

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Eva Machalic

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Rozhodování a motivace manažerů  
Bakalářská práce

2023

Eva Machalic

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eva Machalic**  
Osobní číslo: **E19737**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Management podniku**  
Téma práce: **Rozhodování a motivace manažerů**  
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza manažerského stylu řízení, rozhodování a motivace manažerů podniku. Rozhodování je důležitou funkcí manažera a práce bude zkoumat, jak je ovlivněno motivací. Aplikace bude provedena na příkladu vybrané společnosti, příp. několika společností.

Osnova:

- Základní pojmy (management, podnik, apod.).
- Rozhodování a motivace managementu při řízení společnosti.
- Průzkum a sběr dat ve vybrané společnosti.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.  
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). 1.vyd. Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.  
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.  
STRAKOVÁ, Jarmila. Podnikové prostředí: základ pro strategické řízení a rozhodování. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. Monografie. ISBN 978-80-7380-755-9.  
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. 1.vyd. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Rozhodování a motivace manažerů“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 01. 09. 2022

Eva Machalic v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

V této části bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za cenné připomínky a náměty, kterými mi pomohl k vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat všem mým informátorům za ochotu a čas, který mi věnovali.

## **ANOTACE**

Cílem předkládané bakalářské práce je zaměřit se na problematiku manažerského rozhodování a motivace vedoucích pracovníků. Teoretická část především věnuje pozornost základním pojmům managementu, podniku a procesu podnikání, významu role manažera a jeho stylu řízení. Dále je orientovaná na oblast motivování zaměstnanců a teorií rozhodování. Praktická část obsahuje výzkum formou dotazníkového šetření, na jehož základě bude zkoumáno podnikové prostředí. Závěrem bakalářské práce je na základě získaných informací a poznatků navrhnout řešení pro optimalizaci motivační a rozhodující stránky podniku.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Management, rozhodování, motivace, odměňování, role, zaměstnanci

## **TITLE**

Decision making and motivation of managers

## **ANNOTATION**

The aim of the bachelor thesis is to focus on the issues of managerial decision-making and motivation of managers. The theoretical part primarily pays attention to the basic concepts of management, enterprise and business process, the importance of the role of the manager and his management style. It is also focused on motivated employees and decision theory. The practical part contains research in the form of a questionnaire survey, on the basis of which the business environment will be examined. The conclusion of the bachelor thesis is to propose solutions based on the information and knowledge obtained to optimize the motivational and decisive aspects of the enterprise.

## **KEYWORDS**

Management, decision making, motivation, remuneration, roles, employees

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1. ZÁKLADNÍ POJMY VE SLEDOVANÉ PROBLEMATICE.....	11
2. PODNIK A PODNIKÁNÍ .....	14
3. MANAŽER.....	18
3.1 Manažerské styly řízení .....	20
4. DŮLEŽITOST MOTIVACE PŘI ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	23
5. PARADIGMA JAKO ZÁKLAD PRAVIDEL PRO ŘÍZENÍ MANAGEMENTU .....	25
6. FLUKTUACE, OPATŘENÍ K JEJÍ OMEZENÍ A DLOUHODOBÉMU UDRŽENÍ LIDÍ.....	26
7. FINANČNÍ ODMĚNA JAKO JEDEN Z PRINCIPŮ MOTIVACE.....	30
7.1 Metoda Balanced Scorecard v kontextu motivace a odměňování .....	31
8. ROZHODOVÁNÍ PŘI ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
9. EMPIRICKÁ SONDA.....	37
9.1 Charakteristika společnosti .....	37
9.2 Metodologie sběru dat .....	37
9.2.1 Motivační aspekty při výběru společnosti a plnění pracovních povinností.....	38
9.2.2 Řešení konfliktů v práci a způsoby předcházení jejich vzniku.....	40
9.2.3 Rozhodování jako základní faktor podnikání .....	43
9.2.4 Pobídky ve firmě, které motivují zaměstnance k efektivnější práci .....	44
9.2.5 Role fluktuace jako kolísání stability ve společnosti.....	46
9.3 Shrnutí verbálně-komunikačních výsledků a jejich odrazení v analýze SWOT .....	48
9.3.1 SWOT analýza v motivačním kontextu.....	48
9.4 Hodnocení stávajícího a nastavení nového motivačního systému.....	50
9.4.1 Neschopnost jasného zadání úkolů a nedodržení termínů .....	50
9.4.2 Problematika práce přesčas.....	51
9.4.3 Neschopnost rozpoznat individualitu a ignorování potenciálních iniciativ .....	51
9.5 Reakce společnosti na navrhovaný motivační systém .....	52
9.5.1 Zpětná vazba podřízených a vedení společnosti.....	52
ZÁVĚR .....	54
SEZNAM LITERATURY:.....	55



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Životní cyklus podniku .....	17
Obrázek 2: Manažerská mřížka .....	21
Obrázek 3: Základní manažerské styly .....	22
Obrázek 4: Hierarchie potřeb .....	24
Obrázek 5: Motivační aspekty při výběru společnosti.....	39
Obrázek 6: Motivační aspekty k plnění pracovních povinností .....	40
Obrázek 7: Příčiny konfliktů v práci.....	41
Obrázek 8: Cesta řešení konfliktů.....	42
Obrázek 9: Nástroje k předcházení konfliktů .....	42
Obrázek 10: Používaná kombinace při rozhodování .....	43
Obrázek 11: Zavedené benefity v podniku .....	44
Obrázek 12: Motivační metody pro zaměstnance z Home-office .....	45
Obrázek 13: Diskriminace na pracoviště .....	47
Obrázek 14: Hodnocení vrcholového vedení.....	48
Obrázek 15: SWOT analýza .....	49
Tabulka 1: Hodnocení společností navrženého motivačního systému .....	53

## ÚVOD

Manažeři jsou klíčovým atributem ve firmě, a jejich práce je největší výzvou nového tisíciletí, proto je tak důležité správně nastavit motivační systém.

Nejdřív budou řešeny základní pojmy jako management, podnik, manažer, protože management je v každé firmě nezbytný pro koordinaci práce svých zaměstnanců, dále se podniky snaží o zvýšení příjmů, posílení ekonomické konkurenceschopnosti a dosažení těchto účelů je přímo závislá na manažery, kteří kladou úkoly a pomáhají pracovníkům jejich vykonávat. Další kapitola se bude zabývat rozhodováním a motivací, protože motivace je systém metod, který se používá ve společnosti, aby povzbudil zaměstnance k efektivní práci s plným nasazením. Praktická část bude zaměřená na sběr, analýzu dat na vybrané společnosti.

**Cílem práce je analýza manažerského stylu řízení, rozhodování a motivace manažerů podniku. Rozhodování je důležitou funkcí manažera a práce bude zkoumat, jak je ovlivněno motivací. Aplikace bude provedena na příkladu vybrané společnosti, příp. několika společností.**

V práci bude dána analýza stylu řízení společností, použity metody analýzy a syntézy zdrojů vybrané literatury.

Předmětem výzkumu je role manažera v řízení a motivace, které hrají významnou úlohu v produktivitě práce a ovlivňují její kvalitu, a tím se stávají výzvou moderní společností.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY VE SLEDOVANÉ PROBLEMATICE

Management je proces plánování, organizace, motivace, koordinace a kontroly. Vše, co souvisí s koordinací a vedením lidí, lze pojmenovat managementem. Samotné slovo „management“ se překládá z angličtiny jako administrativa, schopnost řídit (Blažek, 2014). Prostředky řízení jsou metody a typy řízení lidí (Srpová, 2010).

Tři otázky, které tvoří podstatu řízení:

1. Kdo a kým vládne?
2. Jak tento proces probíhá?
3. Čím se to provádí?

## Hlavní úkoly managementu

(Cejthamr, 2010)

- Najít cesty pro rozvoj a prosperitu společnosti;
- Provádět práci s personálem, stimulovat zaměstnance povzbuzujícími metodami;
- Dosáhnout a neztratit určité úrovně výkonnosti zisku firmy;
- Předvídat rizika a možnosti jejich překonání;
- Zvýšit rating firmy a být úspěšnými na trhu.

Kromě hlavních úkolů, kterým čelí management, je nutné určit jeho funkce, bez kterých by podnik nemohl normálně fungovat.

## Funkce managementu

(Robbins, 2004)

### 1. Plánování:

Mezi základní funkce managementu patří strategická predikce a výběr řešení.

### 2. Organizace aktivit:

Pravomoci zaměstnanců jsou rozděleny, ale zároveň by museli být projednané společně, aby byli dosaženy stanovené cíle.

### **3. Koordinace:**

Potřeba propojení všech divizí společnosti.

### **4. Kontrola:**

Neustálé sledování plnění úkolů.

## **Vertikální a horizontální řízení**

Vertikální strukturu řízení můžeme vnímat jako jednoznačnou podřízenost nižších pracovních úrovní vyšším, tj. probíhá proces předání informací shora dolů a opačným směrem. Vedoucí manažeři přispívají k organizaci svého podniku tím, že přebírají odpovědnost za využívání manažerských aktivit v různých strukturálních jednotkách, každá z nich má plnit určitý cíl, čímž vzniká zvláštní mechanismus, jehož specialisté jsou zodpovědní za stanovenou oblast, jako jsou: ekonomická, obchodní, výrobní atd. Je důležité poznamenat, že kromě obecného sledování vedoucího procesu, může být provedena přísnější a podrobnější kontrola zaměřující se na ekonomické ukazatele (Cejthamr, 2010).

Horizontální struktura řízení je charakterizována tím, že na rozdíl od vertikální struktury řízení dochází k budování vztahů a sdělení údajů v rámci jedné úrovně, a neexistují zde žádné vyšší útvary, kterým bychom se měli podřídit. Pozitivní stránkou je, že pracovní proces je rozdělen do několika složek, čímž se vytváří tzv. návrhový tým, který je zase doplněn řadou odborníků, kteří mají vliv z ekonomických, obchodních a výrobních oborů. Tento expertní tým pomáhá soustředit se na konkrétním úkolu nebo konečným produktem.

## **Principy managementu**

Zakladatel vědecké organizace práce a řízení je americký inženýr Frederick Winslow Taylor, který v roce 1911 zveřejnil nejvýznamnější publikace „Principy vědeckého řízení“. Francouzský inženýr, zakladatel správní (klasické) školy řízení Henri Fayol zformuloval principy, které dodnes používají (Blažek, 2014). Základní zásady byrokratického řízení, které definoval Max Weber:

- **Cíle** - všechny činnosti, které jsou nezbytné k dosažení cíle organizace, jsou rozděleny do jednoduchých operací na začátku specializace;
- **Disciplína** - je nekompromisní výkon všech rozhodnutí a příkazů nadřízeného;
- **Hierarchičnost** - je vertikální rozdělení práce, podřízenost nižších úrovní vyšším;
- **Kompetence** - je horizontální rozdělení práce podle funkcí, správné rozhodnutí je možné pouze za přítomnosti určitých znalostí a dovedností;
- **Motivace** - je souhrn aktivit, jejichž cílem je zvýšit zájem zaměstnance o výsledek své práce;
- **Odpovědnost** - potrestání pracovníků firmy za nesplnění úkolů, které jim byly přiděleny, přičemž odpovědnost by měla být rovna pravomocím a míra trestu se zvyšuje, jak se zvyšují pravomoci.

## **2. PODNIK A PODNIKÁNÍ**

Organizace je složitý „organismus“. V něm se proplétají společně zájmy jak jednotlivce, tak i skupiny lidí, pobídky a omezení, silné technologie a inovace, bezpodmínečná kázeň a kreativita, regulační požadavky a neformální iniciativy. Aktivně se vyvíjejí, když mají opodstatněnou strategii a efektivně využívají zdroje. Přeskupují se, když přestanou plnit vybrané cíle. Umírají, když se ocitnou neschopní plnit své úkoly. Bez pochopení podstaty organizací a zákonitostí jejich vývoje není možné je ani řídit, ani efektivně využívat jejich potenciál, ani zvládat moderní technologie jejich činnosti.

Podniky:

- samostatně rozhodují;
- skutečně používají výrobní faktory pro produkci a prodej výrobků;
- usilují o příjem.

Podniky se od sebe liší průmyslovými příslušnostmi. Ty jsou rozděleny do produkčních a neproduktivních oborů (Martinovičová, 2019).

### **Atributy podniku**

Podnik je věc hromadná, která má zase velké množství atributů a charakteristických rysů. Jedním z nejvýraznějších znaků podniku je jeho okolí, které ho v různé míře ovlivňuje. Prostředí se může lišit, a buď se dá podniku rozvíjet nebo naopak, bude ho brzdit různými způsoby a to z ekonomického, geografického, sociálního, technologického, etického, politického a environmentálního hlediska (Martinovičová, 2019). U výše uvedených aspektů společným rysem je, že nepůsobí odděleně, ale ve vzájemné interakci reprezentující kombinaci. Je důležité také vzít v úvahu, že i obchodní závod je schopen ovlivnit své okolí, a následně mít jak nepříznivé tak i uspokojivé důsledky.

### **Třídění podniku podle jeho velikosti**

Jednou z nejdůležitějších charakteristik podniku je jeho velikost, kterou lze určit především počtem zaměstnanců pracujících v dané společnosti, dále můžeme klasifikovat podle rozsahu ročního příjmu vztahujícího se nejprve na společnost, pak na zaměstnance; výše kapitálu;

hodnoty majetku. Všechny tyto odlišné ekonomické faktory umožňují rozřadit firmy na mikro, malé, střední a velké (Martinovičová, 2019).

První tři výše uvedené typy podniků mají společné rysy např.:

- počet najímaných zaměstnanců, který nepřesahuje 250 lidí;
- jejich roční obrat může dosahovat až 50 mil. Euro;
- a jejich celková bilance činí menší nebo dosahuje částky 43 mil. Euro.

Velké společnosti mají k dispozici značné zásoby zdrojů, širokou škálu produktů a vysoké zisky.

### **Podstata podnikání**

Podnikatelskou činnost můžou provádět jednotlivci (fyzická osoba) a organizace (právní osoba), pokud jsou splněny požadavky právních předpisů. Individuální podnikatel - je osoba, která podniká na vlastní účet, osobně se zabývá obchodním managementem, a je zodpovědná za zajištění nezbytných prostředků. Jeho odměnou je zisk, který byl dosažen z podnikatelské činnosti, díky němuž bude zákonitě vyplívat i pocit spokojenosti. Současně musí převzít veškeré riziko ztráty v případě zkrachování svého podniku (Srpková, 2020).

### **Stávající podněty pro začátek podnikání**

Důvodů pro zahájení podnikání a založení společnosti může být velké množství, např: rozhodování o tom, jak se realizovat v životě; snažení se o sebezdokonalování; používání vše nového ve vědě, čímž přispějeme k uspokojení požadavků. Snaha o realizaci těchto plánů je zaznamenána při vytváření firemních cílů společnosti.

### **Zisk jako jeden z účelů podnikání**

Právní definice pojmu „podnikání“ vykládá: že jeho cílem je kontinuita činnosti podnikatele za účelem zisku. V rámci podnikání výtěžek představen jako jeden z ukazatelů úspěchu. Umění vytvářet zisk je dáno nejen profesionalitou majitele společnosti, ale všech jejích zaměstnanců a dalšími faktory, které určují fungování firmy. Je důležité, aby produkt uváděný

na trh byl konkurenceschopný, aby tím vytvářela konzistentní poptávka spotřebitelů a odpovídající cena umožňovala stabilní zisk. Z toho lze vyvodit, že spotřebitelům jsou nabízeny vysoké kvality produkty, které byli vyrobené za pomoci nejnovějších technologií (Srpková, 2010). Je třeba vzít v úvahu možnou souhru okolností, za kterých se podnikatel navzdory všemu snaží dosáhnout maximální velikosti zisku, proto se můžou změnit některé fáze popsaného procesu, což přivede k tomu, že zájmy spotřebitelů nemůžou být uspokojeny.

Výše dosaženého zisku je ovlivněna odměnami zaměstnanců zapojených do výroby. Tyto faktory jsou jistě brány v úvahu při vytváření obchodních cílů.

### **Organizační souvislost byznysu**

Podnikatel, který dostal příležitost využít jakékoli zdroje své společnosti k dosažení cíle, musí přemýšlet nad tím, jak bude samotný organizační proces vypadat, aby firma mohla z této možnosti vytěžit co nejvíce pozitivních výsledků a být prospěšnou ve svém oboru.

Proces organizace v podnikání je soubor různorodých postupů, které jsou zaměřeny na přeměnu zdrojů společnosti do konečných výrobků čili služeb, s čímž následně budeme obchodovat. Na základě toho budeme schopni vypracovat strategii, jak toho nejlépe dosáhnout, a následné kroky pracovního týmu budou směřovány v souladu s předsevzetí společnosti. Plánování je jedním z nejdůležitějších procesů, které může ovlivnit efektivitu celé společnosti (Hučka, 2021).

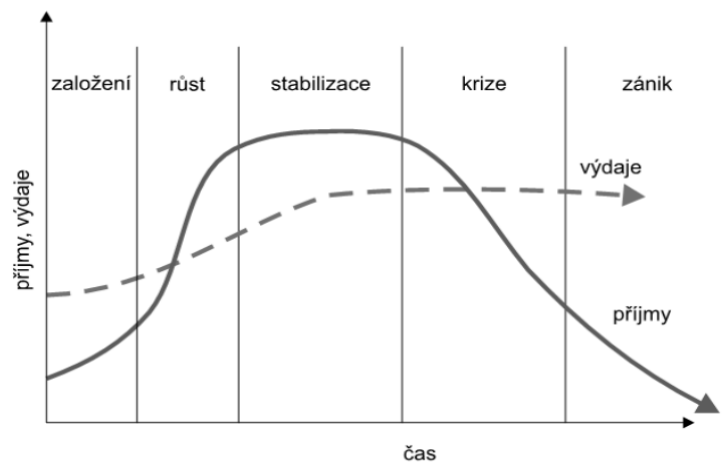
### **Cyklus živostnosti podniku**

Životní fáze mají jasnou sekvenci, která zahrnuje šest hlavních fází:

- **Zakladatelská etapa** - v této fázi je generován hlavní záměr společnosti, je vybrána oblast činnosti, ve které chce budoucí podnik působit, vyvíjí se plánování včetně financování, a to všechno skončí registrací a zahájením práce firmy.
- **Fáze růstu** - podnik usiluje o svůj rozvoj různými způsoby, dochází k rozšíření svého sortimentu, firma dosahuje nových úrovní příjmů, objevují se nové příležitosti.



- **Fáze zralosti** – závod usiluje o stabilizaci celé zavedené struktury, a udržení vysokého výkonu se stává jedním z hlavních cílů (Martinovičová, 2019).
- **Krizová fáze** - toto období je západem slunce pro mnoho firem, kdy všechny ukazatele, které jsou zdrojem jejího života klesají, např: příjem, konkurenceschopnost, postavení.
- **Fáze úpadku** - organizace přestává plnit své funkce vzhledem ke svému poslání, není schopna se vypořádat s negativními dopady krize.
- **Etapa umírání** - tato fáze nastává v den, kdy je firma vyškrtnuta z veřejného registru.



Obrázek 1: Životní cyklus podniku

Zdroj: Martinovičová a kol. (2019)

### **3. MANAŽER**

Manažer v současném pojetí je nadřízený, který je obdařen určitými pravomocemi. Je člověkem, který dělá manažerská rozhodnutí, a je zodpovědný za jejich výsledky. Řídící pracovník, který je zástupcem zvláštní profese, se zvláštním výcvikem, zaujímá vedoucí pozici, podle které stanovuje cíle a vyvíjí opatření a prostředky k jejich dosažení. Efektivitu řízení tradičně určují ekonomické ukazatele, nicméně studie ukazují, že i psychologická kritéria dávají společnosti možnost mít konkurenční výhodu. Umění vedoucího pracovníka se projevuje nejen ve schopnosti předvídat situace na trhu, vypracovat strategii rozvoje organizace, být flexibilním v plánování, ale také kompetentně organizovat práci svých podřízených. Vedoucí pracovník, který úspěšně deleguje pravomoci a odpovědnost na své podřízené a zároveň udržuje kontrolní funkce. Lidský faktor je jedním z hlavních možných potíže, který stává před správcem a zde je třeba vzít v úvahu závažnost příslušných osobních kvalit vedoucího (Cejthamr, 2010).

#### **Psychologický výběr**

Člověk, který se rozhodl budovat svou manažerskou kariéru, musí především analyzovat celý soubor vlastností potřebných pro manažerské aktivity. Osobní charakteristiky – jedná se o komplex složený ze sebevědomí, autority, sebeovládání, iniciativy, intuici, vytrvalosti, vůdčí a organizační schopnosti (Mikuláščík, 2015).

Určité psychologické vlastnosti, které dávají pracovníku příležitost být vedoucím. Zdravé a optimistické klima v pracovním kolektivu přispívá ke zvýšení kvality a efektivity práce.

Profesionální školení manažerů má obrovský význam, protože bez znalostní základny a určitých dovedností ve firmě nelze dosadit vyhlídek pro další rozvoj.

Práce manažerů má svá specifika, tedy konečný výsledek jejich činnosti - organizace realizačního procesu přijatého rozhodnutí.

#### **Rozdělení práce manažerů**

(Veber, 2009)

Ve třech úrovních se skládá rozdělení řízení:

1. Vyšší

2. Střední

3. Nižší

**Nejvyšší úroveň** - takzvaný top management společnosti, vypracovává dlouhodobé rozvojové plány, realizuje obecné strategické vedení, podporuje spolupráci s dalšími společnostmi, které jsou na trhu.

**Střední úroveň** - manažeři řídí jednotlivé divize, koordinují práci nižších manažerů, jsou zodpovědní za výrobní proces v divizi.

**Nejnižší úrovni** ovládají manažeři, kteří mají ve své podřízenosti pracovníky primárních útvarů, jako jsou oddělení, pozemky atd.

#### **Funkce řízení:**

- **Plánování** - specifická formulace cílů organizace, prostředků k jejich dosažení, termínů a fází plnění. Tato funkce pomáhá jasně definovat strategii rozvoje podniku, schopnost včas provést úpravy.
- **Organizace** - funkce umožňující bezproblémově, racionálně, beze zbytečných finančních prostředků a ztráty času, provádět hospodářskou činnost.
- **Koordinace** - bez konzistence činnosti zaměstnanců s stanovenými cíli, není možné dosáhnout požadovaného výsledku, role manažera je koordinace činnosti podřízených (Veber, 2009).
- **Motivace** je jedním z nejúčinnějších impulsů pracovního procesu.
- **Kontrola** je systémový dohled nad plněním plánů, úkolů, příkazů, které zahrnují všechny druhy manažerských aktivit. Pravidelné sledování umožňuje najít a odstranit chyby a nedostatky.

#### **Atributy zdařilého manažera:**

- **Mít dobré komunikační schopnosti** - efektivní komunikace je jeden z pilířů pro úspěšný management. Předpokládá se, že opravdový manažer musí mít

komunikační dovednosti, umět správně formulovat svůj záměr, a najít správné cesty, jak svoje nápady sdělit tak, aby je vystihnuli ostatní pracovníky.

- **Mít schopnost pozitivního myšlení** - kompetentní manažeři musí být schopní ovládat své pocity a emoce, tím myšleno, že když se cítí vyčerpaný, musí si dát pauzu, aby udržel pozitivní přístup a atmosféru v pracovním kolektivu.
- **Být otevřený osobnímu rozvoji** - manažer nemůže zůstat ve svém osobním růstu, musí se neustále rozvíjet, účastnit by se měl i složitých projektů, a tím zvyšovat svou kvalifikaci. Je třeba se přestat vyhýbat výzvám a naučit se experimentovat.
- **Mít zaujatost ke své práci** - do určité míry se manažeři stávají vzorem pro své zaměstnance, ale jak ukazuje praxe, lidé ztrácejí touhu vykonávat své pracovní úkoly pozitivním přístupem, pokud ze strany manažera nepocítí stejné zapojení do pracovního procesu (Folwarczná, 2010).

### 3.1 Manažerské styly řízení

Manažerské styly řízení jsou v poslední době velmi sledovaným problémem, protože úroveň efektivity pracovníků záleží na zvoleném stylu vedení firmy.

Jane S. Mouton a Robert J. Blake ve své práci *The Managerial Grid* (Manažerská mřížka) představili koncepty manažerských stylů. Tato struktura řízení se nazývá "Manažerskou mřížkou", která charakterizuje 4 až 5 základních stylů řízení.

Manažerská mřížka je poměrně přehledná schéma, která se skládá z 81 čtverců: 9 svislých sloupců a 9 vodorovných. Na svislé ose najdeme hodnocení orientované se na péče o člověka (resp. „zaměření na lidi“), horizontální osa je označovaná za péče o výrobu nebo orientaci na úkol (resp. „zaměření na produkci“). Styl řízení je definován podle obou těchto kritérií. Autoři poznamenávají, že oba směry mohou koexistovat, například při řízení v týmu.



Obrázek 2: Manažerská mřížka

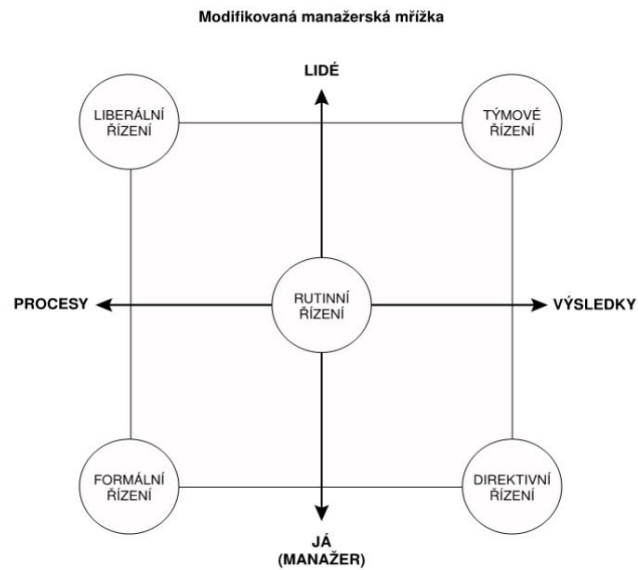
Zdroj: Plamínek (2018)

V mřížce se rozlišují následující styly vedení:

- **Liberální styl** se vyznačuje minimální účastí u řízení, předávání práv a povinností podřízeným, u kterých se vyskytuje nepřipravenost převzít odpovědnost za řešení problémů a jejich následky za nepříznivých okolností.
- V kontextu **týmového vedení** manažer dosahuje stejných úrovní jak v měřítku "lidí", tak i ve směru "úkolů". To nutí zaměstnance, aby se aktivně podíleli na rozhodování a řízení. Manažer dává svým pracovníkům dostatečné množství prostoru, jen se podělí na koordinaci a snažení. V důsledku společného úsilí je obvykle možné úspěšně řešit jakékoli složité úkoly, aniž byste se zastavili v polovině cesty. Bez pomoci zaměstnanců společnosti manažer nemůže dosáhnout úspěšných výsledků. Podle autora Jiří Plamínku se v českém managementu málokdy uplatňuje tento metod řízení společnosti.
- Zaměřený na dosažení cílů **autoritářský** (resp. direktivní) styl řízení se vyznačuje vysokou centralizací vedení, což běžně můžeme potkat u velkého množství českých společností. Vedoucí manažer může přijímat rozhodnutí sám, není podřízen kolektivnímu názoru, a sám rozhoduje o všem za tým.
- **Rutinní styl** můžeme rozlišovat jako reaktivní a obezřetný. Takovým přístupem k řízení je vyhnout se problémům nebo je řešit vzhledem za neodvratných okolností.

- **Formální styl** řízení brání rozvoji kreativity a potlačuje iniciativu, což nakonec vede k byrokratizaci. V tomto případě se manažer zaměřuje na procesní formality a chrání svou osobnost před problémy. Tato forma vedení se mnohdy setkává ve statní správě.

Mezi styly manažerského řízení lze vidět atributy modelu „cukr a bič“, například mezi styly direktivním a liberálním (Plamínek 2018).



Obrázek 3: Základní manažerské styly

Zdroj: Plamínek (2018)

## 4. DŮLEŽITOST MOTIVACE PŘI ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Motivace je tak či onak úzce spojena s našimi potřebami a zájmy, abychom pochopili, co jsou lidské potřeby a v jakém pořadí jsou, je třeba zvážit psychologickou konstrukci A. Maslowa. Hierarchický model vytvořený americkým psychologem Abrahamem Maslowem je zvláštní schéma, které představuje konzistentní řád lidských potřeb. Svůj koncept psycholog podrobně popsal v roce 1954 ve svém Dílu "Motivace a osobnost", kde základní myšlenkou teorie je, že člověk potřebuje nejen uspokojit základní fyziologické, ale i duševní potřeby, jako jsou: sebeaktualizace a seberealizace (Plháková, 2004).

1. **Fyziologické potřeby** - všechny živé bytosti musí provádět činnosti, které přispívají k zachování a udržování života jejich těla: výživa, spánek, potřeba příjmu, dostatečného množství kyslíku, žízeň a únava, atd. Jakmile jedinec dosáhne určitého stupně uspokojení těchto potřeb, může se dostat na další úroveň.
2. **Potřeby bezpečí** - pokud první úroveň zajišťuje životně důležitou činnost, druhý stupeň je nezbytný pro ochranu před vnějšími hrozbami. Každá osoba potřebuje bezpečnost a stabilitu, příkladem může být stabilní práce s trvalým platem. Člověk by měl být přesvědčen o svém zdraví a financích a žít beze strachu a zmatku.
3. **Potřeba lásky, náklonnosti** - když jsou splněny základní fyziologické potřeby a existuje pocit bezpečí, když se člověk neobtěžuje únavou a hladem, začne projevovat touhu komunikovat se společností, člověk potřebuje komunikovat s rodinou, přáteli nebo známými, projevovat zájem o někoho, dávat a získávat lásku. Maslow také tvrdí, že lidé, kteří jsou v dobře rozvinuté, stabilní společnosti, potřebují integraci do skupin růstu (Drapela, 2003).
4. **Potřeba uznání** - pokud jedinec nebyl schopen dosáhnout spokojenosti s potřebami popsanými výše, pokud se osoba cítí unavená, hladová, cítí se ohrožena a není milována, pak tato úroveň pro něj nemůže být splněna, a to vzhledem k tomu, že tento stupeň znamená tendenci uvědomovat si sebe sám jako osobnost a realizovat své schopnosti na základě sebeúcty a úcty k lidem kolem vás.
5. **Potřeby sebeaktualizace** - tato fáze je nejdůležitější ve snaze člověka uspokojit své duchovní potřeby. Osoba, která se ocitla ve vrcholu hierarchie, chce najít své povolání, realizovat svůj vlastní potenciál a najít účel a smysl své existence (Plamínek, 2015).



Obrázek 4: Hierarchie potřeb

Zdroj: A. Maslow (1970)

Maslow byl schopen rozlišovat mezi nezbytností, a rozdělil je na nedostatkové (D-potřeby) a potřebami seberealizace (B-potřeby), které se navzájem liší. Americký psycholog tvrdí, že potřeby skupiny „D“ se vztahují k prvním čtyřem úrovním hierarchie lidských potřeb, a pomáhá dosáhnout duševní rovnováhy, zatímco potřeby bytí (dále je zmiňuji jako metahodnoty nebo metamotivaci) patří k poslednímu stupni pyramidy (Plháková, 2004), a hodnoty patřící mezi nimi: vnitřní bohatost, soběstačnost, odevzdanost atd.

V roce 1970 Maslow si pro svou analýzu vybral určitou skupinu osob, kteří podle něj byli seberozvojovými lidmi, mezi účastníky povídání byli například: Eleanor Rooseveltová, Thomas Jefferson a další (Drapela, 2003). Na základě výsledků tohoto experimentu bylo stanoveno patnáct bodů, které se nejčastěji objevují u seberealizačních lidí.

Autor píše, že potřeby jsou rozděleny na vyšší a nižší. Provedení prvního (potřeba bezpečnosti a fyziologická potřeba) je povinné. To je nezbytné pro elementární přežití jedince. Uspokojení vyšších potřeb, takových jako úcta a láska, jsou nezbytné pro osobní růst.

PhDr. Alena Plháková ve své knize zmiňují Maslowa, který se k problematice vyjádřil sám: „Potřeba lásky, tak jak ji běžně studovali například Bowlby a Spitz, je nedostatkovou potřebou. Je dírou, kterou je třeba vyplnit, prázdnotou, do které se láska nalévá. Pokud není tato uzdravující potřeba k dispozici, dochází k silné patologii; jestliže je k dispozici ve správném čase, ve správném množství a příslušným způsobem, pak patologie nepřichází.“ (Plháková, 2004, str. 369).

Jednou z hlavních výhod této klasifikace potřeb je, že představuje vizuální schéma motivace jednotlivce, které se nejčastěji vyskytuje u západní společnosti (Plháková, 2004).



## 5. PARADIGMA JAKO ZÁKLAD PRAVIDEL PRO ŘÍZENÍ MANAGEMENTU

Paradigma (dále můžeme definovat jako příklad, model, nebo vzorek): vědecké paradigma - přijatý vědeckou komunitou model racionální vědecké činnosti.

Thomas Samuel Kuhn je autorem pojmu paradigma, definoval koncept filozofie vědy tím, že ji představil jako změnu paradigmatu, periodicitu těchto směn, to vše bylo popsáno v jeho knize „The Structure of Scientific Revolutions“. Teorie T. Kuhna odhaluje paradigma jako soubor vědeckých úspěchů, pokynů k řešení vznikajících problémů, hodnot atd. Díky sdružování určité vědecké komunity v určitém historickém období, je definována paradigma vědecké disciplíny (Straková, 2019).

Věda je charakterizována třemi **vývojovými fázemi**, který vyznačil Kuhn:

- Etapa normální vědy;
- Krizová fáze;
- Období revoluce.

Mintzberg, Friesen, Miller, přidali k životnímu cyklusu podniku další fázi vývoje - fázi oživení. Více než polovina podnikatelských subjektů ale nezažívají všechny etapy, protože jejich klíčovým cílem je dosažení výnosů a zachování konkurenceschopnosti. Strategické řízení čas od času vede k organizačním převratům. Při vývoje lokálních změn se používá koncepce logického inkrementalismusu, který zavedl koncem 20.století J. B. Quinn. Následně byl tento přístup kritizován za nedostatek interpretace a úplnosti. Autorka knihy vyvozuje, že manažeři uplatňují inkrementální řízení tehdy, kdy jasně rozumí stavu organizačního prostředí, bohužel ale v podmínkách obchodních vztahů je obtížné mít stabilitu podnikatelského subjektu. Účelem jakýkoli podnikatelského subjektu spočívá v zachování rovnováhy mezi interním a externím firemním prostředím, a proto hodně manažerů snaží se včas zapojit do různých změn v podmínkách konkurence, sledovat je, a podle jejich proměnlivosti aktualizovat své firemní přístupy. Rychlost jejich odezvy přímo závisí na jejich finančních schopnostech a na možnostech jejich výkonnosti. Pro následné posílení obchodování za nových sociálních a ekonomických okolností globální ekonomiky musí podnikatelské subjekty co nejdříve řešit problematiku předpovídání a realizace změn. Další rozvoj obchodních subjektů bude záležet na nových trendech v oborů strategického plánování, strategických postupů a nástrojích řízení.

## 6. FLUKTUACE, OPATŘENÍ K JEJÍ OMEZENÍ A DLOUHODOBÉMU UDRŽENÍ LIDÍ

Fluktuace rozumí vyloučení pracovníků z práce kvůli snížené efektivitě, důchodovému věku či nahrazení nekvalifikovaných pracovníků a náborem nových zaměstnanců. Nejčastěji začátečníci potřebují školení a patří do skupiny lidí s vysokým rizikem úrazovosti.

Ve své knize sociolog popsal, co motivuje lidi k odchodu z práce. Díky interní studii v jedné firmě se podařilo zjistit, že právě nízké platy vedou k takovým řešením. Vedení společnosti proto se rozhodlo zvýšit mzdy, v praxi to přineslo zlepšení nálady a pracovní výkonnosti zaměstnanců, ale jen na krátkou dobu, pak se vše obrátilo zpět, proto odborníci mají rádi výraz začarovaný kruh.

Aby bylo možné identifikovat faktory, kterými se zaměstnanci řídí, když odcházejí ze společností, je nutné pochopit, jaké důvody je mohou udržet na pracovišti (Bednář, 2018).

Nejčastěji se používá **třísloužkový model**:

- **Kvůli lidem;**
- **Pro mzdu;**
- **Role užitečností ve svém povolání.**

Podle autora jsou peníze důležitým faktorem a hrají složitou roli v otázce odcházení lidí, nikoli však hlavní, a přesto objektivně a nejčastěji zaměstnanci využívají samotnou finanční příčinu tohoto problému. V praxi se u pracovníků různých kategorií projevuje rozdílný postoj k peněžitě straně:

**U méně kvalifikovaných pracovníků** není otázka výplaty nebo přínosu poměrně akutní, i když je jejich plat pod minimální hranicí, pro zaměstnance v této kategorii je důležitý dobrý pracovní kolektiv a přátelská atmosféra, vnitřní pocit užitečnosti je také důvodem, proč zaměstnanec zůstává.

**U kvalifikovaných zaměstnanců** kombinace sestávající z možného kariérního růstu, dobrých vyhlídek, příjemného pracovního kolektivu a bonusů různých druhů, nehrají rozhodující roli, když se zaměstnanec rozhodne odejít ze společnosti kvůli nízké mzdě.

**U vysoce kvalifikovaných zaměstnanců (expertů)** dochází k opačnému efektu, finanční odměna, plát a benefity pro ně nehrají rozhodující roli v dobrovolném propouštění, spíše

hlavním důvodem je, že ve svém kariéřním růstu dosáhli všech možných úrovní, včetně jejich pracovní kvalifikace. Pro takové lidi je velmi důležité být oceněni a mít pocit, že jsou přínosem pro rozvoj společnosti.

Je třeba si uvědomit, že fluktuace je ve svém chápání normou a pro některé společnosti dokonce užitečná, ale je nutné také vzít v úvahu, že vše má své hranice, které nesmíme překročit, abychom neztratili kontrolu nad situací.

### **Existující opatření k restrikci fluktuace:**

Ke dnešnímu dni můžeme nalézt obrovské množství opatření, a aby co nejdéle přinášely svou efektivitu, je nutné je vzájemně kombinovat, např: druhý opatření určujícího a stimulujícího systému, který je vlastní každé společnosti, jejíž hlavní myšlenkou je vytvořit takový prostor, jehož podmínky budou schopny udržet zaměstnance v podniku prostřednictvím různých návrhů, což u ně může probudit motivaci a zájem, a ty v podstatě začnou hodnotit a porovnávat své současné postavení ve společnosti s dalšími možnými variantami.

- **Hodnocení nejlepších** - pracovníci budou projevovat více loajality a podpory vůči společnosti, která je schopna určit a správně vyhodnotit «ty vhodné», než když firma určuje hodnotu «nevhodných», v tomto případě dochází k reverznímu efektu: «vyvlastněný», z hlediska psychologie je pro některé pracovníky velmi důležitý mít vnitřní dojem «ocenění», že podnik je připraven je posoudit nebo ohodnotit někoho jiného, s kým se ztotožňují (Bednář, 2018).
- **Každoroční benefit** - existuje obrovský podíl různých benefitů, v podstatě to může být cokoli, co podporuje motivaci zaměstnanců. Autor uvádí příklad, ze kterého lze odvodit, že se u benefitů může uplatňovat pravidlo: «Dárový den » (takový benefit byl označován za „odložený“), ze strany psychologie lze tvrdit, že samotný nebo resp. konečný výsledek (dárek) není tak podstatný, jako proces chystání a vyčkávání, tj. lidé jsou přesvědčení, že mohou dar získat, a s nadšením očekávají den, kdy jim bude předán, což přispívá k navázání pozitivní komunikace mezi pracovníky a vedením.
- **Předpokládaný růst** - podstata této taktiky spočívá v tom, že zaměstnanec, který je schopen docílit nějakých výsledků a má touhu vynaložit obrovské množství úsilí na dosažení těchto cílů, přitom nevznikají žádné překážky konkrétně formou

zkaženého psychického stavu, pak se neobjevuje myšlenka opustit své pracoviště. Velmi důležité je také si uvědomit, že existuje část pracovníků, kteří si nepřejí plánovaný růst, mají možná větší zájem o rozšiřování svých znalostí a kompetenci.

### **Existující opatření k restrikci fluktuace za pomoci komunikaci a kooperaci ve společnosti:**

- **Informování pracovníků** - díky rozšíření potřebného množství relevantních informací pro pracovníky je eliminována možnost rozvoje pomluvy a negativních úmyslů, k tomu by její obsah měl zahrnovat údaje o stavu podniku a jeho dosažených výsledcích, účelnosti výrobků; dále informovat o pozitivních změnách v pracovním prostředí, pravidelně upozorňovat na existenci nebo zavádění různých bonusů, a zmiňovat se důležitost dodržování základních norem BOZP. Pracovníky z firmy neodejdou, pokud budou pozitivně vnímat společnost a své kolegy, i když se s nimi každý den nepotkávají.
- **Interakce se školami** - bez ohledu na druh činnosti a velikost společnosti bude navázání vztahů se vzdělávacími organizacemi obrovským přínosem, a to jak pro „čerstvé“, tak i pro stále zaměstnance, s podmínkou ale, že tyto vzdělávací organizace navštěvují děti těchto pracovníků. To bude pozitivně ovlivňovat efektivitu a zaručovat vytvoření blízkého vztahu s perspektivou, že bude fungovat v delším období.
- **Podpora vytváření lepších podmínek** - zaměstnanci mohou mít osobní iniciativu k tvorbě na vylepšení, je třeba dát lidem pocit, že jejich nápady a různé návrhy jsou žádoucí.
- **Sdělení úspěchů cestou oslavy** - napomáhá pracovníkům přiblížit se k sobě, podporuje a usiluje o pocit přináležitosti k dané komunitě.

### **Další opatření k omezení péče o zaměstnance:**

- **Identifikace příčiny** – chceme-li zjistit, co přesně bylo důvodem, proč se zaměstnanec rozhodl ukončit pracovní smlouvu, je nutné eliminovat různé druhy pokáraní směrem k tomuto pracovníku, a položit mu otázku, jak ho můžeme podpořit, možná je v nouzi a něco mu chybí.

- **Nabídka alternativy** - je důležité diskutovat o příčině, která vznikla; zjistit proč se vlastně pracovník rozhodl opustit pracovní kolektiv a současně mu nabízet různé varianty řešení, aby si ten člověk dobře rozmyslel a přehodnotil; alternativy se bývá různé, spočívá ve strategii, kterou zvolí manažer.

### **Praktické způsoby. jak zastavit fluktuaci:**

Existuje obrovský počet různých taktik, které vedou k zabránění fluktuaci, zejména tehdy, když lidé již nepřemýšlejí, ale konečně se rozhodli odejít: využití sociálního prostředí a částečné změny pracovního prostoru, využití zkušeností s navrátilci, zajímat se o mínění zaměstnanců, zvýšením mezd atd.

Tedy neexistuje žádná snadná a rychlá cesta k řešení problematiky fluktuace, všechny výše popsané metody a taktiky nesměli by vést k tomu, aby někoho drželi ve společnosti, kdo z ní chce odejít, ale naopak, smyslem všech těchto metod je přesvědčení, že daná firma je přesně to, co tento jednatel potřebuje (Bednář, 2018).

## 7. FINANČNÍ ODMĚNA JAKO JEDEN Z PRINCIPŮ MOTIVACE

Pro management každé společnosti je jedním z hlavních úkolů motivovat zaměstnance, aby kvalitně plnili své povinnosti. Je důležité pochopit, že jsou některé faktory přispívající k motivaci, ale jsou také faktory, které tomuto procesu brání. Nakonec dosažení výsledků v profesionální kariéře vede ke zlepšení kvality života a splnění lidských potřeb. Hlavním úkolem **finančního odměňování** je přilákat ty nejlepší odborníky, udržet je na pracovištích, povzbudit zaměstnance tak, aby jednali v zájmu společnosti; zvýšit produktivitu práce, ale zároveň nesmí připustit rozpor mezi výdaji a rozpočtem společnosti. Je třeba jasně naplánovat systém finanční podpory zaměstnanců. S tím souvisí i řada klíčových otázek týkajících se výše daní, seznamu možných odměn, výsledků práce zaměstnanců, osobní dovednosti zaměstnanců (Urban, 2017). Mezi formy finanční odměny patří:

- **Pevná nebo základní mzda;**
- **Smluvní výplata** nebo **tarifní** (dále můžeme stanovit jako týdenní nebo hodinová atd.) – je označovaná za garantovanou část osobní mzdy, hlavními cíli je ukázat a posoudit, jak může být složitá vykonávané zaměstnaní;
- Pro zvýšení kvalifikace a osobních dovedností zaměstnanců se uplatňuje **výplata, která je vázaná na osobní způsobilosti pracovníka**. Pracovník dostane vyšší odměnu buď na základě tarifního úseku nebo prémie za personální ocenění. Tato forma odměny vede k motivování zaměstnanců zvyšovat jejich osobní kompetence a dovedností;
- **Pohyblivá mzda** za pracovní produktivitu; při stanovení takové odměny se berou v úvahu pracovní úspěchy jednoho nebo skupiny úředníků (benefity, prémie); může být vyplacena v podobě některé části zisku, který společnost získala, také může být splacena ve formě úkolové mzdy případně akordní<sup>1</sup> atd.

Pro posílení konkurenceschopnosti podniku na trhu práce je důležité nabídnout zaměstnancům vyšší plat než konkurenti, při zvýšení individuální nebo skupinové výkonnosti se používá jeden z hlavních motivátorů – výkonové odměňování. Pro zaměstnance jsou kritéria těchto odměn pod dohledem, a proto odpovídá zdatným pracovníkům, kterých společnost může dostat využitím nástroje k výběru kvalifikovaných pracovníků.

---

<sup>1</sup> Akordní platba - je vyplácena souhrnně za všechny požadované množství práce provedené v podmíněné době.

## 7.1 Metoda Balanced Scorecard v kontextu motivace a odměňování

Metoda BSC (v překladu Balanced Scorecard - systém vyvážených metrik) - tento nástroj pomáhá formulovat cíle a sledovat jejich úspěchy.

Široký řídicí systém BSC se uplatňuje nejen jako strategická komunikace, ale také jako podklad pro motivaci.

V organizacích, kde je pro dosažení průběžných výsledků v práci poskytována podpora, u takových zaměstnanců bude výrazně zvýšena míra zapojení; úroveň porozumění zadanému úkolu, a podle toho budou cíle dosaženy rychleji a kvalitními způsoby.

BSC je založena na kombinaci různých úkolů a skládá se **ze čtyř hlavních částí**:

- Finance;
- Vnitřní procesy;
- Zákazníci;
- Vzdělávání.

### Nevýhody metody BSC:

(Urban, 2017)

- Nesprávná strategie organizace;
- Použití ukazatelů, které byly aplikované v jiné společnosti;
- Příliš hodně ukazatelů navázaných na minulé období;
- Velký počet ukazatelů;
- Výběr ukazatelů nevyhovuje podstatě činnosti podniku.

BSC vytváří dlouhodobou rovnováhu společnosti. Je to rovnovážní stav mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, kterých společnost dnes dosáhla a kterých je třeba v budoucnu dosáhnout. BSC je také určuje balanci mezi:

- vnějším a vnitřním prostředím;
- mezi zaměstnanci a akcionáři;
- mezi finančními a nefinančními ukazateli.

Klíčovou zásadou metodiky BSC je rovnovážné zapojení všech stran podnikání, které povedou veškeré úsilí k realizaci strategie a její úpravu resp. její transformace do konkrétních cílů, ukazatelů a úloh. Shromážděné metrické hodnoty by měly být zpřístupněny všem stakeholderům pro potřebnou analýzu. Metoda také napomáhá soustředit se na faktory, které vytvářejí dlouhodobou firemní hodnotu.



## 8. ROZHODOVÁNÍ PŘI ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Přijímání různých manažerských rozhodnutí je jednou z nejdůležitějších interních služeb, které manažeři provádějí v různých firmách (občas je to vnímáno jako určité strukturální jádro řízení). Perspektiva rozkvětu a efektivní fungování společnosti jsou klíčové a přímo závislé na získávání kvalitních výsledků rozhodovacích procesů, zejména pokud jde o strategické oblasti, které spravuje top management (Fotr, 2003). Nesprávné posouzení situace může vést k chybnému rozhodnutí, které je předpokladem pro neúspěch podnikání. Rozsah peněžních zdrojů společnosti ovlivňuje důležitost rozhodování vztahující se k tomuto rozhodnutí. Rozhodovací postup je jádrem procesů plánování a v tomto segmentu se nejpřesněji uplatňují sekvenční funkce řízení. Rozhodovací procesy odehrávající se na odlišných úrovních regulace jsou bilaterální:

- 1) **Formálně-logickou (procedurální),**
- 2) **Meritorní (věcnou, obsahovou).**

Věcná stránka zobrazuje existující rozdíly u některých rozhodovacích aktivitách podle jejich druhů. S ohledem na rozdílný obsah různí se i výběr řešení v následujících otázkách: marketingové politiky; formování společné firmy; organizační struktury podniku atd.

Procedurální stránka totiž obsahuje jednotlivé druhy postupů, kteří se mezi sebou projevují jistou podobností, a to navzdory jejich obsahů. Tato stránka je známá určitou strukturou rozhodovacího procesu počínající se definováním a zjišťováním problémů až po posouzení a výběru zvolené varianty k její realizaci.

### **Konfigurace rozhodovací procedury**

Existuje několik variant, jak můžou být rozděleny rozhodovací procesy do fází; vyčleňují **více podrobný**, kde můžeme pozorovat velké množství jednotlivých prvků, a **sdužený** znamenající omezený počet fází těchto procesů. Vynikají následující fáze:

- Definování problémů v oblasti rozhodování;
- Rozbor a stanovení rozhodovacích problémů;
- Vytváření variant řešení;
- Určení kritérií hodnocení variant;

- Stanovení dopadů variant;
- Hodnocení a zvolení varianty určené ke splnění;
- Realizace vybrané varianty;
- Monitorování výsledků.

### **Skupinové a individuální rozhodování**

V závislosti na typu subjektu můžeme rozhodovací proces rozdělit do dvou skupin:

- procesy, ve kterých jsou rozhodnutí přijímána jednotlivě, tj. jednotlivcem;
- a procesy, ve kterých jsou rozhodnutí přijímána společně, tj. skupinou lidí.

U individuálního rozhodování nicméně neplatí pravidlo, že kompletní rozhodovací proces může být soustředěn v rukou jedné osoby; je tady důležité poznamenat, aby se na této činnosti podíleli i ostatní členy organizace (Fotr, 2003).

Účast dalších lidí v podniku se může lišit v závislosti na stylu řízení uplatňovaného ve společnosti. Při autokratickém stylu řízení je účast ostatních zaměstnanců vyloučena a manažer se rozhoduje sám. Styl vedení, který zahrnuje aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu a řízení organizace, je známý jako slabě se projevující autokratické řízení. Důležité jsou návrhy a názory podřízených. Často jsou s nimi konzultovány různé otázky.

V případě velkých a složitých úkolů je výhodou skupinové rozhodování. Je třeba využít znalosti a dovednosti lidí mnoha profesí. Čím více lidí se do tohoto procesu zapojí, tím rozsáhlejší informace společnost má a tím více možností řešení problémů se objevuje.

Pokud vezmeme v úvahu rozdělení rozhodovacích procesů vzhledem k jejich akčnímu schématu na špatně a dobře organizované, je to základní klasifikace těchto procesů.

### **Dobře a špatně uspořádané problémy**

**Dobře uspořádané problémy** - jsou definovány tím, že je lze formulovat kvantitativně a jejich nejdůležitější závislosti jsou vyjádřeny v objektivních modelech jako symboly převedené do číselných hodnot. Proces řešení probíhá na funkcionálních úrovních regulace.

**Špatně uspořádané problémy** - vyžadují určitou míru kvalifikace (uplatnění dovedností a znalostí v konkrétní oblasti podnikání), a jsou řešeny na úrovni vrcholového managementu. Někde ale mohou nastat zcela nestandardní situace a zde je třeba projevit intuici a prozíravost.

Na závěr lze říci, že řešení některých rutinních otázek může pomoci vyhnout se budoucím komplikacím. V praxi se zřídka vyskytují buď dobře nebo špatně uspořádané problémy, spíše jde o vzájemné integraci obou druhů.

### **Rozhodovací procesy za jistoty, rizika a nejistoty**

- O **rozhodování v podmínkách jistoty** můžeme psát, když vidíme, že rozhodovatel si jednoznačně uvědomuje, k jakým situacím může dojít, a jaké se mohou objevit dopady variant.
- **Rozhodování v podmínkách rizika** implikuje postoj osoby, která rozhoduje k riziku. Rozhodující subjekt projevující sympatie k riziku zřejmě bude vybírat více rizikové varianty, ale ten, kdo v sobě cítí antipatii k riziku, naopak, vyhledává málo rizikové varianty. K určování optimální varianty se aplikuje teorie pravděpodobnosti.
- Jestli uvažujeme o **rozhodování v podmínkách nejistoty**, pak se jedná o situaci, kdy jednotlivec dělá riskantní rozhodnutí, přičemž sám si neuvědomují pravděpodobnost vývoje různých scénářů, které mohou nastat.

### **Pravidla, která se používají v podmínkách nejistoty:**

(Fotr, 2003)

- Pravidlo **maximax** - volí rozhodovatel, který pozitivně naladěný, a proto určuje maximální hodnotu z každého řádku matice a vybírá si pak největší z těchto hodnot.
- Princip fungování **maximin** – volí rozhodovatel, který má skeptický názor na situace. Podstatou je, aby v každém řádku matice byla vybraná minimální hodnota užítka a z označených minimálních hodnot byla vybraná hodnota, která je maximální.
- **Hurwiczová zásada** - je kompromisním řešením mezi dvěma zvažovanými přístupy: maximax a maximin.

- Poměrně často se používá **Laplaceovo pravidlo**, kde jsou v podmínkách nejistoty všechny stavy okolí považovány za rovnocenné. Rozhodovatel si vybere variantu s nejvyšší střední hodnotou.

Proces rozhodování vždy předpokládá alternativní volbu takové varianty, aby bylo možné nakonec dosáhnout požadovaného výsledku. Hlavním posláním manažera je převzít odpovědnost za plnění svých povinností, funkcí a za učiněná manažerská rozhodnutí. V případě nestabilní situace na trhu rozhoduje vedoucí manažer (Petříková, 2020).

Obchodní výsledky vždy zaleží na podrobné analýze a pochopení současné situace, stejně jako na možných změnách, ke kterým dochází v tržní ekonomice. Implementace přijatých rozhodnutí je pro manažery povinná. Než učiníte důležité rozhodnutí a převezmete za něj odpovědnost, je třeba zvážit mnoho nuancí.

Odpovědnost manažera se skládá z mnoha částí, jde především o: dodržování zákonů a respektování etických norem, které jsou vlastním hodnotovým systémem manažera, a také můžeme uvažovat o metodicky (důkladně) promyšlené přípravě na rozhodování.

## 9. EMPIRICKÁ SONDA

Následující část práce se na základě analýzy dokumentů bude zabývat samotným šetřením na vybrané společnosti. Společnost si přála zachovat anonymitu, a tak bude vystupovat pod názvem XY, s.r.o.

### 9.1 Charakteristika společnosti

Jedna z předních společností na trhu v České republice s rozsáhlými zkušenostmi v oborů auditu a poradenství, včetně oblastí daňových zákonů; účetnictví; individuálního doprovodu auditu atd.

Díky pracovnímu kolektivu, který zaujímá určité pozice na mezinárodní úrovni, společnost tak funguje jako jeden celek, a poskytuje širokou škálu služeb. Celkový počet zaměstnanců, kteří mají zastoupení v 95 zemích přesáhl 45 tisíc; 17 tisíc z nich působí v Americe.

Od roku 1995 působí na území České republiky, a nyní zaměstnává 250 lidí. Na základě svých zkušeností se studiem lokálních potřeb v Česku nebo v jiné zemi, společnost dobře vnímá specifika dané problematiky, a také je zodpovězená za přístup k uzavírání dlouhodobých smluv. Jedním z důležitých bodů je zavádění nových technologií a inovací.

Umožňuje poskytovat vysoce kvalitní služby za pomoci individuálního přístupu k: zákazníkům; interakce mezi členy týmu společnosti; využití zkušeností každého jednotlivce. Společnost nabízí individuální řešení problému firmám s libovolnou právní formou, poradenství klientům v různých oblastech jejich činnosti.

### 9.2 Metodologie sběru dat

Počínaje studiem motivačních a rozhodovacích otázek v praxi, na příkladech aktivit konkrétní společnosti, zvažme jednu z nejdostupnějších a nejpoužívanějších v různých oblastech, metodu výzkumu – tazatel (Reichel, 2009). Tato metoda zahrnuje různé formy výzkumu. Případně formou pohovoru, písemné ankety nebo dotazníku.

Musíme ale mít na zřeteli, že **dotazník** má řadu nevýhod, protože jej nelze použít pro osoby se zdravotním postižením (nevidomé apod.) a nestructurovaný dotazník neumožňuje vyjádřit další názor, ale pouze osvětlit určité otázky. Nejpříjemnější možností je strukturovaný dotazník, kde jsou nabízeny otevřené a uzavřené otázky, a příležitost nabídnout svou variantu odpovědi.

**Rozhovor** jako metodu shromažďování informací lze použít nejen v sociologickém výzkumu, ale i v dalších oblastech. Je možné využít kvantitativní a kvalitativní způsoby provádění takového interview. Rozdíl spočívá v tom, že u kvalitativního způsobu se rozhovor dělí na svobodnou (nestrukturovanou), ve které nejsou otázky předem oznámeny, a strukturovanou, ve které je naopak, připraven plán konverzace a otázky (Reichel, 2009). Rozhovor může vést jedna osoba; při kvantitativní diskusi vede skupina tazatelů. Při osobním dialogu s respondentem můžou být použity různorodé pomůcky jako diktafon, kamera apod.

- **Výhody metody:** možnost objasnit položenou otázku; emocionální složka v odpovědích.
- **Nevýhoda metody:** proces zpracování přijatých odpovědí.

**Telefonní průzkum** jako možnou metodu výzkumu lze charakterizovat jako operativní, tato metoda z časového hlediska omezená podle počtu otázek.

Koncepce výzkumu otázek se skládá ze dvou částí. V bakalářské práci se bude využívaná metoda rozhovoru na příkladu určité společnosti, a interpretace zjištěné reality je prezentovaná komplexně nikoliv odděleně do subkapitol.

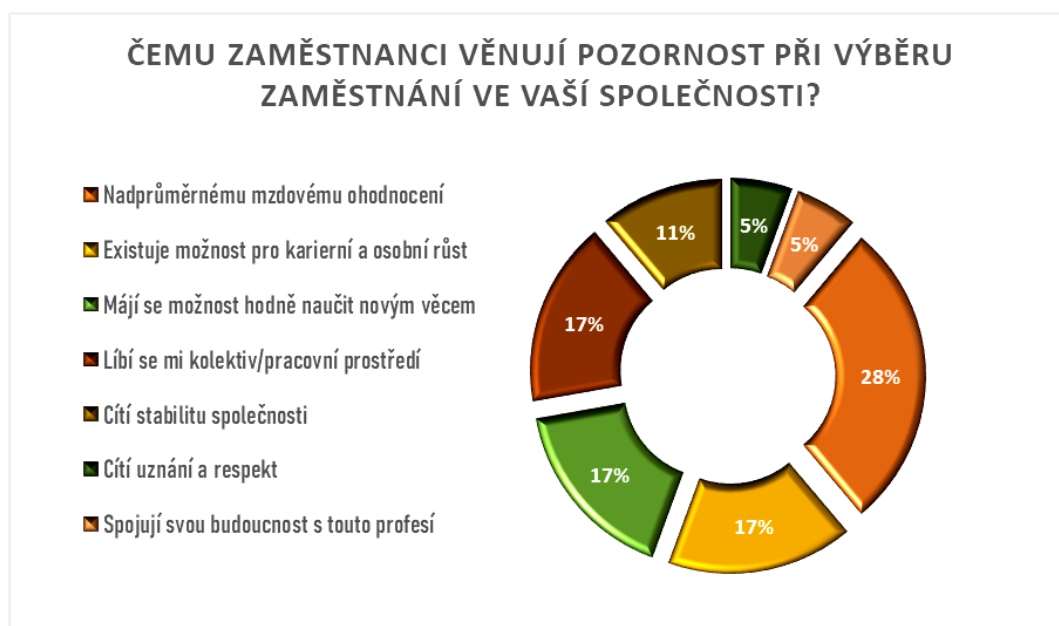
Rozhovoru se osobně zúčastnilo sedm manažerů od různých útvarů, kteří se navzájem lišili věkem, zkušenostmi a pravomocemi. Návštěva organizace proběhla opakovaně během tří měsíců, jelikož manažeři byli nejčastěji na různých pracovních schůzkách nebo jiných svých pobočkách, a bylo dost obtížné je zastihnout. Všechny rozhovory probíhali velmi intenzivně a byli zajímavé, každý z dotyčných měl svůj pohled na situaci, a byl schopen argumentovat svým názorem. Všechny pohovory probíhaly uvnitř společnosti za účasti HR Senior.

### **9.2.1 Motivační aspekty při výběru společnosti a plnění pracovních povinností**

Na začátku diskuse byli řešené otázky, které jsou zaměřeny na identifikaci preferencí a stanovení priorit při výběru dané společnosti, aby se bylo zjištěno, zda manažeři mají zájem o danou pozici, a mají motivaci pracovat a rozvíjet se ve prospěch dosažení společných cílů firmy.

Většina manažerů zvolila nadprůměrný plat jako rozhodující faktor při výběru práce v daném podniku (28%). Stejně procento (17%) získala hned kombinace z třech odpovědí: dobrého

pracovního prostředí nebo týmu, ve kterém se můžou naučit něco nového, a kde se objevují příležitosti pro seberozvíjení a kariérní růst. Pro 11% respondentů byla důležitá stabilita společnosti, a zbývajících (10% celkem) bylo rovnoměrně rozděleno mezi ty, kteří se rozhodli spojit svou budoucnost s touto profesí, a ty, kteří si tuto společnost vybrali, jelikož se cítí uznání a respekt ze strany svých kolegů. Naprosto zanedbatelná pro dotázaných byla důvěra ve firmu, a možnost práce na dobu určitou.



Obrázek 5: Motivační aspekty při výběru společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla nacílená na odhalování činitelů, které motivují vedoucích zaměstnanců k plnění jejich aktivit. Podle většiny manažerů by přátelská atmosféra a pružná pracovní doba byli nevýznamnějšími stimuly pobuzující k práci, ostatní odpovědi byly rovnoměrně rozděleny mezi tím, že pracovníci si vybrali zúčastnění v inovačních nebo zahraničních projektech, že rádi dostat různé znalostí během školení od renomovaných manažerů, a pochvalu od vedoucích jako odměnu za pracovní výsledky. Dost od sebe odlišně zareagovali dva manažery, pro jednoho z nich je důležitým zajímavá pracovní náplň, a snaha o zlepšení spokojenosti zaměstnanců, pro druhého jedinou pohnutkou k plnění práci je potřeba zajištění peněžních prostředků k obživě rodiny.



Obrázek 6: Motivační aspekty k plnění pracovních povinností

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.2.2 Řešení konfliktů v práci a způsoby předcházení jejich vzniku

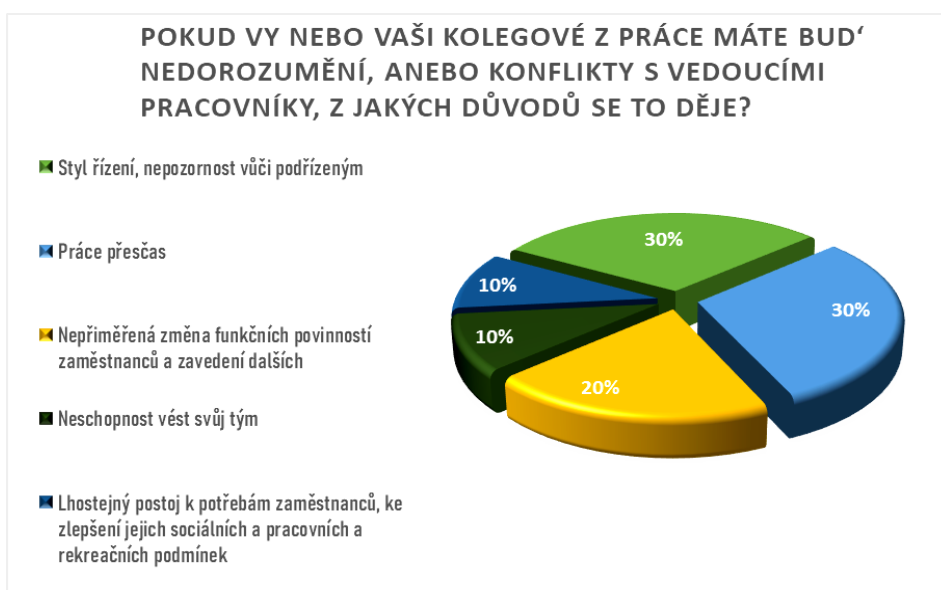
Prostřednictvím zacílení rozhovorů s manažery z různých oddělení se podařilo zjistit, s jakými komunikačními potížemi u svých podřízených se nejčastěji setkávají. Odpovědi byly dost různé, vše záleželo na tom, ve kterém útvaru manažer pracuje a kolik lidí řídí: dodržování termínů, nejasné zadání úkolů, se bývá častými problémy vedoucích; druhý respondent měl podobnou odpověď, že existuje maximálně někdy nepochopení zadání úkolu; třetí vedoucí neměla podřízených, proto s kolegy řeší velké množství emailů, ve kterých se snadno ztratí, hned nabízela nejlepší řešení, kterým by byla schůzka na 20 minut, díky ní by mohla ušetřit 10 emailů; nedůslednost - stručně zareagoval jeden z vedoucích pracovníků; dalších dva manažery pracujících v jednom útvaru odpověděli stejně: pro ně komplikaci tvoří neochota jejich podřízených pracovat více a přesčas; poslední dotyčný popsal, že pro ně dělá komunikačními problémy loajalita, podpora a důvěra personálu.

Následující otázkou byla strategie, jakou využívají v konfliktním jednání s podřízenými pracovníky. Pět manažerů se shodli na tom, že u konfliktů by měla převládat kontrola emocí, empatie a efektivní zvládnání námitek; s dvěma vedoucími se diskutovalo o usmiřování svých kolegy za pomoci využívání jejich citací a popisem situací; poslední manažer vypovídal o významnosti konstruktivní hádky, jak je důležité říkat zjevné věci a najít kompromis.



Rozhovory umožnily poznat příčiny střetů, způsoby jejich řešení a jaké nástroje se ve společnosti používají k zabránění vzniku konfliktů a rozporů.

Nejčastějšími důvody neshodu v práci byl styl řízení nebo věnování nejmenší pozornosti svým podřízeným, a práce přesčas (celkem tvoří 60%); dvakrát bylo zmíněno, že nepřiměřená změna funkčních povinností zaměstnanců a zavedení dalších jsou jádrem nedorozumění (20%); a za nejmenším dopadem na každého jednotlivce zvláště tvořila neschopnost vést svůj tým a lhostejnost k potřebám pracovníků (celkem tvoří 20%).



Obrázek 7: Příčiny konfliktů v práci

Zdroj: Vlastní zpracování

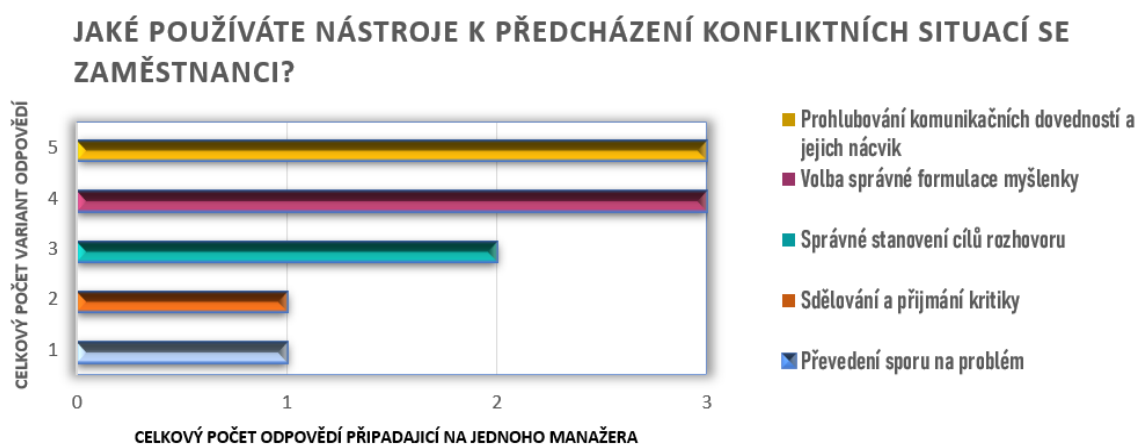
Prostřednictvím osobního vyžadování faktů při komunikaci se nejčastěji daří řešit otázky související se spornou situací s podřízenými; druhým způsobem, který je u některých manažerů v oblibě - je shromažďování informací, jejichž analýzu lze provádět individuálně. Jeden z respondentů podrobně vysvětlil, jak je pro něj důležité osobní komunikace s účastníky konfliktu, uskutečňování společných schůzek a pohromadě nalézt styčné body. Podrobnosti jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 8: Cesta řešení konfliktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Neméně důležitou byla otázka týkající se druhů metod, které slouží k zabezpečení vzniku konfliktů: co by mělo předcházet, jaké opatření by měli vedoucí zajistit, aby byly eliminovány možné střety. Manažeri dali přednost prohlubování komunikačních dovedností a jejich nácvik, zahrnující v sobě dávání a přijímání zpětné vazby, rozeznání manipulace, vliv emocí; a také volbu správné formulace myšlenky, což znamená schopnost rozumně stanovit priority, zvážit různé možnosti a správně se rozhodnout. Pro dva odpovídajících se stalo důležitým správné stanovení cílů rozhovoru; další zbývající respondenty si rozhodli říct o nástroje sdělování a přijímání kritiky, která je nedílnou součástí kompetencí, a kladení důrazu nikoli na spor, ale na problém, který k tomuto sporu zákonitě vedl.



Obrázek 9: Nástroje k předcházení konfliktů

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.2.3 Rozhodování jako základní faktor podnikání

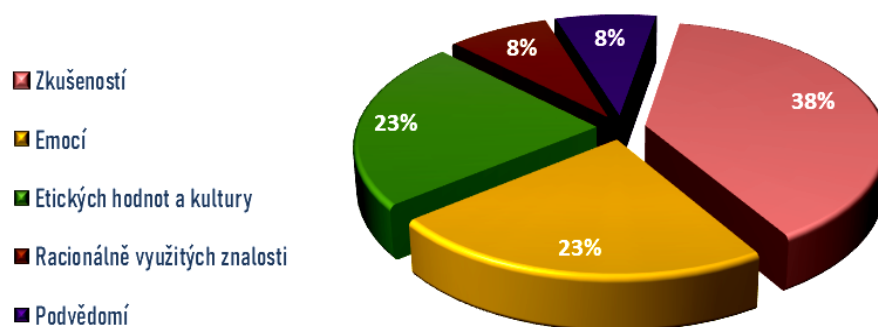
Nejdůležitější složkou úspěchu každé společnosti je správné rozhodování vrcholovým vedením a delegování důležitých funkcí společnosti, kompetentní rozhodnutí je založeno na znalostech, zkušenostech a chybách z minulých let. Abychom však pochopili účinnost rozhodnutí v podniku, je nutné nejprve určit jejich typ, zda se ve firmě uplatňuje princip jediného odpovědného vedení, nebo zda jsou všechna rozhodnutí přijímána všemi členy pracovního kolektivu. Díky osobním rozhovorům s předními manažery se také podařilo zjistit: čím se při rozhodování řídí, a co je základem té, či oné volby.

Výsledky interview ukázaly, že šest ze sedmi manažerů dělá téměř všechna rozhodnutí kolektivně, s výjimkou jednoho vedoucího zaměstnance, který kvůli velikosti útvaru a nedostatku podřízených rozhoduje sám (uplatňován princip individuálního rozhodování).

V jiné části našeho dialogu byly analyzovány základní principy při rozhodování, kde převládala osobní zkušenost, druhým nejčastějším bylo vycházení ze současného stavu, méně často - podle výsledků z minulosti. Na otázku, zda intuice hraje důležitou roli při rozhodování, odpověděli všichni respondenti jednohlasně negativně.

Výsledky rozhovoru v problematice rozhodování jasně ukázaly, že klíčové jsou zkušenosti, emoce, dodržování etických hodnot a zásad kultury.

#### JAKOU KOMBINACE PŘI ROZHODOVÁNÍ POUŽÍVAJÍ MANAŽEŘI VE VAŠI FIRMĚ?



Obrázek 10: Používaná kombinace při rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9.2.4 Pobídky ve firmě, které motivují zaměstnance k efektivnější práci

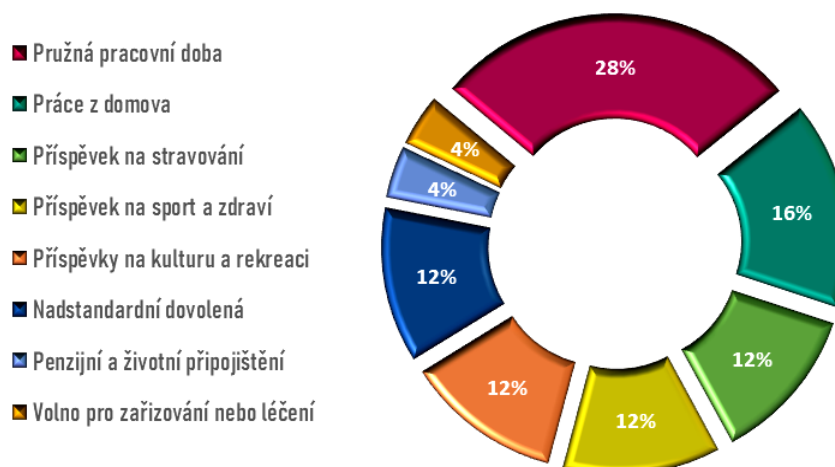
Správná pohnutka zaměstnanců zefektivňuje dosažení cílů společnosti tím, že poskytuje příležitost dokončit tento projekt včas nebo dříve, protože zmotivované zaměstnanci lépe odvádějí svou práci. Je důležité, aby vypracovaný motivační systém byl fungujícím a zaměřen na zlepšení obou stran: jak vrcholového vedení, tak i na stranu podřízených.

Prostřednictvím osobních jednání se podařilo zjistit, jaké motivační mechanismy „XY“ s.r.o používá k udržení svých pozic na trhu.

Šest manažerů odpovědělo, že jejich společnost uspořádá nejrůznější firemní aktivity teambuildingu, tím myšleno, že častokrát organizuje pestré akce zaměřené na sebezdokonalování, generování nápadů, a diskusi o nových způsobech rozvoje podniku. Častými odpověďmi byly také realizace jednodenních nebo vícedenních vzdělávacích programů v rámci školení, a zajištění vzdělání celého týmu nebo jednotlivých manažerů.

Sonda dále ukázala, že spektrum bonusů nabízených společnostmi je poměrně rozsáhlé. Naprostá většina respondentů byla nadšená zavedenou pružnou pracovní dobou (28%); dále možnostmi využívání práce z domova (16%); stejné procento (12%) se mezi sebou rozdělili příspěvky na stravování, sport a zdraví, kulturu a rekreaci a nadstandardní dovolena, což tvoří 48% celkem; nejmenší počet bodů dostali penzijní a životní připojištění, a trávení volna pro zařizování nebo léčení (8% celkem).

### JAKÉ BENEFITY (PENĚŽNÍ A NEPENĚŽNÍ) JSOU ZAVEDENÉ VE VAŠI FIRMĚ?

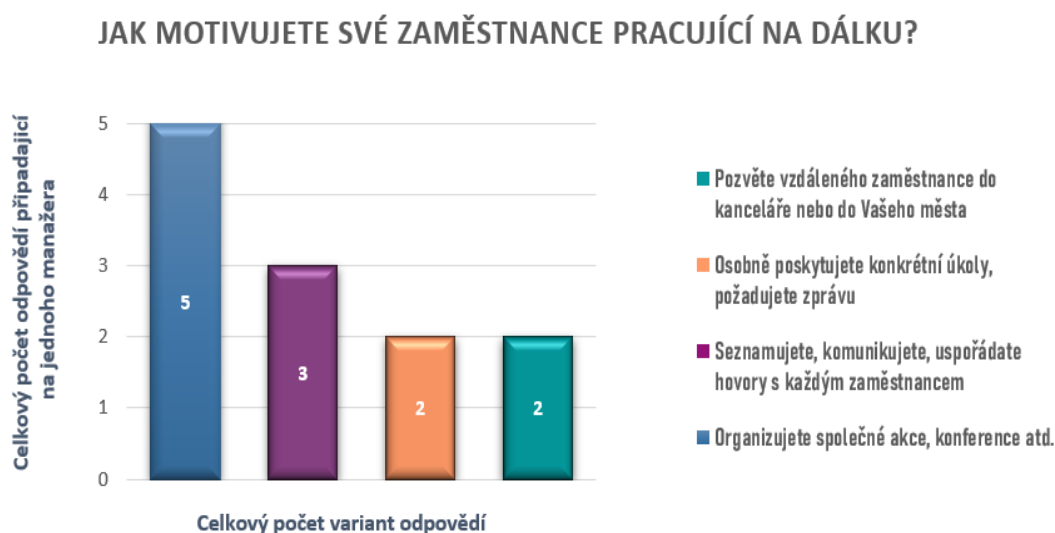


Obrázek 11: Zavedené benefity v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyskytuje se poměrně velký počet různých příčin, proč lidé chtějí nebo jsou nuceni pracovat z domova, a z toho vyplívá i složitý systém jejich motivování. Protože tyto lidi nepotkáváme každý den osobně, pro manažery je někdy těžko pochopit co jejich zaměstnanci cítí, a že možná existuje něco, co odrazuje jejich touhu pracovat naplno.

Uspořádání společných akcí, různých konferencí, školení, teambuildingy pro více manažerů jsou na prvním místě; na druhém je snažení se o osobním seznamování s každým zaměstnancem, komunikace online, organizované hovory přes MS Teams apod. Méně využívané atraktivní metody jsou osobní poskytování konkrétních úkolů a pravidelně vyžadování zprávy, a přihlášení vzdáleného zaměstnance do kanceláře nebo do svého města. Nikdo během interview si nezvolil rozhovor se svým zaměstnancem v kontextu budoucího rozvíjení společnosti (např: budoucnosti internetového obchodu apod.).



Obrázek 12: Motivační metody pro zaměstnance z Home-office

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve studii nebylo se ani možné otázky Covid-19 vyhnout, protože v epidemiologické době muselo hodně zaměstnanců přehodnotit svůj pracovní rozvrh a přejít do online režimu.

Větší počet lidí byl potěšen flexibilní pracovní dobou a možností pracovat na dálku, aniž by to ohrozilo zájmy společnosti.

### 9.2.5 Role fluktuace jako kolísání stability ve společnosti

Význam a metody zabránění fluktuace byly podrobně vysvětleny v teoretické části bakalářské práce.

Abychom pochopili, zda existují příznaky fluktuace ve společnosti, je nutné začít zkoumat charakter jednotlivých zaměstnanců: co je trápí, co jim brání nebo nevyhovuje v organizaci pracovního procesu, zda existuje diskriminace atd.

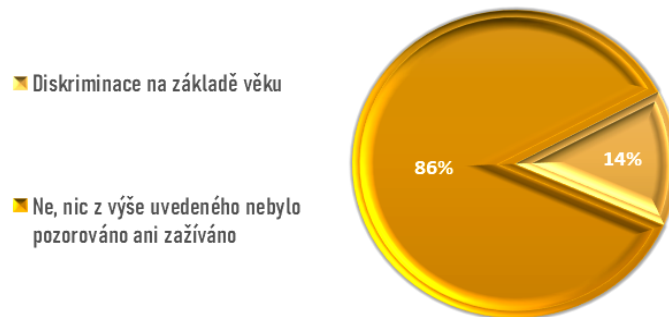
První otázka měla spíše psychologický charakter, jehož cílem bylo odhalit u tazatele, zda ve společnosti mají pocit, že zaměstnanci jsou uznáváni jako jednotlivci neboli vyšší vedení vidí pouze řadového zaměstnance jako další prvek ve velkém pracovním mechanismu.

Bohužel odpovědi byly nejednoznačné. Většina odpověděla, že jen někdy, pouze za určitých okolností v nich dokážou rozpoznat individualitu; dalších dva respondentů měli odlišné od sebe odpovědi, že v jednom z nich vždy uznávají jednotlivce a unikátnost jeho vykonané práce, a druhý, který si poměrně často všimá chvály a vděčnosti za předvedený dobrý výsledek.

Dalším předmětem diskuse byla téma překážek, co brání manažerům soustředit se na svou práci. Tři manažeři odpověděli, že nemůžou realizovat své nápady na pracovišti, že dělají svou práci jinak, než ji chtějí vidět, a konečný výsledek je nejčastěji uspokojující pro vrcholové vedení, ale ne pro ně samotné; další dva respondenti odpověděli, že je ne baví opakovat stejný úkol po celý den, který často stává rutinou nebo dokonce rituálem; a poslední dva lidé podrobně popsali, že jsou sužováni silným tlakem ze strany vedení, které přiděluje příliš mnoho úkolů a deadlineů v jednom termínu, a které vyžaduje zpracování více rozkazů najednou.

Čím je člověk starší a zralejší, tím větší je pravděpodobnost, že založí rodinu, po které budou následovat určité rodinné povinnosti, a ne všechny společnosti v této problematice jsou vstřícní. Poněkud flexibilní - právě podle většiny tak loajálně reaguje firma vůči rodinným povinnostem, jen dva manažery se shodli, že firma je velmi flexibilní, a s pochopením přistupuje k této skutečnosti. Otázka týkající se jakékoli diskriminace byla položena pomocí struktury, kde byly nabídnuty například následující odpovědi: rasová diskriminace, sexuální obtěžování, diskriminace na základě věku, pohlaví, sexuální orientace. Většina odpověděla negativně (86%), pouze jedna osoba nad 50 let odseknula, že se často potýká s věkovou segregací.

**POZOROVALI JSTE NĚKDY NEBO ZAŽILI  
NĚKTEROU Z NÁSLEDUJÍCÍCH FOREM  
DISKRIMINACE NEBO OBTĚŽOVÁNÍ V TÉTO  
SPOLEČNOSTI?**



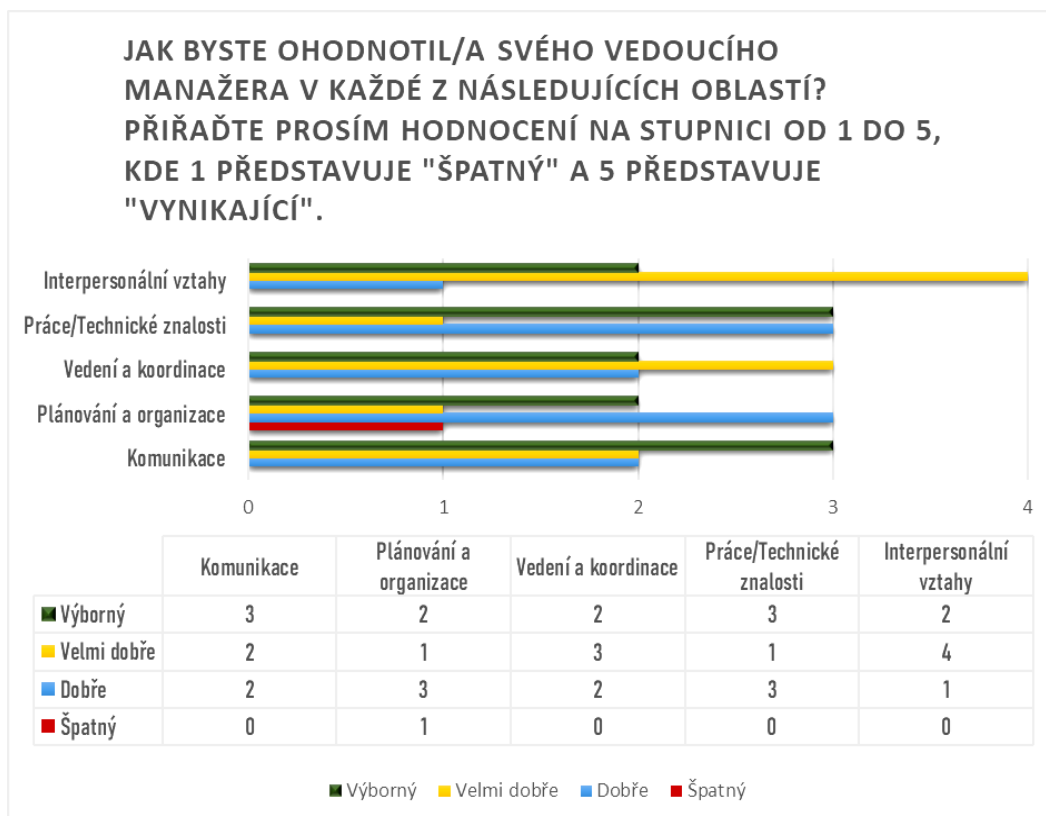
Obrázek 13: Diskriminace na pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě realizovaných dlouhodobých pohovorů, znalosti vnitřního systému a dokumentaci společnosti byli vedoucí požádáni, aby určili manažerský styl řízení ve firmě, a poté ohodnotili svého nadřízeného podle různých kritérií (viz. Obrázek 14). Podrobně, co znamená každý ze stylů bylo popsáno v teoretické části.

Odpovědi byly různorodými: ve společnosti převládá formální styl řízení; zatím dva účastníci pracují pod vlivem direktivní regulaci, a u dalších dvou tazatelů převládá rutinní styl vedení.

Posledním krokem v praktické části bylo posouzení nadřízeného, pro to bylo navrženo několik hodnotících kritérií: komunikace, plánování a organizace, vedení a koordinace, práce/technické znalosti, interpersonální vztahy. Pracující postupně zvažovali každý kritérium a přiřazovali váhy. Je vidět, že interpersonální vztahy byly ohodnoceny na velmi dobré úrovni; technické znalosti a práce s inovacemi jsou na dobré až výborné úrovni; velmi dobrá vedení a koordinace týmu; plánování a organizace jsou hodnoceny jako výborné až dobré, s výjimkou jednoho špatného ohodnocení; komunikace v podniku posouzena jako výborná až velmi dobrá.



Obrázek 14: Hodnocení vrcholového vedení

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.3 Shrnutí verbálně-komunikačních výsledků a jejich odražení v analýze SWOT

Výsledky rozhovorů byli předloženy nejvyššímu vedení společnosti. V motivačním systému byly odhaleny zjevné nedostatky, což potvrdila většina manažerů vyjádřením, že postupně začnou přemýšlet o různých vylepšeních a zaměří se na obnovu pracovní atmosféry.

S výsledky, které ukazují silné i slabé stránky motivačního programu byli vrcholové manažery seznámeni pomocí SWOT analýzy.

#### 9.3.1 SWOT analýza v motivačním kontextu

Nástroj strategického plánování, který hodnotí vnější a vnitřní faktory ovlivňující další vývoj společnosti na trhu (Průcha, 2014).

S = hlavní výhody společnosti vnitřního původu;



W = nevýhody podnikání, které je třeba napravit a také mají charakter vnitřního původu;

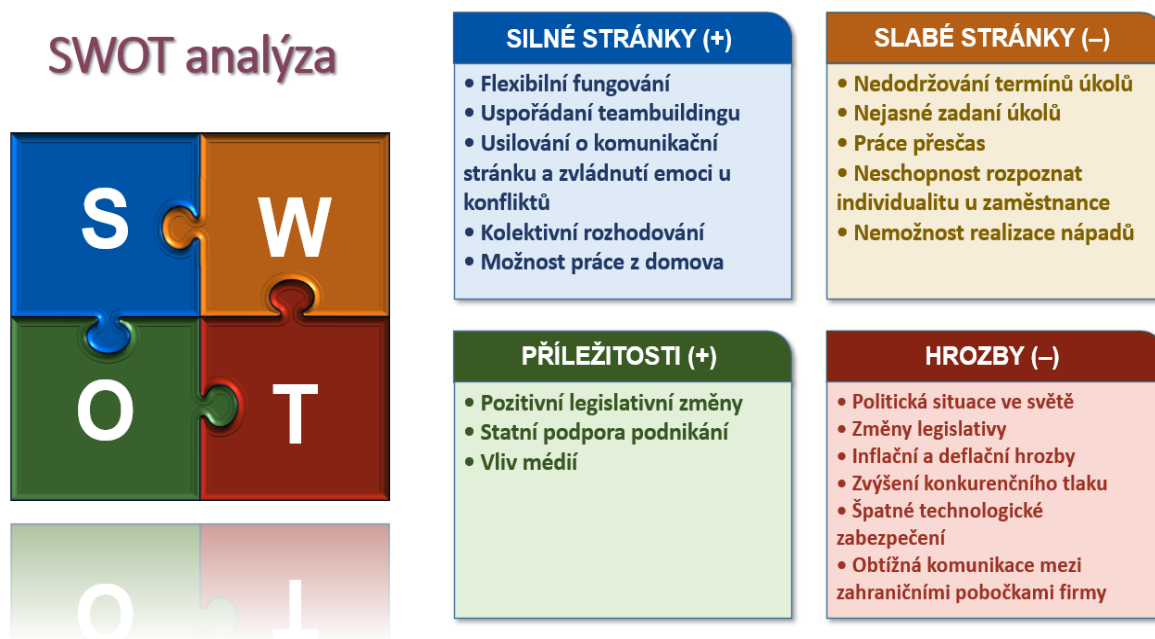
O = příležitosti vnějšího vzniku, které lze využít jako výhody;

T = vnější hrozby ovlivňující postavení společnosti na trhu.

Metoda SWOT analýzy, navzdory své jednoduchosti, účinně identifikuje potenciál a nedostatky projektu, pomůže chránit podnikatele před ztrátami, aniž by vyžadoval jakékoli složité výpočty.

V tomto případě motivační procesy ovlivňují vnitřní faktory, které ať už pozitivně ovlivňují vývoj společnosti, nebo ji brzdí.

Následující schéma jasně a podrobně popisuje hlavní nedostatky a příznivé aspekty vnitřního systému firmy:



Obrázek 15: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento teoretický model pak prakticky aplikuji v další části s tím, že nevytvářím samotnou SWOT analýzu firmy, ale pouze implementuji její výhody využití do hodnocení motivačního systému.

## 9.4 Hodnocení stávajícího a nastavení nového motivačního systému

Na základě údajů získaných od různých manažerů ve vybrané společnosti, kde panují velký počet názorů, postojů a přání si něco změnit, bude navržen propracovaný motivační systém, který zahrnuje řešení konkrétních problémů a tipy zaměřené na zlepšení v určitých oblastech.

### 9.4.1 Neschopnost jasného zadání úkolů a nedodržení termínů

Důvodů porušení deadlinů a neschopnost jasného poskytování úkolů může být dost: prokrastinace, demotivace a osobní dezorganizace ze strany vykonavatele; a jako další příklady nedostatek času, technické problémy nebo nevšimnutí úkolů samotným poskytovatelem. Ve vybrané společnosti komplikaci tvoří strašně hodně různých nařízení, rozkazů vedení, a často nejasnost toho, co je potřeba s tím udělat, což v důsledku se v práci objevuje demotivace, která často vede k porušení termínů, a včasného odevzdání zprávy. Jedná se především o oboustranný konflikt, který vyžaduje komplexní řešení:

1. Ze strany toho, kdo přiděluje úkoly ve velkém, doporučuji rozdělit proces zadávání do několika fází:
  - **Určit cíl úkolu** – rozpracování konkrétních kroků;
  - **Možnost předčasné porady**, kde budou podrobně vysvětleny konečné cíle a prostředky, jak je dosáhnout;
  - **Určení typu pro zobrazení výsledků** – jaký je formát nezbytný pro poskytování výsledků, např: pomocí tabulky Excel nebo jiný program;
  - **Identifikace osob**, které budou provádět konkrétní úkol, a stanovení termínů "odkdy dokdy";
  - **Potřeba si ujasnit**, zda vám podřízený správně rozuměl.
2. Ze strany toho, kdo se zavazuje plnit úkol navrhuji zlepšit organizační stránku:
  - **Vytvořit komplexní a přehledný seznam úkolů** pomocí Google.Tabulky - výhodou je, že vedoucí bude moci sledovat proces plnění úkolu na dálku;

- **Použití firemního messengeru** - napomáhá při komunikaci mezi zaměstnanci a jejich odděleními;
- **Použití aplikace Jetchat**, která pomáhá při plánování času, umožňuje nastavit interval, a pravidelně připomíná, že existuje nevyřešený úkol.

#### **9.4.2 Problematika práce přesčas**

Neznalost zákonů chránících práva zaměstnanců, nedostatek potřebného materiálního zabezpečení, malý počet kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni plnit úkol v souladu se stanovenými normami - jsou to všechno možné důvody pro porušení stanovené pracovní doby.

Pro společnost XY, s.r.o. již zmíněné příčiny častého porušování deadlinů, a velkého množství úkolů, které zaměstnanci ne vždy můžou zpracovat včas.

Je nejlepším a neúčinným řešením by bylo zvětšit počet zaměstnanců na pracoviště, nebo správně a efektivně rozdělit úkoly mezi stávající zaměstnance s ohledem na jejich výkon, odpovídající kompetence atd.

#### **9.4.3 Neschopnost rozpoznat individualitu a ignorování potenciálních iniciativ**

K vytvoření a udržení příznivé pracovní atmosféry je nutné věnovat práci nejen veškerou svou pozornost, ale také si udělat čas na budování vztahů se svými podřízenými, s čímž má společnost určité potíže.

Většina zaměstnanců cítí neochotu rozpoznat v nich jednotlivce, ale pouze jako řadových zaměstnanců, celá ta situace je zhoršena ignorováním čerstvých nápadů iniciativními pracovníci, což způsobuje, že podřízený často nevidí dosažený pracovní výsledek takovým, jakým si ho představoval.

Tuto otázku musí vyřešit obě strany konfliktu:

1. Na straně vedoucího snažit se více projevovat loajálnost vůči nižším úrovní, začít se trochu zajímat o to, jak tráví volný čas zaměstnanci, co je obvykle povzbuzuje plnit pracovní povinnosti na různých projektech. To vše lze provést v rámci již zavedeného teambuildingu, kde se musíte pokusit spojit téma budoucího rozvoje společnosti

a osobního rozvoje každého zaměstnance, který v ni pracuje; pokusit se najít cesty k dialogu se svými podřízenými.

2. Ze strany podřízených se snažit plnit všechny úkoly včas, jinak je těžké vnímat zaměstnance jako jednotlivce, když je obtížné ho charakterizovat jako schopného a prospěšného společnosti.

Zavedení brainstormingu by mohlo usnadnit vyřešení problému spočívajícího v ignorování iniciativních požadavků.

Pracující by dostali prostor k vyjádření svých nápadů a myšlenek, a ani zde není tak důležité, je-li to budou špatné nebo dobré vypadající výmysly, hlavní je, že lidé budou moci po celou dobu prezentovat svou vizi rozvoje, a vedení se bude aktivně účastnit rozhovorů, naslouchat je, analyzovat návrhy a hodnotit možnosti realizace je v budoucnu. Tato metoda slouží ke sjednocení ideových lidí.

## **9.5 Reakce společnosti na navrhovaný motivační systém**

Návrhy na vylepšení současného motivačního systému byly předloženy ústně, a byly projednány se všemi manažery, kteří se na analýze podíleli. Podle výsledků průzkumu je možné více či méně pracovat v podmínkách dnešního systému, ale podle názorů respondentů určitě pak vyskytnou se i další problémy v průběhu pracovních procesů za nemožnosti vyhnout se konfliktům a prožívání stresu na pracovišti.

### **9.5.1 Zpětná vazba podřízených a vedení společnosti**

Návrhy byly vedením pečlivě vyslyšeny, většina souhlasila s tipy na zdokonalení různých organizačních stránek, s výjimkou najímání nových zaměstnanců, a to z důvodu kapacitních a přetížení pobočky. Se vším ostatním budou pracovat a realizovat během roku.

Navrhované rady byli podle podřízených formulované správně, totéž doporučila většina dotázaných. Personál doufá, že to všechno bude nejen vyslechnuto vedením, ale budou učiněny i jednoznačné kroky směřující k ozdravení atmosféry v pracovním kolektivu.

Ilustrační pohled na stávající problematiku, a opatření k její odstranění je přiveden v níže uvedené tabulce.

Tabulka 1: Hodnocení společností navřeného motivačního systému

		Vrcholové vedení		Podřízené zaměstnanci (manažeři 2. a 3. stupňů)	
Vymezena oblast motivačního systému	Doporučené řešení	Schváleno	Neschváleno	Schváleno	Neschváleno
Dodržování deadlineů	<i>Zlepšení organizačního přístupu k úkolům</i>	✓		✓	
Pochopitelné zadání úkolů	<i>Rozdělení procesu zadávání do několika fází</i>	✓		✓	
Práce přesčas	<i>1. Zvětšení počtu zaměstnanců na pracoviště</i>		✗	✓	
	<i>2. Rozdělit úkoly mezi stávající zaměstnance</i>	✓		✓	
Uznávání zaměstnanců jako jednotlivců	<i>1. Více projevovat loajlnost</i>	✓		✓	
	<i>2. Snažit se plnit všechny úkoly včas</i>	✓		✓	
Realizace nápadů	<i>Zavedení brainstormingu</i>	✓		✓	

Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

V bakalářské práci byli zkoumané otázky týkající se rozhodovacích a motivačních procesů. Ze strany teorii nezajímavějšími byla analýza manažerských stylů řízení, jaké jsou bývá a k čemu slouží, a jejich následná grafická podoba, která umožnila lepší pochopit jejich vlastní strukturu; načež podrobný rozbor problematiky fluktuace nezřídka vznikající v pracovním procesu ukázal, že existují dostatečné množství poutavých možností jejího řešení.

Prostřednictvím praktické části byli získané neocenitelné komunikační zkušenosti s různými manažery ve vybraném podniku, a díky společnému hledání problémů se tak podařilo odhalit různé slabiny v jeho motivačním systému, které mohly narušit průběh celého pracovního procesu.

V důsledku toho nebyl nalezen žádný jediný důvod, podle kterého by se dalo tvrdit, že právě ono je příčinou porušení motivační stránky ve firmě, naopak, byl odhalen celý soubor různých problémů, které se v různé míře dotkly jak vedení, tak i řadových zaměstnanců. Pomocí pečlivému vyhodnocení získaných informací ze společnosti podařilo nabídnout několik možných řešení, která pozitivně ovlivní efektivitu práce zaměstnanců. Podle výše uvedeného můžeme tvrdit, že účel práce byl splněn.

## SEZNAM LITERATURY:

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [2] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 7. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [4] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonnost a prosperita*. 2. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. Praha: Grada Publishing, 2015, 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [6] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [7] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. Praha 4: Nakladatelství Academia, Středisko společných činností AV ČR, v.v.i, 2004, 472 s. ISBN 978-80-200-1499-3.
- [8] DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. Praha 8: Portál, s.r.o., 2003, 175 s. ISBN 80-7178-766-3.
- [9] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [10] STRAKOVÁ, Jarmila. *Podnikové prostředí: Základ pro strategické řízení a rozhodování*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2019, 220 s. ISBN 978-80-7380-755-9.
- [11] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci: a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2018, 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

- [12] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání*. 1. Praha: Grada Publishing, 2018, 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
- [14] FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří a HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 3. Praha 4: EKOPRESS, 2003, 250 s. ISBN 80-86119-69-6.
- [15] PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. 1. Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.
- [16] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [17] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2020, 264 s. ISBN 978-80-271-2253-0.
- [18] MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ Miloš a VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. 2. Praha 7: Grada Publishing, 2019, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- [19] HUČKA, Miroslav, FRANEK Jiří a ČVANČAROVÁ, Zuzana. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2021, 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2.
- [20] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [21] MASLOW, A. H. *Theory of human motivation*. In Psychological Review. Vol. 50, Issue 4, 1943. S. 370 – 396.
- [22] PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. 1. Praha 7: Grada Publishing, 2014, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.