

# Motivační program firmy Zlínské stavby, a.s.

Hana Častulíková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana ČASTULÍKOVÁ  
Osobní číslo: M080824  
Studijní program: B 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Marketing

Téma práce: Motivační program firmy Zlínské stavby, a.s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivačního programu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu firmy.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

[1]CLEGG, Brian; BIRCH, Paul. Intenzivní kurz vedení lidí : 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2004. 258 s. ISBN 80-251-0356-0.

[2]MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

[3]NIERMEYER, Rainer; KUNST, Petr; SEYFFERT, Manuel. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 109 s. ISBN 8024712237.

[4]PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy. Vyd. 1. Praha : Grada, 1997. 230 s. ISBN 8071694347.

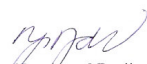
[5]ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Hlavička  
EXT.

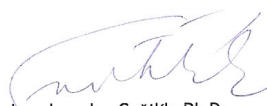
Datum zadání bakalářské práce: 25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
ZRSI. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
ZRSI. 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 dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- 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 nevdělečně 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 vzdělávacího 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**

Bakalářská práce na téma „Motivační program firmy Zlínské stavby, a.s.“ je rozdělena do dvou hlavních částí. Na teoretickou část a analytickou část.

V teoretické části se práce zaměřuje zejména na objasnění základních pojmů týkajících se motivace zaměstnanců, dále pak na odměňování zaměstnanců a na konkrétní zaměstnanecké výhody, neboli benefity. Také rozebírá některé ze základních teorií pracovní motivace a samotný motivační program.

V praktické části jsou uvedeny teoretické poznatky z praxe. Dále jsou na základně dotazníkového šetření zpracovány výsledky a navrženy možnosti na zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova:

motivace, stimul, teorie pracovní motivace, odměňování, benefity, motivační program, spokojenost, návrh

## **ABSTRACT**

Bachelor's thesis „Zlínské stavby motivation plan“ is structured in two principal parts, Theoretical and analytical part.

Theoretical part focuses on employee motivation, Fundamentals terms definition slony with philosophy of work motivation and motivation plan itself.

Analytical part is referred to theoretical knowledge from work experience. On the base of job questionnaire and results I process informations and propose possible options to improve current conditions.

Keywords:

motivatiion, stimulus, philosophy of work motivation, compensation, benefits, motivation plan, satisfaction, proposal

Poděkování, motto

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Tomáši Hlavičkovi za jeho ochotu a trpělivost při získávání praktických informací, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům firmy Zlínské stavby, a.s., kteří mi poskytli potřebné údaje o společnosti a také za vyplnění dotazníku, díky kterému jsem mohla zpracovat návrh na zlepšení motivačního programu.

Také můj dík patří panu PhDr. Milanu Mikuláščíkovi, Ph.D., který byl mým konzultantem.

Motto:

*„Každý, s kým se v životě potkám, mě v něčem předstihuje. Tak se od něho učím.“*

Ralph Waldo Emerson

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 MOTIVACE OBECNĚ.....	12
1.1.1 Zdroje motivace .....	12
1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY MOTIVACE.....	13
1.2.1 Zlaté motivační pravidlo.....	13
1.2.2 Pravidlo motivační kotvy.....	14
1.2.3 Pravidlo diferencovaných podnětů.....	14
1.2.4 Pravidlo dvojí cesty .....	14
1.2.5 Pravidlo snadnějších alternativ .....	15
1.2.6 Zaměření na člověka .....	15
1.2.7 Struktura motivačního pole.....	15
<b>2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
2.1 PRVNÍ SKUPINA TEORIÍ.....	17
2.1.1 Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa.....	17
2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	18
2.1.3 McClellandovo pojetí pracovní motivace.....	19
2.2 DRUHÁ SKUPINA TEORIÍ .....	19
2.2.1 Vroomova teorie valence a očekávání.....	19
2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti .....	20
2.2.3 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle.....	20
2.3 TEORIE X A Y .....	21
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>22</b>
3.1 DĚLENÍ HMOTNÝCH A NEHMOTNÝCH ODMĚŇ A VÝHOD: .....	22
3.1.1 Přímé hmotné výhody .....	22
3.1.2 Nepřímé hmotné výhody .....	22
3.1.3 Nepřímé nefinanční výhody .....	22
3.1.4 Nehmotné odměny .....	22
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	23
3.2.1 Benefity zlepšující finanční situace zaměstnance, .....	24
3.2.2 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance .....	25
3.2.3 Další benefity .....	25
<b>4 MOTIVAČNÍ PROGRAM</b> .....	<b>27</b>
4.1 PRŮZKUM MOTIVACE PROVÁDĚNÝ SPOLEČNOSTÍ SHL .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>5 POPIS FIRMY ZLÍNSKÉ STAVBY, A. S.</b> .....	<b>30</b>
5.1 HISTORIE FIRMY .....	30
5.2 FIREMNÍ POLITIKA ISM.....	30
5.2.1 Politika jakosti .....	31
5.2.2 Politika bezpečnosti práce .....	31
5.2.3 Environmentální politika .....	31
<b>6 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>32</b>



6.1	PŘÍMÉ HMOTNÉ VÝHODY .....	32
6.1.1	Základní mzda.....	32
6.1.2	Prémie.....	33
6.1.3	Příplatky.....	33
6.1.4	Podíly na zisku .....	33
6.2	NEPŘÍMÉ HMOTNÉ VÝHODY.....	33
6.2.1	Soukromé životní pojištění.....	33
6.2.2	Slevy na stavební práce .....	34
6.2.3	Služební automobil.....	34
6.3	NEPŘÍMÉ NEFINANČNÍ VÝHODY .....	34
6.3.1	Vybavení pracoviště.....	34
6.3.2	Parkovací místo.....	34
6.3.3	Ostatní služby.....	34
6.4	NEHMOTNÉ ODMĚNY .....	34
6.4.1	Podílení se na rozhodování.....	34
6.4.2	Možnost kariérního růstu.....	35
6.4.3	Zabezpečení sociálních jistot.....	35
6.5	BENEFITY ZLEPŠUJÍCÍ FINANČNÍ SITUACI ZAMĚSTNANCE .....	35
6.5.1	Stravenky .....	35
6.6	BENEFITY ZVYŠUJÍCÍ HODNOTU ZAMĚSTNANCE.....	35
6.6.1	Volný čas .....	35
6.6.2	Školení a kurzy .....	36
6.7	DALŠÍ BENEFITY .....	36
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>37</b>
7.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	37
<b>8</b>	<b>MOTIVAČNÍ PROGRAM .....</b>	<b>50</b>
8.1	NÁVRH.....	50
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Nejdůležitější roli v každém podniku hrají zaměstnanci. Převážně na nich závisí, jak bude daná firma prosperovat a jakým směrem se bude ubírat. Management firmy pouze koriguje jejich chování a přístup k zadávaným úkolům. Je tedy důležité podporovat dobré zaměstnance a ty ostatní dále usměřňovat, aby jejich výkony dosahovaly požadované kvality.

V tomto ohledu je velmi významným faktorem motivace. Nemotivovaní lidé nemají ve většině případů zájem podílet se na dobrých výsledcích firmy. Zárukou úspěchu každé organizace je sestavení motivačního programu. Dobří pracovníci nepotřebují tolik pozornosti jako právě ti, pro které se stalo vykonávání práce rutinou a na které musíme více působit a motivovat je.

Motivační program se většinou zaměřuje komplexně na všechny stejným způsobem. To však není správné stanovisko a podniky by si měly uvědomit, že zde nepracují totožní lidé, ale že každý z nich uznává jiné hodnoty a působí na ně různé stimuly. Proto by měl nabízet více možností a variant, které zahrnou do této problematiky všechny pracovníky a nejen některé.

Při vypracování mé bakalářské práce čerpám převážně z nastudované literatury, dále z poznatků získaných ve společnosti Zlínské stavby, a.s. a také z informací nabytých při studiu na Univerzitě Tomáše Bati. Do teoretické části zahrnuji základní pojmy motivace a odměňování zaměstnanců. Dalším bodem jsou některé z teorií pracovní motivace. Závěr teoretické části věnuji popisu motivačního programu, který jsem ještě rozšířila o výzkum společnosti SHL.

V praktické části nejprve představím společnost Zlínské stavby, a.s. Poznatky z odborné literatury o odměňování zaměstnanců aplikuji na tuto firmu. Dalším bodem praktické části je dotazníkové šetření, ve kterém se snažím zjistit spokojenost zaměstnanců s motivačními prostředky, které organizace využívá, a také například jak jim vyhovuje pracovní prostředí nebo vztahy ve firmě. Po vyhodnocení dotazníkového šetření následuje návrh motivačního programu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MOTIVACE

## 1.1 Motivace obecně

Pojem motivace nemá přesně určenou definici. Každý autor ji vykládá jiným způsobem. Podle jednoho to může znamenat soubor podnětů, které stimulují člověka, aby úmyslně nebo neúmyslně dosáhl určité cíle. Podle jiného to jsou skutečnosti, které motivují nebo nemotivují člověka, aby něco udělal nebo aby se konání zdržel. Osobně se přikláním k názoru, který ve své knize uvedl Plamínek (Plamínek, 2007). „Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“ [1].

Motivace ale nemusí být vždy brána jako pozitivní. Závisí to na tom, ze které strany se na ni díváme. Jestliže stojíme na straně člověka, který motivuje druhé, je pro nás motivace vždy pozitivní, ale lidé, které motivujeme, to nemusí tak brát. Mohou se začít cítit manipulováni, i když to původně bylo myšleno dobře.

### 1.1.1 Zdroje motivace

Podle psychologů existují dva druhy motivace a to:

- vnější motivace
- vnitřní motivace

**Vnější motivace**, nazývaná jako stimuly, vyvolává krátkodobou potřebu, kterou chceme uspokojit. Člověk se snaží dosáhnout určitého cíle díky konkrétnímu popudu, který vychází z vnějšího prostředí. Nejčastěji jde o peníze, pracovní prostředí a jistoty.

Vysvětlím Vám to na následujícím příkladu. Jestliže zaměstnanec dostává svůj plat, kterým ho stimulujeme, tak tento zaměstnanec pracuje. Jestliže mu ale přestaneme platit, přestane pracovat. Souhrnně lze říci, že pokud na pracovníka působí určité stimuly, můžeme od něj očekávat určitý výkon. Lidé spadající do této kategorie mají menší sebeúctu a více trpí úzkostí.

**Vnitřní motivace**, motivy naopak vychází z vlastních pohnutek a pro vlastní prospěch. Jelikož máme z vnitřní motivace vlastní prospěch, tak nás vykonávaná činnost baví. K obvyklým příkladům patří osobní růst a rozvoj. Lidé, kteří jsou spíše vnitřně motivováni, si více váží sami sebe, mají menší sklon k úzkosti, dokáží se realizovat a jsou také vytrvalejší a tvořivější [2] a [3].

Na těchto dvou zdrojích motivace můžeme vidět, jaký je **rozdíl mezi motivací a stimulací**. Jestliže chceme zaměstnance efektivně motivovat, musíme více znát jejich charakter, potřeby, co je pro ně v životě prioritní a jakými pravidly se řídí. Na druhé straně stojí stimulace. Zde firma nemusí přesně vědět, co je pro zaměstnance důležité, ale co na ně působí.

## 1.2 Základní principy motivace

Mezi základní principy motivace patří zejména tyto:

- zlaté motivační pravidlo,
- pravidlo motivační kotvy,
- pravidlo diferencovaných podnětů,
- pravidlo dvojí cesty,
- pravidlo snadnějších alternativ,
- zaměření na člověka,
- struktura motivačního pole.

### 1.2.1 Zlaté motivační pravidlo

Při zadávání práce zaměstnancům se může stát, že si práce a zaměstnanec navzájem nesesnou. Abychom problém vyřešili, musíme upřednostnit buď člověka a nebo daný úkol.

Když upřednostníme úkol před člověkem, musíme zaměstnance o to více stimulovat, aby byl úkol splněn. Firmy také musí tyto pracovníky o to více kontrolovat, protože je prakticky k vykonávání práce donutili, a to se jim nemusí líbit a mohou tuto práci bojkotovat. Je velice pravděpodobné, že když přestane firma stimulovat zaměstnance, nebudou dále pokračovat v práci.

Z toho je zřejmé, že je mnohem účinnější, když přizpůsobíme úkol člověku. Nejvýhodnější varianta je zadávání úkolů přímo na míru zaměstnance. V tomto případě jde využívat motivy, které jsou zakořeněny v daném člověku. Díky tomu už nepotřebují další pobídky v podobě stimulů zvenčí.

Je však zřejmé, že si organizace ne vždy mohou dovolit zadávat úkoly přesně na míru. Zde však nemusíme znovu skončit u stimulů, ale raději se zaměřit na dobrou motivaci. Velmi

důležité je samotné zadávání úkolu, tedy jak to zaměstnanci podáme, jakým tónem řeči nebo jaká použijeme slova.

Zlatým pravidlem motivace tedy je, **co nejvíce přizpůsobit zadávaný úkol člověku a nepřizpůsobovat člověka úkolu.**

### 1.2.2 Pravidlo motivační kotvy

Ne všechny lidi musí bavit všechno. A tak je to i v pracovním prostředí. Zaměstnanec nemusí práci nijak morálně uspokojovat. Firma by tedy měla zajistit pracovníkovi takovou práci, která by ho alespoň trochu bavila, a tím se může zaměstnanec smířit i s méně uspokojivou prací. Ten, koho práce někdy baví, většinou udělá více a kvalitněji vykoná zadaný úkol.

Z toho vyplývá i pravidlo, že by **zaměstnanec mělo bavit a uspokojovat alespoň něco.**

### 1.2.3 Pravidlo diferencovaných podnětů

U toho to pravidla se řeší jeden z nejzákladnějších problémů motivace. Jde o to, že si mnoho lidí myslí, že to, co motivuje je, musí nutně motivovat i druhé. Jelikož ale lidé nejsou stejní, tak je nemyslitelné, aby všechny motivovalo to samé. Logickou úvahou je to jasné, ale v reálném životě se to tak vždy nejeví. Například když firma nově vymaluje kanceláře zelenou barvou, aby měli zaměstnanci příjemnější prostředí, tak se to nemusí líbit všem.

Manažer by měl rozpoznat, na co jsou jejich zaměstnanci citliví a najít také konkrétní podněty, které na ně působí a umět je ve správnou dobu a ve správné situaci použít.

Z toho vyplývá pravidlo, že **různí lidé mají jinou citlivost na různé podněty než my.**

### 1.2.4 Pravidlo dvojí cesty

Lidé reagují třemi způsoby: kladně, záporně nebo neutrálně. Neutrální reakce se však projevuje jen v minimu případů. Spíše jde o kladné nebo záporné reakce, které se také nazývají apetence a averze. Je to závislé na podnětech, které na člověka působí. Firmy si musí uvědomit, že jejich zaměstnanci nebudou reagovat pouze na příjemné podněty, ale také na ty nepříjemné. Nejčastěji uváděným příkladem je rozpor mezi odměnou a trestem.

Je důležité si uvědomit, že **zaměstnanec nemotivují pouze příjemné věci, ale také strach z toho nepříjemného.**

### 1.2.5 Pravidlo snadnějších alternativ

Někteří manažeři si myslí, že jejich podřízení nepracují tak, jak by si představovali. Proto pak uvažují o různých postupech, většinou jde o psychologické postupy, jak by se dal tento problém vyřešit. Velmi často se ale stává, že problém není vůbec tam, kde by jsme ho hledali.

Příkladem může být typ zaměstnance, o kterém si manažer myslí, že nepracuje kvůli špatné motivaci nebo jeho neschopnosti. Je mnohem jednodušší tomuto pracovníkovi podat podrobnější informace o zadaném úkolu a tím dosáhnout jeho splnění. V tomto případě jde o to, že vedení firmy často přeceňuje síly svých podřízených, ale jednoduchým vysvětlením lze stávající stav zlepšit. Proto je důležité vědět, co komu jak vysvětlit a jak se k němu chovat.

Pravidlo tedy zní: **Ve většině případů stačí umět dobře vysvětlit danou situaci a zasvětit pracovníka do daného problému.**

### 1.2.6 Zaměření na člověka

Tato zásada vychází zejména z toho, že by pracovníci měli být motivováni a není výhodné s nimi manipulovat. Při motivaci jdou ruku v ruce zájmy člověka se zájmy jeho okolí, při manipulaci jsou na hlavním místě pouze zájmy okolí a daný člověk je v tomto vztahu zcela přehlížen. České obyvatelstvo je velice háklivé na manipulaci a někdy se stane, že i dobře míněná motivace vyzní díky podání jako manipulace.

Jestliže chce organizace dobře motivovat své zaměstnance, **musí myslet na druhé a nejenom na sebe.**

### 1.2.7 Struktura motivačního pole

Při řešení komunikačních situací se dnešní manažer neobejde bez znalosti motivačního pole daného pracovníka, protože se tyto složky komunikace neustále mění a ovlivňují.

Motivační pole se skládá z motivačního založení, motivační polohy a z motivačního naladění.

**Motivační založení** se po celou dobu života mění jen v malé míře, protože je to vlastnost zděděná. Projevuje se zejména ve stresujících a vypjatých situacích, které vyžadují určitý způsob chování, které se jedinec doposud nestačil naučit. Motivační založení tvoří základ motivačního pole.

**Motivační poloha** není zděděným prvkem chování, ale naučeným. Nejčastěji se s ní setkáváme v podobě naplnění životních potřeb a kolik pozornosti těmto potřebám musíme věnovat.

**Motivační naladění** závisí na podnětech, které na člověka právě působí. Motivačním naladěním je konkrétní reakce na tyto podněty. Je tedy velmi proměnlivá a špatně identifikovatelná. To, co v nás vzbuzuje vzrušení, může pro jiného znamenat odpor nebo nesouhlas.

Díky těmto třem polohám lze říct, že **motivy, které na člověka působí v daném okamžiku, jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace** [2].



## 2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

V současné době neexistuje žádná teorie, která by byla zcela univerzální, ale následující teorie mohou manažerům pomoci s motivováním svých zaměstnanců v praxi a přiblížit jim, jak se jejich zaměstnanci chovají a čeho by chtěli dosáhnout.

Teorie pracovní motivace se dělí do dvou základních skupin. Do první skupiny patří teorie, které se snaží vysvětlit, co člověka motivuje k práci. Druhá skupina teorií se snaží identifikovat proces motivace a jeho průběh [4] a [5].

### 2.1 První skupina teorií

První skupina má jednoduchou konstrukci a je velmi dobře srozumitelná. Dá se snadno převést do prostředí pracoviště. Patří zde například tyto teorie:

- Maslowovo pojetí hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- McClellandovo pojetí pracovní motivace [5]

#### 2.1.1 Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa

Abraham Maslow byl americký psycholog a patřil k zakladatelům humanistického proudu v psychologii.

Maslow hierarchicky seřadil lidské potřeby podle důležitosti. Jde o potřeby od těch nejzákladnějších po ty méně důležité. První tři úrovně se označují jako potřeby nižší. Potřeby úcty a sounáležitosti se řadí mezi potřeby vyšší. Obecně platí, že abychom uspokojili potřeby, které jsou na vyšším stupni, musíme nejprve uspokojit potřeby na nižším stupni. Jak se postupem času ukázalo, toto pravidlo nemusí vždy platit. Jako příklad se uvádí mezní a vypjaté situace, kdy je možnost základních potřeb omezená, jako tomu bylo v koncentračních táborech.

Skupina **fyziologické potřeby** zahrnuje základní potřeby organismu a jsou pro nás prioritní. Do této skupiny patří potřeba vody, potravy, vzduchu, pohybu, bydlení, tepla, světla, aj.

**Potřeby bezpečí**, kdy člověk potřebuje jistoty, které zabezpečují fyziologické i psychické bezpečí, dále řád a to nejen v současnosti, ale i do budoucna. Může se jednat

o potřebu pořádku, ochrany před nezaměstnaností nebo nemocí, ale také například potřeba zákona.

**Sounáležitost.** Tyto potřeby jsou sociálně zaměřené. V této kategorii nalezneme potřebu začlenění se do nějaké skupiny, mít dobrý vztah s ostatními lidmi a být akceptován. V praxi se jedná o dobré pracovní vztahy, informace, kontakty, stabilitu pracovní skupiny nebo o přátelství a lásku.

**Potřeba úcty** zahrnuje uznání a respektování člověka ostatními lidmi, ale také potřeba prestiže a úspěchu.

**Seberealizaci** Maslow popsal těmito slovy: „Být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát.“ Tuto potřebu lze formovat. Člověk se snaží rozvíjet sám sebe a tyto nabyté schopnosti co nejefektivněji naplňovat.

Jak je uvedeno v knize Psychologie ve světě práce (Škítar, 2008), můžeme tuto pyramidu převést na pracovní motivaci tímto způsobem: plat – sociální zajištění, důchodové zabezpečení, odborová záštita. A nebo také přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích – tituly, statusové symboly, povýšení – pracovní seberealizace [5].

### 2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie patří k nejcitovanějším motivačním teoriím v literatuře managementu. Herzberg dělí jevy, které ovlivňují člověka, do dvou protikladných skupin, a to na vnější a vnitřní faktory.

**Faktory vnější** jsou označovány jako **hygienické**. Týkají se práce, odměňování a celkového prostředí na pracovišti. Nejedná se pouze o vybavení pracoviště, ale i o atmosféru, která na pracovišti panuje. Tyto vlivy jsou krátkodobého charakteru. Pracovníci je vnímají dvěma způsoby, a to buď spokojenost nebo nespokojenost. Vnější faktory mohou vést až k demotivaci, ke špatným vztahům s nadřízenými a ke snížení pracovního výkonu.

**Faktory vnitřní** souhrnně označujeme jako **motivátory**. Jde o vztah k pracovní činnosti. Do této skupiny patří samotná práce, jestli je pro pracovníky něčím zajímavá a jestli jim přináší uspokojení. Dále zde zahrnujeme motivaci finanční i nefinanční, kterou zaměstnanec dostává dodatečně ke svému platu, ale také zda lze ve firmě dosáhnout určitého pracovního růstu. Tyto faktory jsou dlouhodobé [6].

### 2.1.3 McClellandovo pojetí pracovní motivace

Tato teorie je zaměřena na pracovníky usilující o vedoucí pozice a snaží se zjistit, co je motivuje. Tito lidé jsou vytrvalejší a jsou také cílevědomí. Zaměřují se na jednotlivé cíle, které mohou lépe zvládnout, což prohlubuje jejich sebejistotu. Podle McClelanda lze těmto pracovníkům nabídnout tři motivační úrovně:

**Potřebu sounáležitosti** - zde jsou zahrnuty přání většiny pracovníků, jako jsou dobré vztahy na pracovišti a potřeba být akceptován. Díky této potřebě se dá lépe budovat pracovní tým.

**Potřebu prosadit se** - tato potřeba je určena výhradně pro pracovníky, kteří jsou dominantní, kteří se snaží řídit tým.

**Potřebu uplatnění** - orientuje se na ty, kteří mají kreativní myšlení a snaží se zavést do firmy něco nového [4].

## 2.2 Druhá skupina teorií

Tato skupina teorií je technicky propracovanější. V knize Psychologie ve světě práce (Škítar 2003) je uvedeno: „Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace.“

K nejnámějším teoriím řadíme:

- Vroomova teorie valence a očekávání,
- Adamsova teorie spravedlnosti,
- Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle [5].

### 2.2.1 Vroomova teorie valence a očekávání

Tato teorie obsahuje tři základní pojmy, kterými jsou valence, instrumentalista a očekávání.

**Valence** - osobní hodnota cíle, kterou pracovník vnímá.

**Instrumentalista** - je činnost, kterou musí pracovník vykonat, aby dosáhl požadovaného výsledku.

**Očekávání** - je vyjádřeno pravděpodobností, s níž bude dosaženo cíle.

V souhrnu lze říct, že jestliže bude pracovník vykonávat svou práci, bude předpokládat, že splní daný cíl (zvýšení platu, aj.). Za předpokladu, že bude tato rovnice splněna a pracovník dosáhne svého cíle, projeví se to i na jeho další práci [5].

### 2.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti porovnává pracovníky ve skupinách. Spočívá v tom, že se zaměstnanec snaží srovnávat s ostatními členy skupiny. Hodnotí sám sebe, jaké musel vynaložit úsilí na splnění úkolu, ale také jakou odměnu za toto úsilí dostal. Následně mu vyplynou tři závěry. Buď je s daným stavem spokojený, nespokojený nebo je neutrální.

Jestliže se cítí být dotčený a má pocit, že vynaložil mnohem větší úsilí než ostatní, avšak dostal menší odměnu, demotivuje ho to a také na další úkol sníží svůj výkon. Může to ale také vést i ke zhoršení vztahů v týmu.

Vznikají tři základní situace: nadhodnocení, podhodnocení a spravedlnost [5].

V případě nadhodnocení často dochází k poklesu výkonnosti, protože si daný zaměstnanec začne myslet, že i když nebude tolik pracovat, stejně dostane vyšší odměnu než ti ostatní. Může dojít i k tomu, že u ostatních členů týmu poklesne produktivita. Ale také se může zvýšit, protože se budou snažit přiblížit danému zaměstnanci.

Když je pracovník spravedlivě ohodnocen, je spokojen a jeho úsilí přetrvává.

### 2.2.3 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Chceme-li zaměstnance více motivovat a zvýšit jejich výkonnost, musíme jim jasně stanovit cíle, a to následujícím způsobem:

- cíle jsou obtížné, ale dají se zvládnout,
- jsou poskytovány potřebné informace o postupu, kvalitě, apod.,
- pracovníci participují na stanovení cílů a souhlasí s nimi [5].

### 2.3 Teorie X a Y

Tato teorie stojí mimo předešlé dvě skupiny. Jejím autorem je D. McGregor, který se zaměřil na typologii zaměstnanců, které rozdělil do dvou zcela odlišných (krajních) skupin:

#### X

Jde o pracovníka, který nerad pracuje a dělá jen to nejnnutnější. Takové lidi musí zaměstnavatel více motivovat, ale i kontrolovat, protože tento typ zaměstnanců není aktivní a ani nijak iniciativní.

#### Y

Pracovníci, kteří patří do této skupiny, jsou naopak velmi tvořiví, ochotní a v práci nachází vlastní uspokojení. Tento typ zaměstnanců nemusíme nějak přehnaně motivovat, protože jejich hnací motor tvoří vnitřní stimuly, jako například možnost osobního růstu. Pro tyto pracovníky je důležitá pochvala, povzbuzení nebo kladné ohodnocení dosažených výsledků [4].

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

System odměňování jako jeden ze základních způsobů motivace může mít formu hmotnou ale také nehmotnou. Převládá názor, že zaměstnanci raději sáhnou po peněžní odměně a takový názor mají většinou i samotní manažeři firem. Nemusí tomu tak vždy být.

#### 3.1 Dělení hmotných a nehmotných odměn a výhod:

##### 3.1.1 Přímé hmotné výhody

- základní mzda
- prémie
- příplatky (např. za práci přesčas, o víkendech či svátcích)
- podíly na zisku

##### 3.1.2 Nepřímé hmotné výhody

- příspěvek na pojištění
- služby
- služební automobil

##### 3.1.3 Nepřímé nefinanční výhody

- výhody ustanovené v pracovní smlouvě
- vybavení pracoviště
- vyhrazené parkovací místo
- služby (např. mateřská školka, bufet, potravinové automaty, kuchyň)
- pomocný personál (osobní asistentka)

##### 3.1.4 Nehmotné odměny

- podílení se na rozhodování
- možnost kariérního růstu
- volná pracovní doba
- zabezpečení sociálních jistot

Autor Psychologie ve světě práce (Škitar, 2008) uvádí, že nejúčinnější formou motivace je maximální uspokojení potřeb zaměstnance s využitím kombinace hmotné i nehmotné stimulace. Nabídka pouze jedné z forem motivace nemusí mít tak dobrý účinek.

Jako příklad může posloužit zvýšení mzdy. Jestliže zaměstnanci zvýšíme mzdu, tak motivace působí pouze krátkodobě a po čase motivace zcela vyprchá. Výhodnější je, když zaměstnance seznámíme s osobním plánem rozvoje, kde jsou uvedeny konkrétní etapy profesního růstu. Zaměstnanec se snaží dosáhnout lepšího místa z důvodu zvýšení mzdy, ale také většího podílení se na rozhodování, apod. [5].

Odměňování zaměstnanců a jejich motivace lze také souhrnně nazvat jako zaměstnanecké výhody a benefity. V následující části se budu věnovat benefitům podle vlivu působícího na člověka a uvedu jejich konkrétní příklady.

### 3.2 Zaměstnanecké výhody

Benefity jsou výhodné jak pro zaměstnance tak i pro zaměstnavatele, protože dokáží ušetřit zaměstnavateli peníze a zvyšují prestiž podniku.

Zaměstnanecké výhody dělím podle jejich funkce na:

- benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance,
- benefity zvyšující hodnotu zaměstnance,
- další benefity.

Do první skupiny, což jsou benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance, patří:

- stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na životní pojištění,
- půjčky.

Druhou skupinu tvoří benefity zvyšující hodnotu zaměstnance. Jsou to převážně tyto:

- volnočasové aktivity,
- školení a kurzy.

K dalším benefitům můžeme přiřadit:

- volná pracovní doba,

- nadstandardní dovolená,
- nepeněžní dary.

### **3.2.1 Benefity zlepšující finanční situace zaměstnance,**

#### **Stravenky**

V zákoníku práce, konkrétně v § 236 se uvádí, že je každý zaměstnavatel povinen umožnit všem svým zaměstnancům stravování.

Větší firmy většinou poskytují závodní stravování. Pro menší a střední firmy je výhodnější možnost poskytovat svým zaměstnancům stravenky.

Díky poskytování stravenek může zaměstnavatel uplatnit daňově uznatelný náklad, který může tvořit maximálně 55% hodnoty stravenky. Tato částka však nesmí přesáhnout 48,30 Kč. Jedná se tedy o stravenky v hodnotě 87,80 Kč. Tento příspěvek je osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění a od daně z příjmů. Zbýlých 45% si doplácí zaměstnanec [7] a [8].

#### **Penzijní připojištění**

Od daně z příjmů je osvobozen příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Při zvyšování mzdy musí zaměstnanec i zaměstnavatel platit sociální a zdravotní pojištění. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nepodléhá těmto platbám (úspora 35 % u zaměstnavatele a 12,5 % u zaměstnance). Platba je uznána jako náklad až do výše 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a je osvobozena od daně z příjmů zaměstnance až do výše 5 % stejného základu [7] a [9].

#### **Životní pojištění**

Jestliže zaměstnavatel přispívá svému zaměstnanci na životní pojištění, může si na jednoho zaměstnance uplatnit 8 000 Kč ročně jako odečitatelnou položku pro výpočet základu daně. Zaměstnanec neplatí z této částky sociální ani zdravotní pojištění.

#### **Půjčky**

Některé podniky poskytují svým zaměstnancům půjčky. Většinou se jedná o zvýhodněné půjčky na bydlení, ale setkáme se i s půjčkami bezúčelovými. Jejich výše je obvykle 100 tisíc korun u půjček na bydlení, u bezúčelových půjček jde maximálně o částku 20 tisíc korun.



### 3.2.2 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance

Další skupinou benefitů jsou benefity zvyšující hodnotu zaměstnance. Firmám jde o to, aby díky těmto benefitům dosáhly větší loajality zaměstnanců, aby byli zaměstnanci se svou prací více spokojeni, ale také se jedná o utužování vztahů mezi zaměstnanci, což také vede k lepšímu a vlídnějšímu klimatu na pracovišti.

Firmy také mohou díky rekvalifikačním nebo jazykovým kurzům zlepšit výkonnost zaměstnanců a znásobit schopnosti svých pracovníků podřízených.

#### Volný čas

K nejoblíbenějším patří vstupenky na kulturní akce, jako jsou například vstupenky do kina, na koncerty nebo předplatné do kina. Dále se jedná o permanentky na sportovní utkání například hokejové nebo fotbalové.

V poslední době je také velký zájem o víkendové zážitkové pobyty, které nabízí víkend na ranči, kurzy přežití v přírodě, aj. Může se jednat i o jednorázové akce, ke kterým patří škola smyku, bagrování nebo vyhlídkové lety.

Tyto pobyty a akce nejen prohlubují vztahy mezi zaměstnanci a utužují kolektiv, ale zaměstnanci z těchto odměn neplatí daň z příjmů. Pro zaměstnavatele je to nákladnější a nemohou si tyto náklady odepsat z daní. Odměnou je však zlepšení prestiže firmy v očích veřejnosti

a spokojenost zaměstnanců.

#### Školení a kurzy

Některé firmy platí svým zaměstnancům různá školení, která mohou být buď pro nově nastupující pracovníky nebo pro stávající. Firma jim také může hradit kurzy, nejčastěji jazykové nebo počítačové. Je to velice dobrá investice do budoucna, protože díky získaným znalostem a zkušenostem se zvyšuje i hodnota zaměstnanců.

Pro firmu je to výhodné i z pohledu daní. Tyto náklady si totiž může odečíst z daní, ale školení musí souviset s činností společnosti.

### 3.2.3 Další benefity

Je mnoho způsobů, jak motivovat své zaměstnance. Ve skupině další benefity se nachází například dovolená navíc, dary nebo volná pracovní doba.

### **Volná pracovní doba**

Nejedná se o klasický benefit, ale mnoho zaměstnanců ocení volnou pracovní dobu. Dle mého názoru jde hlavně o rodiče s malými dětmi, které musí odvést a vyzvednout ze školky či školy. Jistě to také ocení mladí lidé, kteří žijí spíše nočním životem a ráno si rádi přispí.

### **Nadstandardní dovolená**

Zákonem není stanovená horní hranice dovolené, proto firmy mohou prodloužit dovolenou, o kolik chtějí. Jedná se o jeden z nejlepších motivačních prostředků. Bohužel však firmy, většinou se jedná o průmyslovou výrobu, tuto variantu motivace zcela zavrhnou.

Setkala jsem se i s takovým přístupem, kdy firma po zkrácení nemocenských dávek přidala zaměstnancům o týden volna navíc. Jedním z důvodů byl i fakt, že ve firmě pracuje mnoho žen, které mají školou povinné děti. Ty jsou čas od času nemocné a zaměstnankyně s nimi musí zůstat doma. Mělo to velmi pozitivní účinek v podobě zvýšení loajality zaměstnanců k firmě. Zaměstnanci jsou si totiž vědomi, že ne všude by se jim takové výhody dostalo.

### **Nepeněžitě dary**

Hmotné dary ve většině případů zaměstnanci dostávají při zvláštních příležitostech, například životní jubileum, odchod na mateřskou dovolenou a nebo do důchodu. Jestliže tyto dary nepřesahují částku 2 000 korun, nemusí z něj zaměstnanec platit daň z příjmů [7].

## 4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program je založen na stimulaci pracovníků. Tyto stimulační nástroje však nesmí být v rozporu s personální strategií a politikou firmy. Hlavním úkolem motivačního programu je poskytnout zaměstnancům takové podmínky, aby firma zvýšila jejich výkonnost, ochotu pracovat a aby byli v práci a s prací spokojeni. Motivační program by měl řešit otázky týkající se odměňování a hodnocení výsledků, dále podporovat iniciativu zaměstnance a jeho tvořivost.

V motivačním programu prakticky nejde o nic jiného, než pozitivně působit na pracovníky, a to nejen pomocí stimulů. Je to soubor pravidel, nařízení, opatření a postupů, jak by se mělo efektivně dosáhnout motivace zaměstnanců, ale také jak by se měli pracovníci chovat, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků. Motivační program je určen hlavně pro ty oblasti, kde dobrých výsledků dosahováno není a kde je tedy potřeba pracovníky motivovat.

Vedení firmy by si mělo uvědomit, že bez znalostí a respektování motivačních zásad a bez pochopení motivační struktury pracovníků nelze sestavit dobrý motivační program. Zaměřit by se měli na hodnocení vztahů zaměstnanců mezi sebou. Každý zaměstnanec a systém řízení je jiný, proto je potřeba poznat jejich silné a slabé stránky. Jestliže se zaměstnanci necítí motivováni, může to u nich vést k poklesu výkonnosti, zadaný úkol je nijak neoslovuje, což může mít za následek úpadek celé firmy [10].

### **Sociálně-ekonomické faktory**

Sociálně-ekonomické faktory nám poskytují informace, které manažerům pomohou při sestavování motivačního programu. Jde o tyto faktory:

- informace o technické a technologické vybavenosti firmy,
- informace o zaměstnancích (demografické údaje, profesně-kvalifikační údaje),
- informace o pracovních podmínkách,
- informace o systému hodnocení a odměňování, ale také péče o pracovníky,
- informace týkající se řízení,
- informace získané z různých dotazníků nebo vyplývajícího z pozorování pracovníků (spokojenost či nespokojenost se stávajícím stavem, vztah k práci, jejich názor na řízení podniku) [10].

#### 4.1 Průzkum motivace prováděný společností SHL

Podle průzkumu společnosti SHL, který byl uveřejněn na stránkách [personalista.cz](http://personalista.cz), vnímají zaměstnanci při nízké motivaci větší stres (46 % dotazovaných), často to také vede k odkladům práce (43 %) a dokonce až k odchodu zaměstnanců z firmy (30 %).

V průzkumu mě zaujalo, že pouze 25 % dotazovaných je spokojeno s motivací. Ukázalo se, že mužům nejvíce vadí nedostatek motivace ze strany nadřízených (39 %) a ženy ovlivňuje kritika (17 %) a špatné vztahy na pracovišti (19 %).

Rozdíly byly zjištěny i u věkových skupin. Zatímco mladí zaměstnanci trpí nedostatkem motivace díky nezajímavosti přiděleného úkolu (37 %), starší ročníky si na tuto práci většinou zvyknou a dělají ji automaticky. Mladé lidi více motivují dobré mezilidské vztahy a prostředí v podniku než starší lidi.

Z průzkumu lze také vyčíst, že nejméně jsou motivováni lidé z právníckého, finančního a bankovního odvětví. 39 % z nich uvedlo, že je jejich zaměstnavatelé nemotivují vůbec. Naopak nejlépe dopadli zaměstnanci reklamních agentur, marketingu a médií. V tomto sektoru se cítí být nemotivováno pouze 19 % dotazovaných.

Bohužel tento článek neobsahoval údaj o počtu respondentů a o jednotlivých segmentech, kterých se týkal. Ale i přes tuto skutečnost jsou výsledky velice zajímavé a mají určitou vypovídací schopnost a zaměstnavatelé by si měli tyto skutečnosti uvědomit. I přes to, že mají zpracovaný motivační plán, nemusí být efektivní, protože nerespektují potřeby svých pracovníků nebo pracovních týmů [11].

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 POPIS FIRMY ZLÍNSKÉ STAVBY, A. S.**

Společnost Zlínské stavby, a. s. je stavební firma se sídlem ve Zlíně a pobočkou v Újezdě u Valašských Klobouk. Vlastníky akcií jsou pouze fyzické osoby. Roční obrát se pohybuje kolem 160 milionů. Firma má 19 THP, na které jsem se zaměřila v dotazníkovém šetření, a 92 pracovníků, kteří svoji profesi mají na živnost.

Společnost se zabývá projektovou činností ve výstavbě, provádí stavby a jejich změny, dále také udržovací práce na nich a jejich odstraňování. U vyhrazených elektrických zařízení provádí montáže, opravy a revize. Zaměřuje se také na výkon zeměměřičských činností a projektování elektrických zařízení.

Firma se snaží stále rozvíjet a patřit mezi nejlepší a nejžádanější. V okolí Valašských Klobouk nevím o jiné firmě, která by měla ve stavebnictví tolik zakázek jako právě Zlínské stavby, a.s. Zakázky provádí i mimo Zlínský kraj. Podílela se například na rekonstrukci hangáru C na letišti Praha-Ruzyně.

### **5.1 Historie firmy**

Společnost Zlínské stavby a. s. vznikla v roce 1974, kdy byl otevřen samostatný ateliér pozemních staveb a inženýrských sítí SPOJPROJEKT Praha, s. p. v Luhačovicích.

V roce 1991 vznikla díky privatizaci společnosti SPOJPROJEKT firma UPOSS, s. r. o. V roce 1994 se stávající firma rozšířila o realizační činnost.

V roce 1996 byla založena firma UPOSS group, a. s., která převzala veškerou realizační činnost firmy UPOSS, s.r.o.

V roce 2006 se firma přejmenovala na Zlínské stavby, a. s. se sídlem ve Zlíně a pobočkou v Újezdě u Valašských Klobouk.

### **5.2 Firemní politika ISM**

Politika firmy se dělí na 3 hlavní části:

- politika jakosti
- politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- environmentální politika

### **5.2.1 Politika jakosti**

Politika jakosti se zaměřuje zejména na problematiku budování a uplatňování pravidla systémového řízení jakosti, vytváření potřebných zdrojů pro uplatňování a ověřování systému jakosti, nepřetržité hledání lepších řešení všech výrobně-obchodních a organizačních procesů. Hlavním cílem je patřit ve svém oboru tj. realizace občanské a průmyslové výstavby, k nejlepším na Moravě a stát se pro zákazníky předností a nepominutelnou volbou. Pro pracovníky zabezpečovat jejich kvalifikaci k dalšímu zdokonalení systému jakosti.

### **5.2.2 Politika bezpečnosti práce**

Společnost se zde zaměřuje na bezpečnost a ochranu zdraví nejen při práci vlastních zaměstnanců, ale i svých dodavatelů a zákazníků. Za prioritu pro dosažení úspěšnosti a prosperity firmy pokládá vedení zajištění vysoké úrovně jakosti služeb a bezpečnost a ochranu zdraví. Díky tomuto chtějí také dosáhnout zvyšování konkurenceschopnosti na tuzemském trhu. Vedení společnosti se rozhodlo vyhlásit v souladu se strategickými záměry a cíly společnosti politiku BOZP.

### **5.2.3 Environmentální politika**

Ochrana životního prostředí tvoří společně s trvalým dosahováním kvality, bezpečnosti práce a ochrany zdraví nejvyšší priority společnosti. Environmentální přístup zahrnuje všechny aktivity společnosti.

V rámci své politiky ochrany životního prostředí se firma zavázala k mnoha opatřením, mezi které například patří dodržování platných ustanoveních všech zákonů a právních předpisů souvisejících s ochranou životního prostředí, dále usilovat o odstranění nebo maximální snížení negativních vlivů svých činností, produktů a služeb na životní prostředí, zdraví zaměstnanců a obyvatel regionu a oblasti, kde firma působí. Zaměřují se na prevenci možných dopadů na životní prostředí a účinnost nápravných opatření.

## 6 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 6.1 Přímé hmotné výhody

Společnost Zlínské stavby, a.s. nesouhlasila s uveřejňováním konkrétních částek u hmotných výhod a odměn. Proto jsem musela tuto část popsat pouze slovně, bez jakýchkoliv peněžních údajů.

#### 6.1.1 Základní mzda

Dle zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě musí zaměstnanec dostávat od organizace mzdu. Výše mzdy se určuje podle složitosti práce, odpovědnosti, namáhavosti a také podle dosažených výsledků.

#### Fixní mzda

Ve společnosti pracuje 19 technicko-hospodářských pracovníků, kteří jsou odměňováni fixní mzdou, ke které se dále ještě připočítává pohyblivá složka mzdy. Je zde také uplatňován mzdový tarif. Jeho výše závisí na tarifním stupni, ve kterém je zaměstnanec zařazen. U pracovníků této firmy je mzdový tarif sjednán v kolektivní smlouvě.

Fixní mzda je jistě výhodná z toho důvodu, že každý měsíc dostanou zaměstnanci stejný peněžní základ, který se nemění. Jediné, co se zde může změnit, jsou pohyblivé složky mzdy, jako jsou bonusy, prémie, podíly, apod. Nevýhodou je neodměňování pracovníků za práci přesčas, což může některým z nich vadit.

#### Časová mzda

Firma také odměňuje živnostníky, jako jsou zedníci, tesaři, natěrači, klempíři, apod., kteří pobírají časovou mzdu. Výše mzdy závisí na množství odpracovaného času.

Přišlo mi zarážející, že u těchto dělnických profesí firma použila mzdu časovou a ne úkolovou. Bylo by logičtější, kdyby byli dělníci placeni od množství vykonávané práce a ne od času, který na daném úkolu strávili. Společnost však tuto formu mzdy zvolila díky snaze stimulovat živnostníky. Dává jim prostor vykonávat práci kvalitněji, než jak by tomu bylo v případě úkolové mzdy, kdy by se snažili tuto práci vykonávat rychleji a možná ne tak kvalitně. Výpočet úkolu je také velmi náročný. Jak jsem ale zjistila, u většiny stavebních firem se u těchto pracovníků vyplácí časová mzda.



### 6.1.2 Prémie

Prémii se rozumí procento převedené do peněžního vyjádření, které se připočte k základní mzdě. Prémie společnost vyplácí každý měsíc. Většinou se jedná o prémii za dobře odvedenou práci, za kvalitu práce, za dodržení termínů. Tyto prémie jsou uvedeny ve vnitřních předpisech, kde jsou přesně stanovena pravidla, kdy na ně má zaměstnanec nárok. V předpisech je dále uvedeno, že za nesplnění podmínek se zaměstnanci krátí mzda o tyto prémie.

### 6.1.3 Příplatky

Na příplatky mají nárok pouze živnostníci, pracující na základě časové mzdy. Společnost Zlínské stavby, a.s. vyplácí tyto příplatky dle zákoníku práce.

**Příplatek za práci přesčas** činí 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec nedohodl na poskytnutí náhradního volna, které bylo odpracováno přesčas. V tomto případě nárok na příplatek zaniká. Za práci přesčas tedy zaměstnanec dostane mzdu, která mu náleží, a k tomu ještě příplatek 25 %.

Za **práci ve svátek** dostává zaměstnanec dosaženou mzdu a navíc náhradní volno, které je v rozsahu vykonané práce ve svátek. Volno musí zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci do 3 měsíců a i po dobu čerpání volna má zaměstnanec nárok na mzdu. Společnost Zlínské stavby, a.s. však využívá druhé varianty a to, že zaměstnanci dostávají místo náhradního volna příplatek ve výši 50% průměrného výdělku.

Za **práci v sobotu a neděli** dostávají zaměstnanci průměrnou dosaženou mzdu a příplatek 10 % průměrného výdělku.

### 6.1.4 Podíly na zisku

Valná hromada společnosti rozhodla o tom, že nebude vyplácet dividendy, protože svůj zisk rozdělují do mnoha jiných oblastí a na výplatu dividend už nezbývají peníze.

## 6.2 Nepřímé hmotné výhody

### 6.2.1 Soukromé životní pojištění

Firma přispívá svým zaměstnancům na soukromé životní pojištění cca. 500 korun měsíčně. Díky tomu využívá společnost daňové úlevy, které zákon o daních z příjmů umožňuje.

### **6.2.2 Slevy na stavební práce**

Firma se také snaží vyjít vstříc těm zaměstnancům, kteří staví nebo rekonstruují svůj dům. Těmto pracovníkům poskytuje určité slevy na stavební práce a na stavební materiál.

### **6.2.3 Služební automobil**

Automobil využívá většina technicko-hospodářských zaměstnanců, kteří nevlastní svůj automobil. Jelikož firma vlastní vozový park, poskytuje i živnostníkům automobily, převážně jde o dodávková auta pro přepravu 9 a více osob.

## **6.3 Nepřímé nefinanční výhody**

### **6.3.1 Vybavení pracoviště**

Společnost v minulém roce zrekonstruovala hlavní budovu své pobočky v Újezdě u Valašských Klobouk. Každý zaměstnanec má zařízeno pracovní místo dle svých potřeb, ke kterým určitě patří vlastní osobní počítač nebo notebook, telefon, pracovní plocha a úložné místo.

Pro 19 technicko-hospodářských pracovníků jsou zde k dispozici 4 tiskárny a také tiskárna formátů A2, která se využívá především na tisk projektové dokumentace. Ve firmě také mohou zaměstnanci využívat 2 kuchyňky. Na porady jsou zde vyhrazeny dvě místnosti. Obě slouží jako konferenční místnosti.

### **6.3.2 Parkovací místo**

Každý THP pracovník má své vyhrazené parkovací místo, což také patří do kategorie nefinančních výhod.

### **6.3.3 Ostatní služby**

Jako další služba poskytovaná firmou je dovoz obědů přímo do budovy pobočky.

## **6.4 Nehmotné odměny**

### **6.4.1 Podílení se na rozhodování**

Každý THP pracovník za něco zodpovídá a firma mu dává volnou ruku v plnění některých úkolů a plně věří ve schopnosti svých zaměstnanců a rozvíjí v nich samostatnost.

Pracovníci tedy mají rozhodovací právo. Osobně bych také nechala na zaměstnancích vykonávání některých rozhodnutí, ale držela bych se pravidla důvěřuj, ale prověřuj.

#### **6.4.2 Možnost kariérního růstu**

U THP pracovníků není možnost kariérního růstu, jediným uspokojením v této oblasti pro ně může být roky praxe a školení, které jim firma poskytuje. Díky rekonstrukci školicího centra v Drnovicích, které tato firma prováděla, se mohou zaměstnanci zdokonalovat ve znalostech anglického a německého jazyka a také v práci na počítači, především s programy sady Microsoft Office.

#### **6.4.3 Zabezpečení sociálních jistot**

Nejdůležitější jistotou, která je zaměstnancům poskytována, je jistota pracovního místa. Všichni pracovníci totiž mají smlouvy s firmou na dobu neurčitou. Z pohledu firmy je to jistě dobrý tah. Jestliže si naplnění této jistoty převedeme na Maslowovu pyramidu potřeb, jde o naplnění druhého stupně této pyramidy, a to o pocit bezpečí. Jak jsem již v teoretické části zmiňovala, když chceme zaměstnance motivovat podle hierarchie potřeb, musíme nejdříve uspokojit potřeby na nižším stupni, abychom mohli začít uspokojovat potřeby na vyšších stupních. Díky smlouvě na dobu neurčitou se tato nižší potřeba naplní.

### **6.5 Benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance**

Z této skupiny benefitů firma svým zaměstnancům poskytuje stravenky a životní pojištění. Protože jsem už soukromé životní pojištění zmiňovala, zaměřím se pouze na stravenky.

#### **6.5.1 Stravenky**

Technicko-hospodářským pracovníkům firma hradí cenu stravenek do výše 55 % jejich hodnoty. Zbylou část si platí zaměstnanci sami. Živnostníkům pak hradí stravné.

### **6.6 Benefity zvyšující hodnotu zaměstnance**

#### **6.6.1 Volný čas**

Zlínské stavby, a.s. nabízí mnoho zajímavých aktivit a pobytů, které mohou zaměstnanci společnosti využívat ve volném čase. Jedná se zejména o lyžování v Itálii, zapůjčení rekreační chaty a návštěva vinného sklípku.

Pracovníci si mohou jet zalyžovat do Itálie. Konkrétně se jedná o **lyžařské středisko Kronplatz**, které se nachází ve městě Brunek v jižním Tyrolsku. Toto středisko se řadí mezi jedno z nejlepších v celoevropském měřítku a je zcela unikátní v počtu kabinkových lanovek. Ubytování, stravu s skipas si platí zaměstnanci. Zaměstnavatel jim poskytuje bezplatnou dopravu mikrobusem. Ubytování je zajištěno 20 kilometrů od Bruneku ve městě Terenten.

**Bezplatné zapůjčení rekreační chaty Razula** je využíváno v letních, ale i zimních měsících. Apartmánový byt se nachází ve Velkých Karlovicích v areálu Razula, kde je spousta sjezdových a běžeckých tratí. Společnost Zlínské stavby, a.s. dostala od areálu Razula tento apartmánový byt zdarma, protože se podílela na rekonstrukci celého objektu. V letních měsících jde zejména o pěší turistiku. 20 kilometrů od Velkých Karlovic leží skanzen v Rožnově pod Radhoštěm a pohoří Javorníky.

**Vinný sklípek** je ve městě Velké Bílovice. Jelikož Velké Bílovice spadají do lednicko-valtického areálu, mohou zaměstnanci navštívit mnoho kulturních a přírodních památek, jako jsou Nové Mlýny, město Mikulov, zámek Lednice, zámek Valtice nebo chráněná krajinná oblast Pálava. Vinný sklípek se využívá zejména k letní rekreaci. Zaměstnanci zde jezdí převážně kvůli pěší turistice a cykloturistice.

### 6.6.2 Školení a kurzy

Díky tomu, že firma rekonstruovala školicí centrum v Drnovicích, jsou zaměstnancům poskytovány kurzy zdarma. Jedná se o počítačové a jazykové kurzy. Na počítači se pracovníci mohou zdokonalovat v práci s programy balíčku Microsoft Office a mohou si také prohloubit vědomosti v anglickém a německém jazyce.

## 6.7 Další benefity

Mezi další benefity řadíme například volnou pracovní dobu, nadstandardní dovolenou a nepeněžní dary. Tyto výhody však firma svým zaměstnancům neposkytuje.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Mezi nejčastější metody, které se využívají při poznání motivačních faktorů zaměstnanců, je určitě dotazníkové šetření. I já jsem tuto metodu použila ve své bakalářské práci, protože má velkou vypovídací hodnotu a lze z něj vyčíst názory a charakter jednotlivých zaměstnanců. Umožňuje analyzovat postoje podřízených k firmě, vztahy na pracovišti a jejich spokojenost či nespokojenost se stávajícím stavem a prostředím firmy.

Dotazníkové šetření jsem v tištěné formě rozdala 19 evidovaným zaměstnancům firmy Zlínské stavby, a.s. v pobočce v Újezdě u Valašských Klobouk, kteří převážně pracují jako technicko-hospodářští pracovníci, stavbyvedoucí, projektanti a členové představenstva. Dělníky, jako jsou automechanici, malíři, řidiči, svářeči, zámečníci a zedníci, jsem do tohoto průzkumu nezahrnovala, protože pracují ve společnosti na živnost a tedy nejsou evidováni jako zaměstnanci.

Šetření bylo koncipováno do 15 otázek, viz. Příloha I. I když jde převážně o uzavřené otázky, respondenti mohli dopisovat své názory a postřehy. Z celkového počtu rozdaných šetření bylo správně vyplněno a odevzdáno 16, z čehož vyplývá, že návratnost byla 84%. Na první pohled se může zdát, že je vzorek respondentů velmi malý, ale i přes nízký počet dotazovaných má dotazník velkou vypovídající schopnost. Šetření probíhalo anonymně .

### 7.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části Vás seznámím s výsledky dotazníkového šetření. Nejdříve je podrobněji rozvedu a vyjádřím se k jednotlivým otázkám. Následně budou znázorněny graficky. Použila jsem převážně grafy sloupcové a výšečové.

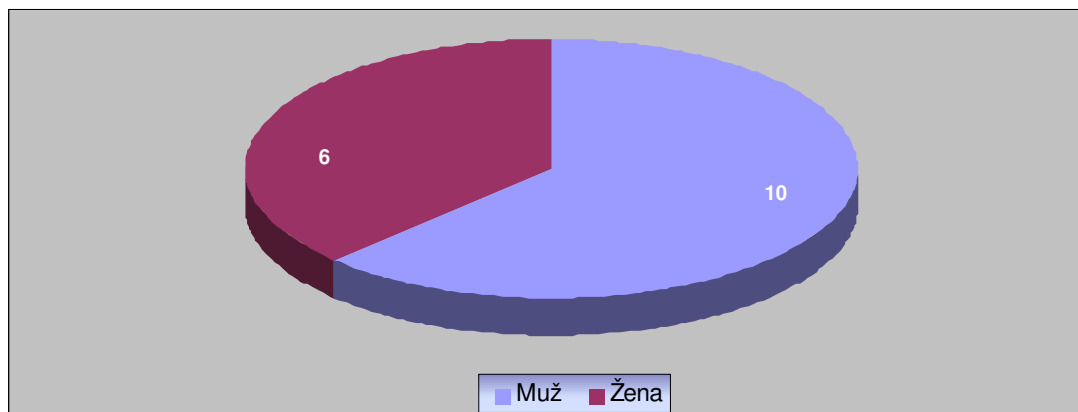
#### Otázka č. 1 – Pohlaví

Na první otázku celkem odpovědělo 6 žen a 10 mužů. Tento výsledek mě ničím nepřekvapil, protože jde o stavební firmu, kde ve velké většině společností převažuje počet mužů.

Šetření probíhalo pouze mezi technicko-hospodářskými pracovníky, kteří jsou ve firmě evidováni jako zaměstnanci. Počet mužů by několikanásobně převýšil počet žen, kdyby byli osloveni všichni živnostníci, ale ty jsem do průzkumu nezahrnula již ze zmíněného důvodu, že pracují na živnost a tedy nejsou v podnikové agendě vedeni jako zaměstnanci.

Snažila jsem se o co nejlepší výpovědní hodnotu, a proto jsem vybrala jenom THP. Kdyby zde byli zahrnuti i všichni živnostníci, toto dotazníkové šetření by bylo velmi zkreslené a nemělo by prakticky žádný smysl.

Graf 1. Pohlaví

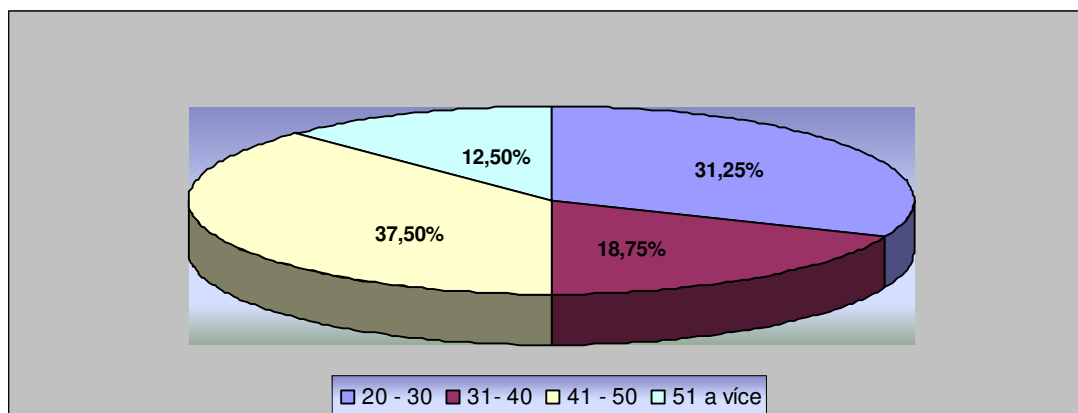


Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 2 – Věk

Z daného grafu lze vyčíst, že má největší zastoupení věková skupina 41 - 50 let a to 37,50 %. Na 2. místě je skupina ve věku 20 – 30 let a to 31,75 %. Dále pak 31 – 40 let a nakonec 50 a více let. Jsem toho názoru, že firma propojuje zkušenosti s novými směry. Dává prostor nejenom zkušeným pracovníkům s dlouholetou praxí, ale i lidem, kteří právě dostudovali a tudíž mají buď minimální nebo žádnou praxi. Na druhou stranu jsou velmi dobře teoreticky vybaveni. V dnešní době je velmi důležité efektivně propojit tyto dvě složky a v této společnosti se to daří. Mladší ročníky se od těch starších mnoho naučí a zároveň přinesou nový pohled na konkrétní věci. Někdo by mohl namítnout, že vyšší věk ještě neznamena, že má pracovník také delší praxi. V této firmě mají skutečně starší ročníky dlouholetou praxi v oboru, protože většina z nich zde pracuje od založení společnosti UPOSS group, a.s., tedy od roku 1996.

Graf 2. Věk

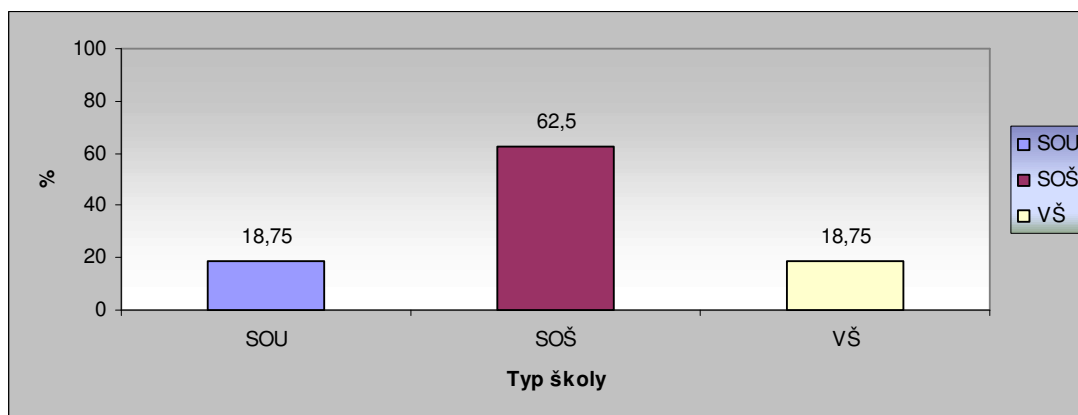


Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Největší počet dotazovaných zvolilo variantu SOŠ a to celkem ve 62,50 %. Možnost SOU a VŠ zvolilo shodně 18,75 % respondentů. Dotazovaní jsou převážně ze škol, kde se vyučuje stavebnictví, jako jsou například průmyslové školy.

Graf 3. Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní

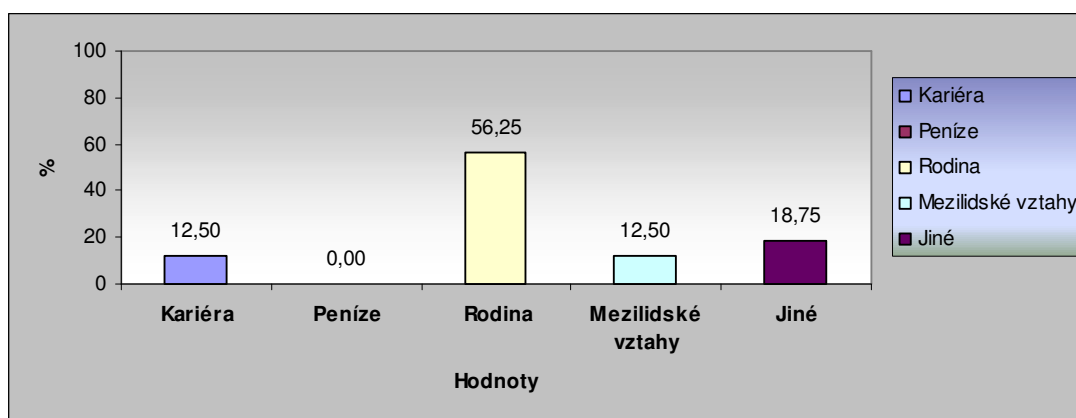
### Otázka č. 4 - Na prvním místě Vašeho žebříčku hodnot stojí?

První v pořadí je rodina (56,25 %), dále jiné (18,75 %), mezilidské vztahy a kariéra (12,50 %), peníze (0 %).

Rodinu označily všechny dotazované ženy a polovina mužů mezi 41 –50 lety. Do kategorie jiné respondenti uváděli zdraví a štěstí. Mezilidské vztahy jsou nejdůležitější převážně pro věkovou kategorii 20 až 30 let a kariéru nebo kariérní postup volili nejčastěji muži

mezi 31 až 40 lety. Zarážející je, že v dnešní materialisticky založené společnosti nikdo neoznačil možnost peníze. Dle mého názoru je to proto, že byla uvedena také možnost kariéra, z které si každý vyvodí jednoduchou rovnici. Čím vyšší kariérní postup, tím více peněz.

Graf 4. Hodnotový žebříček



Zdroj: Vlastní

#### Otázka č. 5 - Co Vás dokáže nejvíce motivovat?

Nejvíce respondenty motivuje jistota pracovního místa (31,25 %). Zbylé možnosti jsou velmi vyrovnané. Peněžní odměna (18,75 %), pochvala (12,50 %), prestiž společnosti (12,50 %), vztahy ve firmě (12,50 %). O něco méně dostala možnost kariérní postup (6,25 %) a žádný hlas volná pracovní doba.

Nejvíce si lidé cenili jistotu pracovního místa a to napříč všemi věkovými skupinami, pohlavím i profesemi. Jisté pracovní místo znamená také jistý příjem, což činí tento motivační faktor tak zajímavým.

Druhou pozici zaujala peněžní odměna, která motivuje zaměstnance, jestliže je dle jejich názoru přiměřená nebo dokonce nadprůměrná jejich pracovní aktivitě. Jako motivace však nepůsobí, když se zdá pracovníkům podprůměrná. Nemají proto důvod vynakládat na zadaný úkol takové množství práce, jako by to dělali s platem nebo odměnou, která je alespoň průměrná. Nikdo jistě nepohrdne peněžní odměnou za dobře vykonanou práci, která však jako motivace působí jen krátkodobě.

Pochvala je také významnou složkou motivace. Manažer by měl vědět, kdy má podřízené pochválit, jakým způsobem a v jakém prostředí, protože pochvala může být pochopena jako urážka.



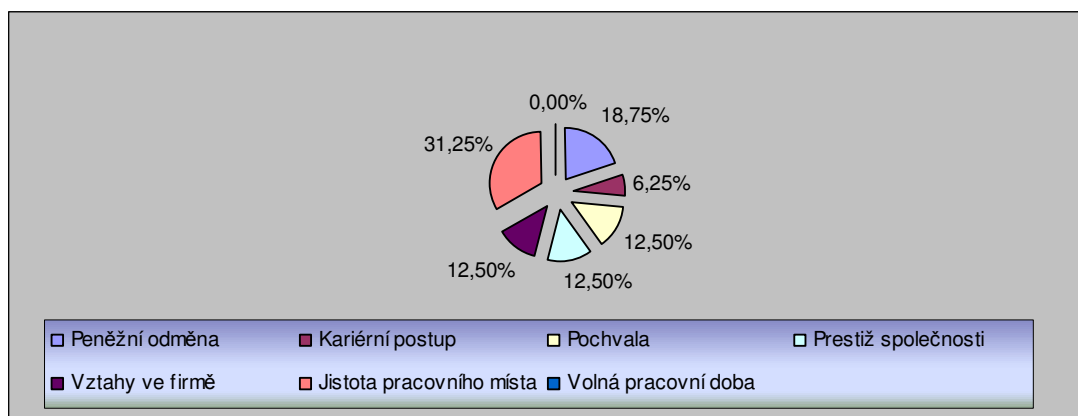
Zaměstnanci rádi pracují v prestižní společnosti, se kterou se mohou prezentovat na veřejnosti, hlavně z toho důvodu, že kdo pracuje ve známé společnosti, je i pro okolí zajímavějším člověkem, protože se do této společnosti vůbec dostal.

Vztahy ve firmě neodmyslitelně patří k pohodě na pracovišti. Jestliže zaměstnanci mezi sebou dobře vycházejí, ale nejen mezi sebou ale i se svými nadřízenými, podávají lepší výkon, protože jsou spokojení a tím také ze sebe vydávají větší výkon.

Volná pracovní doba nemusí vyhovovat všem. Jak se v tomto dotazníku ukázalo, nikdo by ji nevolil jako zdroj motivace. Tato pracovní doba bude spíše vyhovovat mladším lidem pracujícím ve větších městech, kteří ještě nemají rodinu, ale také může vyhovovat věkové kategorii 31 – 40 let, kde se bude většinou jednat o pracovníky na vedoucích pozicích,

pro které je nejdůležitější osobní růst, kariéra nebo peníze. Z průzkumu lze tedy vyčíst, že zaměstnanci organizace Zlínské stavby, a.s. budou raději pracovat přesně stanovenou dobu, protože si raději užijí čas volna.

Graf 5. Co Vás dokáže motivovat?



Zdroj: Vlastní

#### Otázka č. 6 - Které ze zaměstnaneckých výhod využíváte?

Mobilní telefon získal nejvíce hlasů a to 26,67 %. Dále se umístili automobil (17,78 %), stravenky (15,56 %), notebook (11,12 %). Shodný počet hlasů dostalo lyžování v Itálii, bezplatné zapůjčení rekreační chaty Razula, návštěva vinného sklípku ve Velkých Bílovicích a školení (6,66 %). Nejméně hlasů dostala varianta jiné (2,22 %). Zaměstnanci tedy využívají všechny z výhod, které jim firma nabízí. I když v některých případech

má nižší počet zájemců, byla by chyba některý z daných benefitů odstranit, protože si zde každý přijde na své.

Telefon, firemní automobil a notebook nejčastěji mají stavbyvedoucí, kteří by bez těchto základních věcí nemohli nijak fungovat. Firma jim je tedy zapůjčuje bezplatně. Automobil však nevyužívají pouze stavbyvedoucí, ale i ostatní THP pracovníci, kteří nevlastní automobil.

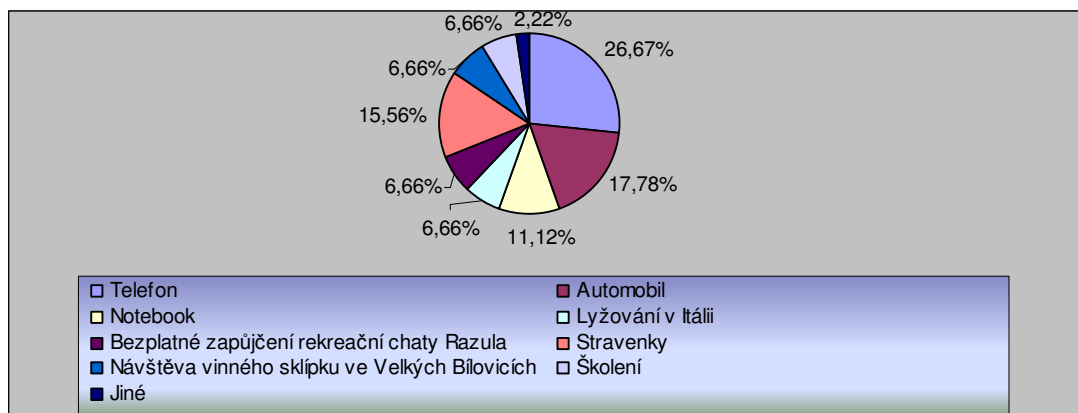
Každoročně mají zaměstnanci také možnost využít lyžování v Itálii ve středisku Kronplatz. Ubytování a stravu si zaměstnanci hradí sami, ale jezdí tam hromadně firemním autobusem, který užívají bezplatně.

Firma Zlínské stavby, a.s. se podílela na rekonstrukci rekreačního střediska Razula, a proto může poskytovat svým zaměstnancům ubytování na této chatě zdarma. Je určena jak na zimní tak i na letní dovolenou nebo jen na víkend.

To samé platí i v případě vinného sklípku ve Velkých Bílovicích. Ten je však využíván především letních měsících. Jelikož se nachází v lednicko-valtickém areálu, mohou zde zaměstnanci navštívit mnoho památek nebo přírodních zajímavostí, které tento areál nabízí. Velmi oblíbená je zde například cykloturistika.

Školení v Drnovicích se mohou zúčastnit zaměstnanci, kteří si chtějí prohloubit své znalosti v oblasti Microsoft Office, anglického a německého jazyka. Organizace se podílela na výstavbě školicího centra a na základě toho, centrum nabízí své služby zaměstnancům firmy zdarma. Jako možnost jiné bylo uvedeno start v podnikání.

Graf 6. Zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní

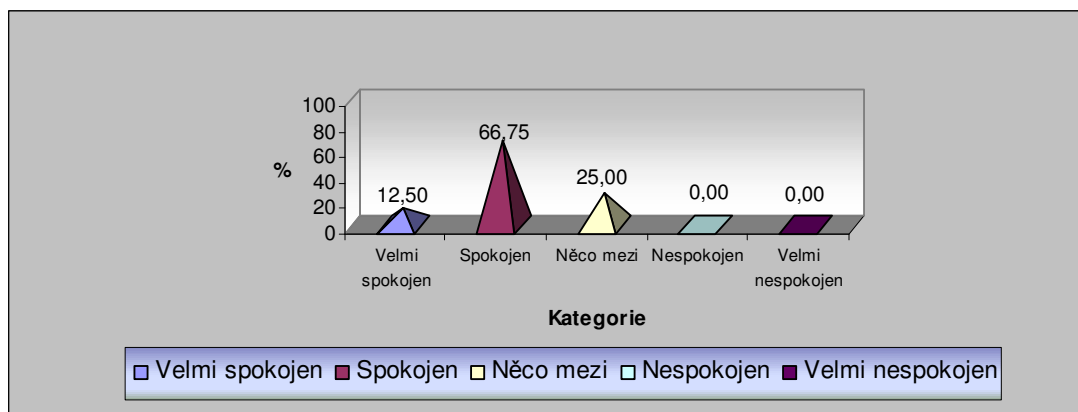
### Otázka č. 7 - Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Nejvíce respondentů odpovědělo na tuto otázku spokojen (66,75 %). Následovala varianta něco mezi (25,00 %) a velmi spokojen (12,50 %). Dá se konstatovat, že se zaměstnancům v pracovním prostředí líbí a dobře se jim v něm pracuje.

Pobočka v Újezdě byla v minulém roce zrekonstruována, proto by bylo zářející, kdyby některý z dotazovaných odpověděl nespokojen, nebo velmi nespokojen. Interiér i exteriér je velice dobře a účelně řešen. Každý ze zaměstnanců má svůj vlastní prostor. V budově se nachází konferenční místnost. Pracovníci mohou využívat dvě kuchyňky. V jednotlivých kancelářích pracují maximálně 4 lidé a každá kancelář je vybavena podle potřeb zaměstnanců.

Jediné, co lze vytknout je poněkud strohé až sterilní prostředí s absencí zeleně, které ke zkrášlení pracovního prostředí jistě patří a navozují lepší a uvolněnější atmosféru.

Graf 7. Pracovní prostředí



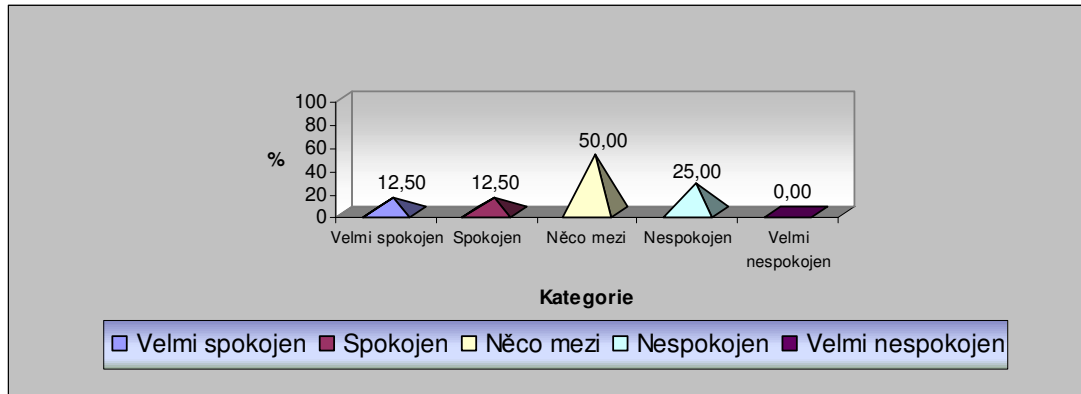
Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 8 – Jste spokojeni se vztahy na pracovišti?

Něco mezi odpovědělo celkem 50 %, nespokojen 25 %, 12,5 % dostali možnosti velmi spokojen a spokojen.

Vztahy na pracovišti se v této organizaci dají považovat za ne příliš dobré. I když je 25 % respondentů velmi spokojeno nebo alespoň spokojeno, většina dotazovaných uvedla, že to záleží na konkrétním člověku, se kterým má komunikovat. Výsledek toho šetření je ovlivněn i rozdělením zaměstnanců do jednotlivých kanceláří. Ne každý si musí sednout s každým. Závisí to na povaze jednotlivce a na asertivním chování, které neumí používat každý, a proto vznikají hádky, v mnoha případech i nesmyslné.

Graf 8. Vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní

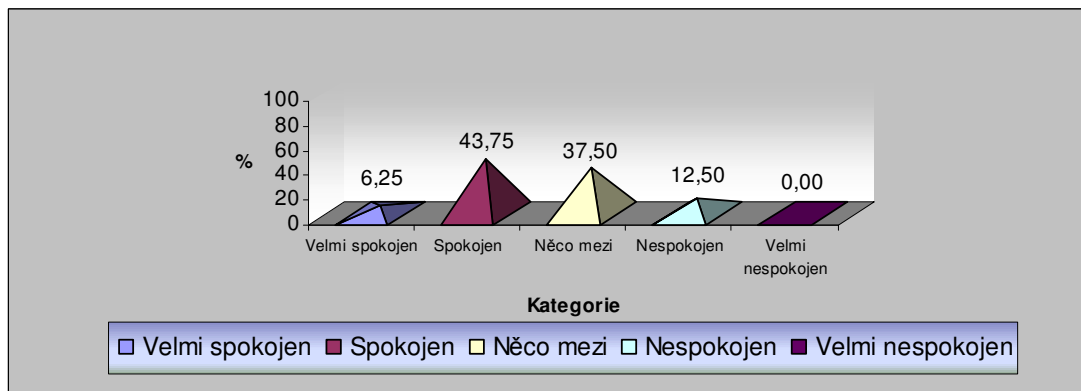
### Otázka č. 9 - Jste spokojeni se mzdou?

Se mzdou je spokojeno 43,75 % dotazovaných. Něco mezi má 37,50 %, nespokojen 12,50 % velmi spokojen 6,25 % a nikdo neodpověděl velmi nespokojen. Lze tedy říct, že 50 % zaměstnanců je spokojeno se mzdou. Pozitivní je to, že vůbec nepadla odpověď velmi nespokojen.

Podobně jako u peněžní odměny, závisí výše spokojenosti se mzdou na pocitu zaměstnance. Jestliže je dle jeho názoru odměna vyšší nebo přiměřená jeho výkonu, zaměstnanec je spokojen. Když ale je mzda nižší je nespokojen a jeho výkon se snižuje, protože nemá dostatečnou motivaci vykonávat danou práci lépe.

Ve firmě je pevná fixní mzda, ke které se připočítá ještě pohyblivá složka mzdy jako jsou příplatky, prémie a ostatní peněžní odměny. Tato forma mzdy je uplatňována u technicko-hospodářských pracovníků, kterým byl dotazník rozdán.

Graf 9. Mzda



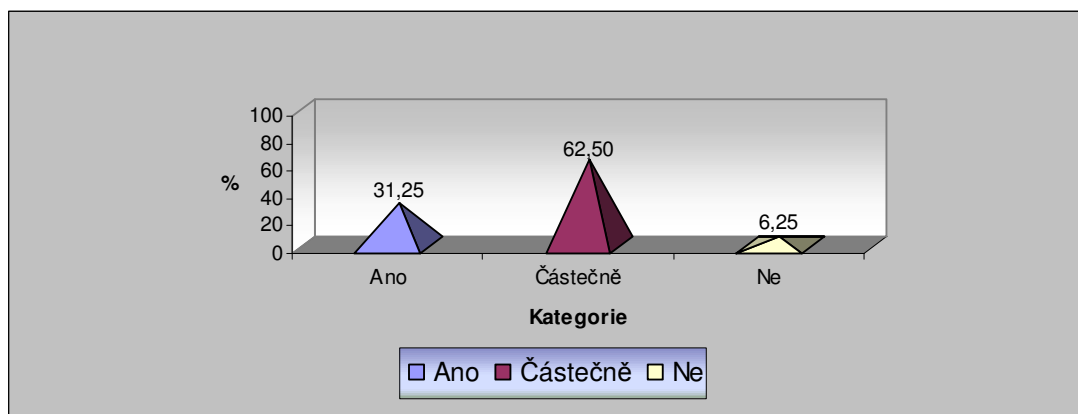
Zdroj: Vlastní

**Otázka č. 10 - Myslíte si, že Vás vedení firmy dostatečně motivuje?**

62,50 % dotazovaných se cítí být částečně motivováno, 31,25 % je pak dostatečně motivováno a 6,25 % respondentů není dle jejich názoru dostatečně motivováno. Přes 90 % zaměstnanců se tedy cítí být alespoň do určité míry motivováno, což je pro vedení firmy jistě potěšující zpráva. Z celkového počtu 16 zaměstnanců pouze jeden odpověděl, že není od firmy motivován. Může to být způsobeno konflikty mezi danou osobou a vedením firmy.

Tento výsledek ukazuje, že zaměstnanci a vedení firmy pracují v souladu, což jistě zvyšuje morálku pracovníků, protože ví, že vedení je za jejich úspěchy ocení.

*Graf 10. Motivace*



Zdroj: Vlastní

**Otázka č. 11 - Jste spokojeni s pracovní dobou?**

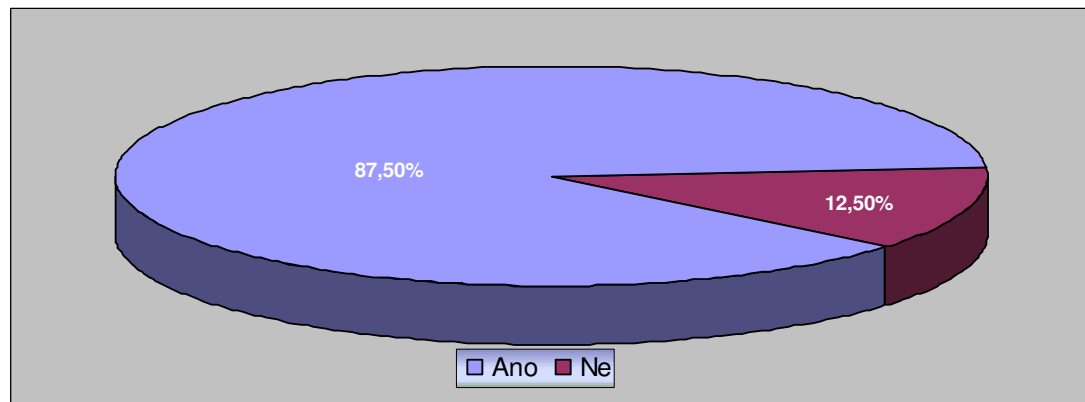
S pracovní dobou je spokojeno 87,50 %, nespokojeno pouhých 12,50 %.

Firma má pevně stanovenou pracovní dobu, což většině zaměstnanců vyhovuje, protože mají po práci čas na různé aktivity, které vykonávají. Je to možná i podmíněno tím, že v menších městech a na vesnicích je všude stanovená pevná pracovní doba a tudíž pracovníci nejsou zvyklí na pružnou pracovní dobu. Je to pohodlnější, protože nemusí řešit plánování času, což by v případě pružné pracovní doby museli.

Převážně mladším ročníkům nevyhovuje pevná pracovní doba, ale raději by zvolili pružnou pracovní dobu, a to z toho důvodu, že jim vadí brzké vstávání. Zatím je nelimituje vlastní rodina a proto mají spoustu času odpoledne, který by obětovali, kdyby mohli vstávat později.

V případě, že některý z respondentů odpověděl, že mu pracovní doba nevyhovuje, ptala jsem se dále na jejich názor, jak by tento stav chtěli změnit. Odpovídali většinou zavedením již zmiňované pružné pracovní doby nebo aby se pracovní doba zkrátila o hodinu. Názor, který mě nejvíce zaujal, bylo zrušení letního času, což by jistě ocenila většina populace.

*Graf 11. Pracovní doba*



Zdroj: Vlastní

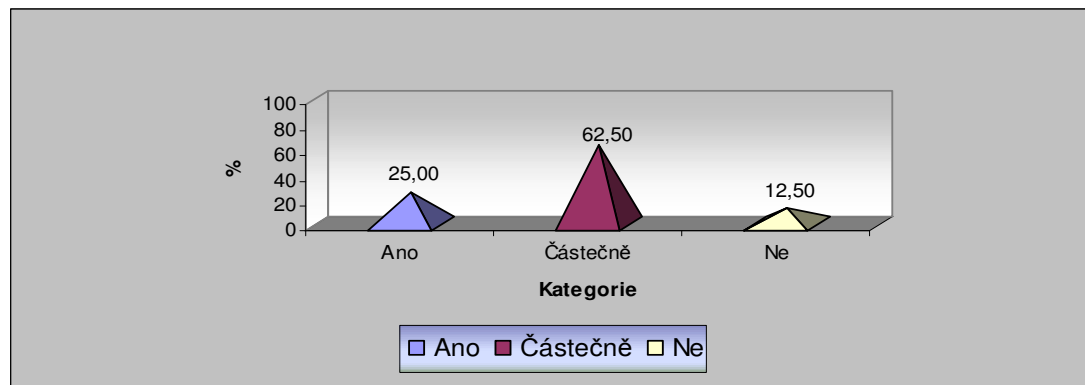
#### **Otázka č. 12 - Dává Vám firma možnost podílet se na rozhodování?**

Možnost podílet se na rozhodování má částečně 62,50 % dotazovaných. Plnou rozhodovací možnost má 25 % a žádnou 12,50 %.

Společnost dává většině svých zaměstnanců možnost zapojit se do rozhodování. Jak jsem zjistila po dobu praxe, vedení firmy sice zadává klíčové úkoly, nechává však na zaměstnancích, jak se k danému problému postaví. Všechno je tak zautomatizované, že to nikomu nečiní problémy.

Je jasné, že hlavně ve vedení účetnictví se rozhodování nedá nijakým způsobem uplatnit, a proto ne všichni mají stejnou možnost zapojování se do rozhodovacího procesu.

Graf 12. Podílení se na rozhodování



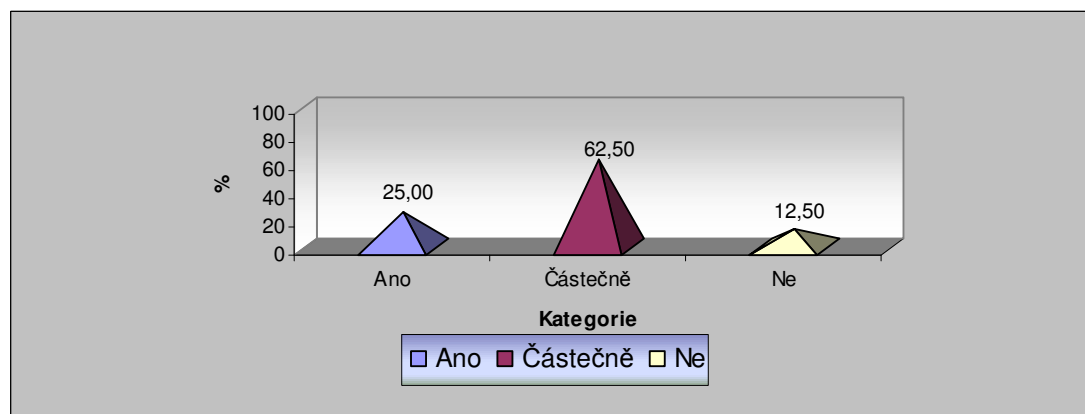
Zdroj: Vlastní

### Otázka č. 13 - Kritizuje Vás vedení firmy při plnění některých úkolů?

Částečně si kritiku vyslechne 62,50 %, často 25 % a vůbec 12,50 % respondentů.

Zde se vlastně prolíná i předchozí otázka, díky které dostaneme jednoduchou rovnici. Jestliže se nijak nepodílíme na rozhodování, je zřejmé, že nás nebude vedení firmy kritizovat. Když se ale podílíme na rozhodování, musíme také počítat s možností kritiky. Tento postřeh však neplatí vždy. Kritika nemusí být vždy jen negativním motivačním faktorem, může zaměstnance nastartovat k lepším výkonům.

Graf 13. Kritika



Zdroj: Vlastní

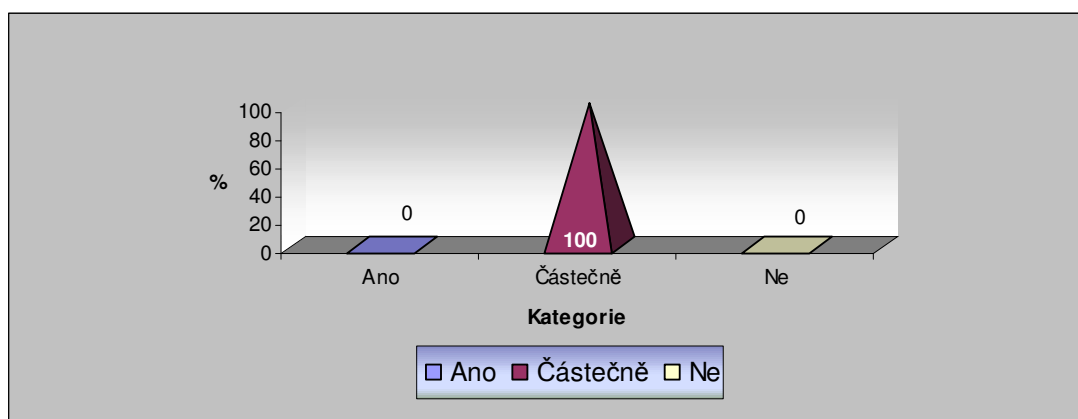
### Otázka č. 14 - Pokud ano nebo částečně, je tato kritika oprávněná?

100 % všech dotazovaných odpovědělo, že kritika na jejich osobu je oprávněná jen částečně. Stává se, že kritika oprávněná je, ale v některých případech je zcela

neoprávněná. Na tomto výsledku je zcela jasné, že si zaměstnanci firmy uvědomují, když udělají nějakou chybu a jsou za ni potrestáni, ale na druhou stranu by se mělo vedení firmy z tohoto výsledku poučit a lépe vyhodnocovat, zda byla jejich kritika oprávněná, nebo zda zaměstnanci ukřivdili.

Mohu navázat na poslední myšlenku předešlého hodnocení výsledků a to, že kritika nemusí být vždy jen negativní, ale může zaměstnance také posílit a zvýšit jeho úsilí, aby byly jeho následující výsledky co nejlepší. Záleží na tom, jakým způsobem je kritika podána, ale také jak je přijatá. Je to ovlivněno i charakterem člověka, a to nejen nadřízeného, ale i pracovníka.

Graf 14. Je kritika oprávněná?



Zdroj: Vlastní

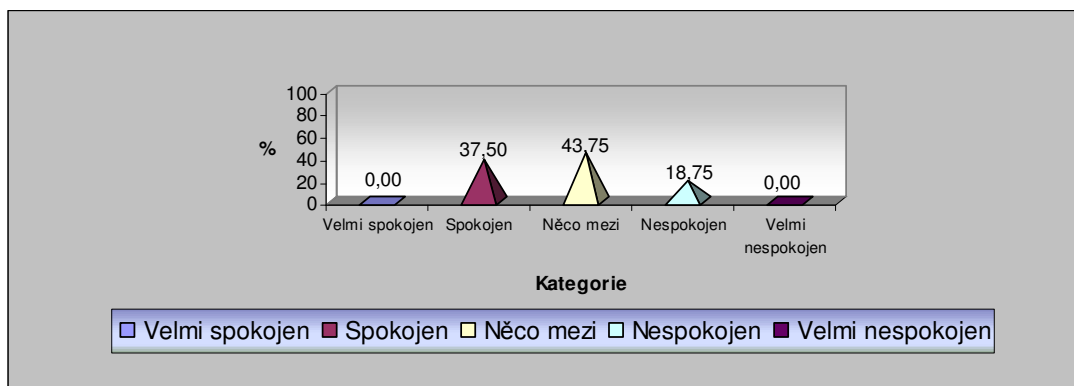
#### Otázka č. 15 - Jste spokojeni se stávajícím stavem motivačního programu?

Nejvíce hlasů má možnost něco mezi (43,75 %), dále spokojen (37,50 %) a možnost nespokojen (18,75 %). Velmi spokojen a velmi nespokojen se ve výsledcích neobjevilo ani jednou. Z toho vyplývá, že by se měl motivační program firmy dále rozvíjet.

V některých případech mě zarazilo, že zaměstnanci ani netuší, že mají ve firmě motivační program a různé zvýhodnění berou jako samozřejmost, kterou nabízí všichni. Jakmile se nad tím ale zamysleli a objasnila jsem jim princip motivačního programu, tak zjistili, že sami většinu výhod využívají.



Graf 15. Stávající motivační program



Zdroj: Vlastní

## 8 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Společnost Zlínské stavby, a.s. nemá přesně zformulovaný motivační program v podobě určitého dokumentu, ale nabízí svým zaměstnancům mnoho výhod, které mohou využívat. Jak bylo uvedeno v dotazníkovém šetření, jedná se zejména o mobilní telefon, firemní automobil, notebook, lyžování v Itálii, zapůjčení rekreační chaty Razula., návštěva vinného sklípku a školení. Tyto výhody jsou dle mého názoru velmi dobrým motivačním prostředkem a může si z nich vybrat skoro každý.

Firma poskytuje finanční odměny jako jsou prémie, příplatky, příspěvek na soukromé životní pojištění, slevy na stavební práce a stravenky. Finanční odměnou jistě žádný ze zaměstnanců nepohrne, je to však velmi přeceňovaný prostředek motivace. I když svým pracovníkům poskytneme peněžní odměnu, tak jako stimul působí jen krátkou dobu a po nějaké době její účinek zcela vyprchá a firma se zase dostává do toho stejného bodu, kde byla. Proto se mi velmi líbí přístup společnosti k motivaci, kdy neposkytuje pouze peněžní odměny, ale i nepeněžní.

### 8.1 Návrh

Z odpovědí v dotazníkovém šetření bylo zcela zřejmé, že zaměstnanci nejsou s některými oblastmi motivace příliš spokojeni. Při vyplňování dotazníků jsem nabyla dojmu, že výhody, které jim firma nabízí, jsou pro ně samozřejmostí a neberou je jako motivaci. Jako příklad uvedu dovolenou v Itálii. Většina zaměstnanců namítala, že si tuto dovolenou musí platit sami. Společnost jim ale bezplatně půjčuje mikrobus a pohonné hmoty neplatí pracovníci vůbec. Také jim zařizuje ubytování. Zaměstnanci ale byli toho názoru, že pokud jim firma nezaplatí celý pobyt, včetně skipasů, nejedná se o motivační prostředek, což bylo dle mého názoru zarážející.

Při sestavování motivačního programu si firma musí uvědomit, čeho chce dosáhnout. Jaké jsou její cíle. V motivaci společnosti jsou oblasti, ve kterých má značné rezervy. Nyní je podrobněji popíšu a pokusím se navrhnout co nejlepší řešení.

Jak jsem zjistila z dotazníkového šetření, zaměstnanci nejsou úplně spokojeni s **pracovním prostředím**, které jim připadá neosobní. Je to zapříčiněno tím, že se v minulém roce rekonstruovali všechny kanceláře a proto nejsou úplně vybaveny. Dle mého názoru by prospělo, kdyby firma nakoupila květiny a obrazy, které by prostor oživily a projasnily. Navrhovala bych nákup devíti obrazů. Zvolila bych počítačově upravované fotografie nebo

grafiky, jejichž cena se pohybuje kolem 800 Kč/kus. Jak mi bylo řečeno, na květinovou výzdobu je již objednan bytový architekt.

**Vztahy na pracovišti** jsou velmi důležitým aspektem, který se nesmí podceňovat. Když mají zaměstnanci mezi sebou dobré vztahy, jsou ve větší pohodě a lépe pracují. Dobré vztahy se musí udržovat i mezi vedením firmy a zaměstnanci.

Je důležité pracovní kolektiv stimulovat. Navrhuji tedy pořádání společných firemních akcí. Jednalo by se o projekty aktivního odpočinku či zážitkové akce (garden party a o zážitkové akce). V této oblasti existuje řada specializovaných firem, které sestaví programy na míru. Záleží na vedení firmy jakou cestu si zvolí. Doporučovala bych například návštěvu polária a solné jeskyně ve Zlíně. Polárium využívá léčebnou a regenerační metodu, kde jsou aplikovány blahodárné účinky extrémně nízkých teplot a to  $-110^{\circ}\text{C}$  až  $-160^{\circ}\text{C}$ . Léčí se s ní převážně osoby, které mají problémy s klouby, ale příznivě působí i při odbourávání stresu a únavy, což by zaměstnanci jistě ocenili. Jde o velmi intenzivní zážitek a pracovníci budou mít alespoň společné téma, o kterém mohou hovořit. Jde doslova o utužování kolektivu. Cena za polárium je 300 Kč na jednoho zaměstnance. Kdo z pracovníků by se neodvážil vyzkoušet kryosaunu je zde možnost návštěvy solné jeskyně, která zvyšuje imunitu. Jedna procedura se rovná třem dnem u moře. Cena je 150 Kč na zaměstnance.

Do motivace také patří **peněžní ohodnocení a mzda**. Někteří zaměstnanci se mzdou nejsou zcela spokojeni a cítí se být podhodnocováni. Mzda dle jejich názoru neodpovídá množství práce, které vykonávají. Dala by se zde aplikovat teorie spravedlnosti, kterou jsem popsala v teoretické části. Nejúčinnější by bylo, kdyby si vedení firmy promluvilo s každým zaměstnancem o finančním ohodnocení a zkusili najít řešení. Je důležité jim vysvětlit, proč dostávají takovou mzdu. Je to o vzájemné komunikaci a pochopení druhé strany. Možným řešením by bylo zavedení časové mzdy s pohyblivou složkou mzdy. Je ale otázka, zda by po tomto opatření byli zaměstnanci spokojeni. To už ponechám na zvážení vedení.

Zaměstnanci nejsou dle jejich názoru **dostatečně motivováni** ze strany firmy. Myslí si to téměř 70 % dotazovaných. Problém je hlavně v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Řešením by mohlo být, kdyby se firma dohodla se školicím centrem ve Zlíně, aby jim poskytovalo vedle kurzů počítačových a jazykových také kurz Kultura řeči a

umění jednat s lidmi. Tento kurz bych doporučovala především vedení firmy, ale i těm zaměstnancům, kteří jednají s klienty.

Bylo by vhodné uspořádat schůzku THP pracovníků, na které by se všem pracovníkům vysvětlil motivační program a způsob odměňování, protože si někteří ze zaměstnanců myslí, že je motivace pouze o penězích. Zdůraznila bych benefity, které mohou využívat a za jakých podmínek na tyto výhody dosáhnou. Dále bych doporučila alespoň jednou měsíčně pořádat krátkou poradou vedení se zaměstnanci, kde by se řešily stížnosti a návrhy na změnu. Vyzdvihla bych zde pracovníky, kterým se za daný měsíc něco podařilo. Pochvala je v oblasti motivace velmi důležitá. Manažer však musí vytušit, kdy se tato pochvala hodí a kdy ne. Určitě bych zde neupozorňovala na neúspěchy. Zaměstnanci si jsou jistě plně vědomi svých nedostatků a do příští porady se budou jistě snažit být mezi těmi, které vedení firmy pochválí.

S **pracovní dobou** je převážná většina zaměstnanců spokojena, proto není důvod ji nějakým způsobem měnit. Návrhy jako pohyblivá pracovní doba jsou tedy irelevantní.

Dalším bodem motivačního programu je **podílení se na rozhodování**. Vedení firmy si musí uvědomit, kterým zaměstnancům může rozhodovací právo poskytnout a kterým ne. Každý pracovník rozhoduje o věcech ve své kompetenci a dle svých možností. Často ale uvádí problém nedostatku informací. Proto by se firma měla zaměřit na poskytování kvalitních informací, které zaměstnancům pomohou ve výkonu jejich práce. Když má zaměstnanec potřebné informace, může se lépe rozhodovat.

Problémovou oblastí je **kritika zaměstnanců**. Pouze dva z nich uvedli, že nejsou kritizováni vůbec. Na druhou stranu však pracovníci uznali, že v některých případech má společnost na jejich kritizování právo. Mám pocit, že ve společnosti všeobecně kritizuje kdekdo kdekoho za kdeco. Je důležité, aby se eliminovala neoprávněná kritika, která zaměstnance demotivuje. Je to často zapříčiněno impulzivním chováním hlavního manažera, který by se nad tím měl zamyslet a raději kritizovat a jednat s chladnou hlavou. Za udržení dobré atmosféry ve firmě to jistě stojí. Pro zlepšení v této oblasti bych vedení doporučila hledat východisky v odborné literatuře. Na trhu existuje řada titulů, které se touto problematikou zabývají např. kniha autorky Yvety Rychtaříkové s názvem „Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců“.

Je jasné, že se s těmito opatřeními zvýší i náklady. Protože je ale firma Zlínské stavby akciovou společností, může tyto výdeje uhradit i jinak. Nutným předpokladem je však dosažení čistého zisku. Zákon u akciových společností vyžaduje tvorbu rezervního fondu, který slouží k úhradě ztráty, pokud představenstvo nerozhodne jinak. Jak jsem již uvedla, firma nevyplácí dividendy, proto má dostatek peněžních prostředků na dělení zisku do dalších fondů. Proto bych navrhovala část zisku rozdělit do sociálního fondu, ze kterého může účetní jednotka hradit zaměstnancům nepeněžní dary a výhody, jako jsou sportovní a kulturní akce, příspěvek na rekreaci, aj. Pro tyto účely bych vyčlenila částku 40.000 Kč/ročně.

Vybavení pracoviště a investice do zlepšení vztahů na pracovišti by z mého návrhu byla kolem 20.000 korun. Vybavení by však v dalším roce odpadlo a společnost by ze sociálního fondu vyplácela pouze částku na zlepšení vztahů a ještě by dále mohla disponovat s částkou 32.800 korun, což by pokrylo například náklady na dopravu zaměstnanců na dovolenou v Itálii nebo na placení mobilních telefonů. Firma však může navrhnout i jiná řešení, které by tato částka hradila.

### **Zpracování motivačního programu**

Hlavní body motivačního programu jsou obsaženy v různých vnitropodnikových ustanoveních a v kolektivních smlouvách. V těchto dokumentech jsou informace o společnosti, její historie, současnost i vize do budoucna. Dále jsou v nich zaznamenány podmínky přijetí nových pracovníků a problematika propouštění, způsob odměňování a pracovní doba. Co v nich však nenajdeme je sociální a kulturní péče. Prakticky celá má bakalářská práce se zaměřuje na tyto dva body motivačního programu, je tedy na vedení firmy, které ze stávajících výhod do něj zahrne a které z navrhovaných výhod a postupů v něm přibudou.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na motivaci technicko-hospodářských pracovníků firmy Zlínské stavby, a.s. Klíčovou úlohou bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci firmy odměňováni a motivováni. K bližšímu poznání toho problému mi pomohlo nastudování odborné literatury, která se zabývá na touto problematiku.

Teoretická část se skládala z několika hlavních bodů, kterými jsou motivace a základní principy motivace. Dále jsem popsala jednotlivé teorie pracovní motivace. Nerozebírala jsem však všechny teorie, jen ty nejznámější. Dalším bodem bylo odměňování zaměstnanců, které jsem dále rozčlenila na hmotné a nehmotné odměňování, na benefity zlepšující finanční situaci zaměstnance, benefity zvyšující hodnotu zaměstnance a další benefity. Konec této kapitoly jsem věnovala motivačnímu programu.

V praktické části jsem nejdříve představila firmu Zlínské stavby, a.s. zejména její vývoj a firemní politiku. Uvedla jsem také způsoby odměňování ve společnosti, které jsem rozdělila dle kategorií uvedených v teoretické části.

Stěžejní bylo dotazníkové šetření, které jsem doplnila o komentáře a pro lepší znázornění také o grafy. Zkoumala jsem spokojenost zaměstnanců s motivační strategií firmy. Výsledky byly překvapivé. Většina z pracovníků si myslí, že pod pojmem motivace se skrývá pouze peněžní odměna a ostatní nepeněžní výhody berou jako samozřejmost.

Poslední částí mé bakalářské práce a také její hlavní cíl byl návrh motivačního programu. Snažila jsem se nastínit možnosti rozvoje motivačního programu a také jak by vlastně měl být strukturovaný. Je pouze na firmě, jestli se s těmito postupy ztotožní a jestli se bude praktikovat i v praxi. Dobře motivovat zaměstnance je velmi náročné. Měly by je tedy vyslechnout a respektovat jejich postoje a přání.

Společnost Zlínské stavby, a.s. poskytuje svým zaměstnancům řadu výhod. Mé doporučení tyto výhody pouze doplňuje. Motivační program by se neměl věnovat pouze na určité stejnorodé skupině zaměstnanců, ale na všechny a snad se to i díky uvedeným rozšiřujícím možnostem splní.

Díky této bakalářské práci jsem si uvědomila, jak je v dnešní době významná motivace. Zastávala jsem názor, že motivace je pouze peněžní odměna a nebo pochvala, což bylo zcela mylné. Po prostudování odborné literatury jsem si však názor na tuto problematiku zcela přehodnotila.

## RESUMÉ

In meiner Bachelorsarbeit habe ich auf die Motivation der Mitarbeiter von Unternehmen Zlínské stavby, AG ausgerichtet. Eine wichtige Aufgabe war es, festzustellen, wie die Mitarbeiter belohnt werden und Unternehmen motiviert. Für ein besseres Verständnis des Problems, hat mir geholfen, Studium der Literatur, die dieses Problem beschäftigt. Der theoretische Teil bestand aus mehreren wesentlichen Punkte, denen die Grundprinzipien der Motivation und Motivation sind. Dann habe ich auf einzelne Theorien der Motivationsarbeit ausgerichtet. Ich habe nicht alle Theorie bewertet, aber nur die bekanntesten. Ein weiterer Punkt war die Entlohnung des Personal, diese habe ich auf materielle und immaterielle Entlohnung eingeteilt und Leistungen zur Verbesserung der finanziellen Situation der Arbeitnehmer, Leistungen zur Erhöhung des Wert und andere Leistungen. Das Ende dieses Kapitels war dem Motivationsprogramm gewidmet. Im praktischen Teil, habe ich zunächst die Baufirma Zlínské stavby, AG beschreiben und insbesondere die Entwicklung und Unternehmensrichtlinien. Ich habe mich auch auf der Entlohnung konzentriert, die ich nach Kategorien in den theoretischen Teil geteilt. Fragebogen war Hauptaufgabe. Er war von Kommentar und auch für bessere Darstellung von Graf aufgefüllt. Ich habe auch Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Motiviertunternehmensstrategie. Die Ergebnisse waren überraschend. Die meisten Arbeitnehmer denken, dass das Konzept der Motivation ist nur die Geldpreis verstrickt. Sonstige unbare Leistungen getroffen werden als Selbstverständlichkeit. Der letzte Teil meiner Arbeit und seine wichtigsten Ziel war Vorschlag des Motiationsprogramm. Ich habe versucht, die Möglichkeiten skizzieren, um einen Anreiz Programm entwickeln und wie sie wirklich aussehen sollte. Gut motivierte Mitarbeiter ist sehr herausfordernd. Sie sollten deshalb zu hören und zu respektieren, ihre Ansichten und Wünsche.

Das Unternehmen Zlínské stavby, AG bietet seinen Mitarbeitern viele Vorteile. Meine Empfehlung ergänzt nur die folgenden Vorteile. Motivationsprogramm sollte nicht nur auf einige der Mitarbeiter visieren, sondern auf alle, und es vielleicht sogar mit diesen Möglichkeiten entspricht.

Mit dieser Arbeit wurde mir klar, was heute eine wichtige Motivation. Meine Meinung war, dass die Motivation nur Geldpreis oder Belohnung ist , Sie war ganz fehl. Nach dem Studium der Literatur ist meine Ansicht auf diese Problematik ganz andere.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [2] DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [3] JONES, Graham; MOORHOUSE, Adrian. *Jak získat psychickou odolnost : Strategie vítězů, které změni váš pracovní výkon*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-3022-6.
- [4] KOHOUTEK, Rudolf; ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno : CERM, 2000. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [5] ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 8024604485.
- [6] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 230 s. ISBN 8071694347.
- [7] *Www.finance.cz* [online]. 2000 [cit. 2011-04-08]. Finance. Dostupné z WWW: [www.finance.cz](http://www.finance.cz).
- [8] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. srubán 2006 Zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [9] Zákon č. 586/1992 Sb. aktualizován dne 1. 4. 2011 Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] POSPÍŠIL, Martin. *Www.personalista.com* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Personalista. Dostupné z WWW: [www.personalista.com](http://www.personalista.com).
- [12] *Www.zlinskestavby.cz* [online]. 2003 [cit. 2011-04-02]. Zlínské stavby. Dostupné z WWW: [www.zlinskestavby.cz](http://www.zlinskestavby.cz).



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Pohlaví .....	38
Graf 2. Věk .....	39
Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání .....	39
Graf 4. Hodnotový žebříček.....	40
Graf 5. Co Vás dokáže motivovat? .....	41
Graf 6. Zaměstnanecké výhody .....	42
Graf 7. Pracovní prostředí.....	43
Graf 8. Vztahy na pracovišti .....	44
Graf 9. Mzda .....	44
Graf 10. Motivace .....	45
Graf 11. Pracovní doba.....	46
Graf 12. Podílení se na rozhodování .....	47
Graf 13. Kritika .....	47
Graf 14. Je kritika oprávněná? .....	48
Graf 15. Stávající motivační program .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

P I     Dotazník



**9) Jste spokojeni se mzdou?**

- a) velmi spokojen      b) spokojen      c) něco mezi      d) nespokojen  
e) velmi nespokojen

**10) Myslíte si, že Vás vedení firmy dostatečně motivuje?**

- a) ano      b) částečně      d) ne

**11) Jste spokojeni s pracovní dobou?**

- a) ano      b) ne

**12) Dává Vám firma možnost podílet se na rozhodování?**

- a) ano      b) částečně      d) ne

**13) Kritizuje Vás vedení firmy při plnění některých úkolů?**

- a) ano      b) částečně      d) ne

**14) Pokud jste neodpověděli nikdy, myslíte si, že je tato kritika oprávněná?**

- a) ano      b) částečně      d) ne

**15) Jste spokojeni se stávajícím stavem motivačního programu firmy?**

- a) velmi spokojen      b) spokojen      c) něco mezi      d) nespokojen  
e) velmi nespokojen

