

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost

Dieu Linh Trýbová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dieu Linh Trýbová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost

Název anglicky

Influence of Elements of Motivation on Job Performance

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit současnou úroveň motivace ve zvolené organizaci a na základě jejího zhodnocení navrhnout vhodné postupy a doporučení, jež by vedla k odstranění nedostatků a ke zvýšení motivace pracovníků uvnitř organizace.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku. Ve vlastní práci je řízený rozhovor základní zvolenou formou kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717371
- KOONTZ, H., WEHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1998, ISBN 80-7219-014-8
- MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7, s. 29

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Horákové, jež mi vždy ukázala správný směr při psaní mé bakalářské práce. Velmi si cením její vstřícnosti, trpělivosti a zkušeností, o něž se se mnou podělila. Dále bych ráda poděkovala celé realitní kanceláři Dumrealit.cz INVEST, která si na mě našla čas během jejich hektického života.

Vliv prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem prvků motivačního procesu na pracovní výkonnost. Klade si za cíl zjistit, jak a které prostředky pohání podřízené k lepší pracovní morálce, tudíž i k efektivnější práci a k většímu přínosu pro organizaci, protože právě zaměstnanci jsou klíčem úspěšné firmy. Dílčí částí je posouzení důležitosti stimulů z pohledu vedoucího pracovníka.

V teoretické části jsou definovány a přiblíženy základní pojmy jako management, manažerské funkce, motivace a pracovní výkonnost, jež se vztahují ke zkoumané problematice. Vlastní výzkum v realitní kanceláři vychází z první části bakalářské práce a je veden formou kvalitativních metod, kde se uplatňuje zejména polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou firmy a focus groups s brigádníci.

V závěrečné části jsou zhodnoceny zjištěné výsledky, které reflektují současnou úroveň motivovanosti ve vybrané organizaci. Součástí je porovnání přístupů k motivační a demotivační složce na pracovišti ze strany zaměstnavatelky a následně jejích podřízených. Na základě toho bylo zformulováno doporučení, jakým způsobem podněcovat pracovníky k vyšší výkonnosti.

Klíčová slova: management, manažerské funkce, vedení lidí, styly řízení, efektivní motivace, benefity, motivační mechanismus

Influence of Elements of Motivation on Job Performance

Abstract

This bachelor thesis deals with the influence of elements of the motivational process on job performance. It aims to find out how and which resources drive subordinates to better work ethic, and therefore to more efficient work and greater benefits for the organization, because employees are the key to a successful company. A partial part is the assessment of the importance of incentives from the perspective of the manager.

The theoretical part defines and approaches the basic concepts such as management, managerial functions, motivation and performance, which relate to the researched issues. The actual research in the real estate agency is based on the first part of the bachelor's thesis and is conducted in the form of qualitative methods, where observation, semi-structured interview with the company's director and focus groups with temporary workers are applied.

The final part evaluates the results, which reflect the current level of motivation in the selected organization. It includes a comparison of approaches to the motivational and demotivational component in the workplace by the employer and subsequently her subordinates. Based on this, a recommendation was formulated on how to encourage employees to perform better.

Keywords: management, managerial function, people management, management styles, effective motivation, benefits, motivational mechanism

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management	14
3.1.1 Historický vývoj	15
3.1.2 Manažer	17
3.1.3 Manažerské funkce	19
3.2 Motivace.....	21
3.2.1 Proces motivace	22
3.2.2 Typy motivace	23
3.2.3 Teorie motivace	23
3.2.4 Pracovní motivace.....	26
3.2.5 Zásady motivace	31
3.3 Výkonnost	32
3.3.1 Motivace a výkon.....	32
3.3.2 Vlivy působící na výkon	33
4 Vlastní práce	35
4.1 Charakteristika společnosti Dumrealit.cz.....	35
4.1.1 Organizační struktura.....	36
4.1.2 Systém odměňování brigádníků.....	36
4.2 Vyhodnocení analýz.....	37
4.2.1 Focus groups	37
4.2.2 Rozbor rozhovoru s ředitelkou společnosti	46
5 Zhodnocení výsledků a doporučení	53
5.1 Porovnání výsledků.....	53
5.1.1 Firemní kultura	53
5.1.2 Nadřízená a podřízení	54
5.1.3 Komunikace	55
5.1.4 Motivace a výkonnost.....	56
5.2 Doporučení.....	58
6 Závěr.....	61
7 Seznam použitých zdrojů	63

8 Přílohy	65
8.1 Seznam otázek pro focus groups	65
8.2 Rozhovor s ředitelkou Dumrealit.cz INVEST	66

Seznam obrázků

Obrázek 1: Podle počtu organizačních stupňů	20
Obrázek 2: Podle podnikových funkcí	20
Obrázek 3: Podle výrobků	20
Obrázek 4: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	25
Obrázek 5: Faktory ovlivňující výkonnost	33
Obrázek 6: Mapa poboček Dumrealit.cz	35
Obrázek 7: Organizační schéma	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vznik teorie Z	17
Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí podle autorů	19

1 Úvod

Základním motivem pro vedení lidí a personálního zajištění je rozvoj lidského kapitálu. V současné době toto téma nabývá velkého významu, nestačí pouze řídit zaměstnance, manažeri je musí vést. Obecně lze říct, že splněním této položky v procesu řízení vede k prosperitě celé organizace. Motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem, jelikož právě tito pracovníci jsou schopni uskutečnit cíle společnosti. Proto by mělo nadřízeným záležet na tom, zda jsou jejich zaměstnanci určitým způsobem stimulováni k podávání vyšších výkonů. Někteří lidé se dokáží motivovat sami, jiní potřebují podnět od okolí a nejúčinnější je kombinace obou případů, kdy je výsledný pracovní efekt umocněný.

Každý člověk je jedinečný a každého k činnosti podněcuje něco jiného, ať už se jedná o vnitřní či vnější motivaci. Úkolem řídicích pracovníků je právě zjistit, co jejich podřízené pohání a zajistit jim, aby byli spokojeni a výkonní. Je zde určitá souvislost mezi spokojeností zaměstnance, jeho výkonností a loajalitou k podniku, nicméně je třeba mít na paměti, že není pravidlem, že spokojený zaměstnanec musí dosahovat i lepší pracovní výkonnosti. „*Spokojenost není motivace a spokojený člověk ještě nemusí být motivovaný*“ (Hospodářová, 2008, s. 100)

Efektivní působení na zaměstnance je komplikovanou záležitostí. Rozeznat stimuly je jednoduché, avšak mají krátkodobější trvání než motiv. Identifikovat vnitřní pohnutky pracovníků je složitá činnost vyžadující čas a empatii. Ne každá motivace je efektivní. Bez důkladného seznámení a pochopení personálu nelze zvolit vhodný motivační prvek, což může mít za následek špatnou kvalitu práce.

Pro manažera jsou důležité zkušenosti nasbírané v průběhu jeho kariéry, jež mu umožní snadněji rozpoznat individuální motivy svých podřízených. Úskalí spočívá v tom, že nelze aplikovat jeden motiv na všechny pracovníky. Navíc cíle a priority lidí se mění během jejich života a v návaznosti na to se střídají i jejich potřeby. Úlohou vedení je zanalyzovat tyto potřeby a následně se je pokusit uspokojit tak, aby jejich zaměstnanci měli lepší pracovní morálku a pracovali efektivněji.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit současné prvky motivace ve zvolené organizaci a na základě jejich zhodnocení navrhnout adekvátní postupy a doporučení, jež by vedly k odstranění nedostatků a ke zvýšení motivace pracovníků uvnitř organizace.

2.2 Metodika

První část závěrečné práce se zaměřuje na komparaci odborné literatury zabývající se danou problematikou. Jde o vysvětlení klíčových pojmů vztahujících se k prvkům motivačního procesu. Nejprve je v této práci charakterizován management, manažer a manažerské funkce. Protože je výzkum zaměřen na motivaci a výkonnost, jsou zde vysvětleny i tyto pojmy a to, jak spolu souvisí. Všechny parafráze a citované úryvky jsou řádně označeny. Tabulky a obrázky jsou vhodně pojmenovány a je u nich uveden zdroj, ze kterého byly použity. Jejich seznam spolu se zdroji používanými k literární rešerši se nachází na konci bakalářské práce.

Druhá část práce je zaměřena na zhodnocení prvků motivace ve společnosti Dumrealit.cz INVEST. Úvodem této sekce je detailní charakteristika vybrané organizace, kde je znázorněna i její organizační struktura a vysvětlené odměňování brigádníků. Tento úsek kapitoly je zpracován pomocí studia interních dokumentů společnosti, dat z webových stránek a externích zdrojů. Pro vlastní šetření byl využit kvalitativní přístup s ohledem na velikost vybraného podniku. Tato metoda má validnější data, jelikož je kladen důraz na jednotlivé výpovědi, jejichž autentičnost by se v rámci kvantitativního přístupu vytratila.

Pro zjištění názoru zaměstnavatelky na motivační prvky a efektivitu práce byla využita metoda interview, které trvalo hodinu a tři čtvrtě a konalo se v kanceláři společnosti. Rozhovor byl řízen pouze částečně a apeloval více na volné asociace. Jedná se o optimální způsob, jak limitovat nevýhody obou krajních forem. Podobně jako u strukturovaného rozhovoru je připraven okruh otázek, které pomáhají se neodchylovat od hlavního tématu a neopomenout důležité body, dotazovanému je na rozdíl od tohoto typu interview ponechán prostor pro rozvedení své odpovědi a možnost plynulého přechodu k jiné otázce, čímž není přerušeno jeho tok myšlenek, což je naopak výhodou u nestrukturovaného rozhovoru.

Postoje zaměstnanců k pracovním stimulům byly identifikovány formou focus groups. Kolektiv je sám o sobě motivačním prvkem a dochází ke vzájemnému ovlivňování členů týmu, ať pozitivně či negativně. Ohniskové skupiny se zúčastnilo 5 brigádnic. V realitní kanceláři je zaměstnáno 6 dalších pracovníků, avšak byl zvolen vzorek, jež má k danému problému nejvíce co říct. Navíc v uplynulé hodině a půl v zasedací místnosti na Praze 2 – Vinohrady měly zaměstnankyně díky malému počtu dotazovaných dostatek prostoru pro vyjádření svého úhlu pohledu. Jednalo se o homogenní skupinu, stejného věku a vzdělání. Z důvodu anonymity nejsou uvedena jména jednotlivých zaměstnankyň.

Zúčastněné byly zpočátku seznámeny s tím, čeho se výzkum týká a všechny daly souhlas k audiozáznamu, který je nezbytný pro zpětné přehrání. Zjištěné informace od majitelky a jejích podřízených se navzájem porovnály a došlo se k výstupům, kdy na některé motivační prvky nahlížely stejně, a naopak u některých se lišily v reakcích. Vlastní šetření pomohlo k nalezení odpovědí na zkoumanou problematiku a k ověření následujících výzkumných předpokladů:

VP 1: Velikost podniku má vliv na vnímání důležitosti vztahů na pracovišti.

VP 2: Přístup nadřízeného k práci se odráží na pracovní výkonnosti jeho podřízených.

VP 3: Komunikace je zásadní pro efektivní práci.

VP 4: Motivace a výkonnost je ovlivněna životní etapou jedince.

3 Teoretická východiska

Společnost se neustále vyvíjí a dochází k mnoha zásadním změnám. Člověku se nabízí nespočet pracovních příležitostí, protože firmy se o kvalifikované zaměstnance přetahují. Pro organizace je v tuto chvíli nezbytné správné řízení lidských zdrojů, které má za úkol vytvářet kompromisy mezi managementem a pracovníky tak, aby obě strany byly nadměru spokojené a nedocházelo k fluktuaci. Proto si v úvodu této kapitoly charakterizujeme management, zejména manažerské funkce, které se odrážejí na motivovanosti a výkonnosti zaměstnanců. Těmto dvěma pojmům je též věnovaná samostatná podkapitola.

3.1 Management

Podobně jako český výraz robot, tak i pojem management, jež pochází z latinských slov „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, dělat) se stal mezinárodním. Do českého jazyka by se to dalo přeložit jako vedení či řízení podniku, záleží, jak je na to pohlíženo. (Kábrt a kol., 1991, s. 24)

Z pohledu organizace jde o vedoucí pracovníky (manažery), kteří mají na starosti chod firmy a pomocí správného řízení instituce skrz vedení zaměstnanců dosahují podnikových cílů. Pokud je management vnímán jako vědní obor, jde o „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Koontz a kol., 1998, s. 16). Každý autor pohlíží na hlavní činnosti managementu jinak. Zatímco Veber a kol. (2009, s. 17) dělí management na tyto části: rozhodování, plánování, řízení, implementace, kontrola, organizování, komunikování a práce s informacemi; Koontz a kol. (1998, s. 17) vymezují manažerské činnosti pouze na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Drucker (2002, s. 24) ve své knize klade u managementu důraz na podnikavost a inovaci. Dle jeho názoru mnoho organizací neuspěje právě kvůli tomu, že postrádají inovace. Pro něj není prioritou význam, ale tři nezbytné úkoly pro to, aby instituce mohla prosperovat:

- stanovení konkrétního účelu a poslání;
- zajištění produktivity práce a efektivnosti;
- řízení sociálních důsledků činnosti a sociálních povinností.

Jedná se o vědu (umění), jež vychází především z praxe, proto se pořád vyvíjí a přizpůsobuje době. Teorie je nazývána výstižně „džunglí teorie managementu“ (Koontz a kol., 1998, s. 39). Podstata však stále zůstává stejná: „*Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí*“ (Hospodářová, 2008, s. 15).

3.1.1 Historický vývoj

Management není pouze fenoménem současné doby, jeho počátky sahají až do dávné minulosti. Už i primitivní kultury si dělily práci, měly určitá pravidla a vztahy nadřazenosti a podřízenosti. Mnozí autoři (Vodáček a kol., 2013, s. 19; Bělohlávek a kol., 2006, s. 6) se odkazují na starověk, kdy docházelo k tvoření institucí a hierarchie. Už při stavění pyramid se jednalo o organizovaný proces, kdy se již uplatňovaly střípky současného řízení.

Problematiku vedení lidé vnímali ještě dávno předtím, než vznikl samotný pojem management. Tématikou vůdcovství se zabývá i známé dílo Vladař Niccoly Machiavelliho, jehož heslo „účel světí prostředky“ je často používáno jako přísloví. Je ale nutné podotknout, že je mnohými chápáno špatně. Mělo by se jednat o ctnostný účel. Podle něj by měl panovník budit respekt, ne vládnout strachem a to platí pro vedoucí pracovníky i nyní.

Moderní management je spjat s rozvojem společenské dělby práce za průmyslové revoluce a základními kameny jsou čtyři klasické směry (Vodáček a kol., 2013, s. 19-22):

- a) **vědecké průmyslové řízení** – toto období je typické pro inženýrskou snahu o úsporu času při přípravě a následné vykonání výrobních a obslužných procesů na nejspodnějších stupních organizace podniku. Pozornost je zde soustředěna na tři pilíře: člověk, výrobek a stroj. Díky časovým požadavkům (normováním) se specializovala výroba, toto zefektivnění přineslo zvýšení produktivity.
- b) **škola lidských vztahů** – do popředí se dostávají psychologické a sociální faktory. Jedná se o předchůdce dnes již známé personalistiky a vyzdvihuje to, že lidé jsou největším kapitálem. Klade důraz na samotné zaměstnance, jak je správně vést, co je motivuje, prostředí, v němž pracují či jejich osobní záliby.

- c) **správní řízení** – významná je provázanost procesů v organizaci: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontroly. Tyto manažerské funkce se tolik neliší od současného pojetí již zmiňované v úvodu této kapitoly.
- d) **škola byrokratického řízení** – poukazuje na důležitost administrativní stránky organizace, pro jejíž fungování musela být jasně stanovená hierarchie a dělba práce, pevné normy a pravidla. Na vše dohlížel správní štáb.

Bělohlávek a kol. (2006, s. 20-35) dělí vývojové etapy podle typu myšlenek na 5 etap. Jak už to bývá, některé se shodují se školami Vodáčka, mají pouze jiný název, a některé jsou konfliktní. Je důležité si uvědomit, že nelze období ohraničit od a do, působí na sebe i nadále, přestože už podle literatury by mělo být ukončené. Proto všechny tyto školy a přístupy by se měly vnímat jako odrazové můstky pro lepší orientaci v dané problematice.

Myšlenkové etapy podle Bělohlávka a kol. (2006, s. 20-35):

- a) **mechanický přístup** (do 20. let 20. století) – jedná se o vědecké průmyslové řízení. Jádrem tohoto směru jsou jednotlivé části strojů a lidé, kteří společně fungují jako soustrojí ozubených koleček s jasně vymezenými rolami a pracovními činnostmi.
- b) **škola lidských vztahů** (20. a 30. léta) – jde o stejnojmennou etapu jako u Vodáčka a kol. (2013, s. 21) vyzdvihující poznatky získané z Hawthorských studií, kdy se došlo k závěru, že pro podnik by měly být klíčové i interpersonální vztahy. Tato škola ukázala, že přátelský přístup k zaměstnanci, kdy manažera zajímají jejich potřeby, zvyšuje motivaci pracovníků.
- c) **humanistický přístup** (40. a 50. léta) – centrum pozornosti se přesouvá ze sociální motivace na správný osobní rozvoj jednotlivce. Jeho součástí je teorie X a Y od D. McGregora a sebeaktualizace od známého psychologa A. Maslowa. Teorie X a Y si zakládá na předpokladu X: lenost lidí způsobující to, že jsou bez pracovní morálky, metoda cukru a biče, odpovědnost je přenechána jiným, zároveň tu je úzký okruh lidí předurčených k řízení ostatních. Na druhé straně stojí humanistická teorie Y: práce je pro člověka úplně přirozená, nebojí se ani samostatnosti a odpovědnosti, nejedná se pouze o malou skupinu, dochází však k tomu, že instituce to potlačují svým striktním řízením.

d) **moderní názory** (60. a 70. léta) – zaujímají postoj, že by se věci měly dělat stručně a srozumitelně, díky čemuž bude chod organizace bez zádrhelů. V běžném životě se neuplatňuje jeden princip na všechno, tudíž není možné, aby byl pouze jeden způsob vedení. Staví se tu proti sobě populační ekologie (přežití silnějšího, prostředí rozhoduje o schopnostech organizace) a organizační ekologie (symbióza firem).

Je zde zahrnuta i teorie „Z“, kde W. Ouchi mísí americký přístup a japonskou filozofii řízení, což umožňuje vznik kompromisu, který se v USA lépe adaptoval a byl efektivní pro organizace.

Tabulka 1: Vznik teorie Z

	Teorie A (americký přístup)	Teorie J (japonský přístup)	Teorie Z
Zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
Rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
Odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
Povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
Kontrola	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Zdroj: (Bělohávek a kol., 2006, s. 30)

e) **postmoderní názory** (80. a 90. léta) – jsou v kontrastu s moderním přístupem, jež se snaží vše shrnout do jednoho velkého celku. Postmoderní přístup cílí na vlastní řešení dílčích překážek, chápe, že každá věc má individuální řešení a nemůže se stavět na podobnosti organizací. Snaha o hledání společného zastírá jejich jedinečnost. Lidé i samotné organizace se neustále učí, inovují, poznávají. Čím rychleji instituce dokáže reagovat na měnící se prostředí, tím má větší šanci pro přežití v dnešním konkurenčním světě. Rozhodující jsou právě proto zaměstnanci. Se změnou přístupů organizací se mění i role manažerů. Nesnaží se již rozkazovat, ale vést podřízené správným směrem pomocí rozvojového přístupu.

3.1.2 Manažer

„Manažer je tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dodává řad a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají“ (Bedrnová a kol., 2007, s. 269). Manažer v organizaci není jenom sám za sebe, též má na starosti zaměstnance a

jejich výkonnost, odpovídá za prosperitu firmy a zároveň reprezentuje danou instituci. „*Má velkou odpovědnost za majetek, finance, efektivitu toho, co firma a organizace vytváří, ale také za výkonnost, spokojenost a zdraví lidí, které vede*“ (Hospodářová, 2008, s. 9).

Vedoucí pracovníci řídí procesy ve firmě a současně vedou zaměstnance. Obě složky by měly být v rovnováze. Co je vlastně manažer bez lidí, kteří by dělali dané činnosti, a co jsou zaměstnanci bez vedoucího, který by je nasměroval správným směrem. Díky typu řízení, je manažer schopen ovlivňovat efektivitu lidí a se správnou motivací dosahovat vynikajících výsledků. (Veber a kol., 2009, s. 35)

Každá organizace má svoji strukturu, kde se projevuje vztah nadřízený – podřízený. Dokonce i manažeři mají mezi sebou takový vztah. Jejich postavení ve společnosti se odvíjí od jejich schopností plnit organizační cíle na dané úrovni instituce. (Bělohlávek a kol., 2006, s. 10)

Obecně se podle mnohých autorů (Bělohlávek a kol., 2006, s. 10; Veber a kol., 2009, s. 29) manažeři dělí do třech úrovní:

- linioví manažeři – nacházejí se na spodní příčce pyramidy. Jejich povinností je dohlížet na zaměstnance při realizování jejich každodenních úkolů. Náplň jejich práce též zahrnuje kontrolování, korigování vad a překážek v provozu. Řadí se sem předáci, mistři nebo vedoucí dílen.
- střední manažeři – jsou o stupeň výš a nejenom že dohlíží na nižší vedoucí pracovníky, ale též i v některých případech na řadové pracovníky. Jejich hlavní náplní je poskytovat a získávat informace. Patří sem dílovedoucí a vedoucí různých útvarů.
- vrcholoví manažeři – jsou úplně na vrcholu pyramidy. Jedná se o málo početnou skupinu, která má odpovědnost za celkovou efektivitu firmy a přebírá na sebe i odpovědnost za vlastníky. Top vedoucími jsou generální ředitelé, předsedové či náměstci ředitelů.

3.1.3 Manažerské funkce

Manažerská práce je rozmanitá. Vedoucí zaměstnanci mohou působit přímo na zaměstnance, častokrát však pouze zprostředkovaně. Manažerské funkce jsou nejdůležitější činnostmi manažera, jež vznikly z praxe, a proto jich existuje celá řada, v tabulce níže jsou uvedeny některé z nich. (Vodáček a kol., 2013, s. 65-68)

Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí podle autorů

	Fayol	Urwick	Gulick	Drucker	Appleby	Koontz a Wehrich	Pearce a Robinson
Plánování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Organizování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Personální zajištění	-	-	Ano	Ano	Ano	Ano	-
Vedení lidí	-	-	-	-	-	Ano	-
Motivace	-	-	-	Ano	-	-	-
Příkazování	Ano	Ano	Ano	-	Ano	-	Ano
Koordinace	Ano	Ano	Ano	-	-	-	-
Kontrolování	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Zkoumání	-	Ano	-	-	-	-	-
Komunikace	-	Ano	Ano	Ano	-	-	-
Rozpočtování	-	-	Ano	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáčka a kol. (2013, s. 66-68)

Většina uvedených autorů se shoduje v plánování, organizování a kontrolování. Kromě nich je podstatné zmínit i personální zajištění a vedení lidí, jelikož zrovna tyto zmíněné funkce mají největší souvislost s motivací. Zvolené složení činností je totožné s manažerskými funkcemi podle H. Koontze a H. Wehricha.

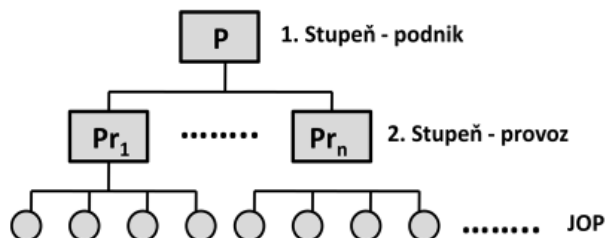
Plánování je základním kamenem pro ostatní aktivity. Jde o informační tok, kdy se stanovují cíle a způsob jejich dosažení. Bez vytyčení jasného účelu by práce nebyla efektivní. Součástí je dále upřesnění postupů, rozdělení úkolů a zdrojů. Výsledkem tohoto procesu je plán obsahující záměr s určitými vlastnostmi, jež se řídí pravidlem SMART. Tento termín je zkratkou pro Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Agreed (akceptovatelný), Realistic (reálný), Timed (termínovaný). Pokud cíle tohle vše obsahují, pak jsou kvalitní a plní svůj účel. (Bělohlávek a kol., 2006, s. 93-103)

Organizování má za povinnost rozdělit práci (rozvržení směn), koordinovat jednotlivé činnosti a rozdat pravomoci a zodpovědnost. Prioritou je účelné zajištění rolí vedoucích k dosažení podnikového záměru. Vztahy mezi lidmi a prostředky tvoří organizační

strukturu, která je kostrou celé firmy. Tyto struktury se dělí podle několika hledisek, záleží na velikosti společnosti, jejím zaměření atd. (Koontz, a další, 1998, s. 234-247)

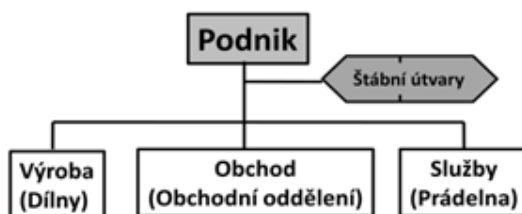
Níže je uvedeno pár příkladů členění:

Obrázek 1: Podle počtu organizačních stupňů



Zdroj: (Hron a kol., 2017, s. 120)

Obrázek 2: Podle podnikových funkcí



Zdroj: (Hron a kol., 2017, s. 125)

Obrázek 3: Podle výrobků



Zdroj: (Hron a kol., 2017, s. 125)

S organizováním souvisí i delegování pravomoci. Manažeři nejsou schopni mít na starosti všechny podřízené a kontrolovat, zda jsou všechny úkoly plněné správně. A tudíž vyvstává otázka, jak správně delegovat pravomoc na podřízené. Pravomoc je dočasně propůjčená podřízenému a ten se tím částečně zapojuje do rozhodování. (Koontz a kol., 1998, s. 287-288)

Personálním zajištěním se myslí výběr a rozmístění spolupracovníků. Personalistika má za úkol zjistit nejprve požadavky na dané pracovní místo, než bude hledat vhodné kandidáty, jde tzv. o „Fitting Man in the Job“, občas se stává, že je postup opačný, kdy se

zajímavému uchazeči vytvoří taková pozice, která odpovídá jeho dovednostem „Fitting the Job to the Man“. Nedílnou součástí je i udržení zaměstnanců. Nábor je finančně náročný, avšak fluktuace pracovníků stojí společnost mnohem víc. Kromě toho je další náplní personálního zajištění hodnocení práce, pohyb zaměstnanců v rámci firmy (sestup/vzestup), zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, zajištění vhodného pracovního prostředí a systém odměňování a trestů. (Vodáček a kol., 2013, s. 70-71)

Vedení lidí vychází z teorie X a Y, která byla již zmiňovaná u humanistického přístupu při vývoji managementu. Stojí zde proti sobě autoritativní řízení proti participačnímu a kompromis mezi těmito teoriemi je nejpreferovanější. Styly závisí na prostředí, kde manažeři působí. Podle toho musí přizpůsobit své jednání tak, že zvolí žádoucí způsob ovlivňování lidí, který pomůže dosahovat podnikových cílů. A to se neobejde bez komunikace a motivace. (Koontz, a další, 1998, s. 438-444)

Kontrolování je zpětná vazba nezbytná na všech úrovních řízení. Zjišťují se odchylky od zadání a zda firma dosahuje požadovaných výsledků. Aby vůbec mohlo dojít na korekci odchylek, stanoví se nejprve standardy, podle kterých se měří vykonaná práce. Díky tomu se společnosti vyvarují zbytečným chybám do budoucna. Kontrolní proces tvoří čtyři úkoly: monitorování prostředí, vymezení směru, hodnocení probíhajících aktivit a hodnocení kontrolního systému. (Bělohlávek a kol., 2006, s. 159-163)

3.2 Motivace

Motivace je neviditelná síla, jež pohání lidi vpřed. Jako mnoho slov i toto má latinský původ – *movere* v překladu hýbat, pohybovat. Motivem může být „*potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem*“ (Adair, 2004, s. 14). Motivy mají dvě vlastnosti: energizující (dodávají sílu a energii k činnostem) a řídicí (udávají směr jednání a metodu postupu k dosažení cíle) (Bělohlávek, 2008, s. 40). Jedna věc je však být motivovaný a druhá je to skutečně udělat. Z pracovního hlediska se motivace odráží na přístupu k práci, loajalitě a výkonnosti. (Bedrnová a kol., 2007, s. 75)

Pojmy motiv a stimul jsou často zaměňovány, a ačkoliv ve výsledku jde o ten samý proces, liší se tím, odkud podnět působí. Stimuly působí zvenčí a jsou jednoduché, jde především o poskytování odměn zaměstnancům. Stinnou stránkou je to, že pokud vedení přestane s vyplácením, stimuly již nefungují a pozastavuje se i pracovní činnost. Kdežto motivem je

vnitřní pohnutka, a pokud ji manažer správně identifikuje a dosadí člověka na správnou pracovní pozici, bude ji pracovník vykonávat s radostí, protože ho baví nebo protože mu práce připadá smysluplná. Není třeba vnějších stimulů, aby práce pokračovala. Nevýhodou je pouze to, že tento přístup je komplikovaný, člověka motivuje mnoho věcí a vedoucí pracovník musí dotyčného důkladně poznat, aby ho mohl správně podněcovat. Motivy i stimuly se můžou prolínat a navzájem na sebe působit, čímž je jejich efekt umocněný. (Plamínek, 2015, s. 16-17)

3.2.1 Proces motivace

S motivací se člověk nerodí, je výsledkem dlouhodobého procesu a mění se společně s lidmi. Vliv na ni má mnoho faktorů, a to v různé míře, jedná se o působení více činitelů naráz, jde především o sílu podnětů, vlastní účinnost, časovou perspektivu a emoční inteligenci. (Niermeyer a kol., 2005, s. 21) A podle Armstronga (2007, s. 219) je motivace definována třemi složkami:

- směrem – činnost a výsledek, ke kterému jedinec cílí;
- úsilí – námaha, jež na to vynakládá;
- vytrvalost – doba snažení.

Někteří lidé jsou schopni sami sebe motivovat, když ví, že jejich výkonnost má vliv na odměnu, jiný zase potřebují stimul zvenčí. Samotná organizace může motivovat svým prostředím, uspokojující prací a příležitostmi k růstu. Nicméně klíčoví jsou tu především manažeři, jež musí svými dovednostmi zajistit, aby pracovníci ze sebe dostali to nejlepší a byli pro firmu přínosní. A to se neobejde bez pochopení podstaty motivace, jejího procesu, typů motivace a zejména bez správné komunikace. (Armstrong, 2007, s. 220)

„Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek“ (Veber a kol., 2009, s. 112).

Prvním krokem procesu je zanalyzovat potřeby zaměstnanců. Když se zjistí jejich neuspokojené potřeby, teprve poté je možné stanovit cíle, jež pomohou splnit přání pracovníků. Třetí fází je zvolení náležitých kroků, které vedou k dosažení cíle a tím i uspokojení potřeb. Pokud zvolená cesta vedla k splnění přání, pak i v budoucnu dojde ke zvolení této metody, to pak nazýváme upevňování přesvědčení nebo zákon příčiny a účinku. (Armstrong, 2007, s. 220)

3.2.2 Typy motivace

Motivace se dělí na vnitřní a vnější. První typ motivace vychází z lidí samotných, sami se povzbuzují, aby uspokojili své základní potřeby, seberealizovali se a dosáhli svých snů. Jedná se o stimulaci samotnou prací. Vnitřní motivátory mají na jedince větší vliv a dlouhodobější účinek, jelikož vychází přímo z jejich podstaty. (Armstrong, 2007, s. 220) Zejména se jedná o samostatnost při vykonávání práce, získávání nových schopností, viditelné výsledky a společenský význam (Urban, 2017, s. 14).

U druhého případu motivace se jedná o stimul zvenčí, kdy se vedení snaží pro své podřízené vytvořit příznivé prostředí pro jejich pracovní morálku a používají různé způsoby odměňování. K vnějším faktorům patří mimo jiné pochvala a i tresty. Působení vnější motivace může mít zřetelný vliv, ne však dlouhodobý. Navíc jsou tu i určitá hranice, nelze neustále motivovat například povyšováním. (Armstrong, 2007, s. 221)

Další způsob členění je na hmotnou a nehmotnou složku. Hmotnou motivaci představují zejména peníze. Nehmotná část je tvořena, jak vnitřními, tak i vnějšími faktory. Pochvale či zvýšení profesního sebehodnocení vedoucí pracovníci nepřikládají dostatečnou váhu, přestože mají mnohdy větší účinek než hmotná odměna. Peněžní formy uspokojují výhradně základní potřeby, a tudíž nestačí pro motivaci. Lidé mají potřebu se rozvíjet ve svém pracovním životě, získávat zkušenosti, uplatňovat své schopnosti a dostat příležitost pracovat samostatně. (Urban, 2017, s. 16)

3.2.3 Teorie motivace

Bedrnová (2007) považuje následujících pět modelů za základ, z něhož vychází motivace lidského chování:

- a) **homeostatický model motivace** – počítá s pasivitou člověka, kdy je ovlivňován výlučně fyziologickými potřebami. Pokud je narušena homeostáze organismu, tělo samo dává signál k tomu, aby došlo k obnovení rovnováhy. To platí i pro narušení psychické rovnováhy, kdy je snaha člověka se zbavit vzniklého tlaku. Tento model nebere v úvahu, že je člověk tvor společenský a nemotivují ho pouze primární podněty.
- b) **hédonistický model motivace** – ústředním motivem jsou emoce a předpokládá se, že cílem lidského chování je dosáhnout slasti a vyhnout se strasti.

- c) **aktivační, pobídkový model motivace** – pozornost je soustředěna na podnět z vnějšího prostředí, který vyvolá určitou reakci. Je to buď pobídka prvotní (vrozený silový účinek) nebo druhotná (výsledkem učení – pokusy I. P. Pavlova).
- d) **kognitivní, poznávací modely motivace** – vychází z poznávání a z něj vyplývající anticipace.
- e) **humanistické koncepty motivace** – s tímto modelem je spjat psycholog A. Maslow a jeho hierarchie potřeb, jež bude více rozebrána v další části.

Mnohem rozšířenější teorie jsou od Armstronga (2007, s. 221-227):

- a) **teorie instrumentality** – tímto výkladem se vyjadřuje provázanost jednotlivých věcí, kdy jedna záležitost ovlivní tu další. Poukazuje na souvislost mezi pracovním výkonem s odměnou a tresty, což je jeden ze způsobů motivace. Tato teorie vychází z Taylorových metod vědeckého řízení, kdy vyzdvihuje vliv finanční situace. Zaměstnanci pracují usilovněji, pokud mají před sebou vidinu větší odměny (peněz). Obsahuje princip cukru a biče. Nebere se zde však v potaz vnitřní motivace.
- b) **teorie zaměřené na obsah** – teorie potřeb zaměřující se na jejich uspokojení. Potřeby se dělí podle jejich důležitosti, každý člověk má jinak nastavené hodnoty obsahu, proto jsou některé větším motivátorem než jiné. Významnost individuálních potřeb se mění v průběhu života, ovlivňuje to rodinné zázemí (prostředí, výchova), způsob života a současná situace. Nelze však plně definovat vztah mezi potřebami a cíli. K naplnění jedné potřeby vedou různé cesty, nicméně jeden cíl může utlumit hned několik potřeb.
 - hierarchie potřeb – nejznámější klasifikace potřeb dle A. Maslowa, kde na základní (nejnižší) příčce se nachází fyziologické potřeby, výš jsou potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a úcty a na vrcholu pyramidy jsou potřeby seberealizace. Vše probíhá na bázi neuspokojených potřeb, kdy právě to lidi pohání vpřed a snaží se postupně uspokojovat primární požadavky, až dosáhnou k sebenaplnění. Jde o nejsilnější stimul, jehož dosažení je mnohdy neuskutečnitelné.

Obrázek 4: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa



Zdroj: (Vodáček a kol., 2013, s. 125)

- Herzbergův dvoufaktorový model – byl vytvořen F. Herzbergem roku 1957 a zabývá se satisfaktory (motivačními faktory) a dissatisfaktory (hygienickými faktory), jež působí na motivaci a spokojenost. Doplňuje tak Maslowovu koncepci potřeb. Z Herzbergových výsledků průzkumu zabývajícího se spokojeností a nespokojeností vyšlo, že pozitivní vliv na zaměstnance měly motivátory týkající se obsahu práce (samotná práce, uznání, ...) a negativní dopad byl způsoben okolnostmi a souvislostmi práce (hygienické faktory spojené s prostředím).
- c) **teorie zaměřené na proces** – poznávací teorie, která se zabývá vnímáním pracovního prostředí a úhlem pohledu pracovníků. Ústředním námětem jsou především psychologické procesy a zahrnují otázky očekávání, cíle a vnímání spravedlivosti.
- expektační teorie – autorem je V. H. Vroom, jež je přesvědčen, že motivace je dána osobním rozhodnutím jedince. Závisí to na jeho očekávání, zda určitý postup povede k vybranému výsledku. Síla očekávání je tvořena individuální hodnotou cíle a vazba mezi úsilím a odměnou musí být viditelná, jinak vznikne demotivace, kdy výkonnost zaměstnance je nízká, v krajním případě nulová. Na to navazují s komplexnějším modelem L. W. Porter a E. E. Lawler, kdy úsilí samotné nestačí, musí být též

efektivní, to zejména aplikují na motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Efektivní úsilí je doplněno schopnostmi (individuálními charakteristikami) a vnímáním role.

- teorie cíle – G. P. Latham a E. A. Lock zdůrazňují význam specifických cílů, jež mají být náročné, ale přijatelné s odezvou na výkon. Zásadní je i podílení se zaměstnanců při formulování cílů, díky tomu se s nimi ztotožní, což je víc podněcuje k práci.
- teorie spravedlnosti – představitelem je J. S. Adams. Základem je porovnávání přístupu k jednotlivým pracovníkům. Člověk má tendenci se srovnávat s ostatními, jestli je s ním jednáno stejně. Podle Armstronga (2007, s. 227) „*existují dvě formy spravedlivosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.*“

3.2.4 Pracovní motivace

Zaměstnání má pro člověka primární funkci, obstarává mu obživu, díky ní si zajišťuje stravu a bydlení. Dále je pro něj podněcující to, že chce mít určitý status nebo pouze touto aktivitou vyplňuje svůj volný čas. Mimo to práce má sociální funkci, člověk je totiž tvor společenský a potřebuje určitou interakci, dokonce je pro někoho práce smyslem života. „*Lidé od své práce chtějí společenské uznání, společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy.*“ (Wagnerová, 2008, s. 16)

Armstrong (2012, s. 162) dělí pracovní motivaci na intrinseckou (vnitřní – samotná práce) a extrinseckou (vnější – souvisí s ostatními prvky ležící mimo náplň práce). Tudíž nutnost pohybu, styk s ostatními (u povolání, kde je součástí práce kontakt s druhými), potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizaci patří k intrinsecké motivaci. Zatímco k extrinsecké motivaci se řadí výše platu, povýšení, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti, tresty.

Mnozí lidé motivaci zaměňují s manipulací, protože vnímají, že se jedná o ovládnání podřízených, kteří musí pracovat tak, jak jim bylo nařízeno. Tato představa je velmi jednoduchá a mylná, vedoucím pracovníkům jde o nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k práci, kdy na sebe navzájem působí obě strany a komunikují spolu tak, aby byla zajištěna důvěryhodnost a férovost. Tudíž se nejedná o záludné manévry ze stran manažerů, těm jde především o rozvoj svých kolegů a dosažení harmonického prostředí. (Niermeyer a kol., 2005, s. 16)

Způsobů motivace je mnoho a na každého působí něco jiného. Je to dáno jeho hodnotami a cíli, které jsou proměnlivé. Dítě potřebuje uspokojit jeho základních potřeby, dospělému pak více záleží na seberealizaci a zabezpečení rodiny. Někteří pracovníci mohou být bez motivace, a to je jak pro ně, tak i pro podnik nežádoucí. Nemotivovaní zaměstnanci často spadají k tomu, že plní pouze úlohy, kde jsou nebo mohou být kontrolováni. Neustálé dohlížení, zda tito pracovníci plní, co mají zadáno, je mnohdy finančně náročnější a méně účinnější než motivační programy manažerů. (Vodáček a kol., 2013, s. 123)

Pokud se převede Maslowa hierarchie potřeb do oblasti motivace, bude pyramida vypadat následovně:

- mzda – nejnižší stupeň, kdy jde především o zabezpečení základních fyziologických potřeb, zbylé části mzdy slouží k uspokojení vyšších potřeb;
- pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;
- přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;
- tituly, symboly statusu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;
- pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.

(Wagnerová, 2008, s. 14)

Často se vyskytuje názor, že skutečným nástrojem stimulace jsou peníze, a že lidé pracují do výše svého platu (Niermeyer a kol., 2005, s. 16). Zvýšení platu má krátkodobý efekt, ukazuje sice, že zaměstnavatelé si váží práce svých podřízených, ale euforie z toho je pomíjivá. Peníze dokazují hmatatelný vztah mezi úsilím a odměnou a jsou základem pro uspokojení různých potřeb, nejsou však rozhodující pro spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Na pracovníky působí nespočet dalších faktorů, jež na sebe navzájem působí. (Armstrong, 2007, s. 231)

Halík (2008, s. 82-83) pracovní podněty dělí na plošnou motivaci (příspěvky na stravu a dovolenou, nárazové nabídky vstupenek na sportovní a kulturní akce, bezúročná půjčka, školení, volné jízdenky, zajištění pojištění), specifické prostředky motivace vedoucího oddělení směrem k podřízeným (finanční odměny, zlepšení pracovních podmínek, pochvala, dobře míněná výtky, vzdělávání) a specifické prostředky motivace náměstka ředitele vůči vedoucím oddělení (kromě předchozích podnětů zahrnuje zvýšení platové třídy, povýšení, služební věci).

Bedrnová a kol. (2007, s. 400-406) dělí stimulační prostředky do sedmi oblastí:

- a) **hmotná odměna** – je vnímána jako hlavní stimulační prostředek právě kvůli tomu, že se řadí mezi existenční zdroje zajišťující primární funkce nezbytné pro život a zajištění rodiny. Mají podobu peněžní (mzda, plat, odměny za vyšší výkony, prémie atd.) a osobnější formy, jež nejsou tak univerzální, avšak jsou efektivnější v stimulaci (služební auto, důchodové pojištění, příspěvky na oblečení a jiné). Specifická hmotná odměna je sice náročnější na zjištění, nicméně správně cílená je velmi účinná, pracovník má pocit, že se o něj firma zajímá, vnímá to, že si ho v organizaci cení, což pozitivně ovlivní jeho smýšlení o sobě a o podniku a má větší pocit odpovědnosti a sounáležitosti.

Celkově u odměn je zásadní, aby byly spravedlivě děleny v pracovních skupinách dle zásluh, aby nedocházelo ke sporům na pracovišti. Je též důležité, aby byl vidět vztah hmotné odměny a výkonu. A v neposlední řadě se odměny přiřazují až po splnění zadání, nikdy ne dřív, jinak nebudou mít efekt.

- b) **obsah práce** – je členěn na různé aspekty a ne všechny stimulují pracovníky stejně. Obsah práce je ovlivňován různými apely. Jednotlivé apely vychází z konkrétních pracovních aktivit. Mezi pár základních patří:

- apel na tvořivé myšlení – důraz na vlastní činnost, nejedná se o stereotyp, podle něhož by se mělo pracovat;
- apel na samostatnost, autonomii – na člověka je přenášena větší zodpovědnost, sám si určuje, co, kdy a jak vykoná;
- apel hrdosti na práci – práce je smysluplná a hodnotivná;

- apel hrdosti na vlastní schopnosti – náročnost práce, jež může zvládnout pouze schopný člověk s určitými znalostmi a dovednostmi;
 - apel na prestiž – ve společnosti je zaměstnanec uznávaný.
- c) **povzbuzování** – jedná se zejména o neformální hodnocení, které se týká zpětné vazby, jež je dáována v průběhu nebo po skončení činnosti a ovlivňuje i emocionální stránku zaměstnanců, ví, že je důležitý pro organizaci a posiluje se tím jeho ochota podávat lepší výkon. Manažeři se snaží vést a povzbuzovat pracovníky k odstranění nedostatků. U toho je třeba dbát na to, aby při upozornění na chyby, zaměstnanci nebyli odrazeni od práce. Neformální hodnocení se může prolínat i s formálním hodnocením, kdy je vyjádřené uznání prezentováno i před ostatními na poradě nebo se na počest dotyčného koná oslava. Vedoucí pracovníci by měli mít cit pro situační kontext a v závislosti na jedinci volit způsob hodnocení. Někteří si více cení poděkování mezi čtyřma očima a jiní preferují formální hodnocení, jež ukazuje spravedlivé odměňování a je významné pro řízení profesní kariéry všech zaměstnanců.
- d) **atmosféra pracovní skupiny** – pro rozvoj zaměstnanců a stimulaci jsou významné sociální faktory. Kolektiv má vliv na motivaci i výkon jednotlivců, jelikož každá skupina má svá vlastní pravidla, normy, způsob jednání, jež se tvoří a přizpůsobují podle členů, aktivit i prostředí. Manažer není schopen změnit jejich chování, avšak může ho formovat jeho vlivem nebo i tím, že při nabírání nových zaměstnanců nebude hledět pouze na jejich kvalifikaci, nýbrž i na to zda jsou vyhovující pro tým. Vedoucí pracovníci svoji autoritou vedou skupinu a budují si s nimi vztah důvěry, což je podstatné pro harmonické podnikové klima. Též mají na starosti korigování soutěživosti mezi týmy. Pozitivní soutěživost napomáhá k lepším výkonům, avšak nesmí přerůst do soupeření, kdy se jedinci snaží prosadit na úkor společných zájmů.

Manažeři musí mít společenské cítění, pokud chtějí skupinu vést dobře. Každý jedinec v kolektivu má svoji vlastní roli, kterou by měl vedoucí znát. Též by měl rozpoznat, kdo je neformálním vůdcem, a jak velký vliv má na skupinu. Vedoucí by měl umět poznat vnitřní strukturu (hierarchii) týmu, procesy v kolektivu, solidaritu skupiny, konkrétní pravidla a normy jednání daného oddělení a metody

sankcí využívající kolektivem při nedodržení pravidel. Tyto skupinové fenomény jsou bezesporu zásadní pro správné směřování a formování skupiny a tvoření bezproblémových mezilidských vztahů.

- e) **pracovní podmínky a režim práce** – je v zájmu organizace vytvářet vhodné prostředí pro práci. Tím, že firma pečuje o pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost zaměstnanců jim dává na vědomí, že jim na nich záleží. Příkladem může být již zmiňovaná studie v Hawthornu, kdy se zkoumaly dopady změny osvětlení na pracovníky. Z šetření se zjistilo, že už samotný fakt, že se o ně někdo zajímá, vyvolal pozitivní účinek na jejich výkon, zvýšila se tak i jejich pracovní spokojenost. Pracovní prostředí (prostorové a funkční řešení) má vliv na pracovní pohodu, výkon i zdraví. Zákoník práce obsahuje i v jakém režimu by měla být činnost vykonávána, myslí se tím pracovní doba a doba odpočinku, nárok na dovolenou a překážky v práci (Halík, 2008, s. 120-121). A ať je hmotná odměna sebevětší, lhostejnost společnosti k pracovním podmínkám bude mít i přesto negativní dopad na zaměstnance.
- f) **identifikace s prací, profesí a podnikem** – jde o ztotožnění se s firmou, kdy sdílí stejné zájmy a cíle jako podnik, a tudíž má více zájem o jeho úspěšnost. Identifikace s profesí znamená, že jedinec vnímá své povolání jako část své osobní charakteristiky. Pokud k tomu dojde, znamená to, „*že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům*“ (Bedrnová a kol., 2007, s. 406).
- g) **externí stimulační faktory** – existuje přímá úměra mezi pracovní ochotou a image společnosti. Pokud okolí vnímá firmu jako prestižní, tak samotní její pracovníci budou pracovitější, jelikož jsou hrdí na místo, kde pracují. Z toho důvodu společnostem záleží na tom, jak je ostatní vnímají, nejen že díky tomu získají kvalitní pracovní síly, ale též je to dobrý marketingový způsob prosazení výrobků mezi konkurenty. Image firmy je závislá na faktorech, jež se dají firmou ovlivnit, ale též i na faktorech neovlivnitelných. Halík (2008, s. 117) o ní tvrdí, že závisí na tom, zda se podniky chovají tak, jak říkají, protože image není lehkou udržitelná, lze ji snadno ztratit a je velmi těžké ji získat zpátky, pokud již byla narušena důvěra.

Dalším externím stimulačním faktorem je makroekonomická situace. V ekonomice dochází k hospodářskému cyklu, kdy se střídá expanze a stagnace. Expektační teorie motivace to vysvětluje tak, že očekávání ekonomického růstu je motivující, a naopak očekávání recese má za následek ztrátu zájmu a snahy pracovat. Zvnějšku dále působí politická situace a mikroklima rodinného prostředí.

3.2.5 Zásady motivace

Hospodářová (2008, s. 108-111) shrnuje pár důležitých zásad, která by vedení mělo mít na paměti. Pokud chce změnit druhé, je třeba začít u sebe a to platí i pro motivaci. Když podřízený vidí zápal u manažera, tak se též snáz nechají strhnout a pustí se s chutí do práce. Navíc pozitivní člověk přitahuje stejně smýšlející lidi a spolupracovníci půjdou radši za člověkem, který je dokáže inspirovat a je jim dobrým vzorem. Je podstatné i to, zda je zaměstnanec přiřazen k němu odpovídající pozici, to též bývá často kámen úrazu. Při nabírání zaměstnanců by neměl být opomíjen princip 50:50. Lépe se motivuje člověk, který už na pohovoru mluví s vášní pro práci a je hrdý na své schopnosti. Není v kompetenci nadřízených ovlivnit člověka, který sám nechce. Z toho důvodu by se měli uchazeči posuzovat podle motivace, jejich způsobilosti a osobnosti, zda se hodí do kolektivu (Adair, 2004, s. 125).

Další zásadou je komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Je důležité je informovat o tom, co se v podniku děje, jak se mu daří a zároveň od nich získávat zpětnou vazbu, jak reagují na nové inovace, jak by to například udělali oni. Musí se stanovit podnětné a realistické cíle, s kterými by měli souhlasit i spolupracovníci. Zapojí-li se do procesu stanovování cílů, budou mít větší motivaci k jejich uskutečnění, protože budou vnímat cíl jako svůj. Manažeři by měli vnímat zaměstnance jako individuální osobnosti a k nim i tak přistupovat. Důležitá je zásada spravedlnosti. Každý se má odměňovat dle jeho zásluh. Peníze mají dobrý stimulační efekt, ale nejsou klíčové. Závisí to i na preferencích jedince, protože peníze motivují každého v jiné míře. Odpovídající plat je nepostradatelný pro pracovní nasazení, není však postačující podmínkou. Neměl by fungovat jako jediný stimul. (Hospodářová, 2008, s. 109)

Pracovního ducha též aktivuje autentická a upřímná pochvala. Je dost často opomíjená, přestože organizaci nic nestojí, a přitom dokáže povzbudit zaměstnance a dobít je potřebnou energií. Měla by se používat i na pracovníky, kteří jsou v hierarchii nejnižší

(vrátný, recepční, uklízeči), protože i ti pomáhají zajistit bezproblémový chod společnosti. Ovšem je dobré mít na paměti, že vše by se mělo dělat s mírou, tudíž by se chvála měla používat přiměřeně. Příliš časté používání nebude mít správný efekt, jelikož to ve výsledku bude znít neupřímně. Stejně tak by měla fungovat negativní zpětná vazba od vedení zaměstnancům. Měla by být konstruktivní, pokud spolupracovníci dělají něco špatně, je třeba jim to sdělit, jinak se nemohou zlepšit a posunout dál. (Hospodářová, 2008, s. 110-111)

3.3 Výkonnost

Cílem organizací je mít vysoké výnosy a toho nelze dosáhnout bez efektivní práce zaměstnanců. Být efektivní se neodvívá od toho, zda je jedinec inteligentní, tato vlastnost není vrozená. Člověk se to učí v průběhu svého života. Tuto problematiku řeší instituce po celém světě. Ve firmách též vzniklo samostatné oddělení zabývající se nejenom touto otázkou, nýbrž obecně oblastí zaměřující se na lidské zdroje. Toto oddělení se nazývá HR z anglického výrazu Human Resources. Jednou z jejich činností je odměňování a zaměstnanecké výhody, které mají vliv na výkon zaměstnanců. (Armstrong, 2012, s. 46-47)

3.3.1 Motivace a výkon

Motivace a výkon jsou spolu provázané, protože výkon se skládá ze dvou složek, a to z úrovně motivace a úrovně schopností. Nestačí, aby měl člověk motiv, bez určitých vědomostí, znalostí a dovedností se též neobejde, proto mezi nimi platí tento vztah (Bedrnová a kol., 2007, s. 374):

$$V = f(M \cdot S)$$

Pokud by se jednalo o matematickou rovnici, stačilo by pouze dosadit a tím zjistit výsledné V, jenže jakmile se do rovnice zapojí psychické procesy, začíná se to komplikovat. Je důležité, aby člověk byl motivovaný, ne však příliš. Přínosem pro firmu je určité optimum, kdy motivace a výkon nejsou lineárně závislé, nýbrž pro ně platí Yerkesův-Dodsonův zákon v podobě obrácené U-křivky. Nejvyššího výkonu se dosahuje, když je motivace přiměřená. Komplikovanost spočívá v tom, že složení motivace je velmi individuální a proměnlivé, závisí na povaze člověka, stabilitě osobnosti a zvládnání napětí. (Wagnerová, 2008, s. 18) Avšak zde platí jako u každé rovnice to, že jakmile jeden z jejích členů bude nulový, neukáže se požadovaný výkon. (Armstrong, 2007, s. 46).

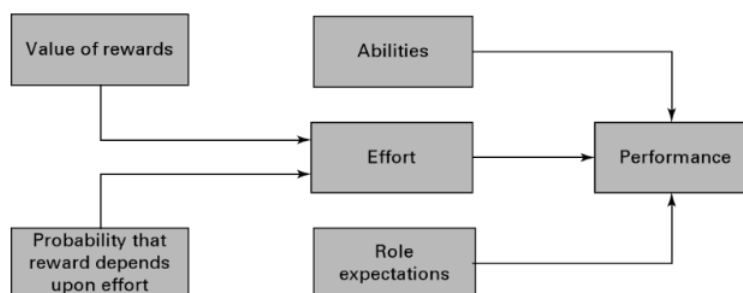
3.3.2 Vlivy působící na výkon

Manažeři by měli umět rozpoznat dva druhy faktorů, které mají vliv na výkon zaměstnance. Dopad na pracovní výkonnost můžou mít činitelé na straně zaměstnanců nebo na straně vedoucích, případně příčiny spadající do obou kategorií. Do první skupiny spadají osobní limity, jež se promítají do kvality práce. Je to dáno osobnostními rysy, schopnostmi a vlastní motivací. Od určitého věku ani nelze člověka formovat a změnit jeho povahu. Proto při výběru personálu je kromě schopností zapotřebí brát v potaz i povahové rysy, aby dotyčný zapadl do pracovní skupiny. (Urban, 2012, s. 18) Na postoje a výkon pracovníka působí právě i kolektiv, buď pozitivně nebo negativně (Armstrong, 2011, s. 46).

Do zaměstnání se též můžou promítat osobní problémy zaměstnance, pokud pracovník nedokáže oddělit práci od osobního života. Není to však pravidlem, že je nutně nižší pracovní morálka. Řízení pracovního výkonu má na starosti nadřízený, který je zodpovědný za to, aby zaměstnanec získal potřebné znalosti pro vykonávání práce. Proto do druhé kategorie činitelů patří osobní omezení, jež může být způsobené především nedostatečným zaškolením či průběžným vedením. Personálu je potřeba zajisti potřebné předpoklady a podmínky (nezbytné informace, vhodné nástroje, dostatečné pravomoci a čas) a správnou motivaci. (Urban, 2012, s. 19)

Armstrong (2012, s. 163) odkazuje na motivační model od Portera a Lawlera, který znázorňuje již výše zmiňované poznatky. Pro vyšší výkonnost nestačí pouze vidina odměny, též tu jsou další dvě proměnné a to schopnosti (vědomosti, zkušenosti a dovednosti) a vnímaná role, co si zaměstnanec myslí, že je od něj očekáváno.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující výkonnost podle Portera a Lawlera



Zdroj: (Armstrong, 2012, s. 163)

Kromě již zmiňovaných motivačních prvků by se nemělo opomenout na hodnocení, které je též účinným nástrojem ovlivňující výkonnost zaměstnanců. Nejedná se pouze o způsob motivování zaměstnance tím, že se o něj společnost zajímá a dává mu tím prostor pro zlepšení, může to být i efektivní zpětnou vazbou pro podnik, kdy zjišťuje názory, potřeby či úroveň spokojenosti pracovníka a zajišťuje žádoucí chování hodnoceného ve prospěch firmy. (Pilařová, 2008, s. 11)

Systémů hodnocení je mnoho. Může se jednat o systematické (pravidelné) hodnocení nebo při určitých zásadních situacích (krátce po nástupu, při změně pozice v rámci organizace atd.). (Pilařová, 2008, s. 11) Vedení společnosti by však mělo mít jednotný systém, který hodnotí každého objektivně a spravedlivě. Pokud je hodnocení nastaveno špatně, může působit demotivačně a vést k nižší motivaci a produktivitě. (Halík, 2008, s. 86)

Je mnoho pravidel pro správnou motivaci a zlepšení pracovního výkonu. Jedno z nich říká: *„Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím“* (Plamínek, 2015, s. 22). Pokud zaměstnanec v práci něco baví, může toho udělat i víc. Radost z práce představuje kotvu, jež částečně zabraňuje negativním vlivům mít dopad na kvalitu výkonu a může dosáhnout až toho, že si pracovník vezme práci navíc. (Plamínek, 2015, s. 22-23) Výkon je však ovlivněn podle pojetí termínu spokojenost *„V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou“* to se stává zejména, kdy člověku stačí nízké cíle, při kterých se nemusí snažit (Bedrnová a kol., 2007, s. 392).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je rozdělena na několik částí. Nejprve jde o detailní charakteristiku vybrané organizace spadající pod Dumrealit.cz. Dále je čtenář seznámen s organizační strukturou a je mu vysvětlen systém odměňování daného podniku. Další části této kapitoly jsou věnovány vlastnímu výzkumu provedeného kvantitativní metodou. Analýza úrovně motivovanosti brigádníků probíhá formou focus groups a zjištění přístupu zaměstnavatelky k motivaci a výkonnosti je pomocí částečně řízeného rozhovoru.

4.1 Charakteristika společnosti Dumrealit.cz

Dumrealit.cz je jednou z největších realitních sítí působící v České republice. Původně se jednalo o společnost BYTY CZ s.r.o., která měla s realitami zkušenosti přes dvacet let a od roku 2008 funguje jako síť nezávisle vlastněných a provozovaných franšizingových kanceláří vlastněných českým majitelem Jiřím Lormanem. Tato franšizingová síť disponuje samostatnými obchodníky – sólofranšizanty, kterým poskytuje své know-how. Po celé České republice se nachází 46 poboček. (dumrealit.cz)

Obrázek 6: Mapa poboček Dumrealit.cz



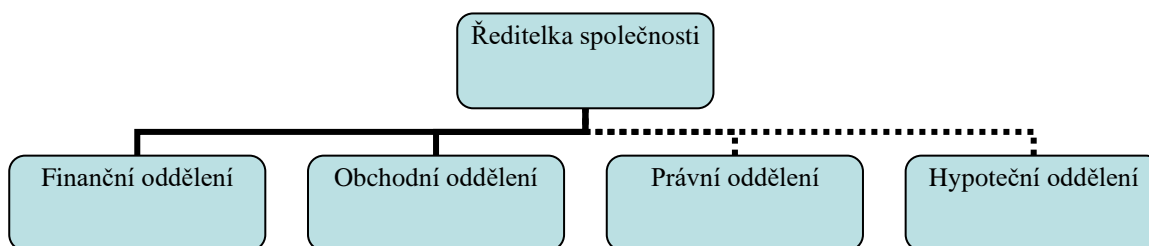
Zdroj: (dumrealit.cz)

Vlastní šetření bylo uskutečněno v konkrétní pobočce – dumrealit.cz INVEST se sídlem v Praze. Tato kancelář je vlastněná firmou Cherone s.r.o. a zastoupena Lenkou Kopcovou, která je ředitelkou této společnosti. Zabývají se prodejem a pronájmem nemovitostí v Praze a Středočeském kraji, nabídkou i výkupem bytů, domů, pozemků, komerčních prostor, chat, rekreačních i historických objektů. Ke dni 9.2.2021 mají 130 nemovitostí v nabídce.

4.1.1 Organizační struktura

Realitní kancelář dumrealit.cz INVEST je malá pobočka, která si zakládá na přátelském jednání. Tvoří dvoustupňovou organizační strukturu, která je řízená ředitelkou. Pod ní přímo spadá finanční oddělení a obchodní oddělení. Podnik využívá možnosti outsourcingu, kdy některé záležitosti přenechává externímu právníkovi a externímu hypotečnímu specialistovi, proto je vztah ve schématu znázorněn přerušovanou čarou. Tyto vnější zdroje zajišťují, že se klientům nabízí odborné služby od kvalifikovaných lidí, navíc tím společnost sníží náklady a zajistí vyšší flexibilitu. Nejmenší organizační jednotku tvoří brigádníci.

Obrázek 7: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování

Původně byla práce v realitní kanceláři založena na činnosti několika makléřů, jenže tento systém se neosvědčil, a z toho důvodu se ředitelka společnosti rozhodla přijímat pouze brigádníky, které se zodpovídají přímo jí. Lenka Kopcová má pod sebou 11 zaměstnanců (2 na hlavní pracovní poměr a 9 brigádníků na dohodu o provedení práce). Jelikož je podnik takto řízen přímo z centra, zaručuje se tím vyšší vlastní aktivita zaměstnanců. Na hlavní pracovní poměr pracují vedoucí oddělení a pod ně spadají brigádníci, což jsou všechno studentky vysokých škol v Praze.

4.1.2 Systém odměňování brigádníků

Systém hmotného odměňování brigádníků je nastaven podle vnitřní směrnice dumrealit.cz INVEST. Výdělek je zaměstnanci vypočítán na základě stanoveného tarifu a počtu odpracovaných hodin. Pracovníkům na dohodě o provedení práce náleží hodinová částka dle jeho schopností, samostatnosti a pracovního nasazení. Zaměstnavatel se tímto způsobem hodnocení snaží motivovat brigádníky, aby podávali lepší pracovní výkon, za něj budou oceněni vyšší částkou. Jedná se o spravedlivou metodu odvíjející se

od dovedností brigádníků. Navíc mohou zaměstnanci obdržet peněžní bonusy v závislosti na počtu odpracovaných hodin za den/za týden.

Další finanční odměnou jsou jak pro běžné lidi, tak i pro personál peníze za tip. Podaří-li se společnosti prodat nemovitost člověka, kterého doporučil zaměstnanec, ten na oplátku získá malou část provize. Ředitelka oceňuje pracovníky i za získání majitelů na garantovaný pronájem, kdy si sama společnost pronajme od vlastníka nemovitost. Podnik též nabízí k Vánocům zaměstnancům dárkové tašky se sladkostmi a věcmi s vánoční tematikou.

4.2 Vyhodnocení analýz

Dumrealit.cz INVEST je malá organizace, a proto byl pro výzkum zvolen kvalitativní přístup, jež je vhodný pro ukázání specifík organizace a jednotlivých názorů zaměstnanců. Pro sběr dat kolektivu brigádníků byla použita metoda focus groups (skupinová diskuse). Do výzkumu byla zapojena i ředitelka společnosti, s níž se vedl polostrukturovaný rozhovor, aby se mohly porovnat výpovědi obou stran, zda nahlíží na motivační prvky zavedené podnikem stejně.

4.2.1 Focus groups

„Focus groups je metoda povzbuzující spontaneitu a skupinovou interakci a umožňuje nám pozorovat členy cílové populace aktuálně reagující na dané téma. Protože hodnoty skupiny mají významnou souvislost s problematikou, je ohnisková skupina jedinečným nástrojem k pochopení, jak skupina přispívá k tvorbě a změnám názoru.“ (Miovský, 2006, s. 170)

Ohnisková skupina se konala 16.2.2021 od 15.00 hodin. Diskuse probíhala přibližně hodinu a půl v uvolněné atmosféře. Zúčastnilo se jí 5 brigádníků české národnosti, jež jsou studentkami různých vysokých škol. Všechny jsou ve stejné věkové skupině, proto se jedná o homogenní přirozenou pracovní skupinu. Focus groups se odehrávala v nově předělané zasedací místnosti realitní kanceláře na Praze 2 – Vinohrady. Tento prostor byl prostorný a nabízel dostatek světla. Dotazované seděly u oválného stolu, takže neměly pocit, že by někdo zastával dominantní pozici, a proto se cítily komfortně. Též jim bylo nabídnuto občerstvení.

Tato neformální skupinová interakce měla přítomným pomoci překonat určité osobní bariéry a podpořit je ve družné debatě. Zúčastněné byly zpočátku seznámeny s tím, čeho se výzkum týká a všechny daly souhlas k audiozáznamu, který je nezbytný pro zpětné přehrání. Moderátorka měla připravený seznam 34 otázek rozdělených do tematických částí: firemní kultura, komunikace, nadřazený a motivace a výkonnost. Celý seznam otázek je vložen do přílohy. Otázky byly vytvořeny pro kontrolu, aby se na něco nezapomnělo. Diskuse nebyla řízená, pouze chvílemi usměrňovaná, když brigádnice odbíhaly od tématu.

Ohnisková skupina je tvořena výhradně brigádnicemi, které jsou v realitní kanceláři delší dobu a mají k dané problematice co říct. Respondentek bylo celkově 5, takže každá měla dostatečný prostor pro vyjádření svých pocitů a postojů. Z důvodu anonymity jsou uváděna čísla:

- RESPONDENTKA 1 – Jedná se o slečnu ve věku 22 let s bakalářským titulem. V současné době studuje na navazujícím oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě na Policejní akademii v Praze. Tato zaměstnankyně je v realitní kanceláři nejdéle ze všech brigádnic. Nastoupila v červenci roku 2018 a v inzerátu ji ze všeho nejvíc zaujaly zajímavé pracovní podmínky (flexibilita, plat, druh práce a lokalita).
- RESPONDENTKA 2 – Brigádnice je slečna ve věku 22 let se středoškolským vzděláním s maturitou. Nyní je studentkou 3. ročníku Managementu tělesné výchovy a sportu na Karlově univerzitě. Do společnosti Dumrealit.cz INVEST přišla v dubnu roku 2019 kvůli tomu, že organizace nabízela flexibilní dobu a dobré finanční ohodnocení.
- RESPONDENTKA 3 – Dalším účastníkem je slečna ve věku 21 let se středoškolským vzděláním s maturitou. Studuje v posledním ročníku bakalářského oboru Řízení lidských zdrojů na soukromé škole Ambis. Její první pracovní den začal v říjnu roku 2019. Nabídka práce pro ni byla atraktivní kvůli dobrému skloubení se školou, navíc byla v ideální vzdálenosti od školy a nabízela zkušenosti z nového odvětví. Motivací pro ni byla i snaha o finanční nezávislost na rodičích.
- RESPONDENTKA 4 – Jedná se o slečnu ve věku 22 let s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Studentka 3. ročníku se specializuje na

Bankovníctví a pojišťovnictví na Vysoké škole ekonomické. Do současného zaměstnání nastoupila ve stejnou dobu jako předchozí respondent – říjen 2019. Sháněla flexibilní pracovní dobu a dostatečný plat, který by jí pokryl spolubydlení.

- RESPONDENTKA 5 – Nejnovější brigádnice je ve věku 20 let s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou. V současné době je v 1. ročníku oboru Veřejné správy a regionálního rozvoje na České zemědělské univerzitě. Je součástí kolektivu od prosince roku 2019. Jelikož se do Prahy přestěhovala kvůli škole, potřebovala si tu i najít práci, kde by načerpala nějaké užitečné zkušenosti.

Focus groups bylo zaměřeno též i na neverbální komunikaci, která toho mnohdy prozradí víc než verbální komunikace. Následně při zpětném poslechnutí zvukového záznamu byly otázky zpracovány do tematických bloků a do hodnocení byla zahrnuta i mimoslovní sdělení.

Atmosféra na pracovišti, pracovní prostředí a vybavení

Pro všechny zúčastněné je atmosféra na pracovišti důležitá. Respondentka 3 zmínila, že se nálada v práci mění v průběhu dne. Dle jejího názoru, jsou dopoledne klidnější, když pak přijedou nadřízení, tak je atmosféra napjatější, protože ředitelka je ve stresu z toho, kolik práce se musí ještě stihnout. Brigádnice uvedly, že prostředí na pracovišti je ovlivněno náladou majitelky firmy. *„Jakmile vedoucím pracovníkům je narušen jejich denní harmonogram, tak jsou vystresováni kvůli tomu, jak jsou ve skluzu, začnou na sebe být nepřijemní, hádají se, a pak na nás přenášejí to napětí“* tvrdí respondentka 1. Všechny dotazované jsou toho mínění, že je toto prostředí více stresové, než předpokládaly.

Při specifikaci nálady, jež panuje v pracovním prostředí bylo zřejmé, že respondentky se necítí komfortně při této otázce. Většina z nich uvedla, že v prostředí občas panuje nepříjemná atmosféra, a že hádky mezi nadřízenými jsou již součástí pracovního režimu. I přesto, že tato situace je pro ně nekomfortní, nedomnívají se, že by tento faktor měl negativní vliv na jejich pracovní výkon a psychické zdraví. Respondentka 2 uvedla, že jí tyto situace přijdou spíše úsměvné, jelikož jsou konflikty ve většině případů vyvolány zbytečnými záležitostmi, které jsou vyvolán lidmi na vedoucích pozicích, mezi kterými je partnerský vztah.

Pracovní prostředí společně s vybavením kanceláře se zdá zaměstnankyním vyhovující. Ocenily by však modernější technologie, jež využívají ke své činnosti, např. mobilní telefony, počítače, rychlejší internetové připojení. Brigádnice by též uvítaly lepší uspořádání na pracovišti. V současné době se v kanceláři nedá pohybovat kvůli množství krabic, jež majitelka nechala přivést z firemního skladu.

I přes pár drobností jsou všechny zaměstnankyně s pracovním prostředím a vybavením spokojeny. Právě ke spokojenosti jim pomáhá hlavní brigádnice, která nadřízeným vždy připomíná nákup potřebných pomůcek do kanceláře.

Školení, pracovní náplň

V mnoha podobných subjektech se zaměstnanci školí, ale v této společnosti se brigádnice učí vše nové tzv. za pochodu. Dle jejich názoru jsou některé činnosti učeny příliš rychle a v krátkosti, poté se jim ale ukážou tyto aktivity v praxi, ze které hned pochytí svoji práci a nesrovnalosti se dopilují v průběhu. S tímto přístupem jsou spokojené, jelikož si tak snadněji zapamatují své úkoly.

Každá z dotazovaných zpočátku dělala v realitní kanceláři jednoduché a monotónní práce, právě proto je práce nenaplňovala a zdála se jim demotivující. Postupem času se jim však pracovní náplň začala rozšiřovat. Ze všeho nejvíc si váží toho, že na začátku musely provolávat databázi majitelů, kterým se v minulosti již pomáhala nabízet jejich nemovitost. Tato aktivita byla dobrým stavebním kamenem pro jejich současnou práci. Komunikace je pro toto povolání klíčová, a právě díky provolávání se naučily telefonovat s lidmi, což pro některé pracovnice nebyl jednoduchý úkol, jelikož musely překonat svoji stydlivost a vystoupit z komfortní zóny.

Často se zaměstnankyně musí vypořádat se stresovými situacemi, obzvláště když je mnoho práce a nestíhají se závěrečné termíny. Pro respondentku 4 je nejvíce stresující volání zákazníkům, právě protože je introvertní povahy. Naopak respondentka 1 vnímá tuto aktivitu jako pozitivní stres, který člověka motivuje a časem i přejde.

Respondentky byly požádány, zda by se mohly pokusit popsat práci pro Dumrealit.cz INVEST jedním slovem, a zároveň by se měly na tomto slově společně shodnout. I přes počáteční nesmělost, se shodly na slově ZAJÍMAVÁ. Toto slovo vybraly jak dlouhodobé

zaměstnankyně, tak i nová pracovnice, protože se jim tato práce zdá ve všech směrech zajímavá. I to dokládají věty, kterými toto slovo okomentovaly:

„Potkáš různé lidi a musíš se s nimi naučit jednat.“

„Projdeš si všemi situacemi a musíš se s nimi vypořádat.“

„Děláš pořád něco jiného a naučíš se i věci potřebné do života.“

Dress code

Brigádnice nemají žádný dress code předepsaný, ale vnímají, že je od nich očekáván vhodný pracovní oděv. Měly by působit reprezentativně, obzvláště při chození na prohlídky nebo styku s klienty u nich v kanceláři. Snaží se chodit v pohodlném a zároveň slušném oblečení. Pokud by byly ale dopředu srozuměny s tím, že půjdou na nějakou prohlídku, připravily by si formálnější oblečení. Ředitelka to však po nich nevyžaduje.

Celá skupina je s tím způsobem, který je nyní v práci z hlediska oblékání nastaven, spokojená. Ačkoliv se jim líbí, když se lidé oblékají podle povolání, ony nejsou makléři, a proto by nechtěly mít nařízený pracovní oděv. Nejen že by to bylo nepohodlné, ale nepraktické, jelikož často musí na nějaké pochůzky běžet a v lodičkách by to nešlo. Nemají pocit, že by povinný dress code dosáhl toho, aby se cítily důležitě a měly větší pracovní výkonnost, spíše naopak. Navíc kdyby ta změna přišla teď, kdy jsou zvyklé chodit ve svém normálním stylu, tak by měly problém se přizpůsobit.

Strategie a cíle organizace

Respondentky na dotazy ohledně strategií a cílů společnosti nedokázaly odpovědět. Domnívají se, že v této oblasti jsou málo informovány. Majitelka realitní kanceláře je v tomto ohledu informuje výhradně v rámci plánu programování. Jedna z respondentek uvedla: *„Vím, že chtějí udělat systém, který by nám usnadnil práci, ale nevím, v jaké fázi teď jsme.“* S tímto názorem se ale všechny zaměstnankyně neztotožňují a myslí si, že společnost se přestane věnovat prodeji a pronájmu realit, ale začne se naplno věnovat programování. Z této diskuze vyšlo najevo, že brigádnice nevědí o následujících plánech společnosti do budoucna a i o samotném fungování společnosti.

Porady, komunikace, kolektiv, teambuilding

Vedoucí pracovníci mají porady minimálně jednou do týdne, kde se řeší inovace a pracovní postupy. Brigádnice se jich však nezúčastňují. Z výzkumu vyplynulo najevo, že by podřízené zajímalo, jaká problematika a rozhodnutí jsou tam probírána. Během debaty si však respondentky uvědomily, že tento motivační prvek není efektivní z toho důvodu, že každá chodí do práce v jiný den. Pro firmu není přínosné, aby stanovením měsíčních cílů na poradě motivovala zaměstnankyni, která pracuje jednou za čas.

Komunikace mezi zaměstnanci a vedením je dostatečná. I přes to, že každá zaměstnankyně dochází na pracoviště v jinou pracovní dobu, komunikují spolu alespoň skrze společný chat v aplikaci Messenger, kde se informují o pracovních záležitostech. Vzhledem k srozumitelné komunikaci ředitelky s brigádnicemi, všichni vědí své instrukce, a pokud si něčím nejsou jisté, mohou se bez obav zeptat. Avšak i přes tento fakt, se nechodí dotazovat nejprve zaměstnavatelky, ale jdou za hlavní brigádnicí. Jediná výtká ke komunikaci ve společnosti, jež vyplynula z diskuze je kolize, týkající se prohlídek realit a jejich časů, tedy obsluha společného diáře. Pracovnice se cítily naštvané, protože mnohdy o aktualitě v diáři se dozví na poslední chvíli, a tudíž dorazí na prohlídku se zpožděním.

Dle zaměstnankyň je komunikace na pracovišti více než uspokojivá. Z pracovního hlediska si myslí, že se navzájem doplňují, protože se každá specializuje na jinou konkrétní činnost než ostatní a často si pomáhají. Brigádnice se ale mimo pracovní prostředí nestýkají, protože ne všechny pocházejí z Prahy a mají i povinnosti mimo zaměstnání. Respondentky se tak poprvé sešly až při výzkumu, proto zprvu byly rozpačité. Brigádnice by rády uvítaly, nějakou formu teambuildingu, kde by se společně mohly více seznámit.

Ředitelka společnosti

Pro všechny přítomné je Lenka Kopcová autoritou, která budí respekt svým nekompromisním chováním. Nyní s ní mají vztah na pomezí profesionálního a přátelského. Dotazované se v tomhle však docela rozcházejí v průběhu ohniskové skupiny. Respondentka 2 k ní má zásadně profesionální přístup a tak jí to vyhovuje. Jejich vztah je navíc ovlivněn náladou jejich nadřízené. Nicméně všechny brigádnice jsou toho názoru, že

tyto vztahy se neodrážejí na jejich pracovním výkonu. Každá pracuje podle svého pracovního nasazení. Ředitelčino jednání má pouze vliv na to, zda se těší do práce.

Pracovnice si cení zejména toho, že je majitelka pracovitá, cílevědomá a sama se vzdělává i mimo obor. Brigádníky motivuje, jak usilovně pracuje, až nemá čas ani na odpočinek. Proto se jí snaží pomáhat a mnohdy kvůli ní zůstanou v práci přesčas. Avšak by nechtěly takhle dopadnout. Respondentka 2 na to má jasný názor: „*Nechci pořád jen pracovat. Na tohle se přesně hodí Lafferova křivka, na které se dá ukázat míra mezi penězi a volným časem. Tak když máš peníze, ale nemůžeš je kdy užít, tak je to k ničemu.*“

Skupina negativně vnímá to, že se paní Kopcová zbytečně rozčiluje. Je to především kvůli přepracovanosti a stresem z toho, jak se dělají úkoly na poslední chvíli. Na brigádnících si zlost majitelka nevyžívá, ty nekritizuje ani na ně nekřičí. Naopak vztek směřuje na vedoucího finančního oddělení a vedoucího obchodního oddělení.

Dalším negativním faktorem, jenž dotazované registrují, je, že se ředitelka nezajímá o pracovní názory brigádníc. Uvědomují si však, že ve společnosti nepracují na hlavní ani částečný poměr, a proto jejich názor není tak důležitý. Brigádnice, co je v realitní kanceláři nejdéle, pak zmínila jednu zásadní věc o majitelce podniku, že i když se jich neptá na jejich potřeby, tak na ně bere ohled. Nejen že se snaží, aby po ně práce nebyla monotónní a nudná, ale také se jí mohou kdykoliv bez obav zeptat na jinou náplň práce.

Vztah k práci, samostatná práce, kontrolování

Celé skupině se líbí způsob, jakým stylem se pracuje v kanceláři, že není postavena na makléřích. Záleží jim na dobrém jménu společnosti. Častokrát se jako zaměstnankyně realitní kanceláře setkávají s předsudky týkající se nečestných makléřů, tak se vždy snaží svému okolí vysvětlit, že u nich to tak nefunguje. Sice se pořád v práci mění, ale práce je vykonávána centrálně, takže nabízí klientům mnohem vstřícnější jednání.

Práce je baví a mají z ní i pocit uspokojení. Vnímají ji jako skvělou příležitost pro pracovní i osobní sebezvoje. Zlepšily se jim díky tomu komunikační schopnosti, kreativní myšlení, vyznají se víc v Praze. Nebojí se již mluvit anglicky, umí základy účetnictví v praxi a převádět energie. Dumrealit.cz INVEST je pro ně tzv. odrazovým můstkem, celá skupina si však nepředstavuje pokračovat v realitách.

Na rozdíl od jiných zaměstnání zde nejsou tresty za nesplněné úkoly. Spíše samotné pracovnice tíží svědomí z nedodělané práce. Vždy se snaží vše stihnout, případně to předat jiné brigádnici k dořešení. Ředitelka jim často dává víc povinností a říká jim, že nevádí, když něco nestihnout, pouze to pak musí sdělit, aby ten úkol buď předala někomu jinému nebo ho dokončila sama. Zaměstnankyně mají cit pro zodpovědnost. Respondentka 1 do společnosti dokonce telefonuje sama od sebe, když si uvědomí, že něco zapoměla vyřešit či udělala špatně.

Většinou pracovník není dovolena samostatná práce, jejich nadřízená vždy rozhoduje o tom, co je ten den prioritou, co se musí udělat a podle toho rozdává práci. Mají málo volnosti k děláni něčeho, co jim nebylo přiděleno. Pracovnicím to vyhovuje, vždy mají jasně stanovenou činnost. Nespokojené jsou jedině tehdy, když dokončí danou záležitost a neví, co mají dál dělat, protože jim vedení nezvedá telefon.

Zaměstnankyně jsou toho názoru, že jejich činnost není přespříliš kontrolována, čehož si cení. Pouze zpočátku na ně bylo dohlíženo, aby se ředitelka přesvědčila, zda se zaučily správně, případně aby upravila jejich pracovní postup.

Motivace, demotivace, motivační prostředky

Dotazovaná skupina nevnímá ovlivňování pracovní výkonnosti ze strany zaměstnavatelky pozitivně ani negativně. Protože motivační prvky jenom vykompenzují pracovní nepohodlí. Zaměstnankyně vidí mzdu jako hlavní motivační prostředek realitní kanceláře. Pro ně samotné je to též nejsilnějším stimulem kvůli tomu, že jsou stále studentky a potřebují uspokojit základní potřeby.

Skupina se rozdělila na dva týmy, při čemž jedny byly toho názoru, že výplata je průměrná a druhá zase finanční odměnu vnímala za nadprůměrnou. Tím se jasně ukázalo, kdo žije v Praze a kdo je z jiného města, protože se tím projevily standardy, na které jsou občané různých měst zvyklí. Diskuse vyvrcholila ve sjednocení postojů, jelikož respondentky přihlédly k bonusům a k tomu, že jsou bez kvalifikace, a tudíž mají lehce nadprůměrný plat. Pokud by však respondentka 2 měla nějaké místo ve svém oboru, ale méně placené, šla by radši tam.

Brigádnice uvedly, že by uvítaly lepší zpětnou vazbu. Polovina z nich má pocit, že je zaměstnavatelka nechválí. Kdežto druhá část jako uznání jejich práce bere potvrzování v docházce, nebo děkování ze strany ředitelky. Děkování je podle první skupiny viděno jako automatická fráze beze smyslu. „*Já myslím, že když za to dostáváme zapláceno, tak nadřízená nevidí důvod, proč by nám měla projevovat vděčnost*“ shrnula respondentka 1.

Kromě peněžního stimulu je pro personál motivující flexibilita práce a žádný počet stanovených hodin, který si musí odpracovat. Vedoucí pracovníci respektují to, že jsou všechny studentky, a že někdy kvůli školním záležitostem nemůžou přijít do práce, ačkoliv jejich docházka byla potvrzená. Brigádnice si mohou kdykoliv vzít pauzu a občas se naskytne příležitost rozebrat si domů nadbytečné kancelářské pomůcky.

Na druhou stranu jsou pro ně demotivující pozdní výplaty a chvíle, kdy se nadřízení hádají a zatahují je do jejich rozepře, což brigádnicím připadá nemístné. Nespokojené jsou též z pomalých počítačů a mobilů, to se však neodráží na jejich práci. Pokud by výplaty chodily včas, zaměstnankyně by mnohem radši chodily do práce. Respondentka 5 měla připomínku k včasnému potvrzování docházky. Zaměstnankyně potřebují znát pracovní rozvrh minimálně týden dopředu, aby si podle toho přizpůsobily své plány.

Focus groups metoda byla velmi přínosná pro zkoumaný jev, pomohla k stanovení formulací pro vnímanou problematiku motivace v realitní kanceláři ze strany brigádnic. Společné sezení přispělo k uvolněné atmosféře, a jelikož se pracovnice mezi sebou znají dlouho, nebály se otevřeně mluvit, doplňovat se či si navzájem odporovat. Moderátorka je k diskusi nemusela vybízet, pouze respondentka 5 byla nesmělá, jelikož do zaměstnání nastoupila nedávno, proto se tolik neprojevovala. Nicméně častokrát měla dobré postřehy a bylo zajímavé se na danou věc podívat jejím pohledem.

Tohle bylo poprvé, co se brigádnice mohly setkat v tak hojném počtu, a tudíž si toho měly hodně co říct a občas odbíhaly od hlavního tématu. V tu chvíli musela tazatelka a popostrčit je správným směrem. Jednalo se o polostrukturovanou diskusi, otázky byly sice předem připravené, nýbrž konverzace plynula sama a některé dotazy nemusely být ani vysloveny, jelikož jedna myšlenka asociovala druhou, a proto k další otázce dospěly samy.

4.2.2 Rozbor rozhovoru s ředitelkou společnosti

Semistrukturované interview je nejčastěji využívanou formou interview, jelikož v sobě zahrnuje výhody strukturovaného a i nestrukturovaného rozhovoru. Po odpovídajícím není vyžadováno stručné zodpovězení jednotlivých otázek, návaznost dotazů je v závislosti na vývoji interview, účastník je podporován k rozšíření své odpovědi, aby bylo jasné, co se snaží říct a byla tím i přesnější interpretace. (Miovský, 2006, s. 160)

Polostrukturovaný rozhovor se uskutečnil 13.2.2021 v dopoledních hodinách v prostorech realitní kanceláře na Praze 2 – Vinohrady. Jelikož se jednalo o sobotu, v kanceláři se nikdo další nevyskytoval a nebyl zde obvyklý všudypřítomný shon, tudíž pro interview to bylo vhodné prostředí i doba. Rozhovor s Lenkou Kopcovou trval hodinu a čtyřicet pět minut. Majitelka dala svolení pro uvádění jejího celého jména.

Ředitelka společnosti je žena ve věku 37 let s dokončeným středoškolským vzděláním. Původně pracovala v jiném oboru, do realit vstoupila roku 2011. Na danou problematiku nedostala žádné speciální školení, vše si nastudovala sama. Jeden čas však pracovala ve společnosti Century 21, kde jí to nevyhovovalo, a proto se rozhodla si založit vlastní realitní kancelář. Vstupem pod ochrannou známku Dumrealit.cz získala možnost využívat společný systém a větší klientelu.

Tázaná byla seznámena s cílem rozhovoru a obeznámená s nahráváním. Interview bylo složeno z 5 kapitol (identifikační údaje, firemní kultura, přístup k podřízeným, komunikace, motivace a výkonnost). Tematické bloky jsou až na první kapitolu shodné s bloky z focus groups pro snazší porovnávání postojů ze strany nadřízené a pracovníků. Paní Kopcová odpověděla na 43 otázek. Celé znění rozhovoru se nachází v příloze.

Cíle

Ředitelka podniku Lenka Kopcová má jasnou představu, kam by měla společnost směřovat. Jejím plánem je osamostatnění se od současných serverů, a především oproštění se od značky Dumrealit.cz. Toho by chtěla dosáhnout právě vytvořením vlastního programu pro zpracování dané agendy. Vytvořit však něco takového ji zabere mnoho času a kvůli současné situaci s koronavirem má hodně práce a programování se tím odsouvá na stranu.

Majitelka si myslí, že i zaměstnanci ví o jejích plánech do budoucna. Při samotném rozhovoru se ukázalo, že majitelka je velmi komunikativní a touto stručnou odpovědí se odhalilo to, že si svoji odpovědí není jistá, proto svoji domněnku dále nerozvedla.

Vztahy na pracovišti, pracovní podmínky

Nyní paní Kopcová vnímá vztahy na pracovišti jako bezproblémové. V minulosti, kdy měla makléře a zaměstnávala je na hlavní pracovní poměr, tak neustále musela řešit jejich spory, a to se odráželo na jejich pracovním výkonu. Kvůli špatné atmosféře byla nižší pracovní morálka. Od té doby, co zaměstnává brigádnice, které jsou studentky, tak jsou vztahy na pracovišti uvolněnější. Ředitelka předpokládá, že důvodem je to, že zaměstnankyně se zapisují do docházkového systému, když se jim chce pracovat, takže jsou v práci pozitivně naladěné a neřeší tam osobní problémy. Pracovníci na hlavní pracovní poměr musí do práce, i když se necítí dobře a tehdy se u nich projevují špatné vlastnosti, jež mohou mít dopad na pracovní pohodu a výkonnost.

Zaměstnavatelka se snaží s personálem nastavit profesionálně-přátelské vztahy. Přátelský proto, aby se lidé do práce těšili a profesionální, aby nezanedbávali svoje pracovní povinnosti. Nicméně, co se týče vztahu mezi brigádnicemi, tak netuší, jak jsou si navzájem její zaměstnankyně blízké. Z jejího pozorování se jí zdá, že pracovnice spolu vycházejí a nemají mezi sebou žádné konflikty.

Podle dotazované všichni pracují v dostatečných pracovních podmínkách, což prospívá, jak vztahům, tak i kvalitě práce. Kancelář je dobře vybavena, je v ní klid, přestože je v centru města. Nově se předělávala zasedací místnost, takže si nemají zaměstnanci na co stěžovat. Jediný problém, co může některým brigádnicím vadit, vidí zaměstnavatelka v navezených krabicích a skříních, které se buď musí přemístit do předělávaného bytu nebo vrátit zpátky do skladu.

Brigádníci a jejich vztah k práci

Většina realitních kanceláří zaměstnává makléře, společnost Dumrealit.cz INVEST využívá jako pracovní sílu zejména brigádnice. Má to pro ně několik výhod. Ze zkušeností podniku je s brigádníky lepší komunikace, snadněji se motivují a nejsou finančně nároční.

Práce v realitní kanceláři je hodně různorodá a pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr by to bylo příliš a bude ze zaměstnání pouze vyčerpaný. Kdežto brigádnice jsou nadšené, když mohou dělat takto rozmanitou práci. Ředitelka se domnívá, že tato pozice není pro každého, proto je snazší najít studenty na dohodu. Studenti si této práce cení, sice se jedná o malou rodinnou firmu, takže nemůžou kariérně růst a vydrží tu alespoň po dobu studia, ale nabízí se jim tu mnoho příležitostí. Proto jejich vztah k práci je pozitivní a pracují, jak mají. Se smíchem však ředitelka dodává, že občas jsou ale dny, kdy jsou nad něčím zamyšlené a špatně domluví prohlídku, a pak na té schůzce nikdo není.

Dress code

V současné době ředitelka po zaměstnancích na dohodu o provedení práce nevyžaduje dress code. Dříve to bylo povinné, ale dospěla k závěru, že to nemusí být všem příjemné, a navíc považuje svoji společnost za moderní, takže je benevolentní ke vzhledu brigádnic. Očekává však, že personál sám pochopí, co je adekvátní nosit v zaměstnání. Pokud je ale nějaký pracovník celý den v kanceláři, tak je zbytečné po něm vyžadovat reprezentativní oděv. Dress codu se proto nepřikládá příliš velká váha. Paní Kopcová nevidí žádnou spojitost mezi stylem oblékání a kvalitou práce či větší zodpovědností, proto ani do budoucna neplánuje zavést povinnost dress codu.

Přístup k podřízeným

U otázky, zda jde svým zaměstnancům příkladem, byla tázaná trochu zaskočená. Bylo na ní poznat, že se tímto dotazem nikdy nezabývala. Neví, jestli jde personálu příkladem, ale doufá v to. K podřízeným se nechová stejně, přistupuje k nim individuálně a záleží na tom, jak dlouho u ní pracují. S dlouhodobějšími pracovníky má více přátelský vztah a dává jim víc samostatné práce, a pokud se jedná o nové brigádnice, tak s nimi řeší hlavně pracovní záležitosti, aby jim hned z kraje bylo jasné, že jsou tam kvůli práci.

Při zaučování ředitelka zastává názor, že je důležité říct to nejdůležitější, člověk si to pak vyzkouší rovnou v praxi a později se s ním dořeší detaily, co by mělo být jinak. Myslí si, že při učení nových úkolů je personál zahlcen velkou mírou informací, proto nevdává, když to zpočátku dělá jinak. Jakmile si to trochu osvojí, tak teprve poté přijde fáze korekce té

činnosti. Kdyby došlo k opravování hned z kraje, tak by byli pouze ve větším stresu z toho, aby to nepokazili ještě víc.

Komunikace

Bez správné a dostatečné komunikace na pracovišti nemůže společnost fungovat. To si uvědomuje i paní Kopcová. Většinu záležitostí předává ústně. Inovace říká brigádnicím podle toho, jak přijdou do práce, takže se stává, že to půlka z nich nějakou dobu neví. V tomhle směru by se jevila nástěnka s informacemi efektivnější, jenže to majitelce připadá složité a náročné. Současný systém je pro ni dočasný. Snaží se, aby v budoucnu nový program sám dotyčného upozornil.

Pracovní požadavky sděluje též ústně a občas je jich hodně, proto je po zaměstnancích vyžadováno, aby si je zapisovali, a pak na nich postupně pracovali. To, jestli jsou informace správně pochopeny, ředitelka zjišťuje v závislosti na typu úkolů a schopnostech zaměstnance. Jedná-li se o jednoduchou činnost a zaměstnavatelka ví, že pracovník je rychle učenlivý, tak si neověřuje správnost předaného poznatku. Pokud se jedná o zaměstnance, který má problém s vnímáním nebo mu bylo sděleno příliš mnoho nových informací, tak si to po nich zkontroluje. *„Můžete popustit ve školení zaměstnanců, protože to časem napравíte, ale v těch jednotlivých úkolech a zjišťování, zda se splnily, bohužel polevit nemůžete.“*

Rozvoj zaměstnanců

Pro rozvoj zaměstnanců je podněcující právě náplň práce. Ačkoliv jsou stále ještě studentky vysokých škol, dostanou se k zajímavé a v určitém měřítku omezené specializované činnosti. V pracovní době své zaměstnance ředitelka ještě obohacuje o poznatky z různých studií, co četla.

Když přišla řada na otázku, jestli se zajímá o názory a nápady ostatních, tak stejně jako v případě s dotazem, zda jsou zaměstnanci srozuměni s cíli podniku, odpověděla jasně a stručně, že ano. Což u obou případů neznělo přesvědčivě.

Motivace a systém odměňování

Jelikož se jedná o malou společnost, tak si zakládá na dobrých vztazích na pracovišti. Podle dotazované jsou vztahy pro zaměstnance největším stimulem. Chodí do práce, protože je tam přátelská atmosféra a zároveň atraktivní plat. Ředitelka je toho názoru, že ve chvíli, kdy tam člověk sedí, tak peníze nejsou rozhodující, jde především o mezilidské vztahy a příjemné prostředí. Obzvláště je pro brigádnice motivující pestrá náplň práce, to, že mají zodpovědnost a dostanou se i ke složitějším úlohám.

Majitelka se snaží dávat podřízeným takovou práci, jež odpovídá jejich schopnostem. Chápe, že jim to hned z počátku nemusí jít, tak jim dá několik pokusů, ale když vidí, že je to marné a zaměstnanci jsou z toho pouze nešťastní, tak jim dá radši jiný druh úkolů, které jim půjdou lépe a budou se díky tomu cítit sebejistěji.

Další atraktivitou práce v této realitní kanceláři je flexibilita a výše odměny závislá na schopnostech pracovníků. Takže podle nadřízené jsou zaměstnankyně spokojené se systémem odměňování. Mimo to dostávají peněžní bonusy, které jsou dle organizace zastaralé. Zaměstnavatelka by ráda, aby bonusy byly vyšší a reflektovaly současnou potřebu podniku. Dříve byly brigádnice odměněny za to, že tam byly déle než 8 hodin, teď by majitelce stačilo, aby tam byly alespoň 6 hodin a pracovaly by už od dopoledne, a ne až ve večerních hodinách.

Kromě finančních odměn dostávají podřízení vánoční dárky. Společnost by ráda znovu zavedla, aby si jednou za čas všichni společně zašli do restaurace, což v minulosti bylo pravidelné, ale pak od toho upustili kvůli různým okolnostem.

Ke všem jejich nadřízená přistupuje individuálně a věří tomu, že je zná na tolik, aby každého z nich stimulovala podle jeho vlastních potřeb. Vnímá to jako takovou hru. Pokud zjistí, že daný motivační prvek neměl takový účinek, zkusí jiný. Jedna brigádnice potřebuje mít pocit jistoty a bezpečí, takže ji chválí, aby byla spokojená, další zaměstnankyně preferuje krátkodobé práce, kde je zřetelný začátek a konec a dají se hned dořešit. Jiná se nechá často rozptylovat prací ostatních, takže ji musí nadřízená občas usměrnit otázkou, zda nepotřebuje s něčím pomoci, což ji vrátí k její práci.

Pak je tu pracovnice, jež nerada vystupuje ze své komfortní zóny a ráda dělá monotónní práci, kde jí nemůže nic zaskočit. U této podřízené však nemá nadřizená pocit, že by se dala motivovat. *„Není to ten typ člověka, který by se snažil překonávat sám sebe, spíš se jedná o takového typického zaměstnance ve státní správě.“* Paní Kopcová se domnívá, že se takový zaměstnanec dá motivovat k jednorázovému úkonu, že z jedné firmy přejde do druhé. Což jí vůbec nevadí, protože i takové lidi vedení potřebuje. Kdyby byli všichni aktivní, nikdo by pak nedělal dokola opakující se činnosti viz účetnictví.

Pochvaly a kritika

Zaměstnavatelka má pocit, že dává personálu najevo, že si jich váží. Snaží se pochvalu vázat ke konkrétně vykonané činnosti, aby podřízené věděly, za co jsou chválené. Též pro ně může být uznáním i to, že schopnějším brigádnicím dává víc prostoru pro samostatnou práci. Jinak zadává úkoly jednotlivě, protože převážná většina pracovníků neví, co je ten den prioritou dořešit.

Zakladatelka vnímá kritiku negativně a je toho názoru, že je to pro zaměstnance demotivující. Když se jim něco vyčte, tak se jenom zaseknou a nejsou schopni pokračovat v dané činnosti. *„Konstruktivní kritiku považují za motivující v teoretické rovině, v praktické ne. Manažeři si to možná myslí, protože pak s těmi lidmi opravdu nikdy nejsou schopni si jako reálně promluvit, jak se ti lidi po té kritice cítí.“* V podniku proto uplatňuje vysvětlování. Pokud někdo udělá něco špatně, tak ho na to pouze upozorní. Rozhodně je nekritizuje. Snaží se radit, jak to příště udělat lépe. Pokud však dotyčný není schopen to dělat správně, tak mu chce vyjít vstříc tím, že změní pracovní postup nebo mu zadá jinou činnost.

Demotivace

Paní Kopcová si jasně uvědomuje, že pro zaměstnance jsou demotivující její hádky s vedoucím finančního oddělení. Všichni jsou z toho nesví a ve stresu. Snaží se to vyřešit, bohužel kvůli jejímu temperamentu se to občas nedaří. K pracovnímu vytížení též přispívá nikdy nekončící práce a shon. Obzvlášť v současné době se kvůli koronaviru objevilo mnoho úkolů, jež je třeba dořešit. Dotazovaná by s tím ráda něco udělala, ale ví, že se množství práce nedá ovlivnit.

Zaměstnavatelka vnímá jako další problém nepořádek v kanceláři, to však nemá vliv na pracovní výkonnost, ale na pracovní pohodu ano. Větší obtíží jsou pozdně chodící výplaty kvůli porouchané docházkové tabulce, jediné řešení majitelka vidí v novém systému, jež má v plánu vytvořit.

Výkonnost a kontrola

Majitelka zastává kontroverzní názor na pracovní výkonnost. Dle jejího názoru nelze motivovat lidi, aby pracovali lépe. Může se dosáhnout pouze toho, aby pracovali dobře nebo špatně. Promítají se do toho i povahové rysy dané osoby. *„Samozřejmě, když nevytvoříte dostatečné finanční ohodnocení a pracovní prostředí, tak je to tam nebaví. Je důležité, aby se nabírali už alespoň částečně motivovaní lidé.“* Nadřízená tvrdí, že u některých zaměstnanců nelze dosáhnout kvalitnější práce. Pokud je brigádník už primárně nemotivovaný, tak žádný motivační prostředek nedosáhne toho, aby se z líného člověka stal někdo pracovitější.

Dotazovaná efektivitu a výkonnost se ve společnosti zjišťuje podle toho, jak jednotliví zaměstnanci stíhají práci, a jak ji vykonávají. Dle ní každý pracovník má své vlastní tempo, podle kterého pracuje, a pokud si osvojí konkrétní činnosti, můžou být rychlejší. Některé jsou však rychlejší na úkor odvedené práce, proto důležité úkoly majitelka zadává zaměstnankyním, které jsou pečlivé a nenechají se ovlivnit stresem.

Paní Kopcová si potrpí na pravidelných kontrolách. Vždy si píše, jaký úkol zadala kterému podřízenému. Každý den prochází zadané příchozí e-maily na nemovitosti a provolané poptávky, aby se přesvědčila, že se dořešily správně. Na provolávání databáze majitelů dohlíží jednou za čas a pouze účetnictví není v její kompetenci, proto ho neřeší. Ve výsledku kontroluje úplně vše, což je pro ni těžké a neefektivní, jenže u řízení zaměstnanců jde z 90 % o dohlížení. Efektivní by pro ni bylo, kdyby systém zvládal některé z těch úkonů sám.

Rozhovor s ředitelkou prozradil mnoho o její povaze, způsobu reagování a jejího postoje k zaměstnancům a jejich motivaci. Jelikož je Lenka Kopcová přímočarý člověk, jež si stojí za svými názory, nebála se říct svůj upřímný názor, což je pro vyvození závěrů této práce podstatné. Pomůže to k posouzení motivačního procesu v realitní kanceláři.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této kapitole budou shrnuty zjištěné poznatky týkající se motivace a výkonnosti zaměstnanců Dumrealit.cz INVEST získané metodou focus groups s brigádníky a polostrukturovaným rozhovorem s ředitelkou podniku. Každá strana má svůj vlastní názor na danou problematiku a vnímá ji výhradně ze svého pohledu, tudíž se jejich názory občas rozcházejí.

5.1 Porovnání výsledků

5.1.1 Firemní kultura

Paní Kopcová by se v budoucna ráda věnovala programování. O tom ví i její zaměstnankyně, které se pak v názorech na to, k čemu bude sloužit programování rozcházejí. Ani jedna z brigádnic nemá jasnou představu, jaká je současná strategie. Dle majitelčiných odpovědí to neví přesně ani ona sama, proto každé pracovníci řekne část svého cíle. Zaměstnankyně se takhle nemůžou identifikovat s prací a ztotožnit se s cíli podniku, a proto ani jejich výkon nemůže být dlouhodobě vysoký.

Pracovní prostředí a vybavení v zaměstnání je dostatečné. Nadřizená si ale neuvědomuje, že by její podřízené ocenily, kdyby mohly používat modernější vybavení (notebooky a mobily), jež by jim usnadnilo rychlejší práci. V současné době se elektronika zasekává a jednou za čas vypadne internetové připojení, což brzdí zaměstnance v plnění jejich povinností. Jinak jsou brigádnice s prostředím a vybavením spokojené, potřebné věci mají, a když něco chybí, tak se jim to vedení snaží zajistit.

Co se týče vztahů ve společnosti, všichni spolu na pracovišti vycházejí, pracovníce si navzájem pomáhají a vše jde v přátelském duchu do doby, než se ředitelka podniku začne hádat s vedoucím finančního oddělení. To je rázem narušena příjemná atmosféra. A ačkoliv se ředitelka domnívá, že se rozepře snaží potlačit, její podřízené naopak vnímají, že příčinou pracovního stresu a částečně i povahou se hádá i kvůli zbytečným, což má dopad na firemní pohodu. Ve společném chatu na Messengeru spolu brigádnice řeší, co se děje na pracovišti, a právě se i navzájem upozorňují, jaká byla ten den nálada v kanceláři, a co můžou asi očekávat zítra. Nejhorší však pro ně je to, když je majitelka zatahuje do sporů a nutí je si vybrat stranu, zda má pravdu ona či finanční vedoucí.

Brigádnice jinak rády pracují pro Dumrealit.cz INVEST zejména kvůli jejich pracovní náplni. Dost se toho naučily a považují to jako ideální zaměstnání při studiu. Ačkoliv nemají v plánu zde pokračovat po ukončení studia, tak se tady naučily vystoupit ze své komfortní zóny a zlepšit si komunikační dovednosti. Nadřízená si uvědomuje, že je to zajímavá pozice pro studenty, proto nabírá hlavně je. Navíc ji vyjdou levněji než zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a je snazší je stimulovat.

V práci je uplatňován systém stručného zaučení a následné použití poznatků v praxi. Zaměstnavatelka ví, že získávání nových informací může být na pracovníky náročné a nechce je zahltit mnoha postupy naráz. Stačí jí, když se pochybí základní důležité věci a zbytek se dopiluje v průběhu času. Brigádnice jsou za tenhle přístup rády, líbí se jim, že se činnosti učí tzv. za pochodu a mohou si to rovnou vyzkoušet v zaměstnání. Některé věci jsou učeny celkem rychle, ale všem bylo v prvním pracovním dni sděleno, ať si všechny poznatky píšou, aby se k tomu mohly kdykoliv vracet.

Na otázku povinnosti dress codu mají obě strany stejný názor. Ačkoliv oděv není nijak stanovený, očekává se, že brigádníci se budou vhodně oblékat. Promítá se zde vnímání rolí, kdy předpoklad pro práci v realitní kanceláři není jenom určité chování, ale i reprezentativní oděv. Oblékání je však ponecháno na úsudku zaměstnanců. Nadřízená i podřízení vnímají svoji společnost jako moderní, kde není striktně nařízen business dress code. Nemělo by to ani pozitivní účinek na jejich pracovní morálku, pouze by to pro pracovnice bylo nepříjemné.

5.1.2 Nadřízená a podřízení

Majitelka podniku nemá nikdy spory s brigádníci, ani v případě, že něco pokazí. Na začátku se jí pracovnice bály, protože působila ostře, pak zjistily že se tak jeví kvůli své přímocharosti a nekompromisnosti. Paní Kopcová se snaží mít s pracovníky na dohodu o provedení práce přátelsko-profesionální vztah. V tom se s ní však mnohé brigádnice rozcházejí, sice vnímají profesionální přístup, ale ředitelčino přátelství vidí jako jednostrannou záležitost. Jsou toho názoru, že většinou jim o svém životě povídá jejich nadřízená, ale o jejich ona neví skoro nic, kromě obecných věcí, odkud pochází, nebo kam chodí na školu.

Dvěma zaměstnankyním to tak i vyhovuje, chtějí s ní mít pouze pracovní vztah, protože si cení svého soukromí a nechce se jim ředitelce povídat o jejich životě. Též nemají moc rády, když nadřízená má upovídanou náladu, protože je to ruší od práce. Jiná pracovnice si s ní však ráda povídá. Všechny se ale shodly, že jejich vztah nemá vliv na pracovní výkonnost, každá pracuje podle vlastního tempa a pracuje, jak nejlépe to jde. Paní Kopcová je v tomhle opačného názoru, právě proto že jsou malá, rodinná firma, tak jsou zde zejména důležité vztahy.

A ačkoliv ředitelka neví, zda ji její pracovníci vidí jako vzor, zaměstnankyně ji ve skutečnosti v mnohém uznávají. Cení si její cílevědomosti a pracovitosti, když vidí, jak tvrdě pracuje, tak se jí též snaží v mnohém usnadnit práci a třeba zůstat v zaměstnání přesčas. Nechtěly by však v budoucnu dopadnout jako ona a být v jednom kole.

Zaměstnankyně mrzí, že i když jsou součástí pracovního kolektivu, tak se jich nadřízená neptá na názor na inovace v podniku. Uvědomují si, že jsou pouhé brigádnice a neustále se v práci mění, nicméně by určitě mohly přispět ke zlepšení systému. Majitelka se ptá občas na názor, jenže podle podřízených ho nebere v potaz, takže se ani k inovacím už samy nevyjadřují. Oceňují však, že se majitelka snaží dělat jejich práci různorodou.

5.1.3 Komunikace

Pro každý podnik je důležitá komunikace, ta je ze strany zaměstnanců Dumrealit.cz INVEST vnímaná jako dostatečná, ředitelka vždy dává jasné instrukce k úkolům a podněcuje brigádnice v případě nejasností, aby se nebály zeptat, když se vyskytne jakýkoliv problém. Jediná překážka v komunikaci nastává, jakmile je v podniku zavedena nějaká inovace či změna v dílně.

Pracovnice by byly rády, kdyby se mohly podílet na inovacích společně s vedením, které má často porady, na něž nikdo brigádníky nezve. Určitě by pro ně bylo motivující se zapojit do rozhodovacího procesu a alespoň by o novinkách věděly dřív. Uvědomují si však, že jelikož nechodí pravidelně, tak nemá smysl, aby se pár pracovníků zúčastnilo a zbytek ne. Ředitelka vnímá současný způsob sdělování inovací za dočasný, ráda by vytvořila systém, který by vždy nové věci oznamoval konkrétním zaměstnancům sám. A tvoření nástěnek ji připadá jako ztráta času, podřízené by to však uvítaly.

Často se stává, že vedení přehodí prohlídky v diáři na zaměstnankyně, ty se to však dozví na poslední chvíli a jsou z toho, aby stihly dorazit na dané místo, dost ve stresu. Očekávaly, že práce v realitní kanceláři bude stresová, netušily však že nejvíc stresující pro ně bude kromě naučení se telefonovat i chození na schůzky. Pro brigádnice je už normální, že musí pravidelně na schůzky běžet, protože nadřízení udělají v diáři změny, jež pracovním nedají s předstihem vědět.

Kvůli lepšímu sdělování informací by byly dobré teambuildingy. Majitelka s tím též souhlasila, pokud by je zařídila hlavní brigádnice. Pracovnice z nápadu mimopracovního posezení byly též nadšené, protože za celou dobu, co spolu pracují, neměly možnost se sejít, jelikož mají různé školní povinnosti a ne všechny jsou z Prahy.

5.1.4 Motivace a výkonnost

Zaměstnankyním záleží na dobrém jménu společnosti a jejich práce je baví. Mají z ní pocit uspokojení, navíc jim i určitě pomáhá se seberozvojem. Sama ředitelka si myslí, že pracovnice mají pozitivní přístup k práci. Za nedodělané úkoly ani za chyby na ně vedoucí pracovníci nikdy nezvyšují hlas. Majitelka zastává názor, že kritikou se ničeho nedosáhne, pouze se tím brigádnice rozhodí a další práci vykonají špatně, protože pořád myslí na to, že tamto pokazily, s čímž její podřízené souhlasí.

Samotné pracovnice tíží svědomí, když se jim něco nepovede, protože cítí zodpovědnost k práci, tudíž si cení toho, že se jim vedení snaží věci vysvětlit, jak se příště mají udělat, takže nemají z toho nepříjemný pocit. Majitelka si to též uvědomuje, a proto se jim snaží radit, jak to dělat lépe. Pokud to zaměstnancům i tak nepůjde, tak se pokouší změnit metodu, jež by danému zaměstnanci vyhovovala víc nebo předat úkol někomu jinému.

Brigádnice si již na pracovní stres zvykly, jelikož se v realitní kanceláři dost často nestíhají řešit jednotlivé záležitosti a dělají se na poslední chvíli. Pozitivně vnímají stres z volání databáze majitelů a poptávek, ačkoliv musí vystoupit z komfortní zóny, zlepšuje jim to jejich komunikační schopnosti. Negativně vnímají pouze stres z toho, že jim vedení nedává včas vědět o prohlídce, na kterou jdou brigádnice a ty pak na schůzku musí běžet.

I když v práci se nekritizuje, tak zaměstnankyně mají pocit, že se ani nechválí. Nemají dostatečnou zpětnou vazbu. Přestože jim nadřízená děkuje za odvedenou práci, tak to některé berou jako automatickou frázi. Pár jich vnímá i potvrzování v docházce jako

uznání, že je majitelka potřebuje v práci kvůli jejich schopnostem, protože ne vždy může paní Kopcová schválit všechny v daný den. S potvrzováním si dost často dává nadřizená na čas, takže se na další týden potvrzuje až v neděli večer nebo se stává, že se schvaluje v průběhu týdne ale pozdě večer těsně před daným pracovním dnem, což brigádnicím nevyhovuje. Ony samy si potřebují uspořádat své plány.

Ředitelka si naopak myslí, že všechny chválí, snaží se oceňovat zaměstnankyně v konkrétních věcech, povzbuzuje je tím, že jim říká, jak jsou šikovné nebo rychlé. Uznává je podle jejich dovedností, čím víc je zaměstnanec schopnější, tím víc má důležitých činností a množství úkolů a i možnost samostatné práce. Podle výzkumu si této záležitosti ale nejsou pracovnice vědomy. Většina z nich ani nemá prostor pro samostatnou práci, což jim vyhovuje. Nadřizená jim rozdává jednotlivé úkoly podle toho, co je ten den důležité udělat. Nespokojené jsou ale ve chvílích, kdy už mají splněnou svoji činnost a nemůžou se někdy i půl hodiny dovolat někomu z vedení, aby zjistily, co dalšího mají vykonat. V tu chvíli nemají moc šanci pro vlastní iniciativu, můžou jedině provolávat databázi majitelů v mezičase, než se s nimi vedení spojí.

Paní Kopcová pak jejich práci kontroluje, aby zjistila, jestli se udělala správně. O tom ale brigádnice neví, uvědomují si, že to občas jejich nadřizená prochází, ale nevnímají, že by na ně tolik dohlížela. Pouze když se zaučovaly, tak byly kontrolovány častěji, aby se mohly poučit ze svých chyb. Paní Kopcová zastává názor, že 90 % vedení zaměstnanců je právě o kontrolování, může se polevit ve školení, jelikož nedokonalosti se časem napraví, nelze však popustit v ověřování jednotlivých úkolů, zda byly dokončeny podle jejich představ. Proto se majitelka často rozčiluje, když finanční vedoucí nedělá to, co by měl.

S výkonem brigádnic je zaměstnavatelka spokojená, nemyslí si, že by je dokázala ještě víc motivovat. Důležité je mít alespoň částečně motivovaný personál už při náběru. Věří tomu, že podstatné pro její zaměstnance jsou vztahy, dobré finanční ohodnocení a pracovní prostředí. Usiluje hlavně o to, aby brigádnice pracovaly dobře, i když nejsou zrovna příliš výkonné. Výkonnost závisí i na typu osobnosti, zda se ráda překonává. Proto se snaží každého stimulovat jinak. Její podřizené však nevidí snahu motivovat ze strany vedení. Podle brigádnic společnost využívá jako hlavní motivační prostředek mzdu a bonusy. Případné další stimuly jenom vykompenzují jejich pracovní nepohodlí.

Co se týká nefinančních benefitů, tak ne všechny dostávají dárky k Vánocům, jelikož většina kvůli škole nechodí o vánoční svátky do práce a v lednu jim vedoucí nedává dárky ani dodatečně. Tudíž nepřikládají příliš velkou váhu nefinančním benefitům. Jednou si však všechny mohly odnést nadbytečné kancelářské potřeby, což jako studentky uvítaly, ale ani to nevnímají jako hmotnou odměnu, spíše se toho vedení chtělo pouze zbavit.

Paní Kopcová si uvědomuje, že je ve firmě hodně demotivačních záležitostí, zejména její hádky s vedoucím obchodního oddělení a pozdní výplaty, a i když se s tím snaží něco dělat, tak to její personál vnímá jako marné pokusy. Obzvláště pozdní výplaty je rozčilují, protože mnoho z nich bydlí ve spolubydlení, takže si musí platit nájem. Majitelka si myslí, že i přeplněná kancelář věcmi snižuje pracovní pohodlí, s čímž brigádnice souhlasily. Není pro zaměstnankyně ale tak demotivující jako výše zmíněné problémy.

Zaměstnavatelka a zaměstnanci se shodují v tom, že nelze zvýšit pracovní výkonnost, všichni pracují podle svého tempa. Brigádnice vynakládají při práci veškeré své úsilí, proto nemají pocit, že by cokoliv dokázalo zvýšit kvalitu jejich práce, dá se jediné zlepšit jejich spokojenost. Obě strany vnímají, že z hlediska motivačních procesů je co zlepšovat, aby se pracovnice do práce víc těšily.

5.2 Doporučení

Na základě názorů získaných prostřednictvím kvalitativních metod focus groups, rozhovoru byl zjištěn vliv motivačních prvků na pracovní výkonnost. Jelikož autorka práce je zaměstnaná ve společnosti přes dva roky a je vnímána jako hlavní brigádnice, tvoří neformální mezičlánek mezi paní Kopcovou a pracovníci. Tudíž nejčastěji přichází do styku s postoji brigádníků a zároveň se jí majitelka sama svěřuje s interními záležitostmi vztahující se k práci a zaměstnancům, a tak má největší předpoklady k tomu být objektivní a činit nezkreslené závěry.

Podle výpovědí se dalo poznat, že práce pro brigádnice není tak prioritní. Jelikož jsou stále studentky, nevnímají nijak zásadně důležitost motivačních prvků. Mnohem víc však vnímají negativní prvky, které by měly být napraveny.

Primárním problémem Dumrealit.cz INVEST je především komunikace. Ačkoliv se oběma stranám zdá, že je postačující, z výzkumu vyplynulo, že například brigádnice vůbec netuší, jaký je cíl společnosti. Není zde jasná vize, již by se zaměstnankyně mohly řídit. Ředitelka

jim sděluje pouze části svého plánu směřujícího k programování. Vypadá to, že samotná majitelka neví, čeho tím konkrétně chce dosáhnout, zda se zabývat jenom programováním a odejít z realit, což znamená, že pracovnice nebudou mít práci, nebo zda se společnost snaží vyvinout lepší program, jež by zaměstnancům usnadnil jejich činnost. Obě strany ale ví, že to bude trvat ještě několik let, to tam současné brigádnice již nebudou, a proto je to netrápí. Tato strategie však nesplňuje ani jedno pravidlo SMART, proto se s tím pracovníci nedokáží ztotožnit.

Určitě by bylo vhodné mít povinně jednou za čas porady nebo společná mimopracovní setkání, kde si vedení a zaměstnanci mohou sednout a upřímně si sdělit své názory. Zaměstnanci nemohou vědět, jaká je strategie podniku či jaké jsou nové inovace, když se jim to říká každému zvlášť, a proto není zajištěné jednotné sdělení. Zároveň ani vedení nemůže vědět, z čeho mají zaměstnanci radost, a co jim naopak v podniku vadí. Klíčem úspěchu je právě zpětná vazba včetně hodnocení zaměstnanců. A přestože majitelka má dobré pozorovací schopnosti a dokáže jednotlivé podřízené individuálně motivovat k práci, tak přesto to není úplně stoprocentní. Někoho může trápit například nedostatek chvály a ona o tom neví, protože to vidí pouze ze své strany. V motivačním procesu je nutná zpětná vazba od obou stran. To zde však chybí.

Efektivní komunikací by se odstranilo nespočet překážek, které jsou ve společnosti. Vedoucí pracovníci si sami způsobuje potíže tím, že v již zavedeném systému něco upraví a zaměstnankyně, jež přijde po týdnu do práce, o tom neví, takže to udělá starým způsobem, a pak to musí ředitelka napravovat. Nejen že je to víc práce pro zaměstnavatelku, ale i pracovnice se cítí být mimo dění a je pro ni nepříjemné, že něco nevědomky pokazila. Tomu by se paní Kopicová vyhnula, když by hromadně psala všem oznámení o novinkách nebo vytvořila nástěnku. Přestože její podřízené mají společný chat a píšou si tam o změnách v zaměstnání, je těžké vysvětlit inovaci, které třeba ani ony samy úplně nerozumí a nevidí důvod, proč se pro to majitelka podniku rozhodla.

Zapojením podřízených do procesu změn v podniku může ředitelce pomoci nahlédnout na inovaci z jiného úhlu pohledu a obohatit danou záležitost o další názory a vylepšení. Současně si zaměstnankyně rychleji zvyknou na nový systém, když budou u jeho vzniku, budou se cítit pro firmu důležité a budou loajálnější.

A ačkoliv se ředitelce občas zmíní to, že by bylo lepší potvrzovat dřív než den předem v docházce, nebo aby se výplaty platily včas, tak to nebude mít takový efekt, jako kdyby ji to řekly všechny podřízené na neformálním srazu. Pracovnice rozumí tomu, že to majitelka tak dělá kvůli tomu, že neví, kolik ten den bude práce, aby se mohla rozhodnout, kterou ze zaměstnankyň potvrdit. V podniku je však tolik práce, že by bylo rozumné, aby si to majitelka předem rozvrhla a podle toho schválila docházku na celý týden. Ona totiž občas čeká, jestli se někdo další nepřipíše či neodepíše, když je v jednom dni zapsáno příliš hodně pracovníků a ona je nerada ruší, proto čeká, zda se neodeberou samy, zbylé brigádnice na to doplácí, protože nemají v plánu se smazat z docházkového systému, a zároveň netuší, jestli do práce mají vůbec jít.

Mnoho kroků v zaměstnání je zbytečných, což by se dalo zredukovat tím, že bude v práci lepší organizování a time management. Pokud by bylo lepší plánování a organizování, ušetřilo by se mnoho času, jež by se dal využít produktivněji a necítili by se všichni ve stresu z toho, že se nestíhá. Tato odpovědnost náleží vedoucím pracovníkům, jež musí vhodně rozvrhnout úkoly a čas dle priorit.

Další záležitostí, kterou je nutné změnit, jsou hádky na pracovišti mezi vedením. Spory by se neměly řešit veřejně a je nevhodné do toho vtahovat podřízené. Vzniká z toho pouze napjatá atmosféra v práci a zaměstnankyně se pak bojí majitelky na cokoli ptát, protože rozepře jsou znakem toho, že nadřízení nestíhají a jsou ve stresu.

Pokud by došlo k napravení těchto pracovních překážek, byla by zde lepší kvalita práce. Sice na někoho stres má pozitivní vliv a dokáže pracovat rychleji, naopak jsou tu i tací, co ze stresu dělají víc chyb. Rozhodně nejdůležitější je správná komunikace, jež by pomohla zlepšit i vztahy a pomoci zaměstnavatelce si uvědomit, že někdy její upovídanost ruší podřízené od práce, současně by brigádnice pochopily, že se o ně jejich nadřízená zajímá víc, než si myslely.

6 Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou motivace a výkonnosti zaměstnanců v realitní kanceláři Dumrealit.cz INVEST. Cílem práce bylo zjistit současnou úroveň motivace ve zvolené organizaci a navrhnout doporučení, jež by vedla k odstranění nedostatků zaměřeného na zvýšení pracovní výkonnosti. V první řadě bylo však zapotřebí vymezit základní pojmy týkající se dané problematiky jako management, motivace a výkonnost pro následné využití v teoretické části. Součástí práce bylo i porovnání pohledu na zkoumanou záležitost ze strany nadřízené a jejich podřízených. Motivace, která se nestřetává s pochopením, nemá význam. Zároveň výstupy z šetření poskytly potřebné informace k zhodnocení stanovených výzkumných předpokladů.

První předpoklad týkající se důležitosti vztahů na pracovišti ovlivněného velikostí podniku byl potvrzen. U rodinných společností jsou pro zaměstnance významné vztahy na pracovišti a dobrý kolektiv. Ředitelka je toho názoru, že u malých firem jsou právě vztahy na pracovišti největší motivací, díky kterým se zaměstnanci těší do práce. Prostor pro motivaci v takovýchto podnicích je menší než u těch větších, jelikož nelze využívat stimulování pomocí sociálních odměn či vidinu kariéerního růstu, který je pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr ve většině případů klíčový.

Samotné pracovnice, jež jsou stále studentky, jsou ovlivněné pozitivní energií pracovní skupiny, do práce se těší kvůli kolegyním, takže vztahy s nimi jsou pro ně mnohem podstatnější než vztahy s vedoucími pracovníky, kteří se pravidelně mezi sebou hádají a narušují tím klidné prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou lépe soustředit na práci. Omezením těchto konfliktů by přispělo k harmonické atmosféře a pracovnice nebudou demotivované už z pouhé myšlenky na to, až ředitelka přijede do kanceláře a přinese s sebou stres kvůli chybně nastavenému time managementu a špatnou náladu zaměřenou na vedoucího finančního oddělení.

Přes majitelčinu náladovost se však všichni shodují, že její pozitivní přístup k práci se odráží i na jejich výkonnosti. V tomto jim ředitelka jde příkladem. Zaměstnankyně se snaží ze sebe vydávat všechno a pomoci majitelce s úkoly, aby jí alespoň trochu ulehčily práci. Objevuje se zde i loajálnost, některé pracují přesčas a snaží se hájit dobré jméno společnosti, protože jsou rády za to, kde pracují. Proto občas musí vyvracet typické předsudky o realitních kancelářích a makléřích.

Největší překážkou v organizaci je však nedostatečná komunikace. Nadřízená i podřízení tento problém nevnímají, protože v zaměstnání se komunikuje často a oni nevidí jádro problému. Z šetření vyplynulo, že strategií podniku nebo efektivní zpětné vazby si brigádnice nejsou vědomy. Inovace či strategie podniku se nikam nezapisují, sdělují se ústně podle toho, kdy jaká zaměstnankyně přijde do práce. Navíc jsou podávány neúplné informace, protože sama majitelka neví, zda to všem podřízeným řekla a co jim sdělila. Autorka by v tomto případě doporučila, aby se nejprve majitelka rozhodla, jaké budou konkrétní cíle podniku. Cíle by však měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované, aby mohly být uskutečněny. Zároveň vize společnosti a inovace by se měly psát na nástěnkách. Budou-li to mít pracovníci na očích, budou se tím řídit a nebude docházet ke zbytečným chybám vzniklým neefektivní komunikací. Paní Kopcová by měla přestat plánovat složité a časově náročné tvoření systémů, jež jednou určitě bude mít pro společnost přínos, avšak v současné době to není aktuální, musí se zaměřit již na stávající problémy a neoddalovat jejich řešení vidinou lepšího programu, který vznikne až za několik let.

Motivace a výkonnost personálu je ovlivněna životní etapou jedince. Kvůli tomu, že v Dumrealit.cz INVEST jsou na dohodu o provedení práce pouze studentky, zaměstnání pro ně plní hlavně primární funkci, kdy je pro ně dost významná mzda, jež jim zajišťuje primární potřeby. Zároveň je pro ně motivující i obsah práce. Promítá se zde apel hrdosti na práci, protože práce je pro zaměstnance smysluplná a různorodá, a apel hrdosti na vlastní schopnosti, kromě běžné pracovní náplně byly činnosti rozděleny tak, aby každá pracovnice se specializovala na pár jiných úkolů, které jim jdou lépe než ostatním. Ačkoliv si to podřízené neuvědomují, jejich nadřízená to takhle udělala záměrně, protože se jim snaží dávat takovou práci, na kterou slechny mají schopnosti a znalosti, aby se přitom cítily dobře a obě strany byly spokojené. Paní Kopcová si je vědoma osobními omezeními jejich pracovníků, každá má jinou míru nepečlivosti, proto jim dává práci, kterou zvládnou dobře.

Dalším problémem v realitní kanceláři je kromě komunikace a hádek i pozdní výplata, což je vnímáno negativně z toho důvodu, že finanční odměna je pro mnohé brigádnice zásadní. Zaměstnavatelka by se měla předtím, než začne programovat zaměřit na stávající mezery v motivačních prvcích. Odstraněním těchto nedostatků by vedlo ke zvýšení motivace a úspěšnosti podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

Adair, John E. 2004. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

Armstrong, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership*. [online]. 3.vyd. London : Kogan Page, 2012. [cit. 7.2.2021]. Dostupné z https://books.google.cz/books?hl=en&lr=&id=W0YBNeDq6Q8C&oi=fnd&pg=PR1&dq=Management+a+leadership+armstrong&ots=ZCS83IVM2K&sig=fYMDT8EPdvoBaXpW D71s5R9ug_k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong, Michael. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Management. Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

Bedrnová, Eva a Nový, Ivan. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

Bělohávek, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

Bělohávek, František, Košťan, Pavol a Šuleř, Oldřich. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

Drucker, Peter F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vedení lidí v praxi. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

Hospodářová, Ivana. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

Hron, Jan a Traxler, Arnošt. 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-213-2768-9.

Kábrt, Jan, a další. 1991. *Latinsko-český slovník*. Střední slovníky jednostranné. 3. uprav. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1991. ISBN 80-042-6000-4.

Koontz, Heinz a Weihrich, Harold. 1998. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.

Miovský, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Psyché. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

Niermeyer, Rainer a Seyffert, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Poradce pro praxi. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

O nás. *dumrealit.cz*. [online]. [cit.5.2.2021]. Dostupné z: <https://www.dumrealit.cz/o-nas/kdo-jsme>.

Pilařová, Jana. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Vedení lidí v praxi. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Plamínek, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 3. rozš. vyd., Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9745-8.

Urban, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci.* Management. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

Urban, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Manažer, Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

Veber, Jaromír a kol. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. aktual. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vodáček, Leo a Vodáčková, Olga. 2013. *Moderní management v teorii a praxi.* 3., rozš. vyd. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

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

8 Přílohy

8.1 Seznam otázek pro focus groups

Firemní kultura

1. Jak byste popsaly atmosféru na pracovišti?
2. Je pro Vás atmosféra na pracovišti důležitá?
3. Jste spokojené s pracovním prostředím a vybavením na pracovišti?
4. Jak byste popsaly práci v realitní kanceláři jedním slovem? Pokuste se na tom shodnout s ostatními.
5. Jaké byly Vaše začátky? A jaká je Vaše náplň práce?
6. Je v organizaci předepsaný dress code? Pokud ne, myslíte si, že by měl být?
7. Jste seznámené se současnou strategií a cíli organizace?
8. Setkáváte se se svými spolupracovníky i ve svém volném čase?
9. Pořádá Váš podnik teambuildingy?

Nadřízený

10. Jaký je Váš přímý nadřízený?
11. Jde nadřízený příkladem?
12. Jaký máte vztah s nadřízeným? Má to vliv na Váš pracovní výkon?
13. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby, názory, nápady?
14. Za co svého nadřízeného uznáváte, případně neuznáváte?

Komunikace

15. Myslíte si, že je ve firmě dostatečná komunikace?
16. Účastníte se školení?
17. Probíhají ve Vašem podniku porady? Přikládáte jim váhu?
18. Jsou Vám pracovní úkoly zadávány srozumitelně?
19. Na koho se obracíte v případě pracovních nejasností?
20. Jak byste zhodnotily zpětnou vazbu v organizaci?

Motivace a výkonnost

21. Jaké motivační prostředky využívá Váš zaměstnavatel?
22. Jste spokojené s finančním ohodnocením?
23. Myslíte si, že peníze jsou nejsilnějším stimulem?
24. Je pro Vás důležité dobré jméno společnosti?
25. Máte možnost seberealizace?

26. Je pro Vás motivující vnitřní uspokojení z práce?
27. Máte možnost samostatné práce? Nebo jste neustále kontrolovány?
28. Co by Vás podněcovalo k většímu pracovnímu výkonu?
29. Co Vás demotivuje?
30. Co vyvolává Vaši nespokojenost, ale nemá to vliv na Vaši pracovní morálku?
31. Máte nějaké tresty za nesplněné úkoly?
32. Tíží Vás svědomí, když něco nestihnete?
33. Setkáváte se v rámci své práce se stresovými situacemi? Má to na Vás pozitivní nebo negativní vliv?
34. Co byste doporučily pro zlepšení motivačního procesu?

8.2 Rozhovor s ředitelkou Dumrealit.cz INVEST

Identifikační údaje

1. Jste muž nebo žena? *Žena*
2. Kolik Vám je let? *37*
3. Jaké jste národnosti? *Slovenské*
4. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? *Středoškolské*
5. Jaká je Vaše pozice v realitní kanceláři? *Zakladatelka a ředitelka*

Firemní kultura

6. Mohla byste nastínit cíle podniku do budoucna?
Ráda bych se osamostatnila od serverů a značky Dumrealit.cz. Mým cílem je začít víc programovat a oprostit se od realit jako takových. Třeba když se budou e-maily zadávat sami k dané nemovitosti, tak to mnohem usnadní práci. Vytvořit takový systém bude ale trvat ještě dlouho.
7. Jsou s cíli podniku srozuměni i Vaši zaměstnanci?
Ano, jsou. Občas jim to řeknu.
8. Jak byste charakterizovala vztahy na pracovišti?
Dle mého názoru vztahy na pracovišti jsou nyní bezproblémové. V minulosti, když jsme tady měli ještě makléře, tak vztahy byly komplikované z toho důvodu, že každý pracoval sám za sebe a snažil se si vzít největší sousto. Neustále se proto hádali a

zatahovali do toho i asistentky, které upláceli obědy, aby jim dávaly ty nejlepší nemovitosti.

9. Jak hodnotíte Váš vztah s Vašimi podřízenými?

Mám s nimi dobrý vztah. Takový profesionálně-přátelský. Když jste příliš profesionální, tak to není vhodné, protože lidé potřebují cítit i přátelství, aby se trochu do té práce těšili.

10. Jak hodnotíte vztah mezi Vašimi zaměstnanci?

To netuším. Ale myslím, že mají také dobrý vztah. Nedokáží to posoudit. Co vypozerují v pracovní době, tak se mi zdá, že spolu vychází.

11. Mají podle Vás vztahy na pracovišti vliv na pracovní výkon?

Rozhodně ano. Dřív kvůli rozepřím makléřů byla atmosféra napjatá a odráželo se to i na kvalitě práce. Proto mi vyhovuje současný systém brigádnic. Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr chodí do práce každý den, i když jim není třeba dobře nebo řeší rodinné problémy, v tu chvíli často vyplouvají na povrch jejich negativní vlastnosti, takže třeba začnou být nepříjemní na další pracovníky, jenž se pak tolik nesoustředí na práci. Kdežto brigádnice mají flexibilní docházku, takže chodí podle jejich časových možností a nálady. Proto je atmosféra na pracovišti pohodová a slechny pracují nerušeně podle svého tempa.

12. Není pro Vás problematické mít za brigádníky studenty?

Většinou je v práci alespoň jedna z pracovníků. Když mají zkouškové, tak se občas stane, že tu nějaký den není ani jedna, nicméně je to v podstatě jednou do roka, což nepřeváží ty výhody mít za zaměstnance studenty na dohodu o práci. Práce u nás je taková mezipozice, kterou středoškolák nezvládne a vysokoškolák ji dlouho dělat nechce. Středoškoláky jsme zkoušeli nabrat a byli s nimi jen problémy, protože nepřístupovali k práci s takovou zodpovědností a vysokoškoláci sice ano, ale už za půl roku zvažují, kam by se zase posunuli. My jsme malá rodinná firma, takže tady není moc prostoru pro kariérní růst. Většinou tam vydrží po dobu svého studia a to je v podstatě dostatečně dlouho. Když tam někdo bude 2-3 roky, tak si myslím, že ty 2-3 měsíce, které se prostě bude zaučovat, tak se bohatě vrátí za tu dobu.

Nemá smysl nabrat na tuto pozici někoho na plný úvazek. Neuplatila bych to. Musí se totiž odvádět jednou tolik co u brigádníků. Takže pokud bych nabrala někoho dalšího na hlavní pracovní poměr, tak bych neměla studenty na dohodu o provedení práce. Ten jeden člověk nezvládne dělat tak různorodou práci, bude z toho akorát vyčerpaný. Kdežto brigádníci jsou rádi za rozmanitou práci a budou to dělat s větším nadšením. Já jsem časem dospěla k tomu, že to chci mít v práci co nejklidnější a nejpříjemnější, zároveň však efektivní a toho bych plným úvazkem nedosáhla. Kdyby ta pozice nebyla tak roztržštěná, tak by to jeden člověk zvládl. Kromě toho takový člověk často nabývá dojmu, že v práci dělá všechno sám. Já, vedoucí finančního oddělení a vedoucí obchodního oddělení jsme často mimo kancelář, takže dotyčný si pak představuje, že je to všechno na něm a začne nám závidět, protože si myslí, že mi vlastně nepracujeme.

13. Pracují Vaši zaměstnanci ve vhodných pracovních podmínkách?

Myslím si, že jsou pracovní podmínky dostatečné. Máme hezkou kancelář, teď jsme navíc předělávali zasedací místnost. Máme navíc dobrou strategickou pozici, takže když zaměstnanci musí na nějaké pochůzky nemají to nikam daleko, obzvlášť když metro je 5 minut od pracoviště. V minulé kanceláři mi to nevyhovovalo kvůli hluku, a ačkoliv jsme teď stále v centru, jsme v klidné části.

14. Jak vnímáte vztah personálu k práci?

Velice pozitivně. Všechny pracují, jak mají. Někdo má občas takové dny, kdy je trochu zamýšlený nad něčím, trošku víc, než by měl být, a pak se stane, že přijdeme na prohlídku a tam nikdo není. Ale to se prostě občas stává.

15. Máte zavedený dress code?

Historicky jsme ho měli. Dovolím si teď tvrdit, že jsme taková modernější firma, kde ten dress code je, ale není určený. Předpokládám, že ten člověk tak nějak sám empaticky pochopí, když tam bude chodit v roztrhaných džínách, že je to podivné. Nechávám to na těch lidech. Zase na druhou stranu, pokud tam budu mít brigádníci, která bude jen v kanceláři sedět a skenovat, protože nic jiného nezvládne, tak je mi jedno, jestli bude oblečená v džínách nebo ve vhodnějším oděvu odpovídajícímu práci v realitní kanceláři. Brigádnicím dress code nebyl

řečen, ale já a vedoucí máme nastavené limity, co je v pořádku a co ne. Nemyslím si, že zavedení povinného dress codu by u brigádnic vyvolalo větší zodpovědnost k práci. Spíš by jim to bylo nepříjemné, že by musely měnit svoje představy. Přijde mi to omezující, kdysi jsem na tom trvala, ale už jsem dostatečně stará na to, abych od toho upustila.

Přístup k podřízeným

16. Jdeme svým zaměstnancům příkladem?

Doufám. Ale netuším to.

17. Máte pocit, že se ke všem podřízeným chováte stejně?

Určitě ne. Mám dva rozdíly. Jinak se chovám k pracovníkům na hlavní pracovní poměr a jinak k zaměstnancům na dohodu. Také se chovám jinak k brigádnicím, které jsou tam delší dobu a k těm, jež jsou tam kratší dobu. Pokud tam jsou delší dobu, tak se chovám víc přátelsky, víc toho nechávám na nich. Když jsou tam kratší dobu, tak spíš se s nimi snažím říct 2-3 věty, aby jim to nepřišlo divné, ale spíš mám s nimi pracovní vztah. Není dobré s novými slečnami hned nastavit přátelský vztah, protože se pak nevěnují tolik své práci. Nesmí cítit, že tam nejsou vítané, ale musí chápat, že tam jsme kvůli práci, a ne abychom si povídali, takže s nimi řeším jen pracovní záležitosti. Vždy se snažím vybalancovat poměr mezi profesionálním a přátelským vztahem.

18. Jakým způsobem se u Vás zaučuje?

Já jsem toho názoru, že člověku se to má jednou vysvětlit, pak si to má osahat, a teprve poté se má sednout a nastavit, jak to vlastně ve skutečnosti bude. Není to nic zásadního. Holky stejně mají na počátku těch věcí na vnímání hodně, takže kdybych jim hned další den říkala, že se to má dělat jinak, tak by měly hlavu, jak pátrací balon. Musíte si zvyknout, že každý člověk poprvé neudělá úplně všechno přesně. To tak je. Třeba když učím brigádnice volat majitelům a ony si nepamatují přesný název společnosti, vůbec to neřeším, jsem ráda, že vůbec volají. Až když se zklidní a už nejsou tak ve stresu, tak jim můžeme říct, že se jmenujeme jinak, protože to je nepodstatné. Když jsem se pak s nimi bavila, tak říkaly, že už v podstatě to bylo

hodně stresující na počátku, takže kdybych je v tu chvíli ještě začala opravovat, tak by to pro ně byla další překážka.

Komunikace

19. Je pro vás komunikace na pracovišti klíčová?

Určitě.

20. Když zavádíte nějakou inovaci, jsou s tím srozuměni všichni pracovníci?

Inovace zaměstnancům sděluji ústně, brigádnicím postupně jak tam chodí. Říkám jim, když je tam nějaká zásadní změna. Já vím, že když se v práci něco změní, tak půlka slečen to ale hned neví. Ani psaní na nástěnku by nebylo lepší. Já stejně považuji systémy, které teď máme za dočasné, takže vím, že je to teď takhle komplikované, když se slečny vše dozvídají postupně. Jde o to, že hodně změn dělám v noci a nemají zase tak zásadní efekt. Když je to něco hodně zásadního, tak to hned ráno dávám vědět. Systém, co teď používáme, považuji za dočasný. Děláme teď nový systém a tam budou upozornění více osobní, upozorní to hlavně člověka, kterého to upozornit má. Kdysi jsme tam měli nástěnku a upozornění a mně to připadalo tak složité a časově náročné. Tohle je jednodušší. Když je člověk takový mladý, tak je hrozně nadšený a řeší takovéto motivačně funkční věci, a jak stárne, tak zjistí, že ono se to nějak vyřeší samo.

21. Jakým způsobem nejčastěji předáváte pracovní požadavky svým podřízeným?

V 90 % ústně. Často jim dávám více práce najednou, aby to pak postupně dělali. Očekávám však od nich, že si to zapíší, aby na to nezapomněli. Ve zbylých procentech písemně.

22. Ověřujete si, zda byly Vámi předané informace správně pochopeny?

To je jednoduché. Pokud je to natolik banální informace, že si myslím, že to ten člověk z historického důvodu pochopil, tak nijak. Pokud vím, že je to pracovník, který má problém s vnímáním nebo těch informací bylo víc, tak ho to nechám zopakovat. A všechno, co lidem zadám, tak si to píšu a kontroluji, zda to udělali dobře. Můžete popustit ve školení zaměstnanců, protože to časem napravíte, ale v těch jednotlivých úkolech a zjišťování, zda se splnily, bohužel polevit nemůžete.

Já jsem si zvykla skoro vše kontrolovat, takže to dělám mimovolně. Já v podstatě všechno, co zadávám zaměstnancům mám napsané. Je to náročné, pouze tehdy, když v celém procesu zadávání úkolů mám jednu osobu, tím myslím mého přítele, kterému se zrovna nechce pracovat ani si zapisovat úkoly. To pak zuřím.

Motivace a výkonnost

23. Co nejvíce ovlivňuje motivaci pracovníků?

V podstatě vztahy na pracovišti. Když nebude atmosféra přátelská, tak tam nikdo nebude chtít chodit. Ono je to komplikované. Samozřejmě, že je to též i o tom, že kdyby měli málo peněz, tak také nebudou chodit. Ale peníze ve chvíli, kdy tam sedíte, nejsou rozhodující. Člověk tam nesedí a nepropočítává, kolik má za hodinu. Potřebuje se cítit pracovně, ale dostatečně příjemně, takže musíte najít rozumný balanc, aby člověk přišel, udělal si dobře práci a byl u toho ještě nadšený. Docela dobře motivuje brigádnice to, že nemusí dělat takové banální práce, které dělají brigádnice v jiných firmách, typu běž mi oskenovat 100 papírů, a pak mi je dones, ale že mají i nějakou zodpovědnost.

24. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování zavedeným v podniku?

Já myslím, že ano. Nabízíme flexibilitu, která je při studiu vyhledávaná a výše odměny je závislá na schopnostech.

25. Využívá Vaše organizace k motivaci svých zaměstnanců také nefinanční benefity?

Ano, ale v poslední době ne tolik jako kdysi. Dříve jsme všichni často chodili ven, ale teď je těžké něco řešit. Snažíme se kupovat dárky k Vánocům nebo dávat dárky na narozeniny, což je složité, protože si na ně nikdo skoro nevzpomene. Chtěla jsem zase nastavit nějaké, že by se někam společně zašlo. Proto se v období vánočních svátků chodilo s brigádníky do restaurace, kde jsme jedli, pili a bavili se. Třeba předminulý rok jsme chtěli dělat vánoční posezení, koupila jsem i vouchery, nicméně ta restaurace byla z technických důvodů zavřená a já to nijak dál neřešila. A tyhle Vánoce jsme kvůli koronaviru nic neplánovali.

26. Myslíte si, že jsou preferovány spíše finanční odměny, či nehmotné a hmotné odměny?

To záleží hrozně na situaci. Já to nedokážu úplně posoudit vůči brigádníkům, protože tam je to nastavené poměrně jednoduše. Jediné, co jsme v posledním čase zvažovali, je trošku změnit ten způsob finančních odměn, aby více reflektovaly to, co ty slečny dělají. Že třeba budou moct mít víc větší částky, ale k tomu jsme se ještě nedostali. Už teď ta hodinová částka je ovlivněna schopnostmi brigádnic, spíše bych ráda upravila bonusy. Ono je teď už jedno, jestli je tam člověk 6-8 hodin, proto bychom chtěli, aby člověk byl motivován tam být alespoň 6 hodin a ne až 8 hodin, aby získal jeden z bonusů. Jelikož se práci snaží skloubit se školou, tak někdy přijdou na 3 hodiny, což mi nevadí, ale jde o to, že pomalu než jim stihnu zadat věci, tak už odchází. Proto bych je chtěla finančně stimulovat, aby se psali víc na 6 hodin a další bonus by byl za to, když budou v práci začínat mezi 8.-10. hodinou ranní. Teď se holky píšou na večerní hodiny, přitom nyní potřebujeme hlavně je tam mít dopoledne, kdy je nejvíc práce. Současné bonusy jsou zastaralé, dříve jsme potřebovali lidi na večerní hodiny, protože v tu dobu bylo nejvíc prohlídek, teď bych to potřebovala upravit pro aktuální stav.

27. Myslíte si, že finanční odměna a Vaše přátelské chování motivuje k vyšším pracovním výkonům?

Já si nemyslím, že dokážete motivovat lidi, aby pracovali líp. Buď dokážete to, aby pracovali dobře a nebo blbě. A hodně to závisí na typu osobnosti. Samozřejmě, když nevytvoříte dostatečné finanční ohodnocení a pracovní prostředí, tak je to tam nebaví. Je důležité, aby se nabírali už alespoň částečně motivovaní lidé. Ono na pohovoru ty lidi úplně nepoznáte. Třeba teď tu máme jednu zaměstnankyni a to je primárně nemotivovaný člověk. Je v zásadě jedno, kam ji posadíte nebo zda bude mít třeba 300 Kč na hodinu. Nemyslím si, že zvýšením platu dosáhnete toho, že z člověka, který je úplně líný, se může stát člověk, který bude létat a bude motivovaný.

28. Mají brigádnice různorodou práci?

Záleží na jejich schopnostech. Dávám jim takovou práci, kterou ony zvládnou dobře. Vše závisí na nich. I když jim něco nejde, tak jim to zkusím časem dát znovu,

pokud se takhle několikrát neosvědčí, tak jim ten konkrétní úkol přestanu dávat. Protože jednak pro mě je to neefektivní jim to pořád vysvětlovat a i jim se uleví, že nemusí dělat práci, ze které jsou nejisté, zda to nedělají špatně. Brigádnice, co je tam nejdéle ze všech mi řekla, že do dnešního dne jí nepřijde, že by dělala tu samou práci.

29. Jaký máte názor na kritiku?

Kritiku vnímám jako demotivační prvek. Je důležité lidi opravit, aby to dělali, jak mají, ale ne jim zmiňovat, co všechno dělají špatně. Konstruktivní kritiku považuji za motivující v teoretické rovině, v praktické ne. Chápu, že spousta těch učebnic radí, že máte s těma lidmi sedět a konstruktivně kritizovat jejich práci, ale ona je realita jiná. Manažeři si to možná myslí, protože pak s těmi lidmi opravdu nikdy nejsou schopni si jako reálně promluvit, jak se ti lidi po té kritice cítí. Podle mě to není efektivní. Vy můžete prostě těm lidem říct, že něco dělají špatně, vysvětlit jim, proč je to dobré tak, jak jim radíte, máte na to 1-2 pokusy. Pokud není schopen to ten člověk dělat. Musíte to prostě změnit. Jinak to nemá smysl to říkat do nekonečna. Buď změníte ten způsob tak, aby to tomu zaměstnanci víc vyhovovalo nebo to dáte někomu jinému.

30. Kritizujete zaměstnance za špatně odvedenou práci?

Kdysi jsem to považovala za normální a tu kritiku jsem sdělovala často. Pak jsem zjistila, že to nemá význam, protože nikdy vám z toho nebudou nadšení, když jim sdělíte kritiku. Sděluju konstruktivní kritiku, ale musíte vědět, co je odsad' podsad'. Pokud někdo dělá jinak, než bych chtěla, tak mu řeknu, že to děláte jinak. Ale těžko sdělím nějaké slečně, která mi už po 150. nedala klienty do diáře, že to po 150. nedala do diáře. Je určitá hranice, co má smysl a co nemá smysl sdělovat. Když někdo vám nezvládne ani v základu vykonat svoji práci a má permanentně nějaké problémy, tak prostě nemá smysl mu to vyčítat. Kdybych je za to neustále kritizovala, tak se buď naštvou nebo je to mrzí a zaseknou se u dané překážky. Je mnohem snazší jim dát radši jinou práci, ze které budou mít i lepší pocit.

31. Dáváte zaměstnancům najevo, že si jich vážíte?

Ano. Tak třeba hlavní brigádnici říkám, jak je v konkrétních věcech šikovná, nebo jak je rychlá v něčem. Vždy je to konkrétně na daného pracovníka, nemůžete vychvalovat obecně, protože to by bylo neefektivní. Ale v odpovídajících činnostech, které se jim podaří, tak je pochválíte.

32. Znáte své zaměstnance tak, abyste byl schopný zvolit vhodný způsob motivace pro každého z nich?

Myslím si, že ano. Samozřejmě na začátku toho člověka nedokážu poznat, ale časem už vím, jaký je, a jak přistupuje k práci. Proto k nim přistupuji individuálně. Já se snažím stimulovat lidi v závislosti na jejich reakce na dané motivační prvky. Takže již zmiňovaná pracovnice potřebuje mít dostatečný pocit jistoty a cítit se bezpečně, že práci dělá správně, takže ji vyloženě chválím za to, jak hezky pracuje a ona se cítí spokojeně a dělá to lépe. U další zaměstnankyně je to trochu složitější, protože si jede svým tempem. Zde je pro ni stimulující krátkodobé práce. Má ráda, když je práce rychle dokončená a má ji za sebou. Jakmile jí zadáte moc povinností, tak si můžete všimnout, jak u toho začne povzdychávat. A je z toho taková špatná. Ona musí vidět ten počátek a konec.

Jiná pracovnice se zase často nechá rozptylovat úkoly jiných, tak ji trochu usměrním tím, že se jí zeptám, zda ona nepotřebuje s něčím pomoci, když se tak rozhlíží. Tady to není tolik o motivaci, protože ona je motivovaná dostatečně. Další brigádnice je taková speciální, výkonově pracuje pořád stejně a je ráda, když je v klidu a není u toho vyrušována, takže se snažím ji nastavovat takový druh práce, aby se jí dělalo dobře. Rozhodně nemá ráda, když musí vystoupit ze své komfortní zóny, takže volání poptávek nebo řešení nenadálých událostí ji rozhodí. Nejeftivnější je, když její náplň práce je stejná, dokola se opakující, třeba u účetnictví je spokojená. Není to ten typ člověka, který by se snažil překonávat sám sebe, spíš se jedná o takového typického zaměstnance ve státní správě. Od ní neočekávám extrémní výkony, ona si postupně dělá svoji práci. Ji nelze stimulovat. Maximálně se dá motivovat k jednorázovému úkonu, že ze společnosti A půjde do společnosti B, ale rozhodně jí to nemotivuje na dennodenní bázi. Člověk prostě buď je takový nebo není.

33. Nepreferujete spíše lidi, kteří se dají motivovat a zvyšovat u nich výkonnost?

Ne, protože máte typ práce, který by zase výkonnější lidi nechtěli dělat. Po aktivních lidech nemůžete chtít, aby zadávali 150. účtenku po sobě stejného typu s jednotným číslem. Zaměstnanci, co jsou prostě takový jako víc aktivní a víc prostě se snaží a sami sebe motivují, tak zas nechtějí dělat práci, kterou vykonávají lidi, kteří se nechtějí motivovat ničím.

34. Stalo se Vám někdy, že dobře zamýšlený motivační prvek měl na opačný účinek?

Vyloženě opačný efekt ne, jakmile postřehnu, že motivační prvek nefunguje úplně tak, jak by měl, tak to změním. Vnímám to jako takovou hru. Nemůžete brát, že nějaký motivační prvek je špatný, vy si vždy otestujete, co funguje a když to funguje, tak to používáte. Ono je pro mě přirozené. Ale zase pozor, pro mě to sice není žádná věda, ale to jen díky tomu, že tyhle věci řeším už od malička, to znamená, že ve chvíli, kdy jsme měli tréninky, tak jsem těm lidem rozdělovala úkoly vždy já, já rozhodovala o tom, co budou dělat. Pro mě je to taková už automatická záležitost, kterou jsem si osvojila. Je to jednoduché, když to člověk dělá dlouho, není to ale tak, že by to mohl dělat úplně každý. Musí mít taky poměrně velkou dávku empatie. Můj dřívější zaměstnanec na hlavní pracovní poměr byl nekompromisní a vůbec neřešil to, že každý je jiný.

35. Jak zjišťujete efektivitu a výkon svých podřízených.

Podle toho, zda stíhají, a jak to stíhají. Třeba při řešení poptávek, tak vím, že některé jsou rychlejší než jiné. Každý člověk má své vlastní tempo práce, rychlejší už nebude, možná časem, když si to osvojí. Současné brigádnice jsou pomalé, jen když neřeší svoji práci, ale nechají se rozptylovat okolím. Jedna z brigádnic se často stresuje. Pracuje skvěle, ale pak vidím, že něco udělala nesprávně a dokáže se sama z toho vystresovat tak, že dalších pár věcí udělá špatně. Nejde o stres externí, ona to udělá blbě, a pak zvažuje, jak to vyřešit a pokazí zbylou práci, jak se soustředí jen na vzniklý problém. Už se to ale zlepšilo. Časem se tyhle věci dají odbourat. Některé slečny mají různou míru nepečlivosti. Když třeba po ní procházím jednotlivé úkoly, tak zjišťuji, že doplňované údaje nejsou zadány úplně správně.

36. Kontrolujete všechno po zaměstnancích?

Snažím se kontrolovat úplně všechno. Hlídám si dořešení poptávek, proto si tam píšu i která jakou řešila, to není pro ně, aby věděly, co mají volat, ale pro mě, abych věděla, jak která co vyřešila a zda správně. Dřív jsem kontrolovala zadávání e-mailů do systému namátkově, jenže jsem pak zjistila, že některé byly zadány špatně nebo úplně vynechány, takže to pak pro jistotu po brigádnících kontroluji, aby se nestalo, že takhle zapomeneme na klienta. Nabírání nemovitostí ale nestíhám pravidelně kontrolovat, to spíš jednou za čas. Jedinou oblast, kterou neprocházím je účetnictví, to ani nejde, abych dohlížela na jednotlivé doklady. Finanční vedoucí se na to občas podívá, zda to v účetním programu vypadá rozumně, ono se to v podstatě kontroluje samo, protože věci, co se platí přes účet, tak se přiřazují samy. Takže se kontroluje, zda ten doklad tam je nebo ne.

37. Přijde Vám Vaše kontrolování efektivní?

Určitě by bylo efektivnější, kdyby to zvládal systém sám, ale bohužel dokud není takový systém, tak to musím dělat já. Tak třeba v mailcentru jsme přišli o hodně věcí a třeba v tom volání poptávek si třeba někdo někdy neuvědomí, že i když je tam poznámka bez zvířete, že já vím, že bych na to toho majitele přesvědčila. Je to těžké. Když někoho řídíte, tak 90 % toho řízení je kontrola. Společnosti, co chtějí mít efektivní lidi, to takhle též mají nastavené. Ale samozřejmě, když máte třeba velkou společnost, tak ten člověk, který je v nadřazené pozici tak se mu moc nechce dělat, nechce pracovat, takže už to nedodrží, jak by měl. Ale i těm vedoucím lidem se říká, že naprosto veškeré věci musí zkontrolovat, když to někomu zadají.

38. Dáváte zaměstnancům prostor pro samostatnou práci?

Zaměstnancům na hlavní pracovní poměr někdy až příliš. U brigádnic záleží na jejich schopnostech a dovednostech. Většina ani neví, co má dělat, kdyby se jim řeklo, ať dělají svojí práci. Třeba hlavní brigádnici dávám nejvíc volnosti v práci. Vždy se jí zeptám, co má rozřešeného a nechám jí to řešit, teda pokud není něco naléhavějšího. Když je tam někdo delší dobu, tak se to s ním dá takhle řešit.

39. Zajímáte se o názory a nápady ostatních?

Samozřejmě.

40. Jakým způsobem podporujete rozvoj zaměstnanců?

Často jim sděluji informace z různých studií, které mám načtených a i pracovní náplň pomáhá k jejich růstu. I když dělají dost věcí v omezeném měřítku, tak se toho tady hodně naučí. V jiných firmách například nepustí brigádníky hned k účetnictví, když nemají vystudovaný ten obor.

41. Máte pocit, že měla současná situace týkající se koronaviru nějaký vliv na psychiku zaměstnanců?

Všichni jsme z toho unavenější, protože je mnohem více práce. Řeší se hlavně věci, které se předtím nemusely vůbec řešit. Bezdomovci nemají, kde být, tak nám vykrádají sklepy, nájemníci neplatí, jak mají atd. Nemůžeme kvůli tomu normálně fungovat. Teď předěláváme několik bytů a nemůžeme si zajít jen tak do IKEA vyzvednout nábytek. Vše se mnohem víc zkomplikovalo. Hlavně to teď není jednoduché s lidmi, musíme klientům častěji volat a ptát se jich, jestli by přece jen nechtěli ten byt, kdyby byl levnější.

42. Co je ve firmě pro personál demotivující?

U nás zrovna když mě finanční vedoucí a zároveň můj přítel naštvě. Já jsem si toho vědoma, že je to pro všechny stresující a dlouhodobě se to snažím odbourat. Někdy efektivně a někdy méně efektivně. Dokonce i ten nepořádek asi nepůsobí na ty zaměstnance pozitivním vlivem. Některé to sice ani nezaregistrují, ale jiným to může vadit víc. A částečně slečnám nemusí vyhovovat, kolik je tady vždy práce. Ale to se bohužel změnit nedá. A nejvíc demotivující jsou pozdní výplaty. To budeme muset dořešit, aby se už nestávalo. Ono vždy nejvíc trvá spočítat ty hodiny. A finanční ředitel, než aby to spočítal, řeší jiné naléhavější záležitosti pro podnik. Problémem je, že v tuto chvíli je to tak, že ty docházkové tabulky jsou nějaké porouchané. Předtím nebyla vůbec potřeba to takhle složitě spočítávat. Chyby, které tam vznikly jsou tak složité, že nemá smysl to teď opravit. Prozatímni řešení je, že to bude počítat brigádnice, aby se ten proces urychlil. Nemá smysl tu tabulku

předělávat, protože až budeme mít hotové programování, tak by to měl systém zvládat sám.

43. Je něco, co byste u Vás ve firmě změnila?

Ráda bych, abychom neměli kancelář zaplněnou všemi věcmi, to je první záležitost, co mě hned napadla. Zasedací místnost snad už bude vypadat normálně, a pak půjdeme k dalším místnostem, protože to není úplně dobré, že tam jsou ty krabice a skříně. A co se týče dalších věcí, tak potřebujeme dořešit systém, najít ještě jednu brigádnici, která by byla dostatečně pečlivá pro vyplňování smluv. Sice bych to mohla naučit některou z již zaměstnaných slečen, ale ty už dělají efektivně poptávky, takže by je na tohle byla škoda.

Potřebuji též dořešit, aby obchodní vedoucí už nemusel předělávat všechny naše byty a mohl se zase věnovat svým věcem a náběrům. Je nutné zklidnit tempo práce, protože teď to je hodně ovlivněno koronavirem, neustále řešíme zbytečné záležitosti a nestíháme nabírání nemovitostí a další běžné činnosti. Až se všechny tyhle věci dořeší, tak se můžeme přesunout do fáze, kdy budeme více programovat. Teď je u nás v kanceláři nepořádek. U obchodního vedoucího je hodně navezených skříní, které se měly dát do jednoho z bytu, a proto se dočasně navezli k nám.