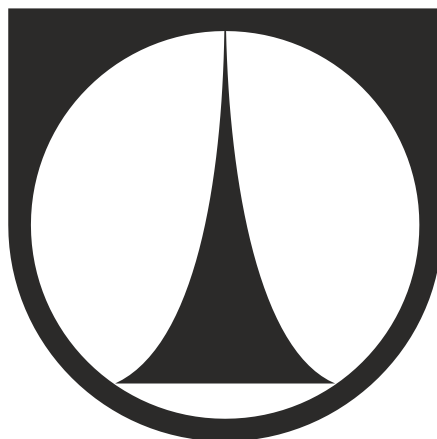


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Blanka Růžičková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Vedení a motivování pracovníků DpmLJ

Leadership and motivation of employees DpmLJ

DP-EF-KPE-2013-64

Bc. Blanka Růžičková

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Bc. Marcela Minaříková, vedoucí zaměstnaneckého oddělení DpmLJ

Počet stran: 76 Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (dále jen TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především mému vedoucímu práce doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za jeho trpělivost a cenné rady při vedení diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své konzultantce paní Marcele Minaříkové za zodpovězené otázky a za čas, který si na mě vyhradila. V neposlední řadě velmi děkuji svým rodičům, že mi umožnili vystudovat tuto školu a po celou dobu mého studia mě podporovali.

Anotace

Diplomová práce se zabývá způsoby vedení a motivování zaměstnanců, konkrétně pak řidičů dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou. Pravděpodobná nutnost snižování nákladů firmy vedla k sloučení pozic ředitele dopravního úseku a vedoucího oddělení Řízení provozu MHD. Toto sloučení je však považováno za nevhodné, jelikož tím vzniká problém s nedostatečnou mírou řízení a s podněcováním pracovníků k lepšímu výkonu. Cílem práce je vytvoření nového způsobu vedení a systému motivování, který by mohl být efektivně využit pro sledovanou skupinu. Na základě získaných informací bude navržen možný postup vedení, struktura odměňování a bude nabídnut potenciální systém motivování řidičů, který povede k lepší výkonnosti. Možné návrhy budou předloženy vedoucí personálního oddělení DpmLJ.

Klíčová slova

Manažerské vedení, motiv, motivace, motivační systém, stimul, struktura odměňování, styly vedení, vedení.

Annotation

The thesis deals with methods of leading and motivating employees, especially the drivers of the public transport company in Liberec and Jablonec nad Nisou. The need to reduce costs led the company to merge the positions of director of the transport department and head of the traffic management department. This merger is considered inappropriate because there is a problem with insufficient control and also with encouraging employees to better performance. The main goal is to create a new way of leadership and motivation, which could be used to monitor the group. Based on the information obtained, a new approach for leadership, and a new structure for reward will be proposed as well as a new potential system to motivate drivers. This is believed to lead to better performance. Possible proposals will be submitted to the head of the personnel department.

Key Words

Leadership, leadership styles, managerial leadership, motivation, motivational system, motive, stimulus, the structure of remuneration.

Obsah

Seznam zkratk	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1 Teorie vedení	14
1.1 Vedení a Management	14
1.2 Vedení firmy.....	15
1.3 Manažerské vedení	16
1.4 Vůdcovství	18
1.5 Styly vedení a jejich efektivnost.....	21
2 Teorie motivování	26
2.2 Zdroje motivace	29
2.3 Dynamika motivace	33
2.4 Motivace a výkon	37
2.5 Motivace pracovního jednání	40
2.6 Proces motivace	42
2.7 Význam motivace	43
2.8 Motivační teorie.....	44
2.9 Přehled stimulačních prostředků k lepší výkonnosti pracovníků	52
3 Vývoj Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou	57
3.1 Fiakry jako předchůdci veřejné dopravy.....	57
3.2 Začátky provozu tramvajové dopravy	58
3.3 Počátky autobusové dopravy.....	59
3.4 Dnešní Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou.....	60
4 Organizační řád podniku	61
5 Oddělení Řízení provozu MHD	63
5.1 Navržený styl vedení.....	63
5.2 Navržená struktura odměňování	66
5.3 Motivační systém.....	68

Závěr	71
Seznam použité literatury.....	73
Seznam příloh	76

Seznam zkratek

ČSAD	Československá státní automobilová doprava
DpmLJ	Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou
MHD	Městská hromadná doprava
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)	30
Obrázek 2: Obrácená U-křivka.....	38
Obrázek 3: Proces motivace	42
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb	46

Úvod

Téma diplomové práce „Vedení a motivace pracovníků Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou“ jsem si vybrala na základě mého zájmu o personální činnost. Možnost spolupracovat s vedoucí personálního oddělení jsem přijala jako velmi dobrou zkušenost. Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou má více než 111letou tradici, jeho služby jsou využívány širokou veřejností každý den a tento podnik se tím stal nedílnou součástí života většiny obyvatel Libereckého kraje.

Cílem diplomové práce je navrhnout změnu ve způsobu vedení a motivování pracovníků v Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou (dále jen DpmLJ), přesněji v oddělení Řízení provozu MHD, jelikož právě tyto postupy jsem shledala za nedostatečné. Je důležité si v první řadě uvědomit, že vedení a motivování pracovníků je jedna z vlastností, které by měl úspěšný manažer bezpochyby ovládat. Lze dokonce říci, že tato vlastnost patří mezi jednu z nejdůležitějších. Díky motivaci a správnému vedení pracovníků je možné například sledovat lépe odvedenou práci. Zaměstnanci jsou spokojenější, práce si váží a mají snahu se zdokonalovat, jelikož budou náležitě odměněni. Cílem je podrobněji zjistit, případně aplikovat lepší metody motivování a vedení zaměstnanců, zde konkrétně řidičů, které by pak mohly zefektivnit práci ve vybraném podniku.

V první části bude pojednáno o teorii vedení pracovníků a jejich motivování. Budou zde definovány možné styly vedení a důležité vlastnosti vedoucích manažerů. V teorii motivace budou objasněny hlavní pojmy motiv a stimul, popsány základní zdroje motivace a uvedeny motivy, které působí na pracovní jednání člověka. Vybrané motivační teorie budou tvořit poslední část teorie motivace. V praktické části bude ve stručnosti popsán vývoj DpmLJ od jeho vzniku až po jeho současnost. Zkrácené rozebrání organizačního řádu a seznámení s jednotlivými úseky bude další částí diplomové práce. Vlastní návrh vedení, vytvoření struktury odměňování a navrhnutí motivačního systému budou tvořit konečnou část práce.

1 Teorie vedení

Samotný proces vedení nemá základní charakteristiku, vzhledem k tomu, že lze na něj nahlížet z několika možných pohledů. Nejjednodušší interpretace významu vedení se uvádí jako „přimět někoho, aby následoval“ nebo „přinutit lidi dělat věci ochotně“. Působení z dané pozice anebo nabytí osobních znalostí a rozumu dává jedinci možnost vést a stát se lídrem¹. Jiný pohled na vedení ukazuje, že jeho základ spočívá v působení osobnosti, či se stává jen kategorií chování. Dále je možno uvést náhled z perspektivy vedoucího a jeho schopnost přimět ostatní k výkonu. Proces vedení představuje soubor několika definic a tvrzení, ale základním kamenem je vztah lidí, ve kterém jednotlivec ovlivňuje chování a jednání druhých. Vedení ve své důležitosti směřuje k motivaci, mezilidským vztahům a komunikaci. Vztahy v procesu vedení neznamenají pouze chování vedoucího, které má vliv na způsob chování podřízeného, ale jedná se o proces o dvou vazbách, kde vztah vedoucího a podřízeného je vzájemný a má dopad jak na individuální výkon, tak i na celou organizaci (Dědina a Cejthamr, 2005).

1.1 Vedení a Management

Pro začátek je důležité odlišit funkci manažera a vedoucího (lídra), kteří se z pohledu zaměstnanců mohou zdát jako jedna osoba, ale každý vedoucí nemusí být hned manažerem. Rozdíl mezi oběma funkcemi vystihuje tvrzení W. Bennis: „Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci“. Manažer je člověk, který zaměstnává ostatní jedince a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Minimálně se zajímá o mezilidské vztahy a jeho hlavní prioritou je dosažení určeného cíle. Pro vedoucího jsou pozitivní vztahy s lidmi příležitostí, jak získat své následovníky. Ti pak pod jeho vedením plní úkoly svědomitě, samostatněji a ochotně s vědomím konečného výsledku a ohodnocení. Peníze však nejsou vždy nejdůležitějším faktorem. Vysvětlení podmínek, stanovení směru a zmocnění lidí jsou základními úkoly pro vedení organizace, zatímco management

¹ Lídr je počestěný výraz z anglického slova „leader“ (vedoucí), odvozené slovo „leadership“ (vedení).

zajišťuje své fungování prostřednictvím dosahování výsledků, řízení výkonnosti a zajištění stability. Oba systémy přitom používají své metody k uplatnění svých funkcí, zajištění výkonnosti organizace a v poslední fázi k naplnění účelu existence podniku (Tureckiová, 2007).

1.2 Vedení firmy

Vedení firmy je dáno z velké části charakterem firemní kultury, která je tvořena zejména vztahy ve firmě. Podle důležitosti významu lze tyto vztahy rozdělit na dvě položky. Vztahy mezi lidmi, kteří jsou ve firmě zaměstnaní, respektive pro firmu pracují, a druhá složka jsou vztahy lidí k myšlenkám, na nichž je strategie firmy vybudovaná. S ohledem na vedení firmy se uvádí dva typy firemní kultury, jeden založen na lidech, druhý pak soustředěn na myšlenky.

- Firma vedená lidmi. V tomto případě platí, že odpovědnost za veškerá rozhodnutí připadá lidem, zejména pak nadřízeným. Ti by měli dle tohoto předpokladu řešit problém, když si s ním podřízení nevědí rady. Pokud nadřízení nepřesouvají problém v hierarchii managementu firmy ještě výše, tak jsou to právě oni, kdo utváří konečné rozhodnutí. Výsledkem je pak to, že vedoucí, manažeři či ředitelé mají věci pod kontrolou. Nevýhoda takového postupu se projevuje v zahlcení vedení operativními záležitostmi.
- Firma vedená myšlenkami. Tento postup řešení otázek je přizpůsoben cílům a myšlenkám firmy. Pracovníci se v nesnázích neobracejí primárně na nadřízeného, ale snaží se najít možnost, která by se nejvíce shodovala s vizí firmy. Svého nadřízeného kontaktují jen tehdy, pokud je situace závažnějšího rázu a představuje kupříkladu existenční problém. Výhoda této firemní kultury spočívá v tom, že manažeři či vedení firmy mají více prostoru se věnovat důležitějším věcem, než jsou okolnosti související s rutinní prací.

Pro reálnou funkční kulturu se hodí kombinace obou. Při práci krizového managementu je vhodné uplatnit kulturu vedenou lidmi, aby byla opětovně nastolena rovnováha. Pokud se

pak jedná o fázi rozvoje řízení, je lepší použít kulturu založenou na myšlenkovém vedení. Ta by pak měla převládat v dalších fázích budování firmy, kdy pracovníci budou lépe rozumět vedení, řízení a kultuře, které jsou založeny na firemních myšlenkách a cílech (Plamínek, 2005).

1.3 Manažerské vedení

Přes veškeré rozdíly mezi vedením a managementem, které byly zmíněny v předchozím textu, existuje mezi oběma systémy velmi blízký vztah. Není vždy nasnadě obě aktivity oddělit, jelikož mohou být použity jako prostředky měření vůdčího stylu. Příkladem lze uvést, že být dobrým manažerem znamená zvládat roli vedoucího.

Důležitým faktorem vůdcovství je jeho symbolika a její úspěšné zvládnutí směřuje ke kvalitnímu vedení. Pomocí symboliky se snaží manažeři sdělovat své i podnikové záměry. Mezi hlavní druhy symbolů se řadí forma komunikace, jazyk, použití představ a rituálů, výběr prostředí.

Vedoucí nenabývá své pozice vždy oficiálním jmenováním nebo zvolením, ale může být vybrán i neformálně nebo na základě žádosti situace či přání skupiny. Rozlišují se pak tři druhy vedení:

- Pokusné vedení, kdy jedinec se snaží ovlivnit chování a jednání ostatních ve skupině.
- Úspěšné vedení znamená, že vliv vedoucího dosahuje chování a výsledků, které jsou očekávané.
- Efektivní vedení navazuje na úspěšné vedení a jeho prostřednictvím se docílí funkčního chování a naplnění cílů skupiny.

Člověk může být jmenován manažerem, ale pokud si nezíská postavení v myslích svých zaměstnanců, tak se z něho vedoucí nikdy nestane. Problémem dané situace může být autorita, kterou spousta manažerů využívá díky svému postavení k vedení. Správné vedení se však může opírat o rozumnou autoritu, kterou manažer uplatňuje na základě rozumu, vlastních zkušeností a odborných znalostí. Užití rozumné autority se hodí

pro specializovaná zaměstnání, kde by se mohl vyskytnout negativní pohled na formální hierarchickou formu manažerského vedení. Podobnou funkci jako má autorita zastává i charisma člověka. Charisma vedoucího je často spojeno s uplatňováním autority a přisuzuje se tak jeho osobním kvalitám (Dědina a Cejthamr, 2005).

Správný manažer musí být tedy nejen dobrým odborníkem, ale i dobrým psychologem, komunikátorem a rádcem. Musí umět učit a následně motivovat své spolupracovníky k žádoucím pracovním postupům a výsledkům. Dále by měl umět naslouchat potřebám pracovníků a v co nejvyšším rozsahu je uspokojovat. V takovýchto podmínkách pak podnik může budovat stabilní, loajální a spokojený kolektiv pracovníků, který tvoří podstatu prosperujícího podniku. Manažer může v zásadě ovlivnit chování podřízených dvěma způsoby:

- Může ovlivňovat pracovní postoje pracovníků zadáním reálných cílů, které jsou dosažitelné, zároveň však náročné, ale motivující vzhledem k slíbené odměně. Tyto cíle manažer formuluje, získává pro jejich plnění vhodné pracovníky a vytváří všechny podmínky pro jejich maximální dosažení.
- Může emocionálně působit na potřeby pracovníků, které tím motivuje k aktivnímu plnění zadaných úkolů. Podporuje a vytváří pozitivní atmosféru, snaží se ztotožnit cíle pracovníků s cíli podniku. Posiluje osobní odpovědnost jedince za dosahované výsledky.

Efektivním a účelným vedením pracovníků dosahují manažeři žádoucího nenátlakového ovlivňování aktivit podřízených. Každý manažer musí být vybaven schopnostmi a dovednostmi vést pracovníky. Je to jakýsi soubor nezbytných předpokladů manažerů, kterými mohou ovlivnit chování lidí tím, že je uznávají, akceptují, přijímají, motivují je a vedou je k předpokládaným pracovním výsledkům. Při působení na pracovníky musí brát manažer ohled na zájmy podniku a zájmy pracovníků.

Manažer při vedení pracovníků uplatňuje různé styly řídicí práce, které z velké části závisí na jeho osobních vlastnostech, postojích a návycích, ale též závisí na konkrétní situaci a pracovníkovi, kterého vede. Uplatňovat autoritu tam, kde je potřebná spíše seberealizace

zaměstnanec, je stejně špatné, jako řídit stylem demokratickým, když podřízení pouze pasivně vykonávají přidělené úkoly a nemají zájem spolupracovat. Existují určité praktické dovednosti, které by měl manažer zvládat při používání různých stylů vedení pracovníků. Zde jsou uvedeny ty základní:

1. Přesvědčit pracovníka, že je důležitý: Manažer opakovaně upozorňuje pracovníka, že je pro podnik důležitý.
2. Naslouchání a reakce: Manažer musí upravit svou reakci, která je adekvátní situaci, ve které se pracovník nachází, i dle jeho pocitů.
3. Otázky a nabídky: Hlavním úkolem manažera je komunikace s pracovníkem, měl by mu klást otázky, vznášet nabídky a celkově podporovat jeho rozhodnutí.
4. Pochvaly a ocenění: S pozitivními projevy hodnocení by nikdy manažer neměl šetřit.
5. Objasňování podrobností: Dalšími úkoly manažera jsou objasnění veškerých podrobností, připomínek a nejasností pracovníků, obzvláště při zadávání a delegování úkolů.
6. Požadavky a plány je lépe překračovat než pouze plnit: V této oblasti manažer nešetří svou námahou.
7. Příprava: Manažer musí být neustále informován o nabízeném sortimentu produktů či služeb. Musí své práci rozumět a po odborné stránce být připraven.
8. Cílevědomost: Každý pracovník má rozdílné potřeby k tomu, aby bezproblémově vykonával svou práci. Úkolem manažera je tuto potřebu odhalit a následně naplnit (Maxa, 2011).

1.4 Vůdcovství

Jedním z efektivních stylů vedení, který by měl umět každý manažer ovládat, je tzv. vůdcovství. Vůdcovské schopnosti jsou pro manažera důležitou podmínkou pro dlouhodobý a úspěšný rozvoj společenského působení organizace a zároveň její dlouhodobou prosperitu. Jak ve své knize uvedl R. Maxa (2011, s. 210), „*Vůdcovství je umění nebo proces takového ovlivňování pracovníků, aby se pracovníci snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.*“ Zaměstnanci jsou povzbuzováni, aby pracovali

s nadšením, ochotně, a hlavně se sebedůvěrou. Ti pak svou práci odvádějí horlivěji a usilovněji. Je důležité připomenout, že vůdce v žádném případě nestojí mimo skupinu, své místo má vpředu, před skupinou. Pokud má především vrcholový manažer plnit svou vůdcovskou roli v organizaci, pak je povinen:

- Vymezit přesnou vizi budoucího úspěšného působení organizace. Stanovit jasné příležitosti, díky kterým dosáhne organizace úspěchů.
- Zvládnout naplánovanou představu rozpracovat do dílčích programů, které bude potřeba provádět, a obstarat jejich efektivní a účelné plnění v každodenních činnostech organizace.
- Vysvětlit efektivnost této vize svým nejbližším spolupracovníkům a s jejich pomocí dále i celému kolektivu pracovníků organizace.
- Dopracovat se ke společnému souladu zájmů všech skupin, které jsou zahrnuty v plnění této vize, a získat jejich celkovou podporu.

Manažer by měl být nejenom odborníkem, ale v první řadě by měl umět dokázat sjednotit kolektiv pracovníků, kteří pak kolektivně dosáhnou společného cíle. Jako vůdce bude respektován jen tehdy, pokud dokáže svou odbornou autoritu a posléze dosáhne autority mocenské. Ta spočívá v prosazení změny vnitřního prostředí organizace, která je nezbytná k dosažení vytyčeného cíle. S pomocí odborné autority dokáže rozumně přesvědčit všechny možné jedince, kteří by mohli pochybovat o správnosti a uskutečnitelnosti vize. Osobní charisma je pak vlastnost, díky které získá důvěru u spolupracovníků (Maxa, 2011).

1.4.1 Vlastnosti vůdce

Uvádí se, že růst úspěšného lídra tvoří z 80 % zkušenosti a z 20 % školení a studium. Správný vůdce by měl být především schopný efektivně využívat svou moc, dále pak motivovat lidi v závislosti na situaci a čase, inspirovat své následovatele a v neposlední řadě vytvářet a udržovat vhodné klima potřebné pro vysokou výkonnost.

Mezi podstatné vlastnosti lídrů dále patří snaha plnění vytyčených cílů, motivace k vůdcovství, odpovídající charakterové vlastnosti, schopnosti učení se a poznávání, charisma, vysoká sebedůvěra a hlavně cílevědomost. Existuje deset základních charakterových vlastností pravého vůdce:

1. **Vize:** Vůdce by měl mít přesnou a živou představu o vizi společnosti, kam bude směřovat, jak by měl úspěch společnosti vypadat a též jak ho dosáhnout. Mít pouhou vizi však nestačí. Vůdce musí umět o své vizi mluvit, vysvětlit ji, seznámit s ní ostatní spolupracovníky a především je získat na svou stranu. Správný vůdce by měl mít disciplínu, která povede přímo k cíli, i přes možné komplikace, ale též nadšení k inspiraci ostatních.
2. **Integrita:** Je to proces propojení vnějších činností s vnitřními hodnotami. To, co si lídr myslí a říká, se shoduje s jeho činy. Spolupracovníci pak vědí, že nikdy nesleví ze svých zásad, a to je důležité pro zachování jeho důvěry. Mezi základní znaky integrity se řadí čestné jednání, předvídatelné reakce a dobře kontrolované emoce. To vše vede k tomu, že ostatní spolupracovníci následují vůdce.
3. **Oddanost:** Vedoucí vynakládá veškerý potřebný čas i energii pro splnění všech svých úkolů, a tím pak podněcuje ostatní, aby ho následovali.
4. **Ušlechtilost:** Vůdce, který je šlechetný, uzná kvalitní práci a za dobře provedenou práci pochválí co nejširší okruh spolupracovníků. Naopak v situacích, kdy nastane problém, přebírá osobní zodpovědnost za neúspěch. Tímto pomáhá ostatním, aby se cítili dobře, zvyšuje jim sebedůvěru a sjednocuje pracovní tým.
5. **Skromnost:** Vůdce, který je skromný a pokorný, pozná, že není o nic lepší ani horší než ostatní členové jeho týmu. Neprosazuje proto pouze sebe, ale snaží se pochopit myšlení a úvahy ostatních a pomáhá jim se pozvednout.
6. **Otevřenost:** Díky této vlastnosti vůdce naslouchá novým myšlenkám, aniž by je předem odsoudil. Dále přijímá nové možné cesty, které vymysleli jiní.
7. **Kreativita:** S touto vlastností vidí vůdce věci jinak, než je vidí ostatní spolupracovníci, a tím jim může pomoci vydat se jiným směrem.
8. **Spravedlnost:** Vedoucí jedná se všemi stejně a férově. Pokud dojde k nějakému problému, musí se zajímat o všechna fakta a měl by vyslechnout všechny zúčastněné, než dojde k nějakému závěru.

9. Asertivita: Vůdce, který je asertivní, je schopný prosazovat vlastní názor a dokáže přesně říci, co očekává. Díky této vlastnosti je možné předcházet nedorozumění, jelikož je vše jasně dané.
10. Smysl pro humor: Humor pomáhá rozvíjet příjemné pracovní prostředí a přátelství. Vůdce se smyslem pro humor zmírňuje tlak a nepřátelské prostředí na pracovišti (Hakala, 2008).

1.5 Styly vedení a jejich efektivnost

Efektivním a vhodným vedením pracovníků ze strany manažerů může organizace úspěšně plnit své společenské poslání a uspokojovat pracovníky službami a produkty, které nabízí. Aby byl podnik úspěšný a aby panovala interní spokojenost, musí každý manažer dbát na zájmy organizace a pracovníků. Organizační zájmy se týkají účelného a efektivního provedení všech zadaných pracovních úkolů. Zájmy pracovníků a jejich pracovní výkonnost se odvíjí od podmínek, které jim manažer na pracovišti utváří, přičemž musí brát zřetel na soulad zájmů organizace a osobních zájmů pracovníků. Styl vedení pracovníků je pak způsob, jakým manažer tyto dvě skupiny zájmů prosazuje. Je to též způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Dle stupně pozornosti, kterou manažer věnuje pracovníkům, a stupně pozornosti věnované plnění pracovních úkolů lze rozlišit několik základních stylů vedení pracovníků:

- Ochuzené vedení – situace, která nastává v případech, kdy je organizace před konkursem či před prodejem novému vlastníkovi. Pracovníci uskutečňují požadovanou práci s minimálním úsilím a management organizace pouze uchovává vlastní mocenskou pozici.
- Vedení společenského klubu – pomocí tohoto principu funguje velké množství nadací. Manažeři se většinou moc nezaobírají pracovní výkonností a kvalitou vyráběné produkce, usilovně se však snaží udržet dobré a přátelské vztahy na pracovišti. Spokojenost pracovníků je pro ně nejdůležitější, jelikož právě oni shánějí pro organizaci příspěvky od sponzorů.

- Autorita - poslušnost – tento princip vedení se uplatňuje v armádě. Manažer vynakládá veškeré úsilí k dosažení vysoké produktivity práce při vysoké úrovni konkurenceschopnosti produkce. Pracovníci jsou motivováni pouze finanční odměnou a dále pak strachem z případné ztráty zaměstnání. V armádě je např. důležité dobýt kótu X, přičemž počet zahynulých není podstatný.
- Týmové vedení – u tohoto stylu vedení se shoduje osobní zájem pracovníků na vysoké kvalitě a velkých objemech produkce se zájmy managementu. Management se zároveň snaží uspokojovat existenční a sociální potřeby pracovníků při vytváření podmínek, které jsou příznivé pro jejich seberealizaci.

Poslední z uvedených stylů vedení ztělesňuje spíše ideální situaci, která se v realitě příliš neobjevuje. K tomuto vedení by však měly směřovat snahy manažerů organizací při hledání nejvíce výhodného stylu pro ně i pro organizaci.

Styl, který je reálně aplikován pro vedení pracovníků, je označován jako management lidských zdrojů. U tohoto stylu vládne rovnováha mezi požadavkem zajistit slušnou úroveň odbytu produktů a služeb, které organizace nabízí. Zároveň zde panuje rovnováha mezi požadavkem udržení přátelských a dobrých vztahů na pracovišti spolu s pracovní zátěží, která je pro všechny členy pracovního kolektivu snesitelná.

Pokud se pozornost manažerů soustřeďuje na spravedlivé odměňování pracovníků za jejich dosažené pracovní výsledky, na rozvoj odborných způsobilostí pracovníků a dále na provádění změn v koncepci pracovních vztahů mezi organizačními útvary, jedná se o správnou koncepci managementu lidských zdrojů. Management lidských zdrojů musí zasáhnout všechna tato tři hlediska souhrnně, jelikož např. s pouhou regulací mzdových nákladů nemůže nikdy přispět k úspěchu (Pitra, 2007).

1.5.1 Některá další členění stylů vedení

V předešlé části byly rozebrány základní a nejčastěji se objevované styly vedení. Existuje mnoho možných způsobů, jak styly vedení rozdělit či popsat. Jednou z dalších možností je tyto styly klasifikovat pomocí tří širších kategorií:

- **Autoritářský (autokratický) styl** – objevuje se tam, kde jsou veškeré síly orientovány na manažera. Manažer rozhoduje o postupech k dosažení cílů, o pracovních úkolech a dále o odměnách či trestech.
- **Demokratický styl** – je tam, kde jsou síly zaměřeny spíše na straně skupiny, která funguje jako celek. Manažer spolupracuje se skupinou, dělí se o funkce vedení s jejími členy a celkově je též spíše členem skupiny. Každý jedinec skupiny má důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracování systémů a postupů.
- **Skutečný styl laissez-faire** – v tomto stylu manažer usiluje o samostatné pracovní členů skupiny. Síla je manažerem vědomě přenášena na členy skupiny, kteří tak dostávají svobodu jednání. V případě potřeby je však manažer připraven pomoci. Tento styl je spíše ne-styl, jelikož se manažer přímo nezajímá o problémy, členy nechává plnit aktuální práci, ale též je nechává čelit rozhodnutím, která náleží jemu (Dejthamr, Dědina, 2010).

Na první pohled by se mohl jevit demokratický styl jako styl nejlepší a nejvhodnější. Každý styl však v sobě zahrnuje určité výhody a nevýhody. Pro každou skupinu pracovníků je nezbytné zvolit jiný styl vedení, který bude vhodný, a nelze tedy určit jediný správný způsob vedení.

Dalším pohledem, jakým je možné na styl vedení nahlížet, je dělení dle míry zájmu o úkoly a o vztahy. Rozlišují se:

1. Efektivnější styly vedení:

- **Byrokratický** – v tomto stylu se projevuje malý zájem o úkoly i o vztahy. Manažer, který praktikuje tento styl, se zajímá o procedury a pravidla a pravděpodobně bývá velmi svědomitý.

- Laskavě autokratický – projevuje se zde velký zájem o úkoly, ale malý o vztahy. Manažer s takovýmto stylem vedení ví, co chce, a zná způsob, jak toho dosáhnout bez vyvolání odporu.
- Rozvíjející – velký zájem o vztahy, ale malý o úkoly. Manažeři velmi důvěřují lidem a starají si, aby se individuálně rozvíjeli.
- Výkonný – zde je velký zájem o úkoly i vztahy. Manažer s tímto stylem vedení využívá svých kladných vlastností, jako je dobré motivování a individuální jednání s lidmi. V tomto stylu se dává přednost týmovému managementu.

2. Méně efektivní styly:

- Dezertér – přístup manažera je nečinný či dokonce negativní. Manažer se často vůbec neangažuje, jelikož projevuje malý zájem o úkoly i vztahy v situacích, kde je takové chování nevhodné.
- Autokrat – tento manažer postrádá důvěru v ostatní, je často nepřijemný a jedině, co ho zajímá, jsou právě dokončované úkoly. V tomto stylu se projevuje velký zájem o úkoly a malý zájem o vztahy v situacích, kde toto chování není vhodné.
- Misionář – velký zájem o vztahy, avšak malý zájem o plnění úkolů tam, kde je takové chování nevhodné. Manažer zde pečuje pouze o harmonii na pracovišti.
- Tvůrce kompromisů – velký zájem o úkoly i vztahy v situaci, která si nevyžaduje zájem ani o jedno. Manažer neumí přijímat rozhodnutí, je snadno ovlivnitelný tlakem situace a straní se současných problémů a tlaků tím, že maximalizuje dlouhodobý výstup.

Dalším možným zajímavým stylem vedení je tzv. situační vedení. Toto vedení v sobě zahrnuje důležité faktory úspěšnosti vedení jako je zralost, tedy míra zralosti pracovníka. Míra zralosti je zde chápána jako stav pracovníka, kdy je připraven plnit přidělené úkoly. Tuto zralost pracovníka je možné rozdělit na zralost pracovní (dovednosti, vědomosti, návyky potřebné pro uskutečnění úkolu) a na zralost psychologickou (ochota přijmout odpovědnost za splnění úkolu). Situační vedení tedy rozlišuje 4 styly vedení:

- Příkazový styl – používán pro skupiny, které potřebují přesné návody a neustálou a přísnou kontrolu. Skupiny jsou většinou málo zkušené a málo motivované.
- Koučování – manažer označován též jako kouč zadává úkoly, poskytuje informace, data a určuje limity. Celkově poskytuje lidem prostor pro hledání vlastních postupů, sleduje je, radí, usměrňuje a hodnotí jejich výsledky. Tento styl se užívá u skupiny, která postupně vyzrává.
- Podporování – zde už je zapotřebí vyšší zralost skupiny. Manažer skupině přenechává větší odpovědnost. Zadání úkolů je volnější, ne moc limitující, skupina je však stále hlídána a motivována.
- Delegování – pro schopné skupiny. Manažer seznámí skupinu s úkolem, předá potřebné informace a přenesou veškerou odpovědnost na ni. Skupina je schopná pracovat i na obtížnějších úkolech samostatně, na manažera se obrací jen v případech nesnáze či vzniklé komplikace (Maxa, 2011).

2 Teorie motivování

Obečný pojem motivace se odvozuje ze záměrného chování nebo je samotným chováním definován. Motivace vede lidi k dosažení určitého cíle za účelem následné odměny, která by měla mít charakter uspokojení individuálních potřeb. Lidé s pozitivní motivací, směřující k jasně určeným cílům, podnikají příslušné kroky, které vedou dle jejich očekávání k dosažení právě těchto cílů. Takový přístup vyvolává pocit uspokojení potřeb společnosti, soustavně uspokojuje vlastní potřeby a následně nutí motivované pracovat efektivně (Armstrong, 1999).

Slovo „motivace“ pochází z latinského výrazu „movere“, který je přeložen jako sloveso hýbati, pohybovati.

Podle J. H. Donnellyho (2002, s. 366) je možné motivaci definovat takto: *„Motivací rozumíme všechny hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“*

Významným znakem motivace je, že působí současně ve třech dimenzích:

- V první řadě tedy působí dimenze směru, která motivaci člověka, příp. jeho činnost, zaměřuje konkrétním směrem, orientuje, a naopak od jiných možných směrů jej odvrací.
- Druhá dimenze je dimenze intenzity. V určitém směru je působení člověka v závislosti na síle – intenzitě – motivace vždy více či méně ovlivněna úsilím jedince o dosažení cíle, na nějž vynakládá více či méně energie.
- Nakonec třetí dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence), která se projevuje schopností překonávat nejrozmanitější – vnější i vnitřní – překážky, které mohou přicházet během vykonávání motivované činnosti. Pokud jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v prvotním směru a s nezměněnou intenzitou i během překážek, jedná se o vysokou perzistenci (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

V problematice motivace je dále důležité zmínit dva základní pojmy, jimiž jsou motiv a stimul.

2.1.1 Motiv

Motiv reprezentuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být rozuměn jako důvod určitého chování či jednání člověka, či psychologická příčina. Pojem motiv se úzce pojí s pojmem cíl. Všeobecným cílem každého motivu je získání určitého finálního psychického stavu – nasycení. Tento stav mívá většinou podobu vnitřního uspokojení, což bývá pocit naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne svého pocitu očekávaného uspokojení. Včetně těchto zmiňovaných motivů cílových a terminálních existují i motivy, kterým nelze připojit určitý cílový stav. Tyto motivy jsou označeny jako motivy instrumentální a patří k nim např. zájem člověka o literaturu.

Motivy, resp. motivace, velmi silným způsobem determinují činnost člověka, a jsou tak příčinou pro další směr, intenzitu a perzistenci lidské činnosti. Jedinci motivovaní s určitým směrem a intenzitou pak jednají dle různých způsobů, které jsou jako formy motivované činnosti vždy spoludeterminovány kognitivním zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá, a dále pak specifickým prožíváním každého člověka.

V určitý okamžik nepůsobí v psychice člověka zpravidla pouze jeden motiv, ale souběžně celá řada motivů. Tyto motivy mohou mít totožný, ale i rozdílný směr, intenzitu a odlišnou perzistenci. Záleží pak na samotném člověku, jakým směrem, jakou intenzitou a perzistencí se bude ubírat. Motivы, které jsou orientované stejným či podobným směrem, se budou vzájemně posilovat, a naopak.

2.1.2 Stimul

Pojmy stimul a stimulace jsou velice blízké, ne však totožné s již uvedenými pojmy „motiv“ a „motivace“. Tyto dva pojmy bývají často užívány jako synonyma či ekvivalenty. Dokonce i někteří psychologové pojem motivace – stimulace striktně nerozlišují. Z manažerského hlediska je však rozlišení těchto pojmů velice důležité.

Jak uvádí ve své knize Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 364): „*Stimulaci rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“ Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací tedy je, že pomocí stimulace působíme na jedince zvnějšku, často prostřednictvím jednání jiného člověka. Stimulace může mít různé formy a podoby. Je pro ně společné, že pomocí vnějších aspektů, které povedou ke změně psychických procesů a motivace, ovlivňují chování člověka.

Ve výrazu stimulace není přímo uvedeno, že jde vždy o působení vědomé a záměrné. Dalším možným způsobem, jakým můžeme stimulaci chápat, je proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka, jelikož k ovlivňování člověka dochází vlastně vždy v procesu sociální interakce. Jakýkoliv popud, který vyvolává určité změny v motivaci, může být stimulem. V odborné literatuře mohou být občas rozlišovány tzv. impulsy, což jsou vnitřní, intrapsychické podněty, které nám ohlašují nějaké změny v těle či mysli člověka, a incentivy, které reprezentují vnější podněty, jež se vrozeně nebo naučeně vztahují k určitým impulsům. Jako impulsy můžeme uvést takové stavy těla, jako je např. bolest zubů (která může vyvolat motiv návštěvy lékaře), nebo určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou (může být vyvolán motiv vyhnout se zkoušce). Incentivem pak může být např. nabídka pracovního postupu při řádně odvedených úkolech. Impulsem či incentivem může být v podstatě vše, ale také nemusí. To, co impuls nebo incentiv bude, záleží v první řadě na motivační struktuře konkrétního člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.2 Zdroje motivace

Aby bylo možné porozumět problematice motivace lidského chování, je důležité především pochopit, jak samotná motivace vzniká. Skutečnosti, které vytvářejí motivaci, se nazývají zdroje motivace. Tyto zdroje dávají odpověď na otázku, které skutečnosti působí na člověka tak, že po určité věci touží mnoho, jinou chce také, ale ne tak výrazně, další naopak zcela zavrhuje.

Jako základní zdroje motivace se uvádí:

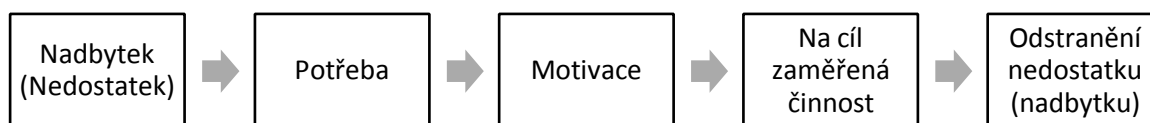
- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

2.2.1 Potřeby

„V psychologii (na rozdíl od ekonomického vymezení potřeb) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 366)

Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace již z několika důvodů. Jedním z mnoha z nich je fakt, že pomocí těchto potřeb označujeme vnitřní stavy, které jsou nám jakožto lidem vlastní. Pokud má člověk určitou potřebu, projevuje se u něj jako jakýsi nepříjemný stav napětí, který vzbuzuje tendence k odstranění tohoto napětí. Tento stav tedy většinou vede k možnosti tento příslušný stav nedostatku odstranit. Podmínkou je ovšem nalezení cíle, tj. určité skutečnosti, která poskytne uspokojení dané potřeby.

Obrázek číslo jedna znázorňuje naznačené vztahy potřeb, motivace a činnosti.



Obrázek 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (chování, resp. jednání člověka)

Zdroj: (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 366)

Jednotlivé potřeby budou rozebrány v nadcházející kapitole motivačních teorií. Potřeby lze dále rozdělit na vědomé a nevědomé, což ukazuje skutečnost, že potřeba může reprezentovat i ne zcela vždy uvědomovaný nedostatek. Pro lepší pochopení lze uvedenou skutečnost formulovat i jinak: člověk má občas pocit vnitřní nepohody, pocit, že mu „něco chybí“, ale neví co. Tím pádem může být mrzutý, roztržitý, náladový, jelikož neví, co mu vlastně chybí, či jaká je jeho potřeba. Jindy zase naopak naprosto přesně ví, co potřebuje, ale neví, kde se jeho potřeba vzala.

2.2.2 Návyky

Každý člověk v průběhu svého života vykonává určité, často pravidelné činnosti (jak předmětné, tak psychické). Tyto činnosti se u jedinců díky pravidelnosti často automatizují, fixují, stávají se z nich určité stereotypy – návyky.

„Návykem označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci.“ (Růžička, 1995, s. 15)

Návyk lze z věcného hlediska vnějšího pozorovatele formulovat jako vzorec chování, který je naučený a který se projevuje v rovině prožívání jako daná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv provést něco určitého v dané situaci. Návyky se často vyskytují ve všech možných oblastech lidské činnosti a mohou být žádoucí, či nežádoucí. Nežádoucí návyky jsou označeny jako zlovyky, žádoucí jsou důsledkem dobré výchovy. Dále mohou návyky vznikat cíleně, tedy vědomě, ale též nevědomě, jako vedlejší produkt určité činnosti.

2.2.3 Zájmy

V psychologii se zájem řadí k pojmům s problematickým obsahem. Zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů, který je trvalejší, lze nazvat zájmem. Zájem jedinec uspokojuje prováděním konkrétní činnosti, která je nazývána zájmová činnost. Může být tedy chápán jako zvláštní druh motivu. Často se jedinci odlišují šíří svých zájmů (od jednostranně po mnohostranně založené), hloubkou, stálostí (krátkodobé, celoživotní), čínorodostí a dále i tím, jaké konkrétní zájmy mají. Dle těchto stránek zájmy člověka též hodnotíme.

Samotná klasifikace zájmů je velice obtížná, vzhledem k jejich velkému množství, ze kterých si lidé mohou vybrat podle svých preferencí a oblíbenosti. Přesto však podle Bedrnové a Nového (1994, s. 189) lze zájmy rozdělit na:

- *umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické),*
- *lingvistické (jazykové),*
- *vědecké a poznávací (zvědavost),*
- *rukodělné (manuální),*
- *obchodně ekonomické (organizování, účetnictví, evidence),*
- *sociální (zájem o druhé lidi),*
- *zájmy o přírodu,*
- *sportovní,*
- *sběratelské.*

Pomocí zájmů lze rozvíjet dovednosti, schopnosti, zlepšovat znalosti i celkový rozhled. Člověk prostřednictvím zájmů vnímá intenzivněji svůj život a tyto zájmy tvoří složku charakteristiky osobnosti. Během života se postupně vyvíjejí, u dětí jsou často nestálé, jelikož je spíše hledají a zkoušejí. V dospívání se již zájmy upevňují a mohou přispívat k lepším vyhlídkám do života (zvolené povolání dle svých zájmů).

2.2.4 Hodnoty

„Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.“ (Růžička, 1995, s. 18)

Během svého života se každý člověk setkává se spoustou nových a neznámých skutečností, které hodnotí, tj. připisuje jim konkrétní hodnotu, a poznává je. Tento proces poznávání se zpravidla odehrává v sepětí s prožíváním. Proto mají hodnoty hlavně individuální smysl – odrážejí subjektivní individuální pocit a určitý význam dané skutečnosti pro konkrétního jedince. Hodnoty vytvořené sociálním prostředím, ve kterém člověk žije, pobývá, přijímá jako již dané. Proto mohou být hodnoty posuzovány z hlediska prospěchu jedince a z hlediska prospěchu širších sociálních skupin. Hodnocení určitých skutečností přejímá člověk více či méně jako hotové, vlivem svého sociálního prostředí, někdy nekriticky. Tato hodnocení pak u každého jedince zvlášť představují tzv. „osobní hodnotovou mapu“². Určitým skutečnostem jedinec přiřazuje hodnoty vyšší, cenní si jich více, považuje je za významnější, jiným naopak přiřazuje hodnoty nižší. Hodnotový systém, či hodnotová orientace, ovlivňuje vnímání i jednání člověka a je významným zdroje motivace veškeré lidské činnosti. Je logické a pravděpodobné, že člověk bude motivován více k činnostem, které jsou podle jeho hodnotové hierarchie důležitější, tudíž jim připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Naopak činnostem, kterým přiřazuje hodnoty negativní, se bude vyhýbat.

Pro člověka může představovat hodnotu v podstatě cokoliv, často záleží na charakteristických podmínkách a okolnostech, které utváří jeho osobnost. Existují však některé obecně platné hodnoty, k nimž se řadí např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, svoboda, pravda, láska, úspěch apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

² Osobní hodnotová mapa je vnímána jako hodnotový systém či hierarchie hodnot.

2.2.5 Ideály

Ideál je vzorem. Je to určitá ideová či názorná představa něčeho, co je subjektivně žádoucí, pozitivně hodnocené, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Často vyzdvihuje něco, čeho si člověk cení. Ideály se mohou týkat nejrůznějších jevů či skutečností. Mohou představovat konkrétní typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat osobního života i života v pracovní oblasti. V první řadě ideály vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – autorit a rodiny obecně.

2.3 Dynamika motivace

Všechna motivovaná činnost, která je činností člověka, směřuje k určitému cíli. Dosažení stanoveného cíle obvykle pro člověka znamená uspokojení vzbuzených motivů. Toto uspokojení bývá většinou provázeno prožitky vnitřního naplnění, libými pocity, a mimo to vytváří prostor pro možnost vzniku motivů nových.

2.3.1 Frustrace a deprivace

Vše, co bylo výše uvedeno, však neprobíhá bezproblémově a hladce. V souvislosti s motivací se mohou vyskytnout okolnosti, které brání uskutečnění motivované činnosti. Objevují se zde tak dva pojmy vyjadřující překážky a současně i důsledky existence těchto překážek v motivované činnosti člověka – frustrace a deprivace. Frustrace a deprivace jsou jednoduše řečeno nejznámější poruchy motivace.

Frustrací je možné označit specifickou a objektivně definovanou skutečnost, vnitřní subjektivní pocit či stav, v hlavním významu pak zmaření či znemožnění realizace motivované činnosti. Touto specifickou skutečností je situace, kdy něco nebo někdo brání provést motivovanou činnost. Subjektivním pocitem je označen důsledek frustrační situace. K charakteristickým rysům popsaného stavu patří prožitek nezdaru, nelibosti, neuspokojení, neúspěchu, zklamání, ale též rozčilení, vzteku, agresivity apod.

Frustrační situace lze obecně rozdělit na dva typy:

- Nedostatek předmětu, který by umožnil uspokojení aktivované potřeby či aktuálního motivu. Předmět zde představuje jakoukoliv subjektivně žádoucí skutečnost, která se stala cílem motivované činnosti.
- Situace, pro niž je typická na jedné straně existence předmětu, který dává možnost uskutečnění motivované činnosti, na druhé straně je však zároveň určitá překážka bránící realizaci motivované činnosti. Možnost uspokojení aktivované potřeby je tak blokována. Překážkou může být téměř cokoliv. Může se jednat o překážku vnější, objektivní, vnitřní i subjektivní, pasivní či aktivní.

Jak uvádí Bedrnová, Nový a kol. (2007, s 371), typické reakce na frustraci jsou:

- *„Agrese, útok, přičemž cílem agresivního jednání může být jak (domnělá) příčina frustrace, tak také tzv. náhradní objekt – cíl, který s právě prožívanou frustrací nemá nic společného, snad kromě skutečnosti, že „je právě po ruce“. V tomto smyslu může dojít i k agresi zaměřené vůči vlastní osobě. Agresivní, útočné chování může mít nejrůznější podobu – od agrese fyzické, brachiální³, přes agresi slovní, verbální, až po agresi pouze myšlenkovou, fantazijní.*
- *Regrese, návrat k vývojově nižším, dřívějším formám chování frustrovaného jedince, které mají jedinci samému, event. i dalším lidem, dokumentovat, že „to prostě nemůže zvládnout, když je ještě tak malý“.*
- *Stereotypie, někdy až chorobné ulpívání na určitých formách činností, které se neosvědčily, jsou však opakovaně produkovány bez zjevného efektu. Mnohdy tento typ reakce postupně přechází do lhostejnosti až apatie.“*

Každý jedinec má odlišnou úroveň frustrační tolerance, která mu určuje, jak je schopen snášet frustrační situace. Vysoká frustrační tolerance, tedy vysoká míra odolnosti, se projevuje tím, že jedinec snáší frustraci bez vážných narušení jeho forem chování či

³ Brachiální jinak hrubý či násilný.

jednání a bez vážnějších změn činností psychiky. Úroveň frustrační tolerance je očividně ovlivněna temperamentovými dispozicemi jedince, které je však možné ovlivnit výchovnými postupy či sebeutvářecími aktivitami v průběhu celého života.

Frustrace nemá zpravidla příliš velký vliv na utváření osobnosti a projevuje se často jen jako aktuální nežádoucí změna v psychice a činnosti člověka. Oproti tomu deprivace má na vývoj osobnosti jedince daleko větší dopady a projevy. Deprivace je psychický stav člověka, který vzniká následkem životních situací, během kterých není subjektu dána příležitost k uspokojení základních psychických potřeb v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu. Deprivace se liší od frustrace právě tím, že neuspokojení potřeb je dlouhodobé a tyto potřeby patří mezi základní. Zároveň má deprivace zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření osobnosti člověka. Obzvláště nezvratné dopady má deprivace v období dětství a adolescence. V tomto období brání dlouhodobá deprivace přirozenému duševnímu vývoji osobnosti. Deprivované děti bývají zaostalé, projevuje se u nich sociální regrese, mohou být sociálně nepřizpůsobivé, popř. až psychopatické. Negativní vliv má deprivace i v období dospělosti, často však s méně drastickými následky.

Základní druhy psychické deprivace jsou:

- senzorická deprivace – vzniká dopadem neexistence či zásadního omezení smyslových podnětů, nezbytných pro rozvoj osobnosti člověka,
- citová, emocionální deprivace – vzniká nepřiměřeným omezením citových projevů vůči deprivovanému jedinci,
- sociální deprivace – příčina je nedostatečné uspokojení potřeby člověka stýkat se s druhými lidmi,
- deprivace základních biologických potřeb – patří sem např. potřeby spánku, jídla, tekutin apod.

2.3.2 Konflikty motivů

Jedná se o specifický druh frustrace, vnitřní psychický stav jedince, který je charakteristický střetnutím dvou či více vzájemně neslučitelných tendencí.

Typologie podle Lewina obsahuje pět základních typů motivačních konfliktů (Bedrnová, Nový a kol., 2007):

1. typ: apetence – apetence (přitahování - přitahování) konflikt, který je z hlediska zvládnutelnosti pro jedince relativně snadný. Oba dva motivy jsou žádoucí, avšak pro jedince je nemožné uspokojit oba současně, což jedinci způsobuje nepříjemné napětí. Volba kterékoli alternativy přinese vždy jedinci subjektivní zisk a z něj plynoucí uspokojení, proto je tento konflikt nejméně frustrující.
2. typ: apetence – averze. Nejde zde o volbu mezi dvěma protikladnými cíli. Jde pouze o jeden cíl, který má současně pozitivní i negativní motivační hodnotu. Příkladem lze uvést studentskou zkoušku. Studentovi se na zkoušku nechce, jelikož není dostatečně připraven či má obavy z neúspěchu, současně se mu však na zkoušku jít chce, protože už ji chce mít za sebou a zároveň pociťuje svou studentskou povinnost.
3. typ: averze – averze (odpuzování – odpuzování). Je to konflikt s nejintenzivnější zátěží. V obou případech je jedinec odpuzován daných cílem, jeden z nich si však musí vybrat. Při výběru dojde vždy k subjektivní ztrátě. Příkladem pro tento typ je například návštěva zubního lékaře. Na jedné straně bolest zubu, na straně druhé strach z bolestivého zákroku. Často si člověk vybere tu možnost, u které je subjektivní ztráta nejmenší.
4. typ: nechci, ale musím. Motivační cíl má pro jedince negativní hodnotu, ale z vnějšku, např. rodiči, učiteli atd., mu je přiřazována hodnota pozitivní. Jedinec je tlačěn k dosažení daného cíle.
5. typ: chci, ale nesmím. Mechanismus zůstává stejný, jako u předchozího typu, jde zde pouze o zrcadlové převrácení. Cíl má pro jedince kladnou hodnotu, avšak z vnějšku je mu vtlačována hodnota negativní.

Mezi faktory důležité pro úspěšné zvládnání konfliktních situací těchto uvedených typů patří v první řadě vyšší míra osobnostní zralosti, temperamentové vlastnosti, rozhodnost, schopnost uplatnit svoji vůli apod.

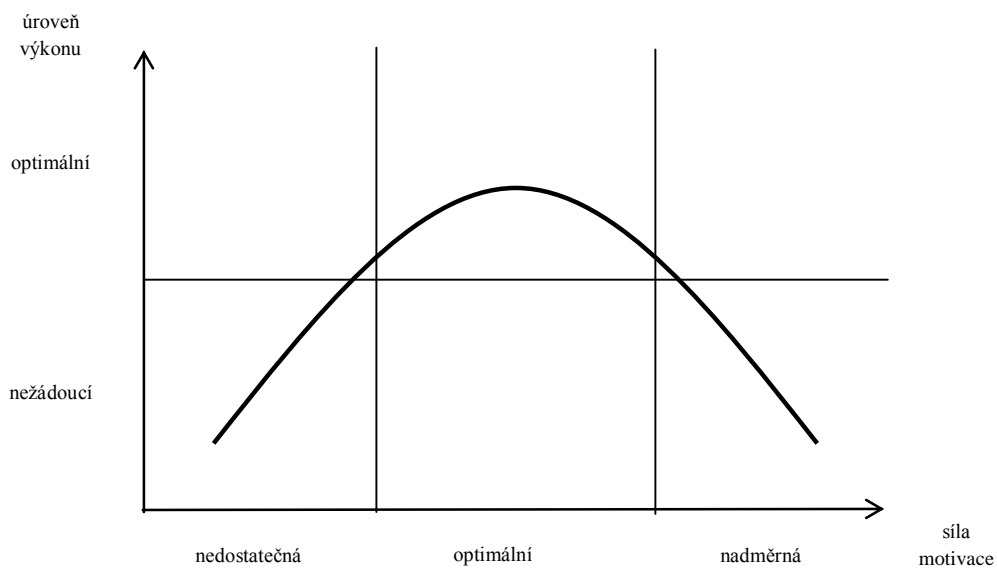
2.4 Motivace a výkon

Všude tam, kde jde o výkon, je motivace velice významná. Motivace a schopnosti jsou dva základní prvky, které v první řadě ovlivňují výkonnost člověka. Tuto skutečnost je možné vyjádřit následujícím vzorcem:

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

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality), M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon), S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Z uvedené rovnice je patrné, že úroveň výkonu je funkcí velikosti motivace a schopností člověka. Vztah motivace a výkonu není však tak jednoduchý. Rozšířený názor, že čím větší je motivace, tím větší bude výkon, neplatí. Nízká či zcela chybějící motivace vede k zřejmému důsledku. Chce-li jedinec málo či dokonce nechce vůbec, výsledek jeho činnosti bývá neuspokojivý a mnohé věci se obvykle nedaří. V opačném případě, chce-li jedinec hodně až příliš, roste vnitřní psychické napětí. To narušuje „normální“ fungování lidské psychiky, a tím oslabuje aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Výsledek se tedy opět stává neuspokojivým. Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem lze znázornit tzv. obrácenou U-křivkou.



Obrázek 2: Obrácená U-křivka

Zdroj: (Růžička, 1996, s. 7)

Na obrázku lze vidět průběh „obrácené U-křivky“, který vyjadřuje skutečnost, že za jinak stejných podmínek (za stejné úrovně schopností a podmínek výkonu) se bude s postupným růstem motivace zvyšovat i úroveň výkonu. Toto zvyšování však bude trvat pouze jen do určité úrovně motivace a po přesáhnutí dané hranice se výkon začne paradoxně snižovat. Nicméně je důležité podotknout, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace a v závislosti na obtížnosti úkolu se optimální úroveň výkonu liší. Nižší motivace vede k snížení výkonu, a naopak. Pro náročné úkoly je lepší zvolit relativně nižší úroveň motivace, jelikož pro snadné úkoly je optimální vysoká motivovanost.

Toto pravidlo se však nedá paušalizovat, protože existují jedinci, kteří mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech oblastech lidské činnosti, zatímco u jiných jedinců tato tendence zřejmá není či dokonce chybí. Tento fakt vyjadřují pojmy výkonová motivace a potřeba vysokého výkonu.

2.4.1 Výkonová motivace

Každý člověk má relativně stálou tendenci dosahovat co nejlepšího výkonu, přinejmenším být velmi dobrý v činnostech, které je možné hodnotit z hlediska kvality a u kterých je možné riziko neúspěchu. Jsou to tedy činnosti, u kterých může člověk uspět či naopak. Měřítka kvality může být zcela prosté, např. „úspěch – neúspěch“, „lepší – horší“ atd. S výkonovou tendencí úzce souvisí dvě specifické lidské tendence: tendence (potřeba) dosáhnout úspěchu a potřeba vyhnout se neúspěchu. Obě tyto potřeby jsou známé všem lidem, bývají však vyjádřeny u jednotlivců v odlišné míře. U jednoho tak může převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu, u druhého pak velká potřeba úspěchu dosáhnout. V případě potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince, v druhém případě se pak dá spoléhat na aktivity zaměřené na úspěch. Pro osoby s vysokou výkonovou motivací se považuje za úspěch dosažení cíle, jelikož tyto osoby bývají cílově orientovány. Výkonová motivace příslušná určitému jedinci je pak dána poměrem obou tendencí:

Výkonová motivace = potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V mladším věku je možné úroveň výkonové motivace ovlivňovat. Žádné návody či zaručené postupy však neexistují. Obecně lze říci, že pomocí pozitivního hodnocení a pomocí pozitivní zpětné vazby je možné dosáhnout více než neustálým vytýkáním nedostatků a chyb. Proces je velmi pozvolný, náročný a je potřeba velké trpělivosti, jelikož se změny objevují postupně.

2.4.2 Aspirace, aspirační úroveň

„Představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě stanovuje a které mohou být vysoké či nízké (eventuálně žádné).“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 377) Dosažení těchto cílů může být relativně jednoduché či naopak složité.

V souvislosti s výkonovou motivací, tedy s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu, je možné obsah pojmu aspirační úroveň vyložit i jinak. „*V uvedené souvislosti lze aspirační úroveň chápat také jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi těmito tendencemi v zásadě třemi způsoby:*

- *volbou vyššího stupně obtížnosti cíle či úkolu s nadějí na dosažení většího úspěchu,*
- *volbou nižšího stupně obtížnosti cíle či úkolu se záměrem vyhnout se neúspěchu,*
- *volbou středního stupně obtížnosti cíle či úkolu, jehož dosažení či zvládnutí se subjektivně jeví jako možné a výsledný efekt je snadno předpověditelný.*“(Bedrnová, Nový a kol., 2007, s 377)

Jasně je tedy vidět, že charakter či druh cílů, jejich výše i náročnost, úroveň, je ovlivněna aspirací. Aspiraci je možné ovlivňovat velmi podobně, jako tomu bylo u ovlivňování výkonové motivace. Avšak významnější roli zde může hrát sociální vzor či model v podobě manažera nebo u jednotlivého jedince proces nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.5 Motivace pracovního jednání

Práce se stala během vývoje lidské společnosti přirozenou činností člověka. Pracovní výsledky zajišťují úroveň rozvoje společnosti, uspokojují velká množství lidských přání, tužby a potřeby. Pokud bude člověk patřičně motivován k určitému úkolu, bude o jeho zvládnutí vědomě usilovat. Psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k přijímání práce jako společenské skutečnosti, orientují ho na její patřičné zvládnutí a vedou ho k zaujetí určitého osobního hodnotícího stanoviska, tvoří motivaci pracovního jednání. Pracovní ochotu a celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům též vyjadřuje motivace pracovního jednání. Člověk má k jednotlivým pracovním úkolům určité vztahy, které se poté projevují v samotných přístupech a postojích k vykonání úkolů.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, lze rozdělit na:

- Potlačující motivy – nežádoucí motivy, které odvádějí člověka od plnění pracovního úkolu k jiným činnostem. Je to například zájem člověka zúčastnit se nějaké společenské zábavy nebo rozpravy se spolupracovníky místo plnění pracovního úkolu.
- Podporující motivy – sem patří např. aktivní vytváření přátelské atmosféry na pracovišti či vylepšování pracovního prostředí, což vede k lepšímu vykonávání pracovních povinností. Veškeré podporující motivy podporují účinnost aktivních motivů.
- Aktivní motivy – motivy, které podporují přímo výkon, příkladem lze uvést motiv „být úspěšný“, „být nejlepší“ atd.

Na výkonnosti jedince se přímo odráží motivace pracovního jednání. Pokud je při stejné pracovní způsobilosti jeden z pracujících lépe motivován, pracuje mnohem usilovněji a podává vyšší výkon. Tuto skutečnost je možné zachytit následujícím vztahem:

$$v = f(z \cdot m)$$

kde v = úroveň výkonnosti, f = označení pro funkci, z = způsobilost k práci, a m = motivace. Úroveň výkonu je tedy funkcí (výsledkem) způsobilosti k práci vynásobené motivací. Pokud jedna z proměnných bude dosahovat nulové hodnoty, pracovní výkon mizí.

Další možností, jak lze pracovní motivaci rozdělit, je dělení z psychologického hlediska na dvě skupiny motivů. První skupinu tvoří motivy, které souvisí s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická. Druhou skupinou je tzv. motivace extrinsická, kam patří motivy, které nemají se samotnou prací nic společného.

Nejvýznamnější intrinsické motivy:

- potřeba výkonu – úspěšně provedený úkol přináší radost a uspokojení,
- potřeba smyslu života a seberealizace – prostřednictvím pracovního procesu jedinec ukazuje své osobní kvality,

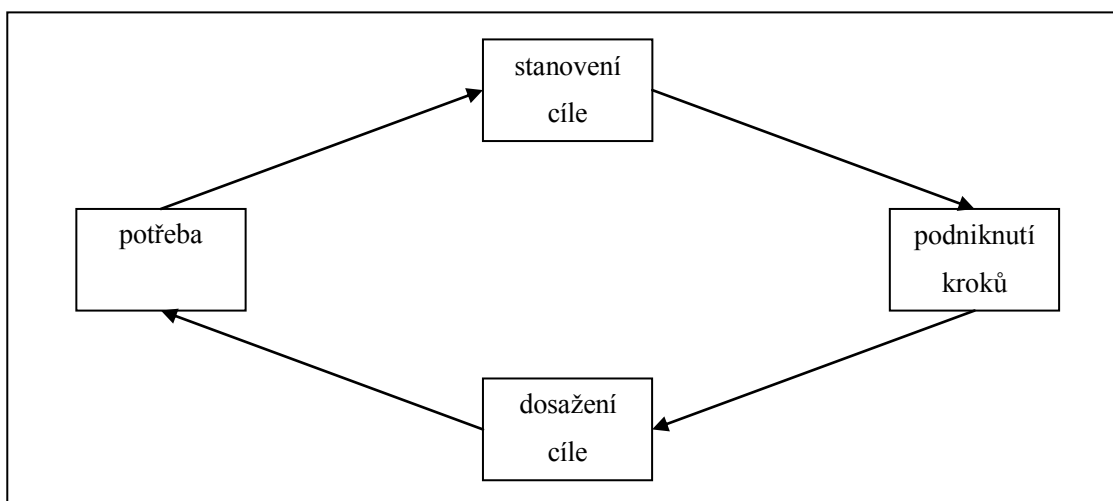
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – zejména u profesí, které kontakt s lidmi vyžadují (lékaři, obchodníci apod.),
- touha po moci – je z větší části uspokojena nabídkou vyšší pozice,
- potřeba činnosti vůbec – pohyb a činnost jsou zařazeny mezi základní lidské potřeby.

Nejvýznamnější extrinsické motivy:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – ta je do jisté míry identická s potřebou peněz, ale více je spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – častá spojitost s prestiží společenské či pracovní pozice,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pracovní prostředí je místo, kde dochází ke kontaktu s opačným pohlavím, umožňuje komunikaci a navazování nových vztahů (Růžička, 1996).

2.6 Proces motivace

Proces motivace vystihuje nejlépe schéma, které je zobrazeno na obrázku 3.



Obrázek 3: Proces motivace

Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 220)

Model procesu motivace určuje, že motivace je ovlivněna vědomým nebo neúmyslným zjištěním neuspokojených potřeb. Zmíněné potřeby utvářejí pocit něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně se tvoří cíle sloužící k uspokojení potřeb a určují se způsoby, o kterých se předpokládá, že vedou k dosažení stanovených cílů. Chování, které vedlo k dosažení cíle a tím pádem uspokojení potřeby, je považováno za vhodné. V dalším případě shodné či podobné potřeby se proto nabízí dané chování či jednání zopakovat. V opačném případě, při nesplnění cíle, se s velkou pravděpodobností užití chování opakovat nebude (Armstrong, 1999).

2.7 Význam motivace

Základní otázkou pro samotné studium motivace zůstává, proč se lidé chovají konkrétním způsobem. Často je motivace charakterizována jako směr a trvání činnosti.

Mitchell rozlišuje čtyři faktory, na kterých podle něj stojí základy motivace:

- Motivace je brána jako individuální způsob, kdy každý člověk prezentuje určitou osobnost, která by se dle předpokladů většiny teorií motivace měla projevit.
- Druhým faktorem je záměrná motivace ovlivňující chování pracovníka.
- Mezi další dva motivační faktory patří: a) vše to, co lidi povzbuzuje, b) vlastnost jednotlivce se začlenit do jednání.
- Motivace není chování ani výkon, ale úkolem teorií je chování předpovídat. Navíc v sobě zahrnuje jednání a dané síly, které samotné jednání determinují (Dědina, Cejthamr, 2005).

Potřeby a očekávání v práci

K hmotným odměnám, jako je plat či sociální výhody, podpora, zajištění, pracovní smlouva, pracovní prostředí a pracovní podmínky, se vztahuje vnější motivace. Tyto jmenované odměny mnohdy manažeři do svých přímých kontrol nezahrnují. K psychologickým odměnám se pak vztahují příležitosti využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání a plnění úkolů, patřičné uznání a ocenění. Dále též s vnitřní motivací souvisí,

zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Tyto odměny jsou již převážně pod kontrolou jednotlivých manažerů.

Motivaci k práci je možné následně rozdělit:

- Odměny ekonomické – plat, sociální výhody, právo na důchod, zajištění a materiální výhody (materiální pojetí).
- Vnitřní uspokojení – plyne z charakteru vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí).
- Sociální vztahy – práce ve skupině, přátelství, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí) (Dědina, Cejthamr, 2005).

2.8 Motivační teorie

Již dříve popsany proces motivace je ve své podstatě ukotven na několika teoriích motivace, které se snaží podrobněji objasnit samotný pojem motivace. Tyto teorie se během uplynulých let znásobily a obohatily o stále nové a nové poznatky. Některé z nich však byly naopak zejména mezi psychology zneváženy, ačkoliv se stále o tyto teorie manažeři opírají. Jedná se o teorii instrumentality, která byla jednou z prvních nauk. Velmi oblíbené a vlivné motivační teorie, vytvořené Maslowem (1954) a Herzbergem (1957), byly značně kritizovány, ačkoliv v mnoha knihách a mezi lidmi jsou stále považovány za základní teorie motivace. V letech následujících po uvedení Maslowovy teorie vznikala řada dalších důležitých a nepochybně přínosných teorií, tyto teorie nám umožňují všelijakým způsobem chápat složitost procesu motivace a zároveň nám potvrzují, že rychlá a jednoduchá odpověď na to, jak někoho motivovat, neexistuje (Armstrong, 1999).

V následujících podkapitolách bude uvedeno pár již zmiňovaných teorií motivace.

2.8.1 Teorie instrumentality

Výraz „instrumentalita“ se v rámci teorie instrumentality prezentuje jako představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentality ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé vlastně pracují pouze pro peníze. Pokud tedy budou lidé pracovat, obdrží za vykonanou práci slíbené finanční ohodnocení. Tím se tedy předpokládá, že lidé budou motivováni k práci, jestliže jejich odměny budou jasně a srozumitelně spojeny s jejich výkonem. Tato teorie je jedna z prvních teorií zabývajících se pracovní motivací. Její kořeny sahají k taylorismu⁴ a vznikla ve druhé polovině 19. století. Jako důvod, proč tato teorie vznikla, se uvádí důraz na potřebu zracionalizovat práci a důraz na ekonomické výsledky. Tuto teorii však musíme brát s rezervou, protože nebere v úvahu řadu jiných lidských potřeb. K problému motivace přistupuje velice zjednodušeně a nerespektuje možnosti neformálních vztahů mezi pracovníky. Teorie je však nadále s úspěšností používána například u dělnických profesí (Armstrong, 2007).

2.8.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

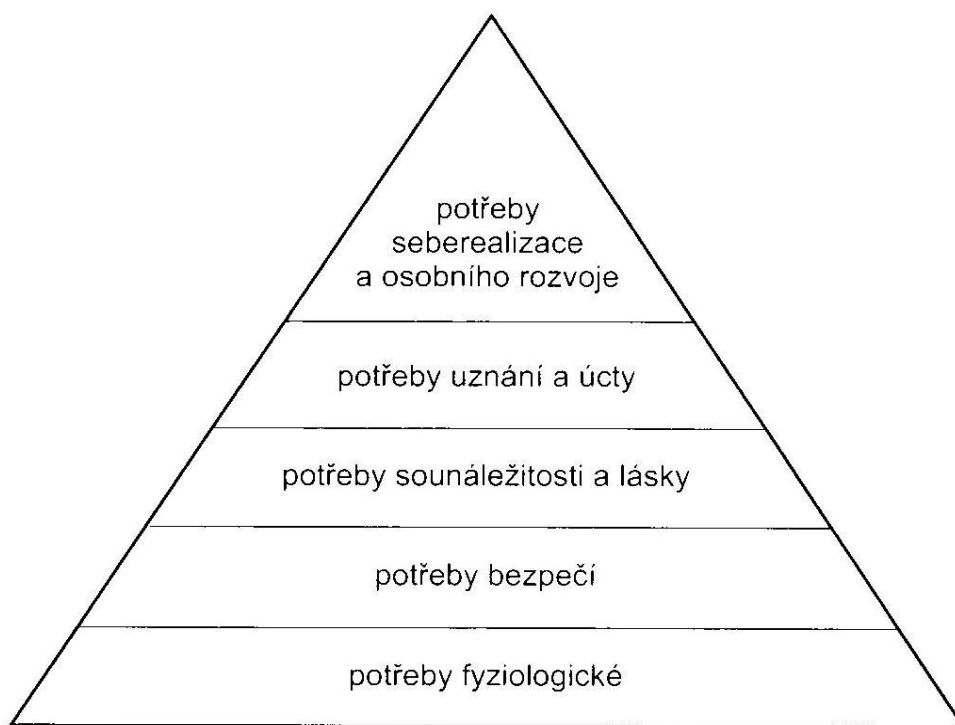
Podstatou těchto teorií je, že potřeba, která není uspokojena, vytváří napětí a stav nerovnováhy. K tomu, aby bylo dosaženo rovnováhy, je důležité splnit dva předpoklady. Nejprve rozpoznat cíl, při jehož naplnění se uspokojí potřeba. Dále pak vybrat vhodný způsob chování, pomocí kterého by tento uvedený cíl mohl být splněn. Neuspokojené potřeby tak motivují lidi k určitému chování. Je zapotřebí si uvědomit, že jednotlivé potřeby osob v určitých časech nejsou zdaleka stejně důležité. Některé vyvolávají mnohem silnější úsilí k tomu, aby byl cíl dosažen, než jiné. Uspokojení potřeby pak závisí na různých faktorech, které měly vliv na člověka během jeho vývoje. Problematiku situace komplikuje nulová propojenost či vztah mezi cíli a potřebami, což v praxi znamená, že jednu a tu samou potřebu lze často uspokojit několika různými cíli. Vše pak závisí na

⁴ Taylorismus – metody a prostředky řízení vytvořené na začátku 20. století F. W. Taylorem v USA.

intenzitě a časovém trvání potřeby, s čímž výběr možných cílů roste. Na druhou stranu však existuje možnost, že jediný cíl dokáže uspokojit řadu potřeb (Armstrong, 2007).

Jedním z prvních zakladatelů teorie potřeb je Abraham Harold Maslow (1954). Maslow vytvořil koncepci hierarchických potřeb a věřil, že je základem osobnosti. Tato klasifikace byla uvedena v jeho díle „Motivation and Personality“ a řadí se mezi nejznámější. Vychází z poznání, že potřeby jsou hybnou silou chování lidí. Význam potřeby utváří nerovnováhu mezi současným a žádoucím stavem. Takový pocit poté vede člověka ke splnění daných cílů. Představa dosažení cíle vyvolává napětí, které podmiňuje k aktivní činnosti směřující ke splnění cíle a uspokojení potřeby.

Maslowova teorie člení lidské potřeby do pětistupňového hierarchického trojúhelníku, který je vyobrazen na obrázku číslo 4.



Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (Mikuláščík, 2007, s. 139)

Podle Maslowovy teorie jsou lidské potřeby členěny do pěti základních, hierarchicky uspořádaných skupin. Vzestupně jsou řazeny od potřeb fyziologických, přes potřeby bezpečí, sounáležitosti, dále pak potřeby úcty a nejvyšší postavení zaujímají potřeby

seberealizace. Teorie se opírá o předpoklad, že všechny zmíněné potřeby se u člověka projevují současně. Základním kamenem naplnění potřeb vyšších je uspokojení potřeb nižší postavených. Orientace na vyšší potřeby však neznamená omezení pocitu potřeb nižších, jelikož při jejich menší míře uspokojení se opět začnou výrazně projevovat. Při zaměření na obsah jednotlivých složek Maslowovy pyramidy je možnost jejich interpretace následující:

1. Fyziologické potřeby obecně zahrnují podstatu fyzické existence a proces reprodukce. V praxi tyto potřeby znamenají způsob pracovní motivace za účelem výdělků, který člověku zajistí obživu, bydlení a další nezbytné podmínky pro život.
2. Potřeby bezpečí obsahují v rámci pracovní motivace jistotu práce, a to i v případě pracovní neschopnosti, v podobě pojištění. Nedílnou součástí jsou i bezpečnostní opatření chránící pracovníky na pracovišti.
3. Potřeby sounáležitosti souvisí s pozicí člověka v pracovním kolektivu. Jedná se o způsob, jak se stát platným členem společnosti, sdílet stejné zájmy a hodnoty a aktivně rozvíjet formální i neformální mezilidské vztahy.
4. Potřeby úcty mezi pracovníky znamenají zpravidla pocit společenského uznání a respektu dosaženého vykonáním práce či zastáváním určité funkce.
5. Potřeba seberealizace se svým uspokojením řadí mezi značně komplikované a dlouhodobé potřeby. Z pohledu pracovní motivace se jeví jako pocit ztotožnění se se smyslem vykonané práce v zaměstnání, které člověka svým posláním naplňuje a dává smysl jeho životu.

Všechny zmíněné potřeby jsou brány jako nedostatkové, až na poslední, potřebu seberealizace, která má přívlastek neuspokojitelná, poněvadž s jejím postupným uspokojováním narůstá její intenzita (Blažek, 2011).

Samotný Maslow svou pyramidu rozděluje na dvě skupiny:

- Potřeby nižší (uznání, afiliační, bezpečí, fyziologické)
- Potřeby vyšší (afiliační, uznání, seberealizace)

a dále i na:

- Nedostatkové potřeby (fyziologické, bezpečí, afiliační, uznání)
- Potřeby růstu čili metapotřeby (seberealizace)

Metapotřebami Maslow rozumí potřeby seberealizace.

Vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po uspokojení potřeb nižších. Jestliže jsou relativně uspokojeny potřeby nižší, jejich potřeba ustoupí do pozadí a automaticky se vyskytne potřeba nová a vyšší. Pokud jsou tyto vyšší potřeby uspokojeny, dochází k vyšší celkové spokojenosti se životem daného jedince (Madsen, 1979).

Maslowova teorie se stala stavebním kamenem pro další dvě aplikované praxe. Teorie tří kategorií potřeb vypracovaná C. P. Alderferem a Teorie potřeby dosáhnout úspěchu, jejímž autorem je D. McClelland. Alderferovo hierarchické uspořádání potřeb úzce koresponduje s Maslowem. Místo pěti základních potřeb se zde však hierarchizují pouze tři. Nejnižší pozici zabírá pocit existence, na který pak navazují potřeby sociálních vztahů a zajištění dalšího osobního či profesního vývoje. U posledních dvou zmíněných potřeb se naskytá i možnost vzájemného zastoupení, kdy při nedostatečném uspokojení jedné potřeby narůstá intenzita té druhé. McClelland uvádí ve své knize tři skupiny potřeb – rozdělil je na potřebu sounáležitosti, moci a úspěchu. Při aplikaci na Maslowu hierarchii se tyto zmíněné potřeby mohou přirovnat ke třem nejvyšším stupňům pyramidy. Pocit sounáležitosti se dá vysvětlit jako přátelská spolupráce v pracovním kolektivu a jednání s partnery. Potřeba moci závisí na pracovním postavení v organizaci, kde se manažeři typicky snaží dosáhnout vedoucích a dominantních pozic v kolektivu. Poslední potřeba úspěchu neboli úspěšného uplatnění často vyvolává u ambiciózních pracovníků stanovování si náročných, ale přesto reálných cíle.

2.8.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův model nebo také Teorie dvou faktorů je model dvou faktorů pracovního uspokojení a neuspokojení. Herzberg svoji myšlenku aplikoval na skupinu pracovníků,

kteří měli během své pracovní doby informovat, zda se cítí neobvykle dobře či špatně a jak dlouho v nich takový pocit vydržel. Výsledky tohoto průzkumu ukázaly, že vnímání pozitivních pocitů se nejčastěji týkalo obsahu práce, konkrétně uznání, odpovědnosti a práce samotné. Druhá část, vnímaná z pohledu zaměstnanců jako „špatná“, se týkala nejvíce různých okolností práce. Příkladem lze uvést podniková politika, kontrola a vedení, plat či pracovní podmínky. Z uvedených poznatků se přání pracovníků dělí do dvou skupin. První skupina se prezentuje jako potřeba rozvíjet pracovní kvalifikaci člověka, což se stává základem osobního růstu. Druhá část přání se projevuje jako stavební kámen pro prvotní skupinu a zahrnuje v sobě slušný přístup v oblasti odměňování, vedení a pracovních podmínek. Naplnění sekundární části potřeb nemotivuje pracovníky k lepšímu výkonu, nýbrž funguje pouze jako prevence před nespokojeností a horším pracovním výkonem. Tyto dvě skupiny přání Herzberg dle svého modelu rozdělil na dva faktory, přičemž první označil jako motivátory, které v lidech vzbuzují větší pracovní úsilí. Druhou část tvoří frustrátory, jež v sobě zahrnují podstatu pracovního prostředí a předchází nespokojenosti v zaměstnání. V medicínské praxi také nesou název hygienické faktory, což znamená určitou prevenci a souvislost s prostředím.

Dvoufaktorová Herzbergova teorie je značně kritizována z důvodu nekvalitního výzkumu, protože zde byla opomenuta souvislost mezi spokojeností a výkonem. Objevily se výhrady ohledně malého množství respondentů a toho, že výsledky průzkumu nepřinesly žádné prokazatelné důkazy tvrzení, že motivátory skutečně mají pozitivní vliv na produktivitu práce (Armstrong, 1999).

2.8.4 Teorie zaměřené na proces (kognitivní – poznávací teorie)

Teorie zaměřené na proces se soustřeďují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a na základní potřeby. Tyto teorie jsou též známy jako poznávací, jelikož se věnují vnímání pracovního prostředí, jeho chápání a následnou interpretací zaměstnanci. Poznávací teorie jsou především oblíbeny mezi manažery, protože v praxi poskytují účinnější nástroje pro metody motivování lidí, nežli teorie potřeb. Tyto teorie jsou:

Teorie očekávání

Neboli také teorie expektační či teorie VIE. Autorem této teorie je Victor H. Vroom, který tuto teorii popsal ve své knize „Work and Motivation“ („Práce a motivace“) v roce 1964. Hlavními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita a expektace.

- Valence – vyjadřuje osobní vnímání hodnoty cíle.
- Instrumentalita – uvádí způsob, kterým má být cíl dosažen.
- Expektace – vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost, že jednání povede k žádoucímu očekávanému výsledku.

Motivace člověka k provedení činnosti lze formulovat pomocí vzorce:

$$M = V \times E$$

kde M = motivační síla, V = valence a E = expektace.

Čím více si tedy člověk cení cíle a čím více věří v docílení úspěchu, tím více je motivován k realizaci dané činnosti. V situaci, kdy dosažení cíle nepřináší člověku takové uspokojení jako následná odměna, nastává fáze očekávání, že v konečném výsledku bude člověk skutečně odměněn. Důležité je však podotknout, že valence a expektace mohou být vzájemně propojeny. Dosažení cíle může mít vliv na příslušnou hodnotu splnění cíle. Větší pravděpodobnost dosažení cíle navyšuje míru motivační síly, ale zároveň zmíněná hodnota cíle se snižuje. V mnohých případech platí, že cíl, který je snadno dosažitelný, se stává neatraktivní. V praxi se často objevuje situace, kdy si ambiciózní jednotlivci určují náročné cíle, které pro ně představují vysokou hodnotu. Riziko neúspěchu není v takovém případě nulové ani příliš vysoké, jeho přiměřená hodnota navyšuje atraktivitu cíle a nemá tendenci odrazovat člověka od přání dosáhnout cíle.

Vroomovu teorii dále rozšiřují Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Svůj model uveřejnili v práci „Managerial Attitudes and Performance“ („Manažerské sklony a výsledky činnosti“) z roku 1968. Rozšířený model teorie očekávání koresponduje s Vroomovou teorií, že úsilí o dosažení cíle je podmíněno hodnotou cíle (odměny)

a pravděpodobností jeho dosažení, přičemž vše závisí na subjektivním pohledu a vnímání. K výkonu však toto úsilí přímo nesměruje, jelikož je závislé na způsobnosti člověka a na tom, jak vnímá vlastní profesní roli. Člověk posuzuje, jestli nabídnutý, respektive uložený, úkol se svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi zvládne. Následně pak posuzuje, zda se mu vynaložené úsilí ke splnění zadaného úkolu vyplatí. Zkušenost se zadanou prací přináší pracovníkovi lepší náhled na zvládnutí úkolu, požadované úsilí a pravděpodobnost obdržet odměnu (Blažek, 2011).

Teorie spravedlnosti

V předchozím modelu očekávání je nejdůležitější proměnná spravedlivé odměňování. Teorii spravedlnosti, nebo též teorii rovnováhy vydání a zisku, použil ve své stati „Enequity in Social Exchange“ („Nespravedlnost v sociální směně“) J. S. Adams (1965). V této teorii je vysvětleno, jak lidé vnímají způsob, kterým se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Pokud je s člověkem zacházeno srovnatelně jako s jinou skupinou lidí, jedná se o spravedlivé zacházení. Zdaleka však rovnost není synonymum pro spravedlnost, jelikož by to znamenalo zacházet se všemi stejně, ale to by bylo nespravedlivé tehdy, když jsou lidé hodni rozdílného zacházení. Teorie spravedlnosti ve své podstatě uvádí, že lidé budou lépe motivováni tehdy, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě, a naopak. Adams připomíná, že existují dvě formy spravedlnosti. Spravedlnost, která souvisí s pocitem spravedlivého odměňování dle svého podílu na úkolu v porovnání s ostatními, je označena jako distributivní. Procedurální spravedlnost je taková spravedlnost, která souvisí se spravedlností postupů užívaných podnikem v oblasti hodnocení pracovníků, povyšování a v oblasti kontroly disciplíny.

Teorie cíle

Teorie zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) uvádí, že pokud jsou pracujícím zadány specifické cíle, které jsou obtížné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon těchto cílů, motivace a výkon jsou vyšší. Podstatné je, aby se jedinci podíleli na stanovování cíle, jelikož je díky tomu získán souhlas pro stanovení vyšších cílů. Cíle, které jsou příliš složité, musí být odsouhlaseny a projednány. Jejich následné dosahování pak musí být

podporováno vedením a radou. Velmi důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zvláště pro dosahování již zmiňovaných stále vyšších cílů.

Erez a Zidon (1984) upozornili na potřebu přijetí cíle a vytvoření pocitu závazku je splnit. Pokud se lidé s cíli ztotožňují a schvalují je, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Teorie reaktence

Teorie reaktence je založena na předpokladu, že lidé se svobodným rozhodováním, s vědomím svých potřeb a chováním k jejich uspokojení, mají možnost takové volby, která uspokojení potřeb maximalizuje. V případě, kdy je volnost rozhodování omezena, budou lidé motivačně vedeni k reakci, díky níž nedojde k další ztrátě svobodného rozhodování. Hlavní představitel této teorie Brehm (1966) tvrdí, že jedinci nejsou pasivními příjemci, ale snaží se chápat své okolí a vlastní hodnoty.

Teorie vlastní účinnosti

Teorie publikovaná Bandurou (1982) charakterizuje individuální účinnost člověka jako způsob realizace jednání pro úspěšné absolvování budoucích situací. Je zaměřena na sebedůvěru člověka, který bude schopen plnit úkoly, tím dosáhne vytyčených cílů a naučí se novým věcem.

2.9 Přehled stimulačních prostředků k lepší výkonnosti pracovníků

Jak již bylo uvedeno, podstatou stimulace je úmyslné ovlivňování lidského chování. Stimulace je účinná, pokud je adresována přiměřeně ve vztahu ke svému příjemci. Podmínkou pro výběr nejúčinnějších stimulačních podnětů, kterými má být člověk ovlivněn, je znalost jeho relativně stálé motivační struktury. Pokud je znám motivační profil člověka, lze „ušít“ stimulaci na míru. Lidé mají velice proměnlivou potřebu a motivační strukturu, avšak díky pestrosti a různorodosti stimulačních prostředků je

možné tyto faktory uspokojit. Vše, co je pro pracovníka významné, co mu může organizace poskytnout, je stimulem.

Stimulační prostředky lze řadit podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

1. hmotná odměna,
2. obsah práce,
3. povzbuzování – neformální hodnocení,
4. atmosféra pracovní skupiny,
5. pracovní podmínky a režim práce,
6. identifikace s prací, profesí a podnikem,
7. externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

2.9.1 Hmotná odměna

Je to hlavní stimulační prostředek vzhledem k tomu, že je potřeba pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu peněžní (plat, mzda, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale i mnoho dalších podob, které nabývají osobitější charakteristiky a pracovníka mohou stimulovat hlouběji. Takovými odměnami jsou např. služební auto (možné využití k soukromým účelům), zaměstnanecké akcie, bezúročné půjčky, důchodové či jiné nadstandardní připojištění, příspěvky ve formě poukázek. Z těchto specifických hmotných odměn zaměstnanec často vnímá zájem organizace o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný a celkově jeho spokojenost stoupá. Základní podmínkou při přidělování hmotných odměn je spravedlnost (Nakonečný, 1997).

2.9.2 Obsah práce

Je další významný faktor stimulace. V motivačním profilu je orientace na obsah činnosti protipólem k orientaci na úspěch. Nyní zde budou rozebrány ty prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají charakter stimulace. Je důležité si však uvědomit, že stimulační aspekt

vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Pracovníci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší konkrétním aspektem, který je oslovuje více či méně. Apely, které působí na obsah práce, jsou např. apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost, apel na systematické myšlení, apel sebekontroly atd. Apelů existuje mnoho, proto je zde uvedena jen část.

2.9.3 Povzbuzování pracovníků

Jde o neformální hodnocení, které je významným nástrojem používaným manažery. Toto hodnocení ovlivňuje racionální i emocionální obsahovou rovinu. V rovině racionální dává manažer informace pracovníkovi, zdali jeho výkon odpovídá či neodpovídá stanovenému cíli. Jedná se zde hlavně o zpětnou vazbu, která je nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně v průběhu či po skončení činnosti. V prožitkové rovině pak pracovník pocítuje důležitost své práce a vlastní osobnosti. Pracovník je uspokojen, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení a tím se celkově povzbuzuje jeho motivace a ochota pracovat. Důležitým prvkem jsou také schopnosti úspěšného manažera, který zaznamená a ocení u svých podřízených dobré výsledky směřující k cíli. Pokud manažer objeví chyby, snaží se na ně upozornit a pracující neodradit. Neformální hodnocení může často přerůst na hodnocení formální a to tak, že se např. výrazné výsledky jedince prezentují na poradách.

2.9.4 Atmosféra pracovní skupiny

Všechny společenské faktory v sobě zahrnují výrazné stimulační účinky. Je jasné, že manažer nemůže skupině přikázat, jak se má chovat ke svým členům. Sociální skupina se vyvíjí v závislosti na své skladbě, má svá vlastní pravidla, normy a projevy. Manažer však může působit na skupinu svou formální a neformální autoritou. Proto, aby manažer mohl ovlivňovat danou skupinu, je nutné vybudovat důvěru mezi ním a skupinou. Pracovní skupina s dobrými pracovními výsledky posiluje sebevědomí jednotlivých členů. Ti pak odvádějí lepší práci a výkonnost skupiny se dále zlepšuje. Naopak špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony jednotlivců negativně. Skupinové soutěžení ve firmě je

často kladným znakem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti iniciuje k intenzivnějšímu ucelení členů skupiny. Občas však v rámci organizace může přerůst do soupeření a žárlivosti.

2.9.5 Pracovní podmínky a režim práce

Člověka nedokážou uspokojit pouze tepelné, zvukové, světelné, mikroklimatické aj. podmínky pro práci. Pokud management organizace pečuje o pracovní podmínky, dává tím jasné signály zaměstnancům, že si jich váží, že jsou pro podnik důležití a že mu na nich skutečně záleží. Proto by měla mít organizace zájem podmínky zlepšovat a to jí následně přinese dvojí efekt: primárně se díky lepším podmínkám zlepší výkonnost pracovníků, druhotně se zlepší vztah mezi ní a zaměstnanci. Jestliže vedení organizace projevuje o zlepšení pracovních podmínek nezájem, působí to vždy nestimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

2.9.6 Identifikace s prací, profesí a organizací

Identifikace s prací znamená, že pracovník svou přidělenou práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy v práci jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení a zároveň ho duševně uspokojují. Pokud člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky, vyjadřuje se tím identifikace s profesí. Při identifikaci s profesí záleží na schopnosti správně zvolit svoji profesi a dále na schopnosti umět se vypořádat s rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Jestliže se pracovník ztotožní s organizací, je s ní tedy identifikován. Člověk, který se identifikuje se svou organizací, chápe organizační cíle jako cíle vlastní a nedochází u něj k vnitřnímu rozporu. Když se spojí všechny tyto identifikační faktory, pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, aktivní, tvořivý a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

2.9.7 Externí stimulační faktory

Ochotu pracovat ovlivňují též stimulační faktory, které mají širší než organizační rámec. Jedná se zejména o celkovou image organizace. Zde platí přímá závislost, že čím společensky uznávanější a prestižnější je organizace, tím více stimuluje tento fakt k práci. A naopak. Image organizace je podmíněna faktory, které firma nedokáže ovlivnit, ale i faktory, které jsou hlavně v jejích rukách. Dobrá image organizace neslouží jen k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale je i nástrojem k získání kvalitních pracovních sil. Dalšími vnějšími stimulačními faktory jsou makroekonomická situace a politická situace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

3 Vývoj Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou

V následující části bude popsán vývoj organizace Dpmlj od jeho počátku až do současnosti, kdy je jeho podoba známa široké veřejnosti. Je důležité si uvědomit, že začátek vývoje tohoto podniku sahá až do roku 1862, kdy elektrická energie nebyla dostupná v oblasti dopravy.

3.1 Fiakry jako předchůdci veřejné dopravy

Počátky městské hromadné dopravy spadají do roku 1862. V tomto roce byla založena drožkářská služba⁵, která měla k dispozici 19 očíslovaných fiakrů⁶ a začala tak sloužit tehdy asi dvacetitisícovému Liberci. U tohoto druhu dopravy byl postupně zaznamenán velký rozvoj, jak je možné vidět ve vzrůstajících počtech licencí. V roce 1887 jich bylo 28, zatímco roku 1911 už 41. Ne všichni však provozovali osobní dopravu. Nejdelší historií se chlubila firma koňského handlíře Wenzela Zákouckého, který nabízel zákazníkům vysoce kvalitní kočáry s gumovými i klasickými obručemi, sportovní i společenské kolesky⁷ k výletním jízdám a k dispozici měl též klusáky a jezdecké koně pro případné zájemce o sportovní jízdy. Až do první republiky zůstaly drožky rovnocennou součástí veřejné městské dopravy. Vývoj veřejné fiakrové dopravy však ukončila první světová válka a její štafetu převzaly taxíky. Již před válkou provozovalo dopravu taxíkem sedm dopravců. Rozsáhlé stáje byly přebudovány na veřejné garáže. S nástupem autobusové dopravy pak zmizely i poslední fiakry a drožkářská služba ve své podstatě zanikla.

⁵ Drožka je otevřený, lehký a odpérováný nájemný povoz. Je tažen jedním nebo dvěma koňmi a vejdou se do něj dva až čtyři cestující. Název vznikl dle ruské dorožki, což znamená lehký kočár nebo sáně pro jízdu ve městě.

⁶ Fiakr je nájemný kočár tažený párem koní.

⁷ Koleska je čtyřkolový vozík se skořepinou zavěšenou na řemenech.

3.2 Začátky provozu tramvajové dopravy

11. září roku 1894 byl radou Liberce schválen návrh na výstavbu tratě elektrické tramvaje a tím byl položen základ liberecké městské dopravy. Díky tomuto schválenému návrhu a následné výstavbě tratě se Liberec zařadil k nejmodernějším městům v Česku, jelikož v této době byl jediný tramvajový provoz v Praze. V květnu 1897 začala výstavba, o tři měsíce později byla úzkorozchodná trať dokončena a 25. srpna stejného roku slavnostně otevřena. Tramvaj vyjížděla na prvním úseku od nádraží v Nákladní ulici, trať vedla dvoukolejně ulicemi 1. máje a za mostem přes Nisu se dělila do ulice Jánské (směr do Lidových sadů) a do dolní části ulice 1. máje (směr k nádraží). Na Soukenném náměstí se koleje setkaly, ale neprodloužily za ním se opět rozdělily. Velkou raritou této doby byl pravostranný provoz tramvajů, který byl zaveden z technických důvodů. Do Lidových sadů jezdila tramvaj ulicemi Revoluční a Moskevskou, ale vracela se v opačném směru ulicemi Pražskou, která měla ve své horní části největší sklon na celé trati (97,2 promile). Pražskou ulicemi se proto mohlo projíždět jen směrem dolů, jelikož slabé motory prvních vozů by toto stoupání nepřekonal. Napravo od radnice, kde byla před hlavní poštou výhybna, se větve opět spojily a trať pokračovala pouze jako jednokolejná na prozatímní konečnou stanici Městský lesík (dnešní Zoologická zahrada). Teprve po dokončení stavby a vykonání technicko-policejních zkoušek byl 11. listopadu 1897 zahájen provoz i ve zbývajícím úseku až k dnešní konečné, do Lidových sadů. V dalším roce byla zprovozněna trať do Rochlice, dále probíhaly výstavby nových tratí do Růžodolu I a do Horního Hanychova. Roku 1908 byla tramvajová vozovna přesídlena z areálu elektrárny na dnešní místo v Nitranské ulici.

Začínající tramvajové nadšení však ukončila 1. světová válka. Mnozí zaměstnanci nastoupili do služby a provoz tratí tak musel být velmi omezen. Tramvaje v té době sloužily k přepravě raněných vojáků. Koncem července 1915 se začaly objevovat na pozici průvodčího i ženy. V prosinci roku 1924 bylo poprvé zavedeno číslování linek. Liberecká elektrická dráha byla čistě německým podnikem s němčinou jako úředním jazykem. Roku 1925 však bylo Ministerstvem železnic nařízeno dvojjazyčné označení. Během následujících let nebylo budováno mnoho tratí. Trať, která končila v Růžodolu, byla prodloužena, a v roce 1934 pak vznikla spojovací trať od nádraží k Viaduktu. Během

hospodářské krize klesl počet pasažérů z 8 milionů na 5,4 milionů a ztráty, které tímto vznikly, byly řešeny reklamními tabulemi na vozech.

V době socialismu roku 1955 došlo k propojení jablonecké a liberecké tramvajové sítě. Tramvajová doprava však v těchto letech stála na pomyslné křižovatce, na níž se rozhodovalo, zda se vydá cestou rozvoje či alespoň udržování stávajícího stavu, nebo půjde vstříc zániku. Šedesátá léta nebyla totiž tomuto druhu dopravy zrovna nakloněna, jelikož přednosti a význam tramvají, které jsou dnes již z velké části uznávané, tehdy nebyly doceněny. Roku 1960 byly zrušeny tratě do Rochlice a Růžodolu. To však bylo poslední velké rušení, jelikož Liberec svou elektrickou dráhu uhájil. V 70. letech přišla na řadu kompletní rekonstrukce meziměstské trati do Jablonce. V roce 1984 byly obě jednokolejné tratě v centru přeloženy na své dnešní místo. Kolem 80. let začala stoupat potřeba upravit rozchod kolejí z 1000 na 1435 mm, jelikož tomu tak bylo ve všech městech tehdejší ČSSR.

V 90. letech došlo k nejdůležitější modernizaci celé městské trati. Od roku 1990 do roku 1998 probíhala postupná přestavba a v srpnu vyjely do ulic první tramvaje na rozchodu 1435. Roku 1995 byl na Fügnerově ulici otevřen moderní terminál MHD, který slouží až do dnes a je zároveň symbolem libereckých tramvají.

3.3 Počátky autobusové dopravy

Ve dvacátých letech uplynuly již tři desítky let od zavedení tramvajové dopravy, která si mezitím zajistila díky svým zákazníkům velkou oblibu. Tramvaje však všude nejezdily a nastával tak problém zajistit dopravní spojení lidem žijícím v předměstských obcích. Všechny projekty na rozšíření tramvajové sítě, které byly zpracovány během první republiky, však zůstaly pouze na papíře, a proto se začalo uvažovat o autobusové dopravě jako o alternativním řešení. Autobusy se v Liberci poprvé objevily na soukromé lince do Jablonce v roce 1921, ale veřejná městská doprava měla svou oficiální premiéru až 1. října 1927. Město provozovalo autobusovou dopravu až do roku 1933, kdy ji prodalo soukromé společnosti. Přišel podzim 1938 a Liberec byl začleněn do Velkoněmecké říše jako hlavní župní město. Od května roku 1939 k němu byly připojeny předměstské obce

a počet obyvatel rázem stoupl na 70 tisíc. Městská rada proto rozhodla o znovuzahájení autobusové dopravy. Před koncem války byl však provoz zcela zastaven. V prvních měsících po osvobození se doprava vzpamatovávala jen zvolna, jelikož do prováděného odsunu Němců byla zapojena i podstatná část provozních zaměstnanců, jejichž stav bylo třeba rychle naplnit. Od července roku 1945 byl tak provoz postupně obnovován a od srpna 1948 dokonce i rozšiřován. Hlavním bodem veškeré autobusové dopravy se stal v roce 1995 již zmiňovaný terminál Fügnerova (Belza, Freiwillich, Jäkl aj., 1997).

3.4 Dnešní Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou

V dnešní době je Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou a. s. provozovatelem městské hromadné dopravy v Liberci a Jablonci nad Nisou, včetně příměstských obcí. Podnik se řadí mezi pět největších dopravních podniků v České republice a v loňském roce poskytl svou službu 32,5 milionům cestujícím. Ředitelem podniku je od září roku 2011 pan Luboš Wejnar, bývalý ředitel ČSAD Jablonec nad Nisou a. s. Jako akciová společnost byl Dopravní podnik města Liberce, a.s. zapsán od 1. dubna 1993. V obchodním rejstříku bylo jako jediný akcionář uvedeno město Liberec a to od dubna 2000 do ledna 2010. V září 2008 koupil Dopravní podnik města Liberce od ČSAD Liberec a. s. celou divizi MHD v souladu se strategií, že si podnik bude veškeré služby zajišťovat sám. K 21. říjnu 2010 byla provedena a zapsána změna názvu na Dopravní podnik měst Liberec a Jablonec nad Nisou, a.s., o pár dní později, tedy 10. listopadu, byl název opraven na Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s. Sídlo má podnik v Liberci v Mrštíkově ulici nedaleko vozovny. Hlavní činností Dpmlj je provozování městské hromadné dopravy včetně souvisejících činností (údržba a opravy vlastních dopravních prostředků, zhodnocení majetku vlastními silami apod.). Kromě hlavní činnosti provádí podnik další hospodářské činnosti, např. prodej upomínkových předmětů, zajištění komerční dopravy a reklamní činnost, autobusová doprava na lince Liberec – Praha a provoz čerpací stanice. Roční obrat podniku se dle výroční zprávy za rok 2010 pohyboval kolem 500 milionů Kč (DpmLJ, 2011).

4 Organizační řád podniku

V příloze číslo 1 je graficky vyobrazeno organizační schéma podniku. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí společnost. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou právními předpisy či stanovami svěřeny jiným orgánům společnosti. Kontrolním orgánem je valnou hromadou jmenovaná dozorčí rada. Společnost je běžně řízena ředitelem, který je přímo odpovědný představenstvu.

- Ředitel společnosti

Řediteli jsou dále přímo odpovědní jednotliví odborní ředitelé, vedoucí útvaru právního a kontrolního a útvaru zaměstnaneckého. Ředitel řídí společnost v rozsahu pravomocí, které jsou mu uděleny představenstvem. Vykonává usnesení představenstva v souladu se stanovami. Dále zabezpečuje operativní řízení společnosti k zajištění jejího řádného chodu v souladu se stanovami společnosti. Předkládá návrhy představenstvu týkající se činnosti, fungování a řízení společnosti. Jmenuje ředitele jednotlivých úseků, může navrhnout představenstvu členy vedení společnosti a dále navrhnout z členů vedení společnosti svého zástupce.

- Dopravní úsek

Oddělení Jízdní řády tvoří veškeré jízdní řády podniku. Údržbu a budování zastávek má na starosti oddělení Staničního zařízení. Oddělení Řízení provozu MHD vykonává hlavní druh dopravní činnosti. Oddělení Prodej jízdenek je odpovědné za veškerou manipulaci s jízdenkami a čipovými kartami. Dálkovou dopravu a dopravu mezi městy v kraji zajišťuje oddělení Smluvní linková a dálková doprava. Oddělení Autoškola a Školící středisko provádí školení a přeškolení řidičů.

- Provozně - technický úsek

Kompletní údržbu vozidel provádí oddělení Garáže BUS a oddělení Vozovna TRAM. Celkovým stavem tratí se zabývá oddělení Dopravní cesta. Investiční oddělení má na

starosti tvorbu budoucích investičních plánů a přípravu výběrových řízení. Údržbu technického zařízení a revize vykonává oddělení Technická správa.

- Ekonomický úsek

Celkové účetnictví obstarává pro podnik oddělení Účtárna, oddělení Reklama se zabývá kompletní reklamou na vnějších plochách a vnitřních částech autobusů a tramvají.

- Úsek ředitele společnosti

Asistentka ředitele zajišťuje úkoly uložené ředitelem společnosti, rozsah její kompetence záleží na individuálním přístupu ředitele. Právní a kontrolní oddělení poskytuje právní poradenství, vymáhá pohledávky, zastupuje v soudních sporech atd. Oddělení zaměstnanecké zajišťuje komplexní pracovněprávní agendu. IT oddělení pak spravuje software a hardware.

5 Oddělení Řízení provozu MHD

Po několika uskutečněných schůzkách s vedoucí personálního oddělení se jako nejlepší nápad jeví aplikovat možné změny vedení a motivování pracovníků právě na oddělení Řízení provozu MHD. Důvodů tohoto výběru je hned několik. Jak již bylo řečeno, oddělení vykonává hlavní druh činnosti podniku. Soustřeďuje se zde největší množství zaměstnanců z celého podniku, které je potřeba vést a zároveň účelně motivovat. V roce 2009 došlo ke stabilizaci množství řidičů a společnost tak dále nemusí nakupovat dopravní výkony u jiných dopravců. V tuto chvíli zaměstnává podnik 200 řidičů autobusů a 80 řidičů tramvají. Dalším důvodem této volby byl fakt, že právě v tomto oddělení se podnik, dle mého názoru a vlastního pozorování, potýká s nízkou úrovní motivování řidičů a s téměř statickým vedením.

5.1 Navržený styl vedení

Vedoucímu oddělení Řízení provozu jsou přímo podřízeni výpravčí, dispečeri a samotní řidiči. V momentě, kdy vyjede řidič na trať, stává se jeho nadřízeným v přeneseném slova smyslu dispečer. V současné době jsou pozice vedoucího oddělení Řízení provozu MHD a dopravního ředitele sloučeny a vykonávány v kompetenci jedné osoby. Výkonnou osobou je tedy ředitel dopravního úseku. Sloučením chtěl podnik pravděpodobně snížit své náklady, ale dle mého názoru se tato změna odrazí v neadekvátním stylu vedení. Pod působnost ředitele dopravního úseku spadá šest samotných oddělení, což je v rámci čtyř podnikových úseků největší počet. Myslím si proto, že sloučení nebylo příliš šťastným řešením. Ředitel dopravního úseku se nemůže intenzivně věnovat pouze jednomu oddělení, které je v našem případě pro nás nejdůležitějším. Právě toto oddělení by mělo zcela jistě mít hlavního vedoucího, který má ve svém popisu práce na starosti vedení a motivování samotných řidičů. Je přeci rozumné, aby se podnik zaměřil nejvíce na oddělení, které vykonává hlavní druh činnosti. Následně se proto pokusím o možný návrh vedení řidičů.

V prvním kroku by firma měla v rámci organizační struktury vytvořit novou pozici hlavního vedoucího oddělení Řízení provozu MHD. Tato pozice by spadala pod

kompetenci ředitele dopravního úseku, přičemž by hlavní zodpovědnost za řidiče náležela novému manažerovi. Vzhledem k množství zaměstnanců, spadajících pod oddělení Řízení provozu, je na vedoucího kladena velká zodpovědnost, proto by ji měl vykonávat zkušený lídr. Z vlastních řad zaměstnanců by se vedoucím mohl stát např. jeden ze současných dispečerů, který už je ve firmě delší dobu, je spolehlivý, svou práci vykonává svědomitě dle předpisů, má zkušenosti s provozem a potenciál stát se dobrým manažerem. Pokud by se nenašel ve firmě vhodný kandidát, bude firma muset přijmout na tuto pozici nového kvalifikovaného manažera.

Jedny z nejdůležitějších schopností manažera jsou umění komunikace, plánování, organizace a motivace. Právě samotná komunikace byla v oddělení Řízení provozu shledána jako nedostatečná. Nový vedoucí by měl tento nedostatek vylepšit, jelikož bude odpovědný právě za oddělení Řízení provozu, na rozdíl od ředitele úseku, který zodpovídá současně za dalších pět oddělení. Firemní kultura je založena na vedení lidmi. Jak je v teoretické části uvedeno, odpovědnost za veškerá rozhodnutí připadá nadřízeným. Nový vedoucí tak bude řešit problémy svých podřízených a utvářet konečná rozhodnutí, o kterých bude následně informovat ředitele úseku.

5.1.1 Komunikace

Na úspěšné komunikaci si vedoucí musí zakládat – ta je postavena na získávání informací a její kvalita má vliv na úroveň řízení organizace. Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru lze doporučit, aby se DpmLJ zaměřil na rozvoj komunikačních schopností manažerů a na určení a omezení tzv. šumů, které často brání efektivní komunikaci. Fantazie, přehnaná očekávání či špatná paměť často bývají příčinnou vzniku šumů. Komunikovat však neznamená pouze mluvit, ale též naslouchat a klást vhodné otázky.

Manažer tedy bude intenzivně komunikovat s výpravčími a dispečery, kteří mu podávají aktuální informace o řidičích, a v případě nutnosti i se samotnými řidiči. Dorozumívání bude probíhat na předem domluvených schůzkách, např. jednou za 14 dní. Vzájemná komunikace mezi vedoucím oddělení a ředitelem dopravního úseku je taktéž potřebná, jelikož ředitel úseku by měl vědět veškeré informace o chodu jednotlivých oddělení.

5.1.2 Plánování a organizace

Vedoucí oddělení společně s ředitelem úseku spolupracuje na organizaci oddělení a na plánování budoucích cílů zajišťujících jeho prosperitu. Plánování je však náplní práce představenstva společnosti, které se svým rozhodnutím seznamuje samotného ředitele a ten následně informuje jednotlivé ředitele úseků. Lze navrhnout, aby si manažer určil své vlastní postupy plnění daných cílů a blíže specifikoval, jakým způsobem je budou pracovníci plnit. Se stanovenými cíly budou seznámeni výpravčí a dispečeri, kteří o nich informují samotné řidiče. Cíle by měly být jasné a reálné. Podřízeným bude poskytnut prostor pro vyjádření a možný nesouhlas s danými postupy. Vedoucí by měl naslouchat a případné připomínky si poznamenávat. Je velmi důležité vyvolat u pracovníků zájem, aby se podíleli na stanovených cílech. Toho vedoucí dosáhne vhodnou odměnou či motivací, která bude doporučena v další kapitole.

Díky nově vytvořené pozici se organizování v oddělení Řízení provozu MHD mění. Hlavní odpovědnost spadá na vedoucího oddělení, který určitou část svých pravomocí deleguje na dispečery a výpravčí.

Prameny odborné literatury často uvádí, že efektivní vedoucí by měl směřovat ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky. Ti by měli mít pocit, že jsou pro firmu důležití a potřební. Vhodný styl vedení, pro skupinu řidičů, nemůže být přesně určen. Každý styl má své výhody i nevýhody. V určitých případech je možné zvolit styl autoritářský, v jiných zase demokratický. Často je třeba přizpůsobit styl dané situaci, vzniklému problému či skupině pracovníků. Pokud by vedoucí potřeboval rychle jednat, lze doporučit použití stylu autoritářského. Při konání dlouhodobého významného rozhodnutí může vedoucí postupovat dle demokratického stylu.

5.2 Navržená struktura odměňování

Pro utřídění poskytnutých informací od vedoucí personálního oddělení byl vytvořen přehledný systém odměňování. Podniková kolektivní smlouva mi nebyla poskytnuta, proto se pokusím o vlastní zpracování a vytvoření struktury odměňování na základě dostupné literatury, která byla použita již v teoretické části.

- Pevná složka mzdy, základní mzda

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, která je v souladu se zákoníkem práce. V případě řidičů se jedná o časovou mzdu. Zaměstnancům musí být mzda vyplacena bez ohledu na finanční situaci podniku. Na minimální mzdu mají zaměstnanci nárok nezávisle na pracovním zařazení a dosažených výsledcích.

- Pohyblivá složka mzdy

Obsahuje mzdové příplatky, mzdové zvýhodnění a ostatní mzdové složky stanovené v pravidlech společnosti. Mzdové příplatky jsou dány zákoníkem práce. Jedná se o příplatky za práci přesčas, za práci v noci, za svátek, za práci v sobotu a v neděli a odměna za pracovní pohotovost. Dále se k základní mzdové sazbě přičítá osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení není nároková složka a po ukončení měsíce je přiznáno většinou v plné výši, kráceno je při vzniklých problémech.

- Příplatky a jednorázové odměny

Během schůzek s vedoucí personálního oddělení jsem se dozvěděla, že řidiči obdrží příplatky za otevírání předních dveří a za prodej jízdenek. Dále by mohli příplatky získat např. za řízení kloubových autobusů, za zácvik řidičů, za pomoc při nastupování postiženým cestujícím či maminkám s kočárky. Vhodným příplatkem, který by byl určitě na místě, je příplatek za ochotu k cestujícím a příjemné vystupování. Nejednou se mi stalo, že řidič autobusu či tramvaje byl permanentně naštvaný, při prodeji jízdenky neochotný, i když za ni paradoxně obdržel příplatek. Otevírání předních dveří též není pro řidiče samozřejmostí. Za neplnění povinností daných provozními předpisy jsou tyto příplatky

snížovány. Nejčastěji se jedná o nedodržování ústrojové kázně, kouření na zastávce či dokonce v dopravním prostředku.

Mimořádnou odměnu mohou řidiči získat za obdržení děkovného dopisu od cestujícího. Odměna by mohla být udělena za záchyt cestujícího s neplatným či žádným dokladem. Další velice příjemnou odměnou by mohla být odměna při životních výročích, při dosažení 50 let věku, 60 let věku a například při skončení pracovního poměru odchodem do důchodu. Dar by byl samozřejmě vyplacen zaměstnancům ve stálém pracovním poměru, který trvá alespoň např. 5 let. Tyto jednorázové odměny by pravděpodobně měl určovat ředitel dopravního úseku a následně samotný ředitel společnosti po určitém zhodnocení a s přihlédnutím k délce pracovního poměru.

- **Benefity**

Formou benefitů má podnik řešen příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění ve výši 300 Kč měsíčně. Zaměstnanec může požádat o bezúročnou půjčku do maximální velikosti 20 000 Kč. Půjčka není nároková záležitost a její poskytnutí se vždy posuzuje individuálně. Dalšími zaměstnaneckými benefity jsou zaměstnanecké jízdné v prostředcích MHD, stravenky v hodnotě 60 Kč za odpracovaný den, týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, vstupenky na hokej a fotbal, rodinné vstupenky do ZOO Liberec, vánoční přestavení v DFXŠ pro zaměstnance a v Naivním divadle pro děti. Podnik by dále mohl svým zaměstnancům poskytnout příspěvek na lázeňskou péči či např. na rekreaci. Jak už na rekreaci rodinnou, tak například na tábory pro děti zaměstnanců. Tyto příspěvky samozřejmě závisí na výši finančních prostředků ve fondu.

- **Další motivátory**

Je podstatné si uvědomit, že každého motivuje něco jiného. Záleží na vedoucím, aby zjistil, co přesně bude konkrétně na řidiče fungovat. Peníze jsou sice důležité, ale hlavními motivátory mohou být zcela jiné věci, které jsou často velice jednoduché a dokonce nenákladné. Jedním z nich je obyčejná pochvala a uznání. Pochvala nic nestojí a řidiči vykouzlí nejen úsměv na rtech, ale zároveň pocit, že je pro podnik důležitý. A právě tento pocit důležitosti pak může zajistit lepší spokojenost pracovníka. Pochvalu může vedoucí

zaslat zaměstnanci formou e-mailu nebo ji dokonce vyvěsit na veřejných nástěnkách společnosti. Mezi další motivátory je zařazena kultura ve firmě. Pokud vládne přátelská atmosféra mezi vedoucím a zaměstnanci a dále pak vzájemně mezi pracujícími, vytváří se tak příjemné podmínky pro vykonávání práce. V roce 2010 získala společnost dotační zdroje, díky kterým mohlo být vzdělání pojato nejen pro širší okruh zaměstnanců, ale byla zvýšena i kvalita samotného vzdělání. Zaměstnanci se tak mohou vzdělávat a to jim přináší opět pocit důležitosti a zájmu ze strany firmy. Jako další motivátor bych určitě mohla uvést pocit jistoty a bezpečnosti práce, který je pro zaměstnance též velmi důležitý.

Mzda jednotlivých řidičů patří v rámci firmy do nižší kategorie platebního ohodnocení. Proto může již každá sebemenší odměna či jiný benefit plnit funkci motivačního prvku. Nejúčinnějším motivačním prvkem, jak už bylo v teoretické části zmíněno a v praxi mnohokrát dokázáno, je finanční odměna. Přesto existuje velké množství odměn nepeněžitého typu, které též mohou zaměstnance poměrně silným způsobem motivovat. Na základě poskytnutých informací bylo zjištěno, že firma DpmLJ postrádá vlastní motivační systém.

5.3 Motivační systém

Mnoho firem využívá své vlastní motivační systémy, které však nejsou přesně vytvořeny pro dosažení určitých cílů. Při samotné tvorbě systému by byla velmi vhodná účast nadřízených, manažerů a samozřejmě i samotných zaměstnanců. Je jasné, že se každý řidič této tvorby zúčastňovat nebude, a ani to nelze, proto by byl pro firmu velký přínos vědět, jaké motivační faktory řidiči upřednostňují. To lze zjistit např. pomocí dotazníků, které řidiči vyplní. Dokonce si myslím, že pro tyto účely je použití dotazníků mnohem efektivnější, než např. osobní dotazování, jelikož v dotazníku vystupují řidiči jako anonymní respondenti a pravdivých odpovědí se pak nebudou obávat.

Navrhovaná změna je možné zavedení určitého systému, díky kterému si každý ze zaměstnanců může zvolit pro sebe nejvhodnější variantu odměny či výhody. Právě takový systém neefektivněji vede ke spokojenosti zaměstnanců a tím i k jejich lepší výkonnosti.

Zvoleným systémem je tzv. Cafeteria systém, který se řadí mezi nejpoblárnější způsoby zaměstnaneckých benefitů.

5.3.1 Cafeteria systém

Název si tento systém vypůjčil dle možnosti volby benefitů zaměstnanci, podobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně. Od určité hranice přestávají peníze zaměstnance motivovat a odměňovat, za což může zákon klesajícího mezního užítku. Pokud totiž bude zaměstnanci přiděleno třeba 12 tis. Kč ročně prostřednictvím Cafeteria systému, přinese mu to rozhodně větší užitek, než kdyby mu byla každý měsíc přidána tisícikoruna. Tento systém zaměstnaneckých výhod je jakýsi věrnostní program pro zaměstnance, ve kterém mají zaměstnanci možnost sbírat určité body a ty pak následně utratit za kterýkoli zaměstnanecký benefit z katalogu odměn.

Hlavní funkce Cafeteria systému je tedy odměna a motivace. Systém však musí být vhodně nastaven na cílovou skupinu, aby obě funkce fungovaly. Pokud by řidiči každý měsíc získávali stejný počet bodů, je systém pouhou nepeněžitou odměnou. V našem případě je však nejdůležitější motivace řidičů. Té dosáhneme přidělováním počtů bodů v závislosti na jejich pracovním výkonu.

Možným návrhem je přidělit každý měsíc k platu řidiče stanovené množství např. deseti bodů. Počet se však může snížit v případě, že zaměstnanec nedodrží jakýkoliv vnitřní předpis, jako např. zákaz kouření ve vozidle, nošení uniformy, včasný příchod do služby atd. Naopak větší množství, maximálně však pět bodů, může řidič získat za práci, kterou vykoná nad rámec svých povinností, např. velký počet prodaných jízenek, otevírání předních dveří, zadržení cestujícího bez platné jízdenky, průběžný úklid vozu, možné zastoupení za jiného řidiče, ochota vůči cestujícím a celkové dodržování vnitřních předpisů. O množství přidělených bodů by rozhodoval vedoucí oddělení Řízení provozu na základě zpracovaných podkladů od výpravčích a dispečerů. Ti mají v popisu práce dohlížet na samotné řidiče a tím mohou kontrolovat, zdali má řidič nárok na „bonusové“ body či nikoliv. Při přidělování bodů navíc, je následně zaměstnanec informován, za co přesně tyto body získal. Právě touto informací děkuje vedoucí určitým způsobem zaměstnanci

a odměňuje ho. Poděkování může být uskutečněno např. doprovodným dopisem, který řidič obdrží k výplatní pásce.

Odměny, které si řidiči prostřednictvím Cafeteria systému mohou vybrat, by samozřejmě měly být lákavé a pro řidiče využitelné. Nejatraktivnější je v dnešní době moderní elektronika, jako jsou smartphony, LCD televizory či plazmy, notebooky, tablety, fotoaparáty, mp3 přehrávače, ale i kuchyňské spotřebiče, hračky pro děti a v neposlední řadě různé vouchery do restaurací, kosmetické poukázky, poukázky na oblečení, kurzy apod. Nabídka produktů by se však měla měnit dle aktuálních potřeb zaměstnanců. Tyto potřeby se mohou zjišťovat průběžnými průzkumy, které by firma mezi řidiči uskutečňovala. Dále je vhodné, aby v systému fungovaly i možné slevy. Pracovníci, kteří by např. nezískali dostatečné množství bodů potřebných k odměně, mohou alespoň využít slevu, jež nijak motivační složku systému nesnižuje.

Jestliže firma nalezne v možném návrhu atraktivitu, měla by se především zaměřit na systém přidělování bodů a slev. Dále pak vymyslet a zařadit vhodné odměny, které, jak bylo výše uvedeno, může zjistit pomocí průzkumu. A v poslední řadě se musí rozhodnout, jestli bude systém odměňování uskutečňovat sama, pomocí svého IT oddělení, nebo si ho nechá na míru vytvořit firmou, která tuto kompletní službu poskytuje. Pro systém může firma využít standardní internetový obchod, který jí vytvoří firemní IT oddělení, ale problém je v tom, že do systému se musí nějakým způsobem vložit systém správy, přidělování množství bodů, se kterými budou zaměstnanci obchodovat a dále systém dvojích cen, pro nakupování plně za body či částečně. Takovými možnostmi však firmy často nedisponují, a proto si pro tvorbu složitějších systémů najímají odborné firmy, které tyto služby poskytují. Firma se tak nebude muset starat o zajištění objednávek a dodávek zboží, vyjednávat ceny atd.

Nicméně je důležité si uvědomit, že tvorba a správa Cafeteria systému bude pro firmu o něco nákladnější, a vynaložené úsilí větší než obyčejné systémy odměňování. Motivace tímto systémem je však dle mého názoru efektivnější.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout možné změny ve vedení a motivování zaměstnanců Dopravního podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou. Po vypracování teoretické části, kde byla rozebrána zvláště teorie vedení a motivování, jsem se seznámila s možnostmi, které jsem mohla následně aplikovat v části praktické.

Asi každému z nás se, pod pojmem vedení a motivování, ihned vybaví určitá definice, která bude zajisté správná. Díky nastudované literatuře se však mé znalosti rozšířily a já tak mohla vytvořit návrh pro možné změny.

Za cílovou skupinu zaměstnanců byli vybráni řidiči autobusů a tramvají, patřící do oddělení Řízení provozu MHD. Oddělení bylo zvoleno z důvodu nedostačujícího vedení a téměř nulového motivování, jež bylo zjištěno na základě uskutečněných schůzek s vedoucí personálního oddělení, paní Marcelou Minaříkovou. V diplomové práci je navržena nová pozice vedoucího pracovníka, která by svým působením měla zlepšit stav vedení řidičů a posléze jejich výkonnost. Následný popis vlastností a dovedností vedoucího pracovníka firmě skýtá informace, pomocí nichž si vytváří seznam požadavků na vytvořenou pozici. Ideální variantou pro obsazení pozice by byl výběr z vlastních řad zaměstnanců, jelikož ti znají vnitřní prostředí firmy a lépe se v něm orientují. Dále je vypracována potenciální struktura odměňování, sestavena pro budoucí využití v podniku. Dle poskytnutých informací firma postrádala vlastní motivační systém. Na základě teoretických poznatků byl vytvořen nový systém motivování, který je zaměřen na řidiče. Ten by měl zajistit lepší efektivnost odměňování pracovníků a jejich celkovou spokojenost. Tento systém zaměstnaneckých výhod je jakýsi věrnostní program, ve kterém mají zaměstnanci možnost sbírat určité body a ty pak následně utratit za kterýkoli zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Mým návrhem bylo, aby se každý měsíc k platu řidiče přidělilo stanovené množství např. deseti bodů. Počet se však může snížit na základě nedodržení vnitřních předpisů, ale i naopak zvýšit za odvedenou práci nad rámec povinností řidiče. Systém shledávám přínosným z důvodu atraktivního výběru benefitů pro zaměstnance. Do budoucna by mohl systém zamezit nadměrné fluktuaci řidičů, která by

mohla nastat. Zavedení systému v sobě zahrnuje určitou náročnost na správu a aktualizaci, přesto by konečné výsledky mohly být pro firmu přínosem.

Díky vypracování této diplomové práce jsem se dozvěděla mnoho nových informací o způsobech vedení a o možnostech motivování zaměstnanců. Bližší seznámení s Dopravním podnikem měst Liberce a Jablonce nad Nisou pro mě bylo zajímavé a taktéž přínosné.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's Handbook of Human Ressource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- BARTÁK, J., 2010. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 127 s. ISBN 978-80-87197-34-9.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podnik*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BELZA, J., P. FREIWILLIG, G. JÄKL, aj., 1997. *Sto let městské dopravy v Liberci*. Liberec: Dopravní podnik města Liberce, a.s., 1997. 75 s.
- BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, V., J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, J., V. CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON, J. M. IVANCEVICH, 2002. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

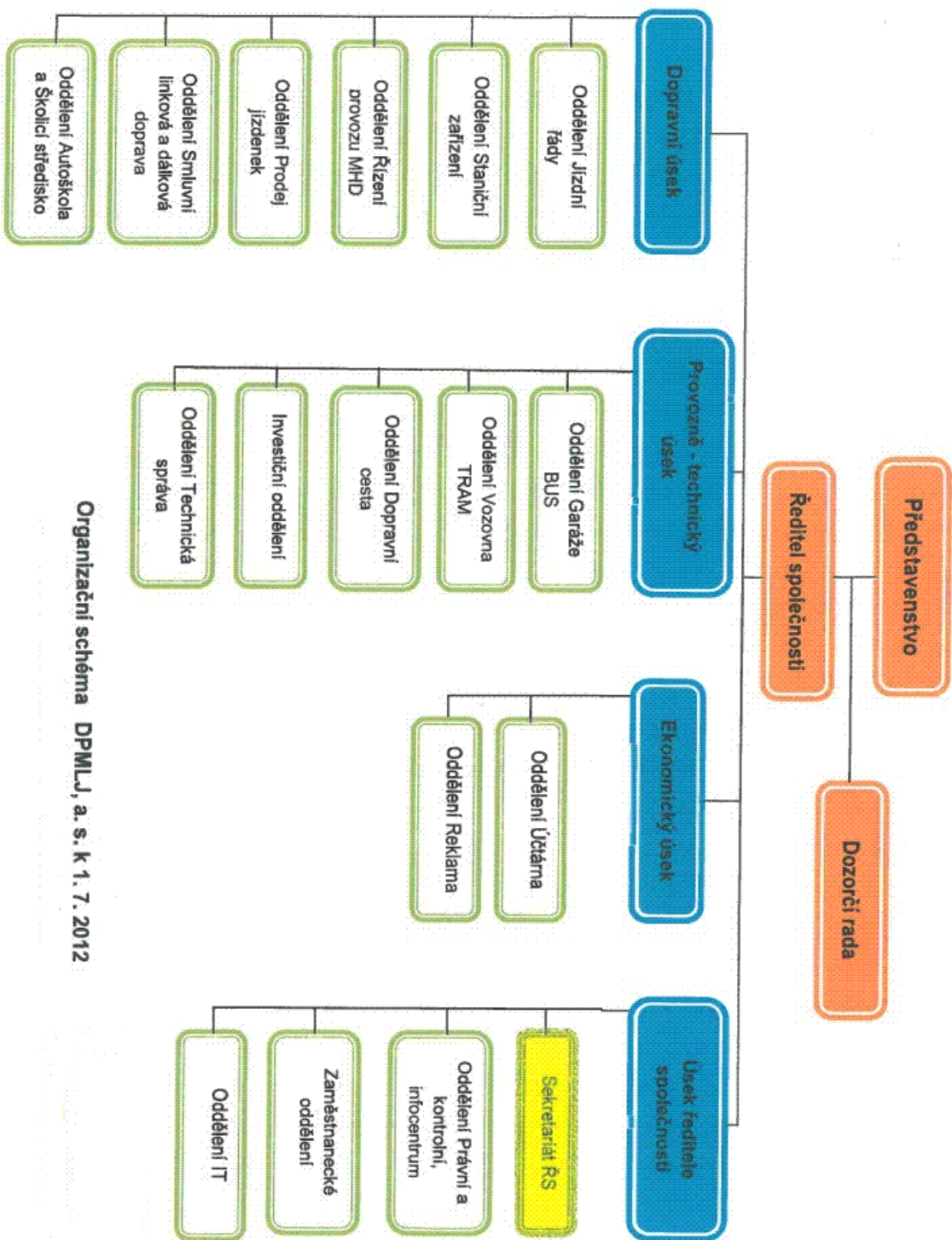
- DPMLJ, 2011. *Výroční zpráva za rok 2010* [online]. Liberec: Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s., 2011-03-18 [vid. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a102670&dokumentId=B+372%2fSL177%40KSUL&partnum=0&variant=1&klic=7rdapp>.
- FAERBER, Y., CH. STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
- HAKALA, D., 2008. The Top 10 Leadership Qualities. *HRworld.com* [online]. 2008-03-19 [vid. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.hrworld.com/features/top-10-leadership-qualities-031908/>.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MADSEN, K. B., 1972. *Teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1972. 384 s. ISBN 80-509-21-875.
- MAXA, R., 2011. *Management*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, M., 1997. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- NIERMEYER, R., M. SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PAUKNEROVÁ, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- PITRA, Z., 2007. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

- PLAMÍNEK, J., 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1092-7.
- RŮŽIČKA, J., 1996. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Gradu Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- ZIKMUND, M., 2010. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. *Businessvize.cz* [online]. 2010-02-22 [vid. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

Seznam příloh

Příloha A Organizační schéma podniku	77
---	-----------

Příloha A Organizační schéma podniku



Organizační schéma DPMLJ, a. s. k 1. 7. 2012