

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivační systém a nepřímé řízení podniku

Pavel Keclík

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Keclík

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivační systém a nepřímé řízení podniku

Název anglicky

Motivational System and Processes of Indirect Company Management

Cíle práce

Hlavním cílem práce bude vytvoření motivačního systému vybraného podniku, který bude založen na realizaci principu samofinancování organizačních jednotek (OJ).

Dílním cílem práce bude analýza stávajícího motivačního systému se zaměřením na hmotnou stimulaci a výběr vhodné OJ, pro využití principu samofinancování.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude vycházet z odborné literatury a internetových zdrojů. Budou v ní popsány a vysvětleny základní pojmy, vazby a souvislosti potřebné pro pochopení problematiky pracovní motivace, systémového pojetí podniku a principu samofinancování.

Praktická část práce bude zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, analýzu stávajícího motivačního systému a na návrh samofinancování vybraných OJ podniku.

Pro získání potřebných informací a jejich vyhodnocení budou použity metody analýzy, syntézy, indukce, řízený rozhovor a vlastní simulační model.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, samofinancování, organizační systém, organizační jednotka, subsystém, řízený rozhovor

Doporučené zdroje informací

BLAŽEK, Ladislav, 2011. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2019. Podnikové řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2905-8.

KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

NAKONEČNÝ, Milan, 2007. Motivace lidského chování. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 02. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 1. 4. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za jeho pomoc při zpracování této diplomové práce. Děkuji za jeho cenné připomínky a jeho odborné vedení. Dále bych chtěl poděkovat všem zapojeným osobám vybraného podniku za poskytnuté materiály, informace a rozhovor. Velké díky patří také mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu celého studia.

Motivační systém a nepřímé řízení podniku

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vztahem motivace a nepřímého řízení v systémovém pojetí organizace. Zaměřuje se na tvorbu principu samofinancování a formulaci uceleného a komplexního motivačního systému.

Teoretická část práce se soustředí na důležité pojmy a jejich použití v konkrétních praktických činnostech. Především jde o pojmy organizační systém, subsystemy, oblasti a charakteristiky jednotlivých subsystemů, přímé a nepřímé řízení, motivace, motivační systém a samofinancování.

V praktické části diplomové práce je představen podnik Lesy města Písku, pro jehož účely je práce realizována. Součástí této práce je analýza současného stavu odměňování, vytvoření principu samofinancování a uceleného motivačního systému podniku.

V závěru práce jsou formulovány návrhy a doporučení, které pomohou podniku Lesy města Písku v praxi po předání této práce.

Klíčová slova: Motivace, Motivační systém, Nepřímé řízení, Odměňování, Organizační jednotka, Organizační systém, Přímé řízení, Řídící stupeň, Subsystem, Samofinancování.

Motivational System and Processes of Indirect Company Management

Abstract

This diploma thesis is focused on motivational system and processes of indirect company management. The thesis is focused on creation principle of self-financing and the formulation of the motivational system.

The theoretical part focuses on important concepts and their use in practical activities. In particular, the terms organizational system, subsystems, areas and characteristics of each subsystem, direct and indirect management, motivation, motivational system and self-financing.

The practical part of thesis presents the company Lesy Města Písku, for which is this thesis realized. Part of this thesis is the analysis of the current state of remuneration, the creation of self-financing principal and motivational system of the company.

There are formulated suggestions and recommendation for the company at the end of the thesis. They will help in practice after this thesis has been handed over.

Keywords: Company, Indirect management, Motivation, Motivational system, Remuneration, Self-financing, Subsystem.

Obsah

1.	Úvod	12
2.	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3.	Teoretická východiska	14
3.1	Podnik	14
3.2	Systémová teorie řízení	14
3.3	Proces řízení	15
3.4	Vymezení systému	16
3.5	Organizační systém	17
3.5.1	Subsystémy 1. řádu	17
3.5.2	Role subsystémů v organizaci	18
3.5.3	Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu	19
	Přímé řízení	20
	Nepřímé řízení	21
3.6	Oblasti a charakteristika jednotlivých subsystémů	22
3.6.1	Produkčně technická oblast	23
3.6.2	Organizačně-ekonomická oblast	24
	Organizační subsystém	24
	Ekonomicko-informační subsystém	25
	Samofinancování	27
3.6.3	Obchodně řídicí oblast	27
	Řídicí subsystém	28
	Majetkový subsystém	29
	Subsystém řídicích orgánů	30
	Subsystém přímého řízení	31
	Sociální subsystém	31
3.7	Organizační struktura	32
3.7.1	Organizační formy podle počtu organizačních stupňů	32
3.7.2	Další typy organizačních struktur	33
3.8	Motivace	33
3.8.1	Potřeba	34

3.8.2	Motiv	35
3.8.3	Stimul	35
3.8.4	Postoj.....	36
3.8.5	Motivační faktory	36
	Vnitřní a vnější faktory motivace.....	36
	Motivace hmotná a nehmotná	37
3.9	Stimulace.....	37
3.10	Motivační proces	38
3.11	Motivační systém.....	38
3.12	Vybrané motivační teorie	40
	3.12.1 Teorie zmocnění.....	42
3.13	Motivace a výkon	43
3.14	Pracovní motivace	44
3.15	Zásady odměňování pracovníků.....	45
	3.15.1 Odměny.....	45
	3.15.2 Sankce	46
4.	Vlastní práce.....	47
4.1	Lesy města Písku s.r.o.	47
	4.1.1 Současná situace podniku a budoucí vývoj.....	47
	4.1.2 Orgány podniku.....	48
	4.1.3 Řídící struktura podniku.....	49
4.2	Analýza současného stavu odměňování pracovníků.....	51
	4.2.1 Odměňování dělníků	51
	4.2.2 Odměňování THP pracovníků	53
4.3	Systémový rozbor společnosti Lesy města Písku.....	55
	4.3.1 Současná situace přímého a nepřímého řízení	55
	4.3.2 Zhodnocení současné situace	57
	4.3.3 Vliv subsystémů na přímou a nepřímou motivaci	59
4.4	Návrh principu samofinancování	62
	4.4.1 Podmínky a pravidla principu samofinancování v podniku.....	66
	4.4.2 První simulační model – efektivní práce lesního technika	72
	4.4.3 Druhý simulační model – neefektivní práce lesního technika	77
4.5	Návrh uceleného motivačního systému	82
5.	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	88
7.	Seznam použitých zdrojů	91
8.	Přílohy.....	94

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Fáze a cyklus řízení	16
Obrázek 2 - Subsystemy OS 1. řádu	18
Obrázek 3 - Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu	19
Obrázek 4 - Cyklus subsystémů hlavní diagonály	19
Obrázek 5 - Hlavní diagonála a podpůrné subsystémy	20
Obrázek 6 - Vztah procesů přímého a nepřímého řízení	22
Obrázek 7 - Oblasti a procesy organizačního systému	23
Obrázek 8 - Hierarchie subsystémů na 3. rozlišovací úrovni	29
Obrázek 9 - Schéma třístupňové organizační struktury	33
Obrázek 10 - Vztah motivace a chování	34
Obrázek 11 - Motivační proces	38
Obrázek 12 - Kombinace motivačních stimulů a vnitřních motivů	39
Obrázek 13 - Maslowova hierarchie potřeb	41
Obrázek 14 - Řídící struktura společnosti	51
Obrázek 15 – Vztah vlastnictví a účasti na řízení	60
Obrázek 16 - Oblast přímé a nepřímé motivace	62
Obrázek 17 - Návrh motivačního systému	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Obecný princip samofinancování pro těžební činnost	68
Tabulka 2 – Obecný princip samofinancování pro tvorbu štěpky	69
Tabulka 3 - Obecný princip samofinancování organizační jednotky v podniku	70
Tabulka 4 - Arch samofinancujících se organizačních jednotek	71
Tabulka 5 – 1. simulační model: přehled vykázané těžby lesního technika	73
Tabulka 6 - 1. simulační model: dílčí náklady činností	74
Tabulka 7 - 1. simulační model: odběratelé	75
Tabulka 8 - 1. simulační model: výkon lesního technika po zavedení principu	76
Tabulka 9 - 1. simulační model: princip samofinancování pro konkrétní úsek	77
Tabulka 10 - 2. simulační model: přehled vykázané těžby lesního technika	78
Tabulka 11 - 2. simulační model: dílčí náklady činností	79

Tabulka 12 - 2. simulační model: odběratelé.....	80
Tabulka 13 - 2. simulační model: výkon lesního technika po zavedení principu....	80
Tabulka 14 - 2. simulační model: princip samofinancování pro konkrétní úsek.....	81

Seznam použitých zkratk

EES: ekologicko-ergonomický subsystém

EIS: ekonomicko-informační subsystém

HEV: hmotně energetické vazby

HP: hmotné prvky

I: informace

IV: informační vazby

K: kontrola

LP: lidské prvky

MOS: marketingově obchodní subsystém

OJ: organizační jednotka

OSS: organizační subsystém

PS1: pracovní subsystém

PS2: produkční subsystém

PRM: prostorový metr

RE: realizace

RO: rozhodnutí

ŘSS: řídicí subsystém

SP: smíšené prvky

SV: smíšené vazby

THP pracovník: technicko-hospodářský pracovník

TS1: technologický subsystém

TS2: technický subsystém

1. Úvod

Spokojený zaměstnanec v podniku je jedním z předpokladů, který podniku umožňuje držet krok se svými konkurenty a zároveň pomáhá k úspěšné hospodářské činnosti. Velké množství spokojených zaměstnanců pak dohromady vytváří cennou konkurenční výhodu, což je zásadní předpoklad pro úspěch v daném předmětu podnikání. Vybudování pocitu spokojenosti je ovšem pomyslný běh na dlouhou trať. Lidé jsou různí, každý má jiné potřeby, přání, nároky nebo kvality, které mohou podniku nabídnout. Získat tuto konkurenční výhodu není vůbec jednoduché, a proto by měl v podniku existovat takový motivační systém, který přistupuje k zaměstnancům bez rozdílů a je spravedlivý. Základním předpokladem systému je možnost ovlivnit dané činnosti, na které se motivace vztahuje. Pokud není splněn tento předpoklad, nikdy nebude motivační systém fungovat a podnik nikdy nevybuduje základnu spokojených zaměstnanců, kteří by tvořili onu konkurenční výhodu.

Existují tři druhy stimulace. Hmotná, sociální a morální. To, že jsou peníze v dnešní uspěchané době důležité pro důstojný a kvalitní život, je neoddiskutovatelné. Pro zaměstnance je existenčně důležité, jakým způsobem získávají tyto prostředky, a představují pro ně hmotný stimul. Nicméně nejenom peníze, ale i to, jak je vnímán zaměstnanec podnikem, je pro jeho práci důležité. Je přirozené, že lidé chtějí být v kolektivu oblíbeni, a tuto touhu představuje stimul sociální. Morální motivace velmi úzce souvisí se sociální. Obyčejná pochvala od nadřízeného pracovníka pomáhá ke zvyšování sebevědomí jedince, který si následně více věří, což v konečném důsledku může vést ke kariernímu postupu v daném podniku.

Důležitým motivačním faktorem je podíl na rozhodování pracovníků na nižších řídicích stupních. Skutečnost, že i zaměstnanci z nižších pater hierarchie mají možnost spolurozhodovat o chodu celého podniku v kombinaci s výše zmíněnými stimuly, je dobrým předpokladem pro silnou motivaci a spokojenost těchto zaměstnanců.

Tato myšlenka provází celou tuto práci, která je tvořena pro účely podniku Lesy města Písku. Hlavním cílem práce je vytvoření uceleného motivačního systému, který je podpořen principem samofinancování.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu motivačního systému s využitím procesů nepřímého řízení v podniku Lesy města Písku.

Dílním cílem praktické části je aplikovat zjištěné předpoklady z teoretické části na konkrétní činnosti v podniku a vytvoření návrhu samofinancování pro THP pracovníky.

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je literární rešerše zaměřena na vybrané publikace, které se zaměřují na podnik, organizační systém podniku, přímé a nepřímé řízení, motivaci a motivační systém podniku.

V praktické části budou využity metody analýzy, syntézy, indukce, řízený rozhovor a vlastní simulační model. Tato diplomová práce se v analytické rovině zabývá studiem současného stavu odměňování pracovníků. Další výzkumnou metodou je rozhovor, který pomůže k získání informací, které jsou využity v syntetické rovině, kdy dochází k tvorbě principu samofinancování. Induktivní rovina je použita při tvorbě motivačního systému, když je vytvořen ucelený a komplexní motivační systém na základě zjištěných poznatků.

3. Teoretická východiska

3.1 Podnik

Aby došlo ke vzniku podniku, musí existovat společenství lidí, kteří se sdružují do organizované skupiny. Pokud se vytvoří organizovaná skupina lidí, vzniká tak organizace (podnik). Je to umělý řád, který je vědomě vytvořen lidmi za účelem dosahovat stanovené cíle. Do takto vytvořené organizace vstupují lidé na základě pracovní-právního vztahu a stávají se tak jejími zaměstnanci. Jedná se o subjekt podnikatelského, ale i nepodnikatelského charakteru. Takto vytvořená organizace se nazývá zaměstnaneckou a je chápána jako množina lidí – zaměstnanců, kteří disponují pracovní silou vybaveni technikou, informacemi a financemi, které jsou majetkem vlastníků. (Blažek, 2011)

Jak již bylo zmíněno, hlavní podstatou organizace je dosahování cílů. Obecně nejvyšším cílem každého podniku je maximalizace užitku. U podnikatelského subjektu je to maximalizace užitku pro vlastníky, hodnoceno na základě zisku. U nepodnikatelského podniku je cílem maximalizace užitku pro společnost. (Blažek, 2011)

3.2 Systémová teorie řízení

Do 50. let v oblasti managementu dominuje pohled na organizaci jako na uzavřený systém, který musí hledat zdroje řešení problémů uvnitř sebe sama. Od 50. let dochází k modifikaci, když vzniká systémová teorie řízení. Došlo k systematické syntéze všech dosavadních teorií řízení a současně se začal rozvíjet pohled na organizaci jako na otevřený systém, která již není odkázaná na sebe, ale vyhledává a čerpá zdroje ze svého okolí. (Bedrnová, 1998)

V tomto období existovalo pět organizačních subsystémů. Šlo o subsystémy, pomocí nichž byl zajištěn chod podniku. Tato práce se bude zabývat modernější strukturou podniku. Pro představu jsou uvedeny první subsystémy, které definovali Katze a Kahn:

- subsystém produkce,
- subsystém údržby,
- subsystém pomezí,
- subsystém adaptace,

- subsystém managementu.

Produkce je zaměřena na transformaci vstupů a zahrnuje zaměstnance ve výrobě. Údržba je subsystém, který umožňuje stabilní fungování organizace. V tomto subsystému je kladen důraz na výběr zaměstnanců, údržbu budov, strojů a na kontrolu jakosti. Dalším subsystémem je Pomezí. Zde je kladen důraz na transakce. Subsystém pracuje s jednotlivci a organizacemi z vnějšího prostředí. Například marketing nebo oddělení prodeje. Čtvrtým subsystémem, který byl Katzem a Kahnem v 50. letech definován, je subsystém Adaptace. Zde vzniká odpovědnost za organizační plánování a změny. Členové tohoto subsystému shromažďují informace z okolí o technologickém vývoji, konkurenci nebo regulačních opatření. Typické pro oddělení strategického plánování, výzkumu a vývoje. Posledním a hlavním subsystémem je Management, který kontroluje činnost subsystémů a dbá na koordinaci jednotlivých oddělení. Řeší konflikty nebo určuje strategii podniku. (Bedrnová, 1998)

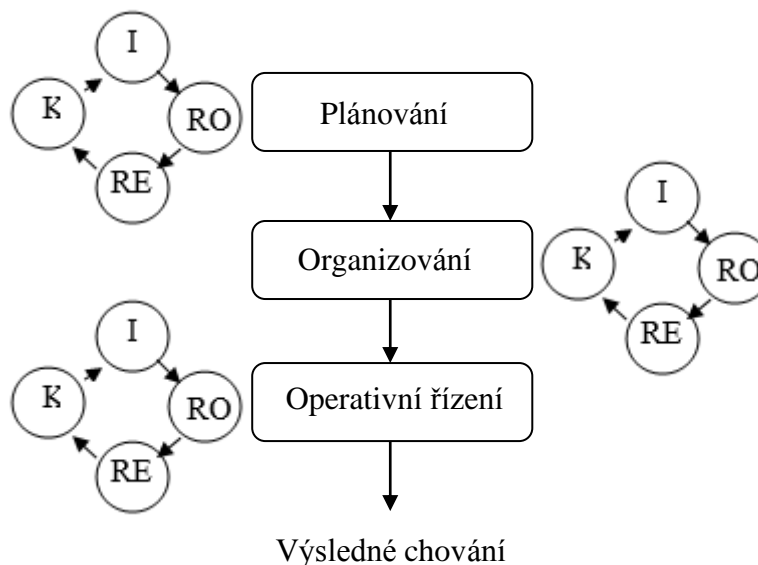
3.3 Proces řízení

Pojem řízení vychází z anglického slova „*manage*“. V češtině to znamená spravovat nebo řídit. Nejčastěji se ale používá slovo *managemet*, které je považováno za český ekvivalent k řízení. K řízení dochází v různých systémech. Ať se jedná o technický, společenský nebo organizační. (Blažek, 2011)

Management neboli řízení je proces, který probíhá mezi jednotlivcem, případně skupinou, který(á) řídí, a jednotlivcem nebo skupinou, který(á) je řízen(a). Na jedné straně vystupuje řídicí subjekt, na druhé straně řízený objekt. Řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je dosahováno vytyčených cílů. (Blažek, 2011)

Proces řízení je jinými slovy cílově usměřovaná činnost. Okolí organizačního systému je velice proměnlivé a musí docházet ke změně samotného organizačního systému. Proto je řídicí proces nikdy nekončící proces. Úkolem je zajištění dynamické rovnováhy organizačního systému. Proces řízení končí až zánikem organizačního systému. Řídicí proces má časovou a věcnou stránku. V případě časové stránky je rozdělen na fáze řídicího procesu, věcnou stránku tvoří cyklus řízení. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 1 - Fáze a cyklus řízení



Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 15

Z obrázku vyplývá, že v každé fázi je nutné provést rozhodnutí. Aby bylo správné, je nutné získat potřebné informace (I), které jsou pro rozhodnutí nezbytné. Každá fáze vyžaduje jiné informace, protože v každé fázi jde o jiné rozhodování. Aby rozhodnutí (RO) mělo význam, navazuje realizace (RE), kdy dochází ke změně ve skutečnost a prostřednictvím objektu řízení ve výsledné chování. Kontrola (K) je závěrečná činnost cyklu řízení. Subjektu řízení poskytuje sekundární informace o výsledném chování objektu řízení. V případě zjištění odlišného chování od cílového je nutné provést korekci původního rozhodnutí. (Hron, Traxler, 2017)

3.4 Vymezení systému

V 50. letech se dala problematika organizace, způsobu řízení, subsystémů a samotného systému do pohybu a vzniklo mnoho různých úhlů pohledů. V současné době existuje mnoho definic systému. Jako vhodná definice pro účely této diplomové práce byla vybrána následující: „*Systém je určitou abstrakcí reálného objektu, kterou je možné definovat při respektování vytčeného cíle určitými prvky (vlastnostmi) a vazbami mezi nimi.*“ (Hron, Traxler, 2017, s. 21)

Z definice plyne, že pokud lze definovat u zkoumaného objektu množinu prvků a množinu vazeb, je možno definovat i systém zavedený na daném objektu. V této práci je

objektem podnik, který je definován hmotnými prvky a lidmi, propojený hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami. (Hron, Traxler, 2017)

3.5 Organizační systém

Organizační systém představuje systémové pojetí podniku. Systém je charakterizován jako definovaná množina hmotných prvků a lidí propojená hmotně energetickými, informačními a smíšenými vazbami, jejímž úkolem je zkoumání výsledného nebo konečného chování. Takový organizační systém je definován ve třech rozměrech. Prvním rozměrem jsou samotné prvky organizačního systému, druhým vazby mezi nimi a třetím rozměrem jsou rozlišovací úrovně. Ty jsou dále definovány na jednotlivé subsystemy prvního až čtvrtého řádu. (Hron, Traxler, 2017)

3.5.1 Subsystemy 1. řádu

Pro první a druhou rozlišovací úroveň lze subsystemy definovat pomocí tří faktorů, a to cílového stavu, základních prvků a vazeb mezi jednotlivými prvky. (Hron, Traxler, 2017)

Cílový stav je vymezen ve fázi plánování a je realizován ve fázi organizování a operativního řízení. Slouží ke zjištění, zda se chování samotného organizačního systému či subsystemů blíží k vymezenému stavu, který byl stanoven na počátku ve fázi plánování. (Hron, Traxler, 2017)

Dalším faktorem definujícím organizační systém jsou základní prvky, bez kterých by samotný chod podniku nebyl možný. Jsou to lidé (LP), kteří zastávají funkci rozhodujících činitelů, a hmotné prvky, které jsou nejčastěji obsluhovány právě lidmi. Hmotné prvky (HP) představují technologické prostředky, jako jsou například stroje, budovy, počítače, komunikační nástroje, zkrátka vše, co slouží k tvorbě produkce v podniku. Kombinací hmotných prvků a lidí vznikají smíšené prvky (SP), které nelze oddělit, nebo to nemá smysl. (Hron, Traxler, 2017)

Třetím faktorem charakterizujícím subsystemy jsou vazby mezi jednotlivými prvky. Tyto vazby jsou hmotně energetické (HEV). Sem patří materiál a energie pro výrobu. Dále informační vazby (IV), které jsou nutné pro samotné fungování a řízení systému. Smíšené vazby (SV) propojují již zmíněné vazby. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 2 - Subsystémy OS 1. řádu

(prvky) LP	Pracovní subsystém PS2	Marketingově obchodní subsystém MOS	Řídící subsystém ŘSS
SP	Ekologicko- ergonomický subsystém EES	Organizační subsystém OSS	Ekonomicko- informační subsystém EIS
HP	Produkční subsystém PS1	Technologický subsystém TS1	Technický subsystém TS2
	HEV	SV	IV (vazby)

Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 30

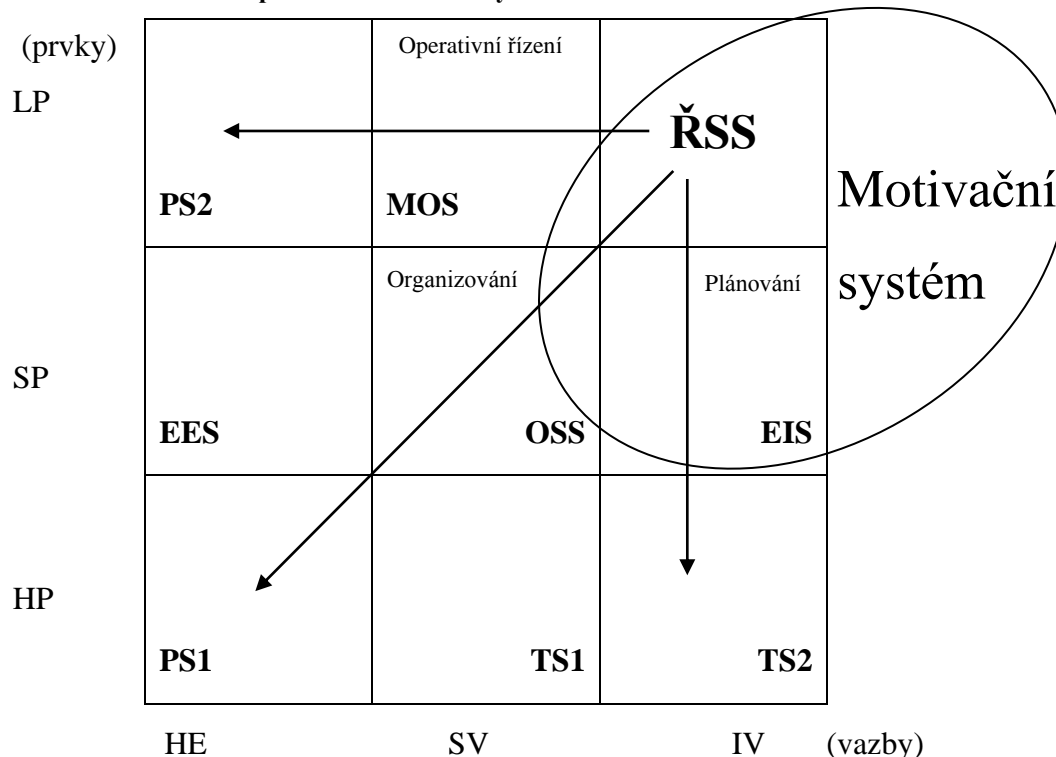
3.5.2 Role subsystémů v organizaci

Jednotlivé subsystémy se podílejí na realizaci všech fází v procesu řízení. Tyto subsystémy na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Tématem této práce je motivační systém a nepřímé řízení podniku. Proto je kladen největší důraz na subsystémy, které ovlivňují motivaci nejvíce. Jsou to:

- řídicí subsystém (ŘSS),
- organizační subsystém (OSS),
- ekonomicko–informační subsystém (EIS).

To ovšem neznamená, že motivace není ovlivňována ostatními subsystémy. K lepšímu pochopení je přiložen následující obrázek, který zobrazuje procesy plánování, organizování a operativního řízení, které jsou v podniku realizovány, aby docházelo k úspěšnému řízení. Současně schéma označuje tři subsystémy, které mají největší vliv na tvorbu motivačního systému. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 3 - Vztah fází procesu řízení a subsystémů 1. řádu



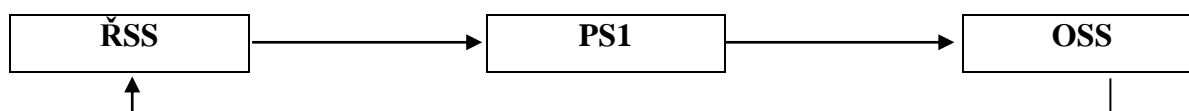
Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 31

3.5.3 Hlavní a podpůrné subsystémy 1. řádu

Subsystémy prvního řádu jsou nezaměnitelné, nezastupitelné a každý z nich plní určitou roli v organizačním systému podniku. Matice systému obsahuje dva druhy vazeb. Přímé a nepřímé. Vazby přímé reprezentuje hlavní diagonála matice. Nepřímé vazby existují mezi jednotlivými subsystémy, které spolu nesousedí. I přesto mezi nimi existuje závislost. (Hron, Traxler, 2017)

Rozhodující roli a největší vliv mají subsystémy na hlavní diagonále, která je tvořena řídicím, produkčním a organizačním subsystémem. Tento vztah je přímý a subsystémy jsou na sobě silně závislé. Tento vztah lze vyjádřit prostřednictvím jednoduchého schématu, které vytváří uzavřený cyklus:

Obrázek 4 - Cyklus subsystémů hlavní diagonály

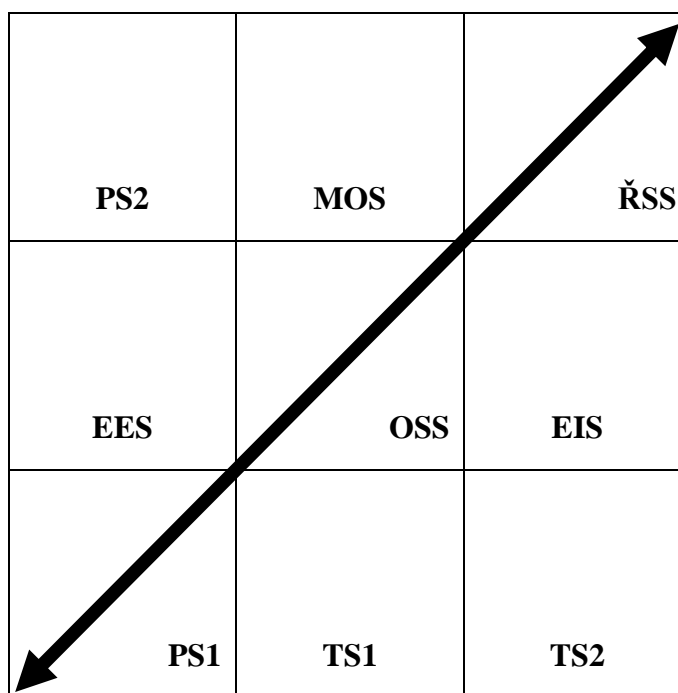


Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 34

Schéma vypovídá o závislosti plynoucí z přímých vazeb. Řídící subsystém rozhoduje o tom, co se bude vyrábět. Produkce, kterou podnik vytváří, vyžaduje organizování (přidělování zdrojů), čímž vznikají organizační jednotky, které jsou řízeny vedoucími těchto jednotek. Tito pracovníci jsou součástí řídicí struktury. Organizační subsystém tak částečně určuje strukturu řídicího subsystému, ale nemá vliv na jeho chování. (Hron, Traxler, 2017)

V části nad hlavní diagonálou jsou podpůrné subsystémy prvního řádu, ve kterých má dominantní vliv lidský prvek. Ten ovlivňuje efektivnost chování subsystémů, které jsou na hlavní diagonále, ale částečně i efektivnost subsystémů pod hlavní diagonálou, kde převažuje vliv hmotných prvků. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 5 - Hlavní diagonála a podpůrné subsystémy



Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 33

Přímé řízení

Hlavní podstatou přímého řízení je úkolování, kontrola přímých podřízených, delegování úkolů, přímá motivace a hodnocení přímo podřízených pracovníků. Je důležité,

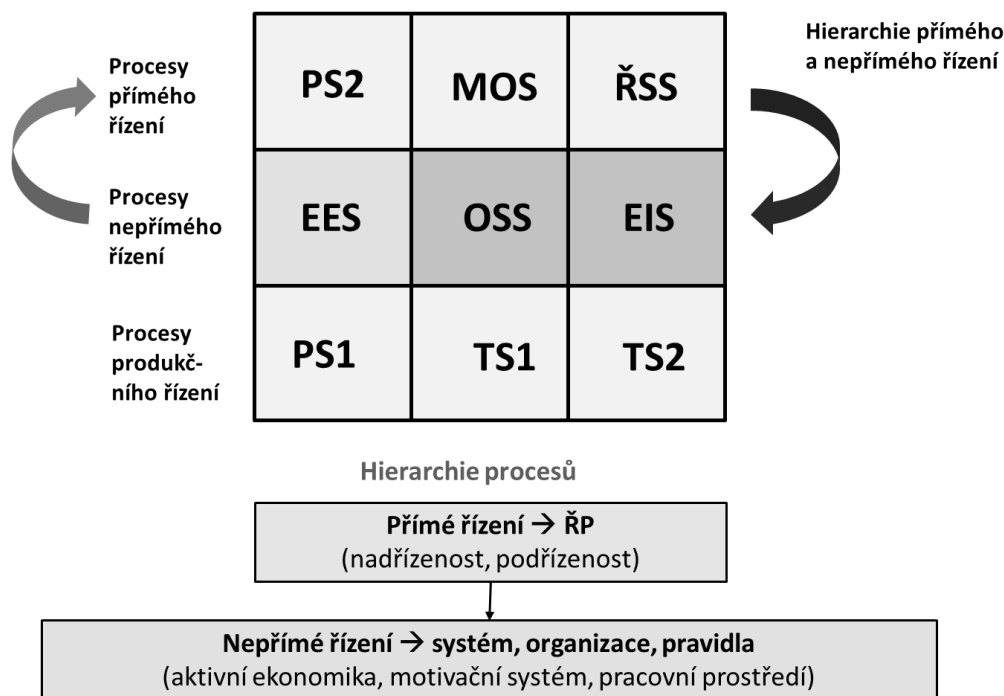
aby byl zachován vztah přímé podřízenosti, pokud by tomu tak nebylo, pak by se jednalo o druh nepřímého řízení, o kterém bude řeč později. (Hron, Traxler, 2017)

K realizaci přímého řízení slouží určité nástroje. Často jsou to porady, během kterých dochází k formální komunikaci, dále to může být zadávání a kontrolování úkolů nebo řešení operativních problémů. Cílem přímého řízení je rychlé odstranění nežádoucích odchylek od cílového chování samotných prvků, subsystémů, ale i celého organizačního systému. Tento proces je charakteristický ve fázi procesu řízení – operativní řízení (viz. Obrázek 3). (Hron, Traxler, 2017)

Nepřímé řízení

K nepřímému řízení dochází ve fázi procesu řízení – plánování. Výsledkem dobrého nepřímého řízení jsou organizační jednotky a jejich uspořádání do organizačních stupňů. Další podstatou nepřímého řízení je přiřazování zdrojů, ale hlavně tvorba systémů nepřímého řízení, které umožňují motivovat a řídit pracovníky na nižších stupních řízení. V tom spočívá zásadní podstata nepřímého řízení a odlišnost od výše zmíněného přímého řízení, ve kterém je možné řídit pouze tam, kam daný pracovník dohlédne. Nepřímé řízení je v praxi uplatňováno prostřednictvím aktivních ekonomických systémů (samofinancování, řízení cash flow, řízení oběžných prostředků), motivačních systémů nebo systémů komunikace (jednosměrná, obousměrná komunikace). (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 6 - Vztah procesů přímého a nepřímého řízení



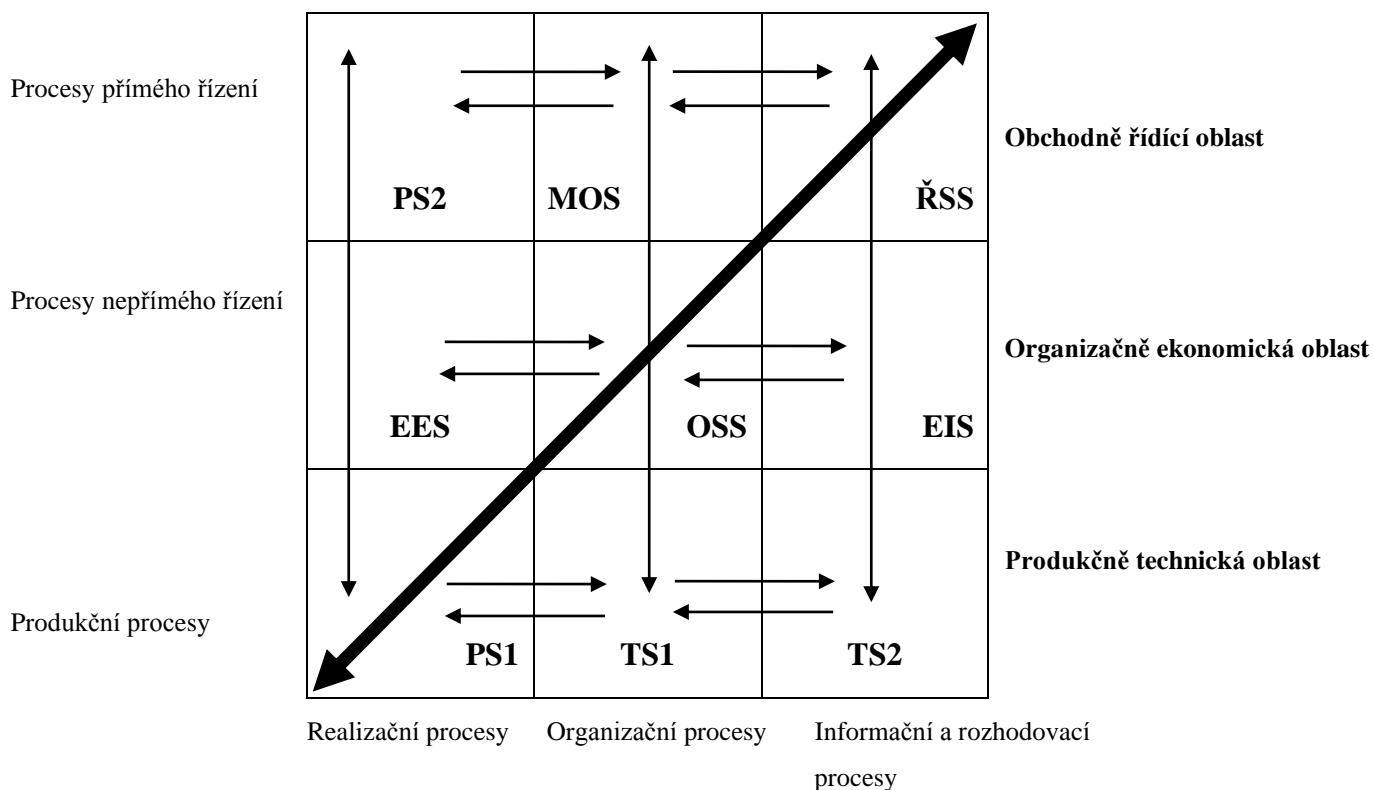
Zdroj: Traxler, 2020

Obrázek výše zobrazuje vztah procesů přímého a nepřímého řízení, kde je vylíčena jejich hierarchie. Proces přímého řízení je nadřazený nepřímému řízení. Nejprve je potřeba stanovit podmínky a výchozí situaci, což je provedeno řídicím pracovníkem. Výsledkem jsou pravidla systému, například princip samofinancování nebo ucelený motivační systém, díky nimž dochází k nepřímému řízení v daných organizačních jednotkách. Vytvořené nebo existující organizační jednotky jsou ale stále závislé na subsystémech obchodně řídicí oblasti (PS2, MOS, ŘSS).

3.6 Oblasti a charakteristika jednotlivých subsystémů

Doposud byla objasněna podstata rozdělení organizačního systému a jednotlivých subsystémů spíše obecně. Matice podniku, která se skládá z devíti subsystémů, je sdružena do oblastí a podrobněji popsána rozlišovacími úrovněmi. K orientaci je přiložen obrázek, který zobrazuje procesy přímého a nepřímého řízení, dále vykazuje vztahy mezi jednotlivými subsystémy a rozděluje organizační systém na dílčí celky dle daných procesů a oblastí. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 7 - Oblasti a procesy organizačního systému



Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 35

Obrázek zobrazuje přímé a nepřímé vazby mezi jednotlivými subsystémy, které jsou vyjádřeny krátkými horizontálními šipkami. Ostatní procesy jsou znázorněny vertikálními šipkami. Jednotlivé oblasti jsou tvořeny celkem třemi subsystémy. Z obrázku vyplývá, že mezi jednotlivými subsystémy dochází k mnoha druhům vzájemných závislostí. (Hron, Traxler, 2017)

Pro účely této diplomové práce jsou v následujících podkapitolách popsány jednotlivé oblasti velmi stručně. Detailní popis je věnován třem nejdůležitějším subsystémům, které mají největší vliv na motivaci pracovníků. Jde o řídicí subsystém, organizační subsystém a ekonomicko-informační subsystém.

3.6.1 Produkčně technická oblast

Produkčně technická oblast (PTO) je tvořena třemi subsystémy, které mají společné hmotné prvky. Jedná se o produkční subsystém (PS1), technický subsystém (TS1) a technologický subsystém (TS2). Subsystémy jsou na sobě závislé a jeden ovlivňuje fungování druhého. (Hron, Traxler, 2017)

Rozhodnutí o produkci (ŘSS rozhodne, co se bude produkovat) vytvoří požadavky na použité technologie. Vybraná technologie (ŘSS rozhodne, jaká technologie bude použita) určí technické parametry HP (strojů a zařízení), které musí zajistit požadavky technologie. Finálním krokem je nákup konkrétních prvků (technické zařízení) a nasazení do výroby (kvantita, čas, umístění). (Hron, Traxler, 2017)

3.6.2 Organizačně-ekonomická oblast

Organizačně-ekonomická oblast je tvořena subsystémy EES, OSS a EIS. Jde o spojení smíšených prvků (SP) prostřednictvím vazeb. Platí zde, že subsystémy jsou závislé a jeden podmiňuje fungování druhého. (Hron, Traxler, 2017)

Proces nepřímého řízení se projevuje v organizačně ekonomické oblasti tak, že EES formuluje základní ekologické požadavky, kterými mohou být například předpisy o namáhavosti práce nebo množství emisních látek. Poté, co jsou nalezeny ekonomicky přijatelná opatření, řídicí subsystém rozhodne, která opatření bude podnik realizovat. Následuje přidělení zdrojů a rozhodnutí o realizaci opatření. (Hron, Traxler, 2017)

Obdobným způsobem jsou zaváděna ergonomická opatření. Rozdílem je, že opatření se týkají provozů, kde dochází k fyzické práci lidí s hmotnými prostředky (technická zařízení). Opět ŘSS posuzuje ekonomické a finanční možnosti organizačního systému a následně rozhodne o ergonomických opatřeních a přiřazení zdrojů. Posledním krokem je samotná realizace ergonomických opatření a jejich fungování a efektivita. (Hron, Traxler, 2017)

Organizační subsystém

Subsystém patří mezi hlavní subsystémy 1. řádu. Dochází zde k přiřazování zdrojů a následné tvorbě organizačních stupňů a jednotek. Otázka, která vystihuje tento subsystém, zní: „*Kde a kdy to dělat? (KDE a KDY?)*“. Organizační subsystém lze, stejně jako ostatní subsystémy členit dále, v závislosti na rozlišovací úrovni. (Hron, Traxler, 2017)

Třetí rozlišovací úroveň organizačního subsystému umožňuje definovat jednotlivé organizační stupně. Organizační stupně velkého podniku jsou:

- podnik,

- divize,
- závod,
- provoz.

Čtvrtá rozlišovací úroveň umožňuje definovat jednotlivé organizační jednotky. Konkrétní divize, závody nebo provozy. (Hron, Traxler, 2017)

Pokud je nahlédnuto na podnik v obráceném pořadí, tedy od 5. rozlišovací úrovně, ve které jsou seskupeny jednotky organizace práce, vzniká poměrně přehledná představa o tom, jak takový podnik vzniká. Pokud je seskupeno více jednotek organizace práce, vzniká provoz, což představuje nejnižší organizační stupeň, ve kterém je zabezpečen technologický postup. Několik provozů tvoří závod. Závody, které produkují výrobky podobného charakteru, tvoří divizi, typickou pro velké podniky. Obecně platí, čím menší podnik, tím méně organizačních stupňů. Podnik, nejvyšší organizační stupeň (i jednotka), zastřešuje výše uvedené organizační stupně a vystupuje navenek jako celek. (Hron, Traxler, 2017)

Ekonomicko-informační subsystém

Subsystém patří mezi podpůrné. Dominantní vliv mají technické a ekonomické parametry hmotných prvků. Z názvu vyplývá, že vazby v subsystému mají informační charakter. EIS zpracovává informace z okolí organizačního systému i informace o chování jednotlivých subsystémů organizačního systému. EIS dále zachycuje a zpracovává ekonomické a informační skutečnosti, které jsou nutné pro porovnání s cílovým chováním (ekonomické výsledky podniku). Odpověď na podstatu tohoto subsystému je v následující otázce. „*Zač, proč a s jakým efektem (ZAČ a PROČ?)*“. (Hron, Traxler, 2017)

Třetí rozlišovací úroveň tohoto subsystému je rozdělena na tři dílčí subsystémy. Jedná se o informační, ekonomický a finanční subsystém. Informační subsystém shromažďuje veškeré informace, které jsou potřebné pro rozhodování. Každý organizační stupeň vyžaduje jinak podrobné informace. Obecně lze konstatovat, že vyšší stupně řízení pracují s agregovanými daty, nižší stupně zase s detailnějšími informacemi. Především pro řídicí subsystém je důležitý informační subsystém, protože mu poskytuje informace a na základě nich dochází k rozhodnutí. Rozhodnout bez informací je takřka nemožné. Dalším

důležitým faktorem tohoto subsystému je komunikace, která zajišťuje předání informací v nezkrácené podobě. (Hron, Traxler, 2017)

Další subsystém, ekonomický, shromažďuje informace, které jsou ekonomického charakteru. Opět ho využívá řídicí subsystém k tomu, aby rozhodl a zároveň získával ekonomické informace transformačního procesu, při kterém dochází ke změně vstupů na výstupy. To znamená dbát na hospodárnost, efektivnost a účelnost. Další podstatou subsystému je využití ekonomiky jako aktivního nástroje řízení. Příkladem je řízení a optimalizace oběžných prostředků – cash flow, stav objemu závazků a pohledávek, stav zásob materiálu a zboží nebo využitelnost hmotných prvků. Třetí funkcí ekonomického subsystému je využití ekonomiky jako motivačního nástroje. To znamená jednoznačně stanovit pravidla pro odměňování, podle kterých bude vyplácena zasloužená odměna. Může to být například stanovení systému samofinancování pro vybrané organizační jednotky (nejčastěji závody). Je stanovena výše odvodu podniku, zároveň jsou stanoveny koeficienty na odměny a koeficienty na modernizaci a rozvoj organizační jednotky. (Hron, Traxler, 2017)

Finanční subsystém je posledním zástupcem třetí rozlišovací úrovně. Zde jsou finanční informace a různé nástroje, které řídicí subsystém používá pro rozhodování. Tento subsystém rozhoduje o využívání zdrojů, které mohou být vlastní nebo externí. Cílem je najít optimální využití finančních zdrojů tak, aby byly vlastní zdroje maximálně využity. U externích zdrojů je důležité správně rozhodnout kdy, na co, jak a zda je vůbec použít. Využívání externích zdrojů představuje investici a sleduje se jejich návratnost, doba splacení, čistá a současná hodnota, vnitřní výnosové procento nebo budoucnost dané investice. (Hron, Traxler, 2017)

Čtvrtá rozlišovací úroveň obsahuje jednotlivé skupiny informací, které jsou rozčleněny dle obsahu na informace řídicí, ekonomické a finanční. Mezi těmito skupinami je důležitá informační vazba, která zajišťuje sdílení a výměnu informací stejně jako na třetí rozlišovací úrovni mezi jednotlivými subsystémy. (Hron, Traxler, 2017)

Pátá rozlišovací úroveň obsahuje jednotlivé řídicí, ekonomické a finanční nástroje a informace. (Hron, Traxler, 2017)

Samofinancování

Všechno nelze řešit pouze přímým řízením. Bylo by to časově náročné a aktivita pracovníků by byla natolik omezena, že by si zvykli vykonávat jen příkazy. Proto je vhodné, aby podnik využíval princip samofinancování. (Hron, Traxler, 2019)

Aby podnik dlouhodobě fungoval, musí být financován z vlastních vytvořených zdrojů. Aby byl podnik stabilní, je v podniku realizováno více produktů. Podstatou principu je zabránit tomu, aby vlivem velkého počtu produktů nedocházelo k tomu, že některé organizační jednotky budou žít na úkor jiných a snižovat zisk podniku. Organizační jednotka, která získá status samofinancující se organizační jednotky (SOJ), je schopná ze svých výnosů uhradit náklady a realizovat provozní zisk, který je zdrojem pro odvod podniku, na odměny pracovníků dané samofinancující se jednotky a na opravy a modernizaci provozu. (Hron, Traxler, 2019)

Aby podnik mohl pro určitou organizační jednotku uplatňovat princip samofinancování, musí organizační jednotka realizovat ucelenou produkci, kterou lze prodávat jako hotový produkt nebo meziprodukt jiné organizační jednotce. Potřebný materiál, energie nebo pohonné hmoty nakupuje od cizího dodavatele nebo od podniku nebo od jiné SOJ. Dále musí být stanoveny vnitropodnikové ceny, musí být veden vnitřní účet a musí být stanoveny počáteční stavy:

- Zásob materiálu a neprodaného zboží.
- Finančních prostředků na vnitřním účtu.
- Koeficienty, podle nichž bude rozdělen provozní zisk: pro odvod podniku (K1), opravy a modernizace (K2), odměny pro pracovníky (K3).

Aby byl princip samofinancování účinný a splnil svou podstatu, je důležité, aby byla precizně nastavena pravidla nepřímého řízení. (Hron, Traxler, 2019)

3.6.3 Obchodně řídicí oblast

Obchodně řídicí oblast je tvořena subsystémy PS2, MOS, což je významný subsystém, který může zvyšovat nebo snižovat dosaženou úroveň cílového chování organizačního systému, a ŘSS, který určuje a rozhoduje o veškerém dění v organizačním systému. (Hron, Traxler, 2017)

Subsystemy, které tvoří OŘO, jsou na sobě závislé a fungování jednoho podmiňuje fungování druhého. Na úrovni subsystémů MOS a ŘSS existuje nutnost respektování požadavků produktů. Tyto požadavky jsou porovnávány s možnostmi MJS, OSS, SS1 nebo se SS2 a vznikají marketingová, obchodní nebo servisní rozhodnutí. Řídící subsystém posuzuje z hlediska celého organizačního systému všechny návrhy. Jde o posouzení ekonomických a finančních možností. Poté jsou vybrány konkrétní návrhy a dochází k jejich realizaci. (Hron, Traxler, 2017)

Jestliže jsou návrhy schváleny, je nezbytné stanovit, kdo bude obchodní, marketingové a servisní případy realizovat. To samé platí u nových služeb a u termínů realizace obchodních případů. Předposledním krokem je samotné schválení obchodních případů, podpis smlouvy a předání k realizaci. Na závěr dochází k realizaci výše uváděných marketingových, obchodních nebo servisních případů a současně dochází ke kontrole. (Hron, Traxler, 2017)

Řídící subsystém

Nejdůležitější subsystém patří mezi trojici hlavních subsystémů na hlavní diagonále. Je tvořen lidmi, kteří se podílejí na řízení organizačního systému. Otázka na tento subsystém zní: „*Proč to dělat? (PROČ?)*“. Tím, že je to subsystém nejvýznamnější, je také nejvíce složitý. Zvýšení úrovně umožňuje definovat subsystémy nižšího řádu. Jsou to: Majetkový subsystém, Subsystém přímého řízení a Sociální subsystém. Subsystémy jsou propojeny informačními vazbami a existuje zde hierarchické uspořádání. Na vrcholu stojí majitel, případně více majitelů. (Hron, Traxler, 2017)

Obrázek 8 - Hierarchie subsystémů na 3. rozlišovací úrovni



Zdroj: Hron, Traxler, 2019, s. 62

Čtvrtá rozlišovací úroveň je charakterizována samotnými majiteli, jednotlivými řídicími orgány, řídicími stupni nebo sociálními skupinami. Pátá rozlišovací úroveň charakterizuje konkrétní zástupce výše zmíněných skupin. (Hron, Traxler, 2017)

Majetkový subsystém

Jak z názvu vyplývá, tento subsystém je tvořen majiteli podniku. Jednotlivé vazby mezi majiteli jsou mezilidské, majetkové nebo zde existuje vztah nadřízenosti a podřízenosti, pokud pracují v podniku. I tento subsystém má svoji vlastní otázku, která zní: „*Čí jsou zisky organizačního systému? (ČÍ?)*“. (Hron, Traxler, 2017)

Tento subsystém má nejvyšší vliv, což dokazuje výše uvedený obrázek, kde je patrné, že stojí přímo na vrcholu hierarchie. Majitele lze dělit do různých skupin:

- dle subjektu – fyzické a právnické osoby,
- dle účasti na řízení – účast, či neúčast na řízení,
- dle druhu investování – strategický nebo finanční investor. (Hron, Traxler, 2017)

Subsystém řídicích orgánů

Další ze subsystému, který je založený nejen na mezilidských vztazích, ale i na majetkových. Současně se zde vyskytují i vztahy nadřízenosti a podřízenosti v rámci jednotlivých řídicích orgánů. Otázka náležící tomuto subsystému zní: „*Za jakým účelem? (ÚČEL?)*“ je samotný podnik provozován. (Hron, Traxler, 2017)

Jestliže je řeč o řídicích orgánech, pak je nutné zmínit, že na vrcholu hierarchického postavení je valná hromada. Zde jsou majitelé společnosti, kteří rozhodují o tom, jakým směrem se bude podnik ubírat. Je zde projednáváno zaměření, vize nebo zásadní rozhodnutí podniku. O rozhodnutí se na valné hromadě hlasuje a platí zde pravidlo, že majitel s vyšším podílem má větší vliv než majitel s menším podílem. (Hron, Traxler, 2017)

Tento orgán je nejvyšším orgánem společnosti, je kolektivní a je tvořen v případě akciové společnosti všemi akcionáři, kteří mají podíl na společnosti a jsou přítomni na svolané valné hromadě. Té se mohou účastnit osobně nebo na základě plné moci. (Dědič, 1997)

Valná hromada volí představenstvo. Členové představenstva zastupují práva majitelů a formulují vizi, strategii a náleží jim pravomoc vybírání a jmenování řídicích pracovníků. (Hron, Traxler, 2017)

Samotné představenstvo je statutárním orgánem společnosti a přísluší mu obchodní vedení společnosti. Dále představenstvo zajišťuje řádné vedení účetnictví a předkládá valné hromadě účetní uzávěrky a to řádnou, mimořádnou, konsolidovanou nebo také mezitímní. Představenstvu náleží pravomoc předkládat návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty. (Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., 2017)

Hlavním úkolem dozorčí rady je dohled a kontrola představenstva a vedení podniku. Dozorčí rada je oprávněna nahlížet do dokladů a všech záznamů společnosti, kontroluje, zda jsou účetní zápisy vedeny řádně a v souladu se skutečností. Dozorčí rada navazuje na představenstvo a přezkoumává předložené účetní uzávěrky a návrhy na rozdělení zisku. Následně předkládá své vyjádření valné hromadě. Pokud stanovy neurčují jinak, má dozorčí rada tři členy, kteří jsou voleni a odvoláváni valnou hromadou. (Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., 2017)

Subsystém přímého řízení

Základními prvky tohoto subsystému jsou řídicí stupně, které jsou zastoupeny řídicími pracovníky podniku. Subsystém je reprezentován vazbami mezilidského charakteru a vazbami nadřízenosti a podřízenosti. Otázka, která objasňuje, co lze očekávat od tohoto subsystému, je následující: „*Proč dělat to, či ono? (PROČ?)*“. (Hron, Traxler, 2017)

Řídicí pracovníci se nacházejí na různém řídicím stupni a pojem přímé řízení, představuje působení řídicích pracovníků na podřízené pracovníky tak, aby docházelo k plnění cílového chování, které vzešlo z valné hromady a představenstva. (Hron, Traxler, 2017)

Sociální subsystém

Je tvořen jak majiteli podniku, tak řídicími a výkonnými pracovníky, kde dominují především mezilidské vztahy, ale také majetkové a několikrát omílané vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Otázka zní: „*Kdo bude danou práci dělat? (KDO?)*“. (Hron, Traxler, 2017)

V tomto subsystému mají velký význam zejména neformální lidské vztahy. Sociální subsystém tvoří všechny skupiny pracovníků bez ohledu na majetkovou účast a postavení v řídicí struktuře. Roli zde hrají sympatie, ale i nesympatie. Určití jedinci si na základě těchto vztahů vytvářejí různé neformální postavení ve skupině a sociální status. Ať je to, jak chce, formální vztahy nadřízenosti a podřízenosti vstupují do tohoto subsystému vždy. (Hron, Traxler, 2017)

Existuje několik skupin, které lze dělit podle:

- pohlaví,
- věku,
- profese,
- vzdělání,
- praxe,
- příjmu,
- vztahu k podniku.

Každá skupina disponuje určitými znaky a vlastnostmi, sdružuje odlišné jedince, kteří se dávají dohromady na základě podobných postojů, hodnot nebo motivací. (Hron, Traxler, 2017)

3.7 Organizační struktura

Organizační struktura je chápána jako výsledek procesu organizování, když dochází k tvorbě struktury systému. Postupně jsou definované smíšené prvky (lidské + hmotné) a smíšené vazby (hmotně energetické + informační) mezi nimi. Výsledná struktura systému vykazuje určité chování. Samotná struktura systému by měla být obecně stabilní a chování dynamické. (Blažek, 2011)

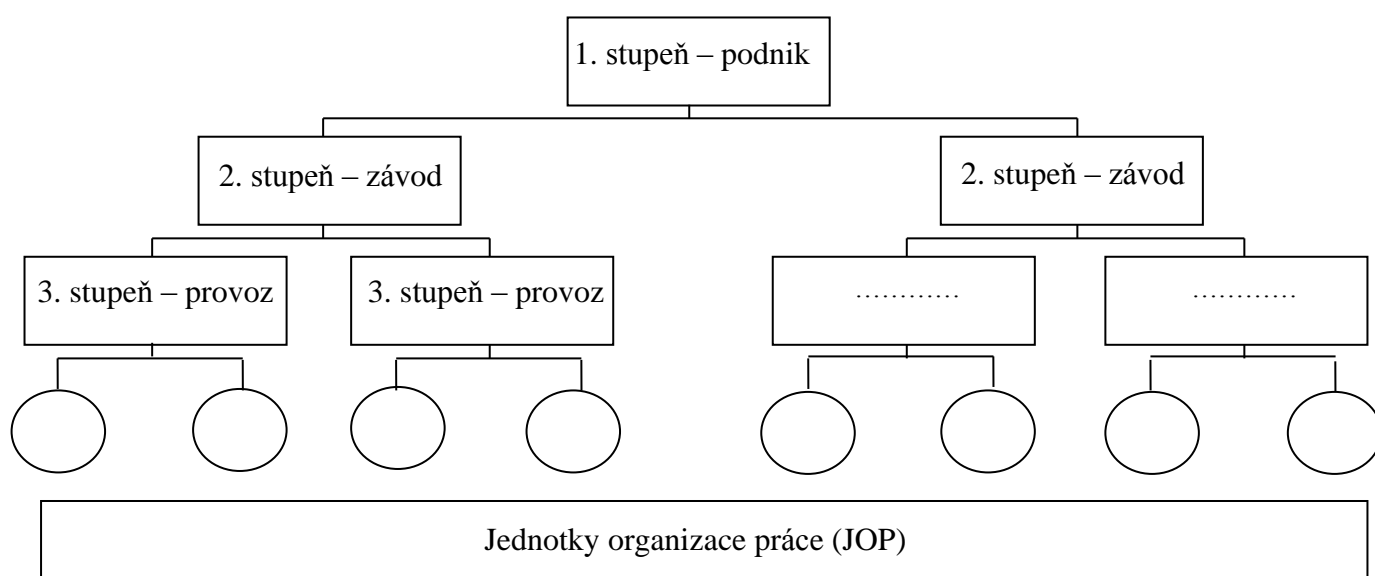
3.7.1 Organizační formy podle počtu organizačních stupňů

Toto rozdělení je dále členěno na jednostupňovou, dvoustupňovou, třístupňovou a čtyřstupňovou organizační strukturu. Organizační stupně vznikají, aby se zefektivnilo fungování podniku. Jednotlivé stupně jsou specializovány, což zvyšuje efektivnost a produktivitu práce. Nejjednodušší strukturou je jednostupňová organizační struktura, která bývá typická pro malé a začínající podniky. Podnik je rozčleněn pouze na jednotky organizace práce (JOP). Podnik je řízen z centra, které představuje většinou majitel podniku. Tím je zaručena nízká ztráta informací, vysoká aktivita zaměstnanců, relativní spolehlivost chování podniku a částečná specializace produkčních činností. (Hron, Traxler, 2017)

S růstem podniku je nutné vytvořit další organizační stupně. V tomto momentě je důležité položit si otázku, kolik organizačních stupňů je pro fungování podniku optimální. Pro vhodné stanovení daného počtu organizační struktury je nutné zabývat se tím, jak s rostoucím počtem organizačních stupňů klesá spolehlivost chování podniku. Každý organizační stupeň někdo řídí a je nutné počítat se ztrátou informací během procesu řízení a poklesem spolehlivosti organizačních jednotek a celého podniku. Dalším faktorem je ztráta aktivity lidí v podniku, kteří jsou s růstem organizačních stupňů dále od počátku nápadu, čímž dochází k poklesu vlastní aktivity pro rychlé a správné řešení problémů. (Hron, Traxler, 2017)

Pro účely této diplomové práce si vystačíme se zobrazením třístupňové organizační struktury, kterou disponuje sledovaný podnik.

Obrázek 9 - Schéma třístupňové organizační struktury



Zdroj: Hron, Traxler, 2017, s. 121

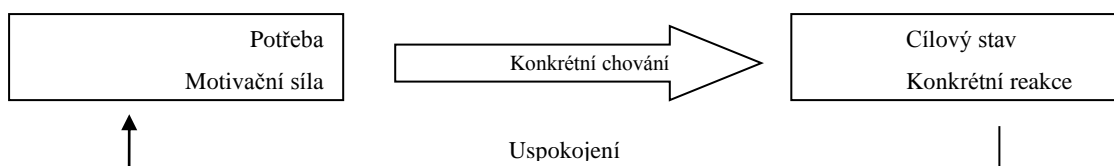
3.7.2 Další typy organizačních struktur

Další typy organizačních struktur jsou znázorněny obdobně v blokových schématech. Jedním z dalších rozdělení je organizační struktura podle podnikových funkcí. Dále podle produktů, území nebo podnikových funkcí. Existují i pružné organizační struktury, například maticová struktura, která je typická pro projektové prostředí, ve kterém je zapotřebí sestavit tým z různých organizačních jednotek, nebo procesní struktura, která vychází z podnikových procesů. (Hron, Traxler, 2017)

3.8 Motivace

Existuje řada definic pojmu motivace. Je důležité neplést si motiv a motivaci. O tom ale později. Výstižnou definici lze popsat jako vnitřní proces, který poskytuje danému chování energii a je zaměřen vůči danému cíli. (Nakonečný, 1997)

Obrázek 10 - Vztah motivace a chování



Zdroj: Nakonečný, 1997, s. 102

Uvedená definice jasně říká, že motivace úzce souvisí s činností člověka, která je výběrová. Lidé si z mnoha podnětů a příležitostí vybírají konkrétní činnosti, na které zaměřují své jednání a poznání. Obsah a intenzita je proměnlivá. Záleží na konkrétním jedinci a na jeho okolí. A právě odpověď na otázku, co člověka či skupinu jedinců vede k danému chování, jeho změnám nebo k volbě určitých cílů, je motivace. Motivaci lze také popsat jako určité hybné síly, které vzbuzují zaměření na danou činnost. Dochází k takzvanému snažení, což představuje tíhnutí jedince k činům určité intenzity, obsahu a cíle. (Balcar, 1983)

Motivace se projevuje u každého jedince odlišně. Záleží na mnoha faktorech, které ovlivňují motivaci. Už samotnou výchovou od rodičů nabývá jedinec určitých názorů, postojů a hodnot, které pak determinují jeho chování během konkrétní činnosti. Balcar rozlišuje celkem tři prvky motivační struktury – motivy, postoje a motivační vlastnosti. Na tyto základní prvky struktury navazují i konkrétní faktory, které vymezují dané chování jedince. Výsledkem těchto jednotlivých prvků jsou motivační teorie, které seskupují tyto prvky do celku. (Balcar, 1983)

3.8.1 Potřeba

Potřeba je neuspokojená touha, která by měla vyvolat konkrétní chování k určitému cílovému stavu a konkrétní reakci. Následně pak dochází k uspokojení vzniklé potřeby. Subjektivní charakteristika říká, že potřeba je vědomá nebo neuvědomělá touha a chtění. Na začátku existuje pocit nedostatku a v případě uspokojení nastává pocit příjemného dostatku. (Maslow, 2014)

Ovšem tento pojem dosahuje více významových rovin. Může to být ekonomická, fyziologická nebo psychologická rovina. Například v terminologii potravy je potřeba složena z motivů, které spočívají ve dvou typech afektivní změny. První změnou je pocit

slasti, který vychází ze sání a chutnání, druhou změnou je redukce vnitřní stimulace, která vychází z nedostatku potravy. Závěrem je dosaženo toho, že potřeba vyjadřuje motivační stav, která se vlivem zkušeností zpředměňuje. Vytváří se vztah k cílovým objektům. (Nakonečný, 2007)

3.8.2 Motiv

Jak bylo zmíněno, je důležité, aby nedocházelo k záměně pojmů motivace a motiv. Motivace je proces a určuje směr, sílu a dobu trvání. Motiv je psychologickou příčinou chování. (Nakonečný, 1997)

Balcar uvádí, že motiv je dispozice ke vzbuzení motivační síly neboli tíhnutí, která je vymezena cílovým stavem. Motiv lze také chápat jako sílu, která je vzbuzena u jedince fyziologickými nebo psychogenními potřebami. Výsledný motivační stav je složen z několika motivačních sil. (Blatný, 2010)

Motiv se rozděluje na prvotní neboli vrozený a druhotný, kterému se říká odvozený. Vrozený motiv je jednoznačně spjatý s biologickým programem jedince. Nejčastěji se tento motiv nazývá pud, což je situace, kdy jedinec zažívá stav nedostatku nebo přebytku a vzniká určitá potřeba. Za pomoci druhotného motivu pak dochází k uspokojení motivu prvotního. Tento proces uspokojuje vrozený motiv. (Balcar, 1983)

3.8.3 Stímul

Obdobně jako u motivu a motivace existuje stejný vztah u stimulu a stimulace. Stimulace je vnější působení na psychiku člověka a v důsledku tohoto působení dochází ke změnám činnosti člověka. Jde o působení na psychiku jedince z vnějšku. Detailnější výklad pojmu stimulace je v kapitole 3.9. Za stimulu je považován jakýkoliv podnět, který vyvolá u člověka změnu v motivaci. Tento podnět pak aktivuje konkrétní motiv. V praxi se jedná o nabídku možnosti pracovního postupu nebo pochvalu za dobrý výkon. (Bedrnová, 1998)

3.8.4 Postoj

Postoj je seskupení více motivů, které mají různou intenzitu a směr působení k určitému cíli jedince. „*Postoj představuje pohotovost reagovat určitým způsobem na určitý motivačně závažný problém.*“ (Balcar, 1983, s.134)

Výsledná reakce je ovlivněna zkušenostmi, které jedinec získal během svého života, ale i mnoha dalšími faktory. Například zájem a hodnota jedince. Zájem je postoj, jehož předmětem je činnost jedince, která ho těší. Hodnota je dle Říčana (1972) „*nejvyšší abstrakce postoje*“ a v životě jedince představuje pravidlo správného života. (Balcar, 1983)

3.8.5 Motivační faktory

Ona touha, která vybízí daného jedince k určitému chování, je ovlivňována několika faktory. Ty jsou souhrnně nazvány jako motivační faktory, jejichž společným znakem je uspokojení, či neuspokojení lidské potřeby. Existuje spousta faktorů, které ovlivňují jedince, ale mezi základní patří vnitřní – vnější a hmotné – nehmotné. (Urban, 2017)

Vnitřní a vnější faktory motivace

Tento pohled nahlíží na motivaci jako na proces. Mezi vnitřní faktory se řadí faktory související s prací. Jde o potřeby, které jsou uspokojovány během výkonu práce. Vnější motivační faktory reprezentují to, co je za provedení práce získáno. (Urban, 2017)

Vnitřní faktory motivace

Mezi vnitřní faktory jsou řazeny především takové činnosti, u nichž je zapotřebí velké míry samostatnosti, se kterou mohou pracovníci vykonávat svou práci. Dalším faktorem je získání nových schopností, viditelné výsledky své práce anebo fakt, že práce, kterou pracovníci vykonávají, má smysl. Zejména z hlediska společenského významu. Rozvíjení schopností motivuje pracovníky k sebezdokonalování a dochází tak k přirozenému zvyšování sebevědomí. Viditelné výsledky práce jsou velmi často silným motivačním faktorem, protože lidé chtějí, aby bylo vidět jejich dílo. V případě úspěchu dochází ke zvyšování sebevědomí a sebevědomí. Naopak práce, která nedává smysl, nemotivuje pracovníky k lepším výsledkům. (Urban, 2017)

Vnější faktory motivace

Do této kategorie patří vše, co pracovníci získávají za danou práci. Jde především o finanční odměnu, ale i možnost povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu. Mezi vnější faktory patří i pochvala a uznání. To může v některých případech potěšit více než samotné peníze. (Urban, 2017)

Motivace hmotná a nehmotná

Podstatou nehmotné motivace je uspokojení potřeby, kterou nelze uspokojit penězi. Jde o zmiňované pochvaly, uznání nebo možnost pracovat samostatně. Vrcholem nehmotné motivace je takzvaná seberealizace, kdy je pracovník v oboru považován za vysoce schopného a úspěšného na základě svých schopností. Hmotná motivace představuje peníze. Ty však nejsou vše a nemotivují dlouhodobě. Motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. (Urban, 2017)

3.9 Stimulace

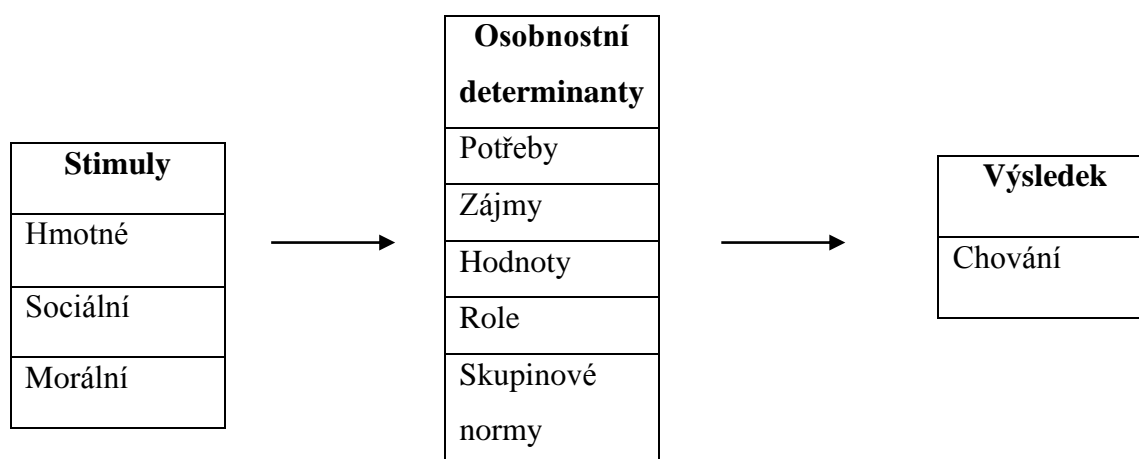
Samotná motivace pracovníka nevzniká sama od sebe, ale právě díky stimulaci, kterou provádí řídicí pracovník. Působením řídicího pracovníka na podřízené dochází ke stimulaci pracovníků v souladu se strategií firmy, čímž dochází k rozvoji motivace podřízených. (Dytrt, 2009)

Proces stimulace má zásadní vliv na výsledné chování jedinců. Existují hmotné, sociální a morální stimuly, pomocí nichž působí řídicí pracovník na motivovanou osobnost. Základními hmotnými stimuly je mzda, prémie a odměna. Sociální stimuly jsou vztahy k postavení člověka ve skupině. Odrážejí jeho status a vyjadřují jeho postavení ve skupině. Typickým příkladem je volná pracovní doba, dále služební automobil, služební telefon nebo parkovací místo. Morální stimulace se váže přímo na vztah motivovaného pracovníka a vedoucího pracovníka. Konkrétním příkladem jsou pochvaly nebo článek v novinách. (Hron, Traxler, 2018)

3.10 Motivační proces

Motivační proces je procesem, který je výsledkem vzájemného působení vnějších podnětů na vnitřní dispozice motivovaného jedince.

Obrázek 11 - Motivační proces



Zdroj: Traxler, 2017

Pro vedoucí pracovníky je dobré znát postoje, hodnoty a schopnosti lidí, které chtějí motivovat, protože na základě těchto znalostí jim lze přizpůsobit vnější stimuly, které vedoucí pracovník ovlivňuje. (Hron, Traxler, 2018)

3.11 Motivační systém

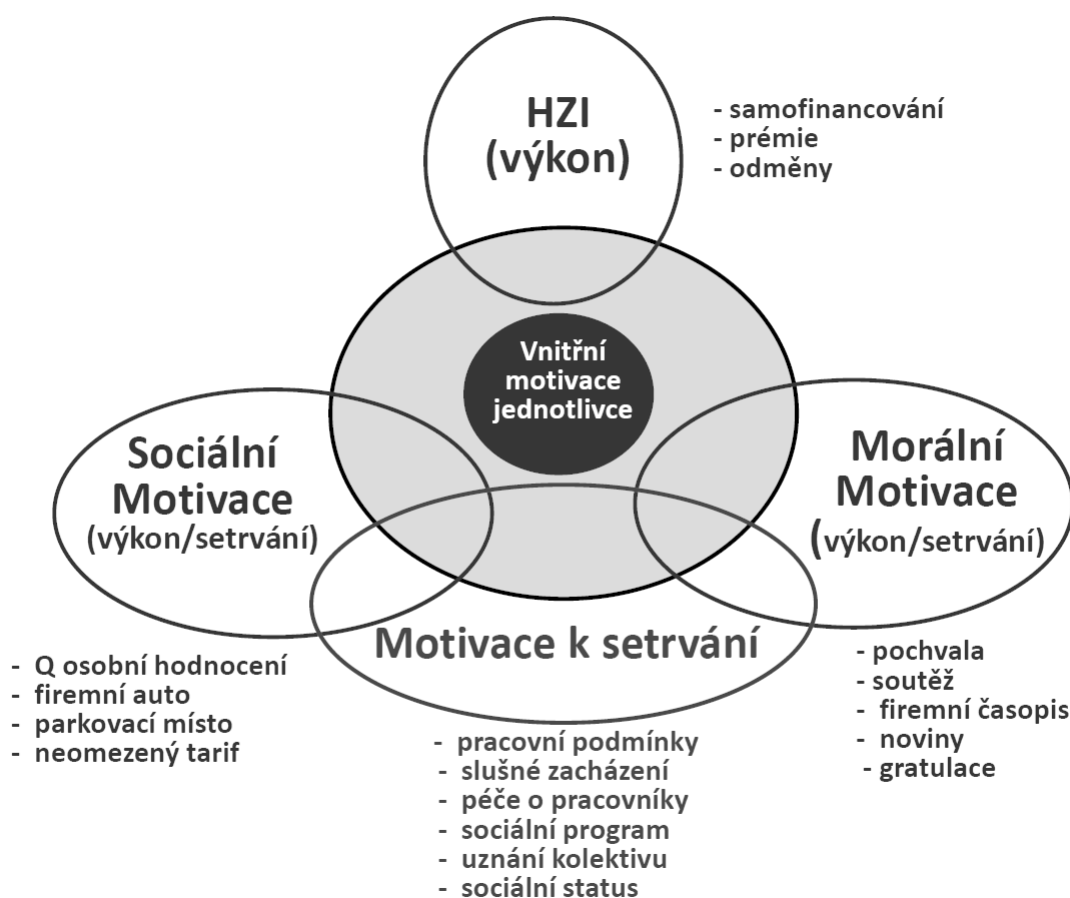
Hlavním úkolem motivačního systému je vytvořit rovnováhu mezi zaměstnanci a danou společností. V případě zaměstnanců je důležité, aby věděli, co pro ně znamená spravedlivá odměna. U podniku je důležité, aby věděl, co potřebuje. (Evangelu, 2013)

Správný systém obsahuje pravidla. Mezi hlavní pravidla patří:

- Motivace pracovníků lze vázat jen na takové činnosti, které mohou podřízení ovlivnit.
- Motivovat přímo je možné pouze toho, kdo je vedoucímu přímo podřízen.
- Vyhlášené motivační stimuly se nesmí v průběhu období měnit.
- Slíbené stimuly se musí splnit.

- Pokud je to možné, je zaveden princip samofinancující se organizační jednotky.
- Nejlépe hodnocení pracovníci v řadě postupují v hierarchii výše.
- Vedoucí pracovníci využívají kombinaci hmotných a nehmotných stimulů.

Obrázek 12 - Kombinace motivačních stimulů a vnitřních motivů



Zdroj: Hron, Traxler, 2018, s. 55

Ze obrázku vyplývá, že chování motivovaného člověka je dáno vnitřními i vnějšími stimuly a nelze je oddělit. Řídící pracovník by měl využívat všechny možnosti stimulů. (Hron, Traxler, 2018)

3.12 Vybrané motivační teorie

Existuje mnoho pohledů na motivaci, a to dokládá i mnoho různých teorií, které objasňují podstatu motivace dle různých aspektů. V této kapitole jsou popsány vybrané teorie, které jsou všeobecně přijímány za ty nejdůležitější.

Adamsova teorie spravedlnosti

Podstatou této teorie je pocit spravedlnosti, který je rozdělen do dvou rovin. První rovinou je vztah k odvedenému výkonu, který by měl být spravedlivý. Další rovina zahrnuje kolegy v práci a říká, že by měla existovat spravedlnost mezi jednotlivými kolegy. (Hron, Traxler, 2019)

Alfredova teorie motivačních potřeb

Tato teorie je zjednodušeným modelem Maslowovy pyramidy potřeb. Takzvaná Teorie tří motivačních faktorů (ERG). Existenční potřeby zajišťují samostatnou lidskou existenci a přežití, dále jsou to fyzické potřeby a potřeby jistoty založeny na hmotném základě. Dalším faktorem je faktor vztahový. Ten vyjadřuje vztah k sociálnímu prostředí, lásku nebo pocit příslušnosti. Příkladem jsou příbuzenské a mezilidské vztahy závislé na jistotě a úctě. (Hron, Traxler, 2019)

Potřeba růstu je posledním faktorem, který uzavírá Alfredovu teorii. Tento faktor rozvíjí potenciál jedince, jeho sebeúcty a seberealizaci. Měl by být součástí motivačního systému. (Dědina, 2005)

Herzbergova teorie motivace a hygieny

Hlavními faktory této teorie jsou hygienické a motivační faktory neboli motivátory. Oba faktory jsou u jedince zdrojem spokojenosti a motivace. V případě jejich nenaplnění dochází k nespokojenosti daného jedince. (Hron, Traxler, 2019)

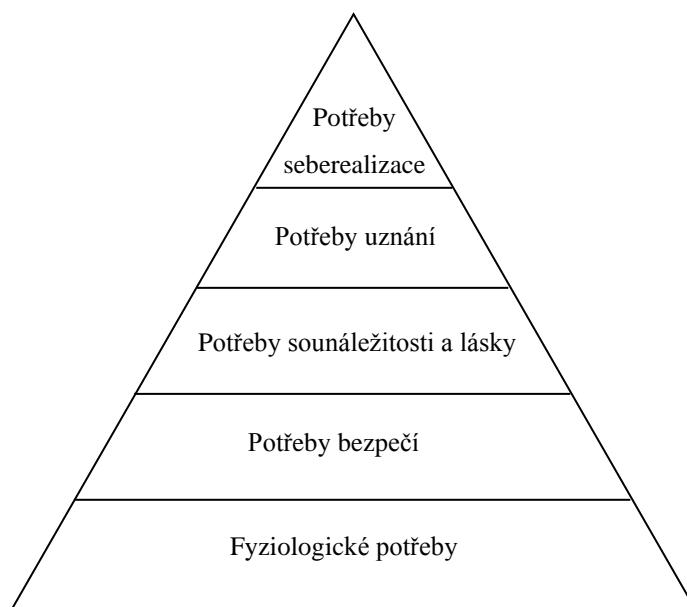
Hygienické faktory slouží k prevenci pocitu nespokojenosti. Naopak druhá skupina faktorů motivačních slouží k motivaci jedince, vyvolává vyšší úsilí a vyšší výkon. Hygienické faktory odpovídají Maslowovým potřebám nižší úrovně, bývají nezbytné k odstranění nepříjemností v práci nebo neférového jednání. Motivátory odpovídají potřebám vyšší úrovně a vztahují se ke kvalitě pracovní zkušenosti. (Dědina, 2005)

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie je založena na rozvoji a motivaci jedince. První publikace se objevila již v roce 1943 a říká, že lidé chtějí stále více a více, přičemž vše závisí na tom, co doposud mají. Proto jsou lidské potřeby podle Maslowa rozděleny do několika úrovní. (Dědina, 2005)

Existuje pořadí lidské důležitosti, kam spadají fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby váženosti a potřeby seberealizace. Toto pořadí je uspořádáno hierarchicky dle důležitosti od nejvíce naléhavých až po nejméně naléhavé. (Kotler, 2007)

Obrázek 13 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Kotler, 2007, s. 104

Ve spod pyramidy jsou fyziologické potřeby, které jsou pro jedince existenčně důležité. Následuje potřeba bezpečí a potřeba sounáležitosti a lásky. Jedinec, který uspokojil tyto potřeby, se cítí bezpečně a milován. Plynule navazuje další potřeba – potřeba uznání. Ta zahrnuje úctu sobě samému, ale i úctu k ostatním. Pokud je jedinec uznávaný kolektivem, následuje seberealizace, která představuje osobní vývoj a rozvoj plného potenciálu jedince. Maslowova teorie pracuje na principu uspokojení neukojené potřeby. Pokud je daná potřeba uspokojena, již nepůsobí jako motivátor. Motivátorem se stává další aspekt z vyšší úrovně pyramidy. (Dědina, 2005)

McClellandova motivační teorie úspěchu

Původ této teorie spadá do oblasti výzkumu mezi pocitem hladu a mírou myšlenkových pochodů. Z toho vznikly čtyři motivy. Motiv úspěchu, moci, sdružování se a vyvarování se. (Dědina, 2005)

Každý jedinec disponuje těmito motivy a jejich intenzita je odlišná. Vždy závisí na vnitřních prioritách jedince a na tom, jaká potřeba u něj převládá. (Hron, Traxler, 2019)

McGregorova teorie XY

Tato teorie se zabývá chováním podřízených pracovníků. Ti jsou rozděleni na dvě skupiny – X a Y. První jmenovaná skupina X charakterizuje pracovníka, který je od přírody líný. Nerad pracuje a snaží se práci vyhýbat. Tito pracovníci jsou motivováni vnějšími faktory. Klasickým příkladem může být trest či odměna. Na práci takto chovajících se zaměstnanců musí být dohlíženo a musejí být kontrolováni. Pracovníci nechtějí být odpovědní za práci a jsou raději vedeni. Nemají rádi změny. (Hron, Traxler, 2019)

Opakem je definice pracovníka, který spadá do skupiny Y. Tento pracovník je od přírody aktivní a práce je pro něj přirozenou aktivitou a zábavou. Pracovníci aktivně vyhledávají odpovědnost a jsou samostatní. Pracovník bývá inovativní a je ztotožněn s cíli dané organizace. (Hron, Traxler, 2019)

Vroomova teorie očekávání

Tento model je založen na vnitřním očekávání jedince, obsahuje tři základní elementy. Spadá sem valence, reprezentuje přesvědčení o atraktivnosti cíle, dále prostředky, které v sobě ukrývají přesvědčení o dosažitelnosti změny, a posledním elementem je očekávání neboli přesvědčení o reálnosti dosažení cíle. (Hron, Traxler, 2019)

3.12.1 Teorie zmocnění

Jedná se koncepci, která propojuje psychologické aspekty motivačních jevů jedince. Souhrnně jsou tyto jevy nazývány situačním zmocněním. Pokud je tato teorie přenesena do pracovní motivace, zmocnění znamená zdůraznění autonomie zaměstnance, zejména pokud jde o jím vykonávanou práci nebo o zvýšení jeho participace na rozhodovacích procesech v podniku. (Kolman, 2012)

Tato teorie se liší od ostatních ve své komplexnosti. V praxi se pak jedná o udělení větší samostatnosti, pravomoci, ale i odpovědnosti organizační jednotce, pracovní skupině nebo jednotlivci. Teorie podporuje ekonomickou samostatnost, což umožňuje vytvoření samofinancujících se organizačních jednotek. To vyžaduje prostředí, ve kterém panuje důvěra, existují společně sdílené cíle, je zde vyšší míra volnosti v rozhodování a vysoká míra odpovědnosti zmocněných pracovníků. (Kolman, 2012)

Mezi výhody, které přináší teorie zmocnění, patří například výchova řídicích pracovníků pro vyšší stupně řízení. Pracovníci se učí samostatně rozhodovat a tím se profesně rozvíjejí. Další výhodou je uvolnění od nadbytku rozhodování vedoucích pracovníků. Ten si nechává zásadní rozhodnutí a ostatní deleguje. Samostatné zmocnění působí na zmocněné pracovníky motivačně, mají větší volnost v jednání, což jim umožňuje obohacení práce. V oblasti rozhodování pomáhá teorie zmocnění k lepšímu řešení problémů, které se řeší tam, kde vznikají. To zajišťuje rychlejší reakci, odbornou znalost a odbornost problému daném v místě. (Hron, Traxler, 2019)

Zmocnění je pojem psychologický. V řídicím životě je vhodnější používat termín spoluúčast. V praktickém pojetí se pak jedná o spoluúčasti na rozhodování, odpovědnosti, nebo výsledku. (Hron, Traxler, 2019)

3.13 Motivace a výkon

Než bude vysvětlena samotná pracovní motivace, je vhodné vysvětlit vztah mezi pojmy motivace a výkon. Pro pochopení tohoto vztahu je přiložen následující vzorec:

$$V = f (M * S)$$

V tomto vzorci vyjadřuje „V“ úroveň výkonu v dimenzi kvality a kvantity. „M“ je úroveň motivace, což lze charakterizovat jako chtění člověka podat daný výkon. Poslední složkou vzorce je složka „S“, která určuje míru schopností člověka, například vědomosti, znalosti nebo dovednosti. Vzorec jasně říká, že pokud člověk nechce nebo chce jen málo, věci se nedaří, je výsledek neuspokojivý. V opačném případě je však výsledek podobný. Pokud je jedinec až příliš motivovaný, vzniká vysoké psychické napětí, které narušuje normální fungování člověka, a výkon se taktéž snižuje. (Bedrnová, 1998)

3.14 Pracovní motivace

V předešlých kapitolách byla popsána motivace spíše z psychologického hlediska, ve kterém hrají velký význam hodnoty, motivy a postoje jednotlivce. Pracovní motivace zužuje téma na motivování jedince v pracovní činnosti, kdy je to řídicí pracovník, který disponuje znalostmi konkrétních motivů jednotlivce a dokáže tak stimulovat pracovníka, aby plnil firemní cíle. (Štěpaník, 2010)

Pracovní motivace vyjadřuje určitý přístup člověka k práci. S tím souvisejí určité okolnosti a uplatnění jedince v konkrétním pracovním úkolu. Komplexně tak vyjadřuje podobu pracovní ochoty jedince. (Bedrnová, 1998)

Aby byla pracovní motivace úspěšná, je zapotřebí správně porozumět či správně volit motivační faktory, které odpovídají daným podmínkám organizace. Dalším předpokladem je správné využívání těchto motivačních faktorů. (Urban, 2017)

Je přirozené, že peněžní odměna je pro pracovníky nejvíce významná. Ovšem peníze nejsou jedinou motivací, která dokáže stimulovat pracovníky. Rozlišují se dva druhy odměňování. Hmotný a nehmotný. Do hmotného systému spadá fixní plat, ve kterém bývá přehlížen výkon. Dále sem patří například výkonová prémie, podíly na prémiech, prémie a odměny za výsledky hospodaření, podíly na zisku nebo příplatky za přesčasovou práci. (Štěpaník, 2010)

Zajímavou finanční odměnou je takzvaný týmový příplatek, který vychází z plnění několika týmových činností. To vede k vytváření týmové spolupráce mezi jednotlivými týmy a vytváří se tak stabilní prostředí, které je základem pro správné fungování společnosti. (Bělohávek, 2008)

Oproti tomu je dnes kladen důraz i na různé zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru. Může to být prestižní funkce, vybavenost pracoviště, výhodné stravování, garance poskytování různých služeb, podpora mimofiremních aktivit nebo individuální pracovní doba. Samotná mzda a hmotné požitky nejsou jedinými faktory, co motivují jedince v jejich pracovní činnosti. Pracovníky motivuje možnost osobního rozvoje nebo karierní a odborný růst. *„K manažerským zásadám náleží včasná a komplexní informovanost podřízených o vazbě pracovního výkonu k odměně, seznámení se zásadami odměňování i sankcí.“* (Štěpaník, 2010, s. 60)

Z výše zmíněné věty vyplývá, že by měli být všichni pracovníci informováni o podmínkách odměňování. Tato manažerská zásada by měla existovat v motivačním systému podniku.

3.15 Zásady odměňování pracovníků

Aby fungovala pracovní motivace, musí být systém odměňování vytvořen dle následujících zásad:

- Existence minimální a maximální úrovně peněžní odměny, kdy je brán ohled na možnosti podniku nebo na státní regulaci.
- Musí existovat spravedlnost a zároveň vnitropodniková a vnější srovnatelnost odměňování, což říká, že pracovníci musí být za stejnou práci stejně odměněni.
- Podnik by měl utajovat informace o peněžních i jiných odměnách.
- Zajištění motivačních účinků odměňování.
- Rozdělení celkových prostředků stanovených na odměny.
- Mělo by být jednoznačně stanoveno, kolik prostředků bude věnováno na růst odměn, jakým způsobem bude růst stanovován a kdo o tom rozhoduje.
- Systém musí být stabilní a měl by zajišťovat, aby rozdíly v odměně byly založeny na rozdílech v požadavcích práce, například dovednost, obtížnost či míra odpovědnosti.
- Úroveň mezd by se neměla odchylovat od úrovně převažující na trhu práce.
- Musí existovat stejná odměna za stejnou práci.
- Zaměstnanci by měli být přiměřeně informováni o postupech stanovování mzdových tarifů a o způsobu odměňování na svém pracovním místě.

Toto je shrnutí základních bodů, které by měly být brány v potaz při tvorbě účinného a efektivního systému odměňování. (Koubek, 1998)

3.15.1 Odměny

Každá osoba, která vykonává pracovní činnost nebo konkrétní úkol pracuje s tím vědomím, že získá něco, co uspokojí potřebu. A právě toto uspokojení potřeby, které

pracovník získá, lze chápat jako odměnu. Z širšího pohledu je to vše, co je pro pracovníka příjemné a motivuje ho to danou činnost vykonávat. (Urban, 2017)

Odměnou pro pracovníka může být pouhý pohled na odvedenou práci nebo fakt, že vykonávaná pracovní činnost je důležitá pro celou společnost. V těchto případech je jedinec motivován vnitřními faktory. Opakem jsou vnější motivační faktory, které působí až po dokončení práce nebo úkolu. Pokud má být finanční odměna motivující, nesmí být u pracovníků vzbuzen pocit automatické finanční odměny, protože pak ztrácí smysl. Motivace na základě odměny je považovaná za pozitivní motivaci, která slouží k podpoře chování v organizaci. (Urban, 2017)

3.15.2 Sankce

Pozitivní motivace je pro zaměstnance jednoznačně příjemnější než motivace negativní, která je založena na sankcích. Podstatou sankce je hrozba určitého trestu. V praxi dochází k užívání sankcí ve vztahu s odměnou, kdy je například částečně snížena nebo zrušena. Stejně jako u odměn, tak i u sankcí existuje rozdělení na hmotné a nehmotné sankce. Hmotnou sankcí je myšleno snížení finanční odměny. Pod nehmotnou sankcí si lze představit kritiku. Hrozba sankcí je využívána v případech, kdy chce vedení zamezit určitému chování. (Urban, 2017)

4. Vlastní práce

4.1 Lesy města Písku s.r.o.

Společnost Lesy města Písku s.r.o. byla založena jediným zakladatelem, a to městem Písek. Sídlo společnosti je v Písku na Flekačkách. Samotný podnik byl založen 1. ledna 1993 jako příspěvková organizace. Transformace na s. r. o. proběhla 11. prosince 1998. Od 1. ledna 1999 je podnik zapsán v obchodním rejstříku.

Hlavním předmětem podnikání jsou výroba, obchod a služby v oblasti lesního hospodářství. Dalším předmětem podnikání je provozování střešnic a zemědělská výroba. Ta se dělí na rostlinnou výrobu a živočišnou výrobu zahrnující chov ryb.

Jediným společníkem je město Písek, které je povinno dodržovat ustanovení zakladatelské listiny a nájemní smlouvy uzavřené 30. června 2008. V těchto smlouvách je předmětem nájmu obhospodařování a užívání pro hospodářskou činnost nájemce. To vše v rozsahu se zákonem č. 289/1995 Sb. o lesích a průběžně dle lesního hospodářského plánu vypracovaného na období 10 let.

4.1.1 Současná situace podniku a budoucí vývoj

Rok 2018 předčil veškerou minulost v historii podniku. Činnosti, jako jsou těžba, přibližování a prodej dřevní hmoty, překročily plánované množství o 30 %. Vlivem stále častých kalamit a následné kalamitní těžby dochází ke vzniku nových holin a narůstá pěstební činnost. Jde o úklid klestu, zalesnění a následnou péči o mladé stromky.

V roce 2019 panovalo v lesích velké sucho a došlo k přemnožení kůrovce. Dlouhé období sucha oslabilo stromy, což vedlo k přemnožení lýkožrouta. Lýkožrout smrkový začal napadat i mladé smrkové porosty ve věku 40 let. Následkem je nárůst kalamitní těžby a vznik holin přesahující velikost 1 ha.

Ani situace na trhu není přívětivá. Dřevo v takových podmínkách je laciné, a služby naopak drahé. Neustále vyvíjený tlak na růst mezd a nákladů není možné kompenzovat vyššími příjmy z prodeje dřevní hmoty, jejichž cena se snižující se kvalitou klesá. Ministerstvo však slibuje pomoc v boji s nepříznivými podmínkami, ale ta stále nepřichází. Finanční pomoc zůstává ve fázi slibů. Například nákup vagónů, který by pomohl přepravě

dřeva po kolejích, nikoliv po cestách, které jsou obrovskou tíhou ničeny. Oprava zničených silnic není dotována a vlastníci cest jsou nuceni realizovat opravu na své náklady. Tyto výdaje je pak dostávají do finančních problémů, což může v nejhorším případě skončit zastavením činnosti.

Následky sucha a kůrovcové kalamity se projevily i v roce 2019, docházelo k těžbě převážně poškozených stromů. Těžbou těchto stromů se snaží podnik zabránit šíření kůrovce a dalšímu znehodnocení dřevin. Každý měsíc řešil podnik, jak bojovat o zachování podoby Píseckých hor, kterou všichni znají. Těžba těchto dřevin je finančně náročnější a je o mnoho vyšší než úmyslná těžba. Prodejní cena však klesá. Kapacity odběratelů jsou přeplněné, a to jim dává možnost vybírat si takové suroviny, které potřebují.

Od roku 2018 začal podnik hospodařit dle nového lesního hospodářského plánu na dalších 10 let. Při tvorbě plánu podnik reagoval na klimatické změny. Při obnově lesní kultury je počítáno s vyšším zastoupením listnatých stromů.

V současné době hospodaří podnik na více než 8 000 hektarech a o služby je zájem. Aktivity přesahují Písecko a posouvají se směrem na západ. Cílem podniku je nadále zvyšovat zájem veřejnosti o lesy, jejich krásy, ale i výše zmíněné problémy. Podnik bude nadále zprostředkovávat výukové programy ve vzdělávacím středisku a nadále bude prohlubovat spolupráci s lesnickými školami v Písku.

4.1.2 Orgány podniku

Lesy města Písku s.r.o. jsou tvořeny třemi orgány. Tvoří jí valná hromada, jednatel a dozorčí rada.

Valná hromada

Patří mezi nejvyšší orgán společnosti. Jediný společník vykonává svá práva prostřednictvím působnosti valné hromady.

Do působnosti valné hromady náleží například:

- Rozhodnutí o změně obsahu zakladatelské listiny.
- Rozhodnutí o změně výše základního kapitálu nebo o připuštění nepeněžitěho vkladu, dále rozhoduje o možnosti započtení peněžitě pohledávky vůči společnosti proti pohledávce.

- Volí a odvolává jednatele, členy dozorčí rady a likvidátora.

Valná hromada si může vyhradit rozhodování případů, které normálně spadají do působnosti jednotlivých orgánů.

Jednatel

Jednatel v podniku Lesy města Písku je statutárním orgánem, který je oprávněný rozhodovat o všech otázkách, které nesvěřují společníkovi zákon nebo zakladatelská listina. Za podnik jedná samostatně a zastupuje ho navenek. Pod svým jménem podepisuje veškeré listiny a jeho podpis zastupuje celý podnik. Jednatel stojí na vrcholu hierarchie a zajišťuje obchodní vedení Lesů města Písku a zároveň dbá na vedení řádného účetnictví společnosti.

Dozorčí rada

V podniku je dále zřízena dozorčí rada. Je tvořena třemi členy, kteří jsou voleni valnou hromadou.

Hlavní působností dozorčí rady je například:

- Dohlížení na činnost jednatele.
- Nahlížení do obchodních a účetních knih a jiných dokladů. Veškeré údaje dozorčí rada kontroluje.
- Předložení zprávy valné hromadě nejméně jednou za rok.

4.1.3 Řídící struktura podniku

Řídící struktura podniku je složena celkem ze třech řídicích stupňů. Současně nastavená struktura je vzhledem k činnosti podniku adekvátní. První řídicí stupeň reprezentuje jednatel společnosti, který zastupuje firmu navenek a podepisuje smlouvy. Dále je zodpovědný za plynulý chod porad, které jsou v podniku vedeny na měsíční bázi.

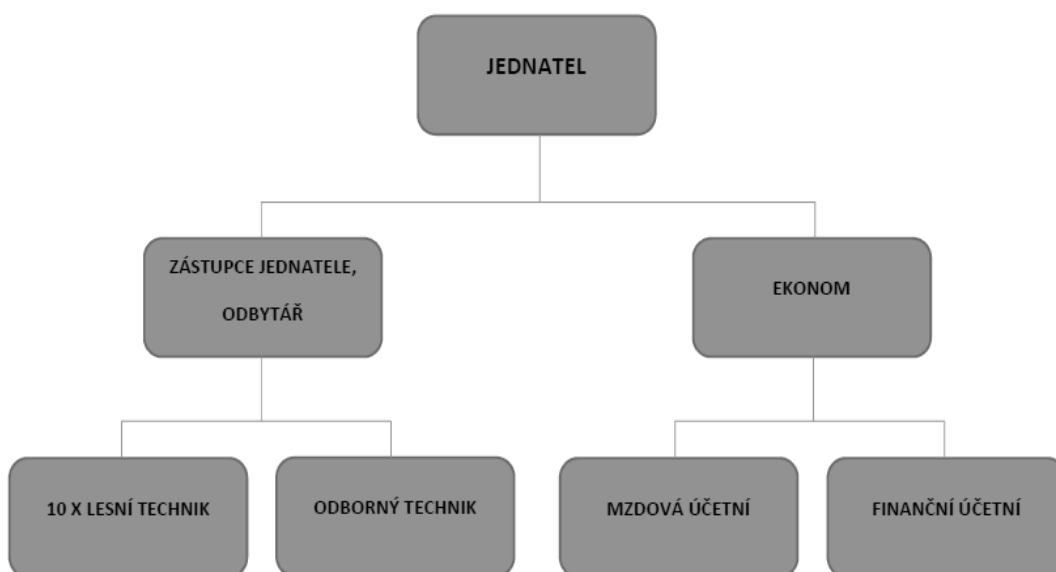
Druhý řídicí stupeň je reprezentován zástupcem jednatele a odbytářem v jedné osobě a ekonomem. Zástupce jednatele zastupuje jednatele ve výjimečných případech, kdy je pověřen podepisovat některé smlouvy. Odbytář působí na své přímo podřízené pracovníky v oblasti těžební činnosti a odbytu dřeva. Jeho snahou je působit tak, aby si vedoucí úseku (lesní technici) řídili výrobu řádně, ve vysoké kvalitě a zároveň naplňovali lesní hospodářský plán. Kvalita jejich odvedené práce určuje prémiovou část mzdy. Ekonom řídí mzdovou a finanční účetní, které reprezentují třetí řídicí stupeň. V podniku je

ekonom v řídicí struktuře zobrazen tak, že nemá žádný vliv na lesní techniky. Skutečnost je však taková, že v podniku se ekonom stará o ekonomickou část a zároveň řídí pěstební činnost podniku. Na své podřízené působí tak, aby plnili zákonné normy. Například dodržení minimálního počtu sazenic na hektar. V jeho kompetenci je rozhodnutí o kvalitě a výši odměny lesního technika.

Zástupce jednatele (odbytář) má pod sebou deset lesních techniků a odborného technika. Odborný technik má na starosti školky, ve kterých dochází k výrobě sazenic. Hlavním úkolem odborného technika je zajištění dostatečného množství kvalitních sazenic. Lesní technik má pod sebou výkonné pracovníky, kteří reprezentují jednotku organizace práce (JOP). Úkolem lesního technika je působit na výkonné pracovníky tak, aby plnili zadání ekonoma a odbytáře. V podniku je celkem deset lesních techniků, kteří se starají o takzvaný úsek. V tomto úseku řídí těžební činnost, tvorbu štěpky, výsadbu nových porostů, jejich následnou ochranu stavbou oplocenek, vyžínání a další činnosti spojené s lesním hospodářstvím.

Vzhledem k tomu, že podnik má celkem sedmdesát čtyři pracovníků, tři stupně řízení a třináct liniových pracovníků, je řazen do kategorie středního podniku. V této skupině podniků už existuje riziko ztráty informací a nižší spolehlivost systému. Nicméně sledovaný podnik má nastavené jednotlivé stupně optimálně. Třetí řídicí stupeň vykonává svou činnost v terénu a řídí své výkonné pracovníky. Zaměstnanci druhého řídicího stupně pracují v hlavním sídle společnosti a fungují jako prostředníci mezi třetím a nejvyšším stupněm řízení. Tuto funkci plní odbytář a ekonom. Na vrcholu řídicí struktury je jednatel, který působí na ekonoma a odbytáře.

Obrázek 14 - Řídící struktura společnosti



Zdroj: Lesy města Písek s. r. o.

4.2 Analýza současného stavu odměňování pracovníků

Ve zkoumaném podniku Lesy města Písek je výchozím dokumentem pro odměňování pracovníků vnitropodniková směrnice číslo pět. Tato směrnice je platná od 1. ledna 1999 a průběžně dochází k aktualizaci konkrétních výší částek, které tvoří odměny nad rámec základní mzdy. Tyto změny jsou prováděny pod vlivem nových zákonů či úspěšného hospodářského výsledku. Konkrétní změny jsou zaznamenávány v přílohách.

V podniku se rozlišují dva druhy odměňování. Odměňování dělníka a odměňování technicko-hospodářského (THP) pracovníka. Dělník představuje výkonného pracovníka a THP pracovník je reprezentován zástupci ze druhého a třetího řídicího stupně. Konkrétně jde o odbytáře, ekonoma (druhý řídicí stupeň), lesního a odborného technika (třetí řídicí stupeň).

4.2.1 Odměňování dělníků

Odměňování dělníků je v podniku samo o sobě motivující. Dělníci nemají fixní mzdu, ale jsou odměňováni za kvalitu a kvantitu odvedené práce. Současná struktura odměňování v Lesích města Písku je následující.

Základní mzda

Výkonní pracovníci jsou odměňováni buďto úkolovou, nebo časovou mzdou. Úkolová mzda je vystavena jako sazba za technickou jednotku, která je odvozena ze spotřeby času na jednotlivé výkony a ze základních tarifů časové mzdy. Jednotlivé tarify jsou uvedeny v číselníku výkonů, kde na konkrétní činnosti připadá jiný tarif, který je závislý na náročnosti a obtížnosti práce.

Pracovníci, kteří ke své práci nepotřebují speciální dohled a kontrolu od nadřízených a jsou schopni vykonávat svou práci samostatně, kvalitně a svědomitě, mohou být ohodnoceni takzvaným osobním tarifem a hodnocením. Rozhodnutí o stanovení tohoto osobního tarifu musí být písemně zaznamenáno a řádně uloženo.

Naturální mzda

V podniku Lesy města Písek lze zaměstnanci poskytnout část mzdy naturální formou. Výjimkou je minimální mzda, která musí být vyplacena v penězích.

Za naturální mzdu je v podniku považováno palivové dříví. Její výše je stanovena v peněžní formě v prodejních cenách.

Prémie a mimořádné prémie

Vyplacení prémie se odvíjí od hospodářského výsledku podniku. Prémie jsou vypláceny stanoveným procentem ze základní mzdy. Může být vyplácena za různá období. Buď za období leden až květen nebo červen až říjen. Prémie je splatná v měsíci červen, respektive listopad.

Dále v podniku existuje mimořádná prémie, o jejímž udělení a výši rozhoduje ředitel podniku. Nárok na ní má zaměstnanec, který úspěšně plní úkoly nad rámec svých povinností, dále má na ní nárok, pokud úspěšně splnil mimořádně důležitý nebo významný úkol.

Náhrada za používání vlastního nářadí

Výkonní pracovníci vykonávají práci v podniku se svým nářadím, za které jim náleží náhrada za jeho opotřebení. Výše náhrady je vypočítaná z platných cen a z doby životnosti zapůjčeného nářadí nebo oděvu. Tato kalkulace se nachází v podnikové příloze číslo tři.

Pokud pracovník dostane k výkonu práce nářadí či oděv od společnosti, náhrada je úměrně krácena nebo na ní nemá vůbec nárok.

Stravné

Výše stravného je různá. Konkrétní částka je stanovena dle energetické náročnosti práce. V pěstební činnosti mají zaměstnanci nárok na vyplacení stravného v minimální výši. V případě zaměstnanců, kteří vykonávají těžbu a přibližování dřeva, - je tato hranice maximální. Minimální a maximální hranice sazeb jsou stanoveny zákonem.

4.2.2 Odměňování THP pracovníků

Technicko-hospodářští pracovníci jsou odměňováni odlišně. Zásadním rozdílem je existence fixní mzdy a pohyblivé složky mzdy.

Mzda

Mzda THP pracovníka je tvořena hned několika složkami. Patří sem základní mzda, osobní ohodnocení, naturálie a stravné. Základní mzda THP pracovníka je dána mzdou konkrétní platové třídy pro danou profesi THP pracovníka. Platové třídy má společnost definované v příloze číslo čtyři.

Osobní ohodnocení pracovníka je stanoveno procentem ze základní mzdy a záleží na výsledcích odvedené práce, na přístupu k vykonávané činnosti a na celkovém plnění povinností. Nárok na osobní ohodnocení má pouze pracovník, který v podniku odpracoval tři měsíce od nástupu do zaměstnání.

V případě, že pracovník nevykonává danou práci nebo činnost dle představ nadřízeného, má špatné výsledky nebo porušuje předpisy, nemá nárok na osobní ohodnocení. Pokud se pracovník nedopustil nijak závažných porušení a jeho práce byla dostačující, může být jeho osobní ohodnocení kráceno ve výši, kterou určuje ředitel Lesů města Písku.

Jakákoliv změna mzdových složek je písemně zaznamenávaná a ukládaná.

Prémie, odměny a mimořádné odměny

Prémie jsou zaměstnancům Lesů města Písku vypláceny v případě, že společnost dosáhla dobrého hospodářského výsledku. Tato vyplácená prémie je určena opět procentem ze základní mzdy, nebo může být stanovena částkou a vyplacena za první pololetí ve mzdě za měsíc červenec a za druhé pololetí ve mzdě za měsíc prosinec.

Na konci roku jsou vypláceny odměny za přirozenou obnovu a zajištění kultur v zákonné době na ploše porostu. Může být vyplácena i její poměrná část, pokud splňuje

nároky zajištění přirozené obnovy. Podklady, které kontroluje zodpovědný pracovník, v tomto případě ekonom, musí být odevzdány do konce prvního pololetí. Pokud ekonom dospěje k závěru, že daný pracovník má na odměnu nárok, je vyplácena v posledním měsíci, tedy v prosinci. Výše odměn je uvedena v příloze číslo pět.

Pokud pracovník pravidelně a úspěšně plní své povinnosti nebo splnil mimořádně důležitý úkol, může být pracovník oceněn mimořádnou prémie, jejíž výši stanovuje ředitel společnosti.

Naturální mzda

Naturální mzda je u THP pracovníků stejná jako v případě odměňování dělníků. Jedná se o část mzdy, která je vyplácená ve formě naturálií. Za naturálie se v podniku považuje palivové dříví, jehož hodnota je vyjádřena v peněžní formě v prodejních cenách. Pravidla odměňování naturální mzdou vede společnost v příloze číslo dva.

Služební výdaje

Nejčastějším případem služebního výdaje je náhrada za používání vlastního vozidla. Tato náhrada je vyplácena dle zákoníku práce a předpisů souvisejících po předložení vyplněného tiskopisu, kterým je Cestovní příkaz – vyúčtování pracovní cesty. Silniční daň za takto využívaná vozidla platí Lesy města Písku.

Stejnokroj, součásti a pracovní oděvy

Každý THP pracovník Lesů města Písku má nárok na stejnokrojové vybavení nebo jeho součásti. Výše nároku je vedena v příloze číslo šest.

Pracovní oděvy, které pracovníky chrání, jsou vydávány průběžně a jejich výměna probíhá na základě opotřebení daného oděvu.

Zástřelné

THP pracovníci disponují loveckým plánem. Náklady, které pracovník vynaloží na splnění plánu, jsou pracovníkům propláceny jako zástřelné. Jedná se například o střelivo. Konkrétní výše zástřelného se nachází v příloze číslo sedm.

Za doprovod a úspěšný lov poplatkových lovců a preparaci trofejí náleží zaměstnancům odměna. Odměna je stanovena procentem ze základní ceníkové sazby. Procenta se nacházejí taktéž v příloze číslo sedm.

Pokud pracovník doprovází zahraničního poplatkového lovce a jejich lov je úspěšný, je vyplácena odměna, která je přepočtena dle aktuálně platného kurzu cizí měny.

Pracovníkům, kteří mají lovecky uzpůsobeného psa pro vykonávání práva myslivosti v honitbě Lesů města Písku, náleží příspěvek ve stanovené výši, která se nachází v příloze číslo sedm.

4.3 Systémový rozbor společnosti Lesy města Písku

Během rozhovoru s ekonomem zkoumaného podniku byla zjišťována současná situace v podniku. Bylo zjištěno, že doposud neexistuje ucelený pohled na systém odměňování. Cílem praktické části je vytvořit fungující motivační systém odpovídající skutečným podmínkám podniku a vycházející ze systémového pojetí Hrona a Traxlera.

4.3.1 Současná situace přímého a nepřímého řízení

Z rozhovoru s ekonomem podniku bylo zjištěno, že řídicí struktura je nastavena ve vztahu k motivaci řádně, ale i přesto zde existují nedostatky a chybí komplexní ucelenost systému. Pravidlo motivuj tam, kam dohlédneš je nastaveno správně, ovšem odměny v podniku jsou očekávané a jejich výše se odráží od výsledku hospodaření podniku, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Někteří zaměstnanci se tak mohou svést na úspěchu svých kolegů a naopak ti, kteří za sebou nechávají pravidelné kvalitní výsledky, se mohou cítit nedoceneně.

V podniku existují různé stimuly a motivy, které nejsou příliš komunikovány. Z těchto zjištěných faktů usuzuji, že v podniku existují jisté rezervy v celkovém systému odměňování. Situace přímého a nepřímého řízení je v následujících řádcích rozčleněna dle jednotlivých řídicích stupňů.

První řídicí stupeň

Tento stupeň je reprezentován jediným zástupcem, a to jednatelem (ředitelem) podniku. Jeho práce je hodnocena valnou hromadou, která navrhuje jednou ročně prémii jednatelem. Tato výše závisí na odvedené práci za celý rok. Hodnotí se výsledek práce jako celku, tedy podniku, který jednatel řídí.

Je tedy na něm, jak postupuje během řízení společnosti. V podniku je to on, který určuje postupy, které vedou k tomu, aby společnost dosahovala nejlepších výsledků. Čím lepší výsledky podniku, tím vyšší prémie pro něj. Ředitel dále aktivně působí na své přímo podřízené pracovníky, jimiž jsou ekonom a odbytář. Tito pracovníci nejsou příliš

motivování a za jejich práci je ředitel odměňuje dvakrát ročně premií, která se odvíjí od výsledků společnosti.

Druhý řídicí stupeň

Tento řídicí stupeň je v podniku velice důležitý. Veškeré působení začíná právě zde. Odbytář působí v oblasti těžební činnosti a odbytu dřeva, ekonom v pěstební činnosti.

Hlavním zdrojem generování zisku podniku je prodej dřeva. Odbytář v podniku působí přímo na podřízené pracovníky tak, aby splnili dané množství produkce, kterou podnik prodá. Ekonom řídí obnovu lesních porostů a následné související činnosti se zajištěním a výchovou lesních porostů. Jsou to veledůležité úkoly, na kterých je závislá samotná existence podniku. Přestože jsou to důležité procesy, nedochází zde k adekvátní motivaci pracovníků. K aktivnímu působení ano, ale podřízení pracovníci jsou motivováni pouze premiemi, jejichž výše je závislá na celkovém výsledku hospodaření podniku. To znamená, že záleží i na práci ostatních pracovníků. A jak v praxi bývá zvykem, někteří pracovníci nevynakládají takové úsilí jako jiní a jsou odměňováni stejně. Právě zde by mělo dojít k nápravě a vytvoření takových podmínek, kde bude odměněna práce každého zvlášť.

Praktickým příkladem v podniku je působení na lesní techniky v těžební činnosti. Odbytář na ně působí tak, aby si řídili výrobu co nejefektivněji. To znamená, že by měli z vykácených stromů vyrobit co nejkvalitnější výrobky, správně si řídit své výkonné pracovníky a naplňovat roční hospodářský plán. Pravidelné kvalitní výsledky ovlivňují jejich prémiovou část mzdy.

Dalším příkladem je působení ekonoma. Ten působí na pracovníky tak, aby plnili zákonné ukazatele, jako jsou minimální počty sazenic na hektar nebo zajištění vysázených stromků do pěti let věku, tak aby odrostly nepříznivým vlivům prostředí a nedocházelo ke zničení těchto stromků. Pokud je kultura po pěti letech zajištěná, náleží pracovníkům za jejich práci odměna. Takzvaná prémiová položka zajištění kultury pětiletých porostů. Pět let je však příliš dlouhý horizont a samotná prémie přestává být motivující.

Třetí řídicí stupeň

Lesní technici reprezentují třetí řídicí stupeň. Každý technik má přiřazený úsek, o který se stará. K tomu má na starost určitý počet výkonných pracovníků, na které aktivně působí. Tímto působením dochází k plnění zadání od ekonoma a odbytáře a zároveň ročního plánu.

Pro výkonné pracovníky jsou podmínky v odměňování odlišné. Výkonní pracovníci nemají fixní plat a záleží pouze na jejich výkonnosti a šikovnosti, protože jsou odměňováni časovou nebo úkolovou mzdou. Úkolem lesního technika je umístit pracovníky na takové činnosti tak, aby docházelo k plnění plánu. Dále je povinen sdělit pracovníkům výši odměny za úkol nebo výši hodinové mzdy. Pak už záleží pouze na výkonných pracovnících, zda svůj úkol zvládnou kvalitně a budou řádně odměněni. Pokud výkonný pracovník oddělá více než je požadováno, je náležitě odměněn.

Praktickým příkladem je například vyžínání. Lesní technik zadá výkonnému pracovníkovi úkol na celý den. Pokud ho pracovník vykoná za den na 100 %, obdrží smlouvanou částku. Pokud udělá práci navíc, například dvakrát tolik, je odměněn dvakrát tolik. Takové podmínky platí i v opačném případě. Jestliže výkonný pracovník nepracuje dostatečně, neobdrží původně slíbenou výši, ale takovou výši, na kterou má nárok dle odvedeného výkonu. Možnost výdělků navíc existuje pro výkonné pracovníky ve většině činností. V podniku se toto pravidlo nazývá „čím více toho uděláš, tím více peněz máš“. Vztahuje se pouze na výkonné pracovníky.

4.3.2 Zhodnocení současné situace

V podniku Lesy města Písku existuje možnost aktivního přivýdělků, kterým disponují pouze výkonní pracovníci, nikoliv THP pracovníci. Ti si mohou aktivně přivydělat pouze ve zvláštních případech, a to ve svém volném čase v sobotu a v neděli.

V podniku existuje lesní hospodářský plán, který je stanoven na 10 let. Tento plán je vypracovaný specializovanou firmou na hospodářskou úpravu lesa. Podnik je zavázán splnit tento plán v daném intervalu deseti let. Během tohoto období je podnik vystaven průběžným kontrolám z České inspekce životního prostředí. Tento orgán kontroluje závazné ukazatele lesního hospodářského plánu, jako je výchova porostů a dodržování výše těžby.

Každý rok jsou lesními techniky vytvářeny roční projekty (plány). Za tento roční projekt je pracovník zodpovědný a jeho cílem je působit a pracovat tak, aby byl roční plán naplněn. Lesní technik aktivně působí na své dělníky, se kterými dosahuje vytyčených cílů v ročním plánu.

Lesní technik je povinen informovat dělníka o možnosti aktivního přivýdělku. Současně s tím dává na vědomí existenci norem v pěstební a těžební činnosti včetně jejich výše.

V podniku je důležitý ekologicko-ergonomický subsystém, který souvisí s možností tohoto přivýdělku. Konkrétní normy jsou stanoveny na základě různých pracovních podmínek. Jde o ztížené pracovní podmínky, které jsou oceněny vyšší sazbou a existuje možnost vyššího výdělku. Jedním z příkladů je práce s vysokým stupněm zabuřnění (velký porost trávy), kdy je sazba za práci zvýšena o X %, dále je jinak ohodnocena práce ve svahu nad 50 %, kdy je taktéž sazba zvýšena o stanovené procento. V případě donášky sazenic ve větší vzdálenosti, než je 100 metrů, je sazba opět zvýšena. Dalšími nevhodnými pracovními podmínkami je například práce za vysoké teploty nebo práce při vylepšování, kdy dochází k vysazování nových sazenic na uschlé pasece.

Nejen nevhodné pracovní podmínky jsou ohodnoceny zvláštní sazbou, ale i činnosti, které jsou pro podnik typické. Například zalesňování, oplocování kultur pletivem, odstranění klestu (větve), ochrana mladých lesních kultur, ochrana kultur křovinořezem nebo prořezávky. Pro výkonné pracovníky zde platí výše zmíněné pravidlo „čím více toho uděláš, tím více peněz máš“.

Zvláštní pravomocí lesního technika je možnost udělení mimořádné měsíční prémie výkonnému pracovníkovi až do výše 1 000 Kč. To dává prostor přímo podřízeným pracovníkům, kteří aktivně plní zadání a přesvědčují svého vedoucího úseku, který může, ale nemusí tuto prémie udělit. Hlavním hlediskem je především kvalita. Až poté kvantita.

Stinnou stránkou zaběhlého systému v podniku je absence pravidelné odměny pro lesního technika, který musí aktivně působit na své podřízené tak, aby docházelo k plnění ročního projektu, za který zodpovídá. Za současných podmínek neexistuje pro tohoto pracovníka dostatečná motivace, která by ho k aktivnímu působení motivovala. Výkonní pracovníci pak nemusejí pracovat tak, aby docházelo k plnění ročního projektu, a to je pro podnik riziko.

Na konci každého měsíce zhodnotí lesní technik vykonanou práci pracovníka, kterou eviduje. Zápis obsahuje konkrétní činnosti v daných podmínkách, které jsou ohodnoceny příslušnými sazbami. Činnosti jsou zaznamenávány do lesní hospodářské evidence na výrobně mzdovém lístku, který je předán pěstebnímu a těžebnímu technikovi ke kontrole.

V podniku probíhají porady na měsíční bázi. Na poradě se řeší výsledky těžby a pěstební činnosti, plány na další měsíce a zjišťuje se, zdali je dostatek pracovníků na plánované činnosti. Probíhá zde jednosměrná komunikace od jednatele ke svým podřízeným. Pak hovoří ekonom a odbytář, kteří upřesňují úkoly, protože jsou v přímém kontaktu s lesními techniky. Na závěr mají prostor samotní technici, kteří vysloví své požadavky a vyjádří se. V případě velkého problému nebo naopak úspěchu se všichni členové porady přesouvají do terénu na konkrétní místo a je názorně ukázáno, co bylo správně a co špatně. Cílem je poučit pracovníky a zamezit dalšímu pochybení, či naopak inspirovat ostatní.

4.3.3 Vliv subsystémů na přímou a nepřímou motivaci

Motivace jedince je ovlivněna mnoha faktory. Analýza podniku Lesy města Písku je provedena v souladu s TŘOS (Hron, Traxler, 2017), ze které plyne, že největší podíl na motivaci má řídicí subsystém, organizační subsystém a v neposlední řadě ekonomicko-informační subsystém. Nicméně nejsou to pouze tyto tři subsystémy, ani samotné motivy nebo stimuly. Jsou to i ostatní subsystémy, které ovlivňují motivaci jedince přímo, ale i nepřímo. Následující odstavce popisují konkrétní skutečnosti, které z hlediska motivace ovlivňují pracovníky v podniku.

Mezilidské vztahy, které spadají do sociálního subsystému v oblasti přímé motivace, mají významnou roli v podnicích. Především v menších podnicích, ale i ve středně velkých jako jsou Lesy města Písku, kde se všichni pracovníci napříč hierarchie znají. Pro lesní techniky je důležité, aby věděli, jaké vztahy mají mezi sebou výkonní pracovníci. Jedním z úkolů techniků je vytvořit skupinu pracovníků pro obnovu lesních porostů. Musí k sobě přiřadit takové pracovníky, kteří spolu dobře vycházejí a snesou se na jednom pracovišti. Kvalita sadby je pak o mnoho vyšší a efektivnější, než když jsou spolu pracovníci, kteří se bytostně nesnesou.

Subsystemém přímého řízení ve společnosti má vliv na motivaci na každém řídicím stupni. Úkoly a cíle jsou komunikovány dle hierarchie odshora dolů a působení probíhá pouze tam, kam pracovníci jednotlivých organizačních stupňů dohlédnou. To znamená, že jednatel není tím, kdo motivuje výkonné pracovníky, ale jsou to lesních technici, kteří znají výkonné pracovníky o mnoho lépe a motivují je právě oni. V režii tohoto subsystemu je také stanovení daných podmínek, podle kterých řídicí pracovník motivuje. Je důležité, aby slíbené podmínky nebyly v průběhu období měněny.

Přímou motivaci majetkového subsystemu nejlépe vysvětluje následující obrázek, z něhož vyplývá, že na přímém řízení se podílí manažer vždy, majitel jen tehdy, pokud se aktivně podílí na řízení podniku (majitel-jednatel, spolumajitel-jednatel, manažer).

Obrázek 15 – Vztah vlastnictví a účasti na řízení

Účast na řízení Vlastnictví	100 % (přímé řízení)	Částečná (orgány společnosti)	0% (nepřímé řízení)
100% majetková účast	Majitel – jednatel (majitel a manažer)	Majitel Představenstvo Dozorčí rada	Majitel Investor Valná hromada
Částečná majetková účast	Spolumajitel – jednatel (majitel a manažer)	Spolumajitel Představenstvo Dozorčí rada	Investor Aktionář Valná hromada
0% majetková účast	Manažer (zaměstnanec)	Manažer na objednávku (kvalita) (ISO normy)	Výkonný pracovník (zaměstnanec)

Zdroj: Hron, Traxler, 2019

Oblast nepřímé motivace je taktéž ovlivněna několika subsystemy. Přidělování zdrojů má na starosti jednatel podniku. K přidělování dochází na poradách. Ředitel si postupně vyslechne současnou situaci každého úseku a na základě toho rozhodne o přidělení výkonných pracovníků. Na to navazuje i optimalizace zdrojů. Ta probíhá také na poradách. Opět jde o zdroj pracovní síly. Každý hajný si dokáže spočítat, kolik toho dokáže zalesnit. K tomu potřebuje určitý počet výkonných pracovníků. Pokud ví, že jich má dostatek a jiný hajný naopak nedostatek, navrhne přesun pracovníků na jiný úsek.

Konečné slovo má vždy ředitel. Pokud dochází k přesunu pracovníků z jednoho úseku na druhý, může to nepřímo působit na výkonné pracovníky, kteří tyto přesuny mohou vnímat negativně jako náznak toho, že jsou pro lesního technika nepotřebnými. V tomto případě záleží na četnosti přesunů daného pracovníka. Lze to vnímat i jako pozitivní motivaci, když je opakovaně přesouván pracovník na činnosti, které jdou pouze jemu, což v něm může vyvolat pocit nepostradatelnosti v podniku.

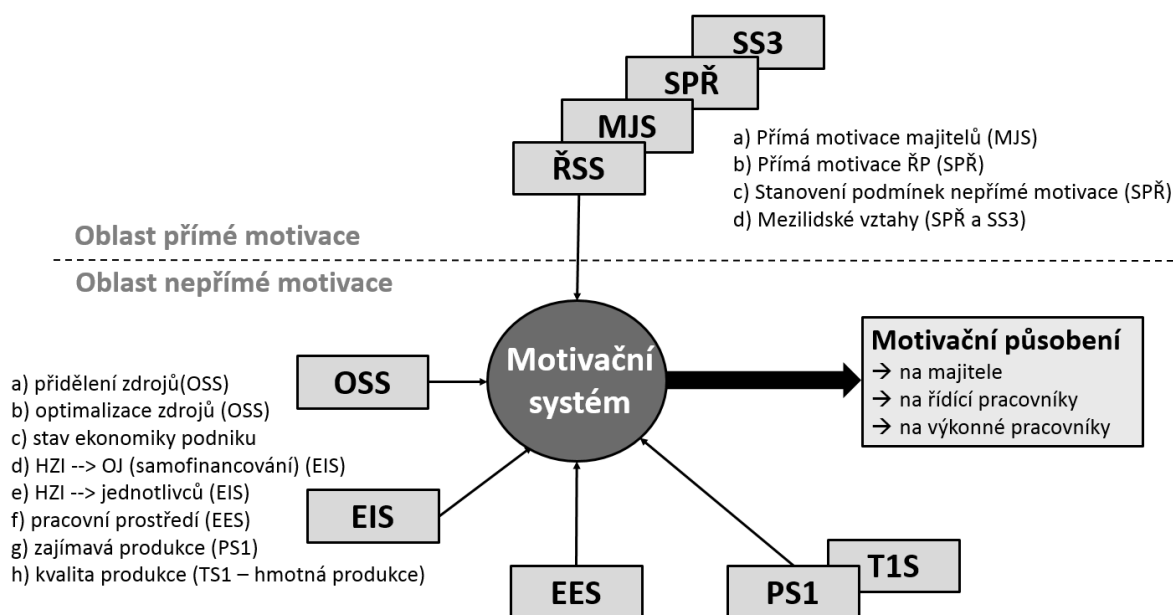
Nejvýznamnějším nepřímo motivujícím prvkem je princip samofinancování spadající do ekonomicko-informačního subsystému, který je vytvořen pro podnik v kapitole 4.4. Další ze subsystémů, který nepřímo ovlivňuje pracovníky je ekologicko-ergonomický subsystém. Pracovní podmínky v lese nabízejí čerstvý vzduch. Pracovní činnosti v podniku dochází k soustavnému zachovávání přírodního bohatství na Písecku. A právě tento smysl práce a práce na čerstvém vzduchu je v leckterých zaměstnání vzácností, a proto i tento subsystém může pracovníky nepřímo ovlivnit k setrvání v podniku.

Podnik realizuje hmotnou produkci. Produkt spadající do produkčního subsystému také nepřímo ovlivňuje pracovníka v setrvání v podniku. Zde se vybízí uvést jako příklad zakládání plantáží pro vánoční stromky, dochází k tvorbě jedinečného produktu. V období vánočních svátků lidé šílí a jejich stromeček musí být co nejkrásnější. Pracovníci, kteří pečují o kvalitu těchto stromků, tvoří jedinečný produkt. Svou prací tak umožní nejedné rodině prožít příjemné vánoční svátky a oni se pak mohou chlubit svým známým, že právě tyhle stromky jsou výsledkem jejich práce.

V současné době je snahou všech pracovníků udržet přírodní krásy na Písecku v takové podobě, jak jí všichni znají. To je docíleno aktivní těžbou napadených stromů, aby nedocházelo k šíření kůrovce a zároveň ohrožení zdraví a života návštěvníků lesa. I toto spadá do oblasti nepřímé motivace do produkčního subsystému, protože během těchto procesů dochází k tvorbě produktů, se kterými společnost obchoduje a generuje zisk.

Výše zmíněné příklady by měly zapadat do motivačního systému, ze kterého bude vycházet samotné motivační působení na majitele, řídicí pracovníky nebo výkonné pracovníky.

Obrázek 16 - Oblast přímé a nepřímé motivace



Zdroj: Traxler, 2020

4.4 Návrh principu samofinancování

Hlavní podstatou principu samofinancující se organizační jednotky je tvorba finančních prostředků z vlastních vytvořených zdrojů. Stanovené koeficienty, které jsou garantovány na období jednoho roku, pomohou ke zlepšení současné situace v několika oblastech. Pro účely této práce jsou důležité zejména druhý, třetí a čtvrtý koeficienty. Jde o koeficient na opravu a modernizaci. Třetí a čtvrtý koeficienty reprezentují odměny a prémie pracovníků druhého a třetího řídicího stupně.

Vzhledem k současné politické situaci v oblasti lesního hospodářství je tento princip pro podnik Lesy města Písku na místě. A to hned ze dvou hlavních důvodů. Jak již bylo zmíněno, velkým problémem jsou cesty, které jsou velmi důležité pro dopravu nákladních aut a v konečném důsledku pro prodej vytěženého dříví. Ne vždy jsou však cesty zcela v pořádku. Aby bylo umožněno těžkým nákladním vozům dojet pro vytěžené dříví, které je pro podnik existenčně důležité, musí podnik vydávat nemalé finanční prostředky na opravu těchto cest. Koeficient na opravy a modernizace vytvoří prostředky na tyto opravy. Tímto krokem bude odstraněna nejistota v podobě čekání na slíbené nákupy vagónů.

Druhým důvodem jsou koeficienty na odměny a prémie. Analýzou současného stavu odměňování podpořenou rozhovorem byla zjištěna slabá motivace THP pracovníků. Především lesních techniků, ekonomů a odbytářů. Pracovníci druhého a třetího řídicího stupně se nejvyšší měrou podílejí na tvorbě hmotné produkce, a tak by bylo žádoucí, aby byli tito pracovníci lépe motivováni. Tento princip samofinancování je sestaven především pro zástupce třetího řídicího stupně, lesní techniky, ale nárok na odměnu má i ekonom a odbytář, kteří aktivně působí na lesní techniky. Zavedením principu se vytvoří větší odpovědnost vůči celému podniku a zároveň se zvýší pocit důležitosti lesních techniků, protože budou samostatní a budou se větší měrou podílet na rozhodování.

Princip samofinancování pro podnik Lesy města Písku musí respektovat dané podmínky v podniku. V podniku je zaměstnáno celkem deset lesních techniků a každý z nich disponuje skupinou výkonných pracovníků, se kterými vytváří zisk, který je následně přerozdělen dle stanovených koeficientů. Ekonom tak každý měsíc obdrží výpis jednotlivých nákladů a počty výkonných pracovníků, kteří se podíleli na jednotlivých činnostech souvisejících s těžbou a štěpkou. Tento soupis dostane od každého lesního technika a následně provede výpočet. Konkrétní čísla pak předá řediteli, který tyto výsledky může použít jako podklad na poradě během hodnocení současné situace. Na poradách tak během hodnocení může vzniknout i soutěžní klima mezi jednotlivými techniky, kteří mohou být v konečném důsledku oceněni uznáním či pochvalou.

Princip samofinancování je vytvořen pro dva procesy. Pro těžební činnost a tvorbu štěpky. Procesy se vzájemně doplňují a jsou realizovány na měsíční bázi za jakýchkoliv podmínek. Z analýzy současného stavu odměňování bylo zjištěno, že lesní technik nemá příliš velkou motivaci k tomu, aby aktivně působil na své výkonné pracovníky, čímž by naplňoval roční. Pokud podnik nebude dodržovat tento plán, hrozí mu sankce. Pro podnik je nízká motivace lesních techniků rizikem.

Těžební činnost doplněná tvorbou štěpky probíhá následovně. Celý proces je v režii lesního technika, který se pravidelně ve svém úseku vypravuje na takzvané pochůzky. Cílem pochůzky je vyznačit takové stromy, které budou poraženy a tím pročistí les, ať už jsou zdravé, či napadené. Jeho cílem je už v prvotní fázi přemýšlet nad tím, aby naplnil kapacitu nákladního vozu v co nejmenší vzdálenosti, čímž ušetří čas a vznikne prostor pro těžbu většího množství během měsíce.

Pak následuje výběr pracoviště. Pracoviště by mělo disponovat dostatečným prostorem pro veškerou techniku, která označené dřevo zpracovává. Pracoviště by mělo být dobře přístupné. I zde je výběr důležitý. Pokud lesní technik dokáže zvolit velké pracoviště, na kterém naloží plnou kapacitu nákladního vozu, ušetří mnoho nákladů, ale hlavně časové kapacity. V opačném případě bude muset technika a nákladní automobil přejíždět, náklady porostou a časová kapacita se bude snižovat.

Jestliže lesní technik označil těžbu, objedná speciální přístroj, který se nazývá harvester. Tento stroj zajistí zpracování stromu. Během zpracování dochází k tvorbě jak konečného produktu, tak doplňkového, který se zpracovává dále. Není podmínkou, aby lesní technik na práci harvestoru dohlížel, ale v zájmu dobrého výsledku by měl. Během tohoto procesu je pokácený strom očištěn a dochází ke vzniku takzvané klesti, což jsou větve stromů, se kterými se pracuje dále. Během této činnosti mohou na pracovišti vzniknout dvě situace. Každá z nich zásadně ovlivní konečný výsledek lesního technika. V lepším případě lesní technik dohlídí na práci harvestoru a řídí jeho činnost. Říká, kam má jednotlivé klády, které mohou nabývat různé délky, skládat. Působením technika dochází ke zefektivňování celého procesu, protože si produkty připravuje pro další manipulaci, která bude snazší, čímž opět ušetří mnoho času. Harvester vytváří hromady z dvoumetrových nebo čtyřmetrových klád, které pak odváží nákladní vůz. Zároveň jsou tvořeny hromady klesti pro vyvážecí soupravu. Vyvážecí souprava odváží nahromaděnou klest, která vzniká při práci harvestoru. Zkráceně lze tento proces shrnout těmito slovy. Čím větší systém a organizovanost v jednotlivých činnostech lesní technika má, tím rychleji dochází k průběhu celého procesu a zbývají mu vyšší časové kapacity na další těžební činnost.

Opakem je lesní technik, který není přítomen při práci harvestoru. Přístroj sice zpracuje vyznačené stromy, ale pokud mu lesní technik pořádně nevysvětlí nebo neukáže, kam chce dřevo a klest skládat, může to zůstat ležet tam, kam to spadne. Zde vzniká pro lesního technika problém. Celkové zpracování se stává nákladnější, trvá déle a musí do toho zapojit výkonné pracovníky, kteří by v případě jeho přítomnosti těžby mohli pracovat na jiných činnostech. Lesní technik pak musí zařizovat zvláště donášku klestě na hromady a samotné nakládání klád trvá déle. Na pracovišti pak vzniká zmatek a dochází ke snižování časových kapacit a k menší produkci, tudíž i k nižší odměně.

Pokud má lesní technik vše připraveno, přichází na řadu vyvážecí souprava, která odváží klády a hromady klesti na vyznačené místo. Manipulace s kládami, které jsou na hromadách stejné délky, je mnohem jednodušší než neurovnané hromady o různé velikosti. Hromady klestu pak vyvážecí souprava převezí na vybrané místo, kde dojde k vytvoření štěpky.

Poslední fází těžby je odvoz klád. V lepším případě jsou souměrně připravené a stejně dlouhé hromady dřeva naloženy na nákladní vůz bez větších problémů a nákladní auto může dřevo odvést k prodeji. V opačném případě dochází k horší manipulaci s kládami a dřevo je obtížně nakládáno. Auto, které veze náklad, je ohromně těžké a je odpovědné za tento náklad, proto musí být naloženo bezpečně, tak aby neohrozilo účastníky silničního provozu. Nepřipravené hromady klád práci rozhodně neulehčují a opět zde dochází ke ztrátě času, čímž se opět snižuje měsíční odměna lesního technika a zároveň hospodářský výsledek celého podniku.

Když je dřevo naloženo, odvezeno a prodáno odběratelům, následuje zpracování klestu, čímž vzniká štěpka. Během procesu těžby jsou vytvářeny hromady klestu, které zpracovává štěpkovač. Procesem štěpkování vzniká konečný produkt štěpka. Ta je naložena a prodána do písecké teplárny.

Výše popsaný proces těžební činnosti a tvorby štěpky skrývá náklady, se kterými musí lesní technik počítat. Všechny ceny se odvíjejí od vytěženého nebo zpracovaného metru kubického. Stroje nejsou najímány na hodinu práce, ale platí se za odpracované množství. Tato skutečnost vytváří tlak na lesní techniky, aby v práci přemýšleli a vytvořili si v jednotlivých činnostech přehledný systém v závislosti na místních podmínkách. Pokud vše systematicky připraví, zvládnou a dohlédnou na celý proces, vytěží více dřeva a vytvoří více štěpky. To jim za daných podmínek principu samofinancování přinese vyšší odměnu. V opačném případě je lesní technik odměněn málo, či dokonce vůbec a jeho výsledek se může pohybovat v záporných číslech.

4.4.1 Podmínky a pravidla principu samofinancování v podniku

Podmínky

Podstatou vytvořeného principu samofinancování pro podnik jsou celkem čtyři koeficienty, které jsou po celý rok neměnné. Jde o koeficient K1 – odvod podniku, K2 – opravy a modernizace, K3 – odměny a prémie druhého řídicího stupně a K4 – odměny a prémie třetího řídicího stupně. Stanovení těchto koeficientů proběhlo po konzultaci s ekonomem podniku, když bylo přihlédnuto k současnému stavu podmínek lesního hospodářství a zároveň byl brán v potaz desetiletý hospodářský plán. Stanovení prvního koeficientu zohledňuje cíle, které jsou stanoveny desetiletým lesním hospodářským plánem, a zároveň odpovídá současným podmínkám lesního hospodářství. Druhý koeficient vychází z aktuálního stavu pozemních komunikací, protože valná část těchto prostředků bude použita na opravu silnic. Třetí a čtvrtý koeficient odměn vyrovnává podmínky mezi THP pracovníky a výkonnými pracovníky.

Výsledné koeficienty nabývají těchto hodnot a byly stanoveny po konzultaci s ekonomem podniku takto:

- K1 – odvod podniku: 0,7
- K2 – opravy, modernizace: 0,29
- K3 – odměny, prémie 2. řídicího stupně: 0,0025
- K4 – odměny, prémie 3. řídicího stupně: 0,0075

Pro jednotlivé činnosti byly stanoveny vnitropodnikové ceny:

- Náklad na harvestor je 200 Kč za vytěžený metr kubický.
- Náklad na vyvážecí soupravu je 160 Kč za metr kubický.
- Náklad na štěpkovač je 100 Kč za 200 metrů kubických klesti.
- Dopravní náklady na benzín služebního automobilu jsou 29,50 Kč za litr benzínu.
- Dopravní náklady na dopravu dřeva a samotný provoz nákladního automobilu jsou 35 Kč za jeden kilometr.
- Dopravní náklady na pohonné hmoty nákladního auta, které odváží štěpku, jsou 45 Kč za 1 kilometr tam i zpět.

- Průměrná mzda lesního technika je 30 000 Kč hrubého včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění.
- Průměrná mzda výkonného pracovníka je 23 000 Kč hrubého včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění.
- Prodejní cena vytěženého dřeva je 933 Kč za metr kubický.
- Prodejní cena vytěžené štěpky je 95 Kč za jednu tunu.

Z těchto uvedených hodnot vychází vypočtené modelové příklady v této práci.

Pravidla

Tento princip bude v podniku zaveden především proto, aby zde existovaly spravedlivé podmínky odměňování. Z analýzy současných podmínek bylo zjištěno, že výkonní pracovníci mají možnost aktivního příjmu, a THP pracovníci nikoliv. THP pracovníci jsou v řídicí struktuře podniku na druhém a třetím řídicím stupni.

V podniku je celkem deset úseků, které jsou řízeny lesními technikami. Tito lesní technici jsou zase řízeni ekonomem a odbytářem podniku. To jsou pracovníci druhého řídicího stupně, v jejichž kompetenci bude předkládání vyhotovené kalkulace jednotlivých principů samofinancování. Nově budou tento materiál odevzdávat řediteli, a to na konci měsíce. Tento výstup bude v podobě archu samofinancujících se organizačních jednotek, ve kterém budou konkrétní výsledky odvedené práce jednotlivých lesních techniků. Přesněji jeho jméno, částka, kterou odvedl podniku, prostředky, které vytvořil na opravy a modernizace, suma jeho odměny a zároveň odměna pracovníků druhého řídicího stupně. Jednotlivé sumy budou v archu sečteny, což poslouží k lepší srovnatelnosti s ostatními měsíci.

Nejdůležitějším výstupem ve vztahu k motivaci a nepřímému řízení je bezesporu třetí a čtvrtý koeficient odměn a prémie. Třetí koeficient reprezentuje odměny a prémie pro druhý řídicí stupeň. Výše koeficientu je menší než u třetího řídicího stupně, protože představuje desetinu z celkové odměny. Ekonom a odbytář aktivně působí na deset lesních techniků. Proto je tato výše odměny pouhou desetinou celkové odměny. Konečná celková suma je pak rovnoměrně rozdělena napůl. Čtvrtý koeficient je podstatný pro pracovníky třetího řídicího stupně. Výsledná suma se již nijak nedělí a v plné výši náleží pracovníkovi daného úseku.

Lesní technik bude spravedlivě odměněn za to, jak si rozvrhne práci, za zorganizování svého pracovního času a za řízení svých výkonných pracovníků. Čím vyšší bude produkce dřeva a výroba štěpky, tím vyšší bude odměna jednotlivých pracovníků daného řídicího stupně. Ekonom a odbytař budou odměněni za řízení všech deseti lesních techniků, za jejich kontrolu a za vzájemnou kooperaci.

Simulace principu samofinancování bude vytvořena podle níže přiložených obecných modelů, které budou pracovat s konkrétními hodnotami, jež byly v podniku vykázány.

Tabulka 1 – Obecný princip samofinancování pro těžební činnost

Těžební proces	
Počáteční stav	X Kč
Náklady na harvestor	-
Náklady na vyvážecí soupravu	-
Dopravní náklady	-
Peníze na mzdy	-
Peníze za subdodávku	+
Stopstav	Σ
Provozní zisk	? Kč
Odvod podniku	K1
Opravy, modernizace	K2
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	K3
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	K4

Zdroj: vlastní zpracování

Těžební proces v sobě ukrývá mnoho nákladů, se kterými se musí lesní technik vypořádat. Jednotlivé náklady jsou seřazeny dle návaznosti na sebe až do poslední fáze prodeje. Stopstav představuje hodnotu prostředků na účtu v určitém termínu, na který byl stanoven stopstav. Jde tedy o provozní zisk k termínu stopstavu. Z tohoto čísla je následně odečten počáteční stav, který je převeden do dalšího měsíce. Zbylou hodnotou je provozní zisk, který je roznásobený jednotlivými koeficienty. Tímto roznásobením jsou vypočteny konečné hodnoty vytvořených prostředků.

Tabulka 2 – Obecný princip samofinancování pro tvorbu štěrky

Tvorba štěrka	
Počáteční stav	X Kč
Náklady na vyvážecí soupravu	-
Náklady na štěpkovač	-
Dopravní náklady	-
Peníze na mzdy	-
Peníze za subdodávku	+
Stopstav	Σ
Provozní zisk	? Kč
Odvod podniku	K1
Opravy, modernizace	K2
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	K3
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	K4

Zdroj: vlastní zpracování

Tvorba štěrky je proces, který přirozeně navazuje na těžební činnost. Náklady na tento proces jsou obdobné jako u předchozího procesu. Princip modelu je stejný.

Tabulka 3 - Obecný princip samofinancování organizační jednotky v podniku

				
Princip samofinancující se organizační jednotky - úsek č. „x“				
Těžební proces			Štěpka	
Počáteční stav				
X Kč				
Náklady na harvester	-		Náklady na vyážecí soupravu	-
Náklady na vyážecí soupravu	-		Náklad na štěpkovač	-
Suma nákladů za techniku				
Σ (-)				
Dopravní náklady	-		Dopravní náklady	-
Suma dopravních nákladů				
Σ (-)				
Peníze na mzdy	-		Peníze za mzdy	-
Suma nákladů na mzdy				
Σ (-)				
Peníze za subdodávku	+		Peníze za subdodávku	+
Suma peněz za subdodávku				
Σ (+)				
Stopstav				
Σ (Σ)				
Provozní zisk				
? Kč				
Odvod podniku	K1		X Kč	
Opravy, modernizace	K2		X Kč	
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	K3		X Kč	
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	K4		X Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Zmiňované obecné principy jednotlivých procesů na sebe v pracovní činnosti lesního technika navazují. Proto byly tyto modely sjednoceny do výše zobrazeného modelu. Počáteční stav peněžních prostředků je stanoven pro oba procesy dohromady. Vynaložené prostředky na jednotlivé činnosti daných procesů jsou sečteny v položce „Suma nákladů za techniku“.


Obdobně je tomu tak i u dalších činností, jejichž náklady jsou sečteny v konkrétních buňkách.

Provozní zisk bude mít hodnotu prostředků na účtu k termínu stopstavu očištěnou (odečtení) o hodnotu počátečního stavu.

V konečné fázi dojde k vynásobení provozního zisku jednotlivými koeficienty a tím bude zjištěn celkový výkon daného lesního technika.

Tímto způsobem budou provedeny výpočty v každé organizační jednotce a výsledné hodnoty budou interpretovány v příloženém archu.

Tabulka 4 - Arch samofinancujících se organizačních jednotek

 Arch samofinancujících se organizačních jednotek za měsíc „XXXX“ 2020			
Samofinancující se úsek č. 1		Samofinancující se úsek č. 2	
Odpovědný pracovník	Václav Z.	Odpovědný pracovník	Vlastimil K.
Odvedl podniku		Odvedl podniku	
Vytvořil prostředky na opravu ve výši		Vytvořil prostředky na opravu ve výši	
Náleží mu odměna ve výši		Náleží mu odměna ve výši	
Podíl odměny 2. řídicího stupně		Podíl odměny 2. řídicího stupně	
Samofinancující se úsek č. 3		Samofinancující se úsek č. 4	
Odpovědný pracovník	Milan K.	Odpovědný pracovník	Václav P.
Odvedl podniku		Odvedl podniku	
Vytvořil prostředky na opravu ve výši		Vytvořil prostředky na opravu ve výši	
Náleží mu odměna ve výši		Náleží mu odměna ve výši	
Podíl odměny 2. řídicího stupně		Podíl odměny 2. řídicího stupně	
Samofinancující se úsek č. 5		Samofinancující se úsek č. 6	
Odpovědný pracovník	František K.	Odpovědný pracovník	Petr S.
Odvedl podniku		Odvedl podniku	
Vytvořil prostředky na opravu ve výši		Vytvořil prostředky na opravu ve výši	
Náleží mu odměna ve výši		Náleží mu odměna ve výši	
Podíl odměny 2. řídicího stupně		Podíl odměny 2. řídicího stupně	
Samofinancující se úsek č. 7		Samofinancující se úsek č. 8	
Odpovědný pracovník	Milan B.	Odpovědný pracovník	Miloslav L.
Odvedl podniku		Odvedl podniku	
Vytvořil prostředky na opravu ve výši		Vytvořil prostředky na opravu ve výši	
Náleží mu odměna ve výši		Náleží mu odměna ve výši	
Podíl odměny 2. řídicího stupně		Podíl odměny 2. řídicího stupně	
Samofinancující se úsek č. 9		Samofinancující se úsek č. 10	
Odpovědný pracovník	Pavel K.	Odpovědný pracovník	Libor Š.
Odvedl podniku		Odvedl podniku	
Vytvořil prostředky na opravu ve výši		Vytvořil prostředky na opravu ve výši	
Náleží mu odměna ve výši		Náleží mu odměna ve výši	
Podíl odměny 2. řídicího stupně		Podíl odměny 2. řídicího stupně	
Celkem odvedeno podniku		„XXX XXX Kč“	
Vytvořené prostředky na opravy a modernizace		„XXX XXX Kč“	
Celková odměna 2. řídicího stupně		„XXX XXX Kč“	
Celková odměna 3. řídicího stupně		„XXX XXX Kč“	

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 První simulační model – efektivní práce lesního technika

Předpoklad pro efektivní práci lesního technika:

- Systematická příprava pracoviště.
- Plánování těžby dopředu.
- Aktivní řízení pracovníků s technikou.
- Aktivní řízení výkonných pracovníků.
- Kontrola pracovišť.

Zásadním faktorem je způsob, jakým lesní technik řídí jednotlivé činnosti v procesech. Některé činnosti vyžadují jeho přítomnost, jiné zase ne. Pokud by však řídicí pracovník chtěl dosahovat pravidelně výborných výsledků, měl by řídit všechny činnosti osobně. Pracovník by neměl řešit všechno na poslední chvíli, ale měl by mít všechny činnosti v daném měsíci správně rozložené. Následující simulační model principu samofinancování vychází ze skutečných výsledků, které již byly lesním technikem v podniku vykázány.

K lepší přehlednosti je přiložena tabulka, která zobrazuje přehled metrů kubických, které byly vytěženy v konkrétním měsíci. Data byla vygenerována z lesního a geografického informačního systému Výroba 4000, který zkoumaný podnik využívá k finálním propočtům.

Tabulka 5 – 1. simulační model: přehled vykázané těžby lesního technika

Závod	Ls	Lú	Porost c.	Podvýk.	Dřev. z.	Bm pl.	Plocha	Bm. mn.	Množství
1	9	9	621 A a 12	61	SM			57,140	57,140
			621 A a 12			0,00	0,00	57,140	57,140
1	9	9	621 H h 12	61	SM			252,117	252,117
			621 H h 12			0,00	0,00	252,117	252,117
1	9	9	622 C c 13/1d	61	SM			173,280	173,280
			622 C c 13/1d			0,00	0,00	173,280	173,280
1	9	9	622 D d 7	41	SM			64,180	64,180
			622 D d 7			0,00	0,00	64,180	64,180
1	9	9	623 F f 13	61	SM			149,290	149,290
			623 F f 13			0,00	0,00	149,290	149,290
1	9	9	623 H h 9	41	SM			119,710	119,710
			623 H h 9			0,00	0,00	119,710	119,710
1	9	9	626 A a 14	61	SM			31,690	31,690
			626 A a 14			0,00	0,00	31,690	31,690
1	9	9	628 B b 14	61	SM			60,000	60,000
			628 B b 14			0,00	0,00	60,000	60,000
1	9	9	636 A a 8	41	SM			146,200	146,200
			636 A a 8			0,00	0,00	146,200	146,200
		9				0,00	0,00	1053,607	1053,607
		9				0,00	0,00	1053,607	1053,607
1	50	50	935 A a 5	41	SM			234,040	234,040
			935 A a 5			0,00	0,00	234,040	234,040
1	50	50	935 A a 8	41	SM			161,590	161,590
			935 A a 8			0,00	0,00	161,590	161,590
1	50	50	935 B b 5	41	SM			571,540	571,540
			935 B b 5			0,00	0,00	571,540	571,540
1	50	50	935 D d 11	61	SM			25,000	25,000
			935 D d 11			0,00	0,00	25,000	25,000
1	50	50	935 D d 3	41	SM			108,600	108,600
			935 D d 3			0,00	0,00	108,600	108,600
1	50	50	935 D d 6	41	SM			153,210	153,210
			935 D d 6			0,00	0,00	153,210	153,210
1	50	50	935 E e 9	61	SM			293,250	293,250
			935 E e 9			0,00	0,00	293,250	293,250
1	50	50	935 H h 10	61	SM			139,180	139,180
			935 H h 10			0,00	0,00	139,180	139,180
1	50	50	935 J j 12	61	BO			2,500	2,500
1	50	50	935 J j 12	61	SM			198,960	198,960
			935 J j 12			0,00	0,00	201,460	201,460
		50				0,00	0,00	1887,870	1887,870
		50				0,00	0,00	1887,870	1887,870
		1				0,00	0,00	2941,477	2941,477
Celkem za sestavu:						0,00	0,00	2941,477	2941,477

Zdroj: Lesy města Písku – IS Výroba 4000

Tabulka vykazuje těžební činnost, kterou vykázal lesní technik za jeden měsíc. Tyto konkrétní údaje generují hodnoty z prosince roku 2019. Bylo vytěženo 2941,477 metrů kubických dřeva a 2000 metrů kubických štěpky.

Tabulka 6 - 1. simulační model: dílčí náklady činností

Množství vytěženého dřeva	2941,477 m ³	Množství vyrobené štěpky	2000 m ³
Náklady na harvester	200 Kč/m ³	Náklady na vyvázečí soupravu	160 Kč/m ³
Náklady na vyvázečí soupravu	160 Kč/m ³	Náklad na štěpkovač	100 Kč/200m ³ klesti
Celkové náklady na těžbu	1 058 931,72 Kč	Celkové náklady na štěpku	420 000,00 Kč
Najeté kilometry služebním automobilem	1 600 km	Náklady na dopravu štěpky	45 Kč/km
Najeté kilometry nákladních automobilů	10 728 km	Celkové náklady na dopravu štěpky	6 435,00 Kč
Náklad na 1 litr pohonné hmoty	29,50 Kč	Počet zapojených výkonných pracovníků	5
Náklady na dopravu dřeva	35 Kč/km	Průměrná mzda výkonného pracovníka	23 000,00 Kč
Celkové náklady na dopravu	371 839,60 Kč	Celkové mzdové náklady	115 000,00 Kč
Počet zapojených pracovníků	8	Množství vyrobené štěpky	1560 t
Průměrná mzda lesního technika	30 000,00 Kč	Prodejní cena štěpky	95 Kč/t
Průměrná mzda výkonného pracovníka	23 000,00 Kč	Výnos bez zahrnutí nákladů	148 200,00 Kč
Celkové mzdové náklady	205 000,00 Kč	Množství vytěženého dřeva	2941,477 m ³
Množství vytěženého dřeva	2941,477 m ³	Prodejní cena na vytěženého dřeva	933 Kč/m ³
Prodejní cena na vytěženého dřeva	933 Kč/m ³	Výnos bez zahrnutí nákladů	2 744 398,04 Kč
Výnos bez zahrnutí nákladů	2 744 398,04 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zpracovaná tabulka udává jednotlivé náklady za dílčí činnosti, které je nutné provést, aby podnik generoval zisk. Dílčí náklady jsou vypracovány jednotlivě a postupně tak, jak na sebe v praxi navazují. Tento model zároveň dokazuje, že bez specializované techniky by se podnik v dnešní době nemohl pohybovat v černých číslech. Harvester, přístroj na zpracování dřeva, a vyvázečí souprava představují nejnákladnější položky v celém procesu. Cena se odvíjí od vytěžených metrů kubických. S vykázaným výkonem 2941,477 metrů kubických přesahují náklady jeden milion korun. V systémovém pojetí podniku patří tyto činnosti do oblasti produkčně technické, zejména pak do technického subsystému. Tato oblast a subsystém jsou pro podnik velmi významné.

Takzvaná klest, která vzniká při těžbě dřeva, je dále zpracována. Opět za pomoci techniky. Vyvázečí souprava a štěpkovač vyžádaly 420 000 korun na zpracování 2000 metrů kubických klestu.

Cílem lesního technika u těchto dvou činností je vykázat co nejvyšší čísla. Vyprodukované množství z těchto dvou činností představuje hlavní zdroj příjmů pro podnik.

Další náklady už může lesní technik ovlivnit. Například naježděné kilometry služebním automobilem nebo počet zapojených výkonných pracovníků. Snahou lesního

technika by mělo být umístění jednotlivých pracovišť co nejbližší u sebe. To mu zredukuje naježděné kilometry a zároveň bude mít více času na řízení pracovníků, kteří budou pomáhat při těžbě. V tomto konkrétním modelu zapojil lesní technik do těchto dvou procesů celkem 5 výkonných pracovníků, kteří pracovali, když harvestor prováděl těžbu. Tito pracovníci manipulovali s klestí, kterou řadili do lajn, což usnadnilo práci štěpkovači. Pracovníci se nacházeli v jednu dobu na více pracovištích a lesní technik dokázal koordinovat činnost techniky, ale také činnost svých pracovníků, kteří vše připravovali pro hladký průběh procesů. V tomto simulačním modelu je bráno v úvahu, že osobní automobil lesního technika spotřebuje 9 litrů pohonných hmot na 100 kilometrů, náklady odběratelů jsou 35 Kč na jeden kilometr a náklad na odvoz štěpky je 45 Kč na jeden kilometr tam i zpět.

Náklady na dopravu jsou v tento sledovaný měsíc taktéž vysoké. Je to dáno tím, že podnik distribuuje dřevo odběratelům do zahraničí, konkrétně do Rakouska. Přehled odběratelů, vyvezeného množství dřeva a vzdálenost z výchozího bodu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 7 - 1. simulační model: odběratelé

Odběratelé (vzdálenost)	Odvezeno m ³
Protivín (21 km)	997,6
Oldřichov (11 km)	272,28
Salzburg (251 km)	772,447
Vöcklamarkt (222 km)	899,15

Zdroj: vlastní zpracování

Konkrétní výpočty berou v potaz i kapacity nákladních vozů. Na jedno nákladní auto se naloží až 40 metrů kubických klád. I s tímto faktem musí lesní technik pracovat a auto by měl vždy naložit plné. Během jednoho měsíce bylo realizováno celkem 43 odvozů dřeva do Rakouska. Proto se celkové náklady za dopravu vyšplhaly až na 371 839,60 Kč. Štěpka je vyvážena do písecké teplárny, která je vzdálená 11 kilometrů od obce Záhoří. Tato obec je brána jako výchozí bod dopravních cest z úseku.

Celkové mzdové náklady jsou v tomto měsíci 205 000 Kč. Bylo zapojeno celkem 5 výkonných pracovníků a také 3 řídicí pracovníci. Lesní technik, ekonom a odbytář. Poslední dva zmínění po celou dobu dohlíží na jednotlivé lesní techniky a snaží se je řídit

tak, aby vše probíhalo v souladu s vytyčenými plány. Za tuto dlouhodobou činnost jim také náleží podíl v podobě třetího koeficientu.

Poslední položky v tabulce představují jediné plusové hodnoty. Výpočet výnosů za vytěžené dřevo je jednoduchý. Množství vynásobené prodejní cenou dříví dosahuje téměř dvou a třičtvrtě milionu korun. Doplňkový produkt štěpka pak téměř 150 000 Kč. U štěpky je proces výpočtu složitější. V tomto případě je zde proveden výpočet s mírou prostorového metru (prm). V podniku je zaveden koeficient 0,5, který představuje přepočtení metru kubického vytěženého klestu na jeden prm štěpky. Náklad na výrobu jednoho prm štěpky je 100 Kč. Prodej je však realizován v tunách. Pro přepočtení byla použita online kalkulačka, ze které vzešlo, že 2000 metrů kubických smrkového klestu představuje 1560 tun. Až tato hodnota byla vynásobena prodejní cenou za tunu. Výsledná tržba je 148 200 Kč. V dopravních nákladech je proveden výpočet s tím, že jedno nákladní auto uveze 80 prm štěpky, z čehož plyne, že při výrobě 2000 metrů kubických klestu se auto otočí celkem 13x.

Všechny tyto náklady jsou pak dle teorie principu samofinancování sečteny a odečteny a za uvedených podmínek vykazuje lesní technik tyto výsledky.


Tabulka 8 - 1. simulační model: výkon lesního technika po zavedení principu

Počáteční stav	1 000 000,00 Kč
Suma nákladů za techniku	1 478 931,72 Kč
Suma dopravních nákladů	378 274,60 Kč
Suma nákladů na mzdy	205 000,00 Kč
Suma peněz za subdodávku	2 892 598,04 Kč
Stopstav	1 830 391,73 Kč
Provozní zisk	830 391,73 Kč
Odvod podniku	581 274,21 Kč
Opravy, modernizace	240 813,60 Kč
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	2 075,98 Kč
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	6 227,94 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaný a přehlednější materiál, který bude předán pracovníkům druhého řídicího stupně, ve kterém je zajištěna přehlednější evidence jednotlivých nákladů, je zobrazen na následující stránce.

Tabulka 9 - 1. simulační model: princip samofinancování pro konkrétní úsek

				
Princip samofinancování pro úsek č. „x“ za měsíc „xxxx“ 2020				
Těžební činnost			Štěpka	
Počáteční stav				
1 000 000,00 Kč				
Náklady na harvester	588 295,40 Kč		Náklady na vyvázeční soupravu	320 000,00 Kč
Náklady na vyvázeční soupravu	470 636,32 Kč		Náklad na štěpkovač	100 000,00 Kč
Suma nákladů za techniku				
1 478 931,72 Kč				
Dopravní náklady	371 839,60 Kč		Dopravní náklady	6 435,00 Kč
Suma dopravních nákladů				
378 274,60 Kč				
Peníze na mzdy	90 000,00 Kč		Peníze za mzdy	115 000,00 Kč
Suma nákladů na mzdy				
205 000,00 Kč				
Peníze za subdodávku	2 744 398,04 Kč		Peníze za subdodávku	148 200,00 Kč
Suma peněz za subdodávku				
2 892 598,04 Kč				
Stopstav				
1 830 391,72 Kč				
Provozní zisk				
830 391,72 Kč				
Odvod podniku	K1			581 274,20 Kč
Opravy, modernizace	K2			240 813,60 Kč
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	K3			2 075,98 Kč
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	K4			6 227,94 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Za těchto podmínek principu samofinancování odvádí lesní technik podniku 581 274,20 Kč. Na opravy a modernizace je odvedeno 240 813,60 Kč a má nárok na odměnu ve výši 6 227,94 Kč. Podíl na odměně mají i pracovníci 2. řídicího stupně. Pro ně však není toto číslo konečné. K tomuto číslu (2 075,98 Kč) je připočteno dalších devět čísel, které vykazují ostatní úseky. Tato suma je pak rozdělena mezi ekonoma a odbytaře rovným dílem.

4.4.3 Druhý simulační model – neefektivní práce lesního technika

Předpoklad neefektivní práce lesního technika:

- Pracovník řeší jednotlivé činnosti na poslední chvíli.

- Jednotlivá pracoviště jsou od sebe daleko.
- Neexistence systému v pracovní činnosti.
- Pracovník nedohlíží na pracovníky s technikou.
- Nedostatečná kontrola.
- Těžba a tvorba štěrky probíhá bez dohledu.
- Zapojení mnoho výkonných pracovníků do procesů těžby a štěrky.

Opačnou situací je případ, kdy lesní technik nemá v práci systém, pracoviště jsou od sebe hodně vzdálená, nedohlíží na činnost harvesteru a celý proces těžby dříví a štěrky je pomalý, což v konečném důsledku vede k nízké produktivitě. Simulační model opět vychází z reálných čísel, která již byla v podniku vykázána. Jde o srpen roku 2019, kdy lesní technik v tomto měsíci vytěžil 331,91 metrů kubických dřeva a 700 kubíků štěrky.

Tabulka 10 - 2. simulační model: přehled vykázané těžby lesního technika

Závod	Ls	Lú	Porost c.	Podvýk.	Dřev. z.	Bm pl.	Plocha	Bm. mn.	Množství
1	9	9	621 G g 12	65	BO			6,470	6,470
1	9	9	621 G g 12	65	SM			57,860	57,860
			621 G g 12			0,00	0,00	64,330	64,330
1	9	9	622 C c 13/1d	61	SM			48,660	48,660
			622 C c 13/1d			0,00	0,00	48,660	48,660
1	9	9	627 B b 14	61	SM			89,090	89,090
			627 B b 14			0,00	0,00	89,090	89,090
1	9	9	636 A a 8	41	SM			17,810	17,810
			636 A a 8			0,00	0,00	17,810	17,810
1	9	9	637 A a 5	41	SM			38,000	38,000
			637 A a 5			0,00	0,00	38,000	38,000
1	9	9	637 G g 11	61	SM			14,860	14,860
			637 G g 11			0,00	0,00	14,860	14,860
			9			0,00	0,00	272,750	272,750
			9			0,00	0,00	272,750	272,750
1	50	50	935 J j 7	41	SM			59,160	59,160
			935 J j 7			0,00	0,00	59,160	59,160
			50			0,00	0,00	59,160	59,160
			50			0,00	0,00	59,160	59,160
			1			0,00	0,00	331,910	331,910
Celkem za sestavu:						0,00	0,00	331,910	331,910

Zdroj: Lesy města Písku – IS Výroba 4000

Oproti předešlému modelu se měsíční těžba skládala z pouhých osmi pracovišť. Konečný výsledek je několikanásobně menší. Během tohoto měsíce nezvládl pracovník odřídit činnost harvesteru a štěpkovače tak efektivně, jako v předešlém modelu. Pochybení bylo především na straně lesního technika, který nedostatečně řídil jednotlivé činnosti,

nezvládl pracovat na více činnostech a činnosti na sebe nenavazovaly. Souhrn těchto faktorů zapříčinilo poměrně malé číslo vykázané těžby.

Tabulka 11 - 2. simulační model: dílčí náklady činností

Množství vytěženého dřeva	331,910 m ³	Množství vyrobené štěpky	700 m ³
Náklady na harvester	200 Kč/m ³	Náklady na vyážecí soupravu	160 Kč/m ³
Náklady na vyvázečí soupravu	160 Kč/m ³	Náklad na štěpkovač	100 Kč/200m ³ klestí
Celkové náklady na těžbu	119 487,60 Kč	Celkové náklady na štěpku	147 000,00 Kč
Najeté kilometry služebními automobily	700 km		
Najeté kilometry nákladních automobilů	1 454 Km		
Náklad na 1 litr pohonné hmoty	29,50 Kč		
Náklady na dopravu dřeva	35 Kč/km	Náklady na dopravu štěpky	45,00 Kč
Celkové náklady na dopravu	52 749,00 Kč	Celkové náklady na dopravu štěpky	2 925,00 Kč
Počet zapojených pracovníků	6		
Průměrná mzda lesního technika	30 000,00 Kč	Počet zapojených výkonných pracovníků	3
Průměrná mzda výkonného pracovníka	23 000,00 Kč	Průměrná mzda výkonného pracovníka	23 000,00 Kč
Celkové mzdové náklady	159 000,00 Kč	Celkové mzdové náklady	69 000,00 Kč
Množství vytěženého dřeva	2941,477 m ³	Množství vyrobené štěpky	546 t
Prodejní cena vytěženého dřeva	933 Kč/m ³	Prodejní cena štěpky	95 Kč/t
Výnos bez zahrnutí nákladů	309 672,03 Kč	Výnos bez zahrnutí nákladů	51 870,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na jednotlivé dílčí náklady je jasné, že za daných podmínek principu samofinancování je velmi složité, aby se lesní technik v tomto měsíci pohyboval v černých číslech. Sazby nákladů jsou stejné jako v předešlém modelu.

Už na první pohled je patrné, že odvod podniku v tomto měsíci nebude ideální. Vzhledem k množství vyprodukovaného dřeva jsou sice náklady nižší, zejména náklady na techniku a dopravní náklady, ale počet zapojených pracovníků je podobný jako v předešlém modelu. Sice lesní technik využil o dva výkonné pracovníky méně, ale i přesto jsou náklady na mzdy vysoké. Vlivem špatné organizace jednotlivých činností ztratil pracovník mnoho časových kapacit, což vedlo v konečném důsledku k nízké produktivitě.

V tomto měsíci nebyly tolik zatíženy nákladní automobily a do Rakouska bylo realizováno pouze 6 vývozu. Pro porovnání, v předešlém modelu byl realizován vývoz do Rakouska celkem 43x.



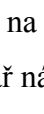

Tabulka 12 - 2. simulační model: odběratelé

Odběratelé (vzdálenost)	Odvezeno m ³
Protivín (21 km)	70,64
Oldřichov (11 km)	70,94
Salzburg (251 km)	63,46
Vöcklamarkt (222 km)	126,87

Zdroj: vlastní zpracování

Je logické, že snížením celkové těžby byla snížena i výroba štěpky. Konečné hodnoty po prodeji vytěženého dřeva a vyrobené štěpky se vyšplhaly pouze na necelých 362 tisíc Kč. Tento výkon je v porovnání s minulým modelem hrozivý, a tak není divu, že se lesní technik po sečtení dílčích nákladů pohybuje v červených číslech.


Tabulka 13 - 2. simulační model: výkon lesního technika po zavedení principu

Počáteční stav	1 000 000,00 Kč
Suma nákladů za techniku	266 487,60 Kč
Suma dopravních nákladů	55 674,00 Kč
Suma nákladů na mzdy	159 000,00 Kč
Suma peněz za subdodávku	361 542,03 Kč
Stopstav	880 380,43 Kč
Provozní zisk	-119 619,57 Kč
Odvod podniku	
Opravy, modernizace	
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	

Zdroj: vlastní zpracování

Přehledněji rozpracovaný model se nachází na další straně, ale už teď je jasné, že za tento výkon nemají lesní technik, ekonom a odbytář nárok na odměnu.

Tabulka 14 - 2. simulační model: princip samofinancování pro konkrétní úsek

			
Princip samofinancování pro úsek č. „x“ za měsíc „xxxx“ 2020			
Těžební proces		Štěpka	
Počáteční stav			
1 000 000,00 Kč			
Náklady na harvester	66 382,00 Kč	Náklady na vyážecí soupravu	112 000,00 Kč
Náklady na vyážecí soupravu	53 105,60 Kč	Náklad na štěpkovač	35 000,00 Kč
Suma nákladů za techniku			
266 487,60 Kč			
Dopravní náklady	52 749,00 Kč	Dopravní náklady	2 925,00 Kč
Suma dopravních nákladů			
55 674,00 Kč			
Peníze na mzdy	90 000,00 Kč	Peníze za mzdy	69 000,00 Kč
Suma nákladů na mzdy			
159 000,00 Kč			
Peníze za subdodávku	309 672,03 Kč	Peníze za subdodávku	51 870,00 Kč
Suma peněz za subdodávku			
361 542,03 Kč			
Stopstav			
880 380,43 Kč			
Provozní zisk			
-119 619,57 Kč			
Odvod podniku	K1	-83 733,70 Kč	!
Opravy, modernizace	K2	-34 689,68 Kč	
Odměny, prémie 2. řídicí stupeň	K3	-299,05 Kč	
Odměny, prémie 3. řídicí stupeň	K4	-897,15 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Tento model končí před vynásobením zisku jednotlivými koeficienty. S tímto předvedeným výkonem vykazuje lesní technik ztrátu téměř 120 tisíc korun a žádný z pracovníků nemá nárok na odměnu, ba naopak mohou očekávat napomenutí a v případě opakování podobné situace může přijít i sankce.

Za této situace má podnik dvě možnosti. Buď převede vykázanou hodnotu stopstavu do dalšího měsíce a počáteční stav bude nižší, nebo podnik přesune chybějící prostředky z ostatních úseků, které vykázaly lepší výsledky než tento lesní technik.

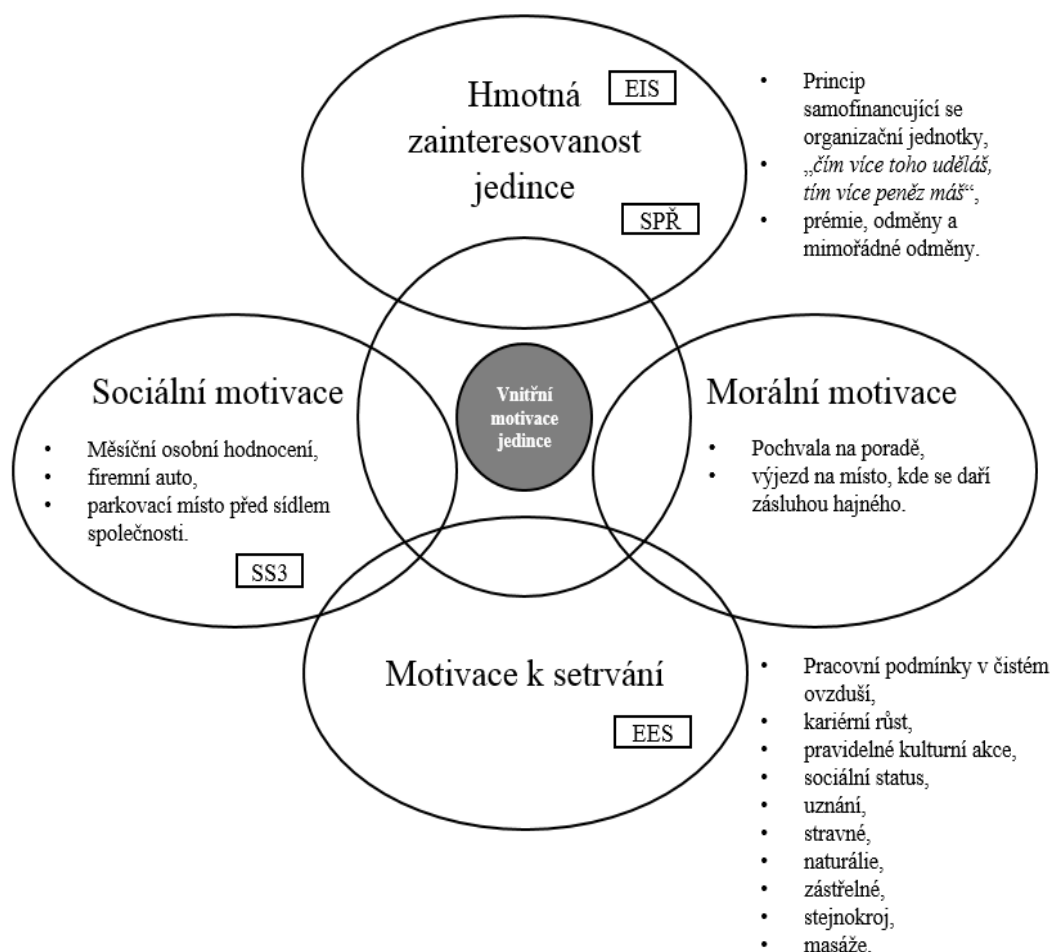
4.5 Návrh uceleného motivačního systému

Pro současnou situaci podniku a aktuální podmínky odměňování je vytvořen ucelený motivační systém. Tento systém obsahuje prvky z aktuálního systému odměňování a nové žádoucí prvky, které pomohou podniku za současné situace nadále přežít a tvořit zisk.

Motivační systém je zaměřen především na psychologické zmocnění THP pracovníků druhého a třetího řídicího stupně, jejichž práce je pro podnik existenčně důležitá. Navrhovaný motivační systém je založen na spoluúčasti řízení, a to prostřednictvím principu samofinancujících se organizačních jednotek, který přinese THP pracovníkům pravidelné odměny, jenž v podniku v současné době chybí. Důvodem pro vytvoření samostatnosti v řízení jednotlivých úseku je společný cíl celého podniku. Tím je desetiletý lesní hospodářský plán, který je naplňován ročními projekty. Každý lesní technik je zodpovědný za svoji skupinu výkonných pracovníků. Zároveň je důležitá jeho organizace práce a efektivnost řízení, když právě tyto činnosti ovlivňují konkrétní výši odměn, kterou podnik vyplácí v pololetních intervalech. Tato výše je ovlivněna výsledkem hospodářské činnosti jako celku, což zavazuje lesní techniky ke kvalitní práci. Samofinancující se organizační jednotky budou dále vytvářet prostředky na opravu silnic a v neposlední řadě budou vytvářet peníze, které budou odvedeny podniku. Tvorbou prostředků na opravu silnic předejte podnik nekonečnému čekání na zlepšení politické situace.

Aby byl princip samofinancování efektivní, doporučuji zavést pravidelné měsíční hodnocení lesních techniků, které v podniku chybí. Dopusud jsou pracovníci podniku odměňováni za dlouhý časový horizont, což v konečném důsledku vede ke snížení motivace. Mnohdy pak pracovníci nevědí, jak na tom jsou, a to je špatně. Pravidelné měsíční hodnocení zajistí zjištění aktuálního stavu a za pomoci přímé zpětné vazby bude doporučeno nadřízeným pracovníkem, jak odchylky napravit.

Obrázek 17 - Návrh motivačního systému



Zdroj: vlastní pracovní

Třetí řídicí stupeň

Zástupcem tohoto stupně je lesní technik. K plnění plánu dochází působením na výkonné pracovníky. Aktuální podmínky jsou pro výkonné pracovníky nastaveny adekvátně a není nutné provádět velké změny. Výkonní pracovníci jsou odměňováni úkolovou nebo časovou mzdou. V podniku převažuje úkolová mzda, která je založena na podobném principu jako samofinancování. Výkonní pracovníci pracují za předem smlouvanou částku a záleží na nich, zda si vydělají více, či méně. Lesní technik řídí skupinu výkonných pracovníků a sám rozhoduje o tom, kdo a kde bude.

Komunikace s výkonnými pracovníky probíhá různě a v některých případech vzájemná domluva vážně. Doporučuji zavést pravidelné rozhovory lesních techniků s výkonnými pracovníky. Obyčejný dialog postačí k vytvoření lepších vztahů a poznání jedince. Tímto rozhovorem zjistí lesní technik zpětnou vazbu, která mu pomůže

v operativní činnosti a rozhodování. Pravidelné rozhovory jsou dobrým předpokladem pro vytvoření harmonického vztahu mezi lesním technikem a výkonným pracovníkem. Zjištěné informace o aktuálním stavu pracovníka pomůžou lesnímu technikovi, který umístí pracovníka na základě zjištěných informací tam, kde se cítí nejlépe. Výsledkem pravidelných rozhovorů je správné umístění výkonných pracovníků, což vede efektivnímu vykonání dané činnosti. Zároveň je spokojený i výkonný pracovník, který si v dané činnosti, která ho naplňuje, může vydělat více peněz. Řídí se heslem: „Čím více toho uděláš, tím více peněz máš“.

Pro výkonné pracovníky, kteří vykonávají práci dle výše uvedeného hesla, je podnikem garantován bonus v podobě masáží. Ty jsou kompletně hrazeny podnikem a pomáhají k lepší regeneraci těla. Podnik tímto vychází pracovníkům vstříc a vzhledem k nastaveným podmínkám, kdy si mohou vydělat větší množství peněz, to vede ke zvýšení jejich motivace k setrvání v podniku.

Harmonický vztah vyhovuje jak lesnímu technikovi, tak výkonnému pracovníkovi. Působením na výkonné pracovníky bude lesní technik naplňovat roční plán a výkonný pracovník bude vykonávat takové činnosti, které ho baví a zároveň má možnost vydělat si více peněz, než když bude vykonávat činnosti, které ho nenaplňují. Takto nastavené podmínky posilní motivaci k setrvání v podniku.

Druhý řídicí stupeň

V navrhovaném motivačním systému je tento stupeň nejdůležitější. Zástupci tohoto stupně, ekonom a odbytář, se budou nejvíce podílet na nově zavedeném principu samofinancujících se organizačních jednotek, kterými budou jednotliví lesní technici a jejich pracovní skupiny. Doposud existující odměny, prémie a mimořádné prémie jsou doplněny koeficientem odměn K4, jehož výše je vyplácena vedoucímu úseku každý měsíc v plné výši.

Ekonom a odbytář nesou odpovědnost za princip samofinancování, protože tito pracovníci znají žádoucí počty, které jsou nutné k plnění plánů. Nastavené koeficienty jsou určeny v souladu s desetiletým hospodářským plánem a hodnoty nesmějí být během roku měněny. Podmínky samofinancování jsou stanoveny na základě předložených ročních projektů, které lépe informují o aktuálních podmínkách v úsecích. Podmínky samofinancování byly nastaveny po konzultaci s ekonomem podniku.

Doposud slabě motivovaný lesní technik se stává samostatnou jednotkou a záleží pouze na jeho schopnostech a šikovnosti, protože princip samofinancování mu umožňuje řídit si svou činnost dle jeho uvážení. Každý měsíc se může měnit výše jeho odměny, která se bude odvíjet od množství vytěženého dříví a štěpky.

I na tomto řídicím stupni doporučuji zavést měsíční osobní hodnocení lesního technika. A to ze dvou důvodů. Získání zpětné vazby a zjištění aktuálního stavu podmínek hospodaření. Lesní hospodářství je specifické v tom, že se musí vypořádat s mnoha přírodními katastrofami. Tyto katastrofy významně ovlivňují prostředí pro výkon jednotlivých pracovníků a pravidelná evidence aktuálních podmínek zajistí lepší předpoklady pro operativní řízení. Dalším důvodem, proč je žádoucí zavést pravidelné hodnocení, je částečná kontrola lesních techniků. Ekonom a odbytář jsou odměňováni na základě odvedených výsledků, kterých dosahují lesní technici a jejich výkonní pracovníci. Zároveň mají vyčleněný koeficient odměn K3, který zohledňuje řízení a koordinaci třetího řídicího stupně. Pravidelné měsíční hodnocení pak pomůže zástupcům druhého řídicího stupně k ověření, zda konkrétní lesní technik pracuje v souladu s ročním plánem, který předložil. Naplňování těchto plánů je pro pracovníky druhého řídicího stupně důležité, protože za konečné výsledky lesních techniků jsou ekonom a odbytář odměňováni jednatelem společnosti. Pravidelnou odměnou je pro ně koeficient K3, který je složen celkem z deseti dílčích výsledků jednotlivých lesních techniků. Toto číslo je pak rozděleno mezi pracovníky druhého řídicího stupně rovným dílem. Tímto pravidlem je zajištěno aktivní působení pracovníků druhého řídicího na pracovníky třetího řídicího stupně – lesní techniky.

První řídicí stupeň

Na vrcholu hierarchie podniku je ředitel. Ten celý motivační systém zastřešuje. V jeho zájmu je přímo působit na své podřízené, ekonoma a odbytáře, ti zase působí na lesní techniky, kteří řídí výkonné pracovníky. Na nejnižším stupni řízení dochází k působení na výkonné pracovníky a dochází ke vzniku produktů, díky nimž vytváří podnik zisk. Jednatel společnosti je zodpovědný za celý tento proces a je odměněn jednou ročně valnou hromadou.

Zhodnocení navrhovaného motivačního systému

Nový motivační systém zavede v podniku rovnováhu mezi zaměstnanci. Doposud byly v podniku zvýhodněni pouze výkonní pracovníci, kteří měli vytvořené podmínky pro aktivní přivýdělek. Paradoxně nejnižší jednotka organizace práce měla nejlepší podmínky v oblasti hmotné stimulace. Zavedením principu samofinancování dochází k vyrovnání této nesrovnalosti a pracovníkům druhého a třetího řídicího stupně je umožněna větší participace na rozhodování a spoluúčasti řízení, zejména pro pracovníky třetího řídicího stupně – lesní techniky, pro které jsou aktuální podmínky odměňování spíše demotivující.

Principem samofinancování a zachováním podmínek odměňování výkonných pracovníků je splněn i další předpoklad motivačního systému, a to spravedlivé odměny. Koeficienty pro druhý a třetí řídicí stupeň jsou nastaveny spravedlivě a záleží pouze na nich, jak s navrhovanými podmínkami naloží. Pro výkonné pracovníky zůstávají podmínky odměňování stejné.

Jednatel společnosti nese odpovědnost za celý podnik. Zastřešuje ho a přímo působí na ekonoma a odbytáře. V nově nastavených podmínkách hodnotí ekonoma a odbytáře za výsledky jejich působení. Ti zase působí na lesní techniky, kteří dále řídí své výkonné pracovníky. To jasně dokazuje, že je splněna další podmínka fungujícího motivačního systému. Tím je motivace přímo podřízených pracovníků.

Veškeré hmotné a nehmotné stimuly, které jsou uvedeny v motivačním systému, jsou platné po celý kalendářní rok. Jejich změna je nepřípustná, zejména u koeficientů v principu samofinancování.

Hmotná motivace je doplněna sociální a morální motivací, která dohromady vyvolává u pracovníků motivaci k setrvání v podniku. Firemním automobilem disponují lesní technici, kteří mají na starosti velký úsek. Není tedy samozřejmostí, a to má vliv na motivaci ostatních lesních techniků. Pokud budou dosahovat konstantních dobrých výsledků, může dojít ke zvýšení velikosti obstarávaného úseku. Pak má nárok na služební automobil. Navrhovaný motivační systém vytváří soutěžní prostředí pro jednotlivé pracovníky, zejména pro lesní techniky, kteří mohou být motivováni i takovými stimuly, jako je auto.

Na firemní automobil navazuje parkovací místo, kterým disponují pracovníci prvního a druhého řídicího stupně. K tomu mohou vzhlížet jednotliví pracovníci ze třetího

řídícího stupně. Pojí se na to poslední podmínka motivačního systému, což je postup hierarchií výše. V podniku to není až tak časté, ale v současné době jsou někteří pracovníci před dovršením důchodového věku a jejich působení v podniku se blíží ke konci. V takových případech dochází k dosazení ověřených pracovníků z řad zaměstnanců. Může se tak stát, že v případě odchodu pracovníka z druhého řídícího stupně bude dosazen na jeho místo nejlepší lesní technik za poslední období. V budoucnosti se podnik bude moci opřít o princip samofinancování, který takové pracovníky vychovává.

Neméně důležitá je morální motivace, která spočívá v pochvale na poradě. Ta probíhá jednou měsíčně a pracovníci zde mohou být pochváleni. Kvalitní práce, za kterou jsou pochváleni, je následně umocněna výjezdem celé rady na dané místo. Pokud je pracovník takto pravidelně hodnocen, získává si uznání ostatních pracovníků, čímž roste jeho postavení ve skupině a zvyšuje se jeho motivace k setrvání v podniku.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Tato diplomová práce se zabývala především motivačním systémem podniku Lesy města Písku a nepřímým řízením podniku. Prostřednictvím metody analýzy a strukturovaného rozhovoru byl v práci zjišťován současný stav odměňování podniku Lesy města Písku. Následně byl vytvořen princip samofinancujících se organizačních jednotek, který byl zasazen do komplexního motivačního systému.

Z výše uvedených metod bylo zjištěno, že současná situace v podniku není ve vztahu k motivaci ideální. Podnik je složen ze třech řídicích stupňů. Nejmenší jednotkou organizace práce jsou výkonní pracovníci, kteří mají v podniku nejlepší podmínky pro aktivní přivýdělek. Jejich práce je založena na pravidle „Čím více toho uděláš, tím více peněz máš“. Ani jeden nadřízený pracovník takovou možnost nemá. Vzhledem k tomu, že řídicí pracovníci vykonávají v podniku existenčně důležité činnosti, spatřuji v nemožnosti aktivního přivýdělku nadřízených pracovníků riziko.

Činnost podniku je vymezena desetiletým hospodářským plánem, který musí být splněn. K naplnění tohoto dlouhodobého plánu dochází plněním dílčích plánů, které jsou roční. V průběhu desetiletého období jsou prováděny kontroly současného stavu odborným orgánem. V případě velkých odchylek s dlouhodobým plánem si podnik zahrává s rizikem sankce. Za tento plán a jednotlivé dílčí plány zodpovídají především pracovníci druhého a třetího řídicího stupně. Slabá motivace těchto pracovníků je potom pro podnik rizikem.

Z výroční zprávy bylo zjištěno, že podnik je závislý na politické situaci. Přesněji jde o nákup železničních vagónů, které by zajistily lepší přepravu dřeva, ale hlavně by nedocházelo k ničení komunikací v jednotlivých úsecích podniku. Jenže slibovaný nákup vagónů stále nepřichází a vlivem obrovské váhy nákladních automobilů dochází k mnohačetným škodám na silnicích. Opravy silnic bývají velmi nákladné a podnik nemá v současné době vymezené prostředky na tento výdaj.

Ze zjištěných předpokladů bylo na místě použít princip samofinancování, který zohledňuje nespravedlivé podmínky v odměňování, když umožňuje pracovníkům druhého a třetího stupně aktivního přivýdělku, a současně cíleně vytváří prostředky na opravy poničených komunikací.

Princip samofinancování je aplikován na dva procesy, které pracovník třetího řídicího stupně ovlivňuje. Těžební činnost a tvorba štěpky. Vyhraněný koeficient K4 náleží

v plné výši lesnímu technikovi. Koeficient K3 náleží pracovníkům druhého řídicího stupně. Výše tohoto koeficientu je pouze dílčí a představuje desetinu odměny. Celková suma dílčích odměn je dělena rovným dílem mezi pracovníky druhého řídicího stupně. Koeficient K2 náleží v plné výši na opravu poničených komunikací.

V práci jsou vypracovány dva simulační modely, které pracují s reálnými hodnotami, které byly vykázány v měsících srpen a prosinec roku 2019. Prosincový údaj udává výši těžby 2941,477 metrů kubických a 2000 metrů kubických klestu. Srpnový údaj udává hodnotu těžby ve výši 331,91 metrů kubických a 700 metrů kubických klestu. Tyto rozdíly v jednotlivých měsících byly použity záměrně, aby modely ukázaly přínos pro podnik a nedostatečně motivované pracovníky.

První provedený výpočet pracuje s vyšší těžbou dříví a klestu. Za současných podmínek vytvořeného principu by pracovníci druhého a třetího řídicího stupně odvedli podniku 581 274,20 Kč, na opravy a modernizace by putovalo 240 813,60 Kč a pracovník třetího řídicího stupně by si přivydělal o 6 227,94 Kč více. Pracovník druhého řídicího stupně by si svým působením vytvořil odměnu ve výši 2 075,98 Kč. Tato odměna by pro něj nebyla konečná, záleželo by na výsledcích ostatních úseků.

Druhý výpočet už tak povedený nebyl. Vlivem nižší těžby dřeva a výroby štěpky skončil princip samofinancování před vynásobením provozního zisku s koeficienty. V tomto modelu nebyl vytvořen žádný zisk, ale naopak ztráta, a tak výpočet odměn nemá smysl.

Podniku Lesy města Písku doporučuji, aby následující měsíc zavedl tento vytvořený princip samofinancování do praxe. Tento princip je hlavním stimulem v motivačním systému, který je zaměřen na psychologické zmocnění pracovníků a zdůrazňuje spoluúčasť na řízení. Hlavní podstatou vytvořeného motivačního systému je především již zmíněný princip samofinancování, který v podniku vytvoří soutěžní prostředí mezi jednotlivými úseky. Zároveň obsahuje sociální, ale i morální stimuly, které vhodně doplňují vytvořený princip samofinancování. Dalším důvodem, proč doporučuji zavést princip do praxe, je ztráta závislosti na politické situaci. Tato práce přináší přínos zejména uvnitř podniku, čímž je zajištěna samostatnost v jeho předmětu podnikání.

6. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá motivačním systémem a nepřímým řízením podniku. Pro dosažení cíle byly stanoveny dílčí cíle, které zahrnovaly vymezení teoretických východisek v oblasti motivace a systémového pojetí organizace, zjištění současného stavu odměňování v podniku a návrh motivačního systému podpořený principem samofinancování v podniku Lesy města Písku.

Informace pro tvorbu teoretické části byly čerpány z odborné literatury a odkazů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci této práce. Studium těchto pramenů byla vytvořena ucelená literární rešerše, ze které plyne charakteristika organizace, organizačního systému, subsystémů, organizační jednotky, motivace, motivačního systému a principu samofinancování.

V praktické části byl charakterizován podnik Lesy města Písku podnikající v lesním hospodářství. Ke zjištění současného stavu odměňování byly použity metody analýzy a strukturovaného rozhovoru s ekonomem podniku. Struktura rozhovoru je metodicky zpracována a uvedena v příloze práce (Příloha 1).

Dále proběhlo sestavení simulačních modelů principu samofinancování, které zohledňují aktuální podmínky pro podnikání a současnou situaci podniku. Princip samofinancování je vytvořen především pro pracovníky druhého a třetího řídicího stupně. Simulační modely vycházejí z reálných hodnot, které již byly vykázány. První simulační model zajišťuje podniku odvod více než půl milionu korun, a to za pouhý jeden měsíc. Pracovník třetího řídicího stupně má jistou odměnu přesahující šest tisíc korun. Pracovník druhého řídicího stupně má díky působení na podřízeného pracovníka odměnu přes dva tisíce korun, která není konečná. Tato výše je ovlivněna ostatními pracovníky třetího řídicího stupně. Odvod na opravu silnic je téměř čtvrt milionu korun. Druhý simulační model se dostává do ztráty a podnik v tomto případě neodvádí žádné prostředky na odměny, ale ani opravy. V tomto případě doporučuji převést prostředky do dalšího měsíce a vycházet z nižšího počátečního stavu, nebo převést prostředky z ostatních úspěšných úseků.

Hlavní cíl práce byl splněn a doporučuji, aby výsledky práce byly v co nejkratším možném termínu zavedeny do praxe. Tím bude vytvořen spravedlivý motivační systém, jehož prostřednictvím se stane podnik nezávislý na okolních podmínkách.

7. Seznam použitých zdrojů

BALCAR, Karel, 1983. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 46-00-23/1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLATNÝ, Marek, 2010. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3434-7.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDIČ, Jan, Radim KRÍŽ a Ivana ŠTENGLOVÁ, 1997. *Akciové společnosti*. Praha: Nakladatelství C.H. Beck Praha. ISBN 80-7179-107-5.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1300-4.

DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÁTESKÁ. *Efektivní inovace*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2771-1.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 78-80-7418-198-6.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2833-4.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2019. *Podnikové řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2905-8.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2017. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-2768-9.

KOLMAN, Luděk, Pavla RYMEŠOVÁ, Hana CHÝLOVÁ a Lucie GRALTON, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef, 1998. *Řízení lidských zdrojů*. Druhé vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.

MASLOW, Abraham Harold, 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0618-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*. Druhé vydání. Praha: Academia. ISBN 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2007. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

TRAXLER, Arnošt, 2017. *Motivace a rozhodování dva hlavní pilíře řízení*. Praha. Dostupné také z: www.moodle.cz

TRAXLER, Arnošt, 2020. *Teorie řízení organizačních systémů*. Praha. Dostupné také z: www.moodle.cz

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

Dozorčí rada, Pododdíl 2 - Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb, 2017. *Zakony.kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <https://zakony.kurzy.cz/90-2012-zakon-o-obchodnich-korporacich/cast-1-hlava-5-dil-5-oddil-3-pododdil-2/>

Hmotnost dřeva, 2020. *Dřevostavitel* [online]. Brno: Petr Novák [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.drevostavitel.cz/nastroj/hmotnost-dreva>

Lesy města Písku s. r. o. [online], 2020. Písek: Jiří Keclík [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.lmpisek.cz/>

Město Písek [online], 2019. Písek: Lenka Hosnedlová [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=28244

Představenstvo, Pododdíl 1 - Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., 2017. *Zakony.kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <https://zakony.kurzy.cz/90-2012-zakon-o-obchodnich-korporacich/cast-1-hlava-5-dil-5-oddil-3-pododdil-1/>

Další zdroje

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, Lesy města Písku s. r. o

VNITROPODNIKOVÁ SMĚRNICE Č. 5, Pravidla odměňování pracovníků

VÝROBA 4000, Lesnický a geografický informační systém – komplexní nástroj pro vedení lesní hospodářské evidence

Ústní a písemná sdělení

KECLÍK, Jiří. *Strukturovaný rozhovor*. Písek: sídlo podniku Lesy města Písek, 29. 11. 2019

8. Přílohy

Příloha 1 - Rozhovor

Scénář strukturovaného rozhovoru

1. Cíl rozhovoru:

Analyzovat současné podmínky odměňování pracovníků v podniku Lesy města Písku. Dílčím cílem je zjištění fungování samotného podniku a konkrétních procesů v podniku.

2. Zaměření rozhovoru:

Zhodnotit úroveň podmínek pro ucelený motivační systém.

3. Obsahová orientace rozhovoru:

Existuje v podniku možnost aktivního přivýdělku pro jednotlivé pracovníky?

Existuje v podniku možnost kariérního růstu?

Existuje v podniku pravidelné osobní hodnocení?

Dochází na poradách k veřejným pochvalám?

Kteří pracovníci disponují služebním automobilem?

Kdo rozhoduje o udělení a výši prémie?

Jakým způsobem probíhá porada?

Jak často probíhá porada?

Kdo vede poradu?

Kdo přiděluje zdroje?

Dochází v podniku k optimalizaci zdrojů?

Jaká je pracovní náplň jednatele společnosti, zástupce jednatele, odbytáře, ekonoma, lesního technika a výkonného pracovníka?

Jakým způsobem je v podniku prováděna těžba dříví?

Jakým způsobem je vytvářena štěpka?

Jaká je výše nákladů na dané procesy?

4. Počet respondentů:

Ekonom podniku, Jiří K.

5. Délka rozhovoru:

2 hodiny a 25 minut

Příloha 2 - Harvester



Zdroj: Jiří Keclík

Příloha 3 - Štěpkovač



Zdroj: Jiří Keclík

Příloha 4 - Vyvážecí souprava



Zdroj: Jiří Keclík