

Analýza motivace zaměstnanců

Michaela Takáčová

Bakalářská práce
2011/2012

 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: **Michaela TAKÁČOVÁ**
Osobní číslo: **L090483**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů zabývajících se problematikou motivace zaměstnanců
2. Analyzujte současný stav motivačního systému ve vybrané společnosti
3. Na základě provedené analýzy formulujte případná doporučení ve vybrané společnosti

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd.5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-2235-8.

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

[3] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.

[4] Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.


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

Ústav logistiky

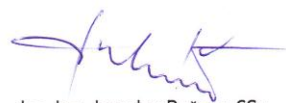
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

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

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je obeznámit se s užší oblastí motivování zaměstnanců. V teoretické části se budeme zabývat hlavními charakteristikami motivace zaměstnanců v podniku. Dále rozvineme zdroje motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a celkový, motivačního systém.

V praktické části charakterizujeme firmu OHL ŽS, a.s. a její motivační program. Představení a vyhodnocení výsledků empirického výzkumu a závěrem práce je navrhnout zlepšení tohoto motivačního systému, který má velký vliv na zvýšení celkové výkonnosti společnosti

Klíčová slova: Motivace, motivační program, hodnocení, odměňování, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The aim of this work is familiar with the areas closer to motivate employees. The theoretical section will discuss the main characteristics of employee motivation in the company. Further develop sources of motivation, evaluation and remuneration of employees and overall, the motivation system.

In the practical part of OHL ZS, Inc, and its incentive program. Presentation and evaluation of the results of empirical research and finding of this work is to propose an improvement of the incentive system, which has great impact on improving overall company performance.

Keywords: Motivation, incentive program, evaluation, compensation survey

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Janě Bilíkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy OHL, ŽS, a.s. a Ing. Jakobovi Zemanovi za poskytnuté informace pro zpracování této práce.

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 Uherském Hradišti dne 10.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 ZDROJE MOTIVACE	11
1.1.1 Potřeby	12
1.1.2 Návyky	12
1.1.3 Zájmy.....	13
1.1.4 Ideály	13
1.2 PRACOVNÍ MOTIVACE	13
1.2.1 Motivy intrinsické	14
1.2.2 Motivy extrinsické.....	14
1.3 MOTIVAČNÍ TECHNIKY	15
1.3.1 Mzdy.....	15
1.3.2 Druh vykonávané práce a její charakter	15
1.3.3 Pracovní postup	15
1.3.4 Způsob vedení pracovních skupin.....	16
1.3.5 Pracovní skupina	16
1.3.6 Fyzikální podmínky práce	16
2 TEORIE MOTIVACE	17
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	17
2.2 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB.....	17
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	19
2.3.1 Expektační teorie (očekávání).....	20
2.3.2 Teorie cíle.....	21
2.3.3 Teorie spravedlnosti	21
2.4 HERZBERGOVA TEORIE	22
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	23
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	24
3.1.1 Stravenky.....	25
3.1.2 Penzijní připojištění	25
3.1.3 Životní pojištění	25
3.1.4 Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas.....	25
3.1.5 Školení a kurzy.....	26
3.1.6 Přejížděné ubytování	26
3.1.7 Zvýhodněné půjčky	26
3.1.8 Volné jízdenky	26
3.1.9 Nepeněžní dary.....	26
3.1.10 Motorové vozidlo	27
3.1.11 Manažerské motivační programy	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OHL ŽS, A.S.	29

4.1	CÍLE SPOLEČNOSTI OHL ŽS, A.S.	30
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OHL ŽS, A.S.....	31
4.3	ZAMĚSTNÁNÍ.....	32
4.3.1	Dělnické profese.....	32
4.3.2	Odborné profese	32
4.3.3	Personální politika.....	33
5	MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY.....	35
5.1	ODMĚNOVÁNÍ.....	35
5.1.1	Mzdy.....	35
5.1.2	Příplatky ke mzdě.....	36
5.1.3	Prémie a odměny	37
5.1.4	Benefity	37
5.2	PRACOVNÍ DOBA	41
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
7	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	58
8	NÁVRH ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	59
8.1	ZDRAVOTNÍ PÉČE.....	59
8.2	HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	59
8.3	BENEFITY	59
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

V dnešní době je práce se zaměstnanci jeden z nejdůležitějších procesů v podniku. Velmi podstatnou roli z hlediska konkurenceschopnosti podniku hraje personální politika, která musí být kvalitní a propracovaná.

Důležitým prvkem v personální politice podniků je motivační systém. Správně nastavený a propracovaný motivační systém stimuluje zaměstnance k většímu pracovnímu nasazení, k lepším výkonům, k celkovému souznění s firmou a jejími cíli.

Nejpodstatnějším faktorem, který působí na zaměstnance je mzda. Někdy je zaměstnanec schopen část své mzdy vyměnit za jistotu pracovního místa, zaměstnanecké benefity nebo spokojenost na pracovišti.

Cílem bakalářské práce je analýza motivačního systému firmy OHL ŽS a.s. a posouzení jeho funkčnosti. Po vyhodnocení dotazníku navrhne zlepšení daného motivačního systému, které povede ke zvýšení produktivity a spokojenosti pracovníků firmy, ale také celému managementu firmy.

První část se věnuje motivačnímu systému z teoretického hlediska. Zde máme vysvětleny pojmy jako je motivace, zdroje motivace, pracovní motivace, motivační teorie. Dále vysvětluje pojem motivační systém, hodnocení práce, hodnocení pracovní výkonnosti a odměňování zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na motivační systém firmy OHL ŽS, a.s. Pro účely mé práce používám metodu dotazníkového šetření. Po vyhodnocení dotazníku zjistíme zdali jsou splněny cíle motivačního programu v podniku a pokud cíle nebudou naplněny navrhne zlepšení motivačního programu podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Všechny instituce se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě produkovat a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá průběh motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou instituce udělat pro povzbuzení lidí, aby zhodnotili své schopnosti vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Naneštěstí jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé myslí- Lidé mají různé potřeby, stanovují si určité cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč jsou zjednodušující předpoklady, na nichž je založena víra o to, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor- Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře. [1]

1.1 Zdroje motivace

Motivací člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace.

Tyto zdroje motivace jsou velmi členité.

Mezi hlavní zdroje patří:

- Potřeby
- Návyky

- Zájmy
- Ideály

1.1.1 Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb: musí jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.

Potřeba je pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jednotlivce.

(Je to psychologické definování pojmu potřeba, v ekonomických vědách se tomuto pojmu dává jiný význam). I pocíťovaný nedostatek může podnítit potřebu odstranit jej. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstraňování nebo překonávání pocíťovaného nedostatku.

1.1.2 Návyky

Každá osoba zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. To se může týkat jak osobní hygieny a stravování, tak studijní a pracovní oblasti. resp. i aktivit realizovaných ve volném čase. Základem toho jsou návyky. Jako návyk označujeme opakovaný, stabilní a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Když si jedinec navykne důsledně dodržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něho nezbytností. Pak již pořádek dodržuje bezděčně. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky.

Některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako třeba závislost na alkoholu, drogách či lhaní. [2]

1.1.3 Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí také zájmy jedince. Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Například zájem o sport zpravidla vyvolává u nositele zájmu činnost, jež směřuje k přiblížení, získání, poznání objektu zájmu. Tato okolnost je významná při volbě povolání, v učení, při naplňování volného času. Určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. [3]

1.1.4 Ideály

Jsou určitou názorovou vizí něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného člověka představuje význačný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, podobu životních cílů, mohou se týkat osobního života nebo i života pracovního. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje – rodiny apod. Důležité jsou procesy nápodoby, učení apod. [4]

1.2 Pracovní motivace

Pokud mluvíme o motivaci k práci, vycházíme z toho, že pracovní činnost je činností motivovanou. Součástí motivace lidského chování, která je spojena jak se zastáváním určité pracovní pozice, tak hlavně s pracovním výkonem právě v této pracovní pozici, je motivace k práci. [6]

Motivy k práci se rozdělují do dvou skupin:

1.2.1 Motivy intrinsické

Jsou to motivy, které souvisejí s prací samotnou. Tyto motivy uspokojuje práce samotná. Příkladem je:

- Potřeba činnosti, odstranit nadbytečnou energii,
- Potřeba kontaktu s lidmi (nutno vyzdvihnout hlavně u těch povolání, kde je kontakt s lidmi základním obsahem práce),
- Výkonová práce,
- Touha po moci (nastává při obsazení vyššího postu v organizační hierarchii),
- Potřeba seberealizace, s tím souvisejícím hledání smyslu života. [6]

1.2.2 Motivy extrinsické

To jsou takové motivy, které vycházejí z okolí, s prací samotnou souvisejí okrajově. Tyto motivy uspokojují výsledky práce. [6]

Příkladem je:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty, koresponduje s potřebou peněz, je ovšem více zaměřená do budoucnosti,
- Motiv potvrzení vlastní důležitosti, spočívá v prestiži pracovního místa,
- Motiv sociálních kontaktů, potřeba člověka dostat se do jiné společnosti než je do jisté míry uzavřený kruh rodiny. [6]

Motivace k práci je velice proměnlivá a je důležité se jí neustále věnovat. Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování i pracovní motivace sahají hluboko do historie.

Na přelomu 19. a 20. století začaly vznikat první obecné teorie motivace lidského chování, od nichž se odvíjejí teorie motivace pracovního chování. Každá teorie představuje soubor poznatků a hypotéz, které ovlivňují chování pracovníků v pracovním procesu.

Odlišují se od sebe ve východiscích a specifikacích příčin lidského chování v určitých situacích. Snaží se odpovědět na otázky, proč člověk v dané situaci pracovního procesu zachoval daným způsobem a jak se zde projevují jeho individuální vlastnosti a schopnosti. [6]

1.3 Motivační techniky

1.3.1 Mzdy

Mzda je faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci.

Peníze, ať už ve formě mzdy, platu nebo v podobných formách, jsou nejzjevnější odměnou.

Lidé chtějí především peníze. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh zaměstnanců je významnou motivační veličinou. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek.

Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory. Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník: srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí a pracovních výsledků, chápe finanční ocenění jako reflexi přínosu organizaci vyjádřenou nadřízenými, vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese. [12]

1.3.2 Druh vykonávané práce a její charakter

Pracovní spokojenost obecně příznivě ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální statut, je různorodá, celkem nezávislá a pracovník má zpětnou vazbu o výsledcích. Vyšší kvalifikace umožňuje to, že můžeme vykonávat zajímavější práci s vyšší prestiží a možností seberealizace.

1.3.3 Pracovní postup

Znalost kariérového růstu má značný motivační vliv. Povýšení je vnímáno různě dle jeho okolností. Z výzkumu vyplývá, že si respondenti zpravidla cení více zaujetí vyšší mocenské pozice v organizace než vyššího platu. Z hlediska potenciálu pracovního postupu má pracovní hodnocení značný význam. Cílevědomé usměrňování profesní kariéry zaměstnanců působí příznivě na jejich výkonnost a stabilitu.

1.3.4 Způsob vedení pracovních skupin

Způsob vedení pracovních skupin je spjat s osobností manažera a se stylem řízení

Příznivé faktory:

- Zaměření manažera na své podřízené (zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, vyslechnutí a akceptování názoru na způsob vykonávání práce).
- Participativní řízení (podřízení více ovlivňují vlastní práci, podřízení mají podíl na rozhodnutích).
- Relativní nezávislost a samostatnost, možnost ovlivňovat pracovní tempo, uspořádání práce.

1.3.5 Pracovní skupina

Formální a neformální vztahy ve skupině jak přátelství tak sdílení a konflikty- vše má velký vliv na spokojenost pracovníků.

1.3.6 Fyzikální podmínky práce

Jejich význam roste, jsou-li nepříznivé. Jde o hlučnost, vibrace, osvětlení, teplotu a vlhkost vzduchu, proudění vzduchu, prašnost apod. Řadíme sem i uspořádání pracoviště (hala, kancelář a podobně.) [12]

2 TEORIE MOTIVACE

2.1 Teorie Instrumentality

Tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředky k zabezpečení toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.

Tato teorie je založena do značné míry na Taylorových pracích (F. W. Taylor, 1911). „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že jedinci pracují pouze pro peníze.

Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v kontextu s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Teorie se domnívá, že jedinec bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo spojeny s jeho výkonem: tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné.

Ale je založeno výhradně na režimu kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. [4]

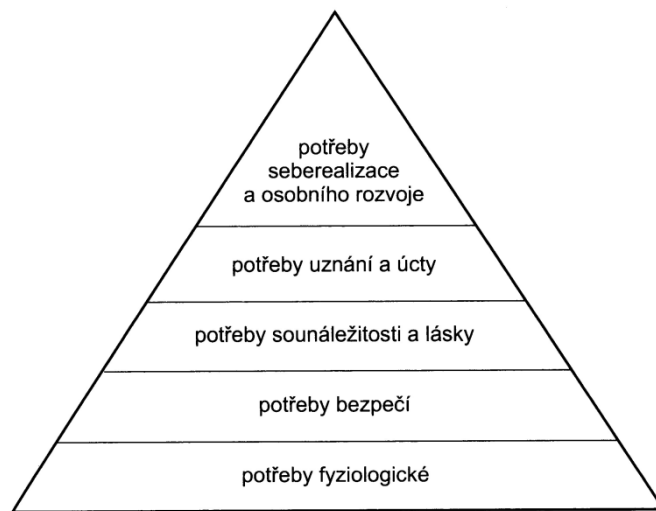
2.2 Maslowova teorie potřeb

Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa (1954) je sice odvozena z klinicko-psychologické praxe, avšak našla velkou oblibu v psychologii organizace, protože dobře vystihuje motivaci pracovníků výše postavených, vysoce kvalifikovaných osob.

Hierarchická se nazývá proto, že lidské potřeby tu jsou uspořádány do hierarchického systému od nejzákladnějších po vývojově vyšší, a to z hlediska jejich zážitkové naléhavosti. Současně se v jejich systému uplatňuje funkční princip, podle něhož vyšší potřeby vystupují až po relativním uspokojení potřeb nižších, například potřeba náležitosti až po alespoň částečném uspokojení fyziologických potřeb, jako je potřeba jídla a potřeba bezpečí. Z tohoto pravidla existuje však několik výjimek, zejména zkušenosti

s uspokojováním potřeb v dětství, které mohou vést k tomu, že některé nižší potřeby, v dětství plně uspokojené, nehrají v prožívání naléhavosti u jedince tak důležitý význam

Ale právě tato výjimka se zdá být diskutabilní, protože uspokojováním byl vytvořen návyk, který setrvává – člověk lpí na svých návycích. Má-li například člověk hlad, nezajímá se o esteticky působivé objekty ani o jejich vytváření, ale z historie umění je známo, že mnozí umělci intenzivně tvořili a současně hladověli. [9]



Obr. č. 1. Maslowova pyramida potřeb

Zdroj:[8]

- **Fyziologické potřeby**

Zahrnují např. hlad, žízeň, spánek..., v pracovním prostředí to jsou např. plat, příjemné pracovní prostředí, jde o zabezpečení základních existenčních předpokladů pracovníků, nejsou-li tyto potřeby uspokojeny alespoň v minimální míře, nemohou ostatní potřeby lidí motivovat. [8]

- **Potřeba jistoty a bezpečí**

Do těchto potřeb patří důvěra, ochrana před nebezpečím, v zaměstnání pak jistota práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní výhody

- **Potřeba sounáležitosti**

Zde patří sociální potřeby, přijetí, přátelství, láska, přátelské vedení.) z hlediska pracovníků: vytvoření podmínek pro spolupráci a komunikaci na pracovišti, pracovní formální i neformální vztahy, možnosti společenského uplatnění.

- **Potřeba uznání a úcty**

Patří sem sebeúcta, úspěch, postavení, uznání jedince jako pracovníka, uznání prestiže jeho profese nebo pozice, pocit naplnění z konkrétní práce.) Jakmile jedinci uspokojí své potřeby, mají touhu stát se váženými osobami, tyto potřeby jsou uspokojovány mocí, prestiží a sebeuspokojením.

- **Potřeba seberealizace**

Jde o nejvyšší stupeň zapojení pracovníků do pracovních kolektivů podniku. (osobní rozvoj a růst, náročná práce, tvůrčí příležitost, kariérní postup.). V těchto případech se práce stává „koníčkem“ a pracovník je schopen podřizovat své zájmy zájmům kolektivu. [8]

2.3 Teorie zaměřené na proces

Které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními na (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické průběhy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Známe je rovněž jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta (1992) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci než Maslowova a Herzbergova teorie, které- jak se Guest domnívá- extenzivní výzkum zpochybnil.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery s jistotou užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti), [1]

2.3.1 Expektační teorie (očekávání)

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence-instrumentalita-expektace (VIE), definované Vroomem (1964). Vroom definoval tezi, že Valence zastupuje hodnotu, instrumentalista je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné a expedice (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčení), ale jedinci se často zmítají v nových situacích - změna pracovního místa, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace

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. To vysvětluje proč vnější peněžní motivace – například nějaká mzdová forma nebo prémie - funguje jen tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné - řečeno slovy Lawlera (1990), existuje „jasná spojnice“ – a hodnota odměny stojí za úsilí. To také objasňuje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace. Výsledky vnitřní motivace jsou ve větší míře pod kontrolou jedinců, kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.

2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle je zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Významná je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to prostředek, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednávány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. A konečně, pro udržení motivace a zejména pro dosahování stále vyšších cílů je nejdůležitější zpětná vazba. Erez a Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročně cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) rovněž zdůraznil význam zpětné vazby (odezvy).

2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak jedinci vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými jedinci zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnávání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže to bude naopak. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky vážný. [1]

2.4 Herzbergova teorie

Dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a systémové teorie. Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost. Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. [16]

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. V konkrétní podobě motivační program představuje předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zacílený soubor pravidel, různých opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné. [1]

- Hodnocení práce

Základním stanoviskem při odměňování zaměstnanců je hodnocení práce. Hodnocení práce umožňuje, aby odměňování bylo spravedlivé a proto má mimořádný význam. Jedná se o systematický proces prováděný z důvodu určení hodnoty prací v podniku. [1]

- Hodnocení pracovní výkonnosti

V procesu hodnocení výkonnosti je důležité určit cíle výkonnosti, tak aby nemohly být ovlivňovány například emocemi nebo předsudkami. Cíle je nutné vytyčit jasně, aby podle nich zaměstnanec mohl nastavit svou výkonnost. Posuzování produktivity zaměstnanců představuje důležitý podklad pro každou firmu. Příslušný vedoucí shromažďuje průběžně veškeré údaje pro hodnocení jednotlivých zaměstnanců a následně tyto podklady vyhodnotí. Protože nikdo z nás nemá dokonalou paměť a pro přesné a objektivní hodnocení zaměstnanců je důležité si vést průběžné záznamy o výkonech. Po vyhodnocení podkladů provede vedoucí hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Výsledek hodnocení zaměstnanců má celou řadu využití. Lze jej použít jako podklad k objektivnímu odměňování zaměstnanců. [11]

- Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody. [5]

3.1 Zaměstnanecké benefity

V současné době můžeme různé druhy benefitů v peněžní, ale i nepeněžní formě označit za trend v odměňování. V pracovních vztazích mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou v současné době velice často používány jako doplňkový model odměňování. Mohou být poskytovány v peněžní, ale i v nepeněžní formě. Na pracovním trhu není dostatek kvalifikovaných lidí, proto se zaměstnavatelé snaží udržet své zaměstnance zaváděním benefitů. [7]

Aby byla motivace zaměstnanců účinná, musí být vhodně zvolen systém zaměstnaneckých výhod spolu se systémem odměňování zaměstnanců.

Zaměstnavatel se snaží poskytovanými benefity působit především na spokojenost pracovníků. K tomuto účelu může využít dva způsoby:

- Fixní systém benefitů - zaměstnavatel zvolí základní benefity pro všechny zaměstnance, přičemž je na samotném zaměstnanci, zda výhody využije či nikoli. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu a zaměstnanci nemusí mít o tento typ benefitů zájem.
- Flexibilní systém benefitů (cafeteria systém) - zaměstnanec dostane určitý počet bodů, dle kterých si vybírá v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnaneckých výhod ty benefity, které budou nejvíce vyhovovat jeho požadavkům. [7]

3.1.1 Stravenky

Stravenky jsou snad nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů všem svým zaměstnancům plošně. Pro všechny zúčastněné strany je to výhodné:

pro podnik vydávající stravenky je to díky provizím dobrý obchod, restaurace a obchody získají i zákazníky, kteří by se u nich za hotové peníze nestravovali, pro zaměstnavatele je příspěvek až do 55% hodnoty stravenky (nejvíce však 49Kč) daňově uznatelným nákladem a pracovník tak získá příjem, který nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na zdravotnictví a sociální a sociální pojištění. [15]

3.1.2 Penzijní připojištění

Penzijní připojištění se má stát jedním z pilířů důchodové reformy. Zaměstnavatel může na účet svého zaměstnance u penzijního fondu zaplatit příspěvek až do více 5 % měsíčního vyměřeného základu na sociální pojištění, aniž by pracovník platil daň z příjmu.

3.1.3 Životní pojištění

Zaměstnavatel na něj může přispět částkou až 12.000 Kč ročně, nepodléhající u zaměstnance dani z příjmu. Osvobození od daně je podmíněno tím, že výplata pojistného plnění je podle pojistné smlouvy možná nejdříve po 60 měsících trvání pojištění a současně nejdříve v roce, kdy dosáhnete 60 let věku.

3.1.4 Sport, kultura, rekreace, zdraví a volný čas

Od daně z příjmu jsou na straně zaměstnance osvobozena nepeněžítá plnění poskytovaná zaměstnavatelem ve formě možnosti používat sportovní, vzdělávací, rekreační a také zdravotnická zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní a sportovní akce.

3.1.5 Školení a kurzy

Školení a kurzy jsou velice důležité z hlediska udržení a zvýšení kvalifikace a tedy i svou cenu na trhu práce. Vyplatí se je absolvovat na účet zaměstnavatele, protože zaměstnanec ušetří na dani z příjmu a sociálním pojištění a zaměstnavatel si zaplacenou cenu zahrne do daňových nákladů.

3.1.6 Přejídné ubytování

Přejídné ubytování je poměrně široký pojem, zahrnující jak lůžko na ubytovně, tak luxusní byt. Zaměstnavatel může přejídné ubytování poskytnout zaměstnanci i jeho rodinným příslušníkům jako nepeněžní plnění v souvislosti s výkonem práce.

3.1.7 Zvýhodněné půjčky

Zvýhodněné půjčky poskytnuté zaměstnancům zaměstnavatelem s nižším úrokem, než by za stejných podmínek mohli získat od banky nebo dokonce bezúročně.

3.1.8 Volné jízdenky

Volné jízdenky se týkají zaměstnanců, jejichž zaměstnavatelem je organizace provozující veřejnou dopravu osob. Bezplatně či se slevou je může poskytnout svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům.

3.1.9 Nepeněžní dary

Nepeněžní dary poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku po zdanění jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč. Nemusí se přitom jednat jen o dar, ale třeba o dárkový šek, který poskytují stravenkové organizace, a zaměstnanec si za něj u smluvně zajištěných prodejců může nakoupit zboží dle vlastního výběru.

3.1.10 Motorové vozidlo

Motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, které zaměstnavatel poskytne bezplatně, úplně zadarmo mít zaměstnanec nebude. Zaměstnavatel musí připočítat k příjmům zaměstnance částku ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc jeho poskytnutí, minimálně však 1000 Kč. Z této částky musí zaměstnanec zaplatit daň z příjmů.

3.1.11 Manažerské motivační programy

Manažerské motivační programy se zpravidla týkají omezené skupiny vedoucích zaměstnanců ve velkých organizacích. Jsou součástí nadstandardních podmínek, které zaměstnavatel vytváří manažerům podávajícím nadstandardní výkony. Patří sem například různé druhy pojištění, nadstandardní zdravotní péče, zaměstnanecké akcie a k nim se vážící opční programy a podobně. [15]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI OHL ŽS, A.S.

OHL ŽS, a.s. je dynamická víceoborová stavební firma s více než padesátiletou tradicí, která patří k největším a nejvýznamnějším stavebním společnostem v České republice.

Tato společnost se zaměřuje na celkovou realizaci nejrůznějších stavebních děl, modernizuje, rekonstruuje a udržuje tyto díla dle potřeb a přání zákazníků v těchto oborech:

- dopravní, železniční, silniční a dálniční stavby,
- vodohospodářské a ekologické stavby,
- inženýrské a energetické stavby,
- pozemní i podzemní stavby.

OHL ŽS také zabezpečuje rekonstrukce, modernizace a realizace staveb v ČR i na zahraničních trzích, například v Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Maďarsku, Ázerbájdžánu, Slovensku aj. (více informací na stránce Zahraniční aktivity). Změnou názvu společnosti ŽS Brno, a.s. na OHL ŽS, a.s. v roce 2006 byla potvrzena příslušnost firmy k mezinárodní španělské stavební a investiční Skupině OHL, jejíž součástí je OHL ŽS od roku 2003.

Mezi nejvýznamnější realizované stavby v současnosti patří:

- modernizace železničních koridorů,
- rekonstrukce železničních stanic v České republice i na Slovensku,
- výstavba univerzitního kampusu v Brně či nových objektů pro Vysokou školu báňskou – Technickou univerzitu Ostrava,
- rekonstrukce historické budovy Českého rozhlasu v Praze,
- realizace výstavby Národní technické knihovny,

- stavba rychlostní silnice R55 Skalka-Hulín,
- výstavba Velkého městského okruhu v Brně –
- Prst C Terminálu sever 2, mezinárodního letiště Praha-Ruzyně,
- tramvajová trať Hlubočepy–Barandov,
- výstavba 80 km dálnice v Ázerbájdžánu,
- a dalších stavby nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí, [14]

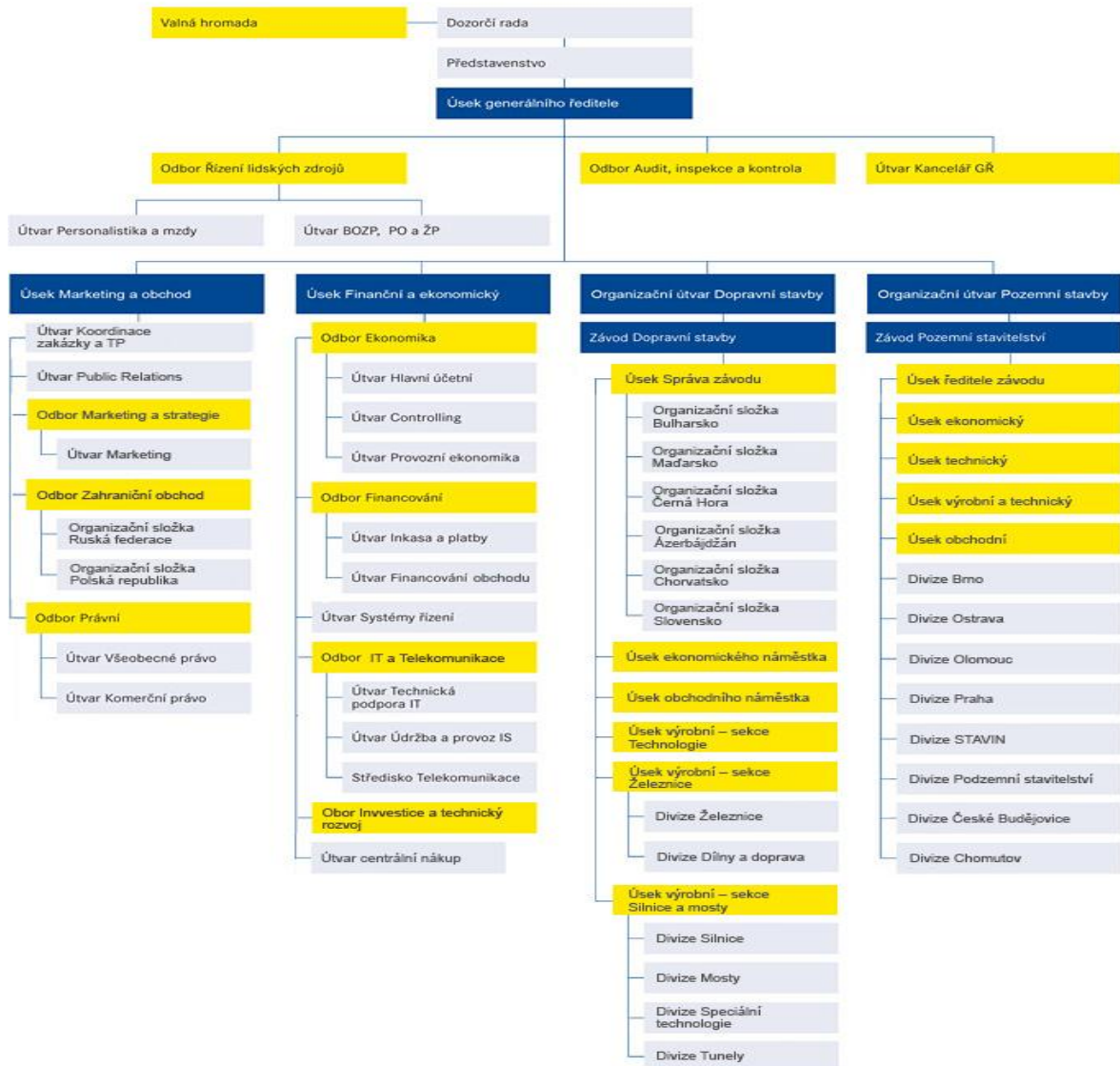
4.1 Cíle společnosti OHL ŽS, a.s.

- Harmonizovat a udržovat rozvoj všech oblastí činností, který povede k růstu celkové hodnoty společnosti a spokojenosti také jejich zaměstnanců a zákazníků při současném respektování přírodních, ekonomických, sociálních a kulturních podmínek,
- upevnit svou pozici obchodního partnera, který plní své závazky,
- být ekonomicky silnou, a plně konkurenceschopnou společností a mít pevné místo mezi největšími stavebními společnostmi na tuzemském,
- dále se snaží klást důraz na stavbu jako na zdroj zisku a její efektivní podporu ze strany podpůrných činností společnosti,
- aktivně se chtějí zapojovat do infrastrukturálních stavebních projektů v zemích východní a střední Evropy a posílit regionální i nadnárodní aktivity, včetně počtu zemí své působnosti (například v : Rumunsku a Ukrajina),

Akciová společnost OHL ŽS, a.s. chce také do budoucna zabezpečovat komplexní realizaci významných a velkých děl v oblasti stavebnictví a to ve všech oborových segmentech. OHL ŽS se dlouhodobě daří na vysoce konkurenčním trhu České republiky udržovat konstantně vysoký podíl. V oblasti pozemních a ekologických staveb podíl firmy OHL ŽS, a.s. firmy stále roste. [14]

4.2 Organizační struktura OHL ŽS, a.s.

Schéma organizační struktury OHL ŽS, a. s.



Organizační schéma OHL ŽS, a.s.
platné od 01.01.2010

Obr. č 2.Organizační struktura OHL ŽS, a.s.

Zdroj:[14]

4.3 Zaměstnání

Společnost OHL ŽS, a.s. v současné době zaměstnává kolem 2000 zaměstnanců, kteří zastávají mnoho profesí. Jejich zájem se neomezuje pouze na některé vybrané profese nebo odborníky s určitou profesní zkušeností. Pracovní možnosti poskytují zaměstnancům všech tedy nejen stavebních profesí, ale i o absolventy všech úrovní a typů škol a zkušené stavaře.

4.3.1 Dělnické profese

Hlavní dělnické pozice jsou :

- traťoví dělníci,
- stavební dělníci,
- řemeslníci odborných profesí jako například zedníci, tesaři, instalatéři, stavební zámečníci, elektromontéři, obsluhy stavebních strojů a mechanizací,
- řidiči všech skupin,
- a příbuzné profese,

4.3.2 Odborné profese

Technické profese

Tvoří odborné technické a řídicí jádro našich staveb. Jedná se o pozice technik přípravy, rozpočtář, mistr, stavbyvedoucí, technolog výroby a mnoho dalších. Tyto zaměstnanecké týmy se věnují realizaci významných stavebních projektů a za jejich kvalitu jsou na svoji práci právem hrdí.

Absolventi všech typů škol

Společnost OHL ŽS, a.s. si nabízí pracovní příležitosti i absolventům všech typů škol, od učňů, přes středoškoláky po absolventy stavebních či jiných fakult. Nutnost generační obměny našich zaměstnanců je stálou výzvou, kterou naplňujeme spoluprací s mladými uchazeči o zaměstnání, kterým v rámci našich pracovních týmů a kolektivů nabízíme možnost začlenění, seznámení s firemní kulturou, další profesní rozvoj a příležitosti.

Společnost nemá pevně stanovené kariérní dráhy, takže možnosti růstu přijatých absolventů závisí především na jejich schopnostech a dosažených výsledcích. Zároveň jsme hrdí na fakt, že řada našich zaměstnanců, kteří dnes zastávají významné pozice, u nás začínala praxí během studia, nebo absolventskou pozicí. Pakliže tedy hledáte svoje první pracovní uplatnění, neváhejte nás kontaktovat.

Ostatní profese

Mezi zaměstnanecké pozice samozřejmě nepatří jenom ty, které jsou technicky zaměřené, neboť stavební firma je ucelený komplex mnoha odborníků s různých oblastí, stavební, ekonomické, finanční, marketingové, právní, environmentální, informačních technologií, systémů řízení a mnoha dalších odborně zaměřených oborů. Pakliže je vaše odborné zaměření orientované do některé z těchto oblastí, neváhejte nás kontaktovat. [14]

4.3.3 Personální politika

- Společnost OHL ŽS, a.s. si plně uvědomuje, že dosažené, současné i budoucí úspěchy jsou postaveny především na schopnostech našich zaměstnanců. Dostatek spolehlivých, odborně vybavených a ambiciózních zaměstnanců je základní podmínkou rozvoje společnosti a zachování její konkurenceschopnosti ve stávajícím prostředí stavebního trhu.
- Protože je firma mezi pěti nejlepšími stavebními společnostmi v České republice, mají zájem o dlouhodobou spolupráci se zaměstnanci, kteří mají rovněž potenciál patřit mezi elitu stavebních průmyslů, získat a rozvíjet svoje dosavadní znalosti, budovat svoji kariéru, podílet se na řešení problémů spojených s realizací unikátních stavebních projektů a týmově pracovat, ať už v oblasti dopravních staveb nebo pozemních staveb na pozici dělnické, technické nebo manažerské.
- Personální politiku staví na co nejvyšší péči o lidský potenciál a jejich zaměstnanců pro, které vytvářejí všestranně příznivé pracovní prostředí a podmínky práce. V roce 2008 obdržela firma certifikát edic friendly dokladující jejich nediskriminační přístup ke všem zaměstnancům firmy. Personální politika je postavena na principech politiky rovných příležitostí, etického chování,

možnostech kariérního růstu, sociální odpovědnosti vůči svým zaměstnancům a sociálnímu okolí, environmentálnímu managementu vedoucí k trvale udržitelnému rozvoji a ochraně životního prostředí. Společnost si za svoje dlouhodobé trvání vypracovala kvalitní firemní kulturu, která se opírá o pověst stabilního a významného zaměstnavatele působícího v celé České republice, ale i v zahraničí.

- Výsledkem sociálního dialogu, vedeném ať už přímo se zaměstnanci, nebo se zástupci zaměstnanců – odbory, ale i díky dobré znalosti pracovního trhu, vytvářejí pro jejich zaměstnance takové podmínky, které jsou dostatečně motivační a stabilizační. Jejich pracovníkům také nabízejí četné zaměstnanecké výhody.
- Další prioritou firmy je ochrana zdraví jejich zaměstnanců a další rozvíjení systému bezpečnosti práce. Díky realizaci programu „Bezpečný podnik“ se společnosti podařilo zavést efektivní systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně ochrany životního prostředí a začlenit oblast řízení bezpečnosti práce, ochrany zdraví a ochrany životního prostředí do stávajícího integrovaného systému řízení firmy. Stávající systém tak dává bezpečnosti práce stejnou prioritu jako ekonomickým hlediskům, přičemž se oba tyto aspekty podařilo skloubit. Toto zavedení principů programu kladně přispívá nejen k vyšší úrovni prevence pracovních rizik, ale také k vyšší kultuře bezpečnosti práce, lepší pracovní pohodě a celkově k vyšší produktivitě práce a konkurenceschopnosti firmy.

Toto osvědčení se dostává do podvědomí zaměstnanců a zaručuje jim příznivé pracovní prostředí a sociální odpovědnost firmy. V roce 2008 se tak společnosti podařilo získat titul Bezpečný podnik již potřetí. [14]

5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

Zaměstnanecké výhody jakožto součást motivačního systému slouží ve společnosti OHL ŽS,a.s. k vytvoření určitého vztahu mezi zaměstnancem a podnikem a jejich dlouhodobé spolupráce. Zajištěním efektivní struktury zaměstnaneckých výhod dosáhne podnik daňové optimalizace. V podmínkách hospodářské recese je uplatnění daňově odečitatelných položek jedním z předních zájmů většiny společností.[13]

5.1 Odměňování

5.1.1 Mzdy

U společnosti OHL ŽS existují dva základní druhy odměny za práci a to mzda časová u dělnických profesí a mzda měsíční u pracovníků technicko hospodářských. Časová mzda u dělnických profesí má dvě složky: složku pevnou – to je částka na odpracovanou hodinu a část pohyblivou (tzv. prémie). Tato část se u každého pracovníka liší v návaznosti na měsíční výkon a kvalitu odměněné práce. Tvoří cca 5- 30 % z pevné částky a určuje ji každý měsíc příjím nadřízený pracovník (stavbyvedoucí.). Přesčasové hodiny jsou u dělnických profesí proplácené v plné výši s příplatkem 25% z objemu přesčasové práce. U technicko hospodářských pracovníků je mzda za odvedenou práci měsíční, to je pevná částka za každý odpracovaný měsíc. Tito pracovníci mají v základní mzdě započteno odpracování 150 přesčasových hodin (150 přesčasových hodin pracují zadarmo). Součástí odměn za práci u TH pracovníků jsou odměny a prémie, které jsou přímo vázány na hospodářský výsledek organizační jednotky a celé akciové společnosti. Jejich výše je dále závislá na tarifním stupni v němž je pracovník zařazen a na pozici, kterou vykonává. [13]

5.1.2 Příplatky ke mzdě

- Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, které mu bude poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
- Za práci ve svátek se poskytuje příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Náhrada mzdy za svátek nepřísluší zaměstnanci, který neomluveně zameškal směnu bezprostředně předcházející svátku nebo bezprostředně po něm následující nebo směnu nařízenou zaměstnavatelem na svátek, popřípadě část některé z těchto směn.
- Za práci v sobotu a neděli se poskytuje příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance na hodinu práce.
- Práce za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí se poskytuje příplatek ve výši 6,- Kč za hodinu.
- Dále poskytují podle zákoníku práce za práci v noci příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance na hodinu práce. Noční prací se rozumí práce konané v době od 22.00hodin do 6.00 hodin.
- Příplatek za vedení čety. Vedoucí čety, který vede četu dělníků obdrží příplatek ve výši 10,- Kč za hodinu.
- Příplatek za zvýšení a následné udržování speciální kvalifikace, které je v zájmu společnosti a je společností využíváno.
- Příplatek může být vyplácen za každý autorizovaný obor nebo osvědčení způsobilosti k výkonu funkce samostatně. Pro tyto účely je uvedena maximální výše jednotlivých příplatků v tabulce.
- Příplatek je vyplácen měsíčně, a to na základě požadavku nadřazeného zaměstnance. Vždy k 1.1. každého roku je jeho využívání znovu potvrzováno nadřazeným zaměstnancem,

to znamená buď je vyplácení příplatku prodlouženo na další rok, nebo automaticky končí. Mimo tato období je vyplácení ukončeno také na podnět nadřízeného zaměstnance a v případě ukončení pracovního poměru z jakýchkoliv důvodů. [13]

5.1.3 Prémie a odměny

Součástí odměn za práci u TH pracovníků jsou odměny a prémie, které jsou přímo vázány na hospodářský výsledek organizační jednotky a celé akciové společnosti.

Jejich výše je dále závislá na tarifním stupni v němž je pracovník zařazen a na pozici, kterou vykonává. [13]

5.1.4 Benefity

Firma OHL ŽS používá mnoho benefitů mezi ně patří:

- Podpora odborného vzdělávání pracovníků

Snaží se poskytovat všem zaměstnancům možnost vzdělávání a rekvalifikačních kurzů mezi ně mohou patřit i kurzy jazykové

- Týden dovolené navíc nad zákonný rámec

Všem zaměstnancům OHL ŽS, a.s. je, prodloužena dovolená o jeden týden. (Dovolená zaměstnanců u OHL ŽS, a.s. tedy činí pět týdnů.)

- Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel zabezpečí příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců pojištěným u libovolného penzijního fondu ČR, při splnění podmínek jako jsou doba trvání pracovního poměru u OHL ŽS, a.s. více než 3 roky nepřetržitého zaměstnání a v případě znovupřijetí do zaměstnání bude zaměstnanci započítána odpracovaná doba 50 %. Věkové hranice od dosažení věku 21 let až do prvního skončení trvalého pracovního poměru nebo přiznání starobního nebo plného invalidního důchodu.

Věková hranice	Měsíční příspěvek účastníka pojištění	Měsíční příspěvek zaměstnavatele
21 – 50 let	100 až 199 Kč	120 Kč
	200 až 299 Kč	190 Kč
	300 až 399 Kč	260 Kč
	400 až 499 Kč	330 Kč
	500 a více Kč	400 Kč
50 let a více	100 až 199 Kč	400 Kč
	200 až 299 Kč	450 Kč
	300 až 399 Kč	500 Kč
	400 až 499 Kč	550 Kč
	500 a více Kč	600 Kč

Tab. č. 2. Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj:[13]

- Příspěvek na životní připojištění

Zaměstnavatel platí příspěvek na soukromé životní pojištění vybraným zaměstnancům. Příspěvek je poskytován ve výši 666,- Kč měsíčně vybraným zaměstnancům OHL ŽS, a.s. za níže uvedených podmínek:

- Trvání pracovního poměru u OHL ŽS, a.s., více než 3 roky,
- pracovní poměr je uzavřen na dobu neurčitou,
- zaměstnanec dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků
- zaměstnanec uzavře smlouvu o pojištění prostřednictvím zprostředkovatele vybraného zaměstnavatelem.

Zaměstnancům, kterým bude životní pojištění ukončeno uplynutím smluvní doby v souladu s dosažením 60 let věku, a tito mají sjednáno penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele, bude jim příspěvek zaměstnavatele na jejich penzijní připojištění navýšen o 600,- Kč.

- **Příspěvek na stravování (stravenky)**
- **Přechodná ubytování v blízkosti staveb** - Zaměstnavatel zajišťuje ubytování zaměstnancům organizace na pracovišti, nebo v blízkém okolí.
- **Poskytování lékařské péče smluvní závodním lékařem a smluvním zdravotnickým zařízením** – Minimálně jednou za dva roky musí všichni zaměstnanci projít lékařskou prohlídkou. Od 50 let minimálně jednou za rok

- **Dary**

K celoživotnímu jubileu lze poskytovat po rozhodnutí vedení organizačních jednotek a ZV OSŽ zaměstnancům, kteří pracují v OHL ŽS, a.s. minimálně 5 let v nepřetržitém pracovním poměru v hodnotách:

- při dovršení věku 50 let 10.000,- Kč,
- při dovršení věku 55 let 8.000,- Kč,
- při dovršení věku 60 let 15.000,- Kč,

- při ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do invalidního důchodu (je-li příčinou pracovní úraz nebo nemoc z povolání v souvislosti se zaměstnáním u společnosti OHL ŽS, a.s.) bez ohledu na délku pracovního poměru 30.000,- Kč.

V mimořádných a odůvodněných případech, lze po dohodě mezi ZV OSŽ a vedoucí organizačních jednotek výši odpracované doby zkrátit. Z FSV organizačních jednotek lze rovněž poskytovat dary těm zaměstnancům, kteří dosáhnou v kalendářním roce trvání nepřetržitého pracovního poměru u společnosti:

- 20 let 4000,- Kč,
- 25 let 5000,- Kč,
- 30 let 6000,- Kč,
- 35 let 7000,- Kč,
- 40 let 10000,- Kč,
- 45 let 12000,- Kč.

Započte se skutečně odpracovaná doba včetně mateřské dovolené, další mateřské dovolené, rodičovské dovolené, péče o dítě do tří let věku, základní vojenské služby, náhradní vojenské služby a civilní služby, pokud pracovní poměr nebyl přerušen. Ostatní dary mohou být čerpány z FSV organizačních jednotek dle uvážení jejich vedení a příslušného ZV OSŽ. Dary mohou být peněžité i věcné.

- **Kultura, tělovýchova, služby a zdravotní péče-** Společnost vysoce oceňuje humánní postoj svých zaměstnanců, kteří se rozhodnou pro bezpříspěvkové dárcovství krve/krevní plazmy. Mimo morálního ocenění vyjádřeného děkováním ve firemním časopise, vyplatí společnost zaměstnanci odměnu z FSV.

Výše odměny se poskytuje ve výši:

3 000 Kč za získání bronzové medaile (10 odběrů)

6 000 Kč za získání stříbrné medaile (20 odběrů)

12 000 Kč za získání zlaté medaile (40 odběrů)

Získání ocenění Zlatého kříže (I., II., III. stupně) bude odměněno na základě rozhodnutí Rady předsedů OSŽ.

Podmínkou je:

- zaměstnanec, získá a doloží příslušné personalistce potvrzení Českého červeného kříže o udělení některé z medailí prof. MUDr. J. Jánského za bezpříspěvkové dárcovství v době trvání pracovního poměru u společnosti.
- v případě, že zaměstnanec získá další vyšší stupeň ocenění a přitom mu již v minulosti byla vyplacena odměna za získání nižšího stupně, náleží mu odměna pouze ve výši rozdílu mezi vyšším a nižším stupněm.

Z fondu lze přispívat zaměstnancům, členům OSŽ a jejich rodinným příslušníkům například na; vstupenky na kulturní akce, tělovýchovné a sportovní činnosti, [13]

5.2 Pracovní doba

Zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu na 40 týdně.

- Jakékoliv změny (týdenní pracovní doba, nerovnoměrné rozdělení pracovní doby, posun začátku a konce pracovní doby atd.), budou vedoucím organizační jednotky, nebo jím pověřeným zaměstnancem, projednány s příslušným ZV OSŽ v dostatečném časovém předstihu. Zaměstnanci provádějí práce či služby pro jiné organizační jednotky či subjekty se však podřídí pracovní době těchto pracovišť bez předchozího projednání, eventuální výjimka bude stanovena po projednání s vyšším dodavatelem stavby.
- Přestávky v práci se řídí ustanovením v zákoníku práce, tak zvaně, že vždy nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce, má zaměstnanec nárok na přestávku na jídlo a oddech

v trvání nejméně 30 minut. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na jídlo a oddech: tato doba se započítává do pracovní doby. Mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta vždy nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce.

- Poskytované přestávky v práci na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Přestávka v práci na jídlo a oddech může být rozdělena do několika částí v trvání nejméně 15 minut. Přestávky v práci na jídlo a oddech se neposkytují na začátku a na konci pracovní doby.

- Práce přesčas - Období, ve kterém práce přesčas nepřekročí, průměrně 8 hodin týdně se stanovuje na 12 kalendářních po sobě jdoucích, vždy od 1.1 do 31.12.

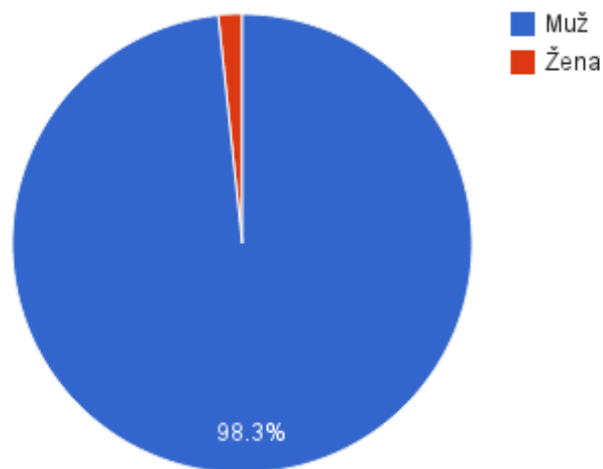
Nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než 150 hodin v kalendářním roce. Práci přesčas může zaměstnavatel zaměstnanci nařídit jen z vážných provozních důvodů, a to i v dobu nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směny, popřípadě za podmínek uvedených v Zákoníku práce i na dny pracovního klidu. Konat práce nad rámec výše uvedený lze jen výjimečně, pokud zaměstnanec dá k výkonu takové práce písemný souhlas. Celkový rozsah práce přesčas za 12 po sobě jdoucích měsíců nesmí v takovém případě překročit 416 hodin. Do počtu hodin nejvýše přípustné práce přesčas ve vyrovnávacím období se nezahrnuje práce přesčas, za kterou bylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno. [13]

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zhodnocení motivace v podniku byla zvolena metoda dotazování. Dotazník byl sestavován na základě informací, které poskytla firma OHL ŽS,a.s. Rozeslaných dotazníků bylo celkem 150 ks. Vrátilo se 120 ks dotazníků. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek

- Jsem muž nebo žena?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 120 lidí z toho 118 respondentů mužského pohlaví a 2 respondentky. Rozložení četnosti pohlaví odpovídá skutečnosti ve firmě, kde je zaměstnáno více mužů nežli žen.



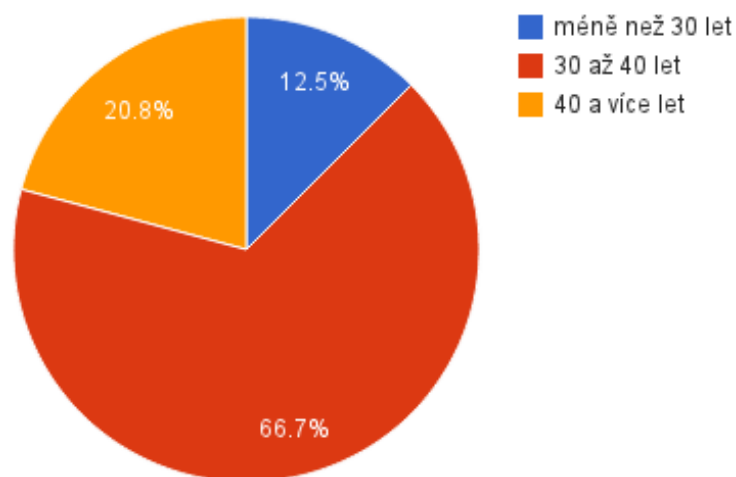
Graf. č. 1. Jsem muž nebo žena?

Zdroj: vlastní

- Do které věkové kategorie spadáte?

Jak můžeme vidět na grafu nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 30 a více let. Do téhle kategorie se řadí podle dotazníku stavbyvedoucí, vedoucí projektu, Asistentka ředitele, Vrcholový management.

Druhou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 40 a více let. Poslední třetí skupinu tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 30 a méně let. V této kategorii se nachází z větší části dělníci, zedníci, betonáři a podobně.

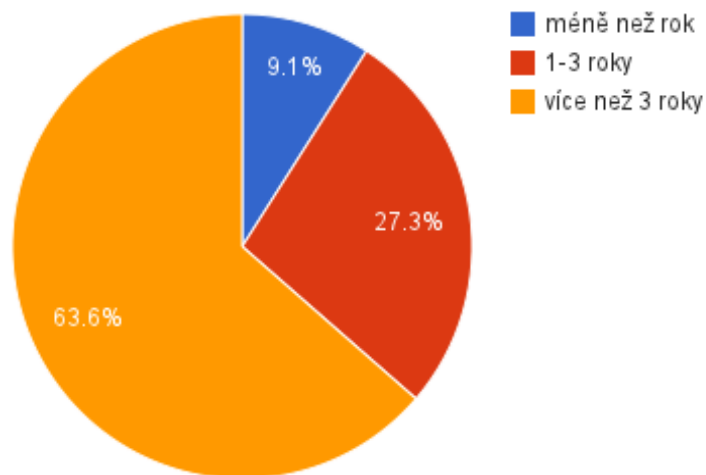


Graf. č. 2. Do které věkové kategorie spadáte?

Zdroj: vlastní

- Jak dlouho pracujete ve firmě OHL ŽS,a.s.?

Na grafu je zcela zřejmé, že z 64 % zaměstnanců pracuje ve firmě už více než tři roky. To znamená, že firma má stálé zaměstnance. Další skupina respondentů pracuje ve firmě od 1- 3 let což dělá 27 %. Tento graf odpovídá skutečnému stavu ve firmě. Pouhých 9 % respondentů ve firmě pracuje méně než rok.

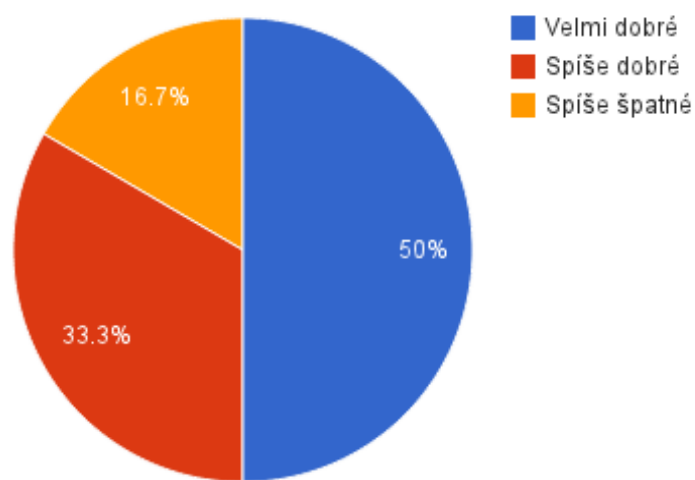


Graf. č. 3. Jak dlouho pracujete ve firmě OHL ŽS, a.s.?

Zdroj: vlastní

- Jak by, jste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?

Přesně 50 % respondentů hodnotí vztahy se svými nadřízenými jako velmi dobré což, se svědčí o dobré komunikaci mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci. 33 % respondentů hodnotí vztahy s vedením firmy jako spíše dobré. A celých 17 % respondentů hodnotí vztahy s vedením spíše špatné. Velmi špatné vztahy ve firmě nezaznačil žádný z dotazovaných.

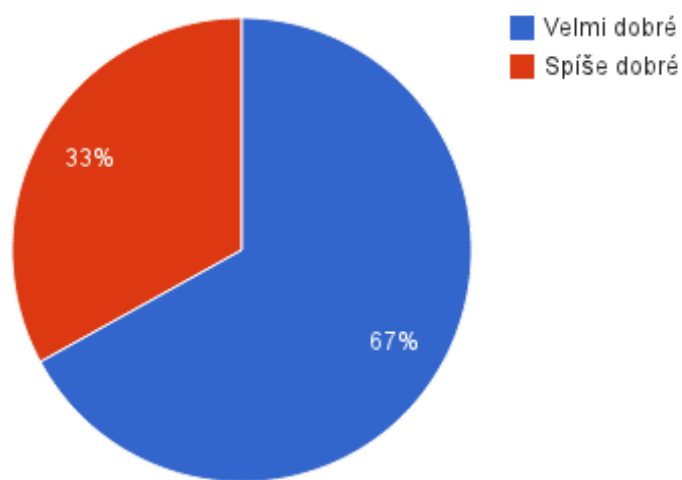


Graf. č. 4. Jak by, jste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?

Zdroj: vlastní

- Jak by, jste hodnotil/ vztah se svými spolupracovníky?

Zde se respondenti rozhodovali mezi 4 variantami. Odpověď velmi dobré zahrlo nejvyšší počet zaměstnanců a to celých 67%. Spíše dobré vztahy má 33% respondentů. Na odpověď spíše špatné vztahy a velmi špatné vztahy neodpověděl žádný ze zaměstnanců. Můžeme tedy tvrdit, že vztahy mezi spolupracovníky jsou na velmi dobré úrovni.

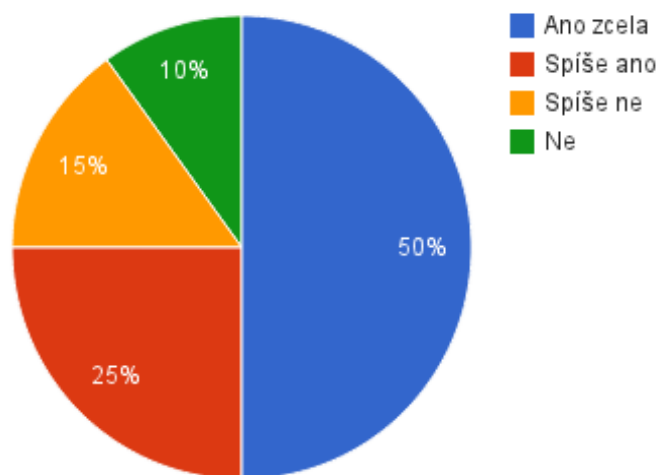


Graf. č. 5. Jak by, jste hodnotil/ vztah se svými spolupracovníky?

Zdroj: vlastní

- Naslouchá vedení firmy Vaším názorům?

Největší část respondentů 50 % což, je 60 zaměstnanců tvrdí, že vedení firmy naslouchá názorům zcela úplně. Spíše ano odpovědělo 25% respondentů. Třetí možnost spíše ne 15 % a čtvrtá možnost vedení firmy nenaslouchá vůbec v pouhých 10 %.

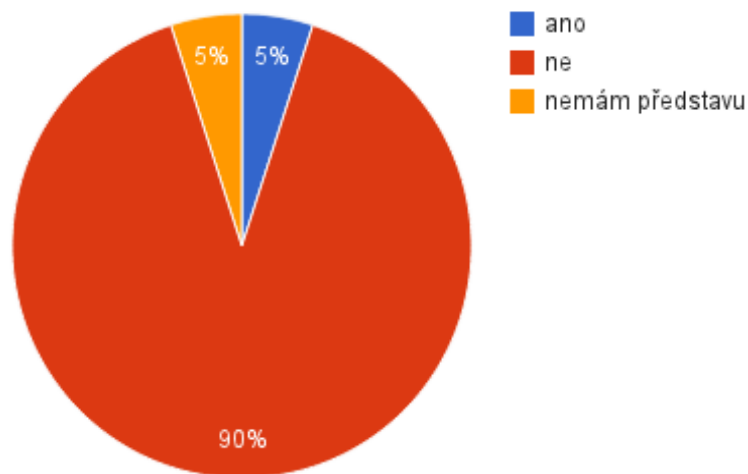


Graf. č. 6. Naslouchá vedení firmy Vaším názorům?

Zdroj: vlastní

- Odpovídá pracovní hodnocení Vašemu výkonu?

Graf nám jasně naznačuje, že 90 % respondentů není spokojeno s pracovním hodnocením jejich výkonu a myslí si, že jim neodpovídá. Ve firmě se našlo pouhých 5 % zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli kladně a to, že odpovídá pracovní hodnocení jejich výkonům. Dalších 5 % respondentů tvrdí, že nemá představu, jestli je jejich hodnocení odpovídající či není odpovídající.

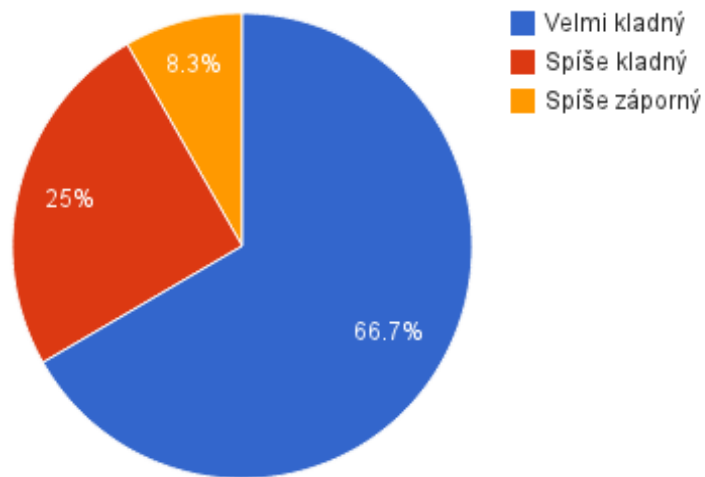


Graf. č. 7. Odpovídá pracovní hodnocení Vašemu výkonu?

Zdroj: vlastní

- Jaký máte vztah k práci?

Podle tohoto grafu 67 % respondentů má velmi kladný vztah ke své práci. Na možnost vztah k práci je spíše kladný reagovalo 25 % čili 30 zaměstnanců firmy. Spíše záporný vztah k práci mají 8 % respondentů a na poslední možnost velmi záporný vztah neodpověděl žádný ze zaměstnanců. Celkově můžeme graf zhodnotit velmi kladně, protože je zcela zřejmé, že zaměstnanci práce baví

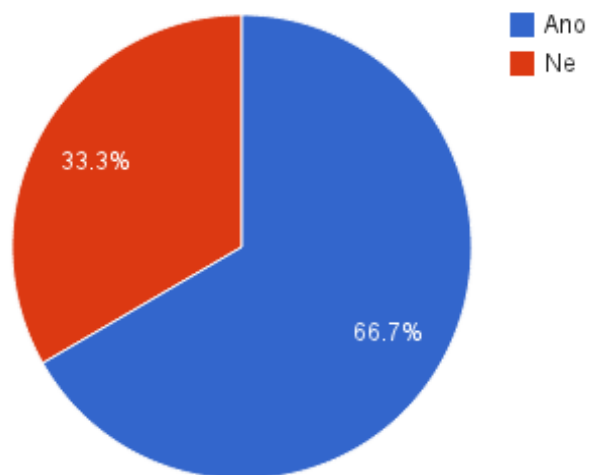


Graf. č. 8. Jaký máte vztah k práci?

Zdroj: vlastní

- Máte u svého zaměstnance možnosti osobního růstu?

Celých 67 % zaměstnanců tvrdí, že jim jejich zaměstnavatel dává možnost osobního růstu. Dalších 33 % respondentů říká, že tuhle možnost nemají.

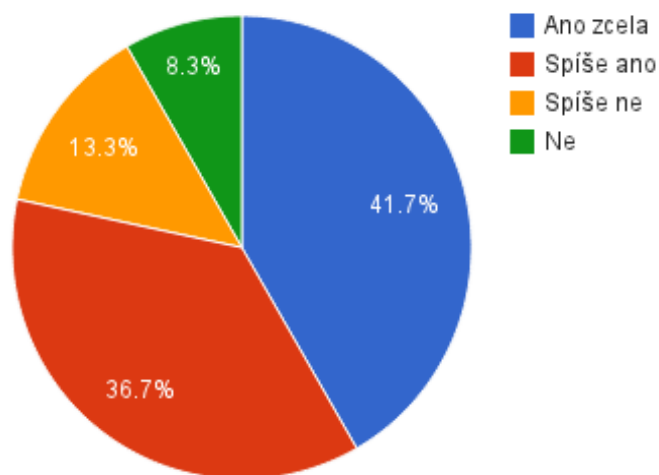


Graf. č. 9. Máte u svého zaměstnance možnosti osobního růstu?

Zdroj: vlastní

- Myslíte, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?

Zaměstnanci firmy si z 42% jsou jisti, že jejich pracovní schopnosti jsou zcela využity. Spíše ano zaznačilo 37 % respondentů. Kolem 13 % zaměstnanců firmy si myslí, že jejich pracovní schopnosti jsou spíše nevyužity a celých 8 % respondentů tvrdí, že jejich pracovní schopnosti nejsou využity vůbec.

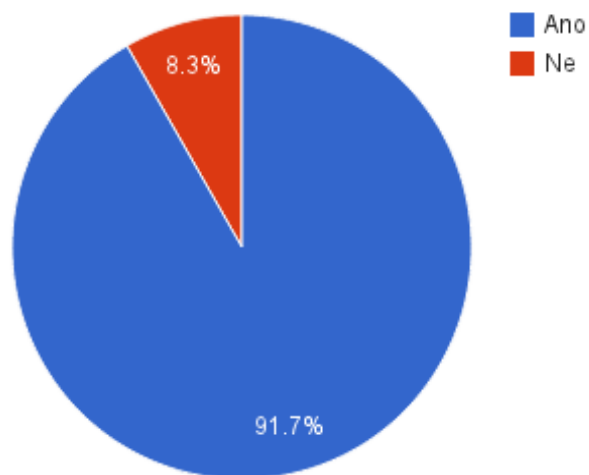


Graf. č. 10. Myslíte, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?

Zdroj: vlastní

- Cítíte jistotu pracovního místa?

Na tuhle otázku odpovědělo 92 % dotazovaných, že cítí jistotu pracovního místa. Těch zaměstnanců kteří jistotu pracovního místa nemají, je 8 %.

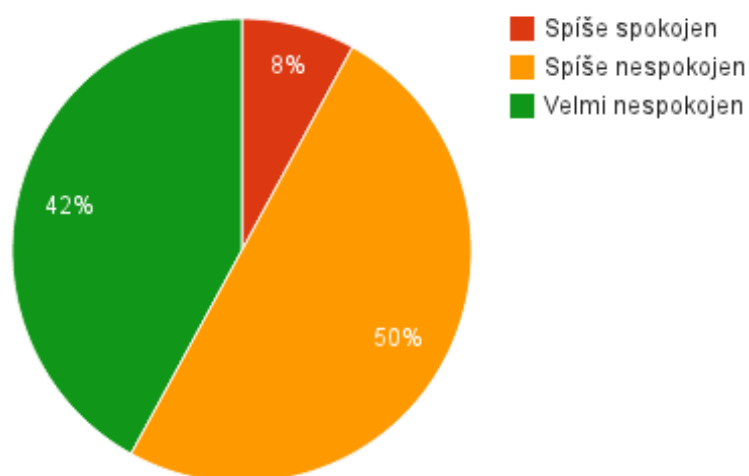


Graf. č. 11. Cítíte jistotu pracovního místa?

Zdroj: vlastní

- Jste spokojen s výší vašeho platu?

Velmi spokojen ve firmě není žádný ze zaměstnanců. Možnost spíše spokojen zaznačilo 8 % respondentů. Celkově jsou zaměstnanci s výší svého platu nespokojeni, je to dáno z výsledků možnosti spíše nespokojen což, činí 50 % respondentů a velmi nespokojeno, je 42 % zaměstnanců.

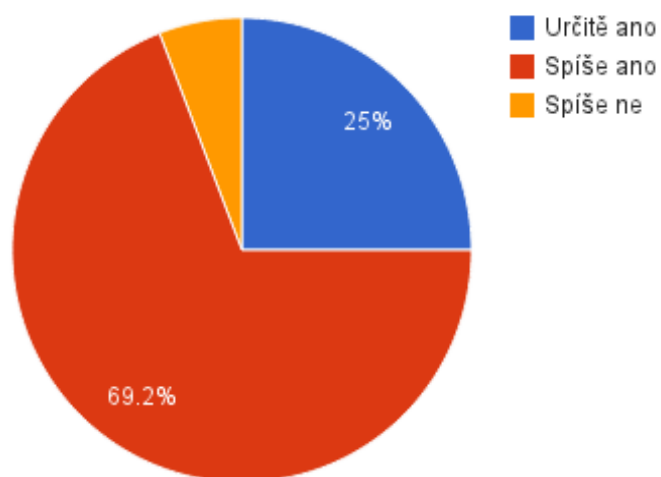


Graf. č. 12. Jste spokojen s výší vašeho platu?

Zdroj: vlastní

- Vychází výše odměn z hodnocení vašeho pracovního výkonu?

Na grafu je vidět, že nejvíce zaměstnanců celých 69 % odpovědělo spíše ano. Dalších 25 % dotazovaných zaznačilo odpověď určitě ano. Pouze 6 % respondentů si myslí, že výše jejich odměn nevychází z hodnocení jejich pracovního výkonu.

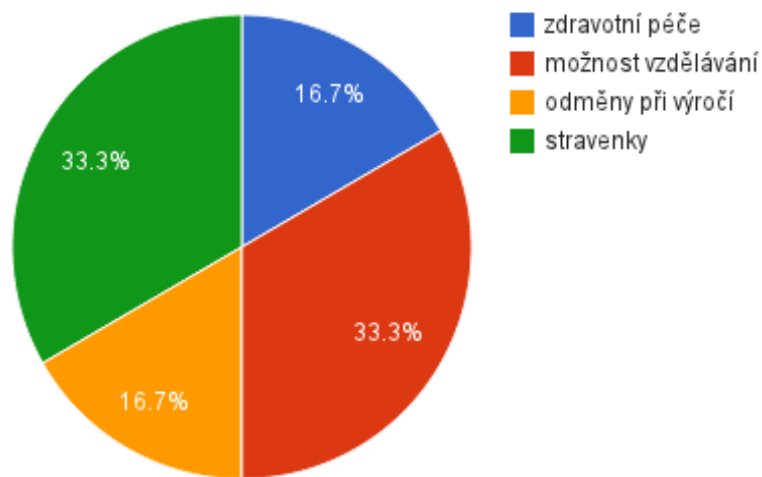


Graf. č. 13. Vychází výše odměn z hodnocení vašeho pracovního výkonu?

Zdroj: vlastní

- Jaké benefity jsou pro vás důležité?

Zdravotní péče, možnost vzdělávání, odměny při významných a životních a pracovních výročí, stravenky, příspěvky na penzijní připojištění nebo příspěvky na životní připojištění. Zaměstnanci firmy nejvíce preferují možnost vzdělávání z 33 % a stravenky z 33 %. Méně důležité jsou pro respondenty odměny při výročí a zdravotní péče které dohromady dělají 34 %.

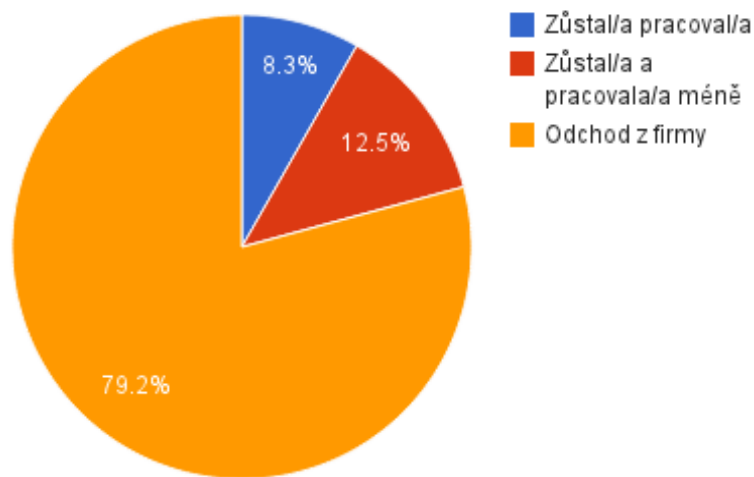


Graf. č. 14. Jaké benefity jsou pro vás důležité?

Zdroj: vlastní

- Kdyby Vám firma po určitou dobu (dobu krize) neposkytovala vůbec žádné benefity, pak byste:

Pokud by firma neposkytovala žádné benefity například po dobu krize tak 79 % zaměstnanců by volilo odchod z firmy. Zaměstnanců, kteří by zůstali a pracovali méně je pouhých 13 % dotazovaných. Zbylé 8 % respondentů by zůstalo a pracovalo ve firmě nadále.



Graf. č. 15. Kdyby Vám firma po určitou dobu (dobu krize) neposkytovala vůbec žádné benefity, pak byste:

Zdroj: vlastní

7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V dotazníkovém šetření byly nejvíce zastoupeni muži. Ve firmě OHL ŽS, a.s je obecně zaměstnáno více mužů nežli žen. Je to dáno tím, že firma je orientována na stavebnictví a více manuální a těžké práce. Většina zaměstnanců se pohybuje ve věkové hranici 30 až 40 let a více let. Ve společnosti je většina zaměstnanců více než tři roky což znamená , že firma má spíše stálé zaměstnance. Proto také zaměstnanci cítí větší jistotu pracovního místa ve firmě. Více jak polovina zaměstnanců má pocit, že se může ve svém zaměstnání realizovat, jelikož využívají své současné znalosti, schopnosti a dovednosti. Ve firmě jsou vztahy na velmi dobré úrovni jak mezi zaměstnanci tak vztah zaměstnanců se svými nadřízenými. Pokud se jedná o hodnocení pracovního výkonu 90% zaměstnanců není spokojená . Jako demotivující faktory považují zaměstnanci mzdové ohodnocení. Naopak jako motivující faktory volí zaměstnanci benefity, které firma poskytuje. Mezi nejdůležitější benefity z pohledu zaměstnanců patří stravenky a možnost vzdělávání. Nejvíce uspokojivé benefity značí respondenti stravenky a možnost vzdělávání.

8 NÁVRH ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Firma OHL ŽS má velice dobrý motivační systém avšak podle vyhodnocení odpovědí respondentů v dotazníku jsou navržena opatření, která by zaměstnance firmy ještě více motivovala a firma by tím získala větší konkurenceschopnost na trhu než má doposud.

8.1 Zdravotní péče

V oblasti zdravotní péče jsou poskytovány preventivní prohlídky to znamená, že minimálně jednou za dva roky musí všichni zaměstnanci projít lékařskou prohlídkou. Od 50 roku minimálně jednou za rok. Dále poskytují každoroční očkování proti chřipce a vitamíny. Zdravotní péči by bylo dobré rozšířit o tzv. zdravotní dny volna. Tento model k nám přichází ze Západu. Zaměstnanci mají šanci vyléčit se z krátkodobé nemoci bez lékařského potvrzení a své peníze dostanou. Za nulovou roční absenci by zaměstnanci dostali například finanční odměnu, kterou určí zaměstnavatel.

8.2 Hodnocení pracovního výkonu

Zaměstnanci firmy nejsou zcela spokojeni s hodnocením svého pracovního výkonu. Určitým zlepšením by bylo zavést soutěže o nejlepšího pracovníka na jednotlivých pobočkách OHL ŽS nebo nejlepší pracovní tým na zakázkách firmy OHL ŽS.

Tím by se zvedla nehmotná motivace firmy.

8.3 Benefity

K hmotné motivaci se navrhuje zavedení poukázek Flexi pass od firmy Sodexo. Využití těchto poukázek má široké spektrum, proto by bylo dobré je zařadit do stálých zaměstnaneckých výhod. Tyto motivační poukázky umožňují poskytnout zaměstnancům příspěvek jak na dovolenou tak na kulturu a sport. Poukázky Flexi pass se dělí na:

Holiday pass – Jsou poukázky na dovolenou, které mohou zaměstnanci uplatnit v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízeních. Jsou v různých nominálních hodnotách a to 500, 1000, 2000, 5000 Kč.

Relax pass – Jsou poukázky , které zprostředkovávají zaměstnancům ideální způsobem odpočinku. Nominální hodnoty těchto poukázek je 50, 100, 200 Kč.

Smart pass – Tyto poukázky mají využití například při rozvoji znalostí zaměstnanců

jak v profesním tak osobním životě. Zaměstnanci mohou tyto poukázky použít na úhradu jazykových nebo počítačových kurzů.

Nominální hodnota poukázek je 500, 1000, 2000 Kč.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat motivační systém firmy OHL ŽS, a.s. a na základě dotazníkového šetření navrhnout možná opatření ke zlepšení motivačního systému.

Práce je rozdělena na tři části. V teoretické části se zabývá základními pojmy jako je charakteristika motivace, zdroje motivace, motivační techniky a motivační systém.

Ve druhé části se zaměřuje na představení firmy OHL ŽS, a.s.. Dále popisuje cíle firmy její organizační strukturu a motivační program kam patří mzdy, příplatky ke mzdám a různé benefity.

Třetí část obsahuje dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci firmy na vybrané oblasti motivace a výkonu práce. Toto šetření mělo za úkol zjistit spokojenosti zaměstnanců s jejich platovými podmínkami a celkovými vztahy na pracovišti. Výsledek šetření prokázal, že vztahy jsou na velmi dobré úrovni, ale spokojenost s výši pracovního ohodnocení je nízká. Přesto si myslím, že jejich platební podmínky jsou na velmi vysoké úrovni. Můžeme říct, že se pohybují nad průměrem celorepublikového platového výměru. Proto jsem navrhla pouze navýšení benefitů, které by měli vést k vyšší spokojenosti.

Umění motivovat je jednou z nejdůležitějších vlastností manažera. Společnost, která zaměstnává motivované zaměstnance, má v soutěži náskok, protože kvalita lidských zdrojů představuje konkurenční výhodu firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-3.

[2] ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

[3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

[4] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-685-2.

[5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[6] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4.

[7] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7357-368-3

[8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

[9] NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie: pro kombinovanou formu studia*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.

[10] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577.

[11] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097.

[12] WÁGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Ostatní zdroje

[13] Kolektivní smlouva OHL ŽS, a.s. (platná pro období od 1.1. 2010 do 31.12. 2014), OHL ŽS, a.s.

Internetové zdroje

[14] OHL ŽS, a.s. [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z : <http://www.ohlzs.cz/>

[15] SERVER MĚŠEC. *Využíváte zaměstnaneckých výhod?* [online]. [cit. 2012-05-04]. Dostupný z : <http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>

[16] Vedeme. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. [cit. 2012-05-06]. Dostupný z : http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=6/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FSV	Fond sociálních výhod
OHL	Název firmy
ŽS	Železniční stavby
TH	Technicko hospodářský
ZV	Závodní výbor
OSŽ	Odborové sdružení železničářů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1. Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obr. č. 2. Organizační struktura OHL ŽS, a.s.....	31

SEZNAM GRAFŮ

Graf. č. 1. Jsem muž nebo žena?	44
Graf. č. 2. Do které věkové kategorie spadáte?	45
Graf. č. 3. Jak dlouho pracujete ve firmě OHL ŽS, a.s.?	46
Graf. č. 4. Jak by, jste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?	47
Graf. č. 5. Jak by, jste hodnotil/ vztah se svými spolupracovníky?	48
Graf. č. 6. Naslouchá vedení firmy Vaším názorům?	49
Graf. č. 7. Odpovídá pracovní hodnocení Vašemu výkonu?	50
Graf. č. 8. Jaký máte vztah k práci?	51
Graf. č. 9. Máte u svého zaměstnance možnosti osobního růstu?	52
Graf. č. 10. Myslíte, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?	53
Graf. č. 11. Cítíte jistotu pracovního místa?	54
Graf. č. 12. Jste spokojen s výší vašeho platu?	55
Graf. č. 13. Vychází výše odměn z hodnocení vašeho pracovního výkonu?	56
Graf. č. 14. Jaké benefity jsou pro vás důležité?	57
Graf. č. 15. Kdyby Vám firma po určitou dobu (dobu krize) neposkytovala vůbec žádné benefity, pak byste:.....	58

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1. Příspěvek na penzijní připojištění	38
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Jsem muž nebo žena?

- Muž
- Žena

2. Do které věkové kategorie spadáte?

- Méně než 30 let
- 30 až 40 let
- 40 a více let

3. Jak dlouho pracujete ve firmě OHL ŽS, a.s.?

- Méně než rok
- 1-3 roky
- Více než tři roky

4. Jak by, jste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

5. Jak by, jste hodnotil/ vztah se svými spolupracovníky?

- Velmi dobré
- Spíše dobré
- Spíše špatné
- Velmi špatné

6. Naslouchá vedení firmy Vaším názorům?

- Ano zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Odpovídá pracovní hodnocení Vašemu výkonu?

- Ano
- Ne
- Nemám představu

8. Jaký máte vztah k práci?

- Velmi kladný
- Spíše kladný
- Spíše záporný
- Velmi záporný

9. Máte u svého zaměstnance možnosti osobního růstu?

- Ano
- Ne

10. Myslíte, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?

- Ano zcela
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Cítíte jistotu pracovního místa?

- Ano
- Ne

12. Jste spokojen s výší vašeho platu?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

13. Vychází výše odměn z hodnocení vašeho pracovního výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jaké benefity jsou pro vás důležité?

- Zdravotní péče
- Odměny při významných a životních a pracovních výročí
- Stravenky
- Příspěvky na penzijní připojištění
- Příspěvky na životní připojištění

15. Kdyby Vám firma po určitou dobu (dobu krize) neposkytovala vůbec žádné benefits, pak byste:

- Zůstal/a a pracoval/a
- Zůstal/a a pracoval/a méně
- Odchod z firmy