

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Marta Procházková

Strategický management změn v motivačních programech
národní a mezinárodní společnosti

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time)
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Marta Procházková

Strategic management of changes within national and
international company motivation programmes

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.**

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

Bc. Marta Procházková

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu profesorovi Ing. Zdeňku Častorálovi, DrSc. za jeho profesionální vedení mé práce, za jeho cenné rady při konzultacích a také za jeho přístup a pomoc vést mou diplomovou práci tím správným směrem.

Anotace

Diplomová práce se zabývá teorií strategického managementu změn a to v oblasti motivačních programů. Tato práce nejprve charakterizuje jednotlivé motivační programy a jejich cíle a v praktické části budou tyto programy aplikovány v konkrétní společnosti, kde bude žádoucí, aby se jejich pomocí zlepšila personální situace. V praktické části je také popsána realizace motivačních programů v praxi a jejich pozitivní dopad na zaměstnance. V závěru jsou uvedeny výsledky motivačních programů po implementování v uvedené společnosti, analýza personální situace a také porovnání teoretických hypotéz s praxí.

Klíčové pojmy:

Aktivity, fluktuace, Maslowa pyramida hodnot, motivační program, strategický management změn, teambuilding, zaměstnanci.

Annotation

My diploma thesis deals with the theory of strategic management of changes in the field of motivation programmes. First, the paper describes the particular motivation programmes and their goals, whereas the practical part applies such programmes within a specific company with the aim to improve the personnel situation. Furthermore, the practical part describes how the motivation programmes are being put into practice and shows their positive effect on the employees. Finally, the thesis gives results of the motivation programmes after their implementation in a given company, analyses the personnel situation and compares the theory to practice.

Key words:

Activities, fluctuations, Maslow's pyramid of values, motivation program, strategic management of changes, teambuilding, employess.

OBSAH	
ÚVOD.....	8
I. Teoretická část	
1. Základní charakteristika strategického managementu změn	10
1.1 Tvorba a realizace strategií managementu změn	13
2. Motivační programy jako součást strategického managementu změn	16
2.1 Charakteristika motivačních programů převzatých z mezinárodní společnosti pro účely národní společnosti.....	19
2.1.1 Budování týmu – Team building.....	20
2.1.2 Firemně společenské události (quarterly social events).....	24
2.1.3 Ryby – Fish	25
2.1.4 Týmové večeře - Team dinner	27
2.1.5 Roční sebehodnocení daného pracovníka - annual Appraisal & Self Appraisal	28
2.2 Možnosti uplatnění motivačních programů a jejich očekávané cíle v konceptu managementu změn	30
II. Praktická část	36
3. Stručná charakteristika národní společnosti.....	36
3.1 Vymezení konkrétních problémů	38
3.2 Financování motivačních programů	43
3.3 Popis změn, které je žádoucí pro národní společnost aplikovat.....	45
4. Koncepce teambuildingu pro Allyn International Services	48
4.1 Popis jednotlivých aktivit	49
4.1.1 Lanový park.....	50
4.1.2 Jízda na kánoï	51
4.1.3 Zkouška důvěry	53
4.1.4 Asociace	54
4.1.5 Marketingová příprava	56
4.2 Organizace aktivit v praxi.....	58
4.3 Dílčí závěry daných aktivit.....	60
4.3.1 Příprava pro další Teambuilding	63
5. Výsledky dotazníků spokojenosti.....	67
6. Závěry ze zavedení motivačních programů	69
ZÁVĚR.....	74
Seznam použité české literatury	77
Seznam použité zahraniční literatury	76
Seznam použitých internetových zdrojů	77
Seznam ostatních zdrojů.....	77
Seznam příloh.....	78
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	78
Příloha A – Roční sebehodnoceni.....	I
Příloha B – Dotazník spokojenosti	XI

ÚVOD

Cílem diplomové práce je analýza strategického managementu změn. V teoretické části, se zaměřením na charakteristiku motivačních programů, které je možné využít ke zlepšení personální situace ve společnosti, která je posléze uvedena v praktické části. V teoretické části jsou také uvedeny možnosti uplatnění motivačních programů včetně očekávaných cílů, které mohou motivační programy přinést. Tyto cíle budou ověřovány v praktické části. Součástí teoretické části je také zaměření se na možné motivy zaměstnanců, které bude žádoucí v rámci motivačních programů uspokojit.

V praktické části je již představena konkrétní společnost, popsána její personální situace, problémy v této oblasti a také její ekonomické situace, která s celou problematikou úzce souvisí. Cílem praktické části bude návrh a ověření motivačního programu v uvedené společnosti. Budou vymezeny konkrétní změny, které bude žádoucí v rámci strategického managementu změn zavést. A budou zde také uvedeny motivační programy, které byly v praxi aplikovány a jejich dopad na personální situaci. Zdroje financování těchto programů budou také součástí praktické části v podobě srovnání financování ze zdrojů samotné společnosti a vládních zdrojů.

V závěru jsou uvedeny dílčí závěry ze zavedených programů, jaký měly dopad na zaměstnance a jak by se dle dílčích závěrů mohlo postupovat dále. Dílčí závěry se také budou zabývat zlepšením personální situace a toho zda došlo ke snížení fluktuace ve společnosti. Závěr obsahuje celkové srovnání očekávaných cílů. Dále pak zhodnocení celé personální situace a úspěšnost zavedených změn. Dosažené výsledky budou představeny na konkrétních příkladech.

Hlavními hypotézami této diplomové práce je ověření motivačních programů:

- zda mohou pozitivně zlepšit komunikaci na pracovišti,
- zda mohou snížit vysokou fluktuaci ve společnosti,
- zda mohou pozitivně ovlivnit komunikaci mezi řadovými zaměstnanci a managementem společnosti,
- zda mohou zlepšit pracovní atmosféru a motivaci zaměstnanců.

Hlavními metodami zkoumané problematiky je zpracování závěrů z praktického příkladu pomocí dlouhodobé a pečlivé komunikace se zaměstnanci a řešení personálních otázek s nimi. Dále bude patřit mezi využitě metody dotazníková forma vyhodnocení zavedeného motivačního programu. Anonymní adresování vyplněného dotazníku personálnímu oddělení je snaha o přímou reakci od zaměstnanců. Na základě účetních, personálních a mzdových údajů pak zhodnocení zda se hypotéza o snížení fluktuace na pracovišti potvrdila.

Důvodem volby tohoto tématu byla autorova působnost v konkrétní společnosti, která je v diplomové práci zmíněna a kde se tyto programy zaváděly. V této souvislosti přímá účast na zavádění výše zmíněných motivačních programů, v pozici personalisty, který tyto změny zaváděl, přímo zkoumal jejich účinek na zaměstnance a spolu uvedl koncepci zlepšení celkové personální situace na pracovišti, které se podařilo dosáhnout vhodně zvoleným strategickým managementem změn.

I. Teoretická část

1. Základní charakteristika strategického managementu změn

Pro lepší charakteristiku strategického managementu změn, který se váže na motivační programy v dané společnosti je nutná charakteristika strategického managementu změn obecně.

Strategický management změn se orientuje na:

- strategické plánování,
- na vazbu mezi danými cíly a strategickým plánováním,
- na potřebu nutných inovací,
- na změny jak ve vnitřním tak i ve vnějším prostředí.

Jde tedy o dlouhodobé plánování změn napříč spektrem určitých firemních odvětví strategického managementu změn. Změny nejen že vytváří, ale jedním z jeho specifíků, by mělo být i včasné a správné zareagování na změny, které přichází či mohou přijít.

V případě, že je tato charakteristika aplikována na konkrétní strategický management změn v motivačních programech společnosti, je nutné si uvědomit, že v tomto případě je vždy plusem, když změny vytváří management a reaguje tak na situaci ve společnosti nebo potřeby zaměstnanců, než když se v důsledku určitých okolností začnou dožadovat změny sami zaměstnanci. Avšak v tomto ohledu nemůže být strategický management změn stoprocentní. Potřeby zaměstnanců jsou vždy různorodé a strategický management změn se v odvětví motivačních programů nemůže řídit předepsaným schématem.

Na strategický management změn se může nahlížet z různých úhlů pohledu. V souvislosti s prosazením navržených změn pomocí motivačních programů může být strategický management změn (Častorál, Strategický management změn, 2010):

1) Proces koncepční tvorby, implementace i změn strategií

Sestavit jasnou koncepci motivačních programů, které by vedly k pozitivní změně na pracovišti. Správným způsobem a ve správný čas tyto změny implementovat na prostředí.

2) Vychází ze sdílených hodnot, podnikové kultury a znalostních kompetencí

Konkrétní příklad, který je uveden v praktické části vychází z faktu, že nadnárodní firma má zavedenou určitou firemní kulturu, která se opírá o jistý systém hodnot a tyto hodnoty i kulturu se snaží vštípit i na národní pobočce. Strategický management změn se v tomto případě může opřít o určitý okruh motivačních programů, které mohou pomoci při dosahování sdílených hodnot.

3) Určuje základní parametry rozvoje podnikání, včetně ekonomických a jiných přínosů při efektivním využívání zdrojů

V tomto případě je pojem zdroj brán především jako lidské zdroje. Rozvoj lidských zdrojů je v podniku (především v podniku, který svým klientům nabízí služby) jedním z nejdůležitějších odvětví. Důmyslné motivační programy mohou předcházet syndromu vyhoření či špatné komunikaci jak mezi kolegy tak mezi zaměstnanci s managery.

4) Je zaměřen do budoucnosti a determinován dlouhodobými cíli

Strategie motivačních programů je determinována dlouhodobým plánováním. Efektivní využití lidských zdrojů je podnikové odvětví, které

vyžaduje koncepční a dlouhodobou práci, a jejími nástroji může být kvalitně zpracovaná koncepce motivačních programů.

5) Podstatně ovlivňuje procesy na taktické a operativní úrovni podniku

V případě, že je koncepce strategického managementu v oblasti lidských zdrojů dobře zpracována lze reagovat na jednotlivé záležitosti lépe a operativně.

6) Umožňuje překonávat nejistotu v postupných krocích do budoucnosti

Strategický management změn v oblasti lidských zdrojů a v oblasti motivačních programů je především o dlouhodobé spolupráci managementu se zaměstnanci. Díky této spolupráci se může dobře překonávat informační bariéra a může se předpovídat vliv dalších událostí.

7) Vytváří předpoklady pro soulad aktivit podniku se změnami vnějšího a vnitřního prostředí

Schopnost reakce na konkurenční prostředí v oblasti lidských zdrojů.

Strategický management změn lze členit do třech matic (Častorál, strategický management změn, 2010):

- 1) matice vertikálních a horizontálních souvislostí strategií,
- 2) matice úrovní a druhů strategií,
- 3) matice strategií podle druhů a fází manažerských funkcí. Tato matice bude dále analyzována.

Druh strategie Fáze strategie	Strategie plánování	Strategie organizování	Strategie řízení lidských zdrojů	Strategie kontroly
Strategie analýzy problémů				
Strategie rozhodování				
Strategie implementace				

Tab. č. 1. Matice strategického managementu změn

Zdroj: Častorál, Strategický management změn, s. 49

Tato matice může názorně ukázat přímou úměru mezi jednotlivými strategiemi a manažersky organizovanými strategiemi. Strategie analýzy problémů je základním bodem v managementu změn. Pro správné implementování změn je nutné nejdříve správně analyzovat a definovat problémy, které si změnu vyžadují. Strategie plánování tedy přímo navazuje na problémy, kdy management musí určité změny naplánovat, aby mohly projít procesem rozhodování, potažmo jejich schválení. Jestliže jsou dané změny schválené, je velmi důležité je správně implementovat do procesu. A veškeré změny, které je žádoucí do procesu aplikovat jsou přímo i nepřímo ovlivněny lidskými zdroji. Ať už se jedná o lidské zdroje z pohledu těch, kteří chtějí změny zadávat nebo ať už se jedná o pohled té části lidských zdrojů, u kterých management doufá v kýžený úspěch ze změny. Strategie lidských zdrojů ovlivňuje také závěrečnou strategii kontroly. Změny se mohou sice správně zavést, ale jestliže nebude fungovat kontrolní složka, která by dohlížela na dodržování určitých zásad spojených se změnami, změny by neplnily svůj účel.

1.1 Tvorba a realizace strategií managementu změn

Existují různé metody a strategie, které mohou pomoci při správném rozhodování ve strategickém managementu změn.

Jednou ze základních metod, která je uplatnitelná na různá odvětví v podniku je SWOT analýza. Základem SWOT analýzy je určit si a porovnat

silné a slabé stránky teoreticky aplikovatelných řešení s ohledem na interní a především externí vazby.

Základními parametry, které se ve SWOT analýze posuzují jsou (Častorál, Strategický management změn, 2010):

- silné stránky organizace,
- slabé stránky organizace,
- příležitosti okolí,
- hrozby okolí.

Swot analýza se řídí úměrou mezi silnými stránkami a tím jak tyto silné stránky dokáží potlačit slabé stránky. Úkolem je tedy vybrat takovou variantu řešení, která co nejvíce eliminuje slabé stránky a alternuje je těmi silnými.

Při posuzování jednotlivých variant řešení pomocí SWOT analýzy se také musí zohlednit (Častorál, Strategický management změn, 2010):

- **Adekvátnost** – nutnost do rozhodování zakomponovat adekvátní a objektivní interní ale i externí návaznosti na podnik.
- **Přínos** – bude kýžený výsledek opravdu přínosem?
- **Propojitelnost a návaznost** – rozhodnout zdali je daná varianta řešení vůbec realizovatelná a zdali může pozitivně navazovat na ostatní strategie managementu.

V případě, že je možnost pracovat s konkrétní změnou, v tomto případě tedy pokud je management ve fázi, kdy může pracovat s určitými motivačními programy, je jednou s vhodných strategií tzv. dvakrát 5P.

Prvních 5P se zaměřuje na:

- Přípravenost – propracovaný koncept záměru s ohledem na zdroje, které budou k jeho realizaci potřeba.
- Plán – stanovit si cíle a především rozhodnout o možnostech jejich realizace.

- Portfolio řešení – již ve fázi koncepce je nutno přijmout v potaz několik variant situací, které mohou nastat a v návaznosti na tyto situace, je potřeba mít určité portfolio řešení, které se bude moci aplikovat.
- Pečlivost – řádné plnění strategických povinností.

Druhých 5P se především zaměřuje na:

- Produkt – v tomto případě se jedná o určitý motivační program, za jehož pomoci lze dosáhnout změny a především zlepšení situace.
- Personál – v tomto případě se jedná z jedné strany o oddělení lidských zdrojů, kde se budou změny pomocí motivačních programů zavádět. Z druhé strany se jedná o management, který bude změny zavádět. V neposlední řadě, se to týká zaměstnanců, kterým by měly motivační programy pomoci.
- Procesy – procesy, které se váží k motivačním programům.
- Přínos – zhodnocení situace, jak byly motivační programy přijaty, jaký byl jejich přínos a v neposlední řadě, koncepce dalšího zlepšování.

2. Motivační programy jako součást strategického managementu změn

Základem každého motivačního programu je motivace jednotlivce, stimulace k lepšímu výkonu. Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu, souhrn činitelů, který jedince podněcuje, podporuje, aktivizuje nebo naopak utlumuje a brzdí. „Motivaci lze definovat jako vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka, která má stanovený cíl, směr, intenzitu a trvalost.“¹ Motivace má ve vztahu k pracovním podmínkám a hodnocení několik základních druhů. Lze ji rozdělit na hmotné (základem je mzda, finanční odměna) a nehmotné (obsahuje více faktorů). Další rozdělení může být na negativní a pozitivní. Tato práce se zabývá především vlivem motivačních programů na zaměstnance, zlepšení pracovní situace a pracovního kolektivu. Proto není specifikace hmotné motivace důležitá.

Zásadními faktory nehmotná motivace jsou (SVOBODOVÁ, A. *Motivace pracovní činnosti, motivační programy* [online]):

- zájem o práci (měla by zaměstnance bavit),
- dosažené pracovní výsledky a s tím související úspěch,
- pozitivní mezilidské vztahy s nadřízenými i ostatními zaměstnanci,
- míra stresu a úzkosti (měla by být vyrovnaná)
 - chybějící stres vede k rutině
 - nadměrný stres zaměstnance příliš psychicky vyčerpává.

Další dělení motivace na pozitivní a negativní není třeba dlouze analyzovat. Do pozitivní motivace patří především pochvala (ústní či písemná) a v negativní se projevuje vztek, agrese, nenávisť, stud, ale i pocit lítosti

¹ SVOBODOVÁ, A. *Motivace pracovní činnosti, motivační programy* [online] [cit. 24.6.2005] Dostupné z [wwwhttp://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=motivace%20pracovn%C3%AD%20%C4%8Dinnosti%2C%20motiva%C4%8Dn%C3%AD%20programy%20&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpef.czu.cz%2F~panek%2FZaklady%2520rizeni%2FPrace%2FSt1030-Motivace.ppt&ei=L69TT-GMFon_4QSanjvDQ&usg=AFQjCNHdG7cQeKLUPtSAsBk86GGuGbvfwf](http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=motivace%20pracovn%C3%AD%20%C4%8Dinnosti%2C%20motiva%C4%8Dn%C3%AD%20programy%20&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpef.czu.cz%2F~panek%2FZaklady%2520rizeni%2FPrace%2FSt1030-Motivace.ppt&ei=L69TT-GMFon_4QSanjvDQ&usg=AFQjCNHdG7cQeKLUPtSAsBk86GGuGbvfwf)

a méněcennosti. Některé odborné studie uvádějí, že vhodnější je směřem k zaměstnancům aplikovat pozitivní způsob motivace. Časté upozorňování na chyby a nedostatky vedou u zaměstnanců k úplné ztrátě motivace a slábne i snaha změnit své postoje. Člověk se v podstatě „usadí“ v roli outsidera. Nejdůležitějším z této kapitoly je využití zpětné vazby. Je v podstatě jedno, s jakým druhem motivace se zaměstnanec setkává, rozhodující je zpětná vazba (poučení se z chyb). Zpětná vazba může mít tři různé reakce (SVOBODOVÁ, A. *Motivace pracovní činnosti, motivační programy* [online]):

- útok - (může být slovním atakem, nátlakem, urážkou, slovní pomstou),
- únik - (převážně únik z deprese),
- fyzická kompenzace - (především fyzická zátěž a aktivita - sport, ale lze sem zařadit i alkohol, nebo prosté bouchnutí do stolu).

Motivační programy vedou v první řadě ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, přijímání změn ale i řešení krizových situací, nebo jejich předcházení. Řadu motivačních programů, nabízejících za tímto účelem vytvořené společnosti, které se specializují na externí řízení teambuldingů, večírků, oslav a podobně. Co nesmí v žádném případě chybět, je analýza výsledků některého z absolvovaných motivačních programů. Přesně zacílené otázky a diskuse pomáhají k objektivnímu hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. Na základě výše uvedených skutečností lze konstatovat, že každá aktivita firmy (teamová či individuální) musí obsahovat hodnotící část. Bez získaných výstupních dat je jakákoliv aktivita (motivačního programu) jen plýtváním finančních zdrojů společnosti. Jedině pevné spojení obou těchto konstant může vést ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a jejich motivací k podávání lepších výkonů. “Účelem motivačního programu je komplexně a cílevědomě působit na zaměstnance a tím i na členy pracovních skupin. Aby byl motivační program kvalitní, měl by obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro zaměstnance důležité:“²

² MIKA, J. *Rozvoj pracovníků* [online] [cit. 24-6-2005] Dostupné z www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html

- analýza společenské a ekonomické situace společnosti či organizace,
- perspektiva společnosti, její možný rozvoj, uplatnění a zařazení pracovníků organizace,
- vytvoření kvalitních podmínek pro rozvoj a motivaci zaměstnanců,
- analýza postupů, synchronizaci přípravou, prováděním a hodnocením změn,
- určení zdravotního, kulturního a sociálního zabezpečení zaměstnanců,
- analýza vztahů mezi zaměstnanci ve směru k organizaci.

Motivační programy se zejména využívají k nastartování nových sil a odhodlanosti ve společnosti související se změnou. Podpora týmového ducha se stává obecným trendem a proto je důležité, aby manažeři uměli pracovat se skupinami, rozumět skupinové dynamice a naučit se toho využívat k úspěchu zamýšlených změn. Při realizaci změny je nutné ze strany manažerů citlivě komunikovat důvod změny. Vedení by se správnou volbou komunikace mělo vyhnout přirozené averzi ke změnám, které představují největší hrozbu.

Každá změna v organizaci je svým způsobem významným zásahem do jejího chodu. Organizace by se měla na změny plánovaně připravovat, přijímat je otevřeně a snažit se z nich vytěžit maximum. Společnost by měla ke změnám přistupovat pouze na základě prověřených analýz či systémových strategií. V zásadě jde při řízení změn o to, aby zaměstnanci byli na změny kvalifikovaně připraveni a byli schopni přijímat je pozitivně. Jestliže se tomu tak neděje, je chyba na straně vedení (manažerů a personálního oddělení.)

“Vzhledem k dnešní turbulentní době se tato problematika stává stále aktuálnější. Každá firma, která chce uspět na trhu, nemůže změny ve vnějším prostředí ignorovat, naopak se je musí učit předvídat a být vždy dále než konkurence.“³

³ MIKA, J. *Rozvoj pracovníků* [online] [cit. 24-6-2005] Dostupné z www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program-co-by-v-nem-nemelo-chybet.html

Využití nástrojů motivačních programů ve strategickém managementu změny nesmí zapomínat na management lidských zdrojů, je nutno brát v potaz, že motivační programy mohou být úspěšné za předpokladu, že s managementem bude spolupracovat i oddělení lidských zdrojů.

Motivačních programů, které se mohou využít ke strategické změně v podniku je celá řada, v této studii však budou představeny ty, které jsou již aplikované v mezinárodní společnosti a budou se implementovat na národní společnost. Důležité je zde zmínit, že vzhledem k ekonomické situaci uvedené společnosti, popsané konkrétně v praktické části a v návaznosti na Maslowu pyramidu hodnot, popsanou v kapitole 2.2, nejedná se o finančně motivující programy. Jak bude dále zmíněno v kapitole 2.2, tyto motivační programy se zaměřují na horní stupně Maslowy pyramidy, na uspokojení zaměstnancových potřeb v oblasti uznání a potřeb seberealizace.

Zavedené programy:

- 1) **Budování týmu (team building)** – budování týmového ducha a spolupráce.
- 2) **Firemně společenské události (quarterly social events)** – budování mezilidských vztahů napříč spektrem firemní hierarchie.
- 3) **Ryby (fish)** – Fish filosofie a certifikáty.
- 4) **Týmové večeře (team dinner)** – ztmelování kolegů v rámci jednoho týmu.
- 5) **Roční hodnocení a sebehodnocení zaměstnance (annual appraisal & self appraisal)** – roční hodnocení zaměstnance.

2.1 Charakteristika motivačních programů převzatých z mezinárodní společnosti pro účely národní společnosti

Pro lepší pochopení motivačních programů a jednotlivých aktivit je nutná jejich obecná charakteristika a jejich účinek na jednotlivé části personálního procesu. Do obecné charakteristiky budou také promítnuty účinky, které tyto

motivační programy mají v mezinárodní společnosti a kterých bude žádoucí docílit i v národní pobočce

2.1.1 Budování týmu – Team building

Stručná charakteristika teambuildingu je, že teambuidling je určitý typ nejen motivačního, ale i vzdělávacího programu, který je veden zábavnou formou. Díky netradičnímu prostředí (teambuilding se většinou odehrává v přírodě) dochází i k netradičním řešení úkolů a překonávání překážek. Hlavním cílem teambuildingu je zlepšit a zefektivnit komunikaci v týmu a to jak mezi zaměstnanci tak i mezi zaměstnanci a managementem, zlepšit pracovní vztahy mezi kolegy a pomoci zaměstnancům uvědomit si sounáležitost v pracovním týmu.

Teambuidling tedy napomáhá při rozvoji manažerských, ale i zaměstnaneckých dovedností a schopností. Díky výhodě, že veškeré aktivity, které se na teambuildingu uskuteční, by se měly konat v přírodě, to znamená pro zaměstnance v nepřírozeném prostředí, napomáhá jednotlivým členům týmu poznat své kolegy z jiné stránky a v jiném světle. Při správném zvolení vhodných aktivit se může docílit velmi efektivního rozvoje týmového ducha.

Teambuilding by měl být efektivním řešením v převážně v těchto oblastech:

- rozvoj týmového ducha, poznání kolegů v netradičních situacích,
- zefektivnění komunikace ať už mezi kolegy či mezi managery a jejich podřízenými,
- simulace určitých situací, kdy musí tým spolupracovat a komunikovat, aby daný úkol splnil,
- napomáhá získávat informace z praktických a ne pouze teoretických zdrojů,
- zvýšení produktivity práce, v některých případech může fungovat jako prostředek vůči syndromu vyhoření.

Teambuidling je proto velmi složitý jak na organizaci, tak na koučování při samotných aktivitách. Management by měl v tomto případě přejít do role, kdy

bude úkoly sám plnit a ne úkolovat. Pro přípravu teambuildingu jsou tedy důležité dvě složky:

- **HR oddělení (personální oddělení)** – HR oddělení by v rámci úzké spolupráce s jednotlivými zaměstnanci a také s jejich přímými nadřízenými, mělo mít nejširší a nejpřesnější vstupní informace pro přípravu teambuildingu. HR oddělení by mělo být schopno správně a přesně určit, kde jaký problém je a zda ho lze pomocí vzájemné interakce vyřešit nebo určit, kde by mohl problém nastat a zdali mu lze pomocí týmové spolupráce předejít.
- **Externí firma** – HR oddělení však nemůže být 100% nestranné a výsledný efekt teambuildingu by se tím mohl zkraslit. Je proto důležité, aby se do organizace zapojila i externí firma jejíž instruktoři či kouči budou schopni vést jednotlivé aktivity a jejich následné hodnocení z nezaujaté pozice.

Externí firma může nabídnout tyto typy lektorů (Hermonová, Teambuilding, 2006):

- Instruktor – napomáhá při realizaci jednotlivých aktivit, ale je spíše v roli podporující vyšší kategorie lektorů.
- Senior instruktor – vede již samostatně jednotlivé programy.
- Trenér – kromě vedení jednotlivých programů, je již svými zkušenostmi na takové úrovni, že může klientovi pomoci správně určovat jeho potřeby.
- Konzultant – plánuje a řídí celou klientovu zakázku. Dokáže stanovit a určit klientovi cíle a potřeby.

„Pojetí čtyř základní role v interakčním vedení:

Facilitátor je neutrální člen skupiny, který má za úkol pomáhat skupině v řízení procesu.

Zapisovatel je také zcela neutrální, nehodnotící „služebník“ skupiny. Jeho úkolem je zapsat základní myšlenky na velké archy papíru, které jsou umístěny pokud možno tak, aby je všichni účastníci měli na očích.

Každý člen skupiny by měl být aktivním účastníkem schůze. Na všech záležitostech, jak se podaří facilitátorovi a zapisovateli plnit úlohy neutrálních členů skupiny.

Vedoucí manažer skupiny v klasickém pojetí interakční metody schůzi neřídí, ale stává se aktivním účastníkem.⁴

HR oddělení a externí firma spolu musí spolupracovat na všech fázích teambuildingu.

- Instrukce – v první fázi se zaměstnancům nejdříve dají instrukce k dané aktivitě. V některých případech je dobré si se zaměstnanci udělat krátký briefing, co si o aktivitě myslí a co oni sami očekávají za výsledek.
- Aktivita – aktivita je pak již samotný úkol, který se musí týmově splnit. V jejím průběhu nezáleží na tom, zdali jde o fyzickou či psychickou aktivitu.
- Debriefing – je důležitou součástí každého teambuildingu. Jde o zpětnou vazbu zaměstnanců na danou aktivitu. Ke zpětné vazbě by se mělo přistupovat ve dvou vlnách.
 - První vlna zpětné vazby by měla být přímo po aktivitě, kdy je zaměstnanec spontánní a je možnost se dostat k přímé zpětné vazbě.
 - Druhá vlna (v případě, že jde např. o 3 denní teambuildingovou akci) by měla přijít na závěr teambuildingu, kdy zaměstnanec své pocity z jednotlivých aktivit srovná do jednoho celku a je možnost získat ucelený a střízlivější pohled na celou akci.

⁴ Soňa Hermochová, *Teambuilding*, str. 65

V tomto případě by měla být externí firma ta, která debriefing přímo zprostředkuje (jednoznačná výhoda nezaujatého lektora) a personální oddělení by mělo být to, které oba výsledky jak z první tak druhé vlny zpracuje a vyhodnotí z nich závěry.

Společností, které se přípravou teambuildingů a jiných firemních akcí, zabývají je spousta. Na ukázkou lze uvést například společnosti:

Česká cesta

„Naším posláním je rozvoj firem, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. Ve spolupráci s klienty vytváříme řešení, která vedou k naplnění jejich potřeb v oblasti lidských zdrojů z hlediska strategie, kompetencí, péče a loajality. Základem naší práce je aktivní přístup, inspirace a respekt ke zkušenostem. Význam lidských zdrojů, jejich efektivní rozvoj a dobrá péče o ně, nabyly v posledním desetiletí obrovské důležitosti a staly se klíčovým faktorem úspěchu. S radostí vám budeme partnery na této cestě.“⁵

Lemon Production

„Zanalyzujeme komunikační procesy ve Vaší firmě a ušijeme Vám teambuilding na míru. Nezahazujte příležitost pro stmelení pracovního týmu a zefektivnění týmové spolupráce u Vás ve firmě. Teambuilding je ideálním nástrojem na zlepšení komunikace mezi Vašimi zaměstnanci a přispívá k posílení profesních i osobních vztahů. Správná organizace teambuildingových akcí přináší firmám nezanedbatelný profit. Zúčastnění mají příležitost společně překonávat různé úkoly a výzvy, přesně sestavený program je vystavuje různým situacím, kdy je třeba spolupracovat a nacházet společná řešení. Teambuilding se tak stává přínosem pro zážitkové vzdělání.“⁶

⁵ Česká cesta, *Profil společnosti* [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na [www: http://www.ceskacesta.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti](http://www.ceskacesta.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti)

⁶ Lemon Production, *Teambuilding* [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na [www: http://www.lemons.cz/teambuilding?gclid=CMqu2JiDv64CFUpD3wodRCpzwA](http://www.lemons.cz/teambuilding?gclid=CMqu2JiDv64CFUpD3wodRCpzwA)

Adra Training

„Teambuilding je zážitkový vzdělávací program, zaměřený na rozvoj těch kompetencí jednotlivých účastníků, které jsou klíčové pro účinnou týmovou spolupráci. Patří k nim například schopnost týmové komunikace, řešení problémů, empatie, schopnost poskytování podpory či rozdělení týmových rolí. Konkrétní cíle teambuildingového programu jsou stanovené na základě zmapování potřeb týmu, které probíhá v úzké spolupráci se zadavatelem. Teambuildingové programy (ať už ty outdoorové nebo indoorové) využívají prvků zážitkového vzdělávání.“⁷

2.1.2 Firemně společenské události (quarterly social events)

Jelikož se tato studie zabývá nejen mezinárodní společností, ale i jejími národními pobočkami, je nutno zmínit, že napříč firmou je mnoho jednotlivých skupin a týmů. Tyto skupiny spolu nemusí být v přímém každodenním kontaktu, ale jsou spolu v kontaktu na pravidelné bázi a je proto důležité, aby jednotlivé týmy v rámci skupiny spolu spolupracovaly a to jak po pracovní stránce, tak i po mezilidské stránce. Ačkoliv by se mohlo zdát, že social events jsou obdobou teambuildingu, není tomu tak. Od teambuildingových programů se firemně společenské události liší těmito faktory:

- Při social events se nepraktikuje práce s lektorem. V těchto případech by se do role lektora neměl stavět ani management.
- K interakci by se neměly využívat jednotlivé aktivity, ale v těchto případech by se mělo pracovat převážně s dialogem.
- Kolegové se spolu sice scházejí mimo zaměstnání, ale jde pouze o krátkodobé akce. Zaměstnanec má možnost využít příjemnějšího mimo pracovního prostředí k prohloubení, navázání či vyčištění pracovních vztahů, ale realitou zůstává stále ve firmě.
- Management by na těchto akcích v žádném případě neměl chybět, ale měl by tyto akce brát z demokratického hlediska. Především

⁷ Adra Training, Teambuilding [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na [www: http://www.andra.cz/nase-sluzby/teambuilding](http://www.andra.cz/nase-sluzby/teambuilding)

vyslechnout si názory zaměstnanců, přijmout kritiku a snažit se udělat ze získaných informací závěr.

- Management by měl být při těchto událostech ve stejné roli jako samotní zaměstnanci. To znamená, že by s nimi měl komunikovat v roli kolegy. Management nesmí zapomínat, že v těchto chvílích již není v pracovním procesu.
- Management by v neposlední řadě měl dbát na důvěrnost získaných informací.
- Čtvrtletní pravidelnost je důležitá především proto, že zaměstnanci se mohou v pracovním prostředí o určitých věcech bát mluvit. Mimo pracovní prostředí je pro ně tedy ideální příležitostí, kde se vyjádřit. Toto kritérium splňuje i teambuilding, ale jednorozční periodicitu teambuildingů, by byla velmi limitující pro řešení aktuálních problémů.
- Pod social events si lze představit:
 - firemní snídaneč,
 - vánoční večírek,
 - firemní grilování,
 - firemní bowling či jiná společenská aktivita.

2.1.3 Ryby – Fish

„Zaručuji vám, že z Fish bude mít užitek každý manažer, neboť nejenže napomohou ke snížení fluktuace zaměstnanců, ale budou rovněž motivovat lidi k hrdosti na svou práci. Lidé rádi pracují v prostředí, kde je veselo, kde to jiskří energií a kde mohou být důležití.“⁸ Tak začíná úvodní část bestselleru o Fish filozofii, která by měla zaměstnance natolik motivovat, že by se mělo předejít syndromu vyhoření i špatné pracovní morálce. Fish jsou příběhem o tom jak na pracovišti pozvednout pracovní morálku i přes to, že práce je monotónní a náročná. V praxi se tato filozofie může ukázat na konkrétním případě uvedené společnosti.

⁸ Stephen C. Lundin, Ph. D., Harry Paul, John Christensen, *Fish!Ryby*, s. 10

Fish filozofie se v přeneseném slova smyslu drží hesla „práce hrou“. Drží se 4 hlavních bodů:

- **Hraj si (play)** – přeneseno do firemního slovníku je zde myšleno, brát pracovní úkoly s určitým nadhledem i když nepatří k těm nejzajímavějším a najít si na daném pracovním úkolu, vždy tu lepší část.
- **Vytvoř si vlastní pracovní den (make their day)** – apel na zaměstnance, aby se sám rozhodl, jaký chce mít den. A nejen to. Tím, že se zaměstnanec rozhodne jaký si vytvoří pracovní den i přímo ovlivní své kolegy. To znamená, že když se zaměstnanec rozhodne pro pozitivní přístup, může tím pozitivně ovlivnit i ostatní.
- **Bud' na místě (Be there)** – pod zkratkou Be there se skrývá formule toho, aby se kolegové navzájem více podporovali. Ve fish filozofii i ve firemní praxi to znamená, že zaměstnanci by si měli navzájem zvedat náladu a tím vytvářet i lepší náladu na pracovišti. Větší podpora kolegům, pak může být chápána především jako snaha pomoci kolegovi v jeho pracovních úkolech, v případě, že kolega pomoc potřebuje a pomoc je v zaměstnancových možnostech.
- **Vyber si svůj postoj (Choose your attitude)** – je na zaměstnanci jaký si zvolí postoj, zdali bude přistupovat k práci negativně a nebo pozitivně. Jeho chování pak může ovlivňovat i ostatní. To jakým způsobem bude zaměstnanec přistupovat k práci a dle toho jaký si zvolí postoj se odrazí i na mezilidských vztazích s kolegy i nadřízenými. Zaměstnanec má tedy možnost sám ovlivnit, zda bude v práci spokojen a zda bude pro něho přínosem.

Cílem managementu i personálního oddělení je, aby se zaměstnanci rozhodli k pozitivnímu přístupu. A je žádoucí zaměstnance k tomuto postoji motivovat. K tomu mohou pomoci tzv. Fish certifikáty. Hlavní myšlenkou certifikátů je, že když někdo se zaměstnanců udělá něco výjimečného nad rámec obyčejných pracovních povinností, dostane od kolegů či managera tento certifikát. Za

získané certifikáty mohou zaměstnanci dostat kompenzaci v podobě dovolené navíc. Proto může tato filozofie motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu postoji i lepším pracovním výkonům. Zároveň tento typ ohodnocení může velmi pozitivně ovlivnit uspokojení zaměstnancových potřeb seberealizace a potřeby uznání, aniž by byl ekonomicky nákladný.



The image shows a 'Fish certificate' form enclosed in a dashed border. At the top, it says 'You've been caught being FIShy' in blue text. Below this, there are fields for 'Name' and 'Date'. A cartoon fish with a green body, blue fins, and a red mouth is positioned to the right of the name and date fields. Below the fish, there is a section titled 'What you were caught doing that was so fishy:' followed by three horizontal lines for writing. At the bottom of the form, it says 'Thank you for remembering the fish philosophy: Play...Make Their Day...Be There...Choose Your Attitude' in green text. Below this, there is a field for 'Presented by:' followed by a horizontal line. The form is decorated with several colorful bubbles in shades of blue, green, and brown.

Obr. č.1. Fish certifikát

Zdroj: Interní dokumenty Allyn International Services

Proč právě Fish filozofie? Námět ryby vychází z příběhu, který byl základem pro vytvoření této filozofie. Příběh vypráví o ženě, která pracovala jako vedoucí týmu, který vyhodnocoval data pro nadnárodní společnost. Cílem jejich práce bylo tedy mechanické a monotónní kontrolování dat. Zaměstnanci se cítili neuspokojeni svou prací a chyběla jakákoliv známka seberealizace. Vedoucí týmu chodila pro inspiraci na zlepšení pracovního prostředí na rybí trh, který byl nedaleko jejich kanceláří. A na tomto pro ni inspirativním místě přišla ke 4 výše zmíněným pilířům Fish filozofie. Proto se tento pracovní postoj nazývá Fish neboli rybí filozofii.

2.1.4 Týmové večeře - Team dinner

Týmové večeře mohou působit pouze jako dílčí motivační program, ale co se týká otázky managementu změn a motivačních programů je jedním z nejdůležitějších. Team dinner jsou totiž určeny pro kolegy z jednotlivých týmů. Jde o kolegy, kteří spolu komunikují na denní bázi a u kterých je správná

komunikace a spolupráce na prvním místě. Týmové večere sice fungují na podobných principech jako social events. Ale periodicita těchto událostí by měla být častější. Jde především o to, že u kolegů, kteří spolu denně komunikují a jejichž práce je závislá na tom druhém, mohou mnohem častěji vznikat problémové situace a management by měl mít evidentní zájem tyto situace řešit, v lepším případě jim předcházet. V těchto případech se kolegové v úzce spolupracujícím týmu mohou dostat do stresových situací a jestliže tyto primární stresové situace nebudou řešeny, může u zaměstnance dojít až k syndromu vyhoření či k frustraci z jeho práce, což by pro management mohlo být velmi nežádoucí. Především z důvodů, že firma uvedená v praktické příkladu je založena na zajišťování klientových potřeb. K tomu, aby se mohly plně uspokojit klientovi potřeby je důležitá komunikace s klientem. Management této firmy, tedy stojí o dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci, protože čím déle zaměstnance ve firmě pracuje tím lépe zná klientovi požadavky.

Team dinner v tomto případě může fungovat dvojitým způsobem:

- První případ počítá s tím, že situace mezi kolegy je napjatá a pomůže jí vyřešit komunikace o problému v mimopracovní prostředí.
- V druhém případě lze předpokládat, že i když žádný problém není aktuální a zaměstnanci spolu komunikují na dobré úrovni, budou brát team dinner jako zpestření jejich pracovní náplně, tím se zvýší i jejich motivace a mezilidské vztahy se prohloubí.

2.1.5 Roční sebehodnocení daného pracovníka - annual Appraisal & Self Appraisal

Roční sebehodnocení a hodnocení je pro zaměstnance nejvíce prokazatelným souhrnem jeho pracovních úspěchů za poslední rok. Národní pobočka v této studii chce plně převzít systém z nadnárodní společnosti, který pracuje s dvoufázovým hodnocením.

V první fázi zhodnotí zaměstnanec sám své vlastní úsilí: Ve formuláři, který je uveden v příloze A, by měly být zahrnuty:

- zaměstnancovi úspěchy,
- věci, které by zaměstnanec po ročním odstupu udělal jinak, lépe,
- věci, které ho celý rok pozitivně motivovaly,
- věci, které by chtěl do budoucna změnit a návrhy na jejich řešení.

Při sestavování formuláře pro sebehodnocení zaměstnance se nesmí zapomínat na jednoduchý princip volby pořadí jednotlivých otázek. Je přirozené, že ve formuláři by měl být prostor jak pro pozitivní tak i negativní zhodnocení zaměstnance. Je ale nutné zvolit posloupnost, aby měl zaměstnanec možnost nejdříve zhodnotit své pozitivní stránky a pak až ty negativní. Pro strategický management změny je také důležité zaměstnancům názor zda by chtěl něco změnit popřípadě jakým způsobem. V tomto případě jde hlavně o změnu pozitivní pro zaměstnance.

Ve druhé fázi pak vyplněný formulář doplní o své komentáře zaměstnancův nadřízený a vše se navzájem komunikuje za přítomnosti firemního personalisty. Vzájemná komunikace je důležitá z významového hlediska. Zaměstnanec si například může vysvětlit poznámky dopsané jeho nadřízeným nebo naopak nadřízený nemusel dobře pochopit zaměstnancův dotazník a to ovlivnilo jeho vysvětlení si formuláře. Při komunikaci nad vyplněním formulářem nesmí management ani personalista zapomínat opět na jednoduchou posloupnost nejdříve pozitivního hodnocení posléze až negativního hodnocení lehčí formou. V zájmu managementu není zaměstnance nemotivovat negativním vyjadřováním k jeho osobě, naopak je žádoucí ho motivovat k lepším výkonům.

System tohoto sebehodnocení je několikátýdenní proces, takže zaměstnanec má dostatek času, se soustředit na jednotlivé body ve formuláři a má čas si ze svého pohledu celý rok zrekapitulovat. Jeho největší pracovní úspěchy, či situace, o kterých zpětně ví, že se mohly vyřešit lépe. System

sebehodnocení a následného hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným má hned několik výhod a v mnoha ohledech může přinést dostatek užitečných podmětů jak nadřízenému tak zaměstnanci.

Pro zaměstnance může být vlastní sebehodnocení velmi motivačním prvkem, kdy ohodnocení jeho výkonu není závislé pouze na osobně nadřízeného, ale zaměstnanec může v tomto případě přispět vlastními, někdy velmi důležitými, postřehy o sobě samém. Zaměstnanec hlavně získává pocit důležitosti, kdy management dává gesto zaměstnanci, že jeho názor je pro management firmy důležitý a následné hodnocení nadřízeným může zaměstnanci dát pocit, že jeho názory a komentáře jsou brány v potaz a že se s nimi pracuje. Tento bod je také důležitý, protože když management nesprávně nakládá s cennými informacemi od zaměstnanců, mohou mít pak zaměstnanci pocit marnosti a zbytečnosti. Je proto důležité věnovat této práci zvýšenou pozornost a pečlivost. A nejen to, jestliže společnost chce, aby tato motivační složka fungovala správně, měla by být vedena zkušeným personalistou.

Pro samotný management je pak vlastní sebehodnocení zaměstnance důležitou pomůckou proto, aby věděl, jak se zaměstnancem správně jednat. I když se v určitých bodech hodnocení nemusí zaměstnanec a nadřízený shodovat, je důležité si vysvětlit jak byl daný bod myšlen a jak je chápán jednotlivými stranami. Zaměstnanec by proto některé body měl chápat jako vodítko, kde se zlepšit a neměl by některé body brát pouze jako kritiku. Vzájemná komunikace je v tomto případě nejdůležitějším artiklem. Aby vše bylo správně pochopeno bez vedlejších niancí.

2.2 Možnosti uplatnění motivačních programů a jejich očekávané cíle v konceptu managementu změn

Jak bylo zmíněno výše, tyto programy mohou mít všestranné využití jak v personálním procesu tak v systému strategického managementu změn. Je

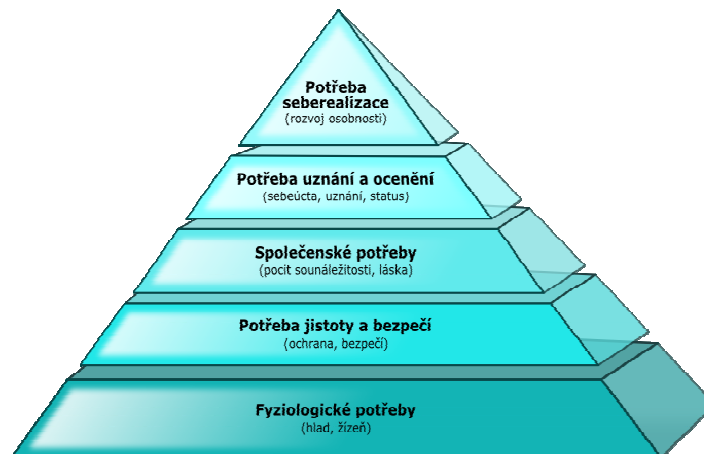
nutné vybrat ty motivační programy, které by při jejich aplikaci z mezinárodní na národní pobočku co nejméně narážely na problémy spojené s:

- rozlišnou strukturou společnosti,
- jinak postaveným žebříčkem hodnot,
- rozdílnou národnostní mentalitou.

Tato motivační struktura, kterou chce národní pobočka dosáhnout určité pozitivní změny je koncipována na tak vysoko položené obecné rovině, že by měla těmto problémům předcházet, či se jich dotknout pouze okrajově.

Jestliže se mluví o strategickém managementu změn v personálním odvětví, tedy v odvětví, jehož náplní je především práce s lidmi, lépe řečeno práce se zaměstnanci, vždy se musí pracovat v souladu s lidskými potřebami, které je nutno zabezpečit tak, aby pracovník odváděl tak kvalitní práci, která je pro společnost, tedy pro jejího majitele, také zabezpečením potřeb. Je to tedy struktura, kdy stejně jako při stavbě pyramidy, záleží vždy na každé části, brané od základu.

Maslowa pyramida hodnot je známá struktura žebříčku hodnot a především potřeb, které je nutné uspokojovat a které se přirozeně stupňují. V případě, že zaměstnavatel chce kvalitní pracovníky, musí se o jejich potřeby zajímat, snažit se je uspokojit a zároveň i zjišťovat jak se zaměstnancovi potřeby stupňují.



Obr. č. 2. Maslowa pyramida hodnot

Zdroj: Vedení lidí, *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online] [cit. 19-2-2012]. Dostupné na [www: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69)

Maslow ve svém konceptu uvedl pět skupin, které seřadil do vzestupného systému:

- „ Fyziologické potřeby – jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše čeho je třeba k udržení života.
- Potřeby jistoty a bezpečí – znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí nebo ohrožení.
- Sounáležitost – neboli láska a přátelství představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- Potřeby uznání a ocenění – obsahují sebehodnocení, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.

- Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím, je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti“.⁹

V případě, že později zmíněná společnost nemusí v personálních otázkách řešit rozdílnost zabezpečení potřeb např. fyziologické potřeby vs. potřeba uznání, rozdílnosti v národnostní mentalitě, nebo v rozlišném postavení žebříčku hodnot, se smazávají nebo lépe řečeno slévají ve vrcholu Maslowy pyramidy. Je důležité si potvrdit, že spodní vrstvy pyramidy jsou uspokojeny a poté se personalista může soustředit na ty horní.

Proto při rozdílnosti zažitých stereotypů může jeden z nich fungovat jako konotace jednotícího znaku, tedy pocit uznání, ocenění, a především pocit seberealizace v pracovním prostředí. Nemusí tedy výrazně záležet na tom, či zaměstnanci americké pobočky mají v povaze se stavět ke každému zadanému úkolu s pozitivním přístupem nebo zda zaměstnanci české pobočky, jsou k některým úkolům spíše skeptičtí. Každému z nich záleží na pocitu uznání a seberealizace a cílem motivačních programů je dosáhnout zabezpečení potřeb z vrcholu pyramidy.

Hlavním očekávaným cílem těchto programů, tedy bude:

- Nejdříve zjistit v jaké míře chybí uspokojování těchto potřeb. Popřípadě jaká přesná potřeba uspokojena není. Zda pocit ocenění nebo je přítomna absence seberealizace. Zpočátku se tedy musí příčiny správně definovat, k tomu, aby mohly být zabezpečeny na základě správně zvolené strategie.
- Druhým cílem je správná aplikace zvolených řešení. A především dlouhodobé monitorování zda zvolené řešení zabezpečilo danou potřebu kýženým směrem.

⁹ František Bělohávek, *Jak řídit a vést lidi*, str. 40

Dle jednotlivých stupňů uspokojování potřeb lze rozlišit i různorodé typy motivace. Je nutné si uvědomit, že motivací nemusí být vždy finanční odměna a součástí této práce bude zaměření na ostatní motivy než ty finanční.

Mezi další motivy tedy patří:

- „Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky, výkon – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci, snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a děla jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechny pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství – pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustupují.
- Jistota – lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s mále, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost – je rozhodující motivací těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především

vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že byl měl dělat něco jiného.

- Samostatnost – jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.
- Tvořivost – je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.¹⁰

Personální oddělení by mělo být schopno umět rozlišit o jaký typ pracovníka jde. A jaká motivace ho vede. Motivy se přirozeně různí dle každého zaměstnance a cílem motivačních programů je pokrýt co největší množství motivů. Osobní postavení je důležité nejen pro vedoucí pracovníky, ale i pro podřízené zaměstnance, především pak, jestliže jde o postavení v týmu. Pracovní výsledky a výkon je sice důležitým motivem pro zaměstnavatele a viditelně se odráží na poměrně mladém pracovním kolektivu, který se ve společnosti z praktického příkladu nachází, ale přehnaná soutěživost může narušit vazby v týmu. Je proto důležité tento typ motivu korigovat správným směrem. Udržovat příjemné pracovní prostředí pomocí přátelských vztahů na pracovišti je jedním z velkých nefinančně nákladných benefitů společnosti. Jediným omezením však je, že tento benefit si může dovolit spíše menší společnost. Jistota je sjednocujícím motivem snad každého zaměstnance napříč profesemi či postavením. Každý více či méně riskuje, ale zároveň chce mít každý alespoň nějakou jistotu zaměstnání a příjmů. Některé pozice a společnosti nemohou plně uspokojit zaměstnancův motiv pro tvořivost nebo po samostatném jednání, ale v případě, že je zaměstnancovým největším problémem absence kreativity, může personální oddělení například nabídnout spolupráci na přípravě motivačních programů.

¹⁰ František Bělohávek, *Jak řídit a vést lidi*, str. 42

II. Praktická část

3. Stručná charakteristika národní společnosti

Tato diplomová práce se bude soustředit na konkrétní příklad české pobočky mezinárodní firmy. K lepšímu pochopení situace ve firmě i na pobočce a k lepšímu pochopení problémů a následné aplikace motivačních programů je za potřebí firmu představit.

Allyn International Services

„Poskytovat profesionální služby v globálním tržním prostředí s cílem umožnit zákazníkům soustředit se na vlastní obor podnikání a zaměstnancům dosáhnout plného osobního rozvoje“¹¹

Allyn International Services, Inc. (Allyn), je soukromá společnost zaměřující se na komplexní služby v oblasti logistiky. Firma byla založena v roce 1992. Klíčovými činnostmi této společnosti jsou management přepravních služeb, logistický sourcing, zasilatelství, poradenství v logistice a supply chain managementu, daňové poradenství a management dovozních a vývozních operací. Klientela společnosti se skládá z malých lokálních firem až po nadnárodní koncerny podnikající v energetickém, ropném, plynárenském, stavebním, elektronickém, důlním, těžebním, zdravotním, farmaceutickém průmyslu, neziskovém sektoru.

Firma Allyn, jejíž zaměstnanci komunikují v 15ti světových jazycích, má dlouholeté zkušenosti jak s rozvinutými, tak s rozvojovými trhy. Vysoce proškolení specialisté pracují v Severní Americe, Evropě a také Asii. Kontinentální hlavní sídla společnosti, které se nacházejí ve Fort Myers na Floridě v USA, v Shanghaji, v Číně a v Praze v České republice, jsou propojeny s lokálními pobočkami v Evropě a Severní Americe.

¹¹ Allyn International Services [online] [cit. 19-2-2012]. Dostupné na [www: http://www.allynintl.com/default.aspx?lang=cs-CZ](http://www.allynintl.com/default.aspx?lang=cs-CZ)

Allyn International Services je tedy společností, která se zaměřuje na služby zákazníkům. Je pro ni více než důležité, aby se o kontakt a spokojenost zákazníků starali vysoce kvalifikovaní zaměstnanci, se kterými bude klient spokojen. Je proto zřejmé, že pro firmu Allyn International Services bude klíčovým oddělením, o které bude mít primární zájem se starat, oddělení lidských zdrojů. Proškolení a kvalitní zaměstnanci, jsou hlavní devízou společnosti. Na kvalitních zaměstnancích a jejich spolupráci s klientem je společnost prakticky závislá. Firma Allyn International Services má celosvětově zhruba 150 zaměstnanců. Její mateřská společnost sídlí v Americe a hlavní evropská kancelář je situována právě do Prahy, kde je cca 40 zaměstnanců.

Sídla v Americe i Praze jsou pro tuto práci důležitá hlavně z důvodů, že určitý motivační systém a strategický management změn, je v americké pobočce již zaveden a může se pyšnit dobrými výsledky. Cílem této práce bude převzetí a aplikování těchto motivačních programů na pražskou pobočku. Je proto důležité podrobněji popsat pražskou centrálu. Jak bylo již zmíněno výše, kancelář v Praze poskytuje pracovní pozice pro zhruba 40 zaměstnancům. Firma Allyn International Services tedy rozhodně nepatří mezi světové logistické giganty. Tím, že je firma menší a má i menší obraty a objemy práce než jiné gigantické firmy, mnoho zaměstnanců, ač jsou v jiných pracovních týmech, spolu musí spolupracovat aby se dosáhlo spokojenosti klienta.

V této oblasti je spolupráce založena na dobrých mezilidských a pracovních vztazích. A dobré mezilidské a pracovní vztahy se odvíjejí od individuální spokojenosti každého zaměstnance.

V tomto případě je podstatné starat se o vztahy na pracovišti již při výběru profilu nového uchazeče o zaměstnání a poté s jednotlivými zaměstnanci udržovat stálý kontakt. Z důvodů, že firma není velká, nemůže být ani stejně konkurence schopná na trhu práce jako její velcí konkurenti, kteří mohou

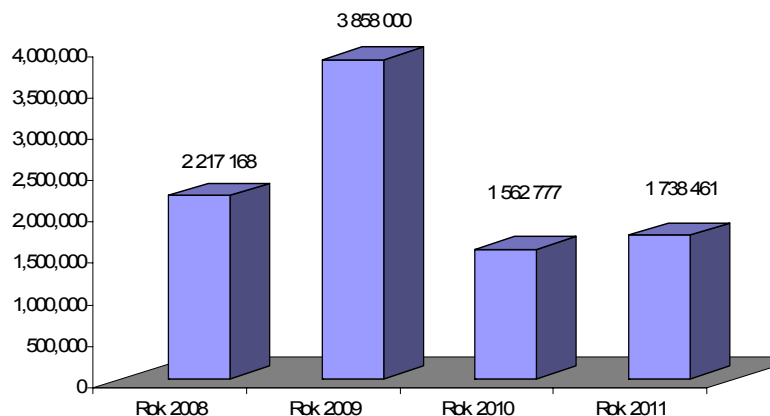
svým zaměstnancům nabídnou širokou škálu finančních benefitů. Firma Allyn se rozhodla tuto skutečnost vynahradit právě benefity příjemného pracovního prostředí, dobrého pracovního kolektivu a především kvalitním motivačním programem s pečlivě připravenými motivačními programy. V pražské pobočce toto pravidlo platí dvojnásob. Pražská pobočka této firmy si vždy zakládala na dobrých pracovních vztazích a tím byla i ovlivňována malá fluktuace zaměstnanců.

3.1 Vymezení konkrétních problémů

Tento fakt se však postupem doby začíná obracet a pražská pobočka v nynější době řeší hned několik problému v oblasti lidských zdrojů:

- vysoká fluktuace během posledního roku (průměrně až 70%),
- nespokojenost zaměstnanců s nynější pracovní atmosférou,
- chybějící kontakty mezi managementem a zaměstnanci,
- chybějící kontakty mezi zaměstnanci samotnými,
- absence zpětné vazby na připomínky zaměstnanců k jednotlivým událostem,
- snižování firemních benefitů.

Pro lepší pochopení vzniklých problémů je důležité analyzovat jejich příčinu. Nejdůležitějším aspektem je přirozeně ekonomická situace firmy. Ekonomická situace společnosti se za poslední léta a to nejen kvůli finanční krizi, dramaticky změnila k horšímu. Přirozenou obranou zaměstnavatele je začít proces snižování nákladů právě u benefitů poskytovaných zaměstnancům. V takto choulostivé oblasti jako je snižování zaměstnaneckých benefitů je nutná správná komunikace. Zaměstnanci by v žádném případě neměla být tato skutečnost pouze oznámena. Měla by být co nejcitlivěji vysvětlena s poukázáním na priority společnosti.



Graf č. 1 Výnosy Allyn International Services v letech 2008 – 2011 v CZK

Zdroj: Účetní výkazy Allyn International Services

Na tomto grafu lze vidět vývoj výnosů v Allyn International Services v letech 2008 – 2011. Z grafu je zřejmé, že rok 2010 byl, co se týká výnosů, nejhorším rokem. Jednou z možností jak výnosy pokud možno navýšit, bylo snížit náklady a výše zmíněným postupem omezit prvořadě benefity firmy. To napomohlo ke zvýšení zisku firmy v roce 2011, ale důležitým bodem, kterého je zapotřebí si povšimnout jsou náklady na personální recruitment (viz. graf. č. 2). Protože snížení nákladu za benefity paradoxně zvýšilo náklady za recruitment.

Významným začátkem nepopulárního postupu je zaměstnancům nejdříve řádně vysvětlit nastalou firemní situaci. V této otázce je vždy dobré začít vyjádřením vděčnosti zaměstnancům za jejich dosavadní úsilí a také za projevenou loajalitu k firmě. Ač je tato pochvala pouze slovní, zaměstnanec ji bude brát minimálně jako gesto slušného chování zaměstnavatele, které ocení.

Dalším neméně důležitým bodem při sdělování nepopulárních rozhodnutí, jako je v tomto případě snižování nebo lépe řečeno rušení firemních benefitů, je důkladné vysvětlení ekonomické situace. Kromě slovního vyjádření stavu firmy je dobré zaměstnancům předložit i čísla. A nejen čísla v podobě snížení

výnosů jako je v ukázce grafu číslo 1., ale také v případě ukázky o kolik se například snížily zakázky firmy a o kolik tím firma přišla obratu. Důležité je také zaměstnancům ukázat jasně danou vizi, kolik by firma po zrušení benefitů ušetřila a co je ještě důležitější, nastínit zaměstnancům vizi lepších zítřků.

Co přesně se skrývá pod vizí lepších zítřků je individuální u každého zaměstnavatele. Především je ale nutné ukázat zaměstnancům, kolik bychom mohli první rok ušetřit po zrušení firemních benefitů. Jak by se firma za rok mohla vyvíjet tak, aby se její situace stabilizovala, popřípadě zlepšila a poté ukázat, že například v prvním kvartálu druhého roku, by se mohly některé benefity vrátit. V tomto případě víceméně zaměstnavatel žádá zaměstnance o pochopení firemní situace.

Vhodně zvolená strategie komunikace této skutečnosti může výrazně ovlivnit další následky, kterými jsou chyby v komunikaci jak mezi zaměstnanci tak mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Tím může vznikat primární problém v této interakci. Zaměstnanec si u svého přímého nadřízeného stále vyžaduje jasnější vysvětlení konkrétní situace, sebrání benefitů a jeho přímý nadřízený mu bohužel v tu chvíli nedokáže uspokojivě odpovědět, jelikož on sám je také v pozici obyčejného zaměstnance, vůči majiteli firmy. Tím, že firma Allyn International Services je malou firmou, kde se zaměstnanci znají osobně a mnohdy i důvěrně, správná a včasná komunikace takto důležitých rozhodnutí by měla přicházet od samotného majitele firmy.

Jestliže nastává špatná interakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, může toto poškození komunikace vejít i mezi zaměstnance samotné. Zaměstnanci se totiž v případě zkoumané společnosti rozdělí na dva tábory. Hrozí zde problémy závisti mezi zaměstnanci a vzájemných pomluv. Příjemné pracovní prostředí je velmi lehce ovlivnitelné zmíněnými vnějšími vlivy. A bohužel v případě zkoumané společnosti i nepříznivě ovlivněno bylo.

Špatná komunikace o zrušení firemních benefitů bohužel ukotví v zaměstnancích pocit, že se s nimi nejedná upřímně. A to úzce souvisí s komunikací mezi nimi a jejich přímými nadřízenými. Zaměstnanci se mohou začít domnívat, že s některými jejich kolegy se jedná lépe než s nimi. Je tím tedy ohrožen jeden z vrchních pilířů Maslowy pyramidy.

Všechny výše uvedené body mají na sebe určitou návaznost. V případě, že pražská pobočka firmy Allyn International Services byla před 2 lety konkurence schopnou firmou v oblasti lidských zdrojů a to zejména díky vhodnému pracovnímu prostředí, v posledním roce firma řeší pravý opak a snaží se připravit takový motivační plán a program, aby bylo příjemné pracovní prostředí opět standardem a kladem této firmy.

Základním problémem, od kterého se odvíjí další vymezené body, je tedy primárně chybějící kontakt mezi zaměstnanci. Jedním z důvodů chybějícího kontaktu je, že vysoká fluktuace v posledním roce měla za následek rozsáhlou obměnu pracovníků. Chybou personálního oddělení bylo, že novým zaměstnancům nepomohla v dostatečné míře se adaptovat a naučit se komunikovat jak se stávajícími kolegy, tak s nově příchozími.

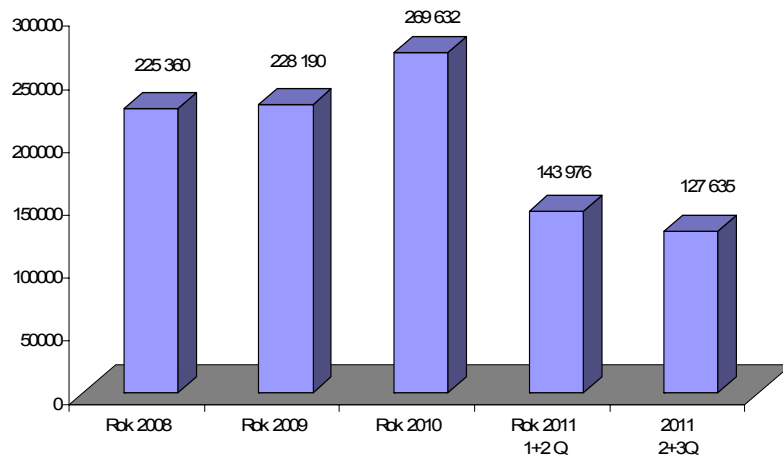
Tato absence kontaktu měla za následek zhoršení pracovních i mezilidských vztahů na pracovišti. Tím i omezenější produktivitu práce, která se odrazila na spokojenosti klienta. A nižší spokojenost klienta měla za následek zvýšení tlaku. Především tlaku na zaměstnance, aby zvýšili svoji produktivitu i přes ne zcela vyhovující pracovní podmínky. Nižší spokojenost klientů vedla i k poklesu zakázek od nich. V nejzašších případech nízká spokojenost klienta vyústila až ve ztrátu zakázek a tím byla firma nucena vstoupit do úsporného modu.

Společnosti byla tedy nucena snižovat firemní benefity. Firma Allyn mohla být konkurence schopná na trhu práce především proto, že nabízela celou řadu firemních benefitů. Tím, že Allyn byl zaměřen na mladé lidi,

(absolventy), benefity se týkaly této cílové skupiny. Patřily mezi ně mimo jiné i poukázky do Fitness center, možnost cestování v rámci firmy, možnost zahraničních teambuildingů, placené jazykové kurzy, placená externí školení, široká škála občerstvení na pracovišti. To vše byly benefity, které mohl zaměstnanec připočítat ke své mzdě.

Absence benefity v souladu se sníženou komunikací ve firmě, která byla podpořena navíc snížením počtu firemních společných akcí se přirozeně odrazilo ve zhoršených vztazích na pracovišti a zaměstnanci začali pociťovat špatnou pracovní atmosféru.

Tím se firma Allyn International pomalu dostala k vysoko procentní fluktuaci. Zaměstnanci, kteří byli u firmy zaměstnáni po několik let již začali ztrácet podporu v dobrém kolektivu a se ztrátou nefinančních benefity mizela i jejich motivace.



Graf. č.2. Náklady na nábor nových zaměstnanců v letech 2008 – 2011 v CZK

Pozn.: Rok 2011 je rozdělen na dvě pololetí

Zdroj: Interní účetní zdroje Allyn International Services

Na tomto grafu lze vidět náklady za personální recruitment. V roce 2010 se náklady začaly prudce zvyšovat, což vyvrcholilo v první polovině roku 2011. Čísla na tomto grafu a na grafu č.1. se mohou jevit trochu paradoxně,

ale mají jeden společný činitel. Tím, je snižování firemních benefitů a špatná komunikace. Snižování nákladů za benefity sice pomohlo napravit finanční situaci Allyn International Services, ale to mělo za následek větší fluktuaci ve firmě a tím se zvýšily i náklady na personální recruitment.

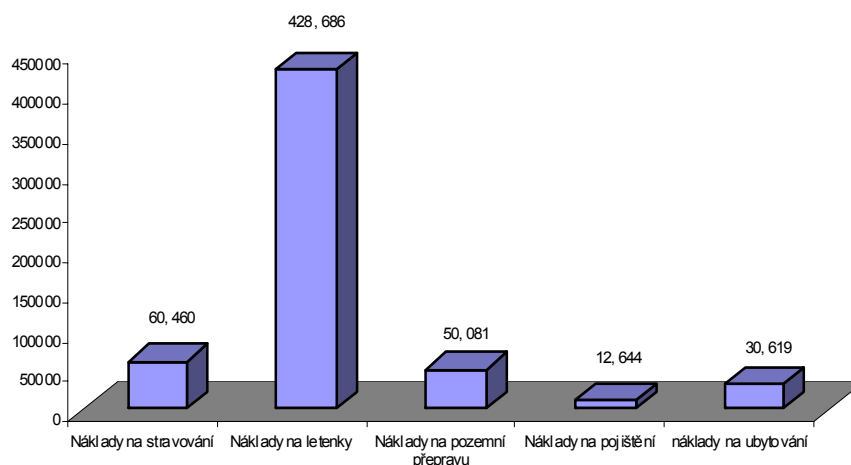
Management firmy proto musel zavést takové motivační programy, které by zaměstnance přesvědčily a které by byly zároveň ekonomicky unesitelné pro firmu. Na konkrétní jednotlivé problémy, které pražskou pobočku trápí, jsou aplikovatelné jednotlivé motivační programy, které mohou přinést konkrétní výsledky.

3.2 Financování motivačních programů

Financování těchto programů na zmíněném příkladu se bude odvíjet od dvou zdrojů:

- primární zdroj – firemní finanční zdroje,
- sekundární zdroj – financování z vládních grantů.

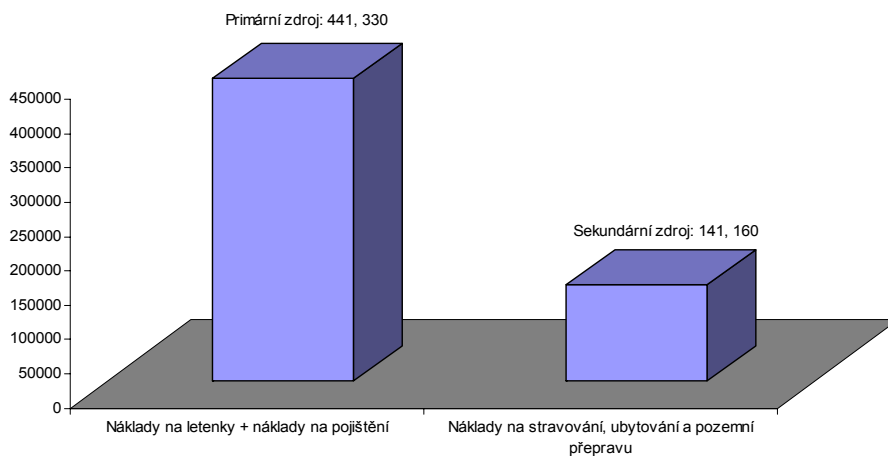
Primární i sekundární zdroj jsou na sobě závislé. Přičemž platí závislost, že při některých programech by se bez dostatečného financování z vládních grantů, nemohly uvolnit ani prostředky z primárního zdroje. Financování sekundárními zdroji však platí především pro program teambuildingu.



Graf č.3. Náklady na teambuilding v roce 2011 dle jednotlivých položek

Zdroj: Interní účetní zdroje Allyn International Services

Graf číslo 3. názorně ukazuje náklady na jednotlivé položky teambuildingu. Ačkoliv náklady na leteckou dopravu na místo určení jsou zřetelně nejvyšší, náklady na ubytování, stravování a náklady na pozemní dopravu nejsou zanedbatelným artiklem.



Graf č.4. Porovnání nákladů z primárních a sekundárních zdrojů na teambuilding v roce 2011

Zdroj: Interní účetní zdroje Allyn International Services

Jak lze tedy vidět na grafickém znázornění porovnání nákladů, které se platily z primárních zdrojů a které se platily ze sekundárních zdrojů, primární zdroje sice výrazně převyšují ty sekundární, ale stále se jedná o položku, bez které by se tento motivační program nemohl z finančních důvodů aplikovat.

V tomto případě je však pravdou, že zde může nastat legislativní problém. Česká republika může využívat dotačních fondů z Evropské unie, ale nezíská vládní dotaci na takovýto projekt. V evropské struktuře není pro tento typ motivačních programů prostor. Ve struktuře Spojených států tento prosto je a je i řádně využíván. Proto je v tomto případě tento projekt pro kolegy z jiné než americké pobočky, spíše výhodou a pozitivním vstupem v jejich zaměstnaneckém a firemním vývoji.

3.3 Popis změn, které je žádoucí pro národní společnost aplikovat

Jak z výše popsaných problémů vyplývá, zásadní změnou, kterou by bylo vhodné v Allyn International aplikovat, je zlepšení nejen pracovní morálky, ale především zlepšení pracovní atmosféry, zlepšení soudržnosti pracovního kolektivu a kolegiálních vztahů a také snaha o zmenšení fluktuace ve společnosti.

Z ekonomické situace společnosti je zřejmé, že se nemůže dostat na předchozí standard. Ale určitě se může pokusit nastolenými změnami uspokojit potřeby z horních částí Maslowy pyramidy hodnot. Ekonomickou situaci v této části není možnost zcela ovlivnit, ale je možné ovlivnit výše zmíněnou problematiku fluktuace a špatné pracovní atmosféry.

Jednou z možností nastolení změny je správné využití Fish certifikátu. V teoretické části bylo uvedeno, že Fish certifikáty nejsou pouze motivačním programem, ale jsou především filozofií, která, když ji budou zaměstnanci

dodržovat, může mít efekt zlepšení vztahů na pracovišti a zlepšení pracovní atmosféry a přístupu zaměstnanců.

V americké pobočce má tato filozofie veliký úspěch. Ať už se jedná o jinou mentalitu lidí, kteří tento typ nových pracovních „úkolů“ berou jako určitý typ výzvy nebo zdali je hlavní motivací dovolená navíc, kterou zaměstnanci dostávají pokud jsou vyhodnoceni.

Aplikovat tento model na českou pobočku vyžadovalo určité úpravy originálního modelu. V první řadě bylo nutné vypořádat se s různorodou mentalitou. A to v hlavním bodě. Zaměstnanci americké pobočky jsou zvyklí na plnění pracovních povinností. Ale pokud o to nejsou přímo požádáni či nejsou přímo motivováni k tomu být nápomocní kolegům, tento fakt je nenapadne. Oproti tomu kolegové z české pobočky jsou navyklí na model, kdy se zeptají ostatních kolegů zda mohou pomoci. Avšak pod podmínkou, že kolega jim svým způsobem je sympatický. Kolegové v české pobočce jsou tedy spíše motivováni osobními vztahy. Ale pochvala před ostatními a motivace denní dovolené navíc je silným motivem pro přijetí některých faktorů celé fish filozofie.

Jednou ze změn, které je třeba v pražské pobočce nastolit je soulad motivací, které vedou ke zlepšení pracovní atmosféry a ke zlepšení vztahů na pracovišti. Kvůli zhoršenému komunikačnímu systému je jednou z hlavních žádoucích změn i zlepšení komunikace. A to jak v otázkách zásadních celofiremních rozhodnutí, tak v kolegiální komunikaci jak na pracovní tak na soukromé úrovni.

K tomu mohou pomoci, jak bylo uvedeno výše, motivační programy, jako je teambuilding či firemní večere. Všechny tyto programy jsou založeny na komunikaci. Ale na komunikaci, která musí být vedena správným způsobem, aby byla co nejvíce efektivní a aby přinesla co nejvíce podnětů, které personálnímu managementu pomohou uskutečnit ty správné změny. Na

personální oddělení potom je, aby tyto podněty objektivně analyzovalo. Je důležité ke všem podmětům a zaměstnancům samotným přistupovat nezaujatě a svým způsobem spravedlivě. Zaměstnanec v žádném případě nesmí mít pocit, že jiní zaměstnanci jsou protěžováni na jejich úkor. Součástí práce personálního oddělení je i správné podávání analyzovaných závěrů zaměstnancům.

4. Koncepce teambuildingu pro Allyn International Services

Koncepce teambuildingu představí konkrétní realizovatelné změny za účasti autora práce. Hlavní myšlenkou teambuildingu v prostředí konkrétní firmy je především zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a také zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich manažery. V neposlední řadě je účelem externího teambuildingu zjištění názorů jednotlivých zaměstnanců, jak by se situace firmy mohla vylepšit a jaké prostředky by se mohly ke zlepšení situace využít. Důležitým bodem teambuildingu je, aby zaměstnanci zaujali a našli své místo v týmu. Jedním z motivačních prvků pro zaměstnance, jak z české pobočky tak i z americké pobočky, je situování externího teambuildingu do přírodní rezervace ve státě New York. Pro zaměstnance pražské pobočky je největším lákadlem cesta do Spojených států a pro zaměstnance americké pobočky, která sídlí na Floridě je lákadlem výlet do přírody na severu země, kam se za normálních okolností, díky mentalitě lidí žijících na Floridě, nemají šanci dostat. Dalším důležitým motivačním prvkem je sdělení zaměstnancům, že na teambuildingu bude prostor pro řešení všech personálních otázek, které mohou zaměstnance trápit.

Zásadním bodem jak připravit úspěšný teambuidling, je správné rozvržení celé akce. Tím, že u firmy Allyn International jsou klíčovými body „komunikace“, „zlepšení firemní situace“ a „uvědomění si pozice v týmu“, hlavní aktivity teambuildingu jsou rozděleny do dvou skupin:

- aktivity externí neboli aktivity připravené do přírody,
- aktivity interní neboli aktivity, které jsou více na přemýšlení nežli na fyzické výkony.

Přesto obě tyto aktivity mají jediný společný cíl. Tím je zlepšení kolegiálních vztahů, naučení se pracovat v týmu, být zodpovědný ke své práci, ale i k práci ostatních. Zaměstnanec se během aktivit může i naučit odpovědně přijímat oprávněnou kritiku, způsobem poučení se. V neposlední řadě jde i rozvoj jazykových schopností. Tím, že na teambuidlingu se setkají kolegové jak ze Spojených států a České republiky tak i ostatních poboček situovaných ve Francii, Německu, Číně nebo Rusku.

4.1 Popis jednotlivých aktivit

Aktivity externí

Aktivity externí by měly pracovat především se spontánností. Neměly by být zaměřeny na rozumovou stránku, ale na pocitovou stránku. Aktivity by měly mít ráz především fyzických aktivit v rámci možností zaměstnanců, v relativně adrenalinové formě. Adrenalinová forma by mohla navodit pocit stresové situace, ve které zaměstnanci často musí pracovat. Pocit únavy a obav ze zvládnutí úkolů. S tím vším se zaměstnanci musí v reálném pracovním prostředí setkávat. Teambudilding může napomoci naučit se tyto situace zvládat. Aktivity by měly být také založeny na týmové hře, k úspěšnému zdolání aktivity by měla napomoci především týmová práce a to jak tým dokáže komunikovat, jak si dokáže rozumět. I proto je velmi důležité jaké složení týmu se připraví. Teambuidling by měla připravovat externí firma ve spolupráci se zástupci personálního oddělení ve firmě.

Teambuildingovou část sestavování týmu by měla zařizovat právě externí firma po určitém představení jednotlivých zaměstnanců. Je to především proto, že externí firma má dostatečný nadhled a dokáže sestavit týmy tak, aby jejich fungování mohlo být smysluplné bez vedlejších sympatií či naopak antipatií.

Externí neboli venkovní aktivity se připravují v první řadě dle podmínek, které jsou k dispozici. V případě Allyn International Services byla k dispozici přírodní rezervace s lesem a jezerem. Což poskytovalo mnoho možností využití venkovních aktivit.

Mezi venkovní aktivity patří:

- lanový park,
- jízda na kánoi,
- zkouška důvěry.

4.1.1 Lanový park

Tato aktivita má za úkol hlavně týmovou spolupráci a týmovou komunikaci. V případě Allyn International je týmová komunikace o to zajímavější, že kolegové jsou z rozdílně mluvících zemí.

Popis aktivity

Cílem aktivity je, že jeden člen týmu proleze lanový park/lanovou dráhu, která je zavěšena na stromech. Na konci lanové dráhy musí člen týmu získat určitou indicii. Tu poté spustí kolegové, který čeká dole. Jakmile kolega indicií dostane nese ji dalším dvěma členům týmu, kteří z nich skládají závěrečný úkol. Smysl komunikace této aktivity spočívá v tom, že se členové týmu na jednotlivých stanovištích střídají a tím pádem si musí správně, rychle a přesně předat informace. Kolega, který absolvoval lanový park musí předat informace, kde hledat indicii, kolegové, kteří skládají závěrečný úkol musí předat informace na co už přišli. To vše v anglickém jazyce, který pro většinu zaměstnanců není rodným jazykem. Úkol je zároveň omezen časovým limitem, který by měl simulovat stresové situace.



Obr. č. 3. Ukázka lanové dráhy

Zdroj: Interní archiv Allyn International Services

Cíl aktivity

Cílem aktivity je nácvik orientace v informacích ve stresovém prostředí a především vyhodnocení nejdůležitějších lépe řečeno nejzásadnějších informací, které mohou být klíčové k dokončení úkolu a jejich předání kompetentním lidem. Aktivita je také hledáním možností u sebe samým. A také toho jak je člověk schopný sám sebe vybičovat k lepším výkonům jestliže ví, že tým na něho spoléhá. Škola hrou dalo by se v tomto případě říci. Avšak v praxi s nečekanými výsledky.

4.1.2 Jízda na kánoi

Popis aktivity

Aktivita je založena na principu týmové štafety, ale na kánoích. Dva členové týmu nasednou na kánoe, dojedou nakonec vymezené trasy, tam si vymění místa a vrací se na start závodu. Tam předají štafetu dalším dvou kolegům z týmu. Jestliže se na trase převrátí, vrací se vždy na začátek. Tato aktivita je opět limitována časem, aby opět navodila pocit stresové situace.



Obr. č. 4. Ukázka jízdy na kánoi

Zdroj: Interní archiv Allyn International Services



Obr. č. 5. Jízda na kánoi

Zdroj: Interní archiv Allyn International Services

Cíl aktivity

Cílem aktivity je především nácvik jak rychle a jak efektivně spolu dokáží jednotliví kolegové spolupracovat. Důležitým aspektem je i podpora kolegů, kteří jim fandí ze souše. Je to hlavně nácvik toho jak se ve stresových situacích soustředit na daný problém a snažit se ho vyřešit pokud možno správně a v nejkratším možném čase, popřípadě simulace situace, kdy by si zaměstnanec stres neměl připouštět a měl by se především soustředit na daný úkol. Dobrých výsledků lze dosáhnout v případě, že budeme mít správně sestavený tým.

Správně sestavený tým neznamená tým, který v reálu dobře funguje, ani tým, který je v reálu sehraný. Sestavit správný tým především znamená sestavit tým tak, aby spolu byli lidé, kteří spolu buď úplně tolik nespolupracují nebo se ví, že jejich spolupráce není ideální. Jde hlavně o nácvik toho, aby zaměstnanec nebyl ve stresově náročných situacích zaskočen někým, s kým není zvyklý pracovat nebo není tak ochotný spolupracovat a přeci musí, aby byl úkol dokončen.

4.1.3 Zkouška důvěry

Zkouška důvěry je již tradiční aktivitou prováděnou na firemních teambuildinzích.

Popis aktivity

Princip aktivity je celkem jednoduchý. Vybraný kolega se postaví na vyvýšené místo zády k zemi. Ostatní stojí pod ním a jsou připraveni ho chytat. Kolega stojící nahoře vkládá svou veškerou důvěru do svých kolegů, o kterých je přesvědčený, že ho budou chytat. Metoda, která je využívána také například v manželských poradnách má dobré výsledky v situacích, kdy je mezilidský vztah ohrožen ztrátou důvěry.

Cíl aktivity

Cíl aktivity je celkem jednoznačný. Důvěřovat svým kolegům. Lépe řečeno spolehnout se na své kolegy. V případě, že zaměstnanec v sobě dokáže nalézt tolik důvěry, aby se mohl spolehnout na svého kolegu, pomůže mu to efektivněji uspořádat denní pracovní harmonogram a celkově to pomůže k tomu, že v důvěryhodném pracovním prostředí se dá zvládnout větší obsah práce než kdyby každý zaměstnanec pracoval samostatně.

Interní aktivity

Interní aktivity by se daly rozdělit na dvě části:

- na aktivity spojené s externími činnostmi,
- na aktivity, které nejsou závislé na externích činnostech.

Interní aktivity, které jsou spojené s externími činnostmi jsou důležité především proto, že jestliže se při externích aktivitách doporučuje zapojovat spíše emoční stránku nežli rozumovou, není čas přemýšlet nad tím, co může změnit, co vylepšit, na čem zapracovat a co je naopak na takové úrovni, že to funguje. Aby byly venkovní aktivity kompletní, je nutný jejich následný rozbor samotnými zaměstnanci za pomoci zkušeného kouče.

Aby se mohly dané činnosti vyhodnotit a aby měly přínos do praxe, je nutné, aby si zaměstnanci sami rozebrali jak se při jednotlivých situacích cítili, jak se jim pracovalo s kolegy. Je to vlastně zpětná vazba pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro jeho kolegy a hlavně pro zaměstnavatele.

Aktivity nezávislé na externích činnostech

Jak bylo zmíněno výše, interní aktivity jsou zaměřeny na rozumovou stránku. Zaměstnanec by měl o daném úkolu přemýšlet a měl by se snažit své myšlenkové pochody přiblížit ostatním. Cílem je tedy nalézt logické řešení úkolu, zároveň však respektovat názory ostatních a umět se podílet na splnění úlohy. Zaměstnanci se zde učí týmovému myšlení, společné snaze tahu na branku a potlačení osobního zájmu před potřebami celého týmu.

Dále jsou interní aktivity zaměřeny na rozvoj kreativity zaměstnance, schopnost prosadit se v týmu a schopnost prezentovat sebe, potažmo firmu před ostatními.

4.1.4 Asociace

Popis aktivity

Skupina se rozdělí na několik menších skupin a každému členovi týmu se rozdá kartička s jednou vlastností. Vlastnosti používané na zmíněném projektu:

- Nezávislost / Independent,
- Angažovanost / commitment,
- Kreativita / Creativity,
- Poctivost, upřímnost a čestnost / Honesty and Honor,
- Tvrdá a vytrvalá práce / Perseverance and Hard work,
- Organizační schopnosti a orientace na cíl / Organized and Goal-oriented,
- Vize / Visionary,
- Vytrvalost a odhodlání / Persistence and determination,
- Sebejistota / Self - confidence.

Každý člen pak předá ostatním praktický příklad vybrané vlastnosti použité při práci ve zmíněné pobočce. Dále by každý člen měl zapřemýšlet, jak by se daná vlastnost dala dále pracovně rozvíjet.

Konkrétním příkladem by mohla být například sebejistota.

„ Sebejistotu v tomto případě můžeme chápat jako určitou součást asertivního chování vůči našim dodavatelům, abychom dosáhli všeho, co po nás náš klient požaduje a to včas a bezchybně. Sebejistota by se dala dále rozvíjet i mezi kolegy, především, když jsme závislí na práci ostatních.“¹²

Cíl aktivity

Cílem této aktivity je naučit zaměstnance umět si představit pod určitými hesly soubor znaků, které vystihují jednotlivou vlastnost. A také soubor znaků jak tuto vlastnost zapojit do pracovního procesu. Tím, že soubor těchto znaků se komunikuje zaměstnancům pouze formou jednoduchého hesla, má za cíl časovou efektivitu, ale i významovou efektivitu. Každý zaměstnanec může mít jinou definici na dané heslo, která však ve výsledku funguje stejně nebo minimálně na podobném principu. Zaměstnanci se naučí chápat rozdílnost významů gendrově stejné skupiny neboli rozdílnost chápání z ženského a mužského úhlu pohledu.

Cílem aktivity je také komunikace asociací zaměstnanců. Ostatní pak mohou lépe pochopit, co si pod každým pojmem určitý zaměstnanec představí nebo jak ho chápe. To může ve výsledku výrazně zlepšit celkovou spolupráci. Protože mezi některé prvky spolupráce na pracovišti patří právě správné porozumění kolegy nebo jeho chování

¹² Jiří Michek, Teambuilding 2011, 30.6.2011

4.1.5 Marketingová příprava

Popis aktivity

Aktivita je založena na týmové spolupráci a kreativitě. Každý tým si musí vymyslet jeden výrobek, který je omezen předem danými kritérii, vymyslet k němu marketingovou kampaň a poté ho představit investorům a snažit se je přesvědčit o sponzorování produktu.

Cíl aktivity

Toto je velmi dobrá koncepce pro firemní strategii v praxi. Tým se v první řadě musí shodnout na výrobku, který bude propagovat. Už to je velmi dobrou koncepcí pro nácvik kolegiální tolerance. Poté se tým musí shodnout na marketingové kampani. Zde se projeví nejen kolegiální strategie, ale také určitý druh asertivity. Každý chce vést marketingovou kampaň jiným stylem, každý má pro svůj styl určité argumenty, ale je důležité, aby tým nakonec došel k jednotnému závěru a toho se držel.

Pro tuto fázi je velmi důležité, aby s jednotlivými týmy pracoval zkušený, externí konzultant. Konzultant může v tomto případě fungovat jako nestranný posluchač, který si všechny návrhy vyslechne a pomůže tým navést správným směrem ke společnému konceptu. Pomoc konzultanta při nalezení správného směru spolupráce a vytváření individuálních kompromisů ve skupině pak přináší i výsledky v praxi tím, že kolegové vědí nebo minimálně tuší jak mohou s kolegy spolupracovat.

V závěru projektu je pak účinným nácvikem představení produktu investorům a snaha je přesvědčit o sponzorování vybraného produktu. Nácvik prezentačních dovedností je součástí snad každého firemního školení. Avšak v týmové práci, s konkrétním výrobkem a se zkušenými kouči v roli sponzorů, nabírá tato simulace nový rozměr.

Důležitá je zde role kouče, který dokáže s prezentačními schopnostmi pomoci jak při přípravě prezentace výrobku, tak dokáže zpětně reálně zhodnotit uvedenou prezentaci po ukončení aktivity. Vznikne prostor pro připomínky kouče, co by se mohlo zlepšit nebo co bylo v pořádku. Ale také je zde prostor na komentáře od zaměstnance, které pasáže on sám by chtěl zlepšit nebo zda s některými pasážemi nesouhlasí. I méně sebevědomí zaměstnanci, kteří nemají zažitou jakoukoliv prezentační dovednost, si zde tyto dovednosti mohou osvojit. V prostředí, které jim není zcela cizí.



Obr. č. 6. Ukázka prezentace výrobku

Zdroj: Interní archiv Allyn International Services



Obr. č. 7. Návčik marketingové prezentace

Zdroj: Interní archiv Allyn International Services

4.2 Organizace aktivit v praxi

Na příkladu Allyn International Services je poukázáno na externí teambuilding, který se pro českou pobočku koná v zahraničí.

Organizace tohoto programu tedy začíná již přípravou samotné cesty do zahraničí.

Na organizaci se opět podílejí dvě složky:

- personální oddělení,
- externí firma.

Personální oddělení ve firmě má nejvíce práce ze začátku. V první fázi zjištění vhodného termínu uskutečnění teambuildingu sladěného jak s osobním tak především pracovním plánem tak, aby na teambuilding mohlo jet co nejvíce zaměstnanců. Samozřejmě, že teambuilding není povinný a v případě, že někdo nemá zájem, nebo má pro svou neúčast specifické důvody, které nechce nikomu přednášet, teambuildingu se účastnit nemusí. Teambuilding je rozdělen na několik turnusů tak, aby vždy někdo mohl v kanceláři pokrýt pracovní objem. Příprava cestovního plánu a vyřízení veškerých formalit pro zaměstnance je povinností personálního oddělení ve spolupráci s jednotlivými zaměstnanci.

V otázce ubytování, stravování a především bezpečnosti během teambuildingu pražské personální oddělení úzce spolupracuje s americkým personálním oddělením. Organizace jednotlivých aktivit je pak ve spolupráci personálního oddělení a externí firmy či konzultanta. Jak bylo již zmíněno, pouze personální oddělení nemůže tyto aktivity praktikovat s dostatečnou objektivností. Personální oddělení je v tomto případě pouze poradním orgánem na začátku aktivit a po konci aktivit je naopak příjemce dílčích závěrů, které poté rozebírá a vytváří podklady pro strategický management změn.

Externí firma je důležitou složkou nejen při organizaci externích aktivit. Ve fázi externích úkolů je firma důležitá pro jejich přípravu. Například při aktivitě

v lanovém centru, kdy je pečlivá příprava velmi důležitá. Jde hlavně o zajištění bezpečnosti zaměstnanců. Ten samý koncept platí i při organizaci aktivit na vodě. Je důležité mít zkušené lektory, kteří zabezpečí bezpečnost při provádění aktivity a také v případě konzultační části úkolu, kdy je zaměstnancům doporučeno, jak nejlépe úkol zvládnout.

Při externí aktivitě je nutné si nejdříve připravit týmy a rozřadit zaměstnance do vyvážených skupin. Jak bylo zmíněno výše, je nutné před každou aktivitou poučit zaměstnance o bezpečnosti při aktivitě. Poté je nutné zaměstnancům vysvětlit jak funguje vybavení, které dostanou k plnění úkolů. V tomto přípravném stadiu je důležité se vždy ujistit zda všichni zaměstnanci rozuměli veškerým pokynům. Tím, že celá komunikace probíhá výhradně v anglickém jazyce, je pochopení úkolu organizací personálního oddělení. Tím, že Allyn Interational je malá firma, personální oddělení zná osobně každého zaměstnance a proto je snadnější spolupráce v oblasti pochopení jednotlivých pojmů.

Co se týká interních aktivit, zde je role externí firmy při jejich organizaci více potřebná a důležitá. Externí společnost totiž disponuje zkušenými lektory, kteří dokáží zorganizovat aktivitu tak, aby byla pro každého přínosem. Zkušený lektor také dokáže klást ty správné otázky, které pomohou lépe pochopit to co chce zaměstnanec vlastně sdělit.

Organizace při interních aktivitách většinou probíhá tak, že nejdříve jsou vyslechnuti nejvíce aktivní zaměstnanci. Ti, kteří se nebojí a kteří chtějí sdělit své pocity a myšlenky. Ale je důležité dát prostor všem zaměstnancům i těm, kteří mají ostych před ostatními mluvit. Není nutné zaměstnance nutit do něčeho co mu je výslovně nepříjemné. Tím by se mohlo docílit opačného efektu a zaměstnanec by mohl být ještě méně komunikativní. Ale stačí pouze klást ty správné otázky a navodit u zaměstnanců pocit důvěrného prostředí.

Je zásadní při organizaci interních aktivit spolupracovat jak s psychikou zaměstnance a také s povahovými rysy. Osobní přístup personalisty může být ve spolupráci s externí společností jednoznačnou výhodou. S ohledem na komfort zaměstnanců je také důležitá tato spolupráce při plnění externích aktivit. V případě, že má zaměstnanec panický strach z lezení po stromech nebo například neumí plavat, není vhodné zaměstnance do této aktivity nutit. Cílem jednotlivých týmů je svého kolegu natolik podpořit, aby mohl překonat své zábrany a měl pocit, že se na své kolegy může spolehnout. Je proto důležité, že když se zaměstnanec opravdu nemůže některých aktivit účastnit, aby mu tým dal najevo, že i přesto s ním počítá a že i přes to je součástí týmu.

4.3 Dílčí závěry daných aktivit

Dílčí závěry byly sbírány během jednotlivých aktivit v průběhu trvání celého teambuildingu. Po každé aktivitě vždy následovalo zhodnocení aktivity se zaměstnanci a poté následovalo vyhodnocení těchto závěrů v rámci personálního týmu a externí společnosti. Dílčí závěry mají jeden hlavní úkol a tím je nejen zhodnocení, jestli měly provedené aktivity momentální úspěch či ne. Ale také napomáhají k dalšímu směřování teambuildingu.

Je nutné si uvědomit, že ačkoliv je teambuilding velmi organizačně náročný, v jeho průběhu musí stále zůstat prostor pro jistou improvizaci. Je nutné mít na paměti, že teambuildingová práce je především práce s lidmi a to znamená i práci s lidskými emocemi a práci s různorodými charaktery. A proto nelze vše naplánovat do detailu. Externí firma i personální oddělení by mělo být schopno měnit charakter jednotlivých aktivit i složení týmů tak, aby se dosáhlo co největšího progresu.

Na teambuildingových akcích musí být čas a prostor pro změnu programu nejen ze strany organizátorů, ale i ze strany samotných zaměstnanců. Na teambuildingu by měl být otevřený prostor pro návrhy či připomínky účastníků. Zde je nutné si vymezit co by mohlo otevřeným prostorem být.

Otevřeným prostorem je v tomto případě prostor pro vyslechnutí si veškerých komentářů, se kterými zaměstnanci přijdou. Ale je nezbytně nutné udržovat si nadhled a nestrannost. Na vše se musí nahlížet ze všech možných úhlů pohledu. V tomto případě je ideální spolupráce externí firmy a personálního oddělení. Externí odborníci zajišťují dostatečnou loajalitu a personální oddělení, využívá znalosti charakteru zaměstnanců a tím pomáhá vnášet do řešení nastalé situace specifická stanoviska.

Ačkoliv je teambuilding časově velmi náročný, nesmí mít zaměstnanec v žádném případě pocit, že jestliže chce řešit konkrétní věci, které se buď přímo nebo nepřímo vztahují k nastalé situaci, není mu věnován dostatečný prostor. V těchto případech by se ke všemu mělo přistupovat s maximální trpělivostí. Jde přeci hlavně o to, aby měl zaměstnanec pocit, že jeho názor je pro společnost důležitý. A společnost by si měla uvědomit, že není lepších řešení než těch, které vyjdou z „brainstormingu“ zaměstnanců. Jestliže by bylo žádoucí, může se na dílčí závěry nahlížet jednotlivě po aktivitě. Jak je uvedeno na grafickém znázornění níže, největší ohlas měla aktivita Lanové centrum.

Tato aktivita měla u zaměstnanců největší úspěch především proto, že byl spojením jak adrenalinového zážitku, tak i týmové spolupráce a komunikace a byl zde prostor i pro přemýšlení.

„Úkol byl sice fyzicky náročný, ale díky podpoře mých týmových kolegů, jsem to zvládla. Líbilo se mi jak spolu dokážeme spolupracovat ačkoliv v mém týmu nikdo nemluvil stejným jazykem“¹³

„Bylo to omezený časovým limitem a ve mně to vzbudilo stresovou situaci v práci. Snažil jsem se co nejvíce soustředit na úkol, abych vše splnil v pořádku a co nejrychlejším čase tak, aby se na mě moji spoluhráči mohli spolehnout“¹⁴

¹³ Kristýny Žilková, Teambuilding 2011, 28.6.2011

¹⁴ Petr Raus, Teambuilding 2011, 28.6.2011

Jízda na kánoi byla také sice spojením adrenalinové aktivity a důležité týmové spolupráce. Avšak k vodním aktivitám zaměstnanci nepřistupovali s takovou důvěrou. U lanového centra měli větší pocit bezpečí. Ačkoliv složení týmů zůstávalo stejné jako při lanovém centru, někteří ze zaměstnanců měli pocit, že se jim s kolegy spolupracovalo hůře. Důsledek lze hledat jak v pocitu bezpečí ze zázemí z jakého úkol plnili, ale také z nedostatečné podpory týmu. Protože v jízdě na kánoi nebyl dostatečný prostor pro podporu těch, kteří byli právě na vodě.

„Tento úkol byl sice dobrým tréninkem ke spolupráci s jedním kolegou, se kterým jste byli na loďce, ale mě chyběla celková spolupráce s týmem. Na tu tam nebyl takový prostor. Proto z této aktivity nemám tak dobrý pocit“¹⁵

Zkouška důvěry byla většině zaměstnanců dobře známa. Ale ačkoliv všichni věděli co je čeká, nebylo pro některé zaměstnance lehké postavit se zády k zemi a spadnout. Někteří, kdo absolvovali tento úkol poprvé, byli nadšení.

„Nejdříve jsem se strašně bála, ale popravdě řečeno ten pocit, když vás vaši kolegové chytí a vy se cítíte v bezpečí, stojí za to. Člověk pak začne přemýšlet nad novým významem slova důvěra“¹⁶

Asociace – tato aktivita měla velký úspěch hlavně proto, že kromě významové analýzy jednotlivých slovních spojení z pohledu každého ze zaměstnanců, se aktivita dále rozvedla i na rozbor jiných asociací, které jsou pro zaměstnance důležité. A jejichž vysvětlením si významu, pomohlo zaměstnancům pochopit své kolegy.

„Jsem ve společnosti nová a myslím, že tato aktivita velmi pomohla především v tom, že snad dokáží lépe pochopit své kolegy po pracovní stránce.

¹⁵ Klára Domasová, Teambuilding 2011, 29.6.2011

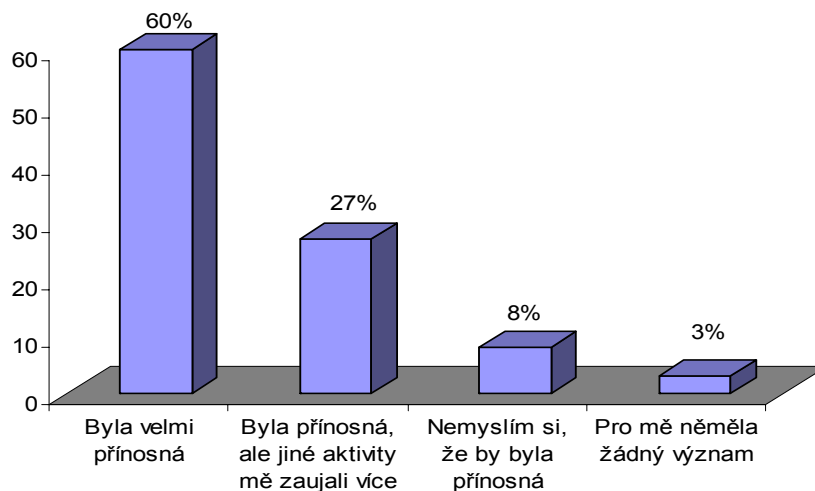
¹⁶ Pavla Sedláčková, Teambuilding 2011, 28.6.2011

Myslím si, že naše komunikace teď může být efektivnější, hlavně v situacích, kdy není moc času¹⁷

Marketingová příprava pak byla pro zaměstnance spíše fiktivní hrou na obchod. Tato aktivita bavila zaměstnance především z toho důvodu, že mohli být kreativní a nebyli tolik omezováni. Úspěchem bylo i to, že se ke kreativní práci dostali zaměstnanci, kteří za normálních okolností kreativní práci nemají (př. Finanční oddělení, IT oddělení). A zaměstnavatel měl šanci zjistit, že i zaměstnanci z těchto oddělení mohou přinášet dobré nápady. Tato aktivita byla i nácvikem pro prosazování přednostně týmových priorit než priorit vlastních. „Tento úkol mě bavil hlavně z kreativního hlediska. Ale myslím, že náš tým zabodoval i týmovým duchem. Myslím, že každý v našem týmu dostal prostor vyjádřit svůj nápad a společně jsme se pak shodli na kompromisu“¹⁸

4.3.1 Příprava pro další teambuilding

Dílčí závěry slouží i k předběžné přípravě dalšího teambuildingu. A to tím, že po každé aktivitě se připraví velmi jednoduchá a rychlá anketa, která nám ukáže zda aktivita dle zaměstnanců byla nápomocná či nikoliv.

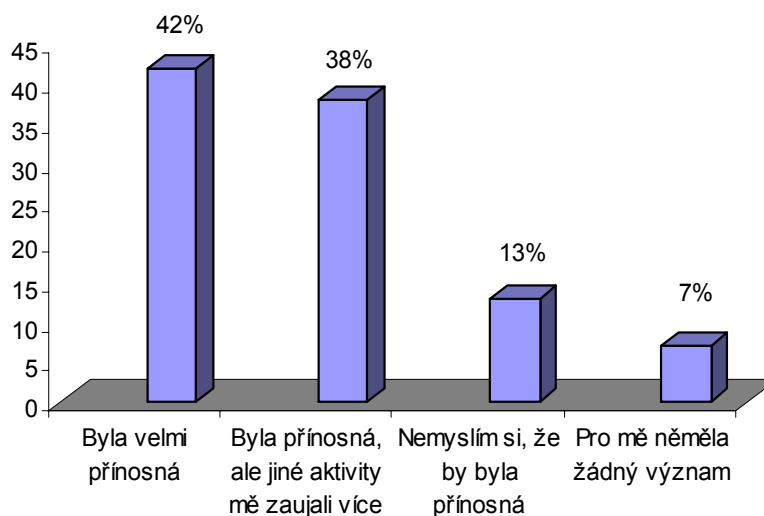


Graf č. 5. Úspěšnost aktivity Lanový park

Zdroj: Interní materiály Allyn International Services

¹⁷ Aneta Šátralová, Teambuilding 2011, 30.6.2011

¹⁸ Pavel Landovský, Teambuilding 2011, 30.6.2011



Graf č. 6. Úspěšnost aktivity jízda na kanoi

Zdroj: Interní materiály Allyn International Services

Výsledky úspěšnosti jednotlivých aktivit jsou hlavním indikátorem pro přípravu jak dalších teambuildingů tak při přípravě jiných programů. Jestliže nějaká aktivita dosahovala nejnižších výsledků úspěchu jako u příkladu, který je znázorněn na grafu č. 6., kdy aktivita ve výsledku dosahovala 20% negativních reakcí, je to pro organizátory jasným sdělením, že obdobnou aktivitu nemá smysl napříště do programu zahrnovat. A nebo ji upravit dle potřeb zaměstnanců. Teambuilding není pouze rozvíjícím programem pro zaměstnance, ale také rozvíjícím programem pro organizátory a to především v oblasti jak pracovat s lidmi a zaměstnanci.

Podměttem pro rozvoj a přípravu dalších temabuildingů může být také stálé utváření a vštěpování firemní kultury zaměstnancům. Teambuilding je ideálním místem, kde mohou zaměstnanci správně pochopit firemní kulturu a také důvody, proč tato firemní kultura funguje.

„ Firemní kultura (bývá také označována pojmem podniková nebo organizační kultura) patří mezi vnitřní faktory ovlivňující podnikatelskou výkonnost a úspěšnost organizace (firmy) a představuje její vnitřní zázemí. Je dána souborem zvyklostí a tradic, pravidel, hodnot a norem projevujících se

v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje jejich chování při práci...“¹⁹

Firemní kultura může také přímo nebo nepřímo motivovat a ovlivňovat zaměstnance a i celkovou personální situaci ve společnosti. Jde z velké části o to, že firemní kultura by měla přesně vystihovat cíle společnosti a jestliže si zaměstnanec firemní kulturu osvojí, bude lépe dosahovat stanovených cílů. Dalším důležitým faktorem je, že zaměstnancovo chování není pouze jeho vizitkou, ale především vizitkou společnosti. Takže když bude zaměstnanec postupovat v souladu s firemní kulturou, bude dobrou vizitkou pro celou společnost.

„ Silná firemní kultura, kdy velká část zaměstnanců rozumí a věří firemním cílům a prioritám, může být pro výkon i vnější vnímání firmy velkou výhodou. Silná pozitivní firemní kultura se vyznačuje vysokým stupněm identity pracovníků s firmou (ztotožnění se s podnikem, jejich angažovaností a vysokou motivovaností). Ten, kdo je zaměstnán u firmy se silnou pozitivní kulturou, je hrdý na to, že v ní pracuje, že může být její součástí. Naopak je-li firemní kultura silná ve smyslu posilování nesprávného chování, může být brzdou dosažení žádoucích změn...“²⁰ Je tedy nutno brát v potaz, že firemní kultura může být velmi motivačním programem a součástí strategického managementu změn. Motivační programy, jako jsou například teambuilding, mohou být ideálním místem, kde mohou zaměstnanci „zažít“ firemní kulturu v praxi. Tím, že se těchto motivačních programů účastní i sám management společnosti, je pro zaměstnance snadnější pochopit cíle společnosti, její směřování do budoucnosti. Přístup k zaměstnancům během aktivit je odrazem přístupu firmy k zaměstnancům v pracovním prostředí. V konečném důsledku je důležité jestli se nakonec zaměstnanec s firemní kulturou ztotožní a zdali i pro něho samého bude tato kultura přínosem. Tím, že firemní kultura může být motivačním

¹⁹ Kolektiv autorů ČMKO a ASO, *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*, str. 129

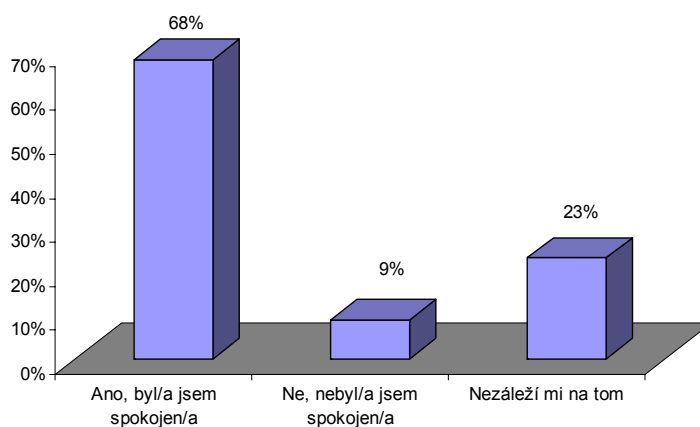
²⁰ Kolektiv autorů ČMKO a ASO, *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*, str. 130

prvkem je důležité ji zaměstnancům vštěpovat správným způsobem, aby pak nedošlo k nesprávné komunikaci a pochopení.

To platí především pro společnost Allyn International. Tím, že je ve společnosti velmi rozličné multikulturní prostředí a každý ze zaměstnanců má jiné hodnoty, je důležité sjednotit do firemní kultury jednotlivé body, které by byly blízké všem zaměstnancům. Hlavním bodem firemní kultury je tedy komunikace. A od tohoto bodu se potom dále rozvíjí další hesla, která vytváří firemní kulturu. Komunikace je také základním tématem při motivačních programech. A dalšími důležitými faktory jsou postoj, přístup a pracovní prostředí. Jestliže bude apel na pozitivní postoj, zodpovědný přístup a kvalitní pracovní prostředí správně předán zaměstnancům, může být firemní kultura dobrou vizitkou pro společnost.

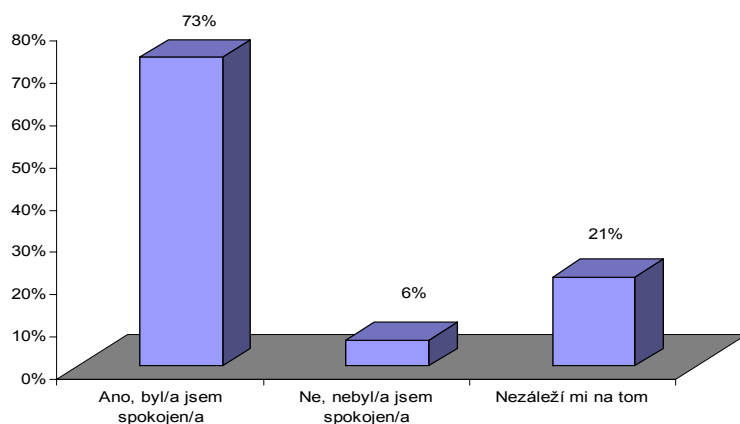
5. Výsledky dotazníků spokojenosti

Výsledky z dotazníků, jejichž vzor lze najít v příloze B by se daly hodnotit ve dvou fázích. Některé výsledky otázek lze graficky znázornit. Například spokojenost s místem, které se pro teambuilding vybralo, byla u necelých 70% zaměstnanců. Spokojenost s termínem konání akce pak bylo u více než 70%.



Graf č. 7. Spokojenost s místem teambuildingu

Zdroj: Interní materiály Allyn International Services



Graf č. 8. Spokojenost s termínem teambuildingu

Zdroj: Interní materiály Allyn International Services

Další závěry nelze graficky znázornit. Avšak z uvedených dotazníků vyplývá, že více byly oblíbené externí aktivity a to především aktivita lanový

park. Většinu zaměstnanců, především těch nových, pomohl teambuilding v pochopení cílů společnosti, pochopení jejího fungování a jejich strategií. Další prioritou, kterou zaměstnanci ve svých dotaznících jmenovali, bylo přirozeně bližší se seznámení s kolegy. Prohloubení vztahů i mimo pracovní úroveň a také zlepšení jejich spolupráce. Někteří ze zaměstnanců považovali určité aktivity za nácvik správné spolupráce s kolegy ve vypjatých situacích.

Mezi hlavní body, které by zaměstnanci změnil na dalším teambuildingu by bylo místo jeho konání (aby se stále neopakovalo stejné místo). A také zaměstnanci poukazovali na výměnu některých aktivit, které jim zcela nevyhovovaly.

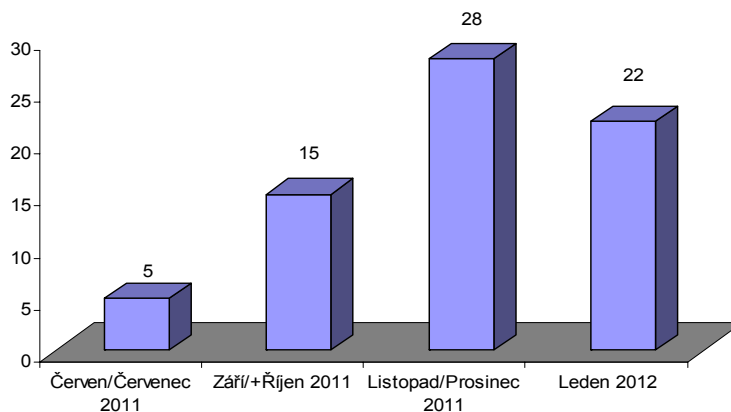
Většinu zaměstnanců také teambuilding změnil přístup ke kolegům a firmě jako takové, dle výše popsaných výsledků. Pro personální oddělení mají tyto informace hned dvojitý účinek. Z jedné strany se podařilo z velké části vyřešit určitý problém komunikace, který se odrazil na zlepšení vztahů. A druhým účinkem by mohlo být využití těchto informací pro případné řešení problémů do budoucna. Jestliže personální oddělení ví, že zaměstnanci mají obecně problém s komunikací nebo s pochopením a spoluprací, lépe se tak může soustředit na cílová řešení.

Všechny dotazníky byly přirozeně vyplňovány anonymně. Vychází se tak z prosté psychologické praxe, že každý člověk je otevřenější ve chvíli, kdy ví, že ostatní nevědí, že mluví on. Ze statistického hlediska by se mohlo zdát, že počet 30 zaměstnanců nemůže postačit jako dostatečně validní vzorek. Ale tím, že tato práce se zabývá strategickým managementem změn v motivačních programech, které aplikuje na konkrétní společnost, je důležité pro ověření hypotézy právě daný vzorek zaměstnanců, u kterých je žádoucí, aby programy fungovaly.

6. Závěry ze zavedení motivačních programů

Analýza závěrů má především za úkol potvrdit hypotézy zda motivační programy byly dobře implementovány. Zda měly kýžený úspěch a zda se dosáhlo pozitivního výsledku v oblasti fluktuace pražské pobočky společnosti. Tím, že autor byl přímým účastníkem těchto změn, respektive byl součástí týmu, který motivační programy zaváděl, může analyzovat výsledky zavedení a přímo vidí ovlivnění motivačních programů v přístupu zaměstnanců k práci a tyto závěry může zkoumat na základě interních dat, jako jsou dotazníky spokojenosti, grafy ukazující fluktuaci ve společnosti za určitá období, či porovnání přímou účastí na jednotlivých programech. Autor také může posoudit celkovou pracovní atmosféru, kterou může pozorovat v průběhu období od zhoršení ekonomické situace společnosti, po zvýšení fluktuace ve firmě až do doby zavedení motivačních programů a zlepšení pracovního prostředí a tím i snížení fluktuace.

U motivačních programů jako je teambuilding se dá analyzovat velké množství dat, které jsou k dispozici a ze kterých se dají dělat závěry, které mohou být dalším podkladem pro strategický management změn. U motivačních programů jako je například Fish Certifikát si lze všimnout například četnosti dávaní těchto certifikátů. Zatímco při zavedení tohoto programu v červnu roku 2011 bylo obdrženo pouze několik certifikátů, v dalších měsících se jejich počet zvyšoval. Jak je zřetelné z grafu číslo 9. Ze začátku si zaměstnanci nebyli jisti udílením certifikátů. Vzrůstající počet poté vypovídá nejen o zvýšení ochoty certifikáty vydávat, ale také o ochotě plnit některé povinnosti nad pracovní rámec povinností, aby si zaměstnanec certifikát zasloužil. To je zřetelné především v období ke konci roku, kdy je přirozeně nejvíce práce, největší pracovní stres a důraz je kladen na týmovou spolupráci, která se neobejde bez občasného plnění pracovních povinností nad stanovený rámec.



Graf. č. 9. Počet udělených certifikátů

Zdroj: Interní data Allyn International Services

U motivačních programů jako jsou týmové večere či čtvrtletní teambuildingy je hlavním kritériem počet zaměstnanců, kteří se chtějí účastnit. Tím, že veškeré tyto akce nejsou povinné, je dobrovolná účast velmi důležitým měřítkem. Druhým měřítkem, které je důležitou zprávou pro management společnosti jsou správně interpretované informace. Takovýto typ motivačních programů může dobře fungovat pouze v malém a důvěrném prostředí. Takové prostředí může společnost Allyn International nabídnout. V tomto případě je vše závislé na komunikaci a objektivitě. Roli objektivního rádce může zastat personální oddělení, které sice zná všechny zaměstnance, ale může s odstupem interpretovat informace dodané vedoucím týmů. Co je pro tento typ motivačního programu nejdůležitější, je především důvěra. Jestliže je žádoucí ho správně implementovat, musí si management firmy uvědomit, že je velmi náročné vybudovat oboustrannou důvěru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným nebo jeho kolegy. Ačkoliv je práce v této společnosti na důvěře závislá. Musí se tedy dbát určitých zásad mezi které patří, nedělat unáhlené závěry a především informace nepropouštět. Management si musí uvědomit, že zaměstnanec, jestliže chce řešit nějaké konkrétní téma, přistupuje k managementu se 100% důvěrou. Když management tuto důvěru poruší, naruší tím celý systém a koncepci programu.

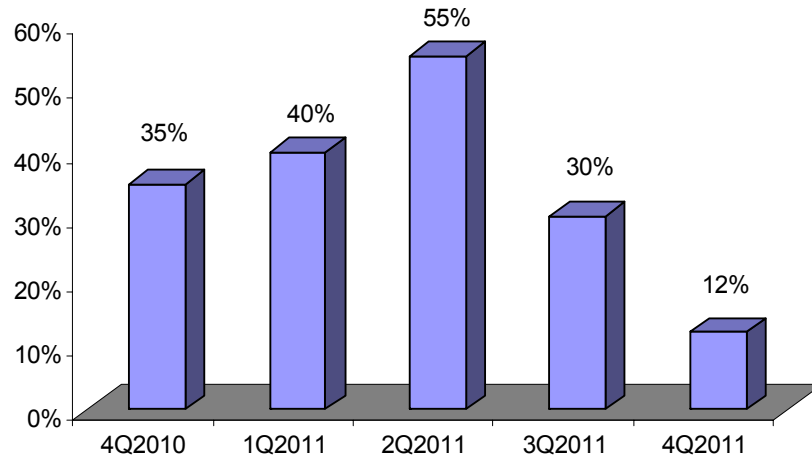
Analýzu závěrů teambuildingu je možno najít v praktické části, kde lze nalézt jak dílčí závěry, tak celkovou spokojenost zaměstnanců s celou akcí. Co bylo dalším velmi důležitým bodem pro úspěšné zorganizování teambuildingu, bylo jeho načasování. Teambuilding se začal připravovat v období, kdy společnost měla problémy s největší fluktuací. Jedním z velmi chytrých manažerských tahů bylo pozvání zaměstnanců, kteří byli u firmy jen velmi krátce či byli dokonce pouze ve zkušební době. Oznámení o teambuildingu s dostatečným předstihem pomohlo v očekávání změny a především v očekávání změny, která by mohla nastat. Z dílčích závěrů a ze spokojenosti zaměstnanců s teambuildingem lze vyčíst hlavně spokojenost s rozvojem komunikace, na jejímž zlepšení se mimo jiné během teambuildingu pracovalo. Tím, že na tuto akci byli pozváni i zaměstnanci, kteří v té době byli u společnosti krátce, umocnilo to jejich pocit důležitosti pro společnost.

Pocit důležitosti se snaží manažeři jednotlivých týmů umocnit ve svých podřízených i během týmových večerů či firemních akcí. Velmi záleží na soudržnosti týmu, který manažeři budují třeba i tím, že například při plánování firemních akcí vždy dbají na pokud možnou potenciální plnou účast. Při firemních večerech je ideální šance pro managera vyjádřit svou spokojenost se zaměstnancovými výkony. Je důležité dbát na to, že v případě, že manager chce zaměstnance za něco chválit může to udělat před ostatními kolegy. Zaměstnanec by mohl získat pocit hrdosti na svůj výkon. A hrdí na něj můžou být i jeho kolegové. Oproti tomu, když chce manager svého zaměstnance kárat je vždy v hodnější to dělat v soukromí. V první fázi kárání je také důležité myslet na to, aby zaměstnanci nebyli pouze kárání, ale aby jim jednotlivé výtky byly dodávány formou určitého doporučení jak postupovat příště jinak a lépe. Jestliže management v zaměstnanci vidí určitý potenciál je důležité ho spíše vést k lepším výsledkům, než ho kárat za ty špatné.

Roční sebehodnocení je již úspěšně zavedeným programem, který zaměstnanci ocení zejména proto, že mají možnost se vyjádřit ke svým pracovním výsledkům oficiální cestou. Je to jeden ze způsobů, kdy mají šanci

prodat sami sebe. Jak bylo zmíněno již výše, je důležité probírat zaměstnancovo sebehodnocení nejdříve od kladných bodů až po ty zápornější. Opět zde platí, že když už je nadřizený v pozici, že musí zaměstnance kárat, měl by přistupovat cestou vysvětlení jak se zaměstnanec může zlepšit. Ačkoliv je formulář na sebehodnocení koncipován co nejjednodušeji, zaměstnanci mají možnost i dostatek prostoru se vyjádřit tak jak potřebují či chtějí. Od většiny zaměstnanců se pak dostává kromě strohých odpovědí i velmi cenné informace se kterými se dá dále pracovat.

Na grafu číslo 1. lze vidět zlepšení ekonomické situace společnosti. Tento fakt vedl management k rozhodnutí, že lze zaměstnancům navrátit některé z benefitů. Ve spojení s lepšími pracovními vztahy a celkového zlepšení pracovního prostředí se podařilo dosáhnout hlavního úspěchu, o kterých strategický management usiloval. Snížení fluktuace zaměstnanců, které kromě grafu číslo 10. může potvrdit i graf číslo 2. snížené náklady na recruitment.



Graf č. 10. Snížení fluktuace zaměstnanců v jednotlivých čtvrtletích

Zdroj: Interní materiály Allyn International Services

Snížení fluktuace zaměstnanců má hned několik pozitivních faktorů na pracovní prostředí. Prvním pozitivním faktorem je, že nižší fluktuace podporuje kladné kolegiální vztahy, které se podařilo nejen během teambuildingu vybudovat. Ve stálých a neměnných týmech je absence rušivého

elementu v podobě nově přicházejících kolegů, kteří potřebují zaučit. Tím, že v týmu fungují zaměstnanci, kteří jsou zaučení a vědí, jak vše funguje. Pomáhá to zvýšit efektivitu práce. Je nutné si uvědomit, že každý nový zaměstnanec je svým způsobem velkým riskem. Nejen že se očekávají určité pracovní výkony, ale také se očekává, že zaměstnanec zapadne do pracovního prostředí a atmosféry. Při výběru nových zaměstnanců se proto také ohlíží na charakter nového zaměstnance. Protože v případě, že zaměstnanec dobře zapadne do pracovního kolektivu, může se i snadněji řešit možná absence určitých pracovních zkušeností.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo pozitivně potvrdit hypotézy, které byly uvedeny v úvodu této práce. Výsledky praktické části potvrzují, že se zlepšila především komunikace na všech požadovaných stupních. To znamená jak mezi zaměstnanci tak mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, ať přímými či manažery z vrcholového managementu. Výsledky z interních zdrojů poukazují na sníženou fluktuaci ve společnosti. Tento fakt potvrzují i interní podklady, které dokazují, že se snížily náklady na recruitment. A ačkoliv snížení nákladů na recruitment nemá zásadní vliv na celkovém zlepšení ekonomické situace, i tento fakt může být indikátorem toho, že strategický management změn zvolil vhodnou taktiku ke zlepšení situace a že motivační programy byly s úspěchem převzaty a aplikovány v pražské pobočce.

Přínosem diplomové práce pro praxi je především to, zdali je úspěšné a smysluplné využití motivačních programů, jako jednoho z nástrojů strategického managementu změn, při řešení personální otázek. A pakliže ano, tak jak správně tyto programy aplikovat, aby byly dostatečným přínosem.

Zavedení Fish certifikátů zase ovlivnilo motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výsledkům. Jestliže se společnost řídí vrchními patry Maslowy pyramidy hodnot a je omezena ekonomickou situací, jsou fish certifikáty ideálním řešením. Nejen, že podporují hodnoty jako jsou uznání, ale tím, že zaměstnanci mohou získat den volna navíc, jim dává možnost mít více času na věci, které jsou pro ně důležité. Jako například čas, který mohou strávit se svou rodinou. Fish certifikáty dokázaly podpořit týmového ducha tím, že se kolegové mezi sebou začali více podporovat.

Z výsledků dotazníků lze vyčíst, že motivační programy dokázaly zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a vrcholovým management. Pro psychiku zaměstnanců je důležité, aby jim některé informace o nových strategiích společnosti, vysvětlil vrcholový management. Pomáhá to nejen pochopit další

směřování společnosti a jejich cílů, ale může jim to také pomoci k pochopení pracovní role při dosahování těchto cílů. Splněním cílů také souvisí i vstěpení firemní kultury. Která je důležitá nejen pro management společnosti, protože její pomocí může motivovat zaměstnance, ale také pro zaměstnance, protože jim firemní kultura může dát určitý řád, dle kterého se mohou řídit.

Podmětem pro další zkoumání by mohl být rozvoj zaměstnanců a jejich pracovních schopností. Pro každého zaměstnance je důležitý osobní i pracovní růst. A jestliže si chce společnost dobrého zaměstnance udržet, je nutné, aby se mu po této stránce věnovala. V tomto případě by bylo vhodné zaměřit se na rozvoj zaměstnancových schopností pomocí školení. Jedním z dnešních trendů je rozvoj jazykových schopností, takže kromě školení v odborných oblastí by mohlo být pro zaměstnance silnou motivací možnost využití jazykových kurzů. Avšak při nastolení školících programů pro zaměstnance je důležité mít za sebou jistotu ekonomické stability společnosti.

Seznam použité české literatury

- BĚLOHLÁVEK F. *Jak řídit a vést lidi*. CP Books. ISBN 80-251-0505-9
- CLEGG B. *Motivace*. CP Books. ISBN 80-251-0550-4
- COLE B. *Teambuilding*. Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1618-0
- ČASTORÁL Z. *Strategický management změn a znalostí*. Praha UJAK 2010. ISBN 978-80-86723-94-5
- ČASTROÁL Z. *Základy moderního managementu*. Praha UAJK 2009. ISBN 978-80-86723-76-1
- HEINOVÁ H. a kolektiv *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. Educa Service 2008. ISBN 978-80-90391-78-9
- HELLER R. *Jak motivovat druhé*. Slováry 2001. ISBN 80-7209-328-2
- HERMOCHOVÁ S. *Teambuilding*. Grada publishing 2006. ISBN 80-247-1155-9
- HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1458-2
- KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Managment Press. ISBN 978-80-7261-168-3
- LUNDIN C. S. *Fish! Ryby*. Pragma 2002. ISBN 80-7205-899-1
- NIERMEZER R., SEVFFERT M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada Publishing 2005. ISBN 80-247-1223-7
- STÝBLO J. *Personalistika 2009-2010*. ASPI 2009. ISBN 978-80-7357-429-1
- STÝBLO J. *Personalistika*. Wolters Kluwer ČR 2011. ISBN 978-80-7357-627-1

Seznam použité zahraniční literatury

- BOBINSKI, D. *Creating Passion-Driven Teams*. Career Press. 2009. ISBN 1-601-63075-1
- BRANDWEIN, M. *Learning Leadership*. 2003. ISBN 0736051473
- HELLER R. *Motivating people*. Dorling Kindersley 1998. ISBN 0-7513-0629-0
- VURNUM, G. *Motivation Quotes*. CreateSpace. 2010. ISBN 1-4505-5002-9
- WILLCOCKS, G. *Successful Teambuilding*. Barrons Educational Series. 1997. ISBN 0-7641-0073-4

Seznam použitých internetových zdrojů

- Adra Training, Teambuilding [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na www: <http://www.andra.cz/nase-sluzby/teambuilding>
- Allyn International Services [online] [cit. 19-2-2012]. Dostupné na www: <http://www.allynintl.com/default.aspx?lang=cs-CZ>
- Česká cesta, *Profil společnosti* [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na www: <http://www.ceskacesta.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti>
- Lemon Production, *Teambuilding* [online] [cit. 28-2-2012]. Dostupné na www: <http://www.lemons.cz/teambuilding?gclid=CMqu2JiDv64CFUpD3wodRCpzwA>
- MIKA, J. *Rozvoj pracovníků* [online] [cit. 24-6-2005] Dostupné z www. <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>
- SVOBODOVÁ, A. *Motivace pracovní činnosti, motivační programy* [online] [cit. 24.6.2005] Dostupné z www http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=motivace%20pracovni%20%C3%AD%20%C4%8Dinnosti%2C%20motiva%C4%8Dn%C3%AD%20programy%20&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fpef.czu.cz%2F~panek%2FZaklady%2520rizeni%2FPrace%2FSt1030-Motivace.ppt&ei=L69TT-GMFon_4QSanjvDQ&usg=AFQjCNHdG7cQeKLUPtSAsBk86GGuGbvfw
- Vedení lidí, *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online] [cit. 19-2-2012]. Dostupné na www: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

Seznam ostatních zdrojů

- Interní personální zdroje Allyn International Services
- Interní účetní zdroje Allyn International Services

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1 Fish Certifikát.....	27
Obr. 2 Maslowa pyramida hodnot.....	32
Obr. 3 Ukázka lanové dráhy	50
Obr.4 Ukázka jízdy na kánoi	51
Obr. 5 Jízda na kánoi.....	52
Obr. 6 Ukázka prezentace výrobku	57
Obr. 7 Návčik marketingové prezentace	57

Seznam tabulek

Tab. 1 Matice strategického managementu změn	13
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1 Výnosy Allyn International Services v letech 2008 – 2011 v CZK.....	39
Graf č. 2 Náklady na nábor nových zaměstnanců v letech 2008 – 2011 v CZK.....	42
Graf č. 3 Náklady na teambuilding v roce 2011 dle jednotlivých položek.....	44
Graf č. 4 Porovnání nákladů z primárních a sekundárních zdrojů na teambuilding v roce 2011.....	44
Graf č. 5 Úspěšnost aktivity Lanový park.....	63
Graf č. 6 Úspěšnost aktivity Jízda na kánoi.....	64
Graf č. 7 Spokojenost s místem teambuildingu.....	67
Graf č. 8 Spokojenost s termínem teambuildingu.....	67
Graf č. 9 Počet udělených certifikátů.....	70
Graf č. 10 Snížení fluktuace zaměstnanců v jednotlivých čtvrtletích.....	72

Seznam příloh

Příloha A – Roční sebehodnocení.....	X.
Příloha B – Dotazník spokojenosti.....	XI.

Příloha A – Roční sebehodnocení

ANNUAL APPRAISAL

Employee name:

Position:

Supervisor name:

Department:

Date Self-assessment was completed by employee:

Date Supervisor-assessment and Review was completed by supervisor:

Employee instructions: Please complete and submit your self-assessment electronically to

Rating scale:

- 1 Unacceptable (fails to meet standards)
- 2 Needs improvement (frequently fails to meet standards)
- 3 Satisfactory (generally meets standards)
- 4 Outstanding (frequently exceeds standards)
- 5 Excellent (consistently exceeds standards)

SECTION 1: Performance of Key Job Duties

Employee instructions: Please download a copy of your job description from SharePoint. Make any needed revisions on the copy, tracking your changes, and forward it to your supervisor along with your self-assessment; then rate your performance of the key job duties below.

Supervisor instructions: Please review employees' job description and any employee revisions. Make any additional changes, tracking changes, and submit the job description with the final appraisal to HR. Rate the employees' performance of the key job duties below.

Employee: *Supervisor:*

Comments: Comments:

SECTION 2: Completion of Annual Goals

Specific goals for the past evaluation period were:

1. Goal -

Employee: *Supervisor:*

Comments: Comments

2. Goal -

Employee: *Supervisor:*

Comments: Comments:

3. Goal -

Employee: *Supervisor:*

Comments: Comments:

SECTION 3: General Performance Requirements

Quantity of Work

(The quantity of work produced and the promptness with which it is completed)

Employee: *Supervisor:*

Comments: Comments:

Quality of Work

(The ability displayed and accuracy of work produced, meeting company standards, following procedures, record keeping, prioritizing, control and follow up, attention to detail, neatness)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments:

Knowledge of Job

(Knowledge and skills necessary to do the job, comprehension of issues and necessary solutions)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments:

Dependability

(Amount of supervision required, accountability for role in organization, integrity, punctuality and attendance)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments

Teamwork

(Willingness and cooperativeness with co-workers and supervisors, development of rapport and trust, ability to accept and respond to constructive criticism, ability to sacrifice personal desires for success of the team)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments:

Adherence to Policy

(Adherence to policies and procedures and budgetary constraints, submission of expense reports)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments:

Attitude and Communication

(The demeanor used in dealings with customers, co-workers and supervisors, ability to effectively express ideas and information in writing and verbally, assertiveness and sense of urgency)

Employee:

Supervisor:

Comments:

Comments:

Initiative

(The degree to which an employee searches out new tasks, manages change, introduces improvements and expands abilities professionally and personally)

Employee instructions: Please attach Training Tracking Sheet.

Employee:

Supervisor

Comments

Comments

SECTION 4: Overall Rating

Please insert the average of the scores in Section 3, rounding to the nearest hundredth (i.e. 3.5)

Employee: *Supervisor*

Comments *Comments*

SECTION 5: Recommendations for improvement/career development

Employee:

Supervisor:

SECTION 6: General Comments and Signatures

Employee Comments:

Roční hodnocení

Jméno zaměstnance Pracovní pozice

Jméno nadřízeného Odbor

Datum, kdy zaměstnanec své sebehodnocení zpracoval

Datum, kdy hodnocení zpracoval nadřízený zaměstnanec

Instrukce: Formulář se odevzdá v elektronické podobě

Stupnice hodnocení

1. Nepřijatelné (Nesplňuje základní požadavky)
2. Vyžaduje zlepšení (často nespňuje základní požadavky)
3. Přijatelné (obecně splňuje základní požadavky)
4. Výborné (Většinou případu splňuje základní požadavky)
5. Vynikající (Splňuje požadavky na 100 procent)

Sekce 1 Vykonávání klíčových pracovních povinností

Instrukce pro zaměstnance: Prosím stáhněte si kopii popisu Vaší pracovní činnosti z SharePoint. Udělejte potřebné změny a předejte Vašemu supervizorovi spolu s Vaším sebehodnocením, pak ohodnoťte své vykonávání pracovních povinností, uvedené níže.

Instrukce pro supervizory: Prosím zkontrolujte popisy pracovních činností jednotlivých zaměstnanců a jejich úpravy. Proveďte případné vlastní úpravy a předejte popisy spolu s finálním hodnocením HR. Ohodnoťte níže uvedené vykonávání klíčových pracovních povinností

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Sekce 2. Přehled vašich ročních cílů

Vaše cíle z minulého hodnocení byly:

1.Cíl

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

2.Cíl

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

3.Cíl

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Sekce 3. Obecné požadavky pro výkon

Pracovní činnosti

Množství vykonané práce

(Množství vykonané práce a pečlivost s jakou je vykonávána)

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Kvalita práce

(Schopnost vykonávat danou činnost, přesnost, s jakou je činnost vykonávána, plnění základních požadavků společnosti, plnění předepsaných pracovních postupů, udržování záznamů, určování priorit, kontrola, smysl pro detail, pečlivost)

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Znalost pracovní činnosti

(Znalosti a dovednosti potřebné k vykonání pracovní činnosti, porozumění problémům a návrhy možných řešení)

Zaměstnanec
Koment

Supervizor
Koment

Spolehlivost

(Množství potřebné supervize, zodpovědnost, plynoucí z konkrétní role, kterou zaměstnanec v rámci organizace má, čestnost, přesnost, účast)

Zaměstnanec
Koment

Supervizor
Koment

Týmová práce

(Ochota a schopnost spolupracovat s kolegy a supervizory, budování důvěryhodného prostředí, schopnost přijmout a reagovat na konstruktivní kritiku, schopnost obetovat osobní zájmy pro úspěch týmu)

Zaměstnanec

Koment

Supervizor

Koment

Loajalita vůči firemní politice

(Loajalita vůči firemní politice a postupům)

Zaměstnanec
Koment

Supervizor
Koment

Chování a komunikace

(Chování při jednání se zákazníky a kolegy, supervizory, schopnost efektivně vyjádřit své názory v psané i mluvené podobě, asertivita a schopnost reagovat v urgentních situacích)

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Iniciativa

(Míra s jakou zaměstnanec sám vyhledává nové úkoly, zvládá změny, představuje návrhy na zlepšení, a rozšiřuje své profesní a osobní schopnosti)

Instrukce pro zaměstnance – prosím přiložte souhrn trainingů.

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Sekce 4: Celkové hodnocení

Vložte prosím průměr získaných bodů v sekci 3, zaokrouhlený na stovky (např. 3,5)

Zaměstnanec

Supervizor

Koment

Koment

Sekce 5: Doporučení pro zlepšení/ kariérní růst

Zaměstnanec

Supervizor

Sekce 6: Obecné poznámky a podpisy

Příloha B – Dotazník spokojenosti

Byli jste spokojeni s místem teambuildingu?

Ano Ne (popřípadě proč) Nezaleží mi na tom

Byli jste spokojeni s načasováním teambuildingové akce?

Ano Ne (popřípadě proč) Nezaleží mi na tom

Které aktivity vás více zaujaly a proč?

Externí Interní

Čím byl pro vás teambuilding přínosem?

Chtěli byste na příštím teambuildingu něco změnit?

Myslíte si, že by se měl zvýšit počet firemních aktivit?

Ovlivnila tato akce váš přístup k firmě nebo vašim kolegům

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marta Procházková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinované

Název práce: Strategický management změn v motivačních programech národní a mezinárodní společnosti.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Prof. Ing. Zdeněk Častorál, DrSc.