

Analýza motivačního systému podniku

Alena Janečková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena JANEČKOVÁ**
Osobní číslo: **L09082**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza motivačního systému podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části**
- 2. Provedte analýzu současného stavu motivačního systému v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p, divize Plumlov**
- 3. Na základě výsledků analýzy proveďte zhodnocení a navrhněte případná opatření či doporučení pro zdokonalení motivačního systému v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s.p, divize Plumlov**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

[2] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

[3] PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

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

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

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012


prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012....

Jančlová
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Analýza motivačního systému podniku“ se zabývá motivačním systémem ve Vojenských lesích a statcích ČR, s. p., konkrétně v divizi Plumlov. Teoretická část práce je zaměřena na definici řízení lidských zdrojů, formulaci základní problematiky motivace a motivačního programu podniku a stanovení teoretických východisek pro zpracování praktické části. Praktická část obsahuje představení podniku, popis motivačního systému a jeho analýzu pomocí dotazníkového šetření. Její součástí jsou i doporučení pro zdokonalení motivačního systému.

Klíčová slova: lidské zdroje, motiv, motivace, motivační program, motivační teorie, stimulace, zaměstnanecké benefity.

ABSTRACT

The bachelor thesis “Analysis of Company Motivation System” deals with the motivation system of Vojenské lesy a statky ČR, s. p., divize Plumlov. The theoretical part focuses on the definition of human resource management, the formulation of basic issues of the motivation and the motivation system of the company and on statement of theoretical solutions for elaboration of the practical part. The practical part contains a presentment of the company, description of the motivation system and its analysis by questionnaire survey. It also includes recommendations for improvement of the motivation system.

Keywords: human resources, motive, motivation, motivation program, motivation theory, stimulation, employee benefits.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bc. Janě Bilíkové za cenné rady, zkušenosti a čas, který mi při vypracování bakalářské práce poskytla.

Touto cestou chci také poděkovat Ing. Jiřímu Korhonovi a paní Janě Janečkové za poskytnuté informace a materiály pro mou bakalářskou práci a děkuji také zaměstnancům VLS ČR, s. p. za vyplněné dotazníky.

„Ten, kdo nemiluje knihu, nemiluje moudrost. Ten, kdo nemiluje moudrost, stává se hlupákem.“

J. A. Komenský

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE	14
2.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA A VÝKLAD ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
2.1.1 Motivace.....	14
2.1.2 Motiv	15
2.1.3 Stimulace.....	15
2.2 PROCES MOTIVACE	16
2.3 FORMY MOTIVACE.....	17
2.4 ZDROJE MOTIVACE	17
2.4.1 Potřeby jako základní zdroj motivace	18
2.4.2 Návyky jako zdroj motivace	18
2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace.....	18
2.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace	19
2.4.5 Ideály jako zdroj motivace	19
2.5 TEORIE MOTIVACE.....	19
2.5.1 Teorie instrumentalisty.....	20
2.5.2 Teorie potřeb	20
2.5.3 Herzbergův dvoufaktorový model	22
2.5.4 Teorie zaměřené na proces.....	23
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	25
3.1 STIMULACE JAKO PROSTŘEDEK OVLIVŇOVÁNÍ MOTIVACE.....	27
3.1.1 Hmotné prostředky	27
3.1.2 Nehmotné prostředky	27
3.1.3 Zaměstnanecké benefity.....	29
3.1.3.1 Typy zaměstnaneckých benefitů.....	29
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 CHARAKTIRISTIKA PODNIKU VOJENSKÉ LESY A STATKY ČR, S. P.	33
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O VLS ČR S. P.	33
5.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O DIVIZI PLUMLOV	34
5.2.1 Historie divize Plumlov.....	35
5.2.2 Činnosti divize	35
5.2.3 Zaměstnanost.....	37
6 POPIS MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU	38
6.1 HMOTNÉ PROSTŘEDKY	38
6.2 NEHMOTNÉ PROSTŘEDKY	42
6.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	43

7	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU.....	48
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
7.1.1	Sestavování dotazníku.....	48
7.1.2	Realizace dotazníkového šetření	48
7.1.3	Zpracování informací a dat	48
7.1.4	Stanovení hypotéz	49
7.1.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření	49
7.1.6	Závěry dotazníkového šetření	60
8	DOPORUČENÍ PRO ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VLS ČR, S. P., DIVIZE PLUMLOV	62
8.1	MZDY.....	62
8.2	POVZBUZOVÁNÍ.....	62
8.3	PRACOVNÍ PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI.....	63
8.3.1	Kuchyňka a poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti	63
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Přestože cíle manažerské snahy mohou být odlišné, prostředkem jejich dosažení jsou lidé. Pro úspěšné fungování každé organizace je primárním předpokladem efektivní využívání vlastního lidského potenciálu. Úloha řízení lidských zdrojů při plánování strategického řízení podniku je velmi důležitá, protože představuje jednu z konkurenčních výhod. V případech, kdy se management firmy významně věnuje lidským zdrojům, vyznačuje se její personál vyšší iniciativou, loajalitou, vyššími tvůrčími schopnostmi a hlavně lepšími pracovními výsledky. V konečném důsledku taková firma docílí vyšších zisků.

Jednou z oblastí řízení lidských zdrojů je motivování. Jeho cílem je podnítit a usměrnit chování člověka tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. Motivování je jedním z hlavních faktorů úspěchu organizace. „*Motivace je pro řízení důležitá ze tří důvodů: za prvé, zaměstnanci vykonávající určitou práci musejí být motivováni, aby podávali přijatelný výkon; za druhé, manažeři sami musejí být motivováni, aby dělali dobře svou práci; a za třetí, zaměstnanci (ať už manažeři či ostatní) musejí být motivováni, aby vstoupili do organizace.*“ [10, s. 366]

S motivací velmi úzce souvisí stimulace. Stimulační prostředky, které ovlivňují motivaci, je možné rozdělit do dvou základních skupin, a to na hmotné a nehmotné. Hmotné prostředky představují zejména mzda/plat, odměny nebo prémie. Naopak mezi nehmotné se řadí například obsah práce, povzbuzování nebo pracovní podmínky. Součástí těchto dvou kategorií jsou zaměstnanecké benefity, které se čím dál častěji objevují v nabídce firem.

Tato bakalářská práce je zaměřena zejména na motivační systém Vojenských lesů a statků ČR, s. p. A to konkrétně v divizi Plumlov. V této práci je možné nalézt odpovědi na takové otázky jako: „Jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací? Které z prostředků stimulace považují za významnější? Jsou spokojeni se svou mzdou nebo povzbuzováním ze strany zaměstnavatele? Či které zaměstnanecké benefity jsou pro ně nejdůležitější?“

Cílem bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky a formulovat teoretická východiska pro vypracování praktické části, provést analýzu současného motivačního systému v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s. p., divize Plumlov a na základě této analýzy provést zhodnocení a navrhnout případná opatření či doporučení pro zdokonalení motivačního systému podniku.

Práce je rozdělena do dvou hlavních oddílů – teoretického a praktického. V rámci teoretické části je definováno řízení lidských zdrojů, rozebrána základní problematika motivace, vymezen motivační program podniku a nakonec jsou formulována teoretická východiska pro část praktickou. Součástí praktické části je charakteristika Vojenských lesů a statků, s. p., především konkrétně divize Plumlov. Je zde popsán současný motivační systém, kdy je kladen důraz na hmotné a nehmotné prostředky stimulace ovlivňující motivaci a také zaměstnanecké benefity. Následně je provedena analýza motivačního systému pomocí dotazníkového šetření, jehož součástí je také konečné vyhodnocení. Závěrem praktické části jsou doporučení pro zdokonalení motivačního systému podniku.

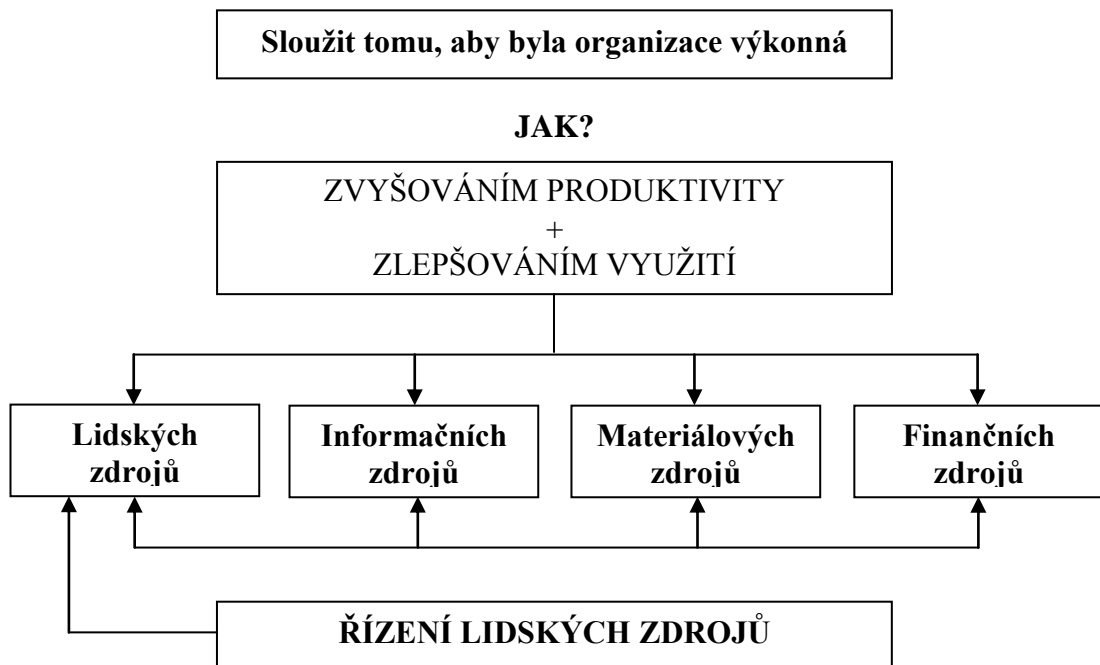
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [3, s. 27]

Pojetí řízení lidských zdrojů bylo poprvé formulováno v 80. letech díky americkým univerzitním profesorům, kteří definovali dva základní modely – „model souladu“ a „harvardský systém“. „Model souladu“, který je dílem Michiganské školy, vychází z přesvědčení, že systémy lidských zdrojů by měly být řízeny tak, aby bylo vše v souladu se strategií organizace. Druhý model „harvardský systém“ je založen na tvrzení, že dosavadní problémy personálu mohou být vyřešeny pouze na základě strategické vize, která musí obsahovat názor manažerů na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané podnikem a jaká politika řízení lidských zdrojů by mohla vést k dosažení těchto cílů. [3]

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace co nejvíce výkonná, a to pomocí efektivního využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi tyto zdroje se řadí materiálové, informační, finanční a lidské zdroje. [15]



Obr. 1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů [15, s. 17]

Konkrétními úkoly řízení lidských zdrojů, které jsou charakterizované na základě současné teorie a praxe jsou především:

- obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců a také udržení si těchto jedinců,
- utváření týmů a mezilidských vztahů v organizaci,
- zajištění harmonie mezi počtem a strukturou úkolů a počtem pracovních míst v dané organizaci,
- optimální využití pracovních sil v organizaci,
- rozvoj a vzdělávání pracovníků organizace. [15]

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci.“
[2, s. 163]

Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí strategického řízení organizace, z kterého zároveň vychází. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového směru organizace, jestliže se jedná o zajištění jejich cílů prostřednictvím lidských zdrojů.

Na základě těchto přístupů se uskutečňuje realizace strategického řízení lidských zdrojů:

- Strategické řízení lidských zdrojů, které je založené na zdrojích - zaměřuje se na uspokojování požadavků organizace na lidský kapitál.
- Strategické řízení lidských zdrojů zaměřené na vysoký výkon (vysokou výkonnou práci) – soustředí se na vytvoření procesů, které spolu vzájemně souvisí. Tyto procesy mají účinek na celou firmu prostřednictvím jejích lidí.
- Model řízení zaměřeného na vysokou míru oddanosti – jedná se o zvyšování vzájemné loajality.
- Řízení zaměřené na vysokou míru zapojení a participace pracovníků – cílem je zapojení pracovníků do řízení a rozhodování a zacházení se zaměstnanci jako s partnery. [2], [3]

2 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY MOTIVACE

Většina organizací se snaží dosáhnout vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Aby se tak stalo, musí společnost věnovat značnou pozornost motivování lidí. K tomu musí využívat vhodné nástroje takovým způsobem, aby byly vytvořeny motivační procesy a procesní prostředí, které přispívají k dosažení odpovídajících očekávání managementu.

„Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.“

[2, s. 295] Zaobírají se také spokojeností zaměstnanců nebo tím, co je vhodné nebo potřebné udělat pro motivaci lidí, aby co nejlépe využili své schopnosti k správnému zvládnutí činností a tím k splnění cílů organizace. Proces motivace je velmi složitý. Neexistuje jen jeden přístup k motivování, který by vyhovoval všem. Motivování je efektivní, je-li založeno na svědomitém poznání a pochopení daného stavu. [2]

2.1 Obecná charakteristika a výklad základních pojmů

2.1.1 Motivace

„Pojmem motivace¹ vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomělé) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, respektive jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), kterého v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, respektive v podobě motivovaného jednání.“ [17, s. 23]

K motivaci dochází při snaze uspokojení potřeb, kdy lidé vynakládají úsilí a činí akce, které povedou k dosažení cíle nebo hodnotné odměny. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle. Efektivně pracují, zejména kvůli vědomí, že úsilí, které vynaloží, povede nejenom k uspokojení potřeb organizace, ale také jejich vlastních.

Charakteristickým znakem motivace je její vliv ve třech dimenzích – směru, intenzity a stálosti. Dimenze směru znamená, že činnost člověka je vždy určitým směrem zaměřená. Dimenze intenzity vyjadřuje intenzitu činností, které člověk činí pro dosažení cíle.

¹ Slovo „motivace“ je odvození z latinského slova „movere“, což znamená hýbati, pohybovati. [17]

A nakonec dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence se ukazuje v schopnosti člověka při překlenutí bariér nebo překážek, které stojí v cestě jeho činnosti. [4], [10]

2.1.2 Motiv

„Z výkladu motivace lze již odvodit, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zabezpečuje), která ho v daném směru aktivuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“ [17, s. 24]

Motivy jsou považovány za hnací síly, za podstatu našeho jednání. Motiv udává pouze směr, intenzitu a vytrvalost. Činnost, která je motivovaná, směřovaná s určitou intenzitou, vytrvalostí, může být provedena různými způsoby a podobami. V souvislosti s chováním lidí na pracovišti je nevýznamnější dynamický význam pojmu motivace. Pro jednotlivce nemají různé motivy stejný význam – pro každého jedince je cenný jiný motiv. Může docházet ke změně motivů, například hlavní motiv může být vyměněn za motiv vedlejší. Dalším problémem je, že v člověku působí několik motivů zároveň. Tyto motivy můžou mít stejný směr, intenzitu nebo vytrvalost, ale také tomu tak být nemusí. Obecně platí, že motivy, které mají stejný směr, se vzájemně posilují – nabývají na síle, tím vyzdvihují motivovanou činnost. V opačném případě, kdy motivy nemají stejný směr, dochází k oslabování činnosti, v některých případech dokonce i zabránění dané činnosti. [11], [17]

2.1.3 Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jako činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ [4, s. 25]

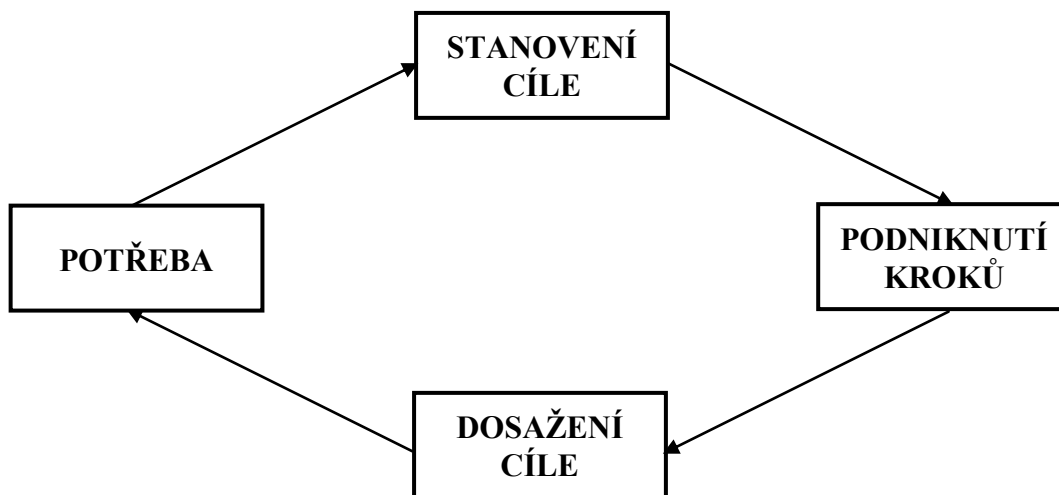
Pojmy stimulace a motivace jsou často zaměňovány a používány jako synonyma. Avšak obsahové vymezení těchto pojmů totožné není. Za společný prvek je možné považovat ovlivňování činnosti druhých lidí, které vede ke změně psychických procesů. Ovlivňování probíhá aktivními zásahy. Základní rozdíl je zejména směr působení. Stimulace představuje vnější působení na psychiku člověka, které může mít různé formy. Nejčastěji se tak děje pomocí jednání jiného člověka. [17]

„Stimulem je přitom jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“ [17, s. 26] Podle působení podnětů dochází k rozlišení na tzv. impulsy a incentivy. Impulsy představují vnitřní působení, tedy podněty naznačující určitou změnu v těle nebo psychice člověk. Impulsy představují stavy, které souvisí s tělesnou únavou. Naopak incentivy reprezentují vnější podněty – podněty, které aktivují určitý motiv. Příkladem může být pochvala za pracovní výkon. [4]

2.2 Proces motivace

Motivace může být vyjádřena jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že určité kroky, které udělají, přispějí ke splnění jejich cíle a povedou k takové odměně, která uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají zřetelně formulované cíle. Mohou pak motivovat sami sebe, což je nejlepší forma motivace. Aby bylo vytvořeno vhodné prostředí v organizaci, musejí manažeři vydávat ze sebe to nejlepší a musejí používat motivující procesy. Pro úspěch je nezbytné, aby pochopili proces motivace. [2]

Proces motivace je vyobrazen na Obr. 2. Tento model zjednodušeně ukazuje, jak funguje motivace jedince. Motivační proces je spuštěn potřebou, která představuje stav určitého nedostatku (nebo naopak nadbytku). Pro tento stav je charakteristické napětí, díky kterému vzniká přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Aby byly potřeby uspokojeny, a přání naplněna je nezbytné stanovit cíle, které jsou naplněny pomocí vhodných kroků. V případě, že je dosaženo cíle, znamená to, že potřeba byla uspokojena. Jestliže byly použité kroky správné, jsou zopakovány v podobných situacích v budoucnu, tak aby bylo znovu dosaženo touženého cíle. [3]



Obr. 2. Proces motivace [2, s. 296]

2.3 Formy motivace

Existuje několik různých forem motivace. Nejvýznamnější pro pracovní motivaci jsou zejména formy, které můžeme rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivace,
- vnitřní a vnější motivaci.

Vědomá a nevědomá motivace má své kořeny v psychoanalýze. Motivace vědomá znamená, že člověk ví, co a proč dělá. Naopak u motivace nevědomé lidé často neznají skutečné motivy. [9]

Primární a sekundární motivace vychází z teorie učení. Motivace primární (vrozená) představuje biologické potřeby, které fungují jako instinkty a vyvíjejí se podmiňováním, Naopak motivace sekundární (získaná) je tvořena pomocí naučených tendencí chování – síly, směru a způsobu. [9]

Vnitřní a vnější motivace je nejmodernější klasifikací motivace. Vnitřní motivací jsou faktory, které si lidé vytvářejí. Tyto faktory ovlivňují chování a směr člověka. Příkladem může být odpovědnost, volnost konat nebo zajímavá a podnětná práce. Vnější motivací jsou motivací, která přichází z vnějšku. Tvoří jí odměny, jako například zvýšení platu, pochvala, ale také tresty.[2]

2.4 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání (stálost) těchto tendencí.“ [17, s. 27]

Zdrojů, které se podílejí na tvorbě motivace, je velké množství. Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [4]

2.4.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

„Potřeby jsou za základní zdroj motivace považovány z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumáním živočichům.“ [4, s. 224]

V psychologické rovině je potřeba chápána jako stav pocíťovaného nedostatku nebo nadbytku, který nemusí být vždy zcela uvědomělý. Tento prožívaný nedostatek vede k činnostem, jimiž je daná potřeba uspokojována.

Potřeby se obecně dělí na primární a sekundární. Do primárních potřeb se řadí potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní, které souvisí s činnostmi a funkcemi lidského těla jako biologického organismu. Naleží sem potřeba dýchání, potravy, bezpečí, spánku apod. Jako sekundární potřeby jsou označovány potřeby sociální, společenské a psychogenní, jejichž podstata se vztahuje na člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního. Do této skupiny se například řadí potřeby štěstí, lásky nebo seberealizace. [17]

2.4.2 Návyky jako zdroj motivace

Člověk ve svém životě provádí mnoho činností, které jsou pravidelné, časté a určitého charakteru. Tyto činnosti se, vzhledem k jejich opakování, stávají automatickými – stávají se návyky. V případech kdy se člověk setká se situací, se kterou má spojené jisté jednání nebo akce, tak probouzejí se v něm sklony, jak dané akce uskutečnit. [17]

„Jako návyk teda označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětné situaci.“ [4, s. 226]

2.4.3 Zájmy jako zdroj motivace

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, a s určitou stálostí.“ [17, s. 31] Zájem je motivem získaným projevující se kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které jsou pro člověka určitým způsobem zajímavé. Zájem se postupně vyvíjí a objevuje se v životě člověka častěji a opakovaně. Charakterizuje jej šíře, hloubka, stálost. V činnostech, pomocí nichž se zájmy uskutečňují, se podporuje rozvoj osobnosti člověka. [17]

2.4.4 Hodnoty jako zdroj motivace

„Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu význam, důležitost.“ [17, s. 32] Díky tomu, že se to odehrává pomocí prožívání a poznávání, odrážejí jen subjektivní význam věcí a jevů – konkrétního jedince. Často jsou tato základní hodnocení člověka přejímána ze sociálního prostředí, ve kterém se člověk nachází. V průběhu života si každý jedinec vytváří tzv. hodnotové mapy – člověk si vytváří svůj vlastní hodnotový systém. Hodnotový systém je charakterizován uspořádáním hodnot podle jejich významnosti pro daného jedince, popř. sociální skupiny. Hodnotou pro každého člověka může být prakticky cokoli, odvíjí se to od osobnosti člověka, která byla utvářena specifickými podmínkami a okolím. Pro všechny však existují obecně platné hodnoty jako zdraví, rodina, děti, přátelství nebo vzdělání. [4]

2.4.5 Ideály jako zdroj motivace

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje.“ [4, s. 230]

Ideály jsou získávány na základě působení sociálních faktorů a utváření osobnosti člověka – zejména rodiny, autorit, dále pak procesy učení, nápodoby, identifikace a také návyky.

Ideály souvisí s nejrůznějšími skutečnostmi a jevy. Často se vyskytují ve formě životních cílů, mohou se týkat osobního života – jakým způsobem by chtěl člověk svůj život žít – nebo života pracovního – pracovní místo, povolání. [17]

2.5 Teorie motivace

Proces motivace vychází z velkého množství teorií vysvětlujících, co pojem motivace znamená. Mezi základní teorie motivace patří zejména:

- teorie instrumentality, které jsou založené na přesvědčení, že žádoucího chování lidí je docíleno pomocí odměn nebo trestů,
- teorie potřeb neboli teorie zaměřené na obsah, jejichž snahou je zjišťování hlavních potřeb a na jejich uspokojování,
- teorie zaměřené na proces jsou zaměřené na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci,

- Herzbergova teorie dvou faktorů se soustředí na základní faktory, které jsou zdrojem spojenosti a motivace. [2]

2.5.1 Teorie instrumentalisty

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“ [3, s. 223]

Teorie je založena na předpokladu, že motivace člověka je podmíněna souvislostí mezi jeho odměnou a výkonem. Tvrdí, že odměny jsou závislé na skutečném výkonu člověka. Teorie instrumentality vychází z Taylorových metod vědeckého řízení², kdy hlavním předpokladem je tvrzení, že je nemožné přinutit zaměstnance pracovat usilovněji bez zvýšení odměny. [3]

2.5.2 Teorie potřeb

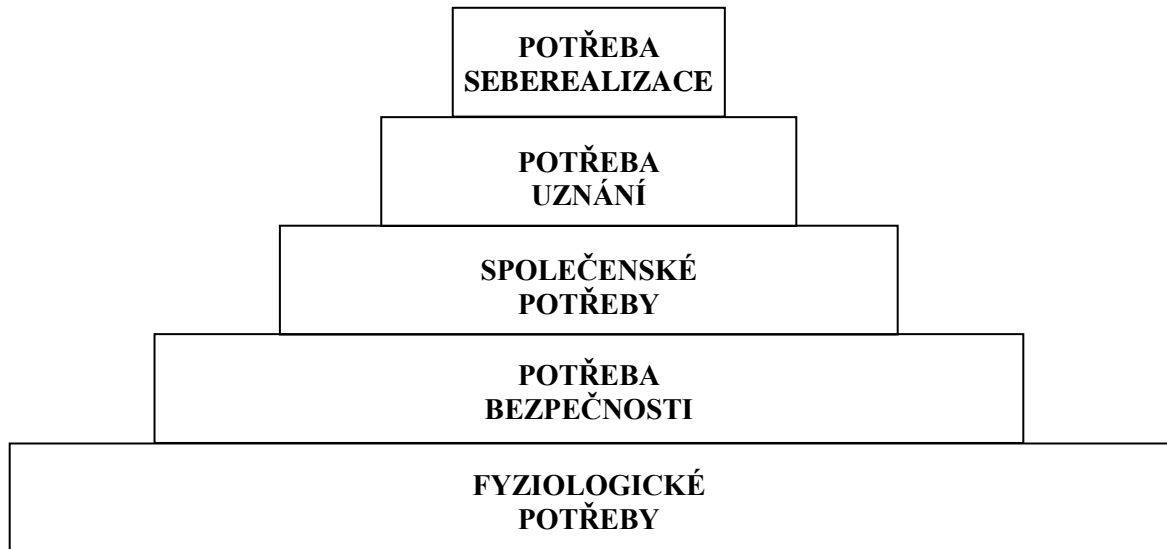
Teorie potřeb neboli teorie zaměřené na obsah jsou založeny na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Tyto teorie se snaží rozeznat, co je v jedinci nebo pracovním prostředí a co je podnětem pro určité chování, které ho motivuje. Výsledkem neuspokojených potřeb je stav nerovnováhy a napětí. K docílení ztracené rovnováhy je důležité zjistit správný způsob chování, které povede k jejímu dosažení. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. [3]

Mezi nejvýznamnější teorie potřeb patří Maslowova hierarchie potřeb a Alderferova ERG teorie.

Maslowova hierarchie potřeb

Nejnámější teorií potřeb je Maslowova hierarchie potřeb. *„Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.“* [5, s. 40] Předpokládal, že existuje pět skupin potřeb společných pro všechny lidi. Tyto potřeby uspořádal do hierarchického systému (od nejnižší po nejvyšší) a nazval ji Maslowova pyramida. Maslowova teorie je založena na předpokladu, že v případě, kdy byla uspokojena nižší potřeba, se stává dominantní potřeba vyšší, kterou se jedinec následně snaží uspokojit.

² Frederic Winslow Taylor (1856 – 1915) zaměřil své studie na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Svou metodu zkoumání práce nazval časové a pohybové studie. [6]



Obr. 3. Hierarchie potřeb podle Maslowa [5, s. 41]

1. Fyziologické potřeby – tato skupina představuje primární potřeby lidského těla, jako např. potřeby pití, jídla nebo tepla. V souvislosti s prací se jedná o dostatečný příjem na uspokojení těchto potřeb. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak vévodí veškerým potřebám a žádné jiné potřeby člověka nemotivují.
2. Potřeba bezpečnosti – v případě, kdy fyziologické potřeby uspokojeny jsou, následuje vyšší úroveň potřeb, tedy potřeby jistoty a bezpečí. Mezi ně patří ochrana před tělesným poškozením nemocí nebo ekonomickým strádáním. Z pracovního hlediska tyto potřeby reprezentují jistota zaměstnání nebo zajištění zaměstnaneckých výhod.
3. Společenské potřeby – do této kategorie patří všechny potřeby, které souvisí se společenskou povahou lidí a jejich touze po přátelství. Tyto potřeby jsou spojené s prací ve skupině, protože pracovní prostředí je současně prostředím společenské. Případné neuspokojení těchto potřeb může vést k špatnému duševnímu zdraví jedince.
4. Potřeba uznání – tato skupina potřeb obsahuje nejenom sebeúctu jedince, ale také potřebu skutečného uznání od ostatních lidí, které musí být pocíťováno jako spravedlivé. Patří sem také sebedůvěra, osobní uspokojení a naděje v lepší budoucnost.
5. Potřeba seberealizace – tyto potřeby představují touhu člověka stát se vším, čím je schopen člověk se stát – člověk chce realizovat svůj talent a schopnosti. Podle

Maslowa je uspokojení potřeb seberealizace možné jen na základě uspokojení všech ostatních potřeb. [5], [10], [12]

Alderferova ERG³ teorie

ERG teorie byla definována Claytonem Aldeferem. Daná teorie souvisí se subjektivními stavy uspokojení a přání. „Uspokojování se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli, a je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním něčeho.“ [2, s. 302] Přání je ještě osobnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy.

Aldefer rozlišil tři základní kategorie potřeb:

1. Potřeby existenční jsou všechny materiální a fyziologické potřeby.
2. Potřeby vztahové představují veškeré vztahy k lidem – hněv, nenávisť, lásku nebo přátelství.
3. Potřeby růstové se zakládají na práci jedince na sobě a svém okolí. [5]

POTŘEBY RŮSTOVÉ
POTŘEBY VZTAHOVÉ
POTŘEBY EXISTENČNÍ

Obr. 4. Uspořádání potřeb podle Alderfera [5, s. 42]

2.5.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorová teorie byla navržena v roce 1959 Fredericem Herzbergem. Tato teorie se opírá o studium zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti u 200 techniků a účetních. Při šetření byly tito lidé požádáni, aby uvedli okamžiky, kdy se během práce cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně. Každý zaměstnanec měl také uvést, jak dlouho mu pocity vydržely a jaké okolnosti k nim vedly. Během průzkumu bylo zjištěno, že uvedená „dobrá období“ opětovně souvisela s obsahem práce, zejména s úspěchem,

³ Potřeby existenční (E - existence), vztahové (R – relatedness) a růstové (G – growth). [2]

uznáním nebo povýšením. Popisy „špatných období“ se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce jako jsou podniková politika, správa nebo kontrola.

Frederick Herzberg hovoří o dvou skupinách faktorů. Rozlišuje je na faktory hygienické a faktory motivační. Faktory hygienické⁴, které když nejsou přítomny, podněcují nespokojenost zaměstnanců, ale jejich přítomnost není výrazným motivem. Tyto faktory jsou nutné ke spokojenosti zaměstnanců. Mezi ně patří podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky a postavení. Motivační faktory⁵ jsou takové, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Řadí se mezi ně dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu a odpovědnost. [10], [12]

2.5.4 Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.“ [3, s. 224]

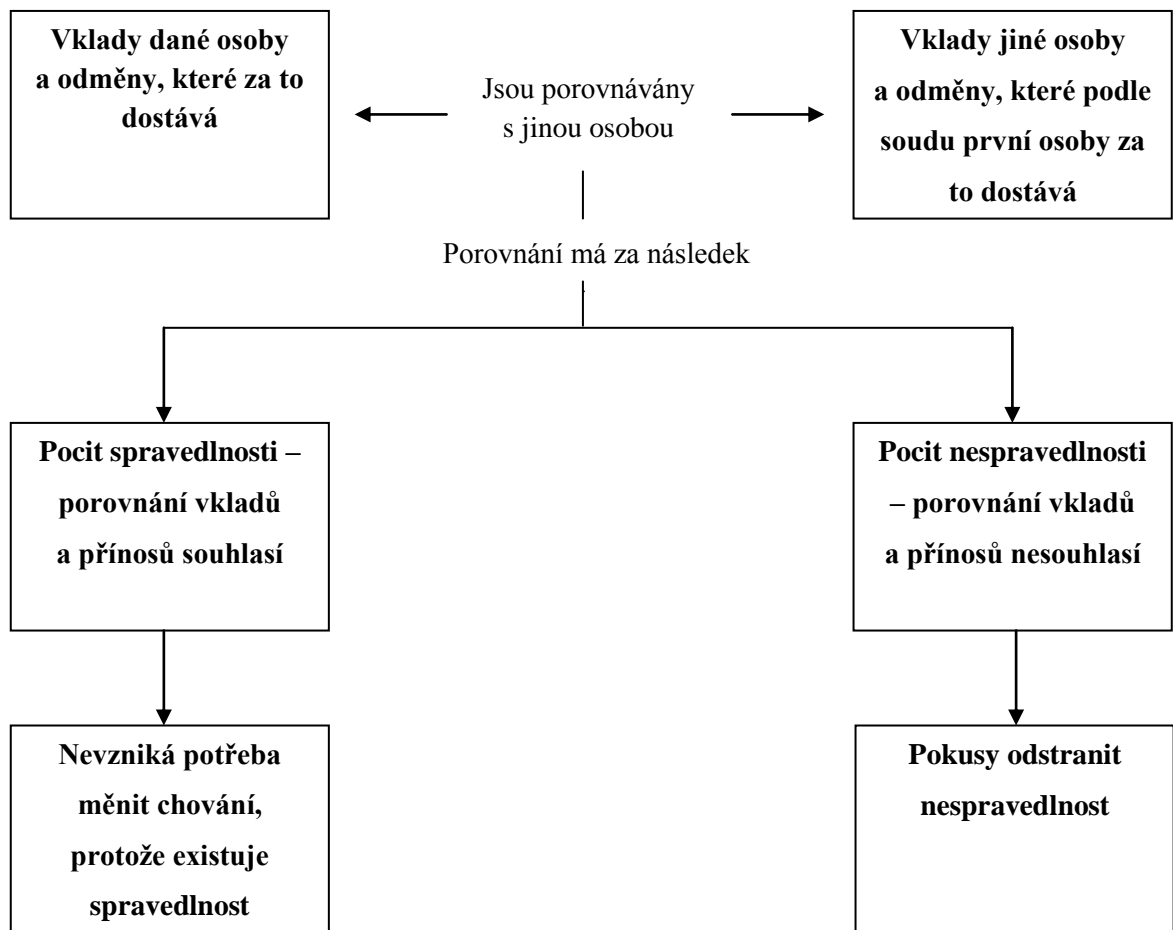
Mezi nejznámější teorie zaměřené na proces patří teorie spravedlnosti a teorie cíle.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti se zabývá vnímáním lidí, jakým způsobem je s nimi zacházeno oproti ostatním. Aby bylo chování považováno za spravedlivé, musí být s lidmi zacházeno stejně jako s jinou osobou nebo skupinou. Při spravedlnosti vždy dochází k porovnávání na základě pocitů. Teorie tvrdí, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud si někdo myslí, že s ním bylo oproti ostatním jednáno nespravedlivě, tak se snaží tuto nespravedlnost odstranit. *„Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.“* [10, s. 381], [3]

⁴ Jsou nazývány také udržovací faktory nebo dis-faktory.

⁵ Jsou pojmenované také jako motivátory nebo satisfaktory.



Obr. 5. Pozorování při posuzování spravedlnosti [10, s. 382]

Teorie cíle

Teorie cíle byla zformulovaná Lathamem a Lockem v roce 1979. Tato teorie předpokládá, že motivace a výkon jsou vyšší tehdy, když jsou konkrétním lidem určeny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Při stanovování cílů je podstatná účast jedinců. Tyto cíle musejí být projednány a odsouhlaseny radou. Pro udržení motivace a pro docílení vyšších cílů je klíčová zpětná vazba. [2]

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Management podniku se v rámci své činnosti musí zabývat takovými otázkami, jako je způsob hodnocení dosažených výsledků, vedení pracovníků nebo podnícení jejich iniciativy. K nalezení odpovědí se využívá motivační program organizace. Pojem motivační program vyjadřuje systém práce s lidmi pomocí posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele, jehož záměrem je pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců v daném podniku.

„V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažená žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ [4, s. 282]

Pro každého pracovníka je motivací něco jiného. O všechny možné skutečnosti, které je motivují, se musí podnik zajímat. Je v jeho zájmu, aby je znal a měl pod kontrolou. Na základě této znalosti by měl podnik docílit optimální úrovně pracovní motivace pokud možno u všech pracovníků. Pro vytvoření požadované úrovně pracovní motivace, by měla být zaměřena tvorba práce na její obsah. [17]

Základním úkolem motivačního programu je tvorba takových podmínek a podnikového prostředí, které budou významně přispívat k optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. Pokud chce vedení podniku, aby bylo dosaženo základních cílů, musí motivačnímu programu předcházet kvalifikovaný rozbor. Cílem toho rozboru podnikových činností je zejména poznání a zhodnocení všech skutečností, které souvisí s fungováním podniku a také identifikace kritických míst. Analýzou získané informace mají především charakter sociálně ekonomický. Jsou to například informace o charakteristikách pracovního prostředí, o firemním systému hodnocení a odměňování pracovníků, o způsobech řízení a vedení pracovníků nebo informace o technických a organizačních podmínkách práce. [4]

Provozník rozdělil samotnou přípravu a realizaci do následujících fází:

1. Analýzy motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich (ne-)spokojenosti s podnikovými skutečnostmi – cílem analýzy je stanovení kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání.

2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu – tato fáze vede k učení oblastí, na které by měl být motivační program zaměřit – může to být například zaměření na výkon nebo na kvalitu práce.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí (cílové) úrovně – výsledky, které mohou být získané v této fázi, přispívají k přesnější identifikaci problémů, které vyžadují řešení.
4. Vymezení potencionálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu – účelem tohoto kroku je vznik optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování – právě stanovení konkrétních podmínek je velmi důležité, protože jedním ze základních předpokladů účinnosti stimulu je jeho podmíněnost – určenost pouze za určitých podmínek.
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu – motivační program je jednou ze závazných směrnic podniku.
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem – tato fáze procesu patří k nejvýznamnějším, protože zaměstnanci by měli mít pocit, že tento krok, tedy vytvoření motivačního programu, znamená, že podnik dělá něco, pro spokojenost a pracovní motivaci zaměstnanců. Je vhodné motivační program publikovat ve formě brožurky přístupné pro všechny zaměstnance.
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav – na základě kontroly by mělo dojít k napravení případných chyb. [17]

Motivační program podniku vychází z poznání motivačních zdrojů pracovníka, kdy by se měl management podniku zajímat o zájmy a potřeby svých zaměstnanců. Motivační program podniku je vypracován různě v závislosti na dané skupině, pro kterou je program určen. *„Vedle nakládání s finančními odměnami zahrnuje postupy personálního řízení v oblasti rozvoje kariéry pracovníků, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje vnitrofiremní komunikace, vytváření pracovních vztahů a podobně.“* [14, s. 39]

3.1 Stimulace jako prostředek ovlivňování motivace

„Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.“ [4, s. 270] Obecně se prostředky stimulace mohou rozdělit na hmotné a nehmotné.

3.1.1 Hmotné prostředky

Mezi hmotné prostředky, patří zejména finanční prostředky, tedy plat/mzda, odměny, prémie apod. Do této skupiny se řadí také různé formy zaměstnaneckých výhod. [14]

Mzda/Plat - je peněžité plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem. Základní rozdíl mezi mzdou a platem je ten, že mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém (podnikatelském) sektoru. V případě platu se většinou jedná o státní zaměstnance, územní samosprávné celky, státní fondy, školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace. [18]

Odměny – „o odměně hovoříme tehdy a tam, kde není možno stanovit jednoznačný a měřitelný ukazatel hodnocení práce. [26] Odměnu lze poskytnout pouze za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Posouzení míry mimořádnosti či významu pracovního úkolu náleží plně do pravomoci zaměstnavatele.“ [8, s. 135]

Prémie – „o prémie hovoříme tehdy, jsou-li stanovena přesná pravidla pro vyplacení určité peněžité částky na základě splnění předem stanovených měřitelných ukazatelů práce (produktivita, kvalita, hospodárnost, dodržení termínu aj.).“ [26]

3.1.2 Nehmotné prostředky

Mezi základní nehmotné prostředky se řadí obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací a externí stimulační faktory.

Obsah práce - je významným stimulačním prostředkem. Prvky pracovní činnosti, které mají stimulační charakter, jsou vlastní pro každého pracovníka. Pro každého je stimulem něco jiného. Mezi nejvýznamnější apely činnosti působící na pracovníka patří apel na tvořivé myšlení, apel na koncepční myšlení, apel na hrdost na práci, apel na samostatnost, apel na seberozvoj nebo apel moci. [17]

Povzbuzování - „v rukou vedoucího pracovníka je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.“ [17, s. 105]

Atmosféra pracovní skupiny - dalším významným stimulačním prvkem jsou sociální faktory. Každá sociální skupina se vyznačuje specifickými pravidly a znaky utvářejícími se na základě jejího složení a aktivit v určitém prostředí. Dění ve skupině je ovlivněno působením každého jejího člena. Významnou úlohu v ní zastává vedoucí pracovník, jehož snahou je podnícení pozitivních vztahů mezi členy skupiny a přecházení problémů, případně jejich včasné řešení. [4]

Pracovní podmínky a režim práce - snahou vedení podniku by měla být tvorba vhodných pracovních podmínek zejména z toho důvodu, že zlepšení podmínek vede ke zlepšení výkonu pracovníků a také vztahů podniku s jeho zaměstnanci. „Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy nestimulačně, a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.“ [17, s. 108]

Identifikace s prací, profesí a podnikem - pojem „identifikace s prací“ vyjadřuje takový stav, kdy člověk považuje svou práci jako součást svého života. Identifikace s prací vystihuje optimální postoj k práci. V případě, že se pracovník ztotožnil se svou profesí, tak ji považuje za součást osobní charakteristiky. Pro identifikaci s podnikem je důležité, aby pracovník přijal cíle podniku jako své vlastní – vyjadřuje to ztotožnění se s hospodářskou organizací. [4]

Externí stimulační faktory - mezi externí stimulační faktory se řadí takové „faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak se vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci.“ [4, s. 276]

3.1.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou „výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem (avšak při dodržení stanovených podmínek, jež mohou pracovní činnosti týkat), zčásti pak v souvislosti s pracovním zařízením, popř. délkou pracovního poměru. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů činí 10 % hrubých příjmů zaměstnanců.“ [16, s. 16]

Zaměstnanecké benefity jsou především nástrojem, který vede k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k podniku, složí k stabilizaci a spokojenosti pracovníků a vypovídá o tom, zda zaměstnavatel dbá o blaho svých zaměstnanců. Pomocí poskytování zaměstnaneckých benefitů podnik přispívá ke zvýšení své konkurenceschopnosti v oblasti nabízených odměn. Rozsah a škála zaměstnaneckých benefitů, které chce zaměstnavatel poskytovat, jsou založené na možnostech zaměstnavatele a na potřebách pracovníků. Aby byl účinek zaměstnaneckých benefitů příznivý, měl by se podnik zajímat o to, jakým benefitům dávají jeho zaměstnanci přednost. [1], [16]

Zaměstnanecké výhody jsou jedním z nástrojů personálního managementu. „Nejdůležitějším důvodem poskytování zaměstnaneckých benefitů je snaha firmy udržet si kvalitní zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců vede k větší motivaci, pocitu sounáležitosti s firmou a také k lepšímu výkonu. Spokojení zaměstnanci lépe pracují a dělají zároveň zaměstnavateli pozitivní reklamu.“ [19]

V současné době jsou nejrozšířenějším benefitem v České republice zaměstnanecké stravování, zejména pak stravenky. [19]

3.1.3.1 Typy zaměstnaneckých benefitů

Pelc dělí zaměstnanecké benefity do následujících tří tematických bloků:

1. **Mimořádně zvýhodněné benefity** – představují takové benefity, které jsou daňově a odvodově nejvýhodnější, ať už pro zaměstnance nebo zaměstnavatele. Konkrétně se do této skupiny řadí:

- příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění,
- příspěvky a příplatky na stravování a nápoje,
- poskytování pracovního oblečení,
- odborný rozvoj pracovníků,
- prodej bytu zaměstnanci,

2. Benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí – jedná se o benefity, které jsou součástí kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu daného podniku. Toto benefitní plnění je výdajem zaměstnavatele. Patří sem:

- doprava do zaměstnání,
- přechodné ubytování zaměstnance,
- prodloužená dovolená,
- zdravotní dny volna,
- věrnostní a stabilizační plnění,
- odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu,
- používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance,

3. Benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem – tyto benefity jsou plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele. Do tohoto bloku náleží:

- sociální výpomoc nejbližším pozůstalým,
- rekreace,
- zdravotní zařízení,
- předškolní zařízení,
- kultura, sport,
- dary zaměstnancům,
- půjčky zaměstnancům,
- sociální výpomoci zaměstnancům. [16]

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

„Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je přihlížení k odbornému růstu, osobnímu rozvoji a prosperitě zaměstnanců.“ [7, s. 13]

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace co nejvíce výkonná, a to pomocí efektivního využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi tyto zdroje se řadí materiálové, informační, finanční a lidské zdroje. [15]

Většina organizací se snaží dosáhnout vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Aby se tak stalo, musí společnost věnovat značnou pozornost motivování lidí. K tomu musí využívat vhodné nástroje takovým způsobem, aby byly vytvořeny motivační procesy a procesní prostředí, které přispívají k dosažení odpovídajících očekávání managementu. [2]

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé pohnutky, které člověka nebo jeho činnost určitým směrem orientují.“ [17, s. 23]

Pojem motivační program vystihuje systém práce s lidmi pomocí posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele, jehož záměrem je pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců v daném podniku. Základním úkolem motivačního programu je tvorba takových podmínek a podnikového prostředí, které budou významně přispívat k optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců. [17]

Motivační program podniku vychází z poznání motivačních zdrojů pracovníka, kdy by se měl management podniku zajímat o zájmy a potřeby svých zaměstnanců. Motivační program podniku je vypracován různě v závislosti na dané skupině, pro kterou je program určen. [14]

V rámci motivace zaměstnavatel využívá hmotné a nehmotné prostředky stimulace, které motivaci ovlivňují. Mezi základní hmotné prostředky patří mzda/plat, odměny a prémie. Naopak nehmotné prostředky představuje obsah práce, povzbuzování, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací a externí stimulační faktory. Hojně se používají také zaměstnanecké benefity.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTIRISTIKA PODNIKU VOJENSKÉ LESY A STATKY ČR, S. P.

5.1 Základní informace o VLS ČR s. p.

Obchodní jméno: Vojenské lesy a statky ČR, s. p.

Sídlo: Pod Juliskou 5, Praha 6, PSČ 160 64.

Právní forma: státní podnik.



Hlavní předmět podnikání:

- nakládání s majetkem státu v působnosti resortu Ministerstva obrany vlastním jménem a na vlastní odpovědnost v oblasti lesní, zemědělské, dřevozpracující a ostatních s nimi souvisejících výrob;
- činnost směřující k udržení ekologické a biologické rovnováhy, zejména prováděním asanačních (včetně pyrotechnických) a rekultivačních opatření důležitých pro obranu státu;
- zajištění údržby drobných vodních toků pro Ministerstvo obrany na území vojenských újezdů;
- zabezpečení dodávek stavebních prací a služeb, zejména prováděním oprav, údržby a provozování staveb a zařízení, včetně poskytování projekčních služeb;
- provádění oprav a údržby nemovitého majetku na území vojenských újezdů;
- zabezpečení vstupu, ostrahy a ochrany vojenských objektů Armády ČR.

Ostatní podnikatelská činnost vykonávaná nad rámec hlavního předmětu podnikání k účelnějšímu využití hmotných prostředků a pracovních sil spadá do působnosti podniku.

Divize (viz Příloha PII):

- divize Hořovice;
- divize Horní Planá;
- divize Karlovy Vary;
- divize Mimoň;
- divize Plumlov;
- divize Lipník nad Bečvou;
- divize ostrahy a služeb;
- divize zemědělské výroby. [32]

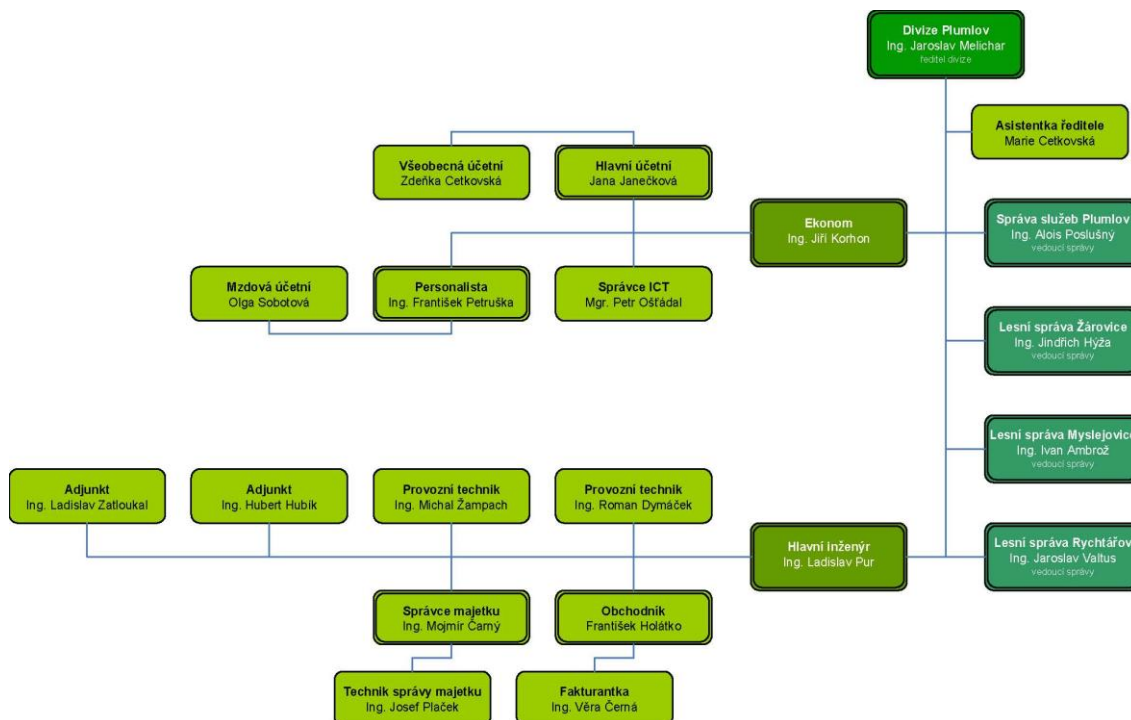
5.2 Základní informace o divizi Plumlov

Divize Plumlov se rozkládá na 17 312 ha lesních pozemků, z nichž většina je součástí Vojenského újezdu Březina v okrese Vyškov. Kromě této hlavní oblasti divize obhospodařuje také území v odloučených částech Slavkov u Brna a Borohrádek ve východních Čechách. Hospodářskou činnost divize obstarávají Lesní správy Žárovice, Myslejovice, Rychtářov a Správa služeb Plumlov.

Ředitel divize: Ing. Jaroslav Melichar.

Sídlo: Lesnická 463, 798 03 Plumlov.

Organizační struktura: Organizační strukturu v divizi Plumlov lze charakterizovat jako liniově štábní. Na vrcholu organizační struktury je ředitel divize, kterým je v současné době Ing. Jaroslav Melichar. Ředitel má pod sebou ekonoma, hlavního inženýra a čtyři správy. Úlohu štábního útvaru plní asistentka ředitele. Organizační struktura se přizpůsobuje aktuálním situacím.



Obr. 6. Organizační struktura divize Plumlov [34]

5.2.1 Historie divize Plumlov

„Vojenské lesy a statky ČR, s. p. (dále VLS ČR) jsou účelovou organizací hospodařící ve výcvikových prostorech armády. První zmínky jsou datovány již roku 1905, kdy bylo vojenské cvičiště založeno u Milovic ve Středních Čechách.“ [21]

Vojenské lesy Plumlov vznikly v souvislosti se zřízením vojenské střelnice na Dražanské vrchovině v roce 1936. Důvodem jejího vzniku byla zejména politická situace na evropském kontinentu. Tato střelnice byla, kromě té v Brdech, jedinou na českém území. Plocha, na které se střelnice nacházela, byla vyvlastněna ve prospěch státu, který jej dal Vojenským lesním podnikům se správou v Plumlově. V roce 1946 byl název celého podniku změněn na Vojenské lesy a statky. Důležitým datem v historii podniku je 20. únor 1953, kdy byly VLS ČR prohlášeny za národní podnik. V pozdějších letech prošel podnik několika změnami, ať už zásadními nebo ne. Na jejich základě VLS Plumlov k 1. 1. 1970 zahrnoval pět lesních správ. Tato situace s menšími změnami přetrvávala až do roku 1989, kdy došlo k významným obměnám v rámci celého podniku. K 1. 7. 1989 vznikala nová celostátní organizace s názvem „Vojenské lesy a statky ČR, státní podnik Praha“. Zdejší podnik byl přejmenován na „Vojenské lesy a statky ČR, státní podnik, odštěpný závod Plumlov. Po roce 1990 došlo k odstátnění části majetku. Úkoly spojené s privatizací a restitucemi skončily až v roce 1997. Poslední úprava názvu organizace byla provedena k 1. 4. 1998 na „Vojenské lesy a statky ČR, s. p., divize Plumlov“. Po roce 2000 došlo k výraznému snižování zaměstnanců. V rámci divize působily tři lesní správy (LS Žárovice, LS Myslejovice, LS Rychtářov), Správa služeb Osina a Správu lesních služeb. K 1. 8. 2006 byla z přímé působnosti divize vyňata Správa služeb Osina, které byla začleněna do organizační jednotky Správa lesních školek v rámci státního podniku. [34]

5.2.2 Činnosti divize

Mezi základní činnosti divize Plumlov patří lesní hospodářství, obchod se dřevem, myslivost, rybářství, zemědělství, ochrana přírody a taky provoz loveckých střelnic.

Lesní hospodářství

Hlavním záměrem lesního hospodářství je *„správa a využívání lesů takovým způsobem a v takovém rozsahu, který zachovává jejich biodiverzitu, produkční schopnost a regenerační kapacitu a schopnost plnit odpovídající ekologické, ekonomické a sociální funkce na místní a globální úrovni, a které tím nepoškozují ostatní ekosystémy.“ [25]*

Lesnická činnost se skládá z několika oblastí (pěstební, těžební, ochrana lesa, udržování semenných zdrojů, školkařství). V rámci této divize se uskutečňují tyto činnosti:

- **pěstební činnost** – představuje úklid klestu, přípravu půdy pro obnovu lesa, umělá obnova lesa, přirozená obnova lesa, ochrana proti buřeni, ochrana kultur proti zvěři, oplocování kultur, ochrana proti klikorohovi, prořezávky, čistky a prostřihávky;
- **těžební činnost** – v minulých letech bylo ročně vytěženo přibližně 110 000 m³ (z toho bylo 80% jehličnatých stromů a 20% listnatých);
- **ochrana lesa** – podnik se snaží ochránit les před okusem lesní zvěře, kůrovce a klikoroha.

Obchod se dřevem

Obchod se dřevem se uskutečňuje prostřednictvím obchodního oddělení Ředitelství podniku v Praze, které je zaměřeno k velkým odběratelům a zpracovatelům. Dalším způsobem je vlastní obchod divizí, který je prováděn přes divizní obchodní útvar.

Myslivost

Záměrem mysliveckého hospodaření divize Plumlov je docílení „únosného“ počtu zvěře v optimálním stavu (věkovém, pohlavním a tělesném). Součástí divize jsou dvě honitby. První z nich je součástí vojenského výcvikového prostoru Březina. Je významnější, rozkládá se na území lesních správ Žárovice, Myslejovice a Rychtářov. Každý rok se zde uloví přibližně 300 ks srnčí zvěře, 130 ks jelení zvěře, okolo 5 ks muflonů a daňčí zvěře a 700 ks zvěře černé (divoká prasata). Druhá honitba Bílý vlk se vyskytuje v odloučeném prostoru u Slavkova u Brna a ročně se zde uloví asi 50 ks srnčí zvěře, 10 ks jelení zvěře a 50 – 100 ks černě zvěře.

Rybářství

Posílení vodohospodářského významu cestou budování rybníků a nádrží patří k nejdůležitějším aspektům hospodářské činnosti podniku. V současné době se na území divize nachází jeden rybářský revír (Myslejovická nádrž) a dalších šestnáct rybníků a nádrží, které jsou využívány jako hospodářské rybníky se zaměřením na chov násadové ryby pro zarybnění revíru a rybníků.

Zemědělství

V současnosti je v rámci divize obhospodařováno 60 ha luk jako trvalé travní porosty v režimu ekologického zemědělství, zejména pro výrobu sena a senáže, které slouží pro krmení zvířete.

Ochrana přírody

Navzdory výskytu vojsk ve Vojenském újezdu Březina je poškození životního prostředí nepatrné. Tato území jsou v dobrém stavu také díky dlouhodobému vyloučení přístupu veřejnosti. Zachovalost ekosystémů uvnitř vojenského újezdu je předmětem bohatých botanických i zoologických výzkumů.

Lovecké střeľnice

Na území divize Plumlov se nachází lovecká střeľnice Osina. Specializuje se zejména na brokové disciplíny, střeľbu malorážkou a ověření nástřelu loveckých zbraní. [34]

5.2.3 Zaměstnanost

Zaměstnanci divize se dělí do dvou základních kategorií:

- technicko-hospodářští pracovníci (THP) – ředitel divize, ekonom, hlavní inženýr, vedoucí správy, asistentka ředitele, hlavní účetní, všeobecná účetní, mzdová účetní, personalista, správce informačních a komunikačních technologií (ICT), provozní technik, adjunkt, správce majetku, obchodník, fakturant, technik správce majetku;
- dělníci – lesní mechanizátor, traktorista, řidiči nákladních automobilů, lesní dělník, dřevorubec, odvoz dříví z lesa, kočí. [34]

Ke dni 31. 12. 2011 pracovalo na divizi Plumlov 129 zaměstnanců.

Organizační celek	Počet zaměstnanců
LS Žárovice	28
LS Myslejovice	31
LS Rychtářov	26
Správa služeb Plumlov	26
Ředitelství Plumlov	18
Celkem	129

Tab. 1. Počet zaměstnanců na jednotlivých organizačních celcích

[34]

6 POPIS MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU

V rámci motivačního systému se VLS ČR, divize Plumlov zaměřuje na hmotné i nehmotné prostředky a v neposlední řadě se soustředí na poskytování velkého množství zaměstnaneckých benefitů.

6.1 Hmotné prostředky

Mezi hmotné prostředky užívané v tomto podniku patří zejména mzda, různé druhy odměn a prémie a některé ze zaměstnaneckých benefitů.

Mzda

V roce 2011 se průměrná měsíční mzda pohybovala ve výši 20.606,- Kč.

Pro stanovení mzdy jsou zaměstnanci rozřazeni do 1. – 12. tarifního stupně a do mimotarifního stupně 99.

Jednotlivé tarifní stupně:

1. Tarifní stupeň – zde jsou zařazeny úklidové práce a nejjednodušší práce u některých profesí jako je truhlář, výrobce dřevařských polotovarů, lesní dělník apod. Mzda zde odpovídá výši minimální mzdy.

2. – 5. Tarifní stupeň – náleží sem převážná část dělnických profesí a malá část THP (administrativní a pomocné účetní práce).

3. – 8. Tarifní stupeň – do této třídy patří malá skupina vysoce kvalifikovaných dělnických profesí a většiny správních a provozních THP.

9. – 11. Tarifní stupeň – zde jsou zahrnuti THP na funkcích referentů, techniků nebo specialistů s vyšší odborností, vedoucí oddělení a vedoucí úseků.

99. Tarifní stupeň – obsahuje THP v mimotarifním stupni, jako jsou náměstci ředitele podniku, ředitelé divizí a vedoucí správ.

Dvanáctý stupeň se konkrétně na divizi Plumlov nevyužívá.

Tarifní stupeň	Měsíční tarif v Kč	Hodinový tarif v Kč pro týdenní pracovní dobu				
		40,00	38,75	37,50	36,25	35,00
1	7.500	43,30	44,30	46,10	47,70	4940,00
2	8.300	47,90	49,40	51,10	52,80	54,70
3	9.200	53,10	54,80	56,60	58,60	60,70
4	10.200	58,80	60,70	62,80	64,90	67,20
5	11.300	65,20	67,30	69,50	71,90	74,50
6	12.500	72,10	74,40	76,90	79,60	82,40
7	13.900	80,20	82,80	85,50	88,50	91,60
8	15.400					
9	17.100					
10	19.000					
11	21.100					
12	23.400					

Tab. 2. Mzdové tarify v roce 2011 [34]

Měsíční prémie

Poskytované měsíční prémie jsou stanoveny třemi možnými způsoby:

- procentem z dosažené tarifní mzdy;
- sazbou v Kč za technickou jednotku;
- sazbou za hodinu nebo normohodinu.

Podmínky pro získání premií jsou stanoveny před započítáním práce. Jsou poskytovány jednotlivým zaměstnancům, popř. skupině zaměstnanců. Výši měsíční prémie je stanovena na základě rozhodnutí vedoucího příslušné organizační jednotky.

Cílové prémie

Cílová prémie je uplatňována u zaměstnanců, u kterých lze určit rozsah a náročnost úkolu, na základě kterých lze stanovit výši odměny. Cílové prémie se stanoví v pevných částkách za splnění předem stanoveného úkolu. Prémiové období je zpravidla měsíční. Pokud je období delší, tak může být část odměny poskytnuta ve formě zálohy, ale maximálně do výše 50 % celkové odměny.

Mimořádné odměny

Mimořádné odměny slouží především k ocenění mimořádných, jednorázových pracovních úkolů. Podmínky odměňování mohou být stanoveny předem nebo po splnění úkolu.

Odměnu může přiznat ředitel státního podniku, ředitel organizační jednotky nebo vedoucí správy.

Osobní příplatek

Osobní příplatek zaměstnancům přiznává vedoucí organizační jednotky. Návrh na výši osobního příplatku zaměstnanců podají vedoucí správ a úseků. Výše osobního příplatku je závislá na náročnosti profese nebo na funkci, výkonu a kvalitě odevzdané práce, důležitý je také přístup daného zaměstnance k práci nebo znalost a používání cizích jazyků.

Roční odměny

Roční odměny jsou stanovené na mzdovém výměru, případně ve smlouvě o mzdě příslušného zaměstnance procentní sazbou. Odměna je poskytována na základě příznivého vývoje hospodářských ukazatelů.

Zvoleným ukazatelem může být:

- splnění hospodářského výsledku příslušné organizační jednotky, správy nebo pracoviště;
- splnění plánovaných hospodářských ukazatelů v technických nebo finančních jednotkách.

Hodnocení ukazatelů provádí vedoucí zaměstnanec, který ukazatele stanovil.

Odměny za hospodářské výsledky

Odměny za hospodářské výsledky závisí na dosažených výsledcích hospodaření organizační jednotky celkem a jejich jednotlivých výrobních jednotek (správy, střediska). Výše odměny je představována násobkem 1/10 dosažené mzdy zaměstnance za období leden až říjen. Nárok na tuto odměnu mají všichni zaměstnanci, kteří za období roku leden až říjen odpracovali minimálně 1100 hodin.

Odměny k životním a pracovním výročím

Odměny se poskytují zaměstnancům za dobré pracovní výsledky a v následujících případech:

- pracovní výročí 20 let a každých dalších 5 let odpracovaných u VLS ČR - poskytuje se odměna ve výši 5.000,- Kč při daném výročí
- životní jubileum 50 let věku – výše odměny je stanovena dle následující tabulky;

- skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní, mimořádný starobní důchod nebo důchod pro invaliditu třetího stupně – odměna je určena podle následné tabulky.

Počet let odpracovaných u VLS ČR celkem v příslušném roce	Odměny až do výše
5 - 9	3.000,-
10 - 14	6.000,-
15 - 19	9.000,-
20 - 24	12.000,-
25 - 29	15.000,-
30 - a více	18.000,-

Tab. 3. Výše odměn vyplácených při příležitosti 50 let věku a u příležitosti ukončení prac. poměru po nabytí nároku na důchod [34]

Odměny zaměstnancům, kteří se významně zasloužili o prosperitu VLS ČR

Každá organizační jednotka může k ocenění navrhnout dva zaměstnance, v případě potřeby mohou požádat o navýšení tohoto počtu. Návrh provede vedoucí organizační jednotky a zašle jej na ředitelství VLS ČR. Pokud je návrh schválen, tak příslušný zaměstnanec dostane ocenění od ředitele podniku a odměnu ve výši 12.000,- Kč.

Mimořádné odměny za dlouhodobé výsledky v péči o stav lesa

Odměna je poskytována zaměstnancům, kteří vykonávají následující funkce:

- na lesní správě – vedoucí lesní správy, nadlesní, lesní;
- na ředitelství divize – hlavní inženýr, provozní technik.

Podmínkou pro přidělení odměny je výkon příslušné funkce déle než 1 rok. Odměny jsou přiznávány na základě prověrky, která se koná jednou za 5 let.

Hlavní kritéria pro stanovení výše odměny:

- výsledná známka prověrky;
- délka výkonu funkce;
- individuální posouzení ze strany zaměstnavatele.

Zaměstnanci, kteří mají nárok na mimořádné odměny a jejich výsledky práce jsou označeny za velmi dobré či výtečné, dostanou výslednou známku prověrky 1,51 a vyšší. V tomto případě může ředitel divize navrhnout mimořádnou odměnu.

Výsledná známka	Délka výkonu funkce
méně než 5 let	
1,51 - 1,80	15.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,51
1,81 - 2,00	45.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,81
od 5 do 10 let	
1,51 - 1,80	20.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,51
1,81 - 2,00	50.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,81
10 let a více	
1,51 - 1,80	25.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,51
1,81 - 2,00	55.000 + 1.000 za každých dalších 0,01 bodu na 1,81

Tab. 4. Výše mimořádných odměn [34]

6.2 Nehmotné prostředky

Atmosféra pracovní skupiny

Pro vytvoření správné atmosféry a utužování pracovní skupiny jsou pořádány výlety, kam se mohou přihlásit všichni zaměstnanci i se svými dětmi. V minulém roce měli zaměstnanci možnost navštívit Alpy v Rakousku. Každý rok je také uspořádán sportovní den, kdy mezi sebou zaměstnanci soutěží.

Povzbuzování

Povzbuzování, které je směřováno od nadřízeného k jeho podřízeným, není ovlivněno podnikovými pravidly. Povzbuzování, pochvaly atd. je na uvážení každého vedoucího zvlášť.

Pracovní podmínky a režim práce

Na Ředitelství divize Plumlov má každý zaměstnanec vlastní kancelář. Také mají stanovený svůj vlastní režim práce. Mohou si přizpůsobit pracovní dobu podle svých potřeb, přičemž povinná přítomnost na pracovišti je stanovena mezi 9:00 – 13:00 hodinou s tím, že si musí odpracovat týdenní pracovní dobu, tedy 37,5 hodin. Zaměstnancům na správách, kteří mají denní pracovní dobu stanovenou na 7:00 – 15:00 hodin, je v letních měsících umožněna změna začátku pracovní doby na 6:00. Důvod je ten, že většina jejich zaměstnanců pracuje venku, kdy je v letních měsících vysoká teplota.

6.3 Zaměstnanecké benefity

Na základě teoretické části je použito dělení na mimořádně zvýhodněné benefity, benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí a benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem. Pro každou kategorii jsou uvedené příslušné benefity a také jejich pravidla a hodnoty.

Mimořádně zvýhodněné benefity

Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Zaměstnanci dostávají od svého zaměstnavatele příspěvek 1000,- Kč měsíčně. Věcí zaměstnance je výběr buď penzijního připojištění, nebo životního pojištění a také rozdělení příspěvku mezi ně. Podmínkou je, že zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu s některým penzijním fondem nebo životní pojišťovnou a výše jeho příspěvku činí u každého z nich minimálně 100,- Kč a celkem minimálně 200,- Kč měsíčně.

Příspěvky a příplatky na stravování

Divize Plumlov využívá v rámci příplatku a příspěvku na stravování platbu na provoz vlastního zařízení a příplatek na stravování prostřednictvím jiných subjektů – konkrétně stravenek. Výše příspěvku organizace na podávání hlavního jídla je 35,- Kč a z FKSP příspěvek činí 15,- Kč. Celkem tedy zaměstnanec dostává 50,- Kč.

Vlastní zařízení, které podnik zřizuje, se nachází v areálu Správy služeb Plumlov. Toto zařízení pro stravování mohou využívat všichni zaměstnanci. Ve skutečnosti slouží pouze těm, kteří pracují přímo v areálu nebo na nedalekém Ředitelství divize Plumlov. Cena jednoho obědu činí 65,- Kč. Každý si tedy musí doplatit 15,- Kč. Těm, kteří mají pracovní povinnosti mimo dostupnost areálu nebo se zde nechtějí stravovat, jsou poskytovány stravenky. Každý dostává stravenku ve výši 65,- Kč. Částku, která přesahuje příspěvek od organizace, si musí doplatit. V současné době jsou poskytovány stravenky značky Chèque Déjeuner (viz Příloha P IV).

Poskytování pracovního oblečení

Divize Plumlov poskytuje jednotné pracovní oblečení tzv. stejnokroj, na který mají nárok všichni zaměstnanci vykonávající technicko-hospodářskou funkci a zároveň jsou

zaměstnání v pracovním poměru. Limit pro vybavení stejnokrojem v roce 2012 je vyjádřen finančním objemem 13.650,- Kč bez DPH.

Součástí stejnokroje je vhodná obuv a dámské punčochy. Zaměstnanci, kteří mají nárok na stejnokroj, si mohou vhodnou obuv opatřit samostatně. Příspěvek na obuv je jim jednou ročně proplacen a to na základě předložení dokladu o nákupu (účtenky). Příspěvek činí 2.000,- Kč na rok.

Odborný rozvoj pracovníků

Zaměstnancům je umožněno zvyšovat svou kvalifikaci pomocí různých školení a kurzů, která hradí zaměstnavatel. Mezi kurzy, které zaměstnanci mohou využít, jsou i jazykové.

Benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí

Prodloužená dovolená

Základní výměra dovolené v rozsahu 20 pracovních dní je prodloužena o 5 pracovních dnů. Celkem tedy čítá 25 pracovních dní, na něž mají nárok všichni zaměstnanci divize Plumlov.

Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu

Zaměstnancům a případně také bývalým zaměstnancům je umožněn:

- nákup služeb a mechanizace – zaměstnancům je poskytnuta sleva na veškerou dopravu a mechanizaci pro vlastní spotřebu ve výši 50%, ale maximálně do výše 4000 Kč na zaměstnance a kalendářní rok;
- sleva na nájemném v učených podnikových bytech – slevu určuje ředitel organizační jednotky, pohybuje se v rozmezí 0 – 90%.

Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance

Vybraným zaměstnancům je pro soukromé účely umožněno používat mobilní telefon a služební automobil.

Mobilní telefon je přidělován THP a řidičům. Každý z těchto zaměstnanců má také přidělen konkrétní měsíční tarif hovorného, který hradí v plné výši zaměstnavatel. V případě kdy je částka na kterou má zaměstnanec nárok překročena, uhradí si výši částky

nad stanovený limit na vlastní náklady. V následující tabulce je vidět, co náleží jednotlivým zaměstnancům.

Pozice	Volné minuty	Přidělený limit v Kč bez DPH
Ředitel divize; ekonom; hlavní inženýr; obchodník; vedoucí správy;	400	200
správce majetku; technik správy majetku; bezpečnostní technik; správce ICT; personalista; provozní technik; harvestorový technik; nadlesní;	250	50
lesní; technik; adjunkt;	180	50
ostatní.	120	0

Tab. 5. Přehled tarifu přidělovaným zaměstnancům [34]

Jediným zaměstnancem, který smí užívat služební auto i pro soukromé účely je ředitel divize.

Benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem

Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým

V případě úmrtí může zaměstnavatel poskytnout sociální výpomoc pozůstalým až do výše 20.000,- Kč.

Rekreace

VLS ČR nabízí svým zaměstnancům možnost využít vlastní rekreační zařízení. Na území divize Plumlov se žádné nenachází, přesto její zaměstnanci mohou využít zařízení, která jsou na území ostatních divizí. Jsou to rekreační zařízení Olšina, Jenišov, Uhlíkov (divize Horní Planá), dále Židlov a Skelná Huť (divize Mimoň) a nakonec rekreační zařízení

Bukovina (divize Karlovy Vary). Tyto zařízení smí využívat za zvýhodněnou cenu. Rekreační zařízení viz Příloha P III.

Zaměstnancům jsou dávány peněžní příplatky na rekreaci, které činí 10.000,- Kč jednou za dva roky.

Zdravotní zařízení

Zaměstnavatel nabízí vybraným zaměstnancům rekondiční pobyt, který jim zcela hradí. Jsou to především ti, kteří pracují ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Místem rekondičního pobytu jsou Lázně Slatinice.

V rámci nepeněžního plnění mohou vybraní zaměstnanci využít očkování proti klíšťové encefalitidě.

Kultura, sport

Zaměstnavatel umožňuje využívat zaměstnancům vlastní sportovní zařízení, v případě divize Plumlov je to lovecká a sportovní střelnice Osina. Zaměstnanci divize Plumlov mohou využívat střelnice i jiných divizí. Každý rok je pro všechny zaměstnance uspořádán sportovní den, kde soutěží ve svých dovednostech.

Zaměstnanci také dostávají poukázky např. na masáže, rehabilitace atd.

Každoročně se konají různé kulturní akce, kterých se mohou zúčastnit všichni současní zaměstnanci a také důchodci – bývalí zaměstnanci divize Plumlov. Tyto akce jsou hrazeny zaměstnavatelem. Například to jsou divadelní představení nebo hudební koncerty. Divize Plumlov také každoročně pořádá vlastní ples, na který je pro zaměstnance vstup zdarma.

Dary zaměstnancům

Zaměstnavatel poskytuje dary u příležitosti skončení pracovního poměru po nabytí nároku na důchod (starobní důchod, mimořádný starobní důchod, důchod pro invaliditu třetího stupně).

Půjčky zaměstnancům

Součet všech půjček poskytovaných zaměstnanci i jeho manželce (manželovi) nesmí přesáhnout částku 100.000,- Kč. Pokud se jedná o půjčku na bytové účely, nesmí být

překročena částka 50.000,- Kč. Na jednotlivé bytové účely lze poskytovat půjčky v těchto částkách:

- pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví zaměstnance, stavební úpravy bytů a domu ve vlastnictví nebo spoluvlastnictví zaměstnance do výše 100.000,- Kč;
- koupi bytového zařízení (pořízení nábytku, podlahových krytin, kobereců,...) do výše 50.000,- Kč;
- na úhradu nezaplaceného zůstatku návratné půjčky u předchozího zaměstnavatele na nesplacený zůstatek půjčky manželky (manžela) do výše 10.000,- Kč .

Každá samostatně poskytnutá půjčka je splatná do 5 let od uzavření smlouvy o půjčce. V mimořádných případech 10 let. Po ukončení poměru je půjčka splatná nejpozději do 6-ti měsíců od dne skončení pracovního poměru.

Sociální výpomoci zaměstnancům

Na základě písemné smlouvy lze zaměstnancům zaměstnavatele poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace návratnou, bezúročnou půjčku až do výše 20.000,- Kč se splatností do 5 let od uzavření smlouvy. [34]

7 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU PODNIKU

K analýze motivačního systému bylo použito dotazníkové šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci divize Plumlov.

7.1 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření je odpověď na otázku, zda jsou zaměstnanci s podnikovým motivačním systémem spokojeni.

7.1.1 Sestavování dotazníku

Dotazník je sestaven z šestnácti otázek, které se dělí do tří tematických částí. První část je zaměřena na základní údaje o respondentech, jako jsou jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a počet odpracovaných let u VLS ČR. Druhá část se soustředí na spokojenost zaměstnance se svou prací. Poslední třetí část je zaměřena na hmotné a nehmotné stimulační prostředky – konkrétně na mzdu, povzbuzování, atmosféru na pracovišti a zaměstnanecké benefity. Dotazníky jsou zcela anonymní.

Ještě před rozdělením dotazníků respondentům byla jeho podoba konzultována s ekonomem divize Plumlov Ing. Jiřím Korhonem a po jeho schválení byly dotazníky rozděleny zaměstnancům.

7.1.2 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření se ve VLS ČR divize Plumlov uskutečnilo ve dnech 12. – 16. března 2012. Dotazníky byly rozděleny celkem 40 lidem na Ředitelství divize Plumlov a Správu služeb Plumlov v papírové podobě. Vyplněno jich bylo 28. Jejich návratnost tedy činí 70%.

7.1.3 Zpracování informací a dat

Po vyplnění dotazníků byla data přepsána z papírové do počítačové podoby. Všechny výsledky z odevzdaných dotazníků byly zpracovány v Microsoft Office Excel 2007. Jednotlivé otázky a jejich odpovědi jsou v grafickém provedení.

7.1.4 Stanovení hypotéz

Na základě teoretické části, popisu motivačního systému a obecně známých předpokladů jsou stanoveny následující hypotézy:

H1 – Alespoň 60 % zaměstnanců je se svým současným zaměstnáním spokojeno;

H2 – Alespoň 70 % zaměstnanců upřednostňuje hmotné prostředky stimulace před nehmotnými;

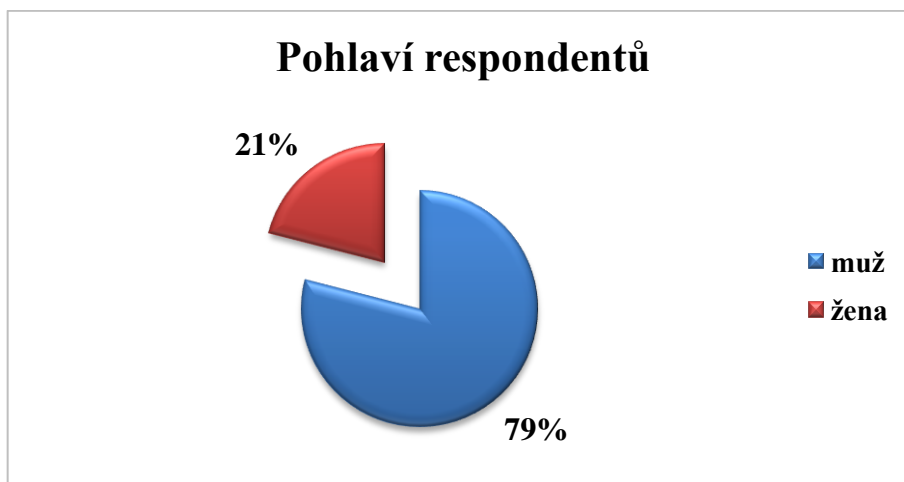
H3 – Alespoň 60 % zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou;

H4 – Za nejdůležitější zaměstnanecké benefity zaměstnanci považují stravenky, příspěvek na rekreaci a 5 týdnů dovolené.

7.1.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

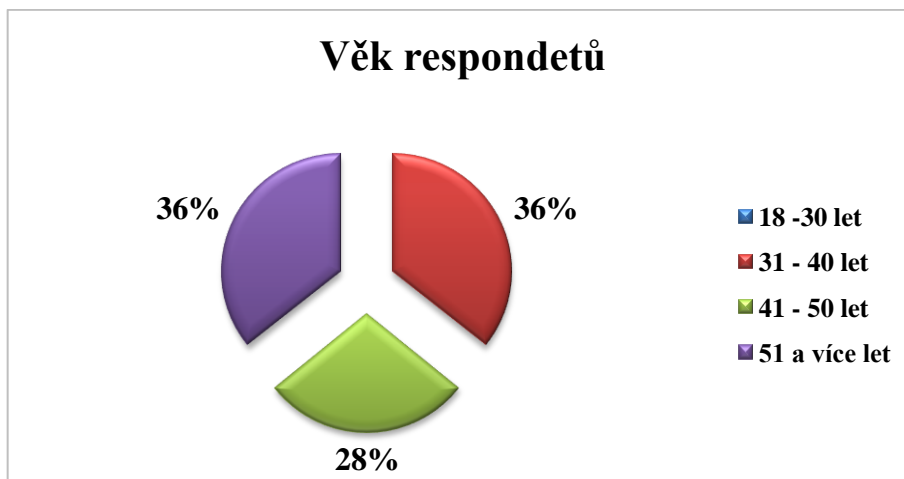
Základní údaje o respondentech

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 28 respondentů – z toho 22 mužů a 6 žen. Důvod významné převahy mužů je ten, že v podniku pracuje převážná většina mužů. Níže uvedený Obr. 7. zobrazuje procentuální vyjádření pohlaví respondentů.



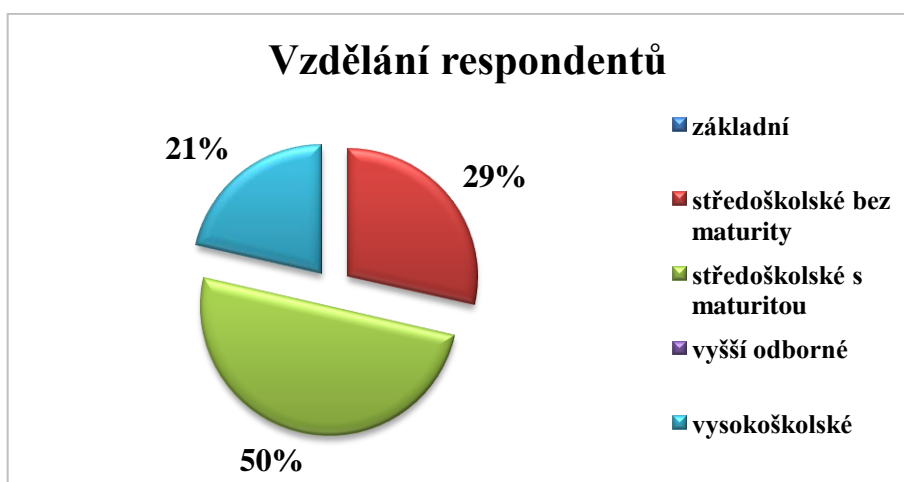
Obr. 7. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů [37]

Co se týče věku respondentů, jsou rozděleni do čtyř kategorií. A to 18 – 30 let, 31 – 40 let, 41 -50 let a 50 let a více. Do první skupiny ve věku 18 – 30 let nespadal žádný z účastníků dotazníkového šetření. Kategorii 31 – 40 let představuje 10 respondentů, tedy 36 % z celkového počtu. Věkovou skupinu 41 – 50 let reprezentuje 8 respondentů, tudíž 28 %. A do poslední kategorie 50 let a více se řadí 10 respondentů, tedy 36 %. Na Obr. 8 je možné vidět věk respondentů formulovaný v procentech.



Obr. 8. Procentuální vyjádření věku respondentů [37]

Vzdělání respondentů bylo rozděleno do pěti kategorií. A to jako základní, střední bez maturity (vyučení), střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Žádný z účastníků dotazníkového šetření nemá základní a vyšší odborné vzdělání. 8 respondentů je vyučeno, 14 respondentů se řadí do kategorie středoškolského vzdělání s maturitou a 6 má vysokoškolské vzdělání. Procentuální vyjádření ukazuje Obr. 9.



Obr. 9. Procentuální vyjádření vzdělání respondentů [37]

Dalším údajem o respondentech je počet let odpracovaných u VLS ČR, s. p., divize Plumlov. U této otázky se účastníci mohli zařadit do čtyř skupin – na méně než rok, 1-3 roky, 3 – 5 let a 5 a více let. Všichni účastníci dotazníkového průzkumu pracují u tohoto podniku více jak 5 let. Obr. 10. ukazuje odpovědi v procentech.



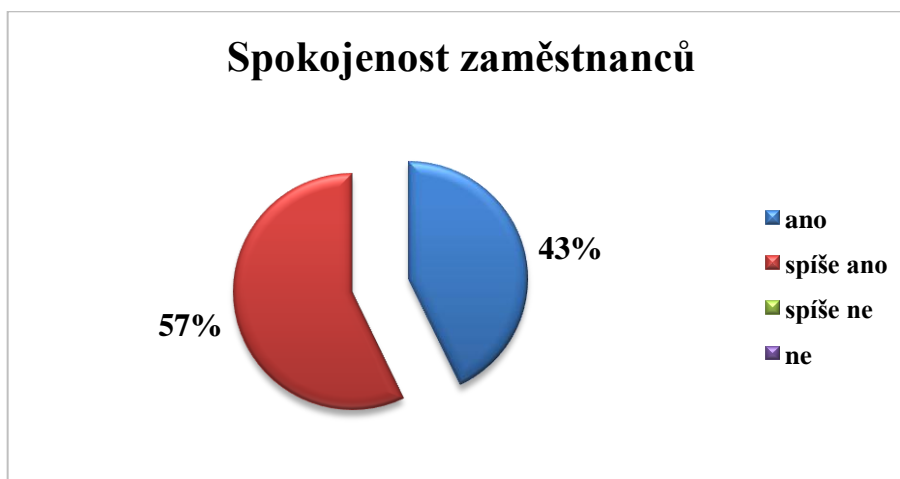
Obr. 10. Procentuální vyjádření odpracovaných let u podniku [37]

Hodnocení spokojenosti, vztahu zaměstnanců k jejich práci

Tato část obsahuje výsledky tři otázek, které se týkají spokojenosti respondentů, jejich vztahu k práci a strachu ze ztráty zaměstnání.

Otázka č. 5: Jste se svým současným zaměstnáním spokojen/a?

Respondenti mohli vybrat ze čtyř odpovědí, a to ano, spíše ano, ne, spíše ne. 12 respondentů označilo odpověď ano a 16 se ztotožňuje s odpovědí spíše ano. Zbývající dvě odpovědi – ne a spíše ne – nebyly vybrány. Na Obr. 11 je vidět procentuální vyjádření.

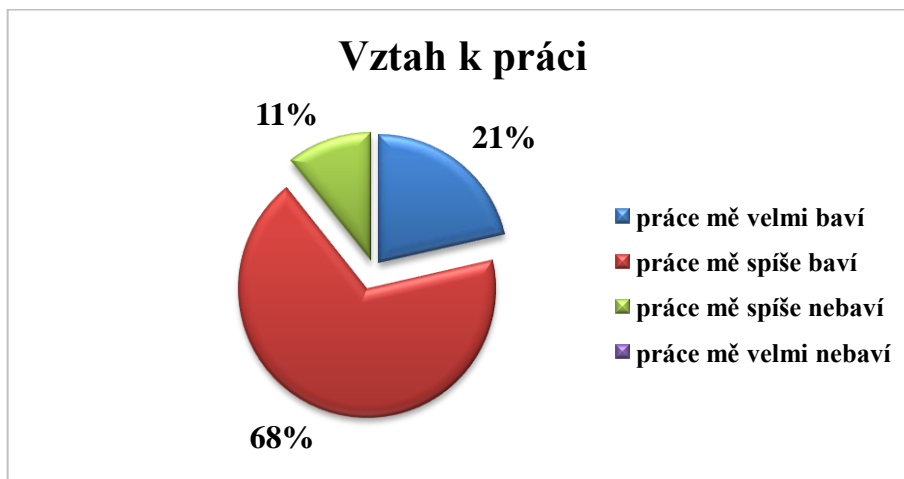


Obr. 11. Procentuální vyjádření spokojenost respondentů se zaměstnáním [37]

Otázka č. 6: Jak byste vyjádřil/a svůj vztah k práci?

U této otázky byly jako odpověď čtyři základní kategorie – práce mě velmi baví, práce mě spíše baví, práce mě spíše nebaví a práce mě velmi nebaví. 6 respondentů práce velmi baví,

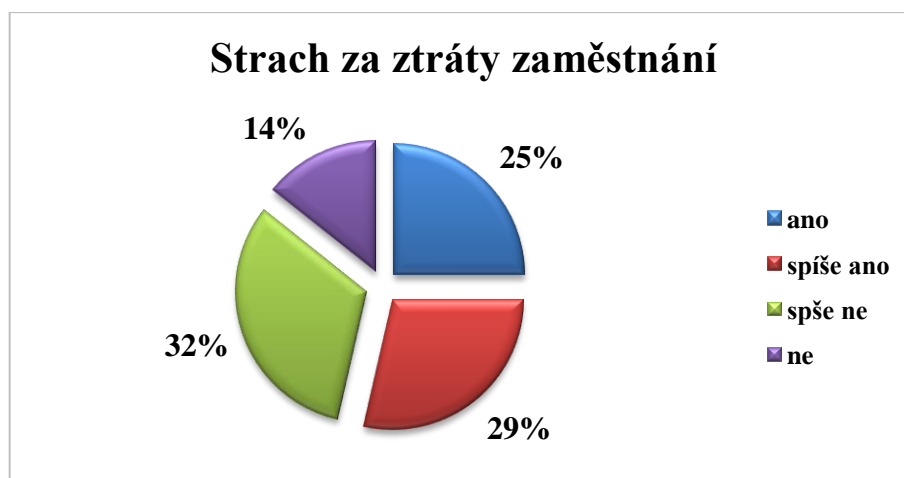
což je 21 % za všech účastníků. 19 respondentů práce spíše baví, tedy 68 %. A 3 účastníky práce spíše nebaví, tudíž zbylých 11 %. Nikdo nevybral odpověď – práce mě velmi nebaví. Procentuální vyjádření vztahu respondentů k jejich práci ukazuje Obr. 12.



Obr. 12. Procentuální vyjádření vztahu respondentů k jejich práci [37]

Otázka č. 7: Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

Co se týče strachu účastníků dotazníkové šetření ze ztráty svého zaměstnání, tak respondenti při vyplňování měli na výběr čtyři varianty – ano, spíše ano, ne, spíše ne. 15 respondentů vypovědělo, že má strach ze ztráty zaměstnání, z toho 7 vybralo odpověď ano a 8 odpověď ne. 13 účastníků vypovědělo, že nemá strach. Přesněji 4 označili odpověď ne a 9 spíše ne. Nejvíce procent tedy získala možnost spíše ne. Vyjádření v procentech je na Obr. 13.



Obr. 13. Procentuální vyjádření strachu respondentů ze ztráty zaměstnání [37]

Hodnocení hmotných a nehmotných prostředků povzbuzujících motivaci

Tento oddíl je zaměřen na hodnocení respondentů hmotných a nehmotných prostředků, které využívají.

Otázka č. 8: Které prostředky povzbuzující motivaci považujete za nejdůležitější?

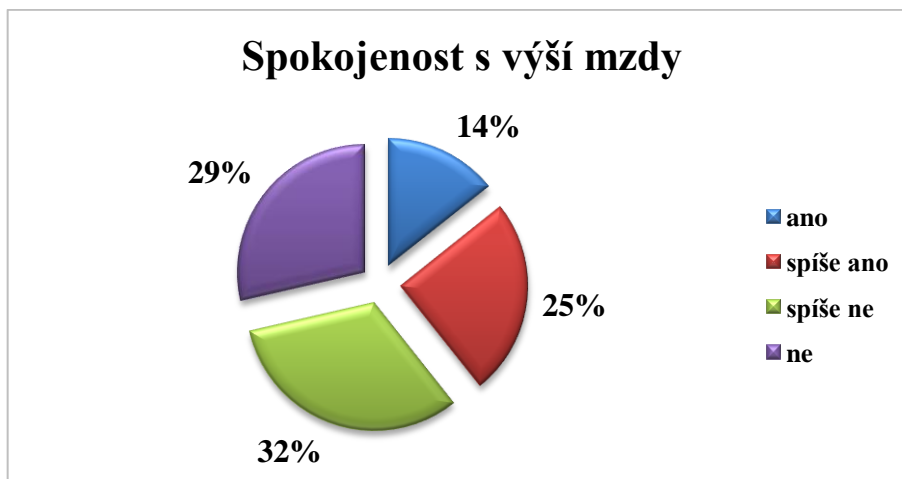
U dané otázky účastníci hodnotili, jaké prostředky povzbuzující motivaci jsou pro ně důležitější, zdali hmotné nebo nehmotné. 24 respondentů vybralo hmotné a 4 nehmotné prostředky. U následujícího obrázku Obr. 14 je vidět procentuální vyjádření jejich preference.



Obr. 14. Procentuální vyjádření preference prostředků povzbuzujících motivaci [37]

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s výší své mzdy?

V případě spokojenosti respondentů s výší mzdy, mohli vybírat z čtyř možných odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne. Zde byly označeny všechny kategorie. Možnost ano zvolili 4 respondenti, což představuje 14 % ze všech. Možnost spíše ano vybralo 7 účastníků, tedy 25 %, možnost spíše ne 9 respondentů, tudíž 32 % a poslední možnost ne 8 respondentů, který tvoří 29 % ze všech respondentů. Na Obr. 15 je znázorněno procentuální vyjádření všech odpovědí.



Obr. 15. Procentuální vyjádření spokojenosti respondentů s výší mzdy [37]

Otázka č. 10: Myslíte si, že výše mzdy odpovídá vašemu pracovnímu nasazení?

Respondenti nehodnotili pouze spokojenost se mzdou, ale také to, jestli si myslí, zda jejich mzda odpovídá pracovnímu nasazení. I zde měli na výběr ze čtyř odpovědí – ano, spíše ano, spíše ne a ne. 14 z nich, tedy 50 %, si myslí, že výše mzdy nasazení odpovídá. Konkrétně odpověď ano označili 2 a spíše ano 12 respondentů. Naopak 14 účastníků, tudíž zbylých 50 %, je přesvědčeno o tom, že mzda neodpovídá jejich nasazení. Procentuální vyjádření daných odpovědí je vidět na Obr. 16.

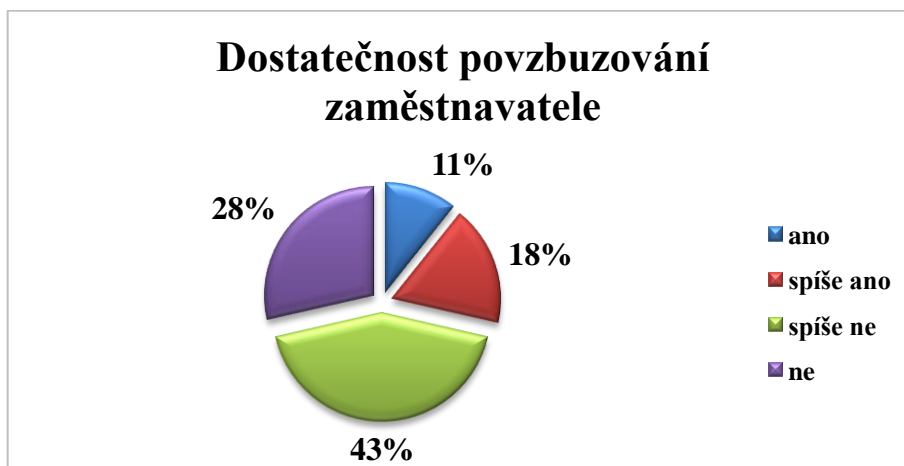


Obr. 16. Procentuální vyjádření respondentů na poměr jejich mzdy k pracovnímu nasazení [37]

Otázka č. 11: Myslíte si, že povzbuzování ze strany vašeho nadřízeného je dostatečné?

U této otázky, která se ptá na povzbuzování ze strany zaměstnavatele, mohli respondenti zvolit znovu čtyři možnosti – ano, spíše ano, spíše ne a ne. 8 respondentů, tedy 29 %,

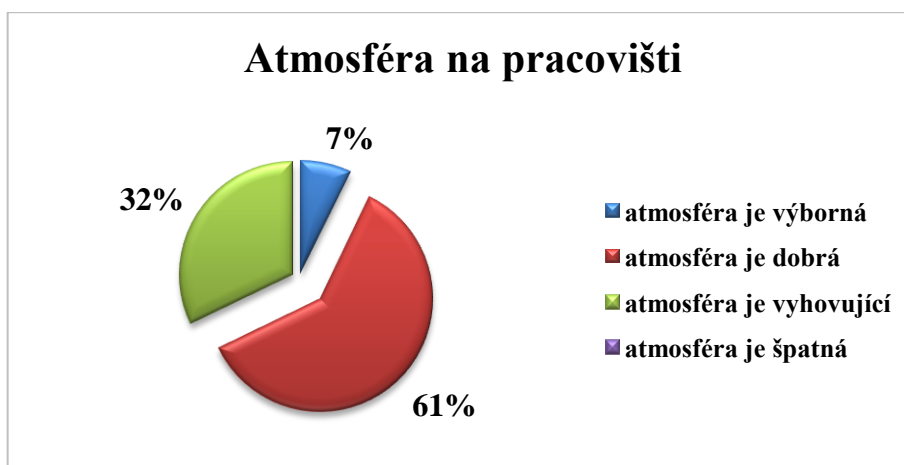
se domnívá, že je povzbuzování dostatečné – 3 z nich vybrali jako svou odpověď ano a 5 odpověď spíše ano. Naopak 20 účastníků, tudíž celých 71 %, považuje povzbuzování za nedostatečné, kdy 12 označilo odpověď spíše ne a 8 odpověď ne. Na Obr. 17 jsou znárodněny výsledky v procentech.



Obr. 17. Názor respondentů na povzbuzování ze strany jejich zaměstnavatele [37]

Otázka č. 12: Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

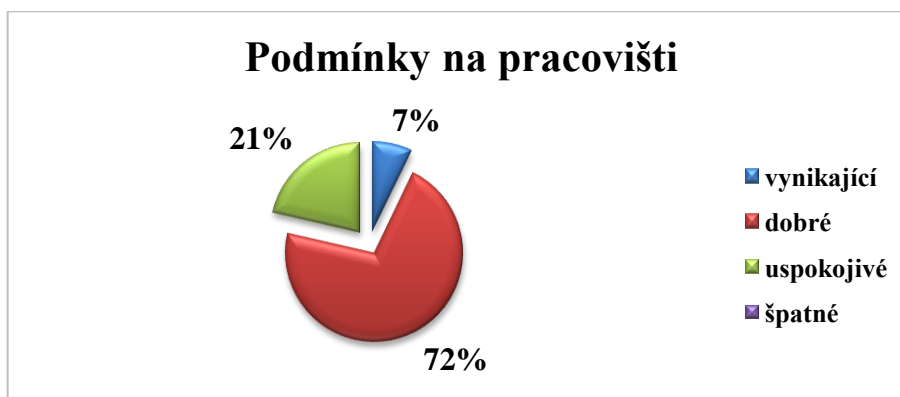
U atmosféry, která podle respondentů převládá na pracovišti, mohli být vybrány čtyři odpovědi, a to že atmosféra je výborná, dobrá, vyhovující a špatná. Jako atmosféru výbornou označili 2 respondenti, což je 7 % ze všech odpovědí. Za dobrou atmosféru jí považuje 17 účastníků, tedy 61 %. Že je vyhovující si myslí 9 respondentů, tudíž 32 %. Poslední možnost, že je atmosféra špatná, nevybral nikdo. Obr. 18 vyjadřuje odpovědi v procentech.



Obr. 18. Procentuální vyjádření atmosféry na pracovišti podle respondentů [37]

Otázka č. 13: Jak byste označil/a pracovní podmínky na vašem pracovišti?

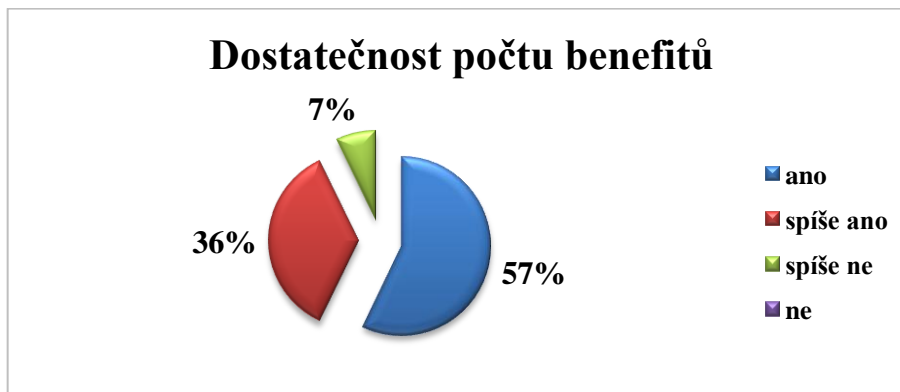
V případě podmínek, které podle respondentů panují na pracovišti, mohli označit následující možnosti – vynikající, dobré, uspokojivé a špatné. 2 účastníci, tedy 7 % ze všech, označili podmínky jako vynikající. Dobré pracovní podmínky vybralo 20 respondentů, což reprezentuje 72 %. A 6 respondentů si myslí, že podmínky jsou uspokojivé, tudíž 21 %. Poslední možnost, která značí podmínky jako špatné, neoznačil nikdo. Na Obr. 19 je možné vidět procentuální vyjádření odpovědí na danou otázku.



Obr. 19. Procentuální vyjádření pracovních podmínek na pracovišti podle respondentů [37]

Otázka č. 14: Považujete počet zaměstnaneckých benefitů za dostatečný?

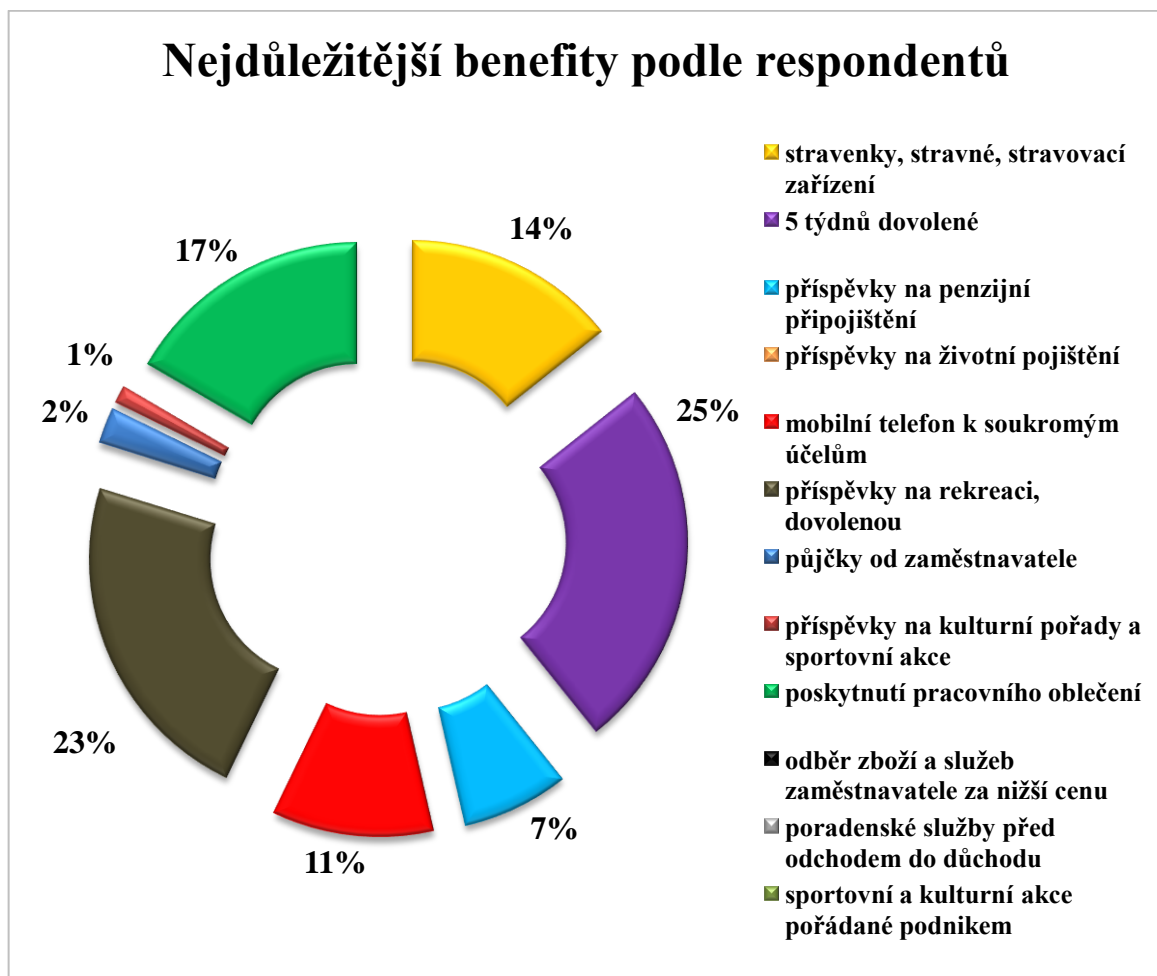
U této otázky mohli zaměstnanci vybrat ze čtyř možných odpovědí – ano, spíše ano, ne, spíše ne. Počet zaměstnaneckých benefitů je dostatečný podle 26 respondentů – kdy 16 z nich vybralo odpověď ano a 10 odpověď spíše ano. Ostatní 2 účastníci zvolili možnost spíše ne. Varianta ne vybrána nebyla. Na následujícím obrázku Obr. 20 je znázorněno procentuální vyjádření.



Obr. 20. Procentuální vyjádření respondentů na počet zaměstnaneckých benefitů [37]

Otázka č. 15: Které z níže uvedených zaměstnaneckých benefitů považujete za nejdůležitější?

U této otázky měli respondenti označit tři benefity, které požadují za nejdůležitější. Měli na výběr dvanáct možností. Jako nejdůležitější benefit se respondentům jeví 5 týdnů dovolené, který získal 25 % za všech hlasů. Jako druhý nejvýznamnější benefit respondenti označili příspěvky na rekreaci či dovolenou, s počtem 23 % hlasů. A jako třetí nejdůležitější benefit zaměstnancům připadá poskytnutí pracovního oblečení. Dalšími označenými možnostmi dále byly stravenky (stravné, stravovací zařízení), použití mobilního telefonu k soukromým účelům, půjčky od zaměstnavatele a příspěvky na penzijní pojištění, půjčky od zaměstnavatele a příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce. Příspěvky na životní pojištění, odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za nižší cenu, poradenské služby před odchodem do důchodu a sportovní a kulturní akce pořádané podnikem nepovažuje nikdo za nejdůležitější zaměstnanecké benefity. Procentuální vyjádření nejdůležitějších benefitů je vidět na Obr. 21.



Obr. 21. Nejvíce důležité benefity podle respondentů [37]

V Tab. 6 jsou uvedeny preference benefitů podle pohlaví. Je zde vidět numerický počet hlasů u žen a mužů, a také jejich procentuální vyjádření. Zásadní rozdíl ve vnímání benefitů ženami a muži je u poskytnutí pracovního oblečení, který v celkovém hodnocení skončil jako třetí nejdůležitější benefit. Ženy tento benefit neoznámily ani jednou. Naopak u mužů získal 21 % jejich hlasů. Velký rozdíl představují také stravenky (stravné, stravovací zařízení).

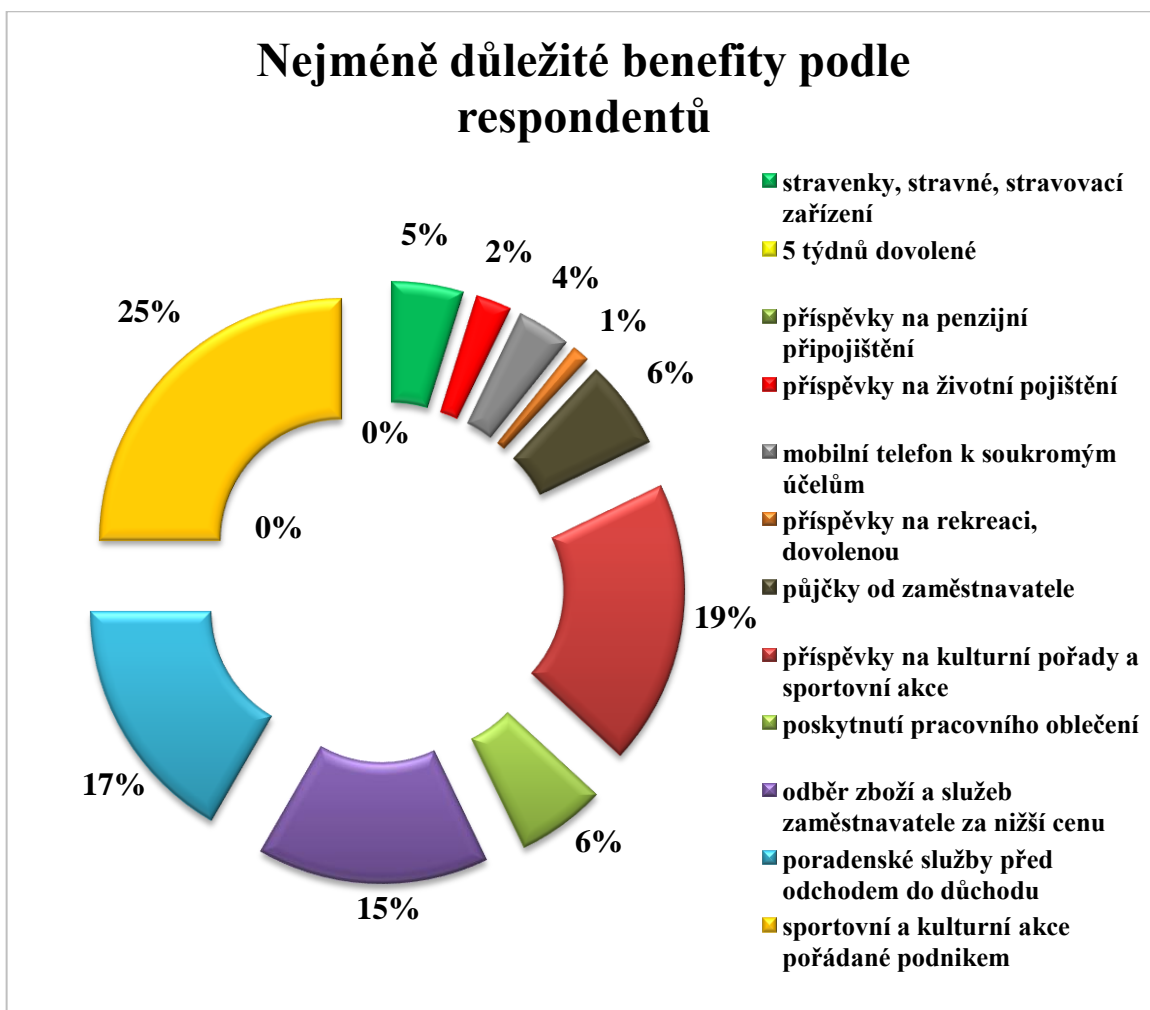
Zaměstnanecké benefity	Ženy - hlasy	%	Muži - hlasy	%	Celkem
stravenky, stravovací zařízení	4	22%	8	12%	12
5 týdnů dovolené	5	28%	16	24%	21
příspěvky na penzijní připojištění	2	11%	4	6%	6
příspěvky na životní pojištění	0	0%	0	0%	0
mobilní telefon k soukromým účelům	1	6%	8	12%	9
příspěvky na rekreaci, dovolenou	5	28%	14	21%	19
půjčky od zaměstnavatele	0	0%	2	3%	2
příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce	1	6%	0	0%	1
poskytnutí pracovního oblečení	0	0%	14	21%	14
odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu	0	0%	0	0%	0
poradenské služby před odchodem do důchodu	0	0%	0	0%	0
sportovní a kulturní akce pořádané podnikem	0	0%	0	0%	0
Celkem	18	100%	66	100%	84

Tab. 6. Nejdůležitější benefity podle pohlaví [37]

Otázka č. 16: Které z níže uvedených zaměstnaneckých benefitů považujete za nejméně důležité?

Zde měli respondenti znovu označit tři benefity. Tentokrát ale ty, které pokládají za nejméně důležité. Nejvyšší počet označení obdržely sportovní a kulturní akce pořádané podnikem, konkrétně 25 % všech hlasů. Druhým vybraným benefitem byly příspěvky zaměstnavatele na kulturní pořady a sportovní akce s 19 % hlasů a třetím poradenské služby před odchodem do důchodu s 17 % hlasů. Dále respondenti vybrali za nejméně důležité benefity stravenky (stravné, stravovací zařízení), příspěvky na životní pojištění, mobilní telefon k soukromým účelům, příspěvky na rekreaci či dovolenou, půjčky od zaměstnavatele, poskytnutí pracovního oblečení a odběr zboží a služeb

od zaměstnavatele za nižší cenu. Procentuální vyjádření benefitů, které jsou pro zaměstnance nejméně důležité, je možné vidět v Obr. 22.



Obr. 22. Nejméně důležité benefity podle respondentů [37]

V následující tabulce Tab. 7 jsou ukázány preference podle pohlaví – jak číselně tak procentuálně. Také je zde uveden celkový počet obdržených hlasů. Hlavní rozdíl ve vnímání mužů a žen je u poskytování pracovního oblečení a používání mobilního telefonu k soukromým účelům, kdy ženy tyto benefity označili jako dva nejméně důležité z nabízených možností. U mužů je neuváděl nikdo. Naopak muži do této kategorie zařadili příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce a sportovní a kulturní akce pořádané podnikem.

Zaměstnanecké benefity	Ženy - hlasy	%	Muži - hlasy	%	Celkem
stravenky, stravovací zařízení	0	0%	4	6%	4
5 týdnů dovolené	0	0%	0	0%	0
příspěvky na penzijní připojištění	0	0%	0	0%	0
příspěvky na životní pojištění	0	0%	2	3%	2
mobilní telefon k soukromým účelům	3	17%	0	0%	3
příspěvky na rekreaci, dovolenou	1	6%	0	0%	1
půjčky od zaměstnavatele	1	6%	4	6%	5
příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce	0	0%	16	24%	16
poskytnutí pracovního oblečení	5	28%	0	0%	5
odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu	3	17%	10	15%	13
poradenské služby před odchodem do důchodu	4	22%	10	15%	14
sportovní a kulturní akce pořádané podnikem	1	6%	20	30%	21
Celkem	18	100%	66	100%	84

Tab. 7. Nejméně důležité benefity podle pohlaví [37]

7.1.6 Závěry dotazníkového šetření

Analýza motivačního systému VLS ČR, s. p., která byla provedena pomocí dotazníkového šetření, se zúčastnilo 28 respondentů. Analýza byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců a na jejich hodnocení motivačního systému. Všichni účastníci šetření pracují v podniku více jak pět let. Tento údaj není náhodný, opravdu většina zaměstnanců pracuje v podniku dlouhodobě.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s jejich prací, tak z výsledků dotazníků je patrné, že všichni zaměstnanci jsou víceméně spokojeni, protože nikdo nevyověděl, že by tomu bylo naopak. Většinu, konkrétně 89 %, respondentů práce baví. Na otázku, zdali se bojí ztráty svého zaměstnání, 25 % účastníci použili odpověď ano, 29 % spíše ano, 32 % spíše ne a 14% ne. Z toho vyplývá, že 61 % se o svou práci bojí. Tento fakt, je pochopitelný, zejména proto, že v posledních letech došlo k výraznému propouštění na divizi Plumlov. V roce 2011 bylo propuštěno okolo 50 zaměstnanců, což je více jak čtvrtina za všech.

V případě hodnocení hmotných a nehmotných prostředků stimulačních prostředků využívaných k zvyšování motivace 86 % respondentů upřednostňuje hmotné prostředky před nehmotnými. Hmotným prostředkem je mzda, kdy nadpoloviční většina se přiklání k nespokojenosti s jejich mzdou – 29 % zvolilo nespokojen a 31 % spíše nespokojen.

Nehmotné prostředky byly v dotazníku zastoupeny povzbuzováním, atmosférou na pracovišti a pracovními podmínkami. Na otázku, jestli je povzbuzování za strany zaměstnavatele dostatečné, pouze 11 % respondentů odpovědělo ano, 18 % zvolilo spíše ano, 43 % spíše ne a 28 % ne. Z toho plyne, že 71 % účastníků označilo povzbuzování za nedostatečné. Atmosféru a pracovní podmínky více jak polovina respondentů označila jako dobré. U zaměstnaneckých benefitů, kde respondenti hodnotili, zda je jejich počet dostatečný a důležitost jednotlivých z nich, nebyly výsledky překvapivé. 93 % účastníků považuje jejich počet za dostatečný, což je logické, protože podnik jich využívá velké množství. Za tři nejdůležitější benefity bylo zvoleno 5 týdnů dovolené (25 %), příspěvky na rekreaci (23 %) a poskytnutí pracovního oblečení (17 %). Naopak za tři nejméně důležité respondenti považují sportovní a kulturní akce pořádané podnikem (25 %), příspěvky na kulturní pořady a sportovní (19 %) a poradenské služby před odchodem do důchodu (17 %).

Ověření hypotéz na základě výsledků dotazníkové šetření:

H1 – Alespoň 60 % zaměstnanců je se svým současným zaměstnáním spokojeno.

⇒ Hypotéza potvrzena.

H2 – Alespoň 70 % zaměstnanců upřednostňuje hmotné prostředky stimulace před nehmotnými.

⇒ Hypotéza potvrzena.

H3 – Alespoň 60 % zaměstnanců je spokojeno se svou mzdou.

⇒ Hypotéza vyvrácena.

H4 – Za nejdůležitější zaměstnanecké benefity zaměstnanci považují stravenky, příspěvek na rekreaci a 5 týdnů dovolené.

⇒ Hypotéza vyvrácena.

8 DOPORUČENÍ PRO ZDOKONALENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VLS ČR, S. P., DIVIZE PLUMLOV

Motivační systém podniku je velmi dobře sestavený. Zaměstnavatel, v tomto případě VLS ČR, divize Plumlov, kromě mzdy poskytuje velké množství odměn, prémie a v neposlední řadě také zaměstnaneckých benefitů. I přes to se v něm najdou slabá místa. Zaměstnanci se například vyjádřili, že nejsou spokojeni s výší své mzdy. Za další slabé místo je možné považovat nehmotné stimulační prostředky, jejichž cílem je zvyšovat motivaci zaměstnanců. Podle výsledků dotazníkového šetření nebyly zaměstnanci spokojeni hlavně s povzbuzováním ze strany svého nadřízeného.

8.1 Mzdy

V dotazníkovém šetření se 61 % zaměstnanců vyjádřilo, že nejsou spokojeni s výší své mzdy. V roce 2011 se na divizi Plumlov průměrná měsíční mzda pohybovala ve výši 20.606,- Kč, což je přibližně o 1.000,- Kč méně než je tomu tak v kraji Olomouckém. V tomto roce dojde ke zvýšení prémie u vybraných zaměstnanců. Bylo by vhodné zvýšení prémie, případně odměn (tím i konečných mezd) zavést plošně, tedy u všech zaměstnanců, protože management na divizi nemůže ovlivnit výši tarifních mezd.

8.2 Povzbuzování

Na základě výsledků dotazníků, kdy zaměstnanci mimo jiné hodnotili nehmotné prostředky stimulace, bylo zjištěno, že povzbuzování se strany jejich nadřízených je spíše nedostatečné. Což může znamenat problém, protože povzbuzování je jedním z významných simulačních prostředků. Podporuje výkon či určité chování. Pro povzbuzování je vhodné využít jak individuální tak skupinový přístup k zaměstnancům.

Individuální přístup

V případě individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům by nadřízený před vykonáním úkolu měl osobně svého podřízeného ujistit, že jej zaměstnanec zvládne. V případě pochvaly za správné zvládnutí úkolu, by ji měl znovu provést osobně nadřízený. Její udělení je nejúčinnější hned po zvládnutí dané povinnosti. Konkrétní pochvaly se mohou pohybovat od jednoduchých výrazů jako „děkuji“ nebo „skvělá práce“ až po obsáhlejší hodnocení daného úkolu. Zaměstnanec by měl být pochválen zejména v situaci, kdy se zachoval takovým způsobem, který vyhovuje jeho zaměstnavateli.

V takových případech kdy učinil správné rozhodnutí, ukázal iniciativu nebo přišel se zajímavým příspěvkem či myšlenkou.

Skupinový přístup

Pro povzbuzování zaměstnanců je vhodné volit i skupinový přístup. Je to v takových situacích, kdy na úkolu pracuje celá skupina – je ji tedy vhodné povzbuzovat a udělovat pochvaly jako celku a v případě individuálního úspěchu některého ze zaměstnanců zvýraznit jeho zásluhy.

Konkrétní rady

Konkrétní radou pro divizi Plumlov by mohli být neformální porady všech zaměstnanců, které by se mohli konat například jednou ročně. Tyto porady by se mohli konat zvlášť na ředitelství a jednotlivých správách. Na těchto setkáních by zaměstnanci se svými nadřízenými mohli zhodnotit uplynulý rok, mohli by zde vyjádřit svůj názor a případně i požadavky. V rámci schůzky by mohly být vyzdvihnuty konkrétní výkony či iniciativy jednotlivých zaměstnanců a mohla by jim být dána určitá odměna. Takové schůzky by se mohly konat i jednou měsíčně mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.

8.3 Pracovní podmínky na pracovišti

Možností jak zlepšit pracovní podmínky na Ředitelství divize Plumlov je vznik kuchyňky a s tím související poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti.

8.3.1 Kuchyňka a poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

Jedna z možností jak zdokonalit motivační systém podniku je vznik kuchyňky na Ředitelství divize Plumlov, kde se žádná nevyskytuje. Zaměstnanci sice mají možnost využívat přístroje, které se v ní obvykle jsou, ale jejich umístění je nepraktické, protože se každý z nich vyskytuje na jiném místě. Budova, ve které ředitelství sídlí, je dvoupatrová (přízemí, první patro). Kuchyňka by byla situována v prvním patře, protože zde pracuje více zaměstnanců. Výběr vhodné místnosti je ovlivněn rozvody vody a odpadní sítě, tak aby stavební práce nemusely být velmi rozsáhlé.

Náklady, které by byly vynaloženy na vznik této místnosti, by se pohybovaly přibližně ve výši 21.239,- Kč. První položku tvoří stavební práce, tato částka je po konzultaci se stavebním inženýrem divize Plumlov stanovena na 5.000,- Kč. Představuje úpravy rozvodů vody a odpadních sítí. Další položky už souvisí s vybavením místnosti. Nábytkem, který je

nezbytný pro tuto místnost, jsou 2 stoly, 8 židlí a malá kuchyňka. Cena vybraného stolu se pohybuje ve výši 2.499,- Kč (SCONTO Nábytek s. r. o.), cena židle je 2.499,- Kč (SCONTO Nábytek s. r. o.) a cena kuchyňky je 4.749,- Kč (ASKO - NÁBYTEK, spol. s.r.o.). Nábytek je možné vidět na Obr. 23. Elektrické spotřebiče, které by zde byly umístěny, tedy lednička, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice, elektrická plotýnka, kávovar, myčka na nádobí. Poslední položkou je kuchyňské nádobí. Pořízení těchto spotřebičů a nádobí by nebylo nutné, protože se v budově vyskytují a používají.



Obr. 23. Použitý nábytek v kuchyňce [24], [33]

NÁKLADY NA VZNIK (POŘÍZENÍ)

Stavební práce	5.000,-
Kuchyň	4.749,-
2 stoly	4.998,-
8 židlí	7.192,-
Mikrovlnná trouba	0,-
Rychlovarná konvice	0,-
Elektrická plotýnka	0,-
Kávovar	0,-
Lednička	0,-
Myčka	0,-
Nádobí	0,-
Celkem	21.239,-

Ke zvýšení motivace pracovníků by mohlo přispět zavedení zaměstnaneckého benefitu v podobě poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti. V kuchyňce by bylo možné poskytovat kávu a čaj na náklady zaměstnavatele. Co se týče poskytování kávy, tak roční náklady by přibližně tvořily částku ve výši 8.685,- Kč. A náklady na čaj by byly ve výši 5.555,- Kč za rok. Celkové roční náklady na jejich poskytování by se odhadem pohybovaly ve výši 14.240,- Kč.

Vzorec pro výpočet nákladů na poskytování kávy

Nejprve byla stanovena denní spotřeba kávy. Na jednoho zaměstnance připadne přibližně jedna káva denně. Na ředitelství v současné době pracuje 16 zaměstnanců, denní spotřeba je tedy 16 káv. Co se týče druhů kávy, byly vybrány instantní a mletá káva. Odhadem bylo určeno, že polovina zaměstnanců, tedy 8, dá přednost mleté a druhá polovina instantní. Výběr kávy je možné vidět na Obr. 24.

Pro jeden šálek instantní kávy jsou potřeba zhruba 3 g. Denní spotřeba se rovná 24 g. Roční spotřeba 6.048 g, kdy je bráno v potaz 252 pracovních dní pro rok 2012. Pro kávy byla vybrána značka Tchibo, konkrétně pro instantní pak Tchibo Gold Selection instant 200g, která stojí 130,- Kč. Podle výpočtu roční spotřeby kávy a výběru balení, by se roční náklady pro poskytování instantní kávy pohybovaly vy výši 4.030,- Kč

Počet balení na rok

$$= \frac{\text{roční spotřeba instantní kávy (g)}}{\text{jedno balení (g)}} = \frac{6.048}{200} \doteq 31 \text{ balení}$$

Náklady na instantní kávu

$$= \text{počet balení za rok (ks)} \times \text{cena balení(Kč)} = 31 \times 130 \doteq \mathbf{4.030 \text{ Kč}}$$

V případě mleté kávy je pro šálek potřebných 6 g. Denní spotřeba je tedy 48 g a roční 12.096 g (252 dnů v roce). Jako mletá káva byla zvolena Tchibo Exclusive mletá káva 250g. Cena za jedno balení je 95,- Kč. Roční náklady byly stanoveny ve výši 4.655,- Kč.

Počet balení na rok

$$= \frac{\text{roční spotřeba instantní kávy (g)}}{\text{jedno balení (g)}} = \frac{12.096}{250} \doteq 49 \text{ balení}$$

Náklady na mletou kávu

$$= \text{počet balení za rok (ks)} \times \text{cena balení(Kč)} = 49 \times 95 \doteq \mathbf{4.655 \text{ Kč}}$$

Roční náklady na poskytování kávy

$$= \text{náklad na instantní kávu(Kč)} + \text{náklady na mletou kávu(Kč)} = 4.030 + 4.655 \\ \doteq \mathbf{8.685 \text{ Kč}}$$

Vzorec pro výpočet nákladů na poskytování čaje

Denní spotřeba čaje byla stanovena na 16 šálků – jeden šálek na jednoho zaměstnance. Byl vybrán čaj Jemča – ovocná směs. Jedno balení obsahuje 20 sáčků a stojí 27,50 Kč. Balení zobrazuje Obr. 24. Na základě těchto informací byla vypočítána roční spotřeba ve výši 4.032 sáčků, kdy platilo pravidlo jeden sáček čaje na jeden šálek a bylo počítáno s 252 pracovními dny. Náklad na rok byly tedy stanoveny na 5.555,- Kč.

Počet balení na rok

$$= \frac{\text{roční spotřeba čaje (sáčky)}}{\text{jedno balení (sáčků)}} = \frac{4.032}{20} \doteq 202 \text{ balení}$$

Náklady na instantní kávu

$$= \text{počet balení za rok (ks)} \times \text{cena balení(Kč)} = 202 \times 27,50 \doteq \mathbf{5.555 \text{ Kč}}$$



Obr. 24. Výběr kávy a čaje [20], [30], [31]

Náklady na roční provoz kuchyňky se rovnají nákladům na poskytování kávy a čaje. Elektřina není započítána, protože zde by nedošlo k navýšení oproti současnému stavu.

NÁKLADY NA ROČNÍ PROVOZ

Elektřina	0,-
Káva	8.685,-
Čaj	5.555,-
Celkem	14.240,-

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější složky řízení organizace. Základním cílem je zvyšování výkonnosti organizace a to pomocí využívání všech možných zdrojů. K tomu využívá několik hlavních postupů, jedním z nich je i motivování. Pomocí vytvoření motivačních procesů dosáhne očekávaných výsledků.

Cílem bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti motivace a formulovat teoretická východiska pro vypracování praktické části. Dále pak provést analýzu motivačního systému Vojenských lesů a statků ČR, s. p., divize Plumlov a na jejím základě provést zhodnocení a navrhnout doporučení pro zdokonalení motivačního systému podniku.

Práce byla rozdělena do dvou stěžejních částí – teoretické a praktické. V teoretické části bylo definováno řízení lidských zdrojů, rozebrána základní problematika motivace, obecně vymezen motivační program podniku a na závěr byly stanoveny východiska pro zpracování praktické části. Součástí praktické části bylo stručné představení podniku Vojenské lesy a statky ČR, s. p. a podrobnější charakteristika divize Plumlov. Následně byl popsán současný motivační systém divize Plumlov, kdy bylo použito základní dělení na hmotné a nehmotné prostředky stimulace ovlivňující motivaci a také zde byly přiblíženy zaměstnanecké benefity, které podnik poskytuje. Dále byla provedena analýza motivačního systému, která byla poté vyhodnocena. Na jejím základě byly pak navrženy změny, které mohou přispět k zdokonalení stávajícího motivačního systému.

Analýza motivačního systému byla provedena pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 22 % zaměstnanců. Podle jejich výsledků je možné konstatovat, že většina zaměstnanců divize Plumlov je se svým zaměstnáním spokojena a jejich práce je baví. I přes to se více jak polovina z nich bojí jeho ztráty, což je pochopitelné. V minulém roce došlo k výraznému propouštění, kdy se čtvrtinou zaměstnanců byl ukončen pracovní poměr. Co se týče hodnocení hmotných a nehmotných prostředků stimulace, tak více jak polovina zaměstnanců není spokojená se svou mzdou. Průměrná mzda v roce 2011 činila 20.606,- Kč. Je to přibližně o 1.000,- Kč méně než hodnota průměrné mzdy v Olomouckém kraji. Zaměstnanci nejsou spokojeni s povzbuzováním ze strany svého nadřízeného. Naopak atmosféru na pracovišti a pracovní podmínky považují za dobré. Ohledně hodnocení zaměstnaneckých benefitů většina z nich vypověděla, že jejich počet je dostatečný. Za tři nejdůležitější benefity bylo zvoleno 5 týdnů dovolené, příspěvky

na rekreaci a poskytnutí pracovního oblečení. Naopak za tři nejméně důležité benefity respondenti považují sportovní a kulturní akce pořádané podnikem, příspěvky na kulturní pořady a sportovní a poradenské služby před odchodem do důchodu.

Jako navržené řešení, které má pomoci zdokonalit motivační systém podniku, bylo zvýšení mzdy. Protože management divize Plumlov nemůže ovlivnit změnu tarifních mezd, vhodným řešením by byla změna měsíčních prémie. Dalším opatřením byla změna v povzbuzování, se kterým nebyly zaměstnanci spokojeni. A poslední postupem zdokonalení motivačního systému bylo zlepšení pracovních podmínek na Ředitelství divize Plumlov. Konkrétním krokem bylo navržení vzniku kuchyňky a poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů:nejnovější trendy a postu*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ Ondřej. *Management: co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] BLÁHA, Jiří, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka a MATEICIUC, Aleš. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN: 8025103749.
- [8] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [9] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- [10] DONNELLY, James, GIBSON James a John. IVANCEVICH. *Mangement*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN ISBN 80-7169-422-3.
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [12] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072263862.
- [13] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

- [14] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN: 978-80-7318-915-0.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [16] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011 : daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [17] PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vydání. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [18] TOTH, Daniel. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010. ISBN: 978-80-87415-04-07.

Internetové zdroje

- [19] Benefity jako forma motivace. *Moderní řízení* [online]. 30. 11. 2010 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/2-48366570-600000_detail-72
- [20] Čaj Jemča. *SKLADEM. com* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.skladem.com/caj-jemca2-%2872039%29?ItemId=0>
- [21] Historie podniku. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/o-podniku/hist>
- [22] Honitby na území VLS. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/nase-cinnosti/mysl/honitby>
- [23] Jídelní kupóny. *Chèque Déjeuner: benefity pro život* [online]. © 2010 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.seky.cz/pro-provozovny/provozovny-jidelni-kupony/>
- [24] Kuchyňský blok ALEN. *ASKO NÁBYTEK* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.asko-nabytek.cz/00850099.01-kuchynsky-blok-alen>
- [25] Lesní hospodářství. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/nase-cinnosti/lesni-hospodarstvi>
- [26] Odměny a prémie: jaký je mezi nimi rozdíl. *Finanční noviny.cz* [online]. 18. 02. 2010 [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/kariera/pracovni-pravo/zpravy/odmeny-a-premie-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/420741>

- [27] Ochrana přírody. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/nase-cinnosti/ochr.prirody>
- [28] Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji v 1. - 4. čtvrtletí 2011. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji_v_1_4_ctvtletí_2011_\(predbezne_udaje\)_](https://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_olomouckem_kraji_v_1_4_ctvtletí_2011_(predbezne_udaje)_)
- [29] Rekreační zařízení. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/rekreacni-zarizeni>
- [30] Tchibo Exclusive mletá káva 250g. *NÁPOJE market* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.napojemarket.cz/kava-cappuccino-c106/tchibo-exclusive-mleta-kava-250g-i1144/>
- [31] Tchibo Gold Selection instant 200g. *NÁPOJE market* [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://napojemarket.cz/kava-cappuccino-c106/tchibo-gold-selection-instant-200g-i1141/>
- [32] Základní informace. *Vojenské lesy a statky ČR s. p.* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.vls.cz/o-podniku>
- [33] Židle ADAM. *SCONTO NÁBYTEK* [online]. © 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.sconto.cz/cz/produkty/zidle/adam-5478xxx-xx>

Interní zdroje

- [34] Interní dokumenty Vojenských lesů a statků s. p.
- [35] Rozhovor s Ing. Jiřím Korhonem, ekonomem VLS ČR, s. p., divize Plumlov. Plumlov 13. 3. 2012
- [36] Rozhovor s Janou Janečkovou, hlavní účetní VLS ČR, s. p., divize Plumlov. Plumlov 13. 3. 2012

Vlastní tvorba

- [37] Vlastní tvorba

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
ICT	Information and communication technologies.
LS	Lesní správa.
Obr.	Obrázek.
s. p.	Státní podnik.
Tab.	Tabulka.
THP	Technicko-hospodářští pracovníci.
VLS ČR	Vojenské lesy a statky České republiky.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Obecný úkol řízení lidských zdrojů</i>	12
<i>Obr. 2. Proces motivace</i>	16
<i>Obr. 3. Hierarchie potřeb podle Maslowa</i>	21
<i>Obr. 4. Uspořádání potřeb podle Alderfera</i>	22
<i>Obr. 5. Pozorování při posuzování spravedlnosti</i>	24
<i>Obr. 6. Organizační struktura divize Plumlov.....</i>	34
<i>Obr. 7. Procentuální vyjádření pohlaví respondentů</i>	49
<i>Obr. 8. Procentuální vyjádření věku respondentů</i>	50
<i>Obr. 9. Procentuální vyjádření vzdělání respondentů</i>	50
<i>Obr. 10. Procentuální vyjádření odpracovaných let u podniku</i>	51
<i>Obr. 11. Procentuální vyjádření spokojenost respondentů se zaměstnáním</i>	51
<i>Obr. 12. Procentuální vyjádření vztahu respondentů k jejich práci.....</i>	52
<i>Obr. 13. Procentuální vyjádření strachu respondentů ze ztráty zaměstnání.....</i>	52
<i>Obr. 14. Procentuální vyjádření preference prostředků povzbuzujících motivaci</i>	53
<i>Obr. 15. Procentuální vyjádření spokojenosti respondentů s vyšší mzdy</i>	54
<i>Obr. 16. Procentuální vyjádření respondentů na poměr jejich mzdy k pracovnímu nasazení</i>	54
<i>Obr. 17. Názor respondentů na povzbuzování ze strany jejich zaměstnavatele</i>	55
<i>Obr. 18. Procentuální vyjádření atmosféra na pracovišti podle respondentů</i>	55
<i>Obr. 19. Procentuální vyjádření pracovních podmínek na pracovišti podle respondentů</i>	56
<i>Obr. 20. Procentuální vyjádření respondentů na počet zaměstnaneckých benefitů</i>	56
<i>Obr. 21. Nejvíce důležité benefity podle respondentů</i>	57
<i>Obr. 22. Nejméně důležité benefity podle respondentů</i>	59
<i>Obr. 23. Použitý nábytek v kuchyňce</i>	64
<i>Obr. 24. Výběr kávy a čaje</i>	66

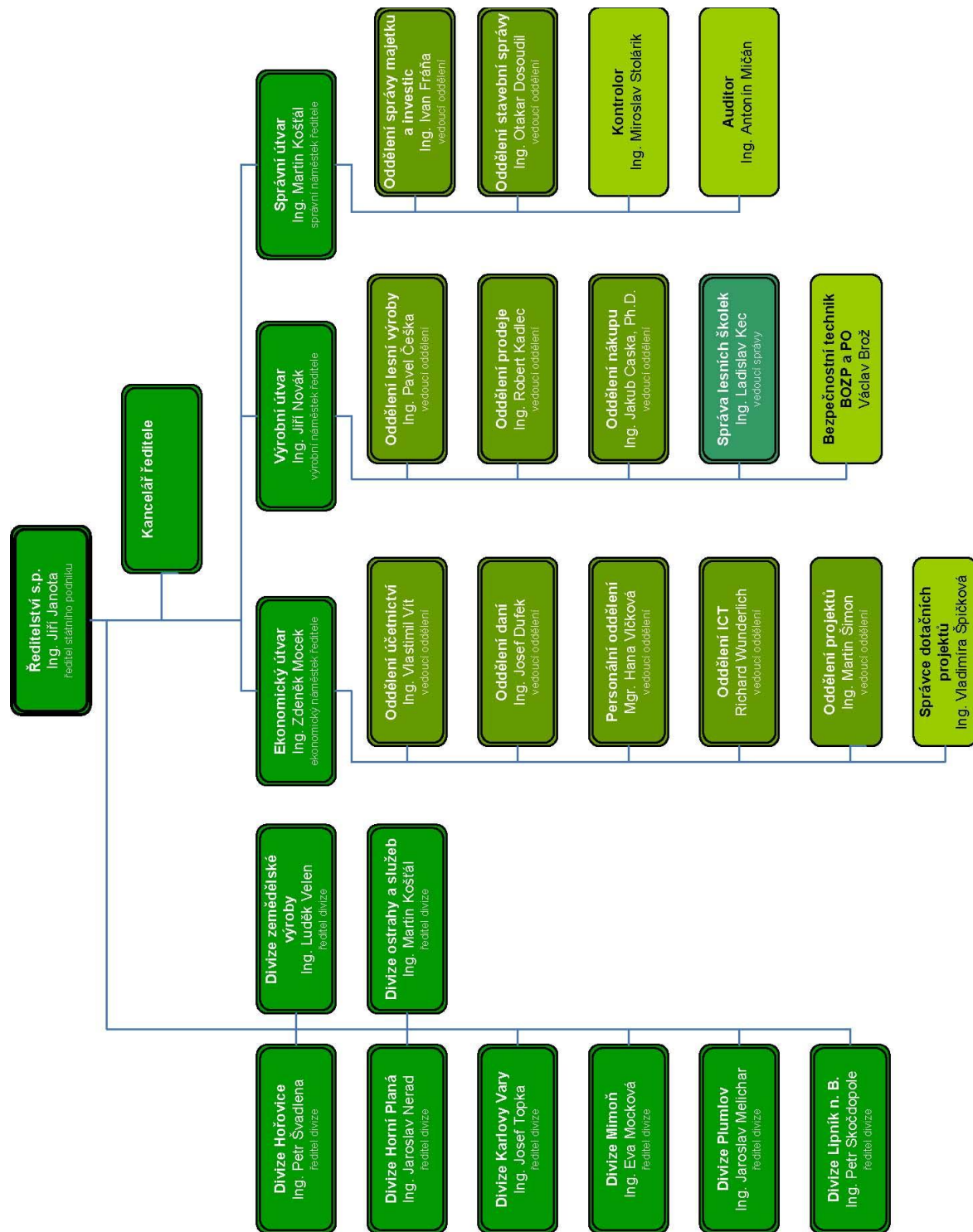
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Počet zaměstnanců na jednotlivých organizačních celcích.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 2. Mzdové tarify v roce 2011</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 3. Výše odměn vyplacených při příležitosti 50 let věku a u příležitosti ukončení prac. poměru po nabytí nároku na důchod</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 4. Výše mimořádných odměn</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 5. Přehled tarifu přidělovaným zaměstnancům</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 6. Nejdůležitější benefity podle pohlaví</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 7. Nejméně důležité benefity podle pohlaví</i>	<i>60</i>

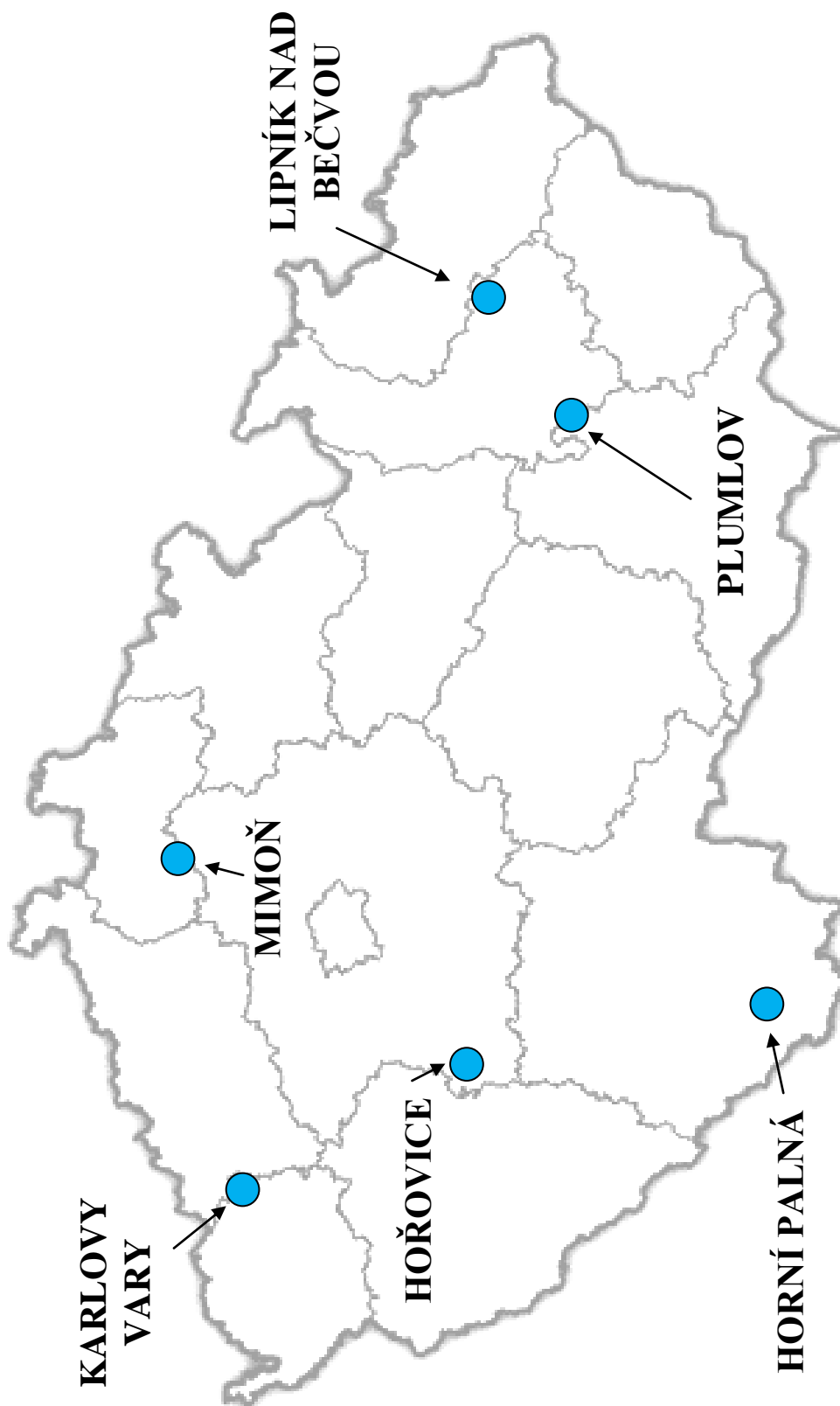
SEZNAM PŘÍLOH

- P I** **Organizační struktura Vojenských lesů a statků ČR, s. p.**
- P II** **Orientační poloha divizí**
- P III** **Mapa rekreačních zařízení**
- P IV** **Stravenky Chèque Déjeuner**
- P V** **Dotazník**

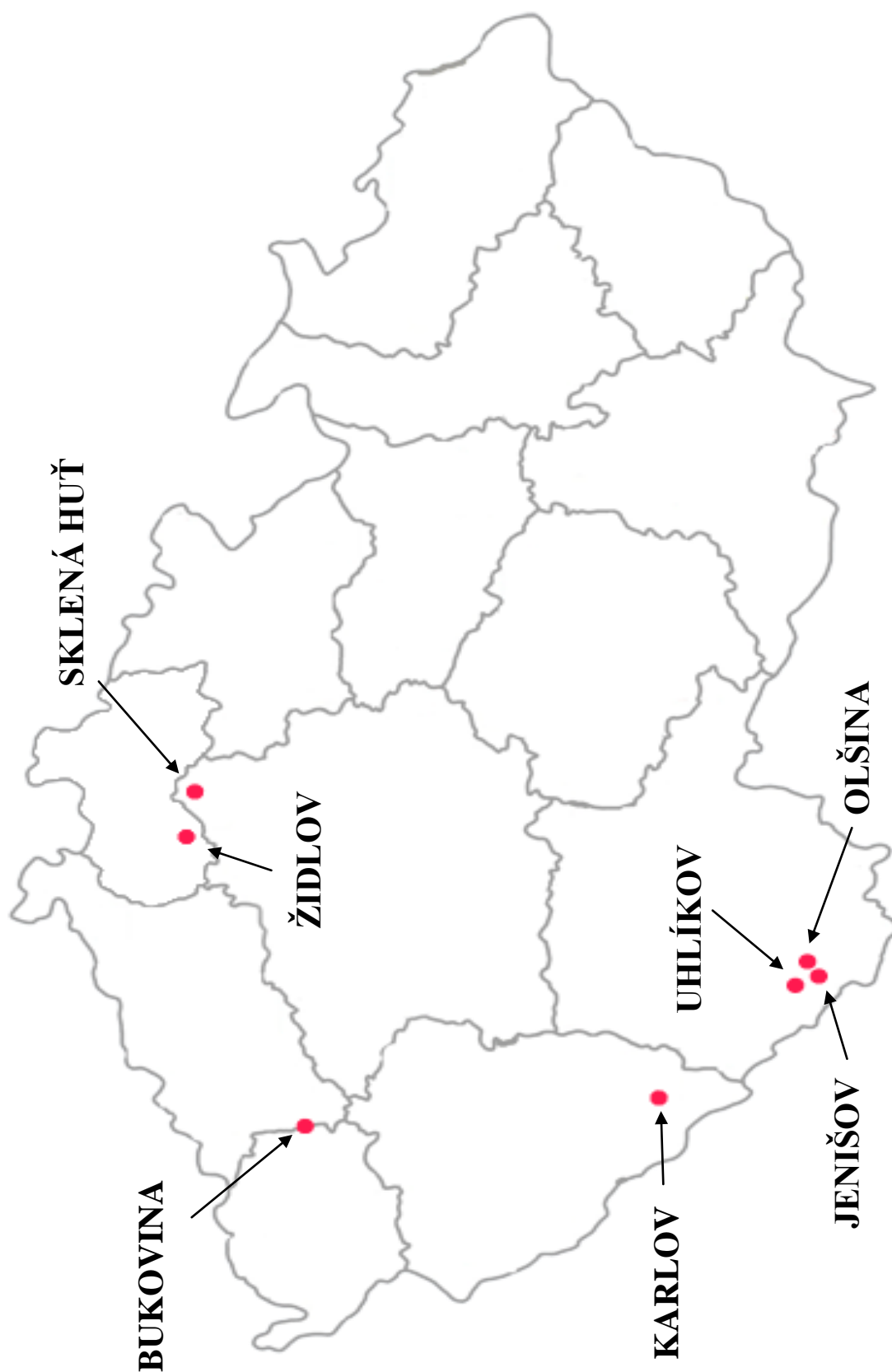
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VOJENSKÝCH LESŮ A STATKŮ ČR, S. P.



PŘÍLOHA P II: ORIENTAČNÍ POLOHA DIVIZÍ



PŘÍLOHA P III: MAPA REKREAČNÍCH ZAŘÍZENÍ



PŘÍLOHA P IV: STRAVENKY CHÈQUE DÉJEUNER



PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK



Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Pro potřeby zpracování bakalářské práce na téma „Analýzy motivačního systému podniku“ si Vás dovoluji požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Vaše odpovědi jsou **zcela anonymní** a jeho vyhodnocení slouží jako **podklad pro zpracování bakalářské práce**.

Předem děkuji za čas, který jste strávili pravdivým vyplněním tohoto dotazníku.

Alena Janečková, studentka FLKŘ

Návod na vyplnění: u každé otázky zaškrtnete křížkem takovou odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru, popř. pocitům.

1 Jste:

muž

žena

2 Jaký je Váš věk?

18 – 30 let

41 – 50 let

31 – 40 let

51 a více

3 Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní

středoškolské bez maturity (výuční list)

středoškolské s maturitou

vyšší odborné

vysokoškolské

4 Jak dlouho pracujete ve společnosti VLS ČR s. p.?

méně než 1 rok

3 – 5 let

1 – 3 roky

5 let a více

5 Jste se svým současným zaměstnáním spokojen/a?

ano ne
spíše ano spíše ne

6 Jak byste vyjádřil/a svůj vztah k práci?

práce mě velmi baví práce mě spíše nebaví
práce mě spíše baví práce mě velmi nebaví

7 Bojíte se ztráty svého zaměstnání?

ano ne
spíše ano spíše ne

8 Které prostředky povzbuzující motivaci považujete za nejdůležitější?

hmotné (mzda, odměny, prémie, ...)
nehmotné (obsah práce, povzbuzování, pracovní podmínky,...)

9 Jste spokojen/a s výší své mzdy?

ano ne
spíše ano spíše ne

10 Myslíte si, že výše mzdy odpovídá vašemu pracovnímu nasazení?

ano ne
spíše ano spíše ne

11 Myslíte si, že povzbuzování ze strany vašeho nadřízeného je dostatečné?

ano ne
spíše ano spíše ne

12 Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

atmosféra je výborná atmosféra je vyhovující
atmosféra je dobrá atmosféra je špatná

13 Jak byste označil/a pracovní podmínky na vašem pracovišti?

vynikající uspokojivé
dobré špatné

14 Považujete počet zaměstnaneckých benefitů nabízených vaším zaměstnavatelem za dostatečný?

ano ne
spíše ano spíše ne

15 Které z níže určených zaměstnaneckých benefitů považujete za nejdůležitější? (označte prosím tři možnosti)

- stravenky, stravovací zařízení
- 5 týdnů dovolené
- příspěvky na penzijní připojištění
- příspěvky na životní pojištění
- mobilní telefon k soukromým účelům
- příspěvky na rekreaci, dovolenou
- půjčky od zaměstnavatele
- příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce
- poskytnutí pracovního oblečení
- odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu
- poradenské služby před odchodem do důchodu
- sportovní a kulturní akce pořádané podnikem

16 Které z níže určených zaměstnaneckých benefitů považujete za nejméně důležité? (označte prosím tři možnosti)

- stravenky, stravovací zařízení
- 5 týdnů dovolené
- příspěvky na penzijní připojištění
- příspěvky na životní pojištění
- mobilní telefon k soukromým účelům
- příspěvky na rekreaci, dovolenou
- půjčky od zaměstnavatele
- příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce
- poskytnutí pracovního oblečení
- odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu
- poradenské služby před odchodem do důchodu
- sportovní a kulturní akce pořádané podnikem

**Děkuji za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.
Hezký den.**