

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

**Autor: Lucie Drahokoupilová**

**Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

**© 2011 ČZU v Praze**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Lucie Drahokoupilová**

obor Veřejná správa a regionální rozvoj

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název práce: **Motivační mechanismus v řízení podniku**

## Osnova bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Charakteristika objektu zkoumání
5. Vlastní práce
6. Závěr
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 30 - 40 stran

Doporučené zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

Hron, Jan. Teorie řízení. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1998. 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

STÝBLO, Jiří. Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi. 1. vydání. Praha: ECONOMIA, 1991. 91 s. ISBN 80-85378-11-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003. 298. ISBN 80-86395-46-4.

TRUNEČEK, Jan a kol. Management I. 1. vydání. Praha: skripta. VŠE Praha, 1995. 221 s. ISBN 80-7079-929-3.

VEBER, Jaromír. Management : základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha : Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**

Termín odevzdání bakalářské práce: březen 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. a za čas věnovaný konzultacím, za cenné rady, připomínky a za odborné vedení mé bakalářské práce a Ing. Pavlu Kulfánkovi. Dále děkuji panu Ing. Pavlu Hendrichovi, řediteli podniku Colsys s.r.o. za poskytnutí podkladových materiálů a informací k praktické části mé bakalářské práce.

# Motivační mechanismus v řízení podniku

---

## The Motivation Mechanism in the Field of Management

### Souhrn

Bakalářská práce se zabývá motivačním mechanismem v řízení podniku. V teoretické části práce jsou zmíněny základní pojmy a nejznámější teorie spojené s motivací. Následně je charakterizována pracovní motivace a s ní spojený motivační program, management a řízení lidských zdrojů. Teoretické poznatky jsou využity v praktické části bakalářské práce, která se zabývá motivačním mechanismem v podniku Colsys s.r.o., kde jsou pomocí dotazníkového šetření zjišťovány podkladová data pro návrh a zlepšení motivačního mechanismu v dané firmě.

### Summary

The bachelor thesis is focused on motivation mechanisms in management. The theoretical part of the thesis contains basic terms and the most known theories about motivation. It contains characterization of work motivation and motivation program and human resource management. The theoretical findings are used in the practical part of this thesis, which is focused on motivation mechanism in Colsys s.r.o.. The practical part is analyzing the output of questionnaire research which then serves as a basis for the improvement of the motivation mechanism.

**Klíčová slova:** motivace, osobnost, motivy, potřeby, motivační program, odměňování, management

**Keywords:** motivation, personality, motives, motivation program, remuneration, management

## Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika.....	10
3	Literární rešerše.....	12
3.1	Motivace.....	12
3.1.1	Co je to motivace .....	12
3.1.2	Osobnost člověka jako jednotlivce.....	12
3.1.3	Teorie motivace.....	15
3.2	Charakteristika pracovní motivace.....	19
3.3	Motivační program.....	20
3.3.1	Odměňování pracovníků .....	22
3.3.2	Hodnocení pracovníků z pohledu řídicího článku .....	23
3.3.3	Kvalifikace pracovníků .....	25
3.4	Management.....	26
3.4.1	Manažer.....	27
3.4.1.1	Funkce a úkoly manažera.....	28
3.4.1.2	Nové funkce managementu.....	28
3.4.1.3	Manažerské nástroje ovlivňující motivaci zaměstnanců.....	29
3.4.1.4	Styl řízení .....	30
3.4.2	Řízení lidských zdrojů.....	32
4	Charakteristika zkoumaného objektu.....	34
4.1	Historie a vývoj podniku.....	34
4.2	Sortiment podniku.....	34
4.2.1	Nabízené služby podle činnosti.....	35
4.3	Organizační struktura podniku.....	35
5	Vlastní práce.....	37
5.1	Analýza motivační faktorů v podniku.....	37
5.1.1	Vzdělávání zaměstnanců.....	37
5.1.2	Odměňování v podniku.....	38
5.1.2.1	Mzda.....	38
5.1.2.2	Osobní ohodnocení jako součást mzdy .....	39
5.1.2.3	Roční bonus.....	39
5.1.2.4	Mimořádná odměna .....	39
5.1.2.5	Příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance .....	40
5.1.2.6	Odměny při pracovních či životních jubileích.....	40
5.1.2.7	Benefity pro zaměstnance .....	40
5.2	Styl řízení podniku .....	41
5.3	Analýza změn v podniku po příchodu krize .....	42
5.4	Aplikační část - dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců .....	43
5.4.1	Výsledky dotazníkového průzkumu.....	43

5.5	Návrhy ke zlepšení motivačního mechanismu v podniku Colsys s.r.o. ....	53
6	Závěr .....	57
7	Seznam použitých zdrojů .....	59
8	Přílohy .....	61
	Příloha č. 1: Dotazník – Motivační mechanismus v řízení podniku .....	61
	Příloha č. 2: Formulované otázky pro rozhovor s panem Ing. Pavlem Hendrichem, ředitelem Instalační divize podniku Colsys s.r.o.: .....	64



# 1 Úvod

V současné době je kladen důraz na lidský faktor, který tvoří jeden z nejdůležitějších prvků podniku. Každé vedení podniku by si mělo uvědomit, že nejlepší investice je právě investice do lidských zdrojů, jelikož vzdělání, dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci, jsou hlavním předpokladem pro dobře odvedenou práci. Zaměstnanci by měli vnímat, že si jich podnik váží a oceňuje jejich práci. Právě úcta, porozumění, respekt, podpora a komunikace jsou totiž základním článkem pro týmovou spolupráci, kdy zaměstnanci společně pracují na tom, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku.

Každý člověk má specifickou osobnost a liší se názory, postoji i potřebami. Proto by měl podnik vytvořit takový motivační program, který bude uspokojovat požadavky zaměstnanců. Vytvoření strategicky fungujícího motivačního programu ale nestačí, protože i management podniku by se měl velkou měrou podílet na motivování zaměstnanců. Manažer na jakékoliv úrovni by se měl ke svým zaměstnancům chovat tak, aby si získal respekt a loajalitu, aby o své zaměstnance jevil zájem a nevnímal je jen jako „povinné stroje“ a nemotivoval je pouze na přechodné krizové období.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je návrh zlepšení motivačního mechanismu ve vybraném, níže uvedeném, podniku. K dosažení tohoto cíle je třeba provést analýzu manažerských procesů a motivačního mechanismu v konkrétním podniku Colsys s.r.o. Tato analýza má za úkol zjistit, jak tento mechanismus a přístupy vedení vyhovují stávajícím zaměstnancům.

Teoretická část bude zpracována na základě párových metod. Nejprve budou analyzována sekundární data získaná z odborné literatury. Následně bude provedena syntéza zjištěných poznatků metodou komparace různých autorů, která bude obsahovat motivaci a s ní spojené teorie, které se problematikou zabývají. Navazovat bude charakteristika motivačního programu a managementu a jeho důležitých funkcí a stylů řízení související s motivací.

Praktická část bude rozdělena na dvě části. První část, která bude zaměřena na charakteristiku podniku z pohledu jeho historie, předmětu podnikání a organizační struktury, bude vytvořena na základě sekundárních dat, interní dokumenty podniku. Druhá část práce bude vytvořena na základě sekundárních dat charakterizujících motivační mechanismus podniku a zejména na základě primárních dat. Získaná primární data budou tvořena rozhovorem s ředitelem jedné z divizí podniku a dotazníkovým šetřením.

Rozhovor je technika sběru informací, která probíhá tváří v tvář mezi tazatelem a respondentem za účelem získání informací prostřednictvím předem připravených otázek. Pro rozhovor s ředitelem bude zvolen polostandardizovaný rozhovor, kde jsou předem připraveny základní otázky, které poskytují tazateli logický rámec, a doplňující otázky jsou položeny v závislosti na reakci respondenta. Tento druh rozhovoru bude vybrán proto, aby byly získány informace nejen o dané problematice, ale také o chodu podniku a jeho současném stavu pro lepší pochopení souvislostí.

Dále bude použita dotazníková metoda, která slouží k hromadnému získávání informací od zkoumaných osob. Dotazníkové šetření bude obsahovat jak otázky

uzavřené, tak otázky otevřené. Otázky se budou týkat současného postoje zaměstnanců ke vztahům na pracovišti, pracovnímu prostředí a motivačním faktorům. Otázky v dotazníku budou jasně formulované, aby byla získána od dotazovaných jednoznačná odpověď. K výběru zkoumaných osob poslouží metoda náhodného výběru. Následné vyhodnocení kvalitativního charakteru poslouží k navržení možných zlepšení pro motivační mechanismus daného podniku.

Dotazníkové šetření bude provedeno v programu Microsoft Excel, kde bude následně provedena kvalitativní analýza v textové podobě, která bude doplněna kvantitativním vyjádřením odpovědí v grafu. Pro kvantitativní vyjádření odpovědí budou použity výsečové grafy, které jsou v tomto případě nejvíce vypovídající.

## **3 Literární rešerše**

### **3.1 Motivace**

#### **3.1.1 Co je to motivace**

*„Motivace je výslednicí vnějších podnětů a vnitřních impulsů. Výsledné chování je spoluovlivňováno vůlí, a proto podněty nepůsobí bezprostředně na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně přes tzv. střední proměnné (determinanty), k nimž patří potřeby, zájmy, postoje, role a skupina“ (Hron, 2000, s. 46).*

*„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli“ (Mayerová, Růžička, 2000, str. 110).*

Růžička (1992) ve své publikaci uvádí, že právě motivace lidského jednání nám dává odpovědi na to, co změnilo nebo vyvolalo jednání nějakého člověka, proč se u určitého jednotlivce ukázaly ty či ony podněty, které jeho počínání vyvolaly. Motivace se tedy vztahuje na aktivizaci organismu, na jeho energizování a také na ovlivňování jeho jednání a na jeho směřování určitým směrem.

#### **3.1.2 Osobnost člověka jako jednotlivce**

Člověka jako jednotlivce charakterizujeme pomocí osobnosti, která zahrnuje psychické a povahové složky, jako jsou znalosti, schopnosti, dovednosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. Znalost osobnosti člověka nám umožňuje předvídat jeho chování v určitých situacích, nacházet dostatečný způsob motivace a předvídat jeho profesní úspěchy na různých pozicích (Bělohlávek, 2004).

Rozeberme si jednotlivé složky osobnosti pro lepší porozumění:

- **Schopnosti:** Bělohlávek (2004) ve své publikaci uvádí, že rozvíjením vloh v průběhu života vzniká schopnost. Schopnost nabývá rozumových vlastností, mechanických, psychomotorických a kognitivních (poznávací vlastnosti). Armstrong (2002) ještě doplňuje, že schopnost je ve své podstatě kvalita, která nám umožňuje vykonávat nějakou činnost.
- **Inteligence:** Schopnost jedince uvažovat racionálně, jednat za nějakým účelem a zacházet patřičně se svým okolím. Skládá se z duševních schopností, které umožňují člověku uspět v různých situacích potřebujících vědění a přemýšlení. Inteligenci můžeme např. vyjádřit pomocí inteligenčního kvocientu (Bělohlávek, 2004).

Průměrný inteligenční kvocient se pohybuje v rozmezí od 90 do 110. V rozsahu od 110 do 120 se nachází nadprůměr a od 120 výše mluvíme o vysokém nadprůměru. Inteligence působí na výkon mnoha činností, hlavně manažerských a odborných. Každá práce vyžaduje určitou inteligenci, ale k úspěchu jsou potřebné ještě vlastnosti osobnosti, dostatečná motivace a vůle (Bělohlávek, 2004).

- **Znalosti a vědomosti:** Znalosti získává každý člověk určitým typem studia. Získané vědomosti je pak důležité převést z teoretického pásma do praktického pásma. Studium člověk vstřebává informace, ale důležité je použít nabyté teoretické znalosti v praxi, tím získáváme dovednost. Řídící pracovníci v podniku se učí vyjednávat, naslouchat, správně komunikovat, delegovat, vést porady a také například správně motivovat (Bělohlávek, 2004). Bělohlávek (2006) v jedné ze svých dalších publikací zmiňuje důležitost zkušeností. Zkušenosti nabývají důležitosti zejména v oblasti řízení obchodu či u vedení lidí. Praktické zkušenosti se také uplatní u manuálních povolání.
- **Potřeby:** Bělohlávek (2004) uvádí, že potřeby jsou subjektivně pocíťované nedostatky něčeho nutného a nezbytného pro člověka. Pocit napětí, který je spojen se vznikem potřeby, směřuje jednotlivce k získání určitého cíle či

hodnoty. Růžička (1992) doplňuje, že na základě potřeby se utvářejí snahy, tužby a cíle jednotlivce, které uskutečňuje ve svém jednání. Průběh tohoto procesu je spojen s určitým napětím, které se zmírňuje po uspokojení potřeby. Potřeby členíme na základní potřeby, které jsou nutné k přežití člověka (hlad, žízeň, ale i potřeba lidského kontaktu atd.) a na získané potřeby, které se pak utvářejí podle výchovy a vlivu prostředí.

Pro motivaci pracovního výkonu jsou nejvýznamnější potřeby sociální, jako je potřeba bezpečí (stabilita v zaměstnání), potřeba sociálního kontaktu, potřeba nezávislosti, potřeba uznání a seberealizace atd. (Bělohlávek, 2004).

- **Postoje:** Postoje mají hodnotící povahu k nějakému objektu, předmětu či člověku. Utvářejí se na základě zkušeností a s novými zkušenostmi ztrácejí stabilitu a mohou se měnit. V podnikových organizacích je ovlivňují faktory kultury, styly řízení, odměňování, kariérní žebříčky a kultura pracovního prostředí (Bělohlávek, 2004).

Ve své další publikaci doplnil Bělohlávek (2006) složky postojů:

- Kognitivní (názor na objekt) – tato složka je postavena na informacích, které jedinec o dané věci získal a na rozumových úvahách o dané věci.
  - Emocionální (citová vazba na objekt) – obsahuje cit oddanosti, radosti, přátelství či nenávisti nebo nechuti.
  - Konativní (chování vůči objektu) – projevení snahy jednat ku prospěchu objektu nebo proti němu.
- **Hodnoty:** Podle Růžičky (1992) lze hodnotu definovat jako něco potřebného, čeho si člověk cení, co působí na výběr vhodných způsobů a cílů jeho počínání. Člověk si v průběhu svého života utváří hodnotový systém, který má vliv na jeho jednání i prožívání. Zmíněný systém obsahuje to, co člověk považuje za důležité a čemu dává přednost. Příkladem hodnoty pro člověka může být například zdraví, děti, rodina, dosažení vysněné kariéry, společenského postavení apod. Hron (2006) se téměř shoduje a uvádí, že hodnoty zachycují obecnou intenzitu vnímání užitečnosti pro určitou kategorii věcí nebo poukazují

na způsob jednání, které určitý jednatel upřednostňuje. Dodává ještě, že v porovnání s postoji nejsou hodnoty tolik konkrétní, ale jsou trvalejší.

Harmonie mezi hodnotovým systémem člověka a jeho životem mu přináší spokojenost a klid, naproti tomu nesoulad mu přináší strádání (Růžička, 1992).

### 3.1.3 Teorie motivace

#### Hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa

Potřeba je jedna z nejdůležitějších složek, které působí na motivaci. Vyjadřuje stav nedostatku. Pokud danou potřebu člověk neuspokojí, vzniká frustrace. Abraham Maslow se zabýval právě lidskými potřebami a jejich působením. Vytyčil pět tříd potřeb a seřadil je do takzvané Maslowovy pyramidy (Bělohlávek, 2004).

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida



Zdroj: businessballs.com (upraveno podle Bělohlávka)

- 5 Fyziologické potřeby jsou potřeby základní, které jsou nezbytné pro přežití člověka. Obsahují potřebu potravy, vody, vzduchu, sexu.
- 6 Potřeba jistoty a bezpečí zahrnuje potřebu ochrany proti nebezpečí či ohrožení a zachování existence do budoucna.

- 7 Společenské potřeby zastupují potřebu sociálního kontaktu, začlenit se do nějaké skupiny a vytvářet si dobré vztahy.
- 8 Potřeba uznání tvoří sebeúctu a respektování ze strany ostatních.
- 9 Seberealizace obsahuje zvyšování osobního potenciálu, rozvíjení schopností a dovedností.

Maslow seřadil potřeby od nejnižší po nejvyšší. Člověk musí nejdříve uspokojit nižší potřebu, aby mohl uspokojit potřeby následující. Člověk má pak za cíl splnit další potřeby a je motivován (Bělohlávek, 2004).

Armstrong (2002) dodává, že určitý jedinec nepřikládá všem potřebám stejnou důležitost, některé potřeby vyvolávají silnější úsilí vedoucí k dosažení určitého cíle než jiné. Vliv na to má právě prostředí, ve kterém byl jedinec vychováván, samotná výchova a současná situace.

Tato teorie vznikla v padesátých a šedesátých letech a slavila velký úspěch u tehdejších manažerů. Manažeři díky této teorii zjistili, že kromě finanční motivace mohou využít ještě další levnější možnosti, které uspokojují zaměstnance (Bělohlávek, 2004).

Bělohlávek (2004) ještě podotýká, že se v průběhu let objevily kritiky ze strany různých výzkumů. Tvrzení, že po uspokojení potřeby nižší následuje splnění vyšší potřeby v Maslowově hierarchii, není jednoznačné, protože se může objevit zcela jiná nečekaná potřeba. U zdolání vyšších potřeb nastupují další potřeby, které člověka uspokojují a seberealizují jeho osobnost.

#### Dvoufaktorový model (Frederic Herzberg)



Frederic Herzberg zkoumal faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost účetních v pracovním prostředí. V průzkumu se zjišťovaly faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost účetních v pracovním prostředí. Herzberg usoudil na základě výzkumů, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady na sobě závislé, ale že oba tyto pocity se vytváří z odlišných příčin. Činitele, které působí na nespokojenost, nazval hygienické faktory neboli dissatisfactory. Činitele, které způsobují spokojenost, nazval motivační faktory neboli satisfactory (Bělohlávek, 2004).



Jako faktory hygienické uvádí Bělohlávek (2004): směrnice, pracovní podmínky, technické vedení, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům, soukromý život a mzdu. Faktory motivační zahrnují: uznání, úctu, odpovědnost, výkon, služební postup. Thomson (2002) ještě doplňuje, že pokud se tedy hygienické faktory zlepší a zvýší se úroveň motivačních faktorů, mělo by dojít ke zlepšení pracovní výkonnosti. Kdyby došlo jen ke zlepšení hygienických faktorů, motivace jedinců k práci by nevyústila ve dlouhodobé zlepšení.

Armstrong (2002) zmiňuje ve své publikaci, že tato teorie je silně kritizována. Kritika se týká metody výzkumu, na němž byla postavena, protože nikdo nezkusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Rovněž se kritizovalo, že závěry byly provedeny na bázi malých a příliš specifických vzorků respondentů a že není žádný důkaz o tom, že motivátory opravdu produktivitu zlepšují. Přes všechnu tuto kritiku sklízí Herzbergova teorie stále úspěch, protože je pro laika srozumitelná a také proto, že ladí s vysoce oceňovanými myšlenkami Maslowa a McGregora.

Obrázek č. 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

<b>MOTIVÁTORY</b>		<b>HYGIENICKÉ FAKTORY</b>	
 Spokojenost	<b>Přítomnost</b> Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	<b>Přítomnost</b> Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným  Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/Plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	 Neutrální stav (žádná spokojenost)
Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Zdroj: Josef Koubek, 2006

### Expektační teorie (Victor Vroom)

Růžička (1992, str. 53) uvádí, že „*podnětná je expektační teorie, která soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti (pro tento faktor se používá termín valence, což znamená hodnotu nebo platnost), jednak očekávání nebo přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku (pro tento faktor se používá termín expektance) “.*

Podle Bělohlávka (2004) pracovník vyvine úsilí tehdy, když ví, že na konci cesty k cíli ho čeká odměna a že tato odměna uspokojí jeho potřebu. Teorie se zabývá pojmy, jako je expektance, odměna, instrumentalita či valence.

- **Očekávání** neboli expektance je definována jako přesvědčení, že po určité činnosti bude následovat určitý výsledek. Expektance se definuje pomocí pravděpodobnosti od 0.0 po 1.0. Pravděpodobnosti 1.0 se přiblíží zaměstnanec tehdy, jestliže jeho činnost má charakter: čím více se pracuje, tím lepší výsledek se získá. Pokud úsilí nemá vůbec žádný vliv na výsledek práce, expektance se pohybuje kolem 0.0.
- **Odměna** může nabývat finančních hodnot, ale také nemateriálních složek jako pochvala, uznání, určitá samostatnost či povýšení.
- **Instrumentalita** je vidina pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Vysoká instrumentalita bude tehdy, pokud zaměstnanec ví, že jeho úsilí bude finančně ohodnoceno. Nízká instrumentalita bude, pokud nastane pravý opak, nebo tehdy když se odměňuje na základě seniority a vzdělávání a nepřihlíží se k výsledkům práce samotné. Instrumentalita vyjadřuje pravděpodobnost, že určitý výkon bude následován patřičnou odměnou. Odměny mohou nabývat různých typů, proto se počítá instrumentalita pro každou zvlášť.
- **Valence** vyjadřuje význam odměny pro pracovníka. Valence se pohybuje v intervalu od -10 do +10 včetně 0. Vysoká valence je tehdy, pokud pracovník o danou odměnu velmi stojí, nulová je tehdy když zaměstnanci na odměně nezáleží nebo je pro něj vyloženě nechtěná.

## 3.2 Charakteristika pracovní motivace

Podniky na všech úrovních by se měly starat o dostatečnou motivaci, zvláště v krizových obdobích, které jsou v současné době aktuální. Pokud chce podnik obstát na trhu, musí přemýšlet dlouhodobě a právě to je pro některé firmy problém.

Pro dosažení tohoto cíle je zapotřebí zvyšovat výkon zaměstnanců prostřednictvím motivace. Motivace disponuje rozsáhlými nástroji, jako jsou například stimuly, odměny, vedení lidí, práce, podmínky v organizaci atd. (Armstrong, 2002).

Hron (2000) uvádí, že motiv tvoří základní složku motivace. Jsou to specifické vnitřní podmínky, které vytvářejí a udržují aktivitu pracovníka a směřují ji směrem k cíli. Motiv zvyšuje sílu a udává směr konání.

Růžička (1992) ve své publikaci člení motivy, které ovlivňují pracovní jednání člověka:

- **Aktivní motivy** – přímo působí na pracovní výkon, například motiv úspěšnosti.
- **Podporující motivy** – vytvářejí podmínky pro účinné působení aktivních motivů, například vytvoření přátelského prostředí v práci usnadňuje soustředění na práci.
- **Potlačující motivy** – odvádějí pozornost člověka od pracovního výkonu k jiným aktivitám, například účastnit se diskuze se svými kolegy namísto plnění pracovního úkolu.

Horalíková (2008) uvádí, že vedoucí pracovník nemůže působit na motivy svých podřízených přímo, musí je ovlivňovat prostřednictvím stimulů. Používání stimulů působí na pracovní ochotu zaměstnanců. Působení různých stimulů je u každého jednotlivce odlišné. Je potřeba uplatňovat stimulující činitele podle potřeb, zájmů a celkové charakteristiky pracovníka. Stimulující význam má například peněžní odměna, hodnocení činnosti člověka, prestiž, uznání atd.

Podle Armstronga (2002) jsou lidé správně motivováni tehdy, když jejich aktivita povede k dosažení nějakého cíle a úměrně hodnotné odměny, která uspokojí

jejich potřeby. Většina lidí potřebuje určitou motivaci z vnějšího prostředí. Podnik může nabízet například příležitost ke kvalifikaci a růstu a nemateriální odměny. Existují tedy dva typy motivace – vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace:** lidé motivující sami sebe najdou práci, která uspokojuje jejich potřeby, seberealizují se a rozvíjejí své osobní předpoklady. Mají odpovědnost, autonomii, mohou rozvíjet své schopnosti a dovednosti. Práce, kterou dělají, je pro ně zajímavá a vnitřně je naplňuje.
- **Vnější motivace:** Zaměstnanci by měli být motivováni správným managementem s pomocí již zmíněných motivačních nástrojů (odměňování, pracovní růst, kvalifikace).

Záměrem je vytvářet a přizpůsobovat motivační procesy a pracovní prostředí tak, aby zaměstnanci dosahovali dobrých výsledků, které jsou v souladu s cíli firmy. Každý zaměstnanec má jinou povahovou charakteristiku, na jejímž základě si utváří své potřeby a požadavky. Proto jeden přístup k motivaci nebude vyhovovat všem lidem, ale jen určitým jednotlivcům. Je třeba poznat všechny zaměstnance a na základě zjištěných faktů vytvořit motivační program a prostředí tak, aby bylo efektivní pro všechny (Armstrong, 2002).

### 3.3 Motivační program

K tomu, aby podnik sjednotil motivační mechanismy působící reálně na celý pracovní kolektiv, slouží motivační program podniku. Je potřebný k vytvoření stimulů a následných motivů, které ovlivňují výkonnost jednotlivých pracovníků a pracovních skupin tak, aby firma nabízela dobré pracovní prostředí, uspokojivé vztahy mezi zaměstnanci. Je důležité, aby zaměstnanci získali a měli pocit, že cíle a zájmy podniku jsou i jejich hlavní prioritou (Horalíková, 2008).

Vytvoření vhodného motivačního programu je činností svým způsobem odborně a organizačně velmi náročná. Vedoucí pracovníci by měli zvolit jednotný postup při vedení lidí a pracovních skupin a měli by brát v úvahu zásady etiky a etického kodexu podniku (Horalíková, 2008).

*„Motivační program v konkrétních podmínkách podniku konkretizuje soubor práv a povinností pracovníků se zdůrazněním vazby na plnění plánovaných úkolů. Přitom se zvyšuje stabilita a kontinuita podniku a jeho činnosti. Je třeba využít i pozitivních dříve dosahovaných výsledků podniku a jeho tradic“ (Růžička, 1992, s. 75).*

Podle Marie Horalíkové se uvádí tyto skutečnosti, které by měly být zahrnuty v motivačním programu podniku:

- 1) Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku** – bere v úvahu jeho historii, současný profil a perspektivy. Zdůrazňuje tedy vymezení tradic a cílů podniku. Významnou roli hraje úloha podniku v rámci odvětví, ve kterém působí i jak si stojí na mezinárodním i národním trhu.
- 2) Přijímání, uplatnění a perspektiva pracovníků** – tato oblast zahrnuje konkrétní postupy v personálním řízení, rozmisťování pracovníků a uvolňování pracovníků. Stanovují se zde požadavky na vlastnosti nově přijímaného pracovníka, na přípravu jedince během odborné průpravy a pracovní sociální adaptaci. Vytyčuje se zde i profesní kariéra a podmínky, které jí určují.
- 3) Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků** tzn., přibližuje postupy týkající se pracovního režimu, hodnocení a odměňování pracovníků. Dále zde najdeme postupy, které zajišťují dobré pracovní prostředí a klima v podniku s ohledem na psychofyziologické limity pracovníků. Patří sem i zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- 4) Zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny** – tato oblast se zabývá postupy a přípravou, uskutečňováním a hodnocením zásadních změn. Hlavní je zajišťování změny s ohledem na sociální a psychologické aspekty.
- 5) Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky** – oblast zahrnující sociální a ekonomické zázemí podniku. Důležité je vystihnout ty skutečnosti, které jsou závažné a pro pracovníky obtížně splnitelné. Do toho zahrnujeme i pracovníky překonávající těžké životní období.
- 6) Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem** – tato část vymezuje činnosti společenských a zájmových organizací v rámci podniku. Vyjadřuje, jakou částí se aktivně podílejí na řídicí odpovědnosti.

### 3.3.1 Odměňování pracovníků

Podle Armstronga (2002) je systém odměňování tvořen navzájem propojenými politikami, procesy a praktickými postupy organizace, které odměňují zaměstnance podle jejich přínosu, dovedností, schopností a jejich tržní hodnoty. Tento systém se skládá z peněžních odměn, zaměstnaneckých výhod a také z nepeněžní odměny (uznání, ocenění, osobní růst atd.).

Thomson (2002) ve své publikaci píše, že každý člověk má odlišný postoj k jednotlivým složkám odměn. Jsou takoví lidé, kteří chtějí zejména maximalizovat peněžní příjem a nepřikládají nepeněžním složkám velkou důležitost. Jiní lidé pro změnu považují nepeněžní odměnu za prvotní a peněžní odsouvají až na druhé místo. Další jedinci se zaměřují spíše na nepracovní stránky života a podle toho také takovou práci hledají.

Koubek (2006) ve své publikaci zdůrazňuje právě nepeněžní odměnu, která je tvořena povýšením, pochvalou, uznáním, zaměstnaneckými výhodami. Nepeněžní odměny rozděluje na hmatatelné, které označuje jako vnější odměny (vybavení kanceláře, počítač) a vnitřní odměny, které jsou nehmotné a souvisejí se spokojeností zaměstnance s pracovním výkonem, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti atd. Tyto druhy odměn korespondují s osobností zaměstnance, jeho potřebami, postoji, zájmy, normami a hodnotami.

Armstrong (2002) dělí odměňování na finanční a nefinanční formy:

- **Finanční:**

Základní mzda či plat – tvoří jí sazba za odvedenou práci. Dodatečné odměny jsou nadstavbou základní mzdy, jedná se o odměny závislé na výkonu, schopnostech a dovednostech pracovníka. Výše peněžních odměn se může stanovit na již vytvořených ustálených strukturách, které se aktualizují podle platových tarifů na trhu, podle vývoje inflace, ale také na základně dohod. Mohou být i upraveny na základě kolektivních tlaků na zvýšení mezd.

Základní mzda může být roční, měsíční, týdenní nebo hodinová. Po dohodě s organizací nebo s odborovým svazem může být upravena. Dodatečné odměny mohou být v základní mzdě již zahrnuty nebo mohou být následně připočítány. Některé podniky vyplácejí dodatečnou odměnu formou prémie.

Existují různé formy dodatečných odměn jako například mimořádné odměny, prémie, provize, odměna závislá na délce zaměstnání (postupem času se může mzda zvyšovat), odměny podle dovedností a schopností, příplatky atd.

Patří sem také zaměstnanecké výhody, které zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného.

- **Nefinanční:**

Tyto odměny nabývají nepeněžní formu. Soustřeďují se na potřeby lidí a dodávají jim potřebnou motivaci jinak než penězi. Jsou to jakékoliv odměny, které se orientují na potřeby lidí a týkají se uznání, pochvaly, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.

Podle Koubka (2006) sem patří také zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru, jako je například služební auto využívané i k soukromým účelům, služební telefon, stravenky.

### **3.3.2 Hodnocení pracovníků z pohledu řídicího článku**

Podle Růžičky (2000) je hodnocení druhého člověka významné pro zhodnocení jeho vlastností, názorů, postojů a vystupování vzhledem k okolnostem, ve kterých se nachází, vzhledem k vykonávané činnosti a vzhledem k druhým lidem se kterými je v kontaktu.

Podle Vebera (2002) vychází současný personální management právě z kvalitního systému hodnocení, který je nástrojem pro zkvalitňování personálu firmy, pro dosažení vyššího výkonu, pro zlepšení všech činností a rozvoje schopností zaměstnance. Výsledky hodnocení jsou základem, který slouží ke spravedlivému

odměňování i k rozmíst'ování pracovníků v rámci organizace. Výsledkem hodnocení by mělo být jak ocenění pozitivních vlastností zaměstnanců, tak i upozornění na rezervy ve výkonu.

Horalíková (2008) uvádí, že nejdůležitější krok pro správné hodnocení představuje volba hodnotících kritérií, podle kterých má být pracovník hodnocen. Kritéria se vybírají v závislosti na znalosti požadavků a nároků zaměstnání na člověka. Hodnotících faktorů je velmi mnoho a zpravidla se uspořádávají do těchto čtyř okruhů: předpoklady pro práci (znalosti, dovednosti, schopnosti, vloh pro práci), postoj k práci (aktivita, vynalézavost, pracovní morálka, zájem, samostatnost, míra odpovědnosti, přizpůsobivost, flexibilita), výsledky práce, společenská úroveň (spolupráce, míra konfliktnosti, kooperativnost, schopnost ztotožnění s cíli a politikou firmy).

Horalíková (2008) člení metody hodnocení na verbální metody a neverbální metody.

- **Verbální metody** jsou založeny na slovním popisu a slouží spíše k hodnocení pracovníka v rámci podniku.
- **Neverbální metody** mají více složek jako například číselné odstupňování vybraných charakteristik, porovnávání pracovníka s ostatními pracovníky, posuzování nejlepších a nejhorších výsledků práce v určitém období, sebehodnocení atd.

Jako nejdůležitější fázi hodnocení zmiňuje Veber (2002) **hodnotící pohovor**. Obsahem tohoto pohovoru je hodnocení jednotlivých kritérií výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulace pozitivních skutečností a výhrad. Hodnotitel by měl formulovat konkrétní závěry vůči zaměstnanci, ke kvalitě jeho pracovního výkonu a k další perspektivě jeho činnosti ve firmě. Závěr se může týkat jak zaměstnance - zjištění nedostatků a následná doporučení na vylepšení výkonu, zvýšení kvalifikace, tak firmy - zabezpečení kvalifikační přípravy, různá opatření v pracovních podmínkách, v systému odměňování atd.



Podle Horalíkové (2008) by měl pohovor začít silnými stránkami, kterými zaměstnanec disponuje, aby se navodila příznivá atmosféra. Dále by se měl ohodnotit odborný vývoj zaměstnance, probrat očekávaný osobní rozvoj zaměstnance z jeho strany i ze strany podniku. Hodnotitel by si měl výsledky pohovoru zaznamenat do hodnotícího formuláře.

### **3.3.3 Kvalifikace pracovníků**

Thomson (2002) ve své publikaci zmiňuje, že v roce 1996 ve Velké Británii se provedlo šetření, které ukázalo, že si mladí lidé v současnosti více cení vzdělávání a rozvoje než platu a různých zaměstnaneckých výhod. Více jak polovina zúčastněných prohlásila, že by raději zůstala v podniku, který by jim poskytoval možnost rozvoje, než aby dali přednost konkurenci, která by jim nabízela více peněz. Znamená to tedy, že podnik by měl rozpoznávat a posuzovat schopnosti jednotlivců i jich samých a na základě toho by měl zabezpečovat, aby se zaměstnanci učili potřebným dovednostem a postupně je rozvíjeli.

Armstrong (2002) také považuje vzdělávání pracovníků a jejich kvalifikaci za důležitý nástroj, díky kterému roste konkurenceschopnost firem na trhu. Je hlavním faktorem zdokonalení a prohlubování znalostí a dovedností lidí. Jednotlivcům posiluje lidský kapitál a zvyšuje tak šance uplatnění lidí na trhu práce. Firma musí vytvořit a naplánovat takový systém vzdělávání, aby byl efektivní a aby naplňoval potřeby zaměstnanců.

*„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (Armstrong, 2002, s. 491).*

### **Rozvoj zaměstnanců a jeho řízení:**

Vzdělávání zaměstnanců vyžaduje soustavnou pozornost a podporu řídicích pracovníků. Manažer poskytuje zaměstnancům nejen finanční prostředky, podporu a čas, ale také rozvíjí jejich znalosti při pracovním výkonu – nový nebo složitější pracovní úkol, účast na projektu, nabídka mentoringu apod. Rozvoj zaměstnanců nelze nařídít, sami zaměstnanci musejí chtít.

Rozvoj zaměstnanců je pro manažera důležitý hned z několika důvodů: zaměstnanci jsou pracovitější, cítí se důležití pro firmu, můžou se jim delegovat složitější pracovní úkoly, zvyšuje se motivace zaměstnance a zvyšuje se schopnost firmy udržet si vzdělané zaměstnance (Armstrong, 2002).

## **3.4 Management**

Veber (2002, str. 17) zjednodušeně vysvětluje management „*jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace*“.

Bělohlávek (2006) uvádí, že podle Aldag – Stearnse jde o proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace.

Proces vysvětluje jako soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně propojené. Uvádí, že je to proces systematický, protože manažer by měl vnášet do svých činností řád a vykonávat úkoly tak, aby byl způsob vykonávání uznáván dalšími členy organizace a aby byl v souladu s jejich očekáváním. Zdůrazňuje, že se jedná o proces vedoucí k dosažení cílů, znamená to tedy, že úkoly a činnosti jsou odvozeny z cílů, které vymezili členové organizace (Bělohlávek, 2006).

Veber (2002) vysvětluje management třemi způsoby:

- Management je **specifická aktivita**, která významně ovlivňuje prosperitu každé organizace. Management je vykládán jako soubor názorů, zkušeností, přístupů, metod a doporučení, které jsou využívány manažery k zvládnutí určitých činností, které jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.

- Management jako **skupina řídicích pracovníků**, kteří řídí firmu podle záměrů vlastníků. Na jedné straně jde o označení funkce a na straně druhé jde o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojem management označuje zejména řízení celé jednotky, ale i řízení určité ucelené podnikové činnosti.
- Management jako **vědní disciplína** představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které se zpracovávají formou návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o teorie a metody z různých oblastí vědních disciplín, jako jsou matematika, ekonomie, psychologie, sociologie, statistika atd. Tyto zjištěné poznatky jsou aplikovány a rozvíjeny na podmínky řízení.

Urban (2003) vysvětluje management spíše z personálního rozměru a uvádí, že management stanovuje lidem úkoly, kontroluje jejich provedení, motivuje je a předává jim podstatné informace, vede lidi, rozvíjí jejich schopnosti a řeší problémy, které se nacházejí mimo oblast jejich kompetencí. Tyto všechny aktivity se směřují tak, aby se dosáhlo organizačních cílů.

Nejčastějším důvodem selhávání manažerů je nevhodný a neúměrný styl řízení, nekomunikativnost, nadřazenost a neetické zacházení se zaměstnanci. Každý manažer získává odborné či technické schopnosti, ale jen někteří z nich dokážou motivovat a působit jako vůdce i týmový hráč a umět jím příkladem. Tyto schopnosti se osvojí většinou až získáním zkušeností (Urban, 2003).

### 3.4.1 Manažer

Management je složen z jednotlivých manažerských funkcí. Ke správnému vykonávání těchto funkcí je zapotřebí disponovat specifickými vlastnostmi a schopnostmi, které oddělují manažera od ostatních specialistů (Hron, 2000).

Veber (2002, str. 17) vysvětluje pojem manažer jako „*samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustanovení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi*“.

Nemanažerské profese jsou charakterizovány tím, že ze souboru všech činností vykonávají jen specializovanou část, kterou získají studiem a praxí. Úkolem manažera je využít tyto specialisty k plnění cílů (Hron, 2000).

### **3.4.1.1 Funkce a úkoly manažera**

Ideální manažer by měl být hlavním nástrojem pro motivování zaměstnanců. Měl by disponovat vlastnostmi jako je potřeba řídit, využívat schopné pracovníky, vést a motivovat lidi a účelně je podporovat (Hron, 2000).

#### **Vedení lidí**

Pod tímto pojmem se objevuje schopnost vést, ovlivňovat, stimulovat a motivovat své zaměstnance. Vedení lidí se skládá ze dvou přístupů k problematice: teorie X a teorie Y. Teorie X je jinak označována jako krátké vodítko a klade důraz na hmotné stimuly za pracovní výkon, prosazuje motivaci negativní formou trestů a pozitivní formou odměn. Oproti tomu teorie Y je označována jako volné vodítko a klade důraz hlavně na nepřímou motivaci. Snaží se vytvořit u zaměstnanců zájem o práci a vytvořit prostředí pro samostatné pracovníky (Hron, 2000).

Jak bylo zmíněno výše, odborné ani technické znalosti manažera nejsou vše, čím by měl ideální manažer disponovat.

Do popředí vstupuje lidský element, který zahrnuje motivování a vedení lidí ke společnému cíli. Důraz na lidský faktor se objevuje právě s novou funkcí managementu (Urban, 2003).

### **3.4.1.2 Nové funkce managementu**

Podle Jana Urbana (2003) nové funkce managementu obsahují 4 manažerské úkoly. Jsou to motivace a inspirování zaměstnanců, delegování pravomocí, podpora v uskutečňování cílů a stálá komunikace.

- **Motivace a inspirování zaměstnanců:** Tato funkce je nejpodstatnější úlohou, kterou by měl manažer ovládat. Nebude-li umět nadchnout zaměstnance,

motivovat pro společné cíle a najít společné hodnoty, bude ve své funkci řízení velmi omezen. Správný manažer by měl předávat své nadšení a energii na zaměstnance a seznamovat je s pozitivními budoucími vizemi, jít příkladem.

- **Delegování pravomocí:** Delegování představuje udělování náročnějších úkolů spojených s odpovídajícími pravomocemi. U zaměstnanců to navozuje pocit důležitosti a znamená pro ně určité uspokojení.
- **Podpora:** Manažer by neměl být jako „hlídací pes“, ale měl by být kolegou, rádcem a koučem, který podporuje své zaměstnance. Správný manažer odstraňuje překážky, které brání zaměstnanci v konání své práce a zároveň jim poskytuje zdroje a tréninky, díky kterým zaměstnanci mohou vykonávat práci co nejefektivněji. Manažer poskytne pomoc za pomoci vhodného zaškolení a pracovního tréninku a přístupu k potřebným zdrojům. Zaměstnanci se sami přicházejí poradit, diskutovat a pokládat otázky tehdy, pokud vládne v podniku otevřená a pozitivní atmosféra.
- **Komunikace:** Komunikace patří ke klíčovým funkcím dobře fungující organizace. Cíle, kterých chce podnik dosáhnout, musí být sděleny zaměstnancům, aby došlo k jejich naplnění. I maličkosti často rozhodují o úspěchu: pozvánka na poradu, odměna za splněnou práci nebo sdělení informací o situaci podniku přispívá nejen ke správnému chodu podniku, ale také posiluje důvěru zaměstnanců k organizaci.

### 3.4.1.3 Manažerské nástroje ovlivňující motivaci zaměstnanců

Podle Stýbla (1993) by se měl každý manažer snažit o změnu jednání a osobnosti zaměstnance žádoucím směrem (např.: k lepší výkonnosti, k lepší komunikaci, ke zkvalitnění práce atd.). K řadě těchto změn může využít různé řídicí situace, v nichž na své zaměstnance motivačně působí pomocí delegování pravomocí, dosaženého úspěchu, projevem uznání, podněcení zájmu o práci a také vytváření šance na postup.

- **Úspěch a uznání:** Vědomí úspěchu je jedním z nejdůležitějších motivačních činitelů, který povzbuzuje a vytváří elán pro další práci. Vědomí úspěchu je účinné samozřejmě tehdy, pokud dotyčného zaměstnance informuje manažer nebo vedení podniku. Kolikrát se totiž může stát, že samotný zaměstnanec ani neví, co udělal dobře a co ne. Úspěch bývá spojen s uznáním. Zaměstnanci by měli slyšet pochvaly, ocenění a uznání, jak si jejich vedení váží práce, kterou vykonávají. Uznání dokáže stmelovat skupinu v tým.
- **Zájem o práci:** Zájmu o práci se docílí hlavně tím, že zaměstnanec přesně ví, co má dělat, k čemu to poslouží, a že za vykonanou práci obdrží odezvu, do jaké míry se práce splnila. Pokud se práce nesplní podle očekávání, nevadí, zaměstnanec by měl zaznamenat projev pochopení a povzbuzování, který ho neodradí od dalších pokusů.
- **Informace:** Manažer, který chce úspěšně vést své lidi, musí seznámit své zaměstnance s cíli podniku, dát jim určitou samostatnost a poskytovat jim potřebné informace. Podávané informace by měly být srozumitelné, jasné a výstižné. Příkladem je například jednání probíhající v pracovních kolektivech, kde se projednávají výsledky práce a hodnotí se především úspěchy. Neúspěchy se také projednávají a stávají se motivem k tomu, co a jak zlepšit a dělat lépe než dosud a lépe než konkurence.
- **Pochvala a kritika:** K tomu, aby mohl manažer chválit, nebo kritizovat nestačí pouze znalost toho, co chce chválit či kritizovat, ale musí znát především člověka, kterého se to týká. Pochvala i kritika musí být použity v pravý čas a na správném místě. Správně použitá kritika dokáže také motivovat zaměstnance. Pokud chce manažer kritizovat chybující zaměstnance, měl by také poradit jaké provést změny a ujistit zaměstnance, že si váží jeho snahy a zdůraznit důležitost jeho práce. Pravidlem většinou bývá chválit nahlas, ale kritizovat potichu.

#### 3.4.1.4 Styl řízení

Veber (2002) definuje styl řízení jako způsob činnosti manažera, která vystihuje postupy jeho rozhodování a zvolené metody pro dosažení specifických cílů v konkrétních podmínkách. Jde zejména o vztah manažera k podřízeným, který vychází

z osobních znalostí manažera, z jeho získaných zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí.

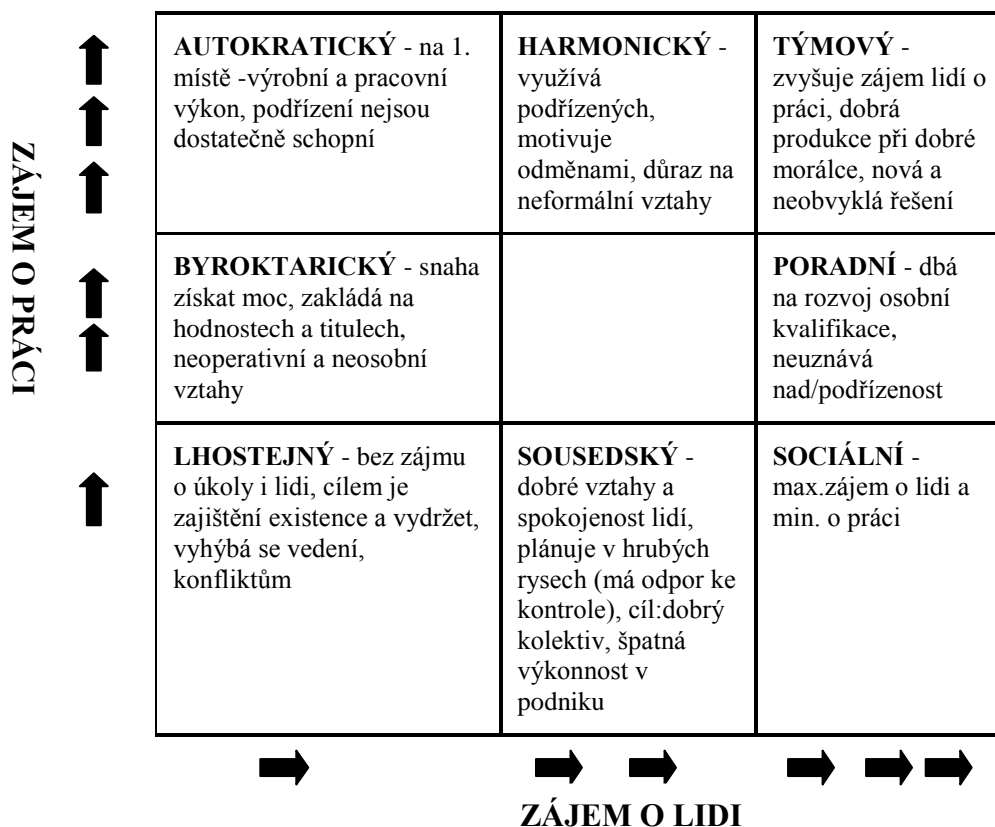
Podle Stýbla (1993) styl řízení představuje osobitý způsob používání metod a nástrojů řízení. Styl řízení je ovlivněn různými okolnostmi, jako například charakterem vykonávané práce, složením pracovního kolektivu, osobností manažera apod. V praxi se nedá používat jen jeden styl, každý manažer by měl používat směs různých stylů.

Jaromír Veber člení styly řízení podle toho, jaký styl převažuje:

- **Byrokratický styl řízení:** Manažer svou řídicí činnost zakládá na směrnících a na nařízení „shora“, které rozpracovává a ukládá podřízeným a pak kontroluje, jak byly tyto rozpracované úkoly naplněny. Manažer se v tomto stylu opírá o autoritu nadřízených.
- **Autoritativní styl řízení:** Tento styl řízení je založen na příkazech a jejich naprostém dodržování. Charakteristický je zde strohý a formální způsob jednání s podřízenými.
- **Demokratický styl řízení:** Vedoucí spolupracuje s podřízenými, oplývá přirozenou autoritou, avšak konečná rozhodnutí záleží na něm.
- **Liberální styl řízení:** Manažer se snaží neovlivňovat činnosti podřízených. Vyhýbá se zásahům, kritice, sankcím. Řadu rozhodnutí nechává na podřízených.

Hron (2000) uvádí individuální styl řízení lidí podle toho, jaký zájem převažuje, jestli zájem o práci nebo zájem o lidi. Tyto styly znázornil do následujícího schématu:

Obrázek č. 3: Individuální styl řízení lidí



Zdroj: Jan Hron, 2002 (upraveno)

### 3.4.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci, kterou bývá nahrazováno tradiční pojetí personálního řízení. Tato koncepce zdůrazňuje zejména personální politiku, jejímž základem je využití schopností lidí. Výběr zaměstnanců pro určitou činnost by mě sloužit k poskytnutí příležitosti, která představuje jak přínos pro podnik tak pro jedince. Předpokladem této koncepce je to, že efektivnost podniků je čím dál méně závislá na organizačních normách. Důležitější roli hraje spolupráce, solidarita s podnikem, účast na rozhodování a pocit odpovědnosti. Stále více se směřuje k týmové



spolupráci a organizační struktura se modifikuje potřebám spolupráce (Horalíková, 2008).

Podle Armstronga (2002) lze řízení lidských zdrojů definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří přispívají k dosažení vytýčených cílů organizace. Zdůrazňuje oddanost a angažovanost zaměstnanců k posláním a hodnotám organizace. Zaměstnance chápe jako lidský kapitál, do kterého se vyplatí investovat.

## **4 Charakteristika zkoumaného objektu**

### **4.1 Historie a vývoj podniku**

Podnik nesoucí název Colsys s.r.o. byl založen v listopadu 1990. Od svého vzniku byl zaměřen zejména na instalaci zabezpečovacích systémů. V průběhu jeho rozvoje byla rozšiřována škála činností na další obory a začaly být prosazovány dva základní směry rozvoje:

- Specializovat se na konkrétní oblast služeb – instalace a dodávky elektrotechnických systémů
- Poskytovat zákazníkům komplexní služby

Podnik Colsys s.r.o. si poté za poměrně krátkou dobu vybudoval pevné postavení na trhu a vstoupil do podvědomí a zároveň získával zakázky od velkých firem.

Roku 1999 vstoupil do podniku zahraniční partner – STENTO ASA Norsko. Colsys s.r.o. se stal součástí mezinárodní skupiny SAIT-STENTO, která přijala v prosinci 2001 nový název Zenitel, což se týkalo také podniku Colsys s.r.o., kterému bylo následně změněno jméno na Zenitel Colsys s.r.o.

Vzhledem k tomu, že zahraniční partner nedokázal zajistit pro podnik zakázky a přesto se náklady zvyšovaly a finance odtékaly směrem k tomuto partnerovi, došlo opět k odprodeji, tentokrát ovšem od zahraničního partnera. A tak v roce 2007 došlo k prodeji pobočky Zenitel Colsys. Novým vlastníkem se stala společnost BE Colsys a.s. Podnik používá v současnosti názvu Colsys s.r.o. (Příručka systému managementu kvality, 2009).

### **4.2 Sortiment podniku**

Hlavní nabídku podniku tvoří dodávky a montáže elektrických systémů, bezpečnostních systémů a jiných technologií. Na sortiment nabízených služeb se může nahlížet třemi odlišnými způsoby – podle druhu činností, podle typu technologie a podle segmentu trhu (Příručka systému managementu kvality, 2009).

### **4.2.1 Nabízené služby podle činnosti**

Toto členění lze považovat za základní a je mu přizpůsobena organizace podniku. Celá koncepce přitom vychází ze snahy o komplexní služby. Tomu odpovídají následující základní činnosti – obchodování, projektování, instalace a servis. Méně významnou službou z pohledu podílu na obratu podniku je vývoj, jehož hlavním účelem je udržet technický náskok před konkurencí (Příručka systému managementu kvality, 2009).

Úspěch na trhu je tedy závislý na schopnosti podniku obstát v tržní konkurenci a to v oblasti obchodní, projekce, instalace a servisu. V těchto uvedených oblastech je tento podnik konkurenceschopný.

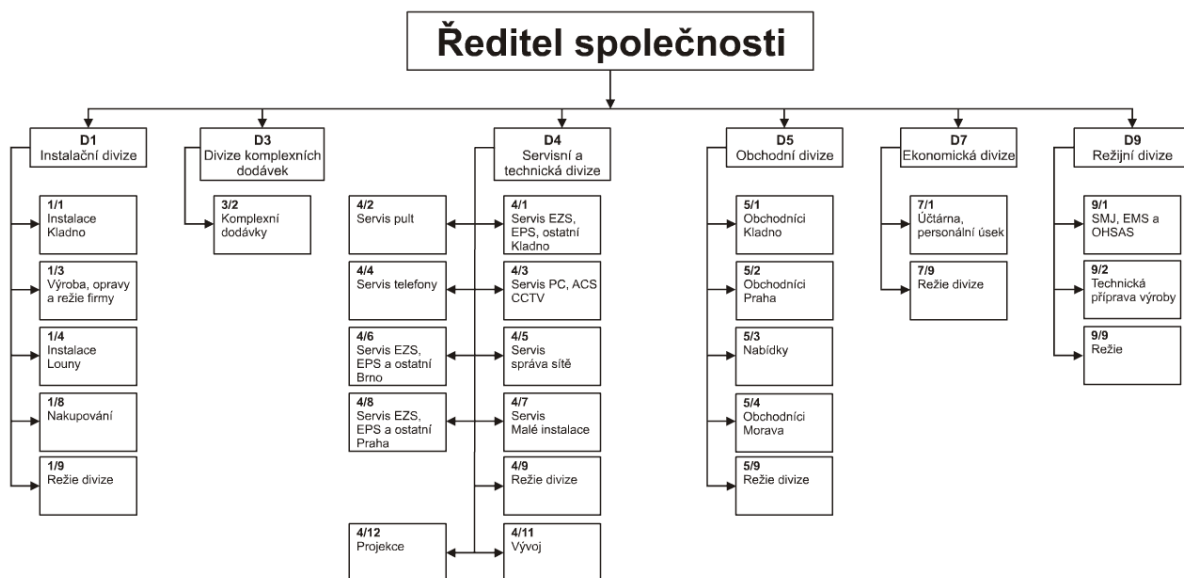
Obvykle se u získané dodávky zajišťuje projekt a následně servis systému. Kromě tohoto způsobu práce, který je pro podnik ekonomicky nejvýhodnější, zajišťuje Colsys s.r.o. i servis u technologií, které neinstaloval, a projektuje i v případě, že projekt nebude realizovat. Stejně tak vývoj, který zajišťuje středisko Vývoj, realizuje vývojové práce na zakázku nezávisle na potřebách podniku. To znamená, že všechny divize mohou pracovat i samostatně a nezávisle na sobě a mohou tak tvořit samostatné produkty (Příručka systému managementu kvality, 2009).

### **4.3 Organizační struktura podniku**

Řídícím orgánem podniku je jeho vlastník. Ten rozhoduje o strategických záměrech, dlouhodobých plánech a případně dalších skutečnostech (např. velkých zakázkách atd.) podle svého uvážení. Jmenuje jednatele podniku a ředitele podniku, který vykonává funkci v souladu se svojí pracovní smlouvou a požadavky vlastníka. Ředitel zodpovídá za výsledky hospodářské činnosti podniku a za to, že činnost probíhá v souladu s platnými normami a předpisy a za plnění závěrů vlastníka (Technicko-organizační směrnice Organizace společnosti, 2010).

Podnik je rozdělen na jednotlivé divize, které se následně dělí na střediska. Zásadou je, že operativní problémy řeší ředitel divize samostatně ve své kompetenci a strategické se svým nadřízeným.

Obrázek č. 4: Struktura podniku



Zdroj: Příručka systému managementu kvality, 2009.

Organizační struktura podniku Colsys s.r.o. představuje typ divizionální struktury. Tento typ struktury vzniká vyčleněním jednotlivých divizí. Divize jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění jednotlivých částí organizace nebo podle typu zákazníka. Jednotlivé divize mají svůj vlastní finanční, provozní, technický či obchodní úsek. Odborné činnosti jsou tedy rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé divize, což poskytuje pružné a operativní jednání divizí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006).

## **5 Vlastní práce**

Podnik Colsys s.r.o. závisí na množství získaných zakázek. Závisí tedy na počtu zakázek, které podnik získá během roku a od toho se odvíjí jeho současný a budoucí vývoj na trhu.

Jak již bylo zmíněno, podnik se dělí na jednotlivé divize podle nabízených služeb a pod každou divizi spadají střediska zabývající se konkrétními činnostmi. Divize musí mezi sebou navzájem spolupracovat a doplňovat se, aby byla práce odvedena co nejefektivněji.

Podnik tvořilo ještě donedávna 190 zaměstnanců, ale z důvodu krize na trhu se počet zaměstnanců zredukoval na 173. Takový počet činí z podniku podnik středního charakteru, který si udržuje stálé zaměstnance, kteří se navzájem znají, a komunikace se stává mnohem snadnější (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

Každá divize je zastoupena svým ředitelem, který řídí, vede, podporuje, deleguje a kontroluje činnost svých podřízených a zároveň motivuje k výkonu.

### **5.1 Analýza motivační faktorů v podniku**

#### **5.1.1 Vzdělávání zaměstnanců**

Podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání. Z hlediska potřeb podniku mezi základní školení patří Vyhláška o odborné způsobilosti v elektrotechnice, školení řidičů, školení BP a řada odborných školení nutných k výkonu jejich činnosti (Technicko-organizační směrnice Výcvik, 2010).

Ředitelé divizí zodpovídají za zařazování zaměstnanců do školicího výcviku. Také zodpovídají za stanovení výcvikových požadavků na jednotlivá pracovní místa. Rozdíly mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací všech zaměstnanců jsou podkladem pro plánování výcviku. Do výcviku jsou zařazeni všichni zaměstnanci podniku (Technicko-organizační směrnice Výcvik, 2010).

Ředitel divize zpracuje po nástupu zaměstnance Plán ročního výcviku. S ohledem na to, jakou funkci zaměstnanec vykonává, určí školení, kterého se zaměstnanec zúčastní. V plánu jsou postupně zaznamenávány další stupně výcviku, které zaměstnanec absolvuje v rámci odborného vzdělávání a zvyšování kvalifikace (Technicko-organizační směrnice Výcvik, 2010).

Podnik nabízí také dobrovolná školení v podobě různých počítačových a jazykových kurzů. Po absolvování těchto školení dostane zaměstnanec certifikát či osvědčení.

Zaměstnancům na pozici techniků je nabízena možnost výcviku na revizní techniky. Colsys s.r.o. má v instalační divizi a v servisní a technické divizi 29 revizních techniků, což je nejvíce z celé České Republiky.

V roce 2009 také podnik využil dotovaného vzdělávání z EU. Vyškolili se 2 zaměstnanci z celého podniku (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

## **5.1.2 Odměňování v podniku**

### **5.1.2.1 Mzda**

Zaměstnanci přísluší za dobře vykonanou a odvedenou práci mzda. Výše mzdy závisí na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, na obtížnosti pracovních podmínek, na pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledcích. Výši mzdy všech vedoucích zaměstnanců mimo vedoucích zaměstnanců zaměstnavatele, (tj. ředitelů divizí a finančního ředitele) zaměstnavatel stanoví samostatným mzdovým výměrem. Výši mezd jim podřízených zaměstnanců stanovují mzdovým výměrem ředitelé divizí a finanční ředitel (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

Vedoucí zaměstnanci zaměstnavatele (tj. ředitele divizí a finančního ředitele) jsou odměňováni smluvní mzdou podle individuální smlouvy o mzdě (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

### **5.1.2.2 Osobní ohodnocení jako součást mzdy**

Může být zaměstnancům vyplaceno jako pohyblivá složka mzdy, jejíž výši stanovuje vždy po skončení příslušného kalendářního měsíce příslušný nadřízený zaměstnanec.

Rozhodující ukazatele: pracovní výkonnost (množství a kvalita odvedené práce), plnění úkolů delegovaných nadřízeným, dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o svěřené prostředky, pořádek na pracovišti (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

### **5.1.2.3 Roční bonus**

Vedoucím zaměstnancům zaměstnavatele, tj. ředitelům divizí a finančnímu řediteli, může být vyplacen roční bonus na základě hodnocení dosažených ukazatelů hospodářského výsledku zaměstnavatele stanovených na příslušný kalendářní rok (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

### **5.1.2.4 Mimořádná odměna**

Vyplácí se za mimořádný pracovní výkon zaměstnance nad rámec jeho pracovních povinností. O výplatě rozhoduje jednatel podniku na návrh ředitele příslušné divize či finančního ředitele. Mimořádná odměna je vyplacena společně se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém bylo rozhodnuto o její výplatě (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

V praxi funguje mimořádná odměna v závislosti na tom, jakou funkci zaměstnanec vykonává. Zaměstnanec na pozici technika dostane k realizaci zakázku, kterou musí řídit. Sestaví se nákladová tabulka, kterou tvoří nákladové položky na konkrétní zakázku. Když vedoucí technik práci vykoná za dané náklady, dostane ze zakázky 1 % konečného zisku. Pokud se mu podaří splnit zakázku za méně nákladů, dostane mimořádnou odměnu, která se vyplácí dvakrát ročně, a to v červnu a v listopadu (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

Pro zaměstnance na této pozici je hlavním motivačním faktorem mimořádná odměna za splnění zakázky za méně nákladů a možnost řízení zakázky pokud jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti a umění spolupráce budou na požadované úrovni.

Řadoví technici a administrativní pracovníci jsou také mimořádně odměňováni. Těmto zaměstnancům se vyplácí dvakrát ročně mimořádná odměna za dobře odvedenou práci. Částka je závislá na hospodářském výsledku podniku.

Zaměstnanci na pozici montérů dostávají základní mzdu, kterou si mohou zvýšit vyšší výkonností ve formě mimořádných odměn. Některé zakázky jsou vypsány v úkolové mzdě, což znamená, že za splnění úkolu dostane montér určitou částku, která není závislá na počtu odpracovaných hodin. Na tyto zakázky se vybírají montéři, kteří jsou zkušenější, schopnější a lépe odvádějí zadanou práci. Montéři jsou touto odměnou motivováni, aby zlepšili svoji pracovní výkonnost, zručnost a schopnost spolupráce (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

#### **5.1.2.5 Příspěvek na penzijní připojištění pro zaměstnance**

Zaměstnancům v pracovním poměru poskytoval zaměstnavatel do 31. 12. 2009 příspěvek na penzijní připojištění. Od 31. 12. 2009 s účinností od 1. 1. 2010 je penzijní připojištění zrušeno (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

#### **5.1.2.6 Odměny při pracovních či životních jubileích**

V případě dovršení významného pracovního nebo životního jubilea může být zaměstnanci poskytnuta na základě rozhodnutí jednatele podniku na návrh ředitele příslušné divize či finančního ředitele odměna. Odměna je vyplacena společně se mzdou za kalendářní měsíc, ve kterém bylo rozhodnuto o její výplatě (Technicko-organizační směrnice Odměňování a benefity zaměstnanců, 2010).

#### **5.1.2.7 Benefity pro zaměstnance**

Colsys s.r.o. nabízí svým zaměstnancům výhody hmotného charakteru, jako jsou firemní auta, mobilní telefon, stravenky nebo stravování v jídelně.



Záleží samozřejmě na pozici, kterou zaměstnanec zastává. Manažer má nárok na firemní auto, které může používat i k soukromým účelům, mobilní telefon a samozřejmě vybranou formu stravování. Technici a vedoucí středisek mají nárok na firemní auto, které mohou používat jen ke služebním účelům, mobilní telefon a vybranou formu stravování. Ostatní zaměstnanci mohou dostat také služební auto, pokud si o něj zažádají a samozřejmě příspěvek na stravování.

## **5.2 Styl řízení podniku**

### **Delegování pravomocí a kompetencí**

Podnik je založen na vykonávání zakázek, které musí být vůči zákazníkovi splněny. Tyto zakázky musí být řízeny schopnými zaměstnanci. Ředitelé jednotlivých divizí využívají tedy maximálně styl delegování. Pro řízení zakázky se musí vybrat zkušený technik, který dokáže samostatně pracovat i bez motivační podpory a vedení manažera, má dostatek zkušeností, schopností a dovedností a dokáže vymýšlet nové postupy, návrhy a dokáže správně realizovat zakázku. Ředitel (manažer) vybere technika sám podle jeho kvalit, zkušeností a ochoty spolupracovat. Někteří technici mohou řídit i více zakázek najednou, takže záleží i na jejich časových možnostech (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

Ostatní zaměstnanci vykonávají práci, kterou mají danou v popisu práce, mimo některých výjimek, kdy se také podílejí na řízení zakázek.

### 5.3 Analýza změn v podniku po příchodu krize

**1) Redukce počtu zaměstnanců** – v minulých letech čítal podnik 190 zaměstnanců, ale po příchodu krize byl stav snížen na 173 zaměstnanců. Vedení propustilo ty zaměstnance, kteří vykazovali nejhorší pracovní výsledky, nebo zaměstnance, o kterých věděli, že jsou natolik schopní, aby se uchýlili v jiném podniku.

**2) Snížení mezd** – podnik musel snížit mzdy všem zaměstnancům včetně vedení v podniku na neurčito.

**3) Zrušení penzijního připojištění** – zrušení penzijního připojištění se dá považovat za demotivační faktor. Zaměstnanci jsou s tímto řešením částečně nespokojeni, ale uvedený stav chápou.

**4) Změna motivačního mechanismu** – zaměstnancům se vyplácí nižší mzda, což prakticky vede k jejich nespokojenosti. I když podnik vykazuje lepší hospodářský výsledek než předchozí roky, zatím nehodlá mzdy navýšit, protože budoucí vývoj podniku je zatím těžko předvídatelný. Jako částečná motivace, v současnosti slouží vývoj ekonomického výsledku podniku, který je promítnut do tabulky, ve které je vyjádřen odhadovaný zisk budoucích let. V průběhu roku je samozřejmě možnost získat další zakázky, které se pozitivně promítnou v ekonomickém výsledku (rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem).

V roce 2009 měl podnik Colsys s.r.o. obrat asi 900 miliónů, ale v současnosti se obrat podniku pohybuje kolem 400 miliónů, tedy o více jak polovinu méně.

Došlo i ke zrušení pořádání firemních akcí, které pozitivně působily na zaměstnance a vztahy mezi nimi.

**5) Strach ze ztráty zaměstnání** – Vlna propuštění zaměstnanců způsobila, že se zaměstnanci bojí o své pracovní místo. Bohužel situace v podniku je stále nejistá a není jasné, kdy by se měl počet zaměstnanců dlouhodobě stabilizovat.

## 5.4 Aplikační část - dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců

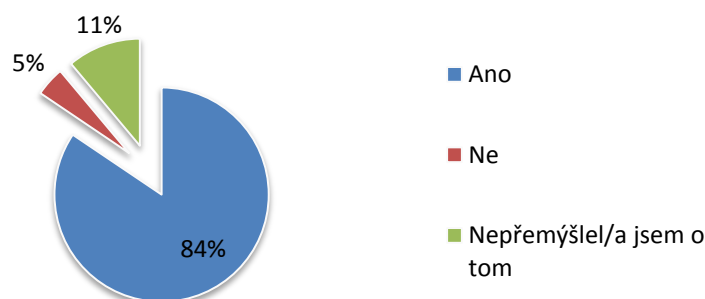
Dotazník pro zaměstnance obsahuje otázky týkající se podmínek na pracovišti, spokojenosti zaměstnanců a vztahů ke svým nadřízeným a spolupracovníkům. Dotazník byl rozeslán emailem 80 náhodně vybraným zaměstnancům z instalační divize, z ekonomické divize a z divize obchodní, přičemž podíl vyplněných dotazníků činil 62 %, což je 49 dotazovaných. Dotazovaným zaměstnancům, kteří odpověděli na otázky negativně, byly položeny doplňující otázky, aby byly zjištěny důvody jejich nespokojenosti. Dotazník je složen z 18 otázek, kde jsou u většiny otázek na výběr 4 možnosti, které jsou odstupňovány od rozhodně ano, po rozhodně ne, a u dvou otázek jsou otevřené odpovědi.

Dotazníkový průzkum sloužil k zjištění jejich spokojenosti na pracovišti se vztahy, podmínkami a s některými motivačními faktory. Odpovědi z dotazníku poskytly informace důležité pro znázornění současného stavu a jako podklad pro zpracování návrhů zlepšení motivačního mechanismu v daném podniku.

### 5.4.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

#### 1. otázka

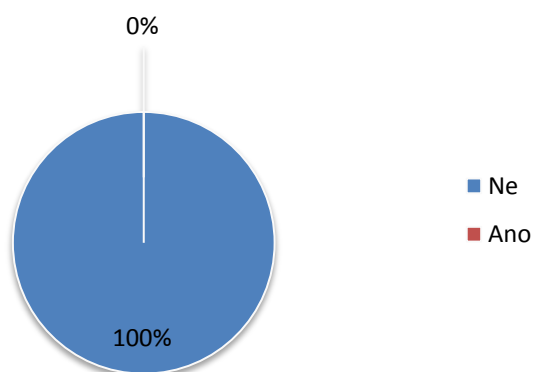
Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?



Tento graf znázorňuje, že pro více jak polovinu respondentů (76 %) je důležitý rozvoj osobnosti v rámci zaměstnání, oproti tomu pouze dva respondenti (4 %) zvolili odpověď ne a zbylých 10 dotazovaných (20 %) o tom vůbec nepřemýšlí.

## 2. otázka

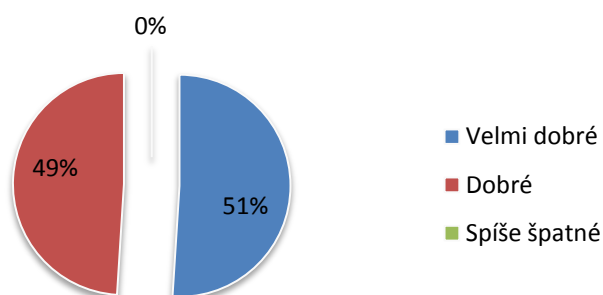
**Máte možnost růstu mzdového ohodnocení?**



Z grafu je evidentní, že všech 49 dotazovaných nemá možnost mzdového růstu. Jedním z krizových opatření bylo totiž snížení platů, které nadále trvá a podle blízkého budoucího výhledu podnik nechystá opatření zrušit.

## 3. otázka

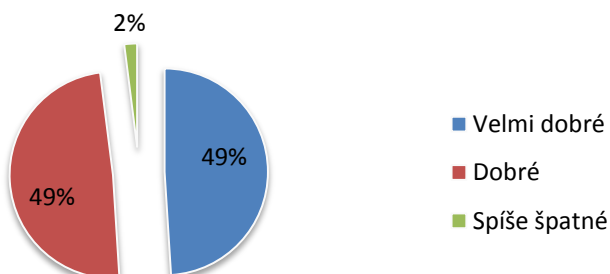
**Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:**



Všichni dotazovaní (velmi dobré 51 % a dobré 49 %) jsou spokojeni se vztahy s nadřízenými, což je velmi pozitivní ukazatel. Dobré vztahy s nadřízenými vytváří vyhovující pracovní klima a zaměstnancům se v podniku pracuje lépe. Tento výsledek je způsoben zejména tím, že vedoucí se nestará jen o pracovní výsledky svých zaměstnanců, ale také bere v potaz jejich případný osobní život.

#### 4. otázka

Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:

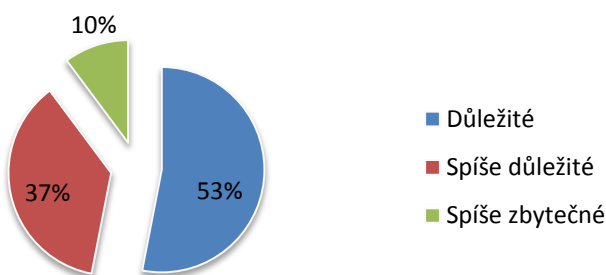


Většině dotazovaných (velmi dobré 49 % a dobré 24 %) vyhovuje jejich pracovní kolektiv, což přispívá k větší výkonnosti a spolupráci. Pouze jeden zaměstnanec (2 %) ze všech dotazovaných není spokojen se svými spolupracovníky.

Zaměstnanci se mezi sebou dobře znají, vzhledem k tomu, že spolu dlouhodobě spolupracují, což svědčí o dobrém klimatu v podniku. Je dobré, že spolu zaměstnanci dobře vychází, což svědčí i o týmové práci, která má vliv na požadované výsledky v podniku Colsys s.r.o. (úspěšné splnění zakázek).

#### 5. otázka

Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřízeným je pro Vás:

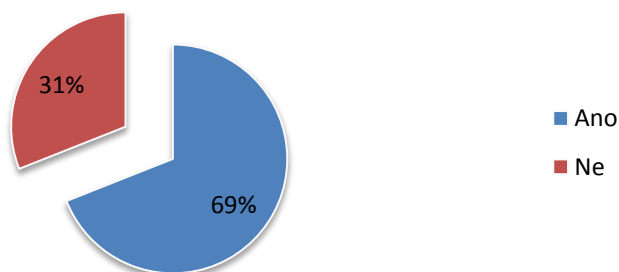


Hodnocení zaměstnanců je důležité pro 26 (53 %) respondentů a spíše důležité pro 18 (37 %) dotazovaných. Pro 5 (10 %) dotazovaných je hodnocení spíše zbytečné. Většinu dotazovaných hodnocení od nadřízeného motivuje k lepšímu výkonu, např.

pokud se zaměstnanec dozví, že se vedoucí zajímá o jeho práci, pak ho tedy dobře míněná případná kritika směřuje k lepšímu výkonu. Pro 5 výše zmíněných respondentů je hodnocení málo významné, protože nejdůležitější je pro ně mzdové ohodnocení, které se nemění v závislosti na jejich pracovním výkonu.

## 6. otázka

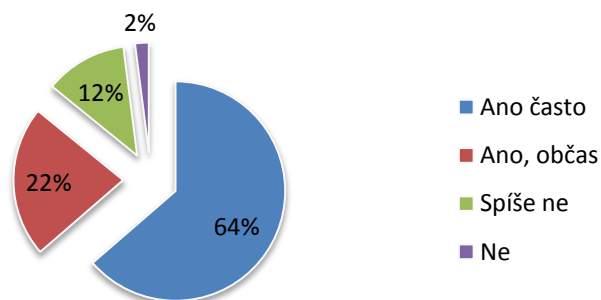
**Funguje u Vás v podniku hodnotící pohovor týkající se realizace zakázky?**



Hodnotící pohovor týkající se realizace zakázky funguje u 34 dotazovaných (69 %) a zbylých 31 % uvedlo, že se na ně hodnotící pohovor nevztahuje. Tento hodnotící pohovor funguje na základě formuláře, který se rozešle zaměstnancům, kteří se podíleli na zakázce, a ti po ohodnocení interpretují své výsledky na poradě. Porady se účastní jen vedoucí technici, obchodníci, projektanti a logistika což znázorňuje zjištěných 69 % dotazovaných. Tito vedoucí technici by potom měli informovat ostatní techniky a montéry, kteří se porady nemohli zúčastnit. Bohužel 31 % výše zmíněných uvedlo, že u nich nebyl proveden hodnotící pohovor, což je způsobeno právě chybou v komunikaci, za kterou je zodpovědný vedoucí technik.

## 7. otázka

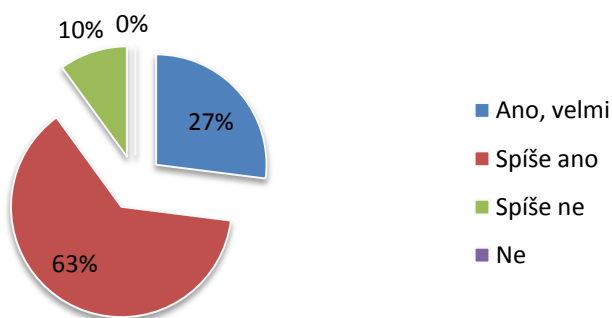
### Pověřuje Vás zaměstnavatel samostatnými úkoly?



Zaměstnavatel pověřuje samostatnými úkoly většinu dotazovaných (často 63 % a občas 22 %), ačkoliv 31 dotazovaných je pověřováno mnohem častěji. Je tomu tak, protože podnik je založen na delegování pravomocí a zakázky se realizují pod dohledem zaměstnanců, kterým byly tyto pravomoci delegovány. Zbylé respondenty (spíše ne 12 % a ne 2 %) spíše nepověřuje samostatnými úkoly, vykonávají tedy jen rutinní práci, kterou mají v popisu práce.

## 8. otázka

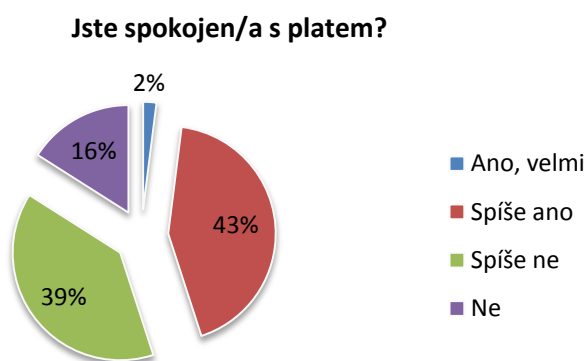
### Jste spokojen/a s pracovním prostředím na pracovišti?



S pracovním prostředím v podniku je spokojena většina dotazovaných (velmi spokojeno je 27 % dotazovaných a spíše spokojeno je 63 % dotazovaných). Dotazovaným zaměstnancům vyhovuje nejen nabízená úroveň stravování, vybavení kanceláří, které si mohou vizuálně upravit podle svého, ale i hygienické vybavení podniku. Zbývající respondenti (nejsou moc spokojeni 10 %) by uvítali větší výkonnost

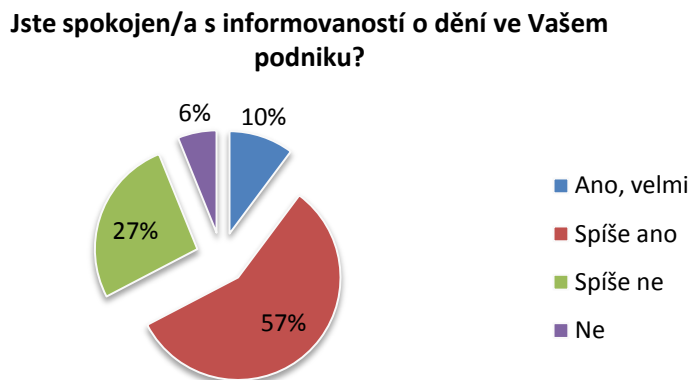
pracovního počítače, jelikož jejich počítače obsahují nízkou paměť a jejich zastaralý hardware již nezvládá novější programy využívané v podniku.

### 9. otázka



Se mzdovým ohodnocením je spíše spokojeno 21 respondentů (43 %) a podobně jsou na tom dotazovaní (39 %), kteří se mzdou moc spokojeni nejsou. Zbývající respondenti (16 %) se mzdou nejsou spokojeni vůbec. V současné době se podnik stále potýká s krizí a nemá finanční prostředky na to, aby zaměstnancům vrátil mzdy na původní výši. Nespokojenost s platem těchto zaměstnanců spočívá také v tom, že někteří zaměstnanci museli firmu opustit a ti stávající očekávali, že měli být jejich mzdy alespoň částečně navýšeny, případně vráceny na původní hodnotu před krizí, zvláště potom co jejich pracovní produktivita byla navýšena.

### 10. otázka



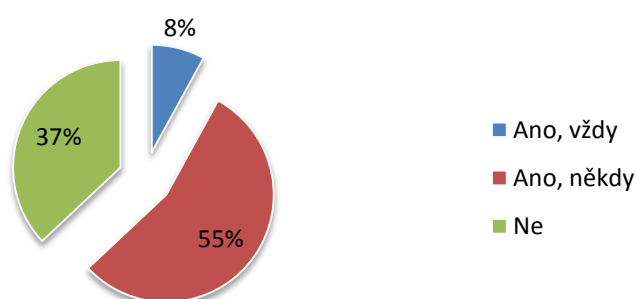
Většina respondentů (velmi spokojeno je 5 zaměstnanců a spíše spokojeno je 28 zaměstnanců) považuje informovanost v podniku za dostačující, ale 16 (spíše



nespokojeno je 13 dotazovaných a nespokojeni jsou 3 dotazovaní) dotazovaných má k tomu informaci výhrady. U respondentů s negativní odpovědí chybí důsledná komunikace mezi divizemi, obchodní oddělení není správně informováno nabídkovým oddělením o ceně pracovní síly (spolupracující firmy - subdodávky) a o cenovém ohodnocení vedlejších pronajatých zařízení (stavba lešení a s tím spojené práce).

### 11. otázka

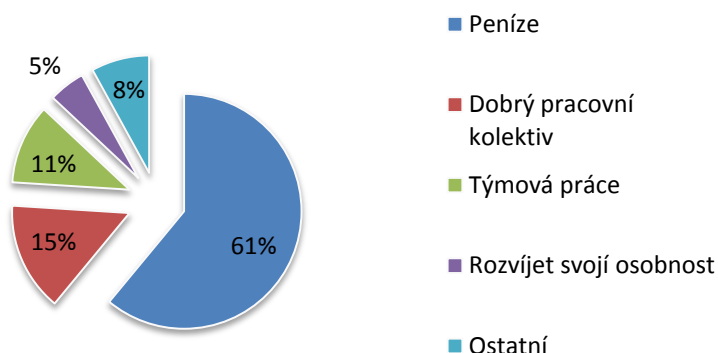
**Dostáváte od nadřízeného pochvalná uznání za dobře odvedenou práci?**



Pochvaly od nadřízeného dostává někdy 27 dotazovaných (55 %) a vždy jsou pochváleni jen 4 dotazovaní (8 %). Ostatních 18 respondentů (37 %) nejsou pochváleni od nadřízeného.

### 12. otázka

**Co je pro vás nejdůležitější motivace?**

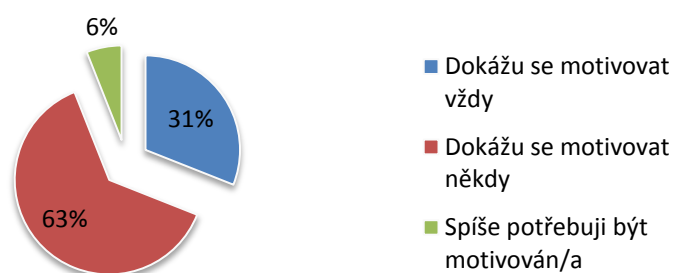


Jako nejdůležitější motivační faktor se umístily peníze, které jsou velmi povzbuzující pro 30 respondentů (61 %). Pro 15 % dotazovaných se na druhém místě umístil dobrý pracovní kolektiv, který je z předcházejících otázek velmi dobrý jak

s nadřizenými tak se spolupracovníky. Na dalších příčkách se umístila týmová práce s 11 %, pro 5 % dotazovaných je důležitý rozvoj osobnosti a 8 % tvoří ostatní, kdy respondenti odpovídali převážně pochvaly, mimořádné odměny, pocit důležitosti a podíl na zisku.

### 13. otázka

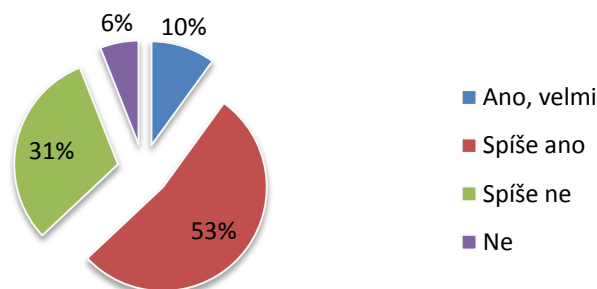
**Dokážete se sami motivovat nebo musíte být motivováni?**



Většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že se dokážou motivovat (vždy se dokáže motivovat 31 % a motivovat se jen někdy dokáže 63 % zaměstnanců). Zbýlých 6 % respondentů (3 zaměstnanci) potřebují být motivováni vždy. Pro 3 dotazované je těžké se motivovat, protože si nejsou jisti svými schopnostmi a potřebují radu a podporu nejlépe ze strany vedoucího nebo zkušenějších kolegů. Důvodem je také to, že dotazovaní pracují o to usilovněji, ale mzdové ohodnocení a odměny jsou stále stejné, jejich motivace se tedy nemění, protože zaměstnanci nezaznamenali nárůst vnější motivace. Více jak polovina dotazovaných se ale dokáže motivovat sama. Většina dotazovaných se motivuje právě mzdovým ohodnocením, které jim umožní například dobrou dovolenou, a také uznání od kolegů a vedoucích za efektivně odvedenou práci. Záleží na osobnosti každého zaměstnance, jakým způsobem a intenzitou se dokáže zaměstnanec motivovat, aby motivace měla pozitivní vliv na jejich pracovní výkon.

#### 14. otázka

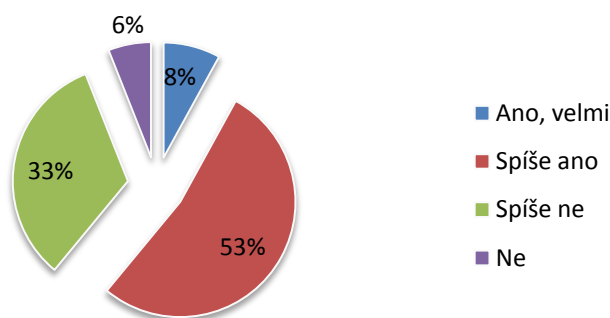
**Pomohly Vám vzdělávací prostředky podniku v tom, co děláte? (školení, jazykové kurzy, semináře)**



Většina zaměstnanců (31 dotazovaných, z tohoto množství to velmi pomohlo 5 zaměstnancům a spíše to pomohlo 26 zaměstnancům) využila vzdělávací prostředky ke své práci. Jen 3 respondenti vzdělávací prostředky ke své pracovní činnosti nepoužili. Např. na školení o bezpečnosti výškových pracích musí chodit povinně všichni zaměstnanci, i když školení ke své pracovní náplni vůbec nevyužijí (účetní, logistika).

#### 15. otázka

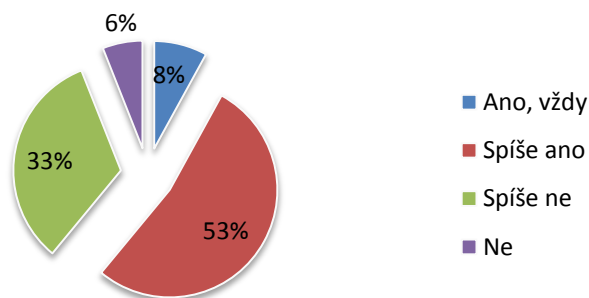
**Bojíte se ztráty svého zaměstnání?**



Strach o zaměstnání sdílí 30 dotazovaných (ano, velmi 8 % a spíše ano 53 %) a zbylých 19 respondentů (spíše ne 33 % a ne 6 %) se neobává ztráty zaměstnání. Krize se nejvíce projevuje ve stavebnictví, na kterém je podnik závislý. S kolísáním počtu zakázek totiž klesá počet potřebných zaměstnanců pro jejich plnění. Proto se mnoho dotazovaných bojí, aby o své zaměstnání nepřišli.

## 16. otázka

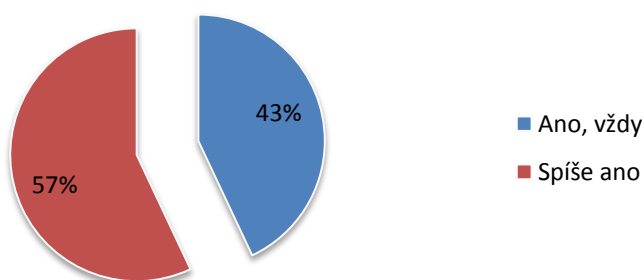
### Bere Váš nadřízený v úvahu Vaše nápady a podněty?



Nadřízený ocení nápady u 30 dotazovaných (ano, vždy 8 % a spíše ano 53 %) a u zbylých 39 % (spíše ne 16 a ne 3) respondentů nejsou doceněny. Nápady nejsou doceněny, protože jsou moc nákladné, nerentabilní nebo nejsou v souladu se současným systémem jakosti ISO (v případě návrhu, který směřuje ke zlepšení současné kvality práce, se může pozměnit i směrnice ISO). Bohužel důvody k odmítnutí návrhů nebyly jako zpětná vazba dotazovaným sděleny.

## 17. otázka

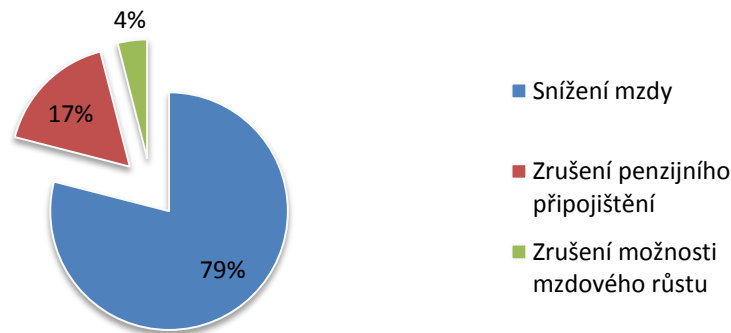
### Funguje v podniku týmová spolupráce?



Týmová spolupráce vždy funguje u 43 % respondentů a spíše funguje u 57 % dotazovaných. Stěžejním prvkem podniku je právě týmová spolupráce, protože jednotlivé divize plní různé funkce, které na sebe navazují a vzájemně se doplňují tak, aby byly efektivně realizovány zakázky. Divize tedy mají stanovené společné cíle (úspěšné splnění zakázky), kterých se snaží dosáhnout pomocí týmové spolupráce.

## 18. otázka

Jaký vidíte rozdíl v motivačním mechanismu vedení v průběhu krize?



Většina respondentů (79 %) odpověděla samozřejmě ve snížení mzdy, což bylo jedno z nejzásadnějších opatření, které musel podnik uskutečnit. Dále se krize projevila i na zrušení penzijního připojištění, které zmínilo 17 % dotazovaných. Se snížením mezd souvisí i zrušení možnosti mzdového růstu, jak odpověděli 4 % respondentů.

## 5.5 Návrhy ke zlepšení motivačního mechanismu v podniku Colsys s.r.o.

Na základě dotazníkového průzkumu, který ukázal současný stav postojů zaměstnanců k pracovním vztahům, prostředí, motivačním faktorům a krizovým opatřením, je vhodné zaměřit zlepšení na tyto oblasti:

### 1) Informovanost o budoucím vývoji mezd

Jak je naznačeno výše, z důvodů ekonomické krize musel podnik přistoupit ke snížení mezd. Toto opatření stále trvá, neboť se podnik zatím ještě úplně nezotavil. Dotazníkový průzkum ovšem ukázal, že 100 % respondentů nevidí možnost růstu mzdového ohodnocení. Tento fakt zřejmě působí na zaměstnance demotivujícím způsobem, proto by bylo vhodné, aby podnik informoval své zaměstnance o budoucím vývoji mezd, resp. kdy a zda mohou očekávat růst mezd alespoň na původní úroveň, a kdy bude podnik znovu nabízet perspektivu mzdového růstu.

## **2) Zlepšit systém hodnotícího pohovoru**

Většina zaměstnanců pokládá hodnotící pohovor za důležitý. Jediný hodnotící pohovor, který se v podniku používá, je formou porady a koná se tehdy, když je nějaká zakázka zrealizována, aby se zhodnotila její realizace a pracovní výkonnost zúčastněných zaměstnanců. Aktivně se ho účastní 69 % dotazovaných formou hromadné porady, která hodnotí realizaci zakázky jako celek a poté na základě ohodnocených formulářů hodnotí jednotlivé zaměstnance.

Ti zaměstnanci, kteří se porady účastní, by měli ještě informovat zbylé zaměstnance, kteří se nemohli účastnit osobně (montéři, technici), bohužel u 31 % dotazovaných tomu tak není. Bylo by dobré začlenit zaměstnance, kterých se zakázka týká do hodnotící porady, vedoucí by poté měli kontrolovat, zda se k zaměstnanci hodnocení dostalo a také by se měla rozšířit forma osobního pohovoru s vedoucím.

## **3) Zkvalitnit tok informací v podniku**

Na sdělování informací je založena dobrá spolupráce, větší výkonnost a budoucí vývoj podniku. Zaměstnanci v podniku by měli být informováni včas, aby se předešlo různým problémům a případným nedorozuměním. Bylo by také dobré rozšířit interní ceník nabízených prací v obchodním styku tak, aby v něm byly zahrnuty všechny cenové relace jednotlivých pracovních úkonů. Díky tomuto opatření by nedocházelo k případným špatným cenovým odhadům prací před realizací nějaké zakázky.

## **4) Zkvalitnit počítačové vybavení kanceláří**

Někteří dotazovaní zaměstnanci vykonávají takovou pracovní náplň, která je úzce spjata právě s počítačem. Podnik by měl pro tyto zaměstnance zajistit výkonnější počítače nebo alespoň vyměnit zastaralé části počítače za nové, aby byla práce vykonávána efektivněji.

## **5) Více používat pochvaly a uznání**

Výskyt pochval je sice častý, ale někteří dotazovaní neměli možnost „zakusit“ případná pochvalná uznání. Podnik by mohl více chválit a projevit uznání ke svým zaměstnancům, což by přispívalo k vyšší motivaci, opačně je totiž zřejmé, že vše se

bere jako samozřejmost. Právě v tomto krizovém období, kterým podnik stále prochází, by bylo vhodné se zaměřit na styl povzbuzování a pochvalného hodnocení.

#### **6) Více morálně podporovat a vhodně kritizovat zaměstnance**

Vedoucí by měl dát zaměstnancům více najevo, že si váží jejich cenných nápadů a podnětů. Protože i špatné návrhy ukazují značnou iniciativu a snahu ze strany zaměstnanců. Vedoucí by měl tedy vyslechnout návrhy zaměstnanců a odůvodnit nemožnost jejich realizace a popřípadě by měl se zaměstnanci daný návrh prokonzultovat a poradit jim určitá zlepšení. Vedoucí by měl umět poradit a podpořit a také použít správnou kritiku návrhu tak, aby to zaměstnance motivovalo.

#### **7) Rozšíření nabídky vzdělávání**

Podnik sice nabízí různá školení a kurzy, ale většina školení je povinná i pro ty zaměstnance, kteří je ve své pracovní činnosti nevyužijí. Různá nabízená školení by měla být povinná jen pro konkrétní okruh zaměstnanců, kterých se druh školení přímo týká. Podnik nabízí také kurzy angličtiny a počítačové kurzy, které jsou pro zaměstnance dobrovolné. Mohla by být rozšířena nabídka jazykových kurzů o některé další cizí jazyky, které podnik využije v komunikaci se svými zahraničními zákazníky a partnery. Podnik by také mohl fungovat jako zprostředkovatel různých vzdělávacích agentur a formou informačních tabulí by mohl zaměstnance informovat o různých formách vzdělávání, které agentury poskytují. Podnik by tyto kurzy mohl zaměstnancům částečně dotovat.

#### **8) Zvýšení nabídky nepeněžních odměn**

Rozšíření nabídky nepeněžních odměn by mohlo částečně kompenzovat snížené mzdové ohodnocení, které zasáhlo všechny zaměstnance daného podniku. Pokud bude mít zaměstnanec více výhod, bude spokojenější a tím spíše bude motivován vnějšími faktory ke zlepšení jeho pracovní výkonnosti a bude mít pocit, že jeho práce je náležitě odměněna. Bylo by vhodné, kdyby podnik například více dotoval stravování, kdyby znovu pořádal různé firemní akce či nabízel příspěvky na kulturní události. Ti zaměstnanci, kteří odvedou vysoce nadprůměrný výkon (ušetří při nákupu materiálu, získají lukrativní zakázku atp.), by mohli být například zaměstnavatelem poslání jednou

za rok na víkend do např. do Paříže. Potom se ti zaměstnanci, kteří nebyli vybráni, budou také více snažit.



## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrzení zlepšení motivačního mechanismu v konkrétním podniku Colsys s.r.o. Podkladem pro návrh zlepšení motivačního mechanismu byly teoretické poznatky v literární rešerši, a zejména analýza motivačního mechanismu provedená ve vlastní práci.

V teoretické části práce byly shrnuty poznatky týkající se motivace. Nejdříve byl nastíněn pojem motivace a s ní související pojmy, zdůraznění osobnosti člověka, vznikající teorie, ze kterých mnoho manažerů nachází inspiraci i v současnosti a následně pracovní motivace, na kterou navazuje motivační program. Závěr teoretické části přiblížil problematiku vedení a řízení lidí, management a jeho nové funkce, ale také další motivační nástroje ovlivňující pracovní nasazení zaměstnanců.

Fungování motivačního mechanismu bylo zjišťováno v podniku Colsys s.r.o. Aby bylo možné relevantně zanalyzovat motivační mechanismus v tomto podniku a navrhnout co nejpřesnější doporučení, byl podnik charakterizován i z pohledu historie, sortimentu, jeho organizační struktury, řízení podniku a byla provedena analýza motivačních faktorů na základě vlastních záznamů z rozhovoru s ředitelem Instalační divize podniku (viz. Otázky v Příloze).

Pro posouzení současného stavu byla použita dotazníková metoda. Zaměstnancům podniku byl rozeslán dotazník zaměřený na jejich pohled na vztahy na pracovišti, na jejich spokojenost a na působení motivačních faktorů.

V podniku Colsys s.r.o. panuje dle zjištění částečně „rodinná“ atmosféra, zaměstnanci s nadřízenými se navzájem dobře znají a týmová spolupráce u nich funguje, protože na týmové spolupráci je založen chod celého podniku. Dotazníkový průzkum ovšem odhalil nedostatky v možnostech mzdového růstu, který momentálně není umožněn z důvodu krizové situace, ve které se podnik nachází. Dále byly zjištěny nedostatky ve fungování hodnotících pohovorů, v mírně nedostatečném informování zaměstnanců a ve vzdělávání, které využije ve své práci 36 dotazovaných zaměstnanců. Je zřejmé, že z důvodu nevyužití poznatků v praxi zaměstnanců není nutné provést

například jazykové vzdělávání u všech zaměstnanců. Dále byla u některých dotazovaných zjištěna nespokojenost s pracovním prostředím a také s nedocenenými návrhy a podněty.

Podnik je zatím stále v krizovém období z důvodu snížení objemu zakázek, a proto se zaměstnanci dle vyjádření podniku zvýšení mezd v nejbližší době nedočkají, i když dotazníkový průzkum odhalil, že pro dotazované jsou peníze nejdůležitějším motivačním faktorem. Ke snížení mezd došlo nejen u řadových zaměstnanců, ale i u majitele a ředitele podniku, což je na druhou stranu jedinečná ukázka „sounáležitosti“ v podniku a svědčí o tom, že vedení podniku chce jít příkladem a zaměstnanci vidí, že se na nich nešetří a že vedení jde příkladem. Kompromisem by pro ně mohlo být rozšíření nabídky nepeněžních odměn, jako jsou například více dotované stravování, příspěvky na kulturní události či pořádání firemních akcí.

Na základě zjištěných nedostatků bylo navrženo zlepšení motivačního mechanismu podniku. Návrh byl zaměřen především na zkvalitnění informovanosti o budoucím vývoji mezd, zlepšení hodnotících pohovorů, zkvalitnění vzdělávání, zlepšení informovanosti a zvýšení nabídky nepeněžních odměn.

Cílem mnou navrženého zlepšení motivačního mechanismu je v konečném důsledku zvýšení výkonu zaměstnanců, neboť jak je známo, lépe motivovaný a spokojený zaměstnanec podává kvalitnější pracovní výkon. Důležité je pokračovat a stále nalézat a zdokonalovat motivační faktory, aby podnik dosáhl požadovaných cílů jako tým.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. 154 s. ISBN 80-7067-405-9.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Vyd.1. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

HRON, Jan. *Teorie Řízení*. Vyd.4. Praha: Credit, 2000. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

HRON, Jan; MACÁK, Tomáš. *Organizační chování: Teoretické předpoklady*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 144 s. ISBN 80-213-1589-X.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 1. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2008. 260 s. ISBN 978-80-213-1585-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd.3. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Vyd.1. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

RŮŽIČKA, Jiří; DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. Vyd.2. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

THOMSON, Rosemary. *Managing people*. 3rd edition. Oxford: Society for Neuroscience, 2002. 252 s. ISBN 9780750656184.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. vyd.1. Praha: Aspi, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER A KOL., Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### Internetové zdroje:

*Businessballs* [online]. 2001 [cit. 2011-02-19]. Maslow's hierarchy of needs. Dostupné z WWW: <http://www.businessballs.com/maslow.htm>.

**Další zdroje:**

Příručka managementu kvality. Kladno: Colsys s.r.o. ČSN EN ISO 9001: 2009 a ČOS 051622.

Technicko – organizační směrnice: *Organizace společnosti*. Kladno: Colsys s.r.o. 2010.

Technicko – organizační směrnice: *Výcvik*. Kladno: Colsys s.r.o. 2010.

Technicko – organizační směrnice: *Odměňování a benefity zaměstnanců*. Kladno: Colsys s.r.o. 2010.

Osobní rozhovor s Ing. Pavlem Hendrichem, ředitelem instalační divize podniku Colsys s.r.o.

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazník – Motivační mechanismus v řízení podniku

1. Je pro Vás důležitá příležitost k rozvoji své osobnosti v rámci zaměstnání?
  - Ano
  - Ne
  - Nepřemýšlel/a jsem o tom
  
2. Máte možnost růstu mzdového ohodnocení?
  - Ano
  - Ne
  
3. Vztahy s nadřízenými byste hodnotil/a jako:
  - Velmi dobré
  - Dobré
  - Spíše špatné
  
4. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:
  - Velmi dobré
  - Dobré
  - Spíše špatné
  
5. Hodnocení Vás a Vašich spolupracovníků nadřízeným je pro Vás?
  - Důležité
  - Spíše důležité
  - Spíše zbytečné

6. Funguje u Vás ve firmě hodnotící pohovor týkající se realizace zakázky?

- Ano
- Ne

7. Pověřuje Vás zaměstnavatel samostatnými úkoly?

- Ano, často
- Ano, občas
- Spíše ne
- Ne

8. Jste spokojen/a s pracovními prostředím na Vašem pracovišti?

- Ano velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jste spokojen/a s platem?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jste spokojen/a s informovaností o dění ve Vaší firmě?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Dostáváte od Vašeho nadřízeného pochvaly za dobře odvedenou práci?

- Ano, vždy
- Ano, někdy
- Ne

**12.** Co je pro vás nejdůležitější motivace?

**13.** Dokážete se sami motivovat nebo musíte být motivováni?

- Dokážu se motivovat vždy
- Dokážu se motivovat někdy
- Spíše potřebuji být motivován/a

**14.** Pomohly Vám vzdělávací prostředky podniku v tom, co děláte? (školení, jazykové kurzy, semináře)

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**15.** Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**16.** Bere Váš nadřízený v úvahu Vaše nápady a podněty?

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**17.** Funguje v podniku týmová spolupráce?

- Ano, vždy
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Jaký vidíte rozdíl v motivačním mechanismu vedení v průběhu krize?

**Příloha č. 2: Formulované otázky pro rozhovor s panem Ing. Pavlem Hendrichem, ředitelem Instalační divize podniku Colsys s.r.o.:**

- 1) Jaké kvalifikační programy a školení nabízí svým zaměstnancům podnik Colsys s.r.o.?
- 2) Jaké formy peněžních a nepeněžních odměn nabízí podnik svým zaměstnancům?
- 3) Jaká forma hodnotícího pohovoru funguje v podniku Colsys s.r.o.?
- 4) Delegujete zaměstnancům pravomoci?
- 5) Jak se změnil motivační mechanismus v průběhu krize?