

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Václav Vaněk

Diplomová práce
2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav Vaněk**
Osobní číslo: **D20594**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Charakteristika motivace
2. Analýza současného stavu motivace ve vybrané společnosti
3. Návrhy na zlepšení motivace ve vybrané společnosti
4. Zhodnocení použitých návrhů

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

LS.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen 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 1. 5. 2022

Bc. Václav Vaněk v. r.

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, PhD. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych rád vyjádřil poděkování manželce za pevné nervy při mém studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti sídlící v Pardubickém kraji. Jedná se o společnost, která se mimo jiné věnuje činnostem v prostředí internetového obchodu a distribuce. Teoretická část rozebírá pojem motivace jako důležitou součást podnikové kultury. Dále je podrobně analyzován současný stav společnosti v oblasti motivace zaměstnanců, neboť má vybraná společnost stále problém vypořádat se s následky krize, kterou prodělala v roce 2019. Cílem diplomové práce je stanovení návrhů pro vyšší motivaci zaměstnanců, které povedou k ekonomickému růstu vybrané společnosti, dále vybudování užšího vztahu se zákazníky a následné zhodnocení těchto návrhů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, zaměstnanec, vztah, zákazník, komunikace.

TITLE

Motivation of employees in selected company

ANNOTATION

The thesis deals with the problematics of motivation of employees in selected company, located in Pardubice region. The company's work is based on e-commerce and distribution. Theoretical part of the thesis will analyze motivation as a very important part of company's culture. Current state of the selected company will be analyzed, because the company has still problems to deal with crisis that became in 2019. The objective of the thesis will be to determine suggestions to obtain better motivation of employees, heading to economical growth of the company, followed by closer relationship with the customers and then to evaluate chosen suggestions.

KEYWORDS

Motivation, employee, relationship, customer, communication.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE	11
1.1 Teorie motivace.....	11
1.2 Teorie osobnosti.....	18
1.3 Individuální chování.....	19
1.4 Vnímání, postoje a hodnoty v organizaci.....	21
1.5 Vedení a role vedoucího.....	23
1.6 Zaměstnanci	26
1.6.1 Hodnocení zaměstnanců.....	27
1.6.2 Odměňování zaměstnanců	29
1.7 Podniková kultura	32
1.8 Charakteristika metod využitých při řešení práce	35
1.8.1 Metody motivační, hodnotící a rozhodovací.....	35
1.8.2 Analytické metody	41
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	43
2.1 Představení společnosti	43
2.1.1 Organizační struktura.....	44
2.1.2 Základní rozdělení kompetencí.....	45
2.2 Krize v roce 2019.....	47
2.3 Situace v souvislosti s pandemií COVID-19.....	48
2.4 Pracovní náplň a vytíženost pracovníků.....	49
2.5 Odbornost pracovníků.....	50
2.6 Způsoby motivace zaměstnanců	50
2.7 Ekonomické údaje.....	51
2.8 Vozový park.....	52
2.9 Shrnutí současné situace vybrané společnosti.....	53
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	54
3.1 4DX – 4 disciplíny realizace	54
3.2 Teambuildingové akce, společné neformální akce	61
3.3 Pravidelné vzdělávání majitele vybrané společnosti.....	63
3.4 Model 360° zpětné vazby.....	66

4	ZHODNOCENÍ POUŽITÝCH NÁVRHŮ	68
4.1	Zhodnocení metody 4 disciplín realizace.....	68
4.2	Zhodnocení návrhu zavedení teambuildingových akcí a společných neformálních akcí	73
4.3	Zhodnocení zavedení systému pravidelného vzdělávání majitele	75
4.4	Zhodnocení návrhu modelu 360° zpětné vazby	76
	ZÁVĚR	77
	POUŽITÁ LITERATURA.....	79
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM ZKRATEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je v současné době velmi diskutované téma a najít způsob, jak podpořit pracovní výkony podřízených, disponujících velmi odlišnými rysy chování a z různých sociálních prostředí, je velmi náročný a komplexní úkol. V mnoha podnicích na území České republiky je možné se setkat s nedostatečnou mírou motivace zaměstnanců, která poté vede ke snižování pracovních výkonů a celkové efektivity práce, což se v budoucnu odráží na ekonomických výsledcích podniku.

Zvolení správné motivační strategie může naopak zefektivnit pracovní procesy, chuť vytvářet přidanou hodnotu a může vést k utužení pracovních a vnitropodnikových vazeb, popřípadě vztahu společnosti s vnějším prostředím. Po zvolení správné motivační strategie je nutný plynulý a soustředěný postup činností, který musí respektovat všichni podřízení a na základě jeho dodržování je možné dosáhnout vybraných podnikových cílů.

První kapitola diplomové práce bude teoreticky rozebírat základní pojmy v oblasti motivace v pracovním prostředí a rozčlenění do několika kategorií. S teoretickým základem jsou v této kapitole spojena příslušná schémata, převzatá z odborné literatury probírající tematiku pracovní motivace zaměřenou na podniky s dopravními a komunikačními činnostmi.

Druhá kapitola se bude zabývat analýzou vybrané společnosti. Bude zjištěna současná forma organizační struktury, postoj společnosti na trhu, bude rozebrána personální a ekonomická krize, kterou vybraná společnost prodělala v roce 2019. Dále se bude analýza věnovat situaci spojené s pandemií COVID-19, používaným motivačním technikám, kompetencím jednotlivých zaměstnanců a dopravním prostředkům, kterými je zajišťována provozní činnost vybrané společnosti.

Ve třetí kapitole budou představeny návrhy pro zlepšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, které budou vybrány na základě spojení teoretických skutečností z první kapitoly a aktuálních zjištění z analytické části diplomové práce. Budou zvoleny návrhy, které by mohly vyústit v generování přidané hodnoty uvnitř společnosti a mohly by přispět k proaktivní spolupráci zaměstnanců, na základě které by se mohla zvýšit ekonomická situace společnosti.

Poslední kapitola této práce se bude věnovat zhodnocení reálně použitých návrhů ve vybrané společnosti a vyhodnocení jejich dopadů na zaměstnance i majitele vybrané společnosti.

Cílem diplomové práce bude stanovení návrhů pro vyšší motivaci zaměstnanců, které povedou k ekonomickému růstu vybrané společnosti, dále vybudování užšího vztahu

se zákazníky, následné zhodnocení těchto návrhů a jejich skutečných dopadů na chod vybrané společnosti. Prioritní zaměření práce bude na zlepšení motivace zaměstnanců pro vytváření přidané hodnoty ve vybrané společnosti, vylepšení komunikace jak vnitrofiremní, tak s vnějším prostředím a zvýšení míry spolupráce, kdy by všechny tyto aktivity mohly vést k ekonomickému růstu vybrané společnosti.

1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE

Za každou úspěšnou firmou stojí primárně kvalitní a cílevědomý vedoucí či manažer. Úkolem úspěšného manažera je vést kolektiv podřízených zaměstnanců takovým způsobem, aby se ekonomická činnost firmy v průběhu času zvyšovala v souladu s příznivým psychickým naladěním kolektivu na pracovišti. Z tohoto důvodu je nutné, aby vedoucí pracovník přijal zodpovědnost za veškerý podřízený personál a jeho následné jednání. Povinností vedoucího pracovníka, který chce zastávat tuto funkci, je proaktivní přístup v rámci pravidelného osobního vzdělávání a zvyšování vlastní profesionality a odbornosti, které bude moci následně předávat jeho podřízeným a vést je k určitému cíli.

Manažer se setkává s obtížnými rozhodnutími, jaké metody či praktiky bude aplikovat v určitém prostředí, aby dokázal ve společnosti vytvořit jistý posun k lepšímu stavu. Protože je každý kolektiv podřízených zaměstnanců svými rysy odlišný, musí se manažer nejprve infiltrovat do skupiny a zjistit jejich zvyklosti, potřeby, zjistit co je motivuje, aby na to mohl navázat a přimět zaměstnance v co nejvíce možné pozitivní formě dosáhnout nově nastaveného cíle.

Jak ve své publikaci uvádí Plamínek (2005), pro trvalou úspěšnost firemního fungování je nutný takový pořádek, při kterém je umožněno dobře vidět do nitra firmy a adekvátně zasahovat hlavně v místech, kde se rodí problémy.

1.1 Teorie motivace

Blažek (2011, s. 160) definuje pojem motivování následovně: *„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování“*.

Robbins a Coulter (2004, s. 390) definují pojem motivace jako ochotu *„vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněnou tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“* Dále Robbins a Coulter (2004, s. 390) definují pojem potřeba jako určitý vnitřní stav, *„který vede k tomu, že určité výstupy jsou atraktivní. Neuspokojené potřeby vytvářejí pnutí, která stimulují vnitřní síly jednotlivce.“*

Pink (2009) zmiňuje, že úkolem manažera je posunout motivační techniky zaměstnanců do 21. století, tedy nehledět jen na odměny a tresty a nezaměřovat techniky čistě jen na peníze. Rozděluje dva základní typy motivace:

- extrinsická - lidé se zaměřují na vydělávání více peněz, lepší známky ve škole, chtějí mít více aktivních televizních programů apod., tento typ motivace se vztahuje na samotnou činnost, kterou jedinec vykonává a přináší zpravidla jen krátkodobé uspokojení nebo ho přesouvá na později,
- intrinsická – motivace jedince provádět aktivity za účelem vlastního uspokojení, nikoliv pro výdělek. Uspokojením je pro jedince vykonávání samotné činnosti.

Pink (2009) uvádí 3 hlavní komponenty intristické motivace:

- autonomie – lidé, kteří disponují touto komponentou, mají možnost si sami kontrolovat čas, úkoly, techniky nebo týmy (v rámci určitých limitů), dokáží vytvořit inovátorské a mnohem zajímavější projekty,
- mistrovství (zběhlost) – ovlivňuje jedincovo jednání, kdy jedinec ví, že je zkušený a profesionální v daném odvětví, tato komponenta tak přináší vysoký motivační účinek (cílem je stanovit si vyzývavé a jasné cíle, které je ale schopen splnit a poté vyhodnotit zpětnou vazbu),
- účel – pomocí této komponenty jedinec vykonává činnosti, které ho nenaplňují pro odpracovaný výdělek, ale pro jejich smysluplnost a výsledek, který přinesou bez ohledu na peníze (např. doktoři bez hranic).

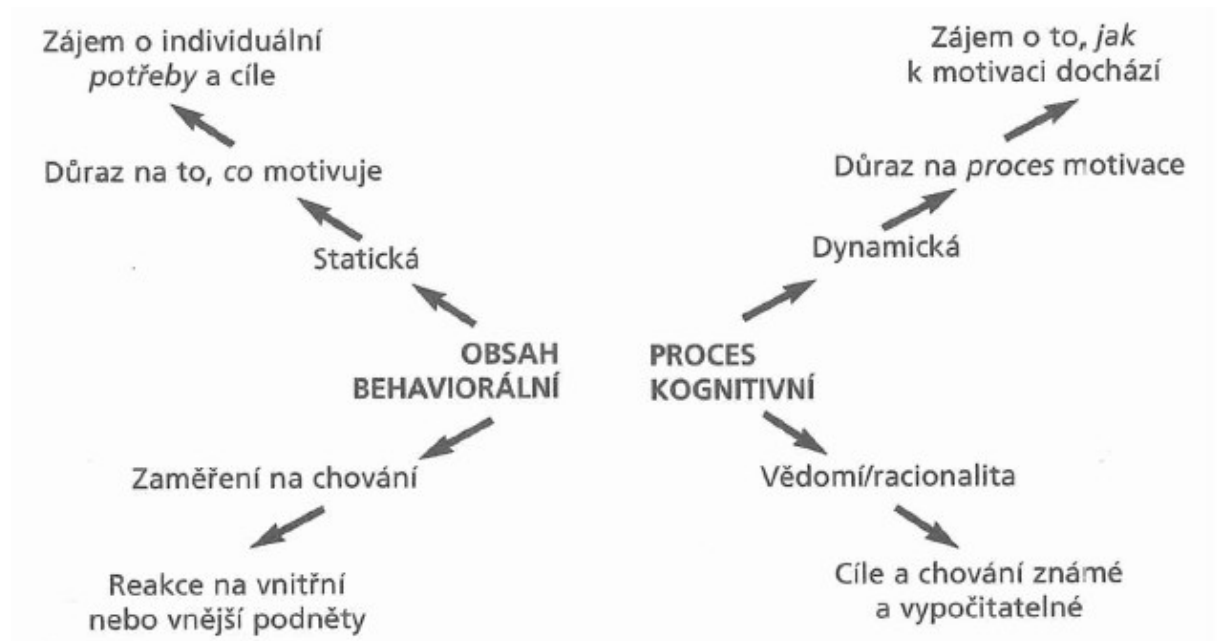
Motivační teorie

Blažek (2011) dělí motivační teorie do dvou skupin, které jsou zaměřené dle myšlenkového proudu psychologicko-sociálních přístupů na:

- poznání motivačních příčin,
- průběh motivačního procesu.

K výše uvedenému doplňuje Brooks dvě myšlenkové školy, které se zabývají teorií obsahu a teorií procesu, tedy tradicemi behaviorismu a kognitivního přístupu. Z hlediska tradic behaviorismu hovoří o lidském chování, které je zpravidla instinktivní a reflexivní, tedy je jen reakcí na kladné nebo záporné podněty z okolního prostředí. Zatímco přístup kognitivní popisuje jako stav, kdy osoby znají své cíle, chování, jsou si jich vědomi a jejich jednání

je racionální a má jasný účel. Tradice behaviorismu a kognitivního přístupu jsou vyznačeny na obrázku 1. (Brooks, 2003)



Obrázek 1 Tradice behaviorismu a kognitivního přístupu (Brooks, 2003)

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Do skupiny poznání motivačních příčin spadá podle Blažka (2011):

- teorie hierarchie potřeb,
- teorie tří kategorií potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Teorie hierarchie potřeb

S touto teorií přišel Abraham Maslow a jedná se o jednu z nejnámějších teorií motivace vůbec. Blažek u teorie hierarchie potřeb vychází z faktu, že hybnou silou chování člověka jsou právě jeho potřeby. Dále uvádí, že pocit potřeby jako jistá forma nerovnováhy mezi současným stavem a stavem, kde by jedinec chtěl být, směřuje ke vzniku přání a motivace k dosažení reálného cíle a pocitu uspokojení. (Blažek, 2011)

Robbins a Coulter lidské potřeby člení do pěti skupin podle hierarchického uspořádání: potřeby seberealizace (dosažení potenciálu, rozvoj, sebeuspokojení), úcty (seberespekt, samostatnost), sounáležitosti (být akceptován ostatními lidmi, citové vztahy), bezpečí (ochrana, jistota zajištění fyziologických potřeb) a fyziologické potřeby (základní potřeby – jídlo, pití, střechu nad hlavou, sexuální spokojenost apod.), což je uvedeno na obrázku 2. (Robbins a Coulter, 2004)



Obrázek 2 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Robbins a Coulter, 2004)

Teorie tří kategorií potřeb

Robbins a Coulter (2004) uvádí, že hlavní motivační faktory v zaměstnání vyjadřují tři potřeby, kterými jsou potřeba úspěchu (ta potřeba, která žene člověka k pocitu dokonalosti a úspěchu), potřeba moci (docílení stavu, aby se ostatní osoby k člověku chovaly jinak než bez tohoto vytvořeného vlivu) a potřeba sounáležitosti (pocit/touha mít blízké mezilidské vztahy a přátele). Blažek (2011) rozlišuje potřeby v rámci této teorie na potřeby existence, sociálních vztahů a osobního či pracovního rozvoje. Současně tuto metodu velmi přibližuje **teorii potřeby dostáhnout úspěchu**, kde se shoduje s Robbinsem a Coulterem v pojmenování a popisu potřeb úspěchu, moci a sounáležitosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Bedrnová (2012) dělí zaměstnance podle jejich osobních přání do 2 skupin:

- rozvoj profesionality a odbornosti v odvětví,
- adekvátní zacházení při rozdělování odměn, kvalitě pracovních podmínek a v oblasti vedení.

Blažek (2011) zmiňuje dva navzájem si protikladné faktory, kdy tyto faktory ovlivňují jak pracovní spokojenost, tak i pracovní nespokojenost. První skupinu faktorů nazývá motivátory a druhou skupinu pojmenovává frustrátory. Bedrnová (2012) tyto faktory popisuje jako satisfaktory a dissatisfaktory. Dle Blažka (2011) motivátory souvisí s vykonanou prací a následným oceněním, mívají významný motivační účinek, jako příklad uvádí hodnotu, jak moc je zaměstnání zajímavé, jaká je spojená odpovědnost s pracovním místem, jestli je možné splnit určitý cíl a dosáhnout požadovaného výsledku, jestli je možný kariérní růst v rámci určité organizace apod. Při přiměřeném kladném účinku frustrátorů si je zaměstnanci ani neuvědomují, ale pokud je překročena dolní hranice jejich snesitelnosti, dojde k výraznému přírůstku nespokojenosti zaměstnanců. Mezi příklady zahrnuje lokaci pracovního místa, jistotu, vztahy apod. (Blažek, 2011)

Robbins a Coulter k této teorii doplňují, že se týká faktorů motivačních a hygienických, tedy z hlediska motivátorů se zpravidla shodují s Blažkem, při pohledu na hygienické faktory zmiňují, že existují dvě hranice – neexistující nespokojenost, nespokojenost a prostor mezi nimi. Mezi hygienické vlivy zahrnují mzdu, pracovní podmínky, firemní politiku, osobní život, vedení apod. (Robbins a Coulter, 2004)

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Do teorií zaměřených na průběh motivačního procesu řadí Blažek (2011):

- teorii očekávání,
- rozšířený model teorie očekávání,
- teorii zesílených vjemů,
- teorii spravedlivé odměny.

Teorie očekávání

Brooks zařazuje teorii očekávání jako alternativu k teorii behaviorismu (viz obrázek 1), kdy uvádí, že lidské chování vychází z vědomých očekávání a povede ke stanovenému žádoucímu cíli. Na základě poznatků Vrooma (1964) Brooks prohlubuje teorii očekávání na pracovišti, podle které je motivace ke chtěnému chování jednotlivce dána jeho očekáváním, že právě toto chování bude směřovat ke chtěnému výsledku a současně je násobeno tzv. valencí (preferencí), jenž jedinec přisuzuje očekávanému výsledku. (Brooks, 2003)

$$\text{Motivace} = \text{očekávání} \times \text{valence} \quad (M = E \times V) \quad (1)$$

Blažek k teorii očekávání dodává, že čím více si jedinec cení svého cíle, tím vyšší má motivační sílu k jeho uskutečnění. Zmiňuje, že cíle, kterých lze velmi snadno dosáhnout, přestávají být pro jedince atraktivní. To znamená, že i když je očekávání (expektace) vysoké, ale valence cíle je nízká, stává se motivační síla také nízkou, tím pádem pokud se jedinec často setkává s jednoduchou prací s rutinním průběhem a samozřejmým výsledkem, pravděpodobně ho to povede ke snižování motivace. (Blažek, 2011)

Rozšířený model teorie očekávání

Blažek doplňuje teorii očekávání o skutečnost, že hodnota cíle a odměny současně s pravděpodobností dosažení tohoto cíle vyvolává určité úsilí k jeho dosažení. Uvádí, že důležitým faktorem, aby jedinec cíl mohl splnit, je jeho úsilí, které je závislé na vnímání jeho profesionální role a současně na jeho schopnostech (přemýšlí, jestli úkol, který mu byl přidělen, může či nemůže splnit). Podle něj jedinec dále zvažuje, jestli je jeho vynaložené úsilí adekvátní dosaženému cíli a poskytnuté odměně. Roli zde hrají i zkušenosti z minulých obdobných úkolů, kdy může jedinec lépe posoudit zvládnutelnost požadovaného úkolu. (Blažek, 2011)

Teorie zesílených vjemů

Robbins a Coulter zmiňují, že vystupování a chování jednotlivce je ovlivněno vnějšími faktory, tedy to, co ovládá jeho chování, jsou tzv. zesilující síly (důsledky), které vznikají právě po chování jednotlivce. Teorie zesílených vjemů se podle nich neorientuje na cíle a očekávání, ale na důsledky určitého chování. Zesilující síly definují (s. 397) jako „*jakékoliv*

následky, které okamžitě následují po reakci a zvyšují pravděpodobnost, že se chování bude opakovat“. (Robbins a Coulter, 2004)

Teorie spravedlivé odměny

Jak ve své publikaci uvádí Blažek, hlavní myšlenkou teorie spravedlivé odměny, kterou také nazývá teorií rovnováhy vydání a zisku, je sklon osob ke srovnávání a touha po rovnováze. Dle něj osoby porovnávají s ostatními úsilí a čas vložené do daného problému či zaměstnání a následnou odměnu (finance, sociální uznání apod.), kterou za vykonanou práci dostanou. (Blažek, 2011)

Výše uvedený vztah popisuje Blažek (2011) na vzorci:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \quad (2)$$

kde: Z = zisk osoby,

V = vklady osoby,

Z_i = zisk srovnávané osoby (osob),

V_i = vklady srovnávané osoby (osob).

Optimální případ pro obě strany je dle Blažka dosažení rovnosti, pak situaci berou osoby jako spravedlivou a s nejvyšší pravděpodobností se dostaví kladný motivační účinek. Pokud ale bude objevena nerovnost mezi stranami, bude minimálně jedna ze stran považovat situaci za nespravedlivou a motivační účinek se naopak vytratí. (Blažek, 2011)

Mezi další metody motivace se řadí například **teorie X a Y**. „*Teorie X je předpoklad, že zaměstnanci nemají práci rádi, jsou líní, vyhýbají se odpovědnosti a musí být k práci nuceni.*“ (Robbins a Coulter, 2011, s. 392)

„*Teorie Y je předpoklad, že zaměstnanci jsou tvořiví, práce je těší, vyhledávají odpovědnost a rádi se sami řídí.*“ (Robbins a Coulter, 2011, s. 392)

Robbins a Coulter na základě Douglase McGregora rozdělují zaměstnance do dvou skupin podle jejich předpokladů, a to X, která představuje negativní pohled, a Y, představující pozitivní pohled na lidi. Z hlediska motivace se odkazují na Maslowa a jeho navržené schéma, kdy teorie X pracuje s předpokladem, že pro jedince jsou nejpodstatnější potřeby nižších řádů a teorie Y označuje jako dominantní práce potřeby vyššího řádu. Podle nich by mělo při rozhodování z hlediska motivačního přínosu více záviset na teorii Y nežli na teorii X (účast na rozhodování, vztahy, odpovědnost apod.). (Robbins a Coulter, 2011)

1.2 Teorie osobnosti

Brooks (2003, s. 13) ve své publikaci definuje osobnost jednotlivce jako „*specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace.*“ Podle něj má osobnost jednotlivce velkou míru ovlivnitelnosti ostatních jedinců při vzájemné interakci ve společnosti, ať už se jedná o ovlivnění v pozitivním nebo negativním slova smyslu.

Brooks (2003) zmiňuje 4 základní teorie osobnosti:

- 1) teorie charakteristických rysů,
- 2) Jungova teorie osobnosti,
- 3) psychodynamická teorie,
- 4) humanistický přístup.

Teorie charakteristických rysů vychází dle Eysencka (1973) ze zjištění, že člověk má určité vrozené rysy, které tvoří jeho osobnost a chování. Pokud je možné zjistit vrozené rysy, je pak podle něj daleko jednodušší odhadnout typ chování jednotlivce. Na základě této teorie Cattell a Kline (1977) rozšířili jeho myšlenku a vytvořili tzv. 16 osobnostních faktorů, které fungují daleko přesněji v oblasti testování osobností. Eysenck (1973) společně s dalšími teoretiky uvádí 5 hlavních rysů osobnosti, kterými jsou:

- uvědomělost – jedinec zodpovědný/nezodpovědný,
- otevřenost novým věcem – omezený/otevřený,
- ochota spolupracovat – ochotný (příjemný) či neochotný spolupracovník,
- ex/introvert – uzavřený do sebe sama nebo naopak velmi komunikativní,
- emoční stabilita – ne/schopný kontrolovat své emoce. (Weiss, 1996)

Brooks zmiňuje, že je humanistický přístup taktéž směřován na chování jednotlivce, kde hraje důležitou roli potřeba osobního růstu člověka a uvědomění si „sebe sama“. Při použití psychodynamické teorie vychází z Freuda, kde zmiňuje spjitost jednání jednotlivce ve vztahu k vlastním rodičům s účinky traumat, které si jednatlivec může nést již z dětství. Pracuje často s podvědomím člověka, typy iracionálního chování a primárně s egem, popřípadě pojmem superego, což může z velké míry přispět k výslednému chování jednotlivce. Jungova teorie osobnosti je dle něj často spojována s teorií psychodynamickou, na základě Jungovy teorie byly vytvořeny tzv. 4 rozměry osobnosti. Z nich čerpala Briggsová a Myersová pro tzv. Myers-Briggs type indicator (MBTI). Těmito 4 rozměry osobnosti jsou:

- introvertní/extrovertní – obdobně jako teorie charakteristických rysů,
- cítění/intuice – způsob získávání informací člověka,
- myšlení/cítění – termíny odkazující na různé typy rozhodování,
- hodnocení (vnímání) – jak se stavíme k okolnímu prostředí. (Brooks, 2003)

1.3 Individuální chování

Každá společnost je tvořena originálními jednotlivci, kteří mají své identické a specifické rysy. Interakce a chování těchto jednotlivců vytváří skupinové vztahy, tzv. podnikovou kulturu a také ovlivňuje působení společnosti navenek. V roli manažera společnosti je proto velmi důležitá snaha o pochopení chování a jednání jednotlivců a umění s jednotlivci pracovat k dosažení nejvyššího užitku společnosti. (Brooks, 2003)

Rozdílnost v osobnostech zaměstnanců (viz 1.2) může vést ke vzájemným rozporům, které mohou v širším pohledu zpomalovat, brzdit rozvoj celé společnosti. Na základě toho je z pohledu manažera vhodné odhalit osobnosti podřízených zaměstnanců a „namixovat“ správnou směs, která spolu bude adekvátně kooperovat a utvoří velmi efektivní nekonfliktní celek. (Brooks, 2003)

Plamínek dodává, že ke správnému pochopení vlastností jednotlivce není vůbec jednoduchá cesta, pokud určený hodnotitel nebo manažer nedisponuje praktickými a zejména specializovanými praktikami a zkušenostmi k jejich následnému ovlivnění. Odkazuje se na aspekty jako postoje nebo schopnosti jednotlivců, se kterými se podle něj dá mnohem snadněji pracovat a ovlivňovat je. V následující tabulce 1 provádí diagnostiku jednotlivců ve společnosti, kde vyčleňuje 4 typy vlastností pracovníků, které jsou dle něj rozděleny z toho důvodu, aby se zjistilo, jestli umí provádět činnosti s výsledky, které se po nich očekávají anebo jestli hlavně chtějí dané pracovní činnosti vykonávat a jestli je naplňují. (Plamínek, 2005)

Z pozice vedoucího nebo manažera je přínosné usilovat vždy o schopné a ochotné pracovníky, ti do společnosti přinesou kladnou pracovní morálku, pozitivní pracovní vztahy a prioritně adekvátní pracovní výkony, popřípadě lepší ohlasy ze stran zákazníků. Neschopní a neochotní pracovníci budou mít negativní vliv i na jejich kolegy. Pokud si manažeři budou dlouhodobě držet ve firmě tyto pracovníky, negativní efekt se bude jen rozšiřovat. (Plamínek, 2005)

Tabulka 1 Diagnostika jednotlivců ve firmách

schopnosti	dostatečné	schopní, ale neochotní	schopní a ochotní
	nedostatečné	neschopní a neochotní	neschopní, ale ochotní
		nepříznivé	příznivé
		postoje	

Zdroj: Plamínek (2005)

Lewin již v publikaci z roku 1951 zmínil model koncepce faktorů ovlivňujících chování jednotlivců, který vypadá následovně:

$$B = f(P, E) \quad (3)$$

kde:

B = chování,

P = vrozené vlastnosti osoby,

E = okolní prostředí. (Lewin, Řiháček, 2019)

Z tohoto modelu vyplývá, že každý jedinec je stále ovlivňován jeho vrozeným chováním, podněty z jeho okolního prostředí a vzájemnými interakcemi mezi těmito dvěma. V modelu představuje návrh zkoumání jednotlivce jak z pohledu jednotlivce, tak (objektivně) z pohledu společnosti, viz tabulka 1. (Lewin, Řiháček, 2019)

Brooks v tabulce 2 popisuje dva druhy faktorů, které ovlivňují jednotlivce, kterými jsou faktory vrozené a faktory okolního prostředí. Vrozené faktory jedinec nijak zvlášť ovlivnit nemůže, faktory prostředí naopak ano, jsou jimi často získané zkušenosti jako vzdělání, bývalá zaměstnání, kulturní záležitosti, způsob výchovy apod. (Brooks, 2003)

Tabulka 2 Faktory ovlivňující chování jednotlivců

Vrozené faktory	Faktory prostředí
Hodnoty	Rodina
Schopnosti	Zkušenosti z osobního života
Osobnost	Tlaky ve skupině lidí stejného postavení
Vnímání	Pracovní faktory
	Národní kultura

Zdroj: Brooks (2003)

1.4 Vnímání, postoje a hodnoty v organizaci

Každá jedinečná osobnost má v organizaci různé postavení a ambice. Zde hovoříme o těžišti kontroly, které Brooks (2003, s. 18) definuje jako: „*Množství kontroly nad situací, které jednotlivec cítí, že má*“. U osoby, která má velkou část kontroly nad vším, co se kolem ní děje, hovoří o vnitřním těžišti kontroly a člověk, který je ovlivňován okolními lidmi a podněty má vnější těžiště kontroly. Osoby s vnitřním těžištěm kontroly dle něj mají sklony k vyšší motivaci a oddanosti řešeného problému (dá se říci, že mají přirozený nadhled) než osoby s vnějším těžištěm kontroly. S tímto je velmi úzce spojováno vnímání jednotlivce při stresových činnostech a situacích. (Brooks, 2003)

Plamínek (2005) při pohledu na lidské zdroje nepovažuje za hlavní zdroj člověka samotného, nýbrž jeho postoje (čemu jedinec věří a co žádá, potřebuje, chce), schopnosti, které může nabídnout (co zná, co umí) anebo vlastnosti (jaký člověk vlastně je).

Samotný pojem vnímání je Brooksem (2003, s. 21) definován jako „*to, jak vidíme a interpretujeme události a situace ve světě kolem nás*.“ Vnímání tedy popisuje jako proces poznávání a získávání informací, který rozděluje do následujících kroků:

- 1) zachycení podnětu, události, interakce,
- 2) filtrace, vybírání z více podnětů naráz,
- 3) interpretace, vyčlenění vybraných podnětů (může být odvozeno od způsobu výchovy v raném věku nebo na získaných zkušenostech). (Brooks, 2003)

V procesu vnímání je nutné si uvědomit faktory, které ho mohou narušit. Primární (nejčastější) faktor je stereotypní vnímání (například muži versus ženy na vedoucích pozicích – pro ženy je daleko náročnější dojít k požadovanému respektu od podřízených pracovníků nebo manažerů), dalším faktorem je selektivní vnímání (kde vnímající osoba zjistí o vnímaném informace například z předchozího působiště – že má v oblíbě snižovat stavy

apod., což se s ním nese dále). Třetím faktorem je tzv. haló efekt, kde si vnímající osoby vyberou jednu konkrétní vlastnost osoby vnímané a tato vlastnost je pro vnímající osoby stěžejní – takto chtějí vnímaného vidět. Může se jednat „o jednoho z nás“, „humorného vedoucího“ apod. Zkreslení vnímání může nastat také v případě, kdy si vnímající osoby přisoudí určité chování, jak si myslí, že se bude vnímaná osoba chovat, ale realita může být zcela odlišná. Například nejvýše postavený manažer bude vysvětlovat strategii obsahově širokou a manažeři na nižších pozicích si přisoudí pouze témata, která se budou týkat jenom jejich pracovní náplně nebo postu. (Brooks, 2003)

Armstrong (2007) popisuje postoj jednotlivce jako jeho styl myšlení, který v sobě nese rysy ustálenosti. Doplnuje, že náš postoj k určitým věcem v sobě obsahuje určité hodnocení, jestli se nám daný předmět zamlouvá či nikoliv.

Postoje jednotlivců mají dle Plamínka (2005) zcela zásadní vliv, jak se jednotlivci jeví a jak působí uvnitř vybrané organizace. Tyto postoje jsou pozorovatelné v rámci jak kladného, tak i záporného vystupování a chování. Dále uvádí, že může také nastat situace, že se postoj jednotlivce zcela změní na základě působení firemní politiky. V rámci postojů se lze často setkat s jedinci sebejistými, kteří disponují přesvědčivými názory, za kterými si stojí a málokdy se nechají ovlivnit, dále se setkáváme s osobami, které jejich chování přizpůsobují podle situace a podle vlastních preferencí (například pro vlastní prospěch).

Brooks zmiňuje tzv. *poznávací neshodu*, která je zpravidla výsledkem konfliktu aspektů postoje a chování. Pro příklad uvádí velice častou situaci, kdy jeden ze skupiny spolupracovníků povýší na vedoucí/manažerský post a jeho povinnosti od nového nadřízeného ho vedou do morálního konfliktu, jak se zachovat, aby se přinejlepším zavděčil všem stranám. Uvádí 3 možnosti jeho volby:

- a) odloučit se od bývalých kolegů a věnovat plnou pozornost novým povinnostem,
- b) přenést zodpovědnost za rozhodnutí na jinou osobu a vyhnout se možnému konfliktu,
- c) zvážit vlastní pracovní pozici, jestli je příliš vysoké napětí ze všech stran. (Brooks, 2003)

Vedoucí pracovníci si dle Plamínka (2005) ve firmě snaží udržet co nejvíce pracovníků, kteří disponují dostatečnými schopnostmi a příznivými postoji, považují je tedy za schopné a ochotné a počet pracovníků tvořící pravý opak se snaží minimalizovat. Úkolem manažera je tedy najít cestu, jak působit na jeho podřízené, aby dosáhl požadovaného stavu. Tak učiní pouze změnou postojů nebo schopností jednotlivce, kdy by změně schopností měla

předcházet kladná změna postojů. Následně na to bude mít větší efekt a smysl investice do rozvoje jednotlivých schopností pracovníka.

Robbins a Coulter (2004) doplňují, že by pro správné fungování organizace měly být prováděny pravidelné průzkumy postojů zaměstnanců (například 2x ročně), aby mohl mít management organizace přesnější zpětnou vazbu o spokojenosti jejich zaměstnanců.

Vysoké procento tázaných lidí tvrdí, že jsou hodnoty osob velmi úzce spojeny s jejich postoji k daným podnětům, druhý názor na tuto problematiku přisuzuje hodnotám větší hloubku a často je zařazuje do dlouhodobějšího hlediska. Brooks je spojuje se společenským a tradičním statutem, jako jsou různé spolky, skupiny, nebo čistě jen rodina. Firmy po celém světě se čím dál více zajímají o problematiku etiky jedinců, chtějí přenést jejich sdílené etické hodnoty na jejich zaměstnance a tím pádem vytvořit jedinečnou společenskou kulturu. Mezi nejčastější hodnoty řadí:

- dostát svým závazkům,
- být tvořivý,
- na každém jedinci záleží,
- priorita = zákazníci,
- práce v týmu je výhodou,
- jednat zodpovědně. (Brooks, 2003)

Hayes (2005) v jeho publikaci vyzdvihuje skutečnost, že když je společnost či organizace nová a menších rozměrů, tak si jsou všichni snadno vědomi, jakých hodnot se mají držet, aby bylo jejich budoucí působení co nejúspěšnější, postupem času a růstem firmy se ale situace může stát méně přehlednou a pokud nebudou hodnoty (včetně například vysokých firemních standardů) adekvátně předávány ze strany vedení směrem dolů, může dojít k poklesu kvality nabízených služeb a poklesu zisku či prestiže celé společnosti.

1.5 Vedení a role vedoucího

Duchoň a Šafránková v jejich publikaci popisují počátky manažerského vedení již na počátku 20. století, kdy se ve velkých podnicích (Ford či Baťa) setkáváme pouze s jedním manažerem, který je v drtivé většině případů i majitel společnosti. Jejich řízení společnosti působilo značně autokratickým dojmem, ale jen do doby, dokud jejich výkonnost byla dostatečná. Jakmile byl majitel indisponován fyzicky či psychicky, tak se podnik dostával do ekonomických potíží. Na základě těchto zkušeností se často rozdělovaly funkce majitele a manažera/ů. (Duchoň a Šafránková, 2008)

Dále Duchoň a Šafránková uvádí, že s růstem velikosti společností často dochází k postupné diferenciaci manažerů, to znamená, že se rozdělí manažeři do separovaných úrovní, kdy uvádí následující tři:

- 1) **nejnižší** – stupeň nad zaměstnanci (např. mistři),
- 2) **střední** – získává informace a předává je dále na následující úrovně (vedoucí útvaru, manažer závodu),
- 3) **vrcholová** – tzv. top manažeři, kteří přejímají odpovědnost za vlastníka/ky, na top manažerovi často závisí konečné výsledky za dané oddělení a období. (Duchoň a Šafránková, 2008)

Počet úrovní vedení v konkrétním podniku se nedá obecně určit a závisí na úrovni organizační struktury podniku, popřípadě na míře centralizace. Čím je manažer v hierarchii společnosti umístěn níže, tím musí být jeho odborná technická znalost na vyšší úrovni. Manažerovo poslání je um využití veškerých odborníků a pracovníků k dosažení stanovených cílů společnosti. Aby mohl manažer kvalitně vést a využívat potenciál spolupracovníků, musí disponovat vlastnostmi dvojího typu, viz následující tabulka 3.

Tabulka 3 Manažerské vlastnosti

Manažerské vlastnosti	
vrozené	získané znalosti a dovednosti
smysl pro řízení	ekonomická teorie
touha po moci	teorie podnikání
umění vcítit se do potřeb spolupracovníků	metody řízení
inteligence	sociálně-psychologické znalosti
temperament	dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Duchoň a Šafránková (2008)

Vrozené vlastnosti jsou dle Duchoně a Šafránkové (2008) ten druh vlastností, které manažer svou pílí a vzděláním neovlivní. Jsou jimi například smysl pro řízení, touha dosáhnout moci, inteligence nebo temperament osobnosti. Temperament ovlivňuje manažerovo chování a vnímání skutečností a ostatních lidí, často je vnímán jako schopnost porozumět. Mezi inteligenční dovednosti řadí proces objevování problémů, jejich následné řešení nebo například schopnost klást adekvátní otázky. Získané vlastnosti popisují jako vlastnosti, ve kterých se jedinec může neustále zdokonalovat. Zmiňují například teorii podnikání, ekonomickou teorii, různé metody pro řízení, sociálně-psychologické znalosti

nebo adekvátní tělesnou a duševní kondici, která bývá pro správný výkon funkce opomíjena. (Duchon a Šafránková, 2008)

Duchon a Šafránková (2008) vyjadřují kvality rozhodné pro úspěšnost manažera následovně:

- 1) potřeba řídit – manažer, který chce a potřebuje řídit ostatní kvůli vlastnímu uspokojení nebo naopak manažer uplatňující decentralizovaný typ vedení,
- 2) potřeba mít moc – manažer se silným vlivem, spoléhá na svoji autoritu, ale primárně na znalosti a dovednosti, v opačném případě manažer bez potřeby moci a bez autority podřízených pracovníků,
- 3) umění vcítit se do potřeb spolupracovníků – ne/cítí vnitřní povinnost pro pochopení jeho podřízených.

Získané znalosti a dovednosti si buduje manažer v průběhu jeho profesionálního života sám, do vzdělání investuje vlastní prostředky a hlavně čas. Jedny z nejznámějších znalostí a dovedností jsou uvedeny výše v tabulce 3.

Role manažera

Duchon a Šafránková uvádí 3 skupiny manažerských rolí:

1. interpersonální role - manažer je vnímán jako **reprezentant** (povinnosti ceremoniální jako provázení návštěv, vítání, obědy se zákazníkem či reprezentace společnosti), **vedoucí** (z jeho role plyne odpovědnost za zaměstnance a celkový chod podniku) a **koordinátor** (jednání s dodavatelem, zákazníkem),
2. informační role - zde manažer působí jako **monitor** (analýza a poskytování informací, sledování dění ve společnosti), **rozsévač** (již dle názvu manažer rozsévá/rozděluje informace jeho podřízeným pracovníkům) a **mluvčí** (za společnost vystupuje navenek, jedná o problémech uvnitř i vně společnosti),
3. rozhodovací role – **podnikatel** (snaží se o rozvíjení podnikových činností a změny), **zachránce** (není příznivce změn, jedná dle vzniklých situací), **alokátor** (rozděluje finanční prostředky a rozhoduje o hospodaření s časovým fondem podřízených) a **vyjednaváč** (snaží se o vytváření kompromisů v protichůdných názorech). (Duchon a Šafránková, 2008)

Sinek (2013) spojil vedení zaměstnanců se skutečností, pokud jedinec vykonávající práci, která ho ubíjí a nenaplňuje, může to mít vážné dopady na jeho osobní život, zdraví nebo i psychiku osob žijících v jeho okolí a tyto dopady mohou být výraznější, než kdyby jedinec byl nezaměstnaný. Ve své publikaci z roku 2013 poukazuje na velmi důležitou roli vedoucího pracovníka, který musí umět rozpoznat rivalitu a sobeckost na pracovišti a být připraven na nastalou situaci reagovat. V takovém případě musí řešit otázku, proč nejsou zaměstnanci soudržní a co je vede k protichůdným postojům (pokud společnost čelí nebezpečí uvnitř jí samotné, je mnohem zranitelnější z venkovního prostředí, které tvoří např. dodavatelé, zákazníci, konkurence nebo nepřítel ve vojenském prostředí), což uvádí na obrázku 3 a popisuje jako kruh bezpečí. (Sinek, 2013)



Obrázek 3 Kruh bezpečí (Sinek, 2013)

Jeden z nejtěžších úkolů manažera je přimět podřízené pracovníky jednat takovým způsobem, aby co nejvíce prosazovali zájmy organizace. Aby si pracovníci uvědomili, že toto jednání má pro ně smysl, musí v nich manažer vzbudit pocit důvěry a bezpečí. (Sinek, 2013)

Jako výzvu pro vedení společnosti zmiňuje Sinek umění omezit svoje benefity, vykročit z vlastní komfortní zóny a dokázat zaměstnancům, že mají jeho plnou důvěru a podporu. Společnost může velmi rychle vpadnout do krize a vedoucí pracovník by v rámci udržení co nejvíce zaměstnanců měl být v popředí omezovacích plánů. (Sinek, 2013)

1.6 Zaměstnanci

Pojmy zaměstnanec a pracovník jsou často vnímány, že znamenají totéž, Armstrong (2007) tyto dva pojmy rozděluje následovně:

- zaměstnanci – tvoří jen část pracovníků firmy, pracují na základě pracovní smlouvy („páteční pracovníci“),

- pracovníci – pracují ve firmě samotné nebo pracují pro firmu způsobem uzavření i jiné dohody nebo smlouvy než smlouvy pracovní (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti apod.).

Pracovníci vytvářejí jejich činnost prakticky za totožných práv, povinností a předpisů jako zaměstnanci na základě pracovní smlouvy, ale pokud se jedná o vztah vedoucího/manažera s jednotlivým zaměstnancem, hovoří se o „zaměstnaneckém vztahu“ a vztah vedoucího/manažera s pracovníkem se nazývá „pracovní vztah“ nebo „vztah s pracovníkem“. (Armstrong, 2007)

1.6.1 Hodnocení zaměstnanců

Abychom mohli hodnotit práci vykonanou zaměstnanci v dotčené společnosti, je potřeba si definovat pojem pracovní výkon. Pracovní výkon Koubek (2004, s. 71) v jeho publikaci definoval takto: „*Pracovní výkon je to, proč organizace své pracovníky získává, zaměstnává a odměňuje. Z toho však vyplývá, že pracovní výkon je něco, co potřebujeme měřit.*“

Robbins a Coulter (2004, s. 299) definují hodnocení práce zaměstnanců jako „*součást řízení výkonu, což je proces definování standardů a hodnocení výkonu zaměstnanců s cílem dospět k objektivnímu rozhodování o lidských zdrojích a k dokumentaci, která usnadňuje taková rozhodnutí.*“

Ve společnostech se projevuje snaha o dosažení co největšího zlepšení v rámci jednotlivých procesů či výkonů, hodnocení práce zaměstnanců z pozice manažerů a vedoucích pracovníků se příkládá vysoká priorita. Na podkladě provedeného hodnocení je možné učinit rozhodnutí o výsledné výši udělené odměny danému pracovníkovi, skupině pracovníků, popřípadě celé divizi ve společnostech (viz podkapitola 1.6, část 1.6.2). Kvalitně a systematicky prováděné hodnocení zaměstnance je pro danou společnost značně přínosné, protože může sloužit jako podklad pro oddělení slabých a silných stránek daného zaměstnance a poskytnout informace pro řízení činností k možnému následujícímu zlepšení v různých oblastech. Z výše uvedené definice pracovního výkonu ale vyplývá skutečnost, že manažeři a vedoucí pracovníci mohou jen stěží usoudit, do jaké míry došlo v daném pracovním výkonu ke zlepšení či zhoršení bez jakýchkoliv metod měření pracovního výkonu/procesu. (Koubek, 2004)

Hayes (2005) zmiňuje, že by měl být v každé společnosti navržen a udržován systém zásad hodnocení jednotlivců nebo týmů. Brooks (2003) dodává, že velké množství způsobů měření zaměstnanecké práce je nadměrně složité a že může často měřit ty proměnné, které jsou pro celkový efekt vykonané práce naprosto nepodstatné, proto je nutné udržovat pouze několik skutečně efektivních způsobů měření. Mezi tyto způsoby měření řadí Hayes (2005) například šestnáctifaktorový dotazník nebo inventář týmové atmosféry, který je zaměřen spíše na týmové hodnocení. Šestnáctifaktorový dotazník je nejčastěji užíván při rozvoji jedince či týmu ve zvolené profesi. Měří se v něm 16 faktorů osobnosti, které jsou následně zanášeny do tabulky předpřipravených týmových rolí (chrlič, ředitel, předseda, šáněl, týmový hráč, tahoun, dotahovač, hodnotící kritik) jako korelační koeficient, jehož velikost je měřena v intervalu mezi 0 a 1. V inventáři týmové atmosféry vymezuje 4 + 1 základních faktorů, které jsou nedílnou podmínkou pro řízení hodnocení a následných inovací ve společnosti. Tyto faktory jsou uvedeny v tabulce 4. (Hayes, 2005)

Tabulka 4 Faktory inventáře týmové atmosféry

Škála	Subškála
Participativní bezpečí	interakce, vliv, bezpečí
Podpora inovací	deklarovaná a skutečná podpora
Vize	dosažitelnost, jasnost, vnímaná hodnota
Zaměření na úkol	kvalita, hodnocení, koncept
Sociální žádoucnost	stránka úkolová/sociální

Zdroj: Hayes (2005)

Cíl a úkoly hodnocení

Dle Armstronga je cílem hodnocení zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky pracovního místa a jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku. Hlavní cíle a úkoly hodnocení jsou:

- nastavit relativní hodnotu dané práce (založenou na důkladném a spravedlivém posouzení),
- poskytnout potřebné a užitečné informace,
- vytvořit základnu pro zařazení prací do jednotlivých stupňů,
- dohlédnout, aby byla za stejně náročnou práci poskytnuta totožná odměna,
- být za všech okolností transparentní,
- předcházet a vyvarovat se diskriminaci v rámci hodnocení. (Armstrong, 2007)

1.6.2 Odměňování zaměstnanců

Armstrong (2007) definuje pojem odměňování jako: „*formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich příspěvkem k plnění strategických cílů organizace.*“

Řízení odměňování se věnuje vytvořením a upravováním systému odměn, jejichž výsledkem je uspokojení potřeb společnosti a veškerých zapojených článků, stran.

Sinek vyzdvihuje skutečnost, že ne vždy dosáhne finanční odměna toho nejefektivnějšího motivačního účinku. V publikaci zmiňuje, že peníze nemají v porovnání s tzv. „propůjčením vlastního času a energie“ v rámci různých forem zlepšování dovedností žádnou hodnotu (jako příklad uvádí výpomoc muži dvěma kamarády při stěhování, kdy jeden nabídne finanční pomoc pro odvoz zavazadel a druhý nabídne, že spolu vše složí, zabalí, odvezou a v novém bytě opět rozbalí a poklidí – komu bude muž chtít spíše pomoci příště?). (Sinek, 2013)

Cíle odměňování

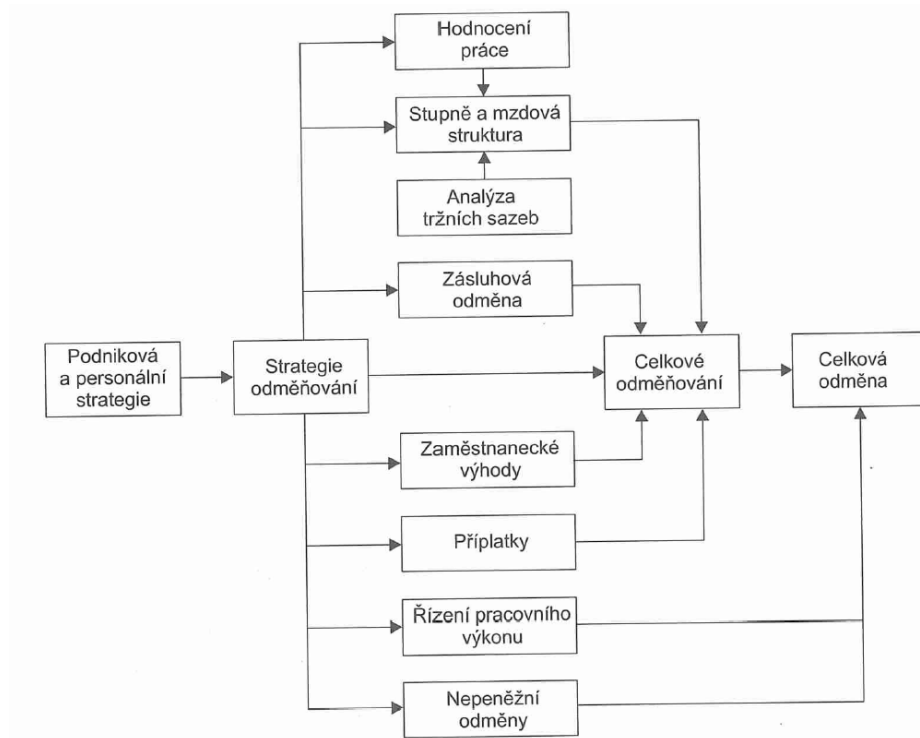
Hlavními cíli systému odměňování jsou podle Armstronga (2007):

- odměna člověka na základě výše ocenění organizací,
- odměna za již vytvářené hodnoty, jejichž autorem je daný člověk,
- získání angažovanosti a oddanosti na základě motivace,
- pomoc vedení a managementu podniku k udržování kvalitních zaměstnanců,
- snaha o vytvoření tzv. psychologické smlouvy a neustálá snaha o udržování kladných vztahů na pracovišti,
- spravedlivé rozhodování (zaměstnanec pozná a vycítí, jestliže se s ním jedná nespravedlivě v porovnání s jinými zaměstnanci), toto souvisí s odměňováním rovnou měrou (odměňovat rovně pracovníky stejné úrovně a objektivně posuzovat odměny pracovníků jiných úrovní a nalézt poměr mezi nimi).

Armstrong zmiňuje, že je filozofie řízení odměňování založena na principech a přesvědčeních, která pomáhají uskutečňovat hodnoty dané organizace. Prioritními hodnotami a zásadami jsou dle něj důslednost, spravedlnost a rovnost, které jsou doplněny tvrzením, že investuje-li zaměstnavatel do lidského kapitálu, na základě čehož následně očekává jistou míru návratnosti ve formě nadstandardních pracovních výkonů, pak je zřejmé

adekvátní odměňovat personál společnosti rozdílně na základě jejich celkového přínosu pro danou společnost (návratnost investic, viz výše). (Armstrong, 2007)

Prvky odměňování



Obrázek 4 Prvky odměňování a jejich vztahy (Armstrong, 2007)

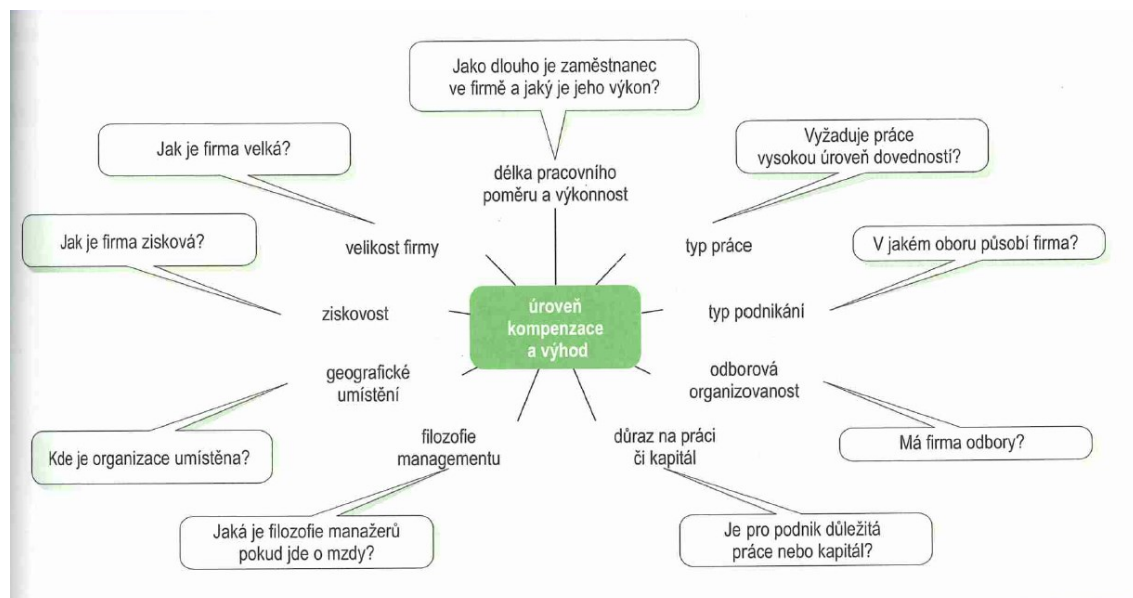
Na výše uvedeném obrázku 4 Armstrong uvádí prvky odměňování a jejich vzájemné vztahy. Mezi tyto prvky řadí strategii odměňování, kterou se stanovuje dlouhodobá perspektiva zamýšlení společnosti k realizaci způsobu a politiky odměňování. Hodnocením práce zamýšlí proces, který určuje relativní velikosti a hodnoty daných činností ve společnosti. Do stupňů a mzdových struktur řadí pracovní místa dle jejich významu a k nim přiřazených peněžních sazeb. Zmiňuje analýzu tržních sazeb, která provádí porovnání mzdových sazeb srovnatelných pracovních pozic na pracovním trhu a účelem analýzy je zjištění výše peněžních odměn v dotčené společnosti. Dále zmiňuje zásluhovou odměnu, což je peněžní odměna spojovaná přímo se schopnostmi, výkonem nebo délkou praxe a je poskytována k základní mzdě pravidelně (osobní ohodnocení) nebo ojediněle (ve výjimečných případech). Mezi zaměstnanecké výhody řadí například příspěvek na penzi nebo služební dopravní prostředky. Řízením pracovního výkonu rozumí očekávání (na základě provedení pracovního výkonu) úzce spojené s jeho následnými přínosy. Nepeněžními odměnami jsou dle Armstronga kupříkladu dosáhnutí pocitu uznání, aktivní rozvoj v rámci

společnosti nebo úspěšnost v odvětví. Vše výše uvedené (viz obrázek 4) vede k poskytování tzv. celkové odměny. (Armstrong, 2007)

Armstrong (2007, s. 520) definuje celkovou odměnu jako „odměnu, která obsahuje všechny typy odměn nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.“ Koncepce celkové odměny je promítnuta do:

- většího vlivu (diverzifikace typů odměn má pozitivní vliv na motivaci a loajalitu zaměstnanců),
- vylepšení vztahů na pracovišti,
- řízení intelektuálního kapitálu (vytvoření výborné psychologické smlouvy vede ke stanovení dobrého jména společnosti a může přilákat zkušené pracovníky),
- flexibility uspokojení potřeb (vztahové/relační odměny mířené na individuální potřeby pomáhají k připoutání jednotlivce k dané společnosti). (Armstrong, 2007)

Prvky odměňování dále na obrázku 5 doplňují Robbins a Coulter o faktory, které pozmění výslednou poskytnutou odměnu. Těmito faktory jsou velikost firmy, reálný možný zisk firmy, umístění v rámci státu, délka trvání pracovního poměru, obecně typ práce či podnikání, jestli společnost disponuje odbory a primárně se odvíjí od myšlenek a cílů vedoucích pracovníků a manažerů. (Robbins a Coulter, 2004)



Obrázek 5 Faktory, které ovlivňují odměňování (Robbins a Coulter, 2004)

Složky a typy odměn

Na základě definice celkové odměny Armstrong popisuje v tabulce 5 její celkové složky/typy. Transakční odměny jsou kombinace peněžních a zaměstnaneckých odměn, relační/vztahové odměny jsou kombinací odměn ve formě vzdělávání, rozvoje a pracovního prostředí. Poslední rozdělení odměn je do skupiny odměn individuálních a společných. (Armstrong, 2007)

Tabulka 5 Celková odměna a její složky

Transakční odměny	Základní mzda	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
Relační/vztahové odměny	Vzdělání, rozvoj	Nepeněžní odměna	
	Zážitky, zkušenosti		

Zdroj: Armstrong (2007)

1.7 Podniková kultura

Robbins a Coulter (2004) definují podnikovou kulturu jako „*system společných hodnot a přesvědčení členů společnosti, který podstatně určuje, jak se chovají.*“

Dle Brookse (2003) je podnikové kultuře nejčastěji přiřazována zodpovědnost za organizační problémy či naopak pozitivní reprezentaci společnosti. Robbins a Coulter (2004) zmiňují, že povědomí a podrobné znalosti o podnikové kultuře by měly vylepšit schopnost vedoucího personálu lépe analyzovat firemní chování, které by se mohlo udávat směrem k vylepšení jejího vedení.

Plamínek (2005) ve své publikaci doplňuje, že pokud vedoucí pracovníci v rámci podnikové kultury požadují, aby všichni pracovníci ve společnosti fungovali tak, jak si představují, musí vyřešit 6 příčin, proč vybraní pracovníci takovým způsobem nepracují. Tyto příčiny se dají přirovnat k 6 stupňům tzv. systematické práce s jedinci, kterými jsou:

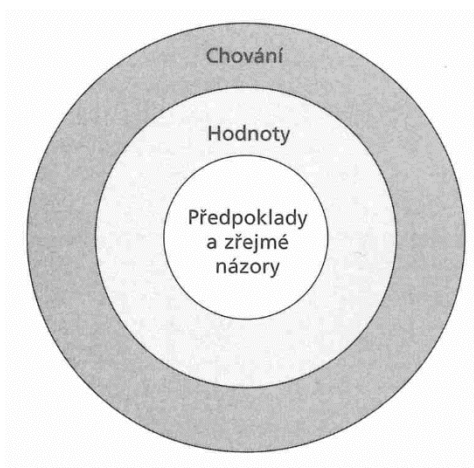
- definice (nutnost existence systému přesných myšlenek organizace, z tohoto systému se následně vyvozují úkoly pro konkrétní pracovníky),
- orientace (zde je nutné dostat organizační myšlenky do povědomí všech pracovníků – opravdu nestačí jen vize organizace),

- motivace (je zapotřebí, aby pracovníci nejen museli, ale hlavně akceptovali a chtěli firemní myšlenky realizovat a podporovat),
- habilitace (v tomto stupni pracovníci již sami chtějí realizovat podnikové myšlenky, ale ne vždy jim to dovolí jejich vlastní zkušenosti a schopnosti, zde je zapotřebí rozčlenit pracovníky podle nejbližší shody mezi reálnými a požadovanými schopnostmi a zkušenostmi pracovníků),
- synergetizace (vysoký intelekt a nadšení jednotlivců není přímo úměrné úspěšnosti celé organizace, proto je v tomto stupni nutné zabezpečit pozitivní a kvalitní vztahy na pracovišti),
- integrace (v situaci, kdy se zdá, že vše funguje dle plánu, mohou nastat ojedinělé případy konfliktního chování jednotlivců, které je nutno zvládnout, proto je důležité být připraven a mít vytvořené obecné schéma pro zvládnutí konfliktních jedinců a pro redukci příčin vzniklého konfliktního jednání). (Plamínek, 2005)

Brooks (2003) uvádí, že se v každé firemní kultuře chová každý jedinec jiným způsobem, má jinou povahu a postoj k různým podnětům. Tyto vlastnosti mohou s největší pravděpodobností vycházet z lidského zázemí, formy výchovy, finančních možností předků či společenského kontextu. Často se v podnicích stává, že se postupem času a prohlubováním vnitrofiremních vztahů vytváří skupiny zaměstnanců, kteří sdílejí jednotný názor na jistý podnět a skupiny názoru opačného. Tento jev je naprosto přirozený a má velký vliv na rozhodnutí například v projektech, kde se střetnou názory těchto skupin a na základě protichůdných nápadů mohou vzniknout výsledky diametrálně kvalitativně vyšší než z jednotného názoru jedné skupiny. Dle něj mohou v podnicích s již zavedenou kulturou existovat různé subkultury, jako příklad uvádí britskou zdravotní péči, kde se setkávají s více typy subkultur: lékaři, sestry, související lékařští pracovníci, manažeři, výpomocní pracovníci apod. Každý z výše uvedených má svoji identickou subkulturu – svoje vlastní pravidla, názory, hodnoty. Subkulturní skupiny se často ocitají v názorovém a postojovém konfliktu. (Brooks, 2003)

Schein (1985) byl toho názoru, že se podniková kultura dá rozdělit do 3 rozdílných úrovní, které jsou vyobrazeny na obrázku 6:

- 1) předpoklady a zřejmé názory,
- 2) hodnoty,
- 3) chování.

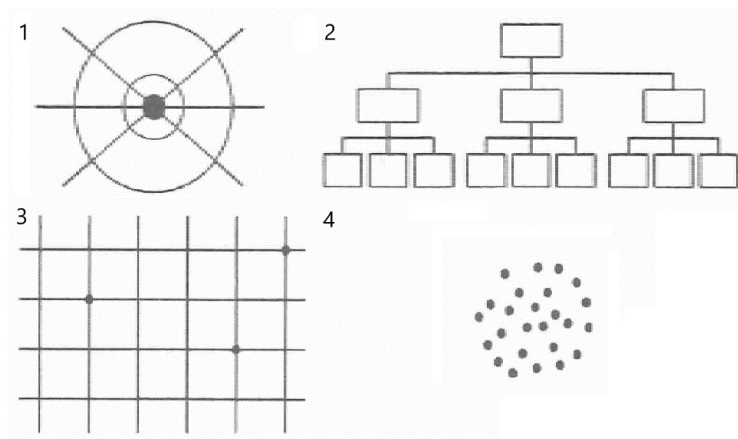


Obrázek 6 Podniková kultura a její úrovně (Brooks, 2003)

Předpoklady a názory lidí s významným postavením jsou ty, které mohou ovlivňovat tzv. zdravý rozum jednotlivce na organizační svět. Zde se lze zmínit o předpokladech lidských povah, pracovních vztazích nebo pracovního prostředí. Uvedené názory a předpoklady vytváří **hodnoty**, které se nacházejí na prostřední úrovni. Na samotném povrchu, jak hovoří Schein (1985), najdeme kulturní či lidské výtvořiny a chování (lze sem zařadit technologie nebo například různé stavební plány). Brooks (2003)

Na níže uvedeném obrázku 7 jsou vyobrazeny typy podnikových kultur, které zmiňuje Brooks (2003) na základě publikace Handyho (1989) a Harrisona (1972), tyto kultury rozděluje následovně:

- 1) mocenská kultura,
- 2) funkční kultura,
- 3) úkolová kultura,
- 4) osobní kultura.



Obrázek 7 Typy podnikových kultur (Brooks, 2003)

S mocenskou kulturou se lze setkat v menších podnicích, spočívá na základě centrální moci, kolegiální důvěře a neformálním typu komunikace. Nejdůležitější roli hrají schopnosti vedoucího pracovníka (majitele) společnosti a je zde praktikován princip jednotného cíle pro všechny pracovníky. Na rozdíl od mocenské kultury je funkční kultura zřejmá svou velikostí, vysokou úrovní byrokracie a formálních vztahů na pracovišti. Vyskytují se zde předepsané normy, které se musí dodržovat pro správný chod společnosti. V úkolové kultuře je praktikován princip hromadné zodpovědnosti a samostatnosti. Nezáleží zde na postavení, ale primárně na odbornosti, ze které se poté vyvozuje vliv daného pracovníka. Autoritářský přístup je redukován existencí týmové spolupráce. Základem osobní kultury je člověk jako jednotlivec, existence je podmíněna stavem, kdy 2 jednotlivci spojí své síly pro užitek obou stran (příkladem této kultury jsou například vědci nebo skupiny profesionálů). (Brooks, 2003)

1.8 Charakteristika metod využitých při řešení práce

Tento oddíl teoreticky charakterizuje vybrané metody, které jsou užity v následujících kapitolách diplomové práce. Metody jsou rozděleny do 2 skupin:

- metody motivační, hodnotící a rozhodovací,
- metody analytické.

1.8.1 Metody motivační, hodnotící a rozhodovací

Z hlediska motivačního, hodnotícího a rozhodovacího procesu jsou zde teoreticky popsány metody:

- 4 disciplíny realizace,

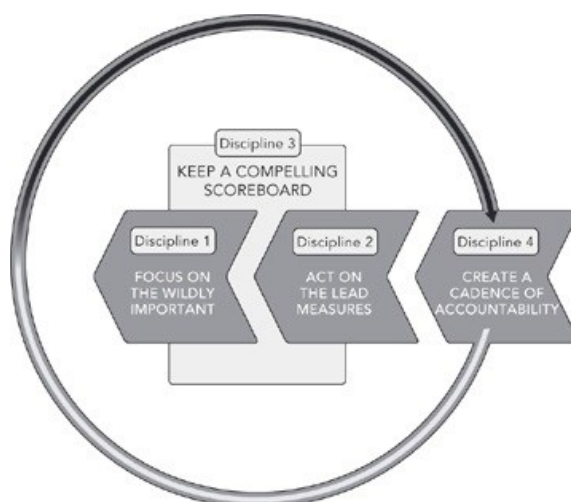
- vícekriteriální manažerské rozhodování (bodovací metoda, Saatyho metoda),
- 360° zpětná vazba,
- dotazníkové šetření.

4 disciplíny realizace (4DX)

Metoda 4DX se podle Coveyho a kol. (2012) využívá v takovém případě, když zaměstnanci neznají svůj cíl (nebo cíl organizace), nevědí, co mají udělat pro uskutečnění cíle anebo nemohou či nechtějí vidět průběžné výsledky a nemají vůči sobě vzájemnou odpovědnost.

Průběh metody 4DX (viz obrázek 8):

1. zaměřte se na to skutečně nejdůležitější,
2. definujte opatření, která povedou k cíli,
3. dodržujte motivační tabuli,
4. vytvořte systém vzájemné odpovědnosti. (Covey a kol., 2012)



Obrázek 8 Proces 4DX (Covey a kol., 2012)

Covey a kol. (2012) uvádějí, že je velmi důležité, aby se firma nebo skupina pracovníků sešla a definovala si pouze jeden nebo jen minimum těch nejdůležitějších cílů v dané chvíli, aby nedošlo ke ztrátě efektivity a k možnému poklesu zisku, což popisuje tabulka 6.

Tabulka 6 Počet stanovených cílů vs. počet přesně dosažených

Počet vytyčených cílů	2-3	4-10	11-20
Cíle splněné s nejlepším možným výsledkem	2-3	1-2	0

Zdroj: Covey a kol. (2012)

Metoda 4 disciplín realizace se blíže pojí s Paretovým pravidlem 80/20, které znázorňuje skutečnost, že 20 % opravdu důležitých aktivit přinese společnosti daleko větší přidanou hodnotu nežli 80 % aktivit pro daný cíl méně podstatných nebo nepodstatných. Pokud je ve firmě správně zaveden systém 4 disciplín realizace, může být dosaženo těchto výsledků:

- nárůst schopnosti uskutečnění vytyčeného cíle za pomoci trvalého vymýcení překážek,
- určení jednoho nebo jen několika skutečně podstatných cílů a zaměření se na ně,
- přenesení vytyčených cílů i na nižší úrovně v podniku a v souvislosti s tím přenášení následných výsledků na vyšší úrovně řízení,
- vyšší motivace pracovníků, a to právě z důvodu, že každý z nich přesně ví, co má dělat k plnění cíle/cílů,
- aktivní spolupráce uvnitř společnosti, rozvoj účinnosti a efektivity pracovníků,
- fungující systém vzájemné odpovědnosti. (Covey a kol., 2012)

Vícekritériální rozhodování

Při vícekritériálním rozhodování jsou uvažovány postupy, které jsou účinné pro komplikovanější rozhodnutí, kdy je nutné porovnat možné varianty z více než jednoho hlediska. Tato hlediska jsou vyjádřena pomocí kritérií. Požadovaným výstupem vícekritériálního rozhodování je zvolení nejlepší varianty nebo sestavení pořadí výhodnosti zvolených variant. (Fiala a kol., 1994)

Fiala a kol. (1994) zmiňují, že pro vícekritériální rozhodování je potřeba si stanovit váhy kritérií, ke kterým jsou používány následující metody:

- metoda pořadí,
- bodové hodnocení,
- vybrané metody párového srovnávání (Fullerova metoda, Saatyho metoda).
(Fiala a kol., 1994)

Bodové hodnocení

Jablonský (2002) uvádí, že by rozhodovatel měl být z jeho pozice schopný vyhodnotit vybraná kritéria z kvantitativního hlediska na již předem stanovené hodnotící škále (často užívané hodnoty 1-5, 1-10). Dále zmiňuje, že čím vyšší roli hraje zvolené kritérium pro rozhodující problém, tím je potřeba zvolit vyšší hodnotu na hodnotící škále. Výše uvedené popisuje dle vztahu:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (4)$$

kde:

i = kritérium,

k = počet kritérií,

v_i = váha kritéria,

p_i = hodnota přiřazená i-tému kritériu. (Jablonský, 2002)

Gros (2006) k tvrzení Jablonského dodává, že je tato metoda oproti prostému srovnání výhod a nevýhod obohacena o tzv. hodnotící škálu, kde nejsou stanoveny žádné hranice, které by ji omezovaly, tím pádem lze redukovat možnost nesprávné klasifikace.

Tabulka 7 Hodnotící škála

Ukazatel	nevyhovující	vyhovující minimálně	vyhovující částečně	vyhovující	plně vyhovující
Body	1	2	3	4	5

Zdroj: Gros (2006)

Adekvátní využití bodovacího modelu je dle Čujana (2008) v průběžném hodnocení např. zaměstnanců, kde je předpokládáno, že bude vedena evidence důležitých podkladů (pracovní výsledky, informace od třetích stran apod.) za vybrané období (měsíc/kvartál/rok). Doplňuje, že hodnoty jsou poté sečteny, vznikne celkové hodnocení a na základě těchto hodnot jsou tvořeny potřebné závěry. (Čujan, 2008)

Lukoszová (2004) dodává často užívaná kritéria, kterými jsou spolehlivost zaměstnance, kvalita dle norem, typ a způsob platby, cena, rychlost dodávky (preferenci rychlých dodacích lhůt), přístup zaměstnanců (výkon, ochota), možnost slevy (hodnota, množství, rychlost nákupu) nebo například záruka a servis (v případě budoucí potřeby).

Na základě Čujanovy publikace z roku 2010 má rozhodovatel povinnost přiřadit každému jednomu zvolenému kritériu adekvátní počet bodů ze stanovené hodnotící škály, a to v souladu k jejich důležitosti. (Čujan, 2010)

Na níže uvedené tabulce 8 je znázorněn reálný příklad bodovací metody s hodnotící škálou uvedenou v tabulce 7 v praxi.

Tabulka 8 Bodovací metoda

Kritérium	Zaměstnanec		
	Z1	Z2	Z3
Rychlost práce	4	3	2
Kvalita práce	3	4	2
Dodržování standardů	3	1	5
Produktivita práce	4	4	3
Zpětná vazba	0	4	3
Součet výhod	14	16	15

Zdroj: Gros (2006)

Na základě údajů v tabulce 8 pro společnost vychází jako nejefektivnější zaměstnanec Z2.

Saatyho metoda

Saatyho metoda se řadí mezi jednu z nejčastějších metod pro stanovení vah kritérií, jsou zde porovnávány dvojice kritérií označené „i“ a „j“, kdy je uvažována tzv. preference jednoho kritéria nad druhým. Hodnocení těchto dvojic je zaneseno do Saatyho matice $S = (s_{ij})$, viz obrázek 9.

$$S = \begin{pmatrix} 1 & s_{12} & \dots & s_{1k} \\ 1/s_{12} & 1 & \dots & s_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/s_{1k} & 1/s_{2k} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Obrázek 9 Saatyho matice S (Kalčevová, 2006)

Mimo samotných preferencí se v Saatyho metodě určuje také jejich velikost, která je uvedena na obrázku 10 a její hodnoty jsou celočíselné, v rozmezí od 1 do 9. Lichá čísla (1, 3, 5, 7, 9) označují preference, sudá čísla (2, 4, 6, 8) označují hodnocení mezistupňů.

$$(s_{ij}) = \begin{cases} 1 - i \text{ a } j \text{ jsou rovnocenná} \\ 3 - i \text{ je slabě preferováno před } j \\ 5 - i \text{ je silně preferováno před } j \\ 7 - i \text{ je velmi silně preferováno před } j \\ 9 - i \text{ je absolutně preferováno před } j \end{cases}$$

Obrázek 10 Bodová stupnice pro Saatyho metodu (Kalčevová, 2006)

Postup výpočtu Saatyho metody je uveden na obrázku 11. Po stanovení preferencí se v každém řádku matice vypočítá hodnota s_i (součin všech prvků v řádku i), poté geometrický průměr $R_i = \sqrt[k]{s_i}$ a následně samotné váhy pro každé kritérium, jejichž součet se vždy musí rovnat číslu 1.

s_{ij}	f1	f2	f3	f4	f5	$s_i = \prod_{j=1}^5 s_{ij}$	$R_i = (s_i)^{1/5}$	$v_i = R_i / \sum_{i=1}^5 R_i$
f1	1	1/5	1/5	1/3	1/2	1/150	0.367	0.054
f2	5	1	1	4	5	100	2.512	0.373
f3	5	1	1	4	5	100	2.512	0.373
f4	3	1/4	1/4	1	2	3/8	0.822	0.122
f5	2	1/5	1/5	1/2	1	1/25	0.525	0.078
						součet	6.738	1

Obrázek 11 Výpočet Saatyho metody (Kalčevová, 2006)

Pro ověření správnosti a přesnosti výpočtu Saatyho metody je nutné, aby byla Saatyho matice konzistentní, k tomu je užíván tzv. index (koeficient) konzistence. Index konzistence se vypočítá podle vztahu:

$$C_i = \frac{\lambda_{max} - 1}{m - 1} \quad (5)$$

kde:

C_i = index konzistence,

λ_{\max} = největší vlastní číslo matice,
m = počet prvků. (Jablonský, 2007)

Jablonský (2007) uvádí, že pro konzistentní Saatyho matici je výsledek indexu konzistence roven 1, odchylka od čísla 1 vyjadřuje míru nekonzistence Saatyho matice. Čím vyšší je míra nekonzistence, tím je větší pravděpodobnost, že si zadavatel hodnot vzájemně protirečí a uvádí nepřesné hodnoty.

Výsledkem Saatyho metody je výběr nejlepšího řešení na základě vzájemného srovnání zadaných parametrů.

360° zpětná vazba

360° zpětná vazba je metoda hodnocení jednotlivců v rámci pracovního prostředí jedné organizace, která je prováděna převážně anonymní formou. Každý, kdo je předmětem hodnocení, tzv. „hodnocený“, je hodnocen jak jeho kolegy, podřízenými i nadřízenými, ale je i sám sobě hodnotitelem. Výsledkem této metody je objektivní a hodnotná zpětná vazba od všech okolních pracovníků s tou výhodou, že je (pokud je to vyžadováno) zcela anonymní. (Edwards a kol., 1996)

Dotazníkové šetření

Primárním účelem dotazníkového šetření je zkoumání názorů, znalostí, chování a preferencí jednotlivých subjektů. Pro tuto metodu si je nutné z hlediska náročnosti stanovit reprezentativní vzorek, který musí disponovat takovým minimálním počtem respondentů, aby jeho vypovídací hodnota byla co nejpřesnější. (Giddens, 2013)

1.8.2 Analytické metody

Podle Ochrany (2019) slouží analytické metody jako rozklad vybraného problému jako celku do prvků menší velikosti a vztahů (mezi procesy nebo mezi prvky samotnými). V literatuře zmiňuje velké množství metod, vybrané z nich jsou popsány níže:

- zúčastněné pozorování,
- analýza procesů.

Jeřábek (1993) obecně definuje proces pozorování jako analytické vnímání dostupných jevů z bezprostředního okolí anebo jevů přímo nevyvolaných v průběhu

pozorovacího procesu. Od obecného hlediska rozděluje pozorování na zúčastněné (samotný pozorovatel je přítomen procesu pozorování na daném místě v daném prostředí) a nezúčastněné (je zvolen soubor znaků, ke kterým přiřazuje pozorovatel zjištěné typy jevů, kterými jsou např. typy chování, pozorovatel není přítomen reálnému průběhu zkoumané situace).

Procesní analýzu Ochrana ve své knize charakterizuje jako analytickou metodu rozkladu celku (firmy, společnosti) formou dekompozice systému, pomocí které budou moci být poznány veškeré probíhající procesy a zhodnoceny z hlediska jejich správnosti a efektivity. (Ochrana, 2019)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MOTIVACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Obsahem druhé kapitoly diplomové práce je představení vybrané společnosti, zjištění současného stavu primárně z hlediska personálních činností a formy komunikace jak uvnitř společnosti, tak se zákazníky či dodavateli. Blíže se kapitola věnuje organizační struktuře, analýze dílčích činností a procesů uvnitř společnosti a v neposlední řadě zjištění velikosti současné klientely a kvality komunikace s klienty.

Pro odborné provedení analýzy vybrané společnosti jsou v práci využity následující analytické metody, a to:

- zúčastněné pozorování,
- procesní analýza.

Na základě analýzy procesů jsou identifikovány procesy odehrávající se uvnitř vybrané společnosti a v neposlední řadě je provedena analýza samotných zaměstnanců, kteří tyto procesy uskutečňují.

Pomocí metody zúčastněného pozorování je identifikováno prostředí, ve kterém se pracovníci vybrané společnosti pohybují a pracují, dále chování, postoje a formy jednání všech zúčastněných osob. Proces zúčastněného pozorování je prováděn soustavně a cílevědomě a umožňuje zhodnotit procesy a jednání, které nejsou v souladu se standardy vybrané společnosti nebo které způsobují vzájemné konflikty.

Výše uvedené metody jsou v diplomové práci vybrány z důvodu zjištění efektivity interních procesů, komunikace (interní, se zákazníky, s dodavateli) a zjištění úrovně hospodárnosti vybrané společnosti jako celku.

2.1 Představení společnosti

Vybraná společnost působí na území České republiky již 26 let, byla založena roku 1996. Společnost se specializuje na dodávání vakuovacích sáčků, misek, strojů či příslušenství a její druhotnou činností je vykonávání servisní činnosti jak vlastních strojů, tak strojů obdobných konkurenčních společností. Oblast, na kterou se vybraná společnost zaměřuje, je gastronomie. V současné době také provozuje e-shop, kde si zákazník může prohlédnout všechny produkty, které společnost nabízí.

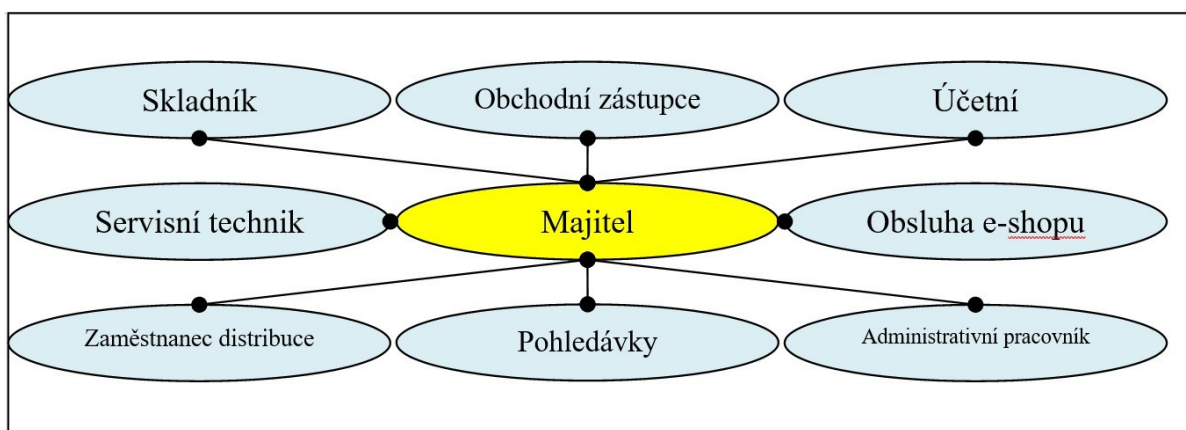
V současnosti tvoří největší část zákazníků vybrané společnosti restaurační zařízení, gastronomická zařízení (sýrárny apod.), ale také velkoobchody a maloobchody s různým zaměřením.



Obrázek 12 Sídlo vybrané společnosti (Autor, 2021)

2.1.1 Organizační struktura

Na níže uvedeném obrázku 13 je vystižena kompletní organizační struktura vybrané společnosti, kde je již dlouhá léta striktně určeno, že každý zaměstnanec je ve stejné organizační linii a je podřízen právě jednomu nadřízenému, tedy vlastníkovi společnosti. Lze tedy říci, že se jedná o typ organizační struktury liniový. V současné době disponuje 3 řadovými zaměstnanci, účetní a majitelem/manažerem.



Obrázek 13 Organizační struktura vybrané společnosti (Autor, 2022)

Podle obrázku 13 jsou zaměstnanci rozděleni následovně:

- majitel společnosti,
- obchodní zástupce,
- zaměstnanec distribuce,
- servisní technik,
- skladník,
- administrativní pracovník,
- pracovník obsluhy e-shopu,
- pracovník pro zajištění pohledávek,
- účetní.

2.1.2 Základní rozdělení kompetencí

Na základě výše uvedeného představení organizační struktury vybrané společnosti si lze povšimnout, že se jedná o podnik menší velikosti s užšími vztahovými vazbami zaměstnanců mezi sebou. Autor na tomto podkladu vytvořil tabulku 9 a 10, která znázorňuje vybrané kompetence, které jsou pracovníci oprávněni vykonávat a za které si nesou plnou odpovědnost.

Tabulka 9 Rozdělení kompetencí pracovníků vybrané společnosti (1/2)

		Kompetence					
		Řízení	Nábor	Finance	Distribuce	Komunikace	Balení
Pracovník v odvětví	Majitel	a	a	a	n	a	n
	Obchodní zástupce	v z.	n	a	v z.	a	n
	Servis	n	n	n	a	a	a
	Distribuce	n	n	n	a	a	a
	Administrativa	n	n	n	n	a	a
	Sklad	n	n	n	n	n	a
	E-shop	n	n	n	n	a	a
	Pohledávky	n	n	a	n	a	n
	Účetní	n	n	a	n	n	n

Zdroj: Autor (2022)

Tabulka 10 Rozdělení kompetencí pracovníků vybrané společnosti (2/2)

		Kompetence			
		Objednávky	Skladování	Správa a údržba DHM	Školení
Pracovník v odvětví	Majitel	n	n	n	a
	Obchodní zástupce	a	n	a	n
	Servis	n	n	a	n
	Distribuce	n	a	a	n
	Sklad	n	a	n	n
	Administrativa	a	n	a	n
	E-shop	a	a	n	n
	Pohledávky	n	n	n	n
	Účetní	n	n	a	n

Zdroj: Autor (2022)

kde:

a = ano,

n = ne,

v z. = v zastoupení v případě nepřítomnosti.

Z uvedených tabulek 9 a 10 vyplývá výčet podstatných kompetencí pracovníků, kteří jsou ve firmě pracovně zapojeni. Sloupce vyjadřují popis pracovního místa, řádky vyjadřují kompetence, které dané pracovní místo pokrývá. Položkami v řádku kompetencí jsou řízení, nábor, finance, distribuce, komunikace, balení, objednávky, skladování, správa a údržba dlouhodobého hmotného majetku (DHM) a školení.

Pod řízením si lze představit řízení vybrané společnosti jako celku a jejích vnitřních součástí, primárně jednání ve složitých finančních a personálních situacích, rozhodování o rozdělení pravomocí a kompetencí mezi jednotlivé zaměstnance a kontrola provedených úkonů jeho podřízených. Nábořem se rozumí přilákání a zavedení nových pracovních sil do podniku, pokud to personální situace v danou dobu s ohledem na ekonomickou situaci ve společnosti a jejím tržním okolí dovoluje či potřebuje. Finanční položka je v tabulce 9 uvedena z důvodu řízení finančních toků ve společnosti, řízení investic do dlouhodobého hmotného majetku nebo do finančních produktů. Distribuční činnost zastřešuje proces přepravy připraveného zboží ze skladových prostor k zákazníkům vybrané společnosti

v rámci distribučního řetězce (výrobce – vybraná společnost – zákazník vybrané společnosti – finální zákazník/spotřebitel). Komunikační činností ve vybrané společnosti rozumíme primárně způsob předávání informací s dodavateli a následně se zákazníky vybrané společnosti. Proces balení je úzce spojen s distribucí, aby mohly být produkty a zboží dopraveny bezpečně a v nepoškozeném stavu určenému zákazníkovi. Objednávky jsou od zákazníků přijímány online pomocí e-shopu, e-mailové komunikace, telefonicky nebo ústně/písemně při osobních schůzkách zaměstnanců se zákazníky. Skladování se zabývá uchováváním zboží, polotovarů, materiálu pro případ následného balení či distribuce ve vybrané společnosti. Ve správě a údržbě dlouhodobého hmotného majetku hraje prim udržování vakuovacích zařízení v perfektním stavu pro případ možného pronájmu zařízení nebo zápůjček v případě výpadku zařízení zákazníka, další položkou v tomto odvětví je udržování silničních motorových vozidel, která slouží společnosti jako prostředek pro vykonávání distribuce, reklamy na cestách a účasti na jednáních. Školení zaměstnanců je prováděno pouze majitelem společnosti a mělo by připravit zaměstnance na přímý výkon povolání.

2.2 Krize v roce 2019

V roce 2019 prodělala vybraná společnost personální a ekonomickou krizi, při které z firmy odešel obchodní zástupce a servisní technik.

V průběhu času bylo zjištěno, že si tito zaměstnanci bez vědomí a svolení majitele založili jejich vlastní firmu (typu s.r.o.), kterou provozovali v pracovní době současného zaměstnání ve vybrané společnosti. Dva bývalí zaměstnanci v průběhu jejich působení přebírali značnou část klientely vybrané společnosti, vystavovali faktury na jejich novou společnost, nechávali zboží štítkovat jménem jejich nové společnosti, ale ke všem těmto činnostem užívali prostředky společnosti stávající (finance, dopravní prostředky, palivo, obalové materiály, energie), o čemž majitel neměl nejmenší tušení.

Výše uvedenou skutečnost, že dochází k masivnímu přebrání klientely, se majitel dozvěděl až ve chvíli, kdy šel provádět nahodilou kontrolu odesílaného zboží, kde na štítku zjistil, že se jedná o odlišného odesílatele, než byla vybraná společnost. Skutečnost začal prověřovat bez vědomí 2 dotyčných osob a zjistil, že výnosy vybrané společnosti v porovnání s průměry z minulých období nesedí a klesají. S uvedenými zaměstnanci začal majitel situaci řešit až po poradě s jeho právním zástupcem, kdy bylo rozhodnuto, že budou zaměstnanci propuštěni z vybrané společnosti.

Po propuštění následovalo období hájení vybrané společnosti u její klientely, kdy se podařilo majiteli a zbylým zaměstnancům získat velkou část přebraných klientů zpět. Značný problém pro společnost byl ale fakt, že byla oslabena o důležité články a bylo potřeba ihned jednat o jejich náhradě. Majitel společnosti tedy zahájil nábor na požadovaná pracovní místa, kdy bylo složité nahradit zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi v daném oboru. Po několika měsících, kdy byla efektivita práce ve vybrané společnosti na nízké úrovni a motivace téměř nulová, podařilo se majiteli přijmout náhradu za vyloučené zaměstnance a začalo období předávání informací. Zaměstnanec, který byl přijat na funkci servisního technika a pracovníka distribuce měl s danou prací zkušenosti, protože pro majitele nepravidelně prováděl opravy vakuovacích přístrojů již v minulosti. Druhým zaměstnancem, který byl do společnosti přijat, byl pracovník administrativy a obsluhy e-shopu, který byl v tématice vakuování bez zkušeností.

Koncem roku 2019 a v průběhu roku 2020 měla vybraná společnost ještě stále v porovnání s minulými účetními obdobími ziskovost z prodeje a pronájmu na velmi nízké úrovni, proto byl po společné poradě všech členů vybrané společnosti vyvozen závěr, že se majitel společnosti obětuje nejvíce a postoupí jeho výplatu v plné výši ve prospěch společnosti (majitel je v důchodovém věku, stále měl tedy příjem alespoň touto formou). U řadových zaměstnanců byl proveden kompromis, že jim bude snížena mzda o 25 %, dokud se společnost nedostane na vyšší hranici ziskovosti, s čímž všichni zaměstnanci souhlasili (v dané době měla vybraná společnost stále firemní dluh ve výši přibližně 1 milion Kč, který společnost musela měsíčně pravidelně hradit).

2.3 Situace v souvislosti s pandemií COVID-19

Pandemie COVID-19 ohrozila a stále ohrožuje většinou část průmyslu, se kterým je vybraná společnost propojena, těmito odvětvími jsou například restaurační zařízení, masny, sýrárny, prodejny zeleniny, koření či ostatních potravin, sklady apod.

Během doby, co se zde pandemie nachází, ukončily svou činnost desítky výše uvedených zařízení a firem proto, že nebyly schopné pokrýt své náklady k provozování podnikatelské činnosti. To mělo za důsledek i značný pokles příjmů vybrané společnosti, která je pravidelně zásobovala a musela hledat nové možnosti, kde si zajistit zákazníky nové, popřípadě vymýšlet nové strategie navyšování příjmů v rámci stávajících partnerů/odběratelů. Začátkem roku 2020 vybraná společnost prioritně distribuovala vakuovací sáčky a vakuovací misky, po kterých se rapidně zvýšila poptávka na základě „výdejních okének“ většiny

zákazníků, kteří chtěli zůstat finančně aktivní a museli se přizpůsobit trendu daného období. Uvedené období lze popsat jako období růstu zisku vybrané společnosti. S náročnou situací ohledně pandemie COVID-19 a růstu odbytu vakuovacích produktů se neoddělitelně pojila strategie zajištění vlastních zásob od dodavatelů, kdy ne vždy byli tito dodavatelé schopni uspokojit poptávku vybrané společnosti a na základě toho nebylo možné v rámci dodavatelského řetězce plně uspokojit všechny klienty vybrané společnosti, tím pádem nebyl vytvářen zisk v takové výši, v jaké by mohl být tvořen při 100% pokrytí poptávky zákazníků.

2.4 Pracovní náplň a vytíženost pracovníků

Vybraná společnost je společností o nižším počtu zaměstnanců, kteří v rámci jejich zaměření vykonávají několik funkcí najednou z důvodu minimalizace mzdových nákladů na zaměstnance a finanční stability firmy. Zaměstnanci jsou v diplomové práci pojmenováni následovně: pracovník A, pracovník B a pracovník C.

Pracovník A má přiřazenou pracovní náplň v rámci servisních činností, distribučních činností, prezentace společnosti navenek, přijímání objednávek, prodej zboží v terénu, údržbu dlouhodobého hmotného majetku (primárně vakuovací stroje a silniční motorová vozidla). Pracovník B vykonává jeho činnost primárně v obchodní reprezentaci vybrané společnosti, komunikaci s klienty a vyjednávání podmínek, v případě potřeby vykonává distribuční a administrativní činnost, zpracovává statistiky za vymezené časové období a v nouzových případech zastupuje majitele firmy.

Pracovník C primárně zajišťuje objednávky přes e-shop, e-mail nebo telefonicky, vykonává balicí, skladovací činnost, kontroluje počty materiálu a zboží na skladě a dle potřeby objednává u dodavatelů. Pracovník C dále komunikuje s klienty, zjišťuje stav pohledávek a v případě potřeby činí opatření k jejich vymáhání.

Majitel společnosti se v posledních měsících distancoval od přímého výkonu činností v rámci vybrané společnosti, vykonává pouze dohled nad zaměstnanci, zpracovává přehledy za časově vymezená období, v rámci cestování komunikuje s dlouholetými partnery a ověřuje si vzájemnou kvalitu spolupráce.

Pracovní režim zaměstnanců funguje na týdenní bázi v klasických pracovních dnech (pondělí–pátek). Pracovní doba zaměstnanců je oficiálně 8:00 hod. – 16:00 hod., ale pravidelně se mění v závislosti na objemu zakázek a potřebě splnit důležité termíny doručení zboží (někdy i časně ráno).

Finanční ohodnocení zaměstnanců je v současné době stanoveno fixní sazbou při splnění fondu pracovní doby, přesčasové hodiny jsou hrazeny výjimečně s ohledem na skutečnost, že se jedná spíše o rodinný podnik a majitel na tomto podkladě žádá vyšší míru nasazení i od samotných zaměstnanců.

2.5 Odbornost pracovníků

Metodou zúčastněného pozorování, dotazovací metodou a šetřením je zjištěna současná odborná úroveň pracovníků pro vykonávání pracovních činností ve vybrané společnosti. U pracovníka A jsou zjištěny značné nedostatky při obsluze elektronických přístrojů (primárně obsluha počítače a dotykového telefonu), dalším závažným nedostatkem pracovníka A je úroveň komunikace se spolupracovníky, kdy se jeví, že nepotřebuje s ničím pomoci a působí spíše introvertním dojmem.

Pracovník B se ve vybrané společnosti vyskytuje nejdéle, prošel takřka všemi pracovními činnostmi souvisejícími s prodejem výrobků a poskytováním služeb společnosti. Na základě provedených metod u pracovníka B nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky, při dotazovací metodě uvedl, že by si rád vylepšil odbornost v komunikaci se zákazníky v souvislosti s rozšířením současného nabízeného portfolia produktů a služeb.

Pracovník C je ve vybrané společnosti nejkratší dobu (cca 15 měsíců), tedy se dle zjištěných skutečností stále seznamuje s nabízenými produkty a službami a jejich obsluhou. Nejzávažnější zjištěné nedostatky pracovníka C jsou neznalost nabízeného portfolia produktů, problémy s obsluhou produktů, nízká úroveň v komunikaci se zákazníky, orientace ve skladu a neochota zajít si pro pomoc spolupracovníků.

2.6 Způsoby motivace zaměstnanců

V současné době není ve vybrané společnosti zaveden žádný „motivační systém“, který by zaměstnance povzbuzoval k vykonávání nadstandardních výkonů, popřípadě tzv. nějakých výjimečných prodejů nebo získání nových zákazníků, za které by byli náležitě odměněni.

Zaměstnanci jsou pravidelně (s periodou 1 měsíce) odměňováni formou mzdy, která se odvíjí od jejich celkového pracovního vytížení, které pramení z náročnosti vykonávaných aktivit, jejich přínosu pro vybranou společnost a současně době trvání pracovního poměru. Další formou odměňování zaměstnanců je jednorázová finanční částka, která je vyplácena nepravidelně na základě toho, jak bylo úspěšné předchozí období, které určuje majitel společnosti (ve výjimečných případech se s touto částkou pracuje i v opačném procesu - pokud je vybraná společnost ve finančním deficitu a je potřeba udržet potřebný cash flow,

domluví se majitel se zaměstnanci o srážce ze mzdy, kterou jim v některém z budoucích období poskytne zpět). Posledním typem odměny je odměna „Vánoční“, kdy je každý ze zaměstnanců odměněn jednorázovou finanční částkou v předvánočním období jako poděkování za daný rok. Mezi nefinanční odměny ve vybrané společnosti patří možnost dopravy do zaměstnání služebním vozidlem, která je řazena mezi nárokové odměny a tato odměna není určena pro každého zaměstnance. Všechny složky odměn jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11 Složky odměn zaměstnanců

Odměna	Pravidelná mzda	Jednorázová odměna	Vánoční odměna	Služební vozidlo
Výše [Kč]	proměnlivá	1 - 5000	1 - 10000	-
Perioda	1 měsíc	3/6 měsíců	1 rok	-

Zdroj: Autor (2022)

Z pohledu vnitropodnikových vztahů byly ve vybrané společnosti shledány vztahy spíše neutrálního charakteru – ani přátelské, ani nepřátelské. Každý zaměstnanec si ve firmě pracuje ve svém vlastním tempu a ve své vlastní režii. V rámci komunikace zaměstnanců navzájem mezi sebou (popřípadě komunikace zaměstnanec a majitel společnosti) bylo autorem diplomové práce shledáno, že jsou zainteresované osoby převážně pasivní a snaha o komunikaci mezi sebou je zejména v případě výpomoci nebo dotazu na pracovní činnost. Majitel v současnosti neuplatňuje v pracovním prostředí žádnou z motivačních technik a strategií, jak by mohl vylepšit vztahy na pracovišti na příznivější úroveň. Jedinou techniku, kterou dlouhá léta praktikuje, je technika cukru a biče, kdy se snaží se zaměstnanci kladně vycházet a „jemným“ způsobem po nich vyžaduje, aby vybranou práci, vybraný úkol vykonali lépe výměnou například za dřívější odchod ze zaměstnání domů. Daná technika většinou funguje jen do stádia, než zaměstnanci překročí hranici jejich komfortní zóny a dostanou pocit, že dělají stále něco navíc (více, než by museli). V takové chvíli často začínají zaměstnanci vzdorovat a vytváří se spor mezi nimi a majitelem, v tu chvíli majitel volí techniku biče a zaměstnance řeší rázným a kárným způsobem.

2.7 Ekonomické údaje

Pro potřeby následujících kapitol je z finančního výkazu vybrané společnosti zjištěn počet provedených objednávek, současná výše a počet pohledávek (prosinec 2021), počet pohledávek na začátku roku 2021, měsíční zisk bez DPH v roce 2021 a vypočítán průměrný

měsíční zisk bez DPH za rok 2021. Výše uvedené údaje jsou zaneseny v tabulce 12. Pro dlouhodobý přehled o ekonomické výkonnosti vybrané společnosti jsou shromážděna data z vybraných měsíců (leden-duben) a průměrná celoroční data 5 let zpětně, která jsou uvedena v příloze C.

Tabulka 12 Ekonomické údaje vybrané společnosti za rok 2021

Měsíc (2021)	Zisk [Kč bez DPH]	Průměrný zisk [Kč bez DPH]	Pohledávky [Kč bez DPH, ks]	Počet objednávek (ks)
Leden	347 417	352 036	767 143 (32)	385
Únor	331 883			356
Březen	338 214			364
Duben	367 988			391
Květen	351 147			352
Červen	342 968			350
Červenec	366 795			369
Srpen	352 969			360
Září	371 127			373
Říjen	346 626			342
Listopad	352 978			349
Prosinec	354 325			847 127 (41)

Zdroj: Dokument vybrané společnosti (2022)

2.8 Vozový park

Výše uvedená společnost disponuje celkem 3 služebními vozidly, aby mohla adekvátně vykonávat distribuci zboží na denní bázi (například aby bylo vždy přístupné další vozidlo při poruše, nehodě vozidla jiného).

2 služební vozidla jsou vybavena fólií s logem společnosti a kontaktem na ni, čímž se snaží propagovat společnost všude na cestách i u zákazníků. Třetí vozidlo je klasicky civilní tmavě modré barvy, které je využíváno jen minimálně (při servisech ostatních 2 vozidel apod.). Vozidla jsou uvedena v tabulce 13. Tato vozidla jsou poháněna výhradně dieselvými agregáty o objemu cca 1,6 a 2,0 litru. Z pohledu ekologického splňují vozidla emisní normy 4 a 5.

Tabulka 13 Výčet vozidel vybrané společnosti

Výrobní značka	Rok výroby	Motorizace	Palivo	Spotřeba (l/100 km)	Emise CO ₂ (g/km)	Počet (ks)
Volkswagen	2013	1,6 TDi	Diesel	5,1	149	2
Volkswagen	2016	2,0 TDi	Diesel	6,1	110	1

Zdroj: Autor (2021)

2.9 Shrnutí současné situace vybrané společnosti

Vybraná společnost byla v této kapitole prvotně analyzována z hlediska organizační struktury a společných vazeb. Dále byla provedena analýza současného systému motivace zaměstnanců. Za pomoci metod procesní analýzy, zúčastněného pozorování a po osobních pohovorech s majitelem a zaměstnanci byla zjištěna pracovní náplň všech pracovníků společnosti, jejich odborná úroveň v rámci vykonávaných činností, vytíženost v pracovním dni a jejich možné kompetence v zaměstnání. Byl analyzován současný motivační systém vybrané společnosti, jeho detaily, způsoby poskytování odměn apod.

V rámci provedené analýzy bylo zjištěno, že je systém motivace zaměstnanců vybrané společnosti na velmi nízké úrovni a vnitrofiremní komunikace téměř nefunguje, pracovníci si mezi sebou nepředávají důležité a podporující informace, popřípadě rady do budoucna, aby se jednotlivá chybná rozhodnutí již neopakovala.

Jednotliví pracovníci v současné době postrádají důležité znalosti či dovednosti, které by mohly zajistit plynulý chod společnosti v rámci mimořádné události (například onemocnění více zaměstnanců), tím pádem ve vybrané společnosti dané velikosti chybí plná zastupitelnost zaměstnanců.

V rámci analýzy společnosti byly také zjištěny průběžné ekonomické výsledky za posledních 5 let (od roku 2017), aby byl poskytnut přesnější a více vypovídající základ pro srovnání s možnými použitými návrhy (vzhledem k pandemii COVID-19 v posledních letech).

Pro potřebu zajištění distribuční činnosti vybrané společnost byl analyzován její vozový park z hlediska kvantity, stáří, typu pohonné jednotky, spotřeby, opotřebení a z hlediska dopadů na životní prostředí (produkované emise CO₂).

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě výsledků z analýzy (viz kapitola 2) jsou pro zlepšení motivace ve vybrané společnosti použity tyto návrhy:

- metoda 4 disciplín realizace,
- tabulka iniciativních prodejů,
- teambuildingové akce,
- model 360° zpětné vazby,
- systém pravidelného vzdělávání.

Výše uvedené návrhy jsou ve vybrané společnosti užity z důvodu nízké míry aktivity, motivace zaměstnanců a s tím souvisejícími nedostatečnými pracovními výkony a neutrálním až negativním přístupem k výkonu zaměstnání. Zavedením těchto návrhů by mohly být zmíněné nedostatky eliminovány a mohlo by dojít ke zvýšení efektivity a přístupu k práci. Zvýšení efektivity v pracovních výkonech a prohloubení znalostí v pracovní a komunikační problematice by mohlo pomoci při navazování vztahů s novými zákazníky a upevnění vztahů se zákazníky současnými, s čímž se s vysokou pravděpodobností váže navýšení prodejů vybrané společnosti.

3.1 4DX – 4 disciplíny realizace

Jako hlavní metoda diplomové práce je zvolena metoda 4 disciplín realizace, a to na základě zjištěné skutečnosti, že zaměstnanci ve vybrané společnosti nemají povědomí o jednom či dvou primárních cílech, ke kterým by měli motivaci směřovat a dosáhnout jich. Každý zaměstnanec vybrané společnosti měl jinak nastavené pracovní priority a na základě tohoto dlouhodobého stavu se objevovaly velké výkyvy například v generovaném měsíčním zisku, fluktuaci zákazníků, počtu objednávaného zboží apod.

Tato metoda je zvolena z důvodu stanovení hlavního cíle (popřípadě cílů) všech zaměstnanců, aby věděli, k čemu mají směřovat a aby získali dostatečnou motivaci tohoto cíle dosáhnout. Pokud zaměstnanci budou vidět, že jejich činnost opravdu kladně přispívá k naplnění stanoveného cíle, mohlo by dojít k nárůstu kolektivní pracovní morálky a vylepšení vztahů na pracovišti (zaměstnanci se budou rádi vracet do zaměstnání, budou mít chuť pro nové aktivity a podnikat společné činnosti se spolupracovníky).

Zprvu jsou stanoveny termíny prvních společných sezení, kterých se (mimo autora diplomové práce) účastní všichni pracovníci včetně majitele vybrané společnosti najednou. Tato sezení jsou naplánována z důvodu stanovení nejdůležitějších cílů společnosti. Návrhy od majitele a zaměstnanců vybrané společnosti jsou sepsány v tabulce 14. Každý zúčastněný předloží 4 vlastní návrhy WIG.

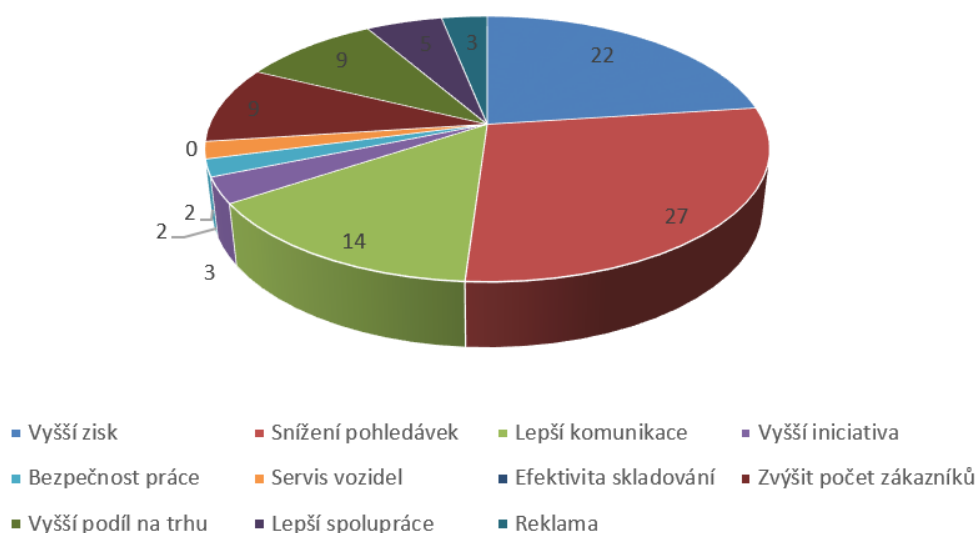
Tabulka 14 Návrhy WIG ve vybrané společnosti - jednotlivci

Majitel	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C
vyšší zisk	vyšší zisk	efektivita skladování	lepší spolupráce
snížení pohledávek	bezpečnost práce	vyšší počet zákazníků	lepší komunikace
lepší komunikace	servis vozidel	vyšší zisk	snížení pohledávek
vyšší iniciativa	snížení pohledávek	vyšší podíl na trhu	reklama

Zdroj: Autor (2022)

Pro efektivní zjednodušení výběru musí všichni zúčastnění sami za sebe bodově ohodnotit každý návrh na připravené bodovací škále od 0 do 3 včetně, kde 0 je nejhorší a 3 je nejlepší návrh. Požadované výsledky včetně bodového ohodnocení jsou uvedeny v příloze A a jejich grafické vyjádření je uvedeno na obrázku 14.

Bodové hodnocení návrhů WIG



Obrázek 14 Graf vyhodnocení návrhů WIG (Autor, 2022)

Pro výběr konkrétních nejdůležitějších cílů vybrané společnosti byla zvolena Saatyho metoda párového srovnávání. Všechny navržené cíle jsou vystaveny srovnání, kde jsou porovnávány v párech a vždy je upřednostněn cíl s vyšší prioritou pro hodnotitele. K vytvoření Saatyho matice je využita níže uvedená tabulka 15, kde jsou popsány preference vybraných cílů a stupně mezi nimi. Saatyho metoda pro zjednodušení a zúžení výpočtu pracuje s výsledky na základě obrázku 14 (viz příloha A), kde jsou vybrány cíle s hodnotou 9 a vyšší (hodnoty 0, 2, 3 a 5 jsou z výpočtu vyjmuty pro neúčelnost). Vybranými návrhy jsou vyšší zisk (22 bodů), snížení pohledávek (27 bodů), lepší komunikace (14 bodů), vyšší počet zákazníků (9 bodů) a vyšší podíl na trhu (9 bodů).

Tabulka 15 Bodová stupnice s deskriptory pro Saatyho metodu k výběru WIG

$(S_{ij}) =$	1 – i a j se rovnají
	3 – i má lehce vyšší prioritu než j
	5 – i má vyšší prioritu než j
	7 – i má vysokou prioritu nad j
	9 – i má absolutní preferenci před j
Mezistupně	2, 4, 6, 8

Zdroj: Fotr a kol. (2006)

Tabulka 16 Stanovení WIG pomocí Saatyho metody

	A	B	C	D	E
Vyšší zisk (A)	1	1/3	5	4	3
Snížení pohledávek (B)	3	1	7	5	4
Lepší komunikace (C)	1/5	1/7	1	2	2
Zvýšit počet zákazníků (D)	1/4	1/5	1/2	1	1/2
Vyšší podíl na trhu (E)	1/3	1/4	1/2	2	1

Zdroj: Autor (2022)

Poté, co v tabulce 16 stanovil majitel společnosti preference, se pro výpočet Saatyho metody použije geometrický průměr, který se pro každý řádek v tabulce 17 vypočítá jako n -tá odmocnina součinu n prvků v i -tém řádku, viz vzorec 7. Z výsledků geometrických průměrů se vypočítají normované váhy pro každý řádek, kde musí platit $\sum_{i=1}^k v_i = 1$.

$$R_i = \sqrt[n]{S_1 * S_2 * \dots * S_n} \quad (6)$$

kde:

R_i = geometrický průměr prvků i -tého řádku,

S_i = prvek i -tého řádku,

n = počet prvků v i -tém řádku.

Tabulka 17 Saatyho metoda - výpočet geometrického průměru a vah kritérií

Řádek	A	B	C	D	E	Celkem
Geometrický průměr	0,5493	0,2988	1,5431	2,4022	1,6438	6,4372
Váha	0,0853	0,0464	0,2397	0,3732	0,2554	= 1

Zdroj: Autor (2022)

Pro ověření konzistentnosti Saatyho matice je proveden výpočet indexu konzistence s hodnotami uvedenými v tabulce 16. Index konzistence je vypočten dle vztahu:

$$C_i = \frac{\lambda_{max} - 1}{m - 1} \quad (7)$$

kde:

C_i = index konzistence,

λ_{max} = největší vlastní číslo matice,

m = počet prvků.

Hodnota největšího vlastního čísla pro výpočet indexu konzistence $\lambda_{max} = 5,31954$, počet prvků $m = 5$. Výsledná hodnota indexu konzistence $C_i = 1,079885$, kde platí, že míra nekonzistence musí být $\leq 0,1$ (dle výpočtu 0,079885). Z vypočítaných hodnot lze Saatyho matici považovat za konzistentní.

Na základě výsledků ze Saatyho matice, která byla vytvořena z dat získaných na společných sezeních autora se všemi zaměstnanci a majitelem firmy, jsou stanoveny 2 nejdůležitější cíle (WIG), kterými jsou v obecném vyjádření:

- snížit počet a výši dosavadních pohledávek,
- zvýšit zisk z prodeje a poskytování služeb.

Aby byl WIG konkrétní, v analytické části diplomové práce byly zjištěny přesné hodnoty požadovaných veličin (zisk za měsíc, průměrný zisk za rok 2022, celková hodnota

pohledávek na začátku a konci roku 2021), aby mohly být stanoveny hodnoty cílové a termín, kdy jich má být dosaženo.

Tabulka 18 Stanovení konkrétních výsledků pro WIG pro období 1 roku

	výše a počet pohledávek [Kč bez DPH]	Průměrný zisk z prodeje a služeb [Kč bez DPH]
Současná hodnota celkem	847 127 (41)	352 036 (rok 2021)
Cílová hodnota za rok 2022	280 000	400 000

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2022)

Na základě tabulky 18, kde jsou zjištěny reálné hodnoty z minulého období, jsou stanoveny nejdůležitější cíle pro rok 2022, a to:

- do konce roku 2022 snížit výši neuhrazených pohledávek proti současnému stavu (847127 Kč, 41 ks) na hodnotu 280 000 Kč,
- zvýšit průměrný měsíční zisk z prodeje a poskytování služeb z roku 2021 a hodnoty 352 036 Kč do konce roku 2022 a hodnotu 400 000 Kč.

K výše uvedené tabulce 18 se pojí ukazatele aktivit, které byly všemi zaměstnanci i majitelem předem vybrány. K ukazatelům aktivit se pojí závazek všech zúčastněných, spočívající ve splnění minimálního požadovaného počtu provedení těchto ukazatelů aktivit. Čím více ukazatelů je splněno na konci zvoleného období (zpravidla na týdenní bázi) a čím vyšší je jejich počet provedení, tím vyšší je šance, že se vybraná společnost posune blíže ke zvoleným nejdůležitějším cílům (WIG).

Tabulka 19 Ukazatele aktivit pro WIG

Týdenní ukazatel aktivity	Plán	Skutečnost
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek		
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku		
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek		
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku		
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku		
Zajištění provozuschopnosti vozidel		
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG		
Proaktivní výpomoc kolegům		

Zdroj: Autor (2022)

Na základě tabulky 19 si každý zaměstnanec včetně majitele vybrané společnosti stanoví reálný týdenní cíl každého ukazatele aktivity, jehož splněním by mohl přispět k naplnění WIG. Tabulka 20 zobrazuje první lednový týden v roce 2022, následující týdny jsou zaneseny v příloze B.

Tabulka 20 Ukazatele aktivit pro WIG (první týden v lednu 2022)

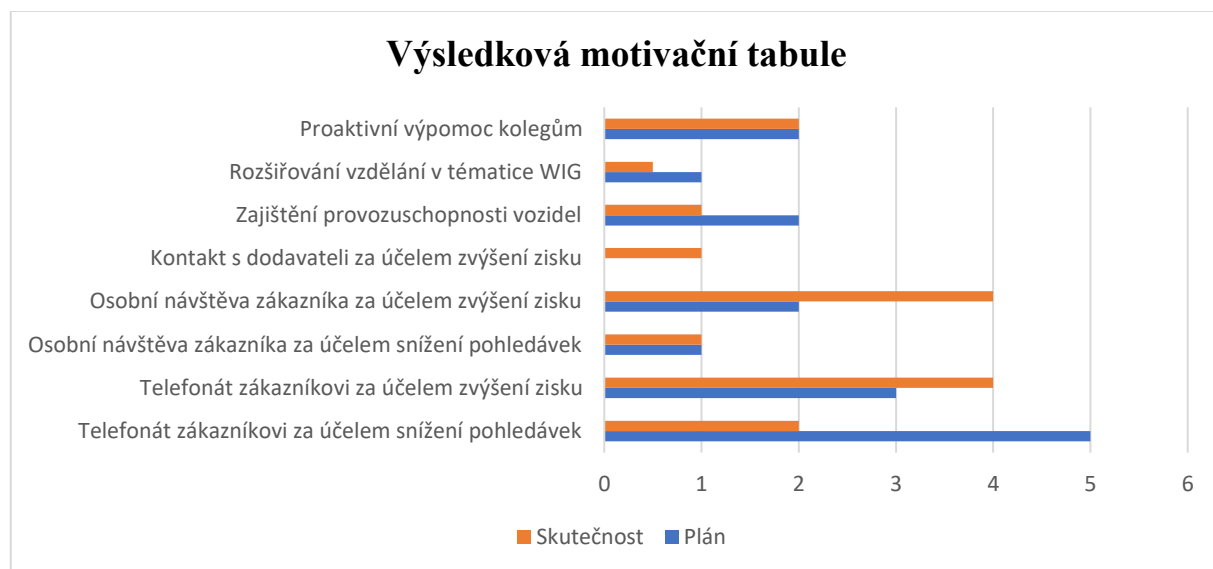
Týdenní ukazatel aktivity (I-1-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	4	4	2	5	5	2	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	4	5	2	3	5	3	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	2	3	2	2	0	0	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	2	5	2	1	0	0	2	4
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	1	1	1	1	0	1
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	3	2	1	0	0	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématické WIG	60	45	30	40	30	10	20	60
Proaktivní výpomoc kolegům	5	2	3	4	3	1	2	4

Zdroj: Autor (2022)

Pro efektivní sběr a následné vyhodnocování dat je ve vybrané společnosti užitá tzv. výsledková motivační tabule. Tabule nemusela být pořizována ani z nákladů společnosti, ani autora diplomové práce, protože se zde ve skladu již 1 nepoužívaná psací tabule nacházela, takže byla zúčastněnými osobami upravena pro správné využití pro metodu 4 disciplín realizace.

Výsledková motivační tabule má primárně sloužit ke společnému vědomí, jak si kdo stojí při vykonávání ukazatelů aktivit, co tyto aktivity do vybrané společnosti přinášejí a jestli se kolektivně daří plnit WIG či nikoliv (zodpovědnost za vlastní výsledky, viz bod 4 metody 4DX - systém vzájemné odpovědnosti). Výsledky motivační tabule budou sloužit k nabuzení pracovníka, když se mu v pozitivním případě podaří pokořit jím stanovené hranice. V opačném případě dostane pracovník impuls, v jaké oblasti by se měl zlepšit. Zároveň mohou ostatní pracovníci získat cenné rady, aby v budoucnu nečinili obdobnou

chybu. Velkou výhodou motivační výsledkové tabule je její přehlednost pro všechny pracovníky vybrané společnosti. Každý pracovník má svůj vlastní graf (viz obrázek 15) a při vyhodnocení se sčítají výsledky společných ukazatelů aktivit.



Obrázek 15 Příklad výsledkové motivační tabule zaměstnance (Autor, 2022)

Na základě třetího bodu metody 4DX, tedy výsledkové motivační tabule, je ve vybrané společnosti zaveden systém vzájemné odpovědnosti, který se na ni přímo váže. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1, ke správnému fungování firmy je potřeba nastolit pravidelný systém týmových schůzí či porad, ve kterém se tým zabývá doposud dosaženými výsledky a plány do budoucího setkání. Současně ze zjištěných skutečností v kapitole 2, kdy se ve vybrané společnosti konaly porady v nepravidelných časových intervalech a výstup z nich byl často nejasný, je navrženo znovuzavedení pravidelnosti společných porad na týdenní bázi, dále na jejich náplň a časovou dotaci. Doba trvání porad se pohybuje mezi 20–30 minutami, individuálně závislé na závazcích a vyhodnocení. Společné porady se budou konat v „konferenční místnosti“ vybrané společnosti každé pondělí v 8:00 hod.

Pro maximální efektivitu se každé setkání zaměřuje na 4 body, a to:

- report stanovených odpovědných závazků z minulé schůze konané týden předem,
- vyhodnocení výsledkové motivační tabule,
- pochvaly či ponaučení plynoucí z vyhodnocení (od majitele, spolupracovníků vybrané společnosti),
- stanovení nových odpovědných závazků, které mají vliv na ukazatel aktivit do příští konané schůze (stanovuje pracovník sám).

3.2 Teambuildingové akce, společné neformální akce

V rámci zlepšení vztahů na pracovišti a ke zvýšení odhodlání a motivace zaměstnanců je navrženo pořádání nepravidelných společných akcí, které se vyznačují jejich neformální stránkou a konáním mimo prostory pracoviště. Jak vyplynulo z analytické části diplomové práce, zaměstnanci pracují a jednají spíše sami za sebe, na pracovišti spolu jen zřídka komunikují, popřípadě žádají o rady apod. Mimo pracoviště se zaměstnanci a majitel setkávají jen v rámci předvánočního setkání.

V analytické části diplomové práce byly zjištěny primárně problémy s nedostatečnou motivací, komunikací a neodborností jednotlivých zaměstnanců v rámci různých aktivit (v případě potřeby zástupu například z důvodu onemocnění). Pořádání společných neformálních akcí je navrženo z důvodu odhalení případných pracovních problémů či problémů v mezilidských vztazích. Na základě zjištěných poznatků bude možné učinit adekvátní opatření na jejich vylepšení. Hlavním důvodem zavedení pořádání společných akcí je stmelení všech pracovníků vybrané společnosti (hlavně z důvodu nižšího počtu pracovníků), díky kterému by mohlo být dosaženo vytvoření společného týmového ducha, motivace a zvýšení míry spolupráce v pracovních procesech (uvnitř společnosti a při komunikaci se zákazníky).

V níže uvedené tabulce 21 jsou uvedeny teambuildingové aktivity, které by mohly vylepšit současnou situaci ve vybrané společnosti.

Tabulka 21 Navržené teambuildingové aktivity

Aktivita	Frekvence [ročně]	Počet účastníků	Zaměření aktivity
Sportovní akce	3x-6x	5	Osobní, pracovní problémy, prohloubení vztahů
Poznávací zájezd	1x-2x	5	Odpočinek, prohloubení vztahů, vzdělání
Vzdělávací kurz	alespoň 2x	5	Prohloubení vztahů, vzdělání
Večeře	alespoň 2x	5	Osobní, pracovní problémy, prohloubení vztahů
Aktivity i s ostatními členy rodiny	2x-4x	5 a více	Prohloubení vztahů, motivační dopad i na rodiny

Zdroj: Autor (2022)

Pro první čtvrtletí roku 2022 jsou navrženy následující aktivity:

Únor 2022 – společná kulturní/sportovní akce včetně členů rodiny (partneři, děti)

V měsíci únoru je navrženo společné setkání v rámci utužení vztahů mezi pracovníky, které je podpořeno i účastí blízkých členů rodiny, jako jsou partneři a děti. Společné setkání má charakter sportovní akce a jedná se o bowlingový turnaj včetně večere ve městě blízkém vybrané společnosti. Termín akce je prokonzultován se všemi pracovníky a majitelem, kdy je po odsouhlasení všemi zúčastněnými vybrán termín 18. února 2022. Páteční termín je vybrán proto, že se jedná o poslední pracovní den v týdnu, tím pádem nikdo z pracovníků není časově limitován z hlediska příprav na následující pracovní den v zaměstnání. Očekávaným výstupem zvolené akce je prohloubení osobních vztahů a nalezení společných cest, které by se v budoucnu mohly odrazit na vyšší míře spolupráce a dosažení vyšších cílů v rámci vybrané společnosti.

Březen 2022 – akce pro zvýšení odborné způsobilosti

Pro měsíc březen je vytvořen plán vzdělávacích akcí, jejichž cílem bude zvýšení odbornosti v požadovaném odvětví (vakuování, distribuce, sklad, prodej, e-shop, administrativa, reklama apod.). Aby nebyl omezen chod vybrané společnosti, jsou naplánovány 2 termíny školení, do kterých se pracovníci rozdělí. První termín školení je naplánován na 9. března 2022, druhý na 16. března 2022.

V analytické části diplomové práce byly zjištěny nedostatky ve vzdělání jednotlivých pracovníků, které byly následně vyhodnoceny podle důležitosti a na základě vyhodnocení jsou navrženy konkrétní vzdělávací akce, které jednotlivcům přinesou nejvyšší užitek. Osobou zodpovědnou za průběh školení bude majitel společnosti a školicími osobami budou majitel, právní zástupce vybrané společnosti, obchodní zástupce nebo servisní technik dodavatelské společnosti a autor diplomové práce. Cílem těchto vzdělávacích akcí je zvýšení sebejistoty a rozšíření odborné způsobilosti pro výkon zaměstnání, které povede ke zvýšení celkové pracovní efektivity (snížení prodlev z důvodu případné neznalosti problematiky, vyšší zisk na základě odbornějšího přístupu k zákazníkům aj.).

Duben 2022 – společná aktivita – výlet na jízdách kolech/motocyklech, pěší turistika

V dubnu 2022 je autorem navržena aktivita sportovního typu, která je zaměřena na poznávání okolí a trávení společného času mimo prostory pravidelného pracoviště. Pro tyto

účely je se všemi pracovníky a majitelem dohodnut den v týdnu pátek, popřípadě pátek + víkend (nikdo ze zúčastněných nevyslovil nesouhlas). Prováděná aktivita bude buď pěší turistika, nebo výlet na kole (popř. motocyklu) v severních Čechách. Termín (pátek/pátek-neděle) není pevně stanoven, bude vybrán s ohledem na klimatické podmínky v daném období. Průběh společné aktivity je naplánován následovně:

- dny před akcí - materiální a organizační přípravy,
- počátek v pátek v 12:00 hod. (zkrácený pracovní den),
- přeprava na kolektivně zvolené místo,
- aktivita (poznávání okolí, občerstvení apod.),
- přeprava zpět,
- v případě akce trvajících po celý víkend je nutné počítat s přespaním a s přípravou náročnějšího plánu aktivit.

Jak je již zmíněno v rámci samostatných aktivit, plánovaným výstupem teambuildingových akcí je primárně stmelení kolektivu, vyšší míra vzájemné komunikace a pomoci, stanovení/uvědomění si společných cílů a zvýšení odborné způsobilosti, což by mohlo vést ke zvýšení motivace zaměstnanců vybrané společnosti a pravděpodobnému navýšení prodejů, popřípadě zkvalitnění vztahů se zákazníky a dodavateli.

3.3 Pravidelné vzdělávání majitele vybrané společnosti

Na základě poznatků zjištěných ve druhé kapitole diplomové práce je autorem navržen systém pravidelného vzdělávání i samotného majitele společnosti, aby byl schopen adekvátně reagovat na podněty generačně mladších zaměstnanců a lépe se přizpůsoboval nejnovějším inovacím posledních let. Po provedené analýze jsou vybrána následující odvětví, ve kterých by mohlo rozšíření vzdělání přinést nejvyšší účinek. Tato odvětví jsou uvedena v tabulce 23, kde jsou rozdělena na základě vah bodovací metody. Pro určení bodovacího rozpětí je vytvořena tabulka 22, kde jsou autorem stanoveny hodnoty 0 (minimum) a 100 (maximum).

Tabulka 22 Bodovací rozpětí pro výběr nejdůležitějšího cíle pro rok 2022

Ukazatel	Nejhorší	Nejllepší
Hodnocení (body)	0	100

Zdroj: Autor (2022)

Do tabulky 23 jsou majitelem vybrané společnosti zaneseny hodnoty z výše uvedeného intervalu na základě zhodnocení vlastních dovedností a kompetencí. Tyto hodnoty jsou stanoveny z hlediska největšího přínosu pro majitele.

Tabulka 23 Odvětví pro rozvoj manažera vybrané společnosti

Odvětví	Přínos (bodů)	Váha v_i
Kolektivní práce se zaměstnanci	62	0,250
System motivace	80	0,322
Odměny/tresty	51	0,206
Komunikace s klienty	55	0,222
Σ	248	1

Zdroj: Autor (2022)

V tabulce 23 jsou vyjmenována odvětví, která by mohla přinést největší efektivitu v rámci zaměstnaneckých vztahů a reprezentace vybrané společnosti mezi zákazníky a veřejností. Těmito odvětvími jsou kolektivní práce se zaměstnanci, systém motivace, odměny/tresty a komunikace s klienty. Na základě jednotlivých bodových ohodnocení podle potenciálního přínosu v odvětvích jsou vypočítány váhy (jejichž součet se musí rovnat hodnotě 1), které určují, jakým odvětvím a aktivitám by se měl majitel společnost věnovat nejvíce a přikládat jim prioritu.

Z provedených výpočtů je vyvozen závěr, že by se měl majitel vybrané společnosti věnovat vlastnímu rozvoje v oblastech systému a způsobu motivace zaměstnanců ($v_i = 0,322$), na druhém místě kolektivní práci se zaměstnanci ($v_i = 0,250$), mezi tuto oblast rozvoje je možné zařadit například častější setkávání nebo pořádání společných akcí a teambuildingů. Na třetí pozici s váhou $v_i = 0,222$ je prohloubení odbornosti v oblasti komunikace se zákazníky a na poslední pozici se vyskytuje rozšíření vzdělání v odvětví odměn, popřípadě trestů ($v_i = 0,206$).

Využití tohoto návrhu je možné bezpečně provázat návrhem pořádání teambuildingových aktivit, kde by mohl majitel společnosti předávat nově nabyté poznatky a zkušenosti jeho podřízeným zaměstnancům a mohlo by dojít ke zvýšení jejich odborné způsobilosti, sebejistoty, efektivitu práce a s tím spojené motivace vytvářet přidanou hodnotu.

Prezenční kurz pro majitele vybrané společnosti

Pro rozšíření vzdělání majitele vybrané společnosti z hlediska motivace zaměstnanců je vybrán prezenční kurz cílený na oblast, ve které se majitel cítí nejméně sebejistý. Touto oblastí je samotná motivace a stimulace podřízených moderními způsoby a nástroji.

V analytické části diplomové práce byla zjištěna skutečnost, že metody používané majitelem z dlouhodobého hlediska nepřináší žádný motivační účinek na jeho podřízené zaměstnance. Z tohoto důvodu je proveden průzkum internetových nabídek kurzů v tomto odvětví. Při průzkumu jsou uvažovány parametry: termín, místo konání kurzu, cena a forma školení (prezenčně nebo online). Vybrané kurzy jsou uvedeny v tabulce 24.

Tabulka 24 Porovnání školicích kurzů na základě internetových nabídek

Název	Termín (duben)	Poloha	Cena [Kč bez DPH]	Školitel	Forma
Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců					
→	ano	Praha/Brno	4500	Neuvedeno	Prezenčně/online
Manažerské dovednosti					
→	ano	Praha	5990	Ing. Tomeš	Prezenčně
Vedení a motivace zaměstnanců					
→	ne	Brno	1645	Neuvedeno	Prezenčně
Motivace a stimulace pracovníků					
→	ano	Praha	3400	Ing. Hobzíkova	Prezenčně/online
Business Brunch 2022 – Motivace jinak					
→	ano	Praha	2490	PHDr. Hroník	Prezenčně

Zdroj: EduCity (2022)

Majitel společnosti preferuje školení prezenční formou, tuto podmínku tedy splňují všechny vybrané varianty. Vzhledem k tomu, že je termín školení stanoven na měsíc duben, z vybraného seznamu bude vyjmut kurz „vedení a motivace zaměstnanců“ s místem konání v Brně. Pro cenové srovnání bude použita bodovací metoda, jejíž hodnotící škála bude mezi 0 a 3 body s diferencí = 1, kdy 3 body = nejlevnější varianta, 0 bodů = nejdražší varianta. Mimo bodové ohodnocení nabídek dle ceny je majiteli vybrané společnosti předložena náplň vybraných kurzů, na základě které majitel v souvislosti s tabulkou 23 rozdělí 100 bodů mezi návrhy podle možného přínosu školeného obsahu.

Tabulka 25 Cenové porovnání internetových nabídek kurzů

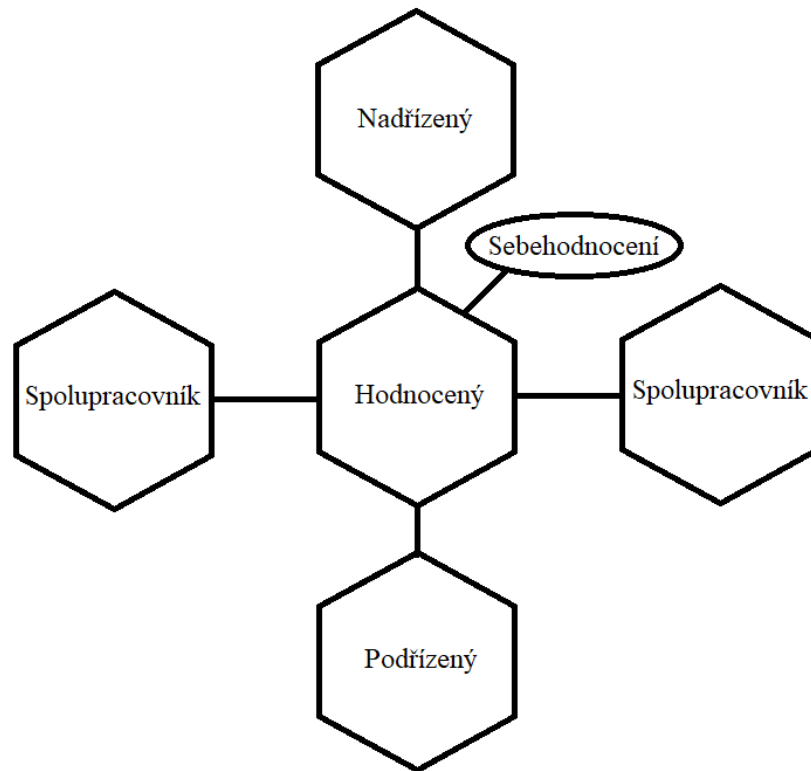
Kurz	Cena [Kč bez DPH]	Body	Přínos ($\Sigma = 1$)	Váha	Výsledek
Motivace zaměstnanců aneb jak zvýšit angažovanost vašich zaměstnanců	4500	1	0,25	0,25	Zamítnuto
Manažerské dovednosti	5990	0	0,35	0	Zamítnuto
Motivace a stimulace pracovníků	3400	2	0,35	0,70	Přijato
Business Brunch 2022 – Motivace jinak	2490	3	0,05	0,15	Zamítnuto

Zdroj: Autor (2022)

Na základě tabulky 25 je vyvozen závěr, že největší přínos dokáže zajistit kurz „Motivace a stimulace pracovníků“ s hodnotou celkového přínosu 0,70 jednotek, který školí Ing. Simona Hobzíková, MBA v Praze a náklady na tento kurz jsou celkem 3400 Kč bez DPH. Termín konání tohoto kurzu je 20. dubna 2022 v 9:00 hod. Náplní tohoto školení je získání nových dovedností v oblasti pracovní motivace a stimulace, spokojenosti v zaměstnání a dopadů na pracovní výkony, vlivy pracovního prostředí na motivaci pracovníků, rozpoznání individuálních potřeb různých osobností, sebmotivace, motivačních rozhovorů aj.

3.4 Model 360° zpětné vazby

360° zpětná vazba je autorem navržena jako pomocná metoda hodnocení jak zaměstnanců, tak majitele samotného. Ve větších společnostech je model založen na systému osobního hodnocení podřízených (hodnotí nadřízený podřízeného), sebehodnocení, anonymního hodnocení kolegů a anonymního hodnocení nadřízených (hodnotí podřízený nadřízeného). Ve vybrané společnosti je metoda použita plně anonymním způsobem hodnocení, které je vyobrazeno na následujícím obrázku 16. Hodnocení je prováděno písemnou formou.



Obrázek 16 Model 360° zpětné vazby ve vybrané společnosti (Autor, 2022)

Výsledky hodnocení všech zainteresovaných stran (osoba sama, spolupracovníci, nad/podřízení) jsou shromážděny, následně rozděleny podle hodnocených osob a předány těmto osobám. Subjekty hodnocení (osoby) si pomocí této metody mohou ujasnit, jak působí v pracovním prostředí na jejich kolegy, nadřízené či podřízené a na základě všech anonymních hodnocení mohou sami učinit opatření, která by mohla například negativní mínění ostatních pracovníků na hodnocenou osobu změnit.

Do vybrané společnosti je autorem zaveden model 360° zpětné vazby tak, že je každé 3 kalendářní měsíce (4x ročně) prováděno anonymní hodnocení všech zaměstnanců (i majitele) a výsledky hodnocení jsou poté shromážděny a rozčleněny mezi jednotlivé hodnocené osoby. Každá hodnocená osoba dostane zpětnou vazbu na své chování a působení ve společnosti od spolupracovníků a nad/podřízených.

Z dlouhodobého hlediska je možné pomocí těchto hodnocení sledovat, jestli se chování, postoje nebo přístupy hodnoceného, vztažené k výkonu zaměstnání a působení na pracovišti, změnilo nebo jestli jsou stále totožné. Na základě zjištěných skutečností bude možné činit různá opatření, ať už podpůrná, tak restriktivní.

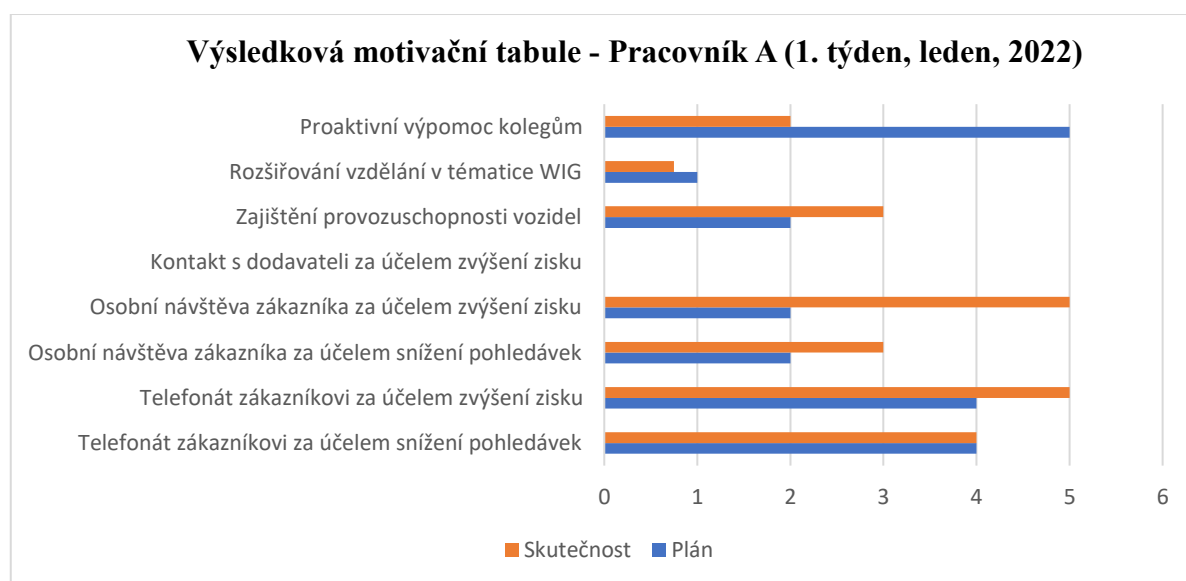
4 ZHODNOCENÍ POUŽITÝCH NÁVRHŮ

Poslední kapitola diplomové práce se věnuje zhodnocení všech použitých návrhů pro zlepšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Veškeré návrhy byly vybrány na základě výsledků z analytické části diplomové práce.

4.1 Zhodnocení metody 4 disciplín realizace

Pravidelným používáním metody 4 disciplín realizace a dodržováním jejich principů bylo dosaženo následujících výsledků.

V prvních týdnech od zavedení této metody bylo ve spolupráci s majitelem vybrané společnosti složité přimět jeho zaměstnance zaměřit se na nové aktivity jako výběr cíle a stanovení ukazatelů aktivit s jejich počty. V okamžik, kdy zaměstnanci viděli, že nové činnosti provádí také jejich zaměstnavatel a že se je snaží dodržovat, začali zaměstnanci brát tuto metodu vážněji a jejich výsledky v tabulkách uvedených v příloze B jednoznačně vzrostly proti průměru z minulých období.



Obrázek 17 Výsledková motivační tabule pracovníka A (Autor, 2022)

Začátkem každého týdne byly prováděny pravidelné společné porady, kde byly zhodnocovány výsledky z předešlého týdne a na základě jednotlivých výsledků byli pracovníci ve většině případů spokojeni s jimi dosaženými hodnotami, když viděli, že se prováděnými aktivitami opravdu přibližují stanoveným WIG. Postupem času se zvýšil počet vytvářených aktivit plynoucí ze samotné iniciativy pracovníků (při pracovních

aktivitách subjektivně pracovníci vypadali mnohem více motivovaní a pochopili, že přidaná hodnota z jejich strany má opravdu pro celkový výkon vybrané společnosti (mysl).

Na začátku každého měsíce byly (mimo společné porady) prováděny jednotlivé rozhovory se všemi zúčastněnými osobami, jejichž cílem bylo zjistit, jaký se dostavil motivační účinek po zavedení této metody. Přínosy z realizovaných návrhů jsou popsány níže.

Tabulka 26 Měsíční srovnání výkonů vybrané společnosti (od prosince 2021)

	měsíční zisk [Kč]	počet pohledávek [ks]	celková výše pohledávek [Kč]
prosinec 2021	354 325	41	847 127
leden 2022	386 615	39	809 663
únor 2022	403 511	38	797 217
březen 2022	397 892	36	771 421
duben 2022	424 034	30	645 973

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2022)

Zjištěné údaje v tabulce 26 vypovídají o uskutečněném zisku, stávajícím počtu pohledávek a o celkové výši pohledávek vybrané společnosti za uvedený kalendářní měsíc.

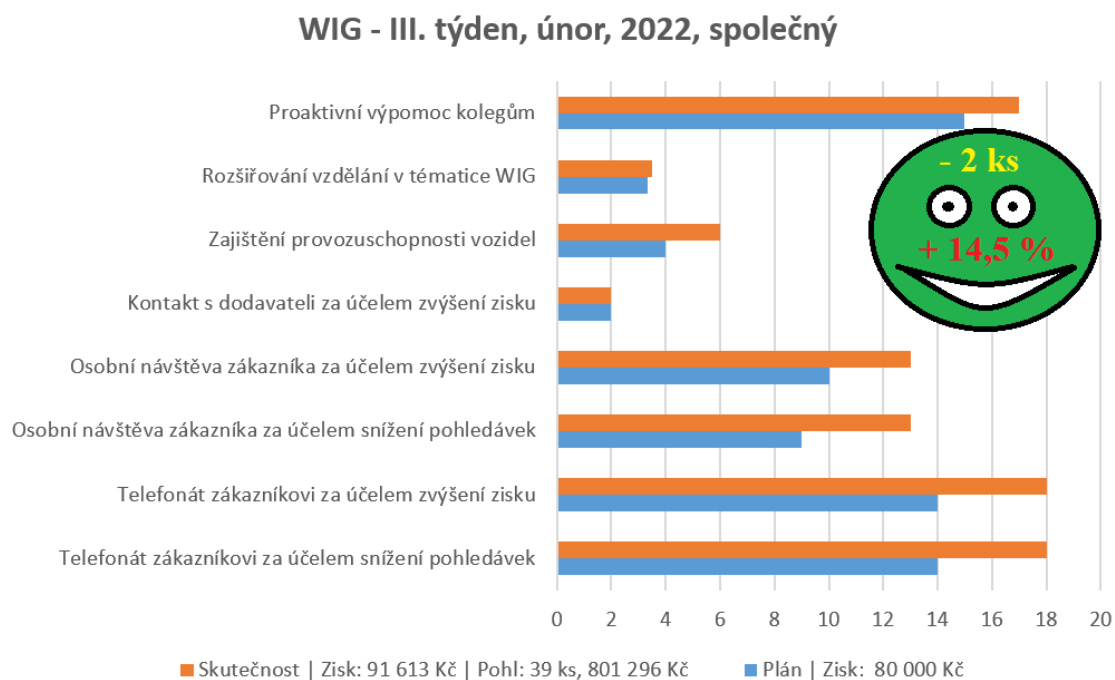
Výchozím bodem, na základě kterého bylo vytvořeno srovnání, je měsíc prosinec roku 2021, ve kterém vybraná společnost dosáhla zisku ve výši 354 325 Kč bez DPH, hodnota jejich pohledávek byla 847 127 Kč bez DPH a počet pohledávek činil 41 ks.

Počátkem roku 2022 se zaměstnanci seznamovali s principem metody 4 disciplín realizace a jejich přístup byl v prvotních týdnech spíše pasivní. Zaměstnanci se mimo vytváření zisku začali primárně zaměřovat na redukci počtu pohledávek, kdy se jim podařilo snížit celkový počet o 2 ks (do výsledku jsou započítány i nové pohledávky v měsíci lednu) na počet 39 ks v celkové hodnotě 809 663 Kč bez DPH.

V únoru 2022 byla již ve vybrané společnosti metoda 4 disciplín realizace více zaběhlá a na základě dodržování postupů byl navýšen zisk na výslednou hodnotu 403 511 Kč bez DPH. Počet pohledávek se taktéž podařilo snížit na 38 ks v celkové hodnotě 797 217 Kč bez DPH. Březen 2022 byl pro vybranou společnost výkonově slabším měsícem proti měsíci únoru, protože zaměstnanci postupně čerpali řádné dovolené. Na základě této skutečnosti byl celkový zisk za březen 397 892 Kč bez DPH. Přesto se podařilo zaměstnancům a majiteli opět snížit hodnotu pohledávek na 771 421 Kč bez DPH při celkovém počtu 36 ks. Za měsíc duben

2022 byla výsledná hodnota neuhrazených pohledávek vybrané společnosti 645 973 Kč bez DPH (30 ks) a celkový zisk byl 424 034 Kč bez DPH.

Příklad výsledkové motivační tabule z průběhu používání 4DX (3. týden v únoru 2022 za všechny pracovníky) je uveden na obrázku 18.



Obrázek 18 Zobrazení průběhu používání 4DX (Interní materiály, 2022)

Pro účely sezónního srovnání výsledků užívání metody 4DX byly na základě kapitoly 2 zjištěny hodnoty zisku z let 2017-2021, které jsou s výsledky porovnány v tabulce 27. V roce 2019 prodělala vybraná společnost personální a ekonomickou krizi, viz kapitola 2.

Tabulka 27 Sezónní srovnání zisku proti letem 2017-2022 [Kč bez DPH]

	Leden	Únor	Březen	Duben	Průměr za leden–duben
2017	238 151	268 374	249 857	271 694	257 019
2018	261 579	277 479	271 133	259 366	267 389
2019	207 435	215 315	223 310	201 620	211 920
2020	263 728	273 635	270 401	274 614	270 595
2021	321 922	330 258	312 844	335 573	325 149
2022	386 615	403 511	397 892	424 034	403 013

Zdroj: Materiály vybrané společnosti (2022)

V tabulce 28 jsou zobrazeny změny hodnot uskutečněného měsíčního zisku bez DPH proti letem 2017-2021 (viz tabulka 27).

Tabulka 28 Přínosy 4DX v roce 2022 proti letem 2017-2021 [Kč bez DPH]

	Leden	Únor	Březen	Duben
2017	+ 148 464	+ 135 137	+ 148 035	+ 152 340
2018	+ 125 036	+ 126 032	+ 126 759	+ 164 668
2019	+ 179 180	+ 188 196	+ 174 582	+ 222 414
2020	+ 122 887	+ 129 876	+ 127 491	+ 149 420
2021	+ 64 493	+ 73 253	+ 85 048	+ 88 461

Zdroj: Materiály vybrané společnosti (2022)

Motivační přínosy metody 4DX na vybrané zaměstnance:

Pracovník A

Zavedení metody 4DX do vybrané společnosti pracovník A přijal velmi rychle a aktivně se zapojoval do jejího vykonávání. V rámci stanovování WIG zmínil oba později zvolené návrhy (zvýšení zisku a snížení hodnoty a počtu pohledávek). Účast na společných schůzích a plnění stanovených ukazatelů aktivit přijal zodpovědně a jeho výsledky jsou viditelné v příloze B. S odkazem na tuto přílohu je možné sledovat postupný nárůst výsledných hodnot v rámci ukazatelů aktivit pro naplnění nejdůležitějších cílů. Výkyvy ve výsledcích jsou způsobeny dny, kdy nebyl přítomen v zaměstnání (čerpaná dovolená). Z hlediska motivace pracovníka A vykonávat pracovní činnosti ve vybrané společnosti je možné zpozorovat razantní nárůst kooperace s ostatními zaměstnanci a majitelem společnosti a zvýšení iniciativy v rámci návštěv zákazníků z důvodu servisu nebo nových obchodních nabídek.

Pracovník B

Pracovník B se ve vybrané společnosti vyskytuje již několik let a má s majitelem pozitivní pracovní vztah. V minulosti byl již aktivní v rámci komunikační a servisní činnosti, v posledních měsících se věnuje organizačním záležitostem, které zčásti přebíral po majiteli společnosti. Na základě zavedení metody 4 disciplín realizace projevoval proaktivní přístup k méně vykonávaným aktivitám, které ovšem mají neméně důležitý vliv na plnění nejdůležitějších cílů. Jelikož je (mimo majitele) nejdéle pracujícím člověkem ve vybrané společnosti, začal se více zaměřovat na poskytování rad primárně pracovníkovi C, který je ve

vybrané společnosti nejkratší dobu. Začal věnovat část své pracovní doby studování inovativních technik a postupů v daném odvětví a získané zkušenosti mohl dále poskytovat jeho spolupracovníkům. Z hlediska postupného zlepšování ostatních pracovníků v pracovních aktivitách získal pracovník B více času na vylepšování komunikace s dodavateli a se zákazníky vybrané společnosti, což mělo příznivý dopad na plnění nejdůležitějších cílů.

Pracovník C

V prvních týdnech vnímal pracovník C tuto metodu velice lehkovážně, nerad se zapojoval do jejího provádění, ale postupem času (cca za 4–6 týdnů) se začal aktivně účastnit pravidelných schůzí a začal si stanovovat vyšší cíle na základě ukazatelů aktivit pro naplnění nejdůležitějších cílů. Prováděné aktivity se odrazily na jeho pracovní morálce, zejména v telefonické komunikaci s dodavateli a zákazníky, ve které v minulosti příliš nevynikal (a současně je to jedna z jeho nejčastěji prováděných pracovních aktivit). Vyjádření výsledků pracovníka C je zobrazeno v příloze B. V prvních týdnech jeho výsledky byly spíše průměrné/podprůměrné ve srovnání s finančními dopady z minulých období. Po několika společných sezeních se pracovník C přidal na společnou vlnu a začal si stanovovat cíle, které pro něj byly výzvou. Výsledky toho snažení se začaly projevovat přibližně po 2–3 týdnech (únor 2022). Pracovník C věnoval více času sebevzdělávání v rámci komunikace se zákazníky a rozšiřování specializace v rámci nabízených produktů a služeb. Jak bylo zpočátku zamýšleno touto metodou, pracovník C zavedením tohoto systému aktivit začal pracovat efektivněji a pochopil, že je pro společnost těchto rozměrů velice důležitá a prospěšná týmová spolupráce.

Majitel vybrané společnosti

Majiteli bylo představeno více návrhů, které by mohly zvýšit motivaci ve vybrané společnosti a po vzájemné diskusi a možných přínosech byla vybrána metoda 4DX. Po stanovení požadavků k provádění této metody připravil požadované prostředky a společně s autorem diplomové práce seznámil jeho podřízené s nově zaváděným systémem. Od počátku provádění byl iniciativní a obdobnou iniciativu požadoval i od ostatních zúčastněných, což zpočátku bylo mírně problematické primárně u pracovníka C, který v metodě neviděl žádný přínos, pouze práci navíc. Majitel začal opět vykonávat aktivity, které na základě přesunu části odpovědnosti vykonávat nemusel, aby šel správným příkladem a přesvědčil zaměstnance, že provádění vybraných aktivit v adekvátních počtech zaručeně pomohou s naplněním stanovených nejdůležitějších cílů vybrané společnosti. Výsledky plnění

ukazatelů aktivit jsou uvedeny v příloze B. Na podkladech je možné vidět, že majitel věnoval nejvíce času výpomoci zaměstnancům a současně v rámci návštěv sbíral důležité informace od zákazníků a domlouval podmínky, které by mohly pomoci ke vzájemné spolupráci.

Vyhodnocení 4DX

Na základě výše uvedených motivačních přínosů metody 4DX lze konstatovat, že jejím použitím byla ve vybrané společnosti vylepšena celková pracovní morálka zaměstnanců, byl uskutečněn přínos z hlediska vnitropodnikové komunikace a současně je vidět znatelné zlepšení i v komunikaci a spolupráci se zákazníky a dodavateli.

Při pohledu na stanovené nejdůležitější cíle (snížení pohledávek a navýšení zisku, viz kapitola 3) a na jejich ekonomické dopady pro vybranou společnost lze na základě tabulky 28 říci, že došlo k nárůstu průměrného zisku za období leden-duben proti letem 2017-2021 ve všech těchto případech, nejen jako důsledek ukončení krize z roku 2019 a následné pandemie COVID-19. Dále došlo ke snížení celkové hodnoty neuhrazených pohledávek z 847 127 Kč na cílovou hodnotu 645 973 Kč a jejich počtu ze 41 ks na 30 ks. Na základě výše uvedených skutečností došlo (poměrem k počtu prováděných měsíců) k naplnění obou nejdůležitějších cílů (WIG1, WIG2), které byly poměrem ke konci dubna 2022 stanoveny na hodnoty 400 000 Kč bez DPH (průměrný měsíční zisk) a 658 085 Kč (hodnota neuhrazených pohledávek na konci dubna 2022).

Použití metody 4DX ve vybrané společnosti s sebou neneslo žádné nové náklady, všechny její části byly vypracovány autorem a výsledková motivační tabule, na které se dala část metody 4DX zakreslit, se již ve vybrané společnosti nacházela.

4.2 Zhodnocení návrhu zavedení teambuildingových akcí a společných neformálních akcí

V kapitole 3 byly teambuildingové akce rozvrženy do 3 měsíců (únor-duben 2022), kdy se jednalo o:

- společnou kulturní/sportovní akci včetně členů rodiny (partneři, děti),
- akci pro zvýšení odborné způsobilosti,
- společnou aktivitu – výlet na jízdních kolech/motocyklech, pěší turistika.

18. února 2022 v 17:00 hod. se konalo společné setkání všech pracovníků vybrané společnosti za přítomnosti rodinných členů. Jednalo se o bowlingový turnaj v Pardubicích

včetně společné večeře. V kapitole 3 byl očekáván cíl tohoto setkání, a to hlavně sblížení všech zúčastněných, prohloubení osobních vazeb, které by mohly vést k vyšší míře spolupráce na pracovní úrovni ve vybrané společnosti. Zmíněný turnaj započal podle plánu, byly zaplaceny 2 hrací dráhy, zpočátku se pracovníci bavili převážně s jejich nejbližšími členy rodiny. Autor po první hře navrhl losování čísel 1-5, která se v připraveném losovacím sáčku nacházela 2x. Zúčastnění si vylosovali čísla a bylo vytvořeno 5 týmů o 2 členech, jejichž body se na konci hry sčítaly. Toto rozdělení vedlo ke zvýšení míry komunikace mezi různými členy týmů a samotnými týmy jako celky. Po ukončení bowlingového turnaje vyhrál tým s číslem 2 (pracovník B a přítelkyně pracovníka C), výhra nebyla předem stanovena.

Po turnaji se zúčastnění sešli u společné večeře, kde probíhala společná konverzace všech zúčastněných. Ze společné akce odcházeli všichni s pozitivními dojmy. V následujícím týdnu byli pracovníci A, B, C a majitel vybrané společnosti dotázáni, jaké si ze společné akce odnesli dojmy, kdy společně uvedli, že jim tato akce přišla užitečná a že by ocenili, kdyby se obdobné akce pořádaly častěji.

Náklady na výše uvedenou akci byly hrazeny z prostředků vybrané společnosti, protože prozatím nemají žádný společný fond, ze kterého by se tyto akce mohly hradit. Autor diplomové práce se akce taktéž účastnil, ale jeho přítomnost nebyla hrazena z finančních prostředků vybrané společnosti, nýbrž z jeho vlastních. Celkové náklady za danou akci (mimo autora) byly ve výši 4673 Kč (2200 Kč bowling, 2473 Kč večeře).

V březnu 2022 se konaly akce pro zvyšování odborné způsobilosti zaměstnanců. Akce byly rozděleny do 2 termínů, jak bylo uvedeno v kapitole 3, tedy 9. března 2022 a 16. března 2022. Vybraná školení prováděl primárně majitel vybrané společnosti, právní zástupce, servisní technik dodavatelské společnosti a autor diplomové práce. Školení jednotlivých zaměstnanců se týkalo problematiky činností: servisních, obchodních, komunikačních, IT, organizace skladových prostor a e-shopu. Místo vzdělávacích akcí bylo v administrativní budově vybrané společnosti. Školení pracovníci (pracovník A, B, C) byli cíleně dotázáni až koncem dubna 2022, co jim tato školení přinesla. Bylo zjištěno, že tento typ školení jim velmi vyhovoval, protože si zvýšili odborné vzdělání v činnostech, kde často selhávali a byli si nejméně jistí, což jim dodalo míru sebevědomí při vykonávání pracovních procesů a snížilo míru nejistoty při komunikaci s klienty. Školení pracovníci jednohlasně souhlasili s pravidelností těchto vzdělávacích akcí.

Náklady vynaložené na tato školení byly nulové (nepočítáme-li režijní náklady), servisní technik dodavatelské společnosti nepožaduje žádný finanční obnos, pokud vybraná

společnosti odebírá jejich výrobky. Právní zástupce nepožaduje finanční obnos, pokud si s majitelem vybrané společnosti dostatečně předem stanoví termín.

Společná aktivita na měsíc duben (výlet na jízdních kolech/motocyklech, pěší turistika) nakonec nebyla provedena z důvodu nepříznivých klimatických podmínek pro dané aktivity. Tato aktivita byla na základě společné dohody přesunuta do následujícího kalendářního měsíce.

Celkovým výstupem pořádání teambuildingových aktivit bylo dosaženo primárně stmelení pracovního kolektivu, zvýšení míry komunikace a výpomoci mezi pracovníky a důležitým přínosem pro vybranou společnost bylo rozšíření odborných znalostí každého z pracovníků, které se úzce váže s jejich odhodláním a sebedůvěrou vykonávat pracovní aktivity, ve kterých si dříve nebyli jistí (a například je odkládali nebo přesouvali na jiné pracovníky).

4.3 Zhodnocení zavedení systému pravidelného vzdělávání majitele

Majitel vybrané společnosti se dne 20. dubna 2022 zúčastnil vzdělávací akce s názvem „Motivace a stimulace pracovníků“, která se konala prezenčně v Praze. Obsahem akce bylo rozšíření vzdělání v oblasti pracovní motivace a stimulace, jak vytvořit spokojený stav podřízených pracovníků a jak v nich evokovat vyšší výkonnost. Dále se školení zaměřovalo na nástroje vedení rozhovorů, osobnosti, motivační typy nebo sebemotivaci v zaměstnání.

Majitel byl před školením skeptický, nikdy na obdobném školení nebyl přítomen, po absolvování uvedené akce usoudil, že pro něj byla velmi přínosná, a to primárně z důvodu, že řadu let pracoval stále se stejným systémem motivace a nesnažil se hledat i jiné způsoby a druhy motivačních přístupů ke svým podřízeným. Druhý aspekt, který dříve neuvažoval, je sebemotivace, které se začne taktéž věnovat pozornost.

Výsledky zúčastněného školení nejsou v chodu vybrané společnosti ihned zřejmé, budou vidět primárně z dlouhodobějšího hlediska (zavedení, dodržování principů, činností apod.).

Výše celkových vynaložených nákladů na tuto vzdělávací akci činila 3 924 Kč bez DPH. Rozpis nákladových položek je uveden v následující tabulce 29.

Tabulka 29 Celkové náklady na vzdělávací akci pro majitele společnosti

Akce	Cena kurzu [Kč bez DPH]	Doprava [Kč bez DPH]	Termín a doba trvání kurzu
Motivace a stimulace pracovníků	3400	524	20. 4. 2022, 9:00 – 15:00 hod.
Náklady celkem	3924 Kč bez DPH		

Zdroj: Educity (2022), Autor (2022)

4.4 Zhodnocení návrhu modelu 360° zpětné vazby

Model 360° zpětné vazby byl do vybrané společnosti zaveden v začátcích zpracování diplomové práce čistě jako podpůrná metoda pro vypracování metody 4 disciplín realizace. Pravidelným používáním tohoto pomocného modelu přineslo pozitivní výsledky, protože se mohli zaměstnanci i samotný majitel dozvědět konstruktivní kritiku na jejich osoby nebo na jejich pracovní činnosti, na základě kterých mohli činit opatření, aby se tyto nesrovnalosti neopakovaly. Ve druhém případě si spolu mohly osoby promluvit a konfrontovat vybrané nedostatky či nedorozumění. Zprvu (leden 2022) byl tento model využit zřídka, později (pravděpodobně vlivem 4DX) se zavedl na pravidelné bázi.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Pro realizaci návrhů ve skutečnosti a na skutečných datech byla zvolena právě vybraná společnost sídlící v Pardubickém kraji a zabývající se tematikou vakuování a logistickými či marketingovými činnostmi s ním spojenými. Cílem práce bylo stanovení návrhů pro vyšší motivaci zaměstnanců, které by měly vést k ekonomickému růstu vybrané společnosti, dále k vybudování užšího vztahu se zákazníky, následné zhodnocení těchto návrhů a jejich skutečných dopadů na chod vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozčleněna do 4 základních kapitol. První kapitola charakterizuje teoretický základ pro tematiku motivace zaměstnanců v pracovním prostředí, který je doplněn o jednoduchá schémata z odborné literatury z vybrané tematiky. Na konci této kapitoly jsou teoreticky charakterizovány použité metody, které jsou v následných kapitolách práce použity.

Ve druhé kapitole diplomové práce byla za pomoci metod zúčastněného pozorování a procesní analýzy provedena analýza současného systému motivace zaměstnanců, byla zjištěna organizační struktura, analyzováni zaměstnanci včetně majitele společnosti, pracovní režim a vozový park, na základě kterého provozuje vybraná společnost většinu její ekonomické činnosti. Jako největší problém bylo zjištěno, že pracovníci v současnosti nejsou motivováni k vytváření přidané hodnoty a jejich výkonnost se projevuje jako konstantní nebo spíše klesající. Druhým důležitým zjištěním z analytické části je neodbornost jednotlivců v separátních odvětvích, což v případě mimořádných situací vede k nezastupitelnosti kolegů a nemožnosti firmy jako celku produkovat služby v plném rozsahu. Majitel ani zaměstnanci vybrané společnosti stále ještě nenalezli způsob, jak se vyrovnat s důsledky personální a ekonomické krize, kterou vybraná společnost prodělala v roce 2019 a nemají motivaci pro vzdělávání v inovativních postupech, popřípadě jak redukovat stále rostoucí neuhrazené pohledávky od zákazníků.

Třetí kapitola představuje návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu vybrané společnosti v oblasti motivace zaměstnanců. Jako hlavní metoda byla v práci použita metoda 4 disciplín realizace, která byla doplněna o pořádání společných neformálních akcí, pravidelné vzdělávání majitele a metodu 360° zpětné vazby. Metoda 4DX byla zvolena hlavně z důvodu, že ve vybrané společnosti nebyl žádný pravidelný systém porad, pracovníci neznali hlavní cíl společnosti a nemohli se na jeho plnění společně zaměřovat, což se dlouhodobě odráželo na jejich nízké motivaci provádět pracovní činnosti. Pro zlepšení

systemu spolupráce a komunikace bylo zvoleno pořádání teambuildingových akcí, které se v minulých letech pořádaly jen v minimálním počtu. Pro zlepšení motivačního působení majitele na jeho podřízené zaměstnance byl navrhnout systém pravidelného vzdělávání majitele, díky kterému se bude průběžně učit novým motivačním postupům a praktikám, které by mohly efektivněji působit především na generačně mladší zaměstnance ve vybrané společnosti. K výše uvedeným návrhům byl doplněn model 360° zpětné vazby, který by měl pomoci zjistit jednotlivcům, jak je v pracovním prostředí vnímají ostatní, a na základě těchto zjištění by mohli činit možná opatření.

V poslední kapitole bylo provedeno zhodnocení představených návrhů. Na základě použití metody 4 disciplín realizace ve vybrané společnosti bylo dosaženo razantního zlepšení v motivaci zaměstnanců vytvářet přidanou hodnotu, ke kterému pomohlo stanovení společných cílů a zavedení pravidelnosti aktivit. Byl proveden pozitivní posun v komunikaci a spolupráci uvnitř společnosti a v komunikaci s vnějším prostředím. Pravidelným dodržováním principů metody 4DX došlo za období leden-duben 2022 ke snížení celkové hodnoty a počtu neuhrazených pohledávek z 847 127 Kč bez DPH na 645 973 Kč bez DPH a z počtu 41 ks na 30 ks. Současně došlo k navýšení průměrného měsíčního zisku za stanovené období leden-duben 2022 proti stejnému období z 5 předešlých let, chronologicky o 56,8 %, 50,7 %, 90,2 %, 48,9 % a 23,9 %. Hodnota průměrného zisku činí 403 013 Kč bez DPH. Došlo tedy (poměrem k počtu prováděných měsíců) k naplnění obou nejdůležitějších cílů (WIG1, WIG2), které byly poměrem ke konci dubna 2022 stanoveny na hodnoty 400 000 Kč bez DPH (průměrný měsíční zisk) a 658 085 Kč (hodnota neuhrazených pohledávek na konci dubna 2022).

Na základě provádění teambuildingových akcí bylo dosaženo utužení osobních vztahů a zvýšení týmové spolupráce uvnitř společnosti, což se kladně podepsalo i na plnění výše uvedené metody 4DX. Dále se v rámci vybraných akcí zvýšila úroveň profesní odbornosti u zaměstnanců, na základě které byla zvýšena sebejistota v rozhodování v pracovních činnostech. Provádění teambuildingových akcí mělo v období vypracovávání diplomové práce kladný dopad na vnitřní vztahy a ekonomické výsledky společnosti.

Dopady systému pravidelného vzdělávání majitele společnosti zatím nebylo možné adekvátně posoudit, protože se účastnil zatím jen 1 vzdělávací akce, a to na konci dubna 2022, kdy je nutné počítat s delším časovým horizontem pro zavedení inovací.

Model 360° zpětné vazby byl uplatněn ve společnosti dvakrát, a to v lednu 2022 (neefektivně) a v dubnu 2022, kdy se zúčastnili všichni pracovníci vybrané společnosti.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že byl cíl diplomové práce naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3575-6.

BROOKS, Ian a Vilém JUNGSMANN, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer press. Praxe Manažera. ISBN 80-7226-763-9.

CATTELL, Raymond B. a Paul KLINE, 1977. *The scientific analysis of personality and motivation*. New York: Academic Press. ISBN 9780121642501.

ČUJAN, Zdeněk. 2010. *Projektování logistických systémů*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-949-5.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

EDUCITY, 2022. Veřejné kurzy. *Educity* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.educity.cz/kurzy?fulltext=motivace+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF>

EDWARDS, Mark R. a Ann J. EWEN, 1996. *360° Feedback: The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement*. New York: AMACOM American Management Association. ISBN 9780814403266.

EYSENCK, H. J. a Michael W. EYSENCK, 1985. *Personality and individual differences: a natural science approach*. New York: Plenum Press. ISBN 978-0306418440.

FIALA, Petr, Josef JABLONSKÝ a Miroslav MAŇAS, 1994. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-748-7.

FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ, Jiří RICHTER, 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, s. r. o. ISBN 80-86929-15-9.

GIDDENS, Anthony, Philip W. SUTTON, 2013. *Sociologie*. Praha: Argo. ISBN 978-80--257-0807-1.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. 2006. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-598-6.

HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-983-6.

JABLONSKÝ, Josef. 2002. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-42-8.

JABLONSKÝ, Josef. 2007. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-44-3.

JEŘÁBEK, Hynek. 1993. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7066-662-5.

LEWIN, Kurt a Tomáš ŘIHÁČEK, 2019. *Teorie pole: výběr z díla*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1550-9.

LUKOSZOVÁ, Xenie. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.

MCCHESENEY, Chris, Sean COVEY, Jim HULING a Tomáš KOPECKÝ, 2020. *4 disciplíny realizace: jak dosahovat skutečně nejdůležitějších cílů*. Praha: FC Czech. ISBN 978-80-905657-3-9.

OCHRANA, František. 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4200-0.

PINK, Daniel H., 2009. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books. ISBN 978-1-78689-170-9.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. Professional. ISBN 80-247-0495-1.

SCHEIN, Edgar, 1985. *Organizational culture and leadership*. Hoboken: Wiley. ISBN 9781119212041.

KALČEVOVÁ, Jana, 2006. *Vícekriteriální hodnocení variant*. [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Diagnostika jednotlivců ve firmách	20
Tabulka 2	Faktory ovlivňující chování jednotlivců	21
Tabulka 3	Manažerské vlastnosti	24
Tabulka 4	Faktory inventáře týmové atmosféry	28
Tabulka 5	Celková odměna a její složky	32
Tabulka 6	Počet stanovených cílů vs. počet přesně dosažených	37
Tabulka 7	Hodnotící škála	38
Tabulka 8	Bodovací metoda.....	39
Tabulka 9	Rozdělení kompetencí pracovníků vybrané společnosti (1/2)	45
Tabulka 10	Rozdělení kompetencí pracovníků vybrané společnosti (2/2)	46
Tabulka 11	Složky odměn zaměstnanců	51
Tabulka 12	Ekonomické údaje vybrané společnosti za rok 2021	52
Tabulka 13	Výčet vozidel vybrané společnosti	53
Tabulka 14	Návrhy WIG ve vybrané společnosti - jednotlivci.....	55
Tabulka 15	Bodová stupnice s deskriptory pro Saatyho metodu k výběru WIG.....	56
Tabulka 16	Stanovení WIG pomocí Saatyho metody.....	56
Tabulka 17	Saatyho metoda - výpočet geometrického průměru a vah kritérií	57
Tabulka 18	Stanovení konkrétních výsledků pro WIG pro období 1 roku	58
Tabulka 19	Ukazatele aktivit pro WIG	58
Tabulka 20	Ukazatele aktivit pro WIG (první týden v lednu 2022)	59
Tabulka 21	Navržené teambuildingové aktivity	61
Tabulka 22	Bodovací rozpětí pro výběr nejdůležitějšího cíle pro rok 2022	63
Tabulka 23	Odvětví pro rozvoj manažera vybrané společnosti	64
Tabulka 24	Porovnání školicích kurzů na základě internetových nabídek	65
Tabulka 25	Cenové porovnání internetových nabídek kurzů	66
Tabulka 26	Měsíční srovnání výkonů vybrané společnosti (od prosince 2021).....	69
Tabulka 27	Sezónní srovnání zisku proti letem 2017-2022 [Kč bez DPH]	70
Tabulka 28	Přínosy 4DX v roce 2022 proti letem 2017-2021 [Kč bez DPH]	71
Tabulka 29	Celkové náklady na vzdělávací akci pro majitele společnosti.....	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Tradice behaviorismu a kognitivního přístupu	13
Obrázek 2	Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	14
Obrázek 3	Kruh bezpečí	26
Obrázek 4	Prvky odměňování a jejich vztahy	30
Obrázek 5	Faktory, které ovlivňují odměňování	31
Obrázek 6	Podniková kultura a její úrovně	34
Obrázek 7	Typy podnikových kultur	35
Obrázek 8	Proces 4DX	36
Obrázek 9	Saatyho matice S.....	39
Obrázek 10	Bodová stupnice pro Saatyho metodu.....	40
Obrázek 11	Výpočet Saatyho metody	40
Obrázek 12	Sídlo vybrané společnosti	44
Obrázek 13	Organizační struktura vybrané společnosti	44
Obrázek 14	Graf vyhodnocení návrhů WIG.....	55
Obrázek 15	Příklad výsledkové motivační tabule zaměstnance.....	60
Obrázek 16	Model 360° zpětné vazby ve vybrané společnosti.....	67
Obrázek 17	Výsledková motivační tabule pracovníka A	68
Obrázek 18	Zobrazení průběhu používání 4DX.....	70

SEZNAM ZKRATEK

4DX	4 disciplíny realizace
aj.	a jiné
a kol.	a kolektiv
apod.	a podobně
CO ₂	oxid uhličitý
COVID	pandemie koronaviru
DPH	daň z přidané hodnoty
MBTI	Myers Briggsův indikátor typů
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
TDi	turbocharged direct injection přímý vstřík u motoru s turbodmychadlem
vs.	versus proti
v z.	v zastoupení

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Hodnocení návrhů WIG

Příloha B WIG

Příloha C Vybraná historická data zisku

Příloha A Hodnocení návrhů WIG (Interní materiály, 2022)

Zelená = 3body, oranžová = 2 body, žlutá = 1 bod, červená = 0 bodů.

Hodnocení návrhů WIG z pohledu majitele

Majitel	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C
vyšší zisk	vyšší zisk	efektivita skladování	lepší spolupráce
snížení pohledávek	bezpečnost práce	zvýšit počet zákazníků	lepší komunikace
lepší komunikace	servis vozidel	vyšší zisk	snížení pohledávek
vyšší iniciativa	snížení pohledávek	vyšší podíl na trhu	reklama

Hodnocení návrhů WIG z pohledu pracovníka A

Majitel	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C
vyšší zisk	vyšší zisk	efektivita skladování	lepší spolupráce
snížení pohledávek	bezpečnost práce	zvýšit počet zákazníků	lepší komunikace
lepší komunikace	servis vozidel	vyšší zisk	snížení pohledávek
vyšší iniciativa	snížení pohledávek	vyšší podíl na trhu	reklama

Hodnocení návrhů WIG z pohledu pracovníka B

Majitel	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C
vyšší zisk	vyšší zisk	efektivita skladování	lepší spolupráce
snížení pohledávek	bezpečnost práce	zvýšit počet zákazníků	lepší komunikace
lepší komunikace	servis vozidel	vyšší zisk	snížení pohledávek
vyšší iniciativa	snížení pohledávek	vyšší podíl na trhu	reklama

Hodnocení návrhů WIG z pohledu pracovníka C

Majitel	Pracovník A	Pracovník B	Pracovník C
vyšší zisk	vyšší zisk	efektivita skladování	lepší spolupráce
snížení pohledávek	bezpečnost práce	zvýšit počet zákazníků	lepší komunikace
lepší komunikace	servis vozidel	vyšší zisk	snížení pohledávek
vyšší iniciativa	snížení pohledávek	vyšší podíl na trhu	reklama

Příloha B Týdenní ukazatele aktivit (Interní materiály, 2022)

Týdenní ukazatel aktivity (II-1-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	4	6	2	3	5	3	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	4	4	2	4	5	5	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	4	5	2	1	1	0
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	4	6	2	2	2	4
Kontakt s dodavatelem za účelem zvýšení zisku	1	1	0	0	1	1	0	1
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	1	3	4	2	1	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématické WIG	60	90	30	30	30	30	20	60
Proaktivní výpomoc kolegům	5	6	3	4	5	5	2	4

Týdenní ukazatel aktivity (III-1-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	4	4	2	2	5	6	1	1
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	4	5	2	3	5	4	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	4	4	2	2	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	4	5	2	3	2	3
Kontakt s dodavatelem za účelem zvýšení zisku	1	0	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	1	3	3	1	1	0	1
Rozšiřování vzdělání v tématické WIG	60	60	30	40	30	20	20	40
Proaktivní výpomoc kolegům	5	5	3	5	5	6	2	3

Týdenní ukazatel aktivity (IV-1-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	0	3	2	4	5	5	1	0
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	0	4	2	4	5	7	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	4	5	2	1	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	4	7	2	1	2	2
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	2	0	1
Zajištění provozuschopnosti vozidel	0	1	3	4	1	1	0	1
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	0	0	30	20	30	30	20	60
Proaktivní výpomoc kolegům	0	0	3	5	5	6	2	5

Týdenní ukazatel aktivity (I-2-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	6	7	0	1	4	4	1	0
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	6	9	0	2	4	7	1	0
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	2	2	0	0	3	4	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	2	3	0	0	8	9	2	3
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	1	1	0	0	1	2	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	1	0	0	2	3	0	1
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	60	90	0	0	30	60	20	30
Proaktivní výpomoc kolegům	5	7	0	1	5	5	2	5

Týdenní ukazatel aktivity (II-2-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	6	7	2	2	0	0	1	1
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	6	10	2	3	0	0	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	1	2	4	5	0	0	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	1	4	7	0	0	2	4
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	1	2	0	0	0	0	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	1	3	5	0	0	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	60	80	30	30	0	0	20	30
Proaktivní výpomoc kolegům	5	6	3	3	0	0	2	3

Týdenní ukazatel aktivity (III-2-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	4	6	2	3	5	10	1	4
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	4	6	2	3	5	6	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	4	6	2	0	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	1	4	3	2	0	2	3
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	1	2	0	0	1	1	0	1
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	0	3	5	2	2	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	60	45	30	50	30	40	20	25
Proaktivní výpomoc kolegům	5	5	3	2	5	7	2	4

Týdenní ukazatel aktivity (IV-2-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	6	10	2	2	5	4	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	6	10	2	3	5	3	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	2	4	4	4	2	2	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	2	3	4	5	2	2	2	3
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	1	1	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	1	1	3	5	0	0	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	120	160	30	20	30	0	20	30
Proaktivní výpomoc kolegům	5	4	3	2	5	7	2	4

Týdenní ukazatel aktivity (I-3-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	6	0	1	5	6	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	5	0	2	5	8	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	0	0	5	9	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	5	7	2	3
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	3	0	0	2	4	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	30	35	0	0	30	45	20	30
Proaktivní výpomoc kolegům	5	4	0	0	5	3	2	3

Týdenní ukazatel aktivity (II-3-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	10	16	3	4	0	0	1	3
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	10	13	3	3	0	2	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	10	8	4	6	0	0	2	4
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	10	11	4	5	0	0	2	2
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	5	5	5	3	0	0	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	10	95	20	90	0	0	30	40
Proaktivní výpomoc kolegům	0	1	3	3	0	1	4	8

Týdenní ukazatel aktivity (III-3-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	6	3	4	5	6	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	5	3	2	5	5	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	2	5	5	4	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	2	3	5	5	2	2
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	3	3	5	2	4	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	30	35	30	90	30	90	20	20
Proaktivní výpomoc kolegům	5	4	3	4	5	3	2	4

Týdenní ukazatel aktivity (IV-3-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	4	7	0	6	5	6	1	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	4	7	0	3	5	8	1	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	1	1	0	0	5	8	1	5
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	1	1	0	0	5	8	2	4
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	1	1	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	2	0	0	2	5	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	20	30	0	0	30	60	20	30
Proaktivní výpomoc kolegům	4	6	0	2	5	3	2	2

Týdenní ukazatel aktivity (I-4-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	8	2	2	5	5	2	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	7	2	2	5	7	2	3
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	10	12	6	8	0	0	3	6
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	10	13	6	7	0	0	3	8
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	0	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	3	3	4	2	2	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	0	10	30	20	30	30	20	60
Proaktivní výpomoc kolegům	4	4	2	3	5	3	2	2

Týdenní ukazatel aktivity (II-4-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	5	5	8	5	5	2	2
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	5	5	6	5	6	2	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	6	12	5	7	2	4
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	0	6	10	5	5	2	4
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	1	5	5	2	1	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	30	20	20	30	30	30	20	50
Proaktivní výpomoc kolegům	5	6	4	5	5	5	2	4

Týdenní ukazatel aktivity (III-4-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	8	3	4	5	3	1	0
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	9	3	3	5	4	1	1
Osobní návštěva zákazníka ke snížení pohledávek	0	1	6	7	5	5	1	2
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	1	6	8	5	5	2	2
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	0	0	0	1	1	0	0
Zajištění provozuschopnosti vozidel	0	0	4	5	2	4	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	30	50	20	25	30	45	20	520
Proaktivní výpomoc kolegům	5	5	2	3	5	3	2	3

Týdenní ukazatel aktivity (IV-4-2022)	P1		P2		P3		M	
P (plán), S (skutečnost)	P	S	P	S	P	S	P	S
Telefonát zákazníkovi za účelem snížení pohledávek	5	15	3	6	5	5	1	4
Telefonát zákazníkovi za účelem zvýšení zisku	5	12	3	6	5	5	1	1
Osobní návštěva zákazníka za účelem snížení pohledávek	0	0	6	11	5	7	2	4
Osobní návštěva zákazníka za účelem zvýšení zisku	0	2	6	10	5	5	2	4
Kontakt s dodavateli za účelem zvýšení zisku	0	2	0	0	1	2	0	1
Zajištění provozuschopnosti vozidel	2	3	5	5	2	0	0	0
Rozšiřování vzdělání v tématicke WIG	30	45	20	30	30	45	20	20
Proaktivní výpomoc kolegům	5	4	5	5	5	8	2	6

Příloha C Vybraná historická data zisku [Kč bez DPH] (Interní materiály, 2022)

	Leden	Únor	Březen	Duben	Průměr za leden–duben	Průměr za rok
2017	238 151	268 374	249 857	271 694	257 019	261 412
2018	261 579	277 479	271 133	259 366	267 389	269 874
2019	207 435	215 315	223 310	201 620	211 920	206 636
2020	263 728	273 635	270 401	274 614	270 595	279 139
2021	321 922	330 258	312 844	335 573	325 149	352 036