

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

**Tomáš Voříšek**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Voříšek

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

Název anglicky

**The Motivation Mechanism in the Field of Management**

---

### Cíle práce

Cílem práce je seznámení s prvky motivace a řízení a návrh zlepšení ve firmě Vojenské lesy a statky ČR, s. p.

### Metodika

Bakalářská práce se věnuje motivačnímu mechanismu v řízení podniku. Literární část seznamuje se základními pojmy ohledně motivace, řízení podniku, managementu a manažera. Praktická část popisuje motivační mechanismus ve firmě Vojenské lesy a statky ČR, s. p., z pohledu manažera. Na základě výsledků z dotazníku a pohovorů se zaměstnanci je v závěru navrženo možné zlepšení motivačních faktorů. Závěr shrnuje nově objevené poznatky z motivace, řízení a z jejich spojení.

**Doporučený rozsah práce**

xxx

**Klíčová slova**

motivace, stimul, řízení, státní sektor, manažer, motiv, uspokojení

---

**Doporučené zdroje informací**

ADAIR, J E. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

CHAMOUTOVÁ, K. – RYMEŠOVÁ, P. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 978-80-213-2433-6.

KŘÍŽ, J. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Řízení administrativních a správních procesů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012. ISBN 978-80-213-2315-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. března 2016

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval veoucímu této práce prof. Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c. Ing. Zdeňku Mockovi za poskytnutý pohovor v praktické části. A svému oponentu za dodatky.

# Motivační mechanismus v řízení podniku

---

## The Motivation Mechanism in the Field of Management

### Souhrn

Tato bakalářská práce, se zabývá motivačním mechanismem v řízení podniku. Zmíněna bude motivace z pohledu zaměstnavatele i z pohledu zaměstnance, manažerské schopnosti, motivy, stimuly, pracovní motivace a její teorie, motivační faktory, pracovní podmínky, podniková kultura, náplň práce, pravopomoc a odpovědnost, řízení podniku, management, role manažera a druhy řízení a výstupy respondentů. Součástí bakalářské práce, je shrnutí respondentů.

Praktická část popisuje motivační mechanismus ve státním podniku Vojenské lesy a statky ČR, s. p. Na základě výsledků dotazníků a pohovorů je zhodnoceno, jestli motivace v této firmě funguje nebo by se dala jiná část vylepšit.

### Summary

This thesis deals with the motivational mechanism in bussines management. Mention the motivation of view of the employee and the empolyer, management skills, themes, incentives, work motivation and his teories, motivational factors, working conditions, corporate culture, job description, authority and responsibility, bussines management, the roles of manager, types of proceedings and output of respondents.

The practical part describes the motivation mechanism of the state company Vojenské lesy a statky ČR.

**Klíčová slova:** motivace, stimul, řízení, manažer, respondenti, podniková kultura

**Keywords:** motivation, incentives, proceedings, manager, respondents, corporate culture

## Obsah

1	Úvod.....	4
2	Cíl a metodika.....	5
3	Literární rešerše .....	6
3.1	Motivace .....	6
3.1.1	Základní termíny a vlastnosti spojené s motivací.....	6
3.1.2	Cukr a Bič .....	7
3.1.3	Intrapsychická podstata.....	8
3.1.4	Typy motivace .....	8
3.1.5	Důležité termíny motivace.....	9
3.1.6	Teorie očekávání.....	10
3.1.7	Hawthornské studie.....	11
3.1.8	Vroomův vzorec .....	11
3.1.9	Cíle.....	12
3.1.10	Aspirace .....	13
3.1.11	Typy potřeb.....	13
3.1.12	Maslowova hierarchi lidských potřeb.....	13
3.1.13	Seberealizace .....	15
3.1.14	Vylepšení seberealizace od egoismu .....	15
3.1.15	Teorie X a Y .....	16
3.1.16	McClellandova teorie.....	16
3.1.17	ERG teorie .....	17
3.2	Řízení .....	18
3.2.1	Úspěšný vedoucí musí: .....	19
3.2.2	Co je řízení? .....	19
3.2.3	Pojem řízení .....	19
3.2.4	Informační působení .....	19
3.2.5	Vazby .....	23
3.2.6	Proces.....	23
3.2.7	Výkonnost řízení.....	24
3.2.8	Systém řízení obsahuje .....	25
3.3	Management.....	25
3.3.1	Základní termíny management .....	26
3.3.2	Moderní teorie organizace a řízení .....	26
3.3.3	Tři oddíly managementu .....	27
3.3.4	Manažer .....	28
3.3.5	Manažerova práce .....	29
3.3.6	Úrovně manažerů.....	30
3.3.7	Pyramida společenské odpovědnosti .....	31
3.3.8	Podniková kultura .....	31
3.3.9	Interpersonální vztahy.....	31
3.3.10	Zpětná vazba .....	32
3.3.11	Pracovní podmínky .....	32
3.3.12	Náplň práce .....	32
3.3.13	Pravomoc a odpovědnost .....	32
4	Vlastní práce .....	33
4.1	Pohovor s manažerem.....	33
4.1.1	Velikost podniku.....	33

4.1.2	Historie.....	33
4.1.3	Výsledný produkt.....	33
4.1.4	Konkurence .....	34
4.1.5	Zaměstnanci .....	34
4.1.6	Struktura zaměstnanců .....	35
4.1.7	Typ vedení .....	36
4.1.8	Pracovní doba .....	36
4.1.9	Kritéria pro přijetí .....	36
4.1.10	Typ smluv .....	36
4.1.11	Benefity.....	37
4.1.12	Požadavky pro získání benefitu .....	37
4.1.13	Průměrná mzda .....	37
4.1.14	Typy mezd .....	38
4.1.15	Metoda cukru a biče.....	38
4.2	Dotazníková metoda zaměstnanců firmy.....	38
4.2.1	Pohlaví .....	38
4.2.2	Věk.....	39
4.2.3	Místo pracoviště.....	39
4.2.4	Spokojenost s náplní práce .....	40
4.2.5	Rozmanitost práce.....	40
4.2.6	Srozumitelnost zadání práce .....	41
4.2.7	Informace .....	41
4.2.8	Hodnocení od vedoucích .....	42
4.2.9	Pohodlí .....	42
4.2.10	Teamové práce .....	43
4.2.11	Názor v podniku.....	43
4.2.12	Vztahy v podniku.....	44
4.2.13	Řízení podniku.....	44
4.2.14	Učení novým věcem .....	45
4.2.15	Zájem o vzdělávání se.....	45
4.2.16	Spokojenost s výší mzdy.....	46
4.2.17	Růst mzdy .....	46
4.2.18	Motivace benefitů .....	47
4.2.19	Spokojenost s benefity .....	47
4.2.20	Nejdůležitější v práci .....	48
4.2.21	Motivace .....	48
5	Výsledky .....	49
5.1	Návrhy na zlepšení.....	50
5.1.1	Náplň práce .....	50
5.1.2	Vztahy na pracovišti a zapojování zaměstnanců .....	50
5.1.3	Vzdělání .....	51
5.1.4	Mzda .....	51
5.1.5	Benefity.....	51
5.1.6	Nejdůležitější v práci pro vás je.....	51
6	Závěr .....	52
7	Citovaná literatura.....	53
8	Seznam příloh .....	55
9	Přílohy.....	56



# 1 Úvod

Do každého zaměstnání zasahuje určitá motivace. Aby byl podnik úspěšný, musí mít motivované a dobře pracující zaměstnance. Motivace je velmi důležitý faktor k řízení podniku. Neexistuje ale motivace, která by byla tak jedinečná, že by byla nejlepší možnou pro každého zaměstnance jakéhokoliv podniku, v jakékoliv zemi a jakémkoliv čase.

Proto se každý moderní manažer musí soustředit na neustálý kontakt se svým zaměstnancem a jeho motivaci. Pokudliže nějaký zaměstnanec už motivaci má, je třeba se přímo soustředit na tuto motivaci a rozvíjet ji.

Existuje mnoho teorií, která motivace je neúčinnější, nejefektivnější, zkrátka nejlepší, ale nelze to takto říci. Každý má jiné sny, představy, či pomyslný "bič" v práci, aby vydával ten nejlepší výkon.

Chce-li podnik maximalizovat zisk, je třeba se o své zaměstnance starat. Spokojený zaměstnanec rovná se dobrý zaměstnanec. A tím je třeba se řídit.

## 2 Cíl a metodika

Cílem práce je seznámení s pojmy v oblasti motivace a řízení podniku. Hlavním cílem je změření efektivnosti motivace v konkrétním podniku a navrhnutí případného zlepšení.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních oddílů. První je literární rešerše neboli teoretická část. V této části, která je psána pomocí několika různých zdrojů a to co se týče odborné literatury a internetových portálů. Je zde vysvětlena motivace, stimul a další pojmy v oboru. Dále jsou v práci vysvětleny pojmy týkající se řízení podniku a managementu.

Druhá část je praktického původu. Jedná se o zjištění motivačních mechanismů v konkrétním státním podniku. Použití kvantitativní i kvalitativní metody.

V závěrečné třetí části je shrnutí, zdali jsou dané motivační mechanismy ze strany manažerů efektivní a navržení možného zlepšení, které by vedlo k lepším výkonům zaměstnanců a tedy vyššího zisku podniku.

Metodický postup je složen ze dvou oddílů. První oddíl je analytický a druhý syntetický. Teoretická část je sepsána ze zdrojů, kterou jsou vloženy na seznamu použité literatury, díky kterým byla tato práce vypracována. Informace týkající se podnikového výzkumu byly získány díky nestandardizovanému rozhovoru s ekonomickým náměstkem Ing. Zdeňkem Mockem ze společnosti Vojenské lesy a statky ČR, s. p. Použita byla metoda dotazování, která měla zjistit informace o historii, kultury, sportu, výhod a odměn, dáreků a školení týkající se zaměstnanců.

Výsledky odpovědí zaměstnanců byly zjišťovány pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření (viz Příloha 2). Dotazník je rozdělen do dvou sektorů. V prvním sektoru je rozřazování respondent. Otázky jsou pokládány, aby se respondenti mohli rozdělit do určitých skupin, a to co se týče věku, pohlaví, místa pracoviště. V další části jsou otázky, týkající se motivace a spokojenosti. Druhý sektor je vyhodnocení výsledků a vytvoření závěru, shrnutí a návrhu ke zlepšení dané situaci.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Motivace

Motivace spadá mezi články psychické regluace. Ta zajišťuje schopnost učení, mobilitu, aktivuje motorické systémy které nás dohánějí k vytouženým cílům a k celkovému růstu osobnosti. (Nakonečný, 1996)

Proč děláte to, co děláte? Proč vás nějaká práce odpuzuje a nějaká naopak přitahuje? Slovo motivace pochází z latiny. Motivace vznikla ze slova motiv (latinsky movere) a znamená pohyb. To znamená, že motiv je uvedení něčeho do pohybu.

Motiv a motivace naznačují, jaké máte cíle, a doprovází vás k jejímu splnění. Ať už se jedná o potřebu, či emoci.

Přes všechny tyto stimuly, je stejně nejdůležitější vůle a cílevědomost. *Můžeme mít jakékoli potřeby, chutě, ale pokud jsme příliš líní, i se například zvednout z gauče, tak cíle nedosáhneme.* (Adair, 2004)

Mezi znaky motivace patří především energie a odhodlanost. Jsou to nejzákladnější vlastnosti, které hledá dobrý manažer a zaměstnavatel při výběru svých podřízených a kolegů.

#### 3.1.1 Základní termíny a vlastnosti spojené s motivací

Přiřazené termíny	Přiřazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace v práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost

Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chuť do práce	
Zdroj: Některá synonyma pro motivaci (z What Makes a Manager?, článek Institute of Manpower Studies, 1988)	

### 3.1.2 Cukr a Bič

Motivovat je výrazně silnější pojem než motiv. Jelikož se jedná o podnět, který vyvíjíte směrem k jiné osobě. Poskytnete druhé straně stimul, který druhého člověka přiměje něco udělat. Tímto způsobem druhého motivujete, neboli stimulujete zájem druhého člověka. (Adair, 2004)

#### Stimul

Také slovo stimul pochází z latinského jazyka a z doslovného překladu znamená pobídnout. Například máte zvíře, které nejeví zájem se přemístit z určitého místa a vy ho chcete přesunout. Jediná šance, je dosáhnout jeho přemístění je švihnout ho bičem nebo mu nabídnout jeho oblíbený pokrm, který mu budete držet před čumákem. Z vaší strany je celkem jedno, kterou variantu zvolíte, páč oběma dosáhnete jeho přemístění. Pokrm, je pro zvíře příjemný stimul, zatímco bičí by se rád vyhnul. Pokrm, bude daleko účinnější, zdali je zvíře vyhládlé. Jeli najezené, teorie cukru nemusí vůbec fungovat. V tomto případě se vyplatí metoda biče, jelikož zvíře raději uhne, než aby dostalo ránu. Příště už může stačit bič pouze ukázat a zvíře už bude vědět, co se děje.

Cukr i bič spadají do stejné skupiny, kterou jsou vnější stimuly. Stimul tedy pobízí k činu, může vás uspokojit. Stimul tedy může být jak pozitivní, což je v našem případě oblíbený pokrm zvířete, tak negativní, kterým je rána bičem. Oba stimuly fungují a je pouze

na manažerovi, kterému dá přednost. Může se v jistých případech využít i kombinace obojího. (Adair, 2004)

### 3.1.3 Intrapsychická podstata

Motivace je intrapsychický proces, který vede k výslednému vnitřnímu stavu, motivu. Je nesmírně důležité, rozdělovat konečný cíl, neboli uspokojení a prostředky, které pomáhají ke splnění tohoto cíle. Motivace a motiv vysvětlují vnitřní procesy a stavy, které zaměřují chování na dosažení vytouženého cíle. Vnější objekt, nemůže nikdy být motivem, nýbrž jen pomoc k jeho uskutečnění. Například motivem pití není nápoj, ale napití, neboli uspokojení z napití z dlouho očekávané žízně.

Behaviorista R. B. Catell vysvětluje strukturu motivace, z níž plyne, i když on sám nezmiňuje. (Nakonečný, 1996)

Osobnost	Motivační stav určité intenzity	Situace	Chování	Cíl
“Já”	Bych chtěl	za těchto okolností	prostřednictvím tohoto	učinit toto
a) “Já”	Bych měl chuť	v restauraci	dát si řízek	abych se najedl
b) “Já”	Bych se rád ujistil	přímo u šéfa	tím, že se ho zeptám na prémie	že je se mnou spokojen
(Nakonečný, 1996)				

### 3.1.4 Typy motivace

- 1) Intrinsická vs extrinsická

Intrinsická motivace je chování, které je samo o sobě motivující. Extrinsická motivace je také chování, které je ovšem motivováno zvenčí.

2) Vědomá vs nevědomá

O vědomou motivaci se jedná v případě, že se objekt snaží docílit svého vytouženého cíle. Tomu také přizpůsobuje své chování. Zná své motivy. Naopak o nevědomou motivaci se jedná v případě, že si neuvědomuje, co udělal ani s jakým motivem. Řídí se pocitem. Motiv si neuvědomuje.

3) Primární a sekundární

Motivace primární je založena na základních biologických potřebách, které fungují jako instinkty. Sekundární motivace už jsou jisté naučené způsoby chování. (Nakonečný, 1996)

### **3.1.5 Důležité termíny motivace**

1) Potřeba

Potřeba je nedostatek něčeho. Jedná se o pocit, který chce získat chybějící ono.

2) Incentiva

Pobízení k motivaci.

3) Motiv

Cíl motivace, smysl našeho chování.

4) Motivace

Motivace řídí naše chování k vytouženému cíli.

5) Reflexy a instinkty

Instinkt je chování, které není ovlivněno učením či zkušeností.

Reflex je reakce, která objekt rychle přizpůsobí změnám.

6) Asociativní učení

Pracuje na základě podmíněného reflexu. Vrozená reakce je ovlivněna změnou.

7) Intencionální jednání

Vlastnost, která odkazuje pomocí jedné skutečnosti na druhou. (Nela, 2015)

8) Vůle

Vůle je záměr, pomocí kterého chce objekt dosáhnout svého cíle. Jedná se o vnitřní sílu. (Nakonečný, 1996)

### **3.1.6 Teorie očekávání**

Motivační teorie se rozchází do dvou velkých skupin. Odlišují se fyziologickými předpoklady a lidskou přirozeností. Behaviouristé věří na reflexivní a instinktivní lidské chování, které jsou ovládány vztahem stimul-reakce. Zatímco zastánci kognitivismu věří, že lidé se chovají racionálně. Mají své cíle, které si sami volí a mohou své rozhodnutí měnit. Nepřesná je v tom, že jednání lidské přirozenosti je, že v běžném světě se využívají oba tyto typy motivace. Přesto je toto rozdělení užitečné.

Například zaměstnanec, který potřebuje mnohem vyšší mzdu, než momentálně dostává. Vedoucí mu slíbí, že bude-li pracovat více, dostane vyšší mzdu. Dá se tedy předvídat, že zaměstnanec bude skutečně pracovat více, aby dostal více peněz, které potřebuje, na základě teorie očekávání. Pokud ale za více práce dostane pouze milá slova a poděkování, pracovník opět přestane pracovat více. Lidé se tedy chovají sobecky. Chovají se způsoby, které jsou instrumentální vzhledem k dosahování výsledků. (Adair, 2004)

### 3.1.7 Hawthornské studie

V USA ve třicátých letech byly zpochybněny teorie cukru a biče. Nové studie se snažily ukázat na sílu sociálních vlivů v zaměstnání a také vliv neformálních skupinových norem na kvalitu a spokojenost práce. Studie se zaměřily na osvětlení na pracovišti, dobu pracovních pauz a délku pracovního dne. Žádný vztah ale nebyl nalezen. Následovaly dotazníky a pohovory se zaměstnanci, které ukázaly, že individuální přístupy a výkon v práci jsou zasaženy neformální skupinou uvnitř podniku.

Například skupina lidí v bance, byla odměňována stylem, který zohledňoval úsilí celého spolčení. Což znamená, že odměna každého z nich, byla udělena dle výsledku celé skupiny. Páni, co byli svižnější, se museli ve skupině omezovat, aby jejich práce byla odpovídající průměru neformální skupiny.

Hawthornské studie způsobily mnoho kritiky. Někteří dokonce tvrdili, že z těchto studií se nedá usoudit žádný závěr. Tvrdili, že výsledky těchto studií nevychází z oprávněných údajů a ani nejsou potvrzeny. Tyto studie vedly k ukončení hypotézy o “ekonomickém člověku”, u kterého jsou jedinou motivací peníze.

Vytvořuje se zde nový prvek a to skupina zaměstnanců, která vytváří neformální skupinu. Zařazením do skupiny, se lidé stali, více citlivější vůči sociálnímu tlaku, než vzhledem ke kontrole managementu. Přesto se ale najede mnoho zaměstnanců, kteří jsou tyto standardy skupiny či jistá ostrakizace od kolegů lhostejné. Svou produktivitou daleko převyšují průměr neformální skupiny. (D. R. Davies a V. J. Shackleton, Psychology of Work 1975)

### 3.1.8 Vroomův vzorec

Vzorec byl stvořen za důvodem výpočtu síly motivace jednotlivce jednat nějakým způsobem.

$$F = E \times V$$



Písmeno F představuje motivaci k určitému jednání. E je jakési očekávání, že vybrané chování získá určený výsledek. A V je valence výsledku.

Vroom přiřadil této rovnici název a to *rovnice očekávání*. Většinou, ale chování přivede k výsledku s mnoha možnostmi, proto se musí počítat se všemi kombinacemi výsledků a to vzorcem:

$$F = \sum (E \times V)$$

$\sum$  je symbol pro sumu všech hodnot E x V. Očekávání i valence se násobí mezi sebou, protože jestli E či V je 0, výsledek celé rovnice motivace bude také 0. To znamená, že o motivace se může uvažovat pouze v případě, že jsou oba termíny nenulové. (Adair, 2004)

### 3.1.9 Cíle

Motivace každého člověka je o vytváření jistých cílů. Cíle řídí chování a princip anticipace, očekávání nadcházejících událostí, výher a proher, a také šance dosažení nebo nedosažení cílů. Cíle umí “nakopnout” a popohnat ke zlepšení, ale ztráta cíle má negativní dopady. Pokud se cíl stane problémem, jelikož se vyskytují i rozpory, musí se objekt rozhodnout. Existují 4 typy konfliktu.

1) Dva stejně kladné a lákavé cíle

Osoba si musí zvolit, jelikož nemůže mít oba současně.

2) Dva negativní cíle

Osoba si musí zvolit, mezi méně špatnou možností. Tento konflikt je náročnější, než u dvou kladných cílů, ale i tento cíl je velmi častý.

3) Jeden kladný a jeden záporný

Jeden chce, ale existuje strach.

#### 4) Dvojitý konflikt kladných a záporných

Vyskytuje se i náročnější operacemi, kdy je na výběr mezi více kladnými i více zápornými cíly. (Rymešová, 2014)

### 3.1.10 Aspirace

Aspirační úroveň znamená, jak náročný cíl se stanovíte, co chce získat. Individuální úroveň. Silně založena na sebedůvěře, jistotě, zkušenostech. Osoba si vlastně sama může za stresy a problémy s tímto vzniklé, když se přeceňuje nebo naopak podceňuje, nikdy nedosáhne svého potencialu. (Rymešová, 2014)

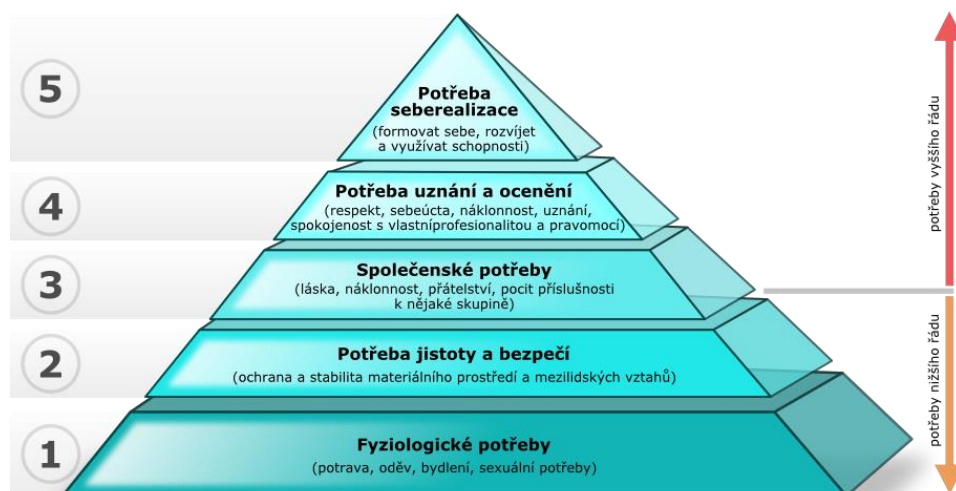
### 3.1.11 Typy potřeb

Zprvce se jedná o potřeby primární. Základní biologické potřeby, které jsou potřeba k přežití. Potřeba hladu, žízně, sexu, teploty, vylučování.

Druhá potřeba se nazývá afektivní, která je představena na motivu bezpečí a agrese.

Třetí je sekundární, zde už je potřeba jistý sociální kontakt, motiv moci a vlastnictví nebo dokonce úspěšný výkon. (Rymešová, 2014)

### 3.1.12 Maslowova hierarchie lidských potřeb



Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: (Makovník, 2015)

Je důležité pochopit, co který krok této pyramidy znamená. Každý krok v pyramidě může následovat až po uspokojení nižší potřeby. Cesta až k vrcholu je ztížena překážkami, frustracemi a negativními emocemi.

## **1. Úroveň**

Tato úroveň je úplně nezákladnější potřeba už od začátku lidstva. Osoby potřebovaly k životu pouze tyto potřeby. Jedná se o potřebu nalezení potravin, jezení, dýchání, spaní, přežití. Neměly žádné důvody chtít něco jiného.

## **2. Úroveň**

Tato úroveň pojednává o bezpečí a jistotě. Může se zdát, že je podobná první úrovni, což je správné. V této úrovni vládne reflex, který se ujímá vedení v kritických chováních. Jedná se o fyzické, ale i psychické bezpečí. Důležitá je i stabilita a zázemí. Člověk kdysi sháněl místo na život, přespání, dnes si ale kupuje šátky a půjčuje v bance.

## **3. Úroveň**

Zlepšení lovu, pěstování pšenice, chtěli se lidé více zapojovat do společnosti. Nejednalo se již o tlupy, ale zapojovali se do kmenů a národů. Potřeba odlišení od ostatních. Tato úroveň je pojmenována jako sociální potřeba

## **4. Úroveň**

Tento krok je pojmenován, jako potřeba uznání. Na začátcích společnosti, byla potřeba uznání, která byla spojená s úspěšností v lovu, kdo uloví jak velké zvíře, stane se náčelníkem. V moderní době je to složitější a náročnější. Někdy je potřeba mít k zaměstnání počítač, někdy ustupování druhým. Pořád jde o potřebu uznání. Každý potřebuje tkzv. "pohlazení po duši".

## 5. Úroveň

Poslední úroveň je potřeba seberealizace. V časech minulých, se vůbec neřešila. Myslelo se, že se stačí zalíbit bohům. Nyní jsou v této kategorii vítězové.

(Rymešová, 2014)

### 3.1.13 Seberealizace

Maslow rozdělil tento termín do dvou faktů.

a) Specifický

Umělec, či jakákoli jiná osoba ví o svém umění, daru. Pochopitelně se každý jedinec snaží tuto vlastnost či talent vylepšovat.

b) Obecný

Jedná se o pocit, který je potřeba podvědomě vylepšovat, ačkoliv se neví, jestli se jedná o talent či dar.

### 3.1.14 Vylepšení seberealizace od egoismu

Lidé, kteří se pokoušejí o seberealizaci, jsou nesobečtí a ohlíží se i na jiné lidi, přesto chtějí pro sebe úctu. Maslow tento paradox několikrát opakoval, že u seberalizujících lidí, se překrývá sobeckost i nesobeckost. Seberealizující lidé jsou altruističtí, oddaní, společenštití. (Adair, 2004)

### **3.1.15 Teorie X a Y**

Tato teorie byla vymyšlena Davidem McGregorem. David, narozený roku 1906, který vystudoval Waynovu univerzitu a pracoval jako psycholog na Harvardu. Dostal i titul profesora.

Rozdělení osob do dvou útvarů, rozdělené dle jejich povah. Vymyslel termíny, které toho moc neříkají a proto X a Y.

#### Teorie X

Nechce se-li něco dělat, jedná se o snahu vyhnoutí. Lidé mají odpor k práci, potřebují stimuly a pohrozit.

#### Teorie Y

O něco usilovat je naprosto přirozené. Lidé zapadající do teorie Y nemusí jednat pouze na hrozby, protože se umí kontrolovat a snaží se být co nejlepší. Osoba se dokáže odpovědnosti naučit a to jak z hlediska přijímání tak i vyhledávání. V této době nedochází k naplnění potenciálu průměrného člověka.

Teorie X je oproti teorii Y silně negativní. Teorie X je určená na podporu řízení zaměstnanců a teorie Y vede k sebeřízení.

Motivace a demotivace může zaměstnance přehodnotit z teorie X na teorii Y a z teorie Y na teorii X. Y způsobuje silnější motivaci, díky které se může motivovat vyšší level a celkově zlepšit jejich pracovní nasazení. (Koontz, 1998)

### **3.1.16 McClellandova teorie**

Tato teorie se soustředí pouze na jeden typ. A to manažery. Sestavil 3 typy potřeb.

1) Výkon

Výkon je důležitý pro úspěch. Poražení soupeřů.

2) Spojenectví

Spojenectví je důležité pro zapadnutí do společnosti. Nebát se odmítnutí.

3) Moc

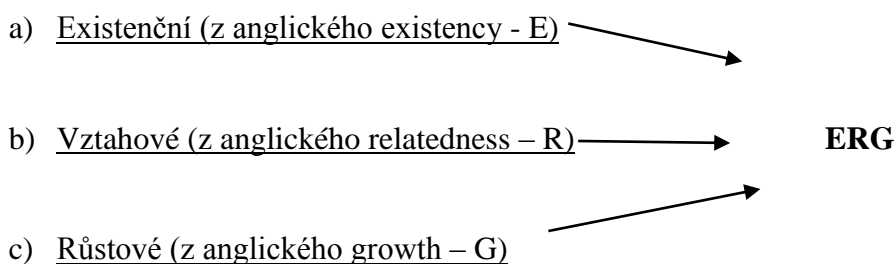
Pozorovat, opravovat a vést jiné.

Tyto potřeby jsou velice individuální, proto nelze přesně vyjádřit jejich síla. U každého mohou mít jiné postavení. U nižších pozic manažer upřednostňuje výkon a to především díky odpovědnosti. U vyšších pozic preferuje moc. Spojenectví nemá žádnou velkou váhu v žádném případě. (Armstrong, 2009)

### 3.1.17 ERG teorie

Dle Aldergera je ERG teorie další dělení potřeb.

#### Dělí teorie



Jedná se opět o individuální potřeby, ze kterých plyne pocit uspokojení. Jedná se o vnitřní pocit osob, jejich potřeb, motivům a tužbám.

## Kategorie potřeb ERG teorie

### 1) Existenční

Jedná se o potřebu, vesměs podobnou základní biologické potřebě v Maslowově pyramidě. Může jít o nárok na mzdu, hlad atd.

### 2) Vztahové

Tato potřeba říká, že lidé jsou svým způsobem nesoběstační. Tudiž potřebují spolupracovníky, kolegy ve svém prostředí.

### 3) Růstové

Potřeba vnitřně růst, což je vlastně princip této potřeby. Překonání sama sebe, své hranice a svůj potenciál.

Maslowova pyramida a ERG teorie se liší časem. Čas uspokojení. ERG teorie se dají naplňovat všechny naráz, zatímco v Maslowově pyramidě se musí postupovat postupně. Dle Alderfer je více realistická možnost jeho teorie.

Rozdíl mezi ERG teorií a McClellandovou teorií v cíli. McClellandova teorie je určena na manažery. Mají totožné, že chybí jistá hierarchie a jsou velice individuální. Jak Alderfer tak McClelland mají volné teorie, nemají hierarchii jako u Maslowa, tak se nemusí rozvíjet postupně. (Armstrong, 2009)

## 3.2 Řízení

Řízení je činnost, které se nedá vyhnout ve firmách, školách, vojenských službách atd. Řídit se musí i v životě osobním.

Aby se jednalo o úspěšné řízení, je potřeba mít jisté znalosti, pravomoci, chtít a stačit.

### **3.2.1 Úspěšný vedoucí musí:**

- a) Mít vědomosti
- b) Umění delegace
- c) Umění motivace

### **3.2.2 Co je řízení?**

U všech firem je známo, že firma je systém. Systém se skládá z prvků, které jsou spojené mezi sebou vazbami. V systémech jsou 2 odlišné části. Část 1 se nazývá hmotně energetická transformace (například zpracování materiálu na zboží) a informační transformace (například získávání informací, práce s informacemi, verdikt a použití k rozhodnutí).

Obě části se ještě mohou rozdělit na dva typy a to na obsah a formu. (Hron, 2012)

### **3.2.3 Pojem řízení**

- 1) Informační působení
- 2) Činnost
- 3) Process

### **3.2.4 Informační působení**

- a) Ovládání
- b) Řízení



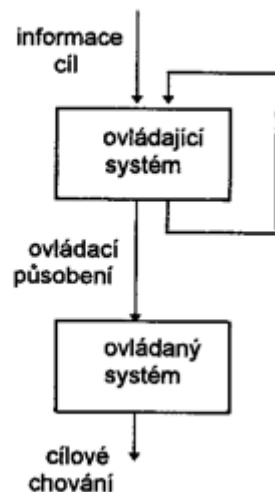
c) Regulace

## Ovládání

Pojem ovládání spadá pod informační působení jako vliv systému A na systém B. Ovládající má informační vliv na ovládaný. Systém A se snaží eliminovat nedostatky a neurčitosti systému B. Ovládaný by měl danou informaci přijmout, ale není povinen, jelikož není zpětně spojen s ovládajícím a ten není povinen kontrolovat.

Počítá se s tím, že ovládající zasílá informace ovládanému. Ten může informace vzít a i realizovat. (Hron, 2012)

**Schéma 2 - Ovládání**



*Obrázek 2 Ovládání*

Zdroj: (Hron, 2012)

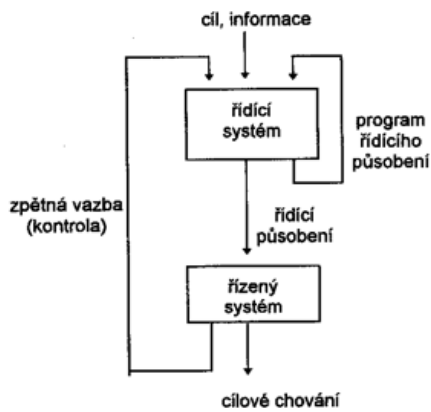
## Řízení

Řízení je také informační působení. Ovládající nahrazuje řídící a ovládaný substituuje řízený a to se zpětnou vazbou, pomocí které vzniká cílové chování. Dokonce i zajišťuje cílové chování.

Podmínky

- Přítomnost zpětné vazby mezi řídicím a řízeným
- Přítomnost cíle a programu
- Potřebná schopnost přijímání informací

Schéma 3 - Řízení



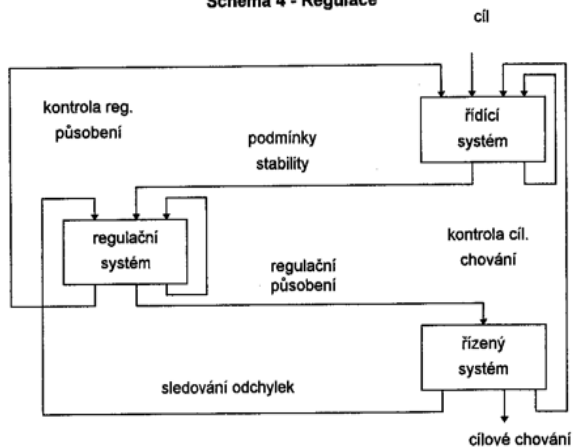
Obrázek 3 Řízení

Zdroj: (Hron, 2012)

## Regulace

Mluví-li se o regulaci, jedná se o vliv informačního řídicího systému na řízený systém, jenž je obměněno vloženým systémem, který musí držet úroveň chování a tím eliminovat vliv prostředí. Tento typ řízení má jen možnost realizovat již dané cílové chování řízeného systému.

Schéma 4 - Regulace



Obrázek 4 Regulace

Zdroj: (Hron, 2012)

## Činnost

Řízení jako činnost je třeba si utřídit do šesti cílů

### 1) Určení cílů

Zde se sleduje momentální stav a stav požadovaný v budoucnosti.

### 2) Role vedoucího

Vystupuje manažer jako vedoucí a realizuje plány spolu se svými zaměstnanci.

### 3) Stvoření organizačního systému

Vycházíme z prvků a jejich množin. Jedná se o informace, zájmy, lidi, produkty.

### 4) Přijímání informací

Manažer se neobejde bez informací.

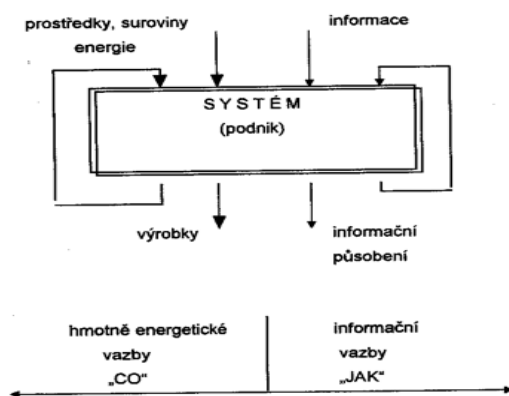
### 5) Udržování kondice

Musí být v pořádku zdraví fyzické i psychické.

### 6) Čas

Čas je omezující. (Hron, 2012)

Schéma 1 - Transformační procesy v řízení



Obrázek 5 řízení-činnost

Zdroj: (Hron, 2012)

### 3.2.5 Vazby

- Hmotně energetické
  - Hmotně energetický vstup
  - Hmotně energetické přeměny
  - Hmotně energetický výstup
  - Hmotně energetická zpětná vazba
  
- Informační vazby
  - Informační vstup
  - Zpracování informace
  - Předávání informace
  - Informační zpětná vazba

### 3.2.6 Proces

Pojem řízení je v kybernetickém smyslu vysvětleno, jako informace, která ovlivňuje činnost systému, co není vždy spojena s řízením jako pojmem.

Při rozhodování nestačí jen informační vazby, ale už i hmotně energetická vazba. Důležitý je i faktor času, který se nesmí opomíjet. (Hron, 2012)

### Vztahy

- Prostředky z výroby mezi sebou (stroj se strojem).
- Zaměstnanci společně s prostředky z výroby (člověk se strojem).
- Zaměstnanec se zaměstnancem (člověk a člověk). (Hron, 2012)

### Členění procesu

Proces řízení je o přijímání, zpracování a zaslání informace dál.

a) Horizontální členění – vztah řídicích činností k řízenému

- Plánování
- Organizování
- Operativní řízení

b) Vertikální členění- vytváří hranice řídicích činností

- Informace
- Rozhodování
- Ovlivňování
- kontrola

**Tabulka 1 - Vzájemné vztahy stadií cyklu a fází procesu řízení**

Stadia cyklu řízení	F á z e p r o c e s u ř í z e n í		
	Plánování	Organizování	Operativní řízení
Informační proces	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>
Rozhodovací proces	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>
Ovlivňovací proces	X <sub>31</sub>	X <sub>32</sub>	X <sub>33</sub>
Kontrolní proces	X <sub>41</sub>	X <sub>42</sub>	X <sub>43</sub>

*Obrázek 6 Vzájemné vztahy stadií cyklu a fází procesu řízení*

Zdroj: (Hron, 2012)

### 3.2.7 Výkonnost řízení

Stálé narůstání požadavků na úroveň řízení, má za odpovědnost několik dlouhodobých změn mířící k řešení.

- Zvyšování nároků na komplexnost výsledků
- Důležité četnosti a změny
- Zvýšené nároky na řízení výkonosti (Kříž, 2012)

Řízení výkonosti je stále probíhající proces, který se znovu opakuje. Cílem je spojení procesů se strategií podniku. (Armstrong, 2011)

### **3.2.8 Systém řízení obsahuje**

- Řízení v reálném čase
- Nařízení a pomůcky pro řízení
- Uplatnění metod a prvků, které zvyšují výkon
- Pro úspěšné využití systémů ISO 9000
- Styl dokumentace (Kříž, 2012)

#### **Řízení**

- individuální činnost zaměstnanců
- vychází z transformačních procesů
- vychází ze zásad z přírody a společnosti

#### **Cíle**

- efektivní cíle
- efektivní prostředky
- efektivní způsob ochrany a kontroly činnosti (Hron, 2012)

### **3.3 Management**

Management je anglický termín pro český výraz řízení. V momentální světové literatuře je možné nalézt několik definic pro termín management.

- Jedná se o skupinu lidí, kteří podnik řídí.
- Projekty, které jsou vedené manažery.
- Odborná disciplína.

Management je splňování cílů podniků pomocí jiných společností. (Tichá, 2002)

Ať se jedná o manažera v nemocnici, škole, státním podniku, o pozici referenta či vedoucího, je možno shledat několik rysů, které mají stejné. Poměry se ovšem liší. Co mají ale všichni manažeři stejné, je efektivní aplikace manažerských praktik, strategií, které využijí v podnicích, ve kterých pracují a v řešení odlišných zadání. (Veber, 2009)

### **3.3.1 Základní termíny management**

#### Manažer

- Pozice v podniku. Zaměstnanec je do této funkce zvolen, jmenován, pověřen. Podílí se na řízení podniku. Má také jistou odpovědnost.

#### Top management

- Nejvýše postavený zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců. Specifikují statutární listy organizace.

#### Střední úroveň řízení

- Řídící zaměstnanci nižších útvarů.

#### Základní úroveň řízení

- Nízká úroveň, ve které manažer vede výkonné zaměstnance. (Veber, 2009)

### **3.3.2 Moderní teorie organizace a řízení**

- Procesní

V procesní teorii jde především o práci zkoumání jednotky a to z několika úhlů pohledu. Činnost i hierarchické řízení.

- Psychologická a sociální

Veškerá soustředěnost spadá na manažery a rozmístění zaměstnanců.

- Systémové

Důraz kladou nejvíce na analýzu a syntézu v řízení. Jsou výborným zdrojem pro projektování manažerských systémů.

- Kvantitativní

Zde se používá matematika a její metody. Algoritmizované postupy jsou nápomocné při rozdělování úkolů.

- Empirické

Podnětem jsou kladné, ale i záporné výsledky manažera. Empirismus je ze všech typů nejvíce konkrétní. (Tichá, 2002)

### **3.3.3 Tři oddíly managementu**

#### **Oddíl 1**

První oddíl ukazuje složky. Složky jsou náplní manažera. Management v prvním oddíle vysvětluje jako zkušenosti, metody a přístupy, dle kterých manažeři pracují, bez kterých se neobejdou při správném řízení organizace. Existuje i několik vysvětlení, jako například výčet manažerských funkcí při rozhodnutí, naplánování, kontrole, organizace, motivaci.

Řídit by manažeři měli dvěma způsoby. To vertikálně a horizontálně. Vertikální směr funguje na principu nadřízenosti a podřízenosti a horizontální tak, že jsou všichni na stejné příčce. (Veber, 2009)



## Oddíl 2

Zastánci oddílu dvě, vidí v managementu smysluplnost. Popisují management jako činnost, pomocí které lze zařídit, aby zaměstnanci pracovali tak, jak je třeba.

## Oddíl 3

Oddíl 3 je plně zaměřen na nejdůležitější faktory, které vysvětlují manažery a jejich činnosti. Jedná se o riziko, změnu, efekt atd. (Veber, 2009)

### 3.3.4 Manažer

#### Pozice manažera v podniku

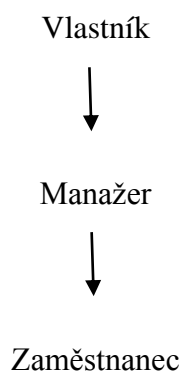


Schéma – vlastník/ manažer/ zaměstnanec se může někomu zdát nesprávné, jelikož manažer také spadá pod zaměstnance, ale manažer je specifický typ zaměstnance a to jak z hlediska mzdy, tak postavením podniku, odpovědností atd.

Při začátcích podnikání jako fyzických osob, byla jedna osoba, která ztvárňovala všechny tři role. Postupem času se přidali zaměstnanci a nakonec i pozice manažerů.

Manažer nese odpovědnost. Díky svým zaměstnancům dosahuje jistých cílů a úkolů. Dohlíží a kontroluje své zaměstnance, zadává jim úkoly. Od počátku velkých a úspěšných podnikatelů jako H. Ford nebo v ČR T. Baťa, byla všechna tíha a odpovědnost na majitelích.

S rozšiřováním firem však nebylo možné, aby jedinec dokázal vše efektivně pohlídat a zpracovávat. Mohlo jít o stáří, nemoc nebo jakoukoli krizi. Zde začala “éra” manažerů. V zájmu majitelů řídili jejich podnik. (Veber, 2009)

### 3.3.5 Manažerova práce

a) Manažer je závislý na ostatních

Manažerova role je ovlivněna obětavostí svých zaměstnanců. To platí, ať už spolu pracují přímo nebo nepřímo.

b) Manažer je odpovědný za pracovní prostředí

Odpovědnost spadá na manažra i za pracoviště, které pro své zaměstnance vytváří. Podpora k teamové hře by měla být prioritou a proto správný manažer musí vyrovnávat potřeby každého zaměstnance s potřebami teamu.

c) Manažer přijímá a předává informace

Informace o aktuálním průběhu práce na projektech v podniku, který řídí a to i o podniku který neřídí. Manažer potřebuje všechny informace, které má za úkol zpracovat a předat.

d) Manažer jako rozhodovatel

Umění se rozhodovat je pravděpodobně nejdůležitější vlastnost manažerských pozic. Manažer musí umět vyřešit dlouhodobé krize a i mimořádné problémy, které je třeba řešit okamžitě.

e) Manažer řídící vlastní čas

Manažer musí ovládat techniky, metody, pomůcky, které mu pomůžou pracovat s vlastním časem. Rozdělit podstatné a nepodstatné činnosti a informace. Určení priorit je další základní vlastnost úspěšného manažera.

f) Manažerovi vědomosti o oboru

Orientaci v práci, kterou mají na povel a chtějí efektivní výsledky, musí mít dobře nastudovanou, nejlépe sami vyzkoušenou. (Tichá, 2002)

### **3.3.6 Úrovně manažerů**

Výběr manažera je nesmírně důležitý, jelikož manažer prakticky rozhoduje v řízení podniku. Kvalita se pozná, dle záměrů ohledně podnikání, znalost hospodářských situací manažera a samozřejmě zkušeností. Manažerů stále přibývá, tudíž nároky jsou větší a větší. Momentálně jsou manažeři děleni do tří úrovní.

#### a) Manažer první úrovně

Manažer typu předáka nebo mistra. Jedná se o manažera, který je pouze o trochu výše než zaměstnanec.

#### b) Manažer druhé úrovně

Nejpočetnější druh manažera. Řídící pracovníci, kteří mají na starost vedení nákupu, personalistiky atd. Hlavní úkol je získat a předat informace. Z průzkumu vyplývá, že 40% času práce manažerů je získávání a předávání informací.

#### c) Manažer třetí úrovně

Vrcholoví manažeři jsou na absolutní špičce pyramidy firmy. Starají se o všechno. Jejich práce je nesmírně důležitá, jelikož výsledná čísla závisí na práci těchto manažerů. Mají těsnou vazbu na vlastníky. (Veber, 2009)

### 3.3.7 Pyramida společenské odpovědnosti



Obrázek 7 pyramida společensví

Zdroj: (Tichá, 2002)

### 3.3.8 Podniková kultura

Typ vedení podniku, hierarchie, hodnoty. To vše je podniková kultura, Informace získané v podniku, i ty, které jsou vyslány z podniku ven. Zakladatel společnosti určí primární hodnoty a stanoví i pravidla, co se ve firmě smí a co nesmí.

(Khelerová, 2006)

### 3.3.9 Interpersonální vztahy

V této době se společnosti snaží spíše zaměřit na „teamovou práci“ a proto spadá mezi úkoly manažera sestavit takový team, aby byl složen ze zaměstnanců, kteří se navzájem doplňují, a každý zná své místo.

I spřátelené prostředí ale nemusí vést k efektivní teamové práci. Neefektivní je i případ spojení celého teamu proti manažerovi. (Khelerová, 2006)

### **3.3.10 Zpětná vazba**

Manažer nemůže být úspěšný, pokud jeho zaměstnanci nemají jeho pozornost.

### **3.3.11 Pracovní podmínky**

Odstraníme-li na pracovišti všechna negativa, prostředí je komfortní, není důvod nepracovat co nejvíce efektivně. (Khelerová, 2006)

### **3.3.12 Náplň práce**

Povinností manažera je každému svému zaměstnanci udělat práci co nejvíce zajímavou a atraktivní.

### **3.3.13 Pravomoc a odpovědnost**

Má-li zaměstnanec za svou práci odpovědnost, vzniká tím i pravomoc rozhodování o zadaném projektu. Proto je pravomoc i odpovědnost spolu propojena. (Khelerová, 2006)

## **4 Vlastní práce**

Toto odvětví práce je věnováno motivačním mechanismům ve vybraném podniku Vojenské lesy a statky ČR, s. p. Výsledek tohoto výzkumu je vyhodnocen z odpovědí na dotazníky zaměstnanců firmy. Před tímto výzkumem byl ale proveden rozhovor s ekonomickým náměstkem tohoto podniku, který poskytl mnoho informací, co se firmy týče, zbytek byl dohledán na oficiálních stránkách firmy. Ředitel státního podniku neměl žádné problémy s tím, že budu svůj výzkum provádět v jeho podniku. Na pohovor měl autor připraven 15 otázek (příloha 1). Dotazník byl vypracován pomocí 21 otázek (příloha 2).

### **4.1 Pohovor s manažerem**

#### **4.1.1 Velikost podniku**

Podnik Vojenské lesy a statky ČR, s. p. je definován, jako podnik velký a to jak z hlediska zaměstnanců, tak z hlediska obrátu.

#### **4.1.2 Historie**

Existence podniku a jeho založení, se datuje 25. září roku 1924. Nebyly to ovšem přímo Vojenské lesy a statky ČR, s. p., ale Vojenský dřevařský podnik nacházející se ve Velkých Levárech. Postupem času, se podnik stále rozvíjel. Největší milník je roku 1989. V tomto roce totiž vznikly Vojenské lesy a statky ČR a Vojenské lesy a majetky SR.

#### **4.1.3 Výsledný produkt**

Produktem této firmy, je materiál, ale také služby. Hlavním produktem Vojenských lesů a statků je dřevo v sortimentech a řezivo. Prodej je přes ředitelství v Praze a směřován k velkým spotřebitelům na základě dlouholeté spolupráce. Sadební materiál je další význanou složkou prodeje podniku. Dále se jedná o prodej dobytka, mléka, zemědělských

produktů. Tyto složky jsou prodávány pouze okrajově. Zvěřina, lesnické produkty a stromky patří také to výsledných produktů.

Služby, které firma provorozuje, jsou velmi významné pro zemědělství ČR. Opravují dílny a dopravují subjektům materiál do lesnictví. Provozují i služby pro armádu ČR, na kterou mají i svou vlastní divizi. Úklidové práce a solení trávy jsou další prací. ARO (Asanční a rekultivační obnova) pro vojenské újezdy v podobě křovisk, stavební činnosti.

Stručně

- Lesní výroba
- Obchod s dřevem
- Myslivost
- Rybářství
- Zemědělství
- Služby pro AČR
- Podpora turistiky
- Záchranný systém

#### **4.1.4 Konkurence**

Konkurence je mnoho. Nejvýznamnější konkurent je VČR, které je stejně založeno. Také větší státní podniky. Státem vlastněné majetky, národní parky a vlastníci lesů.

#### **4.1.5 Zaměstnanci**

Počet zaměstnanců rok od roků klesá. K 31. 12. 2015 bylo spočítáno 2183 zaměstnanců. S fyzickými osobami číslo přesahuje 2300.

#### 4.1.6 Struktura zaměstnanců

- Ředitelství s. p.

Ing. Josef Vojáček

ředitel státního podniku

- Kancelář ředitele
- Projektová kancelář
- Divize Horní planá
- Divize Lipník n. B.
- Divize Karlovy Vary
- Divize ostrahy a služeb
- Divize Mimoň
- Divize zemědělské výroby
- Divize Plumlov
- Divize Hořovice
- Ekonomický útvar (Ing. Zdeněk Mocek – ekonomický náměstek ředitele)
  - Oddělení účetnictví
  - Oddělení daní
  - Oddělení personální
  - Oddělení ICT
  - Oddělení investic projektů a staveb
- Výrobní útvar
  - Oddělení lesní výroby
  - Oddělení prodeje
  - Oddělení podpory prodeje
  - Oddělení podpory nákupu
  - Správa lesních školek
- Správní útvar
  - Oddělení správy majetku
  - Oddělení veřejných zakázek

(VLS, 2016)



#### **4.1.7 Typ vedení**

Jako typ vedení se uplatňuje liberální a koučovací SWAT analýza. Takto to uplatňuje ekonomický náměstek ředitele Ing. Zdeněk Mocek.

#### **4.1.8 Pracovní doba**

V ředitelství je to klasická pracovní doba od pondělí do pátku a to 8,5 hodiny týdně v podobě jednosměnného provozu. U strážních služeb se jedná o 12 ti hodinové směny a to noční a denní.

#### **4.1.9 Kritéria pro přijetí**

Do kontrolních pozic je to vysokoškolský diplom, jistá praxe a trestní bezúhonnost. U strážných může být i prověrka. U řídicích pozic je požadováni i ilustrační osvětlení.

Na otázku jakým stylem se přijímají zaměstnanci na manažerské pozice, bylo zodpovězeno, že pomocí pohovoru ve výběrovém řízení.

#### **4.1.10 Typ smluv**

Ve VLS se pracuje téměř na všech typech smluv. Na hlavní pracovní poměr na dobu určitou, na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou, na dohodu o provedení práce i dohodu o provedení činnosti. Stavební dozory jsou zaměstnání na živnostenské listy. Brigádníci pracují na dohody a to především v divizích. VLS umožňuje studentům i praxe.

#### **4.1.11 Benefity**

Co se týče benefitů, jsou Vojenské lesy a statky ČR, s. p., velmi štedří. Fond kulturních a sociálních potřeb uděluje Vojenským lesům a statkům ČR 20 miliónů ročně.

- Týden dovolené navíc
- Penzijní/životní připojištění (zaměstnanec má právo výběru)
- Dovolená
- Rekreace
- Dětské tábory
- Výlety divizí
- Divadlo
- Sporty (posilovna, ping pong, plavání atd...)
- Společné akce (poveselení, sporty, střelecký den)
- Rehabilitace – vyšší zdravotní expozice

#### **4.1.12 Požadavky pro získání benefitu**

Další benefity dostávají zaměstnanci na základě doby, kterou v podniku pracovali. Například penzijní připojištění dostávají zaměstnanci pracující na dobu naurčitou až po roce, který pracují v podniku. Stejně tomu tak je i u dovolené. Navýšení odstupného až 8 měsíců. Po 5 letech se jedná o jeden měsíc a podobně.

#### **4.1.13 Průměrná mzda**

Průměrná mzda za rok 2015 činí Kč 23 000,-. Průměrnou mzdu převážně snižují strážné služby, které mají lehce nad minimální mzdu.

#### 4.1.14 Typy mezd

Tato otázka se dělí do dvou skupin. První skupina jsou dělníci, kteří pracují na mzdu úkolovou a druhá skupina, která pracuje na časovou. Celé ředitelství v Praze pracuje na časovou mzdu.

#### 4.1.15 Metoda cukru a biče

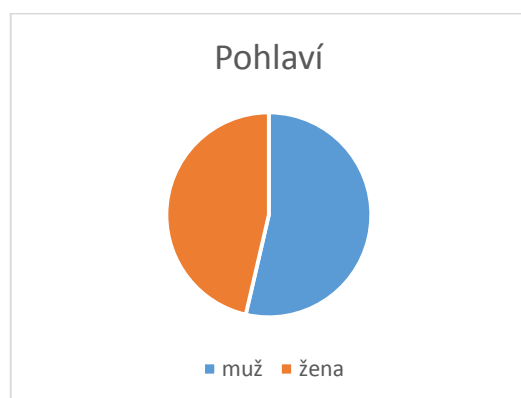
Do jisté míry je tato metoda uplatňována. Podobu cukru je ve formě prémie za výkon či za zvýšení Hospodářského výsledku. Bič je za neplnění práce.

### 4.2 Dotazníková metoda zaměstnanců firmy

Pro větší objektivnost výzkumu byla použita dotazníková metoda. Respondentů bylo vybráno 69.

#### 4.2.1 Pohlaví

U první otázky byla zodpovězena otázka, kolik je v respondentů mužského a kolik ženského pohlaví. Výzkum bude objektivní, jelikož každé pohlaví má jiný názor na danou problematiku. V tomto testu bylo 37 dotazovaných mužů a 32 dotazovaných žen.

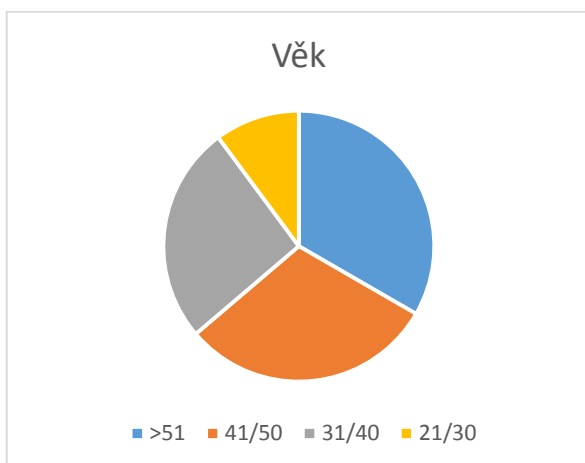


Graf 1 Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.2 Věk

Věk je podobný jako pohlaví. Respondenti z každé věkové skupiny, mají různé názory a požadavky. Tento test dokazuje, že ve firmě je nejvíce zaměstnanců nad 51 let a to přesně 23. Čím mladší věk, tím bylo méně dotazovaných. Pod 20 let nabyt tázán ani jeden zaměstnanec.



Graf 2 Věk

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.3 Místo pracoviště

Místo pracoviště je asi nejdůležitější otázka pro objektivnot výzkumu. Jelikož je veliký rozdíl mezi prací na ředitelství a v okolních divizích. Tato otázka tedy byla poslední z těch, které zajišťují objektivnot výzkumu. Z dotazovaných pracuje 43 v Praze a 26 ne.

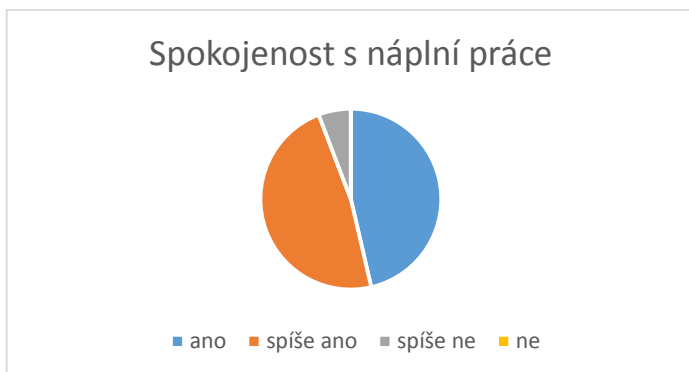


Graf 3 Místo pracoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.4 Spokojenost s náplní práce

S náplní prací jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Celkem 65 je spokojeno. 33 je spíše spokojeno a 32 plně spokojeno. Jen 4 spíše nespokojeni a ani jeden plně nespokojen.

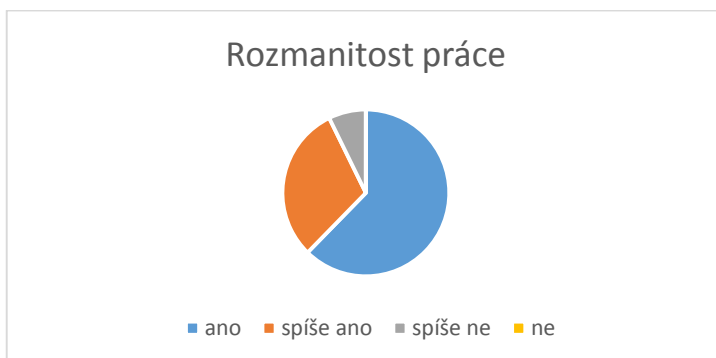


Graf 4 Spokojenost s náplní práce

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.5 Rozmanitost práce

Z výzkumu vyplývá, že práce ve VLS ČR, s. p., je skutečně rozmanitá. 43 respondentů odpovědělo plně ano, 21 spíše ano, pouze 5 je spíše nespokojeno s rozmanitostí práce a nenachází se ani jeden z dotazovaných, které je plně nespokojen.



Graf 5 Rozmanitost práce

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.6 Srozumitelnost zadání práce

Práci je zadávána v tomto podniku srozumitelně. Test hovoří, že 33 zaměstnanců je spíše spokojeno, 31 je plně spokojeno, 2 nejsou spokojeni vůbec a 3 jsou spíše nespokojeni.

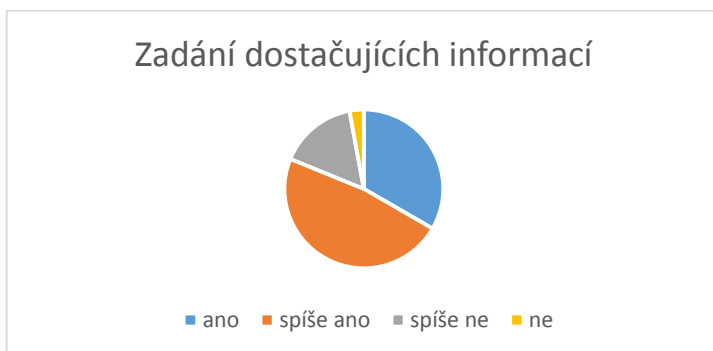


Graf 6 Srozumitelnost zadání práce

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.7 Informace

2 respondenti jsou naprosto nespokojeni s informacemi, které jsou jim k výkonu práce podávány. 11 je spíše nespokojeno. 23 jich je plně spokojeno a 33 zaměstnanců je spíše spokojeno s informacemi k výkonu práce.

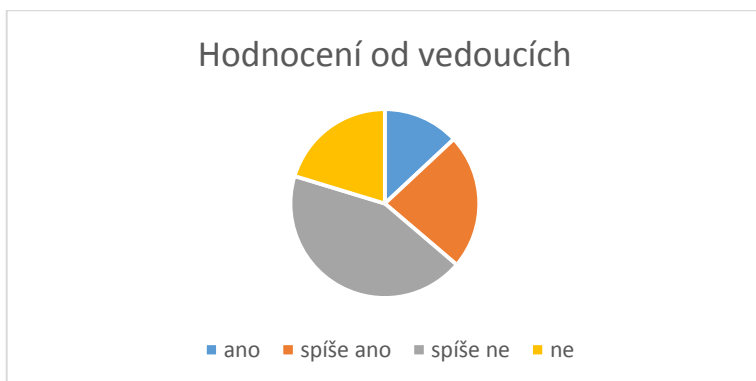


Graf 7 Zadání dostačujících informací

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.8 Hodnocení od vedoucích

Až 14 zaměstnanců vůbec od svých vedoucích hodnocení nedostává. Největší počet respondentů odpověděl, že je nedostávají moc často a to v 30 případech. 16 zaměstnanců je dostává spíše často, ale jen 9 zaměstnanců je spokojeno s intervaly příchoďů jejich hodnocení.



Graf 8 Hodnocení od vedoucích

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.9 Pohodlí

Pohodlí je důležitý faktor k výkonu práce. Spokojení jsou spíše v 30 případech a v 28 úplně spokojeni. 10 zaměstnanců není moc spokojeno s pohodlím a jeden dotazovaný není spokojen vůbec.

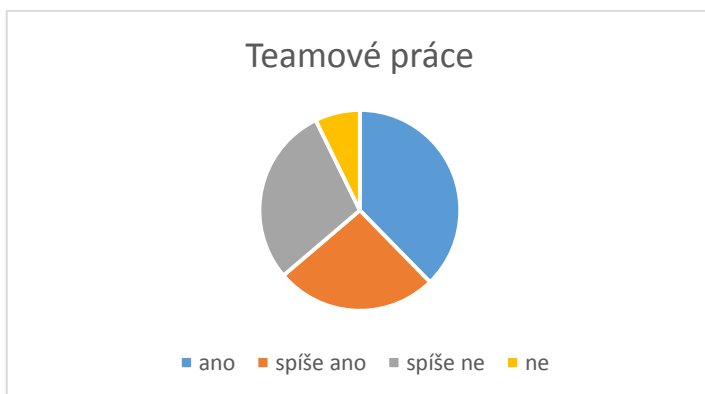


Graf 9 Pohodlí při výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.10 Teamové práce

Teamové práce se odlišují s pozicí v podniku. Proto je 26 dotazovaných často pracujících v teamech a 20 spíše nespokojeno. V 18 případech spíše ano a 5 nepracuje v teamech vůbec.

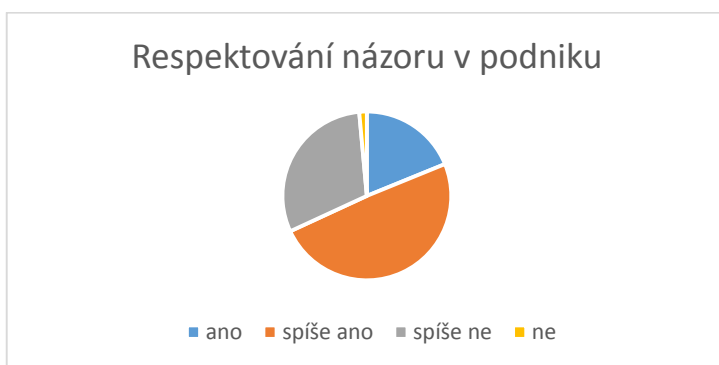


Graf 10 Teamové práce

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.11 Názor v podniku

U pouze jediného zaměstnance byla odpověď NE, jinak je 34 spíše respektováno, 21 spíše nerespektováno a 13 zaměstnanců je plně spokojen s postavením svého názoru.



Graf 11 Respektování názoru v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování



#### 4.2.12 Vztahy v podniku

Vztahy v podniku jsou spíše dobré a to v 28 případech. Ve 20 případech není co zlepšit, nicméně 18 zaměstnanců je se svými kolegy spíše nespokojeno a 3 případům vztahy s kolegy vůbec nevyhovují.

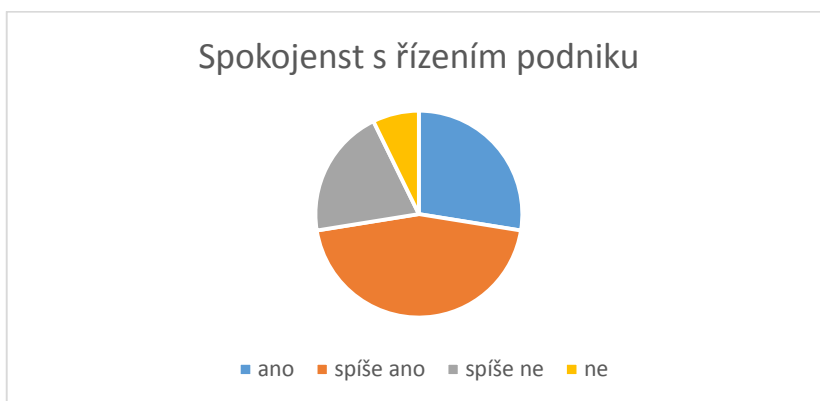


Graf 12 Vztahy v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.13 Řízení podniku

Podnik je řízen dobře. Tento výrok je usuzen z toho, že 31 zaměstnanců spíše spokojeno a 19 úplně spokojeno. Bohužel se ve 14 případech ukázalo, že nejsou moc spokojeni a 5 zaměstnanců je plně nespokojeno.



Graf 13 Spokojenost s řízením podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.14 Učení novým věcem

37 respondentů se v podniku učí novým věcem a 15 se spíše učí. Z průzkumu vychází, že ani jeden z 69 není nespokojen, jen 17 je spíše nespokojeno.

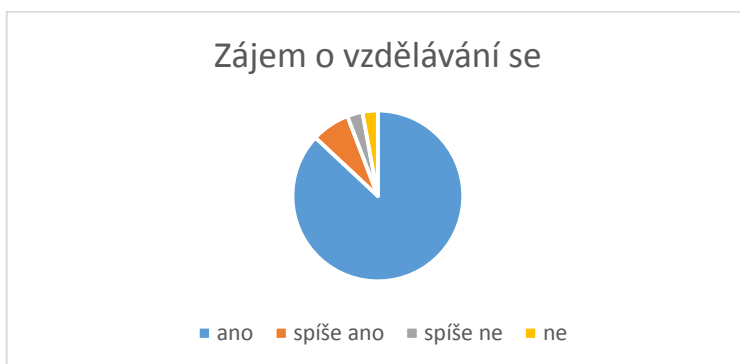


Graf 14 Učení se novým věcem

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.15 Zájem o vzdělávání se

Zájem o vzdělávání má až 60 případů. To dokazuje, že vzdělávání je skutečně důležité. 5 případů má spíše zájem, 2 spíše ne a našli se i dva respondenti, kteří se zlepšovat nechtějí.



Graf 15 Zájem o vzdělávání se

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.16 Spokojenost s výší mzdy

Se svojí mzdou je spíše spokojeno 39 dotazovaných a 24 je spokojeno nadměru. I přesto se v podniku najdou tací, kteří nejsou moc spokojeni a to 5 případech a jeden není spokojen vůbec.

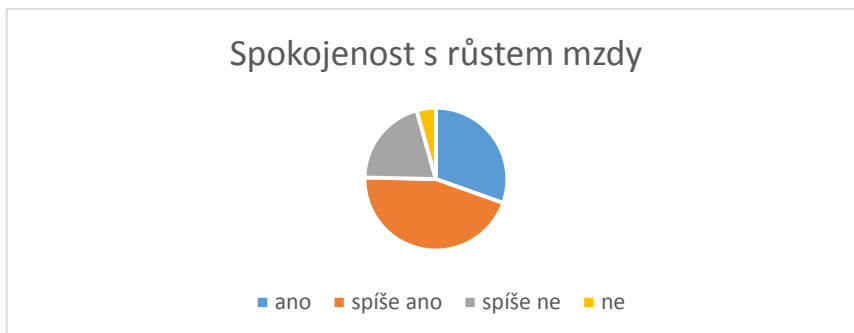


Graf 16 Spokojenost s výší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.17 Růst mzdy

S tím souvisí i růst mzdy, se kterým je spíše spokojeno 31 zaměstnanců a 21 si nemá na co stěžovat. 3 zaměstnanci jsou nespokojeni s růstem svého příjmu a 14 je také spíše nespokojeno.

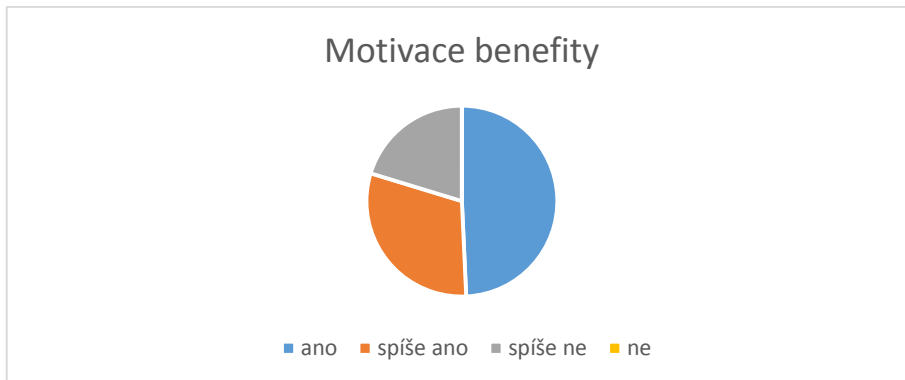


Graf 17 Spokojenost s růstem mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.18 Motivace benefitů

Benefity zaměstnance motivují. Výzkum dokazuje, pro 34 jsou velmi důležité a pro 21 spíše důležité. Přesto u 14 zaměstnanců nejsou benefity moc důležité.

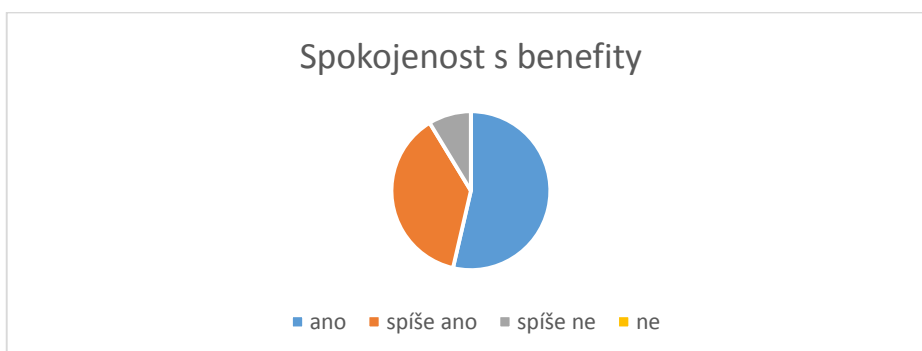


Graf 18 Motivace benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.19 Spokojenost s benefity

VLS nabízí řadu benefitů a je s nimi spokojeno 37 zaměstnanců a 26 jich je spíše spokojeno. V 6 případech by se dalo zlepšovat, jelikož jsou spíše nespokojeni.



Graf 19 Spokojenost s benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.20 Nejdůležitější v práci

Tato otázka dokazuje rozlišené požadavy zaměstnanců. Pro 29 zaměstnanců je nejdůležitější náplň práce, pro 17 jsou to pracovní podmínky. Vztahy s kolegy jsou hlavní pro 12 lidí a pouze 11 zaměstnanců je zaměřených na mzdu.

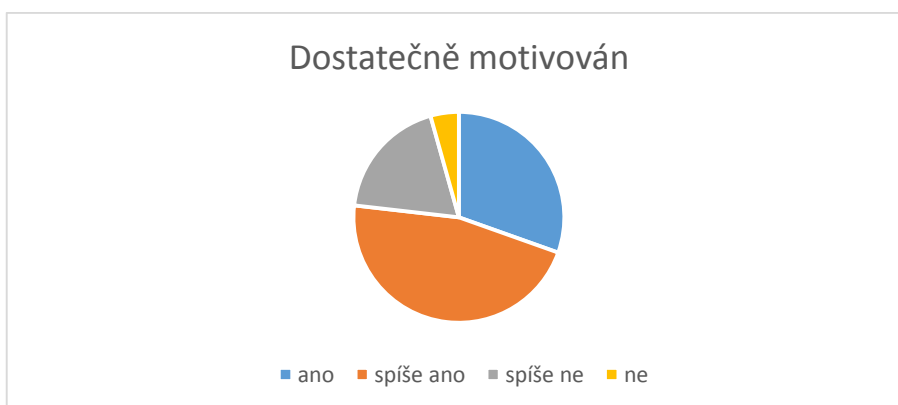


Graf 20 Nejdůležitější v práci je

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.2.21 Motivace

3 zaměstnanci nejsou vůbec spokojeni s tím, jak jsou motivováni. Je to ale menšina. Dalších 13 je spíše nespokojeno, ale v 21 případech jsou zaměstnanci spokojeni s motivací a ve 32 případech jsou spíše spokojeni.

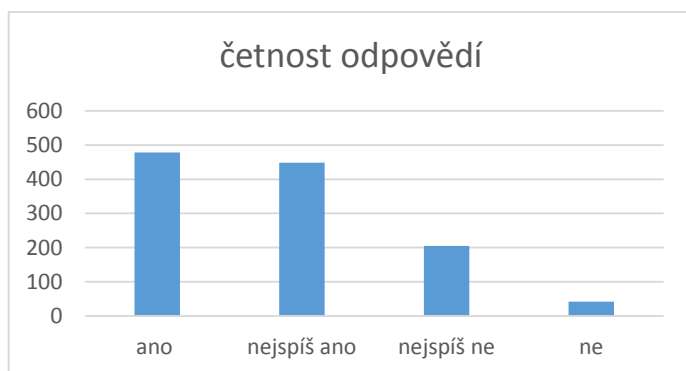


Graf 21 Dostatečně motivován

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5 Výsledky

Z průzkumu vyšlo, že zaměstnanci Vojenské lesy a statky ČR, s. p., jsou se svoji prací ve většině případů spokojeni, správně motivováni a pohodlí je dobře připraveno pro jejich zpracování práce. Nejvícekrát je totiž odpověď ANO a to ve 478 případech a na druhém místě SPÍŠE ANO a to ve 448 případech. Nejspíše ne, má téměř poloviční hodnotu a to 205 zaškrtnutí a nejméně krát je zodpovězeno NE a to jen ve 42 případech.



Graf 22 Četnost odpovědí

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti nejvícekrát odpověděli ano na otázku: Máte zájem o vzdělávání se? A to v šedesáti případech. To znamená, že respondenti jsou motivováni podnikem a chtějí se co nejvíce vzdělávat, aby se učili novým věcem a svoji práci se naučili lépe a tím došlo i k prémie, povýšením a benefitům.

Na druhé straně, nejvícekrát odpověď ne, byla na otázku: Dostáváte často hodnocení od svých vedoucích? A to ve 14 případech. Dle posledních průzkumů, je to ale špatně. Hodnocení je silný motivační faktor zaměstnanců a je chyba jej nevyužívat. Když zaměstnanec dostane černé na bílém, co dělá špatně, lépe se v problematice zlepší a bude více motivován. Stejně jako ho povzbudí pochvala za dobře odvedenou práci.

Spíše ano. Tato odpověď byla využita velmi často. Nad 30 odpovědí, byla v otázkách: Jsou pracovní úkoly zadávány srozumitelně? Jsou pro splnění úkolu zadávány dostačující informace? Cítíte se zdě pohodlně? Je váš názor v podniku přijímán a respektován? Vyhovuje vám styl řízení podniku? Jste s výší své mzdy spokojeni? Jste spokojeni s růstem

své mzdy? Jste dostatečně motivován k podání nejlepších výsledků? Na tolik otázek jsou zaměstnanci spíše spokojeni. To dokazuje, že styl řízení, motivace a informace k výkonu práci jsou vykonávány dobře.

Spíše ne, byla taky jedna z možností odpovědi, ale ne příliš často využívaná oproti „kladným“ odpovědím. Nejvícekrát a to třicetkrát byla tato odpověď zvolena rovněž jako u možnosti NE a to na otázku: Dostáváte často hodnocení od svých vedoucích? Tato odpověď byla také často využita u otázek na teamové práce, respektování názoru podniku a vztahy s kolegy.

## **5.1 Návrhy na zlepšení**

S dotazníku sice vyplynulo, že zaměstnanci jsou spíše motivováni a spokojeni se svou prací, vždy se dá něco zlepšit. Je sice těžké, zavděčit se každému, proto se autor pokusil navrhnout zlepšení u otázek, kde byli zaměstnanci celkem nespokojeni.

### **5.1.1 Náplň práce**

Toto téma bylo v dotazníku od otázky: Jste spokojeni s náplní práce? Až po otázku, jestli často dostáváte hodnocení od svých vedoucích. Tady v té kapitole se dá vylepšovat co nejvíce. Především u dostávání hodnocení. Hodnocení by se dostávat mělo. Je to dobré pro lepší motivaci zaměstnanců a nedostává ho většina. Co se týče náplně práce, zde jsou zaměstnanci spokojeni a netřeba měnit. Taktéž i u rozmanitosti a srozumitelnosti a dostávání informací k vykonání práce.

### **5.1.2 Vztahy na pracovišti a zapojování zaměstnanců**

Zaměstnanci se sice cítí pohodlně, ale chtěli by se více zapojovat do teamových prací. Je to škoda, protože většina lidí v ČR raději pracuje ve skupině než sama. Vytvoření teamových skupin, či jen spojení na určité projekty by mohlo v tomto ohledu pomoci. K tomu se váže i otázka, že zaměstnanci by chtěli, aby jejich názor byl více respektován.

To je opět spojeno s vytvořením teamů. Mohlo by to i lépe vylepšit vztahy kolegů na pracovišti, které nejsou nejlepší, a bylo by třeba na nich zapracovat. Znovu by vytvoření skupin bylo nejlepší cestou. Styl řízení podniku zaměstnancům spíše vyhovuje

### **5.1.3 Vzdělání**

Zájem o vzdělávání má 60 z 69 dotazovaných. Jenže hodně zaměstnanců je nespokojeno s nabízeným vzděláním podniku. Hodně je teď poptávka po angličtině, tak by bylo dobré, uspořádat jazykové kurzy. Dle pohovoru se zaměstnanci, se konají kurzy o účetnictví a daních při změnách zákoníků, ale přesto zaměstnanci požadují více možností, protože jsou dostatečně motivováni se seberealizovat.

### **5.1.4 Mzda**

Co se týče mzdy, jsou zaměstnanci spokojeni, ale přesto by chtěli rychlejší růst své mzdy. Dá se to řešit u státního sektoru posouváním platových skupin, čímž se zvýší základ mzdy.

### **5.1.5 Benefity**

Benefitů nabízí podnik opravdu hodně a na tom se odvíjí i spokojenost zaměstnanců. Jen někteří jsou spíše nespokojeni, ale jinak jsou benefity na dobré cestě.

### **5.1.6 Nejdůležitější v práci pro vás je**

V této otázce se odpovědi velmi lišily. Je to ovlivněno místem pracoviště, ale také i věkem zaměstnanců. Zástupci věkových skupin mají rozdílné názory na to, co je pro práci nejlepší. Zde by chtělo zjistit, co který zaměstnanec upřednostňuje a snažit se vymyslet kompromis pro to, aby byl co nespokojenější a pro firmu nejefektivnější.



## 6 Závěr

Pro podnik je motivace důležitým faktorem. Zaměstnanci pracují na větší odhodlání a chtějí dosahovat lepších výsledků při zadaných úkolech. Autor si toto téma zvolil, z důvodu zájmu o danou problematiku. Byla důležitá při vykonávání prací na různých brigádách. Autor se pokusil změřit motivaci, pracovní nasazení a odhodlání v podniku Vojenské lesy a statky ČR, s. p. Práce je rozdělena na dvě části, Část teoretická a část praktická.

V první části, je zaznamenána literární rešerše. Skládá se z vysvětlení pojmů v oblasti motivaci, řízení, managementu a podnikové kultury. Pomocí z údajů získaných z této části, jsem ukotvil základní skupiny pro dotazník, díky kterému byl výzkum v podniku proveden. Náplň práce, vztahy zaměstnanců, vzdělávání, benefity a mzda.

Praktická část je rozdělena na dva úseky. V prvním je zaměřena na pohovor mnou provedený s ekonomickým náměstkem ředitele Ing. Zdeněkm Mockem v podniku Vojenské lesy a statky ČR. Slouží k seznámení s podnikem a získání údajů o pracovišti. Druhý úsek je dotazník, na který odpovědělo popravdě a anonymně vybraných 69 zaměstnanců obou pohlaví, různých věkových kategorií a pracujících jak v ředitelství v Praze tak v okolních divizích. Výsledky jsou v práci zaznamenány a na to navazuje mé návrhnutí zlepšení řešení.

Hlavním cílem této práce bylo zaměření na motivaci ve vybraném podniku. Výzkum dokazuje, že motivaci je v podniku na slušné úrovni. Vždy se dá něco zlepšit, ale zaměstnanci jsou spíše spokojeni. Výzkum dokázal, že většina zaměstnanců nedostává hodnocení od svých vedoucích. Hodnocení by dostávat zaměstnanci měli, jelikož se jedná o silný motivační faktor a zpětná vazba by neměla v podniku chybět. Dále se jedná o zadávání teamových prací, dostávání hodnocení od vedoucích. Dle názoru autora by pro zlepšení vztahů mezi kolegy, bylo dobré uspořádat nějaké teambuildingové akce.

Správně motivovaný zaměstnanec = dobrý zaměstnanec. Proto je třeba na motivování zaměstnanců nezapomínat a vkládat do něj úsilí. Poskytnout zaměstnancům i rozvíjející vzdělání, které pak při své práci využijí a můžou tím zvýšit efektivnost podniku, popřípadně zvýšit zisk.

## 7 Citovaná literatura

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. *Teorie řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 144 s. ISBN 978-80-213-2306-3.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

KŘÍŽ, Josef. *Řízení administrativních a správních procesů*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012, 148 s. ISBN 978-80-213-2315-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2014, 132 s. ISBN 978-80-213-2433-6.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Google překladač [online]. 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupný z WWW: <<http://translate.google.cz/>>.

Makovník, N. (16.. listopad 2015). <http://makovik.blog.idnes.cz/c/477882/maslowova-pyramida-lze.html>. Načteno z [www.idnes.cz](http://www.idnes.cz).

Nela, U. (16.. listopad 2015). (<http://otlk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Intencionalita>). Načteno z [www.otlk.upol.cz](http://www.otlk.upol.cz).

VLS. [www.vls.cz](http://www.vls.cz). [online]. 25.2.2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: [www.vls.cz](http://www.vls.cz)

## 8 Seznam příloh

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb .....	13
Obrázek 2 Ovládnání) .....	20
Obrázek 3 Řízení .....	21
Obrázek 4 Regulace .....	21
Obrázek 5 řízení-činnost .....	22
Obrázek 6 Vzájemné vztahy stádií cyklu a fází procesru řízení .....	24
Obrázek 7 pyramida společenství .....	31

### Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví .....	38
Graf 2 Věk .....	39
Graf 3 Místo pracoviště .....	39
Graf 4 Spokojenost s náplní práce .....	40
Graf 5 Rozmanitost práce .....	40
Graf 6 Srozumitelnost zadání práce .....	41
Graf 7 Zadání dostačujících informací .....	41
Graf 8 Hodnocení od vedoucích .....	42
Graf 9 Pohodlí při výkonu .....	42
Graf 10 Teamové práce .....	43
Graf 11 Respektování názoru v podniku .....	43
Graf 12 Vztahy v podniku .....	44
Graf 13 Spokojenost s řízením podniku .....	44
Graf 14 Učení se novým věcem .....	45
Graf 15 Zájem o vzdělávání se .....	45
Graf 16 Spokojenost s výší mzdy .....	46
Graf 17 Spokojenost s růstem mzdy .....	46
Graf 18 Motivace benefity .....	47
Graf 19 Spokojenost s benefity .....	47
Graf 20 Nejdůležitější v práci je .....	48
Graf 21 Dostatečně motivován .....	48
Graf 22 Četnost odpovědí .....	49

## **9 Přílohy**

- 1) Pohovor s ekonomickým náměstkem Ing. Zdeňkem Mockem společnosti Vojenské lesy a statky ČR, s. p.
- 2) Dotazník pro zaměstnance VLS ČR, s. p.

## **Otázky k pohovoru s ředitelem Vojenské lesy a statky ČR, s. p**

1. Jak veliký je váš podnik a kolik má poboček?
2. Kdy byla firma založena?
3. Jaký je váš výsledný produkt a co nabízíte?
4. Máte nějakého konkurenta?
5. Kolik zaměstnanců máte?
6. Jaká je hierarchie zaměstnanců?
7. Jaký typ vedení uplatňujete?
8. Jak dlouhá je pracovní doba?
9. Povíte mi kritéria pro přijetí do zaměstnání?
10. Na jakých typech smluv se zde pracuje?
11. Nabízíte nějaké benefity?
12. Jaké jsou požadavky pro získání benefitů?
13. Kolik je průměrná mzda?
14. Které typy mezd preferujete?
15. Uplatňujete metodu cukru a biče?

## Dotazník pro zaměstnance VLS ČR, s. p

Vážení zaměstnanci Vojenské lesy a statky ČR, s. p., tímto vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku pro zlepšení motivačních faktorů ve vašem podniku. Průzkum je anonymní a proto prosím odpovídejte podle pravdy a upřímně.

### 1) Pohlaví

- Muž
- Žena

### 2) Věk

- do 18 let
- 19-24
- 25-30
- >31

### 3) Dobrá působení ve Vojenské lesy a statky ČR, s. p.

#### 4) Náplň práce

a) *Jste spokojen s náplní práce?*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

b) *Je vaše náplň práce rozmanitá*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

c) *Pracovní úkoly jsou zadávány srozumitelně*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

d) *Pro splnění úkolu mám dostačující informace*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

e) *Dostávám často hodnocení od svých vedoucích*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

f) *Cítím se zdě pohodlně*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne
- 5) Zapojování zaměstnanců
  - a) Mám možnost se podílet na teamových pracích
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
  - b) Můj názor je v podniku přijímán a respektován
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
- 6) Vztahy a komunikace
  - a) Vztahy v rámci teamu považuji za dobré
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
  - b) Styl řízení pracovníků mi vyhovuje
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
- 7) Možnost rozvoje a vzdělání
  - a) Učím se zde novým věcem
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
  - b) Mám zájem o vzdělání
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
- 8) Odměny
  - a) S výší své mzdy jsem spokojen
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
  - b) Jsem spokojen s růstem své mzdy
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne



- Ne
- c) Benefity mě motivují
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- d) Jsem spokojen s nabízenými benefity
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- 9) Nejdůležitější pro mě je
  - Náplň práce
  - mzda
  - vztahy s kolegy
  - Pracovní podmínky
- 10) Jsem dostatečně motivován k podání nejlepších výsledků?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

Dotazník a otázky pro rozhovor čerpány z práce:  
Bakalářská práce: Motivační mechanismus a řízení v podniku  
Autor: Regina Gamaley 2015 s vedoucím prof. Ing. Jan Hronem.