

Motivace a její vliv na zvyšování konkurenceschopnosti podniku

Michal Tománek

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

Michal TOMÁNEK

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jména a příjmení: **Michal TOMÁNEK**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Motivace a její vliv na zvyšování
konkurenceschopnosti firmy**

Zásady pro zpracování:

- 1. Zpracujte literární prameny v oblasti motivace, psychologie a personální práce v podniku.**
- 2. Proved'te analýzu současného stavu konkurence.**
- 3. Vypracujte metodickou pomůcku pro zavedení motivačního systému ve firmě.**
- 4. Navrhněte firmě způsoby zlepšení motivace pracovníků.**

Rozsah práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [2] HAJEK, L., VÍTEK, M. Moderní personalistika -záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1991. ISBN 80-208-0210-X
- [3] HARVEY, CH. Umění motivovat - cesta k úspěchu. Přel J. Hegner. 1. vyd. Praha: Informatorium. 1992. Přel. Z: Motivating for Success is in Your Own Hands. ISBN 80-85427-23-0
- [4] HAGEMAN, G. Motivace. Přel. K. Kvapil. 1. vyd Praha: Victoria Publishing, 1995. Přel. z: The Motivation Manual. ISBN 80-85865-13-0
- [5] PORVAZNÍK, J. Celostný management. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-39-9

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce: 14 . března 2005

Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.

děkan

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.

ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje z pohledu motivace jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v podniku. V tomto duchu vytváří metodickou pomůcku pro jejich efektivní využívání. Podle požadavku zadavatele je praktická část zaměřena především na analýzu práce pracovníků a zavedení motivačního programu jenž obsahuje jejich vzdělávání. V moderním podniku je právě efektivní řízení lidských zdrojů nástrojem zvyšující konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost podniku v podmínkách globálního a liberálního trhu.

Abstract in English language

Bachelory work make analysis from the point of view the human resource management and motivation in company. It's creates methodical instrument for their effective output. According to master's project requirement is practical section focused above all for analysis staff's work and implementation a motivation scheldule which contain their education. Making effective human resource management in modern society is just an instrument which makes better competitive and economic progress in the conditions of global and liberal market.

Chtěl bych vyjádřit poděkování vedoucímu mé bakalářské práce prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. za podnětné připomínky, odborné vedení, poskytnuté rady a za ochotu pomoci.

Mé poděkování rozhodně patří i všem ostatním pracovníkům firmy Hotel Malina s.r.o., kteří projevili zájem o spolupráci a poskytli mi k ní důležité informace.

Motto: Nemohu Vám dát recept na dlouhý život. Život je to, jak žijete, jak spíte, jak jíte, jak pijete, jak pracujete. Život je to, co jste Vy. (*Dora Zinsová ve 104 letech*)

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 9.5.2005

Michal Tománek

OBSAH	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ÚVOD	8
I. TORETICKÁ ČÁST.....	9
1 MOTIVACE	10
1.1 PODSTATA MOTIVACE A VYMEZENÍ DALŠÍCH POJMŮ.....	10
1.1.1 Demotivace	12
1.1.2 Stimulace.....	13
1.2 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	15
1.3 METODY PODPORUJÍCÍ MOTIVACI	17
1.4 ŠKOLY MOTIVACE	18
1.5 SOCIÁLNÍ PODMÍNKY PRÁCE A JEJICH VLIV NA VÝKONNOST A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ	21
1.6 SOCIÁLNÍ STYK. PERCEPCE – INTERAKCE – KOMUNIKACE.	21
1.7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
1.7.1 Metody hodnocení pracovníků.....	25
1.8 ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	27
1.8.1 Formulace konkurenceschopné strategie	27
1.8.2 S W O T Analýza	29
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
2.1 DODAVATELÉ A ODBĚRATELÉ	32
2.2 ZAMĚSTNANCI.....	32
2.3 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ POZICE HOTELU MALINA.....	33
2.4 ANALÝZA KONKURENCE	34
2.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU NÁZORŮ A POSTOJŮ ZAMĚSTNANCŮ	35
2.5.1 Oslovení pracovníci	36
2.6 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK.....	37
2.6.1 Postoj k reorganizaci	39
2.6.2 Práce ve skupinách zabývajících se projekty	40
2.6.3 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.....	41
2.6.4 Komunikace	43
2.6.5 Motivace.....	44
2.6.6 Zdokonalování managementu a zaměstnanců.....	45
3 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	47
4 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ HOTEL MALINA	48
4.1 HMOTNÁ ODMĚNA.....	48

4.2	NEHMOTNÁ ODMĚNA	50
5	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	55
	ZÁVĚR	57
	SUMMARY	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM PŘÍLOH	64

ÚVOD

Zkušenosti z vyspělých zemí světa ukazují, že rychlejší rozvoj a větší konkurenceschopnost podniků poněkud brzdí nedostatky, projevující se v řízení těch nejdůležitějších zdrojů, které má každá společnost k dispozici, tj. lidských zdrojů. Majitelé a vedení soustřeďují svou pozornost v první řadě na technickoorganizační záležitosti a především pak na prodej. Pracovní síly zůstávají většinou v pozadí jejich pozornosti. Personální práce v takových podnicích pak bývá vykonávána intuitivně a nesystémově.

Efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytné pro jakoukoliv činnosti podniku. Vždyť právě lidský faktor je největší hybnou silou nejen v podniku ale celého lidstva. Největším bohatstvím podniku jsou lidé. Lidé, kteří jsou ochotni a schopni dát firmě své vědomosti a dovednosti.

Pro jednotlivé sociální skupiny se motivační stimuly liší. Pakliže se jedinec pohybuje v ambiciózním okolí, má předpoklad k ambiciózním výkonům a naopak. Nejvíce na nás působí společnost, prostřední ve kterém se pohybujeme, vyrůstáme. Záleží také na osobnosti jednotlivce jeho rozhodovacích schopnostech. Jak se správně rozhodovat a jak úspěšně řídit lidský potenciál? V čem by mohl být problém? Odvážím se tvrdit, že práce v Hotelu Malina je psychicky i fyzicky náročná. Občas převládá u některých pracovníků pocit zmatku a neuspořádanosti základních postupů. Také se zdá, že někteří pracovníci nejsou spokojeni s odměnou za své výkony. Je tomu skutečně tak? Jak potom zaměstnance motivovat k tomu, aby v práci zůstávali i přesčas či o víkendech, když se nahromadí např. nutnost uspořádání několika oslav v době plného obsazení hotelových pokojů. Možná jim nejde jen o peníze, lze je stimulovat i jinou cestou?

Ve své práci chci teoreticky rozebrat základní principy a způsoby motivace zaměstnanců. Dále se soustředím na vlivy, které tuto oblast významně ovlivňují. Zaměřím se proto také na jednotlivé školy motivace s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti. Poznatky získané z odborné literatury bych chtěl porovnat s praktickým přístupem ve firmě Hotel Malina, s. r. o.

Na závěr chci vyhodnotit a nastínit východiska pro možnost praktického řešení motivačního systému zaměstnanců v podmínkách společnosti.

Podnik bez lidí je jen pouhá hromada cihel a železa. (Tomáš Baťa)

I. TORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Podstata motivace a vymezení dalších pojmů

Motivace lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Pojem je odvozen z latinského slovesa *movere* – hýbati, pohybovati. Motivování sebe sama znamená nezávislé stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, že se dostaneme tam, kam chceme. Motivování jiných lidí (stimulování) je uvádění těchto lidí do pohybu námi zvoleným směrem za účelem dosažení nějakého výsledku. Dobře motivovaní lidé mají jasně definovaný cíl a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k tomuto cíli. Pokud jsou motivováni sami od sebe, je to nejlepší forma motivace, většina lidí ale potřebuje být jistou měrou motivována z vnějšku (stimulována).

Motivace u každého jedince je složitou záležitostí. Člověk není nikdy motivován pouze jedním motivem. Vždy jsou motivy vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. Z tohoto důvodu je nutné udržovat motivace na optimální úrovni, neboť jak příliš nízká, tak příliš vysoká motivace výkon snižuje. [1]

Motivace je jednou ze základních osobnostních substruktur, kterou lze z hlediska významu pro osobnosti a z hlediska její značné proměnlivosti považovat za nejzajímavější, ale zároveň i nejkomplikovanější. Působí současně ve třech rovinách.:

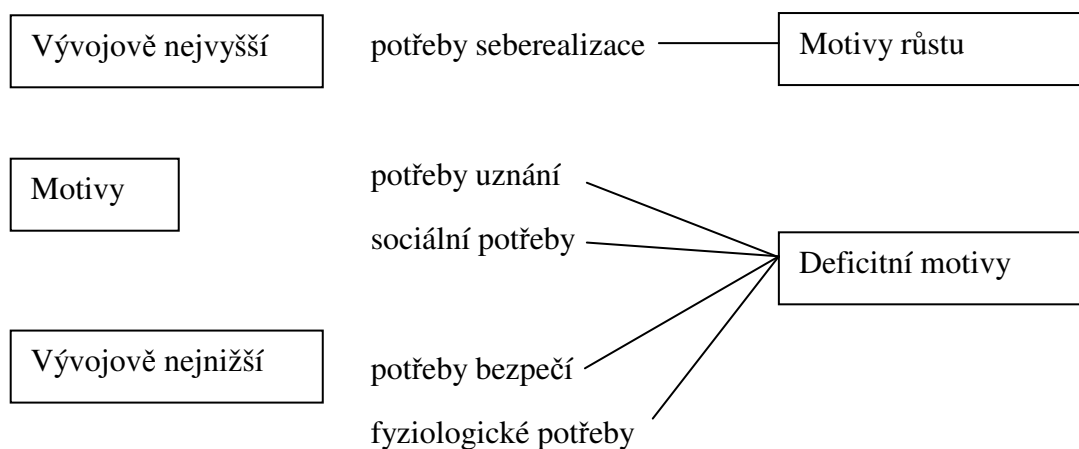
1. dimenze směru – zaměřuje činnosti určitým směrem.
2. dimenze úsilí (intenzity) – určuje, jaké množství energie člověk vynaloží k dosažení cíle.
3. dimenze stálosti (vytrvalosti) – vyjadřuje míru schopnosti dané osoby překonávat všechny překážky a pokračovat v uskutečňování činnosti. [1,13]

Největším bohatstvím podniku jsou lidé. Lidé, kteří jsou ochotni a schopni dát firmě své vědomosti a dovednosti. V minulých letech byl zaměstnanec vnímán jako objekt manipulace. Ve firmách byla absence správného řízení lidských zdrojů. Opomíjeli se zde důležitosti, jako je například komunikace, spolupráce, sociální a pracovní podmínky.

„Fantazie je důležitější než vědění.“ (Albert Einstein)

Postupným rozvojem personalistiky a psychologie docházelo k uspokojování požadavků, jak ze strany pracovníků, tak i zaměstnavatelů. Moderní řízení vnímá pracovníky v dnešní době jako *subjekt spolupráce*. Je zde velký význam cílů. Lidé ve firmě znají společné cíle a hledají prostředky jak jich dosáhnout. Vědí kam firma směřuje a jsou si vědomi své důležitosti pro ni $\Rightarrow$ identifikují se s firmou. A to ne proto, že musí, ale že *chtějí*.

Hierarchie potřeb lidí.



Obr. č. 1 – Hierarchie potřeb lidí. [14, s. 377]

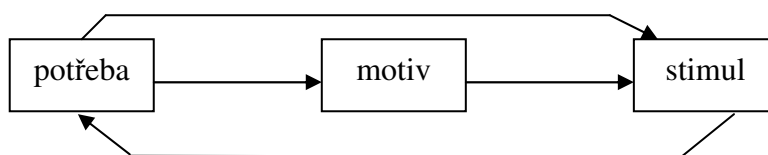
Motivy představují vnitřní hybné síly v lidské psychice, které orientují činnost člověka určitým směrem, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Vnější projevem jejich působení je motivovaná činnost, motivované jednání.

Za nejvýznamnější motivy jsou dnes považovány:

- **potřeby** – jsou považovány za základní zdroj motivace. Znamenají prožívaný nedostatek (příp. nadbytek) něčeho, co je pro daného jedince významné. Člověk si je ani nemusí zcela uvědomovat, přesto vždy vyvolávají tendence k jejich odstranění. Proto tedy pouze neuspokojená potřeba motivuje. Rozlišujeme 2 druhy potřeb: **potřeby primární / biologické / fyziologické / viscerogenní** – spojené s funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu (např. potřeba potravy, tekutin, kyslíku apod.) a **potřeby sekundární / sociální / společenské / psychogenní** – spojené s člověkem jakožto společenským a kulturním tvorem (např. potřeba lásky, dominance, seberealizace apod.)

„Abychom žili tvůrčí život, musíme ztratit obavy z vlastního chybování.“ (Joseph Chilton Pearce)

Vznik motivovaného chování je možné charakterizovat takto:



Obr. č. 2 Vznik motivovaného chování. [17, s. 57]

Vznik motivovaného chování začíná uvědoměním si vztahu mezi stimulem a potřebou.

- návyky – opakované, fixované a zautomatizované činnosti, které člověk vykonává v určitých situacích. Jsou výsledkem výchovy či sebeutvářecích aktivit člověka.
- Zájem – specifická forma zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru a s určitou stálostí aktivizuje. Zájmy mohou mít různou šíři, hloubku i stálost. Činnosti, jimiž se zájmy projevují a naplňují, obohacují a rozvíjejí lidskou osobnost.
- hodnoty – vyjadřují důležitost určité skutečnosti pro člověka – nejen její objektivní význam, ale i její subjektivní individuální smysl. Každý člověk má svou hierarchii hodnot, která ovlivňuje jeho chování a prožívání.
- ideál – značí názornou představu něčeho, co je pro jedince žádoucí, pozitivně hodnocené a o co usiluje. Může jím být životní – osobní či pracovní – cíl, typ osobního profilu, životní styl aj. Utváří se především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, které představují rodina a obecně všechny authority. [3,12]

1.1.1 Demotivace

Nedostatek motivace snižuje produktivitu práce, loajalitu zaměstnanců a zvyšuje fluktuaci. Nemotivovaní pracovníci způsobují podniku značné ztráty, pokud jde o efektivní využívání pracovní doby a produktivity. Ale snad ještě větší ztráty však plynou z jejich špatných služeb zákazníkům. Nejčastější faktory podněcující demotivaci pracovníků:

- ❖ špatná informovanost,
- ❖ neustálé a neúčelné změny v podniku,
- ❖ neudělení slíbené odměny po úspěšném splnění úkolu, Podle toho co děláme, taková jsme.

„Dokonalost pak není jen chování, ale zvyk.“ (Aristoteles)

- ❖ na pracovníky jsou kladeny příliš velké nebo naopak malé požadavky,
- ❖ stereotypní práce,
- ❖ nepříjemné či stresující prostředí,
- ❖ nevytváření sounáležitosti a identifikace pracovníků s podnikem,
- ❖ absence důvěry,
- ❖ zaměření se na čin jenž má následovat po činu předcházejícím,
- ❖ nuda

1.1.2 Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání a působit na motivace jedince. Smyslem používání stimulů je podněcování a povzbuzování i celého kolektivu k vyššímu výkonu.

Pracovníka můžeme sice přinutit, aby něco udělal, ale nikdy ho nepřinutíme k tomu, aby to chtěl udělat. O svých motivech si rozhoduje každý sám a na vlastní zodpovědnost. Motivace odráží přání kdežto stimuly stupňují snahu po uspokojení těchto přání.

MOTIV – je vnitřní, je „můj“

STIMUL – přichází z vnější

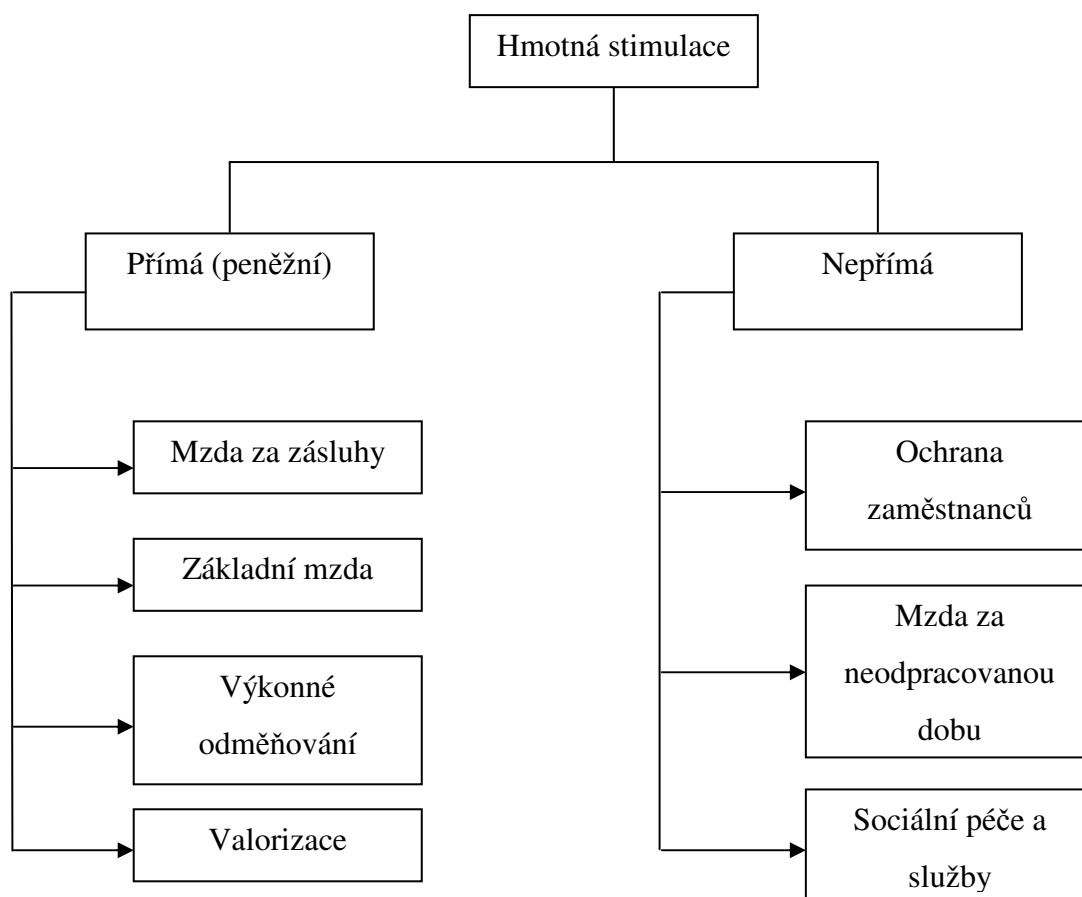
Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby.

Hmotné stimuly

Hmotná stimulace se dělí na peněžní a ostatní stimuly. Zahrnuje peněžní příjmy, hmotné služby a podnikové výhody. Odměny může mít *peněžní* formu (např. mzda, prémie, výkonový odměna, podíly na zisku, zaměstnanecké akce, 13. resp. 14. plat, odměna za nevymeškání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře, poskytování bezúročných půjček resp. úhrada části úroků, služební automobil i na soukromé účely, placení všech telefonních účtů, úhrada nákladů na pracovní oděv, pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavní oběd či večeři, řešení bytové otázky, slevy při nákupu bytových

„Cesta k úspěchu vede nejčastěji mimo vyšlapaný chodník.“ (Frank Tyger)

produktů, možnosti laciného nákupu opotřebovaného inventáře, příspěvek na kulturu a sport, příspěvek na lékařskou starost, hrazení pracovní neschopnosti, příspěvek při náboru do zaměstnání) nebo *nepřímou* formu služeb a zaměstnaneckých výhod (např. důchod, zdravotní pojištění, bezplatné poskytnutí lékařské pomoci, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy a jeslí věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí, pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálii, poskytování věrnostní preferencí). Za její součást lze považovat rovněž povyšování zaměstnanců, uznání za práci, pocit uspokojení z dobrého výkonu, možnost volby pracoviště apod. [17,5]



Obr. č.3 Hmotné stimuly [6, s. 54]

Nehmotné stimuly

Mezi nehmotné odměny patří různé výhody jako je účast na rozhodování firmy či

„Někdy je nutné zpomalit, abychom mohli vyrazit rychleji.“ (A.McGee Cooper)

přístup k informacím pro určité pracovníky. Dále se patří podpora v některých sociálních, kulturních a sportovních činnostech, individuální pracovní doba, zabezpečení větší sociální jistoty, projevování důvěry, starostlivost o nově přijímané pracovníky, image a goodwill firmy, Kompletní delegování úloh, pravomocí a zodpovědnosti, společenský význam práce, produktů a firmy, vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životního prostředí, udělování pochval a uznání, možnosti a podmínky pracovního oddychu, bezplatná lékařská starostlivost, doplňkové dovolenky, možnost využívat firemní rekreační a relaxační zařízení, pružná pracovní doba, kulturní i sportovní firemní zaujetí, pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí, preference obsazování volných míst vnitřními pracovníky nebo jejich rodinnými příslušníky, možnost parkování osobních vozidel. Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace. „Stačí dobře komunikovat a už i motivujem. A možná stačí dobře motivovat a už dobře komunikujem.“ (Padoly O'Brienová) V některých případech zde lze zařadit i rozvoj pracovníka, např. zvyšuje-li pouze jeho uspokojení, nikoliv hmotnou situaci. [17,5]

1.2 Motivační program podniku

Motivační program představuje cílevědomou orientaci podniku na racionální stimulaci všech pracovníků. Důležitou zásadou při sestavování motivačního programu je to, že nejde jen o peníze, ale o zájmy a potřeby pracovníků. Měl by zahrnovat soubor skutečností, které stimulují pracovníky v souladu s podnikovými cíli. Využitím všech možných prostředků, které firma může v rámci odměňování nabídnout a jejich vazbou na ostatní nástroje personálního řízení se musí maximalizovat motivace jedince. [4]

Příprava a uskutečňování programu jsou odborně i organizačně náročné. Probíhají v několika etapách:

- ❖ Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání pracovníků podniku směřuje k vytyčení problémů, které má motivační program řešit.
- ❖ Stanovení krátkodobých perspektivních cílů motivačního programu.
- ❖ Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníků v současné době a srovnání této charakteristiky s představou nebo koncepcí žádoucí výkonnosti.

„Motivační programy jsou či mohou být velmi účinnými prostředky zvyšování úrovně řízení“ (Jiří Stýblo)

- ❖ Vymezení a bilance činitelů, kteří mají stimulační funkci, a rovněž charakteristika jejich účinků na pracovní jednání.
- ❖ Příprava reálného využití souboru stimulačních činitelů.
- ❖ Příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program podniku na určité období.
- ❖ Kontrola průběhu a realizace motivačního programu podniku, která má objektivně zvažovat účinnost použitých stimulačních prostředků a na tomto základě realizovat potřebné úpravy.

Motivační program podniku je nutno formulovat a zveřejnit,. Často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost podniku, jeho kulturu a zásady, podle kterých se postupuje při řízení pracovníků.

Podle Bedrnové [1998] by se mělo dodržet 6 zásad motivačního programu:

- ❖ výběr vhodných lidí na pracovní místo
- ❖ usnadnit adaptaci na jeho práci
- ❖ učinit z pracovní skupiny koordinovaný a výkonný tým
- ❖ zajistit pracovníkům náležité pracovní podmínky
- ❖ zajistit spravedlivé odměňování, pracovní jistotu a příležitost k postupu
- ❖ zabezpečit trvalý rozvoj podniku (technický rozvoj)

Má-li být zaveden určitý motivační program, měli by být všichni pracovníci o něm nejen informováni, ale i zapojeni do programu jako aktivní hráči. Chce to nějakou akci na úvod programu, která by vzbudila nadšení všech. Stále více firem nechává pracovníky, aby si sami vytvořili svůj vlastní program motivace a odměn. Nepružné systémy odměn, které neumožňují individualizovat odměny, se staly více projevují jako neefektivní. A to z toho důvodu, že zaměstnavatelé často vydávají tisícové částky na odměny, které pro pracovníky nic neznamenaají. [1]

„Kdo je a zůstane k sobě i k jiným pravdivý, má nejkrásnější vlastnost největších talentů.“

(J. W. Goethe)

Je nadmíru jasné, že špatně zavedené motivační programy končí frustrací pracovníků a plýtváním firemních zdrojů. Pakliže cítí-li zaměstnanci neocenění a neodměnění jejich výkonů tak, jak si zaslouží, vzrůstá odpor k firmě a klesá zde pracovní morálka.

1.3 Metody podporující motivaci

Metod podporujících motivace je mnoho. Zde je uvedeno několik nejčastějších, které jsou uváděny v literatuře:

Metoda job enrichment

Tuto metodu nejlépe vystihuje slogan z manažerského slovníku, který zní, že z každého dobrého pracovníka je možno udělat malého manažera. Tedy tato metoda klade důraz na delegování pravomoci a odpovědnosti svým spolupracovníkům. Tato metoda vytváří prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence.

Zde v konečném důsledku při vypracovávání zadaného úkolu již nejde o poslušnost podřízených, ale spolupráci kvalifikovaných zaměstnanců. [15]

Metoda job enlargement

Spočívá na “zvětšování nebo také “rozšiřování” práce a práce a pracovní způsobilosti. Jde o rozšiřování žádoucích profesních dovedností a kvalifikace. Metodu job enlargement lze využít u takových rutinních pracovních činností, které se opakují a jsou více méně stereotypní.

Tato metoda se tedy snaží o snížení únavy a zvýšení odolnosti zaměstnanců při stereotypní práci. Žádoucího efektu lze například dosáhnout tím, že zaměstnanci střídají pracovní činnosti a operace. Pracovník je veden k tomu, aby místo jedné pracovní operace, kterou vykonává, zvládal alespoň dvě nebo ještě lépe tři podobné pracovní operace. [15]

Metoda job rotation

V podstatě jde o jakési pracovní rotace nebo také rotace ve funkcích. Tato rotace může probíhat ve dvojím směru, a to horizontálně nebo vertikálně.

Horizontální znamená, že např. pracovník z útvaru marketingu je přearozen do útvaru

„V rychlosti je síla.“ (Tomáš Baťa)

technologie výroby. Hlavní myšlenkou takovéto rotace je, že aby marketingový pracovník mohl dobře daný výrobek prodávat, musí také dobře znát technické parametry a naopak.

Vertikální rotace je založena na tom principu, že vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu přecházejí do filiálek, nižších článků organizačních jednotek apod.,

U vertikální rotace jde o to, aby byl co nejlépe a nejbližší poznán zákazník, jeho zájmy, práce, potřeby, názory apod. tyto poznatky pak slouží k posouzení a zhodnocení tržní situace. [15]

1.4 Školy motivace

Školy a principy motivování vycházejí z množství teorií motivace a jejich různých modifikací. V zásadě rozlišujeme dva směry: [14, s. 158]

a) první směr se zaměřuje na poznání motivačních příčin

b) druhý směr se zaměřuje na průběh motivačního procesu [5, s. 377]

Maslowova teorie potřeb

Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida.



Obr. č.4 Maslowova hierarchie potřeb [18, s.41]

- ❖ Fyziologické potřeby jsou potřeby základní nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu. Např.: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
- ❖ Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. Např.: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna.

„Vynechejte jídlo, pokud musíte, ale nikdy neopomeňte knihu.“ (Jim Rohn)

- ❖ Sounáležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem. Např.: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, která připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce.
- ❖ Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních. Např.: peníze, pochvala
- ❖ Seberealizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent. Např.: dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti. [18]

Alderferovo řešení lidských potřeb, ERG teorie

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování.

- ❖ *Potřeby existenční (E)* veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- ❖ *Potřeby vztahové (R)* zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Jsou to potřeby harmonických a sociálních vztahů: hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- ❖ *Potřeby růstové (G)* spočívají v tvořivé práci jedince na osobě a na svém okolí.

Své ideje shrnul do následujícího tvrzení. Čím méně jsou uspokojené potřeby E, tím jsou tyto potřeby silnější. Čím méně jsou uspokojené potřeby R, tím jsou silnější potřeby E. Čím méně jsou uspokojené potřeby R, tím jsou tyto potřeby silnější. Čím víc jsou potřeby R uspokojené, tím silnější se stávají potřeby G. *Čím víc se uspokojují potřeby, tím silnější se stávají.* [18, 5]

Herzbergova teorie

Tato teorie se podstatně liší od Maslowové. Rolišujeme:

a) *satisfactory (motivátory)*, které vyvolávají uspokojení a vztahují se k obsahu práce. Mezi ně patří úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení poskytuje uspokojení, tedy v žádném případě nepřináší neuspokojení.

„Čím pokornější člověk je, tím větší je jeho síla.“ (Sri Chinmoy)

b) *hygienické faktory*, na rozdíl od satisfaktorů mohou přinášet neúspěch. Jde o takové faktory jako jsou kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl.

McClellandova teorie motivace

Potřeby moci, která musí stávat na svých silách stejně jako na silách ostatních spolupracovníků. Musí se zaměřit na přínos.

Potřeby oblíbenosti se týkají radosti z dobrých vztahů uvnitř kolektivu i v pozici manažera. Potřeba oblíbenosti však neznamená slevovat z požadavků ani vůči sobě, ani vůči ostatním (podřízeným nebo spolupracovníkům).

Potřeby úspěchu se vztahují na přijímání složitějších úloh spojených s přiměřeným rizikem oceňováním sebe samého a přáním být zpětně informovaný o svém výkonu.

[5, s.379]

Ouchiho teorie Z

Zevšeobecňuje japonské zkušenosti. Základem je rozlišování uspokojení pracovníků na různých úrovních. Na nejnižší úrovni je uspokojení dané jistotou celoživotního zaměstnání, na střední úrovni sociální jistoty i ve volném čase. Nejvýše stojí převzetí zodpovědnosti za příznivý průběh pracovních procesů a plnohodnotný účast na rozhodování.

Teorie očekávání

Se zakládá na to, že aktivizující síla závisí od síly očekávání. Motivace závisí od toho, jak silně chce člověk dosáhnout určitý cíl a jaký je pravděpodobnost, že ho dosáhne. Přitom se zvažuje úspěch který dosáhne a námahu kterou při tom úsilí vynakládá.

„Sláb jenom ten, kdo v sebe ztratil víru, a malý ten, kdo zná jen malý cíl.“

(Svatopluk Čech: *Jitřní písně*)

1.5 Sociální podmínky práce a jejich vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků

Význam sociálních podmínek práce je nesporný. Nepříznivé sociální podmínky zvyšují citlivost pracovníků na vše, co ruší jejich pracovní pohodu, včetně např. nevhodných podmínek fyzických. Naopak příznivé sociální podmínky v pracovní skupině, zejména jsou-li provázeny pozitivním přijímáním cílů podniku, podstatně zvyšují celkovou pracovní spokojenost a částečně i adaptabilitu pracovníků vůči některým nepříznivým (fyzickým, organizačním či ekonomickým) podmínkám práce; což se obvykle příznivě odráží i v jejich výkonnosti. Význam sociálních podmínek práce vyplývá především z společenské činnosti, práce podmiňuje jeho společenské uplatnění, jeho postavení ve společnosti (sociální pozici) i společenské hodnocení (prestiž). Pocit sounáležitosti, sociálního uznání, společenského významu, jistoty, který práce ve větší či menší míře člověku zprostředkovává, výrazněji a v daleko větší míře než např. fyzické podmínky. Práce podmiňuje pracovní morálku a výkonnost. Pracovní návyky a postoje pracovníka jsou podmiňovány sociálními vlivy na pracovišti i mimo ně, významnou roli sehrávají rovněž neformální vztahy na pracovišti. Důvody pracovní nespokojenosti mohou nastat se sociálním zařazením, s postavením, se sociálními podmínkami na pracovišti. Nedostatky ve sféře sociálních podmínek mohou mít – podobně jako nevhodné fyzické podmínky – na člověka rušivé i škodlivé účinky. [10]

1.6 Sociální styk. Percepce – Interakce – Komunikace.

Význam sociálního styku spočívá mj. v tom, že jeho prostřednictvím se formují sociální (interpersonální) vztahy, které zpětně průběh a povahu sociálního styku (kontaktů) ovlivňují.

Sociální percepce představuje proces poznávání člověka člověkem. Pro jakékoli jednání s lidmi je důležitý způsob, jakým se jednajících osoby vnímají, jak si své vjemy druhých osob ukládají do paměti a jak z ní pak vybírají informace potřebné pro své rozhodování a pro usměrňování svého chování. Schopnost přiměřeného poznání druhého člověka má zásadní význam z hlediska průběhu sociálního styku a utváření mezilidských vztahů. [10]

„Na velikých hodinách času stojí jediné slovo: NYNÍ. Po ulici POTOM dojdete k domu NIKDY.“ (Cervantes)

V běžném denním životě se velmi často setkáváme s tím, že různí pozorovatelé docházejí ve všech třech rovinách k velmi odlišným výsledkům. Je to způsobeno jedna výběrovostí našeho vnímání, avšak také specifickým vyladěním našeho přístupu ke světu, šíří našeho poznání i mnohými (a ne pouze dobrými) zkušenostmi, které jsme až dosud s lidmi získali.

Schopnost empatie (vcítění), tj. intuitivního spontánního vycitřování charakteristik druhého člověka. Tato schopnost bývá z části založena vrozenými předpoklady, lze ji však cvičením zdokonalovat.

Sociální inteligence jako schopnost správně porozumět druhým lidem, vyvarovat se chyb s sociální percepcí a následně i v jednání s lidmi.

Čistá mysl jako absence předsudků a ukvapených závěrů činěných na základě nedostatečného pozorování.

Sociální interakce představuje působení lidí na sebe navzájem. Lidi okolo sebe ovlivňujeme vším, co děláme, jak se projevujeme. A oni stejně tak ovlivňují nás. Největší roli zde hraje verbální komunikace a naše činnost. [10]

Velký význam hraje neverbální komunikace, zejména sdělování prostřednictvím mimiky a gest, resp. „řeči lidského těla“. Člověk vyzařuje pozitivní či negativní energii, která vede k tomu, že jsou si lidé již na první pohled sympatičtí či naopak, že si „voní“ či naopak, a to často, aniž by se dostali do intenzivnějšího vzájemného kontaktu.

Společenské prostředí netvoří pouze přítomnost druhých lidí a osobní styk s nimi, ale také jejich myšlenky, názory, postoje, obyčeje a cíle. Vliv společenského prostředí nepřijímá člověk pasivně. Vztah jedince a společenského prostředí je oboustranně aktivní. Každý člověk svou osobou a svým jednáním společenské prostředí spoluvytváří. Interakci můžeme charakterizovat jako vzájemné působení, podněcování, ovlivňování a vzájemné reagování osob ve skupině nebo v jiném společenském útvaru. [10]

Sociální komunikace reprezentuje procesy vzájemného sdělování informací, významů, ale i nálad, citů. Komunikovat můžeme nejen verbálně (pomocí slov), ale i neverbálně (mimikou, gestikou, postojem apod.). Mlčení je také forma sdělení. Psychologové tvrdí, že důvěryhodnost sdělení ve slovech je jen 7 %, v hlase 38 % a až 55 % v řeči lidského těla, t.

„Odvaž se, potom se uvidí.“ (Napoleon Bonaparte)

j. v mimice, v pohybech a v gestech. Soustavná výměna informací je nezbytnou součástí normálního fungování jakéhokoli společenského útvaru. Výměna informací mezi lidmi je vždy účelová, protože usměrňuje a ovlivňuje jejich jednání a prožívání. [10]

1.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků provádíme především z důvodu abychom zjistili, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa a jaký je vztah k ostatním účastníkům pracovního procesu, popřípadě k zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku (zaměstnanci spolupracujících firem, školitelé, apod.) [17]

Výsledky hodnocení pak sdělujeme a konzultujeme s jednotlivými pracovníky za účelem hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, které tomu mají napomáhat.

Hodnocení pracovníků je důležitou součástí personální politiky firmy. Je-li správně vykonáváno, může pomoci lépe využít profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní kariéru, motivovat je a spravedlivě odměňovat. Zároveň je podstatné i pro řešení tak závažných úkolů personální práce, jako jsou jmenování do vyšších funkcí, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či dokonce ukončení pracovního poměru. [17]

V zásadě je možné rozlišovat dva typy hodnocení, a to *formální* a *neformální*.

Jednodušší hodnocení, tedy hodnocení *neformální*, je založeno na průběžném hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným během vykonávané práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a má příležitostnou povahu. Je samozřejmě determinováno subjektivními pocity nadřízeného a situací daného okamžiku, a proto není tak přesné. Tento typ hodnocení zpravidla nebývá příčinou závažnějšího personálního rozhodnutí. [6]

Formální hodnocení je oproti *neformálnímu* racionálnější a je standardizované. Zpravidla se také provádí periodicky. Výsledky tohoto hodnocení se často zařazují do osobních materiálů pracovníků. Je zřejmé, že všechna významnější personální rozhodnutí by měla být uskutečněna raději na základě hodnocení formálního. [6]

„Věřte, že štěstí je ve svobodě a svoboda v odvaze.“ (Perikles)

Základní úkoly formálního hodnocení jsou:

- ❖ rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- ❖ rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků,
- ❖ umožnit každému pracovníkovi zlepšit jeho výkon,
- ❖ vytvořit základnu pro odměňování každého pracovníka podle jeho přispění k dosažení podnikových cílů,
- ❖ motivovat pracovníky,
- ❖ rozpoznat potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje u jednotlivých pracovníků,
- ❖ rozpoznat potenciál pracovního výkonu každého pracovníka aj..

Formální hodnocení se doporučuje provádět jednou za rok, ale je možné přihlížet i ke konkrétní povaze práce a ke konkrétním podmínkám a potřebám podniku a organizovat formální hodnocení tak často, jak často je nezbytně nutné informovat pracovníky, jak se vedení dívá na jejich práci. [14]

Nejdůležitějším požadavkem na hodnocení pracovníka je jeho přesnost a spravedlnost. Pracovníci by neměli mít pocit, že jsou hodnocením poškozováni. Úspěchem vedoucích pracovníků, kteří hodnocení provádí je, povede-li se jim přesvědčit hodnocené pracovníky, že samotné hodnocení je jakýsi nástroj s jehož pomocí je možné nalézt rezervy ve výkonu pracovníků, zlepšit jejich výkon a umožnit jim i lepší odměnu. Existuje samozřejmě rozdíl mezi hodnocením pracovníků v malých podnicích, které nejsou členěny na žádné organizační útvary nebo pracovní skupiny, a velkými organizacemi. [14]

V malém podniku hodnotí pracovníky zpravidla majitel popřípadě nejvyšší vedoucí pracovník. V případě velké organizace je vhodné delegovat hodnocení pracovníků na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů či pracovních skupin, protože ti mají pochopitelně přeci je blíže k hodnoceným pracovníkům, znají je, znají detailněji povahu jejich práce, zpravidla jim zadávají úkoly a kontrolují jejich plnění a jsou s nimi samozřejmě v každodenním kontaktu. [2]

Je zde však nebezpečí, že pracovníci jednotlivých organizačních útvarů nebo pracovních skupin budou hodnoceni různě. Což může být důsledkem různého přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří mohou klást různý důraz na různá kritéria.

V každém boji zvítězí ten, kdo vydrží o pět minut déle než jeho soupeř. (Stará pravda)

Jisté ovšem je, že bezprostřední nadřízený by se na hodnocení pracovníka měl podílet.

1.7.1 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je celá řada, z nichž některé jsou vhodnější pro nedělnické kategorie, jiné jsou naopak vhodnější pro dělníky a jiné jsou zase univerzální. [14]

Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Jde o metodu, jež se spíše používá pro nedělnické kategorie pracovníků a je založena na postupu:

- ❖ Stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, které má pracovník dosáhnout.
- ❖ Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak má být těchto cílů dosaženo.
- ❖ Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
- ❖ Měření a posuzování plnění cílů
- ❖ Návrh a realizace opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
- ❖ Stanovení nových cílů.

Zde je nutné, aby byly dodrženy základní podmínky, jako že cíle musejí být měřitelné, dosažitelné, podnětné a je potřeba, aby bylo pro jejich splnění vytvářeny potřebné podmínky. [14]

Metoda hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se nejčastěji uplatňuje na základě plnění norem. Je založena na postupu:

- ❖ Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu.
- ❖ Seznámení pracovníků s normami.
- ❖ Porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

Samozřejmě i pro normy platí, že musejí být splnitelné a objektivně stanovené. [14]

"Pohodlí činí z lidí děti, obtíže z nich činí muže." (Samuel Smiles)

Metoda hodnocení pomocí stupnice

Jde o univerzální metodu hodnocení pracovníků. Zpravidla se jedná o stupnici slovní, číselnou nebo grafickou. Výhodou číselné stupnice je to, že umožňuje přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů. Naopak její nevýhodou je, že hodnotitel si často neumí představit, jak by měl výkon obodovat, kolik bodů pracovníkovi za určité kritérium přiřadit apod. Proto někteří hodnotitelé raději využívají slovní popis. [14]

Metoda hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Případy shromážděné za určité období pak tvoří základnu pro vyhodnocení výkonu pracovníka i vodítko pro pracovníkovu další práci. [14]

„Nikdo na světě nedosáhne něčeho velkého bez nadšení.“ (Ralph Waldo Emerson)

1.8 Zvyšování konkurenceschopnosti

Při intenzivním konkurenčním tlaku začínají vznikat odbytové problémy, které je nutno překonávat. Zvyšování konkurenceschopnosti se děje prostřednictvím marketingových nástrojů nebo-li odbytové politiky, jsou to všechna opatření používaná prodávajícím ke zmenšení odbytových potíží, k posílení vlastního konkurenčního postavení a k získání konkurenční výhody.

1.8.1 Formulace konkurenceschopné strategie

Ze závěrů teoretiků vyplývá, že výsledkem strategické volby je vždy určitý poměr mezi cenou, kvalitou a servisem, Z možných kombinací těchto tří veličin tvoří jeden konec pomyslné strategické škály zaměření na co nejnižší ceny a stranu opačnou zaměření na vysokou kvalitu a servis při exkluzivních cenách. Mezi těmito dvěma jasně odlišitelnými typy – tj. strategií nízkých nákladů a tzv., strategií diferenciacce – lze nalézt některé hybridní či přechodné strategie. [8]

Strategie nízkých nákladů

Nízké ceny samozřejmě znamenají i nízké výnosy z každé jednotky realizované produkce. Nelze tuto strategii doporučit pro malovýrobce či drobné poskytovatel služeb. Strategie nízkých nákladů zpravidla znamená přísně racionalizovanou velkovýrobu, zaměřenou na tržní realizaci velkých objemů produkce. Výběr této strategie je možný tehdy, má-li firma k dispozici odpovídající technicko-výrobní zázemí, přístup ke standardním distribučním kanálům a k síti základního servisu.

Mezi charakteristické znaky strategie nízkých nákladů patří:

- ❖ Výroba: „Nikdo to neumí vyrobit levněji“.
- ❖ Marketing: „Nízké ceny/dobrá hodnota“.
- ❖ Standardizace výroby: Jen několik modelů v základním provedení.
- ❖ Využívání efektů velkovýroby: Nižší náklady výroby = nízké ceny = větší podíl na trhu.
- ❖ Vysoká produktivita zaměstnanců.

O našem životě nerozhodne to, co budeme dělat občas, ale to, co budeme dělat každý den.

- ❖ Maximální využití úsporných technologií.
- ❖ Programy omezování nákladů.
- ❖ Určování nejnižší cenové hladiny.
- ❖ Akceptování nízké marže výměnou za vysoký obrat.

Strategie diferenciac

Má-li být tato strategie typovým opakem nízkých nákladů, musí být zákazník naláčen odlišným provedením, kvalitou či způsobem prezentace výrobku nebo služby. V rozhodnutí o koupi dostane módnost výrobku, jeho přizpůsobení individuální potřebě nebo jeho renomovaný značka přednost před cenovou výhodností. [8]

Firma, která zvolí strategii diferenciac, musí dobře znát své zákazníky a konkurenty. Uspěje pouze tehdy, pokud se od svých konkurentů odliší něčím, co zákazník zajímá. Firemní strategie tohoto zaměření buď vychází z léty prověřené tradice, nebo je výsledkem vynikajícího marketingového načasování vstupu nové, ale kvalitní a drahé značky na trh.

Mezi charakteristické znaky strategie diferenciac patří:

- ❖ Výroba: „Nikdo to neumí udělat lépe“.
- ❖ Marketing: „Náš výrobek je lepší než všechny ostatní“.
- ❖ Mnoho modifikací: Modely, výběr, servis.
- ❖ Častá inovace nabídky.
- ❖ Vysoká marže na pokrytí vyšších nákladů na odlišení se.
- ❖ Intenzivní propagace a aktivita prodejců.

Strategie úzkého zaměření

Strategie předpokládá dostatečně intenzivní komunikaci, ať již prostřednictvím reklamy ve vhodných regionálních nebo specializovaných médiích, účasti na oborových veletrzích, nebo pořádáním zvláštních marketingových akcí apod. Zboží či služba musejí svým provedením, rozsahem nebo prezentací přesně odpovídat skutečným potřebám dostatečně perspektivního segmentu zákazníků. Koneční spotřebitelé, stejně jako firemní

„Měli byste vědět co chcete a chtít mnoho. Ale měli byste také vědět jak toho dosáhnout.“

(Tomáš Baťa)

zákazníci na národním, regionálním či evropském trhu, si musejí konkrétní značku spojovat s konkrétním užitekem a s jistou kvalitou. Právě úzké zaměření je tajemství nynějšího úspěchu stovek menších a středních českých firem, které dokážou prosperovat například i hyper-konkurenčních prostředích.

Mezi charakteristické znaky strategie diferenciacie patří:

- ❖ Výroba: „Vyrobili jsme to právě pro vás“.
- ❖ Marketing: „Náš výrobek splňuje přesně vaše nadstandardní požadavky“.
- ❖ Specializace: Na segmenty zákazníků, na geografické oblasti, na vybrané finální výrobce.
- ❖ Konkurenční výhoda postavená na nejnižší ceně v určitém úzkém cílovém segmentu, nebo na úspěšné diferenciaci v určitém úzkém cílové segmentu.

Vzhledem k tomu, že strategie diferenciacie i nízkých nákladů jsou pro většinu typických českých firem těžko aplikovatelné, stává se strategie úzkého zaměření optimální volbou. Nejde však pouze o „jedinou možnost“ z existujících variant. Z hlediska vývojových trendů globálně propojených trhů jde pravděpodobně i o volbu nejlépe odpovídající potřebám budoucnosti.

1.8.2 S W O T Analýza

Tak zvaná S W O T analýza (z anglického Strengths/Silné stránky, Weaknesses/Slabé stránky, Opportunities/Příležitosti, Threats/Hrozby) je klasickou metodou „zmapování“ vnější i vnitřní situace firmy tváří tvář nové situaci. [8]

Analýza silných a slabých stránek

Při zkoumání silných a slabých stránek nemusí firma usilovat o napravování slabostí u málo významných faktorů. Stejně má pramalý význam radovat se ze silných stránek u nevýznamných faktorů. Otázkou je, zda by se firma neměla omezit na realizování příležitostí, pro něž má požadované silné stránky. Nebo uvažovat o realizaci jiných lepších příležitostí a v souvislosti s tím usilovat o rozvoj potřebných silných stránek. [9]

V každé situaci nám život nabízí smysluplné možnosti jak jít dál. Jen jich smysluplně využít.

Analýza příležitostí a ohrožení

Firma by měla sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat zisk na trhu. [9]

„Odvaha je umění povstat a promluvit, ale také umění sednout a naslouchat.“

(Winston Churchill)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma Hotel Malina, společnost s ručením omezeným, byla založena v roce 1996 jako ryze česká soukromá společnost. Nejvyšším orgánem a zároveň vlastníkem je Milan Sokola a Bohdana Sokolová. Hotel sídlí v Napajedlech v lokalitě Malina jenž je proslulá chovem koní a letní rekreací u střediska Pahrbek. Mezi hlavní náplně činnosti patří provozování hotelové činnosti čítající 11 dvou, tří až čtyřlůžkových pokojů. Všechny pokoje jsou vybaveny TV včetně SAT a sociálním zařízením. Bar byl zrekonstruován a přetvořen ve velice netradiční klubové prostředí sloužící k dobré náladě a k relaxaci. Klub nabízí možnosti volného přístupu k internetu, hudební produkce, projekce, turnaje ve stolním fotbale, smokers's equipment shop, levné take Away jídlo a hlavně možnosti pořádání soukromých akcí. Restaurace nabízí možnost závodního stravování, až 70 míst k sezení, vedle hotelu je prostorná letní zahrada pro 90-110 lidí ohrazená živým plotem. Zahrádka nabízí ohniště, pravidelné grilování, uzení, atrakce pro děti (průlezkky, houpačky, bazének), sport (beach volejbal, ping-pong, petang, stolní fotbal). Součástí zahrádky je bezplatné parkoviště. Zahrádka je v provozu přes letní sezónu od dubna do října.. Společnosti měla při založení přibližně 9 zaměstnanců. S postupným rozvojem rostl počet pracovníků, výrobního zařízení i obrat a v současnosti má podnik 17 zaměstnanců a roční obrat 6 milionů korun.

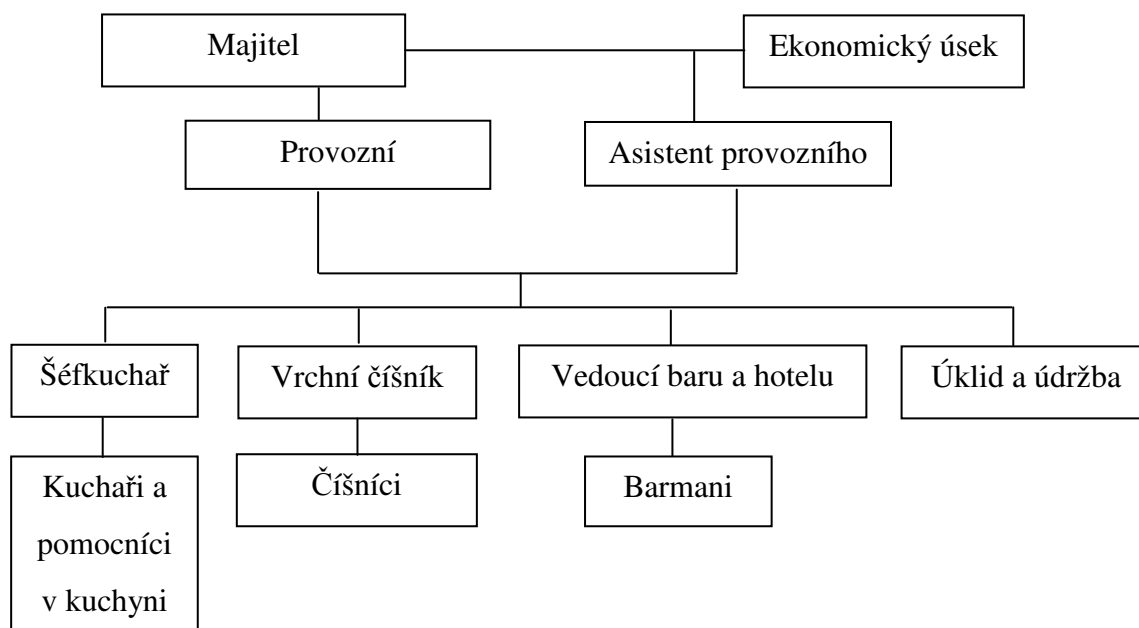
2.1 Dodavatelé a odběratelé

Mezi pravidelné a nejdůležitější dodavatele patří firma Inpost Uherské Hradiště, Nowaco mrazírny a.s., Plzeňský prazdroj a.s., Pekárna Penam s.r.o., Jaroměřická mlékárna a.s., Yaro s.r.o. - Uherský Brod – dodavatel surovin do kuchyně. Nejvěrnějšími odběrateli je Pečovatelská služba Napajedla, Plemenářské služby a.s., Geostav, Teiko, Hřebčín Napajedla a.s.

2.2 Zaměstnanci

V Hotelu pracuje v současnosti 17 zaměstnanců. Jejich složení je následující: Majitel, provozní, asistent provozního, vedoucí restaurace, kuchyně, baru a ubytovacích kapacit, kuchaři, číšníci, barmani.

Slabí lidé čekají na příznivou příležitost. Silní si jí vytvářejí.



Obr.č.4 Organizační struktura

2.3 Hodnocení konkurenční pozice Hotelu Malina

Silné stránky:

- ❖ Společnost je ve vlastnictví jediné osoby.
- ❖ V posledních letech se vzájemné vztahy se zákazníky dostaly na vysokou úroveň.
- ❖ Firma zaměstnává mladý ambiciózní kolektiv přispívající k dynamickému rozvoji společnosti.
- ❖ Největší letní zahrada na jižní Moravě s možností sportovního a společenského využití.
- ❖ Firma nabízí možnost firemního stravování
- ❖ Informační systém v podniku.
- ❖ Netradiční prostředí

Slabé stránky:

- ❖ Nízká návštěvnost s níž je spojena i výkonnost v zimních měsících
- ❖ V případě nevlídného počasí přebytek pracovních sil v restauraci.
- ❖ Nízká produktivita práce.

Vidíš věci a říkáš: "Proč?" Ale já sním o nevídáných věcech a říkám: "Proč ne?"

(George Bernard Shaw)

- ❖ Zastaralé zařízení, vysoké energetické ztráty v zimním období.
- ❖ Méně kvalifikovaný personál v restauraci.
- ❖ Firma investuje málo do reklamy.

Příležitosti:

- ❖ Zastřešení venkovní zahrádky.
- ❖ Najít pro přebytečné pracovní síly vedlejší činnost. Výpomoc v kuchyni.
- ❖ Vytvoření vnitropodnikové měny pro nákup vhodných požitků a odměn.
- ❖ Nová klientela.
- ❖ Posílení stávajících produktů.

Hrozby:

- ❖ Hotel se nachází v bytové oblasti. Ve večerních hodinách dochází k rušení nočního klidu. S tím jsou spojeny stížnosti okolních občanů. Již několikrát byla podána petice jenž ohrozila chod restaurace a venkovní zahrady.
- ❖ Vstup nových subjektů na trh. V blízkosti centra se zvažuje o rekonstrukci Lidového domu.

2.4 Analýza konkurence

Mezi základní zdroje informací potřebných ke zpracování analýzy o konkurenci a tržní situaci v oboru patří údaje získávané například prostřednictvím internetu, podklady získané při styku s dodavateli a odběrateli, na výstavách a veletrzích. Dále jsou to další oficiálně dostupné zdroje, např. noviny, odborné časopisy a publikace z oblasti marketingu a obchodu. Ve městě jsou ještě dva bezprostředně konkurenční hotely.

a) Penzion Asterix se nachází v centru města Napajedla. Penzion leží asi 100 metrů od zámecké zahrady s několika tenisovými kurty. Oproti Hotelu Malina má konkurenční výhodu v poloze umístění. Nevýhodou je ovšem malá kapacitní plocha parkovacích míst. V penzionu je restaurace s výbornou českou a evropskou kuchyní, salonek pro 20 osob.

K dispozici je jeden apartmán a pět pokojů s kapacitou celkem 17 lůžek jsou vybaveny toaletou, koupelnou, TV-Sat a telefonem.

" Život je maratón, ne sprint. " (Jeff Davidson)

Silné stránky:

- ❖ Hotel nabízí nejlevnější ubytování i stravování ve městě.
- ❖ Nachází v těsné blízkosti podniku Fatra Napajedla kudy prochází denně několik tisíc lidí.

Slabé stránky:

- ❖ Nízká úroveň vybavení a obsluhy.
- ❖ Absence parkovacích ploch.
- ❖ Nejisté postavení na vlastním trhu

b) Restaurace s ubytováním Baltaci je situována na náměstí. Její nejvýhodnější poloha je suverénní. Restauraci dávají přednost zahraniční turisté či obchodníci. Udržuje si vyšší standart v poskytování služeb i prostředí je moderní. Celá budova prošla rekonstrukcí nabízí poněkud odlišný způsob služeb.

Silné stránky:

- ❖ Velmi výhodná strategická pozice v centru města.
- ❖ Vysoká úroveň poskytovaných služeb.
- ❖ Vysoce kvalifikovaný personál.
- ❖ Velké parkoviště.

Slabé stránky:

- ❖ Vysoké ceny oproti konkurenci.
- ❖ Vysoké náklady na udržení si stálých zákazníků.

2.5 Výsledky výzkumu názorů a postojů zaměstnanců

Forma dotazníku mi přišla jako nejvhodnější pro získání informací z oblasti motivace pracovníků. Dotazníkem lze oslovit velké množství lidí, přičemž díky zaručené anonymitě vede tento prostředek respondenty k větší upřímnosti. Nevýhodou je, že dotazník nemůže být příliš rozsáhlý a podrobný. Některé informace jsem proto získával prostřednictvím osobních rozhovorů s pracovníky a vedením firmy. Mou výhodou je také, že jsem měl ve firmě možnost pracovat, čímž jsem se podrobněji seznámil s podnikovou kulturou a poznal problémy a výhody jednotlivých oddělení, z čehož jsem mohl čerpat při mé práci.

„Lepší je malý čin, než velká slova.“ (Napoleon Bonaparte)

Zmiňovaný dotazník jsem vytvořil na základě nastudovaných teoretických znalostí. Provedení výzkumu s použitím dotazníku je technikou explorativní metody sociologického průzkumu. Jde o kvalitativní výzkum, protože ho nelze měřit. Opírá se o písemné zaznamenání odpovědí dotazovaného na otázky v dotazníku nebo v záznamovém archu. Dotazovaný při odpovídání může uplatnit emoce a pokud mu není nějaká otázka zcela jasná, může ji dotazující zpřesnit, popřípadě se společně najít vhodnou odpověď. V dotazníku jsem použil uzavřené otázky (dávají dotazovanému výčet odpovědí), polootevřené otázky (kombinace uzavřených a otevřených otázek, které dávají dotazovanému i jinou možnost odpovědi než je nabízená a filtrující otázky, mající za úkol vyřadit některé osoby z příslušných otázek dotazníku). Snažil jsem se jím zjistit úroveň firemního prostředí, kulturu, vztahy, pracovní nároky, podmínky, odměny apod. Ptal jsem se také co a jak motivuje pracovníky k práci, zda pomýšlejí na pracovní postup či změnu firmy. Rozdal jsem celkem 12 dotazníků a ke každému zaměstnanci jsem přistupoval individuálně. Zvolil jsem metodu, která zabrala více času, ale o to pečlivěji a důkladněji jsem se dokázal vžít do situace zaměstnance a pochopit jej.

2.5.1 Oslovení pracovníci

Pracovníky jsem rozdělil dle různých hledisek do více kategorií. To mi umožnilo zjistit, podle těchto základních charakteristik, typ lidí ve firmě a mohl jsem i posoudit, zda a jakým způsobem se od sebe liší odpovědi zaměstnanců z jednotlivých kategorií. Pro potřeby analýzy motivace jsem z hlediska postavení v hierarchii organizace rozdělil pracovníky na dvě skupiny. Jednu tvoří pracovníci nadřízení (majitel, provozní, asistent provozního, vedení restaurace, kuchyně, baru a ubytovacích kapacit), druhou skupinu pak pracovníci podřízení (kuchaři, číšníci, barmani, pracovníci úklidu a údržby), které jsem pro jednoduchost souhrnně označil jako „dělníky“.

Použitá hlediska byla:

1. Pohlaví – dotazník vyplnilo deset mužů sedm žen – tento poměr přibližně odpovídá i celkovému rozložení mužů a žen ve firmě.
2. Věk – jedna polovina dotázaných byla mladší 30 let, jednu čtvrtinu tvořili pracovníci od 31-35 let. Ostatní pracovníci byly starší 40 let.

„Promarněný čas znamená pouhou existenci, využitý čas znamená život.“ (Edward Young)

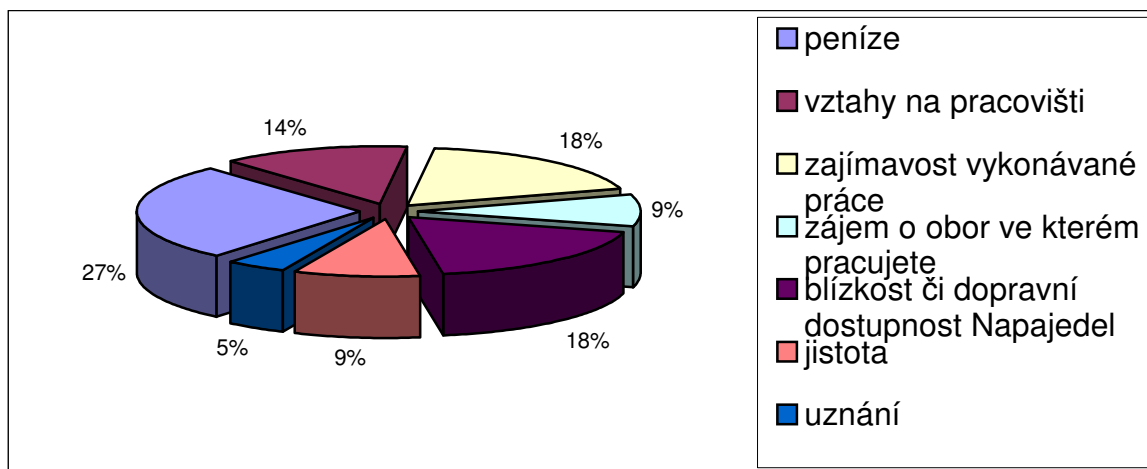
3. Čas strávený cestou do zaměstnání je z mého hlediska velice důležitým faktorem při výběru pracovního místa. I když se s rozvíjející infrastrukturou vzdálenosti pomyslně zmenšují velká většina zaměstnanců Hotelu Malina upřednostňuje práci v místě bydliště.
4. Vzdělání – asi polovina zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník (včetně údajů o výši svého vzdělání) dosáhla nejvyššího vzdělání na středním odborném učilišti, ostatní část vystudovala střední školu.

2.6 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Mým hlavním cílem bylo zjistit, jak se zaměstnanci dívají na podmínky práce, jak vnímají pracovní atmosféru, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Funguje-li správně komunikace, jeden z nejdůležitějších faktorů efektivního řízení. Dotazoval jsem se i na zdokonalování se, a zvyšování kvalifikace manažerů firmy. Na následujících řádcích popíši odpovědi u jednotlivých oblastí – u některých využiji i grafické zobrazení. Hodnocení práce, pracovních podmínek

a) Co a jak moc Vás motivuje k práci právě pro tuto firmu?

Nejvíce respondentů (37%) zakroužkovalo „peníze“. Velké procento pracovníků vidí motivaci v zajímavosti vykonávané práce, zájmu o obor a vztahy na pracovišti. Ostatní si vybral i povolání díky dopravní dostupnosti Napajedel. Jistota a uznání sehráli také svoji roli při výběru zaměstnání.



„Když nevíte kam jdete, tak vás žádná cesta nikam nedovede.“ (Henry Kissinger)

b) Líbilo by se Vám kdyby jste měla větší zodpovědnost?

Vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 velice by se mi to líbilo

Aritmetický průměr všech odpovědí je jedna z čehož vyplývá zájem o odpovědnost jedince. Pracovník chce být do pracovního procesu více zainteresovaný, samozřejmě za cenu ohodnocení.

c) Jak důležité je pro vás mít možnost ke zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání?

absolutně nedůležité -2 -1 0 +1 +2 velice důležité

Velmi důležité a zajímavé je srovnání této otázky s otázkou předchozí – vyšší úroveň specializovaných znalostí umožňuje delegování více pracovních úkolů. Míra zodpovědnosti pak doprovází důležitost konkrétního poslání. Podle očekávání hodnotili dělníci svou odpovědnost mnohem níže než výše postavení pracovníci u těch se neobjevilo nižší číslo než „1“.

d) Jaké příležitosti podnik nabízí pro rozšiřování znalostí a rozvoj osobnosti ve vašem oboru specializace?

minimální -2 -1 0 +1 +2 maximální

Zde se ukázal velký nedostatek podniku jenž prakticky nenabízí žádnou příležitost rozvoje. Vedoucí pracovníci by uvítaly rozšíření jazykových schopností, seznámení se s novými technologiemi na trhu gastronomie, kuchaři pak absolvování rekvalifikačního kurzu týkající se vegetariánské kuchyně a nových metod stolování. Mělo by se tak dít pro zvýšení úrovně poskytovaných služeb v čemž by firma předčila konkurenci.

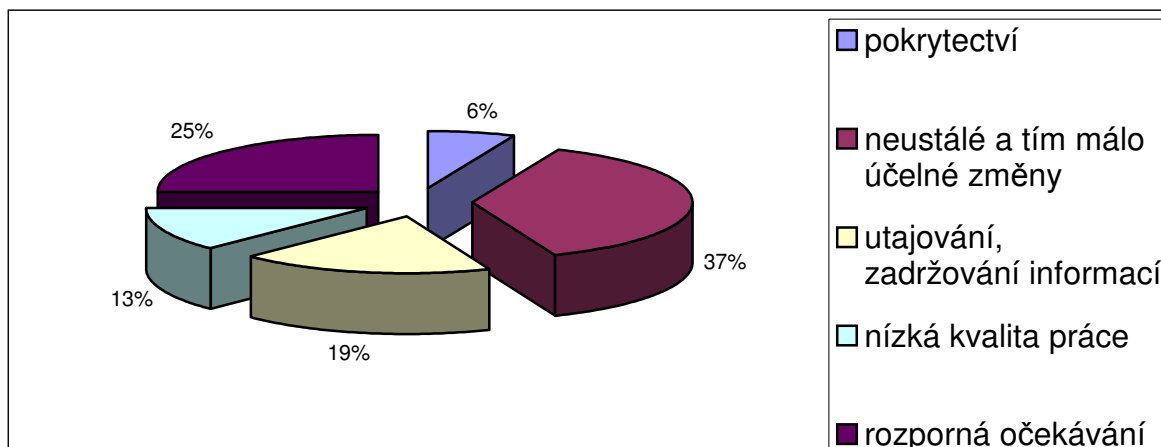
e) Jak se podniku podle vašeho názoru daří?

Vůbec se nedaří -2 -1 0 1 2 velice se mu daří

Téměř tři čtvrtiny respondentů zaškrtnuli v odpovědích +1 z čehož lze usuzovat celkovou úspěšnost podniku. Ostatní vyplnily 0. Dvakrát se objevila i hodnota +2.

„Přičti se, abys byl opravdu tím, čím se chceš zdát.“ (J. W. Goethe)

f) Co Vám v práci vadí? (Postupy, metod, názory)



g) Cítíte potřebu vedlejšího příjmu? Ano

Ne

Tady se odpovědi příliš nelišily – většina respondentů odpověděla Ano.

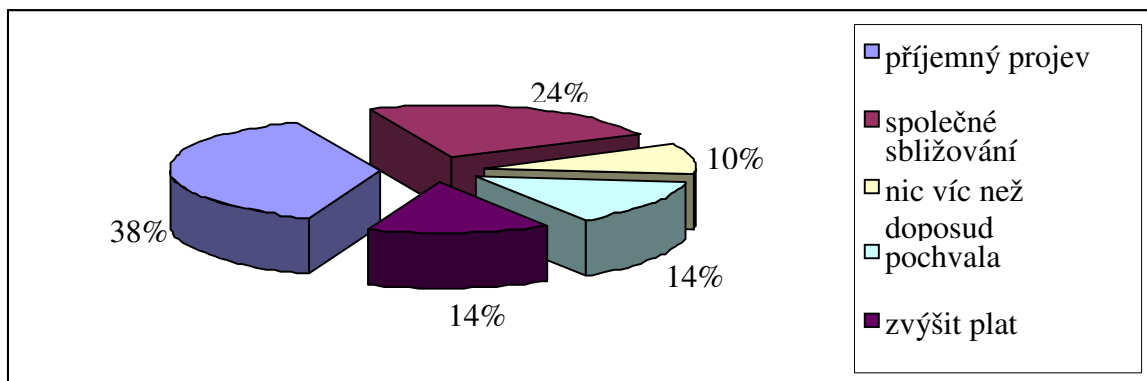
h) Jak důležité je pro vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání (např. školení o komunikaci mezi lidmi, řešení konfliktů, relaxačních metodách, sebeovládání, jazykový kurz atd.)?

Nedůležité -2 -1 0 +1 +2 velice důležité

Muži i ženy příkládali velkou váhu této otázce převažovali vesměs kladné odpovědi. Rozvíjeli by se nejraději v komunikaci mezi lidmi i v metodách jak řešit konflikty.

2.6.1 Postoj k reorganizaci

a) Co si myslíte, že by management nebo váš přímý nadřízený mohli udělat pro to, aby zaměstnanci vnímali změnu spíše jako pozitivní výzvu, než jako hrozbu?



„Je vlastností lidské duše, že se nejrychleji pozvedne, je-li nejvíce sklíčena.“ (J. W. Goethe)

2.6.2 Práce ve skupinách zabývajících se projekty

a) *Funguje podle vás práce ve skupině?*

Vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 Naprosto skvěle

Zde bych chtěl zmínit velice příjemnou podnikovou atmosféru a pohodu. Většina zaměstnanců je ochotna a schopna nabídnout své pracovní síly kde je potřeba. Zde dosahovali odpovědi nejvyšších kladných bodů.

b) *Naslouchá vedoucí skupiny/šéf vašemu názoru?*

Vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 Velice dobře

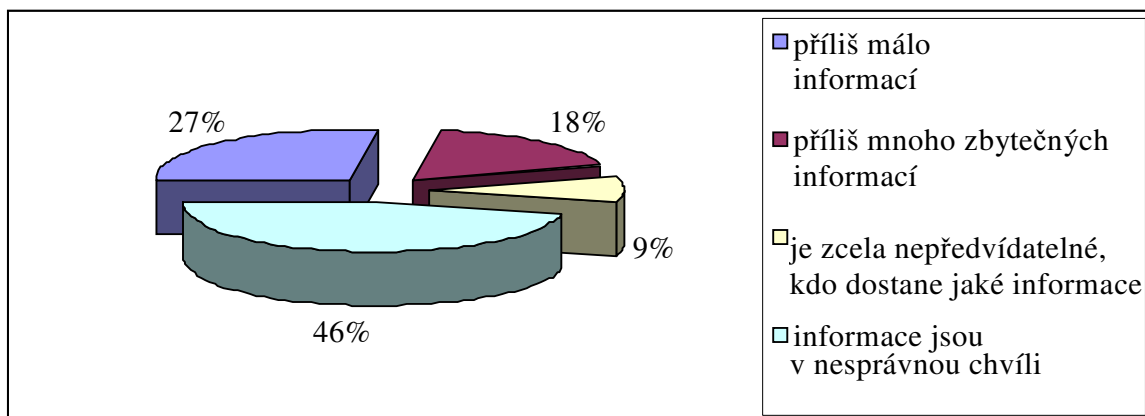
Návaznost na předchozí otázku je samozřejmá. I u této odpovědi byly zaškrtnuty pouze kladné odpovědi což dokazuje „rodinné podnikové klima“.

c) *Jak hodnotíte své šance na aktivní spoluúčast na probíhajícím dění?*

Prakticky žádné -2 -1 0 +1 +2 Hodně velké

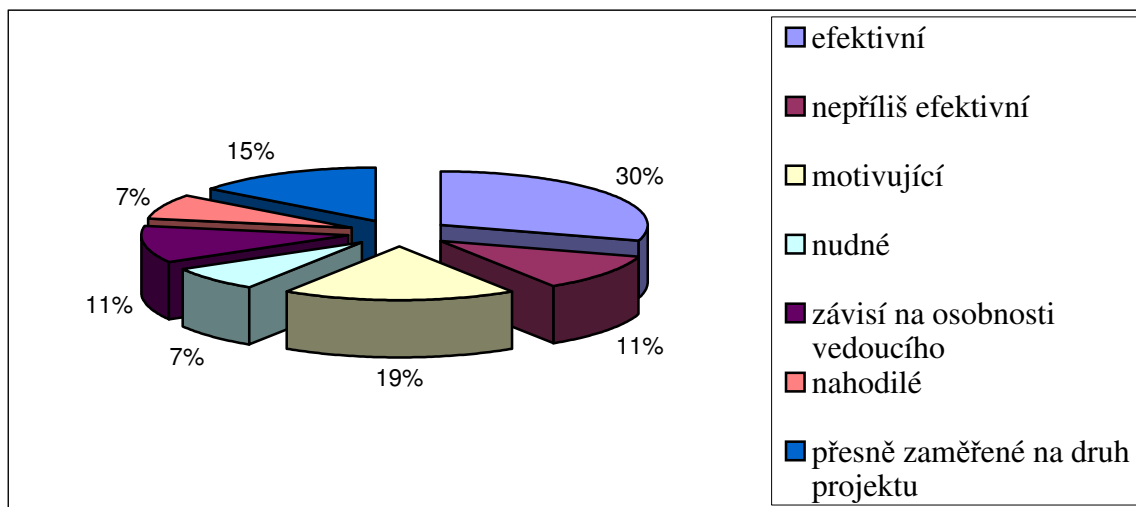
Průměrná hodnota se lišila v závislosti s mírou odpovědnosti. Vedoucí pracovníci řídí aktivní dění podniku. Jen oni dobře vědí co je potřeba právě vykonat a zařídit. Překvapily mě i kladné odpovědi dělníků. Zde bych vyzdvihnul dobře fungující komunikaci shora dolů a naopak.

d) *Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?*



„Jen ta věc je ztracena, kterou člověk sám vzdá“. (G. E. Lessing)

e) Pracovní metody a postupy jsou



2.6.3 Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými

a) Je váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?

Velmi špatný -2 -1 0 +1 +2 Velmi dobrý

Převládali spíše kladné či neutrální odpovědi – pouze čtyři lidé vidí ve svém nadřízeném spíše špatného posluchače. Průměrná volená hodnota byla +1. Nejvíce se tedy blíží k odpovědi „velmi dobré vztahy, což je pro podnik potěšující.

b) Jestliže se váš bezprostřední nadřízený neřídí vaší radou uveďte důvody tohoto rozhodnutí? Ano Ne

Zde respondenti odpovídali většinou kladně. Pouze čtyři záporné odpovědi. Pakliže se vedoucímu nelíbí rada od podřízeného měl by bezpodmínečně uvést důvod svého rozhodnutí.

c) Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu

Vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 Rozhodně ano

Určitě velmi důležitá otázka pro motivace pracovníků. Vedoucí pracovníci odpovídali v kladných hodnotách. Dělníci pak v záporných. Průměrná hodnota se pohybovala okolo nuly.

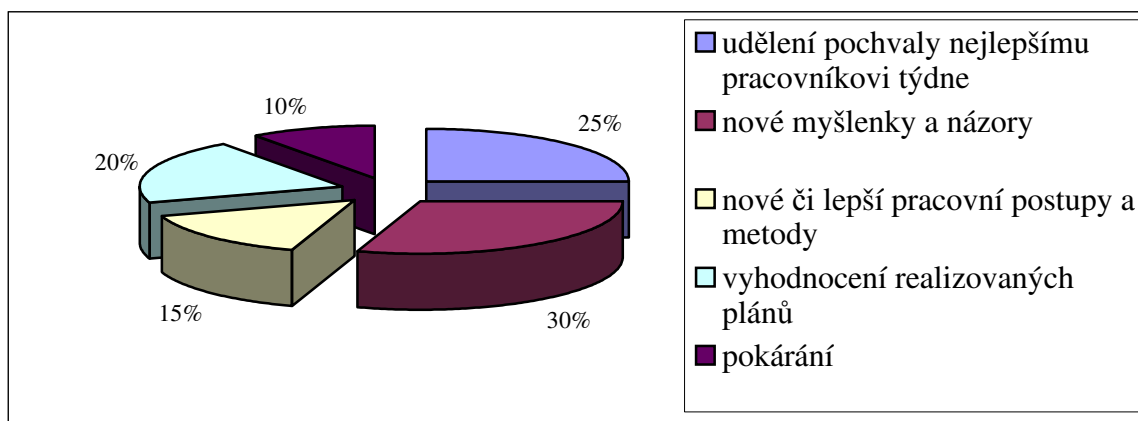
Vaše slova jsou jako bumerang, vracejí se spolehlivě.

d) Jak hodnotíte úroveň porad zaměstnanců?

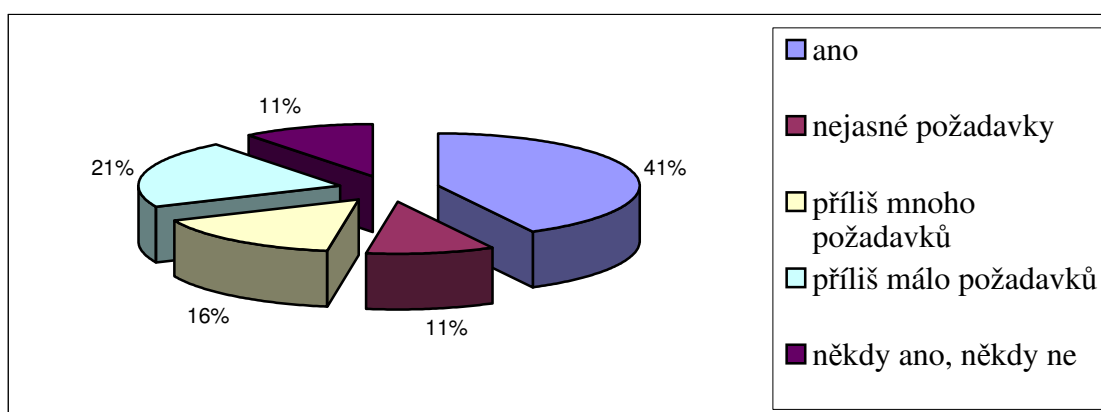
Velice špatně -2 -1 0 +1 +2 Velice dobře

Nejvíce respondentů (44%) zakroužkovalo číslo +1, což lze vyložit tak, že jsou spíše spokojeni s vedením porad. Čtvrtina lidí se nepřiklonila k žádnému pólu, velice dobře hodnotí poradu pouze dva zaměstnanci, velice špatně vidí vedení porad pouze jeden pracovník.

e) Co vy osobně očekáváte od porady zaměstnanců?



f) Myslíte, že požadavky, které jsou na vás kladeny, odpovídají vašemu skutečnému potenciálu?



... jestliže se vyhneme strasti, kterou nám přináší řešení problémů, vyhýbáme se současně i duchovnímu růstu, k němuž nás problémy vybízejí.

2.6.4 Komunikace

a) *Na kolik si podle vás zaměstnanci připadají bezpečně, aby řekli, co si doopravdy o něčem myslí, a to i když se jedná o kontroverzní záležitost?*

velice nebezpečně -2 -1 0 +1 +2 naprosto bezpečně

Nejvíce zaměstnanců odpovídalo v rozmezí od -1 (21%) do +1 (29%). Čtyři zaměstnanci si připadají velice nebezpečně pakliže sdělí svůj názor v kontroverzní záležitosti. U dvou dosáhla odpověď hodnoty +2.

b) *Jak důležitá je pro vás pochvala a uznání?*

naprosto nedůležitá -2 -1 0 +1 +2 velice důležitá

Tady se odpovědi příliš nelišili. Každého z nás pochvala a uznání určitě velice potěší.

Převládaly odpovědi s hodnotami +2.

c) *Dostává se vám bezprostředně takové pozitivní vazby, jakou si zasloužíte a očekáváte?*

vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 naprosto ano

Důležitá otázka pro zaměstnance, pro jeho vlastní sebeuspokojení z vykonávané práce. Odpověď respondentů dosahovala v průměru hodnoty +1. Pouze u dělníků údržby a úklidu se odpověď pohybovala v záporných hodnotách.

d) *Když jste udělali chybu, dostanete se vám bezprostředně konstruktivní kritiky, ze které se můžete poučit?* vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 naprosto ano

Převládali spíše kladné či neutrální odpovědi – pouze třem zaměstnancům chybí pokárání ve správný okamžik. U této otázky je potřeba ocenit ochotu a pravdivost odpovědí.

e) *Všímá si váš bezprostřední nadřízený dostatečně vaší práce?*

vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 naprosto ano

V odpovědích byly rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi. Pracovníci v kuchyni a restauraci odpovídali kladně. Barmani a vedoucí hotelu a ubytování volili neutrální odpověď.

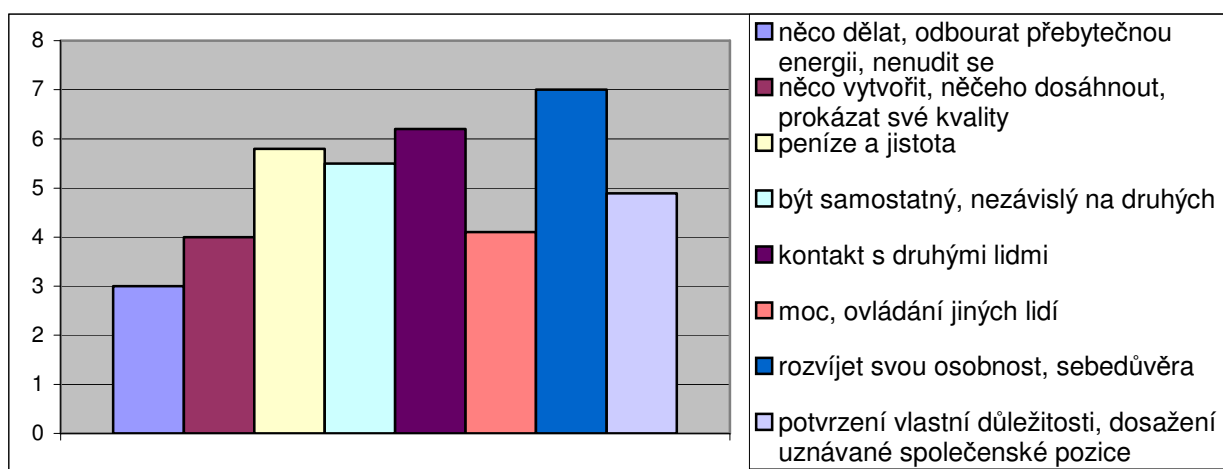
„Žádný člověk není takovým hlupákem, aby nedošel k úspěchu v jedné věci, je-li v ní vytrvalý.“ (Leonardo da Vinci)

f) Vyskytuje se u vás hodně intrikování a pomluv? Ano ne nevím

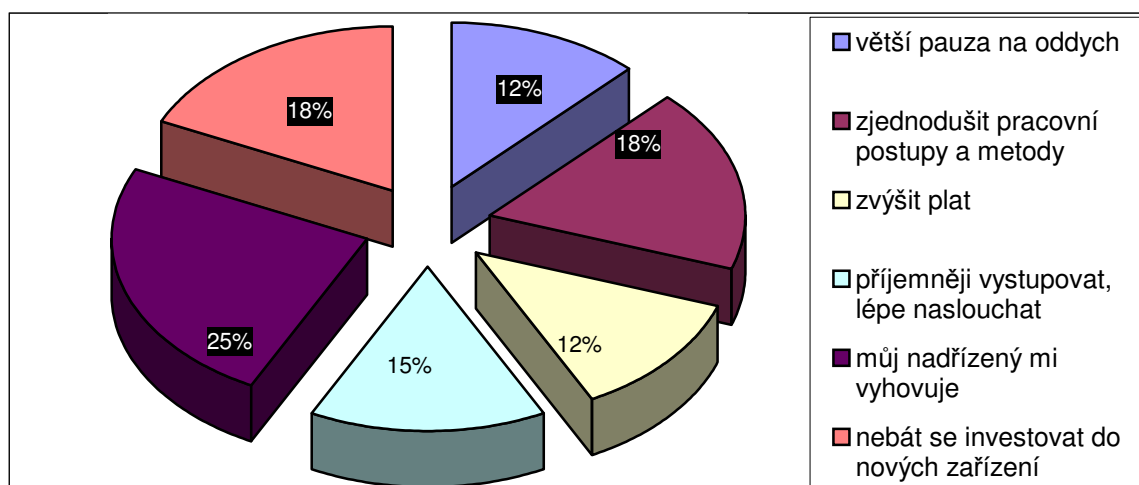
U této otázky bych chtěl zmínit podnikovou kulturu ve formě společně sdílených firemních cílů, sociálních hodnot, které vznikají a vyvíjejí se v rámci dlouhodobé zaměstnanecké interakce, komunikace a sociokulturních hodnot. Převážná většina odpovědí byla záporných.

2.6.5 Motivace

a) Co Vás motivuje?



b) Co by mohl váš nadřízený udělat pro to, aby vás práce víc těšila?



„Jakmile si důvěřuješ, umíš žít.“ (J. W. Goethe)

c) Co vy sám (sama) můžete udělat pro to, aby vás práce víc těšila?

U této otázky se odpovědi lišily v závislosti na vykonávané profesi. Pracovníci v kuchyni by chtěli mezi sebou lépe vycházet, nebát se vyslovit kritiku. Jsou si dobře vědomi důležitosti zpětné vazby. Jen z předchozích chyb se může člověk poučit. Většina zaměstnanců v kanceláři by ráda změnila interiér podle svých představ. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi nutnosti seznamování se s novými metodami personálního řízení. Nejraději by zlepšili své schopnosti v oblasti organizace práce a zabezpečování pracovních zdrojů.

2.6.6 Zdokonalování managementu a zaměstnanců

a) Máte nějaké návrhy, jak zlepšit zdokonalování vedoucích zaměstnanců? Buďte tak laskav(á) a specifikujte je.

Hodnocení vedoucích pracovníků v Hotelu Malina vyznělo na první pohled příznivě. Převažovaly odpovědi s vynikajícími vlastnostmi. Objevily se ale také záporné zvyky či postoje v souvislosti s povzbuzením či motivací ze strany vedoucího. Podřízení vyžadovali v odpovědích větší profesionalitu u nadřízených a managementu tzn. schopnost přizpůsobit se nečekanému řešení problému, být flexibilní.

b) Jste spokojná(ý) se svým šéfem, firmou?

vůbec ne -2 -1 0 +1 +2 naprosto ano

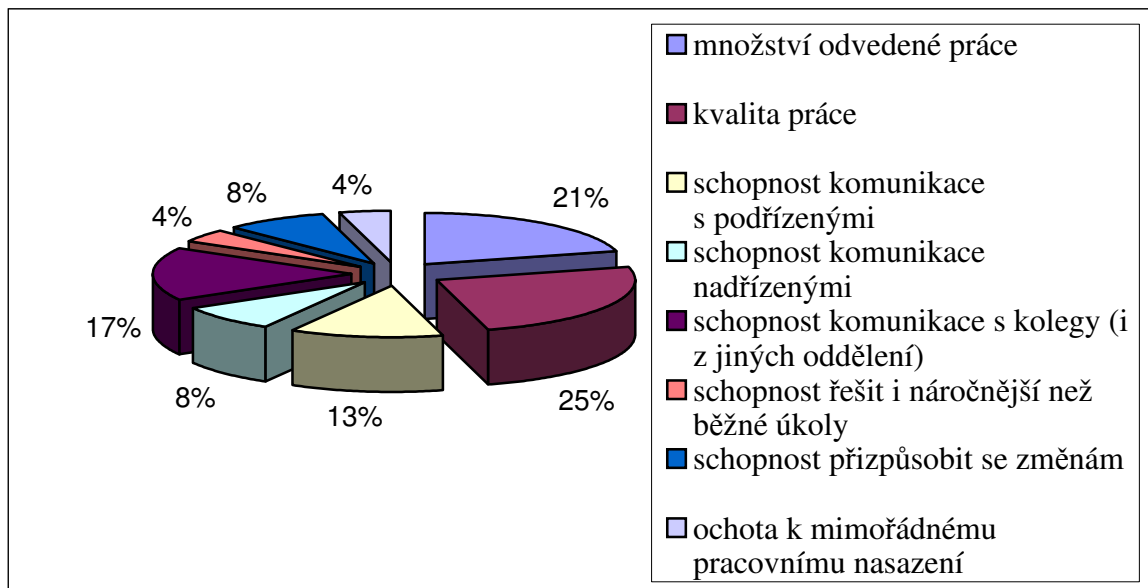
U této odpovědi se odpovědi naprosto rozcházely. Vedoucí pracovníci zaškrtovali většinou hodnotu +1, kdežto odpověď u dělníků se pohybovala v záporných číslech. Průměrná hodnota odpovědí +1.

c) Kdo si myslíte, že je ve Vašem týmu nebo v rámci celé firmy nejoblíbenější? Kterého člověka a jeho práce ve firmě si ceníte nejvíce?

Zde se odpovědi téměř shodovali. Nejoblíbenější, a nejcennějším zaměstnancem se stal šéfkuchař. Zeptal jsem se na proč je tomu tak. Odpovědi zněly např: „Zná svůj obor a práci velmi dobře. Je upřímný. Dokáže si na pracovišti sjednat pořádek. Má respekt u ostatních. Je spravedlivý, ale přísný. Dokáže podřízené motivovat. Je to dřič.“

*„Dopustíš-li se chyby, neudělej druhou tím, že chceš zатуšovat první. Příznej ji!“
(J.H.Lorimer)*

d) Jak se na Vás dívá nadřízený – zkuste odhadnout jeho míru spokojenosti s Vaší prací a s osobou:



„Pokud si nenaplánujete svůj vlastní život, je docela možné, že vám ho naplánuje někdo jiný. A víte, jak vám ho naplánuje? Žádný zázrak to nebude.“ (Jim Rohn)

3 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V dotazníku jsem se snažil identifikovat jednotlivé motivační faktory, průběh práce na pracovišti, ať už ve skupině či z pohledu jednotlivce. Zjistil jsem jak fungují vztahy mezi pracovníky a úroveň komunikace.

Cílem navržených řešení je zlepšit situaci ve firmě za předpokladu udržení silných a zlepšení slabých stránek s ohledem na silné konkurenční výhody firem na trhu. Navrhovaná řešení vycházejí z ekonomické dostupnosti (nesmějí příliš zatížit ekonomickou situaci firmy), musejí být proveditelné a hlavně v souladu s moderními trendy řízení společnosti. Moje návrhy jsou spíše doporučení a firma se jimi může nebo nemusí řídit. Proto se k danému problému snažím navrhnout racionální řešení problému.

Co vlastně působí motivačně na člověka? Bezprostředně na něj působí jeho okolí. On sám je spoluutvářetelem okolí, společnosti. Důležité je splynutí s bezprostřední přítomností. Člověk nemůže uskutečnit druhý krok, aniž by udělal první. Jestliže první je ve znamení posunu vpřed, jejímž indikátorem je momentální pocit či prožitek, snáze, rychleji, jasněji, správněji, obezřetněji se rozhodne učinit další krok, a naopak. V životě jsem poznal, že lepší neznamena vždy snazší. Občas je větší přínos pro člověka jít složitější cestou, kde se poučí a pozná více, než při volbě jednodušší varianty. Člověk se také snaží dělat život pohodlnějším. Západní styl života pokračuje ve vývoji neustálým zlepšováním, vynucováním si pohodlí. V důsledku se stává člověk otrokem svých vymožeností. Nerozvíjí již dál svou mysl. Převládá zde materialismus nad spiritualismem.

Motivem je dělat lidi šťastnými. Jen tak nám to mohou oplatit. Pakliže je člověk veselý, šťastný napadají ho jen skvělé myšlenky. Záleží také na povaze a osobních hodnotách jedince. Motivující je i existenční situace.

Nejsilnějším a největším motivátorem je láska. Existuje několik druhů. K bližnímu svému, ke společnosti, někdo ji může cítit více k penězům k věcem movitým či k práci, sportu.

Důležitá je lidský touha, chtíč.

Mějte dlouhodobé cíle, krátkodobé nezdary pak budou je poučením na cestě k úspěchu.

4 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE FIRMĚ HOTEL MALINA

Za prvé jsem podle analýzy definoval několik oblastí ve kterých má firma slabiny a vidím zde prostor pro další zlepšování.

- ❖ Hmotné odměňování
- ❖ Sociální požitky
- ❖ Povzbuzování
- ❖ Pracovní prostředí
- ❖ Zvyšování kvalifikace
- ❖ Firemní outdoorové aktivity jako součást firemních benefitů i firemního vzdělávání.

S těmito oblastmi jsem dále pracoval a snažil se v rámci firmy navrhnout řešení stávajících podmínek.

4.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna nemusí mít podobu pouze peněžní, ale jedná se i například o různé hmotné výhody – služební automobil pro vedoucí pracovníky v případě potřeby, mobilní telefon atd. Základem každé finanční odměny musí být výkon. Manager musí definovat předem přesný plán požadovaných výkonů a k nim přidružených odměn. Odměny musejí být rozdělovány směrem na výkon. Např.: Jestliže přesáhne obrát v restauraci za víkend (pátek, sobota, neděle) 50 000,- přidám číšníkům 4% z tržby navíc k jejich platu. Obdobně lze postupovat i v baru.

Jako možné řešení bych navrhoval sestavení pracovního plánu, který bude obsahovat úkoly daného pracovníka a jejich plnění. Pro zvýšení motivace by bylo dobré viditelně tento plán vyvěsit ve firmě. Pracovníci budou mít přehled, jak si vedou i jejich spolupracovníci a tím pádem vznikne pracovní soutěživost za vyššími výkony. Následně to bude sloužit i vedení ke kontrole pracovníků. Bylo by také dobré zveřejnit sumu peněz určenou na tyto odměny. Musí tedy fungovat diference mezi odměnami s vazbou na

Víra znamená věřit v to, co nelze vidět, a odměna za víru spočívá v tom, že lze vidět to, v co věříme.

výkon. Není možné vyplácet všem stejné odměny. Také nelze vyplácet odměny v situaci, kdy se firmě nevede dobře. Musí tedy existovat pevná vazba, nejen mezi výkonem, jednotlivce, ale i mezi výkonem celé firmy. Toto opatření bude mít vazbu na podporu týmového ducha kolektivu. Když budou pracovníci vědět, že jsou hodnoceni, nejen podle svých výkonů, které mají za úkol, bude to vytvářet pouto mezi pracovníky. Vedení firmy tím také dává najevo, že preferuje úspěšnost celé firmy před úspěchy jednotlivců.

Sociální požitky

V této oblasti pociťovali zaměstnanci, že firma neplní dostatečně jejich požadavky. Podle jejich vyjádření nešlo o zázemí firmy, ale o sociální politiku firmy. Proto se i navrhovaná řešení budou dotýkat sociálních výhod zaměstnanců.

Příspěvky na oblečení

Zavedením příspěvků na oblečení firma jasně ukáže, jak jí záleží na tom, jak její zaměstnanci vystupují na veřejnosti. I symbolická částka se projeví ve zlepšení vztahu zaměstnanců k firmě. A hlavním přínosem bude i zlepšení image firmy ve vztahu k okolí a k obchodním partnerům. Všichni členové personálu budou v pracovní době nosit trička s nápisem Hotel Malina. Trička budou barevně rozlišena podle stávající barvy interiéru. Např.: Bar je vymalován do černo-červeného odstínu, stejně budou vypadat i trička.

Životní pojištění hrazené zaměstnavatelem

Dalším návrhem pro zlepšení situace v oblasti motivace ve firmě je uzavření životního pojištění. V dnešní době se dostává téma pojištění do popředí zájmu mnoha firem. Díky daňovým úsporám přinášejí firmám možnosti zvýšení motivace pracovníků. Firma tak upevní pracovníkovu důvěru a sociální cítění. Životní pojištění zaměstnanců musí splňovat několik podmínek, aby mohlo být daňově odpočitatelné – musí být uzavřeno nejméně na dobu 5 let a zároveň musí být okamžik dožití se konce pojištění stanoven na rok, kdy se pojištěný dožije 60 let věku. Daňová novela přináší možnost uplatnit pojistné zaplacené zaměstnavatelem na pojištění zaměstnance jako daňově účinný náklad až do výše 8 000,- ročně na jednoho zaměstnance. V praxi to znamená, že pokud se firma rozhodne platit

*„Krise je produktivní stav. Člověk z něj musí odstranit pouze příchut' katastrofy.“
(Max Frisch)*

svým zaměstnancům životní pojištění místo zvyšování platu, uspoří peníze.

Pojistná smlouva je sjednána do 60 let věku zaměstnance. Je možné uzavření hromadné smlouvy pro několik zaměstnanců. Uzavírajícím subjektem je v mém případě zaměstnavatel a Kooperativa pojišťovna. Smlouva bude uzavřená celkem pro 6 lidí s oblasti vedoucích pracovníků. Pakliže si zaměstnanec uhradí 266 Kč zaměstnavatel mu přispěje dalších 400 Kč

Případný návrh:

*Zaplatíte 47 952,- (12 * 666 * 6), Ušetříte 16 783,- (roční úspora na odvodech 26% soc. poj., 9% zdrav. Poj.), Zaměstnanec získá 7 992 Kč ročně (666 * 12), Pojistnou částku v 60 letech 391 768 Kč (věk 20 let), 221 998 Kč (věk 35 let), 116 843 Kč (věk 45 let).*

Zvýší-li se zaměstnanci plat pouze o 400 Kč měsíčně tj. 4 800 ročně:

*Zaplatíte 38 880,- (12 * 400 * 6 plus odvody), Ušetříte 0 Kč, Zaměstnanec získá jen 4 800 Kč brutto minus odvody, minus daň.*

Je tedy na místě podotknout, že výhody pojištění pro firmu jsou jak v oblasti ekonomické, tak i v oblasti sociální politiky. Navrhované řešení je běžným postupem v kultuře západních firem, kde se tyto nástroje staly běžnou praxí firemních strategií zaměřených na sociální požitky zaměstnanců. V prostředí naší firmy přispějí nemalou měrou ke spokojenosti zaměstnanců a hlavně přispějí k zvýšení loajality k firmě.

4.2 Nehmotná odměna

Povzbuzování – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Bohužel naše kultura nemá velkou tradici pozitivního povzbuzování. Způsob, jak upozornit na chyby a přitom jedince neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace. Proto, bych jako řešení v této oblasti viděl účast managementu firmy na specializovaném školení zaměřeném na toto téma. Na tomto školení získá dovednosti, jak správně a cíleně povzbuzovat pracovníky.

„Člověk musí mít budoucnost v mysli a minulost v aktech.“ (Talleyrand)

Jako příklad školení na toto téma jsem vybral specializovanou firmu Altego, která se zabývá tvorbou systematických vzdělávacích a tréninkových projektů, které sestavuje, upravuje a realizuje na základě potřeb zákazníků. Cílovou skupinou tréninkových seminářů jsou obchodní zástupci, pracovníci v zázemí firmy a jejich management.

Člověk je tvor přizpůsobivý a lehce ovlivnitelný. Mám na mysli hlavně prostředí ve kterém žije, co je bezprostředně vedle něj, potom také co v jeho mysli. Vytvořením „motivační atmosféry“, „motivačního klimatu“ se v pracovním procesu zvýší produktivita práce. Jak? Poskytováním peněžních a nepeněžních odměn za očekávané chování. Jednotlivý pracovníci budou navzájem ovlivněni a motivováni k vysoké výkonnosti. V podniku by měli manažeři prosadit a odměnit dobrou týmovou práci, vytvořit učící se organizaci. Zaměstnanci by se učili jeden od druhého.

Pracovní prostředí

Jedním z dalších problémů je pracovní prostředí ve firmě. Zaměstnanci si stěžují na nedostatek prostoru v kancelářích. Zde navrhuji jako řešení přímé určení jednotlivých pracovníků odpovědných za správu kanceláří. Pokud bude pracovník zodpovědný za svěřenou kancelář, bude mít snahu na tom, aby i ostatní, kteří do ní přijdou udržovali pořádek. Dále by mohlo být možné, aby si zaměstnanci upravili vybavení. Je tedy nutné provést soupis vybavení a následně přemístit vše co nesouvisí s prací osob využívající kancelář. Jedná se například o kopírku, ta by mohla být umístěna mimo kancelář, protože je využívána více pracovníky a není možné, kvůli každé kopii narušovat chod kanceláře, kde je umístěna. Získá se tím nejen místo, ale odpadne i zdržování ostatních pracovníků kanceláře.

Dalším opatřením by mohlo být, aby si sami zaměstnanci vybavili kanceláře, jak sami chtějí. Tím myslím například obrazy, květiny a jiné osobní věci. Jak je vědecky dokázáno, pracovníci kteří se v práci cítí lépe, podávají vyšší výkony. Také to má vliv na image firmy, osobnější ráz kanceláře zlepšuje komunikaci mezi pracovníky a klienty.

Na volné plochy na zdi zejména v kuchyni na chodbách v baru a ve výčepu bych vyvěsil cedulky s povzbuzujícími nápisy např.: „Prohra není nic jiného nežli příležitost začít znovu a daleko chytřejší!“ (Henry Ford), „Život není o tom jestli upadneš, ale o tom zda dokážeš

„Před námi jsou lepší věci než ty, které zůstaly za námi.“ (C.S.Lewis)

znovu vstát.“ (Vincent Lombardi), „Lidé jsou obvykle ve svém životě tak šťastni, jak skutečně chtějí být.“ (A. Lincoln), „Nedělej nic polovičatě, jinak budeš víc ztrácet než získávat.“ (L. Armstrong).

Ve firmě bude umístěn automat s chlazenou a horkou pramenitou vodou k občerstvení personálu. Dodávku a servis zajišťuje firma Fontana watercoolers, s. r. o.

Společenské prostředí netvoří pouze přítomnost druhých lidí a osobní styk s nimi, ale také jejich myšlenky, názory, postoje, obyčeje a cíle. Vliv společenského prostředí nepřijímá člověk pasivně. Vztah jedince a společenského prostředí je oboustranně aktivní. Každý člověk svou osobou a svým jednáním společenské prostředí spoluvytváří. Interakci můžeme charakterizovat jako vzájemné působení, podněcování, ovlivňování a vzájemné reagování osob ve skupině nebo v jiném společenském útvaru. Vedení firmy nemůže lidem přikazovat a ani je nutit k chování ve své kanceláři.

Zvyšování kvalifikace

V oblasti kvalifikace má firma hrubé nedostatky. Na zlepšení situace navrhuji účast na výchovně-výcvikových programech či školeních.

Management by se měl zdokonalovat jak efektivně vést a řídit porady. Důležité je vědět *kdo poradu svolává*. Z toho účastníci poznají, na koho se obrátit s dotazy či dodatečnými body programu, nebo s kým projednat svou neúčast. Sdělit *čas začátku, konce a místo konání* porady. *Cíl* je nejvýznamnější část programu. Identifikuje důvod porady, takže na ni mohou být pozváni ti správní lidé. Jeden ze způsobů, jak vymezit a stanovit cíl, je jednou větou popsat, proč se porada svolává. V našem případě to bude vedoucí firmy nebo jím pověřená osoba. Při poradě samotné neopomnět vyzdvihnout úspěšné a zdárné realizace produktu, společenské akce. Zmínit co konkrétně a proč se zákazníkovi líbilo. Pokud je to možné službu vylepšit. Ne vždy je to vhodné a nutné.

Dále by se vedení mělo soustředit na stav zákazníků. Jak si udržet zákazníka? V dnešní době si tento fakt uvědomuje i Hotel Malina. Snaží se proto, aby všichni pracovníci firmy vzali na vědomí, že i jejich chování a jednání má vliv na zákazníky. Důvodem odchodu zákazníka jinam nemusí být jen jeho nespokojenost. Může to být i

„Nejhojněji obdaruje budoucnost ten, kdo všechno dává současnosti.“ (A. Camus)

pouhý pocit, že o něj není dostatečně pečováno. Má-li zákazník tento pocit, je pro něj snadné odejít a vyzkoušet někde něco jiného. Přitom pravděpodobnost, že se vrátí, může být malá.

Barmani se zúčastní kurzu 1. České barmanské akademie, který je zaměřen na část teoretickou (receptury, výrobní postupy, zbožíznalectví, pomůcky, postavení baru, servis drinků, pomůcky pro servis) a praktickou. Výhody plynoucí z absolvování kurzu jsou zřejmé. Absolvent umí samostatně vyrobit 100 drinků, obdrží certifikát BARTENDER 1. České barmanské akademie v angličtině s mezinárodní platností.

Pravidelná účast vrchního číšníka na veletrzích gastronomie, hotelových služeb a veřejného stravování. Aktuální dění lze sledovat v periodikách Gastronom a na internetových stránkách www.gastronom.cz, www.gastroplus.cz

Vzdělávat pracovníky je možné i formou rozšiřování práce ve vertikální úrovni (metoda Job enlargement). Seznámit je například s principem fungování pracovních strojů, zařízení, výpočetní techniky, aby byli schopni dělat drobné opravy či instalace. Zmíněné rozšiřování pravomocí alespoň trochu vyváží nepravděpodobnost postupu na vyšší posty. Obohacování práce (job enrichment) – delegování zodpovědnosti, kompetencí na nižší stupně řízení. Například v případě nepřítomnosti manažera přebírá odpovědnost za personál a výkon práce nejvýše postavený zaměstnanec na pracovišti.

Firemní outdoorové aktivity jako součást firemních benefitů i firemního vzdělávání.

Jak již název odpovídá jedná se o vícedenní pobyty, při kterých účastníci mají možnost vyzkoušet si řadu zajímavých sportovních a adrenalinových aktivit v atraktivním přírodním prostředí v zahraničí – např. rafting, canyoning, horskou turistiku, via ferraty, skialpy. Tyto akce při kvalitním nastavení a odborném vedení se stanou velmi účinným nástrojem,

pomocí kterého splníte vzdělávací cíle vaší firmy (např. zlepšení komunikace mezi účastníky) i cíle neformální (např. poznání se účastníků mimo pracovní prostředí). Silné společné zážitky, které si účastníci z takové firemní expedice odvázejí, jsou velmi silným tmelícím prvkem dlouhodobě přetrvávajícím mezi účastníky po návratu do firemního prostředí. Výběr lokality závisí na společném rozhodnutí. Veškeré finanční a materiální zajištění si hradí účastník sám.

„Po čtyřicátém roce věku, je již každý zodpovědný za výraz své tváře.“ (Abraham Lincoln)

Sport a výkon jsou nutně nádoby spojené, neboť při realizaci obého máme možnost objevovat své silné i slabé stránky, což v kombinaci vede ke spokojenosti těla i duše. Sport, ať už v intenzivní či pasivní formě určitě navíc pomáhá k uvolnění a k odreagování, resp. k tomu, aby následný výkon mohl být kvalitní a stoprocentní.

Když věříme ve svou sílu, stáváme se denně silnějšími. (Gándhí)

5 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na závěr chci definovat zásady vedoucí ke zlepšení výkonu managementu a oblasti motivace pracovníků.

- ❖ Snažit se dělníky více seznamovat s okolnostmi průběhu práce Delegovat jednotlivé pracovní postupy. Např.: vybavení objednávek a jejich zpracování šéfkuchařem. Nikoli cestou majitel → asistent provozního → šéfkuchař.
- ❖ Firma počítá se zavedením nové metody údržby TPM (Total preventiva Maintenance). Obsluha stroje (kávovar, sporák, velký mlýnek apod.) zejména v kuchyni, baru a restauraci bude seznámena jak provádět i běžnou údržbu – mazání, čištění. Střední a generální opravy jsou prováděny na základě revizí a pokud je to nezbytně nutné.
- ❖ Majitel, provozní hotelu a jeho asistentovi doporučují pro zlepšení personální práce školení se specializovanou firmou Altego Důraz při tréninko-výcvikovém kurzu bude kladen na přesvědčovací metody (způsob působení hodnotovými argumenty, dobrosrdečnost, zúčastněnost, motivace), schopnosti plánovat si využívání času, schopnost poslouchat a vystupovat na pracovišti. Dále pak zlepšit objasňování (klerifikaci), srozumitelnost, lehkou a trvalou zapamatovatelnost.
- ❖ Firma si může dovolit uhradit soukromé životní pojištění hrazené zaměstnavatelem celkem šesti lidem Nadřazeným pracovníků, ostatním podřízeným poskytne příspěvek na oblečení.
- ❖ Pro ještě lepší pohyb informací se počítá s umístěním stručných nápisů na pracovišti, přesně informující pracovníka o pracovním postupu.
- ❖ Zavedení patnáctiminutové pauzy mezi osmou a devátou hodinou přispěje ke zlepšení vztahů, pracovní pohody, odpočinku a následné chuti do práce.
- ❖ Hledat nové metody práce a postupovat směrem zlepšovacích návrhů produktů a služeb oproti konkurenci je cílem firemní strategie.
- ❖ Nové pracovníky přijímat na základě pohovoru. Nastínit jim cíle a strategii firmy. Odhadnout zda by byl schopný ochotně se podílet na dalším fungování firmy. Použít test mechanických, psychomotorických a fyzických schopností.

„Člověk je celý a vždy vnitřně svobodný, když chce.“ (Mounier)

- ❖ Hotel v současné době hledá dodavatele na výměnu oken zabezpečující nižší tepelné ztráty. Očekává se velká finanční náročnost. Rekonstrukce bude hrazena z fondu oprav.

Víra - naděje - láska

Miluj a doufej a v sebe vždy věř,
skuhravé sýčky si s úsměvem měř,
heslo si vytesej do štítu skal:
MILUJU, DOUFÁM JDU VÝŠ A JDU DÁL!

J.Solar Půjde to!

ZÁVĚR

Ve své práci jsem docházím k závěru, že firma Hotel Malina, pro kterou byla zpracována má práce, má i přes poměrně silné zázemí a postavení na trhu mezery v oblasti motivace. Většina těchto nedostatků je zřejmá již pozorováním, ale hlavně dotazník upozorňuje na ty, které se jeví zaměstnancům jako klíčové. Myslím, že použitý dotazník má široké spektrum otázek a tím i velkou vypovídající schopnost. S některými zaměstnanci jsem mluvil osobně. Využil jsem také i znalosti firemního prostředí, kterou jsem získal během brigád ve firmě.

Za nejpříznivější informace, která velmi dobře vypovídají o motivaci zaměstnanců podniku a celkové podnikové atmosféře považuji to, že velké procento dotazovaných považuje za hlavní motivační prvek rozvíjení své osobnosti, sebedůvěry, kontaktu s druhými lidmi. Co se týče peněz, dospěl jsem ve svém výzkumu k závěru – pracovníci uvádějí potřebu vedlejšího příjmu, ale přitom také konstatovali, že si v Hotelu Malina vydělají slušné peníze s ohledem na benefity. Dostávají zdarma stravování a dojíždějí mohou využít přespání v pokoji speciálně vyhrazený personálu. Zaměstnanci si váží možnosti přivýdělku prací přesčas či o víkendech, ke které je firma nucena díky nepravidelnosti konání společenských akcí.

Všechny následné návrhy na zlepšení vycházejí ze skutečnosti, na které kladli důraz sami zaměstnanci a hlavně, které považovali za důležité pro svoji další práci pro firmu. Pokud se firma bude ubírat směrem navržených řešení, přinese jí to zlepšení motivace zaměstnanců a tím pádem i zvýšení výkonů a pocitu sounáležitosti pracovníků s cíli společnosti. Vždyť právě lidé jsou zdrojem rozvoje každé společnosti.

„Aby člověk dospěl k sebepoznání musí vyjít ze své ulity a sám sebe nezaujatě pozorovat.“

(Mahátma Gándhí)

SUMMARY

In my work I come to a resolution that Hotel Malina Company for which I was made my practice has deficiencies in a range of motivation. Most of these deficiencies appear from observation. Mainly questionnaire give notice of essential staff 's gaps. Questionnaire, which I use, has wide range of questions therefore big predication aptitude. I spoke also personally with some employees.

Most furthersome informations which predicate about staff motivation and business atmosphere is fact that for many people is most important personality development, self-confidence and contacts with each others. With regard to money I made in my research a resolution – staff need more money, bud they also notify company benefits. It is catering, staff room. Employees appreciate eke out one's salary with overtime work and weekend work also, which is necessary because of irregular social celebrations.

All subsequent suggestions for improvement come out from fact, which are important for staff and company. So far as Company follow my recommendations will be successful in the field of motivation, outputs increase and belonging with company. People are source of development each society.

“We are what we watch, listen to, and read.” (Byrd Bagget)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

I. Knižní literatura

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
- [2] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika –záruka prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991. ISBN 80-208-0210-X
- [3] HARVEY, CH. *Umění motivovat - cesta k úspěchu*. Přel J. Hegner. 1. vyd. Praha: Informatorium. 1992. Přel. Z: Motivating for Success is in Your Own Hands. ISBN 80-85427-23-0
- [4] HAGEMAN, G. *Motivace*. Přel. K. Kvapil. 1. vyd Praha: Victoria Publishing, 1995. Přel. z: The Motivation Manual. ISBN 80-85865-13-0
- [5] PORVAZNÍK, J. *Celostný management*. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-39-9
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [7] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-389-9
- [8] ŠMEJKAL, V. a kol. *Strategie podnikání na jednotném trhu EU*. Praha: Q-art, 2000. ISBN 80-900997-7-7
- [9] KOTLER, P. *Marketing Management*. Victoria publishing, 1991. ISBN 80-85605-12-0
- [10] PROVAZNÍK, V. A KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0470-6
- [11] STÝBLO, O. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava, Montanex 1994 ISBN 80-85657-7-1
- [12] KIM, H.S. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha, Management press 1996, ISBN 80-85943-96-4
- [13] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2
- [14] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha, Grada 1993. ISBN 80-85424-92-4
- [15] WERTHER, W-B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-X

- [16] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614
- [17] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky 2004. ISBN 80-7318-198-3
- [18] BĚLOVHLÁVEK, F., *Jak řídit a vést lidi*. Praha, 2003 Computer Press. ISBN 80-7226-840-6

II. Elektronické prameny

[Http://archiv.czech.net](http://archiv.czech.net)

[Http://hn.ihned.cz](http://hn.ihned.cz)

III. Interní informace instituce

- [1] Schéma organizačních struktur firmy
- [2] Historie společnosti

IV. Rozhovor

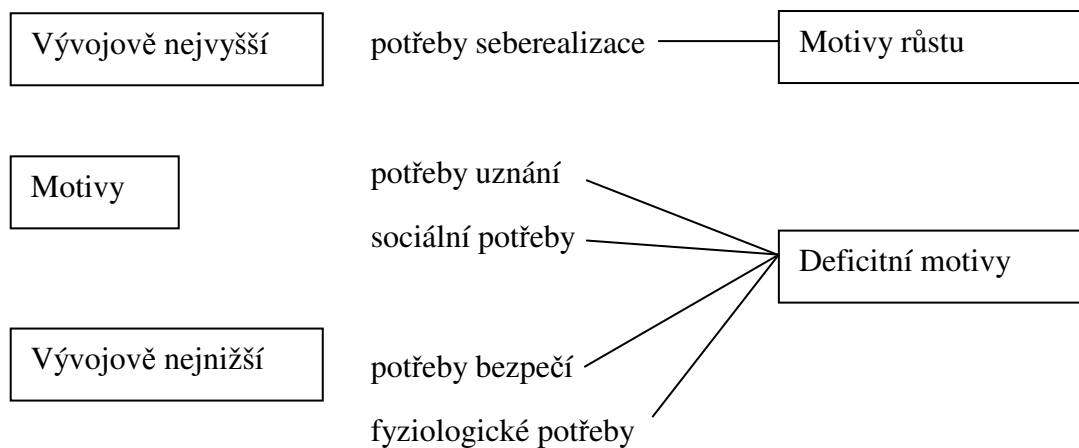
Osobní pohovor se zaměstnanci a vedením společnosti

V. Periodika

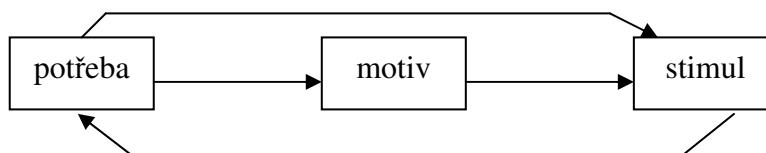
- [1] Časopis Personál
- [2] Časopis HR Forum
- [3] Časopis Výhody

SEZNAM OBRÁZKŮ

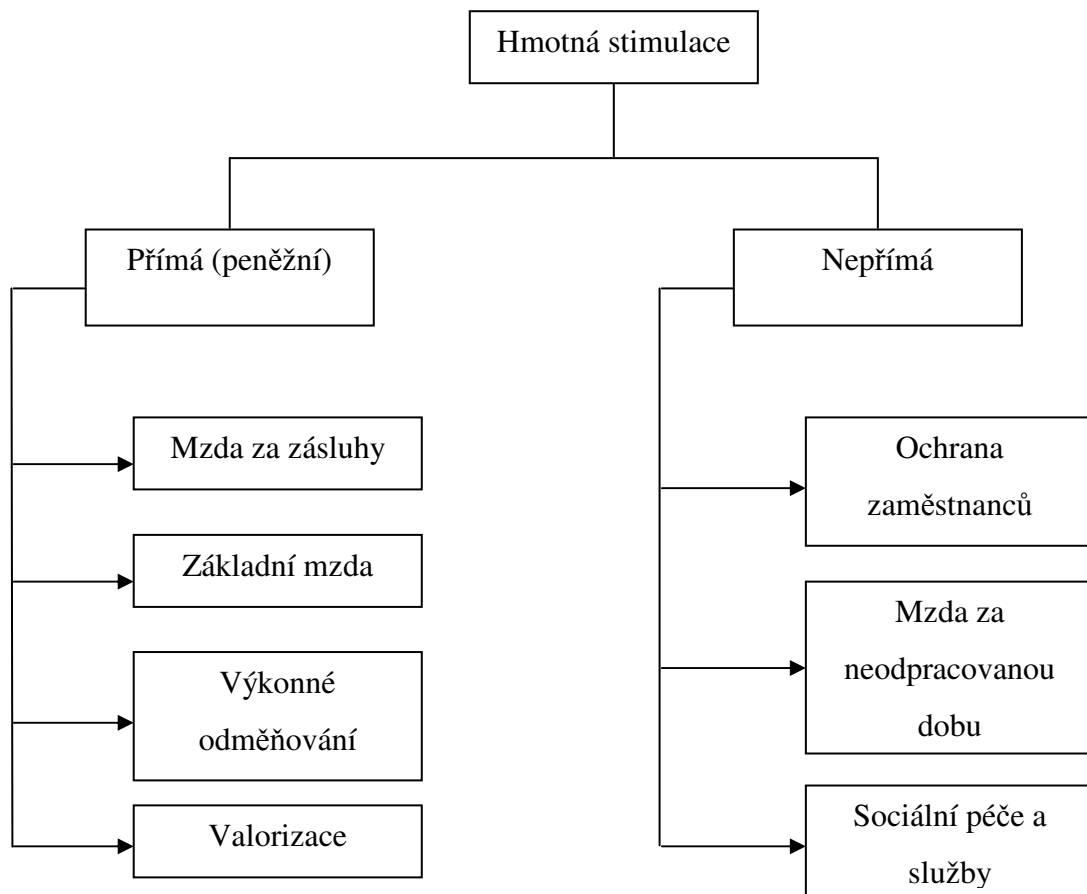
Obr. č. 1 – Hierarchie potřeb lidí. [14, s.377]

Hierarchie potřeb lidí.

Obr. č. 2 Vznik motivovaného chování. [17, s.57]

Vznik motivovaného chování je možné charakterizovat takto:

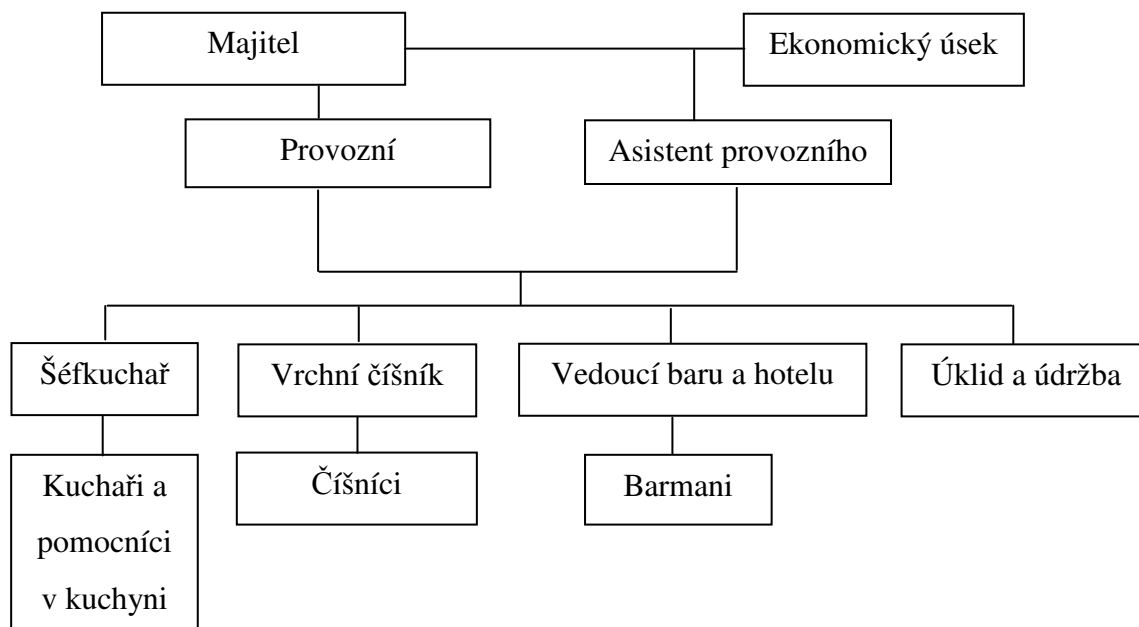
Obr. č.3 Hmotné stimuly. [6, s. 54]



Obr. č.4 Maslowova hierarchie potřeb [18, s.41]



Obr.č.5 Organizační struktura



SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I – Logo firmy.

Příloha II – Dotazník.

Příloha I - Logo firmy.



DOTAZNÍK ZAMĚŘENÝ NA PRÁCI ZAMĚSTNANCE A MOTIVAČNÍ FAKTORY

Pár slov : Tento dotazník slouží především k identifikaci motivačních faktorů ve vaší firmě. Co si myslíte o své práci? Co by bylo dobré podle Vás zlepšit? Jakým způsobem to udělat? Jaké navrhuje řešení? Jaké jste si určil priority? Celý dotazník není nikterak krátký. Vaše odpovědi budou součástí mé bakalářské práce, kterou píše na téma: *Motivace a její vliv na zvyšování konkurenceschopnosti*. Celou práci se snažím napsat co možná nejlépe. Myslím si, že jeho pečlivé vyplnění Vám zabere maximálně dvacet minut. Záleží jen na Vás jak k němu přistoupíte. Děkuji Vám za pomoc při zpracování mé práce.

Michal Tománek, student třetího ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

„ Je důležité, aby jednotlivec měl pocit, že je platným členem podniku. My zaměstnanci bychom rádi náleželi ke stejnému týmu jako manažer.“

zaměstnanec

Nápověda při vyplňování dotazníku. Př. Líbilo by se Vám kdyby jste měla větší zodpovědnost?

- 2 Vůbec by se mi to nelíbilo.
- 1 Líbilo by se mi to méně.
- 0 Je mi to jedno.
- +1 Větší míru odpovědnosti bych uvítal(a).
- +2 Velice ráda bych byl(a) více odpovědný(á).

1. VAŠE PRÁCE

a) Co a jak moc Vás motivuje k práci právě pro tuto firmu?

- peníze
- vztahy na pracovišti
- zajímavost vykonávané práce
- šance na kariérový postup

- zájem o obor ve kterém pracujete
- blízkost či dopravní dostupnost Napajedel
- netoužíte po změně zaměstnavatele
- nevidíte na trhu práce jiné možnosti, kde byste pracoval(a)
- uznání
- jistota

b) Líbilo by se Vám kdyby jste měl(a) větší zodpovědnost?

-2 -1 0 +1 +2

c) Jak důležité je pro vás mít možnost ke zvyšování specializovaných znalostí v rámci zaměstnání?

-2 -1 0 +1 +2

d) Jaké příležitosti podnik nabízí pro rozšiřování znalostí a rozvoj osobnosti ve vašem oboru specializace?

-2 -1 0 +1 +2

e) Jak se podniku podle vašeho názoru daří?

-2 -1 0 +1 +2

f) Co Vám v práci vadí? (Postupy, metody)

g) Cítíte potřebu vedlejšího příjmu?

Ano

Ne

h) Jak důležité je pro vás mít příležitosti k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání (např. školení o komunikaci mezi lidmi, řešení konfliktů, relaxačních metodách, sebeovládání, jazykový kurz atd.)?

-2 -1 0 +1 +2

2. POSTOJ K REORGANIZACI

a) Co si myslíte, že by management nebo váš přímý nadřízený mohli udělat pro to, aby zaměstnanci vnímali změnu spíše jako pozitivní výzvu, než jako hrozbu?

3. PRÁCE VE SKUPINÁCH ZABÝVAJÍCÍCH SE PROJEKTY.

- a) Funguje podle vás práce ve skupině?
- 2 -1 0 +1 +2
- b) Naslouchá vedoucí skupiny/šéf vašemu názoru?
- 2 -1 0 +1 +2
- c) Jak hodnotíte své šance na aktivní spoluúčast na probíhajícím dění?
- 2 -1 0 +1 +2
- d) Jak hodnotíte pohyb informací uvnitř podniku?
- příliš málo informací
 - příliš mnoho zbytečných informací
 - je zcela nepředvídatelné, kdo dostane jaké informace
 - je obtížné kontaktovat zodpovědnou osobu
 - informace jsou dostupné v nesprávnou chvíli – příliš brzy, - příliš pozdě
- e) Pracovní metody a postupy jsou
- efektivní
 - nepříliš efektivní
 - motivující
 - nudné
 - závisí na osobnosti vedoucího
 - nahodilé
 - přesně zaměřené na druh projektu

4. VZTAHY MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI

- a) Je váš bezprostřední nadřízený dobrý posluchač?
- 2 -1 0 +1 +2
- b) Jestliže se vás bezprostřední nadřízený neřídí vaší radou uvede důvody tohoto rozhodnutí? Ano Ne
- c) Jste jako zaměstnanec součástí rozhodovacího procesu?

- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- d) Jak hodnotíte úroveň porad zaměstnanců?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- e) Co vy osobně očekáváte od porady zaměstnanců?
- f) Myslíte, že požadavky, které jsou na vás kladeny, odpovídají vašemu skutečnému potenciálu?
- ano
 - nejasné požadavky. Často nevím, co se ode mne očekává.
 - Příliš mnoho požadavků.
 - Příliš málo požadavků.
 - Někdy ano, někdy ne. Nevidím ze strany svého nadřízeného v tomto směru žádnou konkrétní strategii

5. KOMUNIKACE

- a) Na kolik si podle vás zaměstnanci připadají bezpečně, aby řekli, co si doopravdy o něčem myslí, a to i když se jedná o kontroverzní záležitost?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- b) Jak důležitá je pro vás pochvala a uznání?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- c) Dostává se vám bezprostředně takové pozitivní vazby, jakou si zasloužíte a očekáváte?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- d) Když jste udělali chybu, dostanete se vám bezprostředně konstruktivní kritiky, ze které se můžete poučit?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
- f) Všímá si váš bezprostřední nadřízený dostatečně vaší práce?
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|

- g) Vyskytuje se u vás hodně intrikování a pomluv?

Ano

ne

nevím

6. MOTIVACE

- a) Co vás motivuje?
- b) Co by mohl váš bezprostřední nadřízený udělat pro to, aby vás práce víc těšila?
- c) Co vy sám (sama) můžete udělat pro to, aby vás práce víc těšila?

7. ZDOKONALOVÁNÍ MANAGEMENTU A ZAMĚSTNANCŮ

- a) Máte nějaké návrhy, jak zlepšit zdokonalování vedoucích zaměstnanců? Buďte tak laskav(á) a specifikujte je.
- b) Jste spokojná(ý) se svým šéfem, firmou?
- 2 -1 0 +1 +2
- c) Kdo si myslíte, že je ve Vašem týmu nebo v rámci celé firmy nejoblíbenější? Kterého člověka a jeho práce ve firmě si ceníte nejvíce?
- d) Jak se na Vás dívá nadřízený – zkuste odhadnout jeho míru spokojenosti s Vaší prací a s osobou:
- množství odvedené práce
 - kvalita práce
 - schopnost řešit i náročnější než běžné úkoly
 - schopnost přizpůsobit se změnám
 - ochota k mimořádnému pracovnímu nasazení
 - schopnost komunikace s podřízenými (pokud je máte)
 - schopnost komunikace s nadřízenými (pokud je máte)
 - schopnost komunikace s kolegy (i z jiných oddělení)

8. OSOBNÍ ÚDAJE

8.1 Pohlaví

Muž

Žena

8.2 Váš věk (zakroužkujte)

21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-51 51-55 60 a
více

8.3 Jaké je Vaše nejvyšší školní vzdělání

- vyučení s maturitou
- střední odborné s maturitou
- střední všeobecné s maturitou
- nedokončené vysokoškolské
- ukončené vysokoškolské

8.4 Jaký je Váš obor zaměstnání?