

Návrh motivačního systému pracovníků ve společnosti

Martin Navrátil

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Martin NAVRÁTIL

Osobní číslo: L09847

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Logistika a management

Téma práce: Návrh systému motivace pracovníků ve společnosti

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace pracovníků.**
- 2. Analyzujte motivační program ve společnosti Melzer s.r.o.**
- 3. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení na zlepšení stavu motivace pracovníků ve společnosti Melzer s.r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vyd.10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[3] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Prostějově dne 3.5.2012

.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na návrh motivačního systému pracovníků ve společnosti Melzer, s.r.o. Práce je členěna do dvou částí. V první, teoretické části, vymezují tematiku motivace v souvislosti s řízením lidských zdrojů. Popisuje základní pojmy, motivační teorie a metody řízení. Druhá, praktická, představuje firmu, popisuje stávající motivační systém a věnuje se jeho rozboru. Závěrečná část navrhuje doporučení ke zlepšení motivačního systému společnosti.

Klíčová slova: motivace, motiv, strategie, cíle, řízení

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on suggestion of motivation system of employees in the Melzer, s.r.o. company. Thesis is divided into two parts. First, theoretical part, defines motivation in relation to management of human resources. Thesis describes basic concepts, motivational theory and management methods. Second part presents company, describes and analyzes existing motivational system. The final part proposes recommendations to improve the company's motivational system.

Keywords: motivation, motive, strategy, objectives, management

Velmi rád bych touto cestou poděkoval všem, kteří mi pomohli při vypracování mé bakalářské práce. Zvláštní poděkování bych rád věnoval Ing. Bc. Janě Bilíkové za odborné vedení a cenné připomínky.

„Poznání hranic je předpokladem jejich rozšíření.“

Brie Gertler

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 HLAVNÍ ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ:	11
1.1.1 PĚT ZÁKLADNÍCH ÚKOLŮ PŘI ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ:.....	12
1.1.2 ČTYŘI ZÁKLADNÍ ÚKOLY PŘI ŘÍZENÍ VÝDAJŮ:	12
1.2 MOTIVACE, STIMULACE A MOTIVAČNÍ PROCES	12
1.2.1 TYPY MOTIVACE.....	13
1.2.2 MOTIVAČNÍ TYPY OSOBNOSTI	13
1.3 TŘI OMYLY TÝKAJÍCÍ SE MOTIVACE DLE NIERMEYERA	15
2 TEORIE MOTIVACE	17
2.1.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	17
2.1.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	18
2.1.3 MASLOWOVA HIEARCHIE POTŘEB	18
2.1.4 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	19
2.1.5 ERG TEORIE.....	20
2.1.6 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	22
2.1.7 EXPEKTAČNÍ TEORIE	22
2.1.8 TEORIE CÍLE	23
2.1.9 TEORIE SPRAVEDLNOSTI.....	23
3 TECHNIKY ŘÍZENÍ	24
3.1 ŘÍZENÍ PODLE CÍLŮ (MBO)	24
3.2 BALANCED SCORECARD (BSC)	26
II.PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MELZER, SPOL. S R.O.	28
4.1 PROFIL FIRMY	28
4.1.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	31
4.1.2 INFORMAČNÍ SYSTÉM QI	33
4.2 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI	34
4.2.1 CÍLE FIRMY MELZER NA ROK 2011.....	36
4.2.2 KOMPETENCE	37
4.2.3 INDIVIDUÁLNÍ CÍLE.....	38
4.2.4 ROZVOJOVÝ PLÁN	38
4.2.5 VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
4.2.6 HODNOCENÍ	40
4.2.7 ODMĚŇOVÁNÍ	42
4.2.8 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A VÝHODY	43
4.2.9 OSTATNÍ MOTIVAČNÍ FAKTORY	45

5	NÁVRH OPATŘENÍ	46
5.1	ZŘÍZENÍ POZICE PERSONALISTY	46
5.2	ROZŠÍŘENÍ STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	47
5.2.1	PLOŠNÝ ZPŮSOB	47
5.2.2	INDIVIDUÁLNÍ ZPŮSOB.....	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM TABULEK.....	55

ÚVOD

V oblasti řízení lidských zdrojů patří motivace pracovníků a jejich pracovního výkonu k jednomu z nejdůležitějších témat. Existuje mnoho motivačních teorií, avšak žádná z nich nám nedává jednoznačný, či univerzální postup jakým pracovníky motivovat. Důležité je uvědomit si fakt, že právě lidské zdroje pro nás představují největší bohatství ve společnosti a patří mezi složku, kterou nelze nahradit a je potřeba o ni pečovat. Je třeba dbát na fakt, že právě lidská povaha je něco neměřitelného a neuchopitelného.

Mít kvalitně propracovaný motivační systém je velmi důležitou součástí společnosti, jak pro zaměstnance, tak pro majitele. Každý majitel společnosti ví, že kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků je velmi málo. Jestliže chce společnost kvalitní pracovníky udržet, musí jim poskytnout náplň pracovního života a možnost sebe-realizace.

Pro zaměstnance je důležité pochopit, že jsou součástí daného společenství a jsou pro společnost nepostradatelní. Nemotivovanost pracovníků vede ke snížení pracovního výkonu a neplnění daných cílů. Proto je nezbytné, aby manažeři uměli vytvořit a dodržet vždy takové prostředí, které povede k motivaci zaměstnanců tak, aby dokázali optimálně využít schopností každého z nich.

Způsobů a teorií, jakými pracovníky motivovat, je celá řada. Nicméně teoretický pohled na věc se od reality vždy značně liší. Je tedy otázkou manažerů jaký koncept pro danou společnost zvolí. Každá společnost svým způsobem unikátní a jinak rozmanitá, ať už počtem zaměstnanců nebo rozsahem podnikání. Je patrné, že nelze mít jakousi předem danou šablonu, od které se motivační systém společnosti může odvíjet. Správně nastavený motivační systém může být klíčem k úspěchu celé společnosti.

V bakalářské práci popisují motivační systém společnosti Melzer, s. r. o., kdy teoretická část vymezuje problematiku motivace pracovníků a řízení lidských zdrojů ve strategickém pojetí. Objasňuje základní pojmy jako motivace, stimulace a motivační typy osobností. Popisuje klasické motivační teorie a techniky řízení, které jsou základním východiskem pro praktickou část.

Praktická část představuje společnost Melzer, s. r. o. a přibližuje její předmět podnikání a historii. Na základě poznatků z teoretické části popisují současný motivační systém společnosti a techniky řízení. V případě zjištění zásadních nedostatků motivačního systému provedu návrh na jeho optimalizaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako logicky promyšlený a strategický přístup pro řízení toho nejhodnotnějšího, co organizace má – lidí, kteří se kolektivně i individuálně podílejí na dosažení cílů celé organizace.

Řízení lidských zdrojů tvoří jádro řízení celé organizace, a tudíž se stává pro manažery jeho nejdůležitější úlohou a složkou. Řízení lidských zdrojů se začalo formovat v zahraničí v průběhu 50. a 60. let a dnes tak hraje významnou roli v oblasti personální práce. Klade se v ní důraz na význam člověka jako pracovní síly, jako jednoho z nejdůležitějších výrobních vstupů a motoru celé organizace. Moderní a efektivní podniky totiž chápou, že největší bohatství, které mají, je v lidech, kteří v podniku pracují. Podmínkou úspěšnosti podniku je tedy pochopit význam lidských zdrojů a uvědomit se, že podnik je tak dobrý, jak dobří jsou jeho pracovníci.

1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci (tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků).
- Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace (tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a sblížení individuálních zájmů s organizací).
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [8]

1.1.1 Pět základních úkolů při řízení zaměstnanců:

- odhad počtu a kvality potřeby lidí,
- nábor pracovníků,
- formalizovaný postup v hodnocení zaměstnání a pracovních míst,
- stanovit si formální postupy v hodnocení osob,
- povyšování a přemísťování zaměstnanců v podniku.

1.1.2 Čtyři základní úkoly při řízení výdajů:

- sledování vývoje systému odměňování,
- přehodnocování individuálních situací (konkrétně k daným pracovníkům),
- vypracování rozpočtů výdajů na zaměstnance,
- výzkum (hledání) snižování nákladů (výdajů) na zaměstnance.

1.2 Motivace, stimulace a motivační proces

Motivace – Pojem motivace, odvozený od slova motiv, pochází z latinského „movere“, což znamená pohyb. Motivace je tedy vlastně hnacím motorem, který nás žene dopředu ke konkrétnímu jednání, ať už k uspokojení svých potřeb a nedostatku, tak k dosažení vlastních cílů. Motiv tak člověku dává určitý smysl, od kterého odvíjí své jednání. Motivy tak na naše jednání působí tak dlouho, dokud není daná potřeba uspokojena.

Stimulace – Na rozdíl od pojmu motivace nám stimulace představuje vnější podněty, jež jsou vyvolány změnami v motivaci člověka. Stimuly nám představují odměny či pobídky, které podporují náš výkon při dosahování daného cíle. Stimulace tedy chápeme jako působení daných vlivů, které jsou pro nás rozhodující pro ovlivnění naší činnosti v důsledku změny motivace. Na každého jedince ovšem můžou stejné stimuly působit v rozdílné míře.

Každý majitel společnosti ví, že motivace zaměstnanců je důležitá, avšak v jakých aspektech jsou doopravdy lidé motivováni je individuální záležitostí každého z nás. Motivace pracovníků závisí ve značné míře také na osobnostech jejich nadřízených.

1.2.1 Typy motivace

- Vnitřní motivace – to jsou faktory, které nás ovlivňují a sami si je vytváříme abysme se chovali určitým způsobem či vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, příležitost rozvíjet a využívat schopnosti a dovednosti.
- Vnější motivace – je to, co děláme pro motivaci lidí. Jsou to odměny, jako například povýšení, pochvala, zvýšení platu, ale také tresty, jako odepření platu, kritika, disciplinární řízení.

Vnější motivátory pro nás mají výrazný a bezprostřední účinek, ale tento účinek nemusí být dlouhodobý. Naopak vnitřní motivátory pro nás mají dlouhodobější a hlubší účinek, protože jsou přímo naší součástí a nejsou nám nijak vnucovány. Vnitřní motivátory se týkají především kvality pracovního života. [1]

1.2.2 Motivační typy osobnosti

Motivační typy osobnosti dle Plamínka:

Objevovatelé

Upřednostňují dynamiku se smyslem pro užitečnost. Překonávání překážek prožívají jako soutěž se sebou, jako překonávání výkonnostních limitů. Žijí proto, aby ovlivňovali okolí a přesvědčovali lidi o určitém směru. Překonání nových výzev a překážek je pro ně motivující. Mají nejlepší předpoklady pro kreativní práci. Na druhou stranu mince bývají často netrpěliví a nemají rádi jejich přímé řízení či kontrolu. Raději vyhledávají činnost, která nemá týmovou povahu.

Zejména pro vedení je u objevovatelů důležité klást důraz na výzvy, které daný pracovní úkol obnáší. Pro využití jejich kreativity se doporučuje zanechání volnosti pro výběr způsobu vykonání dané činnosti. [10]

Usměřovatelé

Upřednostňují dynamiku se smyslem pro efekt. Rádi na sebe strhávají pozornost a zájem. Jejich vůdčí povaha bývá často užívána pro vedení velkých skupin a to i z důvodu, že umějí být velmi přesvědčiví. Díky soutěživé povaze mají často tendence třídit a poměřovat lidi. Zejména pro vedení je u usměřovatelů důležité klást důraz na poukázání a vyzdvižení konkrétní dané osoby, že ona je právě ta, na které daný úkol závisí. Pro povahu usměřovatele je dobré, pokud nemůže daný úkol vést, tak alespoň koordinovat jeho vedení.

Slad'ovatelé

Upřednostňují stabilitu se smyslem pro efekt. Tento typ lidí potvrzuje potřebnou důležitost společenských vztahů v celkové stabilitě a efektivnosti systému. Není pro ně až tak důležitá hierarchie postavení ve společnosti, ale spíše sociální interakce a kdo s kým má jaké vztahy. Mají pochopení pro druhé lidi a jejich vstřícnost a tolerantnost dává prostor k vyslyšení názorů druhých. Jsou základním kamenem a oporou organizace po sociální stránce. Jejich snaha o vytváření pozitivního a příjemného prostředí je většinou mezi lidmi kladně přijímána.

Zejména pro vedení je u slad'ovatelů dobré poskytnout možnost týmové práce, sociální interakce a spíše se vyhnout důrazu na samostatnost a odpovědnost.

Zpřesňovatelé

Upřednostňují stabilitu se smyslem pro užitečnost. Svět kolem sebe je pro ně analyzovatelná a měřitelná struktura, kterou je třeba neustále upřesňovata urovnávat, aby byla zcela perfektní. Díky jejich perfekcionalismu jsou pro ně velmi důležité normy a pravidla. Na základě velmi standardního a korektního chování jsou velmi předvídatelní. Velmi často bývají introvertní. Ovšem v rámci celé organizace a ke svým nadřízeným bývají zpravidla loajální. Nadřízenost pro ně znamená formální autorita, která bývá součástí celkového systému organizace, která je nezbytná pro pracovní podmínky.

Zejména pro vedení je u zpřesňovatelů důležité jednoznačné a jasné zadání daného úkolu. Není příliš vhodné zadávání úkolu, při němž je nutná vlastní kreativita či týmová práce.

[10]

1.3 Tři omyly týkající se motivace dle Niermeyera

Motivace bývá často špatně chápána

Pojem motivace je v dnešní době v organizaci a mezi pracovníky velmi oblíbený. Z velké části proto, že motivace představuje důležitý faktor úspěšnosti. Zaměstnavatelé očekávají od lidí, kteří se ucházejí o zaměstnání, že jsou již vysoce motivovaní a iniciativní. Motivaci považují mylně za přirozenou vlastnost pracovníků, protože jistou dávku motivace již v sobě mají. U managementu společnosti se předpokládá nejen jistá míra vlastní vnitřní motivace, ale samozřejmě navíc schopnost umět k práci motivovat ostatní a v nejlepším případě je pro práci přímo nadchnout.

1.omyl: Někdo motivovaný je, někdo ne

Mnozí se domnívají, že motivace je lidská vlastnost, se kterou je zrozen. Proto jsou někteří přesvědčeni, že motivace je jednou provždy danou charakteristikou osobnosti a že se na tom nedá nic měnit.

Jenže motivace není prapůvodní vrozená lidská vlastnost. K ověření toho tvrzení je nutné pozorovat lidské bytosti jako celek, tedy nejen na pracovišti, ale i jako soukromé osoby. Zde je pak zjištěno, že prakticky každý má určitou oblast či zájem, v níž se angažuje.

Není-li to zrovna práce, může se jednat téměř o cokoli, přes sportovní aktivity či jiné záliby. Jestliže někdo v podniku neprojevuje žádoucí motivaci, nemůže to spočívat v charakteru člověka.

2.omyl: Motivace = manipulace

Mnoho lidí je přesvědčeno, že motivace je zkrátka jiným způsobem vyjádřená manipulace. Zastávají názor, že vedoucí pracovníci jen potřebují znát a ovládat pár triků pro své podřízené a spolupracovníky, díky kterým budou vykonávat úkoly tak, jak se jim poručí.

Motivace se nesmí ztotožňovat s manipulací, ale právě naopak. Motivace nemůže zdárně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost. Je přirozené, že chování vedoucích má nepochybně na motivaci podřízených velký vliv.

Je třeba místo jakýkoliv triků pečovat o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářet v podniku ideální rámcové podmínky. [9]

3.omyl: Nic nemotivuje lépe než peníze

Mnozí lidé jsou přesvědčeni, že skutečným a opravdovým základem motivace lidí jsou převážně peníze. Jsou-li mzdy dobře nastavené, pak jsou pracovníci motivováni na nejvyšší úroveň. Chceme-li motivovat pracovníka, musíme jej nalákat na zvýšení platu.

Pracovníci můžou reagovat i pobouřeně, když zjistí, že v jiných podnicích by byl jejich výkon honorován výrazně lépe. Zaměstnanec si na zvýšení platu zvykne velice rychle a je téměř jisté, že motivace opadne. Neustálé zvyšování mzdy je nejen nežádoucí, ale i nepřijatelné. [9]

2 TEORIE MOTIVACE

Přístupy k motivaci a nejvlivnější teorie dle Armstronga:

- Teorie instrumentality.
- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).
 - ERG teorie (C. Alderfer).
 - Maslowova hierarchie potřeb (A.Maslow).
 - Herzbergova teorie dvou faktorů (F. Herzberg).
- Teorie zaměřené na proces.
 - Expektační teorie (V.Vroom).
 - Teorie spravedlnosti (J.S.Adams).
 - Teorie cíle (Latham a Lock).

Pro analýzu motivačního systému firmy Melzer, s.r.o. použijí Maslowovu hierarchii potřeb, Vroomovu expektační teorii a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Tyto teorie volím z důvodu dobré opěry struktury motivačních faktorů působících na pracovní výkon a je možné je dobře kategorizovat. Vroomova teorie úzce využívá zásady řízení, jenž jsou ve společnosti Melzer, s.r.o. používány, a to metody Řízení podle cílu a BSC (Balanced Scorecard).

Ostatní teorie krátce přiblížím pro ucelení problematiky.

2.1.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality pojednává o tom, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie pochází z taylorismu a vychází z Taylorových metod vědeckého řízení (1911). Teorie tvrdí, že člověk je motivován právě tehdy, kdy jsou tresty a odměny přímo spojené s pracovním výkonem, jsou tedy závislé na skutečném pracovním výkonu. Používání toho přístupu řízení je v organizacích stále rozšířeno a ve většině případů je úspěšné. Nicméně tahle teorie se zakládá zásadně na systému kontroly, a tím tak nerespektuje celou řadu ostatních lidských potřeb. Je třeba také si uvědomit, že tenhle systém řízení a kontroly je ovlivněn neformálními vztahy pracovníků. [1]

2.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorii potřeb vytvořil původně Maslow, který navrhl hierarchii potřeb, o které tvrdil, že je základem lidské osobnosti. Oproti tomu Herzbergův dvoufaktorový model nelze sice přímo označit za teorii potřeb, ale opravdu identifikuje základní potřeby.

Teorie zakládá na přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba nám tak přináší stav nerovnováhy. Pro opětovné dosažení rovnováhy je tak tedy nutné určit cíl, který nám jistou potřebu uspokojí a způsob, jakým daného cíle dosáhneme. Teorie tak tedy tvrdí, že chování je motivováno potřebami.

Avšak různé potřeby jsou pro danou osobu různě důležité – některé mohou vyvolat daleko větší úsilí k dosažení cíle. Vše se odvíjí od prostředí, odkud daný jedinec pochází, na jeho životě, výchově i současné situaci. Největší komplikovanost nastává v tom, že mezi potřebou a cílem neexistuje žádný daný vztah. Jednu potřebu můžeme naplnit více různými cíly a zároveň však jeden cíl může uspokojit více potřeb. [1]

2.1.3 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejslavnější klasifikaci potřeb formulovanou Maslowem (1954). Potřeby rozdělil do pěti hlavních kategorií společných pro všechny lidi. Počínáje základními fyziologickými potřebami, potřebami jistoty a bezpečí, sociálními potřebami a uznáním až po potřeby seberealizace, které jsou nejvýše ze všech.

Maslowova hierarchie potřeb:

- **Fyziologické** – potřeba kyslíku, vody, potravy a sexu.
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování vlastních potřeb.
- **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Uznání** - potřeba být respektován ostatními (prestiž), potřeba stabilního a vysokého hodnocení sama sebe (sebeúcta).
- **Seberealizace** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. [1, s. 224]

Maslow tedy tvrdí, že pokud uspokojíme nižší potřebu, tak se pak stává dominantní potřeba vyšší a jedinec soustředí svoji pozornost k uspokojení této vyšší potřeby. Důležitým faktem je, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Maslow se tak domnívá, že pouze neuspokojená potřeba motivuje naše chování a dominantní potřeba je motivátorem.

2.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie zkoumá důvody nespokojenosti a spokojenosti s prací a vychází tak z toho, že nespokojenost a spokojenost nejsou protiklady, ale na sobě nezávislé a dva různé faktory. Některé faktory jsou tak příčinou naší spokojenosti a jiné zase nespokojenosti. Faktory, které vedou k naší spokojenosti, nazýváme motivátory. Naopak faktory, které vedou k naší nespokojenosti, nazýváme hygienické faktory (dissatisfactory, udržovací faktory). Je tedy patrné, že přítomnost motivátorů nás vede ke spokojenosti a jejich nepřítomnost k nespokojenosti. Naopak pokud jsou přítomné hygienické faktory, nevede nás to nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost ústí v nespokojenost. [8]

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

Obr. 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie [8, s. 60]

Ze schéma je patrné, že vnitřními faktory práce (motivátory) jsou pracovníci motivováni a naopak nepřítomností kladných vnějších faktorů (hygienických faktorů) demotivováni.

Pokud tedy zařadíme motivátory do pracovního výkonu či úkolů, můžeme tím motivaci zvýšit, naopak hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, ale ne zvýšit.

2.1.4.1 Výhrady k Herzbergově teorii (dle Armstronga)

Kritizována je hlavně metoda výzkumu, na které se teorie zakládá, a to z důvodů, že není určený přímý vztah mezi pracovním výkonem a spokojeností. Povaha teorie je tedy nutným výsledkem způsobu dotazování tazateli. Údajně bezdůvodné a dalekosáhle teoretické závěry byly provedeny na základě úzké a příliš specifické skupiny respondentů a není nijak přímo dokázáno a podloženo, že satisfaktory pozitivně ovlivňují produktivitu práce.

Navzdory kritikám je Herzbergova teorie stále úspěšná, a to částečně proto, že je laicky srozumitelná a je založena na skutečném životě než na teoretických poznatcích a vychází z uznávaných myšlenek Maslowa a McGregora. Rovněž se zakládá na víře, že práce je sama o sobě dobrá. Velmi důležité je Herzbergovo rozlišování mezi vnější a vnitřní motivací. Faktem je, že teorie měla vliv na chápání pracovního výkonu pro dosažení vlastního uspokojení a zlepšení kvality pracovního výkonu. [1]

2.1.5 ERG teorie

Alderferova ERG teorie se zakládá na Maslowě teorii potřeb. Snažil se o překonání slabých stránek a přizpůsobil si tak teorii na základě nových poznatků z výzkumů o lidském chování.

Alderfer zeštíhlil Maslowých pět úrovní potřeb na pouhé tři:

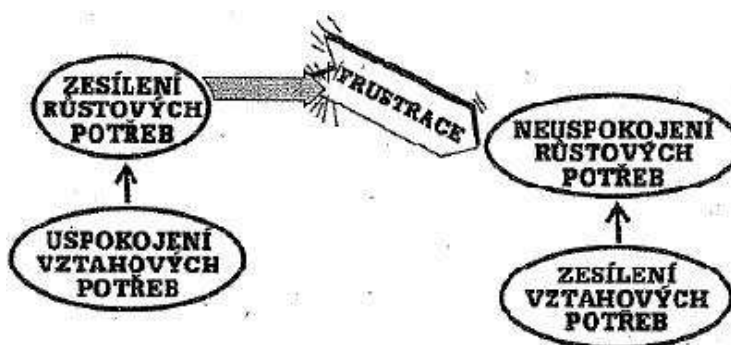
- **(E) Potřeby existenční** – potřeba potravy, vody, platu, zaměstnaneckých výhod a pracovních podmínek.
- **(R) Vztahové potřeby** – akceptace pochopení, vzájemnost.
- **(G) Růstové potřeby** – vnitřní růst, kreativní úsilí. [10]

Alderfer hierarchii potřeb popíral, potřeby nerozděloval na nižší a vyšší, pouze připouštěl různé stupně konkrétnosti.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

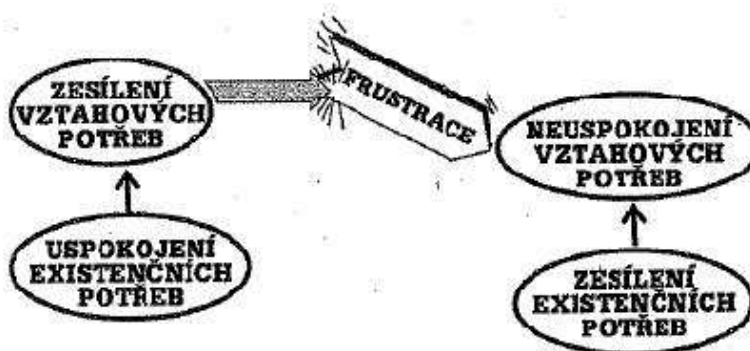
I Alderfer připouští objevení více abstraktní potřeby po uspokojení konkrétní potřeby dané. Naopak při neuspokojení potřeb tak dochází k pohybu opačnému, a to směrem od potřeb abstraktních ke konkrétním. Alderfer tak tento jev nazývá frustrační regrese, která nabývá dvou podob. [3]

- **Frustrační cyklus růstu** – po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, zvyšuje se význam potřeb vztahových. [3, s. 174]



Obr. 2 Frustrační cyklus růstu [3, s. 174]

- **Frustrační cyklus vztahový** – uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k posílení potřeb existenčních. [3, s. 174]



Obr. 3 Frustrační cyklus vztahový [3, s. 174]

2.1.6 Teorie zaměřené na proces

Teorie je zaměřena na způsob, jakým mají vliv psychologické procesy a síly na motivaci a potřeby. Teorie jsou rovněž známé jako poznávací (kognitivní), které se zabývají vnímáním lidí, jak chápou své pracovní prostředí. Na rozdíl od teorií potřeb může být teorie zaměřená na proces daleko užitečnější, protože poskytuje mnohem více reálné způsoby pro motivaci. [1]

2.1.7 Expektační teorie

Vroom formuloval, že valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem, kteří na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- *Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.*
- *Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou. [1, s. 225]*

Jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí, jsou:

- *Schopnost – individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti.*
- *Vnímání role – to, co si jedinec přeje dělat nebo si myslí, že by měl dělat; pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat, a je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí [1, s. 225]*

2.1.8 Teorie cíle

Teorie původně formulovaná Lathamem a Lockem (1979) uvádí, že pracovníkův výkon a motivace se zvyšuje, jestliže jsou pro jednotlivce stanoveny konkrétní specifické cíle. To však za předpokladu, že jsou splnitelné, přijatelné a existuje zpětná vazba. Velmi důležitá je tak participace jednotlivců na stanovení cílů, neboť je to možnost, kdy můžeme získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročně splnitelné cíle musejí být odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno managementem a vedením společnosti. Nástrojem pro dosahování vyšších cílů a udržení motivace je velmi důležitá zpětná vazba.

Teorie vychází z metod řízení podle cílů, které mají počátek v šedesátých letech. Ta nicméně kvůli byrokratickému používání bývala často neúspěšná, a to právě v otázce poskytnutí podpory daným pracovníkům, aniž by se jim dostávalo zpětné vazby. Jen málokdy si byli manažeři vědomi určitých postupů, jako dosažení souhlasu od pracovníků a jejich podpory, jakožto i kvalifikace v užívání těchto postupů. Avšak teorie cíle má důležitou úlohu v rámci řízení pracovního výkonu, který vycházel z řízení podle cílů. [1]

2.1.9 Teorie spravedlnosti

Zabývá se, jakým způsobem lidé vnímají zacházení vůči jejich osobě v porovnání s jinými lidmi. Teorie se opírá o to, že spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s ostatní skupinou nebo jako s odpovídajícím jiným jedincem. Spravedlnost se tak týká hlavně vnímání a pocitů a jedná se především o jejich porovnávání. Teorie tedy tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni, pokud je s nimi zacházeno spravedlivě a naopak demotivováni, pokud nastane opak.

Adams uvádí dvě formy spravedlnosti:

- ***Distributivní spravedlnost***, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- ***Procedurální spravedlnost***, týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. [1, s. 226 - 227]

3 TECHNIKY ŘÍZENÍ

Motivační faktory dle Cimbálníkové:

Mimo uvedené teoretické koncepty uvádím motivační faktory podle Cimbálníkové.

- Uvolnění organizace práce a flexibilita.
- Spoluúčast.
- Kvalita pracovního výkonu.
- Týmová práce.
- Zaměstnanecké řízení. [5]

3.1 Řízení podle cílů (MBO)

Technika řízení podle cílů MBO je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých pak budou pracovníci hodnoceni. Technika vychází z následujících postupných kroků.

- *Pracovníci, kteří se zúčastnili tvorby cílů na vrcholové úrovni, zajišťují tvorbu cílů jimi vedených organizačních jednotek či funkčních oblastí a při tvorbě cílů této úrovně jsou opět přítomni vedoucí pracovníci nižších úrovní.*
- *Postup se opakuje až po stanovení celé hierarchické struktury cílů, součástí celého postupu jsou i pravidla pro zpětnou vazbu a kontrolu plnění cílů. [5, s. 63-64]*

Pracovníkům tedy nejsou cíle přímo uloženy, ale je jim umožněno, aby si cíle určili a zformulovali sami, protože u činnosti, na jejíž přípravě se lidé sami podíleli, je zpravidla větší ochota ji podporovat.

V procesu určování cílů je důležité klást důraz na to, aby jednotlivé a individuální cíle byly v zájmu dlouhodobých cílů organizace a útvarů a rovněž v souladu ostatních cílů manažerů a útvarů po všech stránkách.

Pro učení formulaci cílů a stanovení cílů lze použít pravidlo „SMART“:

- **(S) Specific** – specifický (čas, kvalita, množství),
- **(M) Measurable** – měřitelný (má jednotku měření),
- **(A) Agreed** – akceptovatelný (pracovníci a okolí s ním souhlasí),
- **(R) Realistic** – reálný (musí být dosažitelný),
- **(T) Trackable** – sledovatelný, termínovaný (lze sledovat jeho plnění, např. v čase).

[10, s. 63-64]

Stanovování jednotlivých a individuálních cílů by mě mělo zahrnovat veškeré pracující v organizaci a jednotlivé cíle by měly být napsány a zaznamenány. Takhle sepsaná forma vede ke snaze dokonalejšího zachycení podstaty daného cíle, kdy jej pak pracovník oproti nadřízenému bere jako více závazný. Stanovení časového období, pro které jsou cíle navrhovány a projednávány, má především povahový vztah k dané činnosti. Pokud je období příliš krátké, pak je nemožné realizovat rozsáhlejší a delší projekty, naopak dlouhé období může pracovníka málo motivovat. Je velmi pravděpodobné, že se při projednávání původní cíle změní, většinou ve smyslu jejich náročnosti.

Pro řízení podle cílů je velmi důležité hodnocení, zpravidla formou zpětné vazby. Hodnocení se provádí pravidelně a podřízený s nadřízeným při něm porovnávají výsledky s předem danými cíli. Na konci hodnocení by si obě strany měly vzájemně dohodnout, v jakých oblastech je potřeba zlepšení a jaké kroky se podniknou pro dosažení lepších výsledků. Je-li potřeba, může dojít k vytvoření nového individuálního cíle.

3.2 Balanced scorecard (BSC)

Podle Cimbálníkové bývá BSC obvykle považováno za controllingový nástroj. Naplňování strategických cílů společnosti se sleduje ve čtyřech perspektivách:

- **perspektiva finanční,**
- **perspektiva zákaznická,**
- **perspektiva procesní,**
- **perspektiva lidská – učení, růst.** [6]

Dle Bartoňkové BSC poskytuje určitý jazyk k interakci vize a strategie v podniku na všech úrovních. Strategii je zejména nutné jasně objasnit. Základem úspěšnosti je její dobré pochopení a propojení s cíli všech částí podniku, ale i každého pracovníka. [2]

Aplikace BSC:

1. Stanovení cílů pro celou organizaci, ucelení strategie pro všechny perspektivy.
2. Propojení mezi perspektivami, nastavené ukazatelů a jejich kritéria.
3. Určení hodnot a měřítek při dosahování cílů.
4. Určení programů pro dosažení cílů.
5. Propojení do běžných systémů.

Přínosy metody BSC:

- Zvyšování výkonnosti a vytváří synergii.
- Sjednocení cílů.
- Zkvalitňuje interní procesy.
- Přenáší strategii a vizi do souboru cílů.[6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MELZER, S.R.O.

4.1 Profil firmy

Melzer, s.r.o. je zákaznický orientovaná a dynamicky se rozvíjející společnost. Vznikla v roce 1992 a téměř dvacetiletá aktivní práce, bohaté zkušenosti a množství realizovaných projektů ji řadí mezi úspěšné a prosperující firmy v oboru informačních technologií. Společnost působí na českém trhu z Prahy, Brna a Prostějova a své zákazníky má také na Slovensku.

Při cestě za naplněním vize a dosažením strategických cílů se společnost Melzer opírá o čtyři hodnoty, které uplatňuje a preferuje ve všech svých aktivitách: PROFESIONALITA, SPOLEHLIVOST, KVALITA a VSTRĚCNOST.

Firemní vize budování profesionální a silné IT společnosti je založena na týmové práci zaměstnanců a na rozvoji jejich tvořivých schopností. Společnost usiluje o to, aby se zákazník mohl maximálně spolehnout na výsledek a přínosy spolupráce a plně se věnoval dosažení vlastních podnikatelských záměrů. Krédem společnosti je poskytovat vysoce profesionální služby v nejvyšší kvalitě.

Společnost Melzer nabízí a poskytuje zákazníkům promyšlená a nadčasová řešení. Provádí rychlou, efektivní a projektově řízenou implementaci informačních systémů, podpořenou kvalitními službami. Výsledkem je zvýšená konkurenceschopnost zákazníků při maximálním zhodnocení jejich investic. [16]

Cíle společnosti

- Zabezpečit efektivnost a ziskovost hlavních činností společnosti (obchod, implementace, support).
- Výrazným způsobem ukotvit produkt QI na trhu.
- Profilovat se v určených segmentech trhu dle obchodní strategie společnosti.
- Získat kvalitní reference pro produkt QI.
- Naplnit statut vývojového partnera společnosti DC Concept a.s.
- Poskytovat komplexní služby v oblasti IT.
- Provádět důslednou orientaci společnosti na zákazníka. [16]

Úzká spolupráce se zákazníky

Firma Melzer je přesvědčena, že přidaná hodnota ze vzájemné spolupráce může zákazníkovi vznikat pouze tehdy, jsou-li předávané informace a znalosti aktivně a správně využívány. Nejefektivnější způsob jejich předávání je společná práce na řešení konkrétních problémů, kdy obě strany vytváří jeden tým mající společný cíl – toho lze dosáhnout pouze v případě existence úzkých vztahů založených na vzájemné důvěře.

Informační systém a firemní procesy

Primárním účelem informačních systémů je dokonalá podpora a automatizace firemních procesů. Jejich efektivní využití vede ke snižování nákladů, zvyšování přesnosti odhadů budoucích událostí a dosahování vytyčených cílů. Uvědomujeme si, že výkonnost každého IS výrazně vzrůstá s kvalitou návrhu a fungování procesů, které má podporovat. Procesní analýza je prováděna před zahájením vlastní implementace nového informačního systému s cílem odstranění duplicitních, neefektivních a zbytečných procesů a činností, zlepšení komunikace, vytvoření funkčního motivačního systému, vyjasnění kompetencí a odpovědností atd. Navrhované procesy směřujeme tak, aby primárně podporovaly a navazovaly na firemní strategii a umožňovaly společnosti pružnou reakci na budoucí změny.

Návrh celkové koncepce informačního systému

Na základě dokonalé znalosti firemních cílů a procesů, které byly k jejich dosažení navrženy, přistupujeme k návrhu celkové strategie informačního systému. Vývoj této informační strategie musí být v souladu s vývojem strategie firemní – proto jsou veškerá naše řešení navrhována tak, aby byla schopna pružně reagovat na přicházející změny.

Proces realizace implementace

Při realizaci implementace jak vlastního IS, tak různých dílčích řešení, postupujeme dle zásad projektového řízení. Neustálé poměřování jednotlivých kroků s hlavním cílem projektu, podněcování spolupráce mezi členy řešitelského týmu obou stran, sledování kvality, harmonogramu a rozpočtu, provádění revizí a případných změnových řízení včetně podrobné dokumentace a finálního vyhodnocení projektu jsou nezbytnými podmínkami pro dosažení konečného úspěchu. [18]

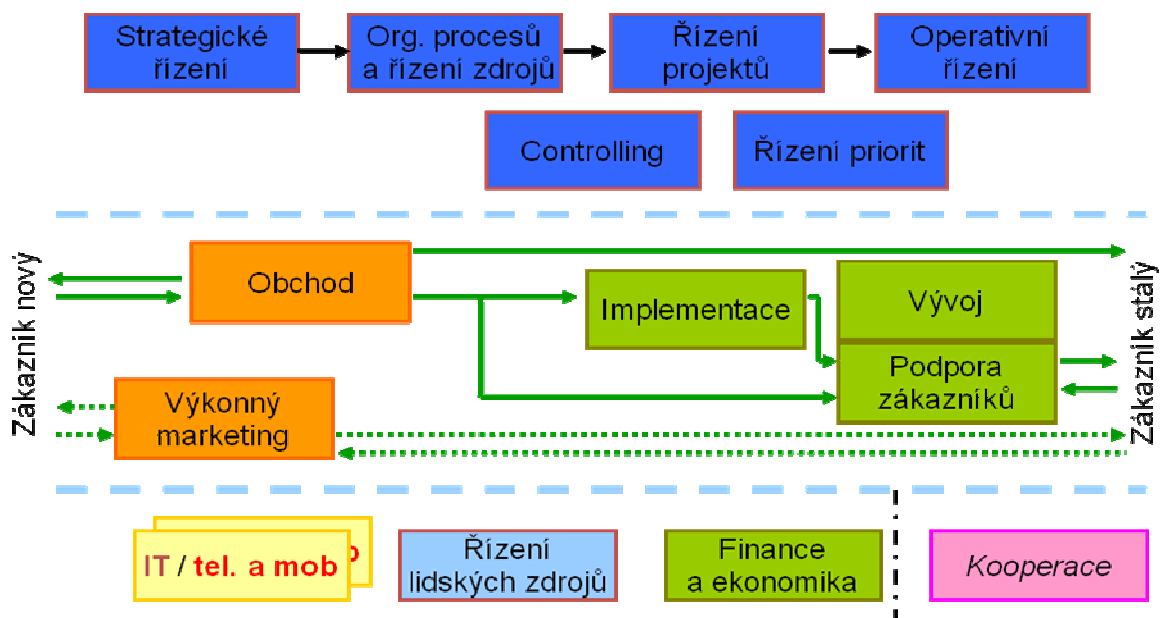
Individuální plány rozvoje informačního systému

Implementaci IS chápeme jako začátek dlouhodobé spolupráce. Se svými zákazníky jsme v neustálém kontaktu, což nám umožňuje průběžně reagovat na jejich rozvoj. Firma je schopna a připravena na tyto změny pružně reagovat a připravovat modifikace jak existujících procesů, tak navazující podpory informačním systémem. Vyústěním těchto aktivit je individuální plán dalšího rozvoje IS, který je připravován pro každého zákazníka s ohledem na jeho představy a možnosti.

QI Gold Partner 2011 - také letos získala společnost Melzer ocenění od společnosti DC Concept a.s., tvůrce prvního elastického informačního systému QI. Opět tak firma potvrdila pozici největšího implementačního partnera toho IS, který díky svým kvalitám a unikátním vlastnostem umožňuje u firemních zákazníků realizovat jedinečná řešení.

ISO 9001:2008 – V září 2011 společnost Melzer úspěšně prošla dohledovým auditem podle aktualizované normy ISO 9001:2008. [18]

Společnost je řízena procesně



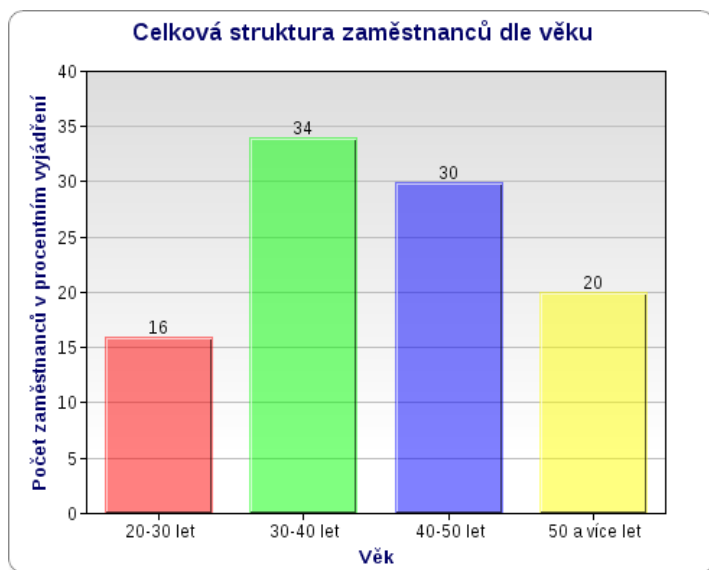
Obr. 4 Základní procesní mapa [16]

4.1.1 Historie společnosti

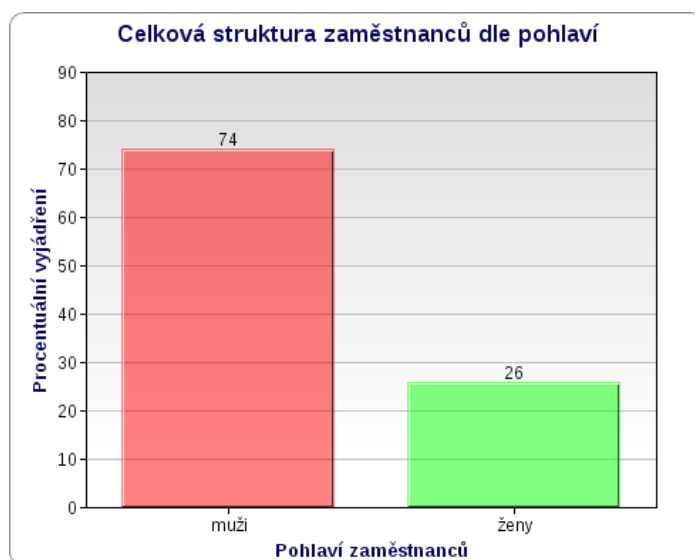
- **1990** - Jan a Jiří Melzerovi dělají první krůčky k vybudování své vlastní firmy. Zakládají sdružení fyzických osob a začínají podnikat v oblasti poskytování SW a souvisejících služeb pod názvem „Melzer software“.
- **1993** - Implementace modulu řízení výroby u prvních zákazníků.
- **1994** - Firma roste a získává stého zákazníka na IS PROFI. Proběhla akvizice zákazníků produktu Hermes od společnosti SERVODATA. Množství zakázek rozhodlo, začínáme budovat silnou partnerskou síť.
- **1995** - Počet zákazníků a jejich potřeby si vyžadují rozšíření pole působnosti i do dalších měst v rámci ČR. MELZER chce poskytovat stále kvalitní a rychlejší servis svým zákazníkům, a proto zakládá pobočku v Praze.
- **1997** - Situace na trhu si žádá další rozšíření. Centrálu v Prostějově a pobočku v Praze posilují pobočky v Brně a Českých Budějovicích. Je vytvořen 1. IS klient-server Melzer Team (Interbase).
- **2000** - Zakladatelé společností Melzer a DC Concept nenašli na trhu informační systém, který by splňoval jejich požadavky na „ideální“ podnikovou aplikaci. Začínají proto pracovat na konceptu nového informačního systému. Své další kroky ve vývoji směřují tak, aby nový systém byl schopný pružně reagovat a přizpůsobovat se požadavkům zákazníků. Vývoj nového produktu od tohoto okamžiku zajišťuje výhradně DC Concept a MELZER přechází do role „solution partnera“ této společnosti.
- **2003** - QI bez problémů běží u prvního zákazníka.
- **2006** - Původní prostory, které zažily dynamický růst a rozvoj firmy, přestávají postačovat a je třeba poohlédnout se po prostorách větších. Během roku proběhla rozsáhlá rekonstrukce nově koupené nemovitosti a centrála se stěhuje do nové vlastní administrativní budovy.
- **2010** - Společnost Melzer si dala za úkol zlepšit stav průmyslové zóny v Prostějově. Vybuodovala nové parkoviště pro klienty a zaměstnance společností sídlících na ulici Kojetínská a zahájila tak první etapu modernizace. [17]

Společnost má 51 zaměstnanců a rozdělení dle pracovních pozic je následující:

- 6 společníků, ředitelů a vedoucích manažerů,
- 4 programátoři,
- 31 systémových analytiků a konzultantů,
- 3 správci sítě + HW IT specialisté,
- 1 správce aplikací,
- 6 ostatních administrativních pracovníků.

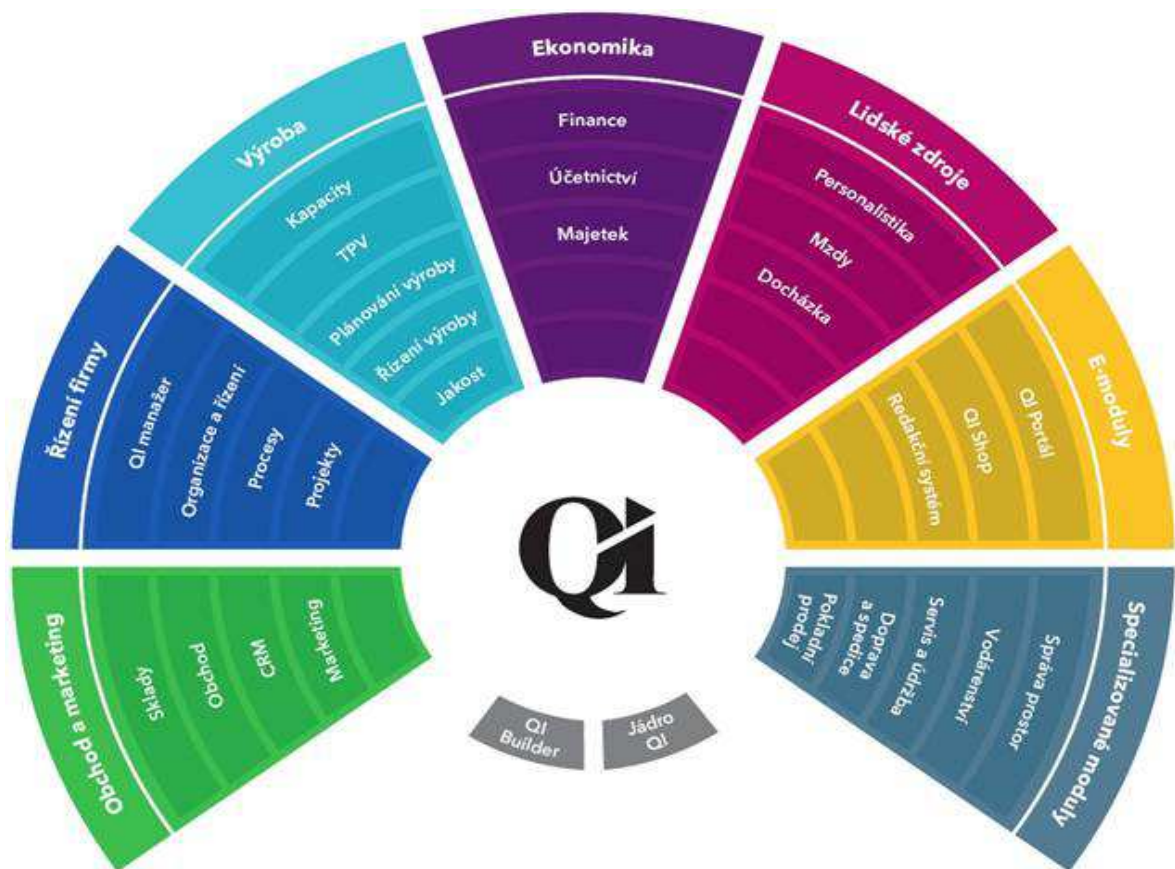


Obr. 5 Celková struktura zaměstnanců dle věku [vlastní zpracování]



Obr. 6 Celková struktura zaměstnanců dle pohlaví [vlastní zpracování]

4.1.2 Informační systém QI



Obr. 7 Systém QI – Přehled modulů [16]

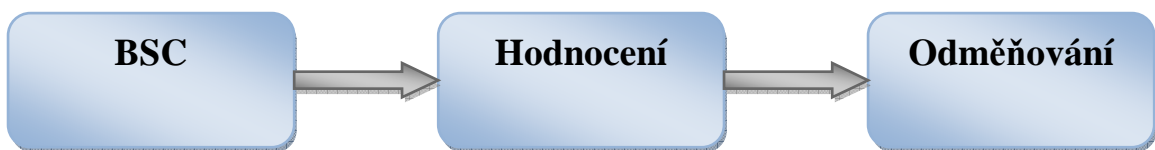
QI je informační systém s integrovaným vývojovým prostředím pro rychlý vývoj a implementaci aplikací. Díky tomu není oborově orientován a může být s úspěchem použit v oblasti obchodu, služeb, ekonomiky, výroby a státní správy. Uživatel může využívat veškeré funkce aplikace i prostřednictvím Internetu a to v jakémkoli světovém jazyce. Systém je schopen se dynamicky za provozu přizpůsobovat změnám okolí a potřebám zákazníka.

Systém QI je tvořen menšími aplikačními celky – moduly, které svojí funkčností pokrývají jednotlivé procesy ve firmě. Všechny moduly jsou vzájemně propojeny, ale je možné používat je i samostatně. Moduly se dále člení na obchodní jednotky, které je možné libovolně kombinovat. V případě potřeby lze v průběhu používání systému obchodní jednotky doplňovat nebo je naopak ubírat a vytvořit tak zcela unikátní řešení přesně odpovídající požadavkům zákazníka.

4.2 Současný motivační systém společnosti

Motivační systém společnosti Melzer vychází z principů Balanced Scorecard (BSC) a způsobu Řízení podle cílů (MBO). Tyto techniky jsou směrodatné pro všechny činnosti probíhající ve firmě, tzn. rovněž i motivačního systému.

Dle daného schémata firma pracuje již třetím rokem a tento proces prochází neustálou optimalizací.



Obr. 8 Schéma motivačního systému [16]

BSC a MBO jsou nástroji sloužícími pro hodnocení výkonu, z něhož je jednotlivec poté odměňován.

Při použití techniky BSC společnost aplikuje klasický model pojetí čtyř perspektiv, tzn. Finanční, zákaznický, procesní a učení se. Tímto je tak měřena a ovlivňována činnost celé organizace a zároveň je tak motivován výkon jednotlivého zaměstnance. Dochází pouze ke změně konkrétních požadavků každé perspektivy.

Podstatou celého tohoto procesu je sladění strategických a operativních cílů a jejich ukazatelů, kterými jsou měřeny.

Použitím techniky MBO je stanoven způsob jejich nastavení. Firma Melzer při nastavování cílů používá teoretický způsob, který je popsán v teoretické části, viz. Kapitola 3.2.

Každoročně probíhá vytyčení těchto cílů na úrovni managementu společnosti a to vychází z požadavků majitelů.

Toto celé je podřízeno celofiremní strategii, jejímž cílem je vytvořit pevný vztah se zákazníkem, založený na vzájemné jistotě, důvěře a perspektivě dlouhodobé spolupráce.

[16]

Balanced Scorecard	Strategie splnění ročního cíle zisku		Strategie zvýšení zákaznické přidané hodnoty	
Finanční perspektiva	Zlepšit návratnost investice			
	Zvýšit zisk firmy			Zlepšit samofinancování firmy
Zákaznická perspektiva	Zvýšit spokojenost zákazníků			
	Zvýšit dosahování cílů projektů	Minimalizace problémů na projektech	Zvýšit vnímání Melzer s.r.o., jako firmy řešící problémy zákazníků	
Perspektiva interních procesů	Zvýšit efektivitu procesů			
	Snižit vícenáklady na procesech	Zlepšení spolupráce s AB concept	Vývoj nových produktů – procesní analýzy apod.	Obsluhovat nové segmenty
Perspektiva učení se a růstu	Zvýšit učení se firmy			
	Zvýšení kompetencí zaměstnanců včetně procesních a manažerských	Zlepšení týmové práce – společné cíle	Zvýšit participaci na strategickém a marketingovém procesu firmy	Zvýšení proaktivity

Tab. 1 Model strategie společnosti Melzer v BSC [16]

4.2.1 Cíle firmy Melzer na rok 2011

V tabulce níže uvádím stanovení konkrétních cílů společnosti Melzer. Z tabulky je patrné, že stanovení strategického cíle společnosti slouží jako základ pro stanovení dílčích cílů jednotlivých oddělení, až po individuální cíle každého zaměstnance. O zadávání cílů rozhoduje management společnosti.

Firma má Hospodářský rok, tzn. rok 2011 je od 1.7.2011-30.3.2012

Stav měření	Cíl firmy – 2011	Ukazatel	Prostředek ověření
FP	Splnění ročního cíle zisku firmy	4 mil zisku před zdaněním k 30. 6. 2012	Výsledovka k 30. 6. 2012
ZP	Zvýšení zákaznickovy přidané hodnoty	Index spokojenosti zákazníků je na max. hodnotě „2“ k 30. 6. 2012	Sběr dat, dotazník
PP	Hlavní procesy jsou efektivně řízeny	Trendové ukazatele se zlepšují v porovnání s předchozími roky (tržby na hlavu, nárůst služeb)	ABC analýza pro sledování trendů, QI manažer, výkaznictví dle reálu
PU	Orientovaní zaměstnanci	Výběr, výkon, hodnocení, vzdělávání	Roční hodnocení zaměstnanců, roční dosahování cílů

Tab. 2 Cíle firmy Melzer na rok 2011 [16]

4.2.2 Kompetence

Firma Melzer má pro perspektivu učení se a růstu nastaveny své vlastní žádoucí a nežádoucí kompetence, ze kterých pak odvíjí kompetence jednotlivých pracovníků.

Kompetence žádoucí	Kompetence nežádoucí
<i>Proaktivita</i>	<i>Individualismus</i>
<i>Větší tolerance nejistoty</i>	<i>Přílišná kreativita</i>
<i>Schopnost vyvážené analýzy a syntézy</i>	<i>Svobodomyslnost (nectít žádná pravidla)</i>
<i>Komunikativnost</i>	<i>Přílišná soutěživost</i>
<i>Týmový hráč, umět spolupracovat</i>	<i>Reaktivita</i>
<i>Schopnost učit se</i>	<i>Přílišná analýza bez schopností syntetického myšlení</i>
<i>Tvůrčí a kreativní</i>	<i>Vyžadující jistoty</i>
<i>Umět naslouchat</i>	<i>Motivace penězi a/nebo touhou po moci</i>
<i>Dosahovat cílů</i>	
<i>Nebát se chyb</i>	
<i>Schopnost přizpůsobit se</i>	

Tab. 3 Tabulka firemních kompetencí [16]

4.2.3 Individuální cíle

Ke stanovení individuálních cílů se používá pravidlo SMART (popsané v teoretické části, viz. Kapitola 2.1.). Při ročním pohovoru s nadřízeným a ředitelem společnosti se stanoví a definují konkrétní cíle pro každého jednotlivého pracovníka. Záleží již na něm, jak se k jejich dosažení postaví. V případě, kdy jeho nadřízený vyhodnotí, že daný postup je neefektivní, zapojí se přímo do řešení problému a snaží se společně nalézt jiná optimální řešení.

Měsíčně probíhají mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným motivačně-hodnotící pohovory za účelem kontroly plnění svých individuálních cílů. Zároveň má pracovník možnost vyjádřit se k aktuálnímu plnění svých povinností a současně se mu dostává zpětné vazby.

4.2.4 Rozvojový plán

Rozvojové a vzdělávací potřeby společnost Melzer identifikuje takto:

- Individuální kompetence, přání a ambice pracovníka.
- Odborné kompetence společnosti na pracovní pozice a způsob jejich ověření.
- Vzájemná očekávání a plánování profesního růstu.

Výše uvedené rozvojové a vzdělávací potřeby se spojují v rozvojovém plánu na delší časové období. Obsahuje vlastní představu pracovníka, představu nadřízeného na základě zhodnocení souladu či nesouladu mezi očekávanými a reálnými výsledky a plán, který odráží budoucí potřebu kompetencí.

V rámci motivačně-hodnotících pohovorů je s pracovníkem vždy projednáván jeho osobní rozvojový plán, který vychází z jeho současné pozice.

Na to navazuje sestavení vzdělávacího plánu pracovníka, kde se berou v úvahu jeho ambice, požadavky a kompetence, a to vše se dává do souladu s potřebami firmy.

4.2.5 Vzdělávání

Firma si uvědomuje, že znalosti, dovednosti a osobnostní předpoklady jsou základem pro budování profesionálního týmu, poskytujícího kvalitní služby. Podporuje proto všechny formy rozvoje zaměstnanců, pokud souvisejí s výkonem pracovní pozice.

Management zabezpečuje interní a externí školení, posílá pracovníky na odborné konference či semináře, umožňuje zaměstnancům dlouhodobé zvyšování vzdělání, zabezpečuje předplatné odborného tisku, připojení na internet (je možná zajistit přístup k placeným informacím), podporuje nové formy vzdělávání (e-learning).

Společnost si může smluvně podmínit vrácení nákladů na kurzy pracovníkem v případě, že by chtěl rozvázat pracovní poměr v dohodnutém období.

4.2.5.1 Typy vzdělávání

- **Povinná školení** – jsou daná legislativou, jako povinná (BOZP, školení řidičů, certifikace ISO a jiná odborná školení předepsaná pro pracovní pozici zákonem).
- **Externí vzdělávání** – dle potřeby pracovní pozice např. Manažerské kurzy, školení legislativních změn, odborná školení dodavatele systému QI – solution engineer, bussisnes engineer.
- **Interní vzdělávání** – jedná se o vzdělávání uvnitř firmy, která jsou vedená ve většině případů interním pracovníkem, který je odborníkem na určitou oblast a danou problematiku.
Tento pracovník své zkušenosti předává svým kolegům a seznamuje je s problematikou, která nepřímou souvisí s jejich pracovní pozicí. Tím dochází ke zvyšování kompetencí pracovníků, kteří nejsou s danou problematikou v každodenním styku.
- **Znalostní databáze** – jde o elektronickou sběrnou dat pro interní účely, která se týká řešení konkrétních problémů a situací, které se můžou při pracovních činnostech vyskytnout.

Jedná se o know-how jednotlivých pracovníků, které je možno sdílet s ostatními kolegy. Je tím dosaženo určité firemní kultury a jednotného postupu při řešení problémů ve styku se zákazníkem.

4.2.6 Hodnocení

Hodnocení pracovníků plně vychází z principů MBO a BSC. Z důvodu jednotného postupu má firma za tímto účelem směrnici hodnocení, jako dokument, který popisuje jednotný celofiremní popis procesů a metod, podporujících rozvoj osobnosti pracovníka, individuálně zaměřený do oblastí pracovního chování, výkonu a rozvoje jeho potenciálu za účelem:

- Kontroly vytyčených cílů.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti vzdělávání (zlepšovat kompetence).
- Umožnit spolupodílet se na ovlivňování firemních procesů.

4.2.6.1 Časová perioda hodnocení

Hodnocení je prováděno průběžně a je rozděleno na neformální (nevzniká k němu žádný zápis) a formální (je o něm zhotoven zápis, se kterým je vždy pracovník seznámen). Formální hodnocení je prováděno v předem určených časových periodách:

Roční pohovor – hodnotí pracovníka za uplynulý rok v rámci plnění vytyčených dlouhodobých cílů a způsobu, jak jich bylo dosaženo, tzn. například osvojení si nových kompetencí, rozvoj vzdělávání, zlepšení komunikace na pracovišti atd.

Měsíční pohovor – hodnotí průběžné plnění cílů a termínů krátkodobých úkolů. V této fázi může nadřízený zasahovat do způsobu práce podřízeného a optimalizovat tak jeho pracovní výkon.

Tyto časové periody se liší dle použité metody hodnocení – u každé metody je uvedena doporučená minimální časová náročnost hodnocení, ke které vzniká společný zápis hodnotitele s hodnoceným pracovníkem do vzorového formuláře.

4.2.6.2 *Metody hodnocení*

Hodnocení nadřízeným

Probíhá jednou ročně za účasti člena vrcholového managementu a má vazbu na průběžné hodnocení.

- Rekapituluje výsledky předchozích hodnocení.
- Směřuje ke stanovení cílů, jež budou průběžně hodnoceny v následujícím období.
- Dává zaměstnanci zpětnou vazbu, sděluje informace jaký má pro firmu přínos.

Průběžné hodnocení nadřízeným

Probíhá jednou měsíčně. Toto hodnocení může mít vliv na udělení mimořádné odměny nebo odebrání osobního hodnocení.

- Sleduje plnění individuálně stanovených kritérií hodnocení pracovníka.
- Stanovená kritéria jsou průběžně hodnocena přímým nadřízeným formou krátkého pohovoru.
- Dává zaměstnanci zpětnou vazbu, jak je přímý nadřízený spokojen s jeho prací za minulé období.

Sebehodnocení

Probíhá jednou ročně a je součástí hodnocení nadřízeným.

- Zpětná odezva od zaměstnance.
- Hodnotící formulář vyplňuje zaměstnanec před hodnotícím pohovorem s nadřízeným.
- Konfrontace výsledků s hodnocením nadřízeným.

Dle mého názoru jakákoliv forma či metoda hodnocení sama o sobě představuje významný motivační faktor. Pracovník tak získává zpětnou vazbu, má možnost poučit se z chyb a získat tak prostor pro svůj další rozvoj a seberealizaci. V rámci hodnotících pohovorů se mu tak může dostat ze strany nadřízeného uznání a může být oceněn jeho pracovní výkon. Vzájemnou konfrontací představ nadřízeného a očekávání pracovníka tak dochází ke zlepšení vzájemné komunikace a vazeb.

Průběžné měsíční hodnocení slouží jako podklad pro odměňování.

4.2.7 Odměňování

Odměňování ve firmě Melzer vychází z hodnocení pracovníků tak, jak je uvedeno v předchozí kapitole a je postaveno na čtyřech základních složkách mzdy:

- Základní mzda.
- Osobní ohodnocení.
- Výkonová prémie (individuální + týmová složka).
- Mimořádné prémie.

Základní mzda

Vyjadřuje ocenění kvalifikace a odbornosti zaměstnance. Je rozdělena na jednotlivé tarifní třídy pro jednotlivé pracovní pozice. Pracovník je zařazen do tarifní třídy na základě odbornosti a dosaženého vzdělání a o přechod do vyšší tarifní třídy rozhoduje ředitel společnosti, na základě přímého nadřízeného pracovníka. Výše základní mzdy je zakotvena v příloze pracovní smlouvy.

Osobní ohodnocení

Vyjadřuje kvalitu, iniciativu či kreativitu pracovníka, případně jeho dlouhodobý přínos pro společnost. Výše osobního ohodnocení pracovníka je zakotvena v příloze pracovní smlouvy. Případné jednorázové měsíční snížení výše osobního ohodnocení je v pravomoci přímého nadřízeného pracovníka.

Výkonová prémie

Odráží výkon pracovníka a jeho přínos k dosažení cílů společnosti. Za účelem podpoření týmové spolupráce může být v rámci jednotlivých oddělení z výkonové prémie vyčleněna prémie týmová v rozsahu 0%-50%, která se rovným dílem rozpočítá na členy týmu. O zařazení týmové prémie rozhoduje vedoucí příslušného procesu.

Mimořádná prémie

Je to prémie za zvláštní či mimořádné přínosy pracovníka pro firmu. O výši mimořádné prémie pracovníka rozhoduje přímý nadřízený.

4.2.8 Zaměstnanecké benefity a výhody

Významnou nadstavbou v rámci celého motivačního systému společnosti je poskytování různých zvýhodnění a zaměstnaneckých benefitů, které pracovníkovi dávají pocit jistoty, bezpečí, stabilního zázemí a mohou být různého charakteru:

4.2.8.1 Hmotného charakteru

Služební vozidlo – pro určité vybrané pozice a je přiděleno na základě dohody o použití služebního vozidla pro soukromé účely

Určen pro pracovní pozice:

- ředitel společnosti,
- top management a střední management,
- konzultanti IS.

Služební notebook – možno používat i pro soukromé účely.

Určen pro pracovní pozice:

- ředitel společnosti,
- top management a střední management,
- konzultanti IS.

Mobilní telefon – možno používat i pro soukromé účely do limitů stanovených vnitropodnikovou směrnicí

Určen pro pracovní pozice:

- ředitel společnosti,
- top management a střední management,
- konzultanti IS.

Stravenky – řadí se k jednomu z nejvýznamnějších benefitů firmy a jsou poskytovány všem zaměstnancům stejně ve výši 80,- Kč za každý odpracovaný den (55% hodnoty stravného hradí zaměstnavatel, 45% hradí zaměstnanec). [16]

4.2.8.2 Sociálního charakteru

Finanční příspěvky

- 2000,- Kč při narození dítěte,
- 1500,- Kč při příležitosti životního jubilea,
- 2000,- Kč při svatbě zaměstnance,
- 3000,- Kč při odchodu do starobního důchodu.

Do benefitu sociálního charakteru je možno zařadit:

- Masážní služby v rámci pracovní doby,
- Bezplatné občerstvení na pracovišti (káva, čaj, nealko nápoje, balená voda).

Tyto benefity jsou určitým nadstandardem příjemného pracovního prostředí a hrají úlohu hygienického faktoru. [16]

4.2.8.3 Kulturního charakteru

Společnost pořádá pro své pracovníky nebo přispívá na sportovní akce, jako jsou např.:

- Tradiční tenisový turnaj MelzerCup pro všechny zaměstnance – jde o celofiremní akci v rámci pracovní doby, kde je zajištěn doprovodný program včetně občerstvení a hmotných cen věnovaných firmou.
- Lyžařský zájezd pro všechny zaměstnance v rámci prodlouženého víkendu – uskutečňuje se jednou ročně a zaměstnanci mají nárok na jeden den placeného volna a firma přispívá na ubytování a dopravu.
- Vodácký víkend - uskutečňuje se jednou ročně a firma přispívá na dopravu.

V rámci kulturních a sportovních akcí jde především o posílení dobrých mezilidských vztahů, upevnění týmového ducha, který se potom zúročí při řešení běžných pracovních problémů.

4.2.9 Ostatní motivační faktory

Společnost Melzer přikládá značnou váhu i ostatním motivačně-stimulačním faktorům, které nelze zařadit do výše jmenovaných kategorií zaměstnaneckých výhod. Jedná se o faktory, které podmiňují efektivitu veškerých vykonávaných činností zaměstnanců.

Jedná se o faktory, které vyjadřují určitou firemní kulturu:

- Pocit bezpečného a příjemného pracovního prostředí – v roce 2006 firma Melzer vytvořila pro své zaměstnance zázemí v nově zrekonstruované budově s moderně vybavenými kanceláři ve stylu „open office“ splňující nejnovější hygienické normy a vytvořila tak kvalitní pracovní podmínky. Interiéry jsou vymalovány v optimistických barvách a navozují příjemnou pracovní atmosféru.
V roce 2010 si dala firma Melzer za úkol upravit okolí své budovy a vybudovala pro své zaměstnance a klienty nové parkoviště, které významně zlepšilo zázemí celé společnosti.
- Mezilidské vztahy – jsou upevňovány v rámci firemních sportovních a kulturních akcí, kdy ve většině případů jsou zaměstnanci přímo organizátoři a vyvíjejí osobní iniciativu k jejich uskutečnění.
- Firemní kultura – firemní kultura může znamenat velmi mocný nástroj pracovní motivace, který má vliv i na úspěch, či neúspěch organizace. Neoptimální nebo dokonce negativní firemní kultura může vést i k absolutní demotivaci pracovníků. Jeden z faktů je, že uchazeči o zaměstnání si budoucího zaměstnavatele vybírá nejen podle nabízeného platu a zaměstnaneckých výhod, ale také podle firemní kultury.

Společnost Melzer, s.r.o. si je potřebou dobré firemní kultury vědoma a její snaha o udržení je více než dobrá. V tomto případě může být směrodatným ukazatelem velmi nízká, takřka nulová fluktuace zaměstnanců.

5 NÁVRH OPATŘENÍ

5.1 Zřízení pozice personalisty

Platformou fungování společnosti Melzer je výborně nastavená strategie, vycházející z BSC a MBO, což by vysoce kvalitních nástrojů řízení a implementace firemní strategie. Obě techniky disponují velkým motivačním potenciálem a vzájemně se doplňují, čehož si je management plně vědom. Díky sladění cílů jednotlivců s cíli společnosti dochází k žádoucí synergii.

Vzhledem k faktu, že firma Melzer je na začátku svého fungování pod systémem BSC a v současnosti se více zaměřuje na první tři perspektivy, perspektiva vzdělávání a růstu zůstává tudíž upozaděna. Jak je patrné z praktické části, z kapitoly Hodnocení, určitá koncepce vzdělávání je již naznačena. Konkrétně systém ročního hodnocení pracovníka a s tím spojené stanovování cílů, tedy i cílů týkajících se vzdělávání. Jelikož

ve firmě chybí samostatná pozice personalisty, jsou jednotlivé personalistické činnosti vykonávány různými vedoucími pracovníky.

Jen pro příklad, plánování počtu zaměstnanců a pracovních míst provádí ředitel, získávání a samotný výběr zaměstnanců zajišťují manažeři jednotlivých oddělení. Personální administrativou jsou pověřovány různé asistentky. Chybí zde tedy koncepční pojetí.

Tento nedostatek by se dal korigovat zavedením funkce personalisty, který by se zhostil nejen oblasti vzdělávání, ale i všech ostatních personalistických činností ve firmě. Došlo by tím k jejich sjednocení a konceptualizaci, plně zohledňující celofiremní potřeby, vycházející z hlavní strategie. Ve zcela ideálním případě by bylo dobré, pokud by personalista měl možnost participovat již na samotné tvorbě hlavní firemní strategie a dále z ní odvozené strategie personální. Vycházím z předpokladu, že pokud má personalista možnost plně se realizovat v rámci své odbornosti a je mu poskytnut dostatečný prostor, můžeme očekávat kvalitnější výkon než v případě, že jsou činnosti různě delegovány na jiné pracovníky, pro něž jejich realizace představuje práci navíc, mimo své zaměření. Tito pracovníci mohou být úkoly nad rámec své odbornosti stresováni a demotivováni a neřídka jim chybí klíčové kompetence pro úspěšnou realizaci samotné činnosti. Zřízení této pozice je dalším logickým krokem k naplnění podstaty BSC a harmonizaci oné čtvrté perspektivy.

5.2 Rozšíření stávajících zaměstnaneckých benefitů

Jak jsem již uvedl v kapitole 4.2.1.8., firma Melzer již jisté zaměstnanecké benefity v rámci motivace svých zaměstnanců aplikuje. Přesto by bylo vhodné si určit, jak velkou roli by měly zaměstnanecké výhody v systému odměňování hrát. V souladu se svojí firemní kulturou a celkovou personální strategií by si měla firma stanovit takové podmínky pro poskytování zaměstnaneckých benefitů, které budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance, protože ne každý zaměstnanec je sportovec nebo kulturně založený člověk.

Další zaměstnanecké výhody lze poskytovat dvěma různými způsoby:

- **Plošný způsob** – představuje plošné poskytování některých benefitů všem zaměstnancům.
- **Individuální způsob** – představuje tzv. Cafeteria systém, kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu ty benefity, které pro něj představují největší hodnotu.

5.2.1 Plošný způsob

Navrhuji, že v rámci rozšíření plošného způsobu poskytování benefitů by měla firma zvolit výrazně levnější benefity, které by zároveň měly být alespoň částečně daňově výhodné. To znamená například příspěvky na penzijní pojištění a kapitálové životní pojištění. Tím dá společnost najevo, že má zájem na posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnance.

Penzijní pojištění – umožňuje zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Stát penzijní pojištění podporuje formou státního příspěvku zaměstnanci a daňových úlev pro zaměstnavatele. Příspěvek na penzijní pojištění lze tak brát jako motivační nástroj a rovněž tak i optimalizaci nákladů.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Příspěvek je daňově uznatelný náklad bez jakéhokoliv omezení.
- Realizuje úsporu zaměstnavatele ve výši 48% v porovnání se mzdou.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Příspěvek od zaměstnavatele nespadá až do výše 24.000,- Kč do vyměřovacího základu pro výpočet daně z příjmů.
- Zaměstnanec má nárok na státní příspěvek ve výši až 1.800,- Kč za rok.

Životní pojištění – zahrnuje zabezpečení zaměstnanců v případě neočekávaných životních událostí. Příspěvek od zaměstnavatele je tak výrazem péče a starosti o zaměstnance a vyjadřuje tak důležitost dlouhodobých vztahů.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Příspěvek od zaměstnavatele na životní pojištění je daňově uznatelným nákladem.
- Zaměstnavatel neplatí z příspěvků na životní pojištění sociální a zdravotní pojištění až do částky 24.000,- Kč na zaměstnance a rok.

Výhody pro zaměstnavatele:

- Pro zaměstnance jsou příspěvky zaměstnavatele až do výše 24.000,- Kč ročně osvobozeny od daně z příjmů.
- Z příspěvků zaměstnavatele neplatí zaměstnanec sociální a zdravotní pojištění až do částky 24.000,- Kč ročně.

5.2.2 Individuální způsob

Hodnotu příspěvku na zaměstnanecké benefity na další rok by si firma Melzer mohla vždy na konci roku vyčlenit formou procenta z výsledku hospodaření. Vzhledem k tomu, že má firma plánovaný zisk 4 mil. Kč za rok a při stanovení 2,5% ze zisku na zaměstnanecké benefity, by to činilo částku 100.000 Kč, což je v průměru 2.000 Kč na zaměstnance a rok.

Firma Melzer již odebírá stravenky od společnosti Sodexo s.r.o. a je tu tak určitý potenciál, kterého by firma mohla využít v rámci cafeteria systému, který společnost Sodexo s.r.o. nabízí.

Jedná se především o poukázky pro volný čas, kdy jejich poskytnutí je pro firmu o 35% výhodnější, než tuto částku poskytnout formou mzdy.

Z celkové nabídky jednotlivých poukázek se jeví jako nejvýhodnější poukaz typu Flexi Pass, který pokrývá všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků až po lázeňské programy a očkování.

Poukazy jsou nabízeny v hodnotě 100, 200, 500 a 1000,- Kč, a tak si může zaměstnanec vybrat oblast, která mu nejvíce vyhovuje a je pro něj největším přínosem.

ZÁVĚR

Teoretická část práce objasňuje problematiku řízení lidských zdrojů a motivace. Úvod teoretické části popisuje samotný význam motivace, jak pro celou společnost, tak pro daného jednotlivce. Jsou přiblíženy motivační typy osobností a jejich doporučené způsoby vedení. Pro upřesnění motivačních teorií jako celku jsou v teoretické části uvedeny stěžejní motivační teorie dle Armstronga, které slouží rovněž pro analýzu a popis stávajícího motivačního systému firmy Melzer,s.r.o. Popsané techniky řízení BSC a MBO jsou základem pro praktickou část.

Praktická část má tři hlavní kapitoly. První představuje společnost Melzer, s.r.o., kde je přiblížena její historie, předmět podnikání a vize. Je popsán stávající motivační systém společnosti na základě poznatků z teoretické části.

Druhá popisuje analýzu stávajícího motivačního systému a je v ní uvedena podstata motivační snahy využitím technik BSC a MBO.

Praktickou část uzavírá třetí a poslední kapitola, kde dochází k návrhu optimalizace motivačního systému společnosti Melzer,s.r.o., a to zřízení pozice personalisty a současně rozšíření stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů.

Mohlo by se zdát, že zavedení funkce personalisty v tak malé firmě je zbytečné a nákladné, ale můj názor je, že zavedením této pozice společnost upevní celou koncepci čtvrté perspektivy učení se, aby se v konečném důsledku dosáhlo onoho vyváženého efektu techniky řízení BSC, o který společnost usiluje.

Všechny nově navržené benefity umožňují firmě Melzer, s.r.o. optimalizaci daňově uznatelných nákladů a vzhledem ke složení věkové struktury zaměstnanců by tak mohly mít výrazný motivační efekt.

Na základě poznatků z teoretické části a analýzy stávajícího motivačního systému společnosti z části praktické lze říci, že společnost Melzer, s.r.o. má poměrně kvalitní základ motivačního systému a neshledávám u něj žádné závažné nedostatky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd.10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd.1. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Vyd.1. Rubico : Praha, 1996. ISBN 80-85839-09-01.
- [4] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada 2009. ISBN 978-80-247-2903-7.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu*. Vyd.3. Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc, 2009. ISBN 978-80-224-2352-4.
- [6] CIMBALNIKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení*. Vyd.1. Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc, 2009. ISBN 978-80-224-2594-8.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] NIERMEYER Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. Vyd.1. Praha: Management Press 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- [12] TURECKIOVÁ Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí : Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [13] TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Brno: MZLU 2005. ISBN 80-715-7845-2.
- [14] WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. Vyd.1. Brno: Marek Konečný 2005. ISBN 80-903516-5-4.
- [15] WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Vyd.2. Praha: Management Press 2004. ISBN 80-7261-101-1.

[16] Firemní dokumentace: Interní materiály společnosti Melzer, spol. s r.o.

Internetové zdroje

[17] *Melzer: Historie firmy* [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <<http://www.melzer.cz/historie-firmy/>>

[18] *Melzer: Představení společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <<http://www.melzer.cz/predstaveni-firmy/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- s r.o. Společnost s ručením omezeným.
- BSC Balanced Scorecard.
- MBO Management By Objectives – Řízení podle cílů.
- IT Informační technologie.
- HW Hardware.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie.....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 2 Frustrační cyklus růstu</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 3 Frustrační cyklus vztahový.....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 4 Základní procesní mapa.....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 5 Celková struktura zaměstnanců dle věku.....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 6 Celková struktura zaměstnanců dle pohlaví.....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 7 Systém QI – Přehled modulů.....</i>	<i>32</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Model strategie společnosti Melzer v BSC.....</i>	<i>34</i>
<i>Tab. 2 Cíle firmy Melzer na rok 2011.....</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 3 Tabulka firemních kompetencí.....</i>	<i>36</i>