

# **Projekt zlepšení motivace zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s.**

Bc. Petra Válková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra VÁLKOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení motivace zaměstnanců společnosti  
Česká zbrojovka a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém motivace zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. a stanovte hlavní problémové oblasti.
- Navrhněte doporučení a změny vedoucí ke zvýšení pracovní motivace.
- Uvedte přínosy a náklady projektu a rizika s ním spojená.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.  
[2] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.  
[3] FRITZ, H. Spokojeně v zaměstnání. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.  
[4] NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.  
[5] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 117 s. ISBN 80-2472-361-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/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);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 13.4.2010

..... Petra Valková

*1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevyjádřené zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zjistit případné mezery či nedostatky současného systému motivace zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. a navrhnout změny vedoucí k jeho zlepšení. V první části diplomové práce jsou shrnuty teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, teorie motivace, pracovní motivace, hodnocení pracovního výkonu a demotivace zaměstnanců. V praktické části diplomové práce je představena společnost Česká zbrojovka a.s. a následně provedena analýza současného systému motivace zaměstnanců zavedeného v této společnosti. V závěrečné části je na základě provedené analýzy a výsledků z dotazníkového šetření vytvořen projekt, který má vést ke zlepšení současného systému motivace zaměstnanců a zároveň stanovení jeho nákladů, přínosů, rizikové a časové analýzy.

**Klíčová slova:** lidské zdroje, motivace, teorie motivace, motivace k práci, motivační systém, demotivace, pracovní výkon, odměňování, dotazníkové šetření, cafeteria systém

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to find the possible insufficiency or inadequacy in the current system of employee motivation of the company Česká zbrojovka a.s. and suggest amendments which would improve the system. The first part of the thesis comprises the theoretical observations from the field of human resources management, the theory of motivation, work motivation, work output evaluation and employee demotivation. In the empirical part of the thesis we introduce the company Česká zbrojovka a.s. and, consequently, we analyze the current system of employee motivation applied in this company. In the final part of the thesis we designed a project which should lead to an improvement of the current system of employee motivation together with the determination of its costs, its benefits as well as the risk and time analysis.

**Keywords:** human resources, motivation, the theory of motivation, work motivation, motivation system, demotivation, work output, remuneration, questionnaire research, cafeteria system.

Chtěla bych poděkovat Ing. Lucii Tomancové, vedoucí mé diplomové práce za odborné vedení a veškerou pomoc při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům odboru mzdy a motivace v České zbrojovce a.s. za cenné rady a důležité podklady potřebné ke zpracování mé diplomové práce.

*Successful corporate leaders recognize that their competitive edge in today's market place is their people. They also acknowledge that few organizations know how to manage human resources effectively, primarily because traditional management models are inappropriate in our dynamic work environment. [John Bratton]*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 LIDÉ V ORGANIZACI.....	12
1.2 POJETÍ A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	14
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 MOTIVACE.....	16
2.2 ZDROJE MOTIVACE .....	17
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	19
2.3.1 Teorie instrumentality .....	19
2.3.2 Teorie potřeb .....	19
2.3.3 Teorie kognitivní .....	22
2.3.4 Herzbergova teorie .....	23
2.3.5 Teorie atribuce.....	24
2.4 MOTIVACE K PRÁCI V ORGANIZACI.....	25
2.5 VZTAH MOTIVACE A VÝKONU.....	27
2.6 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY.....	28
2.6.1 Mzda.....	28
2.6.2 Druh a charakter vykonávané práce .....	28
2.6.3 Pracovní postup.....	28
2.6.4 Způsob vedení pracovních skupin.....	29
2.6.5 Pracovní skupina .....	29
2.6.6 Fyzikální podmínky práce .....	29
2.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ .....	29
2.8 DEMOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	31
2.9 DŮVODY ODCHODU ZAMĚSTNANCŮ .....	32
2.10 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A FINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	33
2.11 KOUČOVÁNÍ A ZPĚTNÁ VAZBA.....	35
<b>3 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
4.1 SPOLEČNOST ČESKÁ ZBROJOVKA A.S. ....	39
4.1.1 Historie firmy .....	39
4.1.2 Organizace personálního řízení ve společnosti .....	40
4.1.3 Informace o zaměstnancích .....	41



4.1.4	Výsledek hospodaření .....	42
4.1.5	Swot analýza firmy.....	42
4.2	SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	44
4.2.1	Základní tarifní mzda .....	44
4.2.2	Prémie .....	46
4.2.3	Odměny .....	47
4.2.4	Příplatky ke mzdě.....	50
4.2.5	Benefity poskytované všem zaměstnancům .....	51
4.2.6	Benefity poskytované k vykonávané funkci.....	53
4.2.7	Benefity poskytované klíčovým zaměstnancům .....	54
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
4.3.1	Výběrový soubor .....	54
4.3.2	Stanovení hypotéz .....	55
4.3.3	Analýza dotazníkového šetření .....	55
4.4	ZÁVĚRY ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	67
4.4.1	Výsledky z dotazníkového šetření.....	67
4.4.2	Návrhy pro projektové řešení .....	68
<b>5</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>69</b>
5.1	SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	69
5.1.1	Nevolitelné výhody .....	70
5.1.2	Volitelné výhody .....	73
5.2	KOMUNIKACE.....	78
5.2.1	Pochvala a kritika .....	78
5.3	SOCIÁLNÍ KLIMA.....	80
5.3.1	Penzijní připojištění a životní pojištění.....	80
5.3.2	Zvýhodněné půjčky .....	82
5.4	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	83
5.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	83
5.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	86
<b>6</b>	<b>ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Štěstí, spokojenost a radost z práce jsou pro většinu lidí základními životními potřebami. Mnoho lidí tráví v zaměstnání většinu svého času, takže je pochopitelné, že chtějí tento čas strávit spokojeně. Právě spokojenost je ale bohužel něco, co se dnes z práce stále častěji vytrácí. Více a více lidí odchází ráno do zaměstnání s nepříjemným pocitem v žaludku, trpí nespavostí, nervozitou a strachem. Příčinou těchto stavů je často pracovní přetížení, stres s kolegy, nedostatek podpory ze strany nadřízených, nevyhovující pracovní podmínky nebo časté změny.

Lidé jsou základním stavebním prvkem každé organizace a podle toho by k nim měla daná organizace také přistupovat. Nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu. Stroj lze nahradit relativně snadno a v relativně krátké době (za předpokladu, že máme dostatek finančních prostředků), ale nahradit kvalifikovaného pracovníka může být velký problém. Proto by se měl podnik snažit zejména udržet si své kvalifikované pracovníky, tj. vytvořit jim takové podmínky, aby neměli žádný důvod podnik opustit.

Oblast lidských zdrojů mě během studia na vysoké škole vždy velmi zajímala a považuji ho za aktuální a stále se dynamicky rozvíjející, což bylo hlavním důvodem, proč jsem si dané téma vybrala.

Hlavní úkolem teoretické části je vymezení pojmů, které se k problematice vztahují jako např. motivace, teorie motivace, motivace k práci v organizaci a mnohé další.

Na základě poznatků a informací získaných v první teoretické části je proveden v analytické části průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s., jeho analýza a stanovení slabých míst jako jádro další části diplomové práce.

Cílem závěrečné, třetí části je zpracování projektu na zlepšení motivace pracovníků této společnosti, stanovení přínosů, rizik a nákladů projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## 1.1 Lidé v organizaci

Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou pracovníci – lidé. Působí v podniku jako jednotlivci, častěji však je třeba je chápat jako členy pracovních skupin, týmů.

Přestože tato myšlenka je obecně považována za samozřejmou a neoddiskutovatelnou, do praxe se uvádí jen velmi těžko. Problém je především v tom, že lidské zdroje mají jiná specifika než jiné zdroje.

Obtíže jsou nejen v úsilí o postižení člověka jako osobnosti, tak i úsilí o postižení zákonitostí vzniku, utváření a fungování sociálních, pracovních skupin a týmů.

Má-li být podnik, tedy manažeři úspěšní, musí vědět o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách přinejmenším tolik, jako o své původní odborné profesi. Nemusí být profesionálními psychology s celou šíří psychologických znalostí, měli by však být schopni co nejvšestranněji porozumět člověku. [15]

## 1.2 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými.

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. Konec konců,

i v jakékoli jiné oblasti podnikového řízení (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení této oblasti, jako o řízení lidí zajišťující tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv. [17]

### 1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Personální řízení je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností zaměstnanců, ale protože lidé rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, personální řízení zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- a) Vytvoření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku.
- b) Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.
- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení ba dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozví-

jení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.

- e) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. [9]

## 1.4 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností, které můžeme vidět v následujícím přehledu. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

**1. Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracovávání jejich popisů, specifikací (požadavků na schopnosti a vlastnosti pracovníků) a aktualizace těchto materiálů.

**2. Personální plánování**, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.

**3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni a přijati jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.

**4. Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.

**5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

**6. Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.

**7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení jeho výsledků a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace jeho procesu.

**8. Pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.

**9. Péče o pracovníky**, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.

**10. Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností v podniku, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchování informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly apod. [16]

## 2 MOTIVACE

### 2.1 Motivace

Motivace je chápána jako jedna ze základních osobnostních substruktur. Pojem motivace má původ v latinském slově movere – hýbati, pohybovati. Ve svém obsahu tento pojem vyjadřuje tu skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé a uvědomované vnitřní hybné síly, které: aktivizují, orientují a udržují aktivitu člověka, která se navenek projevuje jako motivované jednání.

*Motivace působí současně ve třech rovinách (dimenzích):*

- **Dimenze směru** – určité zaměření činnosti, jeho orientace a současně odvádění od směrů jiných (... chci to a to ..., ... toužím po tom a tom ..., ...nezajímá mě to a to ...).
- **Dimenze intenzity** – síla s níž toto úsilí je spojeno ve smyslu dosažení cíle (... docela bych chtěl, ... chci, ... velmi toužím, ... musím to mít).
- **Dimenze stálosti** (vytrvalost, perzistence) – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky vnější i vnitřní při cestě k dosažení cíle. (Vysoká perzistence pak tedy znamená, že jedinec je schopen pokračovat v činnosti v původním směru i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, nezdary či neúspěchy).

Podstatnou vlastností motivace je to, že dává smysl lidskému jednání. [15]

*Základními pojmy, s nimiž se ve studiu lidské motivace můžeme setkat jsou:*

- **Motiv** – představuje vnitřní psychickou sílu (pohnutku). Může být chápán jako psychologická příčina určitého chování či jednání člověka. Individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Těsně se s ním váže pojem cíl. Obecným cílem je jisté nasycení, pocit vnitřního uspokojení.

Kromě cílových motivů, které působí po celou dobu (než je cíle dosaženo), existují i jiné, u nichž nelze uvažovat v intencích dosažení cílů (zájem o sport, literaturu). Tyto motivy bývají označovány jako instrumentální. Motivů výrazným způsobem determinují lidskou



činnost. Vedle nich působí jako spolu-determinanty jednak kognitivní zpracování situace, v níž se jedinec nalézá (poznávací procesy) a jednak prožívání každého jedince (postoje, hodnoty, ...).

- **Stimul** – tento pojem bývá často mylně používán jako synonymum nebo ekvivalent pojmu motivace. Ani mnozí psychologové explicitně nevymezují jejich obsah, nebo je dokonce nerozšiřují. Domnívám se, že především z praktických důvodů je určité rozlišení nutné.

Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám v jeho činnosti a jednání. Stává se tak především změnou psychických procesů, především pak změnou jeho motivace. Stimulace tedy představuje působení na psychiku jedince z vnějšku.

Nemusí jít o působení záměrné, i když většinou tomu tak je. Nás pak musí z hlediska praktického použití zajímat stimulace jako vědomé a záměrné ovlivňování činností (motivace) druhého člověka.

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka.

*Bývají rozlišovány:*

- **Impuls** (drive) – vnitřní, intrapsychické podněty signalizující změnu v těle nebo myslí člověka (např. únava – vyvolá motiv odpočinku; nervozita před zkouškou může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce, atd.).
- **Incentiv** – vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučně k impulsům, aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv. (např. nabídka možnosti postupu, pochvala, atd.).

Impulesem i incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, ale nemusí. To, co skutečně bude vystupovat jako impuls nebo incentiv záleží na motivační struktuře konkrétního jedince, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu. [15]

## 2.2 Zdroje motivace

Jde v podstatě o to, jak vůbec motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a něco odmítá, po něčem touží velmi silně, zatímco jiné oblasti ho sice přitahují, nikoliv však tak, aby změnil své chování a podobně.

Jako zdroj motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Je jich celá řada, obvykle bývají zdůrazněny:

- **Potřeby** – potřeba je chápána jako jedincem prožívaný (ne vždy zcela uvědomovaný) nedostatek něčeho, pro jedince subjektivně významného, důležitého nebo potřebného.

Jedná se o vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším živočichům. V rovině prožívání se projevuje jako nelibý stav napětí, který vyvolává tendenci jeho odstranění. Předpokladem ovšem je, že je nalezen předmět, který umožní uspokojení dané potřeby.

#### **Členění potřeb:**

- *potřeby biologické (fyziologické, primární)* – jsou spojeny s činností těla jako biologického organismu
- *potřeby sociální, společenské (sekundární)* – jsou spojeny s člověkem jako tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří sem i potřeby seberealizace, potřeba lásky a sounáležitosti a podobně. Vznikají obvykle odvozením od potřeb primárních.
- **Návyky** – díky pravidelnosti a opakování jednotlivých činností se vytvářejí jisté stereotypy. V obdobných nebo podobných situacích se projevují tendence jednat stejným způsobem. Je to tedy naučený vzorec chování. V rovině prožívání se projevuje jako fixovaná tendence, pohnutka udělat něco zcela konkrétního. Objevují se prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou být výsledkem výchovy i sebeutvářecích aktivit člověka.
- **Zájmy** – je trvalejším zaměřením člověka na určitou oblast předmětu či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Obecně se dá říct, že zájmů je tolik, kolik je činností. Například poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a sportovní. Podstatné však je, že zájem je zvláštní druh motivu. Uvažuje se o nich v aspektech jejich existence vůbec, jejich šíře, hloubky, stálosti orientace a podobně.
- **Hodnoty** – jedná se o přisouzení významu věcem a skutečnostem okolní reality, o projev přisuzování smyslu, významu, důležitosti. Neodrážejí nikdy pouze objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní, individuální smysl, tedy konkrétní

smysl pro každého jedince. Jsou posuzovány z hlediska prospěchu jedince, sociální skupiny, či lidstva jako celku.

Některé hodnoty přebírá jedinec již „hotově“ od svého sociálního prostředí, někdy i dost nekriticky. Jednotlivé hodnoty utvářejí hodnotový systém, hierarchii hodnot. Tato hierarchie pak ovlivňuje jednání i prožívání člověka.

- **Ideály** – jsou určitou názorovou představou něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, podobu životních cílů, mohou se týkat osobního života v užším smyslu i života pracovního. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje – rodiny a ostatních autorit. Významné jsou procesy nápodoby, učení a identifikace. [11]

## 2.3 Teorie motivace

Nejznámější jsou tyto teorie motivace:

### 2.3.1 Teorie instrumentality

Tato teorie je založena do značné míry na Taylorových pracech (F. W. Taylor, 1911). Teorie se objevila v druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na snahu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomický přístup. Instrumentalista je představa, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své zjednodušené podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou provázány přímo s jeho výkonem, tedy že odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování pracovníků, které využívá tento přístup, bylo a ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je však založeno výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Nebere dostatečně do úvahy skutečnost, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky. [11]

### 2.3.2 Teorie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto

potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Teorií potřeb se zabývali tito nejznámější teoretici:

- Maslow, A. (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti,
- Alderfer, C. (1972), vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (teorie ERG),
- McClelland, D. (1975), identifikoval tři potřeby, jež motivují manažery, a který souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti a zároveň došel k závěru, že potřeby jsou aktivovány faktory prostředí.

### ***Maslowova hierarchie potřeb***

Nejznámější klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow, A. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami, přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání, až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech potřeb. Maslow uvádí tuto hierarchii potřeb:

- **fyziologické:** potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu,
- **jistoty a bezpečí:** potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb,
- **sociální:** potřeba lásky, přátelství a akceptance jako příslušníka skupiny,
- **uznání:** potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin:
  - touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě a
  - touha po reputaci nebo postavení, uznání, ocenění,
- **seberealizace:** potřeba rozvíjet potenciál a dovednosti, stát se tím, o čem člověk věří, že je schopen se stát.

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby (tzv. princip prepotence uspokojování potřeb). Maslowova hierarchie potřeb je

stále zajímavá a má značný vliv mezi manažery, nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou nepružnost. I sám Maslow vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie potřeb. [11]

### *Alderferova ERG teorie*

ERG teorie (potřeby existenční E, vztahové R a růstové G) byla formulována Alderferem v roce 1972 a týká se subjektivních stavů uspokojení a přání. Alderfer navrhl teorii lidských potřeb, v níž se předpokládají tři primární kategorie potřeb:

- **potřeby existenční (E)**, které odrážejí potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat a zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb,
- **potřeby vztahové (R)**, které přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Akceptance, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu,
- **potřeby růstové (G)**, se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitost k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát.

### *McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci*

Jiný způsob klasifikace vytvořil McClelland, D., který ji založil hlavně na studiu práce manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- **potřebu výkonu (úspěchu)**, definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti,
- **potřebu společenství**, definovanou jako potřebu přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi,
- **potřebu moci**, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi.

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu, jiní silnější potřebu spolenectví a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba může být sice dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitější zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Silná potřeba spolenectví není na žádné úrovni tak významná. McClelland tvrdí, že tyto potřeby jsou získané (nikoliv vrozené) a vytvářejí se v průběhu života. To, které potřeby jsou dominantní, bude mít různý vliv na pracovní výkon. Lidé s vysokou potřebou úspěchu bývají velmi silně motivováni přijímat podněcující úkoly a plnit je lépe. To, v kombinaci se střední až vysokou potřebou moci a nízkou potřebou sounáležitosti, bývá považováno za dobrý indikátor úspěšnosti člověka ve vyšší funkci. [11]

### 2.3.3 Teorie kognitivní

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

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- volba chování (teorie reaktance),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Pojem **očekávání (expektace)** byl původně součástí formulované Vroomem. Vroom formuloval tezi, že valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k výsledku. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn, a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace ze strany pracovníků vynaloženo.

**Teorie dosahování cílů** předpokládá, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifikované cíle a jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné a existuje-li odezva

na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle. Obtížné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením. Důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména při dosahování stále vyšších cílů.

**Teorie volby chování (reaktance)** vychází z předpokladu, že v míře, v jaké jsou si lidé vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojování těchto potřeb mohou volit také chování, které maximalizuje uspokojování potřeb, to znamená, že jedinci nejsou pasivními příjemci a těmi kdo jen poslouchají. Namísto toho se aktivně snaží pochopit své okolí a redukovat nejistotu hledání příležitostí, jak kontrolovat faktory ovlivňující odměny. Manažeři mohou mít řadu zázračných myšlenek o motivování zaměstnanců, ale ty nemusejí fungovat, pokud manažeři nepochopí vlastní hodnoty a orientace příslušných lidí.

**Teorie spravedlnosti** tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě. Existují dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní spravedlnost**, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého příspěví v porovnání s ostatními,
- **procedurální spravedlnost**, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti. [11]

#### 2.3.4 Herzbergova teorie

Herzberg, F. vypracoval na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků tzv. dvoufaktorový model satisfaktorů (motivátorů) a dissatisfaktorů (faktorů hygieny). Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin – jedna skupina se soustředí podle potřeby osobního růstu a druhá skupina je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyššímu pracovnímu výkonu, od uspokojení této druhé skupiny potřeb lze očekávat jen prevenci nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. Tyto dvě skupiny potřeb vytvářejí v Herzbergově modelu dva faktory:

- **satisfactory**, nebo tzv. motivátory, ty jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu,

- **dissatisfactory**, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

Příkladem satisfaktorů mohou být odpovědnost, práce samotná (práce jako výzva), rostoucí výkon, uznání, růst, ať už znalostní, funkční či kvalifikační.

Příkladem dissatisfaktorů pak může být mzda, pracovní podmínky, pracovní pravidla, technické vedení, vztahy, vztahy ke spolupracovníkům, vztahy s nadřízenými.

Ústředním aspektem Herzbergovy dvoufaktorové teorie je poznatek, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Změnami udržovacích (hygienických) faktorů lze redukovat úroveň nespokojenosti pracovníků, avšak jako motivátory takové faktory působit nikdy nemohou.

Rozumí se tedy, že management může zvyšovat motivaci pracovníků pouze vytvářením takových pracovních úkolů a pracovních míst, do nichž jsou vtěleny motivační faktory (tj. pracovních úkolů, které povzbuzují pocit odpovědnosti pracovníků, usnadňují jejich personální rozvoj a zvyšují uznání, jehož se jim dostává). Herzberg věřil, že vysokou míru uspokojení z práce lze dosáhnout změnami jejího obsahu, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající mzdu, pracovní podmínky apod. Tento proces se stal známým pod pojmem „obohacování práce“, které hledá takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a bude dávat příležitosti k osobnímu rozvoji. [11]

### 2.3.5 Teorie atribuce

Teorie atribuce se týká toho, jak vysvětlujeme výkon po vynaložení značného úsilí na nějaký jednotlivý úkol. Při hodnocení úspěchu nebo neúspěchu lze použít čtyři vysvětlení. Jsou to: schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí. Např. jestliže se úspěch nebo neúspěch vysvětluje ve vztahu k úsilí, pak může dojít k vysoké motivaci. Jestliže je však neúspěch vysvětlován obtížností úkolu nebo nedostatkem štěstí, výsledkem může být ztráta motivace. Nesprávné připisování příčin úspěchu nebo neúspěchu může být důsledkem nedostatečné zpětné vazby a manažeři tak mohou udělat mnohé pro motivaci tým, že budou poskytovat zpětnou vazbu, tj. komunikovat, hodnotit, vést a radit. To významně ovlivňuje následnou motivaci.



Uvedený stručný přehled některých nejznámějších teorií motivace ukazuje na složitost procesu motivace a jeho zkoumání. Literatura zabývající se otázkami motivace chování člověka konstatuje skutečnost, že není doposud přijata jednoznačná teorie motivace jako východisko pro manažerskou praxi. Podstatné je poznání, že nelze v této oblasti volit zjednodušující manipulativní postupy. Důležitá je cesta poznání potřeb člověka a autentická snaha vytvářet v procesu řízení takové podmínky, které umožní, aby pracovník nacházel stimuly, které mohou jeho potřeby uspokojit.

Motivační strategie je pak zaměřena na to, aby uspokojení potřeb pracovníka bylo spojeno s dosahováním cílů, které chce organizace dosáhnout. Jde o vytváření promyšlených systémů, ve kterých se spojují potřeby pracovníka se stimuly, kterými disponuje organizace, resp. její manažeři. Úkolem manažerů je spojovat dosahování stimulů s takovým chováním pracovníka, které odpovídá cílům organizace. Hlavním problémem pracovní motivace je ztotožnění cílů pracovníka a organizace v procesu uspokojování potřeb.

Hlavní přínos teorií motivace pro řízení pracovníků spočívá v poznání různorodosti potřeb, které se lidé snaží uspokojovat. Tyto teorie zdůrazňují, že manažeři musejí poznat a pochopit strukturu potřeb pracovníků. Takové porozumění potřebám je nezbytné pro vytvoření efektivních postupů, které mají ovlivnit úroveň motivace a pracovního výkonu. [11]

## 2.4 Motivace k práci v organizaci

*Funkcí práce pro člověka je:*

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce,
- strukturování času, řád,
- pravidelná sociální interakce,
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smyslu života,
- zdroj osobního statutu a identity,
- zdroj aktivity.

Pracovní činnost tedy není jen zdrojem obživy. Je také prostředkem přinášejícím uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení a prestiže

nositele profese, ze sociálních vztahů, z ocenění. Při studiu otázky co lidé od své práce chtějí se ukázalo, že materiální zabezpečení, dobrý plat je rozhodující jen v těch případech, kdy výsledek práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pracovníka a jeho rodiny. U většiny lidí vystupuje kombinace řady důvodů, která se může postupně nebo situačně měnit. Tak lidé od své práce chtějí společenské postavení, možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Jedinec prostřednictvím práce dosahuje na splňování svých potřeb spojených se stavem uspokojení. Zdroje pracovního jednání jedince jsou vnitřní (potřeby, zájmy, hodnoty, temperament apod.) a vnější (vlivy okolí). Pracovní motivace je tak výsledkem složitého působení mnoha vlivů.

**Vnitřní zdroje** jednání jedince jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti) jde o motivy jako odpovědnost, samostatnost.

**Vnější pobídky** (incentivy) hrají roli v korekci, změně, zvýšení pracovního jednání. Je jich mnoho, mohou mít podobu odměny nebo trestu (sankce). Odměny, pochvaly, povýšení, tresty. [30]

**Typické pobídky jsou:**

- peněžní odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku),
- pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu a osobnosti, ve stanovení perspektiv),
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti),
- hodnocení skupinou (uznání, respekt, statut, titul apod.),
- porovnání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění, aspirace a cíle),
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování,
- úroveň sociálních výhod.

Pobídky mohou mít nejen pozitivní, ale i negativní podobu.

**Situační proměnné** jsou: charakter práce (atypičnost, náročnost, čas atd.), osobnost nadřízeného, sociální klima na pracovišti, výkonové normy.

Vliv na motivaci v širším rámci má organizační kultura, zahrnující normy, hodnoty, tradice, zvyky, postupy, směrnice, personální politiky.

**Pracovní postoje** jsou relativně stálé psychické soustavy, vyjadřující vztah jedince k světu a jeho složkám. Silně nespokojení pracovníci, demonstrující tendenci odejít z organizace, mají nepříznivé pracovní postoje:

- k organizaci,
- k nadřízeným,
- k pracovní skupině,
- k práci a jejím podmínkám,
- mimopracovním podmínkám práce. [30]

## 2.5 Vztah motivace a výkonu

Pro výkon každé práce platí určité optimum. V souladu se zákonem Yerkes-Dodsona o závislosti motivace a výkonu lze říci, že tento vztah není lineární, ale má formu obráceného „U“. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak podmotivování tak i přemotivování vedou k nízkým výkonům. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci, že jeden stejný podnět (například tedy výsledek hodnocení) může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace. U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých.

Každodenní život to potvrzuje. Intenzivní motivace způsobí trému u zkoušky a neschopnost promluvit. U jednoduchých výkonů (operátor zadávající data, manuální činnosti) zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu. Zde zhruba platí, že čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon.

Se vzrůstající intenzitou motivace od optima dále klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zablokování se, zhroucení.

Mírná úzkost výkonnost usnadňuje. Silná úzkost ji naopak ochromuje. Pro zdravého člověka je mírnější úzkost a strach faktorem, který zvyšuje jeho aktivitu, jeho pracovní motivovanost, stimuluje jeho poznávací a sebevýchovné zájmy. [30]

## 2.6 Stimulační prostředky

### 2.6.1 Mzda

Mzda je faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Peníze, ať už ve formě mzdy, platu nebo v jiné formě, jsou nejzjevnější odměnou. Většina lidí chce především peníze. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv. Pro určitý okruh pracovníků 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 nadřizenými,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese.

### 2.6.2 Druh a charakter vykonávané práce

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

### 2.6.3 Pracovní postup

Znalost kariérového růstu má značný motivační vliv. Povýšení je vnímáno odlišně dle jeho okolností. Z výzkumů vyplývá, že si respondenti zpravidla cení více zaujetí vyšší mocenské pozice v organizaci než vyššího platu. Z hlediska potenciálu pracovního postupu má

pracovní hodnocení značný význam. Cílevědomé usměrňování profesní kariéry zaměstnanců působí příznivě na jejich výkonnost, iniciativu a stabilitu.

#### **2.6.4 Způsob vedení pracovních skupin**

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

Příznivé faktory jsou:

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

#### **2.6.5 Pracovní skupina**

Formální a neformální vztahy uvnitř skupiny, přátelství, sdílení, konflikty – vše má značný vliv na pracovní spokojenost.

#### **2.6.6 Fyzikální podmínky práce**

Jejich význam vzrůstá, jsou-li nepříznivé. Jde o hlučnost, osvětlení, teplotu a vlhkost vzduchu, proudění vzduchu, prašnost, vibrace, barevné řešení prostoru. Do této skupiny se někdy zařazuje i uspořádání pracoviště (boxy, hala, kancelář apod.). [30]

### **2.7 Motivační program podniku a personální řízení**

V řízení podniku musí být pozornost věnována otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat jejich pracovní kázeň a podobně. Všechny tyto otázky je třeba řešit z hlediska úkolů a problémů organizace, ale také z hlediska společných cílů a záměrů.

Při řešení těchto otázek se vytváří tzv. motivační program organizace. Je zaměřen na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v procesu práce. Vychází se přitom z poznatku o povaze

pracovního jednání a z poznání motivačních zdrojů pracovníka. Při koncipování motivačního programu je podstatně širší. Jde o reflektování zájmů a potřeb pracovníků jako osobností. Motivační program musí být sestavován diferencovaně pro různé skupiny pracovníků a vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje i postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně.

*Pro lepší názornost si můžeme jmenovat některé možnosti **hmotné motivace** pracovníků v organizacích:*

- Dobrá základní mzda,
- Osobní ohodnocení,
- Poskytování půjček nebo úhrada části úroků,
- Cílové odměny a prémie,
- Bonusy, mimořádné odměny, podíly na zisku,
- Úhrada životního pojištění,
- 13. a 14. plat, zaměstnanecké akcie,
- Náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu,
- Řešení bytové otázky,
- Služební auto i pro soukromé účely,
- Slevy při nákupu firemních produktů,
- Příspěvek na dovolenou, na stravu, na kvalifikaci,
- Pravidelné zvyšování platu ...

*Mezi možnosti **nehmotné motivace** pracovníků může patřit:*

- Udělování pochval a uznání,
- Dobré pracovní podmínky,
- Projevování důvěry,
- Dobré pracovní vztahy,

- Volná pracovní doba,
- Správné delegování úloh, pravomocí,
- Možnost zvyšování kvalifikace,
- Možnost pravidelného postupu,
- Možnosti a podmínky pracovního oddechu,
- Doplňková dovolená,
- Možnost využívat rekreační a relaxační zařízení,
- Vhodná lokalita pracoviště,
- Společenský význam práce a firmy,
- Image a goodwill firmy, různá firemní utkání,
- Bezplatná lékařská pomoc, vhodné stravovací podmínky... [11]

## 2.8 Demotivace pracovníků

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Aktivita způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká **frustrace**. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (unik)
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí. Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- Nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům,
- Chaos nebo špatná organizace práce,
- Nespravedlivé odměňování,
- Nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- Nezasloužená kritika,
- Hrubé jednání nebo zesměšňování,
- Pokažení dobré práce na dalším pracovišti,
- Nezájem o nápady podřízených,
- Neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- Přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- Nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- Nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. [4]

## 2.9 Důvody odchodu zaměstnanců

Když se podíváme na důvody odchodu, které uvádějí zaměstnanci při důvěrných výstupních pohovorech prováděných nezávislou agenturou, je zřejmé, že tyto základní psychické potřeby plněny nejsou. Odpovědi na otázku „Proč jste odešli?“ byly rozděleny do následujících skupin:

1. Omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení
2. Nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného
3. Odměňování
4. Pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou



5. Nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného
6. Pracovní doba
7. Nevyhnutelné důvody
8. Nedostatek uznání
9. Nadržování nadřízeného ostatním
10. Špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci
11. Špatné pracovní podmínky
12. Školení
13. Neschopnost nadřízeného
14. Špatná úroveň nejvyššího vedení
15. Nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného
16. Diskriminace
17. Obtěžování
18. Benefity
19. Přístup spolupracovníků [5]

## **2.10 Hodnocení pracovního výkonu a finanční odměňování**

**Hodnocení pracovního výkonu** je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka. Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoj potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,

- zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení.

***Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:***

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu,
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost,
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky,
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.),
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy.

***Pracovník si odnáší z hodnocení:***

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí,
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle,
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle,
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků. [4]

**Odměňování pracovníků**, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.

Často diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

- mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů; mzdu jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit,
- mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů.

Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělku ostatních pracovníků utajit. [4]

## 2.11 Koučování a zpětná vazba

Koučování a zpětná vazba jsou pro zaměstnance zásadní, protože jim dávají odpovědi na čtyři základní otázky:

1. Kam jako společnost směřujeme?
2. Jak se tam chceme dostat?
3. Jaký příspěvek se očekává ode mne?
4. Jak mi to jde?

Odpovědi na tyto otázky dodávají v mnoha případech pracovnímu úsilí zaměstnance smysl. My všichni máme základní potřebu prokazovat svou kompetenci a vědět, že náš talent je využíván k podpoře celkového úsilí. Někdy může být vlastní schopnost pochopit dopad naší snahy zastřešena skutečností, že jsme od konečného výsledku příliš vzdáleni, nebo může být omezena naším vlastním úzkým vnímáním.

Společnosti musejí dávat zaměstnancům zpětnou vazbu a koučovat je, aby si zajistily, že úsilí pracovníků zůstane v souladu s cíli organizace i podnikatelské jednotky a očekáváním přímých nadřízených. Tento soulad je nezbytným předpokladem pro motivaci zaměstnance.

Jistý průzkum zjistil, že 80 procent zaměstnanců, kteří byli koučováni svými manažery, mělo silný pocit sounáležitosti se svou organizací, oproti 46 procentům zaměstnanců, kteří koučováni nebyli.

Udržení zaměstnanců pomocí koučování a zpětné vazby je ve skutečnosti cílem sekundárním. Tím primárním je motivace zaměstnanců k dosahování lepšího výkonu. Velká část koučování a zpětné vazby prováděné manažery bude vždy zaměřena na neúspěšné snahy přimět slabé zaměstnance plnit očekávání. Poznat moment, kdy v koučování pokračovat, kdy v něm přestat a udělat těžké rozhodnutí zaměstnance propustit, je dovednost, kterou si budou všichni manažeři muset osvojit. Tak jako nepředpokládáte, že každý, koho potkáte,

se stane vaším přítelem na celý život, se podobně nebudete snažit udržet každého zaměstnance, kterého jste dostali na starosti. [5]

### 3 ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI

Oblast řízení lidských zdrojů se v této době stává čím dál více jádrem a nejdůležitější oblastí řízení firmy, jelikož lidské zdroje představují pro firmu ten nejcennější zdroj a zároveň uvádějí do pohybu ostatní vstupy a determinují jejich využívání.

Můžeme někoho přinutit aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíme k tomu, aby to chtěl vykonat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku. Důležitým a významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj firma vyžaduje, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota.

Zvyšování motivace pracovníků k vyšším výkonům je v dnešní době nutností, protože se neustále zvyšují nároky na kvalitu a dostupnost výrobků. Má-li být podnik schopen obstát v současných podmínkách, musí manažeři přijmout motivaci pracovníků směřující ke zvyšování produktivity práce za část své podnikové filozofie.

V teoretické části jsme se podrobně seznámili s motivací zaměstnanců a její důležitostí v řízení lidských zdrojů. Na základě těchto poznatků je zpracována praktická část diplomové práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Společnost Česká zbrojovka a.s.

Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod je dlouholetým výrobcem ručních palných zbraní. Původně byl podnik zaměřen na výrobu ručních vojenských zbraní, avšak s postupem času byla výroba rozšířena také o výrobky pro civilní použití, a to jak v oblasti sportovní, tak i lovecké.

Česká zbrojovka trvale zvyšuje objem své produkce a rozšiřuje sortiment ručních zbraní, a to jak u jednotlivých druhů, tak i u modifikací. V současné době Česká zbrojovka představuje jednoho z největších světových producentů ručních zbraní, což je také podloženo prodejem do přibližně 100 zemí světa. Vynikající vlastnosti zbraní z České zbrojovky vytvořily za dobu její existence vysokou image na domácím i na světovém trhu a proto považuje společnost za svou povinnost i do budoucna zajistit co nejlepší parametry svých výrobků. Vývojem a výrobou pistolí, kulovnic, malorážek, brokovnic a vzduchových zbraní vytváří široký sortiment výrobků. Pro zlepšování kvality a vlastností zbraní každoročně Česká zbrojovka investuje značné finanční objemy na nákup špičkové technologie, zejména v oblasti numericky řízených obráběcích strojů a výpočetní techniky. Díky konstruování výrobků s využitím výpočetní techniky může podnik rychle reagovat na potřebu trhu vývojem nových výrobků s dokonalými vlastnostmi. Proto také každoročně přichází na trh s novými výrobky. [8]

#### 4.1.1 Historie firmy

O výstavbě zbrojního závodu v Uherském Brodě bylo rozhodnuto v polovině roku 1936. Po jednáních ministerstva národní obrany se zbrojařskými koncerny rozhodla nejvyšší rada obrany státu o přemístování průmyslu důležitého pro obranu státu daleko do vnitrozemí. Při složitých jednáních o přemístování důležitých vojenských programů se také jednalo o České zbrojovce ve Strakoncích, kde se vyráběl letecký kulomet vzor LK 30, raketová pistole, armádní pistole a další programy.

Uherskobrodská městská rada schvaluje dne 22. července 1936 stavbu nového závodu s podmínkami podle uzavřené kupní smlouvy pozemků mezi městem Uherský Brod a Čes-

kou zbrojovkou Strakonice. Dne 28. července 1936 je proveden první výkop a tím zahájena výstavba nového závodu v Uherském Brodě.

Česká zbrojovka ve Strakonících od 1. července 1936 nakupuje stroje a zařízení domácí i zahraniční výroby pro nový závod v Uherském Brodě. A tak můžeme konstatovat, že nový závod pro dva tisíce zaměstnanců byl skutečně postaven a uveden do provozu za 16 týdnů, tj. od 28. července do 28. listopadu 1936.

27. 6. 1936 – založení České zbrojovky v Uherském Brodě jako pobočný závod České zbrojovky a.s. Strakonice

2. 1. 1937 – zahájení výroby v novém závodě

1. 1. 1950 – založeno Přesné strojírenství, národní podnik, Uherský Brod, jako organizační součást generálního ředitelství Přesné strojírenství v Praze

1. 4. 1958 – podnik organizačně začleněn pod Závody říjnové revoluce, národní podnik Vsetín, závod 05 Uherský Brod

1. 7. 1965 – podnik začleněn pod generální ředitelství VHJ Zbrojovka Brno pod názvem Přesné strojírenství, národní podnik, Uherský Brod

1. 1. 1983 – podnik začleněn do koncernu Agrozet Brno, pod názvem Agrozet, koncernový podnik, Uherský Brod

1. 7. 1988 – založen státní podnik Česká zbrojovka, Uherský Brod

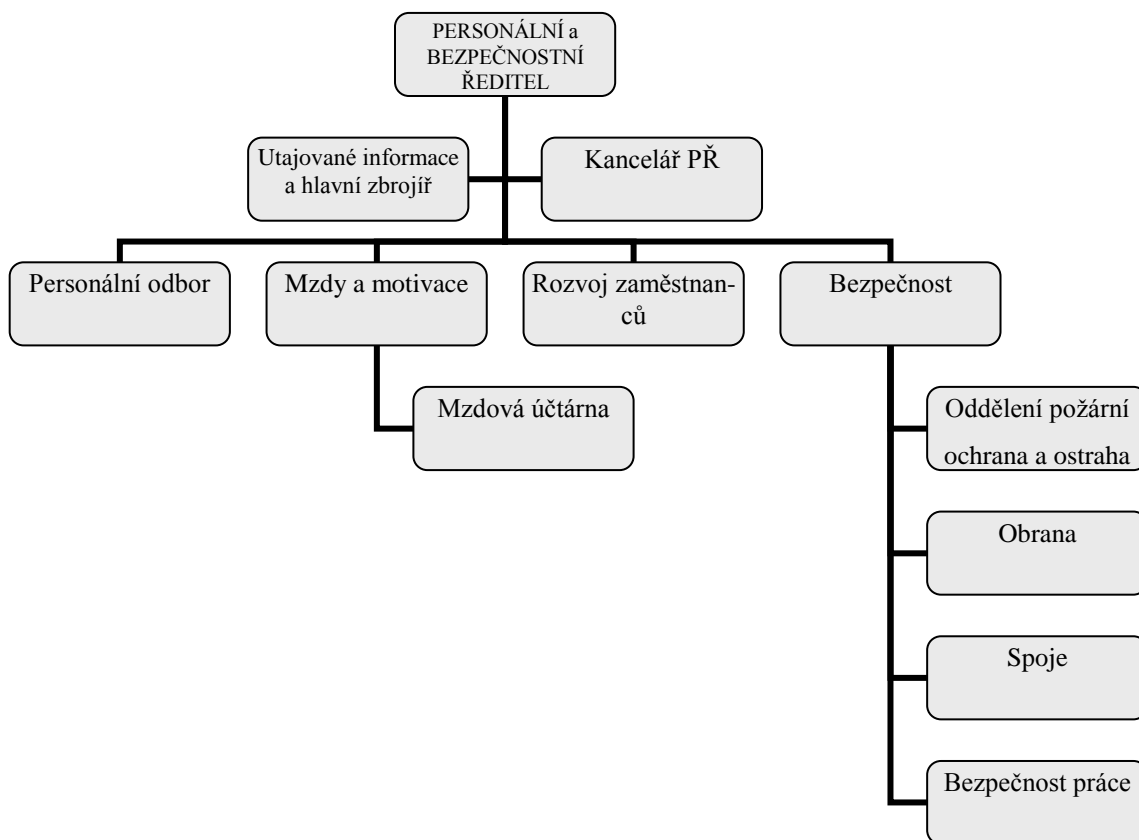
1. 5. 1992 – založena Česká zbrojovka, akciová společnost, Uherský Brod ( [www.czub.cz](http://www.czub.cz)) [8]

#### **4.1.2 Organizace personálního řízení ve společnosti**

Úsek personálního a bezpečnostního ředitele je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti. Úsek personálního a bezpečnostního ředitele nemá právní subjektivitu, hospodaří v souladu s pravidly vnitropodnikového ekonomického řízení. Návrhy personálního a bezpečnostního ředitele na organizační změny úseku, změny stanovené působnosti, zřizování, změny a rušení funkčních a pracovních míst, schvaluje po projednání ve vedení společnosti generální ředitel a formou dodatků organizačního řádu je vydává představenstvo. [23]

Organizační členění personálního úseku ukazuje následující obrázek.





Obr. 1. Organizační schéma personálního úseku [23]

#### 4.1.3 Informace o zaměstnancích

Firma Česká zbrojovka a.s., Uherský Brod má vysoký průměrný věk svých zaměstnanců. V roce 2005 byl 42,03 let. V roce 2006 se tento průměr zvednul na 42,68 let. V dalším roce a to v roce 2007 byl 43,02 let. A v roce 2008 se tento průměr opět zvýšil na 43,05 let. Poslední údaj naznačující pokles průměrného věku zaměstnanců je datován k březnu 2009 a je 42,3 let.

Pohyb zaměstnanců je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 1. Pohyb zaměstnanců za období roku 2005 – 2009 [28,29]

	2005	2006	2007	2008	2009
Vedoucí zaměstnanci	13	14	14	12	8
Zaměstnanci	1336	1281	1280	1254	1177
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	<b>1349</b>	<b>1295</b>	<b>1294</b>	<b>1266</b>	<b>1185</b>

Firma v roce 2009 zaměstnávala 1185 kmenových zaměstnanců. Kmenoví zaměstnanci se dělí do skupin: výrobní dělníci, nevýrobní dělníci, technicko-administrativní pracovníci. Počet zaměstnanců v jednotlivých kategoriích je uveden v tabulce.

*Tab. 2. Počet kmenových zaměstnanců v roce 2009 [29]*

<b>Kategorie</b>	<b>Počet</b>
Výrobní dělníci	744
Nevýrobní dělníci	188
Technicko-administrativní pracovníci	253
<b>Celkem</b>	<b>1185</b>

Společnost zaměstnává taky pracovníky, které získává prostřednictvím agentury Trenkwalder a.s. Počet těchto zaměstnanců je v současnosti 30. Na konci roku 2009 jejich stav poklesl až na hodnotu 27 zaměstnanců. Důvodem byla především finanční krize, v důsledku které musela společnost v průběhu roku 2009 spoustu těchto pracovníků propustit. Sáhla po tomto opatření, aby nemusela propouštět své kmenové zaměstnance. [29]

#### 4.1.4 Výsledek hospodaření

Výsledky hospodaření v souladu s účetními předpisy platnými v České republice za poslední 3 roky:

*Tab. 3. Výsledky hospodaření [29]*

<b>Rok</b>	2007	2008	2009
<b>Zisk po zdanění</b>	84 212 mil.	38 612 mil.	89 953 mil.

#### 4.1.5 Swot analýza firmy

Swot analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu.

Tato analýza vychází z interních materiálů společnosti České zbrojovky a.s. a osobních konzultací. Analýza má pomoci představit společnost a přiblížit její postavení na trhu.

### *Silné stránky*

- kvalitní výrobky a neustálá inovace výrobků
- konkurenceschopnost výrobků
- vlastní výroba
- tradice
- stávající technické vybavení
- úprava výrobků na míru a podle přání zákazníka
- dobré jméno firmy a výrobků
- vysoká odbornost zaměstnanců společnosti
- finanční stabilita společnosti
- vysoká kapitálová náročnost vstupu do odvětví
- expanze na zahraniční trhy
- vedoucí postavení na českém trhu

### *Slabé stránky*

- finanční náročnost zajištění bezpečnosti provozu a ekologie
- velká rozptýlenost jednotlivých provozů podniku
- vysoké režijní náklady
- vysoká nemocnost zaměstnanců

### *Příležitosti*

- možnost proniknutí na další zahraniční trhy

- možnost využití dotačních titulů
- patentová ochrana nových řešení
- globalizace
- silná měna
- růst průmyslové výroby

### ***Ohrožení***

- nestabilita měnového kurzu
- hrozba růstu stávající zahraniční konkurence
- státní politika (zvyšování DPH, daní ...)
- hrozba změny majitele společnosti
- zhoršení dodavatelsko-odběratelských vztahů
- finanční problémy [vlastní zpracování]

## **4.2 Současný motivační systém společnosti**

### **4.2.1 Základní tarifní mzda**

Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Kolektivní smlouvy.

#### ***Základní tarifní mzda pro THP***

Základní tarifní mzdy THP jsou stanoveny v manažerské smlouvě, v dohodě o mzdě nebo smluvně sjednány v pracovní smlouvě. Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle níže uvedené tabulky. Rozhodnout o jiné výši základní mzdy může generální ředitel na návrh personálního a bezpečnostního ředitele.

Tab. 4. Rozpětí mzdy pro THP pracovníky v roce 2009 [20]

<b>Pracovní zařazení</b>	<b>Rozpětí základní mzdy Kč</b>
Odborný ředitel	55 000 – 70 000
Specialista	25 000 - 50 000
Vedoucí provozu	30 000 – 38 000
Vedoucí odboru	18 000 – 40 000
Mistr	16 000 – 25 000
Vedoucí oddělení	18 000 – 28 000
Senior salesman	25 000 – 40 000
Salesman	15 000 – 30 000
Tvůrčí pracovník	14 000 – 35 000
Odborný pracovník	10 000 – 26 000
Administrativní pracovník	10 000 – 16 000

#### ***Základní tarifní mzda pro nevýrobní dělníky***

Základní tarifní mzdy ND jsou stanoveny v dohodě o mzdě. Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Kolektivní smlouvy.

Tab. 5. Rozpětí základní mzdy pro nevýrobní dělníky v roce 2009 [20]

<b>Třída</b>	<b>40-ti hodinový pracovní režim a ostatní režimy</b>	<b>Nepřetržitý pracovní režim</b>
1	51,10 – 52,70	54,70 – 55,80
2	52,80 – 54,50	55,90 – 57,30
3	54,60 – 56,50	57,40 – 60,90
4	56,60 – 61,20	61,00 – 66,20
5	61,30 – 66,70	66,30 – 72,30
6	66,80 – 73,40	72,40 – 79,50
7	73,50 – 80,50	79,60 – 88,10

**Základní tarifní mzda pro výrobní dělníky**

Základní tarifní mzdy VD jsou stanoveny v dohodě o mzdě. Základní mzda v jednotlivých profesních skupinách se řídí dle katalogu zaměstnání a tarifními třídami dle Kolektivní smlouvy. [20]

*Tab. 6. Rozpětí mzdy pro výrobní dělníky v roce 2009 [20]*

<b>Třída</b>	<b>40-ti hodinový pracovní režim a ostatní režimy</b>	<b>Nepřetržitý pracovní režim</b>
1	53,0	56,5
2	53,8	62,2
3	58,9	68,6
4	64,4	75,3
5	71,6	83,1
6	77,8	90,5
7	85,5	98,7

**4.2.2 Prémie**

Prémie se vyplácí zaměstnancům za splnění předem stanovených ukazatelů, jejichž plnění mohou ovlivnit a jsou měřitelné nebo hodnotitelné množstvím, kvalitou, hospodárností a efektivností dle platného prémiového řádu.

***Prémie THP***

Každý THP obdrží individuální prémiový výměr, na základě kterého jsou vyhodnocovány a vypláceny prémie. V prémiovém řádu musí být dodržena maximální výše procenta prémie. Rozhodnout o jiné výši prémie, o její krácení či nevyplácení může generální ředitel na návrh personálního ředitele.

Tab. 7. Rozpětí prémie pro THP pracovníky [20]

Pracovní zařazení	Maximální plánovaná výše prémie
Odborný ředitel	70 %
Specialista	50 %
Vedoucí provozu	50 %
Vedoucí odboru	50 %
Mistr	54 %
Vedoucí oddělení	45 %
Senior salesman	100 %
Salesman	75 %
Assistant salesman	50 %
Tvůrčí pracovník	50 %
Odborný pracovník	40 %
Administrativní pracovník	30 %

#### ***Prémie pro nevýrobní dělníky***

Pro ND jednotlivých HS je stanovena kolektivní měsíční prémie. Prémiové ukazatele navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje personální ředitel. Maximální výše prémie u ND je 34 %.

#### ***Prémie pro výrobní dělníky***

Pro VD jednotlivých HS je stanovena kolektivní měsíční prémie. Prémiové ukazatele navrhuje příslušný odborný ředitel a schvaluje personální ředitel. Maximální výše prémie u VD je 50 %. [20]

#### **4.2.3 Odměny**

Odměny lze poskytovat zaměstnancům za práce jednorázové nebo mimořádné, které příznivě ovlivnily hospodaření útvaru nebo a.s.

Výši prostředků na odměny na rok 2009 navrhuje personální ředitel a schvaluje generální ředitel. Kontrolu evidence a čerpání mzdových prostředků na odměny provádí odbor personálního plánování. V pravomoci generálního ředitele je upravit nebo zrušit podmínky pro

uplatnění cílové nebo jiné odměny bez odkladu zjistí-li, že neodpovídají předpokladům, za nichž byly vydány.

Plánované mzdové prostředky na odměny celkem na rok 2009: 3 000 000 Kč

Z toho:

**a) Fond ředitelů (1 300 000 Kč)**

Je využíván k poskytování odměn za splnění mimořádných úkolů, které svým rozsahem a významem příznivě ovlivnily hospodaření a.s. a přesahují zpravidla rámec úkolů hospodářského střediska. Odměnu navrhuje a schvaluje příslušný odborný ředitel. V pravomoci personálního ředitele je zastavit, případně upravit výši čerpání z fondu ředitelů v závislosti na výkonnosti firmy a vývoji osobních nákladů firmy.

**b) Cílové a mimořádné odměny (800 000 Kč)**

Využívá vedení společnosti ke splnění předem stanovených cílů, termínů. Povinností odborného ředitele je písemné stanovení cílů, termínů a výše odměn. Odměnu navrhuje odborný ředitel, schvaluje personální ředitel.

Cílová odměna se vyplácí po dokončení projektu, který musí obsahovat:

- Název projektu
- Předpokládaný přínos pro společnost (čeho má být dosaženo, jaké změny nastanou, algoritmus výpočtu přínosu – vyčíslení vlivu do hospodaření společnosti)
- Výše odměny při splnění projektu
- Termín dokončení projektu (případně stanovení termínu jednotlivých etap)
- Vedoucí projektu – odpovědná osoba za vedení a splnění projektu
- Projektový tým – osoby, které se budou na projektu podílet
- Kdo schvaluje vyplácení a termín výplaty cílových odměn

**c) Fond odměn – jubilea (200 000 Kč)**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při životních výročích. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v a.s. nepřetržitě nejméně 5 let a to:

- Při dosažení 50 let věku



- Při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní, předčasný starobní nebo invalidní důchod

Odměny jsou poskytovány diferencovaně podle délky zaměstnání v a.s., a to za každý odpracovaný rok, ve výši:

*Tab. 8. Rozpětí odměn při životních výročích [20]*

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Odměna při jubileu 50 let</b>	<b>Odměna při odchodu do starobního důchodu</b>
5 – 10 let	195 Kč	325 Kč
11 – 20 let	230 Kč	270 Kč
21 – 30 let	270 Kč	310 Kč
nad 30 let	320 Kč	360 Kč

#### **d) Fond odměn – skončení pracovního poměru**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při skončení pracovního poměru podle § 52 písm. a), b), c) a d) zákoníku práce. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v a.s. nepřetržitě nejméně 8 let, diferencovaně podle délky zaměstnání v a.s., a to za každý odpracovaný rok, až do výše:

*Tab. 9. Rozpětí odměn při skončení pracovního poměru [20]*

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Odměna při skončení pracovního poměru</b>
8 – 10 let	165 Kč
11 – 20 let	190 Kč
21 – 30 let	220 Kč
nad 30 let	260 Kč

#### **e) Fond odměn – přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů**

Odměny se poskytují za vykonanou práci při prvním přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů. Odměny mohou být poskytnuty zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval v a.s. nepřetržitě nejméně 8 let, diferencovaně podle délky zaměstnání v a.s., a to za každý odpracovaný rok, až do výše: [20]

Tab. 10. Rozpětí odměn při přechodu práv a povinností [20]

Délka zaměstnání	Odměna při přechodu práv a povinností
8 – 10 let	85 Kč
11 – 20 let	100 Kč
21 – 30 let	120 Kč
nad 30 let	140 Kč

#### 4.2.4 Příplatky ke mzdě

1. Příplatek za práci přesčas: 31 % průměrného výdělku
2. Příplatek za práci v odpolední směně: 7,50 Kč/hod
3. Příplatek za práci v noci: 10 % průměrného výdělku,  
minimálně 11 Kč/hod
4. Příplatek za práci o sobotách a nedělích: 30 % průměrného výdělku u nepřetržitých pracovních režimů  
35 % průměrného výdělku u ostatních pracovních režimů
5. Mzda a náhrada mzdy za svátek: 100 % průměrného výdělku
6. Příplatek za práci ve ztížených pracovních podmínkách dle Kolektivní smlouvy 2009.
7. Mzda a náhrada mzdy při prostojích dle Kolektivní smlouvy 2009.
8. Mzda a náhrada mzdy při nepříznivých povětrnostních vlivech dle Kolektivní smlouvy 2009.
9. Příplatek pro instruktory odborného rozvoje žáků SOU a školitelů při změně pracovní činnosti - 8 Kč/hod (za každého žáka – maximálně 2)
10. Odměna za pracovní pohotovost mimo pracovní dobu a pracoviště - 10 % jeho průměrného výdělku za hodinu pohotovosti. [20]

#### 4.2.5 Benefity poskytované všem zaměstnancům

##### *Dovolená a pracovní volno*

Základní výměra dovolené činí 4 týdny. Od kalendářního roku 2009 poskytuje zaměstnavatel všem zaměstnancům jeden týden dovolené nad výše uvedenou výměru.

##### *Příspěvek na penzijní připojištění*

Zaměstnavatel i v roce 2009 poskytuje ze svých zdrojů příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců ve výši 400 Kč měsíčně. Podmínkou poskytnutí tohoto benefitu je pracovní smlouva uzavřená na dobu neurčitou a účast na tomto připojištění do výše minimálně 100 Kč. Z příspěvku se neodvádí sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu. Výše tohoto příspěvku je dohodnuta v kolektivní smlouvě, na rok 2009 je jeho výše 400 Kč.

##### *Závodní stravování*

Zaměstnavatel zajišťuje pro zaměstnance jedno jídlo. Cena jednoho hlavního teplého jídla poskytovaného v jídelně v České zbrojovce činí 47,90 Kč bez DPH (57,00 Kč včetně DPH). Zaměstnanec hradí 18, 50 Kč bez DPH (22 Kč včetně DPH). Rozdíl mezi cenou hlavního jídla a částkou placenou zaměstnancem hradí zaměstnavatel ze svých zdrojů.

Stravování pro zaměstnance na pracovištích mimo Uherský Brod je zabezpečeno prostřednictvím externí organizace zabezpečující stravování.

##### *Sociální výpomoc*

Při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu (nemoci z povolání), za který odpovídá zaměstnavatel podle zákoníku práce, vyplácí zaměstnavatel nad rámec částek příslušejících podle právních předpisů každému pozůstalému (manželce, manželovi a nezaopatřeným dětem) částku 100 000 Kč.

Při úmrtí zaměstnance zaměstnavatel poskytuje příspěvek na obstarání pohřbu ve výši 10 000 Kč. K účasti spoluzaměstnanců na pohřbu zaměstnance zajistí zaměstnavatel dopravu na smuteční obřad a květinový dar v hodnotě do 400 Kč.

### ***Ozdravné pobyty dětí a sportovní činnost***

*1. Dětské ozdravné pobyty (tábory) organizované ZO OS KOVO nebo jinými oprávněnými organizacemi:*

Příspěvek na tyto ozdravné pobyty může být až ½ plné hodnoty poukazu, maximálně však 1 300 Kč. Jedná se o děti zaměstnanců do 15 let věku.

*2. příspěvek na ozdravné pobyty dětí při rodinné rekreaci z nabídky ZO OS KOVO:*

Příspěvek na dítě u těchto ozdravných pobytů může být až ½ hodnoty poukazu, maximálně však 1 300 Kč (jedná se o děti do 15 let věku nebo i starší, maximálně však do věku 18 let, pokud se dítě připravuje na budoucí povolání).

*3. Příspěvek na lyžařské kurzy a výcviky žáků nebo studentů:*

Jedná se o lyžařské kurzy a výcviky, pořádané základními školami, středními školami a odbornými učilišti pro své žáky v rámci učebních osnov. Na tyto kurzy a výcviky je poskytnut příspěvek ve výši 1 300 Kč.

*4. Sportovní činnost:*

Částka na tuto oblast je určena na hromadné akce organizované zaměstnavatelem nebo odborovou organizací pro všechny zaměstnance a po předložení žádostí zaměstnanců v termínu do 31. 3. 2010 úsek personálního ředitele posoudí ve spolupráci se ZV OS KOVO účelové využití těchto prostředků a prostředky rozdělí.

### ***Vzdělávání zaměstnanců***

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům zvyšovat kvalifikace následujícími formami studia: středoškolské, bakalářské, vysokoškolské, postgraduální.

V poslední době je věnována ve firmě velká pozornost výuce cizích jazyků, která je umožněna všem kategoriím zaměstnanců. Probíhá formou skupinových kurzů, vyučuje se jazyk anglický a německý v rozsahu 2 vyučovacích hodin týdně. [20]

#### 4.2.6 Benefity poskytované k vykonávané funkci

##### *Služební vozidlo (využití pro služební i soukromé účely)*

Služební automobil poskytuje společnost převážně TOP managementu, a to funkcím: předseda dozorčí rady, předseda představenstva, člen představenstva, generální ředitel a odborný ředitel.

Vozidla jsou využívána ke služebním i soukromým účelům a zvyšují image manažera, které zároveň vytváří dobré jméno firmy. Uživatel služebního vozidla dostává k dispozici platební kartu CCS, která slouží k nákupu zboží a služeb souvisejících s provozem vozidla.

##### *Parkování v areálu firmy*

Parkování v areálu firmy je povoleno pouze služebními vozidly CZUB. Parkování soukromých vozidel zaměstnanců v areálu firmy je výjimečné, návrh podává odborný ředitel, schvaluje personální a bezpečnostní ředitel.

##### *Notebook*

Společnost přiděluje TOP manažerům a zaměstnancům na vybraných funkcích notebooky, které slouží pro jejich práci i pro soukromé účely. Notebooky umožňují pracovat kdykoliv a kdekoliv, možnost nepřetržité komunikace jak s firmou, tak i s pracovními partnery.

##### *Mobilní telefon*

Je poskytován následujícím pozicím: TOP manažer, člen představenstva, střední manažer (vedoucí provozu, vedoucí odboru), specialista, senior salesman, salesman, odborná asistentka a vybrané pracovní funkce.

Mobilní telefon se poskytuje zaměstnanci k výkonu své práce jako forma zaměstnanecké výhody. Zaměstnanec má stanovený měsíční paušální limit, který může provolat a tento limit je plně hrazený firmou. V případě přečerpání tohoto limitu si tento rozdíl hradí zaměstnanec sám.

##### *Platební karty*

Funkce – člen představenstva, generální ředitel, odborný ředitel, vybrané pracovní funkce.

Platební karty jsou opatřením ke snížení rizik možných finančních ztrát CZUB a ke zvýšení bezpečnosti zaměstnanců, kteří při pracovních cestách a obchodních jednáních potřebují disponovat finančními prostředky k plnění pracovních povinností.

### *Stravování v ředitelské jídelně*

Stravování v ředitelské jídelně je umožněno TOP manažerům. Tuto jídelnu je možno využít k pracovním obědům s obchodními či pracovními partnery apod. [20]

#### **4.2.7 Benefity poskytované klíčovým zaměstnancům**

##### *Ubytování*

Zaměstnavatel poskytuje svým klíčovým zaměstnancům příspěvek na přechodné ubytování. Tento se poskytuje zaměstnanci, který má trvalé bydliště mimo místo výkonu své funkce. Výše příspěvku je stanovena na základě vykonávané pracovní funkce. Příspěvek je poskytován na dobu max. 1. roku.

Od 1. 1. 2008 podléhá částka příspěvku na bydlení nad 3 500 Kč odvodu sociálního a zdravotního pojištění a dani z příjmu zaměstnance. [20]

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Za účelem zjištění úrovně motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Tato metoda sběru informací byla zvolena z důvodu jeho rychlosti a časové nenáročnosti ve srovnání s jinými metodami. Výhodou u dotazníkového šetření je dostatek času na odpověď, anonymita, upřímnost respondentů při vyplňování a nízké náklady na jeho realizaci. Distribuce dotazníků proběhla za pomoci vedoucích pracovníků na jednotlivých pracovištích ve společnosti.

Dotazníkové šetření se týká okruhů: spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a s pracovním kolektivem, informovanosti zaměstnanců o podniku, vzájemných vztahů a vztahů s nadřízenými, zaměstnaneckých výhod a samotné motivace.

#### **4.3.1 Výběrový soubor**

Dotazníkové šetření bylo provedeno na vzorku 200 zaměstnanců společnosti Česká zbrojovka a.s., z čehož bylo 42 % mužů a 58 % žen. Z hlediska pracovního zařazení se šetření zúčastnilo 32 % THP pracovníků, 20 % nevýrobních dělníků a 48 % výrobních dělníků. Dotazník byl v tištěné formě a jeho návratnost byla 100%.

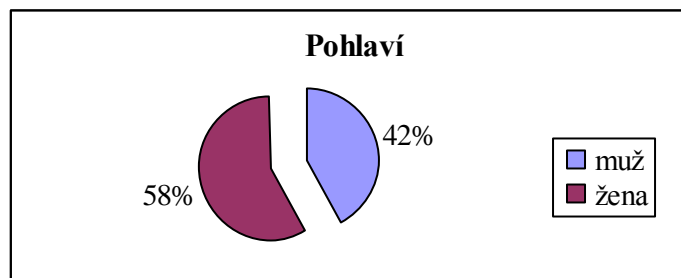
### 4.3.2 Stanovení hypotéz

Ve společnosti jsem dříve strávila několik měsíců jako brigádník, podrobila jsem se několika konzultací s personálním oddělením této firmy a prostudovala jsem jejich současně zavedený motivační program. Na základě získaných poznatků, jsem stanovila následující hypotézy, důležité pro vypracování projektu:

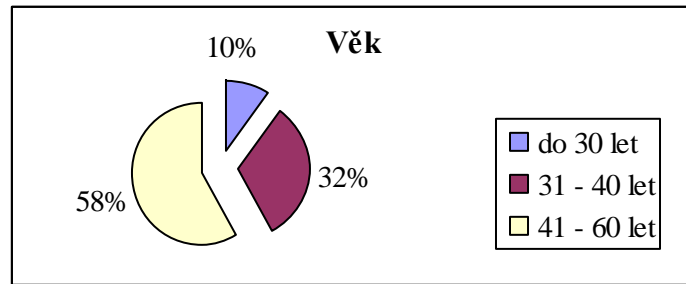
- Vztahy mezi zaměstnanci jsou na dobré úrovni, ale existuje zde určitá rivalita.
- Pro zaměstnance je důležité hodnocení odvedené práce, ať už v kladném či v záporném smyslu.
- Zaměstnanci jsou dostatečně informováni
- Zaměstnanci nejsou spokojeni se způsobem odměňování

### 4.3.3 Analýza dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Pohlaví

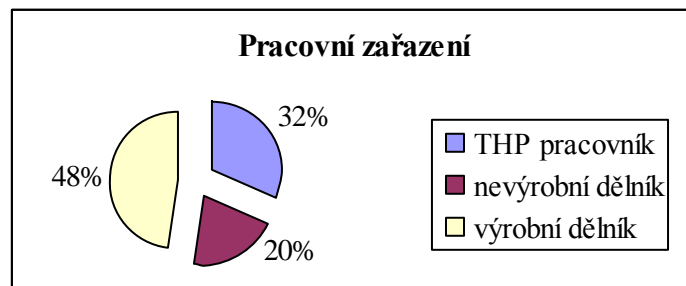


Graf. 1. Pohlaví [vlastní zpracování]

**Otázka č. 2: Věk**

Graf. 2. Věk [vlastní zpracování]

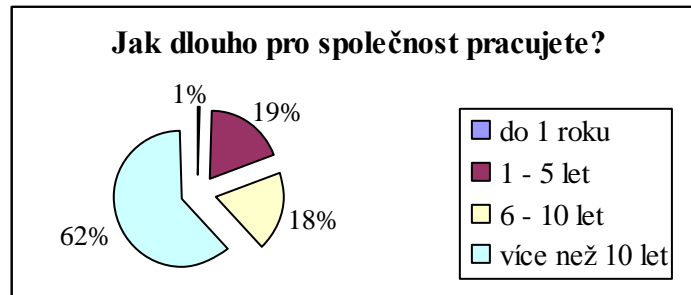
Graf znázorňuje, že 58 % z dotázaných zaměstnanců spadá do věkové skupiny 41 – 60 let, což koresponduje s výše uvedeným tvrzením, že průměrný věk zaměstnance ve společnosti je 42,3 let.

**Otázka č. 3: Pracovní zařazení**

Graf. 3. Pracovní zařazení [vlastní zpracování]

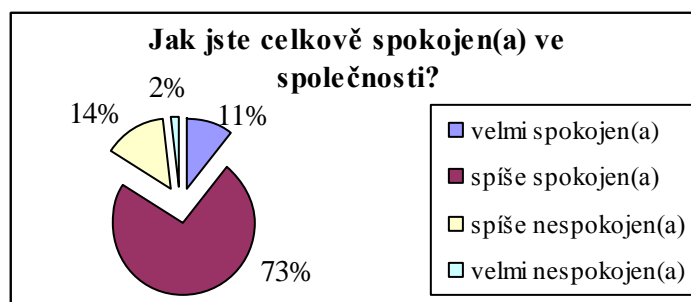
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 % THP pracovníků, 20 % nevýrobních dělníků a 48 % výrobních dělníků.



**Otázka č. 4: Jak dlouho pro společnost pracujete?**

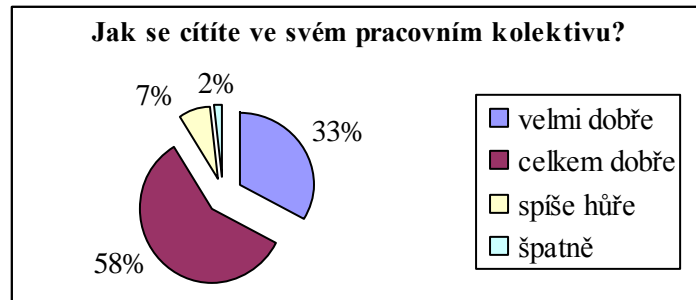
*Graf. 4. Doba působení pro společnost [vlastní zpracování]*

Z grafu je zřejmé, že 62 % z dotázaných zaměstnanců pracuje ve firmě více než 10 let, což svědčí o dlouhodobosti a věrnosti zaměstnanců.

**Otázka č. 5: Jak jste celkově spokojen(a) ve společnosti?**

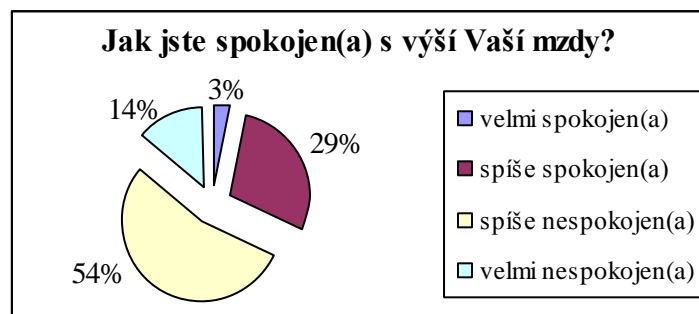
*Graf. 5. Spokojenost ve společnosti [vlastní zpracování]*

Celkem 84 % z dotázaných zaměstnanců vyjádřilo celkovou spokojenost ve společnosti a pouze 16 % z dotázaných vyjádřilo nespokojenost ve společnosti.

**Otázka č. 6: Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?**

*Graf. 6. Spokojenost s pracovním kolektivem [vlastní zpracování]*

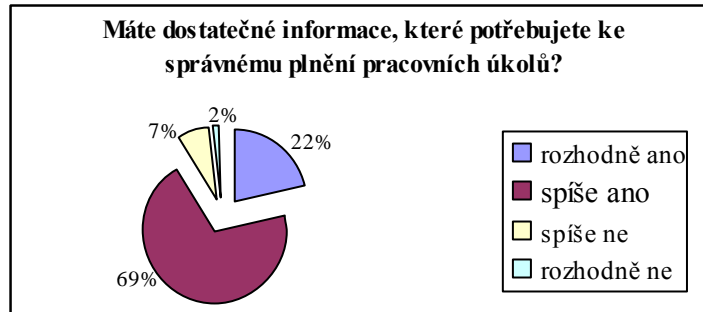
V této otázce zaměstnanci opět vyjádřili svou spokojenost i v pracovním kolektivu. Celkem 91 % zaměstnanců je ve svém kolektivu spokojeno. 2 % z dotázaných se cítí ve svém pracovním kolektivu špatně, kde uvádí hlavní důvod nespokojenosti nefér jednání mezi zaměstnanci.

**Otázka č. 7: Jak jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?**

*Graf. 7. Spokojenost se mzdou [vlastní zpracování]*

Velmi spokojeno se mzdou jsou pouze 3 % z dotázaných, 29 % je spíše spokojeno, 54 % je spíše nespokojeno a 14 % je velmi nespokojeno.

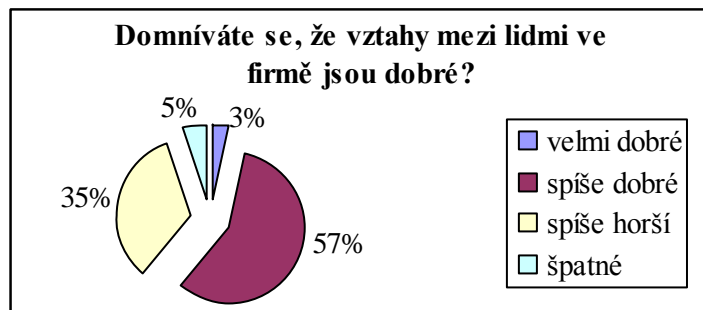
**Otázka č. 8: Máte dostatečné informace, které potřebujete ke správnému plnění pracovních úkolů?**



*Graf. 8. Informovanost zaměstnanců o pracovním úkolu [vlastní zpracování]*

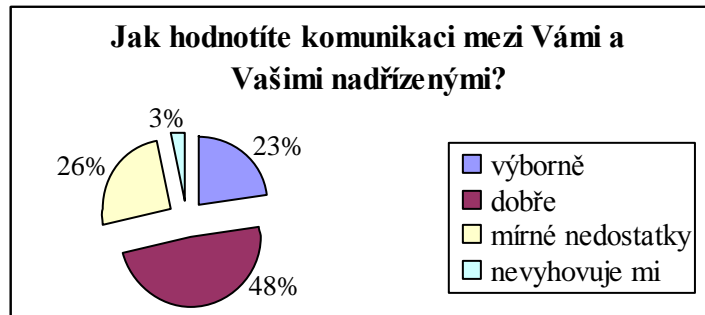
Dostatečné informace potřebné k plnění pracovních úkolů má 91 % z dotázaných. Naopak 9 % respondentů se domnívá, že informace dostatečné nejsou.

**Otázka č. 9: Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?**



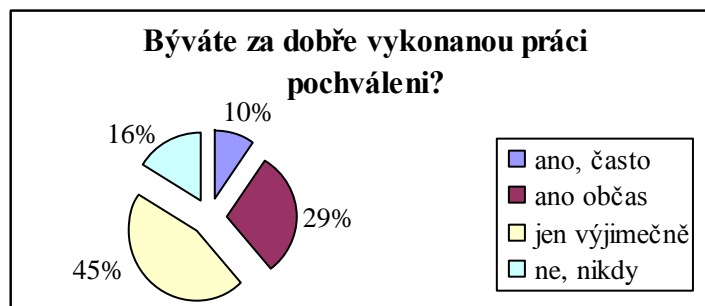
*Graf. 9. Vztahy mezi lidmi [vlastní zpracování]*

Velmi dobré vztahy mezi lidmi ve firmě uvedlo pouze 3 % z dotázaných. 57 % si myslí, že jsou vztahy spíše dobré, 35 % tvrdí že jsou spíše horší a 5 % z dotázaných si myslí, že jsou špatné. Nejčastěji uváděným důvodem špatných vztahů mezi lidmi byla vzájemná závist.

**Otázka č. 10: Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?**

*Graf. 10. Komunikace zaměstnanců s nadřízenými  
[vlastní zpracování]*

Komunikaci s nadřízenými hodnotilo 23 % z dotázaných jako výbornou, 48 % jako dobrou, 26 % vidí v komunikaci mírné nedostatky a 3 % z dotázaných komunikace s nadřízenými nevyhovuje. Důvody nevyhovující komunikace nikdo nevedl.

**Otázka č. 11: Býváte za dobře vykonanou práci pochváleni?**

*Graf. 11. Pochvala zaměstnanců [vlastní zpracování]*

Za dobře vykonanou práci je často pochváleno 10 % z dotázaných, 29 % jen občas, 45 % jen výjimečně a 16 % není pochváleno nikdy.

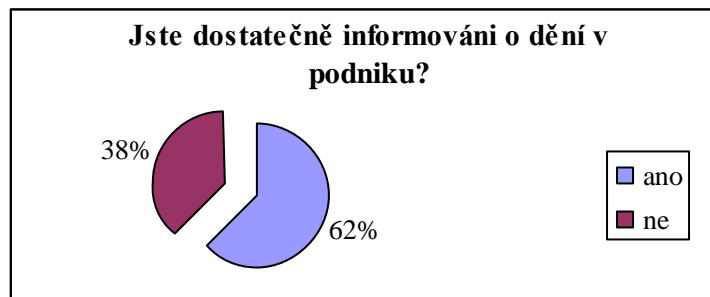
**Otázka č. 12: Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu, nebo při pochybení výkonu své práce?**



Graf. 12. Důležitost kritiky [vlastní zpracování]

V grafu je znázorněno, že kritika v případě špatného pracovního výkonu nebo při pochybení výkonu své práce je důležitá téměř pro 86 % z dotázaných. Pouze pro 14 % kritika není důležitá.

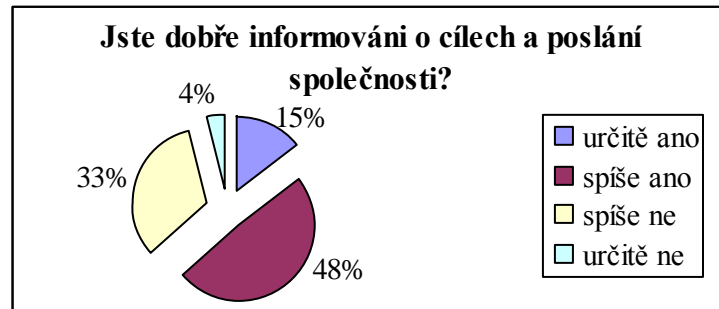
**Otázka č. 13: Jste dostatečně informováni o dění v podniku?**



Graf. 13. Informovanost zaměstnanců o podnikovém dění [vlastní zpracování]

Dostatečné informace o podnikovém dění má 62 % z dotázaných. 38 % dotázaných dostatečně informováno není.

*Otázka č. 14: Jste dobře informováni o cílech a poslání společnosti?*



*Graf. 14. Informovanost zaměstnanců o cílech a poslání [vlastní zpracování]*

Dostačující informace o cílech a poslání společnosti má více než polovina, to je 63 % z dotázaných. Dalších 37 % dotázaných se domnívá, že nejsou dostatečně informováni o cílech a poslání společnosti.

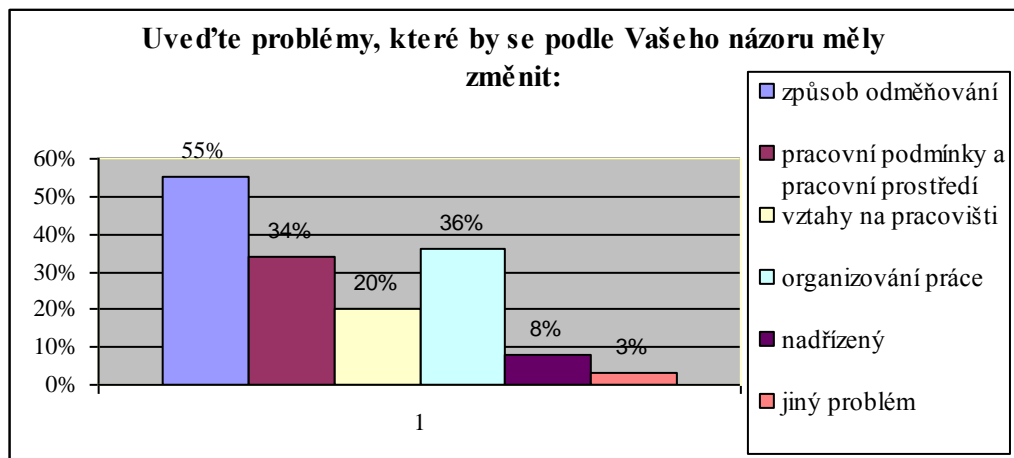
**Otázka č. 15: Ohodnoťte jako ve škole jak moc jsou pro Vás motivující následující hodnoty:**

*Tab. 11. Motivující faktory [vlastní zpracování]*

	1	2	3	4	5	Průměrná známka
Mzda	120	54	12	14	0	1,60
Dobry kolektiv	82	76	32	8	2	1,86
Charakter práce	82	76	34	4	4	1,86
Pracovní doba	56	64	72	4	4	2,18
Zdravotní a sociální péče o zaměstnance	56	78	40	18	8	2,22
Chování nadřízených	72	44	56	20	8	2,24
Zaměstnanecké výhody	52	66	62	18	2	2,26
Uznání a pochvala za dobře vykonanou práci	48	82	40	20	10	2,31
Pocit bezpečí, stability, jistoty	50	64	52	30	4	2,37
Spoluúčast na rozhodování	18	66	66	34	16	2,49
Možnost osobního růstu	38	66	56	26	14	2,56
Moderní, příjemné pracovní prostředí	36	56	68	28	12	2,62
Možnost dalšího vzdělávání	40	46	80	10	24	2,66
Informovanost zaměstnanců o podnikovém dění	14	66	74	36	10	2,81

V tabulce jsou seřazeny motivační faktory podle toho, jak hodně jsou motivující pro zaměstnance. Nejvíce motivující pro zaměstnance je tedy mzda a nejméně motivující je informovanost zaměstnanců o podnikovém dění.

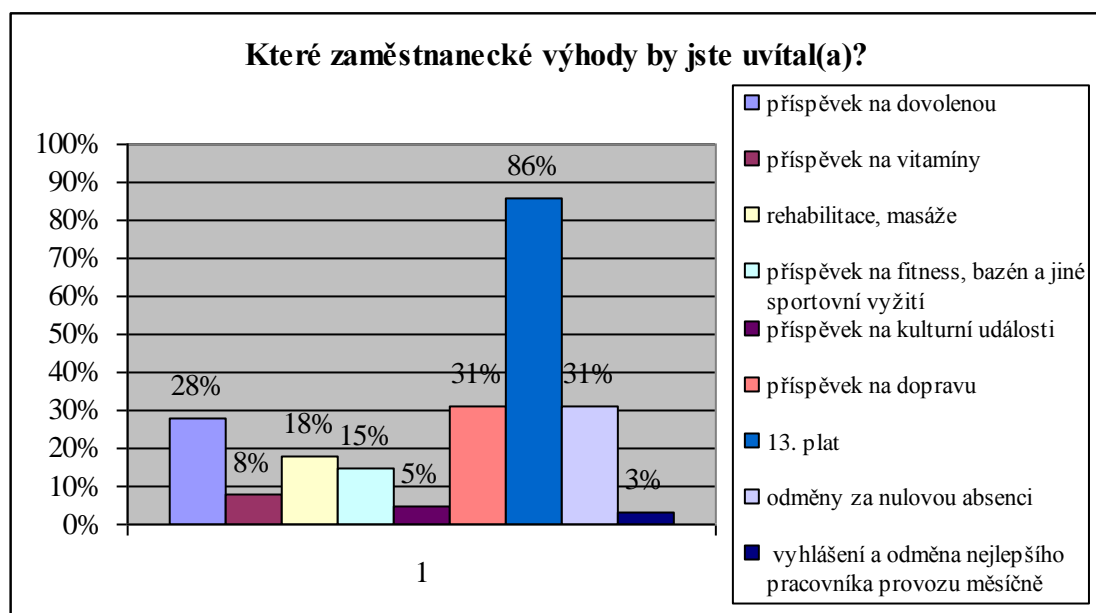
**Otázka č. 16: Uveďte problémy, které by se podle Vašeho názoru měly změnit:**



*Graf. 15. Problémy ve společnosti [vlastní zpracování]*

Nejčastěji by zaměstnanci chtěli změnit způsob odměňování, pro který se vyjádřilo 55 % z dotázaných a 36 % zaměstnanců by přivítalo změnu v organizování práce. 3 % dotázaných by změnilo například jednání vedení podniku, komunikaci s vedením podniku a komunikaci mezi jednotlivými pracovišti.

**Otázka č. 17: Které zaměstnanecké výhody by jste uvítal(a)?**



*Graf. 16. Zaměstnanecké výhody [vlastní zpracování]*

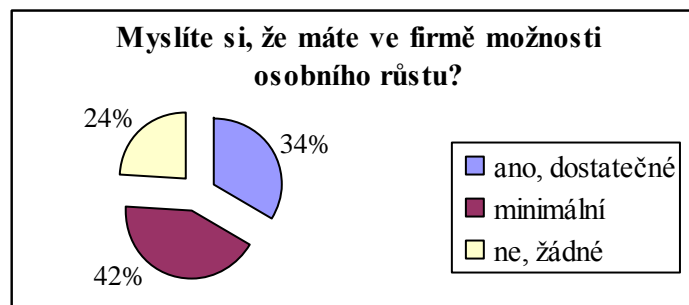


Mezi zaměstnaneckými výhodami, které by zaměstnanci nejvíce uvítali převažuje 13. plat, pro který hlasovalo až 86 % dotázaných, 31 % uvádí příspěvek na dopravu, 31 % je pro odměny za nulovou absenci a 28 % pro příspěvek na dovolenou.

**Otázka č. 18: Které další zaměstnanecké výhody by jste ve vaší společnosti uvítal(a)?**

V této otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit své vlastní návrhy. Mezi nejčastějšími návrhy se vyskytovaly například životní pojištění, zavedení SYAS stravenek, modernizace sociálního zařízení v některých budovách, bezúročné či zvýhodněné půjčky, zavedení firemní školky, proplácení prvních tří dní nemocenské a lépe placené přesčasy.

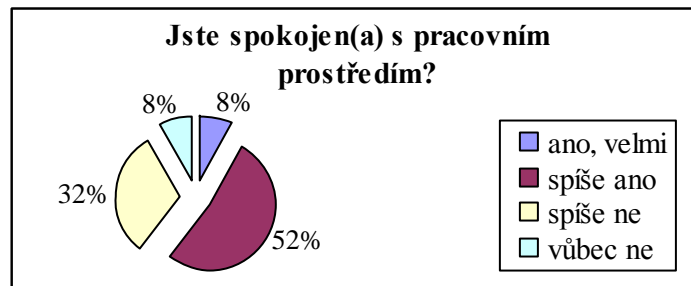
**Otázka č. 19: Myslíte si, že máte ve firmě možnosti osobního růstu?**



Graf. 17. Osobní růst zaměstnanců [vlastní zpracování]

Možnost osobního růstu mají převážně THP pracovníci a nevýrobní dělníci. Téměř žádné možnosti osobního růstu nemá 24 %.

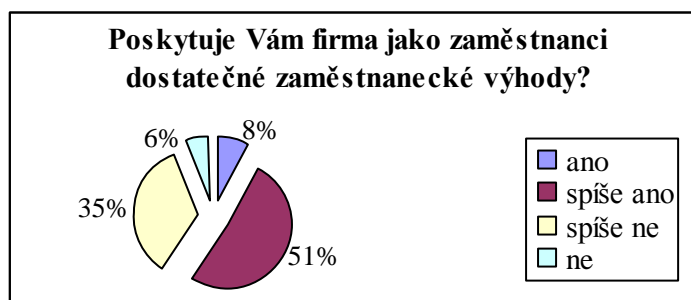
**Otázka č. 20: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím? (místo výkonu práce, sociální zařízení atd. ...)**



*Graf. 18. Spokojenost s pracovním prostředím  
[vlastní zpracování]*

S pracovním prostředím je spokojena více než polovina dotázaných. Spíše nespokojeno je 32 % a vůbec není spokojeno 8 % dotázaných.

**Otázka č. 21: Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?**



*Graf. 19. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami  
[vlastní zpracování]*

Pouze 8 % dotázaných je zcela spokojeno se současnými zaměstnaneckými výhodami, 51 % je spíše spokojeno, 35 % je spíše nespokojeno a 6 % není vůbec spokojeno.

*Otázka č. 22: Uved'te další návrhy a připomínky, na které jste v této části dotazníku neměli možnost odpovědět:*

Na tuto otázku neodpověděl žádný z dotázaných zaměstnanců.

## **4.4 Závěry analytické části**

### **4.4.1 Výsledky z dotazníkového šetření**

Společnost Česká zbrojovka a.s. má velký počet dlouhodobých zaměstnanců. Více než 10 let pracuje pro společnost 62 % dotázaných. Jedním z důvodů dlouhodobosti zaměstnanců je jejich spokojenost v pracovním kolektivu a ve společnosti celkově. Také sama společnost se snaží přispívat tím, že i v době současné hospodářské krize co nejméně zasahuje do počtu lidských zdrojů.

Vztahy ve společnosti mezi zaměstnanci navzájem jsou spíše dobré a vztahy zaměstnanců s nadřízenými jsou taky dobré. Téměř 71 % z dotázaných má dobré vztahy se svými nadřízenými.

Zaměstnanci se domnívají, že nejsou dostatečně chváleni a kárání za odvedenou práci. Pro téměř pro 86 % z dotázaných je kritika velmi důležitá a je pro ně jistým motivačním stimulem.

Mezi faktory, které nejvíce motivují zaměstnance je mzda, dobrý kolektiv a charakter práce, naopak nejméně motivující je pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání a informovanost o podnikovém dění.

Co se týče informovanosti, tak z dotazníku vyplynula její celkem dobrá úroveň. Více než polovina dotázaných uvádí dostatečnou informovanost jak o podnikovém dění, tak o cílech a poslání společnosti. Nedostatečně informováni se cítí převážně výrobní dělníci, jejichž důvodem je zřejmě nízká zainteresovanost na podnikovém řízení.

Více než polovina dotázaných není spokojena se způsobem odměňování, převážně se jedná o výrobní a nevýrobní dělníky. Proto by rádi přivítali další finanční stimuly v podobě 13. platu, příspěvku na dopravu, odměn za nulovou absenci či příspěvku na dovolenou.

Výše uvedené hypotézy se podle výsledků z dotazníkového šetření potvrdily.

#### 4.4.2 Návrhy pro projektové řešení

Na základě výsledků z dotazníků jsem vytipovala základní oblasti, na které se zaměřím v projektové části diplomové práce. Jsou to následující oblasti:

- ***Systém zaměstnaneckých výhod***

Více než polovina dotázaných zaměstnanců není spokojena se systémem odměňování a uvítali by další zaměstnanecké výhody.

- ***Komunikace***

Komunikace nadřízených a podřízených je podle výsledků z dotazníku na dobré úrovni, existují zde však rezervy hlavně v ústním hodnocení zaměstnanců, které je pro ně dosti důležité.

- ***Sociální klima***

Společnost poskytuje zaměstnancům taky různé sociální výhody, mezi které patří i příspěvek na penzijní připojištění. Ovšem jsou i jedinci, kteří by uvítali místo penzijního připojištění i jiné sociální příspěvky jako životní pojištění či zvýhodněné půjčky.

## 5 PROJEKTOVÁ ČÁST

Společnost Česká zbrojovka a.s. komunikuje se svými zaměstnanci pomocí úřední desky, intranetu, přes webové stránky a jednou za dva měsíce vydává časopis Zbrojovák. Jak vyplynulo z analytické části, má společnost vypracovaný v celku kvalitní a velmi rozsáhlý motivační systém podporující růst zájmu o vyšší pracovní výkon ze strany pracovníků. Existují zde ovšem i určité možnosti změn a úprav, na které je možno se zaměřit.

Projekt vychází z analýzy, která byla ve společnosti provedena. Součástí projektové části jsou mimo samotného projektu, také předpokládané náklady, přínosy a rizika projektu. Z výsledků provedeného dotazníkového šetření jsou stanoveny následující oblasti, kterými se dále bude projekt zabývat:

- Systém zaměstnaneckých výhod
- Komunikace
- Sociální klima

### 5.1 Systém zaměstnaneckých výhod

Větší polovina dotázaných zaměstnanců by ráda změnila systém odměňování v podniku. Ovšem málokterý člověk je s výší své mzdy zcela spokojený. Česká zbrojovka a.s. má detailně propracovaný a v celku dostatečný systém finančního odměňování. Proto je projekt převážně zaměřen na zlepšení zaměstnaneckých výhod, motivujících zaměstnance k jejich práci. Společnost má zavedený systém zaměstnaneckých výhod, se kterým je každý pracovník seznámen v den podpisu pracovní smlouvy a zároveň je ke shlednutí na podnikovém intranetu dostupnému každému zaměstnanci. Dále je doporučeno zavedení určitých výhod, vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 86 % respondentů by uvítalo 13. plat. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců by tato výhoda byla pro společnost dosti finančně náročná. Z toho důvodu není v projektové části s touto výhodou počítáno.

### 5.1.1 Nevolitelné výhody

- **Příspěvek na dopravu**

Téměř 47 % zaměstnanců společnosti denně dojíždí do zaměstnání. Dle dotazníkového průzkumu by rozhodně přivítali příspěvek na dopravu.

Téměř každý dojíždějící jistě řeší problém s dopravou za zaměstnáním, zejména v souvislosti s jejími vysokými náklady. Náklady na dopravu v poslední době rostou velmi rychle, je to dáno zejména stále rostoucí cenou pohonných hmot, která podle odborníků bude pravděpodobně stále pokračovat. Není potom divu, že vysoká cena za jízdné může hrát důležitou roli při rozhodování o volbě zaměstnání.

Navrhuji, aby společnost přispívala zaměstnancům na dopravu s vyloučením TOP manažerů, majících k dispozici služební vůz. Nárok na příspěvek by měli pouze ti zaměstnanci, kteří se denně dopravují do zaměstnání ze vzdálenosti větší než 5 km dle následujícího tarifního pásma:

Tab. 12. Tarifní pásmo [Vlastní zpracování]

Vzdálenost	Paušální příspěvek za měsíc
6 – 10 km	100 Kč
11 – 16 km	150 Kč
17 – 22 km	200 Kč
23 – více km	250 Kč

### Náklady návrhu:

Tab. 13. Měsíční náklady [Vlastní zpracování]

Vzdálenost bydliště zaměstnanců	Počet zaměstnanců	Náklady na 1 měsíc
0 – 5 km	629	-
6 – 10 km	289	289 x 100 = 28 900 Kč
11 – 16 km	185	185 x 150 = 27 750 Kč
17 – 22 km	44	44 x 200 = 8 800 Kč
23 - více	38	38 x 250 = 9 500 Kč
Celkem		74 950 Kč

Měsíční náklady na zaměstnance:	74 950 Kč
Roční náklady na zaměstnance:	$74\,950 \times 12 = 899\,400$ Kč
Odvody do fondů:	$899\,400 \times 0,34 = 305\,796$ Kč
Celkové roční náklady:	<b>1 205 196 Kč</b>

***Odpovídá:***

Odbor mzdy a motivace

***Termín realizace:***

Příspěvek na dopravu by se zahrnoval do měsíčního zúčtování mezd.

- ***Odměna za nulovou absenci***

Společnost se potýká s vyšší absencí svých zaměstnanců. Pouze 13 % z celkového počtu zaměstnanců mělo v předešlém roce 2009 nulovou absenci. I když v dnešní době už není tolik výhodné zůstat doma v pracovní neschopnosti, přesto se najdou pracovníci, kteří tuto možnost stále využívají, i když jejich zdravotní stav není natolik vážný, aby to vyžadoval.

Navrhují zavést odměny za nulovou absenci, která bude finančně motivovat zaměstnance a povede ke snížení celkové doby pracovní absence, čímž dojde ke zvýšení produktivity práce a vyšším ziskům společnosti. Přítomní zaměstnanci by tak nemuseli vykonávat práci navíc za chybějící pracovníky.

Každému zaměstnanci za roční nulovou absenci by byl navýšen určitý počet bodů do cafeteria systému, jehož představení a návrh na zavedení je uveden v následující kapitole. Zaměstnavatel může každoročně měnit počet přispívaných bodů do cafeteria systému zaměstnancům dle svého uvážení. Pro první rok zavedení navrhuje motivovat pracovníky hodnotou 3 bodů ve výši 300 Kč. Tyto body by jim byly připsány na účet až po roce, ve kterém neměli žádnou absenci. Zaměstnanec by měl tak možnost si za získané body zvolit některý z navrhovaných benefitů, které jsou blíže specifikovány taky v následující kapitole.

***Náklady návrhu:***

Zavedením příspěvku za nulovou absenci předpokládám mírné snížení pracovní neschopnosti zaměstnanců. Ze současných 13 % zaměstnanců s nulovou absencí by se tento počet mohl navýšit na 18 %.

Pro výpočet nákladů tohoto návrhu vycházím tedy z předpokládaných 18 % zaměstnanců s nulovou absencí. První přidělení bodů by proběhlo až po roce od zavedení cafeteria systému. Z toho důvodu by nebyly v prvním roce zavedení systému s tímto návrhem spojeny žádné finanční náklady pro společnost. Tyto by se projevily až v druhém roce fungování systému.

Předpokládaný počet zaměstnanců s nulovou absencí:  $1\,177 \times 0,18 = 211,86 = 212$

Roční náklady na zaměstnance:  $212 \times 300 = 63\,600$  Kč

**Odvody do fondů jsou vypočteny pouze ze zdanitelných benefitů!**

Počet těch, kteří v dotazníku uvedli zájem o zdanitelné výhody (příspěvek na dovolenou, příspěvek na vitamíny), bylo 41 % a ti co uvedli zájem o nezdanitelné výhody (poukázky do sportovních a tělovýchovných zařízení) bylo 33 %.

$41 + 33 = 74 \Rightarrow 100 \%$

Počet % zaměstnanců, kteří měli zájem o zdanitelnou výhodu:  $41 : 74 \times 100 = 55 \%$

Počet % zaměstnanců, kteří měli zájem o nezdanitelnou výhodu:  $33 : 74 \times 100 = 45 \%$

Odvody do fondů:  $63\,600 \times 0,55 \times 0,34 = 11\,893$  Kč

Celkové roční náklady:  $63\,600 + 11\,893 = 75\,493$  Kč

***Odpovídá:***

Odbor mzdy a motivace



***Termín realizace:***

Po roce zavedení cafeteria systému oddělení mzdové účtárny by provedlo procentuální výpočet zaměstnanců s nulovou pracovní absencí, jako podklad pro přidělení bodů.

Na účet zaměstnance v cafeteria systému by byly připsány body ve stanovené hodnotě po prvním roce fungování systému.

**5.1.2 Volitelné výhody**

Mimo nevolitelných výhod bych zavedla ještě systém výhod volitelných, tzv. „**cafeteria systém**“, pomocí něhož by zaměstnanci získali body, které by mohli vyměnit za předem definované výhody. Tyto body jim umožní čerpat prostřednictvím internetu benefity z firemní nabídky podle svého zájmu a uvážení. Do portfolia výhod by byly zařazeny ty benefity, o které projevíli zaměstnanci společnosti zájem z provedeného dotazníkového průzkumu.

Výhodou tohoto systému je, že se využívají pouze benefity, po kterých je poptávka. Podnik má průběžný přehled o čerpání benefitů. Systém je flexibilní a je silným motivačním prvkem pro zaměstnance. Tento systém je většinou mezi zaměstnanci velmi populární a zvyšuje prestiž zaměstnavatele v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců.

Výhodou pro zaměstnance je, že nepeněžní plnění ve formě možnosti používání sportovních, tělovýchovných a zdravotnických zařízení poskytovaných ze sociálního fondu, nebo ze zisku po jeho zdanění jsou od daně z příjmů osvobozeny. Osvobozené nepeněžní plnění se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a neodvádí se z něj pojistné. Zaměstnanec má možnost vlastní volby benefitu která mu nejvíce vyhovuje.

*K zavedení systému doporučuji následovat tyto kroky:*

- Nejprve je potřeba provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se současnými zaměstnaneckými výhodami ve společnosti.

V tomto případě by společnost vycházela z výše provedeného dotazníkového šetření. Do budoucna doporučuji analýzu spokojenosti zaměstnanců provádět opakovaně ve tříletých ročních cyklech.

- Na základě výsledků z dotazníků společnost zpracuje a vyhodnotí zaměstnanecké výhody, na které se zaměří.

Doporučuji společnosti dle výše provedené analýzy dotazníkového šetření zaměřit se převážně na tyto výhody, které společnost postrádá a zaměstnanci by je přivítali: příspěvky na vitamíny, příspěvky na kulturní události, poukázky do sportovních, tělovýchovných a zdravotních zařízení (masáže, rehabilitace) a příspěvek na dovolenou.

- Dalším krokem je vypracování bodového systému, kdy 1 bod odpovídá určité finanční částce, například 100 Kč. Body by byly přidělovány jednou ročně v průběhu měsíce ledna. Navrhuji THP, výrobním a nevýrobním dělníkům přidělit 4 body v hodnotě 400 Kč. V případě, že by zaměstnanec nevyčerpal všechny přidělené body, doporučuji zavést možnost, aby byly převedeny na konto pro následující rok.
- Výběr organizace zabývající se outsourcingem systému zaměstnaneckých benefitů neboli cafeteria systémem. Na trhu existuje několik firem zabývajících se těmito službami například Benefits a.s., Cafeteria systems a další.
- Dohodnutí veškerých smluvních podmínek s vybranou organizací a následné uzavření smluvního vztahu.
- Posledním krokem je informovat zaměstnance o tomto systému, aby měli přesné instrukce potřebné pro jeho užívání. Informování zaměstnanců může proběhnout různými způsoby. Například pomocí intranetu, podnikového zpravodaje „Zbrojovák“ a informačních tabulí v podniku.

Náklady tohoto návrhu tvoří pouze zaměstnanecké benefity. Dle konzultace s konkrétní firmou by zavedení a následné spravování této služby v rámci outsourcingu nemělo pro podnik žádné finanční náklady. Firmy ve většině případů nabízejí základní balíček služeb zdarma. Tento balíček zahrnuje služby od implementace systému, periodické přidělování benefit bodů až po online přístup personalisty k datům o odběru benefitů a help-desk. Zpoplatněn by byl až balíček za požadované nadstandardní služby.

Pro ukázkou přikládám náhled vzoru softwaru firmy Cafeteria systems, Praha 5:

**Cafeteria Systems**

OBSAH KOŠÍKU: BENEFITŮ: 0, CENA: 0

HOTOVÉ OBJEDNÁVKY: OBJEDNÁVKY: 4, NEVYBRANÝCH: 4

VÁŠ KREDIT: 3468

Zpět na úvod | Informace | Přidat do košíku | Přehled objednávek | Odhlásit se

**Důležité informace z účtu**

Dobré dopoledne

na účtu máte momentálně 3468 kreditů

Poslední transakce na účtu:

Tandemový seskok padákem + DVD + foto	14.04.2009	5400 kreditů
Limousine service	11.11.2008	12 kreditů
Skoky v Jižních Čechách	29.10.2008	1000 kreditů

**Novinky v systému Cafeterie**

**Výuka jazyků v solné jeskyni**

Relaxujte a přitom se učte! Výuka probíhá na pražských Vinohradech, vyučují čeští lektori i rodilí mluvčí. Více informací o termínech kurzů získáte na e-mailové adrese info@agenturka.cz.

**Tipy na nové produkty**

**Tandemový seskok padákem + DVD + foto**

5400 kreditů

Seskok s videodokumentací na DVD a pořízením fotografií z průběhu akce

[Zobrazit detail](#)

**Tandemový seskok padákem + DVD**

5100 kreditů

Seskok s pořízením videozáznamu na DVD

[Zobrazit detail](#)

**Tandemový seskok padákem + fotodokumentace**

4900 kreditů

[Zobrazit detail](#)

Obr. 2. Úvodní strana softwaru [7]

**Cafeteria Systems**

OBSAH KOŠÍKU: BENEFITŮ: 0, CENA: 0

HOTOVÉ OBJEDNÁVKY: OBJEDNÁVKY: 4, NEVYBRANÝCH: 4

VÁŠ KREDIT: 3468

Zpět na úvod | Informace | Přidat do košíku | Přehled objednávek | Odhlásit se

**Detail benefitu**

**Půjčovna čtyřkolek pro děti**

**Informace o benefitu:**

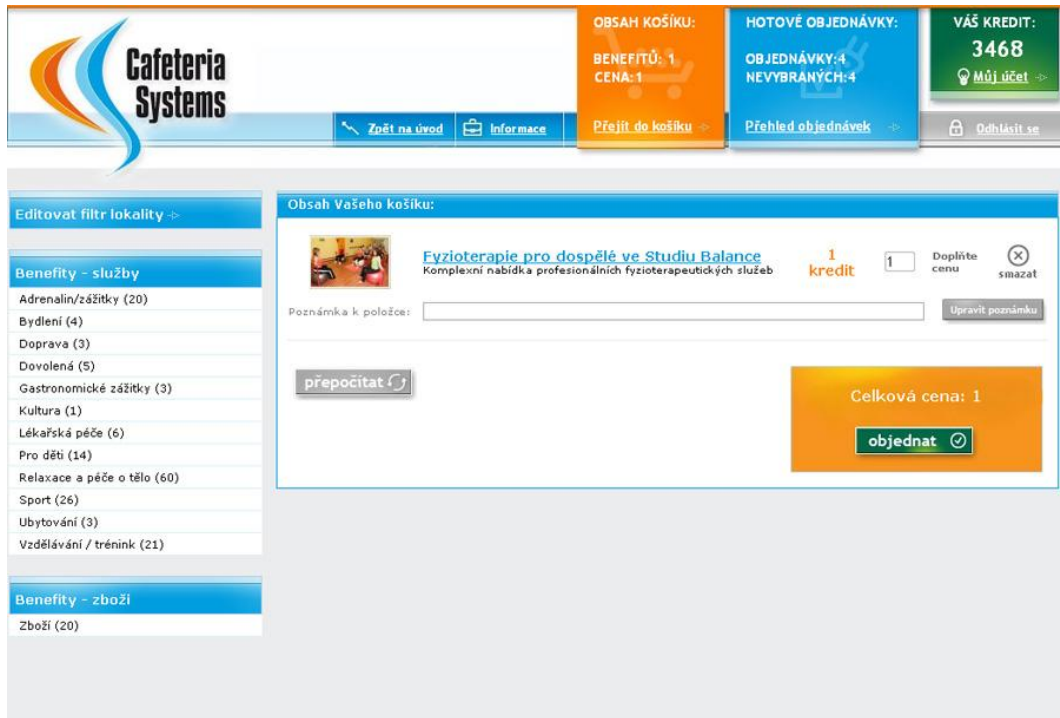
Podmínky využití i místo odběru jsou stejné jako u benefitu "Půjčovna čtyřkolek pro dospělé".

<b>Podmínky benefitu:</b>	
Dostupnost benefitu:	Na objednávku
Storno podmínky:	Podle podmínek provozovatele
Dostupné množství:	Pro podmínky objednání větších skupin osob kontaktujte, prosím, dodavatele
Objednání u dodavatele:	Kontaktujte s dostatečným předstihem zástupce dodavatele, pana Maria Lamberta, pro zamlouvení termínu Vaší návštěvy. Telefon 607 566 026, e-mail info@pujcovna-cytrkolky.cz (pouze ve večerních hodinách).
Místo odběru benefitu:	Praha 8, Na Kindovce
Lokalita:	Praha

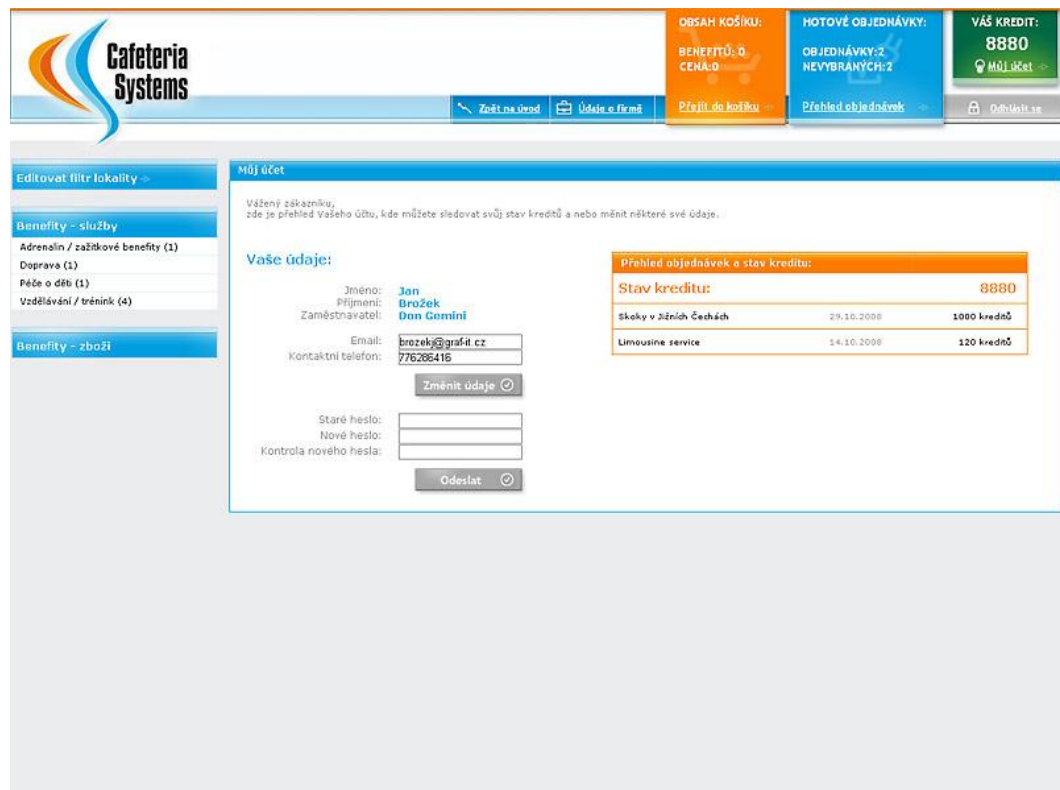
**Cena: 450 kreditů**

počet: 1 x **objednat benefit**

Obr. 3. Detail benefitu [7]



Obr. 4. Nákupní košík s objednávanými benefity [7]



Obr. 5. Obrazovka Můj účet [7]

***Náklady projektu:***

Počet THP, výrobních a nevýrobních zaměstnanců: 1 177

Roční náklady na zaměstnance:  $1\,177 \times 400 = 470\,800$  Kč

**Odvody do fondů jsou vypočteny pouze ze zdanitelných benefitů!**

Počet těch, kteří v dotazníku uvedli zájem o zdanitelné výhody (příspěvek na dovolenou, příspěvek na vitamíny), bylo 41 % a ti co uvedli zájem o nezdanitelné výhody bylo 33 %.

$$41 + 33 = 74 \Rightarrow 100 \%$$

Počet % zaměstnanců, kteří měli zájem o zdanitelnou výhodu:  $41 : 74 \times 100 = 55 \%$

Počet % zaměstnanců, kteří měli zájem o nezdanitelnou výhodu:  $33 : 74 \times 100 = 45 \%$

Odvody do fondů:  $470\,800 \times 0,55 \times 0,34 = 88\,040$  Kč

Celkové roční náklady:  $470\,800 + 88\,040 = 558\,840$  Kč

***Odpovídá:***

Odbor mzdy a motivace

Externí organizace poskytující službu

***Termín realizace:***

První připsání bodů by proběhlo následující měsíc po uzavření smlouvy s externí organizací. Následně by měsíčně probíhala jednotlivá plnění v závislosti na čerpání benefitů zaměstnanci.

## 5.2 Komunikace

### 5.2.1 Pochvala a kritika

Většina zaměstnanců je se svými nadřízenými spokojena. Není tomu tak ovšem v případě spokojenosti s pravidly odměňování a *osobního ohodnocení*. Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, zaměstnanci nejsou dostatečně ústně hodnoceni za odvedený pracovní výkon svými nadřízenými. Přitom je pro většinu z nich zpětná vazba za odvedenou práci velmi důležitá, aby věděli, jak kvalitní práci odvedli, zda je potřeba ještě něco zlepšit a jaký vliv může mít kvalita odvedené práce na jejich hodnocení.

Pochvala a kritika jsou určitými formami odměny a sankce, vyjádřenými morálními prostředky. Použití kteréhokoliv z obou prostředků si musí pracovníci plně zasloužit, nemají-li ztratit svou účinnost. Není dobré zaměstnance jen chválit, nebo naopak jim neustále něco vytýkat. Obojí lidem zevšední a přestane na ně působit, jestliže není používáno v případech zvláštního a plného zdůvodnění. Neměli bychom chválit pracovníky za běžné plnění pracovních povinností, právě tak jako bychom je neměli kárat za ojedinělá opomenutí, kterých si jsou sami vědomi.

Veřejně udělená záslužná pochvala má daleko větší váhu a je účinnější než pochvala jen mezi čtyřma očima. Naopak zase výtka nebo pokárání je účinnější, jestliže je provedena mezi čtyřma očima. Veřejné pokárání je spíše trestem pro pracovníky.

Navrhují, aby vedoucí pracovníci poskytovali svým podřízeným zpětnou vazbu ve formě pochvaly či kritiky při odvedení pracovního výkonu, který to bude vyžadovat. A zároveň navrhuji, aby vedoucí pracovník jednou za půl roku promluvil ke svým podřízeným, zhodnotil jejich práci a určil nejlepší pracovníky. Na závěr by promluvil i o pracovnících, kteří dosáhli nejhorších výsledků, ale ty by na veřejnosti nejmenoval, pouze by zhodnotil jejich nízký pracovní výkon a porovnal jej s výsledky nejlepších pracovníků.

Před samotným hodnocením zaměstnanců by si vedoucí pracovníci měli připravit materiály obsahující pracovní výkony každého zaměstnance za uplynulé období, nejlepší a nejhorší výsledky, zmetkovitost výrobků u dělníků, počet vyrobených kusů a další související činnosti spojené s pracovním výkonem.

*Vedoucím pracovníkům doporučuji řídit se těmito zásadami při rozhoru se zaměstnanci:*

- Shrnout výsledky práce za minulé období
- Poděkovat zaměstnancům za odvedenou práci a zároveň je motivovat ještě k lepšímu výkonu
- Vyhlásit nejlepší a nejslabší zaměstnance za hodnocené období. Nejlepším zaměstnancům poděkovat a veřejně je před všemi pochválit. Nejslabší zaměstnance na veřejnosti nejmenovat a nekritizovat, ale pouze povzbudit k lepšímu výkonu. Kritizovat pouze v soukromí mezi čtyřma očima.
- Nechat prostor zaměstnancům vyjádřit se k danému tématu.
- V závěru prodiskutovat plány na následující pracovní období a dohodnout se na možných změnách či zlepšení pokud to bude zapotřebí.

*Kritické hodnocení je jedním z důležitých nástrojů pro dosažení pozitivních výsledků. Aby přineslo žádoucí výsledek, doporučuji vedoucím pracovníkům při kritice konkrétního zaměstnance v soukromí řídit se těmito zásadami:*

- Kritizovat jen v případě, je-li to zcela nezbytné. Vedoucí pracovník by si měl řádně rozmyslet, co chce říct, než výtku vysloví, protože kritizovat, znamená zasáhnout člověka na citlivém místě.
- Ujasnit si, čeho chci kritikou dosáhnout. Kritické hodnocení má v sobě vždy obsahovat představu pozitivního, žádoucího stavu. Je dobré promyslet si tento pozitivní cíl a uvážit, jakým způsobem k němu dospět.
- Na kritiku je důležité se připravit. Zjistit konkrétní fakta, která chceme podrobit kritice a ujasnit si míru zavinění. Promyslet si hrubý scénář rozhovoru a zvážit možné námítky.
- Kritiku neodkládat. Vedoucí se nesmí této nepříjemné povinnosti vyhýbat, neboť by tím vyvolal v podřízeném nejistotu. Chyba potom zastarává a neřeší se.
- Vytvořit vhodné podmínky pro rozhovor. Vymezit vhodný čas a místo. Rozhovor by měl probíhat nerušeně, mezi čtyřma očima, v dobré atmosféře.

- Kritiku podat „sendvičovým“ způsobem, tzn. vložit ji mezi úvodní pozitivní ohodnocení a závěrečnou pozitivní výzvu. I když si spolupracovník kritiku zaslouží, je v něm pravděpodobně i mnoho dobrého.
- Kritizovat jednání a výsledek, ne osobu. Takovou kritiku by mohl brát jako útok na svou osobu a usilovně se bránit.
- Dát kritizovanému dostatek prostoru v dialogu.
- V závěru pohovoru se dohodnout, co a jak bude napraveno. To je smyslem celého hodnotícího pohovoru. Hlavním cílem kritiky je zlepšení výsledků, ne odsouzení zaměstnance.

#### ***Náklady návrhu:***

Tento návrh by nepřinesl společnosti žádné finanční náklady, pouze náklady na čas a přípravu vedoucího pracovníka.

#### ***Termín realizace:***

Soukromé pochvaly a kritizování podřízených navrhuji provést bezprostředně po výkonu, který to bude vyžadovat.

Hromadný rozhovor se zaměstnanci navrhuji zavést každý rok v měsíci lednu a červenci. Rozhovor by se měl uskutečnit ihned ráno po příchodu zaměstnanců do zaměstnání a neměl by trvat déle než 30 minut.

## **5.3 Sociální klima**

### **5.3.1 Penzijní připojištění a životní pojištění**

Penzijní připojištění, které je nyní v podniku zavedeno, zaměstnanci společnosti využívají v hojně míře. Toto opatření je jistě velmi chvályhodné a v dnešní době je taky velmi populární benefit pro zaměstnance. Z provedeného dotazníkového průzkumu ovšem vyplynulo, že značná část zaměstnanců by jako další zaměstnaneckou výhodu uvítala raději životní



pojištění. Především pro mladší pracovníky je zajímavější nabídka životního pojištění oproti příspěvku na penzijní připojištění.

Tento již zavedený benefit bych určitě ponechala. Domnívám se však, že by zaměstnanci měli mít možnost volby mezi penzijním připojištěním a životním pojištěním. Tím by společnost vyšla vstříc i těm zaměstnancům, kteří momentálně penzijní připojištění nevyžívají nebo by preferovali spíše druhou volbu. Společnost momentálně na penzijní připojištění poskytuje zaměstnancům příspěvek ve výši 400 Kč. Tuto částku bych ponechala ve stejné výši, pouze s rozdílem možnosti volby mezi oběma variantami.

Dále navrhuji, aby společnost předem informovala své zaměstnance o této možnosti prostřednictvím nadřízených, intranetu, nástěnek a podnikového tisku „Zbrojovák“ a vyzvala ty zaměstnance, kteří se rozhodnou pro druhou možnost životního pojištění, aby se dostavili na mzdové oddělení k nahlášení změny.

#### ***Náklady návrhu:***

Při zavedení uvedeného návrhu by nastaly finanční náklady pro společnost pouze v případě využití benefitu těmi zaměstnanci, kteří v současné době příspěvek na penzijní připojištění nevyžívají a sáhli by po životním pojištěním.

Počet zaměstnanců nevyžívajících stávající příspěvek na penzijní připojištění: 140

Celkové náklady na zaměstnance za měsíc:  $140 \times 400 = 56\,000$  Kč

Celkové možné náklady na zaměstnance za rok:  $56\,000 \times 12 = \mathbf{672\,000\,Kč}$

#### ***Odpovídá:***

Oddělení mzdové účtárny

#### ***Termín realizace:***

Příspěvek na životní pojištění by se měsíčně zúčtoval ve výplatním termínu.

### 5.3.2 Zvýhodněné půjčky

Dnešní doba s sebou přinesla možnost společnosti žít na dluh. Finanční instituce nabízejí velké množství půjček, avšak občas je těžké najít takovou, která by lidem zcela vyhovovala. Na trhu se stále více objevují i tzv. lichvářské společnosti nabízející půjčky za velmi vysoký nestandardní úrok. Občanům, kteří z různých důvodů sáhnou po této nabídce, způsobí přemrštěná výše úroku v jejich rodinném rozpočtu neskutečné problémy vedoucí k neúměrnému zadlužení. Proto navrhuji zavést možnost půjček pro zaměstnance, které může společnost poskytnout za výhodnějších podmínek, než poskytují bankovní ústavy či lichvářské společnosti. Maximální výši půjčky bych navrhovala v limitu do 50 000 Kč bez úročení. Možnost využít této výhody by měli všichni zaměstnanci společnosti bez rozdílu.

Tento návrh by byl přínosem spoustě zaměstnancům, kteří by tak snadněji dosáhli na půjčku a navíc s nulovým úrokem. Podmínkou pro přidělení půjčky by bylo uzavření smlouvy podniku se zaměstnancem o setrvání v pracovním poměru po celou dobu splácení půjčky. Na výši a době splátek by se zaměstnanci dohodli se společností. Splátky by byly měsíčně odečítány ze mzdy.

Společnost by si sama stanovila maximální výši účtu pro přidělování úvěrů. Po vyčerpání této částky by byl zaveden „stop stav“ na další přidělování. Podmínkou pro zavedení tohoto návrhu by bylo dobré finanční zdraví společnosti.

#### ***Náklady návrhu:***

Na tento návrh by firma sice musela dočasně vynaložit finanční prostředky ale ty by se jí časem vrátily. Ve svém konečném důsledku by návrh nepřinesl podniku žádné finanční náklady.

#### ***Odpovídá:***

Odbor personálního a bezpečnostního ředitele

***Termín realizace:***

Každoročně k 1. dubnu společnost na základě kladných výsledků hospodaření z předcházejícího roku vyhlásí možnost čerpání půjček zaměstnanci. Čerpání by probíhalo v průběhu celého roku podle potřeb zaměstnanců.

**5.4 Přínosy projektu**

Na základě navrženého motivačního projektu může společnost počítat s budoucími přínosy v oblasti řízení lidských zdrojů, ale také s přímými ekonomickými přínosy. Avšak tyto přínosy lze jen obtížně ekonomicky kvantifikovat, protože systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s obtížně měřitelnými výstupy. Avšak prostřednictvím změny chování zaměstnanců, jejich větší spokojeností, zlepšením jejich postojů k vykonávané práci, dosáhne podnik zvýšení produktivity práce a tím i lepších ekonomických výsledků v dlouhodobém horizontu.

**5.5 Riziková analýza projektu**

Jakákoli změna v podniku nebo realizace každého projektu, stejně tak i výše navrhovaného, s sebou nese určitá rizika. Některá rizika lze snadno předvídat, jiná jsou těžko odhalitelná před realizací projektu. Na druhé straně mohou vzniknout také rizika, která by nastala, kdyby se projekt neuskutečnil.

V projektu jsem rizika rozdělila na 1 – nízké, 2 – střední, 3 – velké.

V následující tabulce jsou uvedena rizika, která mohou nastat a významně tak ovlivnit realizaci projektu:

Tab. 14. Riziková analýza projektu [Vlastní zpracování]

<b>Druh Rizika</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku v %</b>	<b>Výška rizika</b>
Nevhodně připravený projekt	30	2
Nedostatek finančních prostředků	80	2
Překročení plánovaných nákladů	70	2
Neochota vedení realizovat projekt	80	3
Neochota zaměstnanců spolupracovat	30	1
Nízká účinnost projektu	20	1
Nedůsledná realizace projektu	50	2

***Vysoké riziko*****Neochota vedení realizovat projekt***Eliminace:*

- Příprava prezentace o přínosech projektu vedení společnosti
- Názorná ukázka vedení společnosti na konkrétním případě zavedeném v praxi

***Střední riziko*****Nevhodně připravený projekt***Eliminace:*

- Oboustranná komunikace mezi zadavatelem a tvůrcem projektu

**Nedostatek finančních prostředků***Eliminace:*

- Přesné stanovení finančních částek, určených pro jednotlivé kroky projektu
- Spolupráce tvůrce projektu s finančním odborem podniku

### **Překročení plánovaných nákladů**

#### *Eliminace:*

- Jasná formulace požadovaných výsledků
- Přesná analýza potřebných nákladů
- Pravidelná kontrola vynakládaných nákladů

### **Nedůsledná realizace projektu**

#### *Eliminace:*

- Průběžná kontrola realizace projektu
- Komunikace realizátora projektu s jeho tvůrcem

### **Nízké riziko**

### **Neochota zaměstnanců spolupracovat**

#### *Eliminace:*

- Důkladné seznámení zaměstnanců s projektem a s jeho přínosy
- Dialog mezi všemi zúčastněnými zaměstnanci podílející se na tvorbě projektu a hlavním realizátorem projektu

### **Nízká účinnost projektu**

Navržený projekt je proveden na základě výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, vychází z jejich přání a potřeb, tudíž se nepředpokládá neúčinnost projektu.

#### ***Rizika, která by mohla vzniknout, kdyby nebyl projekt realizován:***

- Nízká produktivita práce
- Snížení ekonomických výsledků podniku
- Nedostatečná motivace a spokojenost zaměstnanců
- Zvyšující se konflikty mezi zaměstnanci a nadřízenými
- Zvyšující se konflikty mezi zaměstnanci navzájem

Eliminací těchto rizik je zavedení uvedeného motivačního projektu.

## 5.6 Časová analýza projektu

Navržený projekt je zaměřen na zlepšení motivačního systému ve společnosti. Aby bylo možné implementovat projekt do praxe je nutná nejprve jeho důkladná příprava a vytvoření časového harmonogramu činností pro vytvoření projektu.

V následující tabulce jsou uvedeny činnosti nutné k vytvoření projektu a jeho zavedení do praxe:

Tab. 15. Časový plán pro vytvoření projektu [vlastní zpracování]

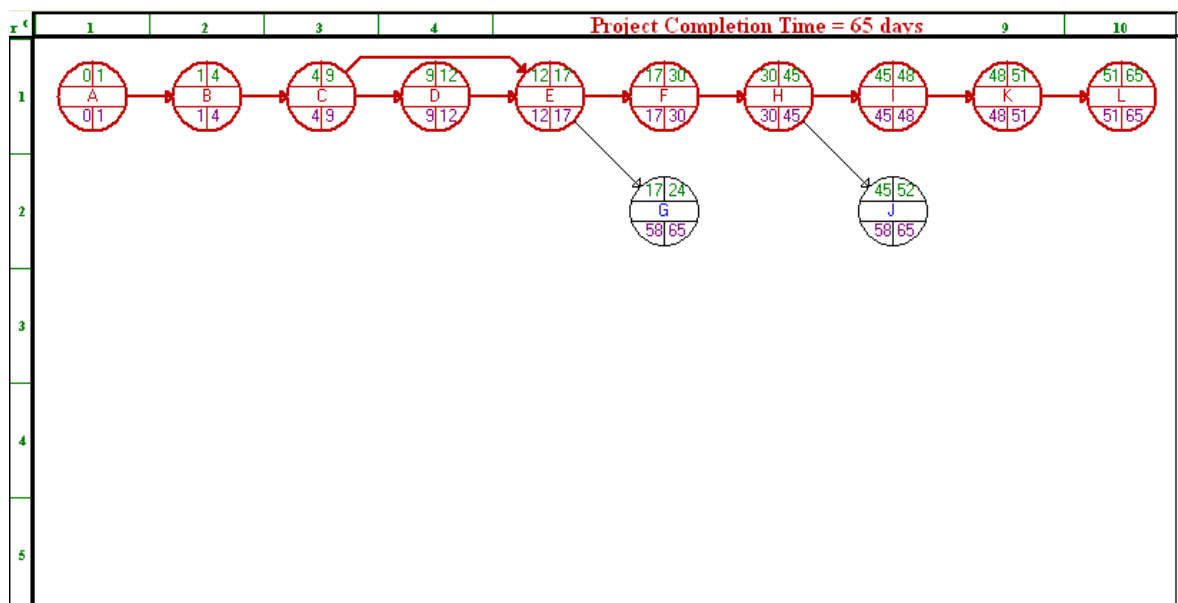
Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Zahájení projektu	1	-
B	Analýza motivačního klimatu	3	A
C	Příprava dotazníků	5	B
D	Distribuce dotazníků	3	C
E	Vyplnění dotazníků zaměstnanci	5	C, D
F	Analýza získaných informací	13	E
G	Vyhodnocení dotazníků	7	E
H	Návrh motivačního projektu	15	F
I	Schválení motivačního projektu	3	H
J	Vytvoření komplexního dokumentu	7	H
K	Seznámení pracovníků s motivačním projektem	3	I
L	Zavedení motivačního programu do praxe	14	K

Při sestavování časové analýzy projektu byl použit program WINQSB. Po zadání potřebných údajů do programu jím byla vygenerována následující tabulka (Tab. 16.), která znázorňuje kritickou cestu, nejdříve možné a nejpozději přípustné začátky a konce jednotlivých činností. Dále je zde zobrazen celkový počet dnů, za který je možné daný projekt zre-

alizovat. V grafu (Graf. 20.) jsou přehledně znázorněny dvě kritické cesty, které ukazují, v jakém nejkratším čase lze celý projekt uskutečnit. První kritická cesta je určena činnostmi: A, B, C, D, E, F, H, I, K, L, druhá kritická cesta je určena činnostmi A, B, C, E, F, H, I, K, L a celková, nejkratší doba realizace projektu je 65 dní.

Tab. 16. Tabulka kritické cesty, začátky a konce činností [vlastní zpracování]

04-12-2010 10:53:41	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	5	4	9	4	9	0
4	D	Yes	3	9	12	9	12	0
5	E	Yes	5	12	17	12	17	0
6	F	Yes	13	17	30	17	30	0
7	G	no	7	17	24	58	65	41
8	H	Yes	15	30	45	30	45	0
9	I	Yes	3	45	48	45	48	0
10	J	no	7	45	52	58	65	13
11	K	Yes	3	48	51	48	51	0
12	L	Yes	14	51	65	51	65	0
	Project Completion Time	=			65	days		
	Number of Critical Path(s)	=			2			



Graf. 20. Zobrazení kritické cesty v grafu [vlastní zpracování]

## 6 ZÁVĚRY PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V analytické části byly vtipovány oblasti, na které jsem se v projektové části zaměřila a návrhem jejich změny či zlepšení jsem se snažila docílit vyšší spokojenosti zaměstnanců, která by vedla ještě k větší motivaci v práci a tím i k růstu výkonnosti. Tyto efekty považuji za hlavní přínosy všech opatření navrhovaných v projektové části.

V první řadě jsem pro zlepšení systému motivace zaměstnanců dojíždějících za svým zaměstnáním navrhla přispívat na dopravu. Tento návrh je finančně pro podnik nejnáročnější, ale předpokládám, že jeho přínosem bude spokojenost zaměstnanců, kteří v dotazníkovém šetření uvedli zájem o tuto možnost. Pro podnik může mít návrh přínos ve smyslu snížení fluktuace zaměstnanců ke konkurenci, sídlící blíže k jejich bydlišti či samotné rozhodování potenciálních zaměstnanců o pracovní nabídce a samotné spokojenosti v podniku.

V druhé řadě jsem navrhla poskytovat odměny za nulovou absenci z důvodu stávající vyšší pracovní neschopnosti v podniku. Tímto by firma docílila vyšší produktivity práce a současně lepších finančních výsledků.

Mým dalším návrhem bylo zavedení cafeteria systému, jako silný motivační prostředek a zároveň jako nástroj vedoucí ke zlepšení image podniku z pohledu současných i potenciálních zaměstnanců.

Implementaci pochvaly a kritiky za odvedenou práci nadřízenými jsem navrhla z toho důvodu, že ji spousta zaměstnanců v podniku postrádá a je pro ně jistou formou odměny a sankce a velkým motivačním prostředkem pro své budoucí pracovní výsledky. Každý podnik stojí jen o kvalitně odvedenou práci zaměstnanci a toto je jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout.

Poskytování penzijního připojištění podnik v minulosti zvolil jako dobrou formu motivace svých zaměstnanců. V projektu navrhuji úpravu tohoto benefitu a to ve smyslu možnosti volby mezi penzijním a životním pojištěním, čímž by podnik vyšel vstříc nejen zaměstnancům, kteří penzijní připojištění nemají, ale taky těm stávajícím, kteří ho pobírají, ale přivítali by raději možnost životního pojištění.

Mým posledním návrhem bylo zavedení zvýhodněných půjček jako sociální podpora zaměstnanců. Tento návrh je pro společnost finančně nenáročný a spousta pracovníků by tuto možnost přivítalo.



*Zhodnocení celkových nákladů projektu a jeho možné realizace ve společnosti:*

Celkové náklady na příspěvek na dopravu:	1 205 196 Kč
Celkové náklady na odměny za nulovou absenci:	75 493 Kč
Celkové náklady na cafeteria systém:	558 840 Kč
Možné náklady na životní pojištění:	672 000 Kč
<b>Celkové roční náklady projektu:</b>	<b>2 511 529 Kč</b>

Finanční náročnost projektu na zlepšení motivace zaměstnanců společnosti není sice nezanedbatelná, ale vzhledem ke skutečnosti, že Česká zbrojovka a.s. vykazala v roce 2009 **zisk po zdanění** podle českých úředních předpisů ve výši **89 953 000 Kč**, by nebyla realizace tohoto projektu pro podnik nedosažitelná. Výše uvedené náklady na realizaci projektu by činily 2,79 % z dosaženého zisku. Dle mého názoru je projekt realizovatelný.

## ZÁVĚR

Motivace zaměstnanců a navržení účinného motivačního programu je v dnešní době velmi aktuální a důležitý problém, jehož řešení se stává prioritou každého podniku. Nejen nízké náklady mohou společnosti zajistit konkurenceschopnost na trhu, ale především efektivní využití lidských zdrojů, které dávají podniku devízu k rozvoji a stabilitě celé společnosti.

Úkolem mé diplomové práce bylo vytvoření projektu vedoucího ke zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti Česká zbrojovka a.s. Uherský Brod. V teoretické části jsem provedla literární průzkum související s problematikou motivace zaměstnanců dle kvalitní odborné literatury. V analytické části jsem představila samotnou společnost a její současný motivační program. Na tomto základě jsem provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo získat informace o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a se současným systémem motivace a také mi pomohlo určit následující problémové oblasti motivace zaměstnanců:

- Systém zaměstnaneckých výhod
- Komunikace
- Sociální klima

V poslední projektové části jsem vytvořila projekt, ve kterém jsem navrhla doporučení a změny vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců. Všechna opatření, která jsou v projektové části uvedena by dle mého názoru znamenala růst spokojenosti a motivace zaměstnanců a následné zvýšení pracovní produktivity, což je hlavním cílem personální práce ve všech podnicích. Na závěr jsou uvedeny náklady a přínosy projektu a riziková a časová analýza projektu.

Jsem přesvědčena, že cíl diplomové práce, který byl stanoven v úvodu, byl splněn. Realizace projektu z hlediska nákladů by vzhledem k finančním výsledkům společnosti (jak již jsem uvedla v závěru práce) byla možná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [6] BRATTON, J., GOLD, J. *Human resource management – theory and practice*. 1. vyd. UK: Avon – The Bath Press, 1999. ISBN 0-333-73208-1.
- [7] Cafeteria Systems [online]. 2010. Dostupný z WWW: <http://www.cafeteriasystems.cz/ukazky-aplikace.html>
- [8] Česká zbrojovka a.s. [online]. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.czub.cz>>
- [9] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [10] FRITZ, H. *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [11] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [12] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [13] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

- [14] HR servis: Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců [online]. 2010. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/print.phtml?cid=102676>>
- [15] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 282 s. ISBN 80-7041-951-2.
- [16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [17] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [18] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institute, 1996. 275 s.
- [19] MISKELL, J., MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [20] Motivační program na rok 2009. Uherský Brod: Česká Zbrojovka a.s., 2009.
- [21] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [22] NELSON, B. *1000 + 1 návod jak odměňovat zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2000. 240 s. ISBN 80-7205-765-0.
- [23] Organizační uspořádání úseku personálního a bezpečnostního ředitele na rok 2009. Uherský Brod: Česká zbrojovka a.s., 2009. 3 s.
- [24] PROVAZNÍK, M., KOMÁRKOVÁ, R., *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-2141365-4.
- [25] STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. 102 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
- [26] STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [27] ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [28] Výroční zpráva za rok 2008. Uherský Brod: Česká Zbrojovka a.s., 2008. 75 s.

[29] Výroční zpráva za rok 2009. Uherský Brod: Česká Zbrojovka a.s., 2009.

[30] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

%	Procento.
Atd.	A tak dále.
Např.	Například
ND	Nevýrobní dělníci.
Obr.	Obrázek.
Tab.	Tabulka
THP	Technicko-administrativní pracovníci.
VD	Výrobní dělníci.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Organizační schéma personálního úseku.....	41
Obr. 2. Úvodní strana softwaru.....	75
Obr. 3. Detail benefity.....	75
Obr. 4. Nákupní košík s objednávanými benefity.....	76
Obr. 5. Obrazovka Můj účet.....	76

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Pohyb zaměstnanců za období roku 2004 – 2009.....	41
Tab. 2. Počet kmenových zaměstnanců v roce 2009.....	42
Tab. 3. Výsledky hospodaření.....	42
Tab. 4. Rozpětí mzdy pro THP pracovníky v roce 2009.....	45
Tab. 5. Rozpětí základní mzdy pro nevýrobní dělníky v roce 2009.....	45
Tab. 6. Rozpětí mzdy pro výrobní dělníky v roce 2009.....	46
Tab. 7. Rozpětí prémie pro THP pracovníky.....	47
Tab. 8. Rozpětí odměn při životních výročích.....	49
Tab. 9. Rozpětí odměn při skončení pracovního poměru.....	49
Tab. 10. Rozpětí odměn při přechodu práv a povinností.....	50
Tab. 11. Motivující faktory.....	63
Tab. 12. Tarifní pásmo.....	70
Tab. 13. Měsíční náklady.....	70
Tab. 14. Riziková analýza projektu.....	84
Tab. 15. Časový plán pro vytvoření projektu.....	86
Tab. 16. Tabulka kritické cesty, začátky a konce činností.....	87



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf. 1. Pohlaví.....	55
Graf. 2. Věk.....	56
Graf. 3. Pracovní zařazení.....	56
Graf. 4. Doba působení pro společnost.....	57
Graf. 5. Spokojenost ve společnosti.....	57
Graf. 6. Spokojenost s pracovním kolektivem.....	58
Graf. 7. Spokojenost se mzdou.....	58
Graf. 8. Informovanost zaměstnanců o pracovním úkolu.....	59
Graf. 9. Vztahy mezi lidmi.....	59
Graf. 10. Komunikace zaměstnanců s nadřízenými.....	60
Graf. 11. Pochvala zaměstnanců.....	60
Graf. 12. Důležitost kritiky.....	61
Graf. 13. Informovanost zaměstnanců o podnikovém dění.....	61
Graf. 14. Informovanost zaměstnanců o cílech a poslání.....	62
Graf. 15. Problémy ve společnosti.....	64
Graf. 16. Zaměstnanecké výhody.....	64
Graf. 17. Osobní růst zaměstnanců.....	65
Graf. 18. Spokojenost s pracovním prostředím.....	66
Graf. 19. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.....	66
Graf. 20. Zobrazení kritické cesty v grafu.....	87

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI    Dotazník pro zaměstnance

# **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE**

## **DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE**

Dobrý den,

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí podkladů pro zpracování mé diplomové práce zabývající se motivací zaměstnanců.

Dotazník je ANONYMNÍ. Údaje získané tímto způsobem poslouží výhradně k vypracování mé diplomové práce a nebudou žádným způsobem zneužity.

Budu akceptovat, pokud na některou z otázek z jakýchkoliv důvodů neodpovíte.

Děkuji za Vaši spolupráci.

Bc. Petra Válková

Studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

---

### **1. Pohlaví:**

- a) muž            b) žena

### **2. Věk:**

- a) do 30 let  
b) 31 – 40 let  
c) 41 – 60 let  
d) 61 - více

**3. Pracovní zařazení:**

- a) THP pracovník
- b) nevýrobní dělník
- c) výrobní dělník

**4. Jak dlouho pro společnost pracujete?**

- a) do 1 roku
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) více než 10 let

**5. Jak jste celkově spokojen(a) ve společnosti?**

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) velmi nespokojen(a)

**6. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu?**

- a) velmi dobře
- b) celkem dobře
- c) spíš hůře
- d) špatně – případně proč: .....

**7. Jak jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?**

- a) velmi spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) velmi nespokojen(a)

**8. Máte dostatečné informace, které potřebujete ke správnému plnění pracovních úkolů?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne – proč: .....
- d) rozhodně ne – proč: .....

**9. Domníváte se, že vztahy mezi lidmi ve firmě jsou dobré?**

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše horší – proč: .....
- d) špatné – proč: .....

**10. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a Vašimi nadřízenými?**

- a) výborně
- b) dobře
- c) mírné nedostatky
- d) nevyhovuje mi – proč: .....

**11. Býváte za dobře vykonanou práci pochváleni?**

- a) ano, často
- b) ano občas
- c) jen výjimečně
- d) ne, nikdy

**12. Je pro Vás důležitá kritika v případě špatného pracovního výkonu, nebo při pochybení výkonu své práce?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**13. Jste dostatečně informováni o dění v podniku?**

- a) ano
- b) ne

**14. Jste dobře informováni o cílech a poslání společnosti?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

**15. Ohodnořte jako ve škole jak moc jsou pro Váš motivující následující hodnoty:**

**( 1 = nejvíce motivující, 5 = nejméně motivující)**

	1	2	3	4	5
Charakter práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pocit bezpečí, stability, jistoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrý kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost osobního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spoluúčast na rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní a sociální péče o zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uznání a pochvala za dobře vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chování nadřizených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovanost zaměstnanců o podnikovém dění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní, příjemné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Uveďte problémy, které by se podle Vašeho názoru měly změnit: (i více možností)**

a) způsob odměňování

b) pracovní podmínky a pracovní prostředí

c) vztahy na pracovišti

d) organizování práce

e) nadřizený

f) jiný problém – jaký: .....

**17. Které zaměstnanecké výhody by jste uvítal(a)? (i více možností)**

- a) příspěvek na dovolenou
- b) příspěvek na vitamíny
- c) rehabilitace, masáže
- d) příspěvek na fitness, bazén a jiné sportovní vyžití
- e) příspěvek na kulturní události (divadlo, multikino, ples, ...)
- f) příspěvek na dopravu
- g) 13. plat
- h) odměny za nulovou absenci
- i) vyhlášení a odměna nejlepšího pracovníka provozu měsíčně

**18. Které další zaměstnanecké výhody by jste ve vaší společnosti uvítal(a)?**

.....  
.....  
.....

**19. Myslíte si, že máte ve firmě možnosti osobního růstu?**

- a) ano dostatečné
- b) minimální
- c) ne, žádné

**20. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím? (místo výkonu práce, sociální zařízení atd...)**

- a) ano velmi
- b) spíše ano
- c) spíše ne



d) vůbec ne

**21. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké výhody?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**22. Uved'te další návrhy a připomínky, na které jste v této části dotazníku neměli možnost odpovědět:**

.....

...