

Možnosti motivace zaměstnanců SÚS Slovácka vedoucí k vyšší produktivitě práce

Martina Mandová

Bakalářská práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

nascannované zadání s. 1

nascannované zadání s. 2

ABSTRAKT

Tato bakalářské práce rozebírá úroveň stavu motivace v organizaci. Cílem této práce je analyzovat současný stav motivace zaměstnanců SÚS Slovácka. V teoretické části jsou zpracovány literární prameny k tématům motivace, zaměstnanecká spokojenost, péče o pracovníky a motivace v vztahu k pracovní výkonnosti. Praktická část vychází z teoretického základu a je věnovaná základním údajům o organizaci a také vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě výsledků průzkumu navrhu opatření pro zlepšení systému motivace ve společnosti SÚS Slovácka s.r.o, vedoucí k vyšší pracovní spokojenosti a produktivitě práce.

Klíčová slova: motivace, teorie motivace, dotazníkový průzkum, pracovní výkonnost, pracovní spokojenost, péče o pracovníky

ABSTRACT

This bachelor thesis discusses quality of employees motivation in organisation. The goal of this paper work is to make the analysis of present situation of motivation of employees of SÚS Slovácko. Theoretical part includes literary headwaters to the topic like motivation, working satisfaction, employees care and motivation in relation to labour efficiency. Practical part goes from theoretical basis and it is devote to basis datas of company and evaluation survey. On the basis of research I will suggest measure for improvement of motivating system in SÚS Slovácka s.r.o., leading to higher working satisfaction and labour efficiency.

Keywords: motivation, Theory of motivation, questionnaire survey, labour efficiency, working satisfaction, employees care

Chtěla bych vyjádřit poděkování vedoucímu mé Bakalářské práce Ing. Rostislavu Buchtíkovi, za podmětné připomínky, poskytnuté rady a především ochotu pomoci i při jeho vytíženosti prací.

Dále mé poděkování určitě patří ostatním zaměstnancům SÚS Slovácka s.r.o., převážně středisku SÚS Uherský Brod, kteří projevili zájem o spolupráci a poskytli mi důležité informace

„Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře“

Antonie de Saint Exupéry

OBSAH

ÚVOD	8
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MOTIVACE	10
1.1 MOTIVACE	10
1.2 MOTIV	10
1.3 VÝZNAM MOTIVACE	10
1.4 TEORIE MOTIVACE	11
1.4.1 TEORIE POTŘEB.....	11
1.4.2 TEORIE KOGNITIVNÍ.....	13
1.4.3 TEORIE PRACOVNÍ.....	14
1.5 PŘÍSTUPY K MOTIVACI V PRÁCI	14
1.6 VÝZNAM MOTIVACE VE SFÉŘE PRÁCE	15
1.6.1 KLASIFIKACE MOTIVACE K PRÁCI.....	16
1.7 MOTIVAČNÍ PROFIL	16
1.8 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	17
1.9 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH	18
2 PÉČE O PRACOVNÍKY	20
2.1 POJETÍ A CÍLE PÉČE O PRACOVNÍKY	20
2.1.1 PRACOVNÍ DOBA A REŽIM.....	21
2.1.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	22
2.1.3 BEZPEČNOST PRÁCE A OCHRANA ZDRAVÍ.....	23
2.1.4 PERSONÁLNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	24
2.1.5 SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM NA PRACOVIŠTI.....	24
2.1.6 OSTATNÍ SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM A JEJICH RODINÁM.....	25
2.1.7 PÉČE O ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	25
3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	26
3.1 DEFINICE PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	26
3.2 ČINITELÉ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	26
3.3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ČINITELŮ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	26
3.4 METODY PRO ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	27
4 MOTIVACE VE VZTAHU K PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	29

4.1	VLIV MOTIVACE NA PRACOVNÍ VÝKONNOST.....	29
4.2	ZPŮSOBY MOTIVACE VEDOUcí KE ZVÝŠENí PRACOVNí VÝKONNOSTI.....	29
II	PRAKTICKÁ ČÁST	32
5	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE SLOVÁCKO SÚS	33
5.1	ZÁKLADNí ÚDAJE O SPOLEČNOSTI A JEJí HISTORIE.....	33
5.2	ORGANIZAČNí STRUKTURA.....	34
5.2.1	VEDOUcí ZAMĚŠTNANCI SPOLEČNOSTI.....	34
5.2.2	ČLENĚNí NA ÚSEKY	34
5.3	PERSONÁLNí POLITIKA.....	35
6	SOUČASTNý STAV MOTIVAČNíHO SYSTĚMU V SÚS SLOVÁCKO.....	37
6.1	MOTIVAČNí PROGRAM.....	37
6.2	ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY	37
7	DOTAZNíKOVÉ ŠETŘENí	39
7.1	PŘEDMĚT VÝZKUMU	39
7.2	CíL VÝZKUMU.....	39
7.3	STRUKTURA A OBSAH DOTAZNíKU	39
7.4	PRŮBĚH DOTAZNíKOVÉHO ŠETŘENí	40
7.5	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNíKOVÉHO ŠETŘENí.....	41
8	DOPORUČENí A NÁVRHY PRO ZLEPŠENí MOTIVAČNíHO PROGRAMU	60
	ZÁVĚR.....	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Personální management je důležitou a podle mého názoru také nejnáročnější součástí práce každé organizace veřejné i soukromé. Na kvalitě zaměstnanců totiž značnou měrou závisí úspěšnost a atraktivnost společnosti. Proto je velmi důležité věnovat personálnímu řízení dostatečnou pozornost. Podle motivačního programu určité firmy poznáme jaký má management vztah k oblasti motivování a péči o pracovníky. Způsob motivace by měl v nejlepším případě odrážet současné trendy a reagovat na podněty ze strany zaměstnanců. Vhodný motivační program je schopen udržet vysoce kvalifikovaný personál a zlepšit výrazně komunikaci a pracovní výkonnost v organizaci.

Ve své bakalářské práci jsem si vybrala téma motivování lidí k tomu aby dosahovali co největších pracovních výkonů a zároveň byli spokojeni se svou prací a odměnou za ni.

V první části bakalářské práce je obsažena teorie, jedná se především o vymezení pojmu motivace, teorie motivace. Dále pak pojmy jako péče o zaměstnance a pracovní spokojenost. V části teoretické se zabývám zjišťováním názorů na současný stav motivačního programu pomocí dotazníkového šetření. A v neposlední části taktéž návrhy ke zlepšení motivačního systému, které povede k vyšší pracovní výkonnosti. Informace budu získávat jak s firemních materiálů tak z dotazníkového šetření.

Cílem mé Bakalářské práce je využití poznatků jak z teorie a praxe tak z výsledků šetření. A tímto dojít k možnostem motivace vedoucím k vyšší produktivitě práce v organizaci.

„Motivace začíná touhou. Když něco chceš, máš motiv to získat“

Denis Waitley

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Motivace

Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, což znamená pohybovat se, hýbat se. Označuje všechno, co způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Odpovídá také na otázku, čím byla aktivita vyvolaná. Motivace je složitý pojem s fyziologickými, biologickými, ekonomickými, psychologickými, ale i dalšími projevy. [1]

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. [11]

1.2 Motiv

Motivy nelze pozorovat nebo objektivizovat přímo. Lze je označit jako předpokládané příčiny vysvětlující individuální chování subjektu., a jsou tak zároveň abstrakcemi ze souboru složek jeho prožitků a aktivit. Podobně jako na vlastnosti, pohlíží se na motivy jako na jev relativně přetrvávající. Zatímco pudy a potřeby jsou zaměřeny na odstranění elementárních stavů nedostatku (například hlad, spánek), motivy tématicky charakterizují usilování o určité cíle jako obsáhlejší pojmy. [2]

1.3 Význam motivace

V manažerském kontextu je účelem motivace vzbudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy organizace. Při studiu motivace nás zajímá zejména to proč se lidé chovají určitým způsobem. Většinou je motivace popisována jako směr a trvání činnosti. Mitchell rozlišuje čtyři charakteristiky, na kterých stojí definice motivace:

- Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování (např. vynaložené úsilí nebo výběr činnosti) je jí ovlivněno.

- Dva nejdůležitější faktory motivace jsou: a) to co lidi povzbuzuje, b) síla jedince zapojit se do určitého jednání.
- Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.

Chování lidí závisí na tom, co je motivuje. Jejich výkon je výsledkem kombinace schopností a motivace. Chce-li manažer zlepšit práci organizace, musí se soustředit na úroveň motivace pracovníků a musí je také podporovat v tom, aby své síly směřovali k úspěšnému plnění cílů a úkolů organizace. [3]

1.4 Teorie motivace

Existuje velké množství teorií motivace. Obecně se nejširšího uznání dostalo jen několika teoriím. A ty se zde budu snažit popsat.

1.4.1 Teorie potřeb

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Tato teorie tvrdí, že lidé jsou motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values).

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.

V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když je má uspokojeny, teprve pak se

snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních. [11]

Chceme-li někoho motivovat, znamená to ve skutečnosti, že musíme zjistit, jaké jsou jeho motivy a na ně musíme působit. Je zapotřebí dát do souladu činnost lidí s jejich již existujícími potřebami. Motivace bude pak působit bez dalšího vnějšího vlivu tak dlouho, dokud bude činnost lidí v souladu s jejich aktuálními motivy. [9]

- **McClellandova motivační teorie úspěchu**

McClellandova práce byla založena na výzkumu vztahu mezi pocitem hladu a mírou, do jaké byly myšlenkové pochody ovlivňovány představou jídla.

Dle toho identifikoval čtyři motivy:

- Motiv úspěchu,
- Motiv moci,
- Motiv sdružování,
- Motiv vyvarování se,

Intenzita jednotlivých motivů se individuálně liší, manažeři mají například vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování. Motiv úspěchu je pro McClellanda nejdůležitějším faktorem k ekonomickému růstu a úspěchu země a je spojen s podnikatelským duchem a rozvojem dostupných zdrojů. [3]

- **Aldeferova ERG teorie**

Tento model zhustil Maslowových pět úrovní potřeb do tří.

- **Existenční potřeby**, zajištění lidské existence a přežití, pokrytí základních lidských potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě.
- **Potřeba vztahů**, vztahy k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty.

- **Potřeba růstu**, rozvoj potenciálu, sebeúcta a realizace. [3]

1.4.2 Teorie kognitivní

- **Vroomova teorie očekávání**

Tento model je založen na třech klíčových proměnných: valenci, prostředcích a očekávání. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn, a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace ze strany pracovníku vynaloženo. [4]

- **Porterův a Lawlerův model očekávání**

Tento model rozvíjí Vroomovu teorii. Jde dál za motivační sílu a pracuje s celkovou výkonností. Vyvozují, že vynaložené úsilí (motivační síla) vede přímo k výkonu. Prostředníkem jsou individuální schopnosti a vlastnosti a také vnímání rolí daným pracovníkem. Další působící proměnnou jsou odměny. Autoři vidí motivaci, uspokojení a výkon jako oddělené proměnné a snaží se vysvětlit komplexní vztahy mezi nimi. [3]

- **Teorie cíle**

Tato teorie předpokládá, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifikované cíle a jsou-li tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovené cíle. Důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména při dosahování stále vyšších cílů. Obtížné cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. [4] Dle mého názoru, je realita taková, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné.

Lidé plní cíle proto, aby uspokojili své city a touhy. Cíle určují reakce lidí a jejich jednání. Cíle řídí chování v práci a výkon a vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám. [3]

1.4.3 Teorie pracovní

- **Herzbergova teorie**

Herzberg vychází z toho, že přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin - jedna skupina se soustředí podle potřeby osobního růstu a druhá skupina je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, pracovních podmínek a administrativních postupů.

Tyto dvě skupiny potřeb vytvářejí v Herzbergově modelu dva faktory:

- **satisfactory**, tzv. motivátory, ty jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu.
- **dissatisfactory**, které v podstatě charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

Tato teorie měla velký vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a bude dávat příležitosti k osobnímu rozvoji. [4]

1.5 Přístupy k motivaci v práci

- **Motivace ekonomickými potřebami**

Tuto teorii vyznávali nejstarší autoři jako například F.W. Taylor. Pracovníci měli být motivováni co nejvyššími platy za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce. Výkon byl omezen jen fyzickou únavou. Jedná se o tzv. racionálně-ekonomický přístup. [3]

- **Sociální přístup**

Zaměření se na sociální potřeby jednotlivců a pracovní organizace je označena jako sociální organizace. Sociální pojetí motivace podporuje také systémový přístup. Sociotechnický systém stojí na vzájemném působení psychologických a sociálních faktorů, potřeb a požadavků lidí a také strukturálních a technických požadavků organizace. Jedna ze studií například poukázala na to, jak je důležité uspořádat věci tak, aby se našla příležitost k týmové práci a sociálním kontaktům. [4]

- **Sebeaktualizace**

U těchto autorů se projevuje spíše psychologické pojetí motivace. Pozornost je zaměřena na obsah a význam úkolu a na snahu o vnitřní uspokojení z práce. Největší zájem je zde o přizpůsobení se každého jednotlivce pracovní situaci.

- **Komplexně osobní přístup k motivaci**

Kontingenční přístup k organizaci a managementu zastává názor, že existuje mnoho proměnných či situačních faktorů, které ovlivňují výkon organizace. Zabývá se spíše rozdíly mezi organizacemi než jejich společnými rysy. Manažeři musí být přizpůsobiví a své chování měnit podle situace a podle potřeb a motivace zaměstnanců.

1.6 Význam motivace ve sféře práce

Existuje mnoho úvah o motivaci pracovníků a mají velký význam jak v teorii tak i v praxi. O významu motivace rozhoduje řada faktorů a to především:

- Lidé a lidské chování jsou podstatnou součástí organizace. Bez jejich respektování by zůstalo chápání organizací jen fragmentem. Konkrétněji řečeno, pro přežití organizací je nutné, aby se lidé rozhodli do nich vstoupit, zůstat v nich po určitý čas, úlohy které na ně budou přenášeny, vykonávat přibližně předvídatelným způsobem, a kromě toho také jednat tvořivě, spontánně a inovačně.
- Mění se podmínky prostředí, zvýšená mezinárodní konkurence, intenzivnější tlak odborů a podobné faktory nutně vedou organizace ke zvyšování výkonnosti a efektivity. Tento úkol je z části spojen se schopností motivovat příslušníky organizace, aby do práce vkládali svou kvalifikaci a cílevědomě ji využívali.
- Moderní technický vývoj, zavádění výpočetní techniky do kancelářské práce, intenzivnější využívání mikroprocesorů ve výrobě. To všechno vede v jednotlivých oborech k odklonu od automatizace a k výrazně celostně orientovaným pracovním místům. Ta se ve větší míře než dříve řídí samoregulací a vlastní odpovědností pracovníků, kteří na nich pracují. Otázky motivace, například připravenost převzít zvýšenou odpovědnost, využít získanou kvalifikaci, hrají na těchto pracovištích velkou roli.

1.6.1 Klasifikace motivace k práci

- Ekonomické odměny – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody a zajištění (materiální pojetí).
- Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje (osobní pojetí).
- Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti (vztahové pojetí). [3]

1.7 Motivační profil

Motivační profil je relativně trvalá nebo dlouhodobá orientace jedince. Jedná se o motivační preferenci jako součást profilu osobnosti a zaměření životní zkušenosti člověka, které se projeví v celkovém ladění, zaměření a skladbě vnitřních hnacích sil člověka. Struktura motivačního profilu je vícedimenzionální a skládá se z dimenzí, které můžeme rozdělit na následující:

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu**

Orientace jedince na dosažení úspěchu je z manažerského hlediska výhodnější, naopak tendence vyhnout se neúspěchu vede k postoji „kdo nic nedělá, nic nezkazí“ a pojí s relativní pasivitou jedince a neochotou riskovat.

- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost a její obsah**

Jedinec s krajní orientací na úspěch se drží hesla „úspěch především“, jedinec orientovaný na činnost pak případný úspěch považuje za něco přidruženého, za něco navíc.

- **Situační orientace – perspektivní orientace**

Jedná se o zaměření na aktuální situaci obvykle bez osobních cílů a perspektiv, popř. jen s krátkodobými cíly oproti zaměření se na budoucnost.

- **Individuální orientace – skupinová orientace**

Pro jedince s orientací individuální je příznačná nezávislost na mínění ostatních i v případě osob nejbližších. Jedná se o samostatné a nezávislé jedince, u nichž hrozí až ego-

ismus. U jedince se skupinovou orientací může docházet až ke ztotožnění se s určitou skupinou lidí.

- **Osobní orientace – neosobní orientace**

Jedinec s osobní orientací dělá cokoli s ohledem na vlastní úspěch, naopak jedinec s neosobní orientací je zaměřen na prospěch druhých a touží být prospěšný právě jim.

- **Orientace na ekonomický úspěch – orientace na morální uspokojení**

U jedince s orientací na ekonomický prospěch budou peníze a další materiální hodnoty na nejvyšších stupních preferencí. U lidí s orientací na morální uspokojení převažují hodnoty etické a morální, což se projevuje i v rozdílných životních aspiracích a životním stylu.

- **Orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku**

Orientace od podniku souvisí s odstupem od podnikového dění, případně i s orientací na jiná sociální prostředí. Tato dimenze odráží individuálně rozdílnou potřebu a snahu identifikovat se s pracovním zařízením, organizací a podmiňuje míru a rozsah společenské aktivity a angažovanosti člověka v organizaci. [9]

1.8 Principy a metody hmotné motivace pracovníků v organizaci

Hmotná stimulace je silným motivem především pro pracovníky s nižší životní úrovní. S růstem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující účinek hmotné odměny se může v porovnání s působením nehmotných motivů postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podněcující účinek peněz také u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. Existuje mnoho metod a principů hmotné motivace pracovníků a to:

- stimulující základní mzda a osobní ohodnocení
- pravidelné zvyšování platu
- cílové odměny a prémie
- podíly na zisku
- zaměstnanecké akcie

- 13., resp. 14. plat
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- poskytování osobního nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny, doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři
- úhrada nákladů na životní pojištění
- úhrada nákladů na pracovní oděv
- pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři
- možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školky, jeslí apod.,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- příspěvky na dovolenou, na stravu, na kulturu a sport, na lékařskou péči atd. [1]

1.9 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není kvantitativně méně účinným motivačním nástrojem než stimulace hmotná. Mnozí lidé preferují nehmotné stimuly, které mají širší záběr, jsou rozmanitější, působí subjektivně, úzce souvisí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace inklinuje více k vyznávání takových hodnot v organizacích, jako je humanita, dobro a krása. V souvislosti s tímto jsou poměrně zajímavá slova Tomáše Akvinského „...*Člověk však má schopnost svobodného rozhodování a proto je schopen konat nebo nekonat. Jeho vůle se řídí racionálním cílem, tím, co jeho inteligence považuje za dobro. To není nucení. Donucení existuje tam, kde se organismus řídí vnější příčinou. Člověk je svobodný, protože je rozumný, protože není řízen zvenčí bez vlastního souhlasu a může si vybrat mezi prostředky k realizaci dobra nebo cíle, který utváří jeho rozum.*“

Na nehmotnou motivaci existuje množství názorů. Motivovat přitom znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Největším problémem je však skutečnost, že životní postoje jsou u některých pracovníků nevyhraněné a cíle nízké, což se pak odráží i v jejich výkonech v práci.

Mezi nejznámější metody a principy nehmotné motivace patří:

- Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání.
- Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace
- Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí
- Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura
- Preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu.
- Společenský význam práce, produktů a firmy.
- Vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životní prostředí.
- Udělování pochval a uznání
- Možnosti a podmínky pracovního oddechu po práci atd. [1]

2 PÉČE O PRACOVNÍKY

2.1 Pojetí a cíle péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má každá organizace k dispozici. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovních a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně.
- Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- Dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky, zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce. [5]

Oblast péče o pracovníky je velmi široká a zahrnuje v sobě oblasti, které nelze ani beze zbytku vyjmenovat. Mezi základní činnosti péče o pracovníka můžeme zařadit:

- Pracovní dobu a režim,
- Pracovní prostředí,
- Bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- Personální rozvoj pracovníků,
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- Péči o životní prostředí [3]

U nás bohužel v poslední době docházelo v organizacích k určitému utlumování některých aktivit péče o pracovníky, protože řada těchto aktivit je považována za výraz socialistické-

ho paternalismu. A bohužel se to odráží i v zákonech. Je to obrovská chyba, protože v zemích s vyspělou tržní ekonomikou se naopak projevují výrazné tendence k rozšiřování a prohlubování péče o pracovníky.

2.1.1 Pracovní doba a režim

Pracovní doba určuje využitelnost pracovníka v práci. Jedná se o to, aby se našel kompromis mezi zájmy zaměstnance a zaměstnavatele. Tato oblast je upravena v zákoníku práce. Je zde upravena maximální délka pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávky v práci a nepřetržitý odpočinek v týdnu a mezi dvěma směnami. Maximální délka pracovní doby činí nejvýše 40 hodin týdně. Tato délka se může lišit, respektive náležitým způsobem zkracovat u mladistvých mladších 16 let nebo u zaměstnanců ve směnném nepřetržitém provozu. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku v délce 30 minut na jídlo a oddech nejdéle po čtyřech a půl hodinách nepřetržité práce. Přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. Celková práce přesčas nesmí být vyšší než 150 hodin ročně a v jednotlivých týdnech nesmí překročit 8 hodin. Nad tento limit lze práci přesčas pouze dohodnout. [5]

Pokud jde o **pracovní režim**, bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí a nepřetržitostí. Přetržitý provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný, a to buď celoročně nebo sezónně. Střídání směn se zpravidla provádí v týdenních cyklech (tzv. prokládané směny, tj. po řadě dní s ranní, odpolední nebo noční směnou následují dny pracovního klidu). Při nepřetržitém provozu je pracovní doba obvykle rozvržena nerovnoměrně. Na jednom pracovišti se zpravidla střídají čtyři pracovníci, kteří jsou navíc zastupováni střídačem, obsluhujícím několik pracovišť. [5]

Flexibilita umístění pracovní doby může být dosažena pomocí pružné neboli klouzavé pracovní doby. Pracovník si určí sám začátek a konec práce. Je určeno pouze časové jádro, během jeho musí být všichni zaměstnanci na pracovišti. Zaměstnanci si tak mohou přizpůsobovat práci svému individuálnímu rytmu.

Další formou je flexibilita délky pracovní doby. Jde o zkrácenou pracovní dobu. Ta je buď pravidelná (je určen počet hodin denně) anebo nepravidelná (pracovník odpracuje stanovený počet hodin za určité období.) v praxi se setkáváme se smlouvou na roční odpočet odpracovaných hodin. [5]

2.1.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí a jeho skladba, ale i úroveň působí na pracovní pohodu, výkon a zdravotní stav pracovníka. Pracovní prostředí je souhrn materiálních a dalších (technologie, organizace práce...) podmínek pracovní činnosti. Ty jsou utvářeny faktory fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálně psychologickými. Personální práce se soustřeďuje především na:

- **Prostorové řešení pracoviště**
- **Fyzikální podmínky práce**
- **Sociálně psychologické podmínky práce**

2.1.2.1 Povinnosti zaměstnavatele pro vytvoření pracovních podmínek

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci, odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště, zejména aby:

- Místnosti pro práci, chodby, schodiště a jiné komunikace měli stanovené rozměry a povrch a byli vybaveny pro činnosti zde vykonávané.
- Pracoviště byla řádně osvětlena, pokud možno denním světlem, měla stanovené mikroklimatické podmínky, zejména pokud jde o objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplotu a zásobování vodou.
- Prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců měli stanovené rozměry, provedení a vybavení.
- Nouzové východy a dopravní komunikace k nim byli stále volné.
- Ve všech těchto uvedených prostorách musí být zajištěna pravidelná údržba, úklid a čištění. [12]

Na kvalitu pracovního prostředí by se mělo pohlížet již při projektování budov. Je nutné spojit účelné uspořádání z hlediska provozu, ale i podmínek lidí. Ne každý může pracovat v nových moderních budovách, a proto právě ve starých provozech by měla být této problematice věnována zvýšená pozornost. [3]

Z mých vlastních pracovních zkušeností můžu konstatovat, že na různých pracovištích a v různých organizacích se pracovní podmínky v několika případech neshodují s podmínkami tak jak by měli být poskytnuty. I v zahraničí jsem se setkala s nedostatkem místa pro osobní věci nebo toto místo vůbec nebylo poskytnuto a pracovníci byli nuceni své osobní věci nechávat různě na pracovišti. Dle mého názoru je taktéž velkým problémem udržování prostor pro osobní hygienu, pokud se toto místo ovšem v některých případech dá nazvat prostorem pro hygienu. Občas je realita pracovního prostředí skutečně alarmující. A je to vážně škoda jelikož vyhovující pracovní prostředí má významný vliv na výkonnost pracovníku.

2.1.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Ze zákoníku práce vyplývá odpovědnost zaměstnavatele za bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnavatel je povinen provádět opatření vedoucí k odstranění příčin ohrožení života a zdraví zaměstnance. Dodržování předpisů o bezpečnosti práce a ochraně zdraví je kontrolováno ministerstvem práce a sociálních věcí, respektive českým úřadem bezpečnosti práce. Hygienické podmínky prověřuje hygienická služba. [3]

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích své práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život, popř. život a zdraví jiných osob.

Zaměstnanci jsou povinni:

- Dodržovat bezpečnostní předpisy.
- Používat při práci osobní ochranné prostředky a ochranná zařízení.
- Zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.
- Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat návykové látky na pracovištích, nenašupovat pod jejich vlivem do práce a dodržovat stanovený zákaz kouření.
- Oznamovat nedostatky a závad, které by mohli ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.

- Podrobit se vyšetření, zda nejsou pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek [5]

2.1.4 Personální rozvoj pracovníků

Péče o personální rozvoj pracovníků je důležitou činností, neboť kvalita pracovníků přímo ovlivňuje úspěch organizace. Příprava (rozvoj) zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a další vzdělávání pracovníků. Forma i obsah přípravy se liší podle toho, kde a kým je uskutečňována (v podnikových vzdělávacích střediscích, na pracovišti, v zařízení vzdělávacích institucí...), ale také podle toho, jaká skupina pracovníků je školená. [3]

Vzdělávání a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace. [5]

Pokud jde o personální rozvoj, je mým názorem, že se jedná o velmi důležitou část personálních prací. Jelikož právě svými pracovníky se firma prezentuje na veřejnosti. Proto by mělo být vynaloženo značné úsilí na rozvoj v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců.

2.1.5 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Při výkonu práce je zaměstnancům nabízeno značné množství služeb. Mezi ty nejzákladnější můžeme zařadit:

- **Stravování pracovníků** – je nejen službou ale ovlivňuje i pracovní výkon. Jde zpravidla o povinnost zaměstnavatele zajistit zaměstnanci kvalitní stravování v rámci organizace.
- **Zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a k ukládání osobních věcí pracovníka** – tyto služby vyplývají jak ze zákona tak jsou výrazem aktivní nebo neaktivní péče zaměstnavatele o pracovníky.
- **Zdravotní služby** – vyplývají z úmluvy Mezinárodní organizace práce o závodních zdravotních službách a z dalších zákonů.
- **Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek** – většinou se jedná o dobrovolnou službu poskytovanou zaměstnancům

2.1.6 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Jde o služby sociálního charakteru o tzv. zaměstnanecké výhody. Tyto formy odměn obvykle nemají vazbu na výkon pracovníka. Organizace je jednoduše poskytuje pracovníkům za to, že jsou jejich zaměstnanci. Jde o účinný nástroj jak přilákat nové a efektivní pracovníky. Jde o služby spojené s využíváním volného času, služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců, poradenské služby zaměstnanců apod.

2.1.7 Péče o životní prostředí

V poslední době se ve světě zdůrazňuje význam péče organizací o životní prostředí, v němž žijí jejich pracovníci. Péči o životní prostředí organizacím většinou ukládají zákony. Ale kromě toho si mnohdy sami uvědomují, že nepoškozené přírodní prostředí v zázemí organizace má vliv na zdraví a spokojenost zaměstnanců a tím i na jejich výkon.

3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

3.1 Definice pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnance je ovlivňována řadou vnitřních i vnějších faktorů. Moderní organizace tuto dimenzi pečlivě sledují, protože významně determinuje chování jednotlivců i skupin v organizaci. Pracovní spokojenost je složitým a bohatě strukturovaným fenoménem a je charakterizována formou, která je blízká nebo identická s postojem. Spokojenost se úzce pojí k motivaci, adaptaci a identifikaci – to vše v kontextu s prací a organizací. [7]

Dle Majerové [8] je pracovní spokojenost souhrnem všech projevů pracovníka ve vztahu k vykonané práci, k pracovnímu zařazení v organizaci, k profesi, k pracovním podmínkám, k režimu práce, k pracovnímu prostředí, ke skupině spolupracovníků a k nadřízenému.

3.2 Činitelé pracovní spokojenosti

Nejčastěji sledované faktory jsou – práce, plat, pracovní postup, pracovní podmínky, nadřazení a spolupracovníci.

Význam a pořadí důležitosti závisí na okolnostech:

- Specifiky práce v některých oblastech (školství, těžký průmysl, zdravotnictví aj.)
- Odlišnosti jednotlivých profesí a prostředí, kde jsou vykonávány (např. stejný obor v praxi, ve výzkumu nebo ve školství)
- Individuální zvláštnosti a preference (např. kladení většího důrazu na pozitivní lidské vztahy než na výši platu) [7]

3.3 Charakteristika vybraných činitelů pracovní spokojenosti

Každý pracovník má odlišné preference a proto existuje mnoho faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Ve své práci zmíním několik z těch kterým přiřkládám jistou dávku důležitosti.

- **Vykonávaná práce**

Vztah práce a pracovní spokojenosti je složitý. Důležité je společenské ocenění a prestiž profese i konkrétní prostředí. Roli hraje i subjektivní hodnocení profese a míra identifikace pracovníka s profesí. Zajímavá a rozmanitá práce pozitivně ovlivňuje spokojenost. Je důležité zda práce umožňuje samostatné provádění činností a rozhodování a zda poskytuje v organizaci potřebný sociální status.

- **Podmínky práce**

Fyzikální podmínky (hluk, prašnost, vlhkost vzduchu, osvětlení, vibrace aj.) ovlivňují celkovou pohodu na pracovišti a vytvářejí její standart. Některé podmínky lze upravit, jiné ne, protože jsou součástí výkonu dané profese (např. teplota v hutích)

- **Mzda nebo plat**

finanční ohodnocení působí jako silný faktor nespokojenosti, pokud je vnímáno jako nepříznivé. Pro některé pracovníky je dominantní veličinou a může být součástí jejich osobní prestiže a vysoce postavenou hodnotou.

- **Pracovní postup**

Znalost možností kariérového růstu značně ovlivňuje pracovní motivaci, na pracovní spokojenost má vliv velmi diferencovaný. Postup na základě pracovních výsledků je ceněn víc a prožíván jinak, než postup na základě odsloužených let. Oceňováno je více zaujetí mocenské pozice a s ní spojené statusové symboly než sama výše platu. [7]

3.4 Metody pro zjišťování pracovní spokojenosti

Jednou z nejvhodnějších metod na zjišťování pracovní spokojenosti je dotazníkové šetření. Tento systém průzkumu pomocí dotazníků můžeme použít při zjišťování následujících skutečností:

- Získání konkrétních informací o preferencích pracovníků.
- Získání názoru na hodnocení práce, na systém odměňování a řízení pracovního výkonu.
- Upozornění na případné problémové oblasti.

- Diagnostikování příčin jednotlivých problémů.

Pomocí dotazníkového šetření podrobně zjišťujeme hodnotící vztah pracovníků k profesi a k faktorům, které ovlivňují spokojenost. Respondent vyjadřuje svůj vztah a jeho intenzitu pomocí škál.

Existují 4 metody ke zjišťování pracovní spokojenosti:

- **Použití strukturovaných dotazníků** – jedná se o standardní seznam otázek k nimž jsou k dispozici jakési normy, se kterými lze výsledky porovnávat.
- **Pohovory** - většinu se jedná o pohovory založené na otázkách s „otevřeným koncem“, ve kterých se často přebíhá od tématu k tématu.
- **Kombinace dotazníků a pohovorů** – ideální metoda pro získání kvantitativních údajů získaných z dotazníků a kvalitativních údajů získaných z pohovorů.
- **Pomocí specificky vytvořených skupin zainteresovaných zaměstnanců** – jedná se o reprezentativní vzorek, u kterého se získávají názory a postoje. Důležitými charakteristikami je tvořivost a důvěryhodnost.

4 MOTIVACE VE VZTAHU K PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

4.1 Vliv motivace na pracovní výkonnost

Zajistit vysokou produktivitu výkonu práce vyžaduje uvědomit si její charakter a požadavky s tím spojené. A zajistit management pracovních činností s přihlédnutím k humanitnímu charakteru práce.

Motivační působení manažerů na zvyšování pracovní výkonnosti člověka je účinné pouze tehdy když:

- Pracovník je přesvědčen že cíle pracovní činnosti jsou dosažitelné jeho individuálním úsilím.
- Požadovaná pracovní výkonnost je odměňována k jeho spokojenosti.
- Dosažená odměna mu umožní uspokojit určitou, jím pocíťovanou potřebu.

Zajistit vysokou produktivitu výkonu práce ve firmě a dosahování vysoké úrovně pracovní výkonnosti každým jejím pracovníkem vyžaduje uvědomit si charakter práce a požadavky s tímto charakterem spojené. Především požadavky na zajištění účelnosti a efektivnosti při provádění všech podnikatelských aktivit firmy. [6]

Studie vypracované na toto téma potvrdily, že existuje vztah mezi morálkou zaměstnanců a ziskovostí. Nízká morálka = nízký profit a naopak. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací a se zaměstnavateli logicky pracují lépe a efektivněji než ti nespokojení. Podle výzkumů provedených Gallupovým Institutem bylo potvrzeno, že zastaralé motivační metody založené na finančních a nefinančních benefitech nepůsobí dlouhodobě.

Mise a vize kterou manažeri vytváří musí vyzařovat ochotu společnosti spolupracovat s každým zaměstnancem, musí naznačovat, že na každém jednotlivém pracovníkovi záleží, a že není jen smyšlenkou „těch nahoře“. Lidé si musí uvědomit, že na nich firmě záleží. [14]

4.2 Způsoby motivace vedoucí ke zvýšení pracovní výkonnosti

Existuje mnoho způsobů jak své pracovníky motivovat k co nejlepším pracovním výkonům. Také se jedná o velmi důležitý faktor konkurenceschopnosti organizace, proto by mu měla být věnována dostatečná pozornost. Tyto systémy motivace by se měli v první

řadě posuzovat podle motivačních efektů (zisky), které je nutno poměřit s jejich finanční a administrativní náročností (náklady) Účinnost motivačního efektu závisí na:

- **Adresnosti odměňování** – čím více je odměna provázána s výší osobní snahy a kvality výstupů, tím lepších výsledků je možné dosáhnout. Pokud je odměna za kvalitní práci jednotlivce proporčně rozdělena mezi všechny členy dané organizace, pak je motivace ke kvalitnímu výkonu nízká. [13]
- **Jeho vztahu s kvalitou výstupů** – výše odměny by měla odrážet náklady výroby.
- **Na transparentnosti financování (hodnocení)**

Vzliv příznivého působení motivace na pracovní výkon je nevyvratitelný.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE SLOVÁCKO SÚS

5.1 Základní údaje o společnosti a její historie

Cesty jsou odnepaměti podmínkou rozvoje společnosti a nezbytným předpokladem života ve všech oblastech. Předchůdce dnešní SÚS Slovácko s.r.o., hledejme v roce 1963. V tomto roce bylo rozhodnuto o zřízení rozpočtových organizací okresních správ a údržeb silnic, které byli řízeny okresními národními výbory. Péče o silniční majetek, jeho správa údržba i opravy, byli odděleny od prací jako je modernizace, rekonstrukce a další stavební činnosti. Postavení silniční sítě bylo v této době upraveno zákonem o pozemním komunikacích č. 135/61. Ze zákona vyplynuly i základní povinnosti Okresních správ silnic, jejich odpovědnost za sjízdnost, povinnost provádět dozor a zajišťovat ochranu silnic.

V roce 1990 došlo ke změně. Řízení okresních Správ silnic, které doposud vykonávaly Národní výbory, převzalo ministerstvo dopravy. Tímto krokem se Správy a údržby silnic staly příspěvkovými organizacemi.

Správa a údržba silnic Slovácka, s.r.o., byla založena jediným společníkem Zlínským krajem dne 17.9.2003 zejména pro účely údržby a opravy silnic, jejich součástí a příslušenství na území Zlínského kraje se zaměřením na provádění běžných prohlídek a následné odstraňování zjištěných závad a způsobených škod, zmírňování závad ve sjízdnosti silnic v zimním období a zabezpečování dispečersko-zpravodajské služby. Dále pak pro účely uvedené v předmětu podnikání tj:

- Poskytování technických služeb
- Provádění staveb jejich změn a odstraňování
- Velkoobchod
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní – provozovaná vozidly do 3,5 t celkové hmotnosti a provozovaná vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti
- Opravy silničních vozidel
- Opravy pracovních strojů
- Technické činnosti v dopravě
- Specializovaný maloobchod

Dne 8.12.2003 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku. Obchodní název společnosti zní:

Správa a údržba silnic Slovácka, s.r.o

V dnešní době je v médiích postavení správ a údržeb silnic většinou zesměšňováno, málo kdo si totiž uvědomuje, že i tato práce má své úskalí. A v některých případech si vyžaduje i dostatečnou dávku jak kvalifikace tak odvahy. Jen málo který člověk by se v noci chtěl pouštět do téměř nesjízdného terénu aby upravil vozovku pro potřeby řidičů. Příkladem je třeba úprava terénu v Bílých Karpatech, které jsou chráněnou krajinnou oblastí z čehož plynou jistá omezení v údržbě vozovek. Podle mě, si lidé kteří vykonávají tuto práci zaslouží náležitý respekt tak jako jiná povolání.

5.2 Organizační struktura

5.2.1 Vedoucí zaměstnanci společnosti

Vedoucí funkce, do kterých jednatel společnosti jmenuje zaměstnance v souladu se zákonem práce jsou funkce:

- Ředitel společnosti
- Náměstek úseku

Vedoucí zaměstnanci, kteří jsou pověřeni vedením na jednotlivých stupních řízeních, jsou oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.

5.2.2 Členění na úseky

Organizační složku společnosti tvoří tři hlavní úseky a to:

1. Úsek ředitele

Náplň činnosti úseku – úsek zajišťuje zejména personální agendu firmy, pracovní agendu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí, zadávání veřejných zakázek, příprava veřejných zakázek, kontrola jakosti, aj.

2. úsek výrobní

Náplň činnosti úseku – organizaci a plánování údržby a opravy silnic a mostů, běžnou letní a zimní údržbu silnic a operativní odstraňování závad ve sjízdnosti, provoz podnikové dopravy její mechanizace a provoz opraven, příprava veřejných zakázek, aj.

3. úsek ekonomický

Náplň činnosti úseku – komplexní ekonomické řízení organizace, plánovací činnosti organizace, řízení informační soustavy, evidenci účetnictví, financování a pokladní službu, skladové hospodaření, ekonomika práce, aj.

Přehled výkonných jednotek organizace

Středisko Uh. Hradiště

Sídlo: Jarošov č. 514, 686 11 Uh. Hradiště

Předmět činnosti: letní a zimní údržba

Středisko Uh. Brod

Sídlo: Praktická č.929, 688 01 Uh. Brod

Předmět činnosti: letní i zimní údržba

Středisko Bumbálka

Sídlo: Bumbálka KÚ Stupala

Předmět činnosti: zemní údržba

Středisko Rasová

Sídlo: Rasová KÚ Komňa

Předmět činnosti: zimní údržba

5.3 Personální politika

Cílem personální politiky společnosti je výběr a ovlivňování pracovníků k dosahování maximálních výkonů. Je skutečností, že SÚS Slovácka s.r.o., má kolektiv pracovníků stabilizovaný a v podstatě beze změn působí již několik let. Přitom dosahuje solidní výsledky v oblasti tržeb a vytváření zisku. Personální pracovníci vybírají zaměstnance s velkou pozorností, vzhledem k tomu, že jde mnohdy o opravdu náročnou a odpovědnou práci je to neo-

pomenutelné. Potěšujícím faktem je, že společnost vychází vstříc svým zaměstnancům pokud se jedná o zvyšování kvalifikace a studium. Dle mého názoru, ale to co zaměstnancům schází k jejich snaze a motivaci se dále vzdělávat je právě vhodný motivační program. Tímto chci říct, že úroveň motivace v organizaci je opravdu nízká. Ovšem musíme brát v potaz to, že společnost SÚS Slovácka není jen klasickou výrobní organizací. Je organizace, která byla dříve spravována územně samosprávnou jednotkou a to národním výborem. Proto, je dle mého názoru obtížné vytvořit pro pracovníky takové motivační prostředí které by jim vyhovovalo. Ale ani této skutečnosti se vedení společnosti nezaleklo, a snaží se všemi silami tuto oblast nepodceňovat a vyvíjet podmínky pro přínosnou motivaci svých zaměstnanců.

6 SOUČASNÝ STAV MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V SÚS SLOVÁCKO

6.1 Motivační program

V řízení jakéhokoliv podniku je velmi důležité věnovat pozornost právě motivačnímu programu. V motivačním programu se jedná o to jak přistupovat k vedení pracovníků, jak je motivovat a podněcovat k rozvoji aktivity, jak je hodnotit za odvedenou práci, aj.

I SÚS Slovácka s.r.o., není výjimkou a má svůj vlastní motivační program. Je snaha ho neustále vylepšovat, když náplň práce jednotlivých pracovníků je nesmírně široká a skládá se z několika desítek činností od nejjednodušších prací až po opravdu kvalifikované práce, které předpokládají přesné dodržování technologických postupů. V tomto prostředí je velmi složité vytvořit optimální motivační program založený na vazbě „výkon a odměna za výkon“. Pouze při výkonu určitých prací (jarní úklid, značení vozovek) jsou pracovníci motivováni úkolovými odměnami. Princip odměňování spočívá v tarifní mzdě a pohyblivé prémii. Je prověřeno, že postupem času se z pohyblivé prémie stává prémie nepohyblivá, která se mění pouze při přestupku pracovníka. Tarifní mzdu a měření premií doplňuje čtvrtletní prémie za vytvoření zisku. Mzdové formy jsou doplňovány odměnami, které jsou uplatňovány především v závěru roku při předpokládaném splnění ukazatelů roku. Dále pak organizace poskytuje různé formy příplatků ke mzdě. A to např. příplatek za práci přes čas, za práci ve svátek, za práci v noci, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, příplatek za řízení a také odměnu za pracovní pohotovost.

Pozitivní působení motivace dle vedení v SÚS prakticky neexistuje, přestože pokusy jsou neustále opakovány.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody které společnost poskytuje patří např

Příspěvek na stravenky – zde se jedná o podle mě výraznou částku, kdy zaměstnavatel hra-
dí 58 Kč a pracovník 12 Kč.

Společnost poskytuje taktéž příspěvek pro každého zaměstnance na životní pojištění.

Pokud je pracovník členem odboru, získává nárok na příspěvek na kulturní představení, dále pak permanentku na fotbalová utkání.

Dále společnost vyplácí takzvané odměny z věrnost a to po 20, 25,30 a 35 letech kdy pracoval u společnosti. Jedná se o částku od 4000 až po 5500 Kč

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

7.1 Předmět výzkumu

Předmětem mého výzkumu bude zkoumat spokojenost zaměstnanců SÚS Slovácko - Uher-
ský Brod, za účelem nalezení vhodných možností motivace které povedou ke zvýšení pra-
covní výkonnosti a taktéž k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Už výše jsem zmiňovala, že
spokojenost našich zaměstnanců je hlavní klíč k prosperitě podniku. A jejich výkonnost se
odvíjí od jejich spokojenosti.

7.2 Cíl výzkumu

Mezi cíle této bakalářské práce patří:

- Analyzovat současný stav motivace a spokojenosti zaměstnanců SÚS Slovácko
- Poté na základě výsledků analýzy vyslovit možnosti, kterými se přispěje jak ke
zvýšení spokojenosti zaměstnanců tak ke zvýšení pracovní výkonnosti.

7.3 Struktura a obsah dotazníku

- **Obsah dotazníku**

Dotazníkové šetření je zaměřeno zejména na zjištění stavu spokojenost zaměstnanců a mo-
tivace. V dotazníku je uvedeno celkem 13 otázek. A je rozdělen do několika důležitých
oblastí.

A to:

- | | |
|------------------------------|-----------------|
| ❖ Celková spokojenost | otázky 1,2 |
| ❖ Pracovní podmínky | otázky 3,4,5 |
| ❖ Hmotná odměna a benefity | otázky 6,7,8,10 |
| ❖ Kariérový růst | otázka 9 |
| ❖ Základní údaje respondentů | otázky 11,12,13 |

- **Struktura dotazníku**

Na úvodní stránce se respondentům představuji a uvádím důvody dotazníkového šetření. Taktéž zdůrazňuji důležitost jejich pravdivého vyjádření. Uvádím, že dotazník je anonymní a že jeho vyhodnocení a zpracování je pouze v mé režii. Taktéž respondentům děkuji za jejich spolupráci.

- **Hlavní část**

V hlavní části jsou uvedeny otázky věnovány zjištění spokojenosti a motivace pracovníků organizace. V dotazníku je využito otázek s uzavřenou formou a je také využito hodnocení ve škálové stupnici. Snažím se o co nejjednodušší formu, která nezabere množství času, a zároveň bude výstižná. Na otázky budou s uzavřenou formou jsou k dispozici tyto odpovědi:

- ✓ Ano
- ✓ Spíše ano
- ✓ Spíše ne
- ✓ Ne

7.4 Průběh dotazníkového šetření

Průběh dotazníkového šetření probíhal v časovém intervalu 5 pracovních dní, kdy měli zaměstnanci možnost vyplnit své dotazníky a také možnost směřovat své dotazy přímo ke mně. Všechny zaměstnance jsem ujistila, že se jedná o anonymní dotazník a požádala je o jejich pravdivé vyjádření.

Z celkového počtu 24 vydaných dotazníků, nebyly 4 dotazníky vráceny k posouzení.

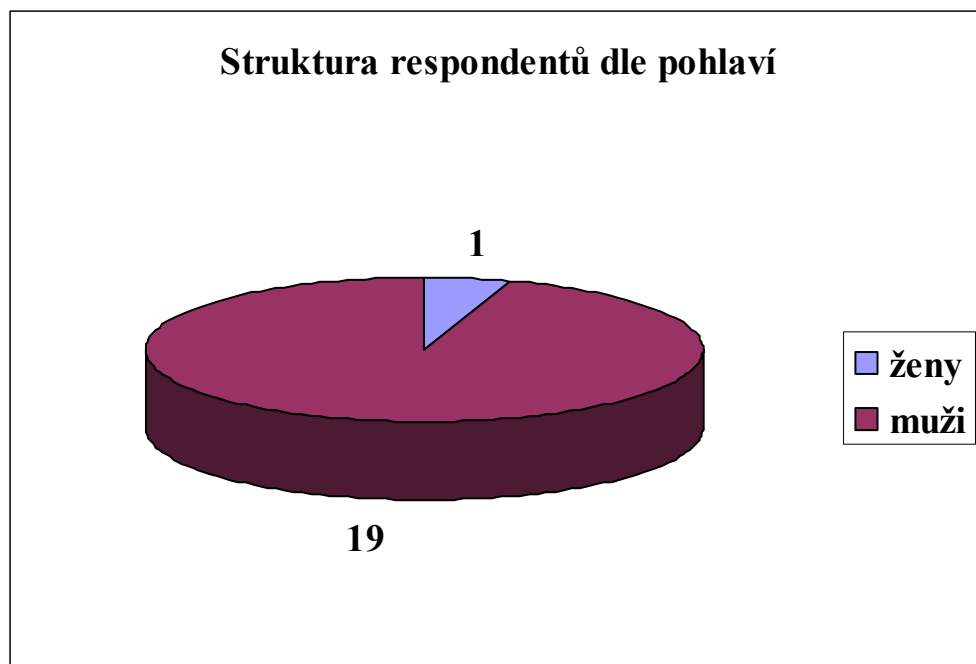
7.5 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Základní údaje respondentů

Jako první jsem se rozhodla zpracovat data o základních údajích respondentů. A to kvůli větší přehlednosti a větší míře informovanosti.

- **Otázka č. 11: Pohlaví pracovníků**

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců SÚS Uherský Brod, je struktura následující: 19 mužů, 1 žena. Na výsledku je vidět, že práce pro ženy v této organizaci je velmi výjimečná. Výsledek odpovídá druhu práce, jde o práci velmi náročnou a vhodnou pouze pro muže. Ženy v této organizaci pracují na úrovni řízení. Uvedené hodnoty obsahuje Graf č.1.

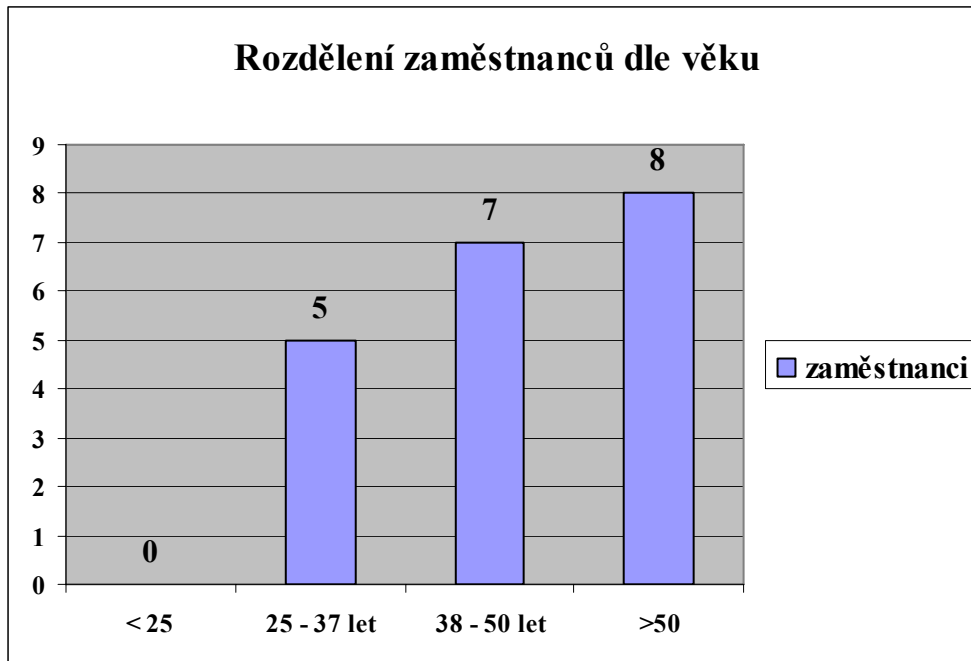


Graf č.1 Struktura dle respondentů dle pohlaví

- **Otázka č. 12: Věk**

Co se týče věku, tak stoupá úměrně s počtem dotazovaných zaměstnanců v určité věkové skupině. Což není zrovna pozitivním jevem. Ukazuje to na skutečnost, že mladí nemají zájem vykonávat tuto práci. Nejsilnější je skupina dotazovaných pracovníků starších 50

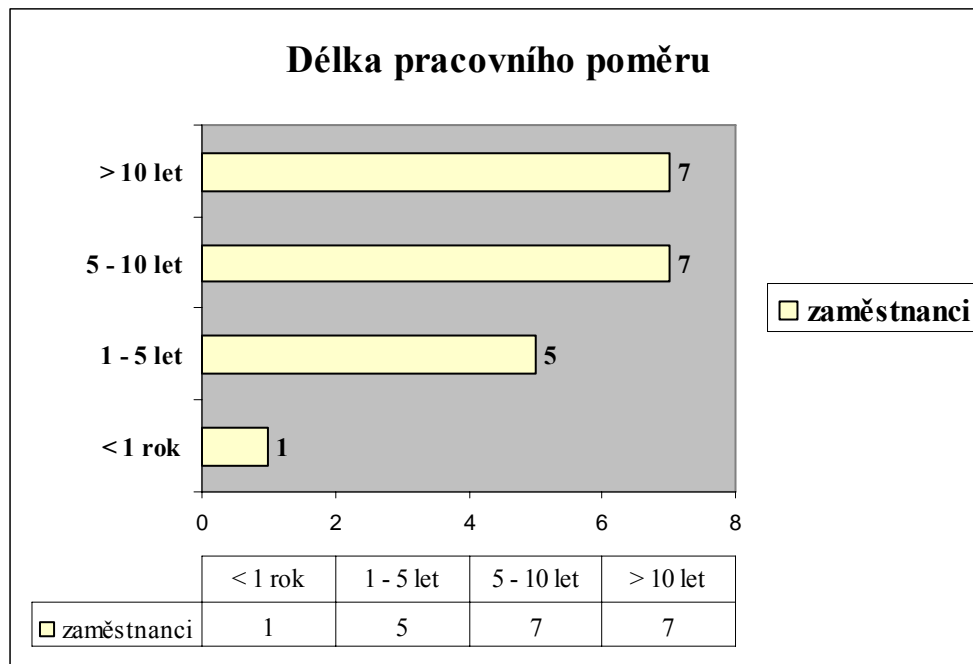
let. Naopak jak je vidět podnik nedisponuje zaměstnanci mladšími 25 let. Zjištěné skutečnosti znázorňuje graf č.2.



Graf č.2 Rozdělení zaměstnanců dle věku

- **Otázka č. 13: Jak dlouho pracujete v podniku**

V grafu č. 3 můžeme vidět, že za poslední rok byl přijat pouze jeden zaměstnanec z dotazovaných. Největší skupinu pak tvoří pracovníci s délkou pracovního poměru 5 – 10 let a více než 10 let. Tahle skutečnost může hovořit o tom, že buď si na své pracovní pozici už zvykli, a nehodlají ji měnit. A nebo jsou relativně spokojeni s prací, kterou vykonávají.

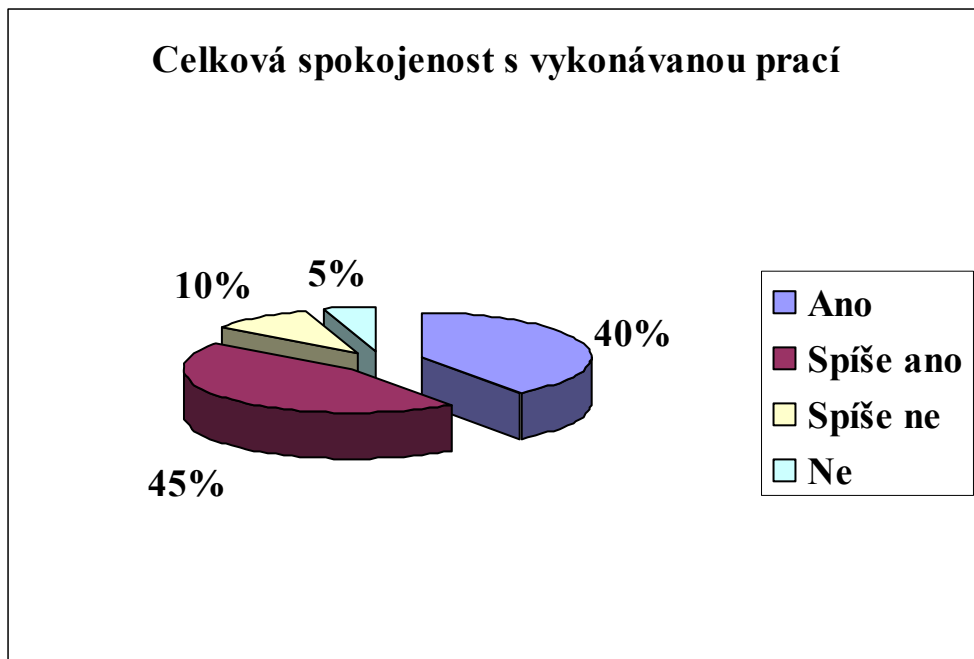


Graf č.3 Délka pracovního poměru

Celková spokojenost

- **Otázka č. 1. Jak jste celkově spokojeni s prací kterou vykonáváte?**

Graf č.4 ukazuje, že většina respondentů je celkově se svou prací spokojena. Nejčtenější je odpověď Spíše ano a to se 45% a jako druhá je odpověď Ano kterou volilo celých 40% respondentů. Určitě není zanedbatelné, že celých 5% respondentů je se svou prací nespokojeno, a zbývajících 10% uvedlo odpověď Spíše nespokojen. Tento poznatek by měl vést k zamyšlení jak docílit co nejvyšší spokojenosti svých zaměstnanců s jejich prací. Jak už totiž bylo řečeno několikrát, spokojení zaměstnanci jsou největším bohatstvím firmy.



Graf č.4 Celková spokojenost s vykonávanou prací

- **Otázka č. 2. přemýšlel/a jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?**

Z grafu č.5 je patrná alarmující informace. Ukazuje, že celkem 4 ze 20 respondentů uvažují o změně zaměstnání a 7 respondentů uvedlo odpověď "Spíše ano". Z čehož plyne, že tato skutečnost by mohla mít následky v budoucnosti podniku. Potěšující je, že alespoň 9 z 20 respondentů o změně zaměstnání s největší pravděpodobností neuvažuje. Je velmi důležité motivovat pracovníky vhodným způsobem za účelem snižování fluktuace.

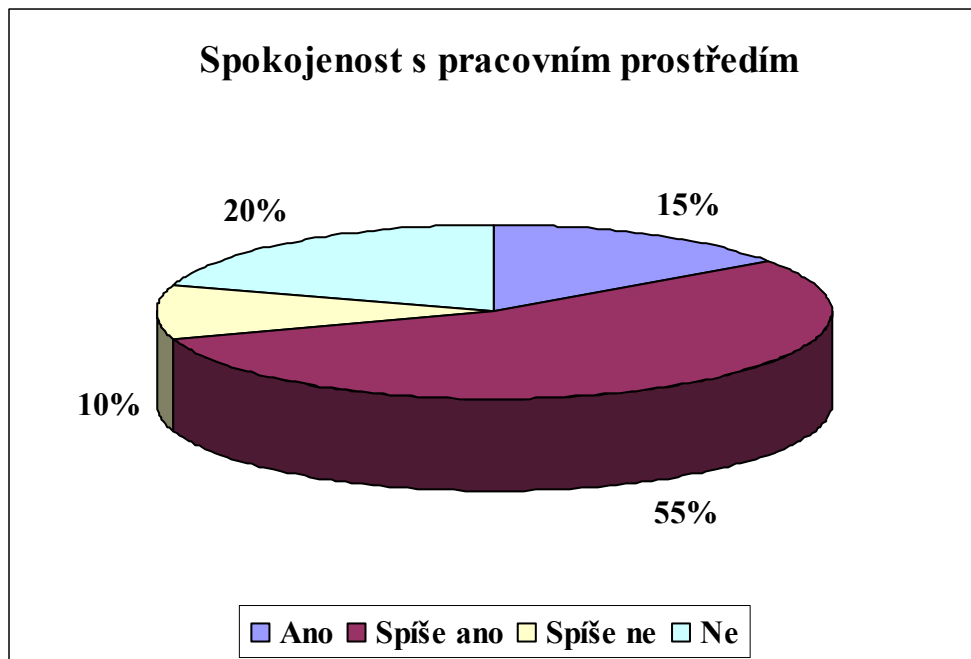


Graf č.5 Úvaha o změně zaměstnání

Pracovní podmínky na pracovišti

- **Otázka č. 3. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?**

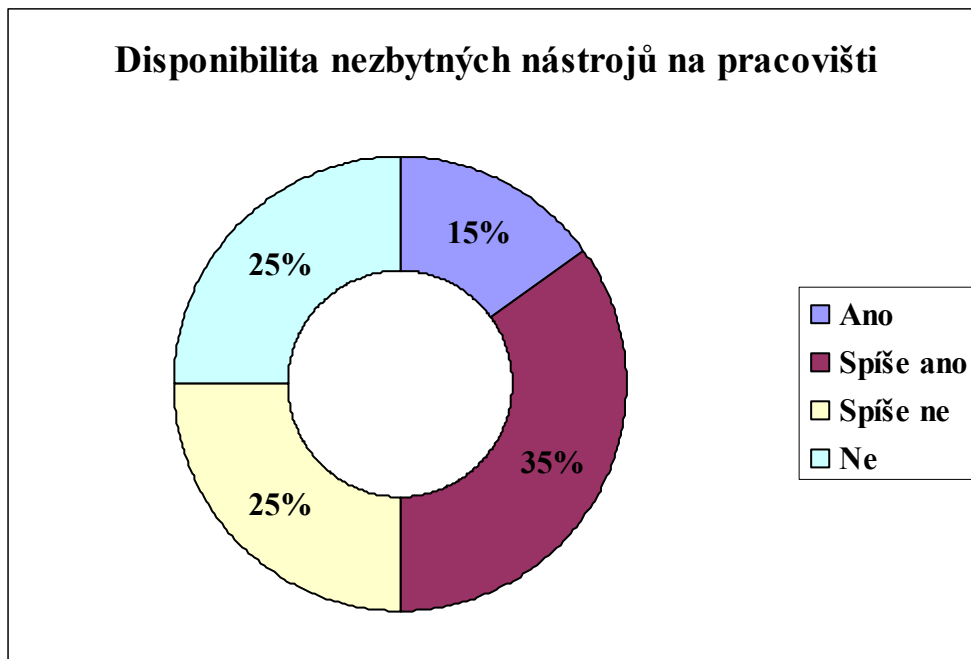
V otázce spokojenosti s pracovním prostředím se kladně vyjádřila většina respondentů. Celkem 55% z nich odpovědělo Spíše ano úplnou spokojenost uvedlo 15% respondentů. Co se týče nespokojenosti, ani tyto údaje nejsou zanedbatelné vzhledem k tomu, že plných 20% tázaných je nespokojeno s pracovním prostředím a 10% dotazovaných pracovníků uvedlo jako odpověď Spíše nespokojen. Uvedené hodnoty ukazuje graf č.6.



Graf č.6 Spokojenost s pracovním prostředím

- **Otázka č.4. máte k dispozici všechny nezbytné nástroje/prostředky k dosažení dobrého výkonu?**

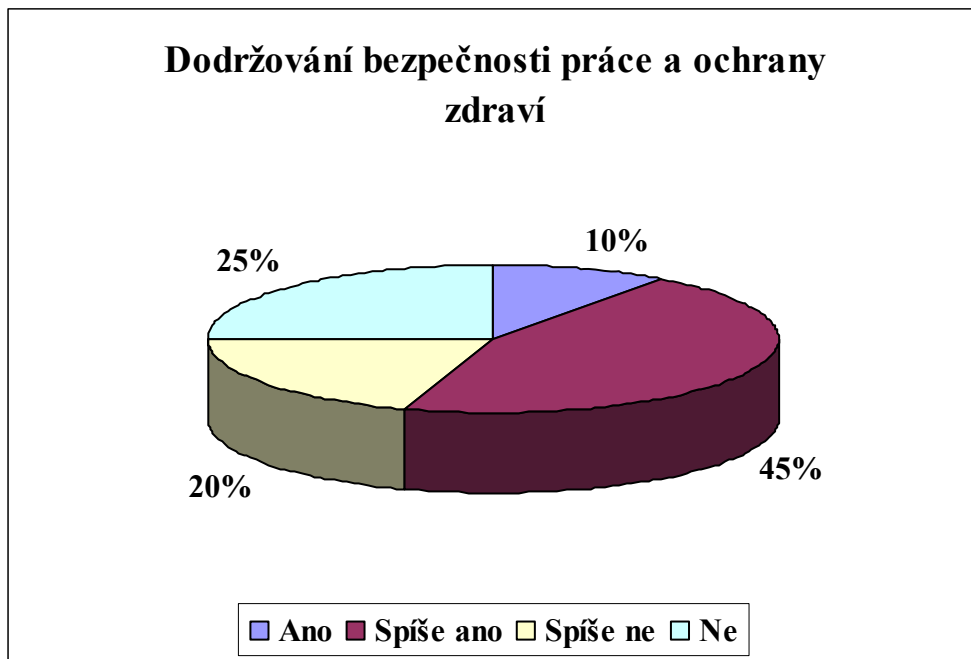
Otázka č. 4 též spadá do oblasti pracovních podmínek. V grafu č.7 je znázorněno mínění respondentů zda mají k dispozici všechny nezbytné nástroje či prostředky k výkonu své práce. Je patrné, že přesně polovina dotazovaných je spokojena a spíše spokojena se stávající situací. A naopak druhá skupina by je ve stejné míře spíše nespokojena a nespokojena zcela. Je povinností zaměstnavatele poskytnout pracovníkovi vše potřebné pro jeho špičkový pracovní výkon. I od tohoto faktoru se odvíjí celková výkonnost firmy.



Graf č.7 Disponibilita nezbytných nástrojů na pracovišti

- **Otázka č. 5 je na Vašem pracovišti dostatečně zajištěna bezpečnost práce a ochrana zdraví?**

Více jak polovina respondentů se k této otázce vyjádřila kladně. Což je jistě potěšující okolnost. Ale pořád je tu velká část dotazovaných pracovníků kteří takový názor nesdílejí. Vzhledem k důvodu, že 45% odpovědí je negativního charakteru. Je pro organizaci tento výsledek signálem k nápravě současného stavu. Určité hodnoty ukazuje graf č. 8.

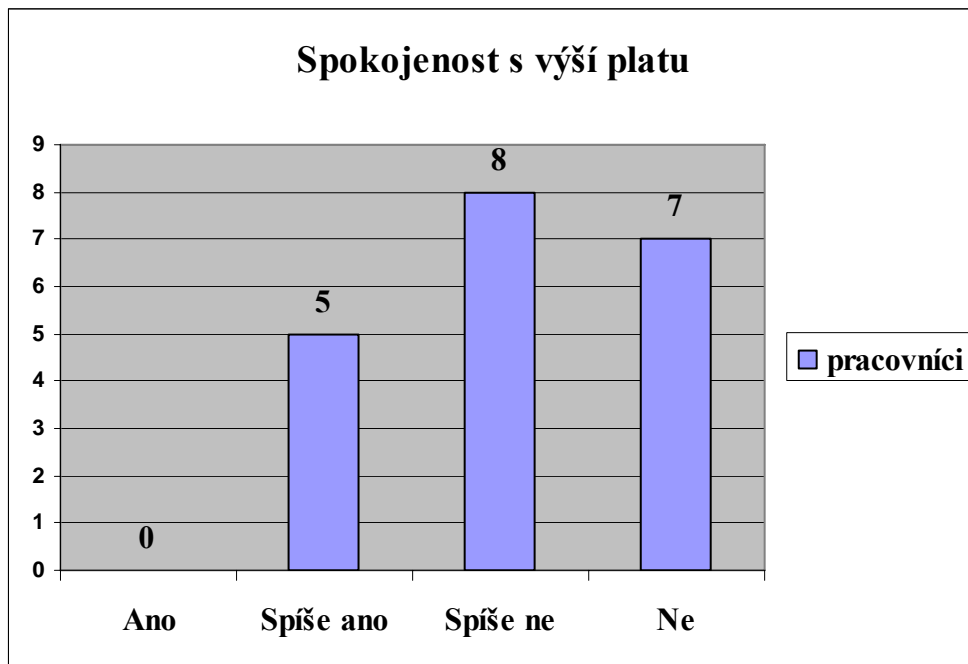


Graf č.8 Dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví

Hmotná odměna a benefity

- **Otázka č. 6 Jste spokojen/a s výší platu?**

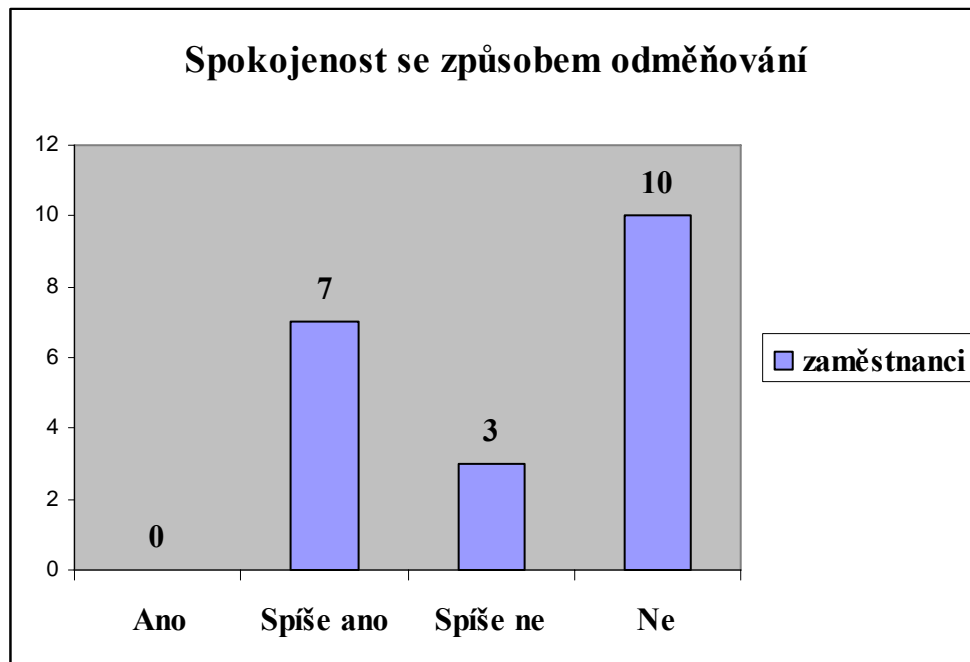
Otázka č. 6 se týkala spokojenosti zaměstnanců s jejich výší platu. Podle zjištěných hodnot které jsou viditelné v grafu č.9, je zřetelné že většina dotazovaných pracovníků je s výší platu nespokojena. Což podle mého názoru není nic zase tak překvapujícího. Pouze 5 respondentů z celkového počtu dotazovaných vyjádřilo, že je spíše spokojeno se svým platem. Ostatní respondenti jsou spíše nespokojeni a nebo zcela spokojeni. Je již téměř pravidlem, že většina zaměstnanců je nespokojena s výší svého platu. A to v převážně pokud jde o dělnické profese, jako je i v tomto případě.



Graf č.9 Spokojenost s výší platu

- **Otázka č. 10 jste spokojen/a se současným způsobem odměňování, které Vám organizace nabízí?**

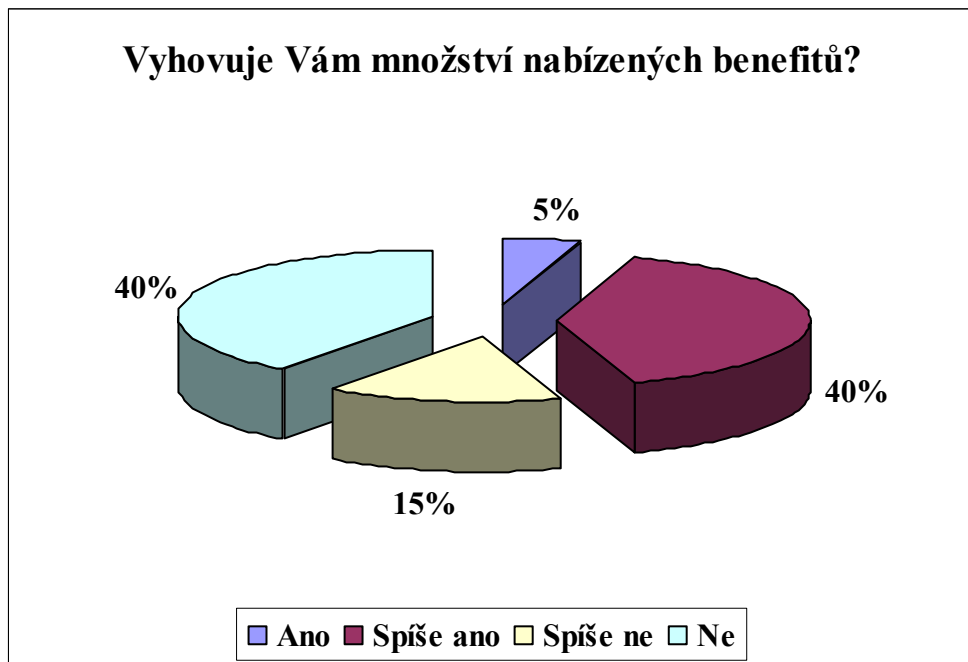
Nespokojenost se současným způsobem odměňování vyjádřilo plných 10 pracovníků z dotazovaných. Podle mě je tato skutečnost v přímé vazbě na spokojenost s výší platu. Kde taktéž byla většina odpovědí negativní. Z dotazovaných ani jeden nevedl spokojenost se současným stavem odměňování. Pouze 7 respondentů je Spíše spokojeno. Ostatní hodnoty jsou ukázány v grafu č.10.



Graf č.10 Spokojenost se způsobem odměňování

- **Otázka č. 7 je množství firmou nabízených benefitů dostatečné?**

Z výsledku který vidíme v grafu č.11 můžeme konstatovat, že množství benefitů nabízených organizací je podle dotazovaných zaměstnanců nedostatečné. Převládají negativní odpovědi ne a spíše ne nad odpověďmi kladnými. Z celkového počtu respondentů se pouze 5% vyjádřilo kladně k této otázce. Za to nespokojených dotazovaných je celých 40%.



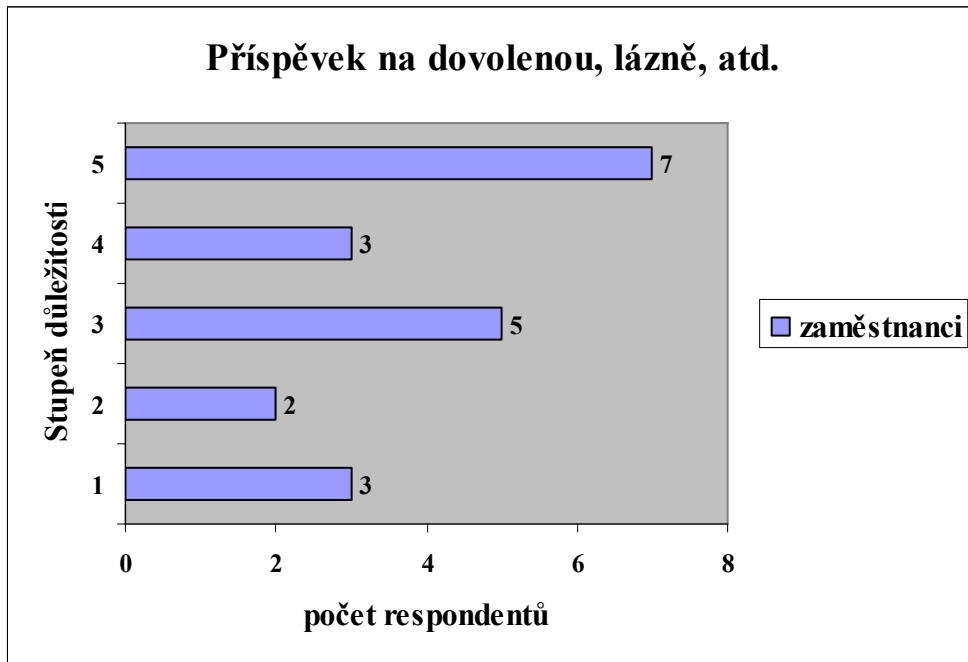
Graf č.11 Vyhovuje Vám množství nabízených benefitů

- **Otázka č. 8 Jakým firemním výhodám a benefitům byste dal/a přednost?**

Vzhledem ke škálovému hodnocení této otázky jsem se rozhodla ke každému benefitu vytvořit vlastní graf pro lepší viditelnost preferencí. Jedná se celkem o 10 grafů preferencí respondentů. Každý druh firemní výhody byl hodnocen stupněm důležitosti. A to číselným způsobem kdy č.1 – nejméně důležité až č.5 – nejvíce důležité.

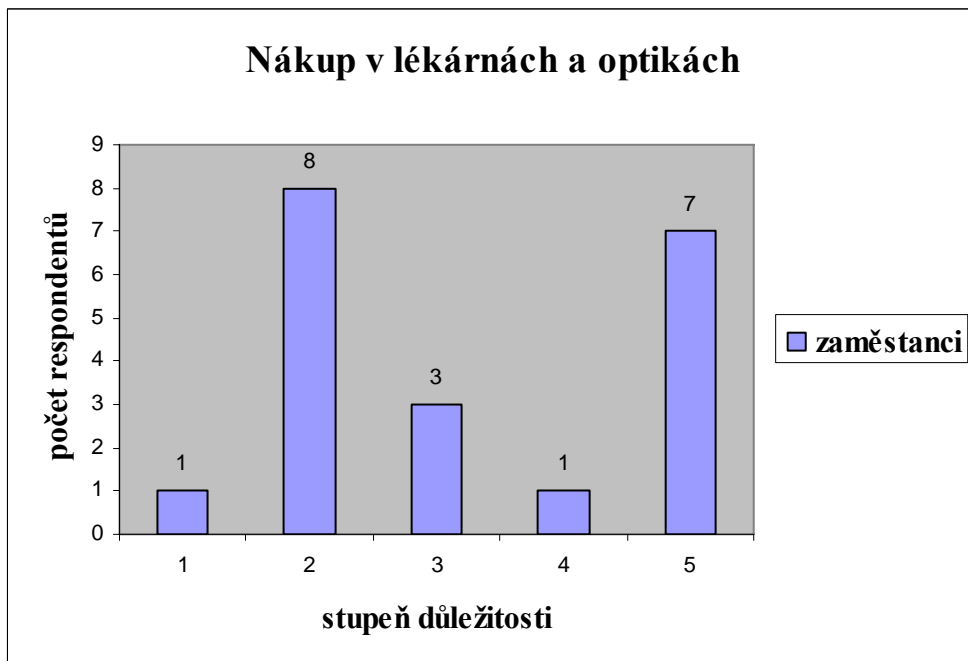
- 1. Příspěvek na dovolenou, lázně atd.**

V grafu č.12 můžeme vidět, že pro 7 respondentů z celkového počtu dotazovaných je právě tenhle benefit velmi důležitý. Jde o zaměstnaneckou výhodu, kterou dle mého názoru ocení hlavně zaměstnanci kteří mají rodinu a děti.



Graf č. 12 Příspěvek na dovolenou, lázně, atd.

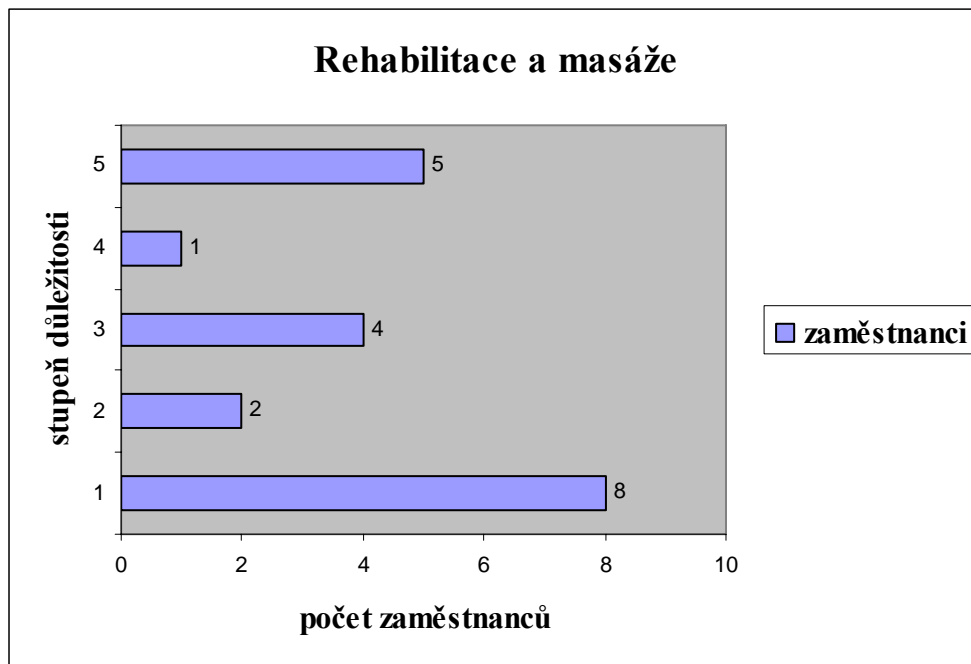
2. Nákup v lékárnách a optikách



Graf č. 13 Nákup v lékárnách a optikách

3. Rehabilitace a masáže

Jsem celkem překvapena jak respondenti reagovali na tento benefit. 8 dotazovaných považuje příspěvky na rehabilitace a masáže jako nejméně důležité. Mým předpokladem bylo, že pracovníci budou mít zájem, vzhledem k povaze a náročnosti práce kterou většina z nich vykonává. Další údaje k porovnání nabízí graf č.14.

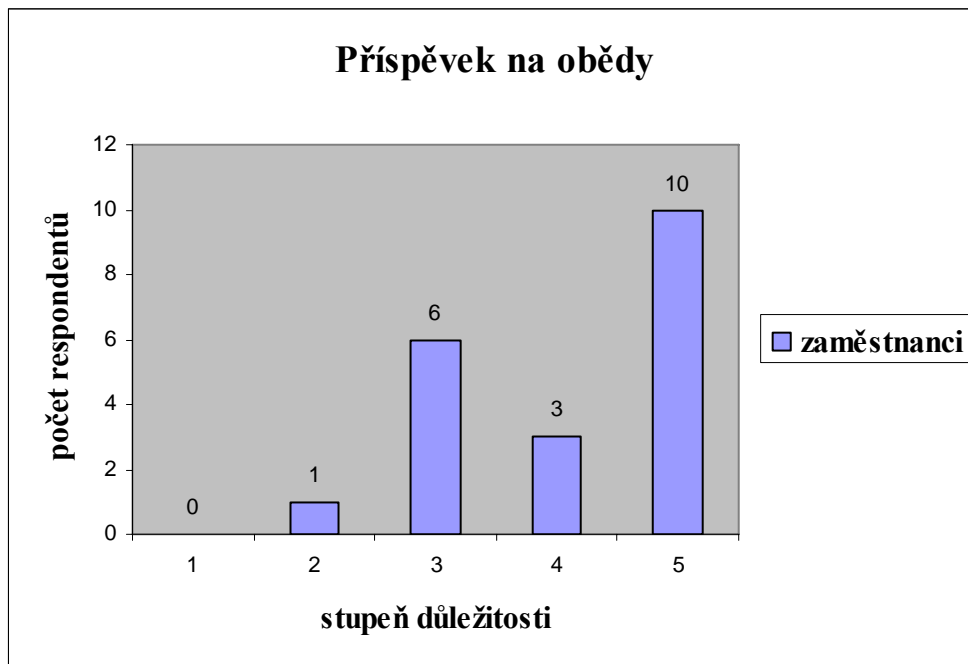


Graf č. 14 Rehabilitace a masáže

4. Příspěvek na obědy

Příspěvky na obědy ve formě stravenek jsou velmi oblíbenou formou zaměstnaneckého benefitu. A dovolím si tvrdit, že v dnešní době jsou už téměř povinností pro každého zaměstnavatele.

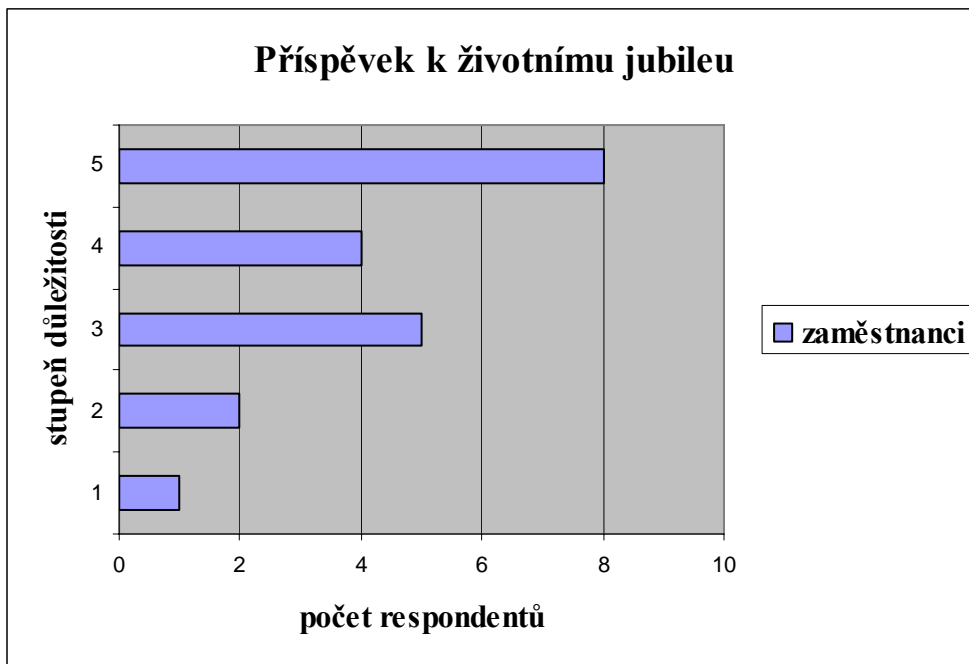
I ve výsledku grafu č.15 můžeme vidět, že je tento benefit dotazovanými zaměstnanci brán jako velmi důležitý a nenašel se ani jeden zaměstnanec který by ho považoval za nedůležitý. Je velmi potěšující, že společnost SÚS Slovácko si uvědomuje důležitost tohoto benefitu a pracovníkům ho plně poskytuje. A to ve formě stravenek v hodnotě 70 Kč na, které zaměstnanci přizpívají opravdu značnou částkou.



Graf č. 15 Příspěvek na obědy

5. Příspěvek k životnímu jubileu

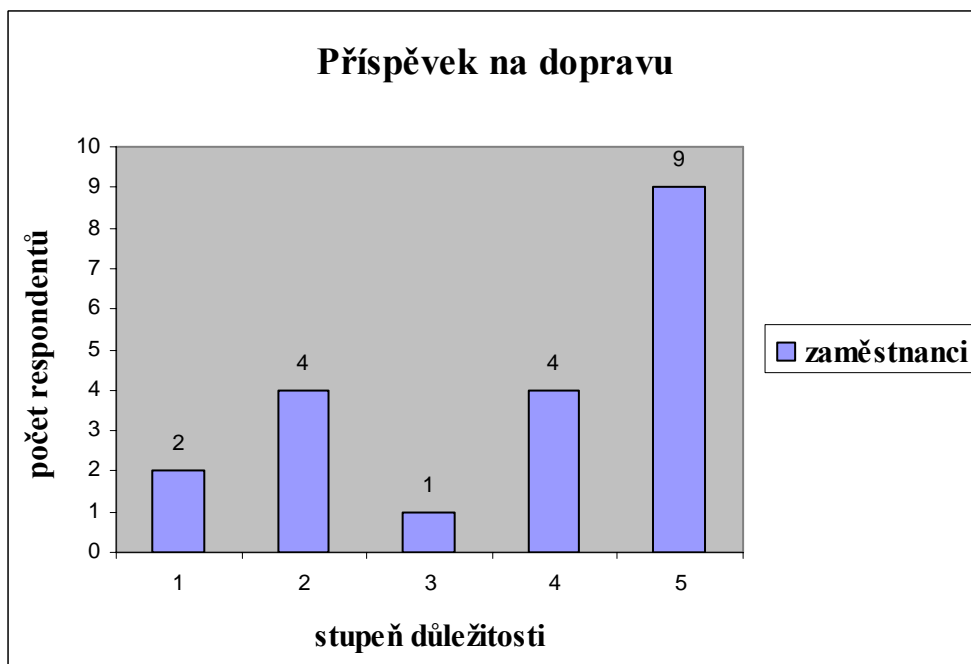
Další forma benefitu, která je považována za potřebnou formu motivace zaměstnanců, ukazuje jim, že zaměstnavateli na nich záleží. Záleží jen na zaměstnavateli jakou formu zvolí, může jít jak o peněžní dar či o dar hmotné povahy. V grafu č.16 můžeme pozorovat výsledek dotazování. Kdy pouze jeden respondent považuje tento druh zaměstnanecké výhody za nejméně důležitou.



Graf č.16 Příspěvek k životnímu jubileu

6. Příspěvek na dopravu

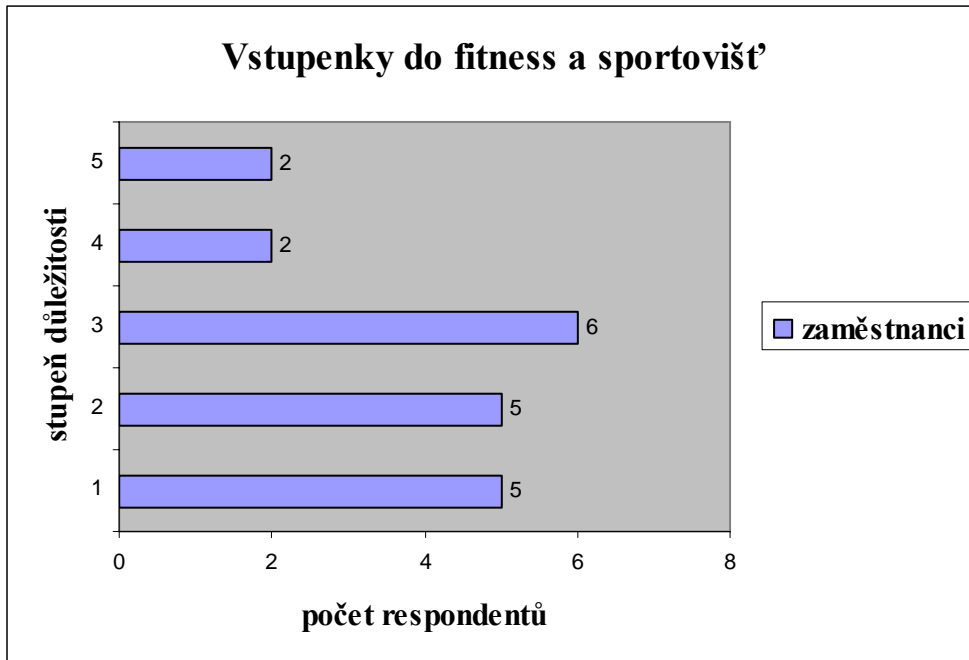
Graf č.17 znázorňuje názor respondentů co se týče příspěvku na dopravu do místa zaměstnání.



Graf č.17 Příspěvek na dopravu

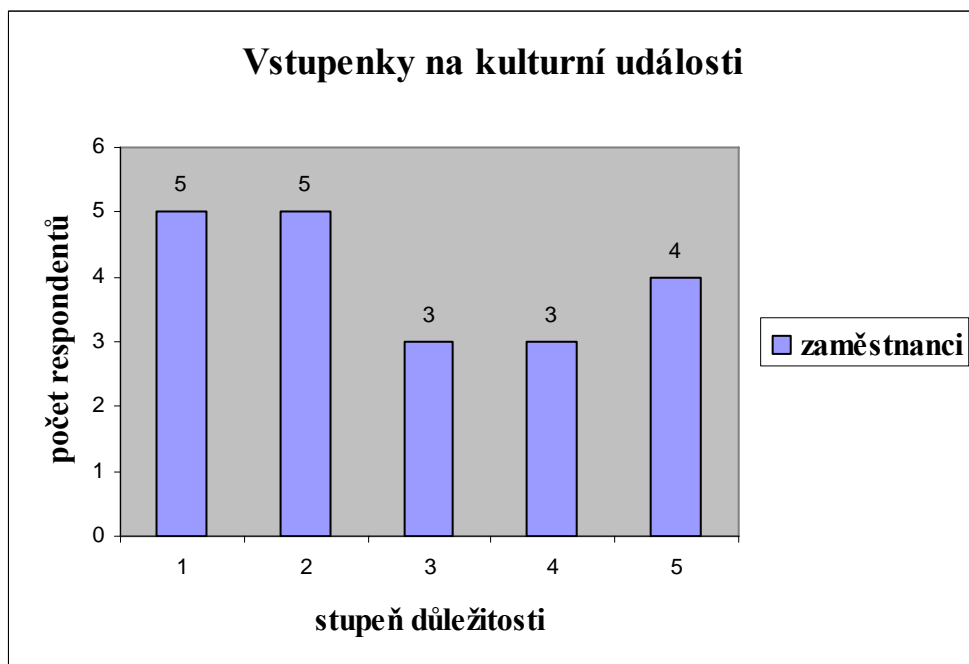
7. Vstupenky do fitness center a sportovišť

Graf č.18 zobrazuje zájem respondentů o příspěvky na vstupné do fitness center, plaveckých bazénů aj.



Graf č.18 Vstupenky do fitness center a sportovišť

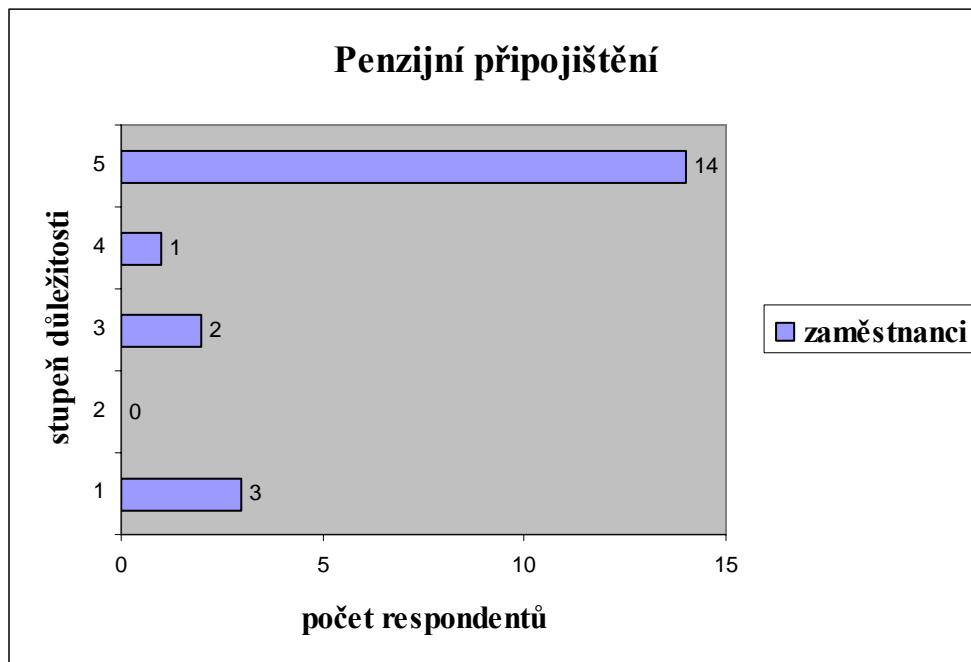
8. Vstupenky na kulturní události



Graf č.19 Vstupenky na kulturní události

9. Penzijní připojištění

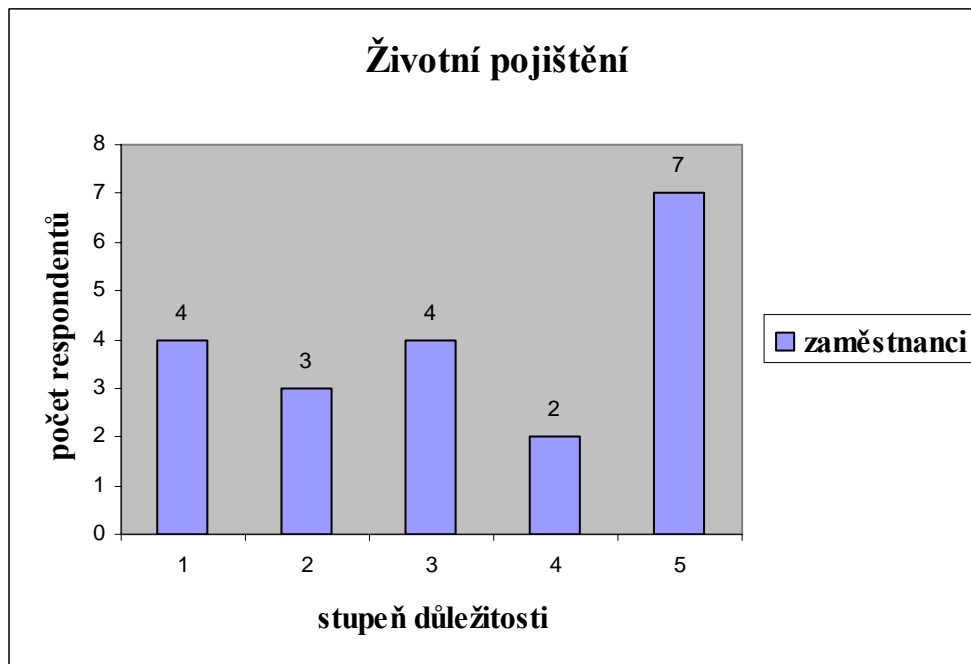
Pokud jde o penzijní připojištění, můžeme sledovat, že zájem zaměstnanců je opravdu vysoký. Vzhledem k tomu, že 14 respondentů tuto variantu oceňuje nejvyšším způsobem, je patrné, že tomu to benefitu je vhodné věnovat pozornost. Z mého pohledu je velmi žádoucí tento druh zaměstnanecké výhody svým pracovníkům poskytovat. Výsledné hodnoty můžeme pozorovat v grafu č.20.



Graf č.20 Penzijní připojištění

10. Životní pojištění

Další obdobnou formou benefitu je příspěvek na životní pojištění. To už se setkalo s nižší podporou respondentů, ale stále hraje určitě důležitou roli v trendech zaměstnaneckých výhod. V grafu č.21 můžeme pozorovat výsledek dotazování v případě této otázky.



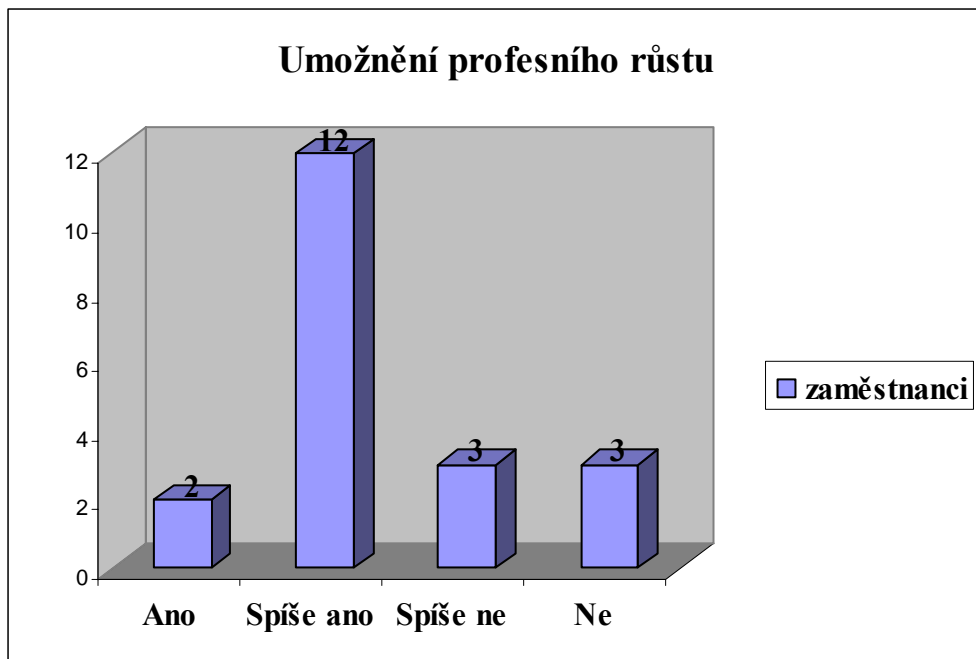
Graf č.21 Životní pojištění

Jako nejvíce důležité benefity označili respondenti příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na dopravu do místa pracoviště a také příspěvek k životnímu jubileu a samozřejmě příspěvek na stravu, který by ovšem dle mého názoru už neměl být brán jako benefit nýbrž jako samozřejmost. Naopak zaměstnanecké výhody jeví se pro respondenty jako nejméně důležité jsou příspěvky firmy na rehabilitace a masáže, vstupenky do fitnesscenter a sportovišť a také na kulturní události.

Profesní růst

- **Otázka č.9 je zaměstnavatelem umožněn profesní růst v rámci podniku?**

Odpovědi respondentů na tuto otázku mě velmi překvapili, samozřejmě příjemně. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo kladně v otázce profesního růstu 12 pracovníků. Což je určitě potěšující skutečnost. Možnost kariérového postupu je bezesporu významným faktorem motivace pracovníků k lepším pracovním výkonům. Negativně se vyjádřilo celkem 6 dotazovaných viz Graf č.22.



Graf č.22 umožnění profesního růstu

8 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření a následné analýzy jsem si udělala obrázek o přáních a současné spokojenosti dotazovaných pracovníků. Jako doporučení bych uvedla následné kroky:

Oblast benefitů

Vzhledem k zájmu pracovníků o příspěvek na penzijní připojištění, bych doporučovala se tímto zabývat. Například pokusit se nechat si vypracovat od zprostředkovatelů více konkurenčních nabídek a poté vybrat opravdu tu nejvhodnější variantu pro své zaměstnance. A zároveň pro sebe získat zajímavé bonusy. A možná by bylo také vhodné jít s trendem doby a zvážit novinky v pojištění a to například Kapitálové životní pojištění a Investiční životní pojištění. Podle mě by určitě bylo přínosem pro zaměstnance pokud by společnost zahrnula příspěvek v této oblasti do svého motivačního programu.

Dále zaměstnanci považují za důležité inkasovat příspěvek na dopravu do zaměstnání. Je to pochopitelné, jelikož v případě, kdy zaměstnanec dojíždí do místa práce má také nezanedbatelné výdaje na cestovné. Proto doporučuji zvážit možnost tohoto benefitu. A poskytovat ho pracovníkům, kteří se do zaměstnání dopravují hromadnou dopravou.

Oblast pracovního prostředí

Pokud jde o pracovní prostředí i v tomhle ohledu není dobré usnout na vavřínech. Protože prostředí, ve kterém zaměstnanec vykonává svou práci má vliv jak na jeho spokojenost tak i na pracovní výkon. Proto doporučuji provádět důslednou kontrolu. Jedná se především o to, zda mají zaměstnanci všechny nástroje k výkonu jejich práce, zda jsou ty nástroje v bezvadném stavu a s tímto jde ruku v ruce i bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti. Protože, pokud zaměstnavatel chce zvyšovat výkonnost svých pracovníků nemůže si dovolit pochybit v této oblasti. Nikomu se nechce pracovat v zanedbaném prostředí a už vůbec podávat v takovém prostředí výborné pracovní výsledky.

Oblast Kariérního postupu a vzdělávání zaměstnanců

Co se týče kariérního postupu je z výsledku dotazování zřejmé, že je v organizaci možný. Ovšem dle mého názoru není nikdy na škodu něco inovovat. Zaměřit se především na vedoucí pracovníky a jejich další vzdělávání v oblasti human resources. Což je velmi důležité, protože právě vedoucí pracovníci by měli být schopni vytvořit odpovídající motivační prostředí. Myslím, že kvalitní školení pro personální manažery jsou opravdu přínosné a v kombinaci s osobními zkušenostmi z praxe je neocenitelné. Taktéž zavádění nových technologií a pracovních postupů si žádá další a další vzdělávání. Kvalifikovaní pracovníci na výrobních pozicích jsou zárukou dobře a rychle odvedené práce. Navrhuji využít služeb specializovaných školicích agentur.

Oblast Komunikace

Jeden z nástrojů dorozumívání se. Má nezastupitelnou funkci v motivaci pracovníků. Ať se jedná o jakékoliv pracoviště (výrobní úsek, ekonomický...), je důležitá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Jde o to, pracovníka pochválit za dobře vykonanou práci. Vyvolat v pracovníkovi pocit, že není jen strojem na práci, ale člověkem, který je pro organizaci velice důležitý a prospívá jí svou špičkovou prací. Proto doporučuji podněcovat vedoucí pracovníky a mistry aby chválili, ocenili práci podřízeného. Nic nepotěší tak jako slovo uznání a radost z dobře odvedené práce.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo najít možnosti motivace, které povedou v organizaci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zároveň ke zvýšení jejich produktivity práce.

V první části práce, jsem za pomoci odborné literatury zformulovala teoretické poznatky z oblasti motivace, péče o zaměstnance a pracovní spokojenosti. Tyto poznatky jsou uvedeny v teoretické části bakalářské práce. V části praktické, jsem se zabývala představením společnosti, popisem jejích hlavních činností, organizační strukturou a jejich stávajícím motivačním programem. Na základě dotazníkového šetření, které je součástí praktické části jsem provedla analýzu současného stavu spokojenosti zaměstnanců organizace. Dotazník obsahoval otázky které se týkají motivace a spokojenosti zaměstnanců. Díky vstřícnému přístupu pracovníků, byla návratnost dotazníků celkem vysoká a já jsem měla dostatečný materiál ke zpracování. Výsledky dotazování jsme převedla do grafů, kvůli lepší viditelnosti preferencí respondentů. Na základě této analýzy jsem našla slabé stránky firmy a to například nízké mzdy a náročné pracovní prostředí

V poslední části mé bakalářské práce jsem se zabývala návrhem možností motivace pro zlepšení zaměstnanecké spokojenosti a pracovní výkonnosti. Navrhla jsem řadu doporučení, které by dle mého soudu mohli být pro organizaci prospěšné jak po stránce spokojenosti pracovníků tak po stránce produktivity. Jedná se například o zavedení nových forem benefitů, neustálé zlepšování pracovního prostředí, kladení důrazu na další vzdělávání vedoucích pracovníků aj.

Na závěr své práce bych chtěla uvést již notoricky známou formulaci. To, co dělá podnik úspěšným podnikem jsou jen a jen lidé! Lidé jsou nejdůležitějším potenciálem firmy a právě od jejich spokojenosti se odvíjí úspěšnost společnosti.

„Mnohem větší tragédie než nedosáhnout cíle, je nemít cíl žádný“

Benjamin Mays

RESUME

The topic of my bachelor thesis was found possibilities, which leading to higher working satisfaction and at the same time to increasing labour efficiency.

At the first part, I worked up with the help of special literature theoretical knowledge about motivation, employees care and working satisfaction. These knowledge are introduced in theoretical part of bachelor thesis. In practical part I dealt with introducing of company, by description of their main activities, by organization structure and their current motivation programme. On the basis of survey, that is components of practical part I carried out analysis of current situation of employee satisfaction at the company. Thanks to helpful behaviour of employees, was return of questionnaire really high and I had enough stuff for processing. The questionnaire was contain question about motivation and working satisfaction. Results of survey I took over to graphs, due to better visibility of preference of informant. On the basis of analysis I found weaknesses of company for example lower salary and hardly work environment.

At the last part of my bachelor thesis I deal with proposal of motivational possibilities for improvement of working satisfaction and labour efficiency. I suggested a number of recommendation, which could be favourably for company. Is concerned first of all about implementation of new benefits, continual improvement of working environment, further training of employees...etc.

At the conclusion of my thesis I would like to refer to common definition. That, what forms company to be successful are people only people. Nobody other. People are the most important part of company and success of company is depending to them.

„Without having a goal it is difficult to score“

Paul Arden

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] PORVAZNÍK, J. *Celostní Management*. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89088-05-9.
- [2] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [3] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] GREGAR, A. *Personální řízení I*. Zlín: UTB, 2004. ISBN 80-7318-198-3.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [6] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- [7] VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie I. Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7187-269-6.
- [8] MAYEROVÁ, M. *Stres motivace a výkonnost*. Praha: GRADA, 1997. ISBN 80-7169-758-8
- [9] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: GRADA. ISBN 80-7261-064-3

Seriálová publikace

- [10] ROZSYPAL, T. *Alternativní způsoby odměňování aneb jak motivovat zaměstnance a zároveň uspořít*. Personál č. 10/2003. ISBN 1213-3878.

Internetové zdroje

- [11] HÁJEK, M. *Motivace a vedení lidí*. [online], 30.3.2006. Dostupné z [www: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180&limit=1&limitstart=0](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=180&limit=1&limitstart=0)

- [12] IPODNIKATEL. *Pracovní prostředí – pozitivní vliv barev a květin*. [online], 27.7. 2007. Dostupné z www: <http://www.ipodnikatel.cz/pracovni-prostredi-pozitivni-vliv-barev-a-kvetin.html>
- [13] JURAJDA, L., LÍZAL, Š. *Akademický bulletin*. [online], 2006. Dostupné z www:
http://abicko.avcr.cz/bulletin_txt_show_clanek.php?Cislo=05/2006&Poradi=12
- [14] NOUZOVÁ, Z. *Jak mohou manažeři zvýšit produktivitu práce*. [online], 8.4.2006. Dostupné z www: <http://www.personalista.com/index.php?id=919>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atd	a tak dále
apd	a podobně
např	například
aj	a jiné
SÚS	správa a údržba silnic

SEZNAM GRAFŮ

Graf č.1	Struktura respondentů dle pohlaví	41
Graf č.2	Rozdělení zaměstnanců dle věku	42
Graf č.3	Délka pracovního poměru	43
Graf č.4	Celková spokojenost s vykonávanou prací	44
Graf č.5	Úvaha o změně zaměstnání	45
Graf č.6	Spokojenost s pracovním prostředím	46
Graf č.7	Disponibilita nezbytných nástrojů na pracovišti	47
Graf č.8	Dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví	48
Graf č.9	Spokojenost s výší platu	49
Graf č.10	Spokojenost se způsobem odměňování	50
Graf č.11	Vyhovuje Vám množství nabízených benefitů?	51
Graf č.12	Příspěvek na dovolenou, lázně, atd.	52
Graf č.13	Nákup v lékárnách a optikách	52
Graf č.14	Rehabilitace a masáže	53
Graf č.15	Příspěvek na obědy	54
Graf č.16	Příspěvek k životnímu jubileu	55
Graf č.17	Příspěvek na dopravu	55
Graf č.18	Vstupenky do fitnesscenter a sportovišť	56
Graf č.19	Vstupenky na kulturní události	56
Graf č.20	Penzijní připojištění	57
Graf č.21	Životní pojištění	58
Graf č.22	Umožnění profesního růstu	59

U všech grafů se jedná o vlastní zdroj.

SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník
2. Organizační diagram

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA 2: ORGANIZAČNÍ DIAGRAM