

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerská stimulace pracovního chování

Jan Kuba

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Kuba

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerská stimulace pracovního chování zaměstnanců

Název anglicky

Manager stimulation of work behaviour

Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti a prostředky stimulace pracovního chování podřízených pracovníků prostřednictvím jeho incentivního ovlivňování.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran A4

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimulace, osobnostní determinanty

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xix, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerská stimulace pracovního chování" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Jiřímu Fiedlerovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval všem vedoucím pracovníkům z firmy Logaritma s.r.o., kteří se podíleli na dotazníkovém šetření k této bakalářské práci.

Manažerská stimulace pracovního chování

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na obecnou charakteristiku managementu, motivace a stimulace pracovního chování. Dále je v práci analyzován motivační a stimulační systém ve společnosti Logaritma s.r.o., kde bylo provedeno dotazníkové šetření s vybranými vedoucími pracovníky. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jakým způsobem vedoucí pracovníci v dané společnosti motivují a stimulují pracovní chování u svých podřízených. Na základě informací, které byly prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěny, je v závěru bakalářské práce uvedeno doporučení, které by mohlo být společnosti Logaritma s.r.o. inspirací, jak zvýšit motivaci svých zaměstnanců.

Klíčová slova: management, manažer, motivace, stimulace, motivační teorie, odměňování

Manager stimulation of work behaviour

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the general characteristics of management, motivation and stimulation of work behaviour. The paper also analyses the motivation and stimulation system in company Logaritma, s. r. o. where a questionnaire survey was conducted among selected managers. The purpose of the questionnaire survey was to find some ways in which the managers in the given company motivate and stimulate work behaviour of their staff. On the basis of the findings of the questionnaire survey a recommendation has been made at the end of the paper, which could be an inspiration for Logaritma, s. r. o. company on how to increase motivation of its employees.

Keywords: management, manager, motivation, stimulation, theory of motivation, remuneration.

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika	8
2.1	Cíl práce	8
2.2	Metodika	8
3	Teoretická východiska	9
3.1	Obecná charakteristika managementu.....	9
3.2	Profil manažera	10
3.2.1	Postavení manažerů v organizaci	10
3.2.2	Manažerská role	11
3.2.3	Kompetence manažera	13
3.3	Manažerské funkce.....	14
3.3.1	Plánování.....	14
3.3.2	Organizování	15
3.3.3	Kontrolování	17
3.3.4	Vedení lidí.....	17
3.3.5	Rozhodování	18
3.3.6	Komunikace	20
3.4	Řízení lidských zdrojů.....	20
3.4.1	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	21
3.4.2	Cíle řízení lidských zdrojů	22
3.4.3	Činnosti při řízení lidských zdrojů.....	22
3.5	Motivace.....	24
3.5.1	Zdroje motivace	25
3.5.2	Motivační teorie	28
3.6	Stimulace pracovního chování	31
3.6.1	Stimulační odměny	31
3.6.2	Stimulační teorie	32
4	Vlastní práce	34
4.1	O společnosti.....	34
4.1.1	Organizační struktura podniku.....	34
4.1.2	Personální obsazení.....	36
4.1.3	Hodnocení zaměstnanců	36
4.1.4	Odměňování zaměstnanců	37
4.1.5	Dotazníkové šetření.....	41

4.1.6	Charakteristika respondentů	42
4.2	Analýza dotazníkového šetření	43
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	48
4.4	Návrhy na zlepšení	50
5	Závěr	51
	Seznam použitých zdrojů.....	52
	Přílohy	54

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Maslowova pyramida potřeb	28
Obrázek 2:	stimulace zaměstnanců	33
Obrázek 3:	Organizační struktura	35

Seznam tabulek

Tabulka 1:	prémie operátor výroby	40
Tabulka 2:	prémie THP	40
Tabulka 3:	prémie management	40

Seznam příloh

Příloha 1:	Hodnotící formulář	54
Příloha 2:	Odpovědi manažer A	56
Příloha 3:	Odpovědi manažer B	59
Příloha 4:	Odpovědi manažer C	61
Příloha 5:	Odpovědi manažer D	63
Příloha 6:	Odpovědi manažer E	66

Seznam použitých zkratk

OEE – Overall equipment effectiveness, ukazatel výkonosti
 HV – Hospodářský výsledek

1 Úvod

Motivace má zásadní vliv na každého člověka, a to jak v pracovním, tak i v soukromém životě. Motivace lidem pomáhá k dosažení svých cílů a k uspokojení svých potřeb. Lidské zdroje jsou v dnešní době velice důležité a bez nich žádná organizace nemůže fungovat. Toho jsou si organizace vědomy, a proto musí pro své zaměstnance zajistit dostatečnou motivaci. Všichni zaměstnanci mají své potřeby a každý z nich má nějaká očekávání od svého zaměstnavatele. Z pohledu manažerů ve firmách lze tedy usoudit, že je nutné průběžně přizpůsobovat systém motivace pracovníků neustále se měnící situaci, která panuje na trhu práce. Zároveň je nutné si uvědomit, že všechny zaměstnance nelze k práci motivovat stejným způsobem. Proto je k motivaci zaměstnanců nutné přistupovat individuálně. Nejčastějším způsobem motivace je finanční odměna, benefity, ale také nefinanční ohodnocení za provedenou práci, a to v podobě uznání či pochvaly. Dalším důležitým nástrojem k tomu, aby byly zaměstnanci spokojeni jsou vztahy na pracovišti nebo například příjemné pracovní prostředí.

V praktické části této bakalářské práce je provedeno dotazníkové šetření s pěti vedoucími pracovníky z firmy Logaritma s.r.o., kterým bylo položeno dvanáct otevřených otázek na téma motivace zaměstnanců. Tyto odpovědi byly následně zanalyzovány a na jejich základě byly navrženy podněty, které by mohly společnosti přispět ke zlepšení vztahů na pracovišti a ke zvýšení motivace k práci.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit a analyzovat prostřednictvím dotazníkového šetření způsob, jakým oslovení vedoucí pracovníci motivují své podřízené pracovníky k lepším pracovním výkonům. Dílčím cílem této bakalářské práce je na základě provedené analýzy a na základě zhodnocení dotazníkového šetření navrhnout další případné způsoby motivace zaměstnanců, které by mohly být ve vybrané společnosti dále aplikovány.

2.2 Metodika

Problematika, která je řešená v této bakalářské práci vychází ze studia odborné literatury.

Literární rešerše obsahuje obecnou charakteristiku managementu, lidských zdrojů a následně motivace se stimulací.

V praktické části této bakalářské práce jsou vymezeny všechny druhy finančního ohodnocení a benefitů, které firma Logaritma s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům. Následně je v praktické části prostřednictvím dotazníkového šetření s vybranými vedoucími pracovníky ve společnosti Logaritma s.r.o. provedena analýza motivačních prostředků používaných v dané společnosti. Otázky, které byly vedoucím pracovníkům pokládány, jsou zaměřeny způsob, kterým tito vedoucí pracovníci motivují své podřízené k práci a následně na to, co samotné vedoucí pracovníky motivuje k jejich práci. Odpovědi byly následně analyzovány a na jejich základě byl navržen způsob, který by mohl ve firmě Logaritma s.r.o. zvýšit motivaci zaměstnanců k vyšším pracovním výkonům a případně zlepšit pracovní vztahy mezi odděleními.

3 Teoretická východiska

3.1 Obecná charakteristika managementu

Různí autoři po celém světě se ve svých dílech značně liší při definování slova management, proto je obtížné stanovit přesnou definici tohoto pojmu.

Pojem management je nejčastěji spojován s vedením, správou a podnikovým řízením, přičemž některé definice jsou zaměřeny spíše na vedení lidí, některé na manažerské funkce a další na metody používané manažery k dosažení cílů organizace.

Management je v dnešní době mezinárodním výrazem a rozumí mu lidé po celém světě, aniž by musel být překládán. V některé české literatuře se stále lze setkat s pojmem řízení, který byl v průběhu času nahrazen právě zmiňovaným modernějším výrazem management.

Management je vykonáván prostřednictvím lidí, kteří jsou vedoucí pracovníci daného podniku. V dnešní době je management součástí všech typů organizací od výrobních podniků až po nevýrobní organizace jako je například státní a veřejná správa. Aplikace managementu probíhá na různých organizačních úrovních podniků. Struktura managementu se rozděluje do tří skupin a to na – nejnižší, střední a vrcholový management.

- Vrcholový management je název pro skupinu lidí – manažerů, kteří koordinují a plánují celý chod podniku a přebírají odpovědnost za majitele.
- Střední management je okruh středně řídicích pracovníků na pozicích jako je vedoucí oddělení nebo hlavní mistr.
- Nejnižší management je označení pro úplně nejnižší úroveň řízení v organizaci. Do této kategorie spadá například vedoucí kanceláře, směnový mistr nebo vedoucí směny.¹

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

3.2 Profil manažera

Manažer bývá definován jako člověk, který působí v řídicí funkci, ve které organizuje, přiřazuje úkoly, následně kontroluje, zda byly splněny, a hlavně musí dosahovat určených výsledků.

3.2.1 Postavení manažerů v organizaci

Manažerské postavení v procesu řízení se znázorňuje pomocí schématu: vlastník – manažer – zaměstnanec. V minulosti se role vlastník, manažer či zaměstnanec vůbec nerozlišovaly a v malých podnicích byly tyto role zastoupené jedinou osobou. S postupem času podniky rostly, tyto tři role bylo nutno oddělit.

Pohled na činnosti, které provádí vlastník, manažer a zaměstnanec:

- **Vlastník** – rozhoduje o strategickém cíli organizace, kontroluje fungování manažerů, především dosahování daných strategických cílů, dohlíží na efektivitu organizace – hlavně ekonomické ukazatele
- **Manažer** – stará se o chod podniku, je podřízeným vlastníka. V organizaci připravuje návrhy, kterými by se měla organizace dále posouvat. Organizuje provozní činnosti, zajišťuje, aby byla organizace finančně stabilní.
- **Zaměstnanec** – jeho prací je uskutečňování úkolů přiřazených manažery. Je přímým podřízeným manažera.

V současnosti je snaha omezit rozdíl mezi rolemi vlastník – manažer – zaměstnanec. Vyvíjí se úsilí, aby se rozhodovacího procesu účastnili i řadoví zaměstnanci, a to prostřednictvím jejich zapojení do účasti na zisku společnosti (akcie zaměstnanců).²

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

3.2.2 Manažerská role

Manažer ve své funkci musí být schopný vykonávat širokou škálu nejrůznějších činností a zastávat různé role, které blízce souvisejí s pracovní náplní. Většina rolí, které manažer vykonává splývá nebo se překrývá, některé se však jasně oddělují od těch ostatních.

Manažerské role jsou rozdělovány na tři hlavní:

1. **Interpersonální role** – v této roli, která je zaměřená na mezilidské vztahy zastává manažer tyto funkce: představitel, vedoucí a spojovatel.
 - **Představitel** – reprezentuje podnik při formálních vystoupeních. Při reprezentačních povinnostech manažer neřeší žádné problémy, nerozhoduje, pouze funguje jako nositel role. Tím, že je přítomen, dává najevo zájem podniku na určité skupině zaměstnanců nebo uznání výsledků za vykonanou práci. Tuto roli by však měl zvládnout některý ze zástupců daného manažera či jeho podřízený. Věc, kterou ale zaměstnanci dokážou ocenit nejvíce, a která stimuluje dále jejich pracovní chování, je skutečnost, že za nimi přišel sám daný manažer.
 - **Vedoucí** – ke svým podřízeným zde vystupuje jako vedoucí. A s jejich spoluprací je schopen realizovat určené cíle organizace. Jeho úkolem je motivovat své podřízené a korigovat jejich práci. Musí také vypořádat jejich silné nebo slabé stránky a nalézt vhodnou formu pro jejich rozvoj.
 - **Spojovatel** – vykonávání této role zahrnuje komunikaci s ostatními manažery v organizaci anebo mimo ni. Klíčovým úkolem této role je udržování vztahů mezi jednotlivými odděleními a dále také vztahů mezi podnikem a jeho okolím.
2. **Informační role** – tato role je zaměřena na informace, které jsou získávány z mezilidské komunikace a jsou dále přenášeny. V této roli působí manažer jako: pozorovatel, šířitel a mluvčí.
 - **Pozorovatel** – součástí role je, že manažer aktivně vyhledává informace, které potřebuje k chápání organizačního života a zásadní informace

o skutečnostech z okolního světa. Získání těchto informací je možné jak z formálních, tak i neformálních zdrojů.

- **Šířitel** – v této roli manažer šíří informace, které se k němu dostaly zvenčí. Tyto informace může dále prezentovat pouze jako fakt, nebo mohou mít daleko důležitější rozměr. On musí určit, jak jsou získané informace důležité či vhodné, a jestli je bude dále šířit nebo si je nechá pro sebe.
- **Mluvčí** – role spočívá v tom, že manažer reprezentuje podnik nebo své oddělení veřejnosti, případně vůči ostatním oddělením. To, jak vystupuje vytváří jeho veřejnou image. Svým chováním hájí zájmy podniku.

3. **Rozhodovací role** – její součástí je to, že manažer musí činit různá organizační rozhodnutí na základě toho, jakou má autoritu. Rozhodování provádí v následujících rolích:

- **Podnikatel** – manažer v této roli vymýšlí různé změny a k jejich provedení následně podněcuje. Snaží se chopit příležitosti, a dělá tak, aby zlepšil aktuální situaci v organizaci. Součástí této role je například změnění stávajících technologií za novější, anebo upravení těch stávajících. Aby bylo dosaženo úspěchu a zisků, je důležité zvážit všechna podnikatelská rizika.
- **Řešitel rušivých situací** – manažer musí reagovat na různé neočekávané situace, které by mohli zmařit dosažení určených cílů. Aktivity v organizacích však ve většině případů nejdou hladce, manažeři tedy musí stále dokola řešit nové výzvy, zvládat tlak v kritických situacích, a to ať přichází zvenku či zevnitř podniku.
- **Distributor zdrojů** – při vykonávání této role musí manažer hospodařit se svěřenými prostředky jako jsou peníze, technická zařízení, lidé. Pokud se organizaci daří a má dostatek všech těchto prostředků jedná se o vcelku snadnou úlohu, většina organizací však funguje s nedostatkem předem uvedených prostředků. Manažer tedy musí dohlížet na to, aby byly prostředky rozděleny tak, korespondovalo s prioritami organizace. Prostředky musí být vždy maximálně využité.

- **Vyjednavač** – tato role se vyskytuje ve všech způsobech jednání se zaměstnanci, odděleními nebo ostatními organizacemi. Důležité pro vykonávání této role je, aby měl manažer dovoleno hospodařit s prostředky organizace. Čas, který manažer věnuje této roli se odvíjí od jeho postavení v organizaci, čím vyšší úroveň v managementu zastává, tím více času tráví vyjednáváním.³

3.2.3 Kompetence manažera

Kompetence jsou dále vyjadřovány jako určité schopnosti, které jsou potřeba ke zvládnutí činností, při kterých musí manažer dosáhnout dané úrovně výkonnosti.

Rozlišují se hlavní čtyři typy kompetencí:

- **Odborná kompetence** – ukazuje se ve všech podnicích, procesech, dovednostech či znalostech. Jde například o znalost postupů práce, procesů nebo výrobních zařízení. Tato kompetence se dále projevuje ve schopnostech, jako je zjištění problému, jeho analýza a následně jeho vyřešení.
- **Metodická kompetence** – jde o schopnost, ve které si manažer musí osvojit nové znalosti nebo nové pracovní postupy. Jde o umění, ve kterém je nutno rozčlenit odborné znalosti. V dalším postupu se manažer musí orientovat na dosažení cíle, rozlišovat priority a koncentrovat se na dosažení daných cílů.
- **Sociální kompetence** – její význam spočívá ve schopnosti, při které jsou navazovány produktivní vztahy, které se dlouhodobě udržují z důvodu uskutečňování daných cílů. Jedním ze znaků této kompetence je volné vyjádření svých pocitů, naslouchání nebo respektování jiných názorů.
- **Osobní kompetence** – k této kompetenci patří hlavně sebereflexe, to je schopnost, při které je manažer schopný zhodnotit sám sebe a své

³ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Agentura Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

vystupování v určitých situacích. Dále k této kompetenci patří kladné přijímání změn nebo schopnost vzít na sebe odpovědnost.

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou funkce, které by měl každý vedoucí pracovník – manažer ovládat k zajištění bezproblémového chodu a dosažení úspěchů organizace ve které se daný manažer působí. V managementu obecně platí že k dosažení požadovaných cílů organizace je potřeba vzájemný soulad manažerských funkcí. Při vykonávání manažerských funkcí by neměla být žádná z nich upřednostňována, jelikož jakékoliv preferování může být pro organizaci škodlivé. Pracovní postavení jednotlivých vedoucích pracovníků může jednotlivé manažerské funkce částečně modifikovat. V těchto případech je však nutné, aby byli i ostatní manažerské funkce vykonávané jejich spolupracovníky chápány a respektovány a tím je zajištěn soulad celé manažerské práce.

Rozdělení hlavních manažerských funkcí:

- plánování,
- organizování,
- kontrolování,
- vedení lidí,
- rozhodování,
- komunikace.⁴

3.3.1 Plánování

Plánování je proces, který stanovuje cíle organizace a následné postup, prostřednictvím kterých jsou cíle dosaženy. Plánování patří mezi hlavní manažerské

⁴ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

funkce, protože zasahuje do všech struktur organizace, a to do ekonomiky, kvality, informatiky, logistiky, marketingu, výroby atd.

Podle časového rozpětí můžeme plánování rozdělit do těchto skupin:

1. **Dlouhodobé plánování** v tomto časovém období se jedná o plánování strategické, které se z pravidla provádí na dobu více jak 5 let.
2. **Střednědobé plánování** jedná se o plánování, které se pohybuje v rozsahu jednoho roku až pěti let.
3. **Krátkodobé plánování** je to především operativní plánování, které je v rozsahu od šesti měsíců a do jednoho roku.

V dnešní době platí, že velké firmy mají takové předpoklady, že musí plánovat ve větším časovém horizontu. Plány v krátkém časovém úseku jsou oproti dlouhodobým detailnější a konkrétnější.

Podle úrovně procesu rozhodování můžeme rozlišovat:

- **Strategické plánování** – tento typ plánování navazuje na předem určené strategické cíle, kterým potom odpovídá strategický plán. Realizuje ho top management, zakládá se na informacích z okolí a je zde vysoké riziko chybnosti. Vyznačuje se dlouhodobým charakterem.
- **Taktické plánování** – vykonává se v oblasti středního management, dochází zde k určení cílů a prostředků k jejich dosažení. Jedná se především o roční plány. Jde o plány, které mají podobu např. plánu výroby, plánu investic.
- **Operativní plánování** – realizuje jej především střední a nižší management. Jedná se o plány v oblasti výroby. Operativní plány mají krátkodobý charakter, tyto plány jsou si všechny hodně podobné.⁵

3.3.2 Organizování

Jedná se o proces, prostřednictvím kterého je v organizaci stanovena a časově uspořádána společenská dělba práce. Udává hierarchické postavení jednotlivých

⁵ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

pracovníků, kteří musí provedení plánu realizovat. Funkce organizování vymezuje všechny činnosti a jejich společné vazby, určení zodpovědnosti a pravomoci za určené části práce a jejich vazeb. Tuto funkci lze také popsat jako proces připojování prací a prostředků v čase a prostoru, orientovaný na dokončení naplánovaných aktivit. V rámci organizování musí být bráno v potaz, aby rozdělení práce bylo v rámci správného výběru, jako je např. správná specializace daného pracovníka tak, aby byla dodržena kvalita a termín zadané činnosti. Kvůli tomu se v organizacích vytvářejí jednotlivé pracovní kolektivy např. Oddělení nákupu nebo oddělení výroby. Tyto pracovní kolektivy dále tvoří organizační strukturu organizace.

Organizační struktury

Organizační struktura je uspořádání vztahů na základě hierarchie organizace mezi pracovními pozicemi a managementem. Formální organizační struktura je znázorněna pyramidou, neformální je utváří na základě sociálních vztahů na pracovišti. Organizační struktura znázorňuje pyramidu, dle které je organizace uspořádána. Je důležitá pro vedení velkého počtu lidí, nastavuje komunikační kanály a tím sjednocuje všechny útvary podniku. Každá organizace má svoji organizační strukturu, která vychází z konkrétní situace, ve které se daná firma nachází.

Organizační struktury dělíme na:

- liniová struktura,
- maticová struktura,
- funkcionální struktura,
- liniově-štabní struktura.

3.3.3 Kontrolování

Jedná se o informační proces, díky kterému manažeři zjišťují, zda byli naplánované úkoly splněny v daném termínu. Kontrolní funkce se dělí na tři základní typy kontrol:

- preventivní kontrola,
- průběžná kontrola,
- kontrola zpětnou vazbou.⁶

3.3.4 Vedení lidí

Umění vést pracovní kolektiv je náplní této manažerské funkce. Vedení lidí je v moderním managementu v hodně případech označováno jako hlavní manažerská funkce. Jedná se pouze o část řízení, nelze jej považovat za celé řízení. Je to schopnost přesvědčovat své spolu pracovníky, aby s nadšením dosahovali daných cílů. Tím, co dává lidi dohromady, motivuje je a orientuje je na cíl je zde lidský faktor. V dnešní době máme k dispozici velké množství názorů, poznatků a zkušeností, jak u svých podřízených dosáhnout kvalitu a aktivity při plnění cílů organizace.

Styly vedení lidí

1. Autokratický styl

V tomto stylu vedení lidí jsou manažery využívány především jejich pravomoce bez konzultace s ostatními, náleží jim tak odpovědnost za všechna rozhodnutí. Vedoucí pracovníci však musí mít však moc k prosazení svých rozhodnutí. Autokratický styl vedení je především využíván v situacích, ve kterých je třeba okamžitých rozhodnutí. Vedoucí odpovídá za všechny svoje rozhodnutí, musí mít odstup od svých podřízených pracovníků a od nich očekává splnění všech zadaných úkolů. Podřízený pracovník má velice často špatný vztah ke svému vedoucímu.

⁶ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Agentura Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

2. Demokratický styl

Jde o kooperativní styl vedení. Vyznačuje se možností, že se může každý vyjadřovat k zadaným úkolům, vždy má ale rozhodující slovo vedoucí pracovník. Tento styl vedení je užitečný tam, kde jsou spolupracovníci odborníci na určité odbory. Záporům tohoto stylu řízení je že nadřízený pracovník může ztratit kontrolu na svými podřízenými. Vedoucí pracovník zapojuje své podřízené do rozhodování a deleguje na ně co nejvíce pravomocí. Snaží se co nejméně nařizovat a tím vytváří na pracovišti dobré pracovní klima, kde vzniká vzájemná důvěra. Pracovník je zde podporován ve svém vývoji.

Při srovnání demokratického a autokratického stylu řízení, jsou pracovníci v autokratickém stylu bráni spíše jako podřízení, ovšem v druhém stylu jsou bráni spíše jako partneři.

3. Liberální styl

Manažer v tomto stylu vedení bere na sebe funkci konzultanta. V této funkci vytváří podmínky pro své pracovníky, kterým umožňuje realizovat svoje nápady. Vedoucí pracovník nechává dělat svoje pracovníky to co pokládají za správné. Svě pracovníky informuje jen občas. Pracovník má úplnou volnost, kontroly si provádí sám.

V liberálním stylu řízení je po pracovnících vyžadována velká míra sebekázně, pokud tomu tak není, řízení kolektivu se může zvrhnout v anarchii a chaos.⁷

3.3.5 Rozhodování

Je důležitý prvek řízení. Provedení správného rozhodnutí je důležitým předpokladem dosažení daného cíle. Problém, který je předmětem rozhodování, musí být

⁷ BUCHTA M., SIEGL M.: Management. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.

hlavně definován. V případě že je rozhodnutí chybné, veškeré aktivity, které jej následují, ať jsou vykonány správně či nikoliv, vedou organizaci špatným směrem.⁸

Rozhodovací proces

Řešení situací, vyskytujících se pokaždé při uskutečňování různých aktivit. Jedná se o to, že vývoj událostí se ve většině případů liší od plánovaného stavu a je tedy potřeba reagovat na tento jiný vývoj. Je nutné, aby měl manažer všechny potřebné znalosti a dovednosti, které následně využije při svém rozhodnutí.

Základní fáze procesu rozhodování:

Analýza okolí – tato fáze obsahuje sbírání informací. Je v rámci ní zjišťováno, proč byla zapříčiněna nutnost rozhodování a také stanovuje, proč k problému došlo.

Navrhnutí řešení – tato fáze je zaměřena na hledání, vytvoření a následné rozvíjení a analyzování veškerých směrů činnosti.

Zvolení řešení – obsahuje vyhodnocení všech možných variant navržených v předchozí fázi a zvolení té, která je následně určena k realizaci.

Zkontrolování výsledků – je orientováno na zhodnocení dosažených výsledků po realizování varianty, která byla zvolena. Výsledky, které jsou zjištěny v této fázi mohou dále začít nový rozhodovací proces.⁹

⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁹ ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. ČVUT, 2016. ISBN 978-80-01-05980-7

3.3.6 Komunikace

Komunikaci je možné definovat jako přenášení informací od odesílatele k příjemci s tím předpokladem, že ten, co informaci přijímá jí také rozumí. Komunikace je funkcí, která v podniku sjednocuje mnohé činnosti. Díky ní je možné regulovat chování, dosažení více efektivních změn a využívání informací k dosažení daných cílů. Kdyby nebylo možné v organizaci komunikovat, nebyla by schopna efektivně fungovat a dosahovat cílů. Komunikace je tedy součástí všech funkcí, které manažer ve své funkci využívá.

Prostřednictvím komunikace je také organizace propojena s vnějším prostředím.

Proces komunikace

Tento proces musí zahrnovat tyto části: odesílatel, přenos zprávy určeným komunikačním kanálem a příjemce. Proces komunikace začíná vždy na straně odesílatele, který má myšlenku, kterou chce šířit dále. Tuto myšlenku musí zakódovat tak, aby byla pochopitelná jak pro odesílatele, tak pro příjemce.

Odesílatel přenáší informace pomocí zvoleného komunikačního kanálu, který ho spojuje s příjemcem. Informace může mít jak písemnou, tak i ústní formu, rovněž může být předávána pomocí televize či počítače. Výběr správného komunikačního kanálu je důležitý, aby byla komunikace co nejefektivnější.

V organizaci se můžou vyskytovat tyto typy komunikace:

- sestupná,
- vzestupná,
- horizontální,
- diagonální.

3.4 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou v managementu velmi důležité a mají velký význam. Z toho důvodu bývá důležité vybrání správných pracovníků, jejich rozmístění a následně

hodnocení. V tom zohledňujeme jejich schopnosti, dovednosti a také kompetence. Veškerou činnost, která je zaměstnanci prováděna, je potřeba regulovat a koordinovat.¹⁰

Řízení lidských zdrojů vytváří část organizace, která se zabývá na vše, co souvisí se lidmi v pracovním procesu.¹¹ Je možné ho definovat jako proces, díky kterému je možné dosahovat podnikových cílů, a to pomocí optimálního využívání a prací s lidskými zdroji.

Lidské zdroje bývají označovány jako nejcennější nebo také nejdražší zdroj, který mají organizace k dispozici, a to proto, že jsou schopny uvést do chodu zdroje ostatní. Proto jejich řízení je jednou z velmi důležitých oblastí celé organizace.

3.4.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je, aby byla organizace co nejevýkonnější a její výkon se dále zlepšoval. Tento úkol je možné splnit za pomoci efektivního využívání všech dostupných zdrojů, které má organizace k dispozici.

Důležitým úkolem lidských zdrojů je zajišťování talentovaných kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. A s tím souvisí jejich získání, rozřazení a umístování.¹²

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

1. Zařazení správného pracovníka na pracovní místo, které mu vyhovuje a snaha o to, aby byl pracovník schopen se přizpůsobovat na neustále měnící se pracovní prostředí.
2. Efektivní využití pracovní síly v organizaci – hlavně efektivní využití pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců.
3. Zformování pracovních týmů, stylu vedení pracovníků a mezilidských vztahů v organizaci.

¹⁰ ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Univerzita J.A. Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹² DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

4. Rozvoj pracovníků v organizaci – rozvoj kvalifikace a sociálních vlastností pracovníků, dále rozvoj jejich pracovní kariéry, který dále vede k vnitřnímu uspokojení z odvedené práce.¹³

3.4.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění vhodných pracovníků, skrz které je organizace schopna úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na plnění cílů v těchto oblastech:

- **Řízení lidského kapitálu** – hlavním cílem je zabezpečení a následné udržení kvalifikovaných, oddaných a motivovaných zaměstnanců. Důležité je předvídat a následně uspokojovat jejich potřeby a tím zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti. To probíhá tak, že jim jsou poskytovány příležitosti, které jim pomáhají v jejich vzdělání a rozvoji.
- **Řízení odměňování** – cílem je zvýšení motivace, pracovního nasazení a oddanosti pracovníků, a to pomocí zavedení nových postupů, které zajistí to, že pracovníci jsou ohodnoceni za to, jakou práci vykonávají a jakých dosahují cílů.
- **Zaměstnanecké vztahy** – úkolem zde je vytvořit v organizaci takové klima, ve kterém je možné udržovat efektivní vztahy mezi managementem a zaměstnanci. Dalším úkolem je zavedení motivujícího způsobu řízení, který uznává pracovníky jako velmi hodnotnou složku organizace.¹⁴

3.4.3 Činnosti při řízení lidských zdrojů

Činnosti, které se provádějí v oblasti lidských zdrojů se zakládají na vytváření programů, které odpovídají daným cílům organizace. Tyto činnosti bývají zabezpečovány liniiovými manažery a personalisty, bývají prováděny v následujících oblastech:

¹³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1. Organizace

- **Podoba organizace** – jde o vytvoření takové organizace, která musí sloužit všem potřebným činnostem, tyto činnosti dále seskupuje a to způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, v případě změny je schopný reagovat pružně a dokáže zabezpečit efektivní rozhodování a komunikaci.
- **Tvorba pracovních úkolů, míst a rolí** – součástí této činnosti je rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na samostatných pracovních místech, a to za účelem zvýšení vnitřní motivace.
- **Rozvoj organizace** – naplánování, stimulování a následné provedení programů, které jsou zaměřené na maximalizaci efektivity organizace a její příprava na následné změny.

2. **Vztahy mezi zaměstnanci** – činnosti, která se provádí v rámci této oblasti mají vytvořit vyrovnaný vztah mezi managementem a zaměstnanci. Dále mají za úkol zlepšení kvality vztahů na pracovišti a vytvořit takové klima, které bude na pracovišti vzbuzovat důvěru. Manažer musí ke svému chování přistupovat tak, aby bylo zajištěno spravedlivé a čestné vystupování se všemi pracovníky. Jedná se například o záruku, že nebude zaměstnanec propuštěn nebo reakce na stížnosti.

3. **Řízení znalostí** – jedná se o proces, při kterém pracovníci tvoří, dostávají, ovládají a využívají různé znalosti, které následně dokážou zlepšit výkon organizace jako celku.

4. Získání lidských zdrojů

- **Naplánování lidských zdrojů** – odhad personálních kapacit, které budou potřeba, a to z hlediska množství tak jejich kvalifikace a schopnosti.
- **Získávání a jejich výběr** – zabezpečení požadované kapacity a struktury pracovníků, kteří jsou potřeba pro plnění cílů organizace.

5. **Řízení výkonu pracovníků** – řízení pracovního výkonu zaměstnanců, které pomáhá organizaci v dosahování lepších výsledů. Hodnocení a následné

zefektivňování pracovního výkonu, rozpoznání a uspokojení potřeby zaměstnanců po vzdělání nebo jejich rozvoje.

6. Řízení odměňování

- **Systém odměňování** – vytvoření platové soustavy systému, který bude spravedlivý a také bude pro zaměstnance srozumitelný a průhledný.
- **Odměny za zásluhy** – propojit peněžní odměny s výsledkem vykonané práce, se získanými schopnostmi nebo dovednostmi důležitými pro chod organizace.¹⁵

3.5 Motivace

Motivace bývá popisována jako veškeré síly, které ženou člověka dopředu, a to například potřeby, přání nebo touhy. Motivace dokáže integrovat a zorganizovat kompletně celou psychickou a fyzickou aktivitu člověka a vést ho směrem k cíli, který byl určen. Z manažerského pohledu pracovník, který je motivován:

- Neúnavně pracuje,
- Podává konstantní výkony,
- Orientuje se na důležité cíle.

Motivace tedy obsahuje vytrvalost, námahu a určené cíle. Dále také obsahuje přání pracovníka odvádět dobré výkony. Provedený výkon, je to, co se dále hodnotí, a manažeři mohou vypožorovat jaké jsou přání nebo ambice daného pracovníka.¹⁶

¹⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

Závěry, které se zaměřují na motivaci mohou být využity například v pracovní motivaci. Úlohou této motivace je formovat přesvědčení a chování zaměstnanců tak, aby odpovídalo s hodnotami firmy. Pomocí motivace pracovního jednání vytváří psychické procesy a stavy, díky kterým zaměstnanec přijímá práci jako skutečnost, a orientuje se na její zvládnutí. Motivace pracovního jednání ukazuje celkový přístup zaměstnance ke svěřeným pracovním úkolům a také jeho ochotu při práci. Tato motivace se dále také ukazuje v podávaných výkonech zaměstnance.¹⁷

3.5.1 Zdroje motivace

Motivace je tvořena následujícími zdroji:

- Potřeby,
- Návyky,
- Zájmy,
- Hodnoty a ideály.

Návyky jedná se o opakovatelné a ustálené jednání lidí v daných situacích. Tohle jednání je motivuje k provedení určitých činností. Návyky mohou být buď chtěné anebo nechtěné – ty se nazývají zlozvyky.

Zájmy bývají déle trvající zaměření lidí na dané předměty nebo jevy. Zájmy mohou být spojovány se snahou člověka poznat a ovládnout předmět zájmu. Určují jak kvalitně a také jak hluboko budou lidé přistupovat k různým druhům činností.

Ideál jedná se o jakýsi model nebo také vzore, který dokáže sloužit lidem jako vodítko, díky kterému dále jednají. Ideály se mohou týkat jak osobního života, tak životních cílů jedinců. Do jisté míry se jedná o morální nebo právní normy nebo také o životní zkušenosti.

¹⁷ MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

Hodnoty jedná se o něco vytouženého, co dokáže dále ovlivnit výběr způsob a také cíl jednání jedince. Každý člověk si během svého života tvoří svůj systém hodnot, který dále dokáže ovlivnit jeho chování. Tento systém obsahuje to, čemu dává člověk v životě prioritu (zdraví, peníze, rodina).¹⁸

Hlavním zdrojem motivace, a tedy nejdůležitějším jsou lidské potřeby. Uspokojování těchto potřeb patří mezi základní podmínky existence člověka. Aby zaměstnanec mohl vůbec pracovat musí být uspokojeny jeho elementární potřeby. Hlavní tři potřeby jsou: jídlo, oblečení, přístřeší. Tyto potřeby se dále také označují jako potřeby fyziologické. V případě uspokojení těchto potřeb, přichází část potřeb, a ty zajišťují jedinci pocit bezpečí.

Pracovník cítí pocit bezpečí, pokud:

- Není ohrožena délka jeho zaměstnání (např. smlouva na dobu neurčitou),
- Zabezpečení pro nemoci,
- Zabezpečení proti stáří.

Další kategorií, která je nad potřebami dříve popsanými. Jedná se o potřebu jistoty a bezpečí, ta je součástí tzv. dílčích potřeb, mezi které patří např. solidarita, přátelství nebo i láska. V případě, že jsou zaměstnanci uspokojeny dvě předešlé potřeby, bude daleko více motivován, pokud bude mít možnost uspokojení potřeb, které se týkají vztahů s ostatními pracovníky.

Dále máme skupinu potřeb, která se nazývá potřeba úcty a uznání. Součástí této funkce může být, že pracovník je povýšen do vyšší funkce, dosáhne vyššího uznání. Jsou zde definovány tyto soubory potřeb:

- Potřeby, které dokážou uspokojit svoji vlastní osobnost a respektování sebe sama,

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1064-3.

- Potřeby, které uspokojují respekt a uznání od ostatních lidí.

Na páté úrovni potřeb, a tedy na té nejvyšší jsou ty potřeby, které dokážou uspokojit potřebu seberealizace. A to znamená, že má zaměstnanec ve své práci umožněný svůj rozvoj a růst. Jelikož se ale jedná o individualizované potřeby tzn. že u každé zaměstnance jsou jiné, jedná se tedy o nejsložitější oblast motivace.¹⁹

Těchto pět úrovní potřeb, od nejnižší po nejvyšší, vymyslel psycholog Maslow A., tyto úrovně se nazývají Maslowova hierarchie potřeb, viz. Obrázek č.1. První dvě úrovně pyramidy, a to fyziologické potřeby a potřeba bezpečí a jistoty patří do nižšího řádu a tři zbylé potřeby se řadí do řadů vyššího. Mezi těmito řády je rozdíl ten, že potřeby řádu vyššího musí být uspokojeny interně, zato potřeby řádu nižšího musíme být uspokojeny externě.

Z pohledu motivace Maslow tvrdil, že jednotlivé úrovně této hierarchie musí být uspokojena, než bude moct začít uspokojování úrovně vyšší. V momentě, že je úroveň uspokojena přestává být podnětem motivace. V případě uspokojení větší části potřeby, z hlediska motivace se dostává k prioritě úrovně vyšší.²⁰

¹⁹ VYSUŠIL, J. Základy managementu. Praha: Nakladatelství HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

²⁰ ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb²¹

3.5.2 Motivační teorie

Motivační teorie se týkají potřeb, cílů a očekávání jedinců a jsou základem pro jejich motivaci. Existuje zde mnoho motivačních teorií, které pomáhají pochopit manažerům, jak se lidé chovají, také proč. Neexistuje však ale žádná, která by nám mohla poskytnout univerzální výklad lidského chování. Dále jsou uvedené nejdiskutovanější motivační teorie:

- **Teorie instrumentality:** Tato teorie tvrdí, že jediným cílem lidí v práci jsou peníze a zároveň říká, že lidé budou motivováni k lepším pracovním výkonům, pokud budou odměny a tresty spojeny s jejich výkonem.²²Tento motivační systém je však založen pouze na finančním ohodnocení a nic jiného se zde neuvažuje. Z toho důvodu tento systém funguje zejména v „chudší“ společnosti, kde nejsou uspokojeny elementární potřeby.²³

²¹ MASLOW, A. Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.mentem.cz/static-155/uploads/blog/illustrations/maslowCZ.png>

²² ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

²³ VYSUŠIL, J. Základy managementu. Praha: Nakladatelství HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

- **Teorie potřeb:** Základem této teorie je názor, že pokud není potřeba uspokojena tak vzniká stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby byla znovu nastolena rovnováha je potřeba objevit cíl, který pomůže s uspokojením dané potřeby a je nutné vybrat chování, které následně povede ke splnění cíle.
- **Teorie zaměřené na proces:** Tyto teorie kladou velký důraz na procesy a síly, které mohou ovlivňovat motivaci a také základní potřeby jedinců. Tyto teorie jsou dále známe jako teorie poznávací, a to proto, že zkoumají to, jak lidé vnímají pracovní prostředí a jak ho dokážou interpretovat a pochopit.

1. McGregorova teorie X a Y

Autorem této teorie je D. McGregor (1960), ten díky svému pozorování, které prováděl v průmyslových firmách v Americe, vytvořil strategii pro manažery – teorii X, která funguje na základě těchto předpokladů:

- Zaměstnanci se své práci, pokud mohou vyhýbají, pracují neradi, to vychází z jejich podstaty,
- Jelikož tu práci nemají rádi, je nutné jim nabídnout určitou odměnu nebo se jim musí dát trest, pokud práce není vykonána,
- Zaměstnanci jsou radši, když jsou v práci řízení a kontrolování, nechtějí nést žádnou odpovědnost, a chtějí pouze mít pocit jistoty.

Tohle chování však neplatí pro všechny, pro řadu zaměstnanců platí úplně rozdílné chování, které je popsáno v teorii Y, a ta vychází z následujících předpokladů:

- Zaměstnanci chtějí pracovat, a pracují rádi, za vhodných pracovních podmínek mají z práce potěšení,
- Je-li vytvořen společný cíl pro skupiny, tito zaměstnanci se raději řídí i kontrolují sami,

- Průměrný člověk se při správných podmínkách chce učit přijmout a vyhledat odpovědnost,
- Vynalézavost a tvořivost bývají rozšířeny a mohou být všeobecně využity.²⁴

Je tedy možné říct, že teorie X nám dává negativní pohled a teorie Y nám dává pozitivní pohled na lidi. Autor této teorie byl přesvědčen, že teorie Y obsahuje předpoklady, které dokážou vyjádřit opravdovou podstatu zaměstnanců a měly by být využívány v manažerské praxi.

2. Herzbergova teorie dvou faktorů

Teorie motivace F. Herzberga zkoumá původ spokojenosti a nespokojenosti s prováděnou prací, to jsou dva nezávislé faktory. Uspokojení z práce dokážou určit dva faktory, které na sebe vzájemně působí.

- Tyto faktory vnitřně souvisí s provedenou prací – jedná se o vnitřní motivátory, které se také nazývají satisfikátory, tyto činitele dokážou aktivizovat pracovníky k vyšším pracovním výkonům.
- Tato skupina faktorů stojí mimo práci – jedná se o vnější motivátory, jsou to faktory hygienické, tyto faktory jsou preventivní a úzce souvisí s okolním prostředím.

V případě, že jsou tyto motivátory zařazeny do pracovních úkolů, motivace se může u jednotlivých pracovníků zvýšit. Na druhou stranu faktory hygienické mohou motivaci udržet nebo ji dokonce snižovat, nemohou ji ale zvýšit. Vnitřní motivace musí vycházet z odváděné práce a potom má také dlouhodobější účinek. Výsledkem je tedy, že je dobré mimo finančních odměn udělovat i odměny nepeněžní.

²⁴ VEBER, J. a kol. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

3.6 Stimulace pracovního chování

Stimulování pracovníků je důležitou součástí práce manažerů. Jakákoli sociální interakce může ovlivnit pracovníka, a to ať vědomě tak i nevědomě. V manažerské praxi bývá důležité to záměrné ovlivňování, a to jak samostatných pracovníků, tak celých pracovních skupin.

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“²⁵

Podněty, které mohou vyvolávat změny v motivaci člověka nazýváme stimuly, které se člení na:

- Impulzy (vnitřní stimuly), např. bolest hlavy,
- Incentivy (vnější stimuly), např. pochválení nadřízeným, finanční ohodnocení.

Stimulaci lze tedy chápat jako endogenní působení na konání a prožívání člověka, a jeho účelné ovlivňování jeho motivace. Cílem tohoto ovlivňování něčí motivace bývá zaměřeno na podpoření úspěchu – stimulace dobrým hodnocením nebo nějakou odměnou. Dalším cílem je vyzdvižením hrozby selhání, ze kterého plynou následky – stimulace sankcemi nebo trestem. Účinek, který je cílem bývá dosažen pomocí takové stimulace, kde využívané stimuly, které nejsou v rozporu s motivací daného člověka.²⁶

3.6.1 Stimulační odměny

Stimulační odměny mají ve většině případů finanční formu. Mimo mzdu, kterou mají zaměstnanci za odvedenou práci patří mezi tyto odměny různé druhy

²⁵ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

²⁶ PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN isbn80-247-1706-9.

zaměstnaneckých benefitů, a to například příspěvky zaměstnavatele na penzijní pojištění, příspěvky na dovolenou nebo stravenky. Kterákoliv z motivačních teorií ukazuje, že finanční ohodnocení ovlivňuje pracovní výkon jedinců.

Podle Maslowovy hierarchie může finanční odměna uspokojit kteroukoliv z úrovní potřeb. Teorie dvou faktorů F. Herzberga ukazuje, že odměna je udržovacím faktorem, který nemá mít zásadní vliv na motivaci zaměstnanců.

Výzkumy tedy ukazují, že pokud má odměňovací systém motivovat, musí být přesvědčivý, že díky vyššímu výkonu je možné dosáhnout vyšší odměny. Pro management organizace je tedy velmi důležité pochopit, že většinu pracovníků je finanční ohodnocení důležité a je pro ně cenná forma odměny. Tato odměna může u zaměstnanců sloužit k uspokojení potřeb a zvýšení jejich motivace. Pokud však tyto potřeby zaměstnanců nejsou uspokojeny, je možné že dojde ke snížení pracovního výkonu, stávkování nebo také jejich odchod z organizace.

Existují také nepeněžní stimulační odměny, které mohou pracovníky motivovat. Tyto odměny se zaměřují na podporu nasazení pracovníků. Mimo určité odměny, které se vážou na určitou pracovní činnost je možné pracovní výkon stimulovat pomocí změnění organizace práce, její obohacení nebo její rozšíření. Motivující účinek zde může mít například více zodpovědnosti za svěřenou práci nebo větší samostatnost. Tyto způsoby stimulace pracovního chování získávají na oblibě, a to z důvodu, že se považují za prostředky, které dokážou zvýšit produktivitu.

3.6.2 Stimulační teorie

Stimulační teorie se zaměřuje na proces, který popisuje chování lidí, které je konsekvencí rozhodnutí jedince. Stimulační teorie nebo také aktivační teorie se zaměřuje na využití pozitivních tak i negativních stimulů, které dokážou ovlivnit motivaci lidí nebo k vytvoření pracovního prostředí, které je dokáže motivovat. Možnosti manažerů, jak stimulovat pracovní chování – viz. Obrázek č. 2²⁷

²⁷ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.



Obrázek 2: stimulace zaměstnanců²⁸

²⁸ DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

4 Vlastní práce

4.1 O společnosti

Firma Logaritma s.r.o. má sídlo v Moravičanech, byla založena v Mohelnici, a to v roce 2008. V té době měla název KERN Mohelnice a.s. Jejím hlavním výrobním programem byla montáž součástek pro automobilový průmysl. Po roce fungování firmy byl změněn její název na Logaritma a.s. Poté došlo ještě v roce 2019 ke změně právní formy společnosti na společnost s ručením omezeným.

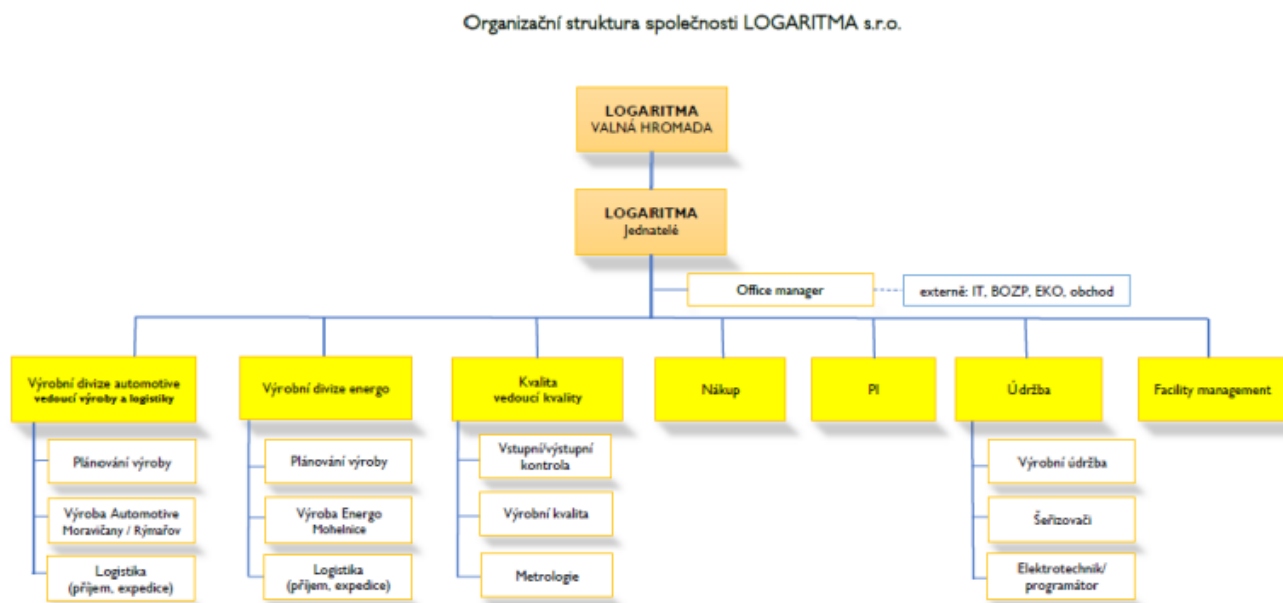
Firma se na začátku své existence zabývala pouze montáží skupin a drobných dílů pro automotive. Později se firma propracovala k montáži náročnějších skupin a v roce 2010 proběhla kompletace prvního světlometu projektu ŠKODA. Světlomety od té doby tvoří hlavní výrobní náplň firmy. V roce 2011 byla firma rozšířena o prostory bývalé továrny v Moravičanech. Tato továrna v historii sloužila pro výrobu párátek, kolíčků a kopyt pro firmu Baťa. Za pomoci Evropských dotací se podařilo ze zchátralého závodu vybudovat moderní výrobní a skladovací prostory s vlastním logistickým zajištěním. V současné době firma expeduje okolo 200 000 kusů světlometů za rok. Mimo světlomety se firma zaměřuje na dodávání opravárenského řešení pro automobily a na montáž sériových skupin.

Podnik stále zlepšuje své výrobní procesy, celá organizace funguje v souladu s požadavky ISO norem a také VDA pro automobilový průmysl. V rámci diversifikace podnikání byl vytvořen v roce 2017 výrobní program se zaměřením na energetický průmysl. V Mohelnickém závodě začala kompletace NN rozvaděčů pro energetický průmysl a dále také montáž automatizovaných pracovišť a jejich robotizace. Hlavními zákazníky v oblasti automotive jsou společnosti Hella Autotechnik Nova s.r.o., která sídlí v Mohelnici a Hella Slovakia Front-Lighting s.r.o. se sídlem v Kočovcích na Slovensku.

4.1.1 Organizační struktura podniku

Společnost Logaritmu vlastní 100% podílem pouze jeden akcionář, tím je společnost Ajmas a.s. Společnost Ajmas a.s. dále vlastní 100% podíl ve firmě Petr Kuba s.r.o. a 20% podíl ve firmě Rýmstav a.s. Ve společnosti Ajmas a.s. funguje monistický

system řízení. Nejvyšším orgánem ve společnosti je valná hromada. Dalším důležitým orgánem společnosti je správní rada, která je složená se tří členů. Tato správní rada jmenovala statutárního ředitele, který je hlavním manažerem celého podniku. Společnost Ajmas a.s. zajišťuje pro dceřinou společnost Logaritma s.r.o. účetnictví, mzdové účetnictví a celkovou problematiku týkající se ekonomiky a financí, obchodních aktivit a marketingu. Dále také pro společnost Logaritma s.r.o. kompletně zajišťuje veškeré služby v IT a BOZP. Organizační struktura ve společnosti Logaritma s.r.o. je rozdělena do sedmi oddělení: výroba automotive, výroba energo, kvalita, nákup, technika a údržba a facility management. Výroba automotive a energo se dále rozděluje na plánování výroby, výrobu a logistiku. Oddělení kvality se dělí na výrobní kvalitu, vstupní a výstupní kvalitu a metrologii. Oddělení techniky a údržby je rozděleno na výrobní údržbu, seřizovače, elektrotechniky, programátory a produktové inženýry. Celková organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 2



Obrázek 3: Organizační struktura²⁹

²⁹ Vlastní zpracování, společnost Logaritma s.r.o.

4.1.2 Personální obsazení

V současnosti má firma Logaritma s.r.o. celkem 91 kmenových zaměstnanců. Stav zaměstnanců je v průběhu roku nestálý, a to z důvodu měnícího se množství zakázek, které se v oblasti automotive výroby mění na základě období v kalendářním roce. Z důvodu sezónnosti výrobních zakázek je potřeba najímat agenturní zaměstnance, kteří období, kdy je zakázek méně, pomáhají vykryvat. Agenturních zaměstnanců má firma v současnosti 55. Firma sleduje počty zaměstnanců jak v automotive, tak i v energo divizi. Zaměstnanci se rozdělují na přímé, nepřímé a THP. Přímý zaměstnanec je označení pro člověka, který je přímou součástí výrobního procesu. Jedná se o operátory výroby nebo přední dělnice. Nepřímý pracovník je ten, který se přímo nepodílí na výrobě, ale zajišťuje jeho bezproblémový chod. Jedná se například o manipulanty, seřizovače nebo skladníky. Poslední skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci neboli THP, kteří svoji práci vykonávají z kanceláří, pouze někteří z nich jsou však oprávněni zasahovat do výrobního procesu, a to například produktový inženýr, plánovač nebo IT specialista.

4.1.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců probíhá v organizaci každý fiskální rok, který je ve firmě nastaven na 6. kalendářní měsíc. Hodnocení provádí vždy vedoucí pracovník daného úseku. Hodnocení probíhá ve dvou částech, v první části vedoucí musí vyplnit předem připravený hodnotící formulář ke každému zaměstnanci. Součástí tohoto formuláře jsou různé oblasti, ve kterých vedoucí pracovník uděluje bodové ohodnocení. Oblasti, které se hodnotí jsou například docházka zaměstnance, udržování pořádku na jeho svěřeném úseku, pracovní nasazení atd. Dále musí vedoucí pracovník zadat danému pracovníkovi cíle, kterých by měl pracovník do dalšího hodnocení dosáhnout. Ve druhé části hodnocení si vedoucí pracovník zve své podřízené, kterým sdělí, jak je ohodnotil a co od nich očekává. Každý zaměstnanec má poté možnost se ke svému ohodnocení vyjádřit, a projevit souhlas či nesouhlas s udělenými body. Body, které vedoucí pracovník udělí, se po skončení všech hodnocení sečtou a dle získaných bodů se rozdělují peníze, které byly každému oddělení přiděleny vedením společnosti. Vzor formuláře viz. Příloha č. 1

4.1.4 Odměňování zaměstnanců

Ve společnosti Logaritma s.r.o. je zpracovaná směrnice PLHR-SM-003, která popisuje odměňování pracovníků.

Zásady společnosti pro odměňování zaměstnanců jsou vydávány v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, jakož i ostatními obecně závaznými právními předpisy.

Zaměstnanci se zařazují do tarifních skupin a stanoví se jim základní mzdový tarif. Ten je zaručenou mzdou ve smyslu ustanovení § 112 ZP. K ohodnocení pracovní výkonnosti a pracovních výsledků slouží mzdové formy.

Základní prvky mzdového systému, založené na členění celkové mzdy na pevnou a pohyblivou složku, tvoří:

- tarifní soustava,
- formy mzdy.

Informace o mzdových podmínkách je zaměstnavatel povinen zaměstnanci sdělit písemně před výkonem práce, za kterou tato mzda přísluší.

Formy mzdy

Formou mzdy je myšlen způsob odměňování, tj. vazba mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Formy mzdy:

- **Časová měsíční mzda**
- **Časová hodinová mzda**
- **Smluvní mzda**
- **Prémie**

Prémie představují podmíněně nárokovou formu mzdy, vyjadřující podíl zaměstnance na ekonomickém výsledku firmy v určitém, zpravidla měsíčním období. Výše prémie je vyjádřena procentním podílem na tarifní mzdou. Míru důležitosti daného pracovního místa vyjadřuje maximální procentní podíl. Výplata prémie je podmíněna splněním kritérií ekonomické prosperity společnosti, tzv. prémieových ukazatelů, které jsou společné pro vymezené okruhy zaměstnanců a stanovených pracovních úkolů. Přesné

podmínky pro přiznání a výplatu prémie stanoví prémiový řád společnosti. Výplata prémie může být odsunuta nebo zastavena při nesplnění daných podmínek, při neplnění úkolů ze strany zaměstnance, příp. při porušení pracovní kázně.

- **Mzdové příplatky**

Mzdové příplatky jsou mzdová plnění, která zaměstnancům kompenzují práci v nestandardních pracovních podmínkách a režimech. Tato mzdová plnění jsou také poskytovaná zaměstnancům k motivaci vykonávání některých prací.

Zaměstnanců ve společnosti náleží všechny mzdové příplatky, které jsou uvedené v ZP §113 - §121. A dále také motivační příplatky pro určité profese. Jedná se o tyto příplatky:

- Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas
- Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek
- Mzda za noční práci
- Mzda za práci v sobotu
- Mzda za práci v odpoledních směnách
- Profesionální příplatek – jedná se o příplatek, který je určený pouze pro některé profese ve společnosti (přední dělník výroby, seřizovač, elektrikář, manipulant).

- **Odměny**

Odměny představují skupinu forem mzdy, používaných k motivaci různých hledisek práce a pracovních výsledků, ohodnocení mimořádně významné jednorázové aktivity zaměstnance, případně jeho podílu na velmi dobrých hospodářských výsledcích zaměstnavatele.

Odměny

Ve firmě jsou i různé odměny pro zaměstnance, které jsou prostředkem k jejich motivaci. Jedná se o tyto odměny:

- **Odměna za odpracovanou dobu** – jedná se o odměnu, která se uděluje v případě splnění několika určených podmínek – např. pokud pracovník splnil plný měsíční fond pracovní doby.
- **Odměna za výrobní kvalitu** – jedná se o odměnu, která je určena pouze pro dělnické profese, uděluje se v případě, že na daném výrobním úseku nevznikla žádná reklamace.
- **Odměna při životním jubileu** – odměna je udělována, když zaměstnanec dosáhne určitého věku, a působí v organizaci nepřetržitě minimálně 5 let.
- **Odměna při pracovním jubileu** – tato odměna se zaměstnancům uděluje, když pracovní poměr zaměstnanců trvá nepřetržitě 3,5,10,15 let.
- **Půlroční odměna** – odměna se poskytuje zaměstnancům za jejich odvedenou práci. Tyto odměny jsou udělovány s ohledem na výsledky hospodaření společnosti.

Benefity

Následující benefity, mají k dispozici všichni zaměstnanci ve společnosti:

- účet u společnosti Benefit Plus, který lze využít pro nákupy u více jak 9000 smluvních partnerů,
- příspěvky na stravné,
- týden dovolené navíc nad rámec stanový ZP,
- hrazené jazykové kurzy pro předem určené kategorie zaměstnanců,
- benefit v podobě až 5 SIM karet pro celou rodinu od operátora zaměstnavatele,
- vedení účtu zdarma při jeho založení u bankovního ústavu, který využívá firma Logaritma s.r.o,
- benefit v podobě slevy a celkovou nabídku (ubytování, večírky atd.) v MoravaCampu.
- vánoční benefit ve formě jednorázového balíčku,
- možnost ubytování na zaměstnanecké ubytovně za výhodné podmínky.

Prémiový řád

Prémie ve společnosti Logaritma s.r.o. jsou nenárokovatelná složka mzdy, která se následně dělí pro různé profese. Tyto prémie se vypočítávají jako procenta z hrubé mzdy zaměstnanců. Podmínkou pro udělení prémie je splnění všech prémiových ukazatelů, které se týkají dané profese. Prémie se v organizaci dělí na tři kategorie, viz tabulka 1-3:

1. Prémie pro kategorii operátor výroby:

Výkon ≥ 90 % na dané lince	až 7 %
Interní zmetkovitost $\leq 0,25$ na dané lince	až 4 %
Kvalita produkce/PPM ≤ 42	4 %

Tabulka 1: prémie operátor výroby

2. Prémie pro kategorii THP:

Výkon ≥ 90 % celkově za společnost	až 5 %
Interní zmetkovitost, Kvalita produkce / PPM celkově za společnost	až 5 %
Osobní ohodnocení	až 10 %

Tabulka 2: prémie THP

3. Prémie pro management:

Výsledek hospodaření společnosti	až 15 %
Osobní ohodnocení	až 10 %

Tabulka 3: prémie management

Prémiové ukazatele

Níže uvedené ukazatele musí být splněny, aby mohly být vyplaceny prémie.

OEE za danou linku – jedná se o celkové využití strojního zařízení, při kterém se vyhodnocují tři ukazatele – dostupnost, kvalita a výkon. Vyhodnocení probíhá v daném měsíci.

OEE celkem za společnost – vyhodnocení probíhá v daném měsíci.

Interní zmetkovitost za danou linku – hodnotí se vstupní materiál, který neodpovídá normám. Vyhodnocení probíhá v daném měsíci.

Interní zmetkovitost za společnost – vyhodnocení probíhá v daném měsíci.

Kvalita produkce – vyhodnocení probíhá s měsíčním zpožděním.

Hospodářský výsledek VH – vyhodnocení probíhá s měsíčním zpožděním.

4.1.5 Dotazníkové šetření

V rámci praktické části této bakalářské práce bylo vybráno pět vedoucích pracovníků ve firmě Logaritma s.r.o., kterým bylo položeno dvanáct otázek na téma motivace a stimulace pracovního chování. Jejich odpovědi byly následně zanalyzovány a vyhodnoceny. Byly položeny tyto otázky:

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?
2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?
3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?
4. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?
5. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?
6. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.
7. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?
8. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?
9. Jaký máte vztah se svými podřízenými?
10. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?
11. Co motivuje Vás při Vaší práci?
12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

4.1.6 Charakteristika respondentů

Součástí této kapitoly bude popsání funkcí jednotlivých manažerů, kteří byli vybráni jako respondenti pro následující dotazník.

- 1. Manažer A** – Manažer A zastává funkci vedoucího výroby a logistiky. Manažer má 33 let a je přímým nadřízeným 71 lidem. Na této funkci zodpovídá za kompletní výrobu automotive i energo, logistiku, plánování výroby. Součástí jeho práce je tvorba dlouhodobých i krátkodobých plánů, rozhodování spojená s jeho svěřeným úsekem (např. relokace montážních linek z důvodu jejich optimalizace) a mimo jiné také schvaluje udělené prémie pracovníkům.
- 2. Manažer B** – Manažer B v organizaci zastává funkci mistra výroby. Manažer, který zastává tuto funkci má 49 let a dělá nadřízeného směně, na které má 35 lidí. Náplní jeho práce je organizování a plánování směn dělníků, organizování pracovníků ve výrobě, dohled nad plněním zadaných zakázek, kontrolování, zda jsou dodržovány procesy ve výrobě. Dále zodpovídá za řádné předání výroby dalšímu mistrovi, který přichází na další směnu. Navrhuje pracovníkům prémie, které následně musí schválit jeho nadřízený.
- 3. Manažer C** – Manažer C vykonává funkci vedoucího controllingu, je mu 26 let a aktuálně má 5 podřízených. Náplní práce v této funkci je tvorba rozpočtů, forecasting finančních výsledků společnosti, řízení nákladů, tvorba účetní uzávěrky a reporting ukazatelů činnosti společnosti.
- 4. Manažer D** – Manažer D zastává v organizaci funkci výkonného ředitele. Manažerovi D je 45 let a má přímo podřízených 6 zaměstnanců. Součástí jeho pracovní náplně je celkové směřování a řízení organizace, tvorba

celkové strategie, vyhodnocování finančních analýz a ovlivňování interpersonálních vztahů a interní komunikace.

- 5. Manažer E** – Manažer E je jednatelem společnosti, je mu 54 let a má 3 podřízené. Náplní jeho práce je vykonávání strategických rozhodnutí, které ovlivňují chod celé organizace, kontroluje finanční zprávy společnosti, reprezentuje firmu u důležitých pracovních partnerů.

4.2 Analýza dotazníkového šetření

Respondentům byly položeny otázky, na které odpověděli podle svého uvážení. Jejich odpovědi byly zanalyzovány a shrnuty do následujících závěrů. Konkrétní odpovědi jednotlivých respondentů jsou uvedeny v přílohách č. 2-6 k této bakalářské práci.

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

Vedoucí pracovníci, kterým byla tato otázka položena, se v odpovědi na tuto otázku všichni shodli v tom, že největší motivací pro jejich podřízené je finanční ohodnocení, kterého dosáhnou za odvedenou práci. Dalším podnětem, který motivuje podřízené k práci, je podle dotazovaných pracovníků pracovní prostředí a vztahy na pracovišti. Oslovení vedoucí pracovníci se dále také shodují na tom, že je důležité nefinanční ohodnocení podřízených za jejich práci (např. pochvala) a také to, že vidí příklad v pracovním nasazení svých nadřízených.

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

Dle oslovených respondentů by hlavním způsobem finanční motivace mělo být takové nastavení finančního ohodnocení, aby pracovníci neměli důvod uvažovat o změně zaměstnání. Dále uvádí oslovení vedoucí pracovníci jako způsob motivace pravidelné upravování mzdy na základě procesu ročního hodnocení svých podřízených pracovníků. Dalšími způsoby finanční motivace ve firmě, které všichni vedoucí pracovníci využívají, jsou mimořádné odměny, které jsou udělovány na základě výsledků jejich práce

(např. úspory nákladů, hospodářského výsledku). Finanční ohodnocení je nastaveno tak, aby bylo motivující a flexibilní složka mzdy (prémie) byla dosažitelná.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

Respondenti uvedli, že možnost zvyšování kvalifikace ve firmě se velmi zásadně liší podle pozice, na které daný zaměstnanec pracuje.

Pro dělnické profese se vedoucí pracovníci snaží připravovat pravidelná školení, která probíhají přímo ve výrobě, a jsou zaměřená na výrobní kvalitu, bezpečnost a požární ochranu, zkoušky na vysokozdvížné vozíky a na informace z prostředí firmy (např. výhled zakázkové náplně na následující období, nová zakázková náplň atd.).

Pro pozice THP mají vedoucí pracovníci na výběr z různých školení, které souvisejí s prací, kterou ve firmě odvádějí. Dalším způsobem zvyšování kvalifikace jsou jazykové kurzy pro zaměstnance, které firma podporuje. V některých případech bylo THP pracovníkům umožněno studium VŠ, které je podmíněno podepsáním dohody o zvýšení kvalifikace.

4. Jaké nabízíte benefity svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěli nějaké přidat?

Firma nabízí svým zaměstnancům program BENEFIT PLUS, který mohou zaměstnanci využívat na sportovní aktivity, rekreaci atd. Tento benefit navrhuje respondenti rozšířit, aby v rámci tohoto programu bylo možné zakupovat i běžné potraviny. Dalším benefitem, který je poskytován zaměstnancům je dotované stravování. Vedoucí pracovníci se dále shodují, že je nutné tento seznam benefitů do budoucna zvýšit, aby odpovídal současné situaci na trhu práce. Mezi navrhovanými benefity se objevily např. příspěvky na důchodové připojištění nebo větší možnost využívat home office, která se osvědčila při první vlně koronaviru.

5. Které další způsoby motivace byste chtěli zavést pro své podřízené?

Jako další způsob motivace pracovníku bylo respondenty navrženo, aby byla nastavena větší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Dalším návrhem bylo znovuoobnovení prémie za osobní hodnocení pro dělnické profese, které byly v minulosti zrušeny. Podnět, který by také dokázal motivovat pracovníky, je možnost karierního růstu. Ten je však limitován tím, že se jedná o menší společnost.

6. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Pracovní prostředí je ve firmě tvořeno hlavně zaměstnanci, kteří jsou perspektivní, a kteří jsou orientováni na výsledky. Každý z dotazovaných nadřízených pracovníků hodnotí svůj tým jako celek, který „dokáže táhnout za jeden provaz“. V některých případech však dle manažera C dochází ke konfliktům mezi jednotlivými odděleními. Tyto konflikty následně musí řešit management společnosti, protože mohou mít pro firmu negativní dopad.

Ideální pracovní prostředí by mělo podle vybraných respondentů působit jako výborně fungující tým, který dokáže bez jakýchkoliv konfliktů komunikovat napříč různými odděleními v rámci celé společnosti. V ideálním pracovním prostředí je dle dotazovaných vedoucích pracovníků nutné, aby fungovala naprostá upřímnost a transparentnost všech informací. Manažer A je toho názoru, že je nezbytné nastavit takové pracovní prostředí, aby se v něm zaměstnanci cítili dobře, a nechodili do práce s nechutí. To, aby zaměstnanci do práce chodili rádi je důležité, jelikož pokud jsou spokojeni podávají poté vyšší pracovní výkony.

7. V jakých situacích využíváte negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

V této otázce se oslovení vedoucí pracovníci příliš neshodli. Dva z respondentů uvedli, že negativní motivaci vůbec nevyužívají, a že dle jejich názoru nemá v jejich praxi využití. Na druhou stranu zbylí vedoucí

pracovníci tvrdí, že negativní motivaci využívají v krajních situacích, které přicházejí, když si jejich podřízení neplní své zadané povinnosti, dělají ty samé chyby dokola nebo nechodí pravidelně do práce. Dle nich má negativní motivace přínos v tom, že podřízený pracovník, který je negativně motivován si na úkon, který udělal špatně nebo ho neudělal vůbec, začne dávat pozor a bude se snažit vyvarovat dalších chyb.

8. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

Tři z vedoucích pracovníků, kteří byli tázáni, by se k tomuto problému postavili tak, že by si problémového zaměstnance vzali na osobní pohovor, na kterém by se snažili zjistit příčinu jeho demotivujícího chování v kolektivu. Dále by mu vysvětlili jeho úlohu v kolektivu a zjistili, zda nedochází k absenci klíčových informací. Další fází by poté byl osobní pohovor s celým týmem, ve kterém daný zaměstnanec působí. Pokud, ale tento postup nebude k odstranění problému dostačující, pak se tyto 3 vedoucí pracovníci shodují na tom, že je nutné za daného pracovníka najít náhradu. Dva vedoucí pracovníci by zvolili odlišný způsob řešení tohoto problému, a to bezpodmínečné zbavení se tohoto pracovníka, bez ohledu na jeho pracovní výkony. Podle jejich názoru je takovýto pracovník velmi kontraproduktivní pro celý kolektiv a za nějaký čas ho dokáže rozvrátit.

9. Jaký máte vztah se svými podřízenými?

V této otázce mezi vedoucími pracovníky panuje shoda, a to, že ve většině případů se snaží mít se svými podřízenými nastavený formální vztah, který je nutné mít nastavený např. v rámci vyhodnocování zadaných úkolů. U každého z nich však existují takový podřízení, se kterými mají na pracovišti vztah neformální. Dalším příkladem, kde je dobré mít se svými podřízenými neformální vztah jsou teambuildingové akce, nebo při společně stráveném volném čase např. při sportovních aktivitách. Ale i v tomto neformálním vztahu je nutné mít nastavené jasné hranice, a to v rámci etiky a slušného chování.

10. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Komunikaci je podle oslovených vedoucích pracovníků nutné nastavit takovým způsobem, aby sdělení, které je určené pro jejich podřízené bylo formulované tak, aby mu byli schopni všichni porozumět. Sdělení, které se předává podřízeným pracovníkům je dobré mít podložené například nějakými výsledky práce nebo zpracovanými grafy, protože v případech, kdy podřízení nepochopí sdělení, může docházet k jejich demotivaci a frustraci. Motivování pomocí komunikace využívají dotazování vedoucí pracovníci v případech, kdy chtějí povzbudit svůj pracovní tým např. verbální podporou nebo pochvalou odvedené práce.

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

V této otázce se většina dotazovaných vedoucích pracovníků shodla na tom, že největší motivací je i pro ně finanční ohodnocení. Dále byl často jako způsob motivace uvedený úspěch, a to jak soukromý, tak pracovní. V neposlední řadě některé také motivuje úspěch celé organizace, kterou chtějí posouvat vpřed. Mimo úspěch také jako motivaci respondenti uvedli ocenění jejich provedené práce nadřízeným, smysluplnost a důležitost jejich práce.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout?

Které dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Zde panuje mezi respondenty shoda v tom, že při vedení svých podřízených se vždy snaží vyhnout hlavně lhaní a používání neověřených informací. Tyto dvě věci dokážou demotivovat pracovní kolektiv. Jako další chování, kterému se snaží respondenti vyhnout bylo například také uvedeno příliš direktivní nařizování určitých pokynů, protože pokud bude pracovník dělat něco proti svému přesvědčení bude to vést pouze k chybám a také ke špatně odvedené práci. Dalším příkladem, který byl v rámci této otázky uveden je, že není dobré se povyšovat nad své podřízené, ale jednat s nimi jako se sobě rovnými. Pokud

se bude nadřízený pracovník povyšovat, může to jeho pracovní tým demotivovat.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě odpovědí od všech vybraných respondentů je možné usoudit, že ve firmě Logaritma s.r.o. je zaveden systém odměňování, který zaměstnance motivuje k práci. Tento systém je složený z hodinové mzdy a pohyblivé složky mzdy (prémie). Systém je nastaven tak, aby bylo možné dosáhnout plného počtu prémie.

Jediným ukazatelem, který zde zřejmě chybí je osobní ohodnocení pro zaměstnance, kteří zastupují pozici operátorů výroby. Z důvodu absence osobního ohodnocení pro tyto pozice ztrácí jejich nadřízený (mistr výroby) možnost své podřízené negativně motivovat.

Nástupní hodinová mzda je ve společnosti Logaritma s.r.o. na srovnatelné úrovni s firmami stejné velikosti. Problémem zde může být umístění firmy v těsné blízkosti dvou nadnárodních průmyslových firem, kterým společnost nedokáže finančním ohodnocením svých zaměstnanců konkurovat. Z toho důvodu je pro společnost Logaritma s.r.o. důležité zaměstnancům poskytnout nadstandartní benefity, aby měli důvod ve společnosti setrvat. Jedním z těchto benefitů, který nebyl v rozhovorech s respondenty zmíněn je práce výhradně v jednosměnném provozu a pouze v ojedinělých případech práce ve dvousměnném provozu.

Dále je z dotazníkového šetření jasné, že firma Logaritma s.r.o. svým zaměstnancům nabízí možnost zvyšování kvalifikace. Zvyšování kvalifikace se však odvíjí od pozice, na které daný zaměstnanec působí. Školení zaměstnanců ve výrobním úseku je dostatečné, zaměstnanci jsou školeni na týdenní bázi, a to jak v rámci kvality (např. zmetkovitost na jednotlivých výrobních střediscích, reklamace apod.), tak v rámci výroby (např. výhled zakázkové náplně). Zaměstnanci jsou dále také zaškolení na různých střediscích výroby, a tím si zvyšují svoji kvalifikace ve výrobě. Takto zaškolení zaměstnanci dokážou být velmi flexibilní, a tento typ pracovníků, kteří jsou ochotni se učit novým věcem firma vyhledává. Firma se také angažuje ve zvyšování kvalifikace THP pracovníků, kde má širší možnosti. Svým zaměstnancům poskytuje jazykové kurzy a různá školení, která souvisí s pozicí, na kterých tito zaměstnanci působí. V neposlední řadě bylo

některým THP pracovníkům umožněno studium vysoké školy. Tuhle možnost si však firma podmiňuje tím, že daný zaměstnanec musí podepsat Dohodu o zvýšení kvalifikace.

Na základě získaných informací je možné usoudit, že každý z vedoucích pracovníků považuje své podřízené jako jeden tým a že jako tým dokážou „táhnout za jeden provaz“. Tohle tvrzení může autor práce potvrdit, a to z důvodu, že je rovněž zaměstnancem společnosti Logaritma s.r.o. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pracovní kolektiv jednotlivých oddělení je na dobré úrovni, ve společnosti však panuje určitá rivalita mezi jednotlivými odděleními, a to není dobré pro firmu jako celek. Je tedy nutné navrhnout určitý systém, který by dokázal zlepšit celkové vztahy mezi jednotlivými odděleními a motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

Dalším poznatkem, na kterém se vedoucí pracovníci shodli a s čím se autor práce ztotožňuje, je nastavení sestupné komunikace tak, aby sdělení, které je určeno pro podřízené pracovníky bylo formulované tak, aby mu všichni porozuměli. Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, pokud toto sdělení není dobře formulované, může dojít k jeho nepochopení, a to může vyústit v demotivaci a frustraci podřízených pracovníků. Motivace pomocí komunikace je ve firmě Logaritma s.r.o. využívána vedoucími pracovníky v případech, kdy chtějí povzbudit či verbálně podpořit svůj pracovní tým. Dle autora je tento způsob motivace velice důležitý, jelikož pochvala za dobře odvedenou práci dokáže zaměstnance motivovat k vyšším pracovním výkonům.

K negativní motivaci se v dotazníkovém šetření jednotliví vedoucí pracovníci stavěli odlišně. Někteří ji považují za nezbytnou a v krajních situacích ji běžně využívají. Někteří vedoucí pracovníci naopak uvedli, že tento typ motivace ve své praxi nevyužívají. Dle autora práce je přínosné tento typ motivace používat a tím si udržovat autoritu mezi svými podřízenými. Je však nutné dbát na to, aby využívání této motivace probíhalo pouze na profesionální úrovni.

Firma Logaritma s.r.o. nabízí svým zaměstnancům na všech úrovních různé formy benefitů. Dle autora jsou benefity, které firma poskytuje svým zaměstnancům dostatečné, uvědomuje si však, že je nutné je do budoucna škálu nabízených benefitů rozšířit, a to především s ohledem na situaci, která panuje na trhu práce. Benefitem, který navrhuji zavést vedoucí pracovníci by mělo být důchodové připojištění.

4.4 Návrhy na zlepšení

Autor práce na základě odpovědí od respondentů navrhuje systém, který by mohl v praxi přinést zlepšení vztahů na pracovišti. Jedná se o založení fondů pro jednotlivá střediska ve firmě Logaritma s.r.o., na které by byla po splnění určitých cílů připsána finanční částka, která by závisela na počtu pracovníků v dané skupině. Tyto cíle by měly být, např. ve výrobním úseku spjatý s výkonem dané výrobní linky a počtem reklamací za uběhlý měsíc. Vybraný finanční obnos by následně byl použit na různé volnočasové aktivity (např. společná večeře, paintball, lasergame apod.). Peníze by bylo možné využít vždy jednou za půl roku. Finančně podporované volnočasové aktivity by mohly dle názoru autora výrazně přispět ke zlepšení mezilidských vztahů ve firmě, a tím následně zvýšit motivaci k práci u všech pracovníků.

Dalším návrhem, který by mohl přispět ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými středisky ve firmě, by bylo provádění školení všech THP pracovníků, na kterém by byli informováni, co a na jaké pozici mají jejich kolegové na starost. Tímto by bylo možné eliminovat různá nedorozumění a tím zlepšit celkovou komunikaci v kolektivu.

Autor práce by dále také navrhoval, aby zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům tzv. sick days tzn. placené zdravotní volno, které mohou zaměstnanci čerpat bez lékařského potvrzení. Tento benefit je v současnosti víceméně standardem, který nabízí okolní zaměstnavatelé.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo obecně charakterizovat management a analyzovat a zhodnotit stávající stav motivačních prostředků a benefitů ve firmě Logaritma s.r.o. Tato analýza proběhla pomocí dotazníkového šetření s pěti vybranými vedoucími pracovníky.

Teoretická byla zaměřena na obecnou charakteristiku managementu a manažerů. V rámci teoretické části byla nastíněna problematika manažerských funkcí a postavení a pravomoci manažera v organizaci. Dále bylo v teoretické části popsáno řízení lidských zdrojů, kde bylo charakterizováno, jaké jsou úkoly a cíle manažera v organizaci. Jako poslední byla v teoretické části charakterizována motivace a stimulace. Zde byly uvedeny některé z nejznámějších teorií motivace.

Praktická část této bakalářské práce byla věnována seznámení s podnikem Logaritma s.r.o., který byl autorem vybrán jako subjekt pro analýzu motivačních a stimulačních prostředků, které podnik nabízí svým zaměstnancům. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, kde bylo položeno dvanáct otevřených otázek vybraným pěti vedoucím zaměstnancům v daném podniku. Z odpovědí vyplynulo, že firma Logaritma s.r.o. má poměrně funkční motivační systém, který se ale s měnící se situací na trhu práce musí i nadále rozvíjet.

Problém autor shledal v komunikaci uvnitř společnosti, a to zejména mezi různými odděleními, mezi kterými vzniká rivalita. Na tento problém autor navrhnul řešení, které by mohlo mít v praxi využití.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-72610-64-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Agentura Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

BUCHTA M., SIEGL M.: *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Univerzita J.A. Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MASLOW, A. *Maslowova pyramida potřeb* [online]. [cit. 2021-03-05]. Dostupné z WWW: <https://www.mentem.cz/static-155/uploads/blog/illustrations/maslowCZ.png>

MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN isbn80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-x.

ROBBINS, S., P., COULTER, M., K. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

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

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.


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

VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. Praha: Nakladatelství HZ, 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.

ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. ČVUT, 2016. ISBN 978-80-01-05980-7.

Přílohy

Příloha 1: Hodnotící formulář

		HODNOCENÍ DĚLNÍKŮ			
HODNOCENÝ:		PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ HODNOCENÉHO:		NA POZICI OD:	
HODNOTITEL:		PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ HODNOTITELE:		POSLEDNÍ HODNOCENÍ:	
VYHODNOCENÍ AKČNÍHO PLÁNU Z MINULÉHO OBDOBÍ, PRAVIDELNÉ SPECIFICKÉ ÚKOLY					
1) Plnění cílů z předchozího hodnocení z hlediska termínů a kvality					10
2) Plnění kvalifikačních předpokladů a činností dle PPM					10
3) Samostatnost při plnění úkolů					10
4) Iniciativa zaměstnance při plnění úkolů a přístup ke změnám					10
5) Využívání systému pracovní doby					10
BODY CELKEM ZA OBLAST					50
TRÉNINK A ROZVOJ					
ABSOLVOVANÉ A PLÁNOVANÉ TRÉNINKY, ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVACÍ KURZY:					
HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT NAPLÁNOVANÝCH V PŘEDCHOZÍM HODNOCENÍ					
PLÁNOVANÉ VZDĚLÁVACÍ AKCE NA NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ					BODY CELKEM ZA OBLAST: 10
FLEXIBILITA					
FLEXIBILITA ZAMĚSTNANCE V DANÉM OBDOBÍ V					
Zaměstnanec může zastat pozici:					
Zaměstnanec může zastat pozici:					
Zaměstnanec může zastat pozici:					
Zaměstnanec může zastat pozici:					
Zaměstnanec může zastat pozici:					
BODY CELKEM ZA OBLAST:					0
PROFESIONÁLNÍ KVALITY					
Jak profesionálně zaměstnanec projevuje své pracovní nasazení a kvality v daných oblastech ve spojení s rozvojem					
Důslednost a kvalita:	10	Pořádek:	10	Ochota se učit a rozvíjet:	10
Komunikace:	10	Přístup k zavádění změn:	10	Schopnost zapojení do interního lektorinku:	10
Docházka:	10	Environment:	10	Dodržování standardů BOZP:	10
BODY CELKEM ZA OBLAST:					90

U všech hodnocení , je třeba poskytnout vysvětlení výše hodnocení, poskytnout nápravnou zpětnou vazbu a sestavit společně se zaměstnancem akční plán zlepšení!!!							
Důslednost a kvalita:							
Komunikace:							
Docházka:							
Pořádek:							
Přístup k zavádění změn:							
Environment:							
Ochota se učit a rozvíjet:							
Schopnost zapojení do interního lektorinku:							
Dodržování standardů BOZP:							
Akční plán zlepšení. Nápravná opatření musí být stanovena na následujících 12 měsících s průběžnou kontrolou plnění po 6-ti měsících. Nápravná opatření musí být specifická, s časovým očekáváním a měřitelná. Měla by také reflektovat plán tréninků a cíle společnosti a zahrnovat jak technický tak taktický rozvoj zaměstnance:							
1)							
2)							
3)							
4)							
5)							
6)							
7)							
8)							
9)							
10)							
Popište silné stránky a dovednosti zaměstnance, které mohou být pro společnost přínosem:							
VYJÁDRĚNÍ ZAMĚSTNANCE K HODNOCENÍ:							
S hodnocením souhlasím <input type="checkbox"/>							
Datum hodnocení:		Podpis hodnotitele:			Podpis hodnoceného:		
CELKOVÝ POČET DOSAŽENÝCH BODŮ:		150	MAX:		160	MOŽNÉ ZLEPŠENÍ:	-10
POD ČAROU POUZE PRO MANAGEMENT							
JMÉNO VEDOUCÍHO:							
Zvýšení platu, povýšení a další změny se doporučují: ANO / NE							
Odůvodnění:							
Podpis:				Datum:			

Příloha 2: Odpovědi manažer A

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

Dle mého názoru je pro podřízené motivací mzda a možnost dosažení dle výkonu prémiové složky ve mzdě. Další motivací v naší firmě může být možnost pro šikovné pracovníky karierní růst ve firmě.

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

Při odvedení práce nad rámec se snažím podřízeným uvolnit mimořádnou odměnu, poděkovat, pochválit za odvedenou práci.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

Pro pracovníky kategorie D se snažíme provádět školení přímo ve výrobě, jak v oblasti kvality, bezpečnosti atd. Pro THP, když finanční situace dovolí školení pro rozvoj pracovních zkušeností v oblasti, ve které pracují.

4. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Naše firma patří mezi menší, atmosféra je rodinná, všechny pracovníky známe jmény.

Dle mého názoru by mělo pracovní prostředí vypadat tak, aby se každý pracovník cítil spokojeně a nechodil do práce s nechutí.

5. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

V první řadě bych si s pracovníkem osobně promluvil a pokusil se vysvětlit, že takové chování není vhodné a že se nesmí opakovat, když promluva nepomůže můžu použít finanční postih a když nepomůže ani toto pak je poslední krok se s pracovníkem rozloučit. Tato varianta je vždy až poslední možností.

6. Jaký máte vztah se svými podřízenými? Je spíše na formální nebo neformální úrovni?

Snažím se ke svým podřízeným chovat ke všem stejně. Snažím se chovat lidsky vyslechnou si jejich problémy a naslouchám jejich podnětům ke zlepšení. Mezi pracovníky je hrstka lidí, ke kterým se chovám neformálně, ke všem ostatním formálně.

7. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Razím heslo přizpůsobit výklad a charakter lidem pro které tento výklad je určen. Snažím se vysvětlit proč je např. přesčas potřebný z důvodu snížení skluzů, výklad se snažím mít podložený tabulkou, nebo grafem. K případné motivaci lze použít opět finanční odměnu.

8. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

Negativní motivace využívám pouze v případech, že pracovníci neplní povinnosti, které mají. Před negativní motivací předchází osobní promluva s pracovníkem a pokud ani toto nepomůže následuje negativní motivace. Negativní motivace je nutná, pokud opravdu dochází k velkým pochybnostem na straně pracovníky. V jakých situacích: Nechození do práce, vyvolávání rozporů na pracovišti, porušování BOZP atd.

9. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?

Firma nabízí jak benefit kartu benefit+, z mého pohledu je nedostačující. Rád bych prosadil důchodové pojištění.

10. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?

Důchodové pojištění, jazykové kurzy,

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

Mojí motivací je samozřejmě mzda ten, kdo tvrdí, že nechodí do práce pro peníze lže. Další motivací je pochvala za odvedenou práci, případně uznání.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Snažím se vyhýbat neformální komunikaci, křiku, používáním sprostých slov. Chování, které dle mého názoru demotivuje je lhaní, slibování věcí, které nikdy nebudou a nebyly a stále se slibují.

Příloha 3: Odpovědi manažer B

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

Platové ohodnocení. Pracovní prostředí (stravování prostředí na pracovišti, kolektiv, rovné podmínky pro všechny). Osobní, příklad v pracovním nasazení nadřízených, které se v praxi promítnou do výrobního prostředí (stabilita společnosti ve které pracuji, jistá koncepčnost rozvoje). Zaměstnanci, nejsou nevnímaví k těmto skutečnostem.

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

V současné době nemám jak.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

V současné době nemám jak

4. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Jedná se o menší pracovní kolektiv, kde se všichni znají svými jmény. Jinak se jedná o poměrně přátelský kolektiv, který se však nevyhne občasným konfliktům.

Práce, kde jsou jasná čitelná pravidla kde strojní zařízení, která v převážné většině řádně fungují. Čistě a hygienické zázemí je nedílnou součástí prac. prostředí.

5. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

Je otázka, proč demotivuje ostatní. Pokud se cítí nedocenený je potřeba mu dát příležitost a potom se uvidí, zda změní chování či ne, nebo přeradit jej na práci, kde není závislý na kolektivu. Pokud tohle všechno nejde je potřeba jej nahradit někým kdo do pracovního kolektivu zapadá a je přínosem pro kolektiv.

6. Jaký máte vztah se svými podřízenými? Je spíše na formální nebo neformální úrovni?
50 na 50 je to individuální. Je potřeba ukázat empatii a pochopení pro problémy svých podřízených ne však se nechat jimi řídit či ovládnout.

7. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Snažím se je motivovat tím, že se snažím hledat řešení, aby řešení pracovních problémů šlo kupředu, a ne vypočítávat důvody proč to nejde.

8. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

Při nedodržování pracovních postupů a předpisů, snížení výkonnosti

V krajních, ale o výsledcích by se dalo diskutovat.

9. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?

Ve firmě máme benefit na přítomnost a přesčasy. Benefitní karta však nejde uplatnit např. při nákupu běžných potravin či věcí dom. spotřeby, což při dnešních vzrůstajících cenách by bylo potřeba pružněji přizpůsobit. Za mě mi chybí příspěvek na penzijní připojištění.

10. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?

Osobní ohodnocení

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

Pozitivní myšlení. Pokud se práce daří má měřitelný výsledek. Samozřejmě také peníze.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Snažím se nesnižovat toho člověka. Bude jej určitě demotivovat, pokud bude přesvědčen, že mu dávám najevo nadřazenost a nepracuji s ním jako se spolupracovníkem.

Příloha 4: Odpovědi manažer C

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

finance, důvěra, možnost práce z domova

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

Při splnění všech svých povinností jsou to plné prémie, tzv. osobní hodnocení. Toto osobní hodnocení je odebíráno pouze za předpokladu nedodržení termínů či vážných nedostatků v práci.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

Nákup online seminářů, sezení s daňovým poradcem či interní školení v rámci oddělení.

4. Zhodnot'te pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Co se týče vlastních oddělení, zde máme nadstandartní pracovní klima. Celé odd. funguje jako tým, což považuji za nejpodstatnější. Co se týče celé firmy, zde už to tak pozitivně nevidím. Mezi některými odděleními vznikají konflikty. Nevidím, že by management táhl za jeden provaz.

Ideální prostředí: méně formální prostředí, méně byrokratických směrnic, kratší a věcné porady, místnost odpočinku

5. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

Jako první, setkání s daným jedincem probrání, v čem je problém. Co vede daného jedince k vyvolávání špatné atmosféry. Podle toho se pokusit jedince vrátit do týmu.

6. Jaký máte vztah se svými podřízenými? Je spíše na formální nebo neformální úrovni?

S podřízenými máme neformální vztah, avšak s definovanými hranicemi nadřízený/podřízený.

7. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Při komunikaci se svými podřízenými se je snažím podpořit k práci nebo je verbálně podpořit.

8. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

V případě opakovaných chyb, které vedou z nedostatečné koncentrace. Ano má přínos, příště při stejné práci si dá zaměstnanec větší pozor.

9. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?

Nabízíme velmi omezený Home Office, zde bych uvítal větší možnost. Máme s tím velmi dobré zkušenosti z jarní covidové krize.

10. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?

Fixní půlroční odměny, vázané pouze na práci daného zaměstnance bez ohledu na ostatní záležitosti ve firmě.

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

Důvěra a ocenění vykonané práce nadřízeným.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Vyhnout se direktivnímu nařizování, vždy se snažit najít konsensus. Dělat něco proti vlastnímu přesvědčení vede k chybám či špatně odvedené práci.

Příloha 5: Odpovědi manažer D

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

Jednou z největších motivací je pro zaměstnance mimo finanční ohodnocení výsledků jejich práce je pracovní prostředí (vztahy na pracovišti), důležitost jejich pracovní pozice ve společnosti, nefinanční ohodnocení (pochvala, benefit aj.), dále nastavení, fungování a dodržování vnitrofiremních pravidel.

Osobní perspektiva zaměstnance jako zdroj motivace, dále ambice a angažovanost.

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

Pravidelnou úpravou mzdy na základě procesu ročního hodnocení zaměstnanců, mimořádnými odměnami vázanými na výsledky práce (úspory nákladů, hospodářské výsledky). V neposlední řadě i systémem kafeterie BENEFIT PLUS.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

Orientací na výsledky společnosti a k tomu potřebné patřičné vzdělání ze strany zaměstnanců, které je směřováno individuálně vždy v rámci procesu ročního hodnocení zaměstnanců.

4. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Pracovní prostředí v naší společnosti spoludotváří tým mladých perspektivních zaměstnanců / managementu, který je orientován na výsledky společnosti. Nicméně je zapotřebí neustále pracovat a spoluvytvářet prostředí týmové spolupráce a informovanosti v rámci vnitrofiremních pravidel. Toto je teď asi nejdůležitější úloha managementu.

Ideální pracovní prostředí dle mého názoru musí splňovat:

- korektní a otevřené prostředí týmové spolupráce,
- transparentní informovanost,
- funkční vnitrofiremní pravidla,
- skloubení / vyvážení / rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- motivaci a uvědomění si důležitosti, a především smysluplnosti každé pracovní pozice / role ve společnosti.

5. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

Osobním pohovorem v rámci, kterého bych se snažil zjistit příčinu jeho chování, znovu vysvětlením jeho úlohy v týmu, pochopením společných cílů a zjištěním, zda nedochází k absenci důležitých a klíčových informací. Pak následně i pohovor s celým týmem.

6. Jaký máte vztah se svými podřízenými? Je spíše na formální nebo neformální úrovni?

Snažím se udržovat si vztah se svými podřízenými na korektní formální úrovni a to především z důvodu širšího spektra informačního přístupu ke každému z nich.

7. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Otevřeně, transparentně a srozumitelně. Protože právě z nepochopení pak mohou vznikat demotivace, frustrace či neztotožnění se s jednotlivými cíli / vizí apod.

8. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

Negativní motivace je přirozená. Pokud si ZAM ne já osobně jsem schopen uvědomit nespokojenost se současným stavem, nelíbí se mi tento stav nebo dokonce mě irituje, jsou to všechno negativní/nepříjemné emoce. Tento stav mi může za pomoci / podpory nadřízeného / mentora pomoci tento stav změnit na vyhovující stav, tz. spokojenost. V tomto případě mě negativní motivace dohnala (dovedla) k té pozitivní. Je tudíž přínosná. Nicméně ne všech případech.

9. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?

Nabízíme našim zaměstnancům program BENEFIT PLUS – nicméně uvažujeme o jeho rozšíření či doplnění tak, aby více reflektoval na aktuální požadavky ZAM i trhu práce a v neposlední řadě i ekonomické možnosti společnosti.

10. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?

Zvýšení osobních ambicí a aspirací ve prospěch společnosti,
Nastavením rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem,
Mít neustále aktuální hmotnou zainteresovanost,
Trvale rozvíjet pracovní prostředí.

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

Pocit smysluplnosti mé práce, její různorodost a neustálý rozvoj v oblastech manažerského řízení.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Pocit strachu (obava o práci nebo o pracovní místo),
Absence informací, vize, poslání společnosti,
Nefunkční pracovní prostředí, firemní kultura.

Příloha 6: Odpovědi manažer E

1. Co je podle Vašeho názoru největší motivací pro Vaše podřízené?

Největší motivací pro podřízené jsou peníze. Musí však být vydělávány v prostředí, které není za hranou toho každého jednotlivce.

2. Jakým způsobem finančně motivujete své podřízené?

Klíčovým podřízeným se stanoví takový plat, aby neměli důvod uvažovat o změně zaměstnání. Ostatním se stanoví plat na hraně jejich zařazení a možností uplatnění na trhu práce.

3. Jakým způsobem podporujete zvyšování kvalifikace svých podřízených?

Ideálním nástrojem pro zvyšování kvalifikace je systém zaškolení zastupitelnosti v rámci společnosti, dále jazykové vzdělávání, popř. vzdělávání zaměřené na požadavky stávající, popř. plánované budoucí pracovní pozice.

4. Zhodnoťte pracovní prostředí ve vaší firmě. Popište, jak by mělo vypadat podle Vás ideální pracovní prostředí.

Pracovní prostředí je na dobré úrovni, ale na jeho zlepšování je potřeba stále pracovat.

Pod pojmem ideální pracovní prostředí si představuji výborně fungující tým v rámci celé společnosti napříč různými odděleními, kde je nutné společnými silami dosahovat výsledků ve prospěch společnosti. Bezpodmínečně je nutná otevřenost, upřímnost, pravdomluvnost a nezkreslování informací. Za což odpovídá nejvyšší management, popř. vedoucí těch kterých oddělení.

5. Jak byste řešili situaci, kdy je součástí pracovního kolektivu jedinec, který demotivuje ostatní pracovníky?

Takovýto jedinec by neměl být součástí pracovního kolektivu a s největší pravděpodobností bych se s ním rozloučil bez ohledu na jeho pracovní výkony.

6. Jaký máte vztah se svými podřízenými? Je spíše na formální nebo neformální úrovni?

Na tuto otázku není jedna odpověď. Jsou situace, kdy je nutné nastavit formální vztah, např. v rámci vyhodnocení plnění úkolů, v rámci pracovních porad apod. Naopak během firemních teambuildingů popř. společně tráveného volného času, což považuji za jakousi přidanou hodnotu v pracovním kolektivu, např. při sportovních aktivitách samozřejmě vztah neformální. Ovšem v rámci etiky a slušnosti.

7. Jakým způsobem komunikujete se svými podřízenými, pokud se je snažíte motivovat k práci?

Snažím se jim vysvětlit nutnost a jedinečnost jejich práce.

8. V jakých případech využíváte při své práci negativní motivaci, má podle Vás tento způsob motivace nějaké přínosy v praxi? V jakých situacích?

Negativní motivaci nevyžívám, v praxi nemá přínos.

9. Jaké benefity nabízíte svým podřízeným? Jsou podle Vás tyto benefity dostačující nebo byste chtěl nějaké přidat?

Dovolená navíc, půlroční a roční odměny, firemní obědy, program benefit plus, služební automobil, telefon.

Tyto benefity jsou dostačující, ale do budoucna stačit nebudou.

10. Které další způsoby motivace byste chtěli pro své podřízené zavést?

O dalších benefitech v budoucnu bude teprve rozhodnuto.

11. Co motivuje Vás při Vaší práci?

Posouvat společnost stále kupředu.

12. Jakému chování se při vedení Vašich podřízených snažíte vyhnout? Které, dokáže podle Vás demotivovat Vaše podřízené?

Neférové jednání, pomluvy jednoho před druhým, uvádění nepotvrzených informací.