

# **Formy motivace vedoucích pracovníků ve firmě Správa a údržba silnic Zlínska, s. r. o**

Lukáš Vaculík

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš VACULÍK**  
Osobní číslo: **M090399**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Formy motivace vedoucích pracovníků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte aktuální literární zdroje z pracovní motivace.
- Porovnejte a vyhodnocení teoretického přístupu nejnovějších teorií pracovní motivace.

### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav firmy a využívání motivačních nástrojů.
- Prostudujte postoje k případným změnám ve firmě.
- Navrhněte nové formy motivačního programu pro manažery.
- Vyhodnoňte, analyzujte náklady a přínosy, závěr a doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK František. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-01.

DĚDINA Jiří a Váslav CEJTHAMR. Management a organizační chování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

NAKONEČNÝ Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

PROVAZNÍK Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

SAKSLOVÁ Věra a Eva ŠIMKOVÁ. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2005. ISBN 80-7041-187-2.

STÝBLO Jiří. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.

VEBER Jaromír. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

WAGNEROVÁ Irena. Řízení výkonnosti. 1. vyd. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.

WHITMORE John. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Přel. A. Lisa. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jaroslav Horáček  
EXT.


Datum zadání bakalářské práce:

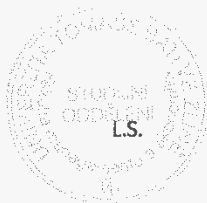
16. března 2012


Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce „Formy motivace vedoucích pracovníků“ je zjistit a popsat nástroje a praktiky používané k motivaci vedoucích pracovníků a jejich dopad na funkci a produktivitu podniku. V části první jsou shrnuty poznatky z prostudované literatury o motivaci a jejím působení na výkon. V části druhé jsou popsány metody řízení pracovní motivace v podniku, dopad na spokojenost vedoucích pracovníků a postoje k případným změnám v budoucnosti. V poslední části jsou navrhována doporučení pro zlepšení běhu podniku vlivem motivace.

Klíčová slova: Motivace, řízení motivace, výkon, pracovní spokojenost

## **ABSTRACT**

The subject of the thesis „Forms of Motivation of Managers“ is to identify and describe the tools and practices used to motivate managers and their impact on the function and business productivity. The first part summarizes the findings from literature about motivation and its effect on performance. The second part describes the methods of management and attitudes of managers to possible changes in the future. In the last part there are the proposed recommendations how to improve the company running and the influence of motivation.

Keywords: Motivation, management of motivation, performance, job satisfaction.

## Poděkování

Rád bych poděkoval konzultantovi doc. PhDr. Milanu Mikulaščíkovi, Ph.D a také vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Horáčkovi za jejich ochotu, cenné rady a profesionální přístup po celou dobu mé práce.

## Motto

Jestliže najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 OBECNÉ POJETÍ MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 MOTIVACE .....	11
1.1.1 Motiv a potřeba .....	11
1.2 STIMUL A STIMULACE .....	12
1.2.1 Aspirace .....	13
<b>2 CHARAKTERISTIKA ZDROJŮ MOTIVACE</b> .....	<b>14</b>
<b>3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ</b> .....	<b>17</b>
3.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE .....	17
3.1.1 Vědecké řízení .....	17
3.1.2 Škola lidských vztahů .....	18
3.1.3 Dvoufaktorová teorie motivace .....	18
3.1.4 Teorie expektace (očekávání) .....	19
<b>4 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON</b> .....	<b>21</b>
<b>5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>23</b>
5.1 MOTIVACE K PRÁCI .....	23
5.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST, VÝKON, MOTIVACE A JEJICH SOUVISLOST .....	23
<b>6 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU</b> .....	<b>25</b>
6.1 PERSONÁLNÍ ČINNOST PODNIKU .....	25
6.2 PŘÍPRAVA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....	25
6.3 FÁZE TVORBY MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....	26
<b>7 MOTIVACE V RÁMCI ORGANIZACE</b> .....	<b>27</b>
7.1.1 Management by objectives (MbO) .....	27
7.1.2 Management by competencies (MbC) .....	27
7.1.3 Management by delegation (MbD) .....	28
<b>8 VYUŽÍVÁNÍ ODMĚN A TRESTŮ V ORGANIZACI</b> .....	<b>29</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>9 PROFIL FIRMY</b> .....	<b>31</b>
9.1 HISTORIE V DATECH .....	31
9.2 SOUČASNOST .....	32
9.3 REALIZOVANÉ ZAKÁZKY SPOLEČNOSTI .....	35
<b>10 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>11 STRATEGIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI V ROCE 2011</b> .....	<b>38</b>
11.1 POSILOVÁNÍ POZICE NA TRHU .....	38
11.2 UDRŽOVÁNÍ SYSTÉMU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI .....	38
11.3 ZEFEKTIVŇOVÁNÍ VÝROBNÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI .....	38
11.4 MODERNIZACE A ÚDRŽBA VYBAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	38
11.5 OPTIMALIZACE POČTU PRACOVNÍKŮ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI .....	39
11.6 ZAJIŠTĚNÍ EFEKTIVNÍHO VYUŽITÍ MAJETKU SPOLEČNOSTI .....	39



<b>12</b>	<b>ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ FIRMY.....</b>	<b>40</b>
12.1	UŽÍVANÉ NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE.....	40
12.1.1	Odměna za pracovní pohotovost.....	40
12.1.2	Ukončení pracovního poměru.....	41
12.1.3	Čerpání prostředků ze sociálního fondu.....	41
12.1.4	Dary.....	42
12.1.5	Zásady pro poskytování příspěvků ze SF.....	43
12.1.6	Sociální výpomoc zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům.....	43
12.1.7	Příplatek za práci ve ztíženém prostředí nad rámec zákona.....	43
12.1.8	Zdravotní péče.....	44
12.1.9	Zásady pro poskytování rekreací a zájezdů.....	44
12.1.10	Poskytování půjček na bytové účely.....	45
12.1.11	Ostatní sociální služby.....	45
12.1.12	Pracovní prostředí podniku.....	46
<b>13</b>	<b>ANALÝZA VZTAHŮ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ K PODNIKU.....</b>	<b>47</b>
13.1	POPIS VZORKU RESPONDENTŮ.....	47
13.2	VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	47
13.3	KOMUNIKACE.....	49
13.4	OBSAH PRÁCE.....	51
13.5	ODMĚNY A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	53
<b>14</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE.....</b>	<b>54</b>
14.1	NÁVRH INTRANETU.....	55
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>62</b>

## ÚVOD

Efektivní řízení pracovní motivace a práce s lidmi je hlavní oblastí pro všechny organizace využívající lidské zdroje. Působení na pracovní motivaci tím správným směrem není úkolem pouze personálního oddělení v podniku, ale a to především vedoucích pracovníků ve všech úrovních řízení v podniku. Se stále zvyšujícími se nároky a náklady na lidskou práci je potřeba, aby podnik zcela využil potenciál svých pracovníků a motivoval je k dosahování co nejlepších výkonů.

Pro efektivní působení na pracovní motivaci je důležité znát systém motivačních nástrojů a zdrojů motivace pracovníků, jejich potřeby, hodnoty a postoje k práci a podniku. Do nejčastěji užívaných nástrojů pracovní motivace patří styl řízení, obsah práce, odměny, sociální postavení. Jelikož na každého jedince působí každý nástroj zcela jinou intenzitou, objevila se řada teorií, které interpretují průběh motivačního procesu a objasňují vztahy mezi motivací, výkonem a spokojeností.

Výše zmíněnou problematikou se zabývá mnoho jak českých tak zahraničních autorů. Poznatky v této práci pochází zejména z díla českého psychologa PhDr. Františka Bělohlávka - Ph.D. *Organizační chování*, dále pak z díla V. Dědiny a J. Cejthamra - *Management a organizační chování* a dalšího českého psychologa Prof. PhDr. Milana Nakonečného - *Motivace pracovního jednání a její řízení* a dále z díla pedagogů R. Komárkové a V. Provazníka - *Motivace pracovního jednání*.

V první části bakalářské práce jsou popsány teoretické poznatky o pracovní motivaci a řízení z prostudované literatury. V části druhé jsou rozebrány nástroje pracovní motivace v podniku SUSZ a analyzují vztahy vedoucích pracovníků k podniku. V poslední, tedy třetí části jsou zpracovány doporučení a návrhy na zlepšení pracovní motivace a komunikace v podniku.

Záměrem bakalářské práce bylo analyzovat vztah vedoucích pracovníků k podniku a navrhnout případné doporučení pro zlepšení motivace vedoucích pracovníků. Pro výzkum jejich postojů k podniku, potřeb a pracovní motivace bylo použito dotazníkové šetření.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 OBECNÉ POJETÍ MOTIVACE

## 1.1 Motivace

Jak uvádí Mikulaščík (2007, str. 116) „Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje a zaměřuje“. Motivační dispozice mohou být pudy, zájmy, potřeby, ideje, postoje hodnoty a ideály. Při studování motivace nás primárně zajímá to, proč se lidé chovají určitým způsobem. Obvykle je motivace také popisována jako směr a trvání činnosti. (Mikulaščík, 2007, str. 116)

Rozlišujeme čtyři charakteristiky, na kterých stojí definice motivace:

- Motivace je individuální záležitostí. Každý z nás je osobnost a mnoho teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Motivace je pod kontrolou daného pracovníka a jeho chování (například vynaložené úsilí nebo výběr činnosti) je jí ovlivněno.
- Nejdůležitější dva faktory motivace jsou: a) to, co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určité činnosti.
- Účelem všech motivačních teorií je předpověď chování. Motivace totiž není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které přímo ovlivňují výběr jednání daného jedince.

Chování lidí dost závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je pak výsledkem kombinace schopností a motivace. (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 142)

### 1.1.1 Motiv a potřeba

Pojmy motiv a potřeba můžeme vyjádřit důvody, které vedou lidi k určitému jednání. Například motiv vysvětluje, co vede pracovníka ke změně zaměstnání, anebo profese, proč se někdo snaží podávat co nejlepší výkon a ten druhý práci odbývá, proč se dva lidé mají či nemají rádi apod. Všechno jsou to pohnutky jednání. Motivy mají dvě základní složky:

- Energizující, protože dodávají energii a sílu k jednání lidí.
- Řídící, jelikož dává směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, volí si postup a způsob, jak té dané věci dosáhnout.

Pojem potřeba je obsahově velmi podobný předešlému pojmu motiv. Potřeba je stavem nedostatku. Pokud dojde k neukojení některých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Pokud hledáme zpětně příčinu určitého jednání nebo rozhodnutí pak hovoříme o motivu. Co bylo motivem Jirkova opuštění pracoviště? Co vedlo Aloise k hrubosti k vedoucímu? Pokud ale stojíme na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích v aktivitě jedince, použijeme termínu „potřeba“. Jak Petr bude uspokojovat svou potřebu uznání na novém pracovišti? Motiv je také více konkrétní (motivem změny práce může být nespokojenost s nadřízeným, neshody s kolegou atd.), potřeba je více obecnou (potřeba sociálního kontaktu, uznání). Motivační proces může být vyvolán určitou událostí, předmětem, skutečností – incentivem. Splátky na nové auto, byt či dům mohou být incentivem mimořádného podnikatelského úsilí.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k jejímu uspokojení. Často se však vyskytují při uspokojování potřeby různé překážky – bariéry, které brání jedinci v dosažení cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nevybitá a nahromaděná, lidé pak reagují na frustraci různými způsoby:

- zesilují své úsilí, aby ji překonali (energizace),
- vzdají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, který chtěli splnit, nestojí za to, a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace)
- vracejí se k vývojově nižším způsobům ukojení potřeb (regrese).

(Bělohávek, 1996, str. 64-65)

## 1.2 Stimul a stimulace

Od pojmu motiv a motivace je nutno odlišit pojmy stimul a stimulace. Stimuly jsou vnějšími podněty, které vyvolávají změny v motivaci jedince. Stimuly jsou odměny nebo pobídky, které podporují výkon jedince při dosahování určitého cíle. Stimul jako iniciátor pracovní aktivity bývá využíván k regulaci pracovního chování. Stimuly můžeme rozdělit na vnitřní, které signalizují změnu v těle nebo mysli jedince (nervozita, bolest hlavy), a vnější, které přicházejí z okolí (možnosti pracovního postupu, pochvaly). Nelze jednoznačně určit, jestli je konkrétní podnět stimulem – záleží na motivační struktuře

konkrétního jedince, na tom, jestli daný podnět koresponduje s motivací jedince. Na každého jedince působí stejné stimuly různou intenzitou. Stimulace představuje takové působení vnějších vlivů na člověka, které je způsobilé ovlivnit jeho činnost prostřednictvím změny motivace. Stimulace zvenčí, nejčastěji prostřednictvím činnosti jiného člověka a jejím cílem je ovlivnění činnosti stimulované osoby.

(Pauknerová, 2006, str. 224)

### **1.2.1 Aspirace**

Pojem aspirace je velmi úzce svázán s problematikou motivace. Aspirační úroveň představuje výše nároků, které klade jedinec na svůj výkon. Aspirace spoluurčuje druh a náročnost cílů, které si jedinec klade, a ovlivňují intenzitu motivace k dosažení těchto cílů. Už v dětství si člověk vytvářel své aspirace, na jejich vznik působily výchova, individuální zkušenosti, sociální a kulturní prostředí. Aspirace člověka může být ovlivněna např. určitým sociálním vzorem (příkladem může být vedoucí pracovník, který svými úspěchy inspiruje spolupracovníky k stanovení si větších a náročnějších cílů) nebo procesy nápodoby a identifikace. (Nakonečný, 1992, str. 120)

## 2 CHARAKTERISTIKA ZDROJŮ MOTIVACE

Ze zdrojů motivace pramení motivace lidského jednání. Podle Provazníka, Komárkové (1996, str. 41) „Návyky, potřeby, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace. Potřeby jsou v psychologii chápány jako nedostatek něčeho důležitého, jsou základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Potřeba je vnitřní vztah, který je vlastní všem živočichům. Projevuje se jako stav napětí, který vyvolává potřebu odstranit toto napětí a to ukojením potřeby nebo odstraněním nedostatku. (Provazník, Komárková, 1996, str. 41)

Existuje několik teorií klasifikace potřeb, přičemž nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb. Teorie je založená na motivaci a rozvoji člověka, byla poprvé publikována v roce 1943. Maslow tvrdí, že lidé chtějí stále více a to, co chtějí, je závislé na tom, co mají. Potřeby jsou podle Maslowa hierarchizovány podle jejich důležitosti do několika úrovní. Rozeznáváme osm přirozených potřeb, mezi které zařazujeme i vědění a porozumění a také potřebu vyniknout. Nejčastěji se v této teorii pracuje s pěti úrovněmi, na nejnižší pozici jsou fyzické potřeby, dále potřeby jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše položená je potřeba seberealizace.

- Fyzické potřeby – homeostáze, je automatická snaha lidského těla udržovat obvyklé fungování. Jako například ukojení hladu a žízně, potřeba dýchání (kyslíku), regulace tělesné teploty, spánek, aktivita, uspokojení sexuální touhy a mateřských pudů.
- Potřeba jistoty – jistota a zajištění, osvobození od hrozby fyzického napadení a bolesti, ochrana před nedostatkem a nebezpečím, potřeba uspořádanosti.
- Potřeba lásky – city, pocit, že k někomu patříme (příslušnost k někomu), společenské aktivity, přátelství, přijímání a dávání lásky.
- Potřeba vážnosti – je úctou k sobě samému, ale i k ostatním. Částí úcty k sobě samému je i touha po důvěře, moci, svobodě a nezávislosti a také po úspěchu. Úcta od ostatních obsahuje prestiž, uznání, pozornost či postavení.
- Potřeba seberealizace – realizace a rozvíjení plného potenciálu člověka. Nejedná se vždy o tvůrčí úkoly, formy se mění od člověka k člověku.

Když je ukojena potřeba nižší úrovně, stává se motivátorem potřeba úrovně vyšší. Člověka motivují pouze a jedině neuspokojené potřeby. Maslow klade důraz na to, že výše uvedená hierarchie není pevně daná, objevují se výjimky a také mezi kulturami můžeme narazit na odlišnosti a rozdíly. (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 134)

Například sebeúcta může být pro některé jedince důležitější než láska. Toto narušení hierarchie je založeno na přesvědčení, že nejvíce milovaný člověk je silný, důvěryhodný, budí respekt, takže se jedinci hledající lásku chovají důvěryhodně a agresivně.

U přirozeně tvůrčích lidí může snaha o kreativitu a seberealizaci zastínit neuspokojení potřeb z nižších úrovní. Jsou také jedinci, kteří budou vždy spokojeni jen na nižších úrovních potřeb – například ti, kteří zažili chronickou nezaměstnanost. Dále lidé, kteří trpěli v dětství nedostatkem rodičovské lásky, mohou cítit permanentní nedosycení potřeb lásky. Potřeba, která je dostatečně uspokojována v horizontu delší doby, může být podceňována. Například lidé, kteří netrpěli hladem, budou tento faktor podceňovat. Jedinci s vysokými ideály a hodnotami se mohou stát mučedníky a zřící se všeho kvůli hledání svých ideálů.

Návyky jsou činností, která se realizuje pravidelně. Návyk je v podstatě naučený vzorec chování, který se projevuje jako pohnutka udělat určitou činnost v konkrétní situaci. Tyto činnosti se neustálým opakováním automatizují, a tak se stávají stereotypními. Návyky se vytvářejí v průběhu výchovy a učení, například pokud sportovec vstává v určitou ranní hodinu na trénink, tak se v tu hodinu bude probouzet, i pokud na ranní trénink nemusí.

Zájem je pak trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, která je spojena s aktivizací jeho činnosti, například zájem o životní prostředí vede člověka k třídění odpadu a vyhýbání se znečišťování životního prostředí. Zájem je také potřebou, která vede jedince k uspokojování sebe sama prováděním určité činnosti (vzdělávání se v oboru, na který je náš zájem orientován). Zájem je orientován u každého jedince jiným směrem, ale nemusí tomu tak být pokaždé. (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 141-142)

Hodnocení je možno chápat jako posuzování významu, důležitosti určitých skutečností. Kritériem pro hodnocení může být osobní prospěch jedince nebo prospěch širší sociální skupiny. Hodnocení nějakých skutečností přejímá jedinec nekriticky od svého okolí, zejména tím myslíme authority, nicméně každý jedinec si vytváří vlastní hierarchii hodnot sám si určuje, které hodnoty jsou pro něj důležitější než jiné. Tento systém hodnot ovlivňuje jedince a jeho jednání a je tedy zdrojem motivace jeho činnosti. Hodnotou může být např. rodina, peníze, práce, přátelství, nezávislost, svoboda, zdraví atd. Některých hodnot nelze bohužel nikdy zcela dosáhnout, jsou to tzv. instrumentální hodnoty, tyto hodnoty spíše vyjadřují způsob, jakým cíle dosáhneme (čestnost, přátelství).



Jak uvádí Dědina a Cejthamr, existují tři typy zdrojů pracovní motivace. Prvním typem je potřeba výkonu. Jedinci podle této teorie touží po samostatnosti, přejí si rozhodovat a nést odpovědnost za svá rozhodnutí, překonávat překážky a ujišťovat se tak o svých vlastních kvalitách, dobrým pracovním výkonem si zvyšovat sebevědomí a ubezpečovat se, že jsou pro společnost důležití. Dalším zdrojem pracovní motivace je potřeba afilace (přátelství). Kolegové si mezi sebou vytvářejí přátelské vztahy a vazby, vzájemně se podporují a v případech potřeby si poskytují pomoc. Zaměstnání se tak stává příležitostí pro upevnění mezilidských vztahů. Posledním zdrojem pracovní motivace je touha po moci, snaha řídit ostatní lidi a ovlivňovat jejich rozhodnutí a jednání. (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 133)

Motivování pracovního jednání je nedílnou součástí manažerské funkce vedení a řadí se mezi nejdůležitější úkoly managementu. Pod pojmem motivování rozumíme působení na někoho s cílem změnit jeho jednání, tedy vnějšími pobídkami ovlivnit jeho vnitřní pohnutky a dosáhnout tak cíle. Hlavním cílem motivačního působení na zaměstnance je zlepšení jejich pracovních výkonů a tedy i výsledků. Mělo by být úkolem vedoucího pracovníka využívat metod motivování k rozvoji kvalifikace svých podřízených a zajistit tak identifikaci osobních cílů zaměstnanců s cíli podniku, tedy využít pracovní potenciál pracovníků ve prospěch podniku. Pracovní motivace je ovlivňována souborem pracovních podmínek (odměňování, pracovní prostředí, organizace práce, spolupracovníci, vedoucí pracovníci). V podstatě existují tři důvody, proč lidé pracují: práce jim zajišťuje prostředky k zajištění existenčních potřeb, umožňuje jim navazovat a rozvíjet sociální vztahy a poskytuje jim příležitost k seberealizaci a rozvinutí schopností jedince.

(Whitmore, 2004, str. 336).

### 3 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Pro hodně lidí práce odjakživa představuje zlo, které se stalo prostředkem k dosažení cílů daného jedince (zajištění sociálních a existencionálních potřeb). Aby lidé dosahovali svých cílů, měli by tomu přizpůsobit své pracovní jednání. Příkladem může být řezník, jehož mzda je závislá na jeho realizovaných tržbách. Řezník tedy bude zainteresován na co největším objemu prodeje a jeho pracovní jednání se bude zcela podřizovat tomuto dílčímu cíli, jelikož vysoký objem prodeje mu umožní splnění jeho vyšších cílů (koupě lodě, karavanu, auta apod.). Předpokládáme, že i samotný výkon práce může lidem přinášet uspokojení, ačkoliv většina lidí pracuje proto, aby si prostřednictvím zaměstnání zajistila uspokojení individuálních potřeb.

Na vedení podniku je zprostředkovat uspokojení z vykonané práce. K tomuto účelu se využívají různé techniky a metody motivace pracovního jednání. Stejně jako se rozvíjel management, rozvíjely se metody a teorie motivování zaměstnanců, které přebíraly poznatky z dalších vědních oborů a to zejména psychologie a sociologie. Manažerské motivování využívá různé techniky odměňování a trestů, používá stimuly a pobídky tak, aby chování zaměstnanců bylo v souladu s posláním firmy. Hlavním úkolem pracovní motivace je ovlivnit chování zaměstnanců tak, abychom dosáhli žádoucí aktivity (pracovního jednání), směřující k dosažení našeho cíle. (Pauknerová, 2006, str. 173-174)

#### 3.1 Vývoj řízení pracovní motivace

##### 3.1.1 Vědecké řízení

Frederick W. Taylor (1856-1915), inženýr-samouk, který se dokázal vypracovat z řadového dělníka až na hlavního inženýra ocelářské společnosti, je autorem nejstaršího modelu řízení. Zaměřil se na zefektivnění činnosti dělníků přímo ve výrobě. Zjistil, že v pracovních výsledcích lidí jsou jisté rozdíly, že méně výkonní dělníci provádějí během své práce mnoho zbytečných úkonů a že specializace pouze na jednu činnost nebo část úkolu umožňuje mnohem vyšší výkonnost. Pozorováním a měřením chtěl najít optimální způsob práce. Také ve své době zavedl úkolovou mzdu, která měla pracovníky motivovat k vyššímu výkonu (v Taylorově době byly mzdy takřka jen hodinové).

Tím, že Taylor rozčlenil pracovní činnosti na jednoduché úkoly, se snížily požadavky na kvalifikaci pracovníků, jelikož jednoduché úkoly nevyžadují komplexní znalosti a dovednosti. Ovšem nevýhodou tohoto rozdělení práce je fakt, že se práce stává rutinní, nudnou a klesá pocit z jejího vykonávání. Pokud se na trhu práce vytvořila větší poptávka pracovních míst, lidé práci v mechanizovaném průmyslu masově opouštěli a zaměstnavatelé museli řešit tuto situaci rapidním zvýšením mzdy.

(Bělohlávek, 1996, str. 34-35)

### 3.1.2 Škola lidských vztahů

Elton Mayo (1880 – 1949) byl další etapou vývoje organizačního řízení. Bývá považován za ideového zakladatele „školy lidských vztahů“. E. Mayo zjistil, že peníze nejsou nejdůležitějším motivačním nástrojem, ale že zaměstnanci se potřebují cítit důležitě a chtějí uspokojit své sociální potřeby, právě proto jsou interpersonální vztahy jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů, který je silnější než individuální zájmy pracovníků. V této škole je dalším důležitým faktorem naslouchání svým zaměstnancům, poskytování informací a možnost spolurozhodování. Pokud použijeme všechny výše zmíněné nástroje, můžeme v nich vzbudit pocit užitečnosti a posilovat sounáležitost s podnikem.

(Veber a kol., 2009, str. 310)

### 3.1.3 Dvufaktorová teorie motivace

Autorem této teorie je Frederick Herzberg. Zjistil, že na pracovní schopnosti působí dvě odlišné skupiny faktorů: hygienické a motivační. Faktory hygieny jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím a jsou vnější tzv. frustrátory. Vyvolávají pracovní nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání. Pokud se na tyto faktory zaměříme, můžou sloužit k prevenci pocitu nespokojenosti. Pokud jsou hygienické faktory v organizaci na dostatečné úrovni, nevyvolávají pracovní nespokojenost. Tyto faktory nemají výraznější vliv na pozitivní motivaci. Mezi tyto faktory patří např.: mzda (vysoká mzda je chápána jako samozřejmost, nízká ovšem vyvolává nespokojenost), jistota práce (jistota pracovního místa nemotivuje zaměstnance k podávání vysokých pracovních výkonů, naopak nejistota vyvolává pocit nespokojenosti), vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy (nedobré vztahy na pracovišti vyvolávají nespokojenost, ovšem zaměstnanci nebudou podávat lepší výkon, když budou mít vztahy na pracovišti dobré), podniková politika, pracovní podmínky.

Druhá skupina, kterou nazýváme motivátory, jsou vnitřní faktory tzv. satisfaktory, jestliže jsou tyto faktory zastoupeny v dostatečné míře, mohou vyvolat uspokojení z práce a motivovat jedince k lepšímu výkonům. V opačném případě zaměstnanec není spokojen a dostatečně motivován k pracovnímu výkonu. Mezi tyto faktory patří např.: dosažení cíle, uznání (dobře vykonaná práce je prostředkem k dosažení uznání ve svém okolí, pokud to zaměstnanec pociťuje, snaží se ho udržet a je motivován k vysokým výkonům), obsah práce (rozmanitost práce, míra její zajímavosti a tvůrčí charakter práce), odpovědnost. Tato teorie nám ukazuje spojitost mezi pracovní motivací a spokojeností. Absence dlouhodobé pracovní nespokojenosti je podmínkou pracovní motivace. Avšak pracovní spokojenost automaticky neznamena pracovní motivovanost. Tato teorie zobecňuje příčiny nespokojenosti a motivy pracovního chování, tím nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků, a právě to se stává její nevýhodou. Faktor, který podněcuje motivaci a spokojenost u jednoho zaměstnance, nemusí působit stejně u jiného.

(Veber a kol., 2009, str. 315), (Dědina a Cejthamr, 2005, str. 147)

### 3.1.4 Teorie expektace (očekávání)

Autorem této teorie je V. H. Vroom. Tato teorie je založena na třech klíčových pojmech: valence – instrumentalista – expektace. Valence tady zastupuje hodnotu, instrumentalista představuje přesvědčení, že když udělám danou věc, povede to k jiné věci, a expektace (očekávání) je víra v pravděpodobnost, že náš čin nebo úsilí povedou k danému cíli. Expektační teorii lze také vyjádřit vzorcem:

M – úroveň motivace, V – Valence, E – expektace.

V souladu s teorií očekávání je motivace pravděpodobná jen tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem je nějaký jasně vnímatelný, použitelný vztah a výsledky jsou považovány za nástroj uspokojování potřeb. Motivace k dosažení výkonu bude nejvyšší, jestliže bude vysoká pravděpodobnost, že bude dosaženo cíle a pokud bude tento cíl pro pracovníka dostatečně přitažlivý. Např. jestliže je pracovníkovi za včasné splnění úkolu slíbena odměna, motivace pracovníka bude závislá na tom, jestli očekává, že jeho zvýšení výkonu povede ke splnění úkolu a na atraktivnosti slíbené odměny pro pracovníka. Pro příklad

zaměstnanec, který má měsíční plat 20 000 Kč a dostane odměnu 250 Kč nebude příliš potěšen, spíše naopak. (Nakonečný, 1992, str. 79-81), (Pauknerová, 2006, str. 178)

## 4 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

Výkonovou motivací nazýváme snahu člověka dosahovat co nejlepších výkonů v činnostech, kde je možno uplatnit měřítko kvality, tzn. kde je možno dosáhnout úspěchu. Výkonová motivace úzce souvisí s tendencí být úspěšný, ale vyhýbat se neúspěchu. Tyto tendence jsou vlastní všem lidem, ovšem u každého jednotlivce jsou zastoupeny v rozličné míře. Intenzitu výkonové motivace lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Výkonová motivace} = (\text{potřeba úspěchu}) / (\text{potřeba vyhnout se neúspěchu})$$

Motiv výkonu je velmi závislý na třech hlavních faktorech: pravděpodobnosti dosažení úspěchu, pohnutce k specifickému výkonu a na osobních důsledcích plynoucích z úspěchu vyjádřených stupněm obtížnosti dosažení daného cíle. Každý z nás má potřebu dosahovat úspěchu, ale také vyhnout se neúspěchu a v závislosti na tom, která potřeba se projevuje větší intenzitou, se projevuje jedna z těchto tendencí chování: vyhýbání se možnosti neúspěchu spojené s vyhýbáním se této aktivitě nebo snaha o dosažení úspěchu spojená s určitou aktivitou.

Příkladem může být: automobilový závodník, který podřizuje své chování vytyčenému cíli – výhře. Naopak jednání odpůrce automobilových závodů bude řízeno tendencí vyhnout se neúspěchu a tato tendence se projeví ve vyhýbání se tomuto druhu sportu.

(Nakonečný, 1992, 109-111)

Na utváření výkonové motivace má velmi silný vliv výchova jedince (na dítě se kladou větší nároky, důvěra ve schopnosti dítěte, posilování jeho samostatnosti, povzbuzování při aktivitách dítěte, to vše působí pozitivně na výkonovou motivaci dítěte), potom jsou to individuální zkušenosti (úspěchy ve škole, kroužcích, mezi přáteli), sociální skupiny, ve kterých se jedinec pohybuje (vyšší vzdělání rodičů a prarodičů).

Z výše uvedených faktů vyplývá, že dosažení výkonu kromě motivace je ovlivněno schopnostmi jedince, např. zkušenostmi, kvalifikací, osobností, zdatností apod. Takže schopnosti člověka a jeho motivace jsou determinantem jeho výkonnosti, u každého člověka je vliv těchto faktorů na výkon zcela jiný. Vztah mezi výkonem, motivací a schopnostmi lze vyjádřit vzorcem:

kde platí že: V je úroveň výkonu, M je úroveň motivace a S představuje úroveň schopností. Výše zmíněný vztah platí ve velké míře pro případy, kdy je úroveň motivace nízká – zpravidla bývá i výkon slabý. Ovšem vztah mezi výkonem a motivací nelze charakterizovat jako přímo úměrný, ne vždy vysoká motivace je zárukou vysokého výkonu. Jelikož vysoká motivovanost přináší jedinci spíše vnitřní napětí a oslabuje tak jeho vnitřní předpoklady k vysokému výkonu. Extrémně vysoká motivace spíše oslabuje výkon jedince. Pro příklad: Vysoce motivovaný student před zkouškou může zkoušku složit úspěšně, ovšem nervozita a vnitřní napětí negativně ovlivňuje jeho výkon, a tak výkon může být podstatně horší než u studenta s nižší motivací.

Jak uvádí Nakonečný 1992 str. 109 na výkonnost jednotlivce působí nejen subjektivní determinanty, ale i objektivní determinanty (pracovní podmínky), které svým zaměstnancům utváří podnik a které jsou stejné pro všechny zaměstnance daného podniku například – styl řízení, pracovní morálka, hodnocení práce, vybavení pracoviště (estetika, hlučnost, prašnost atd.), sociální vztahy na pracovišti. Pokud započítáme i objektivní i subjektivní determinanty, pak pracovní výkon můžeme vyjádřit vzorcem:

kde: V znamená výkon, M je motivace, S jsou schopnosti, Mž jsou možnosti.

Dle tohoto vzorce výkon zaměstnance je závislý na třech podmínkách: na schopnostech zaměstnance (znalosti a dovednosti), podmínkách, které jsou potřeba k dosažení výkonu, ty bývají utvářeny podnikem, a úrovni motivace zaměstnance k dosažení výkonu. (Nakonečný, 1992, 109-111)

## 5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

### 5.1 Motivace k práci

Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup jedince k práci, ke konkrétnímu pracovnímu úkolu. Nejdůležitějšími aspekty pracovního chování, které jsou předmětem řízení pracovní motivace, jsou pracovní výkonnost, tvořivost a zaměstnanecká stabilita. Pracovní spokojenost má velmi úzký vztah k těmto třem aspektům, je nástrojem pracovní motivace. Pracovní jednání a jeho motivace je jednou ze subjektivních složek ovlivňující činnosti člověka, ale i prosperitu podniku.

Ovšem kromě motivace ovlivňují výkony člověka i další faktory – objektivní (styl řízení, organizace práce, vztahy na pracovišti, hodnocení a odměňování apod.) a subjektivní (znalosti, schopnosti a dovednosti). Motivace je ovšem z těchto faktorů nejdůležitější, jelikož je velmi proměnlivá, a proto je důležité jí věnovat stálou pozornost.

### 5.2 Pracovní spokojenost, výkon, motivace a jejich souvislost

Bezesporu se dá tvrdit, že pracovní výkon je ovlivněn motivací pracovníka, když jsou tady další faktory působící na výkon spolu s motivací. Jsou to subjektivní faktory (schopnosti a dovednosti jednotlivce) a objektivní faktory (např. osvětlení, hlučnost apod.). Individuální výkon je tedy závislý na třech výše zmíněných faktorech.

Neplatí však přímý vztah mezi pracovním výkonem a motivací. Provaník, Komárková (1996, str. 134) tvrdí: „Přemotivovanost, tzn. motivace vyšší než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně.“ Pracovní spokojenost, tedy spokojenost pracovníků s prací a jejími podmínkami, je velmi často používána jako kritérium pro hodnocení personální politiky podniku.

A vzniká přímá úměrnost – čím větší spokojenost, tím lépe se podnik stará o své zaměstnance. Existence pracovní spokojenosti u zaměstnanců je podmínkou efektivního využití lidských zdrojů, ale neznamená automaticky vysokou úroveň motivace. Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace se pod pojmem „pracovní spokojenost“ rozumí vnitřní uspokojení z vykonané práce.

Vnitřní faktory spokojenosti jsou přímo spojeny s potřebou seberealizace. Jestliže pracovní podmínky umožňují seberealizaci v práci, bude tato práce více zajímavou pro pracovníky, jelikož mu dává možnost růstu a je prostředkem vedoucím k uznání a ocenění a tím bude



pracovník motivován ke zlepšení svého výkonu. To vše za předpokladu, že vnější podmínky nebudou zaměstnanci bránit v seberealizaci, pokud tomu tak nebude, projeví se vnější podmínky spíše jako tzv. frustrátory – člověk si je totiž uvědomuje, až když jsou v nepořádku a tuto situaci vnímá jako nespokojenost. Pokud podnik má péči o své zaměstnance, tak to u nich vyvolává pocit, že podniku na jejich práci záleží, že vedení podniku si jejich práce váží. V opačném případě zaměstnanec vnímá nedostatek zájmu od vedení podniku jako neúctu a nedocenění jeho práce.

(Pauknerová, 2006, str. 181), (Provazník, 1997, str. 132-135, 140-143),

(Provazník a Komárková, 1996, STR. 134)

## 6 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

### 6.1 Personální činnost podniku

Jak Veber (2009, str. 156) tvrdí: „Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít lidského potenciálu.“ Základní funkcí personální činnosti je kvantitativní a kvalitativní zajištění lidských zdrojů tzn. zajištění dostatečného počtu pracovníků s odpovídající kvalifikací, jejich rozmístění v podniku a zajištění jejich efektivního využívání. Nejčastějšími personálními činnostmi jsou: nábor a výběr pracovníků, plánování, hodnocení a odměňování, řízení kariéry a vzdělávání. Výše uvedené činnosti by měly být podrobněji popsány v motivačním programu podniku.

Existence motivačního programu je předpokladem pro vznik a udržení žádoucí pracovní motivace, které musí být v podniku vytvořeny jako dobré pracovní podmínky. Pracovníci v podniku jsou výkonní, jestliže vědí, že jejich práce je pro organizaci významná a že tedy stojí za jejich námahu, mají při výkonu své práce perspektivu funkčního postupu a kvalifikačního růstu, práce je pro ně zajímavou a ne příliš náročnou, uvědomují si kontrolu své práce, jejíž důsledky se projevují ve formě odměn a trestů. (Veber, 2009, str. 156)

### 6.2 Příprava motivačního programu

Před vytvořením motivačního programu musíme analyzovat skutečnosti, které mají vliv na funkci podniku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Měli bychom zmapovat technické, technologické a organizační podmínky práce, profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky. Po analyzování těchto skutečností musí být navržen systém hodnocení a odměňování pracovníků, který bude iniciovat pracovníky k vysokým výkonům.

Další složkou návrhu motivačního programu by měla být analýza stylu vedení pracovníků. Jedním z hlavních faktorů při tvorbě motivačního programu jsou informace o pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich žebříčku hodnot, vztahu k práci, cílech, potřebách a dalších možnostech rozvoje. Výše zmíněná analýza by měla být prováděna nejen při zavádění motivačního programu do podniku, ale měla by taky sloužit jako zpětná vazba personálnímu oddělení a vedení podniku. (Stýblo, 1992, str. 45)

### 6.3 Fáze tvorby motivačního programu

Podle Stýbla (1992, str. 47) je základem pro tvorbu motivačního programu „provedení analýzy motivační struktury pracovníků. Zjistit, strukturu hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb.“ Tato analýza je hlavním zdrojem motivačního programu. Při nerespektování motivačního profilu pracovníků by se prostředky ke zvýšení motivace pracovníků minuly efektem, pracovníky by totiž neoslovily a neovlivnily by jejich chování.

Dotazník zaměřený na postoje pracovníků k podniku a jejich pracovní motivaci může být metodou pro zjištění jejich hodnotové orientace, spokojenosti a potřeb. Následuje analýza výkonnosti pracovníků a stanovení ideální úrovně výkonu jak v kvantitativní oblasti, tak v kvalitativní oblasti. Účinkem motivačního programu by mělo být zvyšování výkonnosti k optimální úrovni anebo ji na této úrovni udržovat. (Stýblo, 1992, str. 47)

Pro tvorbu motivačního programu je dost důležité vytyčení jeho cílů. Vedení podniku musí rozhodnout, které obory jsou nejdůležitější pro podnik a poté se na tyto obory zaměřit. Kontrola plnění cílů a účinnosti použitých stimulačních prostředků je nezbytná, v případě že plnění cílů je nedostatečné, musí vedení podniku přijmout nápravná opatření.

Všichni zaměstnanci musí být řádně seznámeni s vytvořeným motivačním programem, který musí mít formu vnitropodnikového dokumentu. Tato fáze by neměla být podceňována, jelikož motivační program musí být pracovníky správně pochopen, pokud se tak nestane, mine se svým účinkem.

Pracovníkům bychom měli dát možnost, aby mohli vyslovit své připomínky a návrhy na zlepšení motivačního programu. Jestliže je motivační program již v podniku vytvořen, měl by procházet revizí, která by analyzovala jeho dopady na výkonnost pracovníků a zohledňovala změny situace v podniku. (Stýblo, 1992, str. 47-52)

## 7 MOTIVACE V RÁMCI ORGANIZACE

Management pracovní motivace je souhrnem přístupů, jejichž cílem je ovlivnit pracovní motivaci zaměstnanců za účelem zajistit plnění formálně předaných povinností. Předmětem pracovní motivace je zkoumat, jaké pohnutky a podmínky vedou pracovníky k vysokým výkonům. Výkon se nedá ovlivnit vnějšími pobídkami, jako jsou odměny, ale musí být řízen vnitřně, tzn. zvyšování výkonu by mělo vycházet z potřeb pracovníka.

Tyto vnitřní podněty by měl vzbudit a udržovat vedoucí pracovník, tomuto procesu říkáme motivování. Motivace k pracovnímu jednání je úspěšná, pokud se pracovník identifikuje se svým úkolem a je přesvědčený, že podnikové cíle jsou i jeho vlastními cíli. Základní metody řízení.

### 7.1.1 Management by objectives (MbO)

MbO vychází z principů řízení organizace pomocí cílů, které jsou podrobně popsány v díle P. Duckera „The Practice of Management“. Pracovníci musí vědět, co se od nich očekává, a sami si volí prostředky, jak dosáhnout zadaných cílů. To znamená, že jsou sami odpovědní za úspěšné či neúspěšné splnění cílů, což jim umožňuje rozvíjet svou samostatnost a sebeřízení. Účinnost této metody je možné zvyšovat tím, že plnění pracovního úkolu je doprovázeno hmotnou odměnou, která odpovídá výkonu pracovníka. Náročnost přidělených cílů by měla být přiměřená, ovšem po čase bychom měli náročnost úkolů zvyšovat, aby mohl zaměstnanec růst s každým úkolem. (Pilařová, 2008, str. 26)

### 7.1.2 Management by competencies (MbC)

Tato metoda vychází z logického popisu pracovních pozic dle rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozicí rozumíme konkrétní pracovní místo, oficiálně uvedené v organizační struktuře. Každou pozici můžeme charakterizovat pomocí dílčích rolí, tj. očekávaných forem chování.

Úloha je souborem klíčových činností, které pracovník vykonává v souladu s danou rolí. Aby pracovník mohl na dané pozici vykonávat úspěšně jednotlivé úlohy, potřebuje mít žádoucí kompetence. Kompetencí rozumíme soubor vědomostí, schopností, dovedností, vlastností a postojů, které dovolují pracovníkovi dosahovat požadovaných výkonů. Takže kompetentní zaměstnanec je takový, který na jedné straně má výše zmíněné kompetence

a na straně druhé opravdu dosahuje požadovaných výkonů. Samotné zavedení tohoto systému kompetencí je ovšem velmi náročné. (Pilařová, 2008, str. 16-17)

### **7.1.3 Management by delegation (MbD)**

Tato metoda představuje způsob převádění (delegování) práce z vedoucího pracovníka na řadového pracovníka. Vedoucí pracovník určuje, kdo bude plnit jaký úkol, ale pracovník sám rozhoduje o tom, jak daný úkol splní. Delegování je podmíněno důvěrou ve spolupracovníky, ať už se jedná o převádění úkolů, kompetencí nebo odpovědnosti. Tato metoda posiluje pocit odpovědnosti a sebehodnocení, jelikož dává pracovníkovi více prostoru pro jeho vlastní rozhodování.

Převádění úkolů a kompetencí podporuje pozitivně rozvoj schopností jedince, je vhodné tento přístup doplnit systémem vzdělávání. Na zvyšování kvalifikace pracovníků nejsou zainteresované pouze společnosti, ve kterých pracují, ale i samotní pracovníci, kteří si uvědomují, že k tomu, aby si udrželi zajímavý post na trhu práce, je potřeba přizpůsobit se měnícím se podmínkám. (Nakonečný, 1992, str. 234)

## 8 VYUŽÍVÁNÍ ODMĚN A TRESTŮ V ORGANIZACI

Motivace v podniku je uskutečněna prostřednictvím odměn a trestů, jejichž cílem je ovlivnit pracovní jednání. Včetně odměn jsou používány ve společnostech i tresty, které by měly vést na základě principu učení k odstranění nevhodných způsobů chování a jednání. Jedním z motorů motivování zaměstnanců je spojení odměn a trestů s pracovním výkonem zaměstnance. Závislost platu (mzdy) na odvedeném výkonu napomáhá výkonnosti zaměstnanců.

Jednotlivci mají tendenci ovlivňovat své spolupracovníky k nižším výkonům, ze strachu před nastavením přísnějších norem. Podnik by měl zvážit, zda zveřejní, jak a za co jsou pracovníci odměňováni. Na jedné straně zveřejnění odměn přispívá k pocitu spravedlivého zacházení s pracovníky, ovšem na straně druhé může vyvolat nespokojenost u méně výkonných jedinců.

Produktivita práce se zvedne pouze za podmínky, že výkon pracovníků je měřitelný a pravidla pro rozdělování odměn jsou předem pevně stanovena. Odměny by měly být přitažlivé tak, aby přesáhly námahu spojenou se zvýšeným výkonem. Způsoby k motivování pracovníků by měly být zavedeny do systému pracovních pobídek. Pracovní pobídky se liší dle toho, co chceme motivovat – nejenom kvantitu a kvalitu pracovního výkonu, ale také a především kooperaci, tvořivost, iniciativu, angažovanost v řešení problémů. Při tvorbě systému pobídek jsou využívány poznatky z psychologie.

Hlavními typy organizačních stimulů jsou podle Nakonečného: „pracovní prostředí, postavení pracujícího, odměny a sankce (peněžení), povaha práce, pracovní režim.“ (Nakonečný, 1992, str. 216). Podniky, vytvářejí motivační programy tzn. systémy pracovních pobídek, které mají zvýšit výkon, iniciativu a tvořivost pracovníků. Motivační programy využívají organizačních odměn k podněcování efektivnosti jednání pracovníků. (Nakonečný, 1992, str. 213-216)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 PROFIL FIRMY

Správa a údržba silnic Zlínska, s. r. o. je obchodní společností, která navazuje na tradice údržbových organizací od roku 1963. V tomto roce došlo k oddělení Okresních správ silnic od podniku Silnice, jehož hlavní náplní byla realizace větších staveb. Okresní správy silnic byly přejmenovány v roce 1990 na Správy a údržby silnic řízené přímo státem. Po vzniku krajů byly převedeny silnice II. a III. třídy a s nimi Správy a údržby těchto silnic do jejich vlastnictví.

Následně se mění původní příspěvkové organizace, které vykonávaly majetkovou správu a údržbu na silnicích, na obchodní společnosti. Nejdůležitější náplní společností je údržba komunikací a provádění prací pro ostatní subjekty. Byla zřízena samostatná organizace, která převzala majetkovou správu. Tyto transformace byly ukončeny v roce 2003 a od 1. ledna 2004 nahradila Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o.

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 8- 9)

### 9.1 Historie v datech

- 1918 – 1945 Okresní státní silnice (Zemské řízení)
- 1945 – 1946 Technické oddělení okresního národního výboru Přerov
- 1946 – 1949 Technický referát okresního národního výboru Kroměříž
- 1949 – 1952 Krajská silniční služba Gottwaldov se sídlem v Uherském Hradišti
- 1953 – 1960 Krajský národní podnik – československé státní silnice
- 1960 – 1963 Okresní správa státních silnic
- 1963 – 1990 Okresní správa silnic
- 1990 – 2003 Správa a údržba silnic Zlín
- 2003 – nyní Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o.

Společnost Správa a údržba silnic Zlínska, s. r. o. byla založena nepeněžitým vkladem ZK dne 11. prosince 2003. Své působení na trhu zahájila v lednu 2004, a to především v oblasti údržby komunikací v majetku Zlínského kraje a ČR, na území okresu Zlín.



Již v roce 2004 firma zahájila činnost na trhu se snahou získat i ostatní zakázky, zejména pak na údržbových pracích na místních a účelových komunikacích. V listopadu 2004 firma získala certifikát systému řízení jakosti dle normy ČSN ISO 9001.

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 8)

V letech 2005 až 2009 pak firma pokračovala v zabezpečování zimní a běžné letní údržby na komunikacích I., II. a III. tříd v okrese Zlín i v realizaci zakázek mimo tuto oblast. Firma realizovala celou řadu zakázek na místních a účelových komunikacích.

V roce 2006 firma zahájila, mimo jiné, také využívání technologie pokládky asfaltobetonových hutněných vrstev finišerovou technologií. V roce 2007 firma uspěla při veřejných obchodních soutěžích na běžnou údržbu komunikací na území okresu Zlín, a to jak na silnicích I. tříd, tak i na silnici II. a III. tříd a získala tak zakázky střednědobého charakteru.

V roce 2010 získala společnost certifikáty ČSN OHSAZ 18001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005 nutné především pro udržení a prokazování kvality v oblasti bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.

Vedení společnosti Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o. přísně dohlíží na dodržování Systému managementu kvality – ČSN EN ISO 9001:2009, Systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a Systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – ČSN OHSAS 18001:2008. Všechny tři systémy podléhají každoročně interním a externím auditům. Zaměstnanci společnosti se dlouhodobě snaží o zvyšování kvality prováděných staveb, zlepšování životního prostředí a bezpečnosti práce.

V roce 2011 firma uspěla při veřejných obchodních soutěžích na běžnou údržbu komunikací na území okresu Zlín, a to na silnicích II. a III. tříd.

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 8- 9)

## 9.2 Současnost

Společnost Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o. působila v roce 2011 převážně v oblasti údržby a oprav komunikací ve vlastnictví Zlínského kraje a České republiky na území okresu Zlín. V rozsahu asi 28% výkonů se však také realizovaly zakázky pro podnikatelské subjekty, města a obce.

V roce 2011 se podařilo dosáhnout tržeb ve výši 105 mil. Kč.

Rozdělení činnosti společnosti dle výnosů v jednotlivých segmentech trhu je následující:

OBJEDNATEL	ČINNOST	NÁKLADY (Kč)	VÝNOSY (Kč)
ŘSD	Běžná údržba silnic	16 163 345	17 091 279
ŘSZK	Běžná údržba	48 825 700	50 198 127
ŘSZK	Ostatní zakázky	4 660 013	5 093 346
OSTATNÍ	Práce pro cizí	25 979 325	28 955 201
OSTATNÍ	Prodej materiálu	122 589	146 527
OSTATNÍ	Prodej DNHM	419 967	342 533
OSTATNÍ	Ost. př. - pronájem, obědy, náhrada škody, penále	2 677 785	3 306 606
<b>CELKEM:</b>		<b>98 848 724</b>	<b>105 133 619</b>

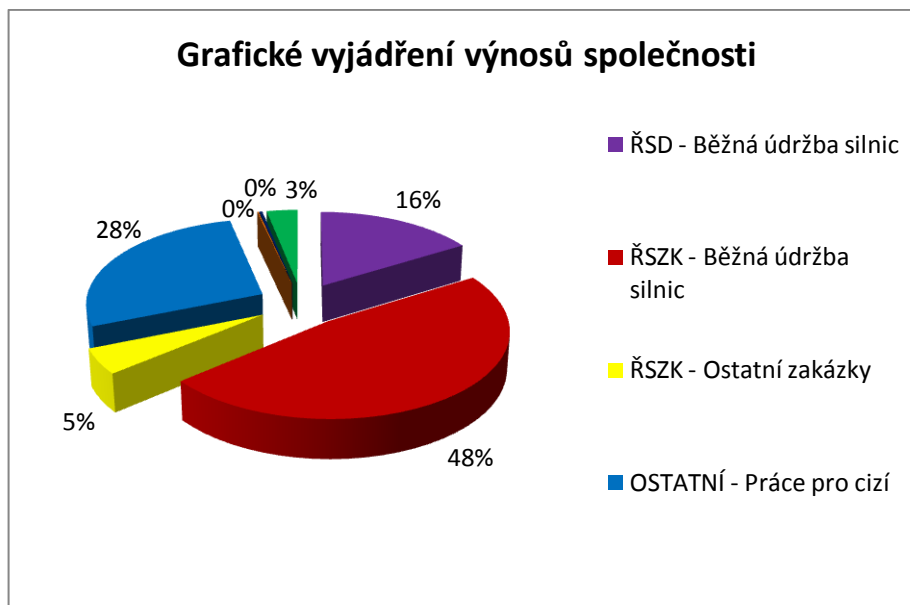
Zdroj: Interní materiály firmy SUSZ.

*Tab. 1. Činnosti společnosti dle výnosů*

V průběhu roku 2011 společnost naplňovala záměry strategického plánu rozvoje společnosti na léta 2010-2013. Dále v roce 2011 byly investice směřovány k další modernizaci a postupné obnově strojního vybavení, významná část prostředků směřovala do opravy skladů na středisku Zlín. V roce 2011 prošla společnost interními audity systému kvality dle ČSN EN ISO 9001, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005.

Auditoři neshledali žádné rozpory s nastavením systému, konstatovali, že systém splňuje trend neustálého zlepšování poskytovaných služeb, kvality realizovaných prací i činností směřovaných ke spokojenosti zákazníka.

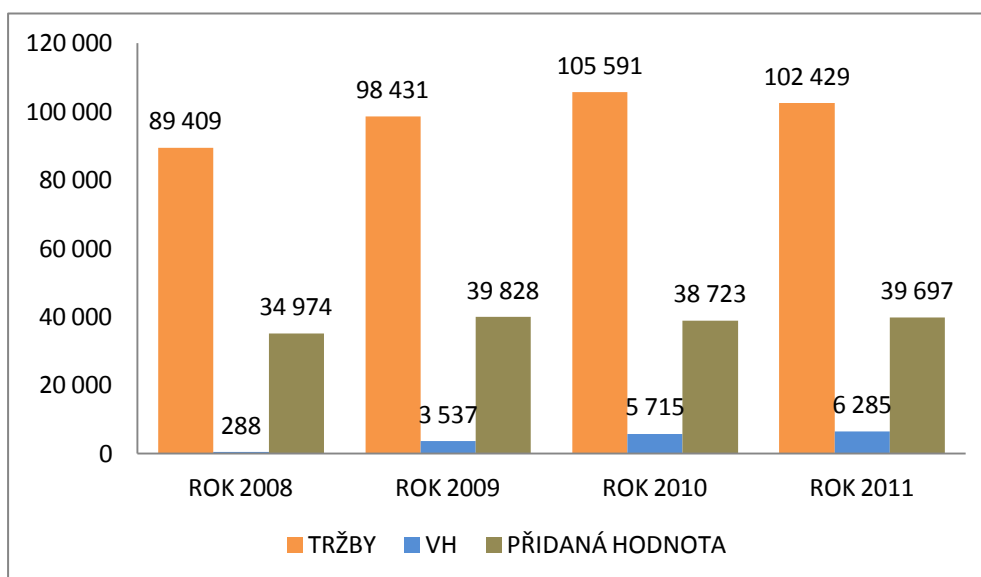
(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 10-11)



Zdroj: Interní dokumenty společnosti SUSZ.

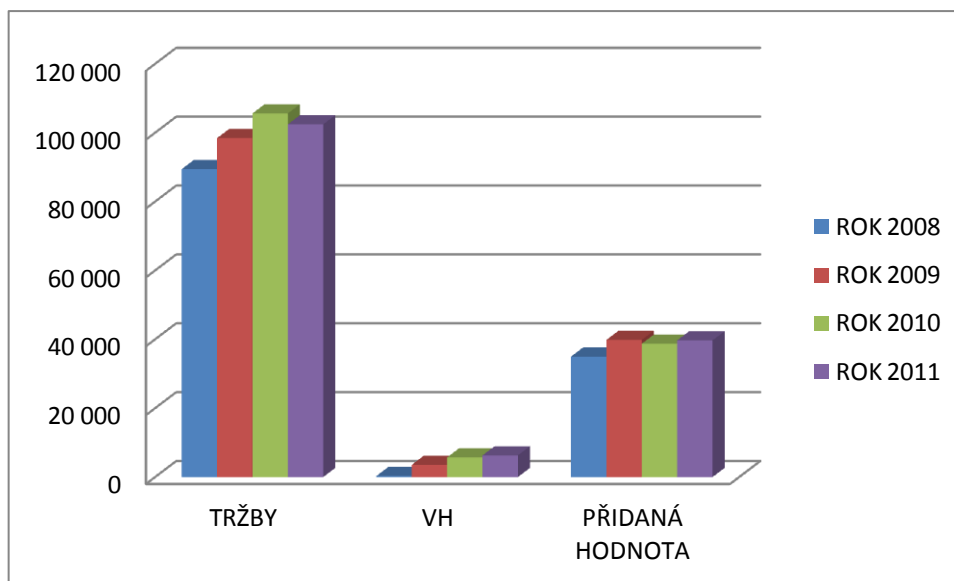
*Graf 1. Výnosy společnosti.*

Dařilo se získávat zakázky z podnikatelské sféry a obcí. Převážná většina realizovaných zakázek byla hodnocena obchodními partnery pozitivně, všechny akce byly dokončeny ve stanovených lhůtách a požadované kvalitě. Vedení společnosti se řádně staralo o pohledávky z obchodních styků, nevznikly žádné nedobytné pohledávky z obchodního styku. Dvě pohledávky, s dobou po splatnosti delší než tři měsíce, byly zažalovány a jsou řešeny soudní cestou.



Zdroj: Interní materiály firmy SUSZ.

*Graf 2. Vývoj výnosů, VH a přidaných hodnot firmy.*



Zdroj: Interní materiály firmy SUSZ.

*Graf 3. Vývoj výnosu, VH a přidané hodnoty formy v letech 2008-2011*

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 10-13)

### 9.3 Realizované zakázky společnosti

Nejvýznamnější zakázky:

Společnost Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o. realizovala v roce 2011 celkem

134 zakázek v celkovém objemu 54 935 tis. Kč. Objednateli byli především Ředitelství Zlínského kraje, Ředitelství silnic a dálnic, Správa a údržba silnic Valašska, Správa a údržba silnic Kroměřížska, města, obce a jiné subjekty.

#### **Rekonstrukce plochy v areálu společnosti**

Správa a údržba silnic Valašska, s.r.o.

992 181,60 Kč

#### **Oprava místních komunikací**

Obec Halenkovice

777 191,50 Kč

#### **Rekonstrukce komunikace v areálu fi Vincentka Luhačovice**

Vincentka a.s.

662 802,00 Kč

**Rekonstrukce komunikace v okrese Kroměříž**

Správa a údržba silnic Kroměřížska, s.r.o.

1 619 068,00 Kč

**Rekonstrukce mostu Tlumačov**

Ředitelství silnic Zlínského kraje, p.o.

713 367,12 Kč

**Osazení ocelových svodidel – silnice II/497 – Zlín - Březnice**

Ředitelství silnic Zlínského kraje, p.o.

1 482 480,00 Kč

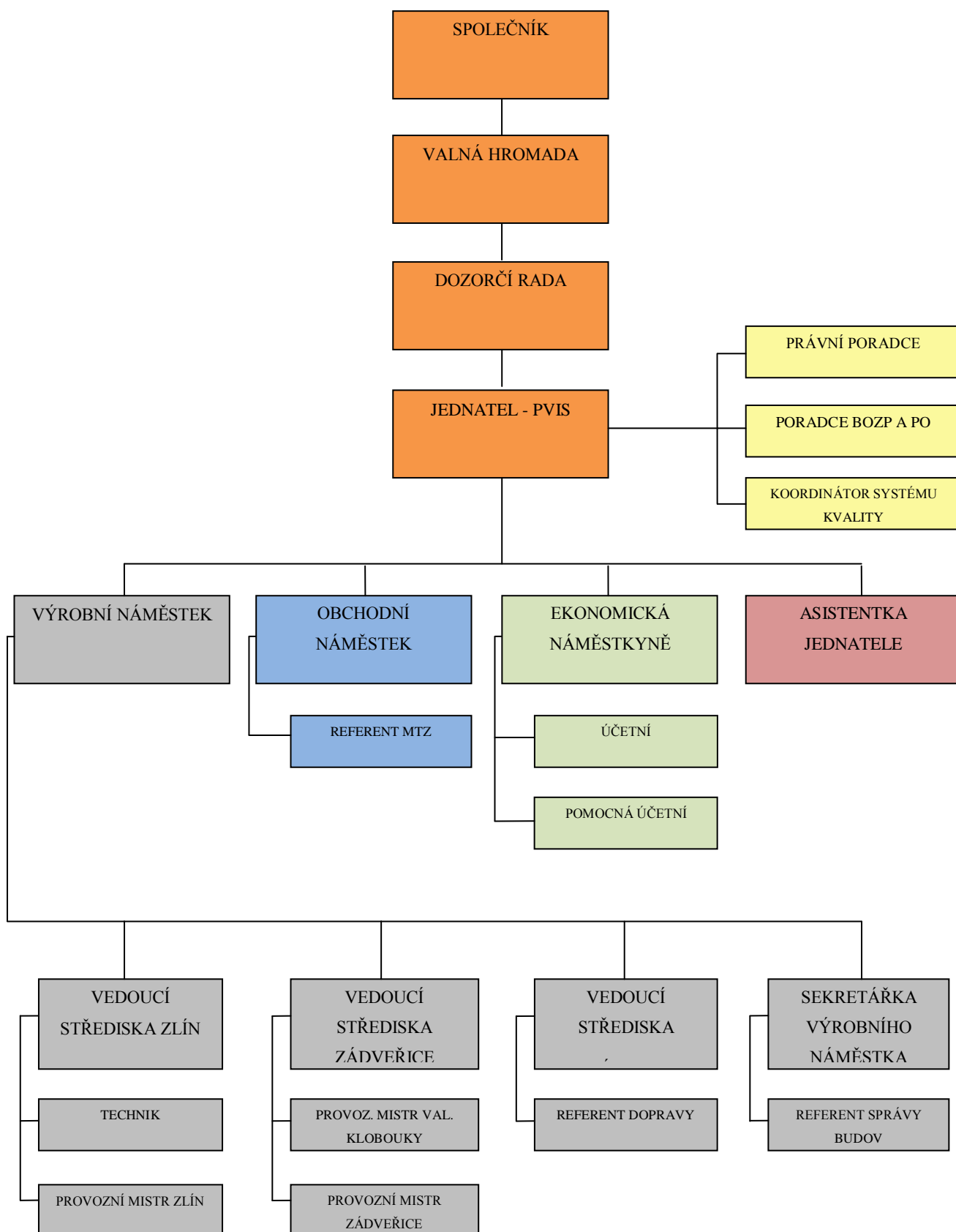
**Oprava místních komunikací v Uherském Brodu**

SILAMO s.r.o.

3 008 328,00 Kč

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 14)

## 10 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



## **11 STRATEGIE ROZVOJE SPOLEČNOSTI V ROCE 2011**

### **11.1 Posilování pozice na trhu.**

Společnost usilovala o získání zakázek souvisejících s jejím předmětem podnikání i u dalších potencionálních objednatelů mimo ŘSZK a ŘSD – zejména vlastníků místních komunikací (obcí), účelových komunikací, zpevněných ploch, parkovišť atd. (podnikatelských subjektů).

Při realizaci získaných zakázek byla maximální pozornost věnována plnění zakázek v souladu s uzavřenými smlouvami v požadované kvalitě. Zavedený systém sledování zakázek poskytuje dostatečný zdroj informací pro jejich vyhodnocování, bylo tedy možno zpracovat podrobnou analýzu.

### **11.2 Udržování systému jakosti ve společnosti**

Systémy ČSN EN ISO 9001, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2005 byly v průběhu roku 2011 podrobeny interním auditům.

Na všechny tyto činnosti byly vyčleněny potřebné finanční prostředky. K zabezpečení odborných činností souvisejících s údržbou systému kvality byly smluvně zavázány externí firmy. Plnění veškerých úkolů, vyplývajících ze zavedeného systému, bylo kontrolováno vedením společnosti na pravidelných poradách.

### **11.3 Zefektivňování výrobních procesů ve společnosti.**

Snaha o dosahování vyšší produktivity práce pokračovala i v roce 2011, podmínky na trhu zakázek se ale nezlepšovaly, produktivita rostla pomaleji. Společnost dále investovala do nové techniky umožňující dosažení vyšší produktivity práce. Technické prostředky, nabízené na trhu jsou pro splnění tohoto cíle v dostatečném výběru a kvalitě.

### **11.4 Modernizace a údržba vybavení společnosti**

Po realizovaných stavebních investicích a údržbě budov na středisku Zlín v roce 2011 je současný stav uspokojivý. Na středisku Zádveřice jsou základní potřeby střediska z hlediska stavebního ve střednědobém horizontu vyřešeny. Bude nutno provádět i nadále pouze běžnou údržbu. Pro středisko Valašské Klobouky byl zpracován samostatný návrh řešení, který je postupně plněn, středisko není ale zcela využito.

### **11.5 Optimalizace počtu pracovníků a organizační struktury společnosti**

očet pracovníků i jejich struktura byla upravena tak, aby lépe odpovídala současným potřebám společnosti. Počátkem roku 2011 byli na základě organizačních změn propuštěni tři pracovníci z řad techniků. Počty pracovníků ve výrobním úseku byly doplňovány nebo redukovány podle potřeby plnění výrobních úkolů.

### **11.6 Zajištění efektivního využití majetku společnosti.**

V uplynulém období se podařilo vyřešit problém nepotřebných zásob a nevyužitých strojů a zařízení, nevyužité prostory ve Zlíně byly upraveny a pronajaty, některé rekonstruovány a jsou využívány pro vlastní potřeby společnosti. Využití kancelářských prostor ve Valašských Kloboukách se nedaří, tento úkol je řešitelný pouze postupně. V tomto výrobním areálu jsou zatím řešeny majetkové vztahy k pozemkům.

(Podklady k jednání dozorčí rady, 2011, str. 25-27)



## 12 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ FIRMY

### 12.1 Užívané nástroje pracovní motivace

Zaměstnanci firmy Správa a údržba silnic Zlínska, s. r. o. jsou motivováni několika výhodami poskytovaných jejich zaměstnavatelem. V první řadě se jedná o klasickou odměnu k základnímu platu. Ta se dle kolektivní smlouvy dělí na: odměnu za výkon a odměnu za výsledek.

Obě tyto položky jsou vázány zejména na množství, kvalitu, hospodárnost, efektivnost práce, nebo hospodářské výsledky společnosti i organizačních jednotek. Dále zaměstnancům (včetně zaměstnanců, jejichž mzdové nároky se sjednávají individuální dohodou) lze poskytnout tyto druhy odměn:

- Mimořádná odměna za splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu nebo za mimořádnou pracovní činnost. Mimořádné odměny se schvalují na návrh příslušného vedoucího či jednatelem společnosti nebo jím pověřeného vedoucího zaměstnance.
- Odměny při významných životních výročích a pracovních výročích dle kolektivní smlouvy.
- Odměny odpovědným zástupcům za provoz živnosti v měsíční výši 2.000Kč, a to:
  - U živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané, volné) a dále
  - U živností koncesovaných.

Poskytování jiných druhů odměn (např. zřízení fondu vedoucího, fondu mimořádných odměn) může stanovit jednatel společnosti samostatnou směrnicí nebo jiným rozhodnutím.

Dále se k výše uvedeným odměnám může přidat osobní ohodnocení pracovníka (jak vedoucího, tak řadového), které je závislé na výše uvedených kritériích. Osobní ohodnocení je stanoveno kolektivní smlouvou na rozmezí 0 – 1.500Kč.

(Mzdový řád, 2011, str. 5-7)

#### 12.1.1 Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost je doba, v níž je zaměstnanec připraven k případnému výkonu práce nad rámec svých pracovních povinností uvedených ve smlouvě. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě dohodnutém se zaměstnancem, odlišném od pracoviště zaměstnavatele. Tuto pracovní pohotovost může zaměstnavatel požadovat po zaměstnanci

pouze po předchozí dohodě. Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

V podnikových kolektivních smlouvách lze sjednat tuto odměnu vyšší, přičemž je možné ji diferencovat podle ročních období a podle toho, zda pracovní pohotovost připadá na pracovní den, sobotu nebo neděli a svátek nebo noční dobu.

(Kolektivní smlouva, 2011, str. 12)

### 12.1.2 Ukončení pracovního poměru

Při ukončení pracovního poměru z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP, při kterém vzniká zaměstnancům nárok na odstupné, náleží odstupné dle následující tabulky:

Trvání pracovního poměru	Násobky průměrného výdělku
do dvaceti let	trojnásobek
dvacet let a více	čtyřnásobek
třicet let a více	pětinásobek
čtyřicet let a více	šestinásobek

Zdroj: Kolektivní smlouva podniku SUSZ

*Tab. 2. Násobky průměrného výdělku.*

### 12.1.3 Čerpání prostředků ze sociálního fondu

Sociální fond se vytváří, případně doplňuje ze zisku společnosti po zdanění, o jeho tvorbě rozhoduje výhradně valná hromada společnosti.

Po zpracování roční účetní závěrky jednatel společnosti navrhne výši doplnění sociálního fondu a ve spolupráci s odborovou organizací zpracují rozpočet čerpání toho to fondu.

(Kolektivní smlouva, 2011, str. 10-15)

Prostředky sociálního fondu jsou určeny pro potřeby:

- pracovníků společnosti Správa a údržba silnic Zlínska, s. r. o. (dále jen SUSZ)
- rodinným příslušníkům pracovníků SUSZ, přičemž za rodinné příslušníky těchto pracovníků se považují: manželka /manžel/, družka /druh/ a nezaopatřené děti dle § 11 až 16 zákona 117/1995 Sb. O státní sociální podpoře.

Prostředky SF jsou určeny zejména na financování:

- zlepšení pracovních podmínek,
- zdravotní prevenci,
- půjčky na bytové účely,
- stravování,
- rekreaci,
- kulturu, tělovýchovu a sport,
- sociální výpomoc a půjčky,
- penzijní připojištění,
- dary zaměstnancům společnosti při životních výročích.

#### 12.1.4 Dary

Ze sociálního fondu mohou být pracovníkům poskytovány peněžité dary při těchto příležitostech:

- dary při pracovním výročí 25 let práce v SÚS Zlín a SUSZ,
- dary při pracovním výročí 30 let a každých dalších 5 let,
- dary při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku,
- dary při odchodu do starobního, předčasného nebo plného invalidního důchodu.

Výše přiznaných darů se řídí zásadami uvedenými v tabulce.

(Sociální fond, 2011, str. 4-7)

Pracovní a životní jubilea sleduje sekretariát jednatele, který vyhotoví „Návrh na udělení daru“ a současně dle tabulky uvede výši peněžního daru. Tato částka je pak vyplacena zaměstnanci ve vyúčtování mzdy v nejbližším měsíci.

<b>Doba zaměstnání</b>				
	do 5. let	5 - 10 let	10 - 20 let	nad 20 let
<b>Pracovní výročí</b>				
25 let v SÚS a SUSZ	-	-	-	2. 500 Kč
30 let v SÚS a SUSZ	-	-	-	3. 000 Kč
<b>Životní výročí</b>				
50 let	1. 000 Kč	1. 300 Kč	1. 700 Kč	2. 000 Kč
55 let	1. 000 Kč	1. 400 Kč	1. 700 Kč	1. 900 Kč
60 let	1. 000 Kč	1. 400 Kč	1. 800 Kč	2. 100 Kč
Odchod do důchodu	1. 000 Kč	1. 400 Kč	2. 500 Kč	3. 000 Kč

Zdroj: Interní materiály firmy SUSZ.

*Tab. 3. Tabulka pro určování výše darů.*

### 12.1.5 Zásady pro poskytování příspěvků ze SF

Ze SF může být poskytnut příspěvek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na:

- vstupenky na kulturní a tělovýchovné akce,
- tělovýchovné a sportovní činnosti,
- dopravu na akce a činnosti u dvou výše zmíněných bodů, pokud jsou akce organizovány SUSZ.

Poskytnutí příspěvku na tyto akce je osvobozeno od daně z příjmu fyzických osob.

(Sociální fond, 2011, str. 4-7)

### 12.1.6 Sociální výpomoc zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům

Ze SF lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě pozůstalým až do výše 15. 000 Kč.

(Sociální fond, 2011, str. 4-7)

### 12.1.7 Příplatek za práci ve ztíženém prostředí nad rámec zákona

Za dobu práce ve ztíženém prostředí náleží zaměstnanci dosažená mzda s příplatkem daným ze zákona plus další příplatek nejméně ve výši 8,50 Kč za každou hodinu. Vymezení ztíženého pracovního prostředí je vymezeno vládním nařízením č. 567/2006 Sb. V podnikových kolektivech je možno dohodnou nadstandardní příplatek za práci

zařazenou do III. kategorie podle zákona č. 258/2000 Sb. v plném znění a vyhlášky č. 432/2003 Sb. (Kolektivní smlouva, 2011, str. 11)

### **12.1.8 Zdravotní péče**

Zaměstnavatel bude po dohodě s příslušnou odborovou organizací přispívat na lázeňskou a rehabilitační péči zaměstnancům. Dále může zaměstnavatel zajistit na své náklady pro zaměstnance vykonávající rizikové práce rehabilitační péči v rozsahu předepsaném lékařem, zaměstnavatel uhradí zaměstnanci i náklady za speciální zdravotní prohlídky, na které jej vyšle v souvislosti s potřebou absolvovat kurzy a potřebné školení.

Zaměstnavatel může zabezpečit pro zaměstnance nadstandardní zdravotní péči, včetně úhrad nákladů v dohodnuté výši oproti závodní preventivní péči, která zahrnuje například: očkování proti encefalitidě, proti žloutence, speciální vyšetření apod. Zaměstnavatel bude, také hradit náklady na dopravně psychologické vyšetření a vyšetření neurologické, včetně EEG, a to stávajícím zaměstnancům jako součást preventivní péče.

(Kolektivní smlouva, 2011, str. 8)

### **12.1.9 Zásady pro poskytování rekreací a zájezdů**

Zájezdy nebo rekreace se poskytují maximálně 1 krát ročně ať do zahraničí nebo tuzemska (poskytuje se pouze jedenkrát ročně a to pouze 3 osobám). Výše příspěvku zaměstnance na rekreaci nebo zájezd, výsledná cena pro firmu, za kterou zaměstnanci rekreaci nebo zájezd poskytuje, nesmí přesáhnout 2. 500 Kč na osobu.

Dětská rekreace tuzemská může být poskytnuta jedenkrát ročně, zahraniční taktéž. Výsledná cena pro firmu, za kterou zaměstnanci rekreaci poskytuje, nesmí přesáhnout 1. 800 Kč na osobu. Rekreace nebude poskytnuta v případě, že pro dítě firma poskytla v daném roce rekreaci rodinnou.

Při vyšším počtu žadatelů bude rekreace nebo zájezd poskytnut přednostně pracovníkům, kterým nebyl dosud poskytnut a těm žadatelům, kteří mají v daném roce jubileum osobní nebo pracovní a významně se podílí na plnění hospodářských úkolů společnosti. Žádosti o poskytnutí rekreací se podávají na sekretariátu jednatele společnosti SUSZ.

(Sociální fond, 2011, str. 5)

### 12.1.10 Poskytování půjček na bytové účely

Pro poskytování prostředků ze SF se stanovují tyto zásady:

- Pracovníkům lze poskytnout ze SF na řešení jejich vlastní bytové situace půjčky podle rozpočtu fondu:
  - návratnou půjčku ve výši až 25. 000 Kč na bytové účely,
  - návratnou půjčku ve výši až 25. 000 Kč na stavební úpravy,
  - návratnou půjčku ve výši až 20. 000 Kč na vybavení bytu.
- Pracovníkovi je možno poskytnout jen jednu půjčku. Po dohodě s vedením společnosti lze poskytovat max. dvě půjčky zároveň.
- Půjčka musí být splacena nejpozději do 3 let od uzavření smlouvy o půjčce, avšak ještě před odchodem do starobního důchodu. Minimální výše splátek je stanovena:
  - půjčka do výše 20. 000 Kč splátka 900 Kč
  - půjčka do výše 25. 000 Kč splátka 1. 200 Kč

Splátky jsou měsíční, se splácením půjčky bude započato ihned po uzavření smlouvy. Veškeré žádosti o snížení, případné přerušování splátek se řeší individuálně.

- Při rozvázání pracovního poměru z jakýchkoli důvodů je půjčka splatná nejpozději do 2 měsíců ode dne skončení pracovního poměru. Nebude – li zaměstnanec půjčku z jakýchkoli důvodů splácet, přechází povinnost splátek na ručitele. V odůvodněných případech je možné zachovat režim dosavadních splátek.
- Sepsání smlouvy o půjčce provádí sekretariát jednatele. Ručení je vyžadováno u všech půjček ze SF. SUSZ si vyhrazuje právo uznat ručitele dle jeho příjmových poměrů.
- Úroková míra u takto poskytnutých půjček je 2 % p. a. s tím, že rozdíl do úrokové míry úvěru u komerčních bank není zdanitelným příjmem zaměstnance.

(Sociální fond, 2011, str. 4-7)

### 12.1.11 Ostatní sociální služby

Zaměstnavatelé umožňují prodej nepotřebného materiálu, výrobků a předmětů krátkodobé spotřeby zaměstnancům. Dále je ve vnitropodnikových směrnících stanovena míra a rozsah užívání dopravních prostředků a mechanizace pro potřeby zaměstnanců.

A v případě rozvázání pracovního poměru dle § 52 zákoníku práce je možné dohodnout odklad splácení finančních pohledávek zaměstnavatele vůči zaměstnanci v době, kdy mu bude poskytována úřadem práce podpora v nezaměstnanosti, maximálně však po dobu jednoho roku (pokud se nedohodnou jinak). (Kolektivní smlouva, 2011, str. 9)

#### **12.1.12 Pracovní prostředí podniku**

Kanceláře jsou dobře a moderně vybaveny, toto zařízení usnadňuje práci vedoucích zaměstnanců (pevné počítače, notebooky, kopírky, faxy, scannery, mobilní telefony apod.) Kanceláře jsou vymalovány světlými barvami a jsou vybaveny vkusným, nábytkem. Výzdobu chodeb tvoří plakáty s realizovanými projekty společnosti. Kanceláře jsou otevřeným prostorem s velkými okny, která jsou na jedné straně situována směrem k lesu, což v létě působí velmi příjemným dojmem.

## **13 ANALÝZA VZTAHŮ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ K PODNIKU**

Mezi vedoucími zaměstnanci podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo analyzovat spokojenost vedoucích pracovníků podniku a zjistit jejich postoje k práci a podniku. Výsledky tohoto šetření nám pomohou upřesnit zdroje motivace zaměstnanců, analyzovat jejich potřeby a stupeň plnění těchto potřeb.

Výsledky dotazníkového šetření budou použity ke zpracování návrhů a doporučení, které jak doufám, pomůžou podnikovému vedení zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců a tím i pracovní výkon. V budoucnu mohou být tyto výsledky zařazeny i do tvorby efektivního motivačního programu, který by následně měl ještě zvýšit produktivitu společnosti.

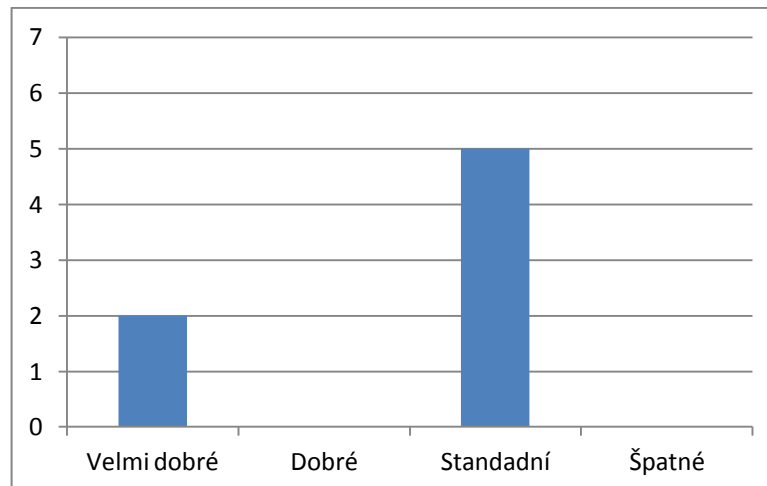
### **13.1 Popis vzorku respondentů**

V úvodní části jsem zjišťoval identifikační údaje respondentů. Jako jsou pohlaví, dosažené vzdělání, pracovní pozice apod. Dotazníkový průzkum probíhal u 7 vedoucích pracovníků SUSZ. Ze 7 respondentů jsou celkem 3 ženy a 4 muži. Z toho 6 respondentů má středoškolské vzdělání a jeden vysokoškolské. Všech sedm respondentů pracuje ve společnosti dva roky a více.

### **13.2 Vztahy na pracovišti**

Další část dotazníku zkoumala sociální vztahy v podniku. Z odpovědí respondentů vyplývá, že vztahy na pracovišti jsou standardní. Na otázku „jak hodnotíte vztahy na pracovišti?“ odpovědělo 5 respondentů, že vztahy jsou standardní, 2 zvolili variantu velmi dobré. Respondenti nejčastěji jako důvod hodnocení standardních vztahů na pracovišti uváděli fakt, že vztahy jsou na profesionální úrovni, dobře se jim s kolegy spolupracuje, jsou vstřícní, inteligentní a zodpovědní.

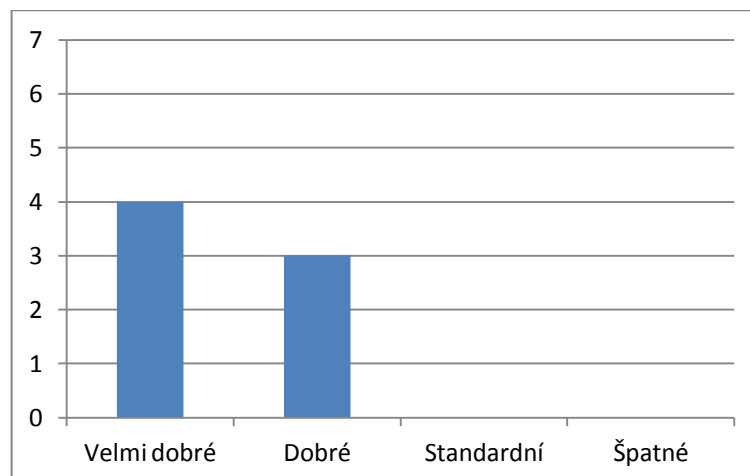




Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf 4. Vztahy na pracovišti*

Na otázku „Jak hodnotíte své vztahy s nadřízeným pracovníkem?“ odpověděli 4 respondenti, že jsou velmi dobré a zbývající 3 respondenti hodnotí vztahy jako dobré. Hlavním důvodem u všech respondentů je, že budí respekt, ale i důvěru. Ovšem nadřízený pracovník je i vstřícný k druhé straně a podřízený cítí podporu ze strany nadřízeného. Ve společnosti by se mohlo naopak zlepšit řešení problémů.

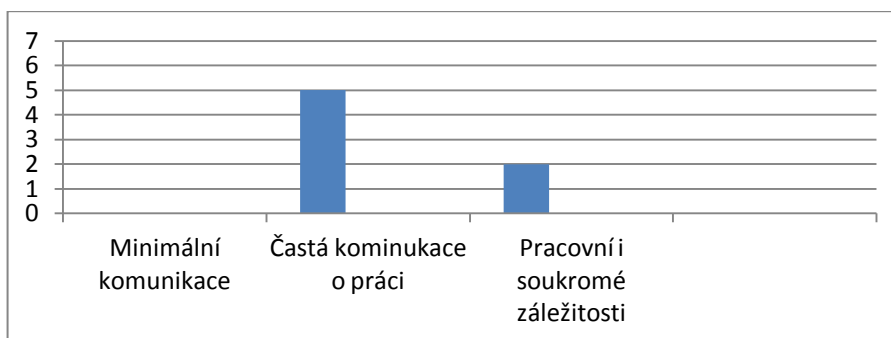


Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf 5. Vztahy s nadřízeným pracovníkem.*

To že vztahy na pracovišti jsou standardní potvrzuje i to, že odpovědi na otázku „Jaká je Vaše komunikace se spolupracovníky?“ 5 respondentů odpovědělo, že jejich komunikace se nejčastěji týká jen a pouze pracovních záležitostí a problémů. Pouze 2 respondenti

odpověděli, že na pracovišti řeší v komunikaci i soukromé záležitosti, které přímo nesouvisejí s prací. Dobrým jevem je, že více jak 80 % pracovníků neřeší na pracovišti soukromé problémy, což nesnižuje produktivitu práce zaměstnanců. Jelikož řešení osobních problémů na pracovišti odvádí pozornost od práce, a tím klesá i pracovní výkon. Navíc přenášení soukromých problémů do práce není profesionální a může zapříčinit i problémy v kolektivu.



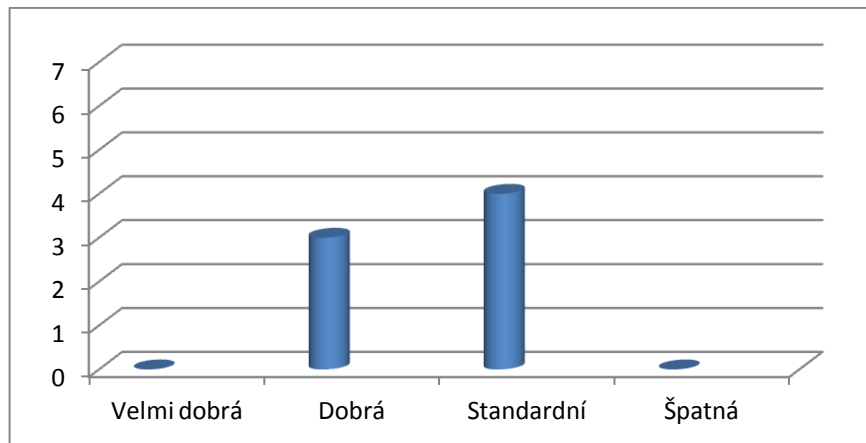
Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf 6. Komunikace mezi kolegy.*

### 13.3 Komunikace

V druhé části dotazníku jsem se zaměřil na oblast komunikace a předávání informací. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s mírou komunikace a způsoby předávání informací ve společnosti. Na otázku „Je komunikace dle Vašeho názoru dostatečná? Ohodnoťte ji prosím na škále 1 – 5. Kde 1 znamená velmi dobrá, 5 znamená velmi špatná.“ 3 respondenti odpověděli, že hodnotí komunikaci stupněm 2 a zbytek respondentů hodnotil komunikaci stupněm 3.

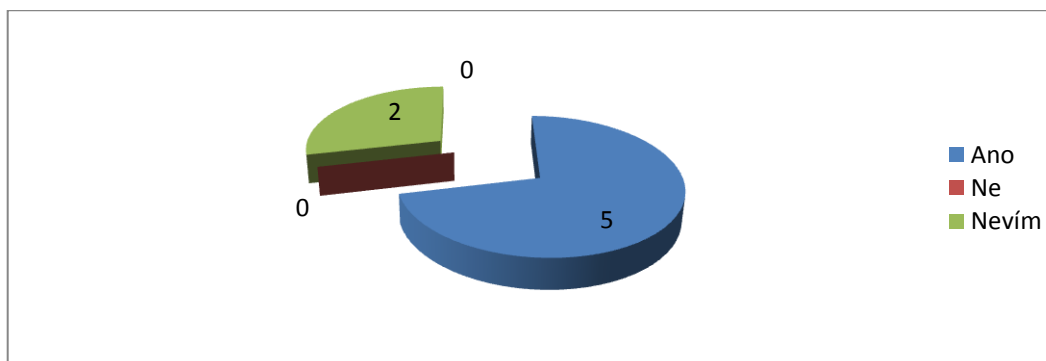
Nejčastějším zdůvodněním bylo, že problémy se snaží všichni řešit zavčas, ovšem někdy řešení problému, který je dost nepředvídatelný, není až tak rychlé, jak by mělo být. Všichni na pracovišti jsou k sobě vstřícní a komunikativní, což napomáhá řešení případných problémů. Pouze jeden respondent odpověděl, že nemůže posoudit, jaká je komunikace na pracovišti.



Zdroj: Vlastní výzkum

*Graf 7. Spokojenost s komunikací ve firmě.*

Na další otázku „Je Vám poskytováno dostatečné množství informací o dění ve firmě?“ Odpovědělo 5 respondentů kladně (ano) a pouze dva respondenti odpověděli, že neví. Ovšem jak nám ukazuje další otázka, tato spokojenost není úplná. Spokojenost vedoucích pracovníků s poskytováním informací ve firmě zobrazuje následující graf.



Zdroj: Vlastní výzkum.

*Graf 8. Spokojenost vedoucích pracovníků s poskytováním informací.*

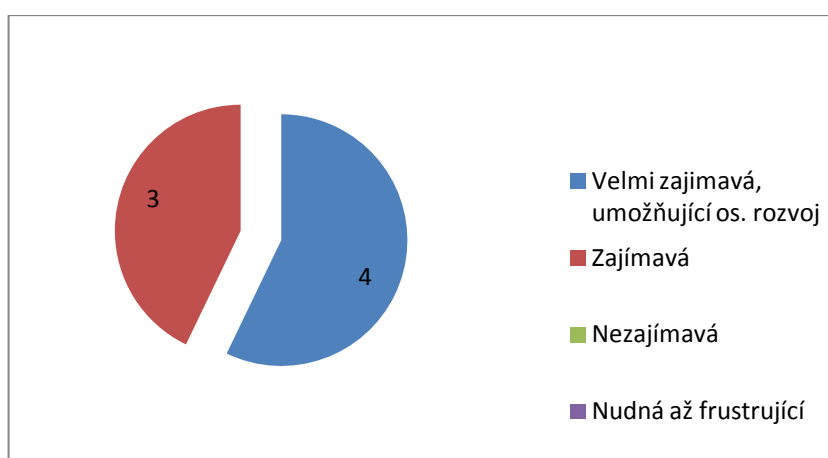
Na otázku „Jakým způsobem získáváte informace o dění ve firmě?“ vedoucí pracovníci odpověděli, že nejčastěji dostávají informace na pravidelných poradách od nadřízeného pracovníka, které by mohly být dle jejich názorů častěji, aby mohli mít lepší přehled o dění ve společnosti, informace získávají také z neformálních zdrojů (informace od kolegů a pracovníků, korespondence a co kde zaslechnou). Zaměstnanci by jistě uvítali, kdyby tyto informace mohli najít pouze na jednom místě a nečerpat z mnohdy irelevantních

zdrojů. Ten to problém by jistě vyřešilo zavedení vnitropodnikových novin či intranetu, s přístupem pro všechny pracovníky podniku.

Komunikaci s nadřízeným pracovníkem hodnotí většina velmi kladně, na otázku „Jste si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány a jak Váš nadřízený hodnotí Váš výkon?“ odpověděli všichni pozitivně. 6 respondentů uvedlo, že náplň práce je jasně uvedena ve smlouvě, a tak se ji snaží plnit na 100 %. Jeden uvedl, že se snaží odvádět výkon na co nejlepší úrovni a hodnocení jde pak ruku v ruce s odvedenou prací. Někteří z respondentů vypověděli, že s výsledky jejich práce jsou seznamováni na měsíčních podnikových poradách.

### 13.4 Obsah práce

Třetí část dotazníku je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s obsahem jejich práce. Na otázku „Svoji práci hodnotíte jako?“ 4 respondenti odpověděli, že svou práci považují za zajímavou a umožňuje jim osobní rozvoj. Další tři respondenti považují svou práci za zajímavou. Spokojenost zaměstnanců se svou náplní práce ukazuje následující graf.



Zdroj: Vlastní výzkum.

*Graf 9. Spokojenost vedoucích pracovníků s náplní práce.*

Všichni vedoucí pracovníci jsou ve společnosti delší dobu jak 2 roky, a přesto hodnotí svou práci jako zajímavou a umožňující osobní rozvoj nebo jako zajímavou. Dále respondenti uvádějí, že největší uspokojení jim přináší spokojení zaměstnanci a objednatelé (uvedli 3 respondenti), dále jsou pak nejspokojenější s dobře odvedenou prací, finančním ohodnocením a případným osobním ohodnocením (uvedli 2 respondenti) a odpovědnost za výsledky a rozvoj firmy. Různorodost pracovní náplně uspokojuje nejvíce poslední 2 respondenty. Na druhé straně jsou vedoucí pracovníci nejméně

spokojení s jednáním s podřízenými, které dle 2 respondentů bývá často problematické, s případným neúspěchem a se zásahy zvenčí – nesmyslné zákony a nařízení.

Na otázku „Jak plánujete svou kariéru v následujících třech letech?“ odpovědělo 90 % respondentů (tedy 6 respondentů), že ji plánují na stejné pozici a to z důvodu, že jsou na dané pozici spokojení, jednak proto, že jim přináší vnitřní uspokojení s odvedené práce, ale i proto, že jsou dobře finančně ohodnoceni. Pouze jeden respondent se rozhodl pro odpověď, která volí jinou variantu, avšak důvody tohoto rozhodnutí nesdělil.

Dalšími důvody pro setrvání v podniku respondenti uváděli dobré vztahy s pracovním kolektivem, různorodost práce, stabilitu společnosti, dobré vztahy s nadřízeným. Skutečnost, že pouze jeden z vedoucích pracovníků plánuje v následujících třech letech změnit zaměstnavatele, je dobrým ukazatelem spokojenosti vedoucích pracovníků.

### 13.5 Odměny a zaměstnanecké výhody

Čtvrtá a závěrečná část dotazníku zkoumala spokojenost vedoucích pracovníků se systémem odměňování a zaměstnaneckých výhod, které jim společnost poskytuje. Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že jsou se systémem spokojeni. Na otázku „Myslíte si, že za svůj pracovní výkon jste spravedlivě ohodnocen/á?“ odpověděli všichni, že jsou spravedlivě ohodnoceni za svůj výkon. Důvodem pro tuto spokojenost je podle respondentů dobré platové ohodnocení, odměny, prémie a osobní ohodnocení na konci každého roku a také spousta dalších zaměstnaneckých výhod nabízených podnikem.

Na další otázku „Jaké zaměstnanecké výhody Váš podnik nabízí?“ odpověděli všichni rozsáhlým výčtem těchto výhod. Nejoblíbenější výhodou je příspěvek na penzijní připojištění, velmi výhodné podnikové půjčky a příspěvek na dovolenou jak pro rodinu, tak pro dítě. Dalšími oblíbenými výhodami jsou bezesporu delší podniková dovolená, která činí 25 dní, příspěvky na kulturní akce a také kulturní akce pořádané samotným podnikem, ohodnocení za životní jubileum, veškerá školení hrazená zaměstnavatelem, používání firemních prostředků za výhodné ceny, 4 ze 7 respondentů jsou spokojeni s příspěvkem na sportovní akce – zejména lední hokej. A v poslední řadě jsou všichni spokojeni s příspěvkem na stravování.

Výše zmíněné fakta potvrzují i odpovědi na další otázku „Jak jste spokojen/á s těmito výhodami? Ohodnoťte je prosím na stupnici od 1 – 5, kde 1 znamená velmi spokojen/á, 5 znamená velmi nespokojen/á.“ 4 respondenti jsou s poskytnutými výhodami velmi spokojeni a zbylí 3 hodnotí svou spokojenost stupněm 2 (spokojení).

Na poslední otázku z dotazníkového šetření „Považujete péči o zaměstnance podniku za dostačující?“ Odpovědělo 5 respondentů, že péče podniku je až nadstandardní a 2 respondenti ji hodnotí jako dostatečnou. Tito dva respondenti se shodli na tom, že je vždy co zlepšovat, ocenění by mohlo být v některých případech užíváno častěji, především pro řidiče a dělníky. Avšak z interních materiálů víme, že ocenění rozdělují právě vedoucí zaměstnanci pro své podřízené.

Proto by bylo dobré toto zdůraznit na pracovních poradách. Zbytek respondentů si váží toho, že je přihlíženo k požadavkům jak vedoucích pracovníků, tak řadových zaměstnanců a společnost se jim snaží vyhovět. Dále jsou velmi spokojeni s bezplatným přidělováním ochranných pomůcek, pracovních oděvů, firmou proplácených školení a lékařských prohlídek.

## 14 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRACOVNÍ MOTIVACE

Předchozí kapitola potvrdila díky dotazníkovému výzkumu, že zaměstnanci jsou spokojeni s činností firmy SUSZ. Spokojenost zaměstnanců není vždy zárukou efektivního využívání lidských zdrojů, ovšem v tomto případě tomu tak je, podnik zajistil zaměstnancům vhodné pracovní podmínky a dokáže je dle všeho motivovat k dosahování vysokých výkonů. Nejúčinnějším nástrojem společnosti v ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců je dle mého názoru systém hodnocení a odměňování, ale také řada výhod poskytovaných podnikem. Z celkového dotazníkového výzkumu nevzešly téměř žádné negativní výsledky, ve společnosti jsou vedoucí pracovníci spokojeni, což dokazuje to, že všichni plánují ve společnosti působit i nadále.

Mým návrhem na zlepšení pracovní motivace je, aby vedení podniku zachovalo stávající politiku vedení. Aby zachovalo i nadále systém odměn a ohodnocení, které je dle mého názoru v některých prvcích dosti nadstandardní a to potvrzují i sami vedoucí pracovníci. Pouze získávání informací o dění ve společnosti lehce vázne, někteří z vedoucích pracovníků uváděli, že získávají informace mnohdy z osobních zdrojů (co kde zaslechnu, korespondence apod.), což jsou zdroje, které bývají dosti zkreslené, a tak nemohou poskytnout objektivní pohled na dění ve společnosti. Podle mého názoru pokud i vedoucí pracovníci mají problém se zjišťováním informací o dění ve společnosti, budou ho mít i řadoví zaměstnanci.

Nedostatek informací o dění ve společnosti může mít negativní dopad na produktivitu podniku. Efektivní komunikace a přístup k relevantním zdrojům informací umožní zaměstnancům, hlavně těm řadovým, pochopit jejich roli při plnění podnikových cílů. K odstranění negativních toků informací by dle mého mohlo pomoci zavedení vnitropodnikových novin, anebo vnitropodnikové internetové sítě, kde by vedení podniku mohlo zveřejňovat důležité informace, jako jsou cíle podniku, stupeň plnění cílů, směrnice a pokyny, organizační strukturu podniku s kontakty na pracovníky, odpovědnost za dění ve firmě, novinky z trhu práce a legislativní změny apod.

Ovšem dobré fungování intranetu je podmíněno pravidelnou aktualizací a volným přístupem všech zaměstnanců. Informovanost ve společnosti by mohli zlepšit i častější vedení porad například 2 krát do měsíce, po ostatních stránkách je vedení porad zcela v pořádku.

Do budoucna bych navrhoval uvažovat nad zavedením motivačního programu, který by mohl zaměstnance podnítit k ještě větším výkonům. K tomu je ovšem potřeba provést mnohem rozsáhlejšího šetření v celém podniku, které by zahrnovalo profily zaměstnanců, jejich postoje k práci, hodnotové orientace, zjišťování jejich potřeb a stupně jejich uspokojení.

### **14.1 Návrh intranetu**

Podnikový intranet je velmi efektivním prostředkem pro komunikaci s pracovníky, správu informací, dokumentů a sledování úkolů či zjišťování ostatních informací o dění ve společnosti. Další výhodou intranetu je, že se zaměstnanci mohou podílet na klíčových otázkách, což může vést k novým nápadům zejména v oblasti produktivity, managementu a jiných firemních záležitostech. Podnik tak může posílat soukromé zprávy prostřednictvím této sítě. Pokud je součástí intranetu i zpřístupnění pro zákazníky nebo ostatní lidi mimo podnik nazývá se tato část extrakt. Většina manažerů se zavedení intranetu obává z důvodu, že žijí v představě, že taková instalace může být velmi drahá. Avšak na internetu je spousta společností, které tvrdí opak.

Intranet umožňuje zaměstnancům najít potřebné informace rychleji. Přístup do intranetu je možný kdykoliv po přihlášení z libovolného místa, což zvyšuje schopnost zaměstnanců vykonávat svou práci rychleji, přesněji a s jistotou, že mají správné a aktuální informace. Dále umožňuje organizaci rychlejší šíření informací pro zaměstnance, může také sloužit jako komunikační kanál v rámci organizace (prostřednictvím chatu, e-mailu nebo blogu). Intranet je také kompatibilní se všemi standardními webovými prohlížeči i operačními systémy.

Samotné zavedení intranetu do společnosti se u středně velké firmy může pohybovat od 100 000 Kč až do 1 000 000 Kč. Cena se bude vždy odvíjet od toho jak je firma strukturovaná, kolik má zaměstnanců, kolik megabitů informací a souborů chce mít uložených v intranetu. Cena také zahrnuje odborné školení na to jak pracovat s novým softwarem. Společnosti Adaptic, s. r. o., která mi poskytla, tyto informace uvádí, že pro zavedení intranetu je potřeba analyzovat společnost a její procesy, taky je nutno zjistit co sama společnost od zavedení intranetu očekává. Jednatel společnosti mě také informoval, že záleží, jestli společnost bude mít svoje servery pro intranet nebo se rozhodne využít serverů samotné společnosti Adaptic, s. r. o. popřípadě jiné společnosti. (Adaptic, s. r. o., 2012)



## ZÁVĚR

Motivace stojí za veškerým lidským jednáním, a proto její řízení je velmi důležitou činností managementu. Rozpoznání zdrojů motivace jednotlivých pracovníků a jejich motivačního profilu je základem úspěšného řízení pracovní motivace. Nejdůležitější zdroje pracovní motivace jsou potřeby, které byly zkoumány několika teoriemi, nejpopulárnější z nich je Maslowova hierarchie potřeb, která je popsána v první části mé práce.

S postupem času a vývojem managementu se vyvíjela i pracovní motivace a procházela různými etapami, které se od sebe odlišovaly užívanými nástroji k jejímu ovlivňování. Počínaje hmotnými odměnami v modelu vědeckého řízení přes důraz na sociální vztahy až po rozvoj lidského potenciálu. Teorie pracovní motivace se zaměřovaly také na spojitosti spokojenosti a pracovní motivace a jejich dopadem na výkon.

Každý podnik využívá jiných stimulů a nástrojů k tomu, aby ovlivnil pracovní motivaci. Tyto stimuly a nástroje by měly být začleněny do motivačního programu a vytvořit tak dokument, který bude upravovat personální činnost, techniky a principy používané společností k řízení pracovní motivace pracovníků, a to k vyšší výkonnosti.

Záměrem bakalářské práce bylo analyzovat vztah vedoucích pracovníků k podniku a navrhnout případné doporučení pro zlepšení motivace vedoucích pracovníků. Z dotazníkového šetření jsem zjistil, že vztah vedoucích pracovníků k podniku je velmi dobrý.

Pro zlepšení pracovní motivace bylo navrženo zavedení vnitropodnikového tisku či intranetu, který by zlepšil informovanost všech zaměstnanců a minimalizoval by tak negativní toky informací. Do budoucích let jsem doporučil zavedení motivačního programu do vnitřních směrnic podniku, který jak doufám ještě zvýší produktivitu pracovníků v podniku.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vztah vedoucích pracovníků k podniku a navrhnout případné doporučení pro zlepšení motivace vedoucích pracovníků. První cíl bakalářské práce byl splněn, jelikož se dotazníkovým šetřením prokázalo, že vztah vedoucích pracovníků k podniku je pozitivní. Dalším cílem bakalářské práce bylo navrhnout případné zlepšení motivace vedoucích pracovníků a tento cíl byl také splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-01.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

MUKULAŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MISKELL, J. R., MISKEL, V. Pracovní motivace. Přel. V. Procházka. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9

PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. 182 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PROVAZNÍK, V a kol. Psychologie pro ekonomy. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus 2005. ISBN 80-7041-187-2.

STÝBLO, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

VEBER, J. a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. Brno: Marek Konečný, 2005. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

WHITMORE, J. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Přel. A. Lisa. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

Adaptic.cz *Webdesign, tvorba www stránek* [online]. © 2005 – 2012 [cit. 2012-04-18]  
ISSN 1213 – 4414. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/intranet/>.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SUSZ Správa a údržba silnic Zlínska

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Výnosy společnosti.....	34
Graf 2. Vývoj výnosů, VH a přidaných hodnot firmy.....	34
Graf 3. Vývoj výnosu, VH a přidané hodnoty formy v letech 2008-2011 .....	35
Graf 4. Vztahy na pracovišti .....	48
Graf 5. Vztahy s nadřízeným pracovníkem. ....	48
Graf 6. Komunikace mezi kolegy. ....	49
Graf 7. Spokojenost s komunikací ve firmě. ....	50
Graf 8. Spokojenost vedoucích pracovníků s poskytováním informací.....	50
Graf 9. Spokojenost vedoucích pracovníků s náplní práce.....	51

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Činnosti společnosti dle výnosů .....	33
Tab. 2. Násobky průměrného výdělku. ....	41
Tab. 3. Tabulka pro určování výše darů. ....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **Dotazník**

Dobrý den,

Jsem studentem 3. Ročníku Managementu na VOŠE, kde zpracovávám bakalářskou práci na téma Formy motivace vedoucích pracovníků. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, který je nedílnou součástí mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce. Údaje z dotazníku budou statisticky zpracovány a nebudou nikde zveřejněny ani nikomu předávány. Nemusíte se bát jejich zneužití.

Děkuji za čas, který mi vyplněním dotazníku věnujete.

Vaculík Lukáš

#### **A) Informace o respondentovi**

##### **1. Pohlaví:**

- muž
- žena

##### **2. Dosažené vzdělání:**

- Výuční list
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- vysokoškolské

##### **3. V podniku pracuji:**

- 3 měsíce až 1 rok
- 1 rok až 2 roky



- 2 roky a více

**4. V podniku pracujete na vedoucí pozici:**

**B) Vztahy na pracovišti**

**1. Vztahy na pracovišti hodnotím jako:**

- Velmi dobré
- Dobré
- Standardní
- Špatné

**2. Uveďte prosím důvody tohoto hodnocení:**

**3. Se svými spolupracovníky obvykle:**

- Komunikuji minimálně, většinou jen o pracovních záležitostech
- Komunikuji hodně, jen o pracovních problémech
- Řeším i soukromé záležitosti

**4. Jak hodnotíte své vztahy s nadřízeným pracovníkem:**

- Velmi dobré
- Dobré
- Standardní
- Špatné

**Důvody toho tvrzení:**

## **C) Komunikace**

**1. Je komunikace v podniku dle Vašeho názoru dostatečná? Ohodnoťte prosím komunikaci na škále od 1 do 5. Kde 1 znamená velmi dobrá, 5 znamená velmi špatná. Svou odpověď prosím zdůvodněte:**

1    2    3    4    5

**2. Jste si vědom/a jaké pracovní výsledky jsou od Vás očekávány a jak Váš nadřízený hodnotí Vás výkon? Prosím odůvodněte svou odpověď.**

**3. Používá Váš nadřízený odměny a osobního ohodnocení?**

**4. Je Vám poskytováno hostečné množství informací o dění ve firmě?**

Ano  
 Ne  
 Nevím

5. *Jakým způsobem získáváte informace o dění ve firmě?*

## **D) Obsah práce**

1. *Svoji práci hodnotíte jako:*

- Velmi zajímavou, umožňující osobní rozvoj
- Zajímavou
- Nezajímavou
- Nudnou až frustrující

2. *Jaký aspekt Vaší práce Vám přináší největší uspokojení?*

3. *S kterým aspektem Vaší práce jste nejméně spokojený/á?*

**4. Jak plánujete svou kariéru v následujících třech letech?**

Ve stejném podniku na stejné pozici

Ve stejném podniku na jiné pozici

Uveďte prosím na jaké:

V jiném podniku na stejné pozici

Jiná varianta:

***Svou odpověď prosím zdůvodněte:***

**E) Odměny a zaměstnanecké výhody**

**1. Myslíte si, že jste za svůj pracovní výkon spravedlivě ohodnocen/á:**

Ano

Ne

***Svou odpověď prosím odůvodněte:***

**2. Jaké zaměstnanecké výhody Váš podnik nabízí? Vyjmenujte je prosím.**

3. *Jak jste spokojen/á s těmito výhodami? Ohodnoťte prosím stupnicí od 1 do 5, kde 1 znamená velmi spokojen/á, 5 znamená velmi nespokojen/á. A odůvodněte svoji odpověď.*

- 1     2     3     4     5

4. *Uveďte, kterou formu ohodnocení nebo zaměstnaneckých výhod nejvíce preferujete:*

5. *Považujete péči podniku o zaměstnance za dostačující?*

- Ano, je nadstandardní  
 Ano, je dostatečná  
 Ne, je nedostatečná

*Odůvodněte svou odpověď prosím:*

*Děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku.*