

Výběr, motivace a řízení lidských zdrojů.

Bc. Veronika Smetanová

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika SMETANOVÁ**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Výběr, motivace a řízení lidských zdrojů.**

Zásady pro vypracování:

Předmět práce: Lidské zdroje jako pojem
- motivace lidských zdrojů
-výběr lidských zdrojů
-začlenění lidských zdrojů
Zpracování praktické části
Metody výzkumu
Vyhodnocení výzkumu – rozhodující faktory pro výběr a motivaci lidských zdrojů
Vlastní hodnocení

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

KADLČÍK, M. Psychologie a sociologie řízení. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN: 80-7041-951-2 HOKOVEC, J. a kol. Psychologie XX století. Praha: Karolinum, 1996. ISBN: 80-246-0300-4 PALÁN, Z. Lidské zdroje Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7 ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN: 80-7357-046-7 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů . Praha: Expert, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Emilie Dvořáčková**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **17. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. května 2009**

Ve Zlíně dne 17. února 2009



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

L.S.

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27. 3. 2009


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těž nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je pojednání o lidských zdrojích, jejich výběru, začlenění a více se zabývá otázkou motivace. Teoretická část je zaměřená na definování pojmů souvisejících s danou problematikou.

V praktické části práce je charakterizována organizace, typ výzkumu, jeho metody, analýza a interpretace dat. V závěru jsou shrnuta stanoviska, postoje a výsledky zkoumání.

Klíčová slova: Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, motivace, motivování, motiv, potřeba, motivace lidských zdrojů, chování, výběr lidských zdrojů, začlenění lidských zdrojů.

ABSTRACT

The main theme of the thesis is a dissertation on human sources, their selection, incorporation and analysis of the question of motivation in particular. The theoretic part is focused on defining terms related to the existing questions.

The practical part describes organization, form of research, its methods, analysis and data interpretation. At the end of the thesis there are views, attitudes and results of the research resumed.

Keywords: Human sources, human sources management, motivation, motivation process, motive, motivation of human sources, behaviour, selection of human sources, incorporation of human sources.

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Mgr. Emilii Dvořáčkové za všechny její rady, náměty a informace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Poděkování patří také mým kolegům a nadřízeným ve společnosti Pentia Consulting, za jejich ochotu ke spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 LIDSKÉ ZDROJE - MOTIVACE.....	14
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL.....	15
1.2 MOTIVACE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.3 MOTIV.....	18
1.3.1 Stimul.....	18
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	19
1.4.1 Potřeby.....	19
1.4.2 Návyky.....	20
1.4.3 Zájmy.....	21
1.4.4 Hodnoty.....	21
1.4.5 Ideály.....	22
1.5 TYPY MOTIVACE.....	22
1.5.1 Vnitřní motivace.....	22
1.5.2 Vnější motivace.....	23
1.6 TEORIE MOTIVACE.....	23
1.6.1 Teorie motivace lidského chování.....	23
1.6.1.1 Homeostatický model.....	23
1.6.1.3 Aktivační (pobídkový) model motivace.....	24
1.6.1.4 Kognitivní modely motivace.....	24
1.6.1.5 Humanistické modely motivace.....	24
1.6.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	25
1.6.2.1 Dvoufaktorová teorie motivace.....	25
1.6.2.2 Teorie kompetence.....	26
1.6.2.3 Expektační teorie.....	26
1.6.2.4 Teorie spravedlnosti.....	27
1.6.2.5 Teorie X a Y.....	27
1.7 MOTIVACE A PENÍZE.....	28
1.8 FAKTORY ZPŮSOBUJÍCÍ NARUŠENÍ MOTIVACE.....	28
2 VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	30
2.1 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ.....	30
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	30
2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů.....	31
2.2.1.1 Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	32
2.3 VÝBĚR NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	33
2.3.1 Předvýběr.....	33
2.3.2 Životopis, motivační dopis, osobní dotazník.....	34
2.3.3 Testy.....	35
2.3.4 Assessment centre (AC).....	36
2.3.5 Výběrový pohovor.....	38
2.3.5.1 Strukturovaný rozhovor.....	38

2.3.5.2	Nestrukturovaný rozhovor.....	38
2.3.5.3	Stresový rozhovor.....	39
2.3.5.4	Individuální výběrový pohovor.....	39
2.3.5.5	Pohovorové panely.....	39
2.3.5.6	Výběrová komise.....	39
2.3.5.7	Příprava výběrového pohovoru.....	40
2.3.5.8	Možnosti kladení otázek při přijímacím pohovoru.....	41
2.3.5.9	Chyby, kterých by se měl uchazeč vyvarovat u přijímacího pohovoru.....	41
2.3.6	Tři největší chyby při přijímání lidí.....	42
3	ZAČLENĚNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	44
3.1	FÁZE ADAPTACE.....	45
3.2	PRACOVNÍ ADAPTACE.....	45
3.3	SOCIÁLNÍ ADAPTACE.....	45
3.4	CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	45
3.5	PŘÍNOS PROCESU ADAPTACE.....	46
3.6	SUBJEKTY, OBJEKTY ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	46
3.6.1	Dělení objektů adaptačního procesu	47
3.7	STRUKTURA ADAPTACE.....	47
3.8	METODIKA ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	48
3.9	PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....	49
3.10	ČASTÉ CHYBY PŘI ADAPTACI NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	49
3.11	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ.....	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	52
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PENTIA CONSULTING.....	53
4.1	KARIÉRNÍ ŘÁD SPOLEČNOSTI PENTIA CONSULTING.....	53
4.2	VZDĚLÁVACÍ AKADEMIE PENTIA CONSULTING.....	54
4.3	OCENĚNÍ PRO PRACOVNÍKY PENTIA CONSULTING.....	55
4.4	STRUKTURA PŘIJÍMACÍHO POHOVORU SPOLEČNOSTI PENTIA CONSULTING.....	56
5	SCHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	58

5.1	DEFINICE POJMŮ.....	58
5.2	DÍLČÍ PROBLÉMY.....	58
5.3	CÍLE VÝZKUMU.....	58
5.4	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	59
5.5	DRUHY VÝZKUMU.....	59
5.6	HYPOTÉZY.....	59
5.7	DOTAZNÍKY.....	61
5.8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	61
5.9	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	70
5.10	SHRnutí K DÍLČÍM PROBLÉMŮM.....	72
5.11	SHRnutí VÝSLEDKŮ.....	72
	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma výběr, motivace a řízení lidských zdrojů. Věnuji se v ní otázkám jak vybrat nové vhodné pracovníky, jak je začlenit do firmy a jak nejlépe motivovat, aby práce byla vykonávána co nejefektivněji pro organizaci a co nejpříjemněji pro zaměstnance. Tyto otázky se týkají také mojí současně vykonávané pracovní činnosti.

Otázka významu motivace pracovníků ve firmách bývá často stavěná jen na finančních stimulech. V praxi se však může stát stimulem v podstatě cokoliv. Proto považuji za základ úspěšného motivování pracovníků znalost jejich potřeb a hodnotových orientací. Právě skutečnost, jak je daná organizace schopná motivovat své pracovníky a zvolení správné volby prostředků, může být nejdůležitějším a rozhodujícím faktorem úspěšnosti jak jednotlivců v rámci společnosti tak celé firmy vůči konkurentům v oblasti působnosti. V důsledku toho, že právě vedoucí pracovníci rozhodují o formách motivace, je důležité, aby znali a uměli odhalit, co právě jejich zaměstnance motivuje.

Motivace patří mezi jedno z nejvíce zpracovávaných témat v psychologii a také je stále více zdůrazňována i přímo v manažerské praxi na všech úrovních. Motivování pracovníků považuji mezi základní manažerské činnosti a dovednosti v rámci řízení lidských zdrojů.

V dnešní společnosti se mění přístup lidí k zaměstnání. Roste fluktuace pracovníků. Společnosti tak často stojí před problémem, jak si udržet stávající zaměstnance, které si zapracovaly a vyškolily. Každá organizace se v dnešním silně konkurenčním tržním prostředí snaží co nejlépe uspět. Proto je důležité, a pro přežití na trhu v podstatě nezbytné, vypracování kvalitního motivačního programu, systematické zabývání se motivačními stimuly pracovníků a v té souvislosti jejich pracovní spokojeností a výkonností, včetně kvality práce a dalších souvisejících faktorů.

Je přínosné, aby se firmy a organizace naučili tuto otázku neignorovat a pochopili důležitost soustředit se na motivaci lidských zdrojů. Fakt, že motivovaní lidé dosahují kvalitnějších pracovních výsledků než lidé nemotivovaní, není jen klišé.

V diplomové práci se zaměřuji na otázku výběru, začlenění a motivovanosti pracovníků ve společnosti, u níž pracuji na pozici oblastního konzultanta. Mimo obchodní aktivity spadá do mých kompetencí nábor a přijímání lidí a práce s nově přijatými spolupracovníky. Do

náboru a přípravy nových pracovníků jsou investovány velké časové fondy a tím také finanční prostředky. Proto není lehkým úkolem přijmout člověka.

Rozhodujícím impulsem pro volbu tématu mé diplomové práce je skutečnost, že téměř denně stojím před úkolem vybrat z řad zájemců nové potenciální spolupracovníky, zajistit, aby byli motivováni do naší organizace vstoupit, udržet stávající pracovníky a přimět je k co nejvyšším výkonům.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické.

V teoretické části se budu zabývat teorií řízení lidských zdrojů především ve smyslu motivace k pracovní činnosti, výběru a začlenění zaměstnanců.

V praktické části této práce přiblížím organizaci, podobu výzkumu a jeho metod, budu se zde věnovat analýze a interpretaci dat. V závěru shrnu stanoviska k dané problematice a výsledky mého zkoumání, ke kterým jsem dospěla při zpracování mé diplomové práce.

Nedílnou součástí mé práce jsou přílohy obsahující dotazníky, tabulky a tiskopisy, které s mojí prací úzce souvisí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE - MOTIVACE

Lidské zdroje můžeme považovat za specifickou oblast v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu, tedy veškerým řízením všech zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům nástroje, jakými mohou přímo i nepřímo působit na růstu a udržení produktivity práce.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, z důsledku neustálého konkurenčního tlaku na organizace a firmy, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou, nenahraditelnou a velice podstatnou konkurenční výhodou (Stýblo, 1992).

Každý pracovník od svého zaměstnání něco očekává, má jisté představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby mohl být spokojený. Pro dosažení těchto cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Zaměstnanci, kteří vědí, že společnost ochotně nebo dokonce ráda investuje čas i peněžní prostředky do jejich rozvoje, dosahují lepšího pracovního výkonu a jsou více motivovaní než ti, kterým společnost rozvoj neumožňuje. Otázka motivace zaměstnanců patří mezi klíčová témata psychologické a personalistické literatury posledních několik desítek let. Zaměstnavatelé se už dávno nemohou spolehnout na pouhé zadávání instrukcí, požadavků a krátkodobých dílčích úkolů. Motivace zaměstnanců se stává klíčovou konkurenční výhodou, kritériem úspěchu na pracovním trhu. Zaměstnanci naopak od svých nadřízených chtějí více než v minulosti. Nechtějí být pouze anonymními jednotkami, ale za svůj aktivní přístup k organizaci požadují širší spektrum motivačních faktorů, které mají udržet jejich zájem o danou práci. Je nutné brát zřetel také na to, že každého člověka motivuje jiný stimul. Někoho zajímá nadprůměrné platové ohodnocení, jiného rychlá možnost kariéry, společenské uznání, volná pracovní doba. V každém případě však platí, že jen chtít a mít dobrou vůli nestačí. Je nezbytné vytvořit takový systém práce s lidskými zdroji, který je bude efektivně a účinně motivovat ke správným výkonům (Stýblo, 1992).

Lidské zdroje jsou v dnešní době považovány za jednu z nejcennějších a zpravidla i nejdražších složek v dané organizaci. Taková pracovní síla, která je vzdělaná, flexibilní, kreativní, motivovaná a loajální vůči svému zaměstnavateli utváří kvalitní a trvalé hodnoty a rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Aby toto však platilo, musí být v dané organizaci o lidské zdroje kvalitně a neustále postaráno. Personální práce představuje zásadní oblast veškerého řízení organizace. (Koubek, 1995)

Řízení lidských zdrojů můžeme považovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci. K řízení lidských zdrojů můžeme přistoupit jako k filozofii, ukazující jak by bylo dobré zacházet se zaměstnanci ku prospěchu organizace (Armstrong, 2002).

1.1 Lidský kapitál

„Lidský kapitál je identifikován jako klíčový faktor úspěchu, jeden z unikátních zdrojů. Lidským kapitálem rozumíme dlouhodobou schopnost firmy provádět efektivní získávání a výběr pracovníků, dlouhodobou schopnost zajišťovat rozvoj lidí, dlouhodobou schopnost vytvářet a podporovat efektivní motivační systémy“ (Charvát, 2006, s.166).

S problematikou lidských zdrojů souvisí pojem lidský kapitál. Lidský kapitál představuje určité propojení inteligence, dovedností a zkušeností, určujících charakter organizace. Za lidské složky organizace jsou považovány složky, které mají schopnost učení se, inovace, změny a kreativní úsilí, pokud je vše dobře motivováno, je zde jakési zabezpečení dlouhodobého přežití organizace.

Pro zaměstnavatele jsou rozhodující pro návratnost investic do lidského kapitálu vylepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat, což by se mělo projevat z rozšíření kvalifikační základny rostoucí úrovně znalostí a schopností. Jde také o přilákání, stabilizování rozvoje, odměňování lidí, ze kterých vzniká oddaná, motivovaná, kvalifikovaná pracovní síla.

Rozvoj lidského kapitálu promyšleným procesem vedený za tímto účelem zřízenou pracovní skupinou. V tomto procesu je možné získat měřitelného výsledku, tudíž je možné vyhodnocení, kde je potřeba personálního rozvoje pracovníků. Nejdůležitější je přizpůsobení schopností k měnícím se požadavkům (Armstronga, 2002).

1.2 Motivace lidských zdrojů

Hledání motivace je velmi zdlouhavým procesem a to bez ohledu na organizaci nebo kulturu, ve které se organizace nachází. Každá kultura má své zvláštnosti a vyžaduje různý přístup k motivačním impulzům. Stejně tak je tomu i v České republice. Česká republika, stejně jako ostatní postkomunistické země, se musí vyrovnávat s transformací organizací během 90. let 20. století. Během této doby došlo k razantní změně fungování společnosti a

organizací, kdy z centrálně plánovaného systému, ve kterém měli zaměstnanci jasně zadané úkoly bez nutnosti hlubšího sdělování souvislostí a informací, se vyvinula organická podoba organizace, ve které je na zaměstnance vytvářen tlak na pochopení fungování organizace a větší komplexnost pracovníků (Armstrong, 2002).

Lidé jsou motivováni, pokud ví, že dané kroky je povedou k dosažení daného cíle a odměně – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Efektivně motivovaní lidé jsou lidé s jasně určenými cíli, kteří postupují systematicky tak, aby dosáhli svých vytčených cílů. Takoví lidé jsou motivováni sami, a v případě, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho čeho si dosáhnout vytyčili, pak je to nejlepší a nejefektivnější forma motivace. Většina z nás ale potřebuje být ve větší nebo menší míře motivována z vnějšího prostředí. Organizace jako celek nabízí prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Motivace je iniciována vědomým nebo nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž víme, že uspokojí naše potřeby a přání, a volí se cesty a způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je stanoveného cíle dosaženo, tato potřeba je uspokojena (Armstrong, 2002).

Motivací člověka je myšlen soubor činitelů určujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které se podílí na jeho jednání a prožívání. Takto se zavádí a organizuje celková fyzická a také psychická aktivita člověka k jeho vytouženému cíli. Pokud není jedinec k výkonu dobře a dostatečně motivován, může se výsledek stát neuspokojivý, naproti tomu však dostatečná motivace směřuje k danému cíli. K motivaci je třeba popudu, motivu. Tím se stává každá vnitřní pohnutka, která působí na jednání člověka. Jednání člověka je vždy určeno komplexem motivů. Tím, že známe motivy člověka, můžeme pochopit jeho jednání a také máme možnost ho ovlivňovat. K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Motivace pracovního jednání znamená celkový přístup člověka k pracovním úkolům a jeho pracovní angažovanost a ochotu, kterou stimulují různé prostředky.

Ekonomicky a často také společensky základním prostředkem je hmotná, peněžní odměna za práci.

Mezi nehmotné prostředky můžeme považovat hodnocení, porovnání výsledků, pracovní režim aj.

Pro motivaci a řízení v pracovním procesu hrají významnou úlohu řídicí pracovníci, jejichž výběr má vliv jak na podřízené tak kvalitu výkonu.

Je nezbytné podporovat a motivovat každého pracovníka.

Důležitým faktorem pro výkonnost člověka je jeho spokojenost.

Každý pracovník od svého zaměstnání něco očekává, má své představy, čeho by chtěl dosáhnout, ke své spokojenosti. Pro dosažení těchto cílů je ochotný dobře spolehlivě pracovat. Každý má jiná očekávání, někdo očekává nadprůměrný plat, jiný zajímavou a kreativní práci, možnost kariérního růstu. Každopádně můžeme říct, že je s firmou uzavírána jistá neformální smlouva. To jak se naplňuje, má na motivaci výrazný vliv.

Nestačí ale mít jen dobrou vůli, je nezbytné vytvořit takové systémy, které budou lidi efektivně motivovat.

Chceme – li někoho motivovat, je nezbytné nejprve dosáhnout shody názorů a postojů. Je nezbytné naučit a ovládnout umění poznávat lidi. Je nutné rozeznat koho je třeba vést a koho motivovat.

To co lidi motivuje, není vždy opakem toho, co je nemotivuje.

Významným motivačním činitelem je úspěch. Úspěch bývá spjat s uznáním.

Za stavební základ dobré motivace můžeme považovat cíle. Je nezbytné správně stanovit cíle, vypracovat reálný časový plán, projednat cíle, schválit, podpořit, získávat průběžné informace, kontrolovat plnění daných cílů, vyhodnocovat (Stýbla, 1992).

Myslím si, že konstatování, že bez motivace není možná žádná spolupráce, je možné brát za pravdivé.

Motivace nikdy nevzniká nikterak náhodně, ale je vždy produktem a výsledkem správného řízení.

V dnešní době je umění vést lidi na základě motivace považováno za nejdůležitější schopnost vedoucí k úspěchu. K tomu, aby bylo možné vést a motivovat, musíme mít lidské zdroje samozřejmě k dispozici.

1.3 Motiv

Za základní pojem v problematice motivace můžeme považovat motiv.

Motivy můžeme vidět za příčinami nebo důvody určitého chování jedince. Motivaci je možné si představit jako vzájemné spolupůsobení množství motivů. Motivace je popisovaná jako psychologický proces, motiv je důvodem nebo příčinou tohoto procesu a jeho úkolem je dosažení určitého cíle – nasycení. Působení motivu trvá po takovou dobu, dokud není dosaženo cíle. Je také možné, aby byl člověk v určitou dobu ovlivňován více motivy. Tyto motivy mohou být orientovány stejným nebo podobným směrem, a tím se vzájemně posilují neboli sčítají, pokud však působí protikladně, jejich účinek se oslabuje a to může mít za následek, že nemusí být dosaženo cíle. Motivory se mohou lišit v různých kulturách, liší se u jednotlivých lidí, pokud se stane, že člověk nedosáhne daného cíle, stanovuje si nový, aby nastalo uspokojení aktuálního motivu (Dvořáková, 2007).

1.3.1 Stimul

S pojmem motiv a motivace dále úzce souvisí pojmy stimul a stimulace.

Stimulaci můžeme definovat jako vnější působení na psychiku jednotlivce. Důsledkem jejího působení dochází k povzbuzení k aktivitě, především právě také k jeho motivaci.

Za základní rozdíl mezi stimulací a motivací můžeme považovat skutečnost, že stimulace jedince působí z vnějšku, často činnostmi jiného člověka. Může mít nejrůznější podoby a formy, avšak jde především o změnu motivace. Nemusí se vždy týkat jen vědomého a záměrného působení. Je možné, aby se stimulem stál jakýkoliv podnět, který vyvolá změny v motivaci jedince.

Se stimulem souvisí pojmy impuls a incentiv.

Impulsy považujeme za vnitřní podněty, které nás mohou upozornit na jistou změnu v těle nebo mysli jedince.

Incentivy považujeme za vnější podněty vztahující se k impulsům.

Impulsem nebo incentivem se může, ale také nemusí stát cokoli, avšak souvisí to s motivační strukturou daného člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

1.4 Zdroje motivace

Najít zcela přesnou odpověď na otázku, co motivuje zaměstnance, je dost obtížné. Motivace je jev velice individuální. Každého člověka motivují různé podněty a z tohoto důvodu je pochopitelně jakákoliv generalizace velmi složitá. Pokud chceme motivaci lépe pochopit, je nezbytné si uvědomit zdroje, ze kterých vzniká a z čeho pramení. Zdroje motivace jsou skutečnosti, které motivaci utvářejí, je jich velké množství, uvedu ty, které se řadí k základním zdrojům motivace (Bedrnová, Nový, 2007).

1.4.1 Potřeby

Potřebu můžeme charakterizovat jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho subjektivně důležitého pro život jedince. Potřeby mají svůj základ v pudech.

Potřebu můžeme považovat za základní zdroj motivace lidské činnosti a má subjektivní charakter, je to určité nutkání, působící na jedince v podobě tužeb, přání, snah do doby, dokud nedojde k určitému uspokojení. Potřeba se projevuje jako napětí, které je nutné odstranit dosažením cíle, poté se dostaví pocit uspokojení (Pauknerová, 2006).

Potřeby členíme na primární (biologické) a sekundární (sociální).

Biologické potřeby bývají dále také označovány jako fyziologické, viscerogenní a tyto potřeby souvisí s činností a funkcemi lidského těla jako biologického organismu. K primárním potřebám můžeme řadit spánek, kyslík, potravu, tekutiny, sex, vyměšování apod.

Skupinu potřeb sociálních považujeme za potřeby společenské, psychogenní, jsou dány socializací člověka. Sem řadíme potřebu lásky, seberealizace, uznání, moci, sounáležitosti, respektu apod. (Mikulaščík 2007).

Z dalšího dělení potřeb je možné se zaměřit např. na představitele humanistické psychologie - A. Maslowa, který člení hierarchii potřeb dle jejich významnosti (jsou potřeby, které mají prioritu před ostatními). Podle Maslowa, je nutné, aby byly nejdříve uspokojeny základní fyziologické potřeby a teprve poté je možné uspokojení dalších potřeb tzv. vyšších. Maslow také členil potřeby na primární a sekundární. K nižším potřebám jsou řazeny potřeby fyziologické a potřeba bezpečí, tzn. že zajišťují fyziologické přežití jedince. Za vyšší potřeby považoval lásku a úctu, zajišťující duševní rovnováhu a mezi nejvyšší z potřeb řadil potřeby růstu, zabezpečující rozvoj osobnosti – tzv. sebeaktualizaci.

Potřeby mají strukturu jak hierarchickou, tak také dynamickou. Hierarchie potřeb se vyznačuje tím, že v případě dostatečného uspokojení potřeb na nižších úrovních, nejsou uspokojeny ani vyšší potřeby. Dynamika potřeb se projevuje tím, že v případě dojde-li k uspokojení dané úrovně potřeb, tím pádem se začnou objevovat vyšší potřeby (Nakonečný, 1995).

1.4.2 Návyky

Návyk můžeme považovat za ustálený, opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v jisté situaci. Je to v podstatě naučený vzorec chování, pravidelně používaný, určitá tendence nebo tlak reagovat stejně na konkrétní podněty. Návykům se člověk v životě neubrání, neboť jsou činnosti, které vykonává častěji, přestává o nich přemýšlet, reaguje podvědomě, automaticky. Ve všech oblastech lidské činnosti se může návyk objevit, nejen jako vedlejší a nezáměrný produkt opakované aktivity, ale jedinec může být přímo jejich vědomým tvůrcem. Návyky můžeme charakterizovat jako výsledek nejen výchovy, ale také sebevýchovy daného jedince. Vyvine-li člověk úsilí, pak si může návyk cíleně a záměrně vytvořit. Tohoto je efektivní využít hlavně u vytváření pracovních návyků. Nežádoucí či dokonce škodlivé návyky označujeme za tzv. zlozvyky. (Bedrnová, Nový, 2007).

1.4.3 Zájmy

Zájem můžeme charakterizovat trvalejší zaměřením na určitou aktivitu. Za zájem může být považovaná jakákoliv aktivita, která bude jedince těšit, proto je možné za zájem považovat cokoli. Zájmy mohou být aktivní i pasivní, poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, erotické, rukodělné, výtvarné, sportovní a dále na zájmy lingvistické, ekonomické, jazykové, hudební, vědecké, sběratelské atd. Charakterizovat osobnost člověka můžeme také podle toho kolik má zájmů, jestli vůbec nějaké má, čeho se týkají, jak intenzivně se jim věnuje, jaká je hloubka jeho zájmů, šíře zájmů, zda jsou jednostranné, mnohostranné nebo také stálost jeho zájmové orientace. Na zájmy má vliv osobní zkušenost, pohlaví, výchova, věk, kultura. (Mikulaščík, 2007).

1.4.4 Hodnoty

Pro každého člověka může být hodnotou něco jiného. Hodnotu můžeme charakterizovat jako jev, který ovlivňuje chování jedince, jeho jednání, je to pro člověka něco čeho si váží a co je pro něj důležité. Za obecné hodnoty lze považovat např. zdraví, rodinu, děti, práci, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, lásku, pravdu, svobodu, úspěch atd. (Pauknerová, 2006).

Hodnoty nejsou pevně dány, člověk se během života vyvíjí, získává množství zkušeností a v této souvislosti se mění postavení daných hodnot u člověka. Hodnoty jsou ve velké míře také ovlivněny sociálním prostředím, ve kterém se člověk vyskytuje a významně ovlivňují chování člověka. Za nesporné je možné považovat skutečnost, že jedinec bude spíše motivován k činnostem, které jsou pro něj v rámci jeho hodnotové hierarchie na vyšší pozici. Naopak ho budou méně zajímat skutečnosti, které se neslučují s jeho hodnotovým systémem ba dokonce působí negativně (Bedrnová, Nový, 2007).

1.4.5 Ideály

Za ideál můžeme považovat určitý model nebo vzor, který se jedinec snaží napodobit a znamená cíl jeho snažení. Ideály mohou znázorňovat typ osobního profilu, životní cíle, mohou se týkat oblasti osobního nebo pracovního života. Dají se považovat za určitou představu životního stylu, nebo určitého ideálního společenského uspořádání. Na ideály má velký vliv působení především v rodině a obecně působení autorit. V ideálech se odráží tužby člověka (Pauknerová, 2006).

1.5 Typy motivace

Rozlišujeme dva typy motivace: vnitřní a vnější motivaci.

1.5.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace jsou takové faktory, které lidi ovlivňují a tyto faktory si lidé vytvářejí sami. Směřují je k určitému chování, nebo vydání se určitým směrem. Lidé motivují sami sebe. Tento typ motivace má hlubší a dlouhodobější účinek. (Charvát, 2006).

Mezi faktory ovlivňující vnitřní motivaci patří např. příležitost k funkčnímu postupu, zajímavá a podnětná práce, odpovědnost, seberealizace, zvyšování kvalifikace, osobnostní růst, radost z práce a potřeba pracovat.

Vnitřní motivace převažuje u pracovníků s vysokou kvalifikací, kteří vykonávají rozmanitou, přiměřeně náročnou a zodpovědnou práci. Vnitřní motivy podporují u těchto pracovníků sebekontrolu a sebeřízení. (Armstrong, 2002).

1.5.2 Vnější motivace

Vnější motivaci můžeme charakterizovat jako prostředky, pro motivování lidí z vnějšku. Vnější motivace může mít bezprostřední a výrazný účinek, ale je pravděpodobné, že nemusí působit dlouhodobě. Mezi nejsilnější faktory ovlivňující vnější motivaci patří hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, jistota spojená s pracovním místem, ale také tresty typu disciplinární řízení, odepření platu, kritika.

Motivování lidí s převládajícím typem vnější motivace je obtížnější než motivování zaměstnanců, kteří jsou uspokojeni z výkonu své práce (Armstrong, 2002).

Za samozřejmé můžeme považovat, že v praxi působí oba typy současně. Těžko by byl člověk uspokojený jen z toho, že může vykonávat nějakou práci, pokud by za ni nedostal zapláceno, nebo odměnu, nebo nebyl pochválen atd.

1.6 Teorie motivace

1.6.1 Teorie motivace lidského chování

Motivace patří v dnešní době k velmi frekventovaným tématům v psychologii. Seznámení se s různými přístupy k otázkám motivace může být nápomocné k osvojení si postupů k efektivnímu motivování lidského chování.

K základním modelům motivace lidského chování uvádím tyto modely:

1.6.1.1 *Homeostatický model*

V roce 1915 formuloval tuto teorii americký fyziolog Cannon.

Stane-li se, že je narušena rovnováha v organismu, vzniká pocit napětí, potřeba, je nutné tento tlak odstranit a uspokojit potřebu. Toto uspokojení posléze vede k obnovení rovnováhy.

Motivy mající základ v organických potřebách nejvíce odpovídají tomuto motivu a předpokládá pasivitu člověka. Není možné tímto modelem vysvětlit motivaci veškerého lidského chování. Člověk není jen tvorem biologickým, ale je především bytostí společenskou (Bedrnová, Nový, 2007).

1.6.1.2 Hédonistický model

Hédonismus představuje filozofický směr vyslovený už v antice.

Klade důraz na význam emocí v životě člověka a předpoklad. Za cíl považuje to, že veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti a vyhnutí se nelibosti.

Tímto modelem také není možné vysvětlit lidskou motivaci. Model postrádá fakt, že člověk může být motivován také k činnostem, které jsou spojeny spíše jak s námahou tak s komplikacemi a vidina libosti je spojená se značným časovým odstupem a také není vždy jistá. (Bedrnová, Nový, 2007).

1.6.1.3 Aktivační (pobídkový) model motivace

Pobídka z vnějšího prostředí bývá považována za základní motivační činitel u tohoto modelu. Tento vnější podnět zaměřuje jedincovo chování.

S touto teorií souvisí motivy emocionální a sociální jako např. agrese, strach, sdružování, výkonnost, moc atd. (Bedrnová, Nový, 2007).

1.6.1.4 Kognitivní modely motivace

Tento model je založen na tom, že proces poznání má motivační působení.

K tomuto modelu existuje velké množství více či méně podobných teorií.

Uvádím nejznámější teorii tj. teorie kognitivní disonance od amerického psychologa L. Festingera (1957). Tato teorie vychází z toho, že každý člověk během svého života vnímá, poznává, hodnotí sebe, své jednání i své okolí. Může se stát, že se tyto jeho poznatky dostanou do rozporu - kognitivní disonance, tento stav je pro člověka nepříjemný, proto dochází k aktualizaci potřeby, tak aby nastal soulad - konsonance (Bedrnová, Nový, 2007).

1.6.1.5 Humanistické modely motivace

K humanistickému modelu uvádím Abrahama Maslowa, který je považován za jednoho ze zakladatelů humanistické psychologie.

A. Maslow říká, že člověk má v sobě dvě síly, jedny ho jakoby stahují zpět, k regresi, vycházejí ze strachu o bezpečí, vyvolávají strach podstoupit riziko a další ho táhnou dopředu, k úplné funkčnosti sil k úplné důvěře k vnějšímu světu.

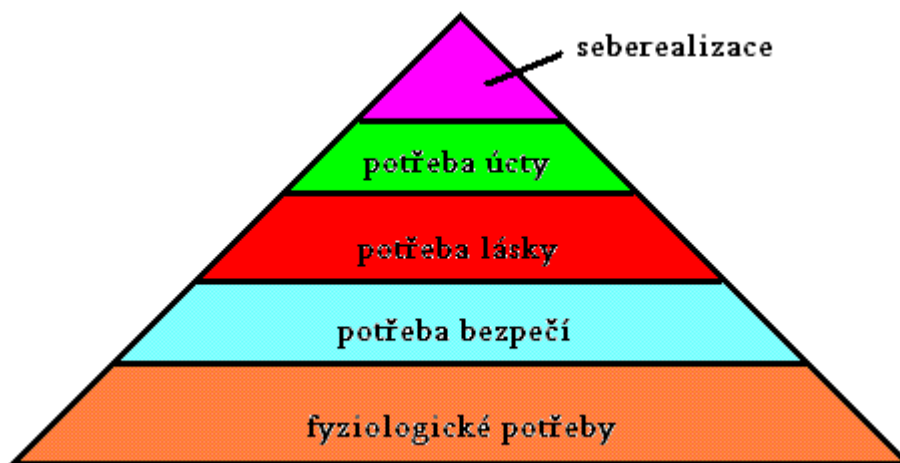
Hierarchická struktura potřeb přechází od fyziologických potřeb, k potřebě jistoty a bezpečí, k sociálním potřebám k uznání a seberealizaci.

Můžeme říct, že ne vždy každý dosáhne až k nejvyšší úrovni tzn. k potřebám seberealizačním.

Obecně platí, že po uspokojení nižších potřeb se snažíme o uspokojení potřeby vyšší.

(Bedrnová, Nový, 2007).

„Hierarchické schéma lidských potřeb podle Abrahama Maslowa“



<http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslow-pyramida_potreb.gif>

Otázku motivace lidské činnosti považuji za velice rozsáhlou a složitou, myslím si, že porozumění základním faktům o motivaci lidského chování, nám může pomoci ovlivňovat motivaci, takovým směrem, kterým je žádoucí.

1.6.2 Teorie motivace pracovního jednání

Teorií motivace pracovního jednání můžeme nalézt také velké množství, uvedu zde ty, které patří mezi nejčastěji uváděné teorie.

1.6.2.1 Dvoufaktorová teorie motivace

od Frederick Herzberg, 1967 patří vedle motivační teorie A. Maslowa mezi druhou nejvíce citovanou motivační teorií.

Bývá také nazývána jako motivačně hygienická teorie a zakládá se na předpokladu existence hygienických faktorů a motivátorů. Dle Herzbergra působí na pracovní motivaci dvě skupiny faktorů.

Vnější faktory neboli hygienické mají podobu příznivou nebo nepříznivou. Mají – li negativní podobu, mohou působit negativně na motivaci pracovního jednání.

Vnitřní faktory pokud se nachází v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani motivován k práci. Jsou-li ale ve stavu příznivém, projevuje se pracovní spokojenost a také příznivá pracovní motivace. Uspokojení z práce tedy ovlivňují, jak motivátory, tak hygienické faktory (Charvát, 2006).

1.6.2.2 Teorie kompetence

Jejíž autorem je R. W. White, 1959 se zakládá na potřebě ovládnutí svého okolí, projevující se u dětí tím, že se snaží vše poznat, prozkoumat, rozložit, složit.

U dospělého člověka se tato potřeba projevuje prokázáním svých schopností, profesionální způsobilostí, potřebou získat uznání, obdiv, respekt druhých.

Pro praxi to znamená, že pracovníci by měli dostávat přiměřeně náročné úkoly, tímto pádem může dojít k navození žádoucí pracovní motivace (Bedrnová, Nový, 2007).

1.6.2.3 Expektační teorie

od V. H. Vrooma, 1964 má za základ kognitivní motivační teorie.

Základní tezí této teorie je, že sílu motivu k provádění nějaké činnosti ovlivňuje velikost očekávání, přitažlivost a hodnota tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení. Tuto teorii můžeme vyjádřit vztahem: motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota). (Armstrong, 2002).

L. W. Porter a E. E. Lawler. Rozšířili model této teorie. Čím větší je vidina cíle, tím větší úsilí bude investováno.

Samotné úsilí ale nestačí, úsilí musí být efektivní.

Sílu motivace můžeme porovnat velikostí očekávaného cíle s pravděpodobným úsilím a riziky které vedou k jejímu dosažení. Motivace mizí v případě, pokud je odměna nezajímavá a nedostaví se, pokud je úsilí a riziko velké (Tureckiová, 2004).

1.6.2.4 Teorie spravedlnosti

Uvedu od J. S. Adamse je založena na poctivosti a spravedlnosti jednání vůči jednotlivci v porovnání s ostatními. Jde v podstatě o srovnávání pracovníků na stejné pozici a týká se jejich vynaloženého úsilí a získané odměny.

Výsledkem je subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti, spokojenosti či nespokojenosti a dále pak motivovanosti či demotivovanosti.

Jestliže je pocíťovaná nespravedlnost, může se stát, že bude mít nepříznivý vliv na výkonnost a také se může nepřímo odrazit ve vztazích na pracovišti.

Pocity křivdy je třeba vyjasnit objektivním výkladem a doplnit faktickou argumentací.

Lidé pocíťují spravedlnost či nespravedlivost a je to ovlivněno tím, jak je zacházeno s nimi oproti ostatním (Dědina, Cajthamr, 2005).

1.6.2.5 Teorie X a Y

od D. McGregora rozlišuje dvě pojetí pracovníka a jeho pracovního chování, a na tomto základě rozlišuje dvě kategorie pracovníků.

Typ X vyjadřuje názor, že člověk je líný a je nutné jej k práci nutit, práci považuje za nutné zlo nezbytné související s existencí, zaobírá se jen nezbytnými úkoly, nevyvíjí iniciativu, je nutné jej kontrolovat a pobízet k výkonu s vidinou odměny nebo trestu. Není možné od něho očekávat zvýšenou aktivitu nebo přemýšlení nad prací.

Typ Y považuje práci za naprosto přirozený jev, v práci nachází svůj smysl a uplatnění, je aktivní, iniciativní, je ochoten přijímat zodpovědnost, práce je považována za zajištění obživy, ale je i možností uplatnit vlastní schopnosti. Typ Y vyhledává plnění úkolů. Špatné řízení v něm vyvolává pasivitu. Motivován je vnitřně, např. osobnostním růstem, možností samostatné práce. Takového pracovníka je dobré ovlivňovat samostatnou prací, pozitivním oceněním a příležitostmi růstu. Stává se, že postoje jsou fixní a s lidmi je zacházeno podle toho, který typ převažuje, avšak způsob vedení lidí by měl být posuzován ke každému jednotlivci, ne hromadně (Mikulaščík, 2007).

1.7 Motivace a peníze

Mnozí lidé jsou přesvědčeni, že skutečným a opravdovým základem motivace lidí jsou právě peníze“ (Niermayer, Seyffert, 2005).

Peníze můžeme považovat za nejobvyklejší a nečastější vnější druh odměny. Peníze představují to, co lidé většinou chtějí.

Účinnost peněz zpochybnil Herzberg , podle něj nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale jejich dostatek také nemá za následek trvalou spokojenost.

U lidí s trvalým platem může krátkodobě euforický pocit, např. když dostanou přidáno.

Jsou lidé, kteří budou penězi motivováni více a jiní méně. Není možné předpokládat, že peníze motivují každého stejně. Bylo by tedy neprozřetelné předpokládat, že vidina peněz změní každého ve vysoce motivovaného jedince. Pravdou však zůstává, že peníze poskytují prostředky pro dosažení různých cílů. Pokud přichází pravidelně, uspokojují základní potřeby bezpečí a přežití.

Jsou schopny také uspokojit potřebu sebeúcty. Mohou diferencovat úroveň mezi spolupracovníky a mohou dopomoci k získání určité prestiže. Peníze uspokojují stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivosti.

Peníze nemusí mít žádný vnitřní význam, ale mají motivující sílu z hlediska symbolizujícího velké množství nehmotných a nedefinovatelných cílů.

Na otázku zda peníze motivují člověka, můžeme říct, že ano v tom případě, že jsou lidé silně motivováni penězi a očekávání, že dostanou finanční odměnu jsou velmi vysoká. Může se stát, že u méně sebejistých lidí nebude tento stimul fungovat, neboť tyto lidé nejsou přesvědčeni o tom, že by dosáhli podmínek pro splnění daného peněžního stimulu. Můžu také dodat, že lidé, kteří pracují jen pro peníze, nebudou plnit své úkoly tak kvalitně z důvodu toho, že jsou dané úkoly pro ně nedostatečně příjemné.

Můžeme tedy říct, že peníze mohou přinést pozitivní motivaci, ale mohou také nemotivovat, pokud vše nefunguje jak má (Armstronga, 2002).

1.8 Faktory způsobující narušení motivace

Aby v organizaci fungovalo pozitivní motivační klima je nutné eliminovat konflikty, frustrace a stresy a nevhodné styly řízení. Nejrůznější lidské činy, afekty, myšlenky,

postoje, názory, přístupy, obavy atd. se odráží v konfliktech. Ne všichni lidé tyto situace zvládají a prožívají stejně. Vlivem konfliktů může dojít k narušení vztahů spojené s negativními vlivy. Dobré lidské vztahy jsou pro uspokojivé pracovní klima nezbytné. Nedorozumění a konflikty je důležité řešit, vedoucí pracovníci by je neměli přehlížet, aby se tyto stavy ještě více nezhoršovaly a problémy se neprohlubovaly a nestupňovaly. Shoda mezi lidmi není možná, ale rozdílné názory neznamenají ještě konflikt. Takovéto rozdíly umožňují různé přístupy k řešení úkolů. Konflikty vznikají vždy z různých příčin a podnětů, kterých může být velké množství.

Důsledky konfliktních situací bývají většinou velmi nepříznivé. Mají vliv snížení pracovního výkonu, na nežádoucí zvýšení psychické zátěže, k vytváření nepříznivého pracovního a sociálního klimatu atd.

Je nutné je řešit a zvládat. Může se stát, že jsou vyřešeny i samovolně, ale takové případy jsou spíše výjimečné.

S konfliktem také často souvisí frustrace. Člověk se dostane do situace frustrace, pokud se na cestě k cíli se vyskytne překážka, která zabraňuje jeho dosažení. *„Za zdroje frustrace je možné považovat nedostatky v uspokojování některých potřeb a motivů,*

ztráta něčeho, co má vysokou hodnotu, neúspěchy v plnění úkolů, sociálně technické vlivy, fyzické i psychické nedostatky jedince, nemoc, zhoršení zdraví atd.“ (Stýblo, 1992, s. 62).

Z dlouhotrvajících stavů frustrací se mohou zrodit stresy.

Jako zdroje stresu můžu uvést čtyři základní faktory: velké pracovní přetížení, mnoho odpovědnosti, kterou není pracovník schopen zvládnout, mezilidské konflikty a nedorozumění na pracovišti a nejasnosti v pracovní roli. V současné době je možné do příčin stresu začlenit i nízkou odpovědnost a nedostatek práce.

Stres je obvykle považován pro člověka za škodlivý, avšak může se stát, že stresová situace může pracovníka podpořit v dosažení pozitivních a vyšších pracovních výsledků. V tomto je možné vidět stres jako přínosný faktor (Stýblo, 1992).

2 VÝBĚR LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Definování požadavků

Výběru zaměstnanců vždy předchází, fáze definování požadavků a získávání potencionálních zaměstnanců. Nezbytně důležitý pro získání vhodných uchazečů v daném čase je popis pracovního místa a specifikování požadavků a podmínek pro dané pracovní místo.

Popis pracovního místa musí obsahovat podrobnosti o pracovním místě, tím jsou myšleny vztahy, cíl práce, hlavní činnost, možnost školení, vzdělávání, mzda, zaměstnanecké výhody a specifické požadavky na pracovníka k nimž řadí požadavek cestování, pracovní doby, praxe, vzdělání, schopnosti, vlastnosti apod. (Armstrong, 2002).

Získávání a výběr pracovníků vychází z potřeby pracovníků. Je podstatné, aby byla nastavená specifikace nároků na pracovní činnost a získávání pracovníků mělo v tomto bodě svůj jistý základ. Rozbor prováděných pracovních činností a základní charakteristiky všech pracovních činností by měly mít firmy zpracovány ve formě popisu pracovních míst, obsahující jak obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na jiné pracovní místa, tak i nároky a požadavky na pracovníky (Bedrnová, Nový, 2007).

2.2 Získávání zaměstnanců

Jak získávání pracovníků, tak i jejich výběr se obvykle podřizuje přesně zpracovanému postupu. Tento postup je vhodné pro zvýšení a maximalizaci efektivity dodržovat.

Hlavním úkolem tohoto procesu je zajištění dostatečného množství uchazečů o pracovní pozice, které se ve firmě potřebujeme obsadit, za předpokladu pokud možno přiměřených investic a v daném termínu.

Tento proces v sobě zahrnuje rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, které se ve firmě naskytla, nabízení těchto míst, jednání s uchazeči, získávání přiměřených a podstatných informací o uchazečích, které nám poslouží k výběru těch nejvhodnějších pracovníků a v neposlední řadě se nesmí opomíjet také organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

V procesu získávání zaměstnanců jsou proti sobě dvě strany. Na jedné straně je organizace, která potencionální zaměstnance hledá plus další konkurující si organizace, taktéž hledající

novou pracovní sílu a v jim protikladu jsou lidé, kteří hledají práci a rozhodují se v určitém množství nabídek nebo zaměstnanci, kteří uvažují o změně pracovního místa z důvodu např. nemožnosti kariérního postupu, nevyhovujícího pracovního prostředí, neocenění, neuspokojení apod. V tomto procesu jde o to, zjistit nakolik by se jejich představy shodovaly a zda by mohlo nastat souznění nového pracovníka s firmou (Koubek, 1995).

2.2.1 Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Pojem získávání pracovníků byl u nás zažitý jako nábor pracovníků a ještě se často s tímto pojmem jak v literatuře tak v praxi můžeme setkat. Pojem nábor se od získávání pracovníků liší v tom, že nábor znamená získávání pracovníků hlavně z vnějších zdrojů. Rozdíl naboru pracovníků od získávání pracovníků se diferencuje v tom smyslu, že u získávání pracovníků jde také o zisk ze stávajících pracovníků ve firmě. K výhodám zisku pracovní síly ze stávajících zaměstnanců – tedy vnitřních zdrojů můžu uvést většinou větší motivaci, neboť nejčastěji se jedná o postup do vyšší a zodpovědnější pozice, s čímž může mít pracovník pocit, že mu byla udělena důvěra, že svou práci vykonával dobře a proto chce pracovat ještě lépe, k dalším výhodám patří fakt, že takový pracovník už zná chod podniku, tento proces je možné považovat za rychlejší a levnější. Nevýhody je možné spatřovat v zatížení stereotypem popř. v zohlednění osobních vztahů (Stýblo, 1994).

U společnosti v níž pracuji se uplatňuje jak získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tak získávání z vnitřních zdrojů společnosti .

Pracovníci jsou sledováni, jejich výkony jsou každý měsíc zaznamenávány, vyhodnocovány, jsou vedené statistiky o podaných výkonech, komu vyhovuje ta či jiná náplň práce, proto není problém, vyhodnotit, koho by bylo dobré na danou pozici umístit.

Pracovníci získaní z vnějšího trhu práce jsou pracovníci z řad absolventů, ženy vracející se z mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadů práce, občané se zdravotním postižením, cizí státní příslušníci, lidé v důchodu, zaměstnanci jiných firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele apod. Výhodou těchto nově přichozích pracovníků jsou nové pohledy, nové talenty, názory, zkušenosti. Z nevýhod považuji za nezbytné uvést, že stálí pracovníci organizace, kteří se cítili kvalifikovaní získat dané místo se mohou cítit znevýhodnění, zorientovat se ve firmě trvá zaměstnancům z vnějších zdrojů déle a jejich získávání, začlenění, vzdělávání je nákladnější a zdlouhavější (Dvořáková, 2007).

2.2.1.1 Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Záleží na každé společnosti nebo firmě jaká je pro ni vhodná metoda pro získávání nových lidí. Není možné obecně stanovit, jaká metoda je ta nejefektivnější. Uvedu nejčastěji používané metody.

Neformální metody:

Lidé se hlásí o práci sami – organizace mající dobrou pověst, nabízející perspektivní, dlouhodobou a zajímavě finančně ohodnocenou práci, možnost kariérního postupu, určitou prestiž spojenou s výkonem dané pozice, tato forma má své klady ale také zápory. Z kladů můžeme vyzvednout ušetření finančních prostředků např. za inzerci. K možným záporům bych zařadila, že při této metodě není možné objektivně vybrat z velkého nebo většího množství uchazečů toho nejperspektivnějšího, avšak člověk, který se sám přihlásí o danou pozici má o práci zájem, většinou o ni opravdu stojí a je zde větší pravděpodobnost dlouhodobější spolupráce. To samé je možné definovat u metody doporučení např. zaměstnancem, na základě doporučení přichází do firmy osoba, která už zná z neformálního kontaktu společnost, její požadavky, nabídky, fungování atd.

Ve společnosti v níž pracuji je často užívanou metodou – přímé oslovení jedince.

Formální metody:

Personální agentury bych nazvala určitým sítím při získávání nových pracovníků, na základě požadavků potencionálního zaměstnavatele agentura vytrídí ty nejvhodnější pracovníky, které doporučí potencionálnímu zaměstnavateli. V současné době je na trhu velké množství konkurenčních personálních agentur. Agentury jsou placeny obecně dle nástupního platu doporučeného pracovníka. Dle mých zkušeností jsou pracovníci v personálních agenturách odměňováni podle počtu zaměstnaných kandidátů o práci. Práce personálních poradců spočívá jak v získávání potencionálních zaměstnanců, tak v získávání firem, které zaměstnance hledají.

Veletrhy pracovních příležitostí slouží především k prezentaci velkých společností, jsou nejčastěji organizovány při vysokých školách a vznikají zde první kontakty mezi absolventy a možným zaměstnavatelem, který si zde tipuje nové talenty.

Inzerce v tisku, radiu, televizi, na internetu, prostřednictvím letáků výhodou těchto metod je získání velkého množství uchazečů, k nevýhodám patří finanční náklady spojené s inzercí a velká časová investice do výběru uchazečů.

Zaměstnance je možné dále získávat prostřednictvím úřadů práce případně z řad účastníků rekvalifikačních kurzů (Koubek, 1995).

2.3 Výběr nového zaměstnance

Pokud už máme získané pracovníky přecházíme k fázi výběru toho nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo, který bude svému zaměstnavateli přínosem, jeví se jako nejvíce kvalifikovaný. Je nutné rozhodnout, zda kandidát je pro danou pozici vhodný či nevhodný.

„Výběrový proces je sérií určitých kroků, které odborníkům pomáhají rozhodnout o tom, který z uchazečů o práci by měl být přijat. Tento proces začíná v momentě, kdy uchazeči podají žádost o přijetí do zaměstnání, a končí v momentě, kdy je rozhodnuto o jejich přijetí či nepřijetí“ (Werther a Davis, 1989, s. 203).

Pro výběr pracovníků existuje nepřehledné množství různých metod a každá firma postupuje tak, jak je pro ni nejefektivnější a nejvýhodnější.

2.3.1 Předvýběr

Za cíl předvýběru je možné považovat jakési roztřídění uchazečů a vybrání těch uchazečů se kterými bude dál počítáno.

Smyslem předvýběru je rozbor materiálů uchazečů o zaměstnání s cílem vybrat ze všech uchazečů ty, kteří budou pozvaní k přijímacímu pohovoru. Rozbor získaných materiálů má posoudit, zda je člověk schopný výkonu nabízené pracovní pozice, zda bude schopný se začlenit do pracovního kolektivu a co pracovníka motivuje k získání pracovního místa a jak velký je jeho zájem o nabízenou pozici.

Uvedené metody je vhodné a možné kombinovat. Metody by neměly za žádných okolností nikoho z žadatelů o pracovní místo diskriminovat, nesmí se také v žádném případě dotýkat práv uchazeče. Všechny získané informace o uchazeči musí být považovány za důvěrné, nesmí jich být zneužito (Dvořáková, 2007).

2.3.2 Životopis, motivační dopis, osobní dotazník

Aby bylo možné získat potřebné, prvotní informace o uchazečích a proběhlo základní seznámení s těmito uchazeči bývá obvykle požadován od uchazečů nejčastěji životopis, v dnešní době je nejvíce preferovaný strukturovaný životopis, bývá hodnocený jak po formální tak i po obsahové stránce. K životopisu je možné dále dodat kopie nejrůznějších dokumentů, prokazující dosažené vzdělání, kopie certifikátů, osvědčení, reference, pracovní posudky, v současné době je běžnou součástí životopisu také vhodná fotografie.

Motivační dopis, má zvláštní význam z hlediska sebereprezentace pisatele, nemá zažité přesné schémata, proto je dle něj možné odhadnout osobnost pisatele, jak se s tímto materiálem ztotožnil, jak je schopný formulovat.

Osobní dotazník se týká nejčastěji otázek na stávající pracovní poměr, důvody ke změně zaměstnání, nejdříve možném nástupu do zaměstnání, zda se již někdy dříve jedinec ve firmě o místo ucházel, očekávání ohledně platových podmínek atd. Jeho předností je, že zaměstnavatel zde dostává přesné odpovědi, jaké jsou k posouzení daného uchazeče, popřípadě jeho výběr důležité. K nevýhodám může patřit jeho délka a byrokratický ráz.

Tyto dokumenty ukazují potenciálnímu zaměstnavateli, jak je uchazeč schopný se prezentovat, jak dokáže oslovit potenciálního zaměstnavatele, kam směřuje jeho profesní rozvoj, jak se umí prodat. Z materiálů uchazeče jde také posoudit verbální komunikace žadatele. Neukáží ale charakter a způsob jednání jedince, může se stát, že uchazeč si mohl zaplatit odborné vypracování svého životopisu, uchazeč může přehánět o svých dovednostech.

Od životopisu bývá očekávaná stručnost, přehlednost, systematický a logický postup, pravdivost, vyvarování se tiskových a pravopisných chyb, chronologické řazení údajů týkající se vzdělání a praxe, postup od nejaktuálnějšího po nejstarší. K zaměstnáním je nutné uvést stručný popis činnosti, pouze název funkce je považován za nedostatečný, účelem životopisu není na sebe vše prozradit, není vhodné životopisy psát na zvláštní nebo barevné papíry, pokud je nutné doložit životopis v cizím jazyce, je vhodné si jeho správnost nechat potvrdit odborníkem. Tyto dokumenty přináší možnost po shledání, že s žadatelem je možné dále pracovat, sestavení různých námětů a otázek k výběrovému pohovoru (Dvořáková, 2007).

Zaměstnavatelé v životopisech umějí číst, sledují jak často uchazeč měnil školy, zda nedodělal zahájené studium, jak často střídal pracovní místa, zda byl nezaměstnaný, zda se v časových intervalech objevují prázdné místa, jak dlouho trvaly jeho předešlé pracovní poměry, důvody ke změnám pracovních míst, neobvyklé termíny ukončení pracovních poměrů, zda se časové údaje v životopise shodují s časovými údaji na dalších dokumentech, zda chybí pro určité úseky ve vzdělání či zaměstnání dokumenty, prokazující dané činnosti, dále se hodnotí zda se zvyšovala odpovědnost, pravomoci, zda postupoval z nižších funkcí k vyšším atd. Pokud se v životopise objevují nedostatky výše jmenovaného, bývá takový kandidát většinou vyřazen z výběrového řízení. Neúspěšným kandidátům je vhodné poděkovat za účast ve výběrovém řízení a pokud je to možné, v případě jejich zájmu zařadit do firemní databáze (Evangeliu, 2009). K dalším velmi často používaným metodám výběru pracovníků patří výběrové testy, metoda Assessment centra, přijímací pohovory.

2.3.3 Testy

Testy bývají používané při výběru pracovníků, jako pomocný nástroj, kterým se zjišťuje, zda je pracovník schopen zastávat a úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě, zjišťují úroveň inteligence, charakteristické rysy osobnosti, vlohy k daným činnostem, postoje kandidáta apod. V současné době je k dispozici velké množství testů nejrůznějšího obsahu, rozsahu i zaměření, které jsou využívány podle situace, schopností posuzovatelů a někdy i podle módy. Účelem testů je poskytnutí objektivních charakteristik nebo schopností jedince. Pomáhají při výběru pracovníků rozpoznat ty, kteří mají předpoklady být úspěšní (Armstrong, 2002).

O psychologickém testu je možné říct, že je to „*pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace*“

(Armstrong, 2002, s. 397).

K testům využívaným při výběru pracovníků patří testy inteligence, které slouží k hodnocení schopnosti myslet a plnit různé duševní požadavky (např. paměť, verbální

schopnosti, prostorové vidění, schopnost úsudku atd.) jejich výsledkem bývá tzv. inteligenční kvocient (IQ)

testy schopností slouží k hodnocení stávajících i latentních schopností jedince. Díky nim zjišťujeme manuální zručnost, vloh, duševní schopnosti apod. do této skupiny řadíme také testy vzdělavatelnosti zjištění schopnosti přijímat informace, zvládat nové postupy apod.; testy znalostí a dovedností jsou k prověření hloubky odborných návyků, získaných ve škole.

testy osobnosti jsou k zjištění základních povahových a osobnostních rysů, zájmy, postoje, hodnotové orientace, introvertnost, extrovertnost, racionálnost, emotivnost, zda je společenský nebo spíše uzavřený, otevřenost vůči zážitkům, zkušenostem, příjemnost atd

Mezi testy bývají často řazeny i skupinové metody výběru pracovníků. Uchazeči o zaměstnání zde prezentují své řešení, simulovaného problému, obhajují své postupy, argumentují, jednotlivci jsou posuzováni podle svého přístupu a příspěví k vyřešení problému. Těto metody je vhodné využít např. při výběru nových pracovníků do vedoucích pozic (Koubek, 1995).

K výhodám testování patří přesně hodnotitelné výsledky, možnost rychlého vyhodnocení, zjištění aktuální úrovně nejrůznějších dovedností a předpokladů, relativní časová nenáročnost pro obě zúčastněné strany. K nevýhodám patří dlouhá doba jejich vzniku, neinformují zda předpoklady aplikovány v praxi, nezachytí individuální stav testovaného (Evangelii, 2009).

2.3.4 Assessment centre (AC)

V poslední době vzrůstá aktivní používání této metody. Účastníci této metody plní různé konkrétní situace, úkoly jak skupinové, tak individuální, cvičení, které se vztahují k pozici o kterou se uchází a simulují reálné problémy. Je jim např. udělen týmový úkol, zahrnující společné řešení problému, diskuzi. Z více pohledů se hodnotí sociální dovedností, komunikace, schopnost pracovat ve skupině. Často je sledována i schopnost prezentovat práci svou i druhých. Tímto způsobem je možné vytvoření určitého komplexního nadhledu.

Hlavním přínosem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.

Funkční zařazení hodnotitelů bývá samozřejmě vyšší, než je obsazovaná pozice, jako hodnotitelé mohou být využiti také zkušení psychologové (Koubek, 1995).

Cílem této metody je hodnocení kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici, analýza potenciálu dalšího rozvoje jednotlivých účastníků, získání individuální motivace pro další seberozvoj, získání podkladů pro definování potřeb vzdělávání a návazné zabezpečení rozvoje kompetencí.

Tato metoda může obsahovat Assessmentové úkoly (individuální i týmové), psychodiagnostické metody (testy, dotazníky), sociometrické metody, sebepoznávací dotazníky, strukturované a nestrukturované interview, modelové situace, případové studie, manažerské hry.

Velmi často jsou testovány i prezentační schopnosti. Při těch se hodnotí nejen schopnosti zaujmout publikum nebo strukturovat svou prezentaci, ale také komunikační schopnosti, jako je udržení očního kontaktu, práce s tělem, gestikulace, mimika nebo práce s publikem.

Dále se hodnotí schopnosti motivovat své týmové kolegy nebo reakce na potřeby svého týmu. Během skupinové diskuse nastává možnost předvést své komunikační schopnosti, prosazování se nebo reakce na ostatní členy skupiny, vaši schopnost naslouchat či získat komunikační převahu (Bedrnová, Nový, 2007).

Součástí jsou také individuální pohovory nebo testování.

Hodnocení začíná se vstupem do assessment centre a končí až jeho opuštěním.

Často je ze skupinových i individuálních technik pořizován videozáznam.

Jde především o časově velmi náročný způsob výběrového řízení pro všechny strany. Existuje však ještě velká řada aspektů, které zvyšují psychickou náročnost pro uchazeče, účastníci jsou záměrně vystaveni stresu. Jedním z těchto aspektů je fakt, že uchazeči se před svými konkurenty prezentují, podávají výkony a často s nimi spolupracují při týmových úlohách. Může se stát, že některé úkoly nemají řešení. Dalším potencionálním zdrojem nejistoty uchazečů je přítomnost většího počtu hodnotitelů. Ne všichni hodnotitelé musí být představeni. Sledování probíhá i během přestávek a např. během společného oběda.

Nejistotu zvyšuje také to, že uchazeč nemá jasnou představu, jaké aspekty jeho chování a prezentace jsou hodnoceny a jaká jsou kritéria hodnocení. Není zde žádoucí poukazovat na

chyby ostatních uchazečů, nehodnotit záměrně záporně výkony ostatních, i když se vám mohou zdát jako vaši soupeři.

Jednotlivé metody jsou řazeny plánovaně za sebou, z důvodu střídání se zatížení různého stylu myšlení. Hodnocení záleží na diskuzi jednotlivých hodnotitelů (Evangeliiu, 2009).

2.3.5 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jednou z nejčastějších metod výběru pracovníků. Výběrový pohovor vede k doplnění informací o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci, můžeme díky němu zjistit jeho osobní charakteristiky a žadatel získá více informací o pracovním místě.

Pohovor může mít více variant, které se rozlišují dle toho, jaký počet uchazečů a hodnotitelů je při výběrovém řízení přítomen.

K pohovoru se přistupuje běžně až poté, kdy potenciální zaměstnavatel vyhodnotil informace uvedené uchazečem o zaměstnání v životopisu jako odpovídající požadavkům nebo pro něj zajímavé. Rozhovor patří k jedné z nejobtížnějších metod výběrového řízení. Měli by ho vést lidé, kteří jsou kvalifikovaní v této technice a jsou schopni rozeznat schopnosti, dovednosti, znalosti, osobnostní rysy uchazečů (Stýblo, 1994).

2.3.5.1 Strukturovaný rozhovor

Tento typ rozhovoru umožňuje porovnat všechny uchazeče dle stejných kritérií, tazatel má předem připravené otázky, snižuje a eliminuje pravděpodobnost opomenutí některých důležitých skutečností, je velmi náročný na přípravu, je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější než rozhovor nestrukturovaný (Koubek, 1995).

2.3.5.2 Nestrukturovaný rozhovor

Nestrukturovaný rozhovor umožňuje velice subjektivní přístup k uchazeči. Pokud ho vede kvalifikovaný pracovník je schopný rozeznat spolehlivost výpovědí, umí organizovat proces rozhovoru. Tento typ rozhovoru je velice často využíván i přes riziko ovlivnění prvním dojmem uchazeče (Dvořáková, 2007).

2.3.5.3 *Stresový rozhovor*

Stresový rozhovor se využívá při přijímání pracovníků do pozic, ve kterých se mohou dostat do situací ve kterých je třeba čelit až agresivnímu jednání, různým manipulacím, je zde nutné velmi rychlé akční rozhodování, nepodléhání emocím. Pohovor se skládá z položení několika hrubých otázek, které jsou řečeny nepřátelským tónem a není na ně očekávaná žádná odpověď. Na konci pohovoru je kandidátovi podáno vysvětlení, je zde riziko, že negativní pocity by se mohly přenést i do zaměstnání, pokud by byl tento adept přijat do pracovní pozice.

2.3.5.4 *Individuální výběrový pohovor*

Individuální pohovor je v praxi nejčastěji a nejběžněji používaným typem pohovoru.

Jde o rozhovor mezi člověkem, který má v kompetenci výběr pracovníků a uchazečem o pracovní pozici. Při tomto typu pohovorů vzniká možnost snazšího navození kontaktu, uvolněnější atmosféry s dávkou určité intimity, rozvinutí diskuze jak z pracovní oblasti tak ze soukromého života uchazeče. Pokud není člověk, vedoucí pohovor dostatečně zkušený, hrozí zde odchýlení od pevné struktury rozhovoru. Nevýhodou je subjektivní pohled na kandidáta, sympatie či nesympatie apod. (Armstrong, 2002).

2.3.5.5 *Pohovorové panely*

Této metody se účastní dva a více zástupců ze strany potencionálního zaměstnavatele uchazeče. Tito zástupci se střídají ve vedení rozhovoru. Po ukončení pohovoru nastává prostor pro diskuzi tazatelů. Tato metoda je objektivnější, tazatelé mohou srovnávat své dojmy a postřehy z průběhu rozhovoru, tento typ pohovoru může být pro uchazeče více stresující než individuální pohovor (Armstrong, 2002).

2.3.5.6 *Výběrová komise*

Pohovor probíhá mezi uchazečem o zaměstnání a větším počtem zástupců ze strany zaměstnavatele. Mezi hodnotiteli může být přímý nadřízený, budoucí kolega, psycholog aj. Výběrová komise by se dala přirovnat k většímu výběrovému panelu. Výběrová komise bývá ustavena řídicími orgány společnosti v situaci, kdy se na rozhodování podílí více stran. Příkladem takového typu může být výběr člena představenstva v organizaci. Výběr nového pracovníka za účasti výběrové komise má formálnější atmosféru a na kandidáta

může působit více stresujícím pocitem. Hodnocení kvality, pohotovosti odpovědi a prvního dojmu by mělo být objektivnější díky pozorování větším počtem osob a tento model opět skýtá možnost diskuze hodnotitelů. Je zde však velmi důležitá příprava dotazování kandidáta, aby nedošlo k neefektivnímu využití času na pohovor - např. kdo situaci uvádí, kdo sdělí organizační záležitosti kandidátovi, jakým obecným či odborným tématům se který člen komise bude věnovat, kdo bude odpovídat na neoborné otázky týkající se procesu výběrového řízení atd.

Výběrové komise často volí sebevědomé a výřečné adepty, což má také své úskalí, v tom, že mohou přehlédnout nedostatky (Armstrong, 2002).

2.3.5.7 Příprava výběrového pohovoru

Je žádoucí vycházet z analýzy pracovního místa a z požadavků na schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníka.

Stěžejní částí pohovoru bývá formulace otázek pro samotný pohovor. Otázky musejí být přesně formulované, věcné, úplné, jednoznačné, aby byly rozpoznány případné mezery či nedostatky nebo naopak zda jsou uchazečovy dovednosti, kvality, znalosti, odpovídající.

Otázky by se měly týkat okruhů odborných znalostí, pracovních zkušeností, motivace, sebehodnocení a hodnocení druhých, sociálních dovedností a zvládnání pracovní zátěže.

Obecně je nutné počítat s minimálně 15minutovou přípravou před samotným pohovorem, pro osvěžení informací se životopisu apod. délka pohovoru s uchazečem se odvíjí od náročnosti pracovní pozice, může trvat v rozsahu 20 až maximálně 60 minut.

Při výběrovém pohovoru by měla být navozená příjemná atmosféra, vlidný přístup, uchazeč by neměl být kritizován, pokud bude panovat klidná, neagresivní atmosféra, z pohovoru je možné více vyzískat.

Tazatel by si měl dělat během pohovoru poznámky, které mohou sloužit jako důkazní materiál při případném sporu, jsou paměti rozhovoru, díky nim má tazatel kompletní informace, tazatel by měl dále udržovat kontrolu nad obsahem rozhovoru, objektivně posuzovat uchazeče, dodržovat plán a plynulost pohovoru, měl by se vyvarovat scestnému mluvení uchazeče, přehlížení důležitých skutečností, pokládat návodné otázky apod.

Při přijímací pohovor je vhodné postupovat podle schématu:

- přivítání uchazeče, představení se, určitá zahřívací fáze, úvodní slovo, uvolnění atmosféry, vysvětlení průběhu pohovoru
- hlavní část, týkající se zisku informací o uchazeči, jeho celková prezentace
- informace uchazeči o organizaci, pracovní pozici, představa kandidáta o pracovní pozici
- prostor pro dotazy uchazeče
- závěr, informování uchazeče o dalších postupech, ukončení rozhovoru

(Armstrong, 2002)

2.3.5.8 Možnosti kladení otázek při přijímacím pohovoru

Během rozhovoru je žádoucí, aby uchazeč mluvil sám, častým zlozvykem se stává, že se slova drží tazatel. Jeho úkolem je kladení otázek, otázky by měly být formulovány tak, aby na ně uchazeč musel odpovědět rozvinutější formou. Tazatel by se měl ptát tak, aby získal co největší množství důležitých a podstatných informací. Otázky je vždy nutné uzpůsobit, aby vyhovovaly danému uchazeči o pracovní pozici, důležité je, aby byly otevřené, mířící ke zkušenostem, postojům a aktivitám (Vajner, 2007).

Možnosti, jaké typy otázek mohou být použity, obsahuje příloha číslo 1.

2.3.5.9 Chyby, kterých by se měl uchazeč vyvarovat u přijímacího pohovoru

Pozdní příchod je naprosto nepřijatelný, k pohovoru by měl uchazeč dorazit s minimálně desetiminutovým předstihem, před přijímacím pohovorem je nezbytné vypnout, popř. ztišit mobilní telefon, počítat s časovou rezervou, mít vždy i předem připravené otázky, nenechat se zaskočit, být sebevědomý, snažit se dobře vyzvednout své klady a to co doposud dokázal, na co je hrdý. Být profesionální i pokud panuje uvolněnější atmosféra, vyhnout se detailům ze svého osobního života, příběhům, historkám, kontroverzním tématům apod. Uchazeč by měl být na pohovor připravený, zjistit si např. z firemních www stránek základní informace a skutečnosti. Uchazeč by se měl dostavit vhodně, čistě a nepřiliš výstředně oblečený a upravený. Nelhat, nemlžit, pokud se konverzace při pohovoru stočí na téma nebo problém, o kterém uchazeč nic neví, raději je lepší přiznat, že o daném problému nic nevíte, ale bylo by možné to řešit. Tazateli neskákejte do řeči, pokud mluví tazatel, je dobré projevit zájem, odpovědi na kladené otázky by měly být stručné, jasné a týkající se důležitých skutečností, vyjadřování by mělo být jasné a zřetelné. Uchazeči, kteří

se vyjadřují neurčitě a nevědí, co chtějí, bývají pro firmy nezajímaví. Uchazeč by neměl předstírat lhostejnost, na takového kandidáta je poté pohlíženo tak, že o danou pozici nemá dostatečný zájem (Werther a Davis ,1989),(Lorenz, 2005).

2.3.6 Tři největší chyby při přijímání lidí

Podle Lou Adlera ředitele personální agentury, která se zabývá výběrem a přijímáním lidí jsou za tři největší chyby při přijímání lidí považovány:

První chyba: jsou přijímáni lidé, kteří jsou sice schopní, ale nemají motivaci pracovat

Firmy často přijímají pracovníky jen na základě životopisu, nebo jak se prezentují při přijímacím pohovoru. Proto jsou přijímáni lidé, kteří mají motivaci získat zaměstnání, ale unikají lidé, kteří mají motivaci k práci. V okamžiku, kdy do zaměstnání nastoupí, motivaci ztrácí. A je těžké motivaci, kterou projevovali během pohovoru, změnit na motivaci k pracovnímu výkonu.

Chyba druhá: jsou přijímáni lidé, kteří mají jen částečné kompetence

Tato chyba je způsobena zobecněním silných a slabých stránek. Pokud je člověk např. kreativní, manažeři už nezkontrolují, zda je tento člověk dobrý i v managementu, nebo je – li schopný pracovat pod tlakem. Manažeři často chybně předpokládají, že silná stránka v jedné oblasti je i silná stránka v jiných oblastech.

Chyba třetí: ti nejlepší lidé nebývají přijati

Nejlepší zaměstnanci nejsou často ti nejhodnější kandidáti. Nejlepší zaměstnanci kvalitně pracují, spolupracují, plní očekávání, mají potenciál, jsou schopni vést ostatní, ale pokud se neumí dobře prodat při přijímacích pohovorech, nebo ve svých životopisech nevyzvednou své schopnosti, nebudou často přijati.

Jak je možné se třem uvedeným chybám vyhnout

Vyhnout se uvedeným chybám není těžké a je to levné a rychlé.

Je důležité řídit se pravidly, které vedou k objektivitě.

Samotný popis práce by měl obsahovat pouze nutné kvalifikační předpoklady a zkušenosti pro danou pozici.

Během rozhovorů by měl být tazatel nezaujatý a neutralizovat své osobní preference. Většina manažerů si rychle udělá emocionální nebo intuitivní úsudky, které jsou založené pouze na prvním dojmu a pozitivních pocitech. Vytažení těchto pocitů je rozhodující částí při eliminaci chyb. Jeden ze způsobů, kterým to lze provést je objektivně vyhodnotit první dojmy na konci rozhovoru. Tak jsou odhaleny rozdíly mezi prvotními emocionálními reakcemi a následnými, objektivnějšími měřítky z prvního dojmu.

V prvních minutách rozhovoru je dobré se věnovat pracovní historii.

Pouze se ptát na minulá zaměstnání, co jedinec dělal, s jakými výsledky, proč to dělal, jak dlouho atd.

Na základě pracovní historie je možné zjistit hlavní dosažené výsledky a úspěchy. Kromě toho vyplyne zda se zlepšuje, nebo ne, ukáží se také klíčové vzorce jako je například týmová práce, iniciativa, tah na branku a podobně. Ukáže se, čeho pracovník dosáhl. Zároveň se poodhalí skutečná motivace pracovníka. Pochopení toho, co kandidáta motivuje je základním výstupem z přijímacího řízení.

Je důležité, aby kandidát nejen tvrzení o sobě konstatoval, ale také je byl schopný podložit. Pokud např. sdělí, že se považuje za týmového hráče, měl by popsat alespoň tři příklady, jak se to projevilo.

<<http://www.vedeme.cz/index.php?>

[option=com_content&task=view&id=269&Itemid=181](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=269&Itemid=181)>

3 ZAČLENĚNÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Je žádoucí, aby nový zaměstnanci byli v co nejkratší době začlenění do sociálního, kulturního a pracovního systému společnosti. Rovněž si osvojili, co je spojeno s výkonem jejich pracovního místa, jaké jsou pracovní postupy, jaká je náplň jejich práce, seznámili se s pracovním prostředím. Tyto úkony jsou nazvány jako seznamovací procesy, adaptační procesy nebo také orientační procesy. Pokud má nový pracovník pocit příjemné pracovní atmosféry, má pocit, že se stává rovnocenným členem pracovního kolektivu, je pozitivně naladěný, bere cíle organizace za své cíle a také se zvyšuje jeho motivace a oddanost organizaci. Tyto pocity je nutné utvrzovat. Nový pracovníci jsou v tuto dobu pod tlakem, vystavení změnám, stresu, jsou zranitelní, proto je důležité, aby jim byla věnována dostatečná pozornost, neboť adaptační proces může zanechat trvalý vliv na jejich postojích vůči firmě. Pokud má nový pracovník negativní pocity z nástupu do nového zaměstnání, nevidí perspektivu, může se stát, že odejde, čímž by vznikly zaměstnavateli náklady, které nejsou pochopitelně žádoucí. U každého pracovníka či povahy pracovního místa se čas adaptace liší. Postup by však měl být systematický, plánovaný, postupný, v případě potřeby opakovaný, aby byla maximalizovaná jeho efektivita.

Adaptace by neměla být uspíšená, aby se pracovník nepřehltl informacemi a také by neměly být novému pracovníkovi dávány degradující úkoly, které by v něm mohly vzbudit pocit méněcennosti.

Rozlišujeme pracovní a sociální adaptaci. Oba způsoby spolu souvisí, navzájem se prolínají a není možné je oddělit. Aby byl proces adaptace úspěšný, měl by zaměstnanec zvládnout jak pracovní, tak sociální adaptaci.

Tyto dva procesy je nutné vést a řídit, neboť mají pro stabilizaci pracovníka závažné důsledky, spojené s jeho spokojeností, výkonem práce apod.

Adaptační proces bývá také diferencován v závislosti na změnách pracovních podmínek, je rozdíl zda, jsou tyto podmínky úplně nové, v případě, že člověk je zaměstnán poprvé nebo po rekvalifikaci nebo se mění jeho funkční zařazení, pracovní skupina či organizace (Tureckiová, 2004).

3.1 Fáze adaptace

Přípravná fáze je období před změnou podmínek. Člověk si v této fázi utváří představu o nových podmínkách a jejich zvládnutí. Aby tato fáze byla efektivní musí být očekávány změny, člověk by měl mít reálnou představu, co bude nutné, aby zvládal a jaké úsilí pro zvládnutí nových podmínek vynaloží a také dřívější zkušenosti a znalosti.

Fáze globální orientace probíhá na počátku změny vnějších podmínek. Aktivují se při ní psychické činnosti jedince, je doprovázená vzrušením, napětím, může se projevat přechodným snížením výkonnosti a určitou dezorganizací člověka.

Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám souvisí s možností změny hodnot, změnou navyklých forem výkonu činnosti, přetváření postojů apod.

Pokud nejsou fáze adaptace zvládnuty, může nastat rezignace (Pauknerová, 2006).

3.2 Pracovní adaptace

V rámci pracovní adaptace si jedinec osvojuje nové požadavky, které s jeho novou pozicí souvisí, jaké si utvoří zaměstnanec návyky pro plnění úkolů, má vliv na kvalitu jeho práce.

Novému zaměstnanci by mělo být řečeno co se od něj očekává, měl by mít prostor pro otázky a měl by mít potřebný čas pro osvojení nových skutečností. Je nutné také ověření, zda všemu jedinec porozuměl. Pracovníci musejí učení věnovat dostatečný čas, aby později mohli podávat kvalitní pracovní výsledky (Pauknerová , 2006).

3.3 Sociální adaptace

Sociální adaptace se týká začlenění se jedince do sociálních vztahů v organizaci.

Vztahy na pracovišti a komunikace mezi pracovníky ovlivňují atmosféru organizace a mají vliv na zvládání úkolů (Bedrnová a Nový, 2007).

3.4 Cíle adaptačního procesu

Očekávání od procesu adaptace má jak nový pracovník tak organizace. Odborná literatura uvádí různé úhly pohledu na tyto cíle. Uvádím výčet nejčastějších cílů. Za cíle adaptačního procesu je z hlediska organizace bývá považováno co nejrychlejší začlenění jedince, aby mohl začít uplatňovat své znalosti a dovednosti, snížení pravděpodobnosti odchodu

zaměstnance, optimalizace počátečních nákladů, vytvoření oddanosti pracovníka k firmě, ušetření času, pokud probíhá adaptace kvalitně, není nutné později úkony spojené s pozicí znovu vysvětlovat, udržet zájem pracovníka aj.

Pracovník očekává seznámení se s novým prostředím, s náplní práce, začlenění se do kolektivu, vstřícné jednání ze strany pracovníků organizace, pocit sounáležitosti, vyhlídky perspektivy nového pracovního místa, možnost získání nových znalostí, profesní růst atd. (Bedrnová a Nový, 2007), (Armstrong, 2002), (Koubek, 1995).

3.5 Přínos procesu adaptace

Pokud probíhá proces adaptace efektivně jeho přínosem je nižší fluktuace, spokojenost jak pracovníka, tak organizace, rychlejší dosahování požadovaných pracovních cílů, snadnější začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny, dobré souznění s firemní kulturou využití zkušeností a znalostí nového pracovníka z dřívějších zaměstnání, nižší náklady spojené s vyhledáváním nových pracovníků, zpětnou vazbu, že formy výběrového řízení byly zvoleny efektivně a účinně.

Adaptovaný pracovník je optimistický, má pozitivní pohled na život, hodnotí se realisticky je schopen se ovládat, má potřebnou sebedůvěru, je emočně i sociálně vyzrálý (Pauknerová, 2006).

3.6 Subjekty, objekty řízení adaptačního procesu

Subjekty řídící adaptační proces jsou vedoucí pracovníci – manažeři, nadřízení nového pracovníka, procesu se účastní pracovníci personálního oddělení, popř. konzultanti.

„Nejlepším je, když detailní uvádění nového pracovníka do útvaru provádí bezprostřední nadřízený, vedoucí týmu. Toto uvádění má pět hlavních cílů:

dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma,

zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci,

poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,

informovat jej o normách a chování, jejichž plnění se od něj očekává,

informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí“ (Armstrong, 2002, s.409).

3.6.1 Dělení objektů adaptačního procesu

Noví pracovníci – za jejich adaptační proces je zodpovědný přímý nadřízený, jeho úloha je o to zodpovědnější, jde – li o adaptaci pracovníka, který nastupuje do svého prvního zaměstnání. Může ovlivnit pracovníkův vztah k výkonu práce, sebevzdělávání, jeho pohled na firmu.

Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase - do této skupiny jsou řazeny především ženy po ukončení mateřské dovolené, pracovníci, kteří byli dlouhodobě v pracovní neschopnosti. Tito pracovníci mohou mít sníženou profesní sebedůvěru, je potřeba citlivého přístupu ze strany nadřízeného pro účinný průběh readaptace.

Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – úkoly by zde měly být zadávány postupně, aby měl pracovník možnost se změnami vyrovnat.

Pracovní skupiny – jde o zapojení všech pracovníků skupiny, týká se např. inovačních změn, pracovníci změny lépe zvládají, pokud se na jejich přípravě podílejí.

Firma by měla být připravená také na pracovníky ze zahraničí, jejich adaptace je kvůli počátečním kulturním a jazykovým bariérám často obtížnější, ale postupy adaptace jsou stejná jako pro ostatní zaměstnance (Armstrong, 2002).

3.7 Struktura adaptace

„Seznámení se s firmou („domem“, „základními stavebními kameny“)

- *historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu,*
- *perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy,*
- *principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy,*
- *způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací,*
- *představení managementu,*
- *rozmístění firmy a její lidé.*

Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“)

- *co do „domu“ vchází a co vychází,*
- *poznání rolí jednotlivých úseků,*
- *poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti.*

Toto seznámení lze zabezpečit např. instruktáží, prohlídkou, nebo tzv. kolečkem, rotací. Instruktáž představuje vyposlechnutí, prohlídka je podíváním, zatím co rotace je samotnou praxí, ohmatáním si, vyzkoušením.

Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

- *projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, úkoly,*
- *kritéria výkonu,*
- *způsob hodnocení práce,*
- *bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat,*
- *pracovní doba a pracovní režim,*
- *mimořádné pracovní povinnosti.*

. Plán profesionálního růstu

- *začlenění do firemního projektu vzdělávání,*
- *tvorba kariérního plánu.*

Plán profesionálního růstu, profesionálních perspektiv má především motivační náboj“

(Hroník, 2007, s. 131).

3.8 Metodika adaptačního procesu

Už před samotným nástupem nového pracovníka je vhodné s ním být v kontaktu a vyřešit administrativní úkony, tím mám na mysli i podpisu pracovní smlouvy. Pracovníkovi mohou být poskytnuty základní informace o společnosti.

Během prvního pracovního dne by měl nový zaměstnanec absolvovat rozhovor se svým nadřízeným. Zaměstnanec by měl být uveden na své nové pracoviště a seznámen s pracovním kolektivem a pracovním místem.

Důležité je zvážit rozložení nových informací tak, aby se nestalo, že by byl zaměstnanec informacemi zahlcen. Může být pro nového zaměstnance vytvořen tzv. orientační balíček, který se bude týkat obecných informací, ale také konkrétních, týkajících se konkrétního pracovního místa. Informace by se měly týkat stručné charakteristiky firmy, její historie, současnosti, organizační struktury společnosti, představení vedení společnosti, a organizačních složek. Dále dokumentů souvisejících s pracovním poměrem, preventivní

péči, zaměstnaneckými výhodami, mimořádnými krizovými situacemi. Informace mohou být podány jak ústně, tak písemně, jejich forma by měla být sladěná.

Součástí orientačního balíčku by měly být také informace týkající se konkrétního popisu pracovního místa, pracovních podmínek, odměňování, vnitřní předpisy zaměstnavatele, organizační řád, pracovní řád, popis firemní kultury, informace o hygienických podmínkách, docházce, hlášení absence, předávání předmětů, informace o školeních atd.

<<http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>>

3.9 Psychologická smlouva

Pracovník se svým novým zaměstnavatelem uzavírá jak pracovní smlouvu, tak i psychologickou smlouvu, která není sepsaná, ale je to spíše soubor očekávání, které nový zaměstnanec od zaměstnavatele očekává, ale očekávání má také zaměstnavatel. Očekávání se mohou projevovat ziskem dané odměny, očekává zajištění bezpečnosti při práci, jistotu pracovního místa, dobrou pracovní atmosféru, kvalitní pracovní podmínky, možnost podílet se na řízení firmy, zisk uznání, společenského postavení atd. Zaměstnavatel očekává, že nový zaměstnanec bude angažovaný, oddaný, loajální vůči firmě, že bude plnit své úkoly, podávat vysoké výkony apod. V případě, že dochází ke změnám v organizaci, dochází i ke změně podmínek psychologické smlouvy. Pokud nastanou rozpory, mohou se odrazit ve formě nespokojenosti, nemocnosti až odchodem ze zaměstnání (Tureckiová, 2004).

Psychologickou smlouvu je možné definovat jako „*spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli*“ (Armstrong, 2002, s.229).

3.10 Časté chyby při adaptaci nových zaměstnanců

Důležité je si uvědomit, že první dojem se těžko mění. Současné výzkumy ukazují, že pokud proběhne efektivní adaptace, asi 70 % zaměstnanců zůstane u firmy déle než 3 roky.

Firmy často tuto skutečnost opomíjí, což má za následek např. vysokou fluktuaci zaměstnanců, s tím související výdaje jak časové jak finanční, nedostatek kvalitních a zkušených odborníků apod.

Je přínosné řídit se následujícími radami, které mohou zefektivnit proces adaptace.

Na nového pracovníka by mělo čekat příjemné uvítání, představení a až po tomto kroku by mělo nastat vyřizování administrativních záležitostí, spojených s nástupem nového pracovníka.

Pro pracovníka by mělo být připravené pracovní místo, pracovní pomůcky, pro nového pracovníka bude příjemné přicházet na pracovní místo, kde uvidím své jméno a upravené, čistě připravené pracovní prostředí.

Také je žádoucí, aby se ho některý z kolegů ujal a poradil mu s orientací na novém pracovišti, Nesmírně důležité je také neustálé vzdělávání, rozvoj zkušeností a dovedností. Firmy, které podporují rozvíjení dovedností a znalostí zaměstnanců se tolik nepotýkat s fluktuací zaměstnanců.

Neopomínat by se mělo také vymezit role, upřesnit a ujasnit cíle a plánovat.

<<http://www.ipodnikatel.cz/pet-zasadnich-chyb-pri-zapojovani-novych-zamestnancu.html>>

3.11 Fluktuace zaměstnanců

V současné době je nezbytně důležité nové zaměstnance, kteří vyšli z ne úplně jednoduchého procesu výběru, zaučovat, zapracovávat, vzdělávat, maximálně podporovat perspektivní jedince a tím pádem do nich investovat nemalé finanční i časové prostředky, proto je nutná snaha si schopné jedince, do nichž je investováno umět také udržet.

Je nevyhnutelné, aby takoví zaměstnanci měli možnost svého profesního růstu, mohli se dále vzdělávat, dostávalo se jim aktuálních informací, jejich finanční ohodnocení, aby bylo srovnatelné nebo převyšovalo odměňování dané pozice u konkurenčních firem. A aby byly pracovní podmínky na takové úrovni, aby odpovídaly spokojenosti pracovníků.

Není možné přesně specifikovat, jaká míra fluktuace by mohla být považována za ideální. U každého zaměstnavatele je tento stav jiný. Obecně je možné říct, že nízká míra fluktuace může způsobit nižší výkonnost a vést ke zkratčným postupům při řešení problémů, naopak vysoká fluktuace může způsobit, že firmě chybí zkušení odborníci, kteří by byli schopni postoupit do vyšších manažerských pozic, kde jsou nutné zkušenosti a praxe, pro zvládnutí a řešení náročných úkolů, nebo předávání zkušeností novým pracovníkům. V případě, že jsou neefektivně vynaloženy značné finanční prostředky, do lidí, jenž nejsou

firmě oddáni, není sehraný pracovní kolektiv a vzniká tím další řada na sebe se nabalujících problémů.

Obecnou skutečností je, že nejvíce nových zaměstnanců odchází od firmy zpravidla do jednoho roku od počátku jejich zaměstnání (Růžička, 1970).

Fluktuace zaměstnanců se pro firmu může stát velmi drahou záležitostí. Novým zaměstnancům by mělo být pomáháno při jejich plnění osobních cílů, pak roste uspokojení zaměstnanců, pokud jsou cíle uspokojeny a takto je možné snížit firemní náklady na fluktuaci. Týká se to nákladů spojených se získáváním pracovníků, jejich výběrem, zavedením do firemní agendy, vstupním školením a dalším vzděláváním. U pracovníků, kteří odcházejí během několika dní, nejsou náklady tak velké, jako u zaměstnanců, kteří už prošli určitým stupněm vývoje u firmy. Pokud se stane, že od firmy odchází zaměstnanec, který u firmy pracoval několik let, je jeho ztráta někdy nevyčísitelná, protože takový pracovník si sebou odnáší své znalosti a zkušenosti (Werther a Davis, 1989).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PENTIA CONSULTING

Pentia Consulting je výhradně česká, ve všech směrech nezávislá společnost. Zabývá se odborným a profesionálním finančním řízením jak pro privátní tak i pro firemní klientelu. Spolupracuje s největšími českými, ale i mezinárodními společnostmi. Společnost vznikla 5.5.2005.

Byla založena třemi společníky, kteří získali velké množství pracovních zkušeností u zahraničních firem podobného typu. Kvůli diskriminaci, kdy i pro prokázání svých schopností, zkušeností a znalostí jim nebylo umožněno rovnocenných podmínek, jako zahraničním pracovníkům, založili vlastní společnost Pentia Consulting s.r.o.

Společnost Pentia Consulting působí v celé České republice a také expanduje na Slovensko. Tvoří ji 4 divize.

K 31.3.2009 tvoří společnost Pentia Consulting 503 aktivních pracovníků.

4.1 Kariérní řád společnosti Pentia Consulting

Obchodní pozice: (pracovníci odbytu)

Konzultant - K

Finanční konzultant - FK

Sekce manažerů: (musí projít obchodními pozicemi a prokázat dovednosti pro postup do manažerských pozic, nebo do pozice specialisty)

Oblastní konzultant - OK

Regionální manažer - RM

Divizní manažer - DM

Generální manažer – GM (*od roku 2009 – Generální manažer senior - GMS, Zemský, generální manažer- ZGM*)

Sekce specialistů: (musí projít základními pozicemi a prokázat dovednosti pro postup do manažerských pozic, nebo do pozice specialisty)

Oblastní specialista - OS

Regionální specialista - RS

Divizní specialista - DS

4.2 Vzdělávací akademie Pentia Consulting

Základní seminář – školení pro nové členy, zahrnuje seznámení se podrobněji se společností, vedením společnosti, aktivitami společnosti, povinnostmi u společnosti atd. absolvováním tohoto školení se pracovníci dostávají do pozice Konzultanta.

Po prokázání obchodních dovedností a dosažení stanoveného počtu obchodů za určité dané období nový pracovník postupuje do pozice Finanční konzultant FK. Skládá zkoušku pro obdržení licence ČNB. Modul vzdělání od základního semináře až po licenční zkoušku byl akreditován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Absolventi tohoto modulu obdrží osvědčení o rekvalifikaci v oboru Finanční poradce. Toto osvědčení je platné v rámci celé ČR. Finanční konzultant má možnost účastnit se manažerského semináře MS1. Zde jsou prohlubovány a osvojovány obchodní a komunikační dovednosti.

Manažerský seminář MS2 je organizován pro poradce, kteří dosáhli pozice Oblastního konzultanta. V jejich kompetenci je již i přijímání nových spolupracovníků a jejich adaptace na podmínky společnosti. Náplní semináře MS2 je prohlubování a ověřování znalostí týkající se práce s novými pracovníky.

Pracovníci v pozici Regionálníchho manažerů se účastní manažerského školení MS3 na kterém se prohlubují, upevňují a ověřují dovednosti týkající se jejich kompetencí v budování a rozvoje týmů.

Pro Divizní manažery je organizováno manažerské školení MS4. Zde se prohlubují znalosti, sebepoznání. V letošním roce bylo toto školení vedeno jedním z nejpovolanějších odborníků na tuto problematiku u nás panem PaedDr. Vlastimilem Orlitou. Hlavním tématem byl Struktogram jako metoda poznání a zařazení osobnosti.

Pro Generální manažery probíhá školení MS5, kde je řešena problematika řízení a ekonomiky společnosti.

Školení jsou pro frekventanty bezplatná a účast na nich je silným motivačním faktorem. Zásadou u společnosti Pentia Consulting je, že školiteli nejsou teoretici. Jsou to lidé, kteří jsou velmi úspěšní ve finančně poradenské praxi.

Aby byla možnost účasti na manažerských školeních zároveň motivačním faktorem pro další činnost, probíhají tyto v zajímavých destinacích a vždy v zařízeních, majících vysoký standart poskytovaných služeb. Vybírány jsou vyhlášené hotelové resorty nabízející pod jednou střechou komplexní soubor služeb včetně lázeňských a welnes programů, kde mohou pracovníci po skončení celodenního intenzivního přednáškového a cvičebního programu relaxovat.

MS1 probíhá v ČR, ostatní semináře pak v zahraničních lokalitách. Čím vyšší číslo semináře, tím atraktivnější prostředí, ale tím i delší doba trvání a náročnost vzdělávacího programu.

V rámci akademie Pentia Consulting probíhají další typy školení a vzdělávání :

- pravidelná týdenní školení; probíhají v každém regionu, jsou obohaceny o aktivní účast ve workshopech stimuluje podmínky praxe.

- měsíčně probíhá školení MET pro aktivní pracovníky z celé ČR; školení jsou zde tematicky rozdělená dle pozic, smluvní partneři společnosti zde představují a školí své nové programy apod.

Mimo to jsou také organizována jednotlivými vedoucími pracovníky individuální školení tematicky zaměřená konkrétně dle potřeby týmů. V rámci akademie jsou školení i specialisté a to formou účasti na školeních organizovaných smluvními partnery v rámci jejich vzdělávacích programů.

4.3 Ocenění pro pracovníky Pentia Consulting

Na týdenních školeních jsou kvůli motivaci vyhlašováni a oceňováni pracovníci, kteří dosáhli alespoň minimálně stanovených výsledků.

Na měsíčním školení MET jsou vyhodnocováni každý měsíc nejlepší pracovníci v daných pozicích a do nových pozic uváděni ti, kteří splnili kriteria pro postup do nové pozice.

Formy ocenění:

odznak (8 typů podle kovu zhotovení a zabudovaných drahokamů – po zopakování stanoveného výkonu je poradce oceněn cennějším odznakem)

přívěšek z ryzího stříbra ve tvaru loga společnosti

putovní pohár za nejlepší měsíční produkci (po třetím měsíci bez přerušení zůstává v majetku oceněného)

putovní pohár za největší expanzi (tvoření týmu) v daném měsíci

pohár za roční expanzi - největší počet přijatých pracovníků

zlaté pero PARKER – potvrzení pozice RM

zlaté hodinky LONGINES s logem PENTIA – potvrzení pozice DM

zlatá spona na kravatu / zlatá brož – dosažení pozice GM

zlatý prsten PENTIA – dosažení pozice GM senior

Při plnění požadavků stanovených společností firma pracovníkovi zřizuje kancelář a hradí její chod.

Během celého roku probíhá soutěž v produkci i expanzi o účast na Incentiv. Získá ji cca 20 nejúspěšnějších pracovníků.

Za dobu existence firmy proběhly incentivy do Keni, na Guadeloupe, do Thajska, do Mexika. V letošním roce se nejlepší pracovníci vydají na ostrov Bali.

4.4 Struktura přijímacího pohovoru společnosti Pentia Consulting

Nejčastěji využívaným prostředkem při výběru pracovníků u společnosti Pentia Consulting je přijímací pohovor. Jeho cílem je zjistit vhodnost adepta pro práci a jeho přihlášení na základní seminář. Na základě dlouhodobých zkušeností byla vytvořena optimální struktura pro co největší efektivitu pohovoru:

Privítání (zahřívací fáze, uvolnění napjaté atmosféry, zjištění co potencionálního pracovníka zajímá apod.)

Seznámení uchazeče s průběhem rozhovoru

Představení uchazeče – zde o sobě uchazeč prozradí, jak se umí prezentovat

Položení otázek týkajících se ochoty učit se, času, účasti na školeních apod.

Představení společnosti – představení akademie, kariéry, finančního ohodnocení

Shrnutí, vyslovení stanovisek

Dojde – li k dohodě, zájemce je přihlášen na základní seminář. Stanoví se termíny na zahájení zpracování.

5 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Výzkum se zabývá faktory, které jsou rozhodující a mohou ovlivnit přijetí uchazeče o zaměstnání u společnosti Pentia Consulting, faktory motivace žadatelů o práci u společnosti Pentia Consulting, motivačních faktorů stávajících pracovníků společnosti a zjištění postojů uchazečů o pracovní pozici u společnosti Pentia Consulting. V diplomové práci je aplikovaná forma dotazníkového šetření.

5.1 Definice pojmů

Na přijetí pracovníka a motivaci mají vliv nejrůznější faktory.

Společné prostředí společnosti Pentia Consulting je jak pro žadatele o práci tak i pro stávající zaměstnance společnosti.

5.2 Dílčí problémy

Mám větší šance na kariérní postup u společnosti Pentia Consulting?

Zvládnu se svými znalostmi danou práci?

Je tato práce omezená pohlavím?

V čem mi bude daná práce přínosná?

Budu mít možnost bezplatného vzdělávání se?

Budu mít možnost rozhodovat?

Bude pracovní kolektiv vyhovující?

5.3 Cíle výzkumu

Motivace je velmi často diskutovaným tématem. Zaměstnavatelé chtějí mít motivované pracovníky, ale často pro to nic nedělají. A ani ty správné pracovníky při výběrovém řízení neodhalí a nevyberou. Za základní podmínku úspěšné motivace pracovníků považují znalost faktorů, které jsou z hlediska motivace pro pracovníky důležité. A také faktory, které manažera ovlivní rozhodování zda člověka přijme.

Cílem výzkumu je zjistit faktory, které ovlivní přijetí uchazeče, motivační faktory žadatelů o práci, motivační faktory stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting a postoje

uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting. Analýza dat, získaná vyhodnocením dotazníků, umožňuje sestavit přehled o faktorech rozhodujících o přijetí pracovníka, motivační faktory žadatelů o práci a motivační faktory stávajících pracovníků a k zjištění postojů uchazečů o práci.

5.4 Výzkumný vzorek

Výzkum týkající se přijetí člověka a výzkum týkající se motivačních faktorů stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting byl proveden se 40 stávajícími pracovníky Pentia Consulting.

Výzkum týkající se faktorů motivace žadatelů o práci u společnosti Pentia Consulting a výzkum k získání postojů uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting byl proveden se 75 přijímanými lidmi.

5.5 Druhy výzkumu

K zjištění faktorů ovlivňující přijetí pracovníka do společnosti Pentia Consulting, faktorů motivace žadatelů o práci u společnosti Pentia Consulting, motivačních faktorů stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting a postojů uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting byla zvolena kvantitativní dotazovací metoda, prováděná dotazníky.

Výzkumu proběhl papírovým způsobem jak u pracovníků společnosti Pentia Consulting, tak u uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting. Dotazníkové šetření probíhalo anonymně a i díky velmi dobrým vztahům ve firmě nenastal problém s neochotou či nezájmem o spolupráci na šetření.

5.6 Hypotézy

Hypotézy týkající se postojů uchazečů o práci u spol. Pentia Consulting

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting se rádi seznamují s novými lidmi.

Předpokládám, že žadatelům o práci u společnosti Pentia Consulting nevádí odpovědnost.

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting by rádi vedli lidi.

Hypotézy týkající se faktorů motivace žadatelů o práci u společnosti Pentia Consulting

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting mohou ovlivnit svůj příjem.

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting chtějí být oceněni dle svého výkonu.

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting nejsou spokojeni se svým dosavadním příjmem.

Předpokládám, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting nejsou spokojeni se svou současnou činností.

Tyto předpoklady vyslovuji, protože si myslím, že uchazeči o práci u společnosti Pentia Consulting se seznámili s www stránkami firmy, proto mají představu, jaké uchazeče firma očekává.

Hypotézy k faktorům, které ovlivní přijetí uchazeče.

Předpokládám, že manažer raději přijme lidi s vyšším než základním vzděláním.

Předpokládám, že manažer dá přednost žadateli o práci, který vlastní řidičské oprávnění.

Předpokládám, že důležitým faktorem pro přijetí uchazeče je znalost cizích jazyků.

Hypotézy týkající se motivační faktorů stávajících pracovníků Pentia Consulting.

Předpokládám, že stávající pracovníky společnosti Pentia Consulting motivují především peníze.

Předpokládám, že stávající pracovníky společnosti Pentia Consulting nemotivuje faktor uznání.

Předpokládám, že stávající pracovníky motivuje faktor incentiv.

Tyto předpoklady vyslovuji z důvodu osobních zkušeností s výběrem pracovníků a také jako pracovník Pentia Consulting mám stanoveny faktory, které mě motivují více, a které méně.

Výzkum platí pro vzorek stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting a uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting.

5.7 Dotazníky

Viz. obsah přílohy II.

5.8 Vyhodnocení dotazníků

Postoje uchazečů o práci u Společnosti Pentia Consulting jsem vyjádřila v tabulce 1.

Postoje jsou seřazeny od postojů s nejčastější uchazečovou odpovědí ano až po postoje, u kterých převažovala odpověď ne.

Vyhodnocení:

88 % respondentů uvedlo, že **vychází dobře s lidmi**. Že s lidmi nevychází uvedlo 12 % dotazovaných.

Souhlasně 82,7 % dotazovaných uvedlo, že **se rádi seznamují s novými lidmi a jsou ochotni se vzdělávat**. 17,3 % respondentů uvedlo na dané otázky odpověď ne.

Pro 78,7 % dotazovaných **práce znamená jen nutný zdroj obživy**. Pro 21,3 % respondentů tomu tak není.

74,7 % respondentů **komunikuje rádo s lidmi**. Opak uvedlo 25,3 % dotazovaných.

Pro 72 % respondentů je rozhodující mít **pevnou pracovní dobu**. Pro 28 % dotazovaných není pevná pracovní rozhodující.

70,7 % dotazovaných **tráví rádo svůj volný čas mezi lidmi**, opak uvedlo 29,3 % respondentů.

68 % dotazovaných jsou **rádi tam, kde se něco děje**. 22 % odpovědělo, že dají přednost stereotypu..

65,3 % dotazovaných zajímá **kariérní postup**, avšak pro 34,7 % je nedůležitý. Stejně hodnoty byly zjištěny i pro otázku, zda respondenty **zajímá obchod** a zda jsou **ochotni se účastnit firemních školení**.

62,7 % dotazovaných je připraveno **pracovat v terénu**, 37,3% není ochotno práci mimo kancelář akceptovat.

Manažerské činnosti (**vedení lidí**) by se rádo věnovalo 58,7 % respondentů, 41,3 % se nechce vedením lidí zaobírat.

57,3 % dotazovaných **pracuje rádo v týmu**, 42,7 % respondentů odpovědělo na tuto otázku ne.

56 % dotazovaných **se učí snadno novému**, 44 % respondentů odpovědělo na tento dotaz záporně.

53,3 % respondentů je ochotných **se věnovat práci/školení kdykoliv během dne**, 46,7 % respondentů k tomu ochotných není.

52 % dotazovaných o sobě uvedlo, že **jsou cílevědomí**, 48 % respondentů to o sobě tvrdit nemůže.

49,3 % dotazovaných **nevadí věnovat se práci o víkendu**, 50,7 % dotazovaných o víkendu ochotni pracovat nejsou.

Svůj čas si plánuje 46,7 % a stejné procento **je soutěživých**. Opak uvedlo 53,3 % dotazovaných.

36 % respondentů je **dominantních**, 64 % dotazovaných se za dominantní nepovažuje.

21,3 % dotazovaných je **nepříjemná kritika**, zato 78,7 % respondentům nevadí.

18,7 % dotazovaných **vadí odpovědnost**. 81,3 % dotazovaných uvedlo, že jim odpovědnost nevadí .

10,7 % respondentů uvedlo, že **se rádo hádá**. Opak uvedlo 89,3 % dotazovaných.

9,3 % respondentů mělo **ve svém předchozím zaměstnání konflikty**. 90,7 % respondentů konflikty na předchozím zaměstnání neuvedlo.

Tabulka 1: Postoje uchazečů o práci.

75 respondentů	ANO		NE	
	Počet	%	Počet	%
1) Vycházíte dobře s lidmi?	66	88	9	12

2) Seznamujete se rád(a) s novými lidmi?	62	82,7	13	17,3
3) Jste ochoten(a) se vzdělávat?	62	82,7	13	17,3
4) Znamená pro Vás práce jen nutný zdroj obživy?	59	78,7	16	21,3
5) Komunikujete rád(a) s lidmi?	56	74,7	19	25,3
6) Je pro Vás rozhodující pevná pracovní doba?	54	72	21	28
7) Ve volném čase jste rád(a) mezi lidmi?	53	70,7	22	29,3
8) Jste rád(a) tam kde se něco děje?	51	68	24	32
9) Zajímá Vás kariérní postup?	49	65,3	26	34,7
10) Zajímá Vás obchod?	49	65,3	26	34,7
11) Jste ochoten(a) se účastnit firemních školení?	49	65,3	26	34,7
12) Jste ochoten(a) pracovat v terénu?	47	62,7	28	37,3
13) Rád(a) by jste vedl(a) lidi?	44	58,7	31	41,3
14) Pracujete rád(a) v týmu?	43	57,3	32	42,7
15) Učíte se snadno novému?	42	56	33	44
16) Jste ochoten(a) se věnovat práci/školení kdykoliv během dne?	40	53,3	35	46,7
17) Jste cílevědomý(a)?	39	52	36	48

18) Jste ochoten(a) se věnovat práci o víkendu?	37	49,3	38	50,7
19) Plánujete si svůj čas?	35	46,7	40	53,3
20) Jste soutěživý(a)?	35	46,7	40	53,3
21) Jste dominantní(a)?	27	36	48	64
22) Vadí Vám kritika, je Vám nepříjemná?	16	21,3	59	78,7
23) Vadí Vám odpovědnost?	14	18,7	61	81,3
24) Hádáte se rád(a)?	8	10,7	67	89,3
25) Měl(a) jste ve svém předchozím zaměstnání konflikty?	7	9,3	68	90,7

Tabulka 2 je rozdělená na části I. a II.

V první jsou seřazeny motivační faktory žadatelů o práci. Řadícím klíčem je počet (od nejvíce po nejméně) kladných odpovědí na otázku, zda daný faktor je pro uchazeče důležitý při volbě nového zaměstnání. V tabulce můžeme názorně sledovat, který z faktorů motivace žadatelů o práci je nejčastější.

Druhá část tabulky se týká faktorů souvisejících se současným zaměstnáním dotazovaných, v druhé části tabulky není pro vyhodnocení použito číslování.

Vyhodnocení:

- část I.

100 % respondentů odpovědělo, že chce mít **možnost se rozvíjet** dle svých představ. Žádný z dotazovaných neodpověděl, že by se nechtěl rozvíjet, dle svých představ.

89,3 % dotazovaných by chtělo být **oceňováno dle svého výkonu**. 10,7 % dotazovaných upřednostňuje časovou mzdu..

84 % respondentů by chtělo mít **možnost vybrat si spolupracovníky**. 16 % dotazovaných toto neupřednostňuje.

Pro 77,3 % jsou **peníze** nejdůležitějším motivem k práci. Pro 22,7 % nejsou peníze nejdůležitější.

74,7 % dotazovaných uvedlo, že je ochotno **investovat do svého sebevzdělávání** pro udržení či získání pracovního místa finanční prostředky. Naopak 25,3 % respondentů není ochotno investovat nic.

- část II.

Možnost kariérního růstu má 36 % dotazovaných, 64 % respondentů je tato možnost odepřena.

32 % respondentů má **možnost se v rámci firmy vzdělávat**, 68 % respondentů tuto možnost nemá.

22,7 % respondentů je **spokojeno se svým pracovním prostředím**, nespokojeno je 78,7 % dotazovaných.

Se svou současnou činností je spokojeno 21,3 % respondentů, nespokojeno je 78,7 % dotazovaných.

Uznáním za mimořádné výkony se může těšit 20 % dotazovaných, 80 % dotazovaných se uznání nedočkají.

16 % z dotazovaných má **možnost svůj příjem ovlivnit**, 84 % respondentů tuto možnost nemá.

12 % z dotazovaných uvedlo, že je **spokojeno se svým příjmem**, 88 % respondentů není se svým příjmem spokojeno.

Tabulka 2: Faktory motivace žadatelů o práci.

75 respondentů	Ano		Ne	
	Počet	%	Počet	%
Otázky týkající se faktorů motivace				

1) Chcete se rozvíjet dle svých představ?	75	100	0	0
2) Chtěl(a) byste být oceněn(a) dle svého výkonu?	67	89,3	8	10,7
3) Chtěl(a) byste mít možnost vybrat si s kým budete pracovat?	63	84	12	16
4) Jsou pro vás peníze nejdůležitějším motivem k práci?	58	77,3	17	22,7
5) Jste ochoten(a) investovat do svého sebevzdělávání kvůli udržení zaměstnání finanční prostředky?	56	74,7	19	25,3
<u>OTÁZKY SOUVISEJÍCÍ</u>				
<u>S DOSAVADNÍM</u>				
<u>ZAMĚSTNÁNÍM</u>				
Máte možnost kariérního růstu?	27	36	48	64
Máte možnost se v rámci firmy vzdělávat?	24	32	51	68
Jste spokojen(a) se svým pracovním prostředím?	17	22,7	58	77,3
Jste spokojen(a) se svou současnou činností?	16	21,3	59	78,7
Dostává se vám uznání za mimořádné výkony?	15	20	60	80
Máte možnost svůj příjem ovlivnit?	12	16	63	84
Jste spokojen(a) se svým příjmem?	9	12	66	88

V tabulce 3. uvádím faktory, které ovlivňují přijetí uchazeče. Jsou seřazeny od nejvíce zvažujících pro přijetí uchazeče až po nejméně podstatné. Faktory, které se projevily kladnou odpovědí u nejvíce dotazovaných můžeme považovat za rozhodující pro přijetí uchazeče, naopak faktory, u kterých bylo uvedeno v nejvíce případech ne, nejsou rozhodující pro přijetí uchazeče nebo jen v minimální míře.

Z výzkumu vyplývá, že 100 % respondentů uvedlo faktory **pouze základního vzdělání** uchazeče, jeho **ochotu dále se vzdělávat**, **ochotu účastnit se školení a záznam v rejstříku trestů** jako zásadní pro přijetí, případně nepřijetí uchazeče. 0 % respondentů uvedlo, že tyto faktory nerozhodují.

Držení řidičského oprávnění rozhoduje o tom, zda bude zájemce přijat v 92,5% případech. V 7,5 % případů je tento faktor nepodstatný.

Včasný příchod k přijímacímu pohovoru rozhoduje o nepřijetí u 87,5 % dotazovaných, u 12,5 % z nich to na výsledek přijímacího pohovoru nemá vliv.

Vztah k lidem považuje 80 % respondentů za rozhodující, u 20% nerozhoduje.

Schopnost **sebe prezentace** rozhodne o přijetí u 77,5 % manažerů, u 22,5 % nerozhoduje.

Komunikativnost uchazeče je rozhodující ze 75 % při rozhodování o jejich přijetí, v 25 % tento faktor přijetí neovlivňuje.

Podpora ze strany rodiny nebo partnera uchazeče je rozhodující pro 70 % manažerů, u 30 % tento faktor pro rozhodování o přijetí spolupracovníka váhu nemá..

Znalost práce na PC předurčuje podle dotazovaných 67,5 % zájemců k přijetí. Pro 32,5 % z nich neovlivní tento faktor přijetí či odmítnutí zájemce.

Cíle uchazečů zvaží při přijímacím pohovoru u 65 % manažerů, u 35 % nemají rozhodující vliv.

Věk uchazečů ovlivní jejich přijetí u 50 % respondentů, u druhé poloviny respondentů přijetí neovlivní.

Vzhled má vliv na přijetí uchazeče u 30 % respondentů. U 70 % dotazovaných vzhled nerozhoduje.

Bydliště ovlivní přijetí uchazeče u 27,5 % respondentů, u 72,5 % dotazovaných nerozhoduje.

Iniciativa ve zjišťování si **informací o společnosti** před termínem přijímacího pohovoru rozhoduje o přijetí pracovníka u 22,5 % dotazovaných. Pro zbylých 77,5 % to nemá váhu.

Předchozí zaměstnání je rozhodujícím faktorem u 15 % respondentů, u 75 % respondentů nerozhoduje.

Znalost cizích jazyků, vzdělání (vyšší než základní) a pohlaví neuvedl žádný z dotazovaných jako rozhodující faktor. To znamená, že pro 100 % pracovníků provádějících přijímací pohovory tyto faktory nemají žádný vliv na přijetí uchazeče.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující přijetí uchazeče.

40 respondentů	Ano		Ne	
	Počet	%	Počet	%
1) Vzdělání - pouze základní	40	100	0	0
2) Ochota dále se vzdělávat	40	100	0	0
3) Ochota účastnit se školení	40	100	0	0
4) Záznam v rejstříku trestu	40	100	0	0
5) Řidičské oprávnění	37	92,5	3	7,5
6) Včasný příchod k přijímacímu pohovoru	35	87,5	5	12,5
7) Vztah k lidem	32	80	8	20
8) Sebe prezentace	31	77,5	9	22,5
9) Komunikativnost	30	75	10	25
10) Podpora ze strany rodiny, partnera	28	70	12	30
11) Práce na PC	27	67,5	13	32,5
12) Cíle	26	65	14	35
13) Věk	20	50	20	50

14) Vzhled	12	30	28	70
15) Bydliště	11	27,5	29	72,5
16) Informace o společnosti	9	22,5	31	77,5
17) Předchozí zaměstnání	6	15	34	85
18) Znalost cizích jazyků	0	0	40	100
19) Vzdělání – vyšší než základní	0	0	40	100
20) Pohlaví	0	0	40	100

Motivační faktory stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting jsou shrnuty v tabulce číslo 4. Tabulka je koncipovaná od nejpodstatnějších motivačních faktorů po faktory, které jako podstatné uvedlo nejméně respondentů.

Výzkum ukázal, že nejvíce podstatný motivační faktor jsou **platové podmínky** (peníze). Tento faktor je podstatný pro 80% stávajících pracovníků a pouze 20% z dotazovaných tento faktor uvedla jako nepodstatný. **Uznání a pracovní jistota** jsou podstatnými faktory pro 77,5% pracovníků, nepodstatnými pro 22,5%. **Vzdělávání – akademie společnosti spolu s oceněními** jsou podstatné pro 75% respondentů, 25% respondentů uvedlo tyto faktory jako nepodstatné. Faktory **individuální úspěch a postavení společnosti na trhu a její partneři** jsou oba shodně podstatné pro 72,5% dotazovaných, nepodstatné jsou tyto faktory pro 27,5% respondentů. **Vztahy** v rámci firmy uvedlo za podstatné 70% respondentů, 30% uvedlo tento faktor za nepodstatný. **Incentiv** je podstatným motivačním faktorem pro 65% respondentů, 35% pracovníků ho shledává nepodstatným. **Kariérní růst a pracovní podmínky** považují za podstatné 62,5% dotazovaných, 37,5% je berou za nepodstatné. **Možnost rozhodování** je podstatným faktorem pro 50 % dotazovaných, stejná část respondentů tj. 50% měla názor právě opačný. **Společenské postavení** je nejméně motivační faktor pro pracovníky Pentia Consulting. Za podstatný ho považuje 45% respondentů a 55% dotazovaných ho uvedlo jako nepodstatný.

Tabulka 4: Motivační faktory stávajících pracovníků.

40 respondentů	Podstatný		Nepodstatný	
	Počet	%	Počet	%
1) Platové podmínky - peníze	32	80	8	20
2) Uznání	31	77,5	9	22,5
3) Pracovní jistota	31	77,5	9	22,5
4) Vzdělávání – akademie	30	75	10	25
5) Ocenění	30	75	10	25
6) Individuální úspěch	29	72,5	11	27,5
7) Postavení společnosti – partneři společnosti	29	72,5	11	27,5
8) Vztahy	28	70	12	30
9) Incentiv	26	65	14	35
10) Kariérní růst	25	62,5	15	37,5
11) Pracovní podmínky	25	62,5	15	37,5
12) Možnost rozhodování	20	50	20	50
13) Společenské postavení	18	45	22	55

5.9 Vyhodnocení hypotéz

Hypotézy týkající se postojů uchazečů o práci u spol. Pentia Consulting

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting se rádi seznamují s novými lidmi, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatelům o práci u společnosti Pentia Consulting nevadí odpovědnost, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting by rádi vedli lidi, **se potvrdil**.

Hypotézy týkající se faktorů motivace žadatelů o práci u společnosti Pentia Consulting

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting mohou ovlivnit svůj příjem, **se nepotvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatele o práci u společnosti Pentia Consulting chtějí být oceněni dle svého výkonu, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatele o práci u společnosti Pentia Consulting nejsou spokojeni se svým dosavadním příjmem, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že žadatelé o práci u společnosti Pentia Consulting nejsou spokojeni se svou současnou činností, **se potvrdil**.

Hypotézy k faktorům, které ovlivní přijetí uchazeče.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že manažer raději přijme lidi s vyšším než základním vzděláním, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že manažer dá přednost žadateli o práci, který vlastní řídičské oprávnění, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že důležitým faktorem pro přijetí uchazeče je znalost cizích jazyků, **se nepotvrdil**.

Hypotézy týkající se motivačních faktorů stávajících pracovníků Pentia Consulting.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že stávající pracovníky společnosti Pentia Consulting motivují především peníze, **se potvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že stávající pracovníky společnosti Pentia Consulting nemotivuje faktor uznání, **se nepotvrdil**.

Předpoklad vyjádřený v hypotéze, že stávající pracovníky motivuje faktor incentiv, **se potvrdil**.

5.10 Shrnutí k dílčím problémům

Mám větší šance na kariérní postup u společnosti Pentia Consulting?

Zvládnu se svými znalosti danou práci?

Je tato práce omezená pohlavím?

V čem mi bude daná práce přínosná?

Budu mít možnost bezplatného vzdělávání se?

Budu mít možnost rozhodovat?

Bude pracovní kolektiv vyhovující?

V pozadí myšlení uchazečů o zaměstnání při vyplňování dotazníků se mohou objevit tyto dílčí problémy, které by mohly být předmětem dalšího zkoumání.

5.11 Shrnutí výsledků

Za nejdůležitější zjištěná fakta, která vyplynula z výzkumu postojů uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting je možné považovat to, že více než polovina respondentů uvedla, že vychází dobře s lidmi, že se rádi seznamují s novými lidmi, jsou ochotni se vzdělávat, komunikují rádi s lidmi, tráví rádi svůj volný čas mezi lidmi, jsou rádi tam, kde se něco děje, zajímá je kariérní postup, obchod, jsou ochotni se účastnit firemních školení, jsou ochotni pracovat v terénu, rádi by se věnovali manažerské činnosti (vedení lidí), nemají problém s prací v týmu, snadno se učí novému a jsou ochotní se věnovat práci/školení kdykoliv během dne a nevadí jim ani práce o víkendy a považují se za cílevědomé. Vyjmenované postoje jsou pro pracovníky společnosti Pentia Consulting žádoucí.

Za překvapivé zjištění považují skutečnost, že více než 70 % respondentů upřednostňuje pevnou pracovní dobu a že práce znamená jen nutný zdroj obživy pro více než polovinu respondentů.

Jsem přesvědčená, že by bylo žádoucí, aby si plánování svého času osvojilo mnohem více lidí, než výzkum prokázal. Ukázalo se, že svůj čas plánuje méně než polovina dotazovaných. Méně než polovina respondentů se považuje za dominantní.

Výzkum také ukázal, že více než 70% dotazovaných nevdává kritiku, odpovědnost, nehádají se a neměli v předchozím zaměstnání konflikty. To považují za vhodný předpoklad pro přijetí.

Z výzkumu faktorů motivace žadatelů o práci lze vyvodit, že více než 70 % uchazečů chce mít možnost rozvíjet se dle svých představ, přálo by si být oceňováno dle svého výkonu, chtělo by mít možnost vybrat si spolupracovníky a je ochotno investovat do svého sebevzdělávání pro udržení či získání pracovního místa finanční prostředky

Podle očekávání jsou velmi důležitým motivátorem také peníze a to pro více než 70 % respondentů.

Dále se ukázalo, že možnost kariérního růstu a možnost se v rámci firmy vzdělávat má ve svém stávajícím zaměstnání méně než 40 % dotazovaných .

Také se dozvídáme, že více než 70 % respondentů je nespokojeno se svým pracovním prostředím, se svou současnou činností je spokojeno, nedostává se jim uznáním za mimořádné výkony, nemají možnost svůj příjem ovlivnit a nejsou spokojeni se svým příjmem.

Výzkum jasně ukázal faktory ovlivňující přijetí uchazeče. Tohoto výsledku lze využít už při definování požadavků na profil uchazeče o pracovní místo. Ve fázi předvýběru, v případě, kdy jsou k dispozici životopisy uchazečů, je možné vyřadit uchazeče, kteří jasně neodpovídají rozhodujícím faktorům. Tímto způsobem se dá zefektivnit čas věnovaný přijímacím pohovorům, neboť k pohovoru nebudou pozváni uchazeči, kteří nemají podle mého výzkumu jasné předpoklady, že budou přijati.

Pokud má uchazeč pouze základního vzdělání, nemá ochotu dále se vzdělávat, účastnit se školení a má záznam v rejstříku trestů jsou tyto faktory zásadní pro nepřijetí uchazeče.

Držení řidičského oprávnění má také velký podíl na rozhodnutí o tom, zda bude zájemce přijat . Ukázalo se že včasný příchod k přijímacímu pohovoru je také jedním ze zásadních faktorů, které mohou ovlivnit jeho přijetí, protože dávají obaz o jeho spolehlivosti (samozřejmě není-li pro opožděný příchod závažný důvod).

Výzkum dále ukázal že vztah k lidem, schopnost sebe prezentace, komunikativnost uchazeče, podpora ze strany rodiny nebo partnera uchazeče, znalost práce na PC a cíle uchazečů jsou podstatnými faktory, které při přijímacím pohovoru bude více než polovina manažerů zvažovat. Věk uchazečů ovlivní jejich přijetí u rovné poloviny respondentů, u druhé poloviny respondentů nemá na přijetí vliv.

Vzhled uchazečů o práci ovlivní při rozhodování 30 % manažerů. Na přijetí uchazeče, jak výzkum ukázal, má jen malý vliv bydliště zájemce a iniciativa ve zjišťování si informací o společnosti před přijímacím pohovorem. Jako málo důležitý faktor pro rozhodování o přijetí uchazeče se ukázalo i jeho předchozí zaměstnání.

Znalost cizích jazyků, vzdělání (vyšší než základní) a pohlaví nemají při přijímacím pohovoru žádný vliv na přijetí uchazeče.

Při výzkumu aplikovaném na stávající pracovníky společnosti |Pentia Consulting jsem došla k přesvědčení, že zjištění nejdůležitějších motivačních faktorů stávajících pracovníků společnosti může vedoucím pracovníkům firmy ukázat a usnadnit, na které otázky je nutné se zaměřovat více a které nejsou z hlediska motivace pro pracovníky společnosti Pentia Consulting zajímavé. Díky výsledkům tohoto výzkumu může vedení společnosti přetransformovat časové i finanční investice do faktorů, které jsou rozhodující.

Výzkum dokázal, že nejvíce motivačním faktorem zaměstnanců Pentia Consulting jsou platové podmínky (peníze). Dalšími velmi závažnými motivačními faktory jsou uznání a pracovní jistota. Výzkum potvrdil, že obrovské investice, ze strany společnosti do vzdělávání, její akademie a propracovaný systém oceňování pracovníků je na místě a plně ekonomicky odůvodnitelný. Ukázalo se, že faktory individuální úspěch a postavení společnosti na trhu, její dobré jméno a mnohdy velmi náročný výběr partnerů je pro pracovníky také velmi důležitý. Pěstování dobrých vztahů ve firmě je pro její pracovníky také silným motivačním faktorem. Velké náklady spojené s incentiv nejsou dle výzkumu plýtváním, ale mají své opodstatnění. Propracovaný kariérní řád společnosti a jeho aktualizace a vylepšování jsou na místě, neboť výzkum ukazuje, že kariérní růst je podstatný pro více než polovinu respondentů. Neméně důležitým faktorem jsou pracovní podmínky. Z výzkumu vyplynulo zjištění, že polovina pracovníků Pentia Consulting chce mít možnost rozhodovat a nejméně důležitým faktorem je pro pracovníky společenské postavení.

ZÁVĚR

Moje diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů především ve smyslu motivace k pracovní činnosti, výběru a začlenění zaměstnanců.

Zaměřuje se na vymezení, dle mého subjektivního pohledu, nejdůležitějších pojmů z hlediska lidských zdrojů, jejich motivace a lidského kapitálu. Vymezuje pojem motiv, stimul, zabývá se zdroji motivace. Z motivačních zdrojů jsou v mé práci uvedeny ty, které se řadí k základním zdrojům motivace - potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Popsala jsem vnější a vnitřní motivaci. Zabývala jsem se vybranými teoriemi motivace lidského chování (Homeostatický model, hédonistický model, aktivační – pobídkový model, kognitivní model motivace, humanistické modely motivace) a teoriemi motivace pracovního jednání (dvoufaktorovou teorií motivace, teorií kompetence, expektační teorií, teorií spravedlnosti a teorií X a Y). Zabývala jsem se také otázkou týkající se názorů na motivaci a peníze. Kapitola týkající se motivace uzavřelo shrnutí faktorů způsobujících narušení motivace.

V kapitola zaměřené na výběr lidských zdrojů popisují jaké je nutné stanovit požadavky, jak a odkud získat pracovníky, zabývám se výběrem nového zaměstnance, popisují předvýběr nových zaměstnanců, zaměřuji se na životopis, motivační dopis, osobní dotazník, testy, assesment centre. Hluběji se zabývám výběrovým pohovorem. Popisují strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor, stresový rozhovor, individuální výběrový pohovor, pohovorové panely, výběrovou komisi, přípravu výběrového pohovoru, uvádím možnosti kladení otázek při přijímacím pohovoru, chyby, kterých by se uchazeči při přijímacím pohovoru vyvarovat a uvádím tři nejčastější chyby při přijímání lidí.

Poslední kapitola teoretické části diplomové práce se zabývá problematikou začlenění nového zaměstnance, popisuje fáze adaptace, pracovní adaptaci, sociální adaptaci, cíle adaptačního procesu, přínos procesu adaptace, subjekty a objekty řízení adaptačního procesu, dělení objektů adaptačního procesu, strukturu adaptace, metodiku adaptačního procesu, rozebírá pojem psychologická smlouva, popisuje časté chyby při adaptaci nových zaměstnanců a tuto kapitolu uzavírá problematika spojená s fluktuací zaměstnanců.

V praktické části představuji společnost Pentia Consulting, její kariérní řád, vzdělávací akademii, popisují ocenění pro pracovníky a strukturu přijímacího pohovoru. Zde je charakterizován výzkum, uvedeny definice pojmů, dílčí problémy. Popsala jsem zde, jaké

cíle jsem si pro svůj výzkum stanovila. Charakterizovala jsem výzkumný vzorek, druh výzkumu, stanovila hypotézy, provedla vyhodnocení dotazníků a hypotéz. Výsledky zkoumání jsou popsány v kapitole věnované shrnutí výsledků.

Cíle mého zkoumání, ve kterých jsem si stanovila zjistit faktory, které ovlivní přijetí uchazeče, motivační faktory žadatelů o práci, motivační faktory stávajících pracovníků společnosti Pentia Consulting a postoje uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting, byly splněny. Díky analýze dat, získaných vyhodnocením dotazníků, bylo možné sestavit přehled o faktorech rozhodujících o přijetí pracovníka, motivační faktory žadatelů o práci a motivační faktory stávajících pracovníků a k zjištění postojů uchazečů o práci.

Podrobně jsou výsledky výzkumu popsány v kapitole 5.11 Shrnutí výsledků.

Práce přinesla zajímavá zjištění, aplikovatelná ve společnosti Pentia Consulting.

Výsledky výzkumů budou předány vedení společnosti Pentia Consulting, neboť díky mému zkoumání a vyhodnocení získaných dat ze všech čtyřech dotazníků, mohou být pro firmu přínosné v rámci kvalitnějších informací o jak stávajících zaměstnancích, tak uchazečích o práci u společnosti Pentia Consulting. Chci zdůraznit, že zjištěná data platí pro vzorek respondentů tvořený stávajícími pracovníky společnosti Pentia Consulting a uchazečů o práci u společnosti Pentia Consulting. Při zpracování výzkumů jsem získala velké množství dat, ze kterými by bylo možné dále pracovat a vyvodit z nich otázky, které by mohli být předmětem dalšího zkoumání. Předmětem dalšího výzkumu by mohlo být např. porovnání výsledků zjištěných zkoumáním ve společnosti Pentia Consulting a zkoumání provedené u některé z konkurenčních společností.

Výsledky zkoumání vyplývající z mé diplomové práce považuji za přínosné, jak pro společnost Pentia Consulting, , tak i pro mě samotnou.

Všemi fázemi, které ve své diplomové práci popisuji, jsem si osobně prošla, tudíž si mohu teoretické poznatky porovnat s praxí.

V přílohách své diplomové práce uvádím certifikáty a ocenění, které jsem během mé dosavadní praxe u společnosti Pentia Consulting dosáhla.

Za velkou zkušenost považuji možnost seznámit se zprostředkovaně s tématem letošního manažerského semináře MS4 tj. Struktoqram jako metoda poznání a zařazení osobnosti a seznámení se s prací a dílem ing. Iva Tomana, z jehož díla hodně čerpám v praxi.

Jsem přesvědčená, že všech zkušeností, poznatků a informací, které jsem během zpracovávání mé diplomové práce získala, bude efektivně využito.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] CAJHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2008. 257 s. ISBN 978-80-85943-12-2.
- [7] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce – Techniky vedoucí k úspěchům*. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
- [10] GALLWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. Praha: Management Press, 2004. 255 s. ISBN 80-7261115-1.
- [11] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [12] HANSEN, M. V. A KOL. *Mistr motivace tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-867-7.
- [13] HOKOVEC, J. A KOL. *Psychologie XX století*. Praha: Karolinum, 1996. 296 s. ISBN 80-246-0300-4.
- [14] HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. 490 s. ISBN 80-722-65-15-6.

- [15] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: MotivPress, 2007. 380 s. ISBN 80-254-0698-9.
- [16] HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [17] HRONÍK, F. *Poznej své zaměstnance*. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9
- [18] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [19] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [20] CHRISTIANI, A. A KOL. *Motivace klíč k úspěchu a spokojenosti*. 176 s. Praha: Ikar 2004. ISBN 80-249-0311-3.
- [21] JAROŠOVÁ, E. A KOL. *Trénink sociálních manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-135-6.
- [22] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 328 s. ISBN 80-7041-951-2.
- [23] KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců*. Praha: Linde, 2007. 176 s. ISBN 80-86131-53-X.
- [24] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- [25] KROEGER, O. A KOL. *Typologie pro manažery*. Praha: Triton, 2006. 215 s. ISBN 80-7254-780-1.
- [26] LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
- [27] LEWTHWAITE, J. *Začínáme řídit lidi, poprvé manažerem*. Brno: Computer Press, 2007. 224 s. ISBN 978-80-802-5117-27-9.
- [28] LORENZ, M. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 2005. 110 s. ISBN 80-247-1406-X.
- [29] LUNDIN, S. C. A KOL. *Fish! Ryby! Skvělý způsob, jak pozvednout morálku a zlepšit výsledky*. Praha: Pragma, 2002. 178 s. ISBN 80-7205-899-1

- [26] MAXWELL, J. *Jak v lidech vypěstovat vůdčí schopnosti*. Praha: Pragma, 2002. 182 s. ISBN 80-7205-870-3.
- [30] MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. 162 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [31] MILKOWICH, G. T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- [32] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996 270 s.. ISBN 80-200-0592-7.
- [33] NIERMAYER, R. SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [34] O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. Praha: Management Press. 1996. 212 s. ISBN 80-85603-98-5.
- [35] PALÁN, Z. *Lidské zdroje Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN: 80-200-0950-7.
- [36] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- [37] PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada, 2008. 144 s. ISBN 80-247-2437-5.
- [38] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada, 2007. 128 s. ISBN 80-247-1991-6.
- [39] RŮŽIČKA, J. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. 241 s. ISBN 25-043-70.
- [40] RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- [41] SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1968. 161 s. ISBN 510-21-69.
- [42] SCHIRM, R. W. *Biostrukturální analýza. Klíč k poznání lidí. Školící materiál*. IBSA, 1997. 128 s.
- [43] SLIVINSKÝ, D. *Cesta ke královskému platu, aneb, Jsou Češi líní, smrdí a umějí jen kritizovat?* Praha: Alfa Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86851-72-3

- [44] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [45] STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 73 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [46] STOWE, CH., FAERBER, Y. *Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 987-80-247-2009-8
- [47] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. 296 s. ISBN: 80-7357-046-7.
- [48] THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [49] TOMAN, I. *Debordelizace hlavy. Zprimitivněte k úspěchu*. Praha: Taxus, 2009. 192 s.
- [50] TOMAN, I. *Proč jen 5% lidí uspěje. Motivační audio CD*. Praha: Taxus, 2008.
- [51] TOMAN, I. *Tajemství vnitřní mluvy. Úspěšná sebemanipulace*. Praha: Taxus, 2008. 189 s.
- [52] TOMAN, I. *Závist si musíš zasloužit. Motivační audio CD*. Praha: Taxus, 2008.
- [53] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [54] VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN: 978-80-247-1739-5.
- [55] WALKER, J. A. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [56] WERTHER, W. B., KEITH D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-856-050-4.
- [57] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslow-pyramida_potreb.gif>
- [58] <<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/139689-motivace>>
- [59] <<http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>>
- [60] <<http://www.hrmanager.cz/index.php>>

[61] <<http://www.ipodnikatel.cz/pet-zasadnich-chyb-pri-zapojovani-novych-zamestnancu.html>>

[62] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=50>>

[63] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=62>>

[64] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=75>>

[65] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=77>>

[66] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=85>>

[67] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=91>>

[68] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=93>>

[69] <<http://orlita.cz/detail.php?clanek=96>>

[70] <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=269&Itemid=181>

[71] <http://www.vse.cz/zpravodaj/2004_4/11.htm>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assesment centre.
ČNB	Česká národní banka.
IQ	Intelligenční kvocient.
DM	Divizní manažer.
FK	Finanční konzultant.
GM	Generální manažer.
GMS	Generální manažer senior.
K	Konzultant.
MS1	Manažerský seminář 1.
MS2	Manažerský seminář 2.
MS3	Manažerský seminář 3.
MS4	Manažerský seminář 4.
MS5	Manažerský seminář 5.
OK	Oblastní konzultant.
RM	Regionální manažer.
ZGM	Zemský generální manažer.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Postoje uchazečů o práci.

Tabulka 2: Faktory motivace žadatelů o práci.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující přijetí uchazeče.

Tabulka 4: Motivační faktory stávajících pracovníků.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I:

Typy kladení otázek při přijímacím pohovoru

PŘÍLOHA P II:

Dotazníky k praktické části diplomové práce

PŘÍLOHA P III:

Registrace u ČNB

PŘÍLOHA P IV:

Osvědčení o základním kvalifikačním stupni odborné způsobilosti

PŘÍLOHA P V:

SFM Group – osvědčení o odborné přípravě

PŘÍLOHA P VI:

Ocenění za dosažení pozice Finanční konzultant

PŘÍLOHA P VII:

Ocenění za dosažení pozice Oblastní konzultant

PŘÍLOHA P I: Typy kladení otázek při přijímacím pohovoru*„Odborné znalosti*

Které zkušenosti pro vás měly největší význam?

Máte nějaké znalosti, kterých jste doposud nemohl využít?

Co jste si v poslední době osvojil v rámci sebevzdělávání?

Na jakou oblast činnosti jste se zaměřil?

Jaké znalosti a dovednosti potřebujete, abyste se stal odborníkem?

S jakými cíly jste opouštěl poslední vzdělávací instituci?

Zvolil byste si jiné povolání, pokud by jste měl tuto možnost?

Co ovlivnilo vaše rozhodnutí pro volbu nynějšího povolání?

V čem vám současné povolání nevyhovuje?

V čem pociťujete nutnost změny?

Praktické zkušenosti

Které pracovní místo jste v minulosti považoval za adekvátní svým znalostem a zkušenostem?

Které místo v minulosti poskytlo nejlepší perspektivu pro váš rozvoj?

Ovládáte nějaké pracovní postupy, které chcete uplatnit na svém novém místě?

Jaký máte pracovní režim?

Máte svůj přesný plán dne?

Jaké máte pracovní návyky?

Kdy se Vám nejlépe pracuje?

Jaké máte specifické dovednosti?

Rozhodujete se rychle nebo déle uvažujete?

Jaké ovládáte počítačové programy?

Které ovládáte cizí jazyky?

Která kniha vás v oblasti vašich zájmů zaujala?

Jaké sledujete internetové portály?

Jakou literaturu, noviny, časopisy sledujete?

Motivace

Co očekáváte od své nové práce?

Co jste postrádal ve svém dřívějším zaměstnání?

Co vás vede ke změně zaměstnání?

Co vás přivádí do naší firmy?

Co vás motivuje k práci?

Kdy pocítujete spokojenost?

Co by jste určil, jako největší hodnotu své práce?

Máte nějaké přání, potřebu?

Sebehodnocení – hodnocení druhých

Jaké jsou vaše silné stránky?

Jaké jsou vaše slabé stránky?

Co dělali vaše podřízení dobře?

Umíte naslouchat, pokud se vám někdo svěřuje, nebo vás cizí záležitosti nezajímají?

Jaké vlastnosti, schopnosti, způsoby myšlení, postoje u Vás převažují?

Máte představu jaké vlastnosti a předpoklady vyžaduje dané místo?

Dovedete charakterizovat váš postoj k práci?

Dovedete charakterizovat váš postoj k sobě?

Dovedete charakterizovat váš postoj k lidem?

Sociální dovednosti

Máte problém s navazováním kontaktů?

Dovede říct nedostatky vašeho posledního nadřízeného?

Jak reagujete na nesouhlas?

Myslíte si, že kritiku je lepší sdělit mezi čtyřma očima nebo veřejně?

Z čeho vznikají podle vás nedorozumění a jak jim lze předcházet?

Pracujete raději sám nebo v týmu?

Co soudíte o neustálé kontrole ze strany nadřízených?

Do jaké míry považujete za důležitý způsob vystupování, vyjadřování, oblékání?

Čeho jste si vážil na nejlepším vedoucím pracovníkovi, kterého jste poznal?

Jaké znalosti potřebujete, abyste byl úspěšným vedoucím pracovníkem?

Pracovní zátěž

Jak snášíte vyšší pracovní tempo, časovou tíseň?

Máte nějaké požadavky na pracovní dobu, pracovní místo, pracovní režim?

Je váš zdravotní stav v souladu s nároky na výkon tohoto pracovního místa?“

(Vajner, 2007, s. 57 – 60)

PŘÍLOHA P II: Dotazníky k praktické části diplomové práce**Dotazník k zjištění postojů uchazečů o práci:****Odpovídá uchazeč o zaměstnání:****Výběr možností : Ano x Ne**

	ANO	NE
1) Komunikujete rád(a) s lidmi?		
2) Znamená pro Vás práce jen nutný zdroj obživy?		
3) Zajímá Vás „obchod“?		
4) Vadí Vám odpovědnost?		
5) Jste ochoten(a) se vzdělávat?		
6) Pracujete rád(a) v týmu?		
7) Jste ochoten(a) pracovat v terénu?		
8) Jste ochoten(a) se účastnit firemních školení?		
9) Jste ochoten(a) se věnovat práci/školení kdykoliv během dne?		
10) Jste ochoten(a) se věnovat práci o víkendu?		
11) Je pro Vás rozhodující pevná pracovní doba?		
12) Jste rád(a) tam kde se něco děje?		
13) Plánujete si svůj čas?		

14) Vadí Vám kritika, je Vám nepříjemná?		
15) Seznamujete se rád(a) s novými lidmi?		
16) Hádáte se rád(a)?		
17) Jste cílevědomý(a)?		
18) Jste soutěživý(a)?		
19) Jste dominantní?		
20) Vycházíte dobře s lidmi?		
21) Zajímá Vás kariérní postup?		
22) Rád(a) by jste vedl(a) lidi?		
23) Učíte se snadno novému?		
24) Měl(a) jste ve svém předchozím zaměstnání konflikty?		
25) Ve volném čase jste rád(a) mezi lidmi?		

Dotazník týkající se faktorů motivace žadatelů o práci:

Odpovídá uchazeč o zaměstnání:

Výběr možností : Ano x Ne

	Ano	Ne
1) Jste spokojen(a) se svou současnou činností?		
2) Chcete se rozvíjet dle svých představ?		
3) Máte možnost kariérního růstu?		
4) Jste spokojen(a) se svým příjmem?		
5) Máte možnost svůj příjem ovlivnit?		
6) Dostává se vám uznání za mimořádné výkony?		
7) Máte možnost se v rámci firmy vzdělávat?		
8) Jste ochoten(a) investovat do svého sebevzdělávání kvůli udržení zaměstnání finanční prostředky?		
9) Jste spokojen(a) se svým pracovním prostředím?		

10) Chtěl byste být oceněn dle svého výkonu?		
11) Chtěl(a) byste mít možnost vybrat si s kým budete pracovat?		
12) Jsou pro vás peníze nejdůležitějším motivem k práci?		

Dotazník k faktorům, které ovlivní přijetí uchazeče:

Odpovídá manažer:

Výběr možností: Ano x Ne

	Ano	Ne
1) Vzdělání – pouze základní?		
2) Vzdělání - vyšší než základní?		
3) Věk?		
4) Pohlaví?		
5) Bydliště?		
6) Předchozí zaměstnání?		
7) Znalost cizích jazyků?		
8) Práce na PC?		
9) Řidičské oprávnění?		
10) Ochota dále se vzdělávat?		
11) Ochota účastnit se školení?		
12) Záznam v rejstříku trestu?		
13) Cíle?		
14) Komunikativnost?		
15) Vzhled?		
16) Informace o společnosti?		
17) Sebe prezentace?		
18) Vztah k lidem?		
19) Včasný příchod k přijímacímu pohovoru?		

20) Podpora ze strany rodiny, partnera?		
--	--	--

Dotazník týkající se motivačních faktorů stávajících pracovníků společnosti:

Odpovídá manažer:

Motivační faktor považují za:

Výběr možností: Podstatný x Nepodstatný

	Podstatný	Nepodstatný
1) Úspěch		
2) Ocenění		
3) Incentiv		
4) Uznání		
5) Postavení		
6) Platové podmínky - peníze		
7) Kariérní růst		
8) Vzdělávání – akademie		
9) Možnost rozhodování		
10) Pracovní podmínky		
11) Postavení společnosti – partneři společnosti		
12) Pracovní jistota		
13) Vztahy		

PŘÍLOHA P III: Registrace u ČNB



ISPOZ2 ver: 1.67.3

[Česká verze](#)
[English version](#)

Informace ČNB, soubory ke stažení	Elektronická žádost o registraci	Výkaz činnosti PA/PM	Registr subjektů	Generování čísla žádosti	Nápověda
-----------------------------------	----------------------------------	----------------------	------------------	--------------------------	----------

Detail registrace 075203PPZ

Základní údaje

Registrační číslo	075203PPZ
Zápis do registru	22.5.2008
Stav	platná
Datum stavu	22.5.2008
Domovská příslušnost	Česká Republika
Typ osoby	fyzická osoba
Charakter provozované činnosti	podřízený pojišťovací zprostředkovatel

Osobní údaje

Titul před jménem	
Jméno	Veronika
Příjmení	Smetanová
Rodné příjmení	
Titul za jménem	
Datum narození	5.7.1983

Adresa bydliště

Ulice	Pořadí
Číslo popisné	1004
Obec	Nivnice
PSČ	687 51
Stát	Česká republika

Firma

Právní forma

Údaje o provozované činnosti

Datum zahájení činnosti	1. 6. 2008
Oprávnění přijímat pojistné	Ne
Povolená odvětví	všechna odvětví

Zprostředkovatel pro něhož je činnost vykonávána

Jméno a příjmení:	
Registrační číslo:	022389PA
Obchodní firma	Pentia Consulting, s.r.o.

POKUTY a SANKCE - Přehled

bez záznamu

PŘÍLOHA P IV: Osvědčení o základním kvalifikačním stupni odborné způsobilosti



Pentia Consulting, s.r.o., Bartošova 53, 765 02 Otrokovice
IČO 269 71 950


OSVĚDČENÍ

O ZÁKLADNÍM KVALIFIKAČNÍM STUPNI ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI
POJIŠŤOVACÍHO ZPROSTŘEDKOVATELE /
SAMOSTATNÉHO LIKVIDÁTORA POJISTNÝCH UDÁLOSTÍ

pro

Jméno, popřípadě jména, příjmení, titul: Kerolika Smetanová Bc.
Rodné příjmení: Smetanová
Datum a místo narození: 5. 4. 1983 Uh. Hradiště
Státní občanství: ČR
Adresa místa bydliště / u cizích státních příslušníků popřípadě adresa pobytu v ČR /
(ulice a číslo, PSČ, obec): Bořadi 1004
684 51 Nivnice

Osvědčuje se, že výše uvedený/á složil/a dne 19. 4. 2008 odbornou zkoušku pro
základní stupeň odborné způsobilosti pojišťovacího zprostředkovatele / samostatného
likvidátora pojistných událostí podle zákona č. 38/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.


Pentia Consulting, s.r.o.
Bartošova 53, 765 02 Otrokovice
IČ: 269 71 950

.....
razítko a podpis oprávněné osoby

Datum vystavení: 19. 4. 2008

PŘÍLOHA P V: SFM Group – osvědčení o odborné přípravě**OSVĚDČENÍ O ODBORNÉ
PŘÍPRAVĚ**

Zkušební komise pro odbornou přípravu společnosti SFM GROUP, s.r.o., Nad Ondřejovem 24, 140 00 Praha 4, IČO: 25 61 49 59, DIČ: CZ 25614959, zapsáno v OR vedeného Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 54982 tímto osvědčuje, že:

Veronika Smetanová

Absolvoval/a Odbornou přípravu se zaměřením na činnost investičního zprostředkovatele, pokrývající jak ekonomickou stránku poskytování investičních služeb, tak právní a regulatorní aspekty této činnosti, vyplývající zejména z ustanovení § 29, 30, 31 a 32 zákona o podnikání na kapitálovém trhu a relevantních vyhlášek a to v návaznosti na registraci u České národní banky jako registrovaný investiční zprostředkovatel.

V Praze dne: 11.12.2008

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jakub Sýkora".

Jakub Sýkora
předseda komise

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Pavel Fohler".

Pavel Fohler
člen komise

PŘÍLOHA P VI: Ocenění za dosažení pozice Finanční konzultant



OCENĚNÍ

ZA DOSAŽENÍ POZICE FINANČNÍ KONZULTANT

PRO PANÍ

Veroniku Smetanovou

V PRODUKČNÍM MĚSÍCI 4/2008



Josef Řehořík
vedoucí akademie

PaedDr. Oldřich Siegel
jednatel společnosti

Příloha P VII: ocenění za dosažení pozice Oblastní konzultant



OCENĚNÍ

ZA DOSAŽENÍ POZICE OBLASTNÍ KONZULTANT

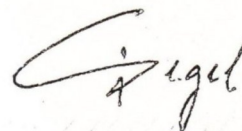
PRO PANÍ

Bc. Veroniku Smetanovou

V PRODUKČNÍM MĚSÍCI 3/2009



Josef Řehořík
vedoucí akademie



PaedDr. Oldřich Siegel
jednatel společnosti