na jiném pracovišti. Při obsazování volné pracovní pozice obvykle společnosti dávají přednost zaměstnancům z vnitřních zdrojů. Společnost zná znalosti a schopnosti uchazeče, pro jeho získání je potřeba nižších nákladů a je zde předpoklad, že zaměstnanec v této společnosti zůstane déle. V případě, že nelze pracovní pozici obsadit pracovníkem z vnitřních zdrojů, hledá společnost pracovníka z vnějších zdrojů. Při obsazování pracovní pozice z vnějších zdrojů společnost spolupracuje s úřady práce nebo k obsazení pozice využívá služeb poradenských agentur, které mají databáze uchazečů o zaměstnání a které mohou pomoci při získávání a výběru vhodného pracovníka.⁵⁶

Třetí fáze se zabývá již samotným výběrovým řízením. Výběrové řízení může probíhat buď formou pohovoru, testováním v assessment centru⁵⁷ nebo testem pracovní způsobilosti; vždy záleží na společnosti, kterou metodu si pro obsazování volné pozice zvolí.

⁵⁶ VEBER, *Management*, s. 176.

⁵⁷ Assessment centrum (AC) je speciální diagnostická metoda, která se používá při výběru zaměstnanců na zpravidla manažerské či vyšší pracovní pozice. Metoda slouží k zjištění schopností a předpokladů jednotlivých kandidátů, tak aby byl pro konkrétní pracovní pozici vybrán nejvhodnější uchazeč.

Hodnocení pracovníků je jednou z dalších personálních činností. Pravidelné a systematické hodnocení je pro zaměstnance důležité a motivující. Vedoucí pracovníci mají povinnost hodnotit objektivně výkony svých podřízených - ocenit pozitivní aspekty výkonu práce a informovat je o možnostech jejich zlepšení. Cílem hodnocení je sdělit pracovníkovi, jak splnil požadavky vyplývající pro něj z pracovní pozice, zjistit jeho další možnosti výkonu práce a navrhnout buď opatření na zlepšení výkonu nebo naopak doporučit převedení na vyšší pozici s náročnějšími úkoly a požadavky. Vedoucí pracovník by měl tímto způsobem zaměstnanci ukázat jeho možnosti do budoucna v rámci jeho pracovní činnosti a podporovat ho v dalším rozvoji, čímž přispívá k udržení zaměstnance ve společnosti. Zaměstnanci tímto způsobem dostávají zpětnou vazbu, zda je jejich chování žádoucí, ve kterých oblastech by se měli zlepšit a čeho mohou dosáhnout. To je přirozeně motivuje k dosahování lepších výsledků. Na základě výsledků hodnocení jsou zaměstnanci společnosti odměňováni a může dojít k jejich přeřazení na vyšší pracovní pozici; zároveň lze výsledku hodnocení využít pro plánování jejich dalšího vzdělávání.⁵⁸

Odměňování pracovníků představuje ve společnosti systém, který je tvořen politikou a strategií společnosti v oblasti odměňování a její praktickou realizací. Odměňování se realizuje na základě hodnocení zaměstnanců nadřízenými manažery a odvíjí se od jejich výkonu, přínosu a jejich schopností a dovedností. Udílené odměny mohou mít podobu peněžní nebo nepeněžní. Peněžní odměna je tvořena platem nebo mzdou, který může být fixní nebo variabilní, a zaměstnaneckými benefity, které dohromady tvoří celkovou odměnu. Nepeněžní odměna má podobu uznání, ocenění práce, pochvaly, úspěchu atd.⁵⁹

V rámci systému odměňování je nejdůležitější odměnou mzda nebo plat a úkolem mzdového systému je stanovit spravedlivou výši mzdy za vykonanou práci. Společnost při nastavování systému odměňování sleduje několik cílů. V první řadě usiluje o získání kvalifikovaných pracovníků, kteří budou

⁵⁸ VEBER, *Management*, s. 177.

⁵⁹ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 553.

disponovat požadovanými znalostmi a schopnostmi a svou prací přispějí k plnění podnikových cílů. Dále společnost usiluje o motivaci pracovníků k dosahování vysokých výkonů a k očekávanému pracovnímu chování, usiluje o spravedlivé mzdové rozdělení mezi jednotlivými zaměstnanci firmy (a to i vzhledem k úrovni mezd na trhu práce) a v neposlední řadě usiluje o udržení celkových mzdových nákladů na úrovni, která neohrožuje firmu v její konkurenceschopnosti.

Spravedlivě nastaveným mzdový systém vede k rozdílům ve mzdách jednotlivých pracovníků, rozdíly jsou dány rozdílností v pracovní činnosti, náročností vykonávané práce, mírou odpovědnosti za vykonávanou práci, dosaženými výsledky, ale i přínosem pracovníka k výsledkům hospodaření společnosti.⁶⁰ Zároveň každý mzdový systém by měl mít specifikované mzdovotvorné faktory, kterými jsou „*hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci a tržní cena práce.*“⁶¹ Hodnota práce určuje rozdíly mezi jednotlivými pracovními činnostmi v míře složitosti, odpovědnosti za danou práci a namáhavosti a je stanovena podle metod hodnocení práce; na základě toho spadá do tarifního stupně, který je pak oceněn mzdovým tarifem. Mzdový tarif je mzdová sazba v korunách za jednotku času (hodinu, měsíc, rok), která přísluší pracovníkovi za jím odvedenou práci na konkrétní pracovní pozici. K základní mzdě pracovníka mohou být poskytovány společností další peněžní odměny, které závisí na jeho výkonu, výsledcích nebo na splnění cíle, jehož má dosáhnout. Podkladem pro odměňování je pak celkové hodnocení pracovníka. Odměny mohou být ve formě bonusů, prémie, provizí atd.

Manažeři se snaží vést a motivovat pracovníky k dosahování vysokých výkonů a k odpovídajícímu pracovnímu chování. Systém odměňování pracovníků slouží jako jeden z účinných nástrojů jejich motivace.⁶²

Vzdělávání pracovníků představuje celoživotní proces. Společnosti musí reagovat na měnící se nároky ekonomického okolí a součástí této

⁶⁰ VEBER, *Management*, s. 178.

⁶¹ VEBER, *Management*, s. 178.

⁶² VEBER, *Management*, s. 178, 179.

adaptace je i vzdělávání pracovníků, rozvoj jejich znalostí, dovedností a schopností.⁶³ „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“⁶⁴ Podnikové vzdělávání probíhá formou zvyšování kvalifikace pracovníků v oblastech souvisejících s výkonem jejich práce, nebo rozvíjením jejich specifických znalostí a dovedností, anebo formou rekvalifikace pracovníků či tréninkem tzv. sociálních dovedností. Trénink sociálních dovedností je využíván především u manažerů, kteří se touto formou učí jednat s lidmi, vést tým, motivovat pracovníky, správně s nimi komunikovat nebo efektivně řešit konflikty.

Možnost zvyšování kvalifikace představuje zároveň jeden z dalších motivačních nástrojů, kterým manažer disponuje.⁶⁵

Řízení kariéry znamená proces výběru zaměstnanců s určitými předpoklady, kteří by se po získání a rozvinutí potřebných znalostí a schopností, mohli přesunout na vyšší pracovní pozici. Předpokladem pro řízení kariéry je stanovení kvalifikačních anebo jiných požadavků na pracovní pozici a určení zdrojů, ze kterých bude prováděn výběr pracovníků (z řad současných zaměstnanců, z trhu práce). Organizace musí rozpoznat, zda má pracovník rozvojový potenciál, protože chybným výběrem pracovníka pro kariérní růst může dojít k pracovním neúspěchům.⁶⁶ „Cenným pomocníkem při řízení kariéry jsou kariérové mapy. Ty vymezují tzv. pásma způsobilosti jako určité standardizované úrovně vlastností a schopností, které je nutno získat, přičemž mohou být spojeny s tzv. uzlovými body.“⁶⁷ Vymezení pásem způsobilosti a uzlových bodů dává prostor pro kariérní růst podle potřeb organizace. Ve společnostech s malým počtem úrovní řízení nejsou pracovníci motivováni ke kariérnímu postupu. Manažeři v těchto společnostech musí používat metod rozšiřování a obohacování práce a rozšiřování pracovníkových kompetencí, a motivovat je tím, že jim dávají příležitost podílet se na nových

⁶³ VEBER, *Management*, s. 177.

⁶⁴ ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů*, s. 434.

⁶⁵ VEBER, *Management*, s. 177.

⁶⁶ VEBER, *Management*, s. 180.

⁶⁷ VEBER, *Management*, s. 181.

projektech. K motivaci pracovníků lze využívat i nejrůznějších metod majících vliv na pracovní výkon jakými jsou development centrum⁶⁸ nebo mentoring⁶⁹.

Nedílnou součástí motivace pracovníků a faktorem rozhodujícím o úspěchu společnosti je komunikace.

Komunikace je důležitou součástí každé společnosti. Prostřednictvím komunikace ve společnosti dochází k předávání informací a sdělení, k formulování úkolů a udílení zpětné vazby. Komunikační dovednosti jsou nedílnou součástí práce každého pracovníka a jejich důležitost roste spolu s jeho postavením. Každá organizace musí mít jasně stanoveny komunikační a informační kanály, prostřednictvím kterých komunikuje se svými zaměstnanci i klienty. Společnost sděluje důležité informace zaměstnancům prostřednictvím jejich nadřízeného, pravidelně konanými pracovními poradami, zveřejněním na intranetu nebo ve firemním bulletinu. Komunikace umožňuje pracovníkovi získávat dostatečné množství relevantních informací, týkajících se společnosti. Informace jsou důležité pro výkon jeho pracovních povinností a zároveň komunikace pomáhá budovat dobré vztahy na pracovišti, které ovlivňují spokojenost pracovníka v práci a jsou pro něj formou motivace.⁷⁰

⁶⁸ Development centrum (DC) je metoda vycházející z principů Assessment centra a je používána v oblasti vzdělávání. Používá se především pro zjištění rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců a nebo jako metoda sloužící pro posouzení a trénink především manažerských dovedností. Na základě výsledků DC je pro jednotlivé zaměstnance sestaven rozvojový a vzdělávací plán.

⁶⁹ Mentoring je metoda sloužící k rozvoji pracovníka založená na příkladu a zkušenostech úspěšné osobnosti - mentora. Mentoring probíhá především formou vedení, rad a doporučení od mentora a předáváním jeho znalostí a zkušeností.

⁷⁰ VEBER, *Management*, s. 194.

PRAKTICKÁ ČÁST

4. SPOLEČNOST CITIBANK

4.1 Charakteristika společnosti Citibank

Společnost Citibank se pohybuje na finančním trhu již od roku 1812, kdy byla založena v New Yorku pod jménem First National City Bank. Již na konci 19. století se stala největší americkou bankou a posléze se začala rozšiřovat i do ostatních zemí světa, až se stala jednou z největších finančních institucí na světě. V současné době má skupina Citi svá zastoupení ve více než 100 zemích světa, pracuje pro ni kolem 300 000 zaměstnanců a své služby poskytuje více než 200 miliónům soukromých a podnikových klientů.

Citibank je velká mezinárodní společnost, která poskytuje veškeré finanční služby (včetně wealth managementu⁷¹) prostřednictvím svých dvou provozních jednotek CitiCorp a Citi Holdings.⁷²

Na českém trhu působí prostřednictvím pobočky společnosti Citibank Europe plc, organizační složky, která byla založena podle irského práva se sídlem v Dublinu a v této podobě existuje, již 21 let. Citibank byla mezi prvními zahraničními bankami, které vstoupily na český trh. Na začátku svého působení v ČR se Citibank zaměřovala na poskytování služeb nadnárodním korporacím, poté rozšířila svoji působnost na malé a střední podniky a nakonec v roce 2001 vstoupila na trh retailového bankovníctví.⁷³

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze A, B.

⁷¹ Wealth management znamená správu majetku, jedná se o investiční poradenství a komplexní správu investičního portfolia určenou pro náročnější klienty s dostatečným majetkem.

⁷² CITIBANK. *Kdo jsme – Citi ve světě*. [online]. [cit. 11. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc540.htm>.

⁷³ CITIBANK. *Kdo jsme – Citi v ČR*. [online]. [cit. 11. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc540.htm>.

5. ANALÝZA SPOLEČNOSTI CITIBANK V OBLASTI MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ

Citibank je jednou z předních světových bank působících na českém trhu a je pro ni důležitý správný výběr zaměstnanců, jejich motivace a odpovídající vedení lidí. Společnost používá různé metody a techniky, jak správně motivovat a vést zaměstnance. Analýza společnosti je zaměřena na jednotlivé metody, které společnost využívá k motivaci a ovlivňování zaměstnanců, aby dosahovali vysokých pracovních výkonů, a na faktory, které zároveň ovlivňují zaměstnancovu spokojenost v práci.

5.1 Výběr zaměstnanců

Nejúčinnějším způsobem jak zabezpečit dosahování vysokých pracovních výkonů na určité pozici je vybrat na ni nejvhodnějšího kandidáta. Společnost zároveň musí uchazeče oslovit zajímavou pracovní nabídkou, která by je motivovala k zájmu o pracovní pozici. Při výběru zaměstnanců má Citibank stanoveny požadavky, které vyžaduje od všech uchazečů o zaměstnání; k nim zejména patří: 'chuť do profesního a osobního rozvoje, pocit odpovědnosti za vlastní i týmový pracovní výkon, umění vytvářet konstruktivní pracovní vztahy, velmi dobrá znalost anglického jazyka a znalost kancelářských počítačových aplikací odpovídajících pozici'.⁷⁴ Další požadavky už závisí individuálně na konkrétní pracovní pozici a na požadavcích vedoucího pracovníka, který zaměstnance hledá.

Citibank jako velká mezinárodní společnost uchazečům o zaměstnání nabízí celou řadu výhod, jimiž motivuje jejich zájem pracovat ve skupině Citi. Na svých stránkách a v jednotlivých inzerátech (viz inzeráty v příloze C a D) uchazečům nabízí získání 'jedinečných pracovních zkušeností v jediné skutečně globální bance na světě, unikátní příležitost k vybudování prestižní

⁷⁴ CITIBANK. *Kariéra - Aktuální pracovní příležitosti – profil vhodného uchazeče*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/prilezitosti.htm>.

kariéry jak v ČR, tak i v rámci celosvětové působnosti Citi, rozšíření odborných znalostí, podporu a vedení zaměstnanců Citibank, multikulturní a dynamické pracovní prostředí, práci na plný nebo zkrácený úvazek, stimulační finanční odměnu a nadstandardní zaměstnanecké benefity'.⁷⁵

Citibank při obsazování konkrétní pozice vybírá vhodného kandidáta buď z interních zdrojů (z řad současných zaměstnanců) nebo z veřejné inzerce na internetových stránkách Citibank a na pracovních portálech jako je práce.cz, jobs.cz atd. a žádá v něm od zájemce o práci zaslání životopisu. Personalisté z oddělení řízení lidských zdrojů následně posoudí, zda profil kandidáta vyhovuje stanoveným kritériím pro obsazovanou pozici a pozvou uchazeče na pohovor.

Výběrové řízení se v Citibank realizuje prostřednictvím pohovorů, a jeho délka trvání je v rozmezí od jednoho týdne do dvou měsíců v závislosti na obsazované pozici. Uchazeč zpravidla absolvuje dva pohovory – s personalistou a s nadřízeným obsazované pozice. V případě obsazování náročnějších pozic se uchazeč může postupně setkat i se čtyřmi nebo pěti zaměstnanci Citibank.⁷⁶

5.2 Přístup k studentům a absolventům

Citibank zastává otevřený přístup ke studentům a absolventům a nabízí pro ně řadu příležitostí, jak si prohloubit znalosti, získat praxi nebo začít budovat kariéru v rámci skupiny Citi.

Citibank nabízí studentům letní placené stáže ve vybraných odděleních banky, práci při studiu, práce na projektech i trainee programy. Příležitost v rámci letních placených stáží v roce 2010 dostalo celkem 15 studentů, kteří ji vykonávali v odděleních Firemního bankovníctví, Globálních transakčních služeb, Finančního controllingu a dalších.

⁷⁵ CITIBANK. *Kariéra - Aktuální pracovní příležitosti – profil vhodného uchazeče*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/prilezitosti.htm>.

⁷⁶ CITIBANK. *Kariéra - Aktuální pracovní příležitosti – výběrové řízení*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/prilezitosti.htm>.

Od roku 2008 Citibank spolupracuje s Masarykovou univerzitou v Brně, je partnerem Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně a spolupracuje s ní na projektu Centra ekonomických a právních studií, je partnerem programu „TopSec“ (Top Students Centre), který umožňuje spolupráci mezi talentovanými studenty a jednotlivými firmami.

Citibank umožňuje také středoškolákům a vysokoškolákům stáže a praxe na svých pobočkách, spolupracuje se studenty na projektech a analýzách, pomáhá při zadávání a vedení bakalářských a diplomových pracích, umožňuje studentům pracovní příležitosti a zahájení kariérní dráhy v Citi.⁷⁷

Citibank se podílí na programu „Junior Achievement“, který je zaměřen na vzdělávání mladých lidí, snaží se rozvíjet jejich znalosti a dovednosti tak, aby se uměli během své kariéry prosadit. Tento program usnadňuje mladým lidem vstup na trh práce.

V posledních letech Citibank dále podpořila vývoj českých e-learningových programů e-Ekonomie a Poznej svoje peníze. Dalším programem, jehož je Citibank partnerem, simuluje řízení banky pod názvem „Banks in Action“.⁷⁸

Otevřený přístup zastává Citibank i ve vztahu k absolventům. Některé nově obsazované pozice jsou označeny jako tzv. absolventské pozice, v nichž nabízí pracovní příležitost k odstartování kariéry v oblasti bankovníctví v rámci Citi. Pro absolventy dále Citibank nabízí možnost účasti v programu „Management Analyst Program“, který představuje roční trainee program pro absolventy, kteří mají alespoň roční praxi během studia.

5.3 Vzdělávání a kariérní růst

Každá společnost vyžaduje od svých zaměstnanců maximální nasazení při plnění pracovních povinností a nejdůležitějším nástrojem motivace, je

⁷⁷ CITIBANK. *Kariéra – Studenti a absolventi – Spolupráce s VŠ a SŠ, Trainee programy a letní stáže*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný na WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/absolventi.htm>.

⁷⁸ CITIBANK. *Společenská odpovědnost – Citi Foundation*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc542.htm>.

spokojenost zaměstnance s náplní práce. Pro výkon svých pracovních povinností musí zaměstnanec mít nejen dostatečné znalosti, ale musí znát také to, jaké jsou odpovědnosti jednotlivých oddělení a jak oddělení fungují. V Citibank to řeší tím, že každý nový zaměstnanec musí po svém nástupu projít všemi odděleními. V každém z nich stráví určitou dobu, příslušný vedoucí pracovník se novému zaměstnanci věnuje a seznámí ho s fungováním a činnostmi jeho oddělení.

Pro efektivní plnění úkolů je zapotřebí také učit se novým a rozvíjet stávající znalosti a dovednosti. Citibank umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání a rozvoj v souladu s potřebami společnosti i s osobními profesními plány zaměstnanců.

Každý rok sestavuje vedoucí oddělení roční plán pro své oddělení; na základě firemního přehledu kurzů rozhoduje, kdo se jakého z nich zúčastní a to v rámci finančních prostředků, jež jsou oddělení poskytnuta. Některé kurzy přitom probíhají zdarma. Kurzů a vzdělávání se účastní i vedoucí oddělení, které na ně zapisují jejich nadřizení; většinou se jedná o psychologická školení.

Citibank v rámci zvyšování kvalifikace nabízí programy 'vzdělávání pro absolventy i zkušené odborníky, individuální i skupinové vzdělávací aktivity vedené špičkovými interními trenéry i externisty, lokální i nadnárodní rozvojové programy, intenzivní trénink pro obchodníky a manažery všech úrovní a podporu při studiu (odborného, VŠ i postgraduální studia, MBA atd.)'.⁷⁹

Talentovaným zaměstnancům jsou nabízeny mezinárodní stáže v rámci skupiny Citi po celém světě a jsou připraveny vzdělávací programy s mezinárodní účastí. To vše podporuje relativně rychlý kariérní růst zaměstnanců.

Podmínkou kariérního růstu je 'potenciál, talent, znalosti, výkon, profesionalita a chuť růst'.⁸⁰ Zaměstnanec, který není na manažerské pozici, má

⁷⁹ CITIBANK. *Proč Citibank? - Osobní růst a vzdělávání*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

⁸⁰ CITIBANK. *Proč Citibank? - Osobní růst a vzdělávání*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

možnost v rámci Citibank v ČR měnit pracovní pozice mezi odděleními, záleží jen na jeho předpokladech pro danou pozici a na dohodě příslušných vedoucích oddělení. Zaměstnanec na manažerské pozici má možnost kariérního růstu pouze v zahraničí. Ředitelé jednotlivých větších útvarů, pod něž spadá více oddělení, jako je například Global Transaction Services⁸¹, Treasury atd. jsou pouze cizinci.

5.4 Vztahy na pracovišti a vedení lidí

Důležitým nástrojem motivace k práci jsou i dobré vztahy na pracovišti a aktivní vedení lidí.

Citibank deklaruje, že je „mladou společností“; průměrný věk zaměstnanců se pohybuje kolem 30 let, podíl žen je více než 50% a banka zaměstnává velký počet cizinců. Z těchto důvodů není obtížné, aby byla firemní kultura opřena o neformální vztahy mezi všemi zaměstnanci.⁸² Všichni zaměstnanci si mezi sebou tykají (respektive oslovují se křestními jmény, což v češtině nemusí být nutně spojeno s „tykáním“, zato angličtina jako pracovní jazyk v Citibank může tykání gramaticky vyjádřit pouze tak, že oslovuje křestním jménem); praxe oslovovat křestním jménem se vztahuje i na jednání zaměstnanců s nejvyššími nadřízenými.

Vztahy na pracovišti jsou natolik dobré, že se zaměstnanci navzájem často stýkají i mimo pracovní dobu, a to nejen v rámci svého oddělení. Do roku 2007 Citibank pořádala 2x do roka teambuilding, od roku 2007 si taková setkávání už organizují zaměstnanci sami; například vyjíždějí společně na hory, do vinného sklepa anebo se setkávají při příležitosti oslavy, či odchodu zaměstnance.

Vedoucí pracovníci využívají k řízení pracovníků demokratického stylu. Manažeři jasně a srozumitelně formulují pracovní úkoly a snaží se zaměstnance podporovat v dosahování cílů, zprostředkovávat jim důležité

⁸¹ Global Transaction Services (GTS) spadá do divize Citi firemních klientů, kterým nabízí řešení v oblasti řízení financí, obchodu, cenných papírů a fondů. Mezi její klienty spadají nejen nadnárodní společnosti, ale i finanční instituce a organizace veřejného sektoru.

⁸² CITIBANK. *Fakta o Citibank – Zaměstnanci demograficky*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/fakta.htm>.

informace nutné k výkonu práce a podávat jim v případě potřeby odborné rady. Vedoucí pracovníci dvakrát do roka poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu a hodnotí jejich pracovní výkon. Do konce března každého kalendářního roku si každý zaměstnanec musí stanovit osobní cíle na ten daný rok, tzn., čeho chce v daném roce dosáhnout. Při stanovování osobních cílů se vychází z obchodních cílů Citibank, které přicházejí od vrcholového managementu a jsou distribuovány přes ředitele útvarů k vedoucím jednotlivých oddělení. Tento způsob stanovování osobních (vlastních) cílů souvisí s metodou „management by objectives“, kterou Citibank dlouhodobě uplatňuje ve snaze získat každého zaměstnance ke spolupodílení se na stanovení cílů, které musí být přiměřeně náročné, aby vedly k naplnění ročního obchodního plánu. Metoda SMART, tj. požadavek, aby cíle byly specificky definované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a sledovatelné, je přitom v Citibank důsledně uplatňována.

Samotné hodnocení cílů, poskytování zpětné vazby zaměstnancům, probíhá tak, že každý zaměstnanec se nejprve musí sám písemně vyjádřit ke svým vlastním cílům - své sebehodnocení následně odešle svému přímému nadřízenému. Nadřízený pracovník pak v osobním rozhovoru s každým ze svých podřízených individuálně rozebírá hodnocení jeho pracovních výsledků, vyjadřuje se k plnění jeho cílů a hodnotí, co se danému zaměstnanci povedlo a v čem by měl usilovat o zlepšení. Udílení zpětné vazby tímto způsobem je pro zaměstnance důležité, protože na jeho základě zaměstnanec zjišťuje, zda pracuje efektivně a případně co by měl změnit, aby se jeho výkon zlepšil. Tímto způsobem probíhá hodnocení všech zaměstnanců Citibank včetně manažerů. Manažer v rámci zpětné vazby od svého nadřízeného dostává rovněž informaci o hodnocení jeho stylu vedení a motivace lidí, které poskytli jeho přímí podřízení formou ankety.

5.5 Komunikace a pracovní podmínky

Společnost pro sdělování informací a komunikaci se svými zaměstnanci využívá řadu komunikačních nástrojů.

Důležitým nástrojem používaným v Citibank, jehož prostřednictvím se zaměstnanci dozívají informace podstatné pro výkon jejich pracovních povinností a rozdělení úkolů, jsou pravidelně konané pracovní porady. Manažeři jednotlivých oddělení svolávají pravidelné porady svého oddělení, na kterých jsou všichni seznámeni s aktualitami o dění ve firmě, s aktuálními zadanými úkoly, jejich postupem a s výsledky. Porady probíhají jak v rámci jednotlivých oddělení, tak i porady mezi jednotlivými odděleními, která se navzájem informují například o nově nabízených produktech a s tím souvisejících pracovních, účetních a jiných postupech.

Dalším z důležitých nástrojů komunikace se zaměstnanci je poskytování vazby a hodnocení zaměstnanců, které již bylo rozebráno.

Citibank využívá ještě další nástroje pro informování zaměstnanců o dění ve firmě, jakými je například interní firemní bulletin, informační e-mailly či schůzky jednotlivých oddělení a týmů. Firemní bulletin s názvem Citi News je vydáván každý měsíc a v elektronické podobě distribuován všem zaměstnancům. Citi News informuje o dění a novinkách ve firmě, vysvětluje strategii firmy, obchodní úkoly a jejich plnění, dále přináší rozhovory s manažery Citibank, jsou zde představeni nově přijatí zaměstnanci a uvedena ocenění udělená jednotlivým zaměstnancům.

K zabezpečení plnění pracovních povinností zaměstnanců jsou důležité i pracovní podmínky, především pracovní prostředí a jeho vybavenost moderní technikou. Všichni zaměstnanci Citibank včetně manažerů pracují v tzv. „open space“ kancelářích, jen nejvyšší management má samostatné kanceláře. „Open space“ kanceláře jsou vybaveny nejmodernější technikou, nutnou k výkonu a usnadnění práce jako jsou počítače, notebooky, tiskárny, kopírky, faxy, scannery a telefony.

Citibank pro zvýšení motivovanosti pracovníků nabízí kromě klasické pevné pracovní doby i různé flexibilní formy práce. Zaměstnanci, kteří nejsou vázáni pevnou pracovní dobou, mají možnost využít kombinace práce z domova s prací v kanceláři za podmínky, že je tímto způsobem plně zabezpečena péče o klienty. Mají také možnost pracovat na částečný úvazek,

uplatňuje se i forma sdílení pracovních pozic nebo využití komprimovaného pracovního týdne.⁸³

Babyboom posledních let vedl k tomu, že 15% zaměstnanců Citibank je momentálně na rodičovské dovolené. Citibank proto v roce 2006 zahájila program „Kontakt se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené“. V rámci tohoto programu udržuje a podporuje dobré vztahy a komunikaci se zaměstnanci na rodičovské dovolené. Například je informuje o dění v Citibank, pořádá pravidelná setkávání matek s dětmi v dětském koutku Citibank, poskytuje jim různé benefity a prostřednictvím flexibilní pracovní doby jim pomáhá v plánování postupného návratu do pracovního procesu.⁸⁴

Citibank podporuje různé charitativní projekty, angažuje se v Citi Foundation, nadaci, prostřednictvím které Citibank v ČR vzdělává populaci ve finanční gramotnosti. Od roku 2006 pořádá Community Day, akci, do které se zaměstnanci - dobrovolníci zapojují do nejrůznějších aktivit (například v roce 2010 pomáhali s mytím oken v kojeneckém centru Klokánek atd.). Zaměstnanci dále mohou přispívat do Zaměstnaneckého charitativního fondu a sami pak určují, který charitativní projekt podpoří.⁸⁵

5.6 Hmotná odměna

Největší a nejdůležitější motivací všech zaměstnanců je hmotná odměna, díky níž může zaměstnanec uspokojovat potřeby svoje a své rodiny. K motivaci zaměstnance je tedy důležitá spravedlivá odměna a správné zvolení odpovídajících zaměstnaneckých benefitů.

Základem hmotné odměny v Citibank je pevná mzda, která se ovšem každý rok navyšuje o inflaci.

Základem pro odměňování zaměstnanců je každoroční hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovník hodnotí zaměstnance na stupnici od 1 do 5.

⁸³ CITIBANK. *Proč Citibank? - Flexibilita*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

⁸⁴ CITIBANK. *Proč Citibank? – Respekt a rozmanitost*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

⁸⁵ CITIBANK. *Společenská odpovědnost – Dobrovolnictví, zaměstnanecký charitativní fond*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc542.htm>.

1. stupeň „exceptional“ (výjimečný) – dává vedoucí jen v případě, že je některý zaměstnanec výjimečný, uděluje se zřídka; Citibank jako příklad výjimečného hodnocení udává hypotetický případ, že by některý ředitel vytáhl banku ze ztráty apod.

2. stupeň „highly effective“ (vysoce výkonný) – znamená, že zaměstnanec v daném roce vykonal něco mimořádného, za co si zasluhuje významné ohodnocení (vynález nového programu, výborné výsledky atd.),

3. stupeň „consistently strong“ (trvale silný výkon) – znamená, že zaměstnanec plní všechny své povinnosti a pracuje tak, jak se od něj očekává.

4. stupeň – znamená, že zaměstnanec potřebuje ve výkonu přidat (pokud je zaměstnanec hodnocen tímto stupněm, nemá nárok na bonusy).

5. stupeň „not effective“ (neefektivní) – je udělen vedoucím v případě, že zaměstnanec nepracuje tak, jak se od něj očekává; v tomto případě dostane zaměstnanec varovný dopis od svého nadřízeného s požadavkem na podstatné zlepšení výkonu.

Zpětná vazba by měla zaměstnance každého oddělení rozvrstvit do všech 5 kategoriích s tím, že 70% podřízených by mělo mít hodnocení „consistently strong“, 10% podřízených by mělo mít hodnocení „highly effective“, 10% podřízených by mělo mít hodnocení „výrazně přidat ve výkonu“ 4 a vedoucí by měl udělit i hodnocení nejvyšší a nejnižší (podle Gaussovy křivky). Od třetí kategorie nahoru má zaměstnanec nárok na bonusy, zaměstnanec v 5. kategorii nemá nárok na 13. plat.

Odměny mohou řadoví zaměstnanci dostat v případě, že je nominuje zaměstnanec z banky za kvantitativní přínos tzv. „excellence award“, odměna může dosáhnout až do 20.000,-Kč; na tuto odměnu může být nominovaný i celý tým a odměna se pak rozdělí mezi jeho jednotlivé členy. Nebo může zaměstnanec dostat odměnu, na kterou ho nominuje manažer tzv. „spot award“ a ta je ve výši 3.000,-Kč.

Bonusy mohou dostávat pouze vedoucí pracovníci (manažeri) a jsou přiznány jako roční. Bonusy jsou odvozeny od hospodaření celé banky a rozhoduje o nich nadřízený manažera.

Citibank svým zaměstnancům kromě odměn poskytuje i širokou škálu nadstandardních zaměstnaneckých benefitů. Nabízenými benefity jsou:

- *13. plat při splnění základních výkonových kritérií* (viz výše).
- *5 týdnů dovolené.*
- *Sick Days*⁸⁶ – zaměstnanec má na Sick Day nárok až šestkrát ročně.
- *Příspěvek na penzijní připojištění* – příspěvek je ve výši částky, kterou si zaměstnanec spoří, ale maximálně do 3% jeho platu.
- *Životní pojištění* – pojištění pro zaměstnance plně hrazené zaměstnavatelem.
- *Citi Club: systém volnočasových aktivit s příspěvkem zaměstnavatele formou bonusového programu* – zaměstnanec si vkládá částku, pokud je tato částka nižší než 200,-Kč za měsíc, banka mu přidá také 200,-Kč, pokud je částka nad 200,-Kč měsíčně, banka zaměstnanci přidává 300,-Kč. Nastřádané peníze lze použít na cokoli v rámci nabídky Citi Clubu, například na lístky na koncert, do kina, nákupy přes internet v lékárně, sportovní aktivity, na dovolenou atd.
- *Nadstandardní lékařská péče* – možnost využití pro sebe služeb soukromé lékařské společnosti Mediconet, pokud chce zaměstnanec využít výhod nad rámec benefitu, například využít nadstandardní péči či péče pro celou rodinu, musí si sám přispět.
- *Produkty Citibank za zvýhodněných podmínek* – jedná se především o využití Citi kreditní karty, při jejím používání má zaměstnanec zdarma vystavení a vedení kreditní karty, a navíc dostává procenta za platbu u obchodníků, smluvních partnerů Citibank.
- *Zaměstnanecký bankovní účet zdarma* – zaměstnanci mají vedení a správu svého běžného účtu zdarma, výběry na pokladnách v českých korunách zdarma, dostávají lepší úrokovou sazbu na svém běžném účtu, při výměně peněz na zahraniční měnu navíc zaměstnanec dostává střední kurz. Velkou výhodou jsou výběry ze

⁸⁶ Jako tzv. „Sick days“ jsou označovány placené dny volna pro zaměstnance, na které má každý zaměstnanec nárok v případě nevolnosti, aniž by musel jít k lékaři a nechat si vystavit neschopenku.

všech bankomatů po celém světě zdarma u jakékoliv finanční instituce.

- *Stravenky plně hrazené zaměstnavatelem*⁸⁷ v hodnotě 70,-Kč.

⁸⁷ CITIBANK. *Proč Citibank? - Benefits*. [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

6. SPOLEČNOST EWING PR

6.1 Charakteristika společnosti Ewing PR

Agentura Ewing Public Relations (dále jen „EPR“) je jednou z předních public relations agentur na našem trhu. Společnost byla založena v roce 1993 Melindou Ewing, Američankou žijící a podnikající v Praze, a od roku 1999 je vedena jejími dvěma novými spolumajiteli Jiřím Hrabovským a Pavlínou Rieselovou.

Oba partneři mají rozsáhlé zkušenosti z oblasti public relations (dále jen „PR“) a působí jako externí lektoři na London School of Public Relations a na Vysoké škole ekonomické v Praze.

Společnost má v současné době v České republice 20 zaměstnanců a své služby poskytuje nejen českým, ale i zahraničním klientům.⁸⁸

EPR poskytuje klientům komplexní služby v oblasti PR zahrnující vztahy se sdělovacími prostředky, podnikovou a krizovou komunikaci, strategické poradenství, mediální školení a další související služby, jakými jsou tvorba strategií společenské zodpovědnosti podniku, audity interní komunikace a pořádání akcí na zakázku.⁸⁹ EPR své služby poskytuje firmám z různých oborů podnikání včetně automobilového, farmaceutického a petrochemického průmyslu, IT a telekomunikací, realit a stavebního průmyslu, investičních fondů, investičního bankovníctví a výroby rychloobrátkového spotřebního zboží.

Zároveň EPR patří mezi nemnoho PR agentur, které poskytují své konzultantské služby regulatorním úřadům a potenciálním investorům při úpisech primárních emisí akcií, protože EPR má v osobě jednoho ze spolumajitelů (Čechokanadanky Pavlíny Rieselové) zkušenosti s podporou firem při vstupu na kapitálové trhy (v ČR na Burzu cenných papírů Praha).

⁸⁸ EWING PUBLIC RELATIONS. *O nás*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/?pg=o-nas>>.

⁸⁹ EWING PUBLIC RELATIONS. *Naše služby*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.ewingpr.cz/?pg=nase_sluzby>.

EPR je členem několika profesních sdružení, jedním z nich je APRA (Asociace public relations agentur), která sdružuje public relations agentury na našem trhu. APRA byla založena v roce 1995 a v současné době je jejím členem 22 českých PR agentur. Spolumajitelka Pavlína Rieselová je členkou Rady APRA zodpovědnou za mezinárodní vztahy a zároveň je i členkou rady mezinárodní organizace ICCO (International Communications Consultancy), jejímž je EPR také členem. EPR je dále členem mezinárodní asociace IPRA (International Public Relations Association) a zakládajícím členem českého PR klubu.

Agentura Ewing Public Relations je držitelem několika ocenění. V letech 2003, 2005 a 2007 získala certifikát CMS udělovaný profesním sdružením APRA. Certifikát CMS zaručuje klientům PR agentur kvalitu poskytovaných služeb a použití standardních profesních postupů („best practice“) a garantuje, že profesní sdružení ověřilo patřičné odborné zázemí agentury.⁹⁰ V roce 2011 se EPR stala absolutním vítězem České ceny za PR a to za projekt „Děkujeme, odcházíme“, který agentura připravila pro svého klienta, Lékařský odborový klub – svaz českých lékařů, a díky němuž se dostala do širšího povědomí veřejnosti.⁹¹ Jedním z jejich dalších známých projektů je informační a komunikační kampaň Sčítání lidu, domů a bytů 2011, na které spolupracovala s komunikační firmou McCann Erickson Prague.⁹²

Mezi hlavní klienty EPR patří Asociace českých stavebních spořitelů, AVE CZ odpadové hospodářství s.r.o., AZ Tower, Centropen, Český statistický úřad, Discovery Networks CEEMEA, Equa Bank, Home Credit, Modrá Pyramida, Passerinvest Group, PSJ, a.s., ROP Jihovýchod, TNT Express, Trade Fides nebo Trikaya.⁹³

⁹⁰ EWING PUBLIC RELATIONS. *O nás*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/?pg=o-nas>>.

⁹¹ EWING PUBLIC RELATIONS. *Novinky - EPR je absolutním vítězem České ceny za PR*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=detail&detail=1067>>.

⁹² EWING PUBLIC RELATIONS. *Novinky - McCann Erickson a EPR zajistí komunikační kampaň ke Sčítání lidu, domů a bytů 2011*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=detail&detail=1056>>.

⁹³ EWING PUBLIC RELATIONS. *Naši klienti*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=klienti>>.

Svoji pobočku má EPR i na Slovensku („Ewing Slovensko“), která se zabývá poskytováním PR služeb ve slovenském hlavním městě Bratislavě. Slovenská pobočka má v současné době 5 zaměstnanců a mezi její klienty patří například Medtronic, Institut Kávy nebo Talianská obchodná komora.⁹⁴

Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze E.

⁹⁴ EWING PUBLIC RELATIONS. *Ewing Slovensko*. [online]. [cit. 15. Ledna 2012]. Dostupný na WWW: < <http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=action-slovakia-2>>.

7. ANALÝZA SPOLEČNOSTI EWING PR V OBLASTI MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ

Agentura Ewing Public Relations je malá společnost, zaměstnává v České republice pouze 20 zaměstnanců. I proto, aby s co nejmenším počtem lidí byla trvale vysoce výkonnou společností, musí mít jasně stanovenou strategii vedoucí k motivaci pracovníků a odpovídající styl vedení lidí. Vedení agentury usiluje o co nejefektivnější zabezpečení poskytovaných služeb a spokojenost svých klientů.

7.1 Výběr zaměstnanců

Pro úspěšnost PR agentury, ale obecně jakékoliv firmy, je nezbytně nutné vybrat vhodného kandidáta na konkrétní pozici, tak aby splňoval stanovené požadavky a zároveň si rozuměl s kolektivem ostatních zaměstnanců, se kterými bude pracovat. EPR se nebrání spolupráci se všemi motivovanými zájemci, avšak předpokladem nutným pro práci v EPR jsou jazykové znalosti, komunikativnost a kreativita. V Ewing PR výběr zaměstnanců většinou neprobíhá klasickou formou vypsání výběrového řízení, ale agentura obsazuje volné pracovní pozice zpravidla přímým oslovením konkrétního člověka z trhu, který má zkušenosti buď z PR anebo z médií. Druhou nejčastější variantou obsazování volné pracovní pozice je oslovení kandidáta, který již předtím úspěšně absolvoval neformální pohovor v EPR, ale z nějakého důvodu nedostal od agentury konkrétní pracovní nabídku.

Pohovor s kandidáty většinou vede spoluzakladatelka agentury. Pohovor může být buď cíleným výběrem zaměstnance na konkrétní pozici, nebo neformálním pohovorem.

Při neformálním pohovoru nejde o výběr zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, jedná se o bližší, předběžné seznámení s člověkem, který má pro PR potenciál; většinou jde o mladší lidi, často studenty, pro něž by se časem mohla naskytnout příležitost pro konkrétní zařazení ve firmě.

Při cíleném výběru zaměstnance na konkrétní pozici se výběrové řízení skládá z tří kol, kterými úspěšný kandidát musí postupně projít.

V prvním kole kandidát absoluuje pohovor se spolunajemkyn firmy, obvykle trvá kolem 20-30 minut a je zaměřen především na zjištění předchozích zkušeností kandidáta, o zjištění, nakolik je komunikativní a odborně způsobilý. V případě, že se jedná o zkušenějšího kandidáta z oblasti PR, je pohovor veden více odborně a kandidátovi jsou pokládány otázky týkající se konkrétních PR kampaní, toho v jakém oboru PR by nechtěl pracovat atd. Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou testů a má čtyři části. V první části musí napsat tiskovou zprávu; méně zkušeným kandidátům je dána možnost libovolně si zvolit téma, kandidátům zkušenějším je dáno relativně obtížné zadání, při němž má řešit určitý komunikační problém. Cílem této části je zjistit, jak kandidát umí psát, jak umí řešit problém, v případě zkušenějších kandidátů, rovněž to, nakolik umí strategicky přemýšlet. Druhá část je tvořena odborným textem, který je napsán sice gramaticky správně, ale obsahuje stylistické chyby a na kandidátovi je, aby tyto chyby opravil. Cílem je zjistit jeho cit pro český jazyk. Třetí a čtvrtá část je překladem z českého jazyka do anglického jazyka a obráceně a cílem je zjistit, jestli kandidát je schopen jazykově správně přestavět věty z jednoho jazyka do druhé a jakou má slovní zásobu. Třetí kolo výběrového řízení je osobním setkáním s vybranými členy interního týmu EPR. Jedná se o zhruba 20 minutový rozhovor, ve kterém jde především o zjištění, jestli by daný kandidát byl vhodným členem týmu, a jestli by si rozuměl se svými kolegy, s kterými by měl spolupracovat. Po absolvování všech tří kol výběrového řízení, se koná interní porada, na které proběhne vyhodnocení a společný výběr vhodného kandidáta na danou pozici. Při hodnocení jednotlivých kandidátů se přihlíží k jejich jazykovým zkušenostem – studiu v zahraničí apod. a preferovaný je anglický jazyk, dále k jejich pracovním zkušenostem (například i během studia s cílem posoudit, nakolik je kandidát schopen skloubit několik věcí najednou), přihlíží se dále k dosaženému vzdělání a k délce pracovního poměru v předchozích zaměstnáních.

Výběrové řízení trvá většinou zhruba 2-4 týdny.

7.2 Přístup k studentům a absolventům

Agentura Ewing PR se nebrání spolupráci se studenty a absolventy.

EPR je členem APRA (Asociace public relations agentur), jejímž prostřednictvím se organizují stáže pro studenty českých vysokých škol. Profesní sdružení APRA má za cíl sdružovat PR agentury na našem trhu, kultivovat jejich činnost, stanovovat standardy pro poskytování PR služeb, budovat a udržovat dobré jméno oboru a zároveň se podílet i na vzdělávacích aktivitách, které by měly přispět k rozvoji mediální gramotnosti.⁹⁵ Pro studenty vysokých škol realizuje vlastní vzdělávací program „Akademie PR“, který je určen studentům s hlubším zájmem o oblast PR, a jehož součástí jsou i praxe v členských PR agenturách.⁹⁶

V případě zájmu studenta vysoké školy o stáž v EPR, je potřeba o stáž v agentuře požádat; každá taková žádost je projednána a v případě, že to aktuální situace v agentuře dovolí, je možné takovou stáž uskutečnit. Záleží na aktuální situaci v agentuře, ale i na tom, do jaké míry bude plnohodnotná stáž studentovi v jeho studiu užitečná.

7.3 Vzdělávání a kariéerní růst

Každá firma usiluje o dosažení maximální efektivity v zabezpečení svých služeb a o maximální spokojenost svých klientů. Pro dosažení cílů firmy je potřeba nastavit odpovídající motivaci zaměstnanců tak, aby zaměstnanec byl především spokojen s náplní práce. V případě, že je zaměstnanec v tomto ohledu spokojen, je schopen naplno se věnovat svým pracovním povinnostem a dosahovat vysokých výkonů. Pro úspěšné plnění pracovních povinností musí mít zaměstnanec nejen dostatečné znalosti, v případě PR oboru jsou důležité především jazykové znalosti, komunikativnost, kreativita a určitá zkušenost s přípravou PR kampaní nebo projektů, a schopnost trvalého sebevzdělávání; zaměstnanec PR agentury musí neustále sledovat nové trendy v PR

⁹⁵ EWING PUBLIC RELATIONS. *O nás*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewingpr.cz/?pg=o-nas>>.

⁹⁶ APRA. *Aktivita APRA*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW: <http://www.apra.cz/cs/aktivita_apra.html>.

a zdokonalovat své znalosti a schopnosti. To přirozeně neplatí jenom pro obor PR.

Agentura Ewing Public Relations podporuje svoje zaměstnance v rozvíjení a zdokonalování jejich znalostí a schopností. V minulosti měl každý zaměstnanec určitý osobní rozpočet, který mohl využít na vzdělávání. Záleželo pouze na něm, o jaký druh vzdělávání měl zájem, a jedinou podmínkou bylo, že daný kurz musel souviset s oborem, ve kterém pracuje. Zároveň EPR dříve pořádala v pracovní době na pracovišti kurzy anglického jazyka, pro zlepšení jazykových dovedností svých zaměstnanců. V současnosti je systém vzdělávání v EPR nastaven jinak: majitelé upustili od osobní rozpočtu pro každého zaměstnance, ale každý si může podle svého uvážení vybrat vzdělávání, které bude rozvíjet jeho znalosti a schopnosti v rámci oboru, svůj návrh předloží spolujaditelce, která rozhodne o jeho schválení.

Zaměstnanci se mohou účastnit i vzdělávacích kurzů, seminářů či konferencí, které nabízí APRA, jakým je například London School of Public Relations, kterou někteří zaměstnanci EPR již absolvovali.

Společnost EPR nabízí svým zaměstnancům i možnost kariérního růstu. Podmínkou je především chuť profesionálně růst, intelektuální předpoklady a prokázání znalostí a odborných schopností.

7.4 Vztahy na pracovišti a vedení lidí

Pro plnění pracovních povinností jsou důležité i dobré vztahy na pracovišti a tomu odpovídající vedení lidí. V odvětví PR je důležité, aby si všichni zaměstnanci navzájem rozuměli a byli schopni společně pracovat v týmech.

V EPR je jedním z rozhodujících aspektů při výběru nového zaměstnance jeho porozumění si se zbytkem týmu. Zaměstnanci si navzájem musí rozumět, protože jejich úkolem je především vzájemná interakce v zájmu klientů. Zpravidla zaměstnanci pracují v projektových týmech o třech až čtyřech členech, z nichž jeden je vždy projektovým lídrem. V EPR udržují zaměstnanci mezi sebou neformální vztahy a navzájem si tykají. Vztahy na pracovišti jsou díky tomu velmi dobré, zaměstnanci se mezi sebou stýkají

i mimopracovní dobu, například i při velmi osobních či rodinných příležitostech (narození dítěte apod.). Společně, jako „firma“, pořádají neoficiální akce, které jsou podobné tzv. teambuildingu – například jezdí společně na hory atd.

Manažeři používají při řízení demokratického stylu, snaží se zaměstnance maximálně podporovat při plnění jejich osobních i týmových úkolů a formou couchingu zvyšovat jejich zaujetí a výkon. V případě potřeby se na ně jednotliví zaměstnanci mohou obracet, kdykoliv, když potřebují odbornou radu. Zaměstnanci jako členové jednotlivých týmů, mohou přicházet s nápady nebo se podílet na návrzích řešení pro připravované projekty. Zaměstnanci, kteří mají ambice pro kariérní růst, si navíc ve spolupráci s manažerkou stanovují cíle, kterých chtějí za určité období dosáhnout. Jedná se o cíle, jak zlepšit především jejich měkké dovednosti („soft skills“), které jsou v tomto oboru velmi důležité (větší autorita, lepší prezentace, tvrdší vyjednávání, hlubší argumentace). Tento způsob vedení lidí dává prostor všem zaměstnancům společnosti pro vyjádření vlastního názoru, pro prezentaci svého návrhu a možnost prosadit ho. Tím jsou motivováni k dosahování lepší výkonů a výsledků.

7.5 Komunikace a pracovní podmínky

Společnost pro komunikaci se svými zaměstnanci využívá standardní komunikační nástroje, jakými jsou pravidelně konané pracovní porady nebo komunikace prostřednictvím e-mailu či schůzek s jednotlivými zaměstnanci či určitou skupinou zaměstnanců (jednotlivými týmy) při řešení jednotlivých projektů.

Důležitým nástrojem komunikace v EPR jsou pravidelně konané pracovní porady. Jednou týdně probíhá pracovní porada vedení a jednou měsíčně probíhá porada všech zaměstnanců.

Každý týden v úterý ráno se koná pracovní porada vedení společnosti, trvá zhruba 1 hodinu a schází se na ní majitelé s manažery jednotlivých týmů. Na poradě jsou probírány jednotlivé projekty – jaký je stav, jaké jsou potřeby týmů v daném týdnu, dále se probírají návrhy komunikačních řešení pro

jednotlivé klienty formou brainstormingu a nakonec vedení vyhodnocuje výkonnost jednotlivých zaměstnanců.

Jednou měsíčně, zpravidla první úterý v měsíci, probíhá pracovní porada všech zaměstnanců; trvá v rozmezí od 15 minut až do jedné hodiny a jsou na ní probírány všeobecné záležitosti týkající se klientů – které klienty agentura získala, které naopak ztratila, jsou zde probírány záležitosti lidských zdrojů a organizační záležitosti jako například letní dovolené atd.

V případě, že se některý zaměstnanec z určitého důvodu nemůže zúčastnit pracovní porady, dostane z každé pracovní porady zápis; ten je uveřejněn na pracovním serveru, kde jsou všechny zápisy archivovány, a kde k nim má přístup každý zaměstnanec. Všichni zaměstnanci jsou tímto způsobem informováni o dění ve společnosti a o aktuálních projektech, které se připravují.

Dalším z nástrojů komunikace a pro zaměstnance velmi důležitým je udílení zpětné vazby a jeho hodnocení. V EPR probíhá poskytování zpětné vazby jednak neformálním způsobem a jednak formálním vyhodnocením probíhající zpravidla jednou ročně. Neformální způsob udílení zpětné vazby probíhá během celého roku formou rozhovorů a povídání s jednotlivými zaměstnanci při neformálních setkáních, při kterých si navzájem manažerka se zaměstnanci sdělují, co se jim líbilo, nebo naopak, co udělali dobře, nebo naopak, co špatně atd.

Pro zabezpečení a usnadnění pracovního výkonu a ke zvýšení motivovanosti pracovníka jsou důležité pracovní podmínky, především pracovní prostředí, které je vybaveno moderní technikou. Zaměstnanci EPR pracují v tzv. „open space“ kancelářích; jen někteří mají samostatné kanceláře. Všechny kanceláře jsou vybaveny moderní technikou, nutnou k výkonu a usnadnění práce jakou jsou počítače, notebooky, tiskárny, kopírky, faxy, scannery a telefony.

Agentura Ewing Public Relations je moderní společností, která svým zaměstnancům nabízí jako jeden z dalších motivačních nástrojů možnost tzv. „home office“. V EPR je uplatňována pevná pracovní doba, ale je zde možnost určité flexibility ve formě „home office“. V případě, že zaměstnanec má

mimořádnou situaci a potřebuje zůstat z určitého důvodu doma, má možnost práce z domova.

7.6 Hmotná odměna

Největší motivací všech zaměstnanců ve všech firmách je hmotná odměna. Díky hmotné odměně mohou zaměstnanci uspokojovat svoje potřeby a zabezpečit svoji rodinu. V každé firmě je tudíž důležité spravedlivě nastavit výši platu a k tomu vhodně zvolit zaměstnanecké benefity.

Základem hmotné odměny v EPR je pevný základ platu, který je doplněn o pohyblivou složku ve formě měsíční nebo čtvrtletní odměny. Odměna je stanovena na základě odvedené práce a na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

EPR svým zaměstnancům poskytuje navíc určité zaměstnanecké benefity, mezi něž patří:

- *příležitost práce pro přední PR agenturu, získání zkušeností a praxe*
- *výborný pracovní kolektiv, tým lidí*
- *13. plat*
- *stravenky*
- *služební mobilní telefon.*
- *Home Office* – možnost zaměstnance využít práci z domova při mimořádné události.
- *Sick Days* – zaměstnanec může využít v případě nevolnosti placené volno, každý zaměstnanec má nárok na dva dny za půl roku, nelze však převádět nevyčerpané dny do dalšího období.

8. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVACÍ A VEDENÍM LIDÍ V CITIBANK

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivací a vedením lidí v Citibank, byla použita metoda dotazování. Průzkumu se zúčastnilo 20 z 52 zaměstnanců Citibank Praha, pracujících na srovnatelných pozicích v několika odděleních v divizi korporátního a investičního bankovníctví. Vzhledem k omezením, které pro možnost dotazování stanovila Citibank v důsledku interní politiky, zaměřené na ochranu informací, jež banka považuje za své know-how či za svou konkurenční výhodu, musela být k průzkumu vybrána jediná divize. Kritériem výběru se stal procentní podíl jednotlivých divizí na provozních výnosech Citibank Praha. V divizi, jež je z tohoto hlediska nejvýznamnější bylo provedeno dotazníkové šetření. Jeho cílem bylo analyzovat spokojenost zaměstnanců s poskytovanou motivací a jejich postoj k vedení lidí („leadershipu“) používanému v Citibank Praha.

Dotazník byl distribuován zaměstnancům prostřednictvím e-mailu přes manažerku uvedené divize a skládal se z 20 převážně uzavřených otázek (viz dotazník v příloze F). Vyplnění dotazníku probíhalo anonymně a respondenti zodpověděli v úvodní části dotazníku několik otázek týkajících se identifikačních údajů – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku pracovního poměru a v další části dotazníku pak otázky týkající se motivace a hodnocení přístupu firmy k vedení lidí. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány formou grafů nebo tabulek.

Popis vzorku respondentů

Vzorek respondentů se skládal z 11 žen (55% z celkového počtu respondentů) a 9 mužů (45% z celkového počtu respondentů). 75% respondentů tvořila věková kategorie 31 - 40 let, 15% respondentů bylo z věkové kategorie 20 – 30 let a 10% bylo z věkové kategorie 41 – 50 let. Pokud jde o nejvyššího dosažené vzdělání, pak nejvíce respondentů bylo zastoupeno v kategorii „dokončené středoškolské vzdělání“ (55%),

následováno respondenty s vysokoškolským vzděláním (40%); zbytek (5%) tvořili zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním. Většina dotazovaných uvedla, že v Citibank pracují 5 a více let, v této kategorii bylo zastoupeno 70% ze všech respondentů, 20% uvedlo dobu zaměstnání od 2 do 5 let a 10% respondentů je v Citibank zaměstnáno přibližně 1 rok. Struktura respondentů dotazníkového šetření kopíruje strukturu všech zaměstnanců Citibank, což dokládá porovnání s údaji na internetových stránkách Citibank Praha, kde banka uvádí podíl žen ve společnosti (54%), mužů (46%) a udává průměrný věk všech zaměstnanců 31 let.⁹⁷

8.1 Vyhodnocení dotazníkových otázek

Jedním z důležitých faktorů rozhodujícím o přístupu zaměstnance k práci a k efektivnímu výkonu pracovních povinností je to, zda je zaměstnanec spokojen s náplní práce, a které faktory jeho spokojenost v práci ovlivňují.

Otázka č. 6: Zaškrtněte nejdůležitější faktory ovlivňující Vaši spokojenost v práci.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující spokojenost v práci

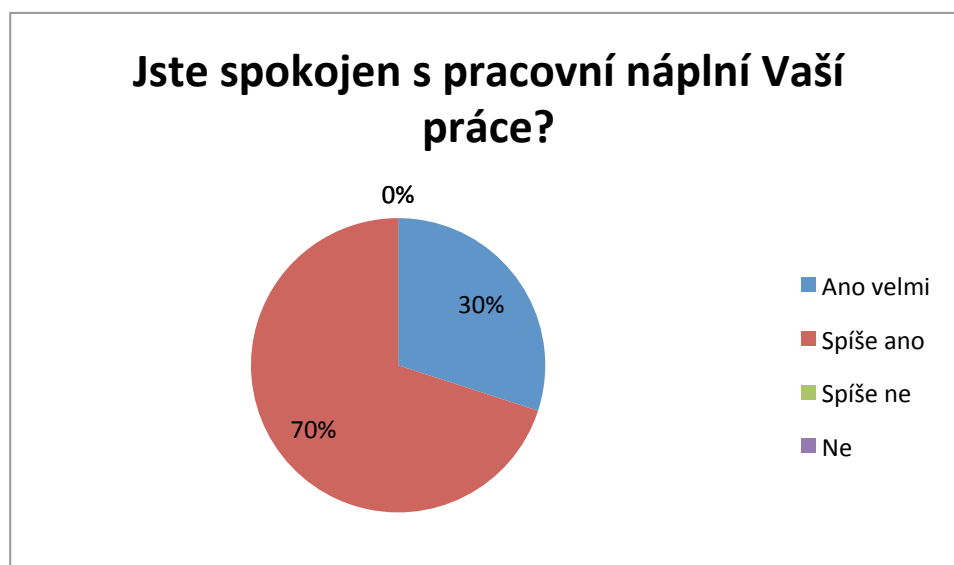
	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Finanční ohodnocení	17	85%
Zajímavá náplň práce	16	80%
Dobré vztahy na pracovišti	16	80%
Potřeba uspokojení z práce	9	45%
Kariérní růst	7	35%
Potřeba uznání	7	35%
Další poskytované benefity	6	30%
Možnost dalšího vzdělávání, školení	5	25%
Náročnost práce	5	25%
Pracovní doba	5	25%

Zdroj: Vlastní zdroj

⁹⁷ CITIBANK. *Fakta o Citibank – Zaměstnanci demograficky*. [online]. [cit. 3. března 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/fakta.htm>.

Otázka č. 7: Jste spokojen s pracovní náplní Vaší práce?

Graf 1: Spokojenost s pracovní náplní



Zdroj: Vlastní zdroj

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že na otázku, které faktory jsou pro oslovené respondenty rozhodující a přímo ovlivňují jejich spokojenost v práci, uváděli pracovníci Citibank tři hlavní faktory. Nejdůležitějším je pro respondenty **finanční ohodnocení** (na prvním místě je uvedlo **85% respondentů**); **zajímavá náplň práce** a **dobré vztahy na pracovišti** jsou shodně důležitými faktory, které respondenti uváděli hned za finančním ohodnocením (oba faktory jsou shodně důležité pro **80% respondentů**). Další motivační faktory již nejsou pro zaměstnance tak prioritní, nedosáhly ani 50% hranice.

Pro většinu zaměstnanců je pro spokojenost v práci důležitá zajímavá náplň práce. Proto odpověděli na otázku, zda jsou spokojeni s náplní své práce, takto: **30% respondentů** je naprosto **spokojeno** a **70% respondentů** uvedlo, že jsou **spíše spokojeni**.

Další dvě otázky dotazníku dávaly zaměstnancům možnost vyjádřit se k vedení lidí.

Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil spokojenost s níže uvedenými body při práci ve Vaší firmě? Ohodnoťte bodově 1-5 přičemž 1 je nejlepší hodnocení a 5 je nejhorší hodnocení.

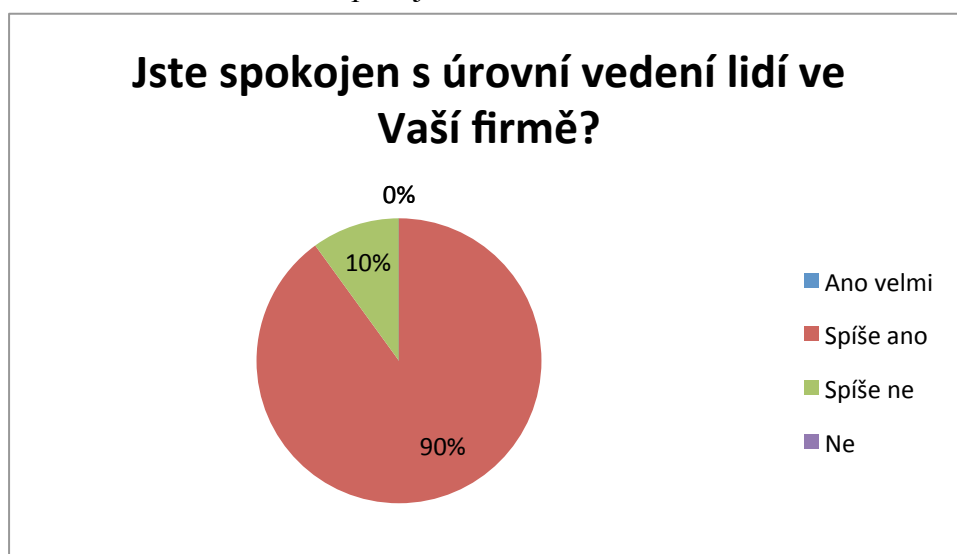
Tabulka 3: Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení	Velmi dobré (1)	Dobré (2)	Standardní (3)	Špatné (4)	Velmi špatné (5)
Jasně, srozumitelně formulované úkoly	10 (50%)	8 (40%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
Týmová spolupráce	12 (60%)	5 (25%)	3 (15%)	0 (0%)	0 (0%)
Komunikace v týmu	11 (55%)	7 (35%)	2 (10%)	0 (0%)	0 (0%)
Komunikace s nadřízeným	10 (50%)	5 (25%)	0 (0%)	4 (20%)	1 (5%)
Vztahy s nadřízeným	11 (55%)	4 (20%)	5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)
Vztahy s kolegy na pracovišti	13 (65%)	6 (30%)	1 (5%)	0 (0%)	0 (0%)
Udílení pravomocí	7 (35%)	9 (45%)	3 (15%)	1 (5%)	0 (0%)
Udílení úkolů a s nimi spojené odpovědnosti	5 (25%)	9 (45%)	6 (30%)	0 (0%)	0 (0%)
Zpětná vazba	2 (10%)	7 (35%)	8 (40%)	3 (15%)	0 (0%)
Efektivnost pravidelných pracovních porad	4 (20%)	6 (30%)	7 (35%)	3 (15%)	0 (0%)

Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 9: Jste spokojen s úrovní vedení lidí ve Vaší firmě?

Graf 2: Spokojenost s úrovní vedení lidí



Zdroj: Vlastní zdroj

Polovina zaměstnanců zhodnotila „**velmi dobře**“ **jasnost a srozumitelnost při formulování úkolů**, zbytek zaměstnanců přidělil stejnému parametru hodnocení „dobře“. V oblasti **práce v týmu** hodnotila většina (**60%**) týmovou spolupráci „**velmi dobře**“, zbývající část respondentů hodnotila týmovou práci známkou „dobře“ anebo „standardně“. I v oblasti **komunikace při práci v týmu** těsná většina (**55%**) zaměstnanců hodnotila komunikaci „**velmi dobře**“ a zbytek pak známkami „dobře“ anebo „standardně“. V tomto hodnocení se promítá, že zaměstnanci v Citibank jsou zvyklí pracovat v týmu. Další aspekty zaměřené na **vztahy a komunikaci s nadřízeným** hodnotí polovina „**velmi dobře**“, někteří zaměstnanci však komunikaci s nadřízeným hodnotí špatně (20%) a velmi špatně (5%). Rovněž **vztahy s kolegy** na pracovišti hodnotí **65%** odpovědí zaměstnanců jako „**velmi dobré**“; potvrzuje se tím, že v Citibank panuje příjemná atmosféra a že je v bance dobrý kolektiv. V **delegování pravomocí, úkolů a odpovědnosti** se poprvé většina přimkla ke známce „**dobré**“ - **45%** zaměstnanců; v tomto aspektu nejsou zaměstnanci natolik spokojeni, jako v jiných oblastech vedení lidí. Dokonce 5% zaměstnanců je výrazně nespokojeno a udělilo hodnocení „špatné“. V oblasti **udílení zpětné vazby** při řízení lidí je většina zaměstnanců nespokojena. Z hodnocení vyplývá, že **40%** zaměstnanců hodnotí zpětnou vazbu **standardně**, avšak 15% ji hodnotí známkou „velmi špatně“. Je evidentní, že zaměstnancům udílení zpětné vazby formou hodnocení dvakrát ročně nepříliš vyhovuje. Hodnocení **efektivnosti pravidelných pracovních porad** se rozdělilo 1/3 podílem do hodnocení jako „**dobré**“ a „**standardní**“ a zbytek využívá hodnocení jako velmi dobré, ale i špatné.

V celkovém hodnocení, zda jsou zaměstnanci **spokojeni s úrovní vedení lidí** ve firmě, se **90% zaměstnanců vyslovilo, že jsou spíše spokojeni** a pouze 10% zaměstnanců je spíše nespokojeno (viz graf).

Další dvě otázky byly věnovány oblasti pracovního prostředí. V jakém typu kanceláře zaměstnanci pracují a zda jsou s pracovním prostředím spokojeni.

Otázka č. 10: Jste spokojen s pracovním prostředím?

Graf 3: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 11: V jakém typu kanceláře pracujete?

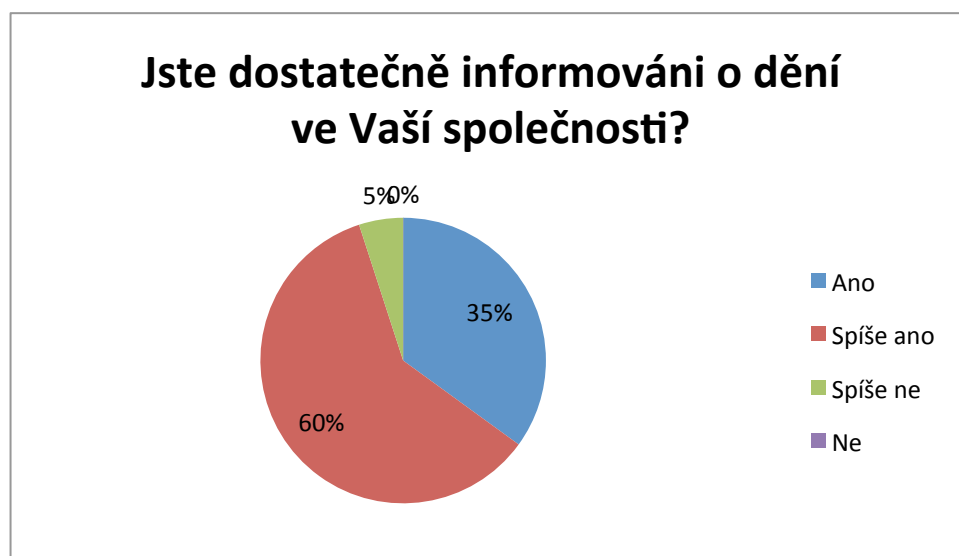
Pro usnadnění výkonu pracovních povinností je důležité odpovídající pracovní prostředí. Z dotazníků vyplývá, že všichni dotazovaní zaměstnanci Citibank pracují v tzv. „open space“ kancelářích.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, odpověděla **převážná většina dotázaných (90%), že jsou spíše spokojeni**. Pouhých 5% zaměstnanců je naprosto spokojeno s pracovním prostředím a 5% je spíše nespokojeno.

Následující dvě otázky dotazníku se týkaly informovanosti zaměstnanců společnosti. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dění ve společnosti a z jakých zdrojů informace získávají.

Otázka č. 12: Jste dostatečně informováni o dění ve Vaší firmě?

Graf 4: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 13: Jakým způsobem získáváte důležité informace týkající se dění firmy?

Tabulka 4: Zdroje informací

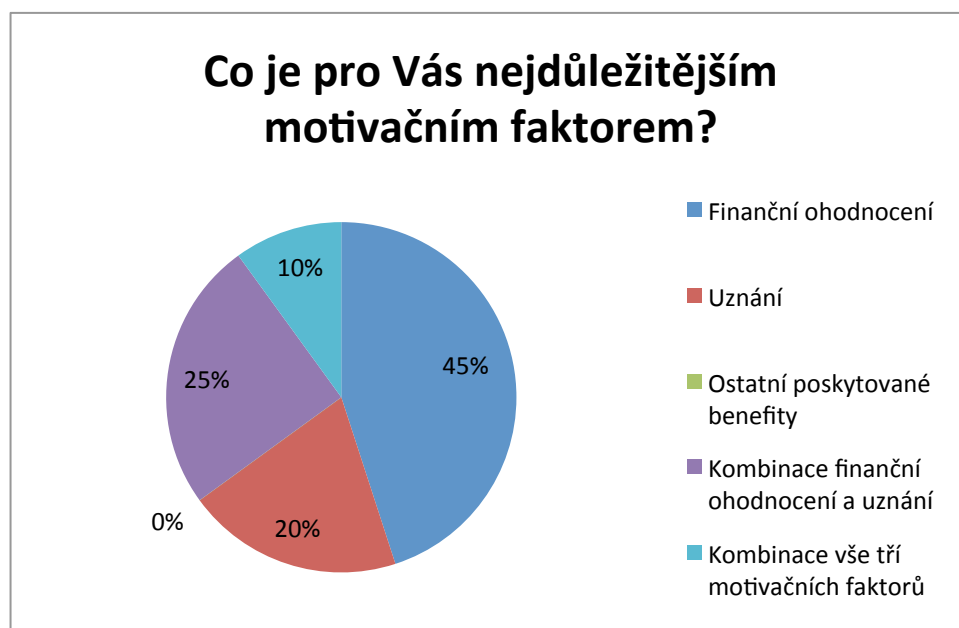
	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Od svého nadřízeného	12	60%
Z pravidelně konaných pracovních porad	11	55%
Od svých kolegů	11	55%
Z intranetu	6	30%
Z firemního interního bulletinu	5	25%
Z jiných zdrojů: e-mailové zprávy	1	5%

Zdroj: Vlastní zdroj

Z výše uvedeného grafu a tabulky vyplývá, že **většina zaměstnanců je dostatečně informována** o dění ve společnosti a většinou získává tyto **informace od svého nadřízeného, dále z pravidelně konaných pracovních porad a od svých kolegů.**

Otázka č. 14: Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem?

Graf 5: Nejdůležitější motivační faktor



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 15: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 5: Největší motivace k pracovnímu výkonu

Motivační faktor	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Finanční ohodnocení ve formě platu	16	80%
Uznání	12	60%
Dobré pracovní podmínky	10	50%
Uspokojení z práce	10	50%
Přístup nadřízeného	6	30%
Samostatnost	6	30%
Pracovní výsledky a výkon	6	30%
Možnost kariérního růstu	4	20%

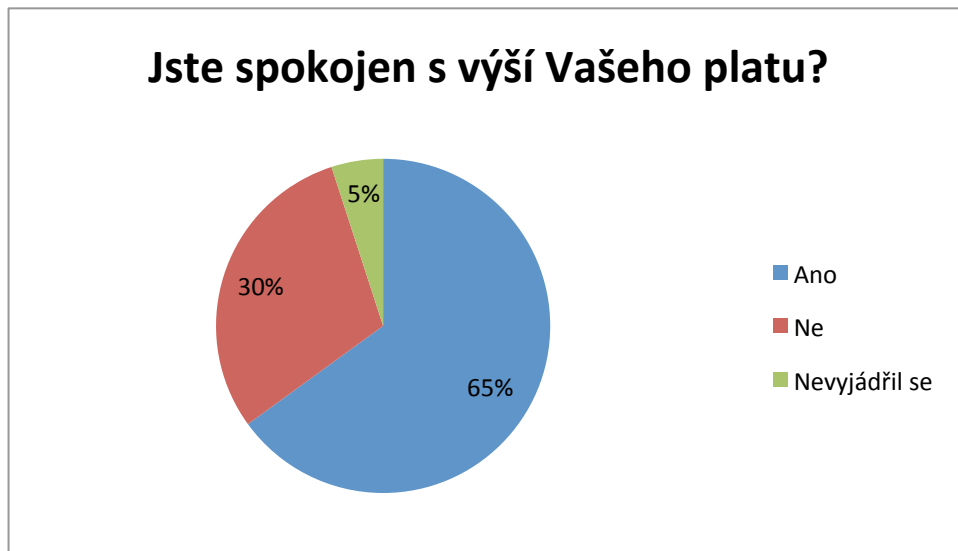
Zdroj: Vlastní zdroj

Nejsilnějším motivačním faktorem, který ovlivňuje nejen zaměstnancovu spokojenost v práci, ale je pro něj i motorem k zvyšování pracovních výkonů je **finanční ohodnocení, následuje projev uznání a dobré pracovní podmínky včetně pocitu uspokojení z práce**. Ostatní faktory jsou pro zaměstnance méně důležité.

Zbylé otázky jsou zaměřeny na hmotnou motivaci.

Otázka č. 16: Jste spokojen s výší Vašeho platu?

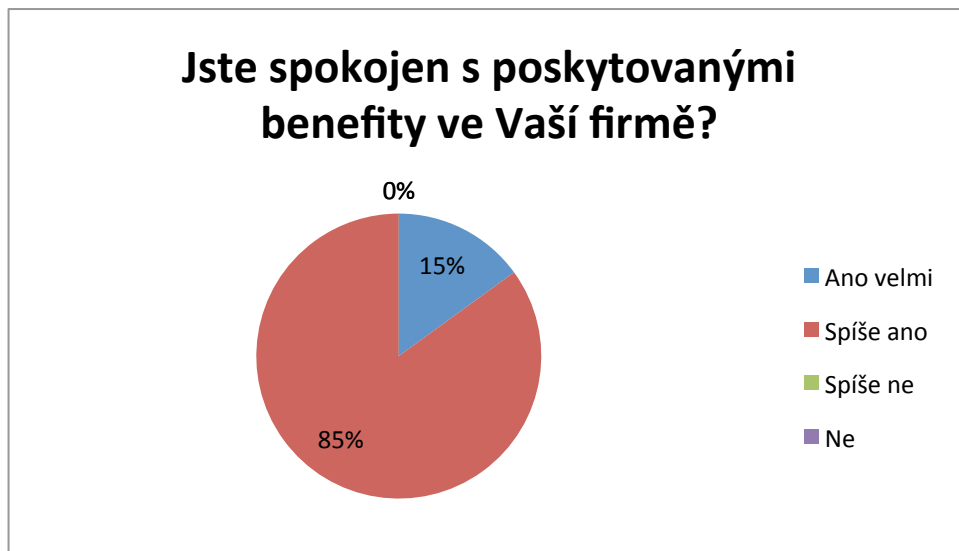
Graf 6: Spokojenost s výší platu



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 17: Jste spokojen s poskytovanými benefity ve Vaší firmě?

Graf 7: Spokojenost s poskytovanými benefity



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 18: Které benefity ve Vaší firmě dobrovolně čerpáte?

Tabulka 6: Dobrovolně čerpané benefity

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Příspěvek na penzijní pojištění	19	95%
Příspěvek na stravování	17	85%
Příspěvek na kulturní aktivity	15	75%
Týden dovolené navíc	14	70%
Příspěvek na sportovní aktivity	11	55%
Příspěvek na životní pojištění	5	25%
Vzdělávání, školení	3	15%
Jiné: výhodné bankovní produkty	1	5%

Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 19: Který benefit postrádáte ve Vaší firmě?

Tabulka 7: Postrádané benefity

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Nevyjádřili se	10	50%
Dětská školka	3	15%
Žádný	2	10%
Výuka anglického jazyka	1	5%
Parkování	1	5%
Příspěvek na sportovní aktivity	1	5%
Zaměstnanecká hypotéka	1	5%
Týden dovolené navíc po odpracování 15 let ve společnosti	1	5%
Vánoční večírek	1	5%

Zdroj: Vlastní zdroj

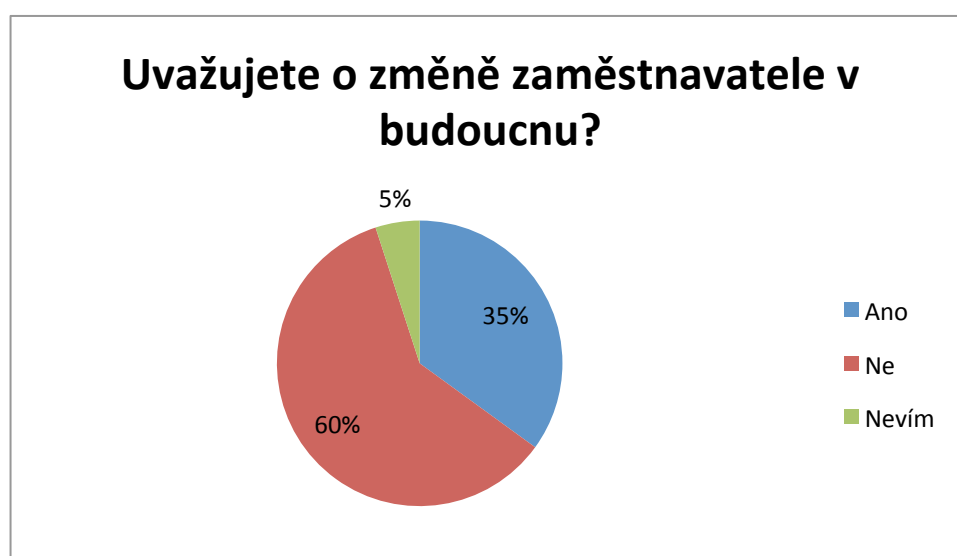
Citibank je velkou mezinárodní společností, která nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů a tomu odpovídá i spokojenost zaměstnanců, která je výše uvedena v grafech a tabulkách. Se zaměstnaneckými benefity je **spokojeno 100% zaměstnanců, nejvyužívanějšími benefity je kromě příspěvku na penzijní připojištění také příspěvek na stravování.** Většina zaměstnanců rovněž využívá příspěvek na kulturní aktivity a týden dovolené navíc.

Zaměstnanci postrádají v benefitech především firemní mateřskou školku. Tato otázka byla jako jediná v dotazníku otevřenou otázkou a proto někteří zaměstnanci se odpovědi na ní vyhnuli. Mezi další zajímavé benefity uvedli firemní parkování, zaměstnaneckou hypotéku, nebo utužování kolektivu ve formě vánočního večírku.

S výší svého platu je spokojeno 65% zaměstnanců.

Otázka č. 20: Uvažujete o změně zaměstnavatele v budoucnu?

Graf 8: Změna zaměstnavatele v budoucnu



Zdroj: Vlastní zdroj

Závěrečná otázka je stěžejní otázkou celého dotazníku, neboť ukazuje spokojenost zaměstnanců s firmou, její strategií a politikou. Výsledek ukázal velkou spokojenost se Citi jako zaměstnavatelem, neboť **60% zaměstnanců o změně zaměstnavatele v budoucnu neuvažuje**. Tento výsledek potvrzuje i fakt, že většina dotazovaných je ve firmě zaměstnána 5 a více let.

9. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVACÍ A VEDENÍM LIDÍ V EWING PR

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivací a vedením lidí ve společnosti EPR byla rovněž použita metoda dotazování a to s využitím stejného dotazníku, jaký byl předložen zaměstnancům společnosti Citibank (dotazník - viz příloha F). Dotazník byl zaměstnancům distribuován prostřednictvím e-mailu přes manažerku společnosti.

Průzkumu ve společnosti EPR se zúčastnila polovina (10 osob) z celkového počtu 20 zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření jsou rovněž zpracovány formou grafů nebo tabulek.

Popis vzorku respondentů

Vzorek respondentů se skládal z odpovědí 8 žen (80% z celkového počtu respondentů) a 2 mužů (20% z celkového počtu respondentů). Polovinu (50%) respondentů tvořili lidé ve věkové kategorii 31 – 40 let, 30% respondentů patřilo do věkové skupiny 20 – 30 let a na každou ze zbylých dvou kategorií (41 – 50 let a 51 a více let) připadlo shodně po 10% respondentů. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání náleželo nejvíce respondentů do skupiny zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním – šlo o 70% respondentů, 20% respondentů dosáhlo středoškolského vzdělání a 10% respondentů dosáhlo vyššího odborného vzdělání. Většina (60%) respondentů pracuje ve společnosti 5 a více let, zbylých 40% respondentů pracuje ve společnosti od 2 do 5 let.

9.1 Vyhodnocení dotazníkových otázek

Pro zaměstnavatele je důležité, aby zaměstnanec pracoval efektivně a řádně plnil svoje pracovní povinnosti. Aby tomu tak bylo, je důležité zaměstnance správně motivovat a jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují výkon pracovních povinností zaměstnance je otázka spokojenosti v práci a zaměstnancova spokojenost s náplní jeho pracovní činnosti. Z tohoto důvodu byly první dvě otázky dotazníku zaměřeny na spokojenost zaměstnance s náplní práce a na faktory, které jeho spokojenost s prací ovlivňují.

Otázka č. 6: Zaškrtněte nejdůležitější faktory ovlivňující Vaši spokojenost v práci.

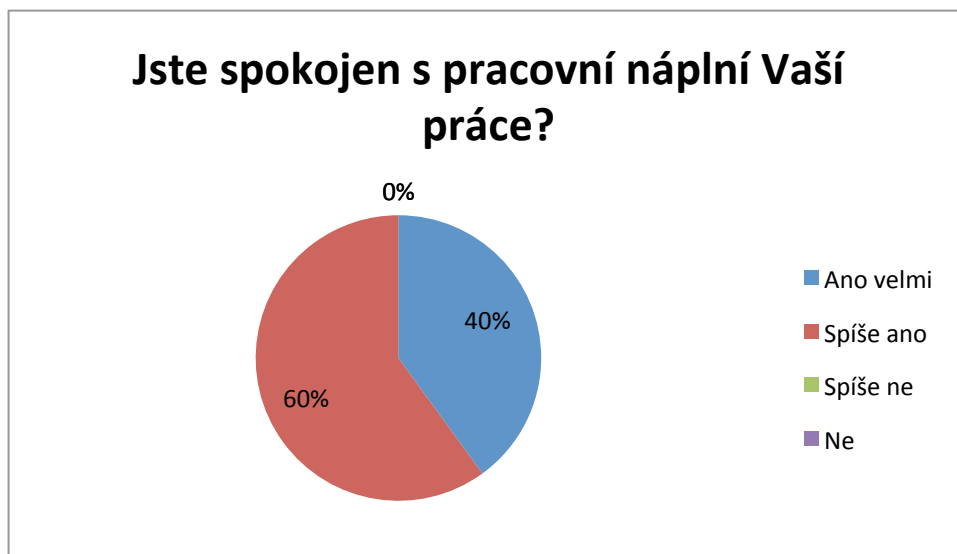
Tabulka 8: Faktory ovlivňující spokojenost v práci

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Dobré vztahy na pracovišti	9	90%
Finanční ohodnocení	7	70%
Zajímavá náplň práce	7	70%
Potřeba uspokojení z práce	6	60%
Potřeba uznání	4	40%
Možnost dalšího vzdělávání, školení	4	40%
Pracovní doba	4	40%
Kariérní růst	2	20%
Další poskytované benefity	2	20%
Náročnost práce	2	20%

Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 7: Jste spokojen s pracovní náplní Vaší práce?

Graf 9: Spokojenost s pracovní náplní



Zdroj: Vlastní zdroj

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplývá, že pro zaměstnance společnosti EPR jsou **nejdůležitější čtyři faktory**, které rozhodují o jejich spokojenosti v práci. Na prvním místě **dobré vztahy na pracovišti**, které jsou důležité pro **90% respondentů**, dále **finanční ohodnocení a zajímavá náplň práce**, které jsou shodně důležité pro **70% respondentů**, zatímco pro **60% respondentů** je důležitá i **potřeba uspokojení z práce**. Ostatní faktory již tak velkou roli nehrají; nedosáhly ani 50% hranice.

Z výše uvedené tabulky vyplynulo, že pro 70% respondentů je velmi důležitá zajímavá náplň práce. Na otázku, zda jsou **spokojeni s náplní své práce** v EPR, všichni respondenti odpověděli kladně. **40% respondentů je s náplní práce velmi spokojeno, 60% respondentů je s ní spíše spokojeno.**

Další dvě otázky dotazníku dávaly zaměstnancům možnost vyjádřit se k vedení lidí.

Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil spokojenost s níže uvedenými body při práci ve Vaší firmě? Ohodnoťte bodově 1-5 přičemž 1 je nejlepší hodnocení a 5 je nejhorší hodnocení.

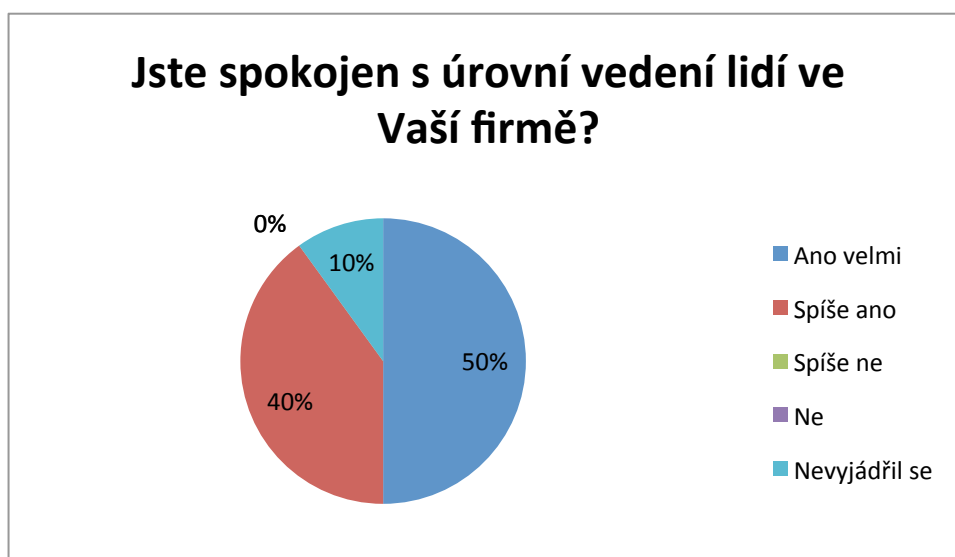
Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení	Velmi dobré (1)	Dobré (2)	Standardní (3)	Špatné (4)	Velmi špatné (5)	Nehodnotím (0)
Jasně, srozumitelně formulované úkoly	4 (40%)	5 (50%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Týmová spolupráce	5,5 (55%)	2,5 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)
Komunikace v týmu	4,5 (45%)	3,5 (35%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)
Komunikace s nadřízeným	6 (60%)	4 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Vztahy s nadřízeným	9 (90%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Vztahy s kolegy na pracovišti	7 (70%)	3 (30%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Udílení pravomocí	2 (20%)	4 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)
Udílení úkolů a s nimi spojené odpovědnosti	1 (10%)	4 (40%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)
Zpětná vazba	2 (20%)	6,5 (65%)	0,5 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)
Efektivnost pravidelných pracovních porad	2 (20%)	5,5 (55%)	1,5 (15%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)

Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 9: Jste spokojen s úrovní vedení lidí ve Vaší firmě?

Graf 10: Spokojenost s úrovní vedení lidí



Zdroj: Vlastní zdroj

Z pohledu zaměstnanců EPR jsou jednotlivé aspekty vedení lidí buďto „velmi dobře“ anebo „dobře“ nastaveny managementem agentury. **Jasnost a srozumitelnost při formulování úkolů** hodnotila polovina zaměstnanců jako „dobře“, 40% jako „velmi dobré“ a 10% lidí jako „standardní“. V kategorii **týmová spolupráce a komunikace v týmu** se hodnocení zaměstnanců rozdělila také mezi „velmi dobré“ a „dobře“, přičemž většina spolupráci a komunikaci v týmu hodnotila jako velmi dobrou; 20% respondentů se hodnocení nezúčastnilo. V EPR pracují zaměstnanci na jednotlivých projektech převážně v týmech a na výsledku tohoto hodnocení je patrné, že zaměstnanci se cítí v týmech velmi dobře. Podíl na tom má i fakt, že při výběru nového zaměstnance má rozhodující vliv i porozumění si se zbytkem týmu. **Komunikaci s nadřízeným** hodnotilo 60% respondentů jako „velmi dobrou“ a zbylých 40% jako „dobrou“. **Vztahy s nadřízeným a vztahy s kolegy** převážná většina respondentů hodnotila jako „velmi dobré“ a zbytek jako „dobře“. Potvrzuje se tím, že zaměstnanci EPR tvoří dobrý kolektiv, zaměstnanci se setkávají i mimo pracovní dobu při nejrůznějších oslavách či jiných společenských akcích. Při zkoumání, jak management deleguje na zaměstnance **pravomoci, úkoly a s nimi spojené odpovědnosti**, se odmítlo 40% respondentů vyjádřit; stejně velká část (40%) respondentů

pak zvolila hodnocení „dobré“. Hodnocení zaměstnanců, tedy **poskytování zpětné vazby** označila převážná většina jako „dobré“ (**65%**), z čehož vyplývá, že většina zaměstnanců je se systémem zpětného hodnocení zaměstnanců v EPR spokojena. **Efektivnost pravidelně konaných pracovních porad** hodnotili zaměstnanci také jako „dobré“.

V celkovém hodnocení spokojenosti zaměstnanců s úrovní vedení lidí bylo **50% respondentů velmi spokojeno** a **40% respondentů pak spíše spokojeno**; 10% respondentů se k celkové spokojenosti nevyjádřilo.

Další dvě otázky se týkaly pracovního prostředí; sledovalo se, zda jsou spokojeni s pracovním prostředím a v jakém typu kanceláře pracují.

Otázka č. 10: Jste spokojen s pracovním prostředím?

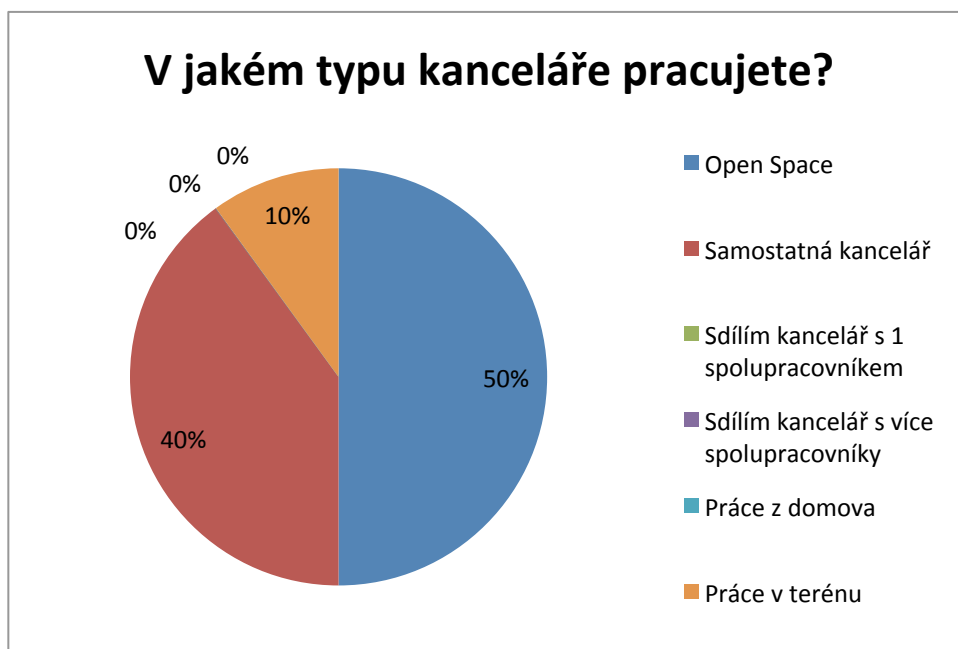
Graf 11: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 11: V jakém typu kanceláře pracujete?

Graf 12: Typ kanceláře



Zdroj: Vlastní zdroj

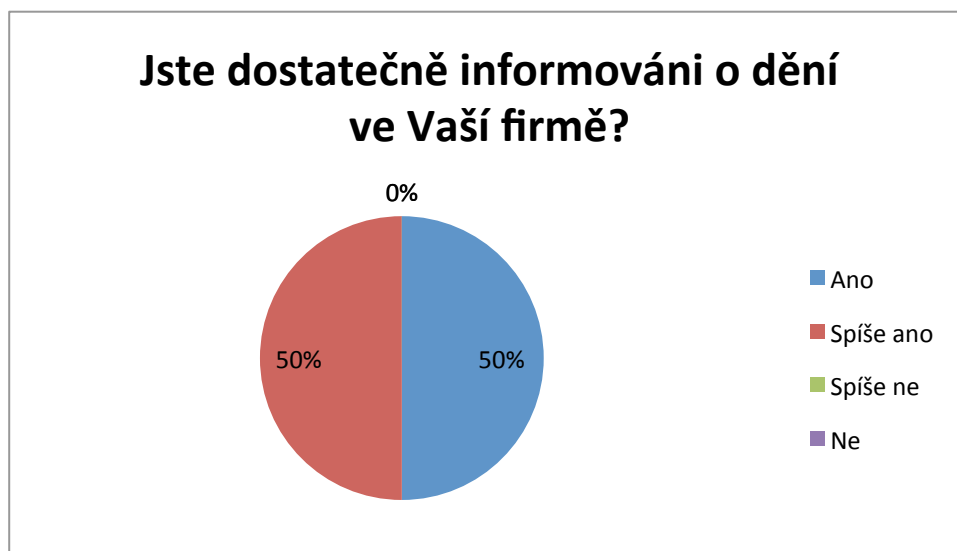
Z dotazníků vyplývá, že **50% respondentů** pracuje v tzv. „open space“ kancelářích a **40% respondentů má vlastní samostatnou kancelář**. **Tři respondenti** zároveň uvedli, že kromě práce v kanceláři využívají **práci z domova, tzv. „home office“**, která je jedním ze zaměstnaneckých benefitů nabízených EPR.

Na otázku, zda jsou respondenti **spokojeni s pracovním prostředím**, se všichni vyjádřili kladně. Polovina (**50%**) **respondentů byla velmi spokojena, druhá polovina pak spíše spokojena**.

Následující dvě otázky se týkaly informovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti. Zjišťovalo se, zda jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti a z jakých zdrojů důležité informace získávají.

Otázka č. 12: Jste dostatečně informováni o dění ve Vaší firmě?

Graf 13: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 13: Jakým způsobem získáváte důležité informace týkající se dění firmy?

Tabulka 10: Zdroje informací

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Z pravidelně konaných pracovních porad	6	60%
Od svých kolegů	4	40%
Od svého nadřízeného	2	20%
Z intranetu	0	0%
Z firemního interního bulletinu	0	0%

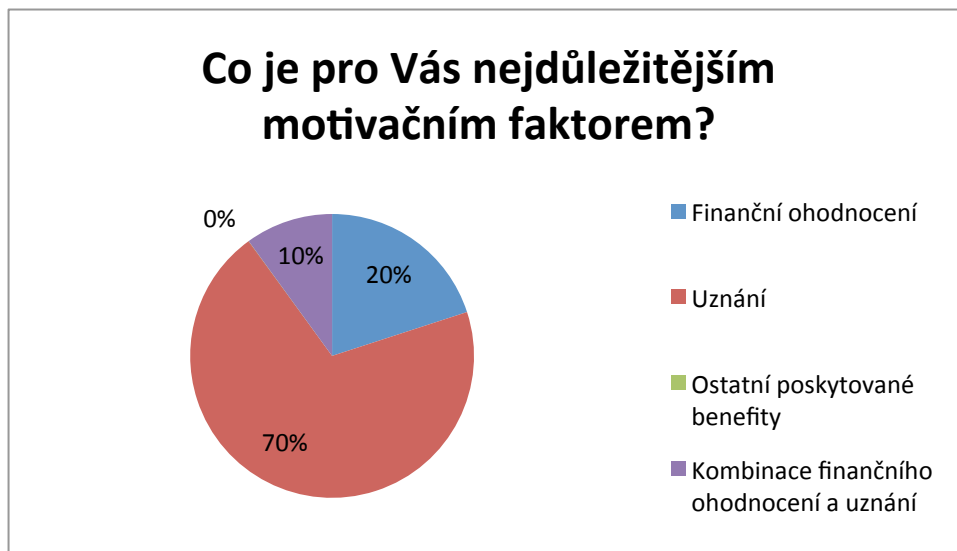
Zdroj: Vlastní zdroj

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že **všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti.**

Důležité informace většina zaměstnanců získává především z **pravidelně konaných pracovních porad a dále od svých kolegů a nadřízeného.** Z tabulky je evidentní, že pravidelně konané pracovní porady v EPR jsou efektivní a zaměstnanci z nich získávají nejvíce informací; hodnocení efektivnosti porad zaměstnanci hodnotili jako dobré (viz výše).

Otázka č. 14: Co je pro Vás nejdůležitějším motivačním faktorem?

Graf 14: Nejdůležitější motivační faktor



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 15: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

Tabulka 11: Největší motivace k pracovnímu výkonu

Motivace	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Uspokojení z práce	9	90%
Uznání	8	80%
Dobré pracovní podmínky	7	70%
Finanční ohodnocení ve formě platu	6	60%
Přístup nadřízeného	5	50%
Pracovní výsledky a výkon	3	30%
Samostatnost	1	10%
Možnost kariérního růstu	0	0%

Zdroj: Vlastní zdroj

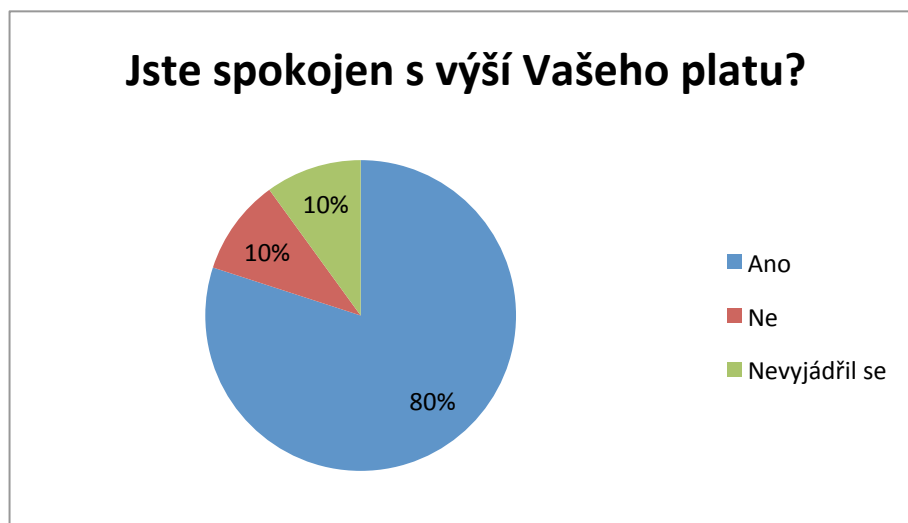
Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že pro **70% respondentů je nejdůležitějším motivačním faktorem projev uznání** a teprve poté následuje **finanční ohodnocení**.

K **dosahování vyšších pracovních výkonů** je pro zaměstnance největší motivací především **uspokojení z práce**, a to má v **EPR 90% respondentů**, dále následuje již výše zmíněný **projev uznání, dobré pracovní podmínky** a teprve až čtvrtým nejvýznamnějším motivátorem je pro zaměstnance **EPR finanční ohodnocení**. Za zmínku stojí ještě **přístup nadřízeného**, který je motivující pro **50% respondentů**; zbývající faktory jsou pro zaměstnance daleko méně významné.

Zbylé otázky jsou zaměřeny na hmotnou motivaci.

Otázka č. 16: Jste spokojen s výší Vašeho platu?

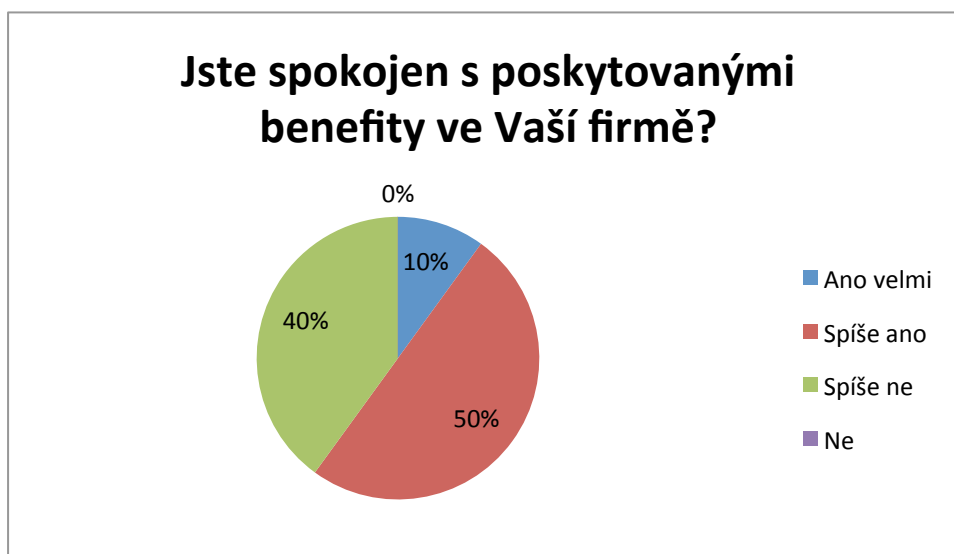
Graf 15: Spokojenost s výší platu



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 17: Jste spokojen s poskytovanými benefity ve Vaší firmě?

Graf 16: Spokojenost s poskytovanými benefity



Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 18: Které benefity ve Vaší firmě dobrovolně čerpáte?

Tabulka 12: Dobrovolně čerpané benefity

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Příspěvek na stravování	8	80%
Vzdělávání, školení	4	40%
Žádné	2	20%
Příspěvek na penzijní pojištění	0	0%
Příspěvek na kulturní aktivity	0	0%
Týden dovolené navíc	0	0%
Příspěvek na sportovní aktivity	0	0%
Příspěvek na životní pojištění	0	0%

Zdroj: Vlastní zdroj

Otázka č. 19: Který benefit postrádáte ve Vaší firmě?

Tabulka 13: Postrádané benefity

	Počet odpovědí	Procenta ze všech odpovědí
Týden dovolené navíc	8	80%
Příspěvek/čas na pravidelné vzdělávání	3	30%
Příspěvek na penzijní pojištění	2	20%
Příspěvek na životní pojištění	1	10%
Příspěvek na sportovní aktivity	1	10%
Příspěvek na MHD	1	10%
Nevyjádřil se	1	10%

Zdroj: Vlastní zdroj

Agentura Ewing Public Relations je malou společností zaměstnávající pouze 20 zaměstnanců, tudíž nemá tak širokou škálu poskytovaných benefitů jako velká mezinárodní společnost. Na otázku ohledně **spokojenosti s poskytovanými benefity bylo 50% zaměstnanců EPR spíše spokojeno, 10% respondentů uvedlo, že jsou naprosto spokojeni; 40% bylo spíše nespokojeno.**

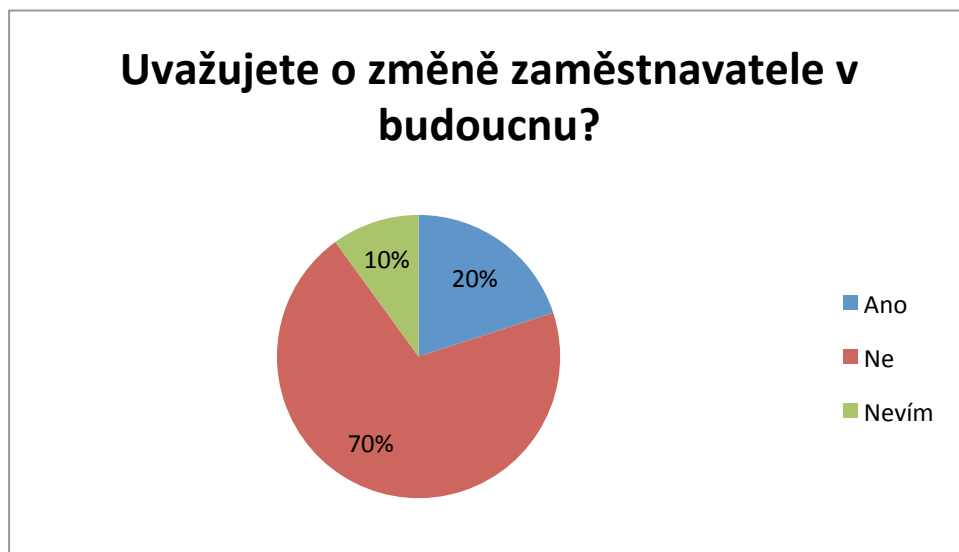
Z benefitů, které EPR nabízí, čerpá **80% zaměstnanců příspěvek na stravování a 40% příspěvek na vzdělávání a školení.**

Zaměstnanci EPR v nabídce benefitů **nejvíce postrádají týden dovolené navíc**; tento benefit by uvítalo **80% z nich**. Mezi dalšími postrádanými benefity, které zaměstnanci zmiňovali, byl **příspěvek/čas na vzdělávání a příspěvek na penzijní připojištění.**

S vyšší svého platu je spokojeno 80% zaměstnanců.

Otázka č. 20: Uvažujete o změně zaměstnavatele v budoucnu?

Graf 17: Změna zaměstnavatele v budoucnu



Zdroj: Vlastní zdroj

Tato otázka je značně důležitou, neboť vypovídá o celkové spokojenosti zaměstnance ve firmě. Výsledek dotazování ukázal, že **zaměstnanci EPR jsou velmi spokojeni s agenturou jako zaměstnavatelem. 70% respondentů o změně zaměstnavatele v budoucnu neuvažuje**; zřetelným potvrzením této spokojenosti je ostatně sám fakt, že **60% zaměstnanců pracuje ve firmě déle než 5 let.**

10. SROVNÁNÍ VELKÉ A MALÉ FIRMY V OBLASTI MOTIVACE A VEDENÍ LIDÍ

Pro srovnání velké a malé firmy v oblasti motivace a vedení lidí byla za zástupce velké firmy vybrána společnost Citibank a za zástupce malé firmy agentura Ewing Public Relations. Společnost Citibank má v České republice kolem 800 zaměstnanců, naopak společnost Ewing PR má pouze dvacet zaměstnanců.

Pro úspěšnost obou firem je důležité v první řadě vybrat vhodné zaměstnance. Každá z firem při obsazování volných pracovních pozic využívá jiné metody výběru. Citibank své budoucí zaměstnance vybírá především na základě pohovorů s jednotlivými uchazeči. EPR využívá kromě toho i řadu metod, jimiž zjišťuje uchazečovy dovednosti, které jsou pro práci v PR nezbytné. Obě společnosti však mají společné, že od uchazečů očekávají, že se budou chtít pracovně rozvíjet, spolupracovat v týmu a udržovat dobré vztahy na pracovišti, nezbytností pro práci v obou firmách je i výborná znalost anglického jazyka.

Obě společnosti zastávají otevřený přístup ke studentům a absolventům. Citibank jako mezinárodní společnost má více možností a zároveň i více programů nabízejících studentské stáže, práci při studiu či spolupráci na školních projektech. Zároveň Citibank nabízí i pracovní pozice určené pro absolventy, ve kterých mají absolventi možnost nastartovat svojí kariéru v oblasti bankovníctví. V EPR je rovněž možnost absolvovat studentské stáže, které jsou organizovány prostřednictvím profesního sdružení APRA, ale jsou vždy v porovnání se Citibank výrazněji omezeny aktuálními možnostmi agentury Ewing Public Relations.

Důležitým faktorem pro dosahování lepších pracovních výsledků je také zaměstnancova spokojenost s pracovní náplní a celková spokojenost v práci, kterou určuje více faktorů. Většina zaměstnanců obou firem v dotazníkovém výzkumu uvedla, že jsou spíše spokojeni s náplní práce;

naprosto spokojeno bylo v Citibank 30% respondentů a v EPR 40% respondentů. Pro spokojenost zaměstnanců Citibank je rozhodujícím faktorem především finanční ohodnocení (85% respondentů), následováno zajímavou náplní práce a dobrými vztahy na pracovišti. Pro zaměstnance EPR byly určujícími faktory spokojenosti na prvním místě dobré vztahy na pracovišti (90% respondentů) následované finančním ohodnocením a dále zajímavou náplní práce. Možnost kariérního růstu a dalšího vzdělávání a školení v obou firmách nebyla tak důležitým faktorem. Obě společnosti však zaměstnancům nabízí možnost dalšího vzdělávání i kariérního růstu. V Citibank manažeři sestavují každý rok plán na vzdělávání a školení svých zaměstnanců v souladu s potřebami společnosti i s osobními profesními plány zaměstnanců. V EPR naopak zaměstnanci musí sami projevit iniciativu a požádat o určitý druh vzdělání, který je v souladu s oborem, ve kterém pracují. Kariérní růst také nabízí obě společnosti při prokázání určitých znalostí, schopností a předpokladů. V EPR je v rámci aktuálních možností reálné kariérně vyrůst až do pozic projektových manažerů, v Citibank je možné růst na manažerské pozice v ČR, další kariérní růst je v Citibank pak možný už jen v zahraničí.

Pro komunikaci se svými zaměstnanci společnosti využívají různé komunikační nástroje. Citibank kromě vydávání firemního bulletinu, využívá pravidelně konané pracovní porady a 2x ročně probíhá hodnocení zaměstnanců, kterým tak uděluje zpětnou vazbu. Malá firma, jakou je EPR, pro komunikaci se zaměstnanci využívá především pravidelně konané pracovní porady a dále udílení zpětné vazby neformálním způsobem a 1x ročně formálně. V provedeném dotazníkovém šetření zaměstnanci obou společností uvedli, že jsou dostatečně informováni o dění ve společnosti. Informace získávají především od svého nadřízeného, dále z pravidelně konaných pracovních porad a od svých kolegů. Efektivnost pracovních porad zaměstnanci Citibank hodnotili jako standardní (35% respondentů), zatímco zaměstnanci EPR především jako dobré (55%) a velmi dobré (20%). Udílení zpětné vazby zaměstnanci Citibank hodnotili převážně jako standardní (40%) a dobré (35%), tzn., že by mohlo dojít ke zlepšení udílení zpětné vazby. Zaměstnanci EPR zpětnou vazbu hodnotili z 65% jako dobrou a z 20% jako velmi dobrou, což

dokládá, že vztahy mezi manažery a zaměstnanci v malé firmě jsou mnohem těsnější, motivace ve formě uznání či vyjádření nespokojenosti mnohem přímočařejší a tedy i častější.

Citibank pro zvýšení motivovanosti zaměstnanců nabízí kromě pevné pracovní doby i možnost flexibilních forem práce. Zaměstnanci EPR mají všichni pevnou pracovní dobu, ale mají možnost využít práce z domova v případě potřeby.

Pro spokojenost zaměstnanců jsou důležité i dobré vztahy na pracovišti. Obě firmy uplatňují neformální vztahy, zaměstnanci si mezi sebou i se svými nadřízenými tykají. Nadpoloviční většina zaměstnanců Citibank hodnotí vztahy s nadřízeným, s kolegy a jejich vzájemnou komunikaci jako velmi dobrou. Zaměstnanci EPR hodnotí vztahy s nadřízeným (90%) a s kolegy (70%) jako velmi dobré, oblast komunikace hodnotí také většina jako velmi dobrou. Důležitou roli, zřetelně hraje také fakt, že při výběru zaměstnanců v EPR přihlíží k tomu, jak si budoucí zaměstnanec bude rozumět s ostatními členy týmu.

K řízení pracovníků se v obou firmách využívá demokratický styl, při němž se zaměstnanci spolupodílejí na rozhodování. V obou společnostech zaměstnanci pracují převážně v týmech, dostávají jasně srozumitelně formulované úkoly, v oblasti udílení pravomocí, úkolů a s nimi spojené odpovědnosti vyjádřili zaměstnanci obou firem své hodnocení jako dobré. Zaměstnanci Citibank uvedli, že jsou z 90% spíše spokojeni s úrovní vedení lidí a 10% spokojeno není. Výsledky v EPR ukazují, že zde jsou spokojeni všichni zaměstnanci, 50% „naprosto spokojených“ s úrovní vedení lidí a 40% zaměstnanců je „spíše spokojeno“.

V dotazníkovém průzkumu na otázku, co je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem a co je nejvíce motivuje k dosahování vyšších pracovních výkonů zaměstnanci Citibank uvedli, že především finanční ohodnocení a teprve až na druhém a třetím místě se objevilo uznání a dobré pracovní podmínky. Pro zaměstnance ve společnosti EPR je nejdůležitějším motivačním faktorem uznání a uspokojení z práce, následované

dobrými pracovními podmínkami a teprve až na čtvrtém místě finančním ohodnocením.

Důležitou motivací pro zaměstnance je hmotná motivace. Obě společnosti nabízí zaměstnancům fixní plat, doplněný o možné zaměstnanecké odměny. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší svého platu v Citibank 65% odpovědělo, že jsou spokojeni a 30%, že jsou nespokojeni. Naopak v EPR je 80% zaměstnanců spokojených s výší svého platu.

Společnosti nabízí zaměstnanců i další zaměstnanecké benefity. Citibank nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, s kterými jsou všichni zaměstnanci spokojeni. EPR jako malá společnost má omezenou nabídku zaměstnaneckých benefitů a s jejich nabídkou je spokojeno 60% zaměstnanců. Nejvyužívanějším benefitem v obou firmách je příspěvek na stravování ve formě stravenek, v Citibank navíc příspěvek na penzijní připojištění, který zaměstnanci společnosti EPR uvedli, že by ho spolu s týdnem dovolené navíc uvítali. Zaměstnanci Citibank by naopak ke stávajícím benefitům uvítali firemní mateřskou školu, protože Citibank zaměstnává velký počet mladých lidí.

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců obou firem je spokojena s motivací a přístupem firmy k vedení lidí. Tento závěr podporuje i poslední dotazníková otázka, ve které se zaměstnanci vyjadřovali k tomu, jestli uvažují o změně zaměstnavatele v budoucnu. V Citibank 60% zaměstnanců a v EPR 70% zaměstnanců o změně neuvažuje. Vypovídá o tom i fakt, že více jak polovina zaměstnanců obou firem je ve své společnosti zaměstnána 5 a více let.

ZÁVĚR

Motivace ovlivňuje každého jedince v jeho chování a činnostech po celý jeho život. Důležitá je především pracovní motivace. Každý člověk stráví většinu svého života pracovní činností, a proto je pro firmy velmi důležité své zaměstnance vhodně motivovat a vést k žádoucímu chování a jednání, aby dosahovali vysokých pracovních výkonů.

V diplomové práci byl porovnáván motivační systém a metody vedení lidí uplatňované ve velké společnosti Citibank v ČR a v relativně malé agentuře Ewing Public Relations. Obě společnosti mají stanovený vlastní motivační program a obě ve vedení lidí používají demokratického stylu. Každá ze společností nabízí zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání, kariérního růstu, zaměstnanecké benefity a možnost flexibility v práci v rámci svých možností.

Pouze zaměstnanec dostatečně motivovaný a spokojený v práci je schopen efektivně vykonávat svoje pracovní povinnosti a dosahovat žádoucích výsledků. Spokojenost zaměstnanců obou firem byla zkoumána prostřednictvím dotazníkového průzkumu, jehož výsledky měly ověřit stanovené hypotézy. V Citibank byl průzkum proveden v rámci divize korporátního a investičního bankovníctví a v EPR u všech zaměstnanců. První hypotéza formulovaná v této práci, že pro zaměstnance obou firem je největší motivací finanční ohodnocení se potvrdila jen v omezené míře. Pro zaměstnance Citibank je největší motivací finanční ohodnocení a k pracovnímu výkonu je dále motivuje na druhém místě uznání a na třetím místě dobré pracovní podmínky a uspokojení z práce. Pro zaměstnance EPR je však největší motivací uznání a k pracovnímu výkonu je dále motivuje uspokojení z práce a dobré pracovní podmínky, finanční ohodnocení následuje až po výše uvedených faktorech.

Druhá hypotéza formulovaná v této práci, že zaměstnanci Citibank jsou více spokojeni s poskytovanou hmotnou odměnou, zatímco zaměstnanci EPR jsou více spokojeni s přístupem managementu k vedení lidí, se potvrdila pouze částečně. Zaměstnanci obou společností v dotazníkovém průzkumu uvedli, že

jsou ve většině případů spokojeni s poskytovanou hmotnou odměnou i úrovní vedení lidí. V oblasti hmotné odměny ve společnosti Citibank 65% respondentů uvedlo, že jsou spokojeni s výší svého platu a všichni respondenti jsou spokojeni s poskytovanými benefity. Ve společnosti EPR uvedlo 80% respondentů, že je spokojeno s výší svého platu, naopak s poskytovanými benefity je spokojeno jen 60% respondentů. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci Citibank jsou více spokojeni s poskytovanými benefity, zatímco zaměstnanci EPR jsou více spokojeni se svým platem. Z tohoto pohledu můžeme říci, že zaměstnanci obou společností jsou s hmotnou odměnou spokojeni a nelze jednoznačně říci, že zaměstnanci Citibank jsou více spokojeni s hmotnou odměnou oproti zaměstnancům EPR. V oblasti vedení lidí z hodnocení respondentů Citibank vyplývá, že jsou z 90% spíše spokojeni s úrovní vedení lidí, v hodnocení jednotlivých složek vedení lidí (udílení pravomocí, udílení úkolů a s nimi spojené odpovědnosti, zpětná vazba a efektivnost pravidelně konaných pracovních porad) respondenti uváděli převážně hodnocení „dobré“ nebo „standardní“. Prostor pro zlepšení je možné spatřovat především v udílení zpětné vazby a v zefektivnění pracovních porad, jež respondenti hodnotili spíše jako standardní. Ve společnosti EPR v oblasti vedení lidí z hodnocení respondentů vyplývá, že jsou všichni spokojeni s úrovní vedení lidí, 50% respondentů je naprosto spokojených a 40% respondentů je spíše spokojených. Jednotlivé složky vedení lidí byly hodnoceny převážně jako dobré. Z tohoto pohledu můžeme říci, že zaměstnanci EPR jsou více spokojeni s vedením lidí než zaměstnanci Citibank.

V závislosti na teoretických východiskách a na prvních dvou hypotézách byla pro práci stanovena třetí hypotéza. Tato hypotéza předpokládá, že zjevně zaměstnanci, kteří pracují pro mezinárodní společnost, a zaměstnanci, kteří pracují pro relativně malou společnost, očekávali právě takovou motivaci, tato motivace jim plně vyhovuje a nikdo z nich neuvažuje o rychlé změně pracovního místa z důvodu nedostatku motivujících faktorů (nespokojenost s motivací) se potvrdila. Zaměstnanci obou firem v dotazníkovém průzkumu uvedli, že neuvažují o změně zaměstnavatele v budoucnu, v Citibank 60% a v EPR 70% respondentů.

Na závěr můžeme říci, že každá ze společností má stanovenou vlastní motivační strategii odpovídající velikosti a možnostem dané společnosti. Přestože každá ze společností používá rozdílné metody a techniky sloužící ke zvýšení motivovanosti pracovníků je patrné, že jejich motivační systémy jsou účinné, neboť zaměstnanci jsou převážně spokojeni s poskytovanou motivací a s přístupem firmy k vedení lidí. Tento závěr podporuje kromě poslední potvrzené hypotézy i fakt, že více jak polovina respondentů účastníci se dotazníkového průzkumu z obou společností je zaměstnána ve své společnosti 5 a více let.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1155-9.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing s.r.o., 1998. ISBN 80-7219-014-8.

LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER, Jaromír, a kol. *Management Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd., dotisk. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

APRA. *Aktivita APRA*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný z WWW: http://www.apra.cz/cs/aktivita_apra.html.

CITIBANK. *Fakta o Citibank – Zaměstnanci demograficky*. [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW: http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/fakta.htm.

CITIBANK. *Kariéra – Aktuální pracovní příležitosti – Junior bankéř - Ostrava*. [online]. [cit. 28. února 2012]. Dostupný z WWW: <http://citibank.jobs.cz/pd/317464823?brand=g2&exportRCM=2093512&trackingBrand=unknown%20Popup%20about%20leaving%20the%20citibank%20page&rps=186&ep=>>.

CITIBANK. *Kariéra - Aktuální pracovní příležitosti – Privátní bankéř / Investiční poradce - Praha*. [online]. [cit. 31. října 2011]. Dostupný z WWW: <http://citibank.jobs.cz/pd/263802461?brand=g2&exportRCM=2093512&trackingBrand=unknown%20Popup%20about%20leaving%20the%20citibank%20page&rps=186&ep=>>.

CITIBANK. *Kariéra – Aktuální pracovní příležitosti – Profil vhodného uchazeče, výběrové řízení.* [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/prilezitosti.htm>.

CITIBANK. *Kariéra – Studenti a absolventi – Spolupráce s VŠ a SŠ, Trainee programy a letní stáže.* [online]. [cit. 23. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/absolventi.htm>.

CITIBANK. *Kdo jsme – Citibank v ČR, Citibank ve světě.* [online]. [cit. 11. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc540.htm>

CITIBANK. *Proč Citibank? – Osobní růst a vzdělávání, respekt a rozmanitost, flexibilita, benefity.* [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/proc.htm>.

CITIBANK. *Společenská odpovědnost – Citi Foundation, dobrovolnictví, zaměstnanecký charitativní fond.* [online]. [cit. 30. listopadu 2011]. Dostupný z WWW:

<http://www.citibank.cz/czech/gcb/personal_banking/czech/footer/doc542.htm>

CZECH GRID GROUP. *Koncepce manažerská mřížka – unikátní nástroj.*

[online]. [cit. 14. února 2012]. Dostupný z WWW:

<<http://www.gridgroup.cz/zvysovani-vykonnosti/koncepce/>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Ewing Slovensko.* [online]. [cit. 15. ledna 2012].

Dostupný z WWW : <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=action-slovakia-2>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Naši klienti.* [online]. [cit. 15. ledna 2012].

Dostupný z WWW : <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=klienti>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Naše služby*. [online]. [cit. 15. ledna 2012].
Dostupný z WWW : <http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=nase_sluzby>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Novinky – Akci „Děkujeme, odcházíme“ dělá agentura Ewing PR*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný z WWW :
<<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=detail&detail=1061>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Novinky – EPR je absolutní vítězem České ceny za PR*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný z WWW :
<<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=detail&detail=1067>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *Novinky – McCann Erickson a EPR zajistí komunikační kampaň ke Sčítání lidu, domů a bytů 2011*. [online]. [cit. 15. ledna 2012]. Dostupný na WWW :
<<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=detail&detail=1056>>.

EWING PUBLIC RELATIONS. *O nás*. [online]. [cit. 15. ledna 2012].
Dostupný z WWW : <<http://www.ewingpr.cz/index.php?pg=o-nas>>.

MUSKOVÁ, J., GTS Citiservice Head, Citibank. *Rozhovor*. Dne: 3. listopadu 2011.

RIESELOVÁ, P., Managing partner, Ewing Public Relations, s. r. o. *Rozhovor*.
Dne: 24. ledna 2012.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	14
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	17
Obrázek 3: Manažerská mřížka	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory	18
Tabulka 2: Faktory ovlivňující spokojenost v práci	59
Tabulka 3: Hodnocení zaměstnanců.....	61
Tabulka 4: Zdroje informací.....	64
Tabulka 5: Největší motivace k pracovnímu výkonu.....	65
Tabulka 6: Dobrovolně čerpané benefity	67
Tabulka 7: Postrádané benefity	67
Tabulka 8: Faktory ovlivňující spokojenost v práci	70
Tabulka 9: Hodnocení zaměstnanců.....	72
Tabulka 10: Zdroje informací.....	76
Tabulka 11: Největší motivace k pracovnímu výkonu.....	77
Tabulka 12: Dobrovolně čerpané benefity	79
Tabulka 13: Postrádané benefity	80

Seznam grafů

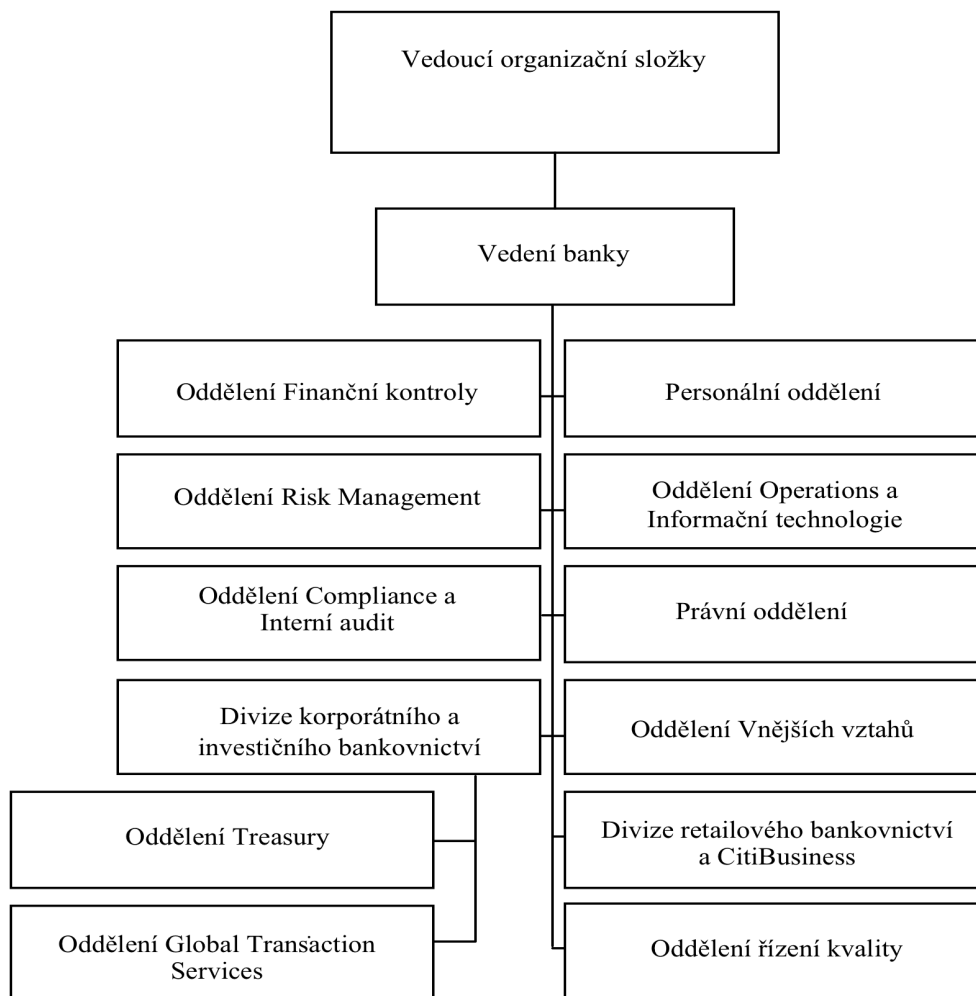
Graf 1: Spokojenost s pracovní náplní	60
Graf 2: Spokojenost s úrovní vedení lidí.....	61
Graf 3: Spokojenost s pracovním prostředím.....	63
Graf 4: Informovanost zaměstnanců	64
Graf 5: Nejdůležitější motivační faktor.....	65
Graf 6: Spokojenost s výší platu.....	66
Graf 7: Spokojenost s poskytovanými benefity	66
Graf 8: Změna zaměstnavatele v budoucnu	68

Graf 9: Spokojenost s pracovní náplní	71
Graf 10: Spokojenost s úrovní vedení lidí.....	73
Graf 11: Spokojenost s pracovním prostředím.....	74
Graf 12: Typ kanceláře.....	75
Graf 13: Informovanost zaměstnanců	76
Graf 14: Nejdůležitější motivační faktor.....	77
Graf 15: Spokojenost s výší platu.....	78
Graf 16: Spokojenost s poskytovanými benefity	79
Graf 17: Změna zaměstnavatele v budoucnu	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A:	Organizační struktura Citibank ČR.....	I
Příloha B:	Organizační struktura Citibank ČR podle pozic.....	II
Příloha C:	Inzerát Citibank	III
Příloha D:	Inzerát Citibank.....	IV
Příloha E:	Organizační struktura Ewing PR	V
Příloha F:	Dotazník.....	VI

Příloha A: Organizační struktura Citibank ČR



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha C: Inzerát Citibank

Privátní bankéř / Investiční poradce - Praha

Náplň práce:

Poskytování servisu klientům a proaktivní zjišťování dalších potřeb klientů, následný prodej bankovních a investičních produktů

Iniciativní vyhledávání a vytváření příležitostí pro získávání nových klientů a prodej bankovních produktů se zaměřením na investice

Požadujeme:

Pozitivně laděnou energickou osobnost s výbornými komunikačními dovednostmi, profil obchodníka

Znalost investičních produktů

Reprezentativní vystupování

Minimálně středně pokročilou úroveň angličtiny

Ukončené vysokoškolské popřípadě středoškolské vzdělání

Minimálně jeden rok úspěšného působení na prodejní pozici

Nabízíme:

Výjimečnou příležitost pro zhodnocení Vašich schopností v prestižní bankovní instituci

Přátelský pracovní kolektiv

Práce na plný úvazek

Zaměstnanecské benefity

Možnost dalšího profesního a osobního růstu

Zázemí zahraniční bankovní skupiny

Místo pracoviště:

Praha

Datum nástupu:

Po domluvě

Zdroj: CITIBANK. *Kariéra - Aktuální pracovní příležitosti – Privátní bankéř / Investiční poradce - Praha*. [online]. [cit. 31. října 2011]. Dostupný z WWW:

<<http://citibank.jobs.cz/pd/263802461?brand=g2&exportRCM=2093512&trackingBrand=unknown%20Popup%20about%20leaving%20the%20citibank%20page&rps=186&ep=>>.

Příloha D: Inzerát Citibank

Junior bankéř – Ostrava (příležitost pro absolventy s praxí)

Náplň práce:

Poskytování servisu klientům programu Citigold Wealth Management
Proaktivní zjišťování potřeb klientů a následný prodej bankovních a investičních produktů
Iniciativní vyhledávání a vytváření příležitostí pro získávání nových klientů a prodej bankovních produktů se zaměřením na investice

Požadujeme:

Minimálně jeden rok praxe na prodejní pozici (při studiích nebo po studiu)
Výborné komunikační dovednosti a reprezentativní vystupování
Proaktivní a zákaznický orientovaný přístup k práci
Znalost bankovních a investičních produktů, nebo minimálně zájem o tuto oblast
Středně pokročilá znalost anglického jazyka - schopnost porozumět odbornému textu a komunikovat s klientem
Ukončené vysokoškolské vzdělání, nejlépe ekonomického směru; případné středoškolské vzdělání musí být doplněno dlouhodobější pracovní zkušeností

Nabízíme:

Jedinečnou příležitost k nastartování kariéry v prestižní bankovní instituci
Velmi dobré, pro úspěšné zaměstnance bezkonkurenční platové podmínky (pevná a variabilní složka mzdy)
Přátelské a dynamické pracovní prostředí
Nadstandardní zaměstnanecké benefity
Možnost dalšího profesního a osobního rozvoje
Zázemí stabilní mezinárodní bankovní skupiny

Místo pracoviště:

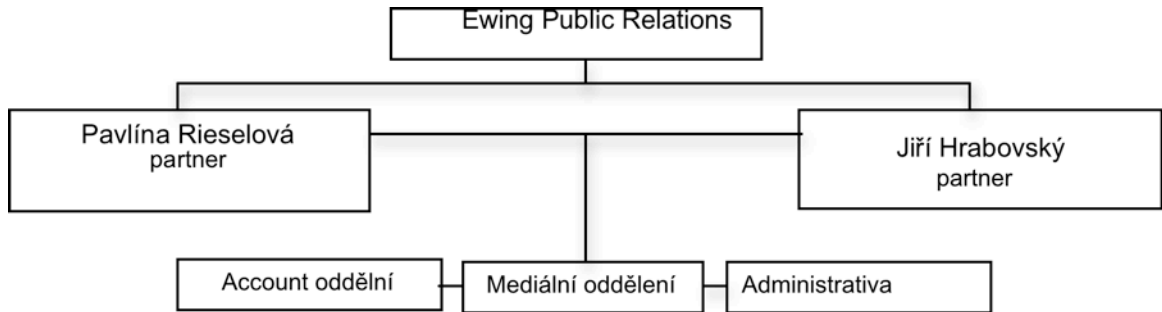
Ostrava

Datum nástupu:

Po domluvě

Zdroj: CITIBANK. *Kariéra – Aktuální pracovní příležitosti – Junior bankéř - Ostrava*. [online]. [cit. 28. února 2012]. Dostupný z WWW:
<<http://citibank.jobs.cz/pd/317464823?brand=g2&exportRCM=2093512&trackingBrand=unknown%20Popup%20about%20leaving%20the%20citibank%20page&rps=186&ep=>>>.

Příloha E: Organizační struktura Ewing PR



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha F: Dotazník

1. Otázka: V jaké firmě pracujete?
 - Malá firma (do 50 zaměstnanců včetně)
 - Velká firma (51 a více zaměstnanců)

2. Otázka: Jste:
 - Muž
 - Žena

3. Otázka: Jaký je váš věk?
 - (20 – 30 let)
 - (31 – 40 let)
 - (41 – 50 let)
 - Více než 51 let

4. Otázka: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Středoškolské
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské

5. Otázka: Jak dlouho pracujete v této společnosti?
 - Méně než 3 měsíce
 - Přibližně 1 rok
 - 2 – 5 let
 - 5 a více let

6. Otázka: Zaškrtněte nejdůležitější faktory ovlivňující Vaši spokojenost v práci (můžete zaškrtnout více možností)
 - Finanční ohodnocení
 - Další poskytované benefity
 - Kariérní růst
 - Možnost dalšího vzdělávání, školení
 - Zajímavá náplň práce
 - Náročnost práce
 - Pracovní doba
 - Dobré vztahy na pracovišti
 - Potřeba uznání
 - Potřeba uspokojení z práce
 - Jiné:.....

7. Otázka: Jste spokojen s pracovní náplní Vaší práce?
 - Ano velmi
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

8. Otázka: Jak byste ohodnotil spokojenost s níže uvedenými body při práci ve Vaší firmě? Ohodnoťte bodově 1 - 5, přičemž 1 je nejlepší hodnocení, 5 je nejhorší hodnocení.

	Hodnocení body od 1 - 5
Jasně, srozumitelně formulované úkoly	
Týmová spolupráce	
Komunikace v týmu	
Komunikace s nadřízeným	
Vztahy s nadřízeným	
Vztahy s kolegy na pracovišti	
Udílení pravomocí	
Udílení úkolů a s nimi spojené	
Zpětná vazba	
Efektivnost pravidelných pracovních porad	

9. Otázka: Jste spokojen s úrovní vedení lidí ve Vaší společnosti?

- Ano velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Otázka: Jste spokojen s pracovním prostředím?

- Ano velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Otázka: V jakém typu kanceláře pracujete?

- Open space
- Samostatná kancelář
- Sdílím kancelář s 1 spolupracovníkem
- Sdílím kancelář s více spolupracovníky
- Práce z domova
- Práce v terénu

12. Otázka: Jste dostatečně informováni o dění ve Vaší firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Otázka: Jakým způsobem získáváte důležité informace týkající se dění firmy?

- Z pravidelně konaných pracovních porad
- Od svého nadřízeného
- Od svých kolegů

- Z firemního interního bulletinu
- Z intranetu
- Z jiných zdrojů, uveďte z jakých:.....

14. Otázka: Co je pro Vás nejdůležitější motivačním faktorem?

- Finanční ohodnocení
- Uznání
- Ostatní poskytované benefity

15. Otázka: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

(můžete zaškrtnout více možností)

- Finanční ohodnocení ve formě platu
- Dobré pracovní podmínky
- Uspokojení z práce
- Uznání
- Možnost kariérního růstu
- Přístup nadřízeného
- Samostatnost
- Pracovní výsledky a výkon

16. Otázka: Jste spokojen s výší Vašeho platu?

- Ano
- Ne

17. Otázka: Jste spokojen s poskytovanými benefity ve Vaší firmě?

- Ano velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Otázka: Které benefity ve Vaší firmě dobrovolně čerpáte?

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na kulturní aktivity
- Příspěvek na sportovní aktivity
- Vzdělávání, školení
- Týden dovolené navíc
- Jiné:

19. Otázka: Který benefit postrádáte ve Vaší firmě?

.....

20. Otázka: Uvažujete o změně zaměstnavatele v budoucnu?

- Ano
- Ne

Zdroj: Vlastní zdroj

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Lenka Tománková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: prezenční

Název práce: Vedení lidí a motivace pracovníků v porovnání ve velké a malé firmě

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 17

Vedoucí práce: Ing. Lenka Hanáčková