



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZMĚNU PŘÍSTUPU MANAGEMENTU K PRACOVNÍKŮM NA VÝROBNÍM PRACOVIŠTI

THE PROPOSAL FOR CHANGE OF APPROACH OF MANAGEMENT TO THE WORKERS
ON THE PRODUCTION WORKPLACE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ŠÁRKA MACHALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB, DR., MBA

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Machalová Šárka

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na změnu přístupu managementu k pracovníkům na výrobním pracovišti

v anglickém jazyce:

The Proposal for Change of Approach of Management to the Workers on the Production Workplace

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

HÁLEK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik. Praha, Grada, 2003. 270s. ISBN 80-247-0198-7.

SRPOVÁ, J. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje management a řízení pracovního výkonu firmy „XY, a.s.“. Po představení společnosti jsou v teoretické části vysvětleny pojmy v oblasti managementu, stylů řízení, manažerských funkcí, výkonů pracovníků, motivace a hodnocení jejich výkonu vedoucím pracovníkem. Praktická část tedy obsahuje analýzu managementu firmy a vedení pracovníků ve výrobní části podniku. Na základě těchto výsledných údajů jsou navržena opatření pro zlepšení dané situace v podniku.

Abstract

Bachelor thesis analyzes the management of organization the company, „XY, a.s.“ After the introduction of the company are in the theoretical part explains the concepts in management, management styles, management functions, staff performance, motivation and performance evaluation of the manager. The practical part includes an analysis of the company's management and leadership skills in the manufacturing part of the company. Based on these data the resulting measures are proposed to improve the situation in the company.

Klíčová slova

Management, manažerská mřížka, manažerské funkce, motivace, pracovní výkon

Key words

Management, managerial grid, managerial functions, motivation, employee performance

Bibliografická citace

MACHALOVÁ, Š. *Návrh na změnu přístupu managementu k pracovníkům na výrobním pracovišti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 60 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29. května 2013

.....

Podpis autora

Poděkování

Děkuji panu prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za vedení bakalářské práce a odborné rady z oblasti managementu, které mi pomohly v průběhu jejího zpracování.

Dále děkuji panu Ing. Ondřeji Kozubíkovi za jeho čas a ochotu poskytovat informace a údaje o podniku.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. CÍLE A METODIKA PRÁCE	11
2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	12
3. TEORETICKÁ ČÁST	17
3.1 Management.....	17
3.2 Styly řízení	19
Autokratický styl	19
Demokratický styl	20
Liberální styl (laissez-faire).....	21
Výběr vhodného stylu.....	21
3.3 Manažerské funkce.....	23
Plánování	24
Organizování	25
Kontrola.....	25
3.4 Výkon pracovníků.....	26
Motivace	26
Řízení pracovního výkonu.....	28
Průběžné zkoumání pracovního výkonu	29
Hodnocení pracovního výkonu.....	30
4. ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
4.1 Popis předmětu zkoumání	32
4.2 Současný stav managementu podniku	32
Styly řízení.....	33
Vyjádření stylu vedení dle manažerské mřížky.....	34
Manažerské funkce	35

Rozdělení managementu dle úrovní	37
Analýza přístupu jednotlivých úrovní managementu k výrobní části	38
Motivace pracovníků	41
5. NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ	44
5.1 Organizační struktura	44
5.2 Motivační benefity	45
Penzijní pojištění	45
Příspěvky na zdravotní péči.....	46
Vlastní výběr benefitu	47
5.3 Vzdělávací systém.....	48
5.4 Přínosy návrhových řešení	49
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	51
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM GRAFŮ	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila téma „*Návrh na změnu přístupu managementu k pracovníkům na výrobním pracovišti*“. Toto téma jsem si vybrala proto, že zaměstnanci jsou nejdůležitějším článkem podniku. Od jejich spokojenosti se odvíjí pracovní výkonnost a tím pak celková prosperita společnosti. Spokojenost či nespokojenost zaměstnanců nesouvisí pouze s povahou práce, ale většinou je odvíjena vztahy na pracovišti, vztahy s nadřízenými, manažerským stylem řízení či manažerským chováním nebo správnou motivací. Aby se zaměstnanci podniku cítili dobře, je třeba, aby byl přístup managementu co nejaktivnější a plně využíval jak vnějších, tak vnitřních motivů.

Práce se bude tedy zabývat především managementem společnosti, jeho uspořádáním, postoji k zaměstnancům ve výrobní části podniku a možnostem ke zlepšení jak pracovní spokojenosti zaměstnanců, tak zvýšení jejich výkonnosti.

Nejdříve bude stručně představena společnost, se kterou pro tuto bakalářskou práci spolupracuji. Následuje teoretická část, ve které jsou popsány a vysvětleny podstatné pojmy z oblasti managementu, stylů, funkcí a úrovní řízení, dále je zde popsán výkon pracovníků, jeho řízení a hodnocení. Veškeré tyto poznatky jsou čerpány z odborné literatury.

V analytické části práce je v souvislosti s teoretickými poznatky zanalyzován management společnosti a na základě zpracování rozhovorů s manažery popsán jeho přístup k zaměstnancům výrobní části podniku. Zjištěné nedostatky či doporučení jsou na závěr zpracovány v návrhové části práce, kde jsou zároveň popsány přínosy těchto návrhových opatření.

1. CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce bude analyzovat management společnosti XY, a.s. a na základě této kritické analýzy navrhnout kroky k jeho zlepšení.

Práce bude rozdělena na tři hlavní části a to teoretickou, analýzu současného stavu a návrhovou. V teoretické části se zaměřím na vysvětlení potřebných pojmů a teoretických poznatků z oblasti managementu. Analýza současného stavu bude prováděna na základě reálných údajů a situací podniku. Dle analýzy pak budou navržena určitá opatření a návrhy na zlepšení dané situace.

Pro zkoumání a analýzu současné situace bude zvolen deskriptivní a kvalitativní výzkum. Použity budou základní kvalitativní metody, které jak uvádí Pavlica et al. (2000), jsou redukovány na „*krátkodobé pozorování vybrané problémové oblasti a na vedení víceméně volně strukturovaných rozhovorů*“. Výsledky kvalitativních šetření kladou poté důraz na „*odfiltrování podstatných faktů od nahodilých či ojedinělých zjištění*“ (Pavlica et al., 2000, s. 15).

Obě tyto metody vzájemně propojují a doplňují - „*pozorování jako základní a výchozí metoda neslouží nezaujaté registraci určitých jevů, ale je zaměřeno na porozumění významu konkrétních lidských projevů a aktů*“ Metoda kvalitativního rozhovoru podobně také předpokládá „*určitou formu simultánního pozorování chování dotazovaných osob, včetně záznamu a další analýzy pozorovaných projevů a reakcí*“ (Pavlica et al., 2000, s. 48).

Odpovědi na předem připravené otázky budou zaznamenávány, a budou následně zpracovány a vyhodnoceny.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Úvodem je třeba zmínit, že název společnosti, ve které byl prováděn výzkum, nemůže být z důvodů ochrany údajů zveřejněn. Proto budu ve své práci využívat název XY, a.s.

Profil společnosti

<i>Právní forma:</i>	Akciová společnost
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilující. Zámečnictví, nástrojařství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.
<i>Datum vzniku:</i>	1. 5. 1992
<i>Počet zaměstnanců:</i>	400
<i>Obrat:</i>	Od 600 do 1250 mil. CZK

Založení společnosti

Tradice začátku výroby podniku se datuje již od konce 60. let. V této době se ještě nejednalo o firmu XY, a.s., ale o státní podnik jiného názvu. Až do roku 1991 procházel státní podnik mnoha technologickými pokroky, zvýšením jakosti výroby či rozšířením výrobních zařízení. Samostatná společnost XY, a.s. vzniká v roce 1991 v období privatizace. V roce 1992 je založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny na dobu neurčitou.

Import

Do firmy jsou dováženy potřebné materiály, součásti či jiné produkty související s předmětem podnikání převážně ze Švýcarska, Německa, Rakouska, Itálie, Řecka.

Export

Hlavní odbytiště vyprodukovaných výrobků tvoří z 99,5 % světový trh. Výrobky jsou vyváženy do USA, do států Evropské unie, Indie, Austrálie, atd.

Zbýlých 0,05 % výrobků je určeno pro český trh.

Certifikace

Společnost klade velký důraz na udržení stále vysoké úrovně výrobního procesu a na kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům, proto je ve firmě zaveden Systém managementu kvality dle ISO 9001.

Pro prevenci znečišťování, snižování dopadů a pro podporu ochrany životního prostředí je zřízen ve firmě Systém environmentálního managementu dle ISO 14001. Norma klade důraz především na dodržení legislativních požadavků, které se týkají jednotlivých složek životního prostředí.

V roce 2012 zavedla firma také celosvětově uznávaný BRC certifikát – GLOBAL STANDART FOR PACKAGING AND PACKAGING MATERIALS ISSUE 4. Standart je zaměřen na kvalitu a funkčnost obalů, které jsou doplněny požadavky stanovené výrobní hygieny.

Vzdělávání

Rozšiřování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců podniku je zajišťováno několika formami:

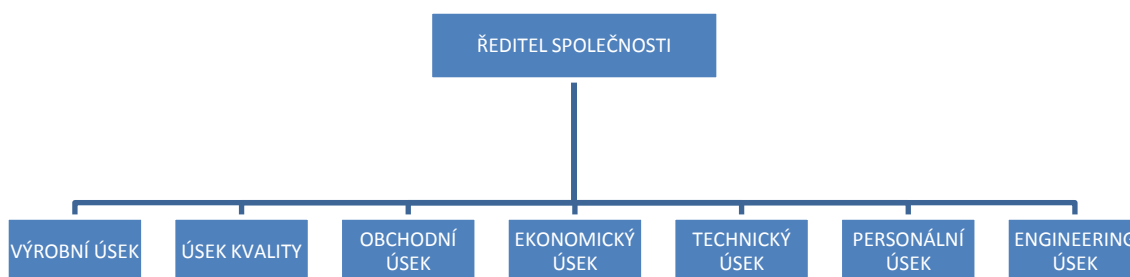
- školení (interní, zahraniční)
- odborné kurzy
- exkurze
- workshopy

Vzdělávací programy jsou zaměřeny většinou na rozšíření znalostí zaměstnanců z oblasti nových výrobních technologií, trendů, pracovních postupů, pro management firmy poté např. z oblasti nových trendů v řízení podniku apod.

Organizační řád

Právní forma společnosti je akciová společnost. Statutární orgány společnosti tedy tvoří valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Valná hromada činí nejdůležitější rozhodnutí, rozhoduje o technické a ekonomickém vývoji společnosti. V čele dozorčí rady a představenstva je předseda, dále ostatní členové, kteří jsou vedoucí jednotlivých úseků a oddělení.

Základní organizační struktura znázorňuje vrcholový management podniku s tím, že každý úsek je zastoupen vedoucím pracovníkem. Struktura obsahuje i nižší úrovně, ale nelze dle ní jednoznačně rozlišit další úrovně managementu či vztahy nadřazenosti a podřazenosti pracovníků viz příloha č. 1. Podrobnější organizační struktura bude zpracována v návrhové části práce.



Obrázek 1 Organizační struktura managementu společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle firemních podkladů)

Management společnosti

Ředitel společnosti

Ředitele společnosti jmenuje a odvolává představenstvo akciové společnosti. Ředitel jmenuje a odvolává manažery. V době nepřítomnosti je zastupován výrobním manažerem. Ředitel společnosti přímo řídí kancelář asistentky ředitele.

Výrobní úsek

Vedoucí výrobního úseku je výrobní manažer, který řeší organizaci práce hlavní výroby s cílem maximálního využití technologického zařízení a zajišťuje chod výroby tak, aby plán výroby byl včas plně v daném množství a kvalitě. Dále do výrobního úseku patří mistři výroby, pod které spadají asistentky mistrů a seřizovači.

Úsek kvality

Vedoucí úseku kvality je kvality manažer, který je přímo podřízen řediteli společnosti, zodpovídá za úroveň jakosti a spolehlivosti výrobků v procesu sériové výroby a jejich schody s předepsanými normami a předpisy. Součástí úseku kvality jsou dále pracovníci metrologie, pracovníci kontroly, pod které spadají pracovníce paletizace.

Obchodní úsek

Obchodní politiku společnosti řídí obchodní manažer. Je zodpovědný za stanovení cen výrobků, řídí plánování výroby společnosti, podepisuje dlouhodobé kontrakty s odběrateli a dodavateli apod. V době nepřítomnosti ho zastupuje zástupce obchodního manažera.

Ekonomický úsek

Ekonomický úsek vede ekonom společnosti, se kterým uzavírá smlouvu představenstvo společnosti. Účetnictví podniku vede hlavní účetní. Dále pod tento úsek spadá účetní, mzdová účetní, Chief Controller, analytik společnosti.

Technický úsek

Vedoucí technického úseku je technický manažer, který navrhuje rozšiřování výrobního programu v oblasti výroby, řídí činnost v technologickém a konstrukčním rozvoji apod. Do technického úseku spadá oddělení konstrukce, měřicí centrum, nástrojárna, mechanická technologie a technologie laků a grafiky.

Personální úsek

Personální politiku společnosti řídí a formuluje personální manažer. Spolurozhoduje o strategickém plánování v oblasti řízení lidských zdrojů, přijímá a propouští pracovníky apod. V době nepřítomnosti je zastupován ředitelem společnosti.

Rozvoj pracovních sil, monitorování situace na trhu práce, přípravy výběrových řízení, vyhledávání nových možností v rámci čerpání dotací z fondů EU a podobné aktivity zajišťuje HR specialist.

Engineering úsek

Tým projektových manažerů a pracovníků úseku engineering vede Senior project manager. Podílí se také na přípravě a realizaci technologických projektů a výrobních postupů, apod. V době nepřítomnosti je zastupován technickým manažerem. Součástí engineering úseku je dále Project manager a Industrial engineer (Společnost XY, a.s., 2012).

3. TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části práce jsou popsány teoretické poznatky z oblasti managementu a řízení pracovního výkonu. Veškeré poznatky jsou čerpány z odborné literatury. Na základě těchto teoretických údajů je zpracovávána další část práce a to analytická.

3.1 Management

„Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací“ (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 18).

Management je, ať vědomě či nevědomě aplikován a využíván ve všech organizacích, nezávisle na velikosti, poslání či oboru činnosti organizace (Cejthamr, Dědina, 2010).

Drucker (2002) uvádí, že podstata managementu je založena na několika základních principech. Jedním z těchto principů je to, že se management týká lidí, efektivního využití jejich předností a potlačení jejich slabin. V dnešní době je většina lidí zaměstnána v různých řízených institucích – jejich způsob získávání prostředků tedy závisí na managementu instituce.

Dalším podstatným prvkem je podniková organizace. Organizace musí mít jasně stanoveny záměry, hodnoty a cíle, které promýšlí, vytyčuje a názorně ilustruje management. Management musí také zajišťovat výcvik a rozvoj každému z členů podniku v souvislosti se změnou potřeb a příležitostmi (Drucker, 2002).

Dle Druckera (2002, s. 24) musí management plnit tři úkoly, aby mohla instituce fungovat a přinášet žádoucí výsledky:

- *stanovení konkrétního účelu a poslání dané situace, ať jde o podnikovou organizaci, nemocnici nebo univerzitu;*
- *zajištění produktivity práce a efektivnosti pracovníků;*
- *řízení sociálních důsledků činnosti instituce a jejich sociálních povinností.*

Pro úspěšnost organizace je management a jeho vykonavatelé – manažeři, čím dál více důležitý. Manažer musí být schopen poskytnout svým spolupracovníkům a podřízeným

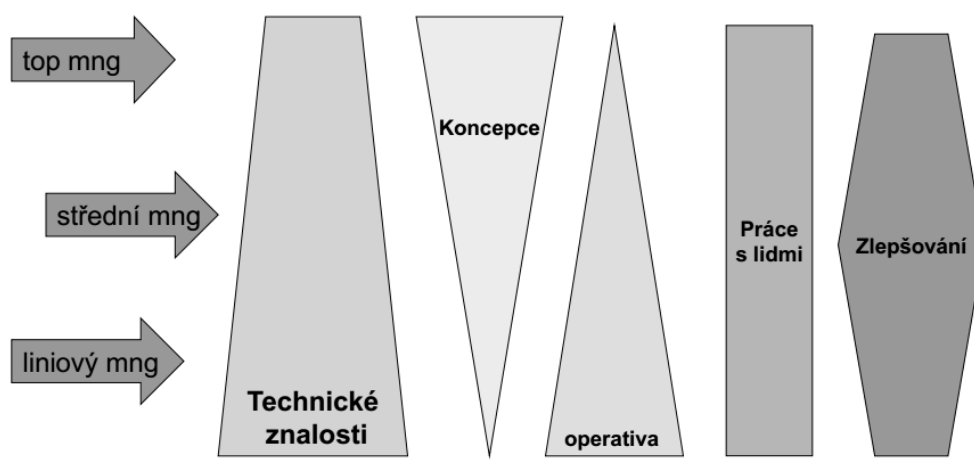
prostor pro samostatnou tvůrčí práci, vést a motivovat je k tomu, aby tento prostor využívali co nejefektivněji (Blažek, 2011).

Důsledkem stálého rozšiřování podnikových subjektů a jejich předmětů činností se zvýšily i nároky na řízení a rozdělení managementu. V závislosti na stupni řízení se vedoucí pracovníci rozdělují obvykle do tří úrovní: Vrcholoví (Top) manažeři, Střední manažeři a Manažeři první linie (Veber, 2009).

Vrcholoví (Top) manažeři – jsou odpovědní za chod organizace, vytváří koncepce podnikání, usměrňují a koordinují všechny činnosti. Vrcholoví manažeři přebírají na sebe odpovědnost za řízení podnik a také za vlastníky.

Střední manažeři – zahrnují velmi rozsáhlou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Lze sem začlenit např. vedoucí jednotlivých útvarů či oddělení. K úkolům středního managementu patří obvykle organizování práce, vedení podřízených, určování, delegování pravomocí, hodnocení dosažených výsledků, řízení realizace změn apod. Z časového hlediska se střední management zabývá střednědobým plánováním.

Manažeři první linie – neboli manažeři základní úrovně postavení. Patří sem mistři výroby, vedoucí dílen, předáči apod. Jsou zodpovědní za řízení činností, které přímo souvisí s produkcí výrobků a služeb. Manažeři této základní úrovně jsou nadřizení výkonných pracovníků (Veber, 2009).



Obrázek 2 Typické rysy manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení

(Zdroj: Veber, 2009, s. 30)

3.2 Styly řízení

„Jako styl řízení označujeme typický způsob chování řídicích pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaných vůči jejich spolupracovníkům (podřízeným anebo následovníkům) při pracovních aktivitách a při plnění zadaných (přijatých) úkolů nebo cílů“ (Tureckiová, 2004, s. 77).

Předpokládá se, že zaměstnanci a podřízení budou pracovat lépe a efektivněji pro manažery s určitým stylem vedení než pro manažery, kteří mají svůj vlastní alternativní styl. Existuje mnoho způsobů a rozměrů k popisu stylu vedení (Cejthamr, Dědina, 2005).

„Za klasickou typologií stylů vedení je považováno známé členění na styl autokratický, demokratický a laissez-faire (případně autokratický, demokratický a liberální)“ (Smejkal, Rais, 2006, s. 42).

Autokratický styl

Dominantní řízení a působení na skupinu jednou osobou, která nebere v úvahu názory ostatních, bere činnost skupiny jako celku (Halík, 2008).

Podle Smejkala a Raise (2010, s. 50) autokratický styl *„vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro kvalifikované rozhodnutí. Jeho podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodování: vedoucí rozhoduje sám.“*

Autokratický manažerský styl připomíná styl diktátorský, kdy je bez ohledu na jakékoliv podmínky nastoleno tvrdé řízení a kontrola. Takový styl je vhodný využívat při málo rizikových projektech nebo při projektech, které jsou dobře definované a snadno realizovatelné. Rizikem tohoto stylu může být přínos mnoha komplikací, zejména možnost omylu manažera, ze kterého pak plynou obtíže spojené s projektem a udržením respektu nad podřízenými (Svozilová, 2011).

Při tomto typu stylu je sice dosahováno velké produkce, ale ne vždy stoprocentní kvality a iniciativy. Výkony pracovníků jsou podávány pouze pod dohledem přímé kontroly. Jakmile kontrola klesá, klesá tím i výkon pracovníků. Pracovníci se člení na

dvě skupiny. Jedni jsou nespokojeni, ale z obavy autority vedoucího to nedávají najevo a přizpůsobí se. Druhá skupina dává svou nespokojenost naopak najevo jasně, většinou má i svého neoficiálního vůdce (Khelerová, 2010).

Dle Khelerové (2010, s.130) „*manažer autokrat může být oblíben u těch pracovníků, kteří z nejrůznějších důvodů odmítají pracovat samostatně a bojí se rozhodovat. Pro ně je přijatelné, že jejich vedoucí jim úkol jasně zadá, zkontroluje dílčí kroky jejich postupů a díky tomu jim dává pocit jistoty a snímá z jejich beder možná rizika.*“

Demokratický styl

Dle Smejkal a Rais (2006, s. 42) je demokratický styl řízení „*spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, deleguje značnou část svých pravomocí, ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích.*“

Probíhá zde obousměrná komunikace – vedoucí informuje o svých záměrech a podřízení mají možnost se vyjádřit (Smejkal, Rais, 2006).

Manažer více spolupracuje s týmem a stává se jeho součástí. Členové týmu mají podstatné slovo při rozhodování, zpracovávání postupů a při určování politiky (Cejthamr, Dědina, 2005).

Podle Svozilové (2006) je jednou z hlavních výhod a odlišností od autokratického stylu vytváření rozhodnutí a skupinového názoru na základě demokratické diskuze. Členové skupiny mají možnost spoluúčasti na řízení a vzniká jim pocit osobního závazku k projektu. Za nevýhodu tohoto stylu lze považovat např. neschopnost dělat rychlá rozhodnutí v požadovaných situacích a také to, že „*při diskuzi může zvítězit názor většiny, ale to vždy nemusí znamenat, že je to názor správný*“ (Svozilová, 2006, s. 200).

Výsledky demokratického řízení jsou většinou pozitivní. Demokratické řízení vede např. k:

- spokojenosti, angažovanosti a soudržnosti členů týmu,
- vzájemnému a společenskému uznání,
- větší motivaci a kreativitě,
- častějšímu podílení se na rozhodnutí skupiny (Steigauf, 2011).

Liberální styl (laissez-faire)

U liberálního stylu je využíváno velké autonomie pracovníků. Vedoucí podporuje spolupracovníky předáváním informací, pomáhá překonávat překážky, projednává s nimi záležitosti týkající se řízení. Sám rozhoduje pouze o základních cílech (Blažek, 2011).

Probíhá zde dvousměrná komunikace. Manažer je považován za konzultanta, dohlíží na práci lidí a hlídá dodržování termínů. Styl je vhodný zejména pro výzkumné a vědecké týmy, kde spolupracují vysoce inteligentní lidé, kteří jsou schopni se kontrolovat navzájem. Výhodou je kreativní a tvůrčí práce (Univerzita-online, 2012).

Za negativní stránky laissez-faire lze považovat neschopnost činit potřebná rychlá rozhodnutí nebo přizpůsobit se při neočekávané změně podmínek. V takto řízeném týmu je pravděpodobné, že se běžný projekt může ocitnou bez hlavního vedoucího (Svozilová, 2006).

Dle Plamínka (2011, s. 106) při liberálním řízení manažer poskytuje odpovědnost a práva svým podřízeným, ovšem si neuvědomuje, že „*lidi nepřipraveni na odpovědnost dokáží zpravidla velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos a alibistické prostředí.*“

Výběr vhodného stylu

„*Základní pohled na manažerské styly předurčila práce The Managerial Grid, již v roce 1964 publikovali Robert J. Blake a Jane S. Mouton. Jejich manažerská mřížka charakterizuje čtyři, resp. pět základních stylů řízení podle zaměření manažera na dva klíčové faktory – na výrobu a na lidi*“ (Plamínek, 2011, s. 106).

Zaměření na výrobu se nachází na horizontální ose mřížky. Důraz je kladen na dosahování vysoké úrovně výroby, na výsledky a na dokončení úkolů ve výrobě. Na vertikální ose je znázorněno zaměření na lidi. Zde manažer klade důraz na potřeby a chování jednotlivců – podřízených a kolegů (Dědina, Cejthamr, 2005).

„*Obě osy jsou rozděleny na devět dílků, které znázorňují různou míru manažerova zájmu o zaměstnance a výrobu*“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 61).



Obrázek 3 Manažerská mřížka
(Zdroj: Plamínek, 2011, s. 107)

S hodnocením manažera **1, 1** (F, F) bývají manažeři vzdáleni svým podřízeným, jeví malý zájem jak o zaměstnance, tak o výrobu.

Manažeři s hodnocením **9, 1** (D, F) věnují velkou pozornost výrobě a malou zaměstnancům, využívají autokratický styl vedení.

Hodnocení **1, 9** (F, L) věnuje zaměstnancům vysokou pozornost. Výroba je až na druhém místě. Nejdůležitější je udržet dobré vztahy mezi zaměstnanci, většinou jsou zavrhovány i jakékoliv dobré nápady a inovace, aby nezpůsobily mezi nimi problémy.

U hodnocení **5, 5** (R, R) manažeři kolísají mezi oběma zájmy. Věnují střední pozornost jak výrobě, tak zaměstnancům. Jsou schopni přistoupit na kompromisní řešení.

Manažeři s hodnocením **9, 9** (T, T) jeví velký zájem o výrobu, i zaměstnance. Diskutují se zaměstnanci o problémech, dávají jim možnost jednat, zajímají se o jejich nápady (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti vykonávané manažerem – vedoucím pracovníkem. Také jsou to „*podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení*“ (Srpková et al., 2010, s. 120).

Vzájemným propojením těchto funkcí je nejlépe dosaženo podnikových cílů (Srpková et al., 2010).

Mezi základní a nejdůležitější typy manažerských funkcí, na kterých se shodují všichni autoři, patří plánování, organizování a kontrola, dále přistupuje řízení lidských zdrojů a koordinace činností (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí dle různých autorů

Manažerské funkce				
Podle Druckera	Podle Kötze a Wehricha	Podle Applebyho	Podle Fayola	Podle Gullicka
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Kontrola	Kontrola	Kontrola	Kontrola	Podávání zpráv
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Motivace a komunikace	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování	Přikazování Rozpočtování
Rozvoj svůj i ostatních	Výběr a rozmístění pracovníků	-	Koordinace	Výběr a umístění lidí Koordinace

(Zdroj: Zpracováno dle Srpkové et al., 2010)

Veber (2009, s. 81), řadí do manažerských funkcí také rozhodování. „*Rozhodování bezesporu patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři provádějí.*“ Je možné ho přiřadit k synonymu řízení. Využívá se ve všech manažerských činnostech, nejvíce však při plánování, neboť tam se nejčastěji rozhoduje o plánovacích procesech. Významem rozhodování je to, že zásadně ovlivňuje budoucí prosperitu a fungování dané organizace. Nesprávné či nekvalitní rozhodování může vést k podnikatelskému neúspěchu. „*Rozhodování je procesem volby alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma rozhodovacími variantami. Při manažerském rozhodování se snoubí vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice.*“

Plánování

Plánování předchází všem ostatním manažerským funkcím. Je to způsob vymezení cest k dosažení podnikových cílů (Srpová et al., 2010).

Dle Kociánové (2010, s. 70) je plánování chápáno jako *„jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace.“* Výsledkem plánování je plán – dokument, ve kterém jsou definovány cíle a postupy k jejich dosažení. Plány jsou efektivní *„jestliže dosáhnou svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.“*

Na plánování se podílí více pracovníků, odpovídají za něj však manažeři. Manažeři určují cíle a jejich termíny, výkonnost, koordinují a řídí úsilí, rozvoj, změny, atd. (Kociánová, 2010).

V organizaci je sestavováno obvykle několik plánů, jež na sebe musí navazovat z několika hledisek:

- z časového (propojení plánování strategického, taktického, operativního),
- z věcného (propojení obchodních, výrobních, finančních aj. plánů),
- z hlediska organizačních úrovní (plány celopodnikové i plány jednotlivých útvarů).

Obvyklý postup při tvorbě plánu probíhá následujícími kroky:

- konkretizace záměrů,
- shromáždění informačních zdrojů,
- vypracování návrhu plánu,
- seznámení útvarů firmy s návrhem,
- dodatečná úprava návrhu,
- schválení a vydání konečné podoby plánu (Srpová et al., 2010).

„To, že organizace se nachází v neuspokojivé situaci, může mít příčinu ve špatném plánování, chybném učení cílů s ohledem na disponibilní zdroje nebo v chybném určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout“ (Veber, 2009, s. 101).

Organizování

Jedná se o jednu ze základních manažerských funkcí. Organizování je potřebné k dosahování lepších výsledků práce jakéhokoliv týmu či skupiny, je to *„cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému“* (Srpová et al., 2010, s. 121).

Úkolem organizování je nalézt optimální organizaci v daném podniku. Mezi základní prvky procesu organizování lze zařadit specializaci, koordinaci, vytváření útvarů, rozpětí řízení a dělbu kompetencí (Miras, 2010).

Srpová et al. (2010, s. 121) popisují organizaci jako *„vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod.“*

Manažeři (nadřízení) vytvářejí útvary pracovníků a jejich kombinaci podle určitých kritérií tak, aby byla koordinace co nejvíce optimální. K nejdůležitějším kritériím lze zařadit např. kvalifikaci, specializaci pracovníků, rozdělení dle směn, dle výrobku, služeb, místa pracoviště apod. (Miras, 2012).

Formálními výstupy organizování jsou dokumenty, které zahrnují organizační strukturu společnosti, vymezují podřízenost a nadřízenost, pravomoci, odpovědnosti apod. Jedná se např. o dokumenty jako pracovní řád, organizační řád nebo podpisový řád (Veber, 2009).

„Součástí organizačních činností jsou rovněž aktivity řešící opakující (rutinní) problémy, kdy snahou je zamezit přijímání opakovaných rozhodnutí a příkazů na základě vypracování a přijetí jednotných řídicích dokumentů s dlouhodobější platností v podobě operativních a zvláště pak komplexních řídicích aktů“ (Veber, 2009, s. 227).

Kontrola

Kontrola je nezbytnou součástí řízení a práce manažera. Provádí ji manažeři na všech úrovních, za účelem získat přehled o reálné situaci určité činnosti. Neprovádění kontroly může způsobit neodhalení nedostatků včas. *„Nedostatky mohou být příčinou*

nespokojenosti zákazníků, následně se mohou projevit v jejich odlivu, v poklesu tržeb, ve finančních problémech atd.“ (Srpková et al., 2010, s. 126).

Manažer by měl neustále provádět hodnocení pracovních činností a tím kontrolovat, zda výsledky odpovídají cílům. V případě, že je zjištěno odchýlení od naplánovaných cílů, plánů, by měl být manažer schopen, v zájmu budoucího rozvoje firmy, zajistit odstranění těchto odchylek (ipodnikatel, 2011).

Dle Srpkové et al. (2010) plní kontrola tyto funkce:

- inspekční funkce (porovnání skutečného stavu činnosti se stanovenými kritérii),
- preventivní funkce (přítomnost kontroly vyvolává vyšší odpovědnost podřízených),
- eliminační funkce (prováděny zásadní zásahy proti vzniku nežádoucích situací).

Kontrolu lze členit podle:

- subjektu (interní – provádí pověření pracovníci firmy, externí – provádí subjekty mimo firmu),
 - termínu (řádná – v předem stanoveném termínu, mimořádná – vyvolaná nežádoucí situací),
 - časového charakteru (předběžná, průběžná, následná)
- (Srpková et al., 2010)

3.4 Výkon pracovníků

Motivace

Motivace je způsob vedení lidí k určité činnosti určitým směrem. *„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby“ (Armstrong, 2009, s. 109).*

Dle Vebera (2009), stráví většina lidí velkou část svého života prací. Proto je podstatné, aby pro ně byla práce něčím víc, než jen prostředkem vydělávání peněz na živobytí. Po zjištění, že jsou jejich příjmy dostatečné, se začnou zajímat o další faktory jako vztahy

a komunikace s lidmi, uznání dovedností apod., které jim může pracovní činnost přinést.

Od motivace je třeba odlišovat pojem stimulace. Zatímco motivací na činnosti pracovníka působí vnitřní popudy ke splnění vytyčených cílů, stimulace představuje vnější popudy, které mohou vyvolat změnu v pracovníkově motivu (Jindra, 2008).

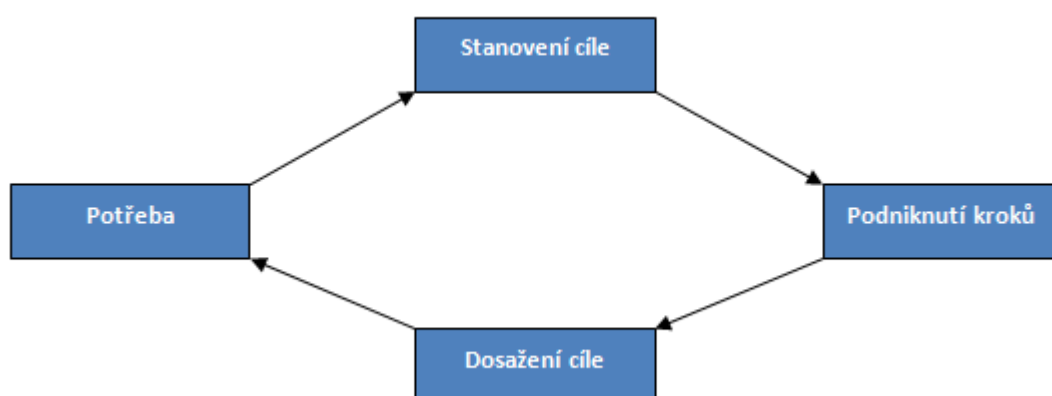
Tyto změny mohou být zaměřeny buď na zvýšení úspěchu (stimulace odměnou či kladným hodnocením) nebo na hrozbu neúspěchu (stimulace trestem, pokutou, záporným hodnocením apod.) (Pauknerová et al., 2012).

Typy motivace

Lze rozlišit dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vzniká, když pracovníci shledávají vykonávanou práci za zajímavou, důležitou, mají pocit odpovědnosti, využívají a rozvíjí při ní své schopnosti a dovednosti a cítí příležitost kariérního růstu. Vnější motivaci tvoří různé typy odměn jako zvýšení platu, povýšení, pochvala, nebo naopak různé typy trestů v podobě snížení platu, pokuty, kritiky apod.

Protože vnitřní motivace je součástí jedince (pracovníka) a není vnucena z vnějšího prostředí, je pravděpodobné, že bude mít dlouhodobější a hlubší účinek na rozdíl od motivace vnější – ta nutně dlouhodobě působit nemusí (Armstrong, 2009).

Proces motivace



Obrázek 4 Proces motivace

(Zdroj: Zpracováno dle Armstronga, 2009, s. 109)

Podnik je úspěšný tehdy, když je schopen zajistit produktivitu lidských zdrojů a vytvoří-li pracovní podmínky pro zaměstnance. „Pro zajištění efektivity pracovníků je třeba dívat se na člověka jako na organismus s osobitými fyziologickými a psychologickými vlastnostmi, schopnostmi a omezeními a s charakteristickým způsobem chování“ (Drucker, 2002, s. 25).

Manažery užívané nástroje pro motivaci jsou samozřejmě směřovány pozitivně, ale zaměstnanci každé organizace mohou být ovlivněni působením různých faktorů, které mohou v konečném důsledku vyvolat negativní impulsy. Poté se jedná o nežádoucí motivaci (Veber, 2009).

Veber (2009) uvádí, že nežádoucí motivace může mít různý původ, např. nesprávně zvolené motivační nástroje, nesprávné řízení praktiky, absence určitých řídicích praktik, netečnost managementu, což vede ke zklamání, rozčarování nebo frustraci zaměstnanců apod.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu není jen záležitostí manažerů, nýbrž všech lidí v podniku. Je důležité brát v úvahu všechny faktory, které nějakým způsobem ovlivňují pracovní výkon. Týká se to také práce lidí, způsobu vykonávání práce, jejich chování a dosahování výsledků (Koubek, 2004).



Obrázek 5 Průběh řízení pracovního výkonu

(Zdroj: Zpracováno dle Koubka, 2004, s. 26)

Zvýšení výkonu jednotlivých pracovníků je možné vytvořením pracovních úkolů (pracovních míst) přímo na míru danému pracovníkovi – tzv. tailoring. To vyžaduje neustálou komunikaci, spolupráci a okamžité řešení identifikovaných problémů mezi manažerem a pracovníkem. Pokud je tailoring prováděn dobře, vede ke zvýšení schopnosti, spokojenosti pracovníků, zlepšení vztahu s nadřízenými a také ke zlepšení pracovního výkonu.

Při vysokém výkonu jsou aktivitami manažera především povzbuzování, oceňování práce pomocí odměn, udělování pochval nebo přidělování odpovědnější a složitější práce. Při nízkém výkonu využívá manažer různé nástroje motivování, např. coaching apod. (Koubek, 2004).

Dle Koubka (2004) si v mnoha případech pracovníci na nedostatek zpětné vazby stěžují. To, zda práci vykonávají dobře nebo ne, se dozvídají až při příležitosti určitého formálního hodnocení. Kdyby pracovníky vedoucí informovali včas, mohli by případné chyby a omyly napravit, popřípadě uznání či pochvala by je motivovala ke zlepšení práce.

Dalšími častými stížnostmi ze strany pracovníků jsou např. stížnosti na neustálou kontrolu ze strany nadřízených nebo na nevhodné podmínky k dobrému a kvalitnímu výkonu práce (Koubek, 2004).

Průběžné zkoumání pracovního výkonu

Výše uvedeným stížnostem je možné předejít uskutečněním průběžného zkoumání pracovního výkonu. Toto zkoumání se uskutečňuje *„jednak při neformálních kontaktech manažera a pracovníka v rámci jejich každodenní spolupráce a komunikace, jednak při formálních, předem plánovaných setkání během období (nejčastěji roku)“* (Koubek, 2004, s. 83).

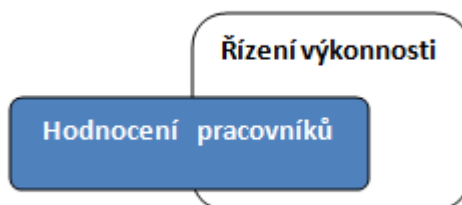
Neformální setkání jsou zaměřena na přítomnost. Jsou uskutečňovány přímo na pracovišti při vykonávání práce, v mnoha případech v rušivém prostředí a pod tlakem. Oproti tomu setkání formální je zaměřeno na důkladnější, efektivnější komunikaci a spolupráci manažera s pracovníkem v klidnějším prostředí. *„Jen během formálních setkání lze odpovědět na klíčové otázky řízení pracovního výkonu, tj. kde se nacházíme, kam směřujeme a co pro to děláme“* (Koubek, 2004, s. 87).

Setkání za účelem prozkoumání pracovního výkonu má dle Koubka (2004) čtyři skupiny cílů:

1. Motivační – odhalení příležitosti pracovníků, jejich ocenění, uznání a pochvaly, povzbuzení pro převzetí odpovědnosti za svůj rozvoj a výkon.
2. Rozvojové – rozvíjení schopností pracovníka pro budoucí role, zlepšení pracovního výkonu, vyšší znalosti a dovednosti.
3. Komunikační – zkoumání komunikace, vztahů, očekávání, pracovních problémů.
4. Hodnotící – na základě průzkumu pracovního výkonu lze odhalit nezbytnost pro odměňování podle výkonu (Koubek, 2004).

Hodnocení pracovního výkonu

Součástí řízení pracovního výkonu je také hodnocení pracovníků. Toto hodnocení neprovádí pouze personalisté či HR specialisté, ale také manažeři. Při hodnocení se hodnotí především to, jak pracovníkovo chování přispívá k dosažení výkonu, nikoli jeho osobnost (Hroník, 2006).



Obrázek 6 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

(Zdroj: Hroník, 2006, s. 13)

Dle Hroníka (2006) je provádění hodnocení pracovníků pro podnik prospěšné z několika důvodů:

- posílení komunikace a firemní kultury,
- zvýšení výkonnosti,
- sladění zájmů všech zaměstnanců podniku.

Hodnocení může být zaměřeno na několik cílů a to např. na monitorování výkonnosti v minulosti pro porovnání se současnou situací, na pomoc při rozhodování v oblasti odměňování, na zlepšení budoucího výkonu apod.

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků:

- výkon,
- pracovní chování,
- předpoklady - způsobilost, praxe.

Dle rozčlenění uvedených oblastí lze stanovit vhodnou metodu hodnocení. Aby bylo hodnocení efektivní, mělo by být zaměřeno na všechny oblasti, to je ovšem možné pouze v rámci několika hodnotících cyklů, ne jen jednoho.

Metody lze rozlišit podle časového horizontu na:

- metody zaměřené na minulost,
- metody zaměřené na přítomnost,
- metody zaměřené na budoucnost (Hroník, 2006).

Základní metody hodnocení

Patří sem metody, které mají obecná charakter, tj. Motivačně – hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku) (Hroník, 2006).

4. ANALYTICKÁ ČÁST

Aby bylo možné navrhnout řešení či opatření pro zlepšení stávající situace, je potřeba v této části práce analyzovat současnou situaci v podniku. K analýze jsou zde využívány sběry dat, výzkumy, pozorování a částečně strukturované rozhovory.

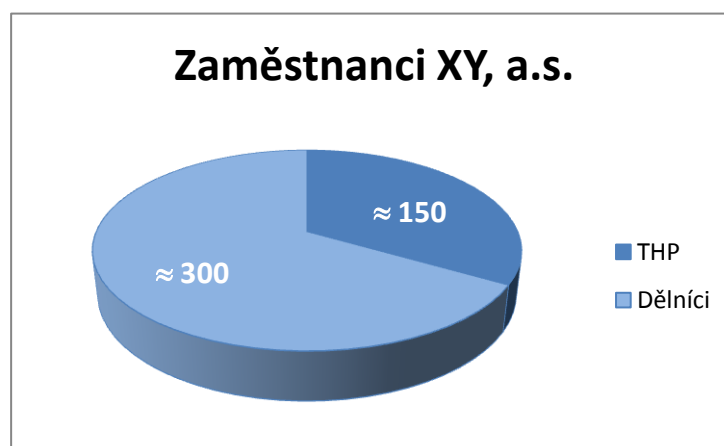
4.1 Popis předmětu zkoumání

Předmětem zkoumání je analýza přístupu vedoucích pracovníků k pracovníkům ve výrobní části daného podniku. Zkoumání proběhlo na základě deskriptivního výzkumu, který zahrnuje popis situace, stavu, využitím zkoumání interních dokumentů, metody pozorování a strukturovaných rozhovorů. Hlavním důvodem této volby byla možnost hlubšího náhledu do zkoumané problematiky a tím získání detailních informací.

Cílem výzkumného šetření je identifikovat jednotlivé manažerské složky podniku na základě teoretických východisek práce, popsat a zhodnotit přístup manažerů daných úrovní k pracovníkům ve výrobní části podniku.

4.2 Současný stav managementu podniku

Pro zhodnocení a popis postoje managementu, je nutné nejdříve zanalyzovat samotný management společnosti – koho a co vše zahrnuje, jak funguje, jaké využívá možnosti apod. Následující graf znázorňuje, jak přibližně velkou část zaměstnanců společnosti XY, a.s. tvoří technickohospodářští pracovníci (THP) a výkonní pracovníci (dělníci).



Graf 1 Poměr vedoucích a výkonných pracovníků společnosti XY, a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Styly řízení

Styl řízení byl identifikován nejdříve na základě pozorování. Tato identifikace byla následně potvrzena rozhovorem s manažerem.

Základní výzkumné otázky byly rozděleny do tří částí, dle jednotlivých typů stylů řízení.

Autokratický styl:

- Rozhoduje o všem jeden vedoucí pracovník a nebere v úvahu názory ostatních?
- Klesají výkony pracovníků, když nejsou pod přímým dohledem?
- Je nastoleno tvrdé řízení a kontrola?

Demokratický styl:

- Dává vedoucí pracovník možnost podřízeným vyjádřit svůj názor?
- Deleguje vedoucí pracovník pravomoci?
- Spolupracuje manažer s týmem a je jeho součástí?
- V konečných rozhodnutích rozhoduje manažer sám.

Liberální styl:

- Je v podniku velká autonomie pracovníků?
- Projednávají manažeři s pracovníky z výrobní části záležitosti, týkající se řízení?
- Rozhoduje manažer pouze o základních cílech?

Pozorováním řízení ve společnosti lze vyvodit, že obecně je používán styl demokratický. Vedoucí pracovník nechává prostor ke sdělení názorů ostatních, jejich vyjádření či představám. Závěrečná rozhodnutí však nechává na sobě. Styl řízení ovšem souvisí také s úrovní manažerské pozice. Manažer každé úrovně má nepatrně odlišný přístup k řízení. Zatímco vrcholoví manažeři společnosti si zachovávají respekt, jsou schopni případné narušení pracovní kázně vyřešit rychle a s jasným verdiktem, tak mistři či předáci hledají a vymýšlí řešení, jak daný konflikt vyřešit. Z toho plyne, že ve vyšší manažerské pozici je možné shledat nepatrné prvky autokratického řízení.

Vyjádření stylu vedení dle manažerské mřížky

Z pozorování situace v podniku a po studiu interních dokumentů lze označit styl či přístup vedení v oblasti hodnocení hodnotou 9.9, tedy s velkým zaměřením zájmu jak na zaměstnance, tak na výrobu.

Toto hodnocení lze zdůvodnit následujícími příklady přístupů a systémů zavedenými ve společnosti.

Zaměření na lidi

Za dobré pracovní výsledky a výkony jsou zaměstnancům poskytovány benefity v podobě prémie, týdne dovolené navíc, apod.

Pravidelně jsou zaměstnancům také zajišťovány školení, workshopy či exkurze, kde si mohou rozšířit své znalosti a zkušenosti, což vede poté většímu uspokojení z výkonu práce.

Společnost získala ocenění Férový zaměstnavatel roku 2012 aneb Genderově orientovaná instituce. Toto ocenění je založeno na stanovení rovných podmínek pro všechny skupiny zaměstnanců a věnování péči a pozornosti o ně.

Velkým benefitem pro zaměstnance je to, že mají možnost se zapojit do systému zlepšování firmy a podílet se tak na řízení výroby. Zaměstnanci zaznamenají svůj návrh do formuláře k tomu určenému a uloží do schránky pro návrhy, která je umístěna v prostorách firmy. Za návrh, který bude odbornou komisí přijat, náleží zaměstnanci finanční odměna. Tato odměna je stanovena podle finanční úspory pro společnost.

Zaměření na výrobu

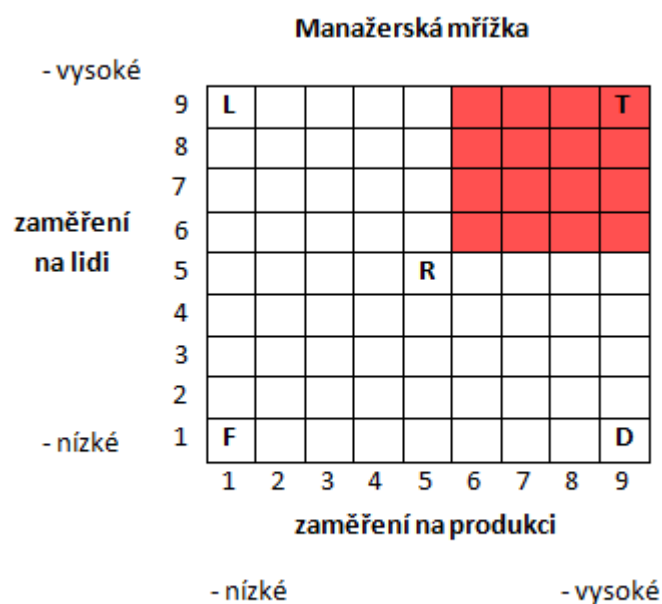
To, že firma klade vysoký důraz také na výrobu, vyplývá ze zavedení několika systémů zlepšování štihlé výroby. Jedním z klíčových systémů je systém SMED, který zajišťuje snižování plýtvání ve výrobním procesu tím, že významně zkracuje průběžné doby změny a seřízení stroje.

Dalším systémem zlepšování je systém 5S, jehož hlavní podstatou je odstranění nepotřebných předmětů z pracoviště, udržování pořádku na pracovišti a uspořádání pracoviště podle potřeby a požadavků pracovníků.

Zaveden je také systém KAIZEN. Členové všech složek organizace neustále hledají cestu ke zlepšení či zdokonalení procesů.

Mezi další zavedené systémy patří TPM (pravidelné údržby strojů), VISUAL MANAGEMENT, ANDON SYSTEM (signalizace, zaznamenávání událostí na výrobní lince), POKAYOKE (minimalizace neúmyslných chyb), MASA (informační systém pro monitorování a vyhodnocování strojů a linek). Firma je také v prvopočátcích zavedení systému řízení výroby KANBAN.

Zájem o efektivní a kvalitní výrobu lze potvrdit získaným oceněním - 1. místo za kvalitu za rok 2012, které firmě XY, a.s. udělila celosvětová společnost Unilever, která patří mezi její největší odběratele.



Obrázek 7 Manažerská mřížka společnosti XY, a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Manažerské funkce

Management podniku je rozdělen mezi několik oddělení, nevykonává tak jeden vedoucí pracovník všechny manažerské funkce zároveň, ale tyto funkce jsou rozděleny mezi

několik oddělení či úseků. Každou funkci vykonává buď vedoucí úseku, nebo úsek jako celek, viz následující tabulka.

Tabulka 2 Rozdělení manažerských funkcí mezi jednotlivá oddělení

PLÁNOVÁNÍ	Výroby: Obchodní úsek
	Vývoje: Engineering úsek, Vývojový úsek, Top management
ORGANIZOVÁNÍ	Práce: Personální úsek
	Výroby: Výrobní úsek, Technologický úsek
KONTROLA	Oddělení kontroly výroby
	Technologický úsek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánování

Ve společnosti XY, a.s. je sestavována řada plánů, které na sebe vzájemně navazují. Je rozlišováno plánování vývoje a výroby společnosti – tedy plány z hlediska časového a věcného. Z časového hlediska se jedná o strategické plánování, které zahrnuje plánování technického a ekonomického vývoje společnosti a vykonávají ho vlastníci firmy. O dalším taktickém či operativním plánování vývoje firmy rozhoduje Top management spolu s vývojovým a engineering úsekem.

Plánování z hlediska věcného provádí jednotlivé úseky. Jedná se především o plány výroby jednotlivých výrobních linek na určité období, finanční plány, obchodní plány apod.

Organizování

Organizováním se ve společnosti XY, a.s. chápe jak určování činností pracovníků společnosti – dělby práce, tak organizování činností v oblasti výroby. Tím, že je společnost XY, a.s. středně velký podnik a velkou část zaměstnanců tvoří výkonní pracovníci, je nezbytné vymezení a klasifikování úkolů pracovníků, jejich náplň práce, určení nadřízenosti a podřízenosti, určení kompetencí manažerů a hlavně vymezení organizačního schéma. Tyto praktické činnosti a pracovní funkce jsou zahrnuty a popsány v organizačním řádu společnosti. Rozřazování do funkcí provádí personální úsek, případně příslušný vedoucí pracovník.

Znalost úkolů a pravomocí pracovníků je velmi důležité pro efektivitu pracovního výkonu. Je potřeba znát svého přímého nadřízeného, aby nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám při zjišťování, na koho se v dané situaci obrátit, jak tomu ve společnosti XY, a.s. občas dochází.

Vztahy nadřízených a podřízených pracovníků by měly viditelně plynout z organizační struktury. Vypracování takové struktury bude součástí návrhového řešení.

Kontrola

Stejně tak jako organizování společnosti, je i kontrola rozlišována na kontrolu činností pracovníků a kontrolu výroby. Kontrolu činností pracovníků zajišťují vedoucí pracovníci, náhodně či plánovaně, má buď formální, nebo neformální podobu. Větší a důkladnější kontrola je zaměřena na výrobu. Je zřízeno samostatné oddělení kontroly výroby, kde pracovníci kontroly provádí ověřování jakosti jednotlivých výrobků, rozhoduje, zda výrobky odpovídají technickým normám, zpracovávají záznamy o jakosti a výrobě apod. Za úroveň jakosti a spolehlivost výrobku, dodržování přijatého systému řízení jakosti ve společnosti odpovídá kvality manažer.

Rozdělení managementu dle úrovní

Management společnosti není rozdělen do jednotlivých úrovní dle typického vzoru (Vrcholový management – Top management, Střední management – vedoucí útvarů, Liniový management – mistři výroby, předáci). Uspořádání pracovníků dle úrovní ve společnosti XY, a.s. vyjadřuje následující tabulka.

Tabulka 3 Úrovně managementu společnosti XY

TOP MANAGEMENT	Ředitel společnosti
	Vedoucí jednotlivých úseků
STŘEDNÍ MANAGEMENT	Mistři výroby
	Technologové
	Kontroloři
	Projektoví inženýři
LINIOVÝ MANAGEMENT	Zástupci mistra
	Předáci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi nejvýše postavené pracovníky společnosti XY, a.s., na nichž závisí úspěch firmy, nepatří pouze ředitel či náměstek, jak tomu obvykle bývá u většiny organizací. Za top management jsou považováni zástupci každého úseku společnosti – vedoucí výrobního úseku, úseku kvality, obchodního, ekonomického, technického, personálního a engineering úseku. Členové top managementu se schází každý pracovní den na pravidelné poradě.

Dle interních zdrojů firmy jsou do středního managementu zařazeni pracovníci technologie, kontroly, projektoví inženýři a mistři výroby. Ve firmě jsou zavedeny ale i další pracovní pozice, které by mohly spadat do této úrovně. Jedná se především o pozice hlavní účetní, account manager, zástupce obchodního manažera, industrial engineering nebo pracovníci metrologie.

Součástí liniového managementu bývají obvykle mistři výroby. Ve společnosti XY, a.s. jsou mistři zařazeni do středního managementu a do liniového poté spadají zástupci mistrů a předáci. Stejně tak i tady se vyskytují další pozice, které by mohly být zařazeny do liniového managementu a to asistentky mistrů, vedoucí nákupu či vedoucí skladu.

Analýza přístupu jednotlivých úrovní managementu k výrobní části

Pro identifikaci či zjištění přístupu manažerů jednotlivých úrovní k pracovníkům ve výrobní části podniku byla využita metoda částečně strukturovaného rozhovoru. Otázky k rozhovoru jsou přiloženy v příloze č. 2. Rozhovory probíhaly v prostorách společnosti XY, a.s., v časovém rozmezí dvou týdnů, po domluvě s daným respondentem či nárazově. V případě zjištění přístupu managementu byly provedeny rozhovory s šesti respondenty.

Stručná charakteristika respondentů

Tabulka 4 Charakteristika respondentů

POZICE	ÚROVEŇ	DÉLKA MANAŽ. PRAXE
Kvality manžer	Top	10 let a víc
HR manažer	Top	5 – 10 let
Technolog	Střední	5 – 10 let
Projektový inženýr	Střední	1 – 5 let
Mistr výroby	Střední	10 let a víc
Předák	Liniový	1 – 5 let

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zpracování, vyhodnocení rozhovoru

Po shromáždění rozhovorů jsem vybrala klíčové otázky a ty rozdělila do tří oblastí – oblast hodnocení, vzdělávání a motivování. V každé oblasti jsou zpracovány zaznamenané odpovědi respondentů jednotlivých manažerských úrovní podniku a následně vyhodnoceny.

Jako první je zpracována oblast hodnocení pracovníků, kde bylo hlavním cílem zjistit, zda nějaké hodnocení ve společnosti probíhá, jakou má podobu, jak je účinné, a které úrovně managementu toto hodnocení vykonává.

Druhou oblastí je vzdělávání. Zde zjišťuji, jestli je vzdělávání pracovníků věnována dostatečná pozornost a zda je účinné a přínosné.

Poslední oblastí je oblast motivování a vedení pracovníků, kde jsou zkoumány zavedené motivační programy, využívání motivačních prostředků, dále přístup, kontakt či chování manažerů různých úrovní k výkonným pracovníkům.

Oblast hodnocení

Jelikož mistr výroby není zařazen do liniového managementu firmy, tvoří ho tedy zástupci mistrů a předáci. Ti jsou angažováni pouze do organizačních věcí v oblasti řízení výroby či organizace pracoviště, nikoli do organizace pracovníků, jejich řízení či hodnocení. Proto je pochopitelně přístup k pracovníkům odlišný.

Zkoumání a průběžné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je pro podnik běžné a podstatné. Je možné ho považovat za určitý druh kontroly. Pracovní výkon je zkoumán především neformálně, nejsou vedeny žádné záznamy, jedná se o běžný, téměř každodenní průzkum na místě pracoviště. Takový průzkum bývá prováděn členem každé úrovně managementu.

Jinak je tomu u hodnocení zaměstnanců. Zde se jedná o přímé hodnocení podřízeného nadřízeným. Hodnocení má jak neformální, tak formální podobu. Neformální hodnocení probíhá ústně, zaměřuje se především na pracovní chování, dodržování pracovního řádu a bezpečnostních pravidel. Pro formální hodnocení jsou personalisty zpracovány hodnotící formuláře, na základě kterých je možné zaznamenávat pracovní výkony a od toho pak odvíjet zvýšení platu či možnost kariérního růstu. Mezi hodnotící kritéria patří

např. odpovědnost, kvalita práce, ochota ke spolupráci, iniciativa. V případě hodnocení pracovníků z výrobní části provádí tato hodnocení především mistr výroby – tedy střední management, v individuálních případech i top management.

Oblast vzdělávání

Dotazované otázky z oblasti vzdělávání pracovníků byly pokládány pouze zástupcům vrcholového a středního managementu. V liniovém managementu není zastoupen vedoucí pracovník, který by měl možnost zajišťovat vzdělávací programy, nebylo tudíž nutné otázky z oblasti organizování vzdělávání pokládat.

Po zhodnocení výpovědí respondentů vyplývá následující.

Vzdělávání pracovníků ve společnosti je zajišťováno jak interně, tak externě. Interní vzdělávací programy zahrnují především školení a workshopy, zajišťované interními lektory, většinou pracovníky z oblasti technologie, realizované ve školící místnosti v sídle společnosti. Školení probíhají teoretickou i praktickou formou. Na mnohá školení je účast pracovníků povinná. Ve většině případů, jsou tato školení pro pracovníky přínosná a poučná, tím tedy také prospěšná pro chod a zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Ne vždy jsou však tato školení efektivní. Nastávají i takové situace, kdy je pro pracovníky školení pouze povinností, což vede k nepozornosti a nezájmu o prohlubování svých znalostí. Určitě by bylo vhodné pokusit se najít způsob, jak zaujmout větší pozornost pracovníků při interním školení, aby se stalo efektivnějším.

Vedení společnosti se snaží zajišťovat pracovníkům také zajímavé externí vzdělávací aktivity. Jedná se především o externí školení od zahraničních dodavatelů nebo přímo školení v zahraničí, kterých se mohli daní pracovníci zúčastnit.

Příležitostně jsou také pořádány exkurze do zahraničních společností. Tyto exkurze jsou většinou bohužel kapacitně omezené a nejsou určeny pro všechny pracovní pozice z výrobní oblasti.

Dle odpovědí je pracovníkům umožňován dostatek vzdělávacích aktivit, ale pochopitelně by bylo dobré, vzdělávání ještě prohloubit. Zejména v oblasti školení pro nové zaměstnance. Tady by byla potřeba zajistit více interních školení, překážkou je

bohužel čas školitelů, jelikož školitelé či lektori jsou zároveň pracovníci firmy, není možné se věnovat těmto aktivitám tak intenzivně.

Největší pozornost vzdělávání je věnována pracovníkům obsluhy strojů a výrobních linek. Jelikož technologie jsou neustále na rychlém vzestupu, je třeba učit se novým trendům z oblastí jako obsluhy stroje, ovládání, seřizování, mechanizace, údržby apod.

Potřebu zvýšení úrovně specifických znalostí a dovedností pracovníků ve výrobním procesu sleduje a zjišťuje mistr výroby spolu s technologi, vzdělávací programy dále zajišťuje personální úsek společnosti.

Oblast vedení a motivování

Z následujícího výzkumného šetření plyne, že o zvýšení pracovního výkonu usilují všechny úrovně managementu. Ovšem pouze top a střední management má možnost využívat vnějších motivů. Vnitřní motivy jako pochvaly nebo uznání jednotlivých pracovníků jsou využívány příležitostně, liniovým managementem. Pro upevnění či získání větší pozornosti a spokojenosti zaměstnanců by bylo jistě užitečné oba motivy prohloubit a rozšířit o nové formy ať už benefitů nebo pochval.

Styk a kontakt s pracovníky ve výrobní části je pochopitelně nejčastější s liniovým managementem, střední a top management poté přichází do styku individuálně, dle pozice, potřeb nebo příležitostí. Stejně tak s problémy, stížnostmi či dotazy se pracovníci obrazejí nejčastěji na asistentku mistra nebo mistra samotného.

Motivace pracovníků

Ve společnosti převažují faktory vnější motivace, a to z důvodů, že to při tak velkém počtu zaměstnanců a čtyř-směnném provozu není využívání vnitřních faktorů snadné nebo efektivní.

Mezi nejdůležitější, tzv. ekonomické faktory motivace, které firma nabízí, je samozřejmě mzda a poté další poskytované sociální výhody. Z důvodů citlivosti a ochrany údajů, nebudou dále mzdy rozebírány.

Poskytované sociální služby a výhody

Vedení společnosti se snaží posilovat motivaci pracovníků trvalým zlepšováním pracovních podmínek a pracovního prostředí.

Z oblasti firemního stravování, byla v nedávné době zrekonstruována firemní jídelna, byl zvýšen sortiment a kvalita jídla. Firma poskytuje příspěvek na stravu – na 2 hlavní jídla za směnu, ve výši 50%. V rámci pitného jsou režimu zaměstnancům zajištěny výrobníky sody, umístěné v areálu výrobního pracoviště.

Mezi poskytované výhody pracovníkům patří především:

- Měsíční prémie za mimořádný pracovní výkon.
- 1 týden dodatečné dovolené navíc nad rámec zákoníku práce.
- Podle hospodářského výsledku podniku za uplynulé období jsou vypláceny zaměstnancům tzv. 13. platy.
- Při dočasné pracovní neschopnosti je poskytována náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku zaměstnance.
- Z pohledu péče o zdraví zaměstnanců firma přispívá na očkování proti chřipce.
- 1 x ročně je uspořádán firemní večírek pro všechny zaměstnance s programem a občerstvením.
- V závěru roku jsou zaměstnancům poskytovány vánoční dárkové kosmetické balíčky.
- Při významném životním jubileu pracovníka přijetí vedením společnosti a předání dárkového koše.

Nově zavedeným sociálně motivačním programem je zapojení pracovníka do systému zlepšování. Tento program se týká ovšem pouze těch pracovníků, kteří podají návrh do systému zlepšování, a který bude přijat. Podat návrh může každý zaměstnanec společnosti XY, a.s.

Možnost zapojit se do systému zlepšování je pro pracovníka velkou výhodou, může zde využít své znalosti a dovednosti, sdílet nápady jak zvýšit efektivitu pracovního procesu a hlavně rozvíjet svůj potenciál.

Odměna za přijatý zlepšovací návrh je stanovena dle přínosu za rok. Výše odměny znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 5 Stanovení výše odměny

Přínos				Odměna
1)		do	10 000 Kč	15 %
2)	10 001 Kč	až	25 000 Kč	14 % + 100 Kč
3)	25 001 Kč	až	75 000 Kč	13 % + 350 Kč
4)	75 001 Kč	až	150 000 Kč	12 % + 1100 Kč
5)	150 001 Kč	až	300 000 Kč	11 % + 2600 Kč
6)	300 001 Kč	až	500 000 Kč	10 % + 5600 Kč
7)	500 001 Kč	až	750 001 Kč	9 % + 10600 Kč
8)	750 001 Kč	až	1 000 001 Kč	8 % + 18100 Kč
9)	1 000 001 Kč	až	∞ Kč	7 % + 28100 Kč

(Zdroj: Zpracováno dle Společnost XY, a.s., 2012)

Shrnutí rozhovorového šetření

Z rozhovorového šetření vyplývá, že management společnosti XY, a.s. si je vědom, že výkonní pracovníci jsou největší hodnotou a klíčovým článkem společnosti. Péči o ně je tedy věnována intenzivní pozornost. Je zavedeno mnoho benefitů, ať už v podobě vzdělávacích aktivit, hodnocení, které přispívá ke kariéernímu růstu nebo řady sociálních výhod.

Od spokojenosti pracovníků se odvíjí jejich výkonnost a od té potom celková prosperita společnosti. Proto je úkolem managementu udržovat si své klíčové zaměstnance a neustále hledat nové možnosti, které by je motivovali k lepším výkonům. Nejúčinnější metodou je poskytnutí sociálních výhod, proto by měl management společnosti zvážit prohloubení či inovaci těchto výhod – např. zavedení příspěvků na pojištění zaměstnanců nebo poskytnutí příspěvku na zdravotní péči. V současné době je také osvědčeno umožnit zaměstnancům svobodný výběr benefitu podle svých zájmů a předností.

5. NÁVRHOVÁ ŘEŠENÍ

Na základě provedené analýzy managementu společnosti, jeho přístupu a využívaných metodách k motivaci pracovníků jsou v této části práce vytvořeny návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků. Návrhy by měly vést k lepšímu uspořádání organizace práce, zvýšení spokojenosti a výkonnosti pracovníků

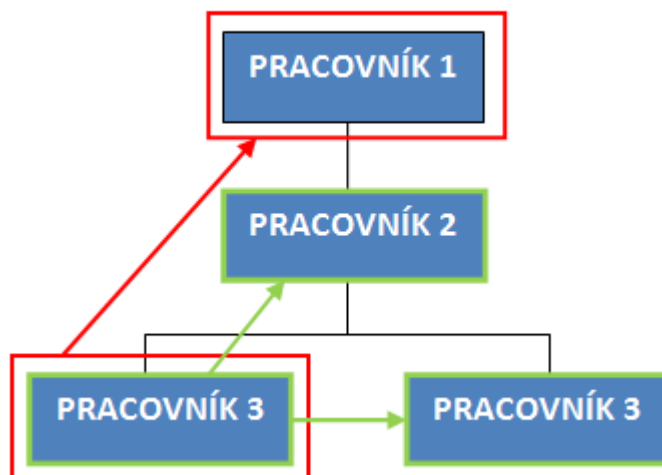
5.1 Organizační struktura

Ještě před navrhování změn týkajících se přímo zlepšení možností přístupu managementu k pracovníkům, je třeba pokusit se vyřešit vyskytující se problém v samotném managementu společnosti XY, a.s.

Ve společnosti není sestavena celková organizační struktura. Jsou sestaveny struktury jednotlivých útvarů či složek, ale nelze z nich vyvodit úrovně managementu, ani vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Dochází tak k nedorozuměním a především k časovým ztrátám. Přesné vymezení takových vztahů je velmi důležité jak pro vedoucí pracovníky, tak pracovníky ve výrobní části. Je potřeba znát, kdo se v jaké úrovni nachází a s kým může projednávat daný problém.

Ve společnosti často dochází k tomu, že pracovník, ať už z managementu či z výroby, se s určitým problémem obrací na pracovníka dokonce o několik úrovní vyšší, přitom by bylo možné a především efektivnější jednat s pracovníkem buď to na stejné úrovni, nebo se svým přímým nadřízeným (záleží na situaci). Zpracování celkové podrobné struktury všech pracovních pozic by mělo vést k odstranění těchto organizačních problémů a nemělo by nadále docházet k časovým ztrátám. Návrh této struktury je zpracován v příloze č. 3.

Následující schéma přibližně nastiňuje danou situaci. Červené čáry a pole znázorňují doposud využívanou komunikaci při řešení problému, při neznalosti úrovně pracovníků, zelené čáry potom možnou komunikaci při znalosti pracovních úrovní.



Obrázek 8 Komunikace při řešení problému

5.2 Motivační benefity

V rámci udržení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné se zaměřit na poskytnutí nových sociálních výhod. Nemusí se nutně jednat o přímé zvýšení mzdy. V dnešní době je stále více oblíbeným firemním benefitem příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo příspěvek na zdravotní pomůcky.

Penzijní pojištění

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění všech zaměstnanců patří do daňově uznatelných nákladů a rovněž nepodléhá sociálnímu ani zdravotnímu pojištění. Od ledna 2013 mohou nově navíc zaměstnavatelé přispívat až do výše 30 000 Kč ročně.

Před zavedením příspěvku by měla být zaměstnavatelem stanovena jasná pravidla, nejvhodněji např. stanovením vnitřního předpisu zaměstnavatele. V tomto předpisu by měly být definovány detailní podmínky a pravidla pro poskytování příspěvku, tj. kterých zaměstnanců se bude poskytnutí příspěvku týkat (pouze managementu společnosti, všech apod.) a jak velká bude výše příspěvku.

Poskytnutí příspěvku na penzijní pojištění by bylo pro firmu finančně výhodnější než přímé navýšení mzdy zaměstnance. V následující tabulce jsou znázorněny orientační

propočty obou variant – zvýšení příjmu zaměstnance (s příjmem 20 000 Kč měsíčně) o 500 Kč a zavedení příspěvku 500 Kč měsíčně.

Tabulka 6 Výpočet nákladů na penzijní pojištění

	Navýšení mzdy	Příspěvek na PP
Zvýšení hrubé mzdy	500 Kč	500 Kč
Zvýšení čisté mzdy	445 Kč	500 Kč
Měsíční náklady zaměstnavatele na zvýšení mzdy		
Zdravotní pojištění	45 Kč	0 Kč
Sociální pojištění	130 Kč	0 Kč
Náklady na 1 zaměstnance / 1 měsíc	675 Kč	500 Kč
Roční náklady zaměstnavatele na zvýšení mzdy		
Náklady na 1 zaměstnance / 1 rok	8 100 Kč	6 000 Kč
Náklady na 100 zaměstnanců / 1 rok	810 000 Kč	600 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výpočtu plyne, že když zaměstnavatel zvolí zavedení příspěvku na penzijní pojištění namísto zvýšení mzdy, ušetří ročně 2 100 Kč na 1 zaměstnanci.

Výhody pro zaměstnavatele:

- úspora nákladů na sociálním a zdravotním pojištění,
- úspora nákladů využitím daňových úlev,
- stabilizace a motivace zaměstnanců,
- podpora vztahů se zaměstnanci, jejich zabezpečení ve stáří,
- zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce,
- posílení image, reputace a společenské odpovědnosti firmy.

Příspěvky na zdravotní péči

Doposud zavedené příspěvky na zdravotní péči zaměstnanců jsou příspěvky na očkování proti chřipce. Zaměstnanci jsou ovšem na výrobním pracovišti neustále vystavováni nadměrnému hluku, prachu, zápachu a chemickým škodlivinám, bylo by proto vhodné péči o jejich zdraví rozšířit. U pracovníků při výrobě a kontrole produktů je také nezbytnou podmínkou k vykonávání kvalitní práce dobrý zrak.

Mým návrhem je poskytnout těmto pracovníkům poukazy v celkové hodnotě 1200 Kč (12 ks poukazů po 100 Kč) k nákupu zdravotních či optických pomůcek, k odborné péči o tělesnou pohodu a zdraví poskytováním služeb od vybraných lékařů, rehabilitací nebo

např. masáží. Tyto poukazy by byly poskytovány pracovníkům jednorázově jednou ročně.

Příspěvky na zdravotní poukazy jsou pro zaměstnavatele osvobozeny od odvodů sociálního a zdravotního pojištění, pro zaměstnance jsou osvobozeným příjmem, nepodléhají tedy dani z příjmu fyzických osob ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Z následující tabulky plyne, že poskytnutí poukazu pracovníkům by bylo rovněž pro firmu finančně výhodnější než zvýšení jejich mzdy.

Tabulka 7 Výpočet úspory při zavedení zdravotních poukazů

	Navýšení mzdy	Poskytnutí poukazu
Částka	1200 Kč	1200 Kč
Zvýšení hrubé mzdy	1200 Kč	1200 Kč
Čistý příjem (po odečtech soc., zdrav. pojištění a daní)	818 Kč	1200 Kč
Daň z příjmu	0 Kč	228 Kč
Náklad zaměstnavatele	1608 Kč (1200 + 818)	1428 Kč (1200 + 228)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přibližná úspora za jednoho zaměstnance za rok tedy činí 180 Kč (1608 – 1428), úspora za rok za 100 zaměstnanců poté 18 000 Kč.

Vlastní výběr benefitů

Volitelný systém benefitů je v Evropě již běžně využíván, u nás se teprve pomalu objevuje a rozvíjí. Tento systém je založen na tom, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné benefity, a proto firma nabízí možnost si vybrat z několika vhodně sestavených motivačních programů.

Zavedení tohoto stále více populárního systému se skládá ze tří kroků. V první řadě by musela společnost nastavit systém přidělování bodů, za které bude možno získat odměnu. Druhým krokem je výběr odměn, které budou součástí systému, a v poslední řadě je třeba zavést vhodný informační systém pro koordinaci celého tohoto odměňovacího systému.

System výběru vlastních odměn může být velmi efektivní, hospodárný a silně motivující pro zaměstnance, bohužel jeho zavedení je poněkud složitější a také administrativně náročný. Ovšem po překonání možných překážek při zavádění, by byl tento systém jistě pro společnost přínosný.

5.3 Vzdělávací systém

Během analýzy jsem zjistila, že vzdělávací systém podniku je relativně dobře a rozmanitě zpracován. Zejména co se týče externích vzdělávacích programů. U interních programů na základě rozhovorů byly shledány určité nedostatky, a to především nedostatek času interních lektorů a nedostatečná pozornost pracovníků během školení.

Pracovník může považovat interní školení nepodstatným, nudným nebo zbytečným, což vše vede k jeho nepozornosti. Mým návrhem na zlepšení této situace je zavedení možnosti individuálně posuzovat nabídky školení nebo školení navrhopat přímo pracovníky, např. zpracováním jednoduchých formulářů. Tím by se otevřela možnost absolvovat školení podle pracovníkovy potřeby. On sám nejlépe může posoudit, jaké má schopnosti nebo naopak mezery a jaká školení by pro něj byla nejoptimálnější volbou.

Druhým možným řešením, jak zaujmout pozornost školených pracovníků, by mohlo být prohloubení lektorských dovedností školitelů absolvováním kurzu pro zdokonalení lektorských metod nebo prezentačních dovedností.

Dalším vyskytujícím se problémem z oblasti vzdělávání pracovníků je to, že nově přijatým pracovníkům není poskytováno dostatek školení, která by byla potřeba. Respondent středního managementu – technolog, který vykonává zároveň funkci interního školitele, shledává hlavní příčinou tohoto problému čas školitelů. Interní lektoři jsou zároveň pracovníky společnosti, jsou tedy zatíženi svými pracovními povinnostmi a nemají dostatek času pro vykonávání častých školení. Tento problém by mohl být zredukován jedině tím, že management společnosti upřednostní potřebu vzdělávání nových pracovníků před pracovní náplní interních lektorů a při potřebě školení lektory ze své běžné pracovní činnosti uvolní.

5.4 Přínosy návrhových řešení

Prvním návrhem bylo zpracování podrobné organizační struktury (viz příloha č. 3). Zpracování této struktury je přínosné zejména pro organizaci celého podniku. Jsou zde znázorněny veškeré vztahy a úrovně pracovníků společnosti, nemusí tedy dále docházet k neznalosti správné volby pracovníka při řešení daných problémů. Největším přínosem zpracováním takové struktury je však eliminování časových ztrát.

Návrhy z oblasti motivování pracovníků jsou sice pro podnik nákladovou položkou, ale ve srovnání s přímým zvýšením mzdy zůstávají tyto motivační benefity stále finančně výhodnější. Následující tabulka znázorňuje celkovou úsporu zavedení příspěvku na penzijní pojištění a zavedení poskytnutí zdravotního poukazu oproti přímému zvýšení mzdy.

Tabulka 8 Výše úspory zavedením benefitů

	Zavedení PP	Poskytnutí poukazu
Náklady na 1 zaměstnance / 1 rok	8 100 Kč	1428 Kč
Úspora na 1 zaměstnance / 1 rok (oproti navýšení mzdy)	2 100 Kč	180 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V celkovém porovnání by bylo tedy pro podnik o **26 %** výhodnější zavedení příspěvku na penzijní pojištění zaměstnanců a o **12 %** výhodnější poskytnutí zdravotního poukazu. V obou případech oproti zvýšení mzdy.

Návrh z oblasti vzdělávání – individuální výběr školení, není pro podnik nijak podstatně finančně náročný a tím, že si pracovníci zvolí sami, v čem by chtěli své znalosti prohloubit, zajistí poté na školení jejich pozornost.

Druhou variantou je zajistit interním lektorů odborné kurzy ke zlepšení lektorství. Toto řešení už je ovšem pro podnik podstatně finančně náročnější, průměrná cena 1 kurzu se pohybuje v rozmezí **10 000 – 25 000 Kč**. Obě tyto varianty by ale jistě zajistili zvýšení pozornosti pracovníků, a tím by školení bylo mnohem efektivnější.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu odhalit nedostatky managementu a jeho přístupu k pracovníkům ve výrobní části podniku a zároveň navrhnout možná řešení pro zlepšení těchto nedostatků. Výkonní pracovníci jsou důležitou složkou podniku, jejich spokojenost se odráží na pracovním výkonu, proto je třeba, aby jim management věnoval dostatečnou pozornost.

V první části práce byl pomocí odborné literatury zpracován obecný výklad managementu, řízení pracovního výkonu, motivace a hodnocení pracovníků. Na tyto teoretické poznatky byla navázána analytická část práce, kde byl analyzován současný stav managementu podniku a provedením částečně strukturovaných rozhovorů byl zde zhodnocen pohled manažerů různých úrovní na vzdělávání, hodnocení a motivaci pracovníků. V této části byly již odhaleny nedostatky a problémy, se kterými se společnost potýká. Jednalo se o nedostatky především v oblasti organizace pracovních pozic, vzdělávání pracovníků a jejich motivačních benefitů.

Poslední část obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení nebo odstranění zjištěných problémů a také přínosy těchto návrhů pro podnik. Zpracováním podrobné organizační struktury bude odstraněn komunikační problém a bude ušetřen čas. Pro případný výběr zavedení nového motivačního benefitu jsou pro podnik zpracovány přibližné výpočty úspor z těchto benefitů.

Úkolem této práce bylo navrhnout opatření, která povedou ke zdokonalení přístupu vedení k pracovníkům. Byla zaznamenána celková struktura podniku, která povede ke zdokonalení organizace v podniku, a to zase povede ke spokojenosti a zefektivnění práce jak managementu podniku, tak výkonných pracovníků. K ještě větší spokojenosti pracovníků by měl podnik prohloubit systém motivování, např. benefity, které jsou v této práci navrženy.

Domnívám se tedy, že cíle mé práce byly z co největší části splněny a doufám, že pokud by se management společnosti XY, a.s. rozhodl pro provedení či zavedení některých z těchto změn, tak k tomu má práce bude alespoň okrajovým vodítkem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1) ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6
- 3) CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 4) CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA., 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 5) DRUCKER, F. P., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v 1 svazku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 290 s. ISBN 80-7261-066-2.
- 6) HALÍK, J., 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 7) HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- 8) IPODNIKATEL, 2011. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce>
- 9) JINDRA, J., 2008. *Motivace, stimulace pracovníků*. In: *Metodický portál RVP* [online]. [cit. 2013-02-21]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/2656/ABECEDA-MANAGEMENTU>
- 10) KHELEROVÁ, V., 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-247-3566-5.
- 11) KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 12) KOUBEK, J., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: NT Publishing. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 13) MIRAS. *Management – organizování*. *Miras.cz*, © 2000 – 2012 [online]. [cit. 2012-12-29]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>

- 14) PAUKNEROVÁ, D. et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. Vyd. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 15) PAVLICA, K. et al., 2000. *Sociální výzkum podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- 16) PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- 17) SMEJKAL, V. a K. RAIS., 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing. 300 s. ISBN 978-80-247-1667-4.
- 18) SMEJKAL, V. a K. RAIS., 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 360 s. ISBN 976-80-247-3051-6.
- 19) SRPOVÁ, J. et al., 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 20) STEIGAUFG, S., 2011. *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- 21) SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 22) SVOZILOVÁ, A., 2006. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 80-2471501-5.
- 23) TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- 24) UNIVERZITA-ONLINE. *Styly vedení lidí*. *Univerzita-online.cz*, 2012 [online]. [cit. 2012-12-22]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/styly-vedeni-lidi/>
- 25) VEBER, J. et al., 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy výkonnosti a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

INTERNÍ ZDROJE

- 26) SPOLEČNOST XY, a.s., 2012. *Organizační řád*.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura managementu společnosti.....	14
Obrázek 2 Typické rysy manažerských činností na jednotlivých úrovních řízení	18
Obrázek 3 Manažerská mřížka	22
Obrázek 4 Proces motivace.....	27
Obrázek 5 Průběh řízení pracovního výkonu	28
Obrázek 6 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	30
Obrázek 7 Manažerská mřížka společnosti XY, a.s.	35
Obrázek 8 Komunikace při řešení problému	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled manažerských funkcí dle různých autorů	23
Tabulka 2 Rozdělení manažerských funkcí mezi jednotlivá oddělení	36
Tabulka 3 Úrovně managementu společnosti XY	37
Tabulka 4 Charakteristika respondentů	38
Tabulka 5 Stanovení výše odměny	43
Tabulka 6 Výpočet nákladů na penzijní pojištění.....	46
Tabulka 7 Výpočet úspory při zavedení zdravotních poukazů.....	47
Tabulka 8 Výše úspory zavedením benefitů.....	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Poměr vedoucích a výkonných pracovníků společnosti XY, a.s.....	32
--	----

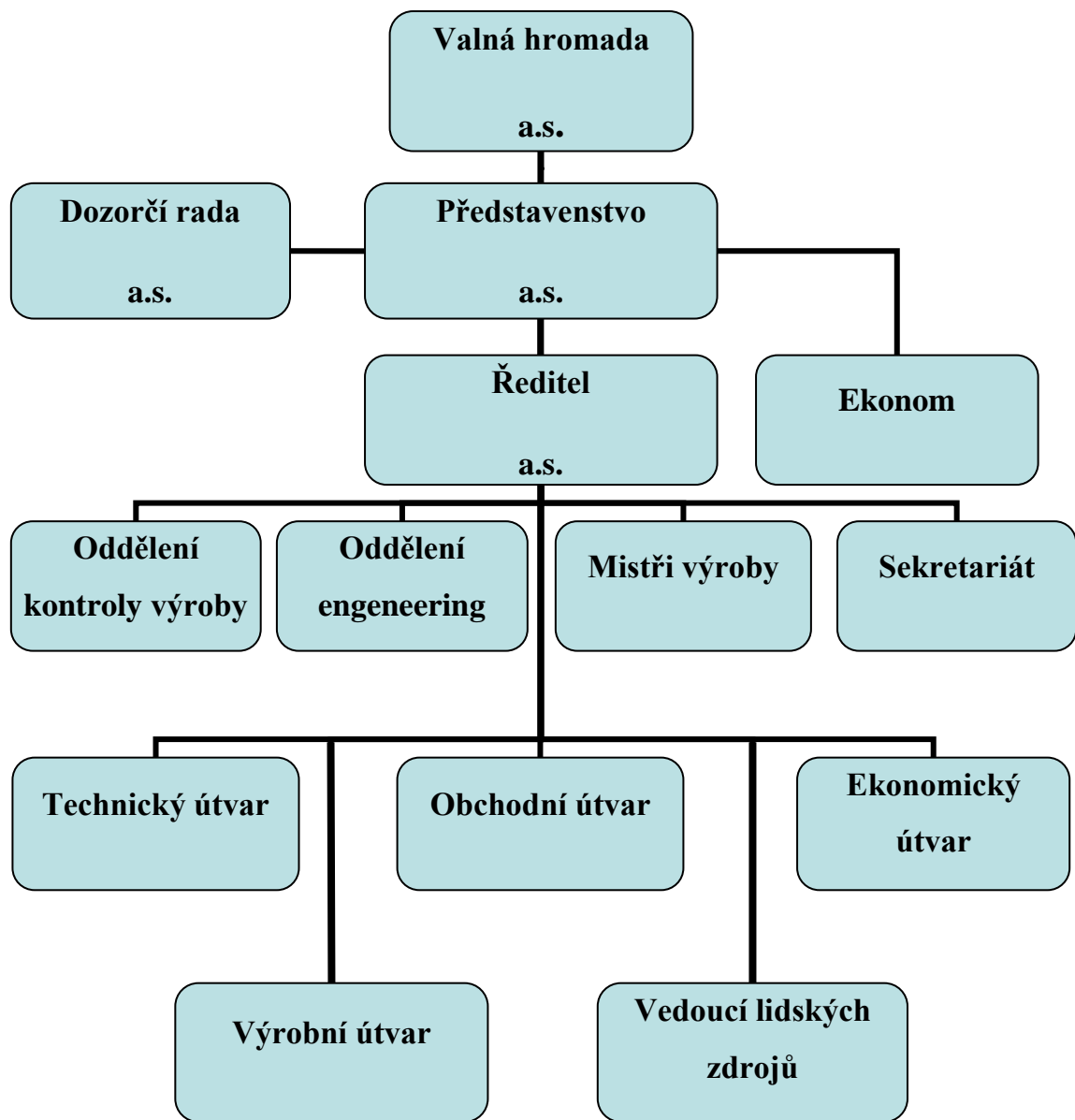
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti XY, a.s.

Příloha č. 2: Částečně strukturovaný rozhovor

Příloha č. 3: Rozšířená organizační struktura

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti XY, a.s.



(Zdroj: Interní dokumenty společnosti XY, a.s.)

Příloha č. 2: Částečně strukturovaný rozhovor

Oblast hodnocení

- 1) Zkoumáte průběžně pracovní výkon zaměstnanců ve výrobní části?
- 2) Je zaveden systém hodnocení pracovníků ve vaší společnosti?
- 3) Jakou formu má toto hodnocení – formální nebo neformální podobu?
- 4) Kdo tato hodnocení provádí a na co se při hodnocení nejvíce zaměřuje?
- 5) Myslíte, že jsou tato hodnocení účinné a přínosné pro rozvoj společnosti?
- 6) Myslíte, že jsou tato hodnocení přínosné pro zaměstnance?

Oblast vzdělávání

- 1) Myslíte, že firma umožňuje dostatek vzdělávacích aktivit pro pracovníky ve výrobní části podniku? Pokud ne, co považujete za hlavní překážky bránící vzdělávání?
- 2) Jaké vzdělávací programy jsou ve firmě zavedeny?
- 3) Upřednostňuje firma spíše interní nebo externí vzdělávací programy?
- 4) Uveďte příklady interního a externího vzdělávání společnosti.
- 5) Jakým způsobem dochází ke zjištění potřebě vzdělávání v podniku? Kdo tyto potřeby sleduje a navrhuje opatření?
- 6) Mají se pracovníci možnost podílet na výběru či návrhu vzdělávacích aktivit?
- 7) Považujete doposud absolvované vzdělávací aktivity za efektivní a přínosné pro pracovníky?
- 8) V jaké oblasti vzdělávání nebo pro které pracovníky by podle Vás měla být zvýšena pozornost?

Oblast vedení a motivování

- 1) Usiluje management podniku o zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců? Pokud ano, jaké prostředky k tomu využívá?

- 2) Jak často přicházíte do styku se zaměstnanci z výrobní části?
- 3) Obrací se na Vás pracovníci s dotazy, připomínkami či dotazy? Jak probíhá řešení takových situací?
- 4) Jakým způsobem funguje systém motivování pracovníků ve firmě?
- 5) Jaká forma motivace je ve firmě využívána více (vnitřní, vnější)? Uveďte prosím příklady jednotlivých forem.
- 6) Myslíte nebo máte potvrzeno, že motivace pracovníků přispívá k efektivitě práce a k rozvoji společnosti?

Příloha č. 3: Rozšířená organizační struktura

