

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Motivační faktory ovlivňující zaměstnance BRANO GROUP, a.s.

Motivating Factors Influencing Employees of the Company BRANO GROUP, a.s.

DP-PE-KPE-200801

ANDREA BÁRTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Pavla Řehořová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Tomáš Nápravník, BRANO GROUP, a.s.

Počet stran: 82

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 9.5.2008

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 24.4.2008

Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala zaměstnancům BRANO GROUP, a.s. za jejich čas při vyplňování dotazníku a především panu Ing. Tomáši Nápravníkovi za poskytnuté podklady, připomínky a konzultaci při zpracování této diplomové práce.

Zároveň chci poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Pavle Řehořové, Ph.D. za poskytnuté rady a připomínky.

RESUMÉ

V úvodu diplomové práce je specifikován její hlavní cíl, což je poukázat na hlavní faktory motivace zaměstnanců, které jsou prováděny ve společnosti BRANO GROUP, a.s.

Teoretická část popisuje základní teoretické přístupy k motivaci, nejdůležitější stimuly a také nezbytnost motivace pro firmu. Je zde také zmíněn motivační program, význam komunikace na různých úrovních firemní struktury a moderní trendy v motivaci zaměstnanců v současné době.

Praktická část obsahuje v úvodu charakteristiku společnosti BRANO GROUP, a.s., na kterou je tato práce zaměřená. Jsou zde popsány hlavní způsoby motivace zaměstnanců, které vedení firmy provádí. Následující část je věnována vyhodnocení průzkumu formou dotazníku, který byl poskytnut zaměstnancům v části společnosti, jež sídlí v Jablonci nad Nisou.

Na závěr je shrnuta současná úroveň motivace, která z průzkumu vyplývá a je zde i návrh řešení pro zlepšení motivace zaměstnanců a pro jejich udržení ve společnosti BRANO GROUP, a.s.

SUMMARY

In the introduction of this diploma work its main aim is specified, which is to point to the main factors of employee motivation, which are provided in the company BRANO GROUP, a.s.

The theoretical part describes the main theories of motivation, the most important incentives and the importance of motivation for the company as well. It also involves the motivating program, the importance of communication at the different levels of the company structure and the modern trends of employee motivation at the present time.

The practical part at the beginning contains the characteristics of the company BRANO GROUP, a.s., which this diploma work focuses on. It describes the main methods of employee motivation, which management provides. The following chapter attends to the interpretation of the research made by the questionnaire that was filled by the employees of the part of the company BRANO GROUP, a.s. based at Jablonec nad Nisou.

At the conclusion there is the summary of the present level of motivation which results from the research and there is also the suggestion of solution for improving the employee motivation and for their maintenance in the company BRANO GROUP, a.s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Akciová společnost

Benefit

Hierarchie potřeb

Komunikace

Motiv

Motivace

Motivační program

Potřeba

Prémie

Stimul

Stimulace

Workshop

KEY WORDS

joint-stock company

benefit

hierarchy of needs

communication

motive

motivation

motivation program

need

bonus

stimulus

stimulation

workshop

OBSAH

RESUMÉ.....	6
SUMMARY	7
KLÍČOVÁ SLOVA - KEY WORDS.....	8
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	11
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	13
1. ÚVOD.....	14
2. TEORIE MOTIVACE.....	16
2.1 Druhy motivace	18
2.2 Teoretické přístupy k motivaci.....	18
2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
2.1.2 Alderferova ERG teorie	22
2.1.3 Teorie X a Y.....	24
2.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	26
2.1.5 Srovnání teorií Abrahama Maslowa a Fredericka Herzberga.....	28
2.2 Frustrace a deprivace	29
2.3 Důležitost motivace v organizaci	32
2.4 Stimuly.....	35
2.4.1 Prostředky stimulace	36
2.5 Komunikace.....	38
2.6 Současné trendy v motivaci zaměstnanců	39
3. PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
3.1 Charakteristika společnosti BRANO GROUP a.s.	42
3.1.1 Základní informace.....	42
3.1.2 Organizační schéma	43
3.1.3 Předmět podnikání.....	44
3.1.4 Historie	45
3.1.5 Řízení společnosti	46
3.1.6 Vize a poslání	47
3.1.7 Motivace jako cíl personální politiky ve společnosti.....	48
3.1.8 Motivační program v BG.....	48
3.2 Formy motivace ve firmě	52

3.2.1	Motivace prostřednictvím pohyblivé složky mzdy	53
3.2.2	Motivace formou příspěvků na finanční produkty	54
3.2.3	Motivační program pro vybraný okruh zaměstnanců	54
3.2.4	ING Employee Benefits	55
3.2.5	Motivace formou workshopu	57
3.2.6	Ostatní formy motivace	59
3.3	Nákladové vyčíslení motivace zaměstnanců	60
3.4	Průzkum spokojenosti zaměstnanců BRANO GROUP, a.s. s motivací ve firmě formou dotazníku	62
3.5	Vyhodnocení dotazníku	63
3.5.1	Otázka č.1: Jak dlouho jste zaměstnancem firmy BRANO GROUP, a.s.?	64
3.5.2	Otázka č.2: Vyvolává ve Vás Vaše práce pocit uspokojení?	65
3.5.3	Otázka č.3: Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?	65
3.5.4	Otázka č.4: Uvítal(a) byste při Vaší práci větší samostatnost?	66
3.5.5	Otázka č.5: Jste spokojen(a) s dosavadní formou motivace?	67
3.5.6	Otázka č.6: Myslíte si, že je motivační program ve firmě progresivní?	68
3.5.7	Otázka č.7: Co pro Vás představuje největší pocit ocenění?	69
3.5.8	Otázka č.8: Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení dostatečné?	71
3.5.9	Otázka č.9: Jakou nefinanční formu motivace byste nejspíše uvítal(a)?	72
3.5.10	Otázka č.10: Myslíte si, že je současná nabídka firemních kurzů dostatečná?	73
3.5.11	Otázka č.11: Jste dostatečně informován(a) o změnách ve firmě?	73
3.5	Zhodnocení současné situace ve firmě a vlastní návrh řešení	75
4.	ZÁVĚR	78
	SEZNAM PŘÍLOH	82

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

% - procent

§ - paragraf

a.s. – akciová společnost

aj. – a jiné

atd. – a tak dále

BG – BRANO GROUP

č. - číslo

EMS – Environmental Management Systém (ekologicky orientovaný systém řízení)

IČ – identifikační číslo

Kč – koruna česká

n.p. – národní podnik

např. - například

odst. - odstavec

ONBG – organizační norma BRANO GROUP

OS – organizační směrnice BRANO-ATESO a.s. (vydané před fúzí)

PON – podniková organizační norma BRANO a.s. (vydané před fúzí)

PÚ – personální útvar

s.p. – státní podnik

Sb. - sbírka

SBU – Strategic Business Unit (samostatná hospodářská jednotka)

SJ – systém jakosti

spol.s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tzn. – to znamená

VaV – věda a výzkum

VPŮ – vedoucí personálního útvaru v jednotlivých SBU, v BRANO a.s. vedoucí personálního úseku společnosti

zák. - zákoník

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1 Řetězec potřeba-přání-uspokojení	17
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb	19
Obr. 3 Zobrazení ERG Teorie	23
Obr. 4 Rozdíl mezi Teorií X a Teorií Y	25
Obr. 5 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s Maslowovou teorií potřeb	29
Obr. 6 Znázornění vztahu stimulace-osobnost člověka-motivace.....	36
Obr. 7 Organizační schéma SBU.....	43
Obr. 8 Vývojový diagram tvorby a provádění motivačního programu	49
Tab. 1 Uspokojení potřeb zaměstnanců pomocí Maslowova systému.....	21
Tab. 2 Faktory způsobující nespokojenost s prací.....	26
Tab. 3 Faktory vedoucí k uspokojení z práce.....	27
Tab. 4 Prostředky motivačního programu zaměstnanců pracujících ve společnostech BG 50	
Tab. 5 Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění.....	61

1. ÚVOD

Klíčem k úspěchu u každé firmy jsou její spokojení a správným způsobem motivovaní zaměstnanci a motivace samotná patří k jedné z hlavních a nejdůležitějších činností personální politiky v každé firmě. Míra spokojenosti každého zaměstnance se odráží v odvádění jeho práce, což má vliv na celkový výsledek podnikání firmy. Správně motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu přínosem a také tvoří dobré jméno firmy, ve které jsou zaměstnáni.

Stále větší důraz je v současné době kladen na vzdělávání a nefinanční formu odměňování, na vytvoření a udržení dobré atmosféry na pracovišti a také je nezbytné vyvolat v zaměstnanci pocit, že je přínosem pro firmu a že vedení dokáže jeho práci dostatečně ocenit a váží si jí.

Z tohoto důvodu se tato diplomová práce zabývá motivačními faktory, které působí na zaměstnance a to konkrétně ve společnosti BRANO GROUP, a.s., která je v oblasti automobilového průmyslu považována za jednoho z nejvýznamnějších výrobců autodílů.

Tato diplomová práce si klade za cíl poukázat na základní motivační faktory, které působí na zaměstnance ve společnosti BRANO GROUP, a.s., na vyhodnocení jejich účinnosti prostřednictvím dotazníku. Motivace zaměstnanců je zde popsána jak z hlediska vedení firmy, které motivaci provádí, tak také z pohledu zaměstnanců, kteří vyjádřili svoji spokojenost či nespokojenost nejen s motivací, ale také s přístupem vedení.

První část této diplomové práce se věnuje pracovní motivaci z teoretického hlediska. Jsou zde zmíněny základní teoretické přístupy k pracovní motivaci, nejdůležitější stimuly a motivační program. Nesmí chybět ani zmínění důležitosti komunikace při efektivní motivaci zaměstnanců a samozřejmě také důležitost motivace samotné pro každou organizaci. V závěru jsou v krátkosti zmíněny trendy, kterými se bude motivace zaměstnanců ubírat v nejbližší budoucnosti.

Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti BRANO GROUP, ve které byly zjišťovány metody, které vedení společnosti používá pro efektivní motivaci svých

zaměstnanců. Tyto metody jsou zde charakterizovány a také je zde zmíněn přínos, který si od nich vedení slibuje. Poté je proveden průzkum pomocí dotazníku, aby bylo možné zjistit, zda jsou zaměstnanci skutečně motivováni správným způsobem. Jednotlivé otázky jsou zde podrobně vyhodnoceny a pro lepší přehlednost také znázorněny prostřednictvím grafů. Nakonec obsahuje diplomová práce zhodnocení situace ve společnosti BG, které plyne z informací zjištěných jednak od vedení společnosti a jednak formou dotazníku od zaměstnanců. Nechybí zde ani vlastní návrh řešení a doporučení pro budoucí vývoj, co se týče motivace zaměstnanců ve společnosti BRANO GROUP, a.s.

2. TEORIE MOTIVACE

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, které v překladu znamená hýbat, pohybovat. Z toho vyplývá, že motiv, motivace je něco, co nás uvede do pohybu. [1]

Motivace lidské činnosti včetně motivace jeho pracovního jednání je chápána jako jedna ze základních dimenzí osobnosti. Lze ji považovat za nejzajímavější, ale také za nejkomplikovanější. [2]

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v psychice člověka působí ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly, neboli pohnutky, motivy. Tyto hybné síly určitým způsobem zaměřují (orientují) člověka, vzbuzují jeho aktivitu a následně ji udržují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivace činnosti, jednání. „Motivovat znamená přimět zaměstnance, aby něco udělal, protože to udělat chce.“¹ [2]

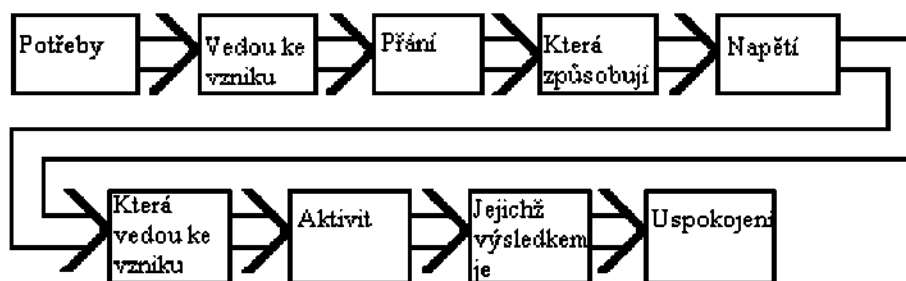
Důležitým pojmem v oblasti motivace je samotné slovo motiv. „Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb.“² Cílem každého motivu je dosažení určitého stavu vnitřního uspokojení. V psychice člověka v danou chvíli zpravidla působí několik motivů najednou, které mohou mít shodný nebo také rozdílný směr. [3]

Motivace působí současně ve třech dimenzích. První je dimenze směru, která činnost člověka zaměřuje určitým směrem, anebo ho od určitých věcí odvádí. Další oblastí je intenzita. Lidská činnost je v závislosti na intenzitě jeho motivace pokaždé ovlivněna úsilím (ať už větším či menším) člověka o dosažení cíle. Poslední charakteristikou motivace je dimenze stálosti, která se projevuje při uskutečňování činnosti. Například vysoká vytrvalost značí, že motivovaný jedinec pokračuje v motivované činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou i přes to, že se setkal s překážkami či neúspěchy. [2]

¹ WERTHER, W. a DAVIS, K. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X. str.617

² Motivace [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>

Motivaci lze chápat jako řetězec reakcí, jež na sebe navazují (potřeba-přání-uspokojení). Potřeba patří k základním zdrojům motivace. Je chápána jako: „člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného).“³ Potřeby se dělí na primární (biologické, vrozené), které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla; a sekundární (sociální, psychogenní), mezi které patří potřeba lásky, dominance, seberealizace. Vysvětlení řetězce není jednoduché, protože potřeby z velké části závisí na prostředí, ve kterém se lidé nachází. Průběh řetězce také vždy neprobíhá tak jednoduše, jak je znázorněno na obrázku. Pokud uspokojíme jednu potřebu, může to vést ke snaze uspokojit mnohem větší množství potřeb. Motivace člověka mohou být velice složité a často i protichůdné. [2]



Zdroj: KOONTZ, H. a WEHTICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993.
ISBN 80-85605-45-7.

Obr. 1 Řetězec potřeba-přání-uspokojení

Tato diplomová práce se bude zabývat motivací k práci, což je část motivace lidského chování, která je spojená s výkonem pracovní činnosti, s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje přístup lidí k práci, k okolnostem jejich pracovního uplatnění, k výkonu odpovídajícímu určité pracovní pozici, tzn. vyjadřuje konkrétní podobu jejich pracovní ochoty. [2]

Vzhledem k tomu, že tématem této diplomové práce jsou motivační faktory, je třeba si tento pojem definovat. „Motivační faktory jsou prvky pracovního prostředí, které motivují jednotlivce.“⁴

³ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str.224

⁴ WERTHER, W. a DAVIS, K. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X. str.618

2.1 Druhy motivace

Pracovní motivace bývá rozlišována na dvě skupiny: vnitřní (intrinsická), což je motivace, která souvisí přímo z prací; a vnější (extrinsická), která je mimo vlastní práci. Intrinsická motivace zahrnuje následující: potřebu činnosti, potřebu kontaktu s druhými lidmi (hlavně u těch profesí, kde je základním pracovním obsahem kontakt s lidmi), potřebu výkonu (jejím významným hlediskem je uspokojení, radost), touhu po moci (její uspokojení nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic), potřeba smyslu života a seberealizace (člověk může prokázat osobní kvality a také může své osobnostní předpoklady rozvíjet). Extrinsická motivace zahrnuje potřebu peněz, potřebu jistoty (je spojena s budoucností člověka), potřebu potvrzení vlastní důležitosti (je spojováno s prestiží zastávání pracovní pozice), potřebu sociálního kontaktu a potřebu sounáležitosti. [2]

Silněji působí motivace vnitřní, protože jedinec přijímá cíle organizace za svoje vlastní a práce sama o sobě ho motivuje.

Motivaci můžeme dále dělit na hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace může být finanční nebo prostřednictvím nefinančních benefitů, mezi něž patří výhody, které nejsou u zaměstnanců zcela běžné. Nefinanční benefity mohou být rozdělovány v určité časové periodicitě nezávisle na výkonu, v časové periodicitě závisle na výkonu nebo mohou být rozděleny na základě výkonu nezávisle na čase. Vhodnými složkami benefitů jsou položky související s kulturním vyžitím jako vstupenky na koncert, do divadla, předplatné tisku či klubové karty. Je také vhodné zařadit sem nabídku jazykových a rekvalifikačních kurzů. Nehmotná motivace zahrnuje pochvalu, uznání nebo vyjádření faktu, že je zaměstnanec pro firmu důležitý. [7]

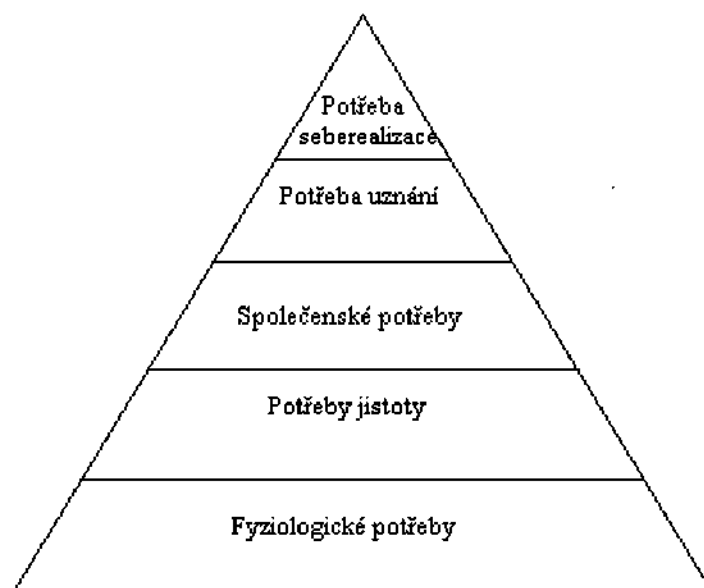
2.2 Teoretické přístupy k motivaci

V této kapitole budou zmíněny čtyři nejznámější teoretické přístupy k motivaci. Patří sem hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, která dala základ pro mnohé další teorie motivace, ERG teorie Claytona Aldefera, McGregorova teorie X a teorie Y, což jsou v podstatě dva protichůdné přístupy k zaměstnancům dle předpokladů jejich chování, a nakonec Herzbergova dvoufaktorová teorie.

2.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie potřeb dle Abrahama Maslowa měla ze všech teorií o motivaci nejvýraznější vliv na myšlení manažerů. Je založena na tom, že člověk není motivován vnějšími podněty, ale vnitřním souborem potřeb. Pokud je jedna potřeba uspokojena, do popředí se dostává jiná a uspokojená potřeba přestává motivovat. [1]

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém vztahu nebo hierarchii. Tato teorie je často znázorněna jako pyramidový model. Toto grafické znázornění má své nevýhody v tom, že se nejvyšší potřeby jeví jako menší, i když je to naopak. [2]



Zdroj: Vlastní

Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb

1. Fyziologické potřeby

Tyto potřeby bývají považovány za výchozí bod motivační teorie. Patří sem potřeba kyslíku, tepla, potravy, spánku, atd. Výskyt fyziologických potřeb považoval Maslow za spíše ojedinělý jev, protože mohou být považovány za relativně nezávislé jak mezi sebou tak na jiných souborech potřeb. Na druhou stranu mohou fyziologické potřeby sloužit také jako určitá cesta k různým druhům ostatních potřeb. Fyziologické potřeby jsou na prvním

místě v Maslowově hierarchii, protože člověk se ze všeho nejdříve snaží uspokojit právě tyto potřeby a poté se může začít soustřeďovat na potřeby, které leží výše v žebříčku hierarchie. [1][2]

2. Potřeby jistoty

Po uspokojení fyziologických potřeb vzniká nový soubor potřeb, v tomto případě je to potřeba bezpečí, jistoty. Tyto potřeby jsou lépe pozorovatelné u dětí, protože na rozdíl od dospělých nemají zábrany při vyjadřování svých obav. U dospělých lidí lze pozorovat tyto potřeby v touze po majetku, jisté práci, zlepšování pracovních podmínek a zajištění co se týče současnosti i budoucnosti. [1]

3. Společenské potřeby

Poté, co jsou uspokojeny předchozí dva soubory potřeb, dle Maslowa se do popředí dostanou potřeby lásky, přátelství a touhy někam patřit. Společenské potřeby jsou pro lidi přirozené a důležité. Práce poskytuje důležité prostředky a podmínky, jimiž se této potřebě vyjde vstříc, protože zde mohou vznikat přátelské vztahy. V manažerské praxi se toto může projevat jako hledání příslušnosti k určitým skupinám lidí, např. k rodině, k pracovnímu týmu nebo také k firmě samotné. [1]

4. Potřeby uznání

Tato skupina potřeb zahrnuje potřebu být druhými lidmi ceněn a uznáván, potřebu kladného hodnocení ostatními i přání vysokého sebehodnocení neboli sebeúcty. Tyto potřeby rozdělil Maslow do dvou podskupin. První podskupina zahrnuje touhu po síle, úspěchu, rovnosti, kompetentnosti, schopnosti něco zvládnout, svobodě a nezávislosti. Druhá skupina obsahuje touhu po reputaci, prestiži, statutu, uznání, dominanci, důležitosti, pozornosti a oblíbenosti. Maslow došel k přesvědčení, že nejstabilnější a nejlepší sebeúcta by měla být založena na vlastních schopnostech a nadání, nikoliv na názorech druhých. [1][2]

5. Potřeba seberealizace

Seberealizace je touha člověka po sebenaplnění, potřeba stát se tím, čím se může stát, naplnit a realizovat své možnosti v oblasti, pro kterou má určité předpoklady a potřeba porozumět podstatě věcí. Objevení těchto potřeb je podmíněno uspokojením předchozích čtyř souborů potřeb. Tento souhrn potřeb se také nazývá potřebami konativními, protože mají co do činění s našimi touhami a přáními. Maslow používá termín seberealizace ve dvou významech. První je specifický, je to vlastně způsob, kterým si je člověk vědom svého talentu nebo schopnosti a tuto schopnost využívá a rozvíjí. Druhý význam seberealizace je obecný. Je to univerzální touha člověka růst, rozvíjet se a uvědomovat si své možnosti. Je zřejmé, že práce by měla být strukturována nebo uspořádána tak, aby umožnila seberealizaci. [1][2]

Tab. 1 Uspokojení potřeb zaměstnanců pomocí Maslowova systému

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě (sportovní soutěže, kulturní akce)
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Praha:Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0505-9

I když by z hierarchického uspořádání potřeb mělo být patrné, že uspokojené potřeby přestávají motivovat a proto se přesouváme k potřebám, které leží v hierarchii výše, nemusí tomu vždy tak být. Ne každý člověk musí ve svém životě projít všemi úrovněmi potřeb až k seberealizaci. Hierarchická struktura potřeb představuje pouze určitou možnost. Je možné, aby se objevila vyšší potřeba i v případě, že nejsou dostatečně uspokojeny potřeby vývojově nižší. Tento fakt je důležitý při zkoumání motivační struktury a motivovanosti konkrétního jedince, hlavně při vedení lidí v pracovním procesu. Hierarchická struktura potřeb lze být chápána jako univerzální, ale způsoby, formy projevu

a uspokojování těchto potřeb jsou závislé na kulturních, společenských a sociálních podmínkách. [1][2]

Maslowova teorie má pro manažery velice důležitý význam. Často se používá jako vysvětlení, proč se můžeme setkat s různými potřebami a motivy. I když se Maslow ve své teorii zabýval hlavně jedincem, mnoho manažerů pochopilo teorii tak, že nezdůrazňuje jednotlivé rozdíly mezi soubory potřeb a žebříčky hodnot. Spíše jí interpretují tak, že chtějí povzbudit průměrný způsob vnímání jednotlivců spíše než skupin. Přesto slouží Maslowova teorie velice užitečnému účelu. Vytváří určitý nástin potřeb, které může vzít manažer v úvahu vzhledem k jednotlivcům ve svém týmu. Této teorie také slouží jako základ k mnohým dalším teoriím motivace. [1]

2.1.2 Alderferova ERG teorie

V roce 1969 přišel Clayton Alderfer s teorií, která vychází z práce Abrahama Maslowa a která jeho hierarchii potřeb více přibližuje k empirickým výzkumům. Nazval ji teorií ERG, což jsou počáteční písmena třech základních skupin potřeb (Existence – existenční, Relatedness – vztahové a Growth – růstové). [9]

Protože se ukázalo, že v Maslowově hierarchii se některé skupiny potřeb překrývají, Alderfer zredukoval kategorie potřeb na tři, které jsou rovněž hierarchicky uspořádány:

1. Existenční potřeby – zahrnují vztah k základním materiálním podnětům.
2. Vztahové potřeby – touha po udržování mezilidských vztahů, spokojenost se vztahy k ostatním lidem.
3. Růstové potřeby – vnitřní touha po osobním rozvoji, realizace potenciálu.



Zdroj: www.envisionsoftware.com

Obr. 3 Zobrazení ERG Teorie

Stejně jako Maslowův model, ERG teorie je hierarchická, může být zobrazena jako pyramida. Existenční potřeby tvoří základ, mají přednost před potřebami vztahovými. Na vrcholu pyramidy se nalézají potřeby růstové. [9]

I když teorie ERG vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, v určitých bodech se liší. Na rozdíl od Maslowa, Alderfer věřil, že můžou být současně uspokojovány odlišné stupně potřeb. Aby se mohlo přejít k vyšším potřebám, nemusí to znamenat, že je nutné nejprve uspokojit základní potřeby. Tato teorie také ukazuje, že pořadí potřeb je pro každého člověka jiné, což vysvětluje širší rozpětí pozorovaného chování. Alderfer též připouští, že pokud vyšší potřeby zůstanou neuspokojeny, jedinec se vrátí k nižším potřebám, které se zdají snadněji uspokojitelné. Je to známo jako frustračně-regresní princip. [9]

Dle této teorie musí manažeři brát v úvahu, že zaměstnanci mají mnohonásobné potřeby, které se snaží uspokojovat současně. Vedení nebude zaměstnance správně motivovat, pokud se zaměří výhradně na jednu potřebu. Kromě toho, frustračně-regresní princip má vliv na pracovní motivaci. Pokud např. není zaměstnancům nabídnuta možnost růstu, můžou se vrátit zpět ke vztahovým potřebám a více se zabývat vztahy ke svým kolegům. Nemožnost uspokojení potřeby sociálních vztahů vede ke zvýšení touhy po penězích nebo lepších pracovních podmínkách. Když je vedení toto schopné rozpoznat, je schopné zajistit podmínky, k uspokojení nedosažených potřeb a zaměstnanci se mohou více soustředit na potřeby růstu. [9]

2.1.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Souhlas Mc.Gregor, který vyjádřil jeden z názorů na povahy lidí pomocí dvou stanovených souborů předpokladů, které jsou známy jako Teorie X a Teorie Y. Jde o reflexi existence protikladných představ o člověku jako zaměstnanci, ze kterých vychází různé přístupy k němu. Tento přístup k řízení zdůrazňuje potřebu správného vnímání lidské povahy. [2][3]

Předpoklady Teorie X:

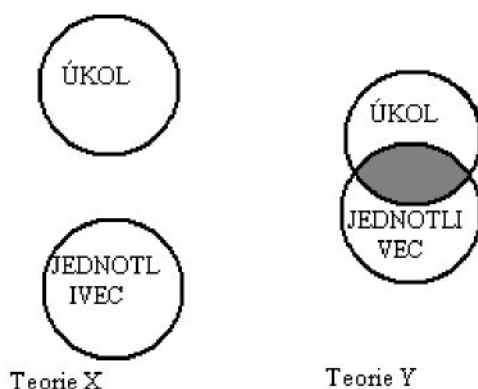
Tato teorie představuje tradiční předpoklady o povaze lidí, tradiční pohled řízení a kontroly. Podle této teorie jsou lidé líní, mají malý zájem nebo přímo odpor k práci, k firmě, pro kterou pracují a také odmítají její hlavní cíle. Z těchto důvodů se práci pokud možno snaží vyhýbat. Vzhledem k tomu, že nechuť k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé k práci nuceni, buď pod pohrůžkou trestu nebo naopak finanční odměnou za dobrý výkon. Také je třeba je neustále kontrolovat, usměrňovat a je možné jim pohrozit pokutami v případě, že budou odmítat vynakládat požadované úsilí k dosažení cílů organizace. „Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.“⁵ Tato teorie je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení zaměstnanci jsou řízeni hlavně svými nadřízenými. [1][2][3]

Předpoklady Teorie Y:

Protikladná teorie předpokládá, že vynakládání fyzického a duševního úsilí je pro člověka stejně přirozené jako hra nebo odpočinek. Také smysl pro povinnost a odpovědnost je něčím zcela přirozeným, stejně tak pocit důležitosti, užitečnosti vlastní práce a možnost pracovat tvořivě je důležitější než finanční odměna. Podle této teorie jsou i jiné prostředky jak dosáhnout žádoucího úsilí co se týče podnikových cílů než je hrozba postihy. Lidé sami jsou schopni se řídit a kontrolovat, jestli jejich činnost směřuje k dosažení podnikových

⁵ KOONTZ, H. a WEIHTICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7. str.445

cílů, které chápou za své. Berou na sebe odpovědnost, kterou nejen přijímají, ale dokonce se jí snaží sami vyhledávat. Teorie Y předpokládá, že lidé mají schopnost používat představivost, důvtip a tvořivost pro řešení problémů ve firmě a také, že intelektuální potenciál člověka je v moderním průmyslu nedostatečně využíván. Oproti statické teorii X je teorie Y pružná a dynamická a klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. [2][3]



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

Obr. 4 Rozdíl mezi Teorií X a Teorií Y

Na obrázku je patrný rozdíl mezi teorií X a teorií Y. Zatímco u teorie X se oblast úkolů a jednotlivců vůbec nepřekrývají, u teorie Y je zřejmé, že části obou oblastí jsou vnímány společností i jednotlivcem jako společné. Obě dvě strany mohou pracovat společně, aby dosáhly rovnováhy mezi svými odlišnými, ale překrývajícími se zájmy. [1]

Z Mc.Gregorovy teorie je jasné, že by měl manažer přistupovat k zaměstnanci na základě převažujícího typu představy o člověku. V současné době s ekonomickým, sociálním a kulturním rozvojem odpovídá stále větší počet lidí spíše typu Y, z čehož vyplývá, že je třeba přizpůsobit přetrvávající přístupy k zaměstnancům, které odpovídají typu X. Proto nabývá stále většího významu snaha o spojování cílu podniku s cíli jeho zaměstnanců a také předávání části odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním pracovníkům. [2]

Mc.Gregor výrazným způsobem čerpal z Maslowovy teorie, přijal jeho hierarchii potřeb, ale sloučil ji s tradičnějšími zájmy manažerů a podal ji v jazyce, který je více srozumitelný pro manažery obchodních a průmyslových podniků. Tato teorie vychází z poznatků behaviorismu a poznání skutečnosti, že důležitou roli v procesu osvojení určitých forem chování hrají mechanismy podmiňování. [1]

2.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg se svými spolupracovníky předělal Maslowovu hierarchii potřeb, což vyústilo v dvoufaktorovou teorii motivace. „Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu.“⁶ Herzberg prováděl v 50. letech výzkum na vzorku 203 inženýrů a účetních, který byl reprezentativní pro průmysl Pittsburghu. Z této studie zjistil, že na pracovní spokojenost, motivaci mají vliv dvě odlišné skupiny faktorů. [2][3]

První skupina faktorů je nazývána faktory vnějšími, hygienickými, s prací souvisejícími. Zahrnují taktiku a administrativu společnosti, kvalitu řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, pracovní postavení, jistoty, odměňování a životní styl. Pokud jsou tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají v zaměstnancích pracovní nespokojenost a působí negativně na motivaci pracovního jednání. Pokud jsou v dostatečné míře uspokojovány, nespokojenost s prací nevzniká. Nemají ovšem výraznější vliv na motivaci k práci, nepůsobí jako stimuly. [1][3]

Tab. 2 Faktory způsobující nespokojenost s prací

Hygienické faktory	
Strategie společnosti a její administrativa	Jsou dostupné jasně definované strategie společnosti, obzvláště ty, které se týkají lidí; přiměřenost organizace a řízení.

⁶ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str. 249

Dohled – technický	Přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj vašeho nadřízeného.
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy; kvalita společenského života v práci.
Plat	Celkový balíček kompenzací jako mzdy, důchod, služební auto a další finanční požitky.
Postavení ve firmě	Pozice nebo postavení jednotlivce ve vztahu k ostatním, symbolizované titulem, parkovacím místem, autem, velikostí kanceláře, nábytkem.
Jistota práce	Osvobození od nejistoty, jakou je možná ztráta pozice nebo úplná ztráta zaměstnání.
Osobní život	Dopad práce jednotlivce na jeho rodinný život, např. stres, časté přesčasy omezující sociální kontakty nebo stěhování za prací.
Pracovní podmínky	Fyzické podmínky, ve kterých pracujete, objem práce, dostupné zařízení, vybavení a pomůcky, ventilace, nástroje, prostor, hluk a další aspekty prostředí.

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

Tato skupina faktorů tedy nemotivuje zaměstnance, ale jejich neexistence může vyvolat nespokojenost.

Druhá skupina faktorů jsou faktory vnitřní, motivátory. Jsou zde zahrnuty faktory, které se přímo vztahují k obsahu práce a které mohou vyvolat uspokojení. Patří sem úspěch, uznání, možnost růstu, povýšení, odpovědnost a práce sama. Tyto faktory jsou reálnými stimuly, protože jejich uspokojení přináší spokojenost a příznivou pracovní motivaci. Pokud jsou v nepříznivém stavu, dochází k tomu, že zaměstnanec není spokojen a dostatečně motivován k práci. [1][3]

Tab. 3 Faktory vedoucí k uspokojení z práce

Motivátory	
Úspěch	Určité specifické úspěchy, jako je zdařilé dokončení práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a

	práce, vyřešení problémů, potvrzení správnosti a vidění výsledků práce.
Uznání	Jakýkoliv akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly. Je možné rozlišovat mezi situacemi, ve kterých jsou spolu s uznáním uděleny také určité odměny, a situacemi, kdy odměny uděleny nejsou.
Možnost růstu	Změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu. Kromě nových perspektiv, jež se otevírají při povýšení, se sem řadí také rostoucí příležitost ve stávající pracovní pozici nebo příležitost naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo osvojit si nové profesionální znalosti.
Povýšení	Skutečné změny, které zlepší pozici a status v práci.
Odpovědnost	Skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonávána.
Práce sama	Skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

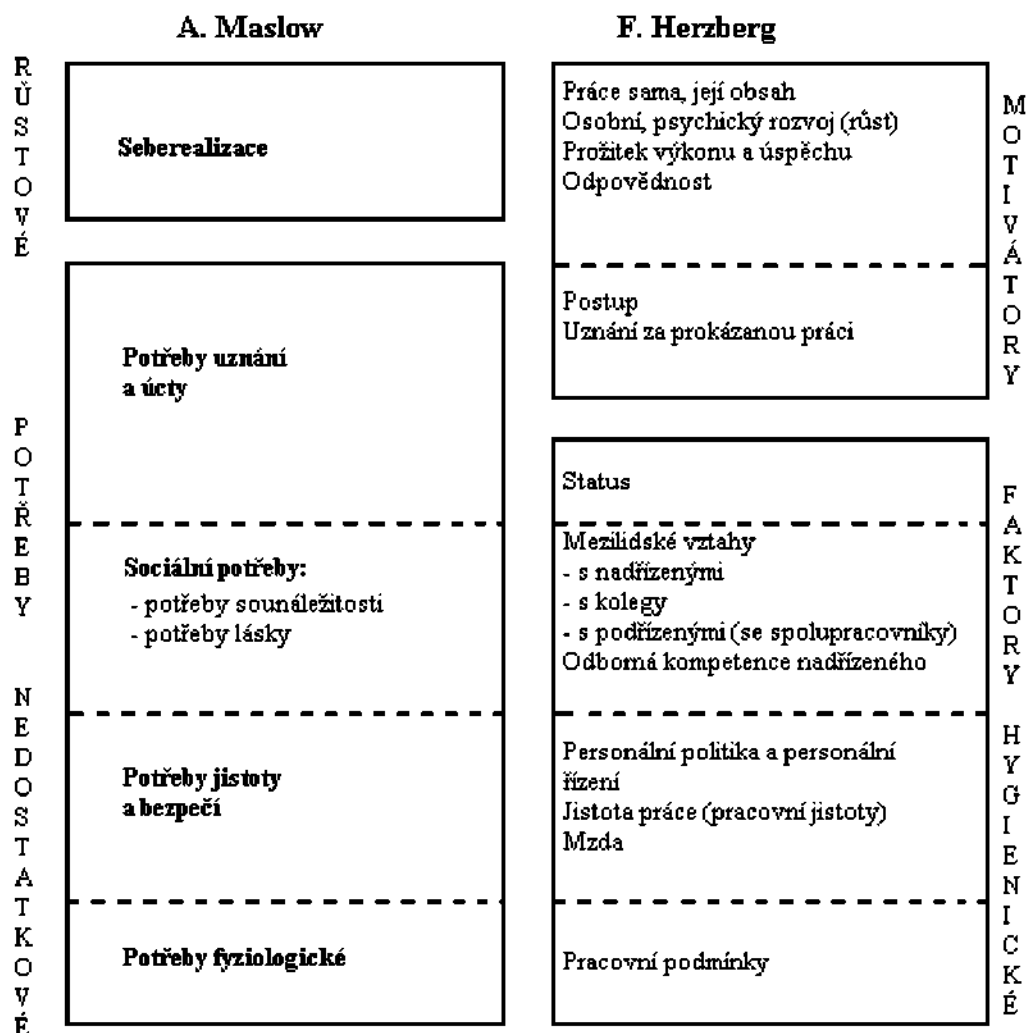
Zdroj: ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

Herzbergova motivačně hygienická teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí se spokojeností v práci. Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Je zde zdůrazněno, že pracovní spokojenost nemusí zákonitě znamenat motivovanost zaměstnance.

2.1.5 Srovnání teorií Abrahama Maslowa a Fredericka Herzberga

Pokud srovnáme Herzbergovu a Maslowovu teorii, vidíme, že se v určitých předpokladech shodují. Je zde patrné, že Herzberg vycházel z Maslowovy práce. Na rozdíl od Maslowa, který rozdělil potřeby do pěti skupin, Herzberg pracuje pouze se dvěmi skupinami. Fyziologické potřeby, potřeby jistoty a sociální potřeby můžou, pokud nejsou uspokojeny, vyvolat nespokojenost, ale dle Herzberga mají pouze malou sílu, aby přinášely uspokojení.

Potřeby uznání a seberealizace mohou vést k pozitivnímu a dlouhodobému pocitu spokojenosti. V tomto bodě se Maslow a Herzberg shodují. [1]



Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

Obr. 5 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s Maslowovou teorií potřeb

2.2 Frustrace a deprivace

Jakákoliv motivovaná činnost jedince směřuje k určitému cíli. Jeho dosažení znamená pro člověka uspokojení motivů, vytváří prostor pro možnost vzniku nových, vyšších motivů.

Také bývá provázáno prožitky vnitřního naplnění. Při realizaci motivovaného chování mohou nastat okolnosti, které buď brání uskutečnění této činnosti, nebo jí vůbec neumožňují. Tak dochází k frustraci či deprivaci, což vyjadřuje překážky k dosažení motivované činnosti a také důsledky dopadu těchto překážek. [2]

Frustrace je v podstatě zmaření či znemožnění realizace motivované činnosti. „Pojmem frustrace však označujeme jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti či v uspokojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace.“⁷ Můžeme sem zařadit neúspěch, nezdar, zklamání, rozčilení, vztek, atd. [2]

Existují dva typy frustračních situací:

1. Absence určité skutečnosti, která může být žádoucí, stala se cílem motivované činnosti, přičemž by tato skutečnost umožnila uspokojení nějaké potřeby, motivu.
2. Situace, kdy sice existuje skutečnost, která dává možnost realizace motivované činnosti, ale je zde také překážka, která této realizaci brání. Překážky mohou být vnější (objektivní), vnitřní (subjektivní), dále pasivní, které působí pouze svou přítomností, či aktivní, které působí proti snaze jedince. [2]

Mezi typické reakce na frustraci patří agrese, útok, kdy bývá cílem buď domnělá příčina frustrace nebo také cíl, který s frustrací nemá nic společného. Agrese může být fyzická, slovní, verbální, nebo také pouze myšlenková. Další z reakcí na frustraci je regrese, neboli návrat k nižším, dřívějším formám chování jedince. Patří sem také stereotypie, chorobné lpění na formách činnosti, které se sice neosvědčily, ale jsou opakovaně produkovány, i když bez zjevného efektu. Tato reakce postupně přechází k apatii, lhostejnosti. [2]

„Každý jedinec se vyznačuje určitou mírou tzv. frustrační tolerance, tj. odolnosti vůči frustrující situaci.“⁸ Jinými slovy je to v podstatě reakce jedince na frustraci. Vysoká míra odolnosti se projevuje tím, že člověk bez větších změn psychicky snáší situaci, která

⁷ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str. 231

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7. str. 122

frustraci vyvolává. Obvyklé projevy frustrace jsou nežádoucí změny v psychice člověka, které ale nemají zásadní vliv na přetváření jeho osobnosti. Frustrace ovšem může mít také pozitivní důsledky, protože blokovaný cíl zvyšuje svou atraktivitu, což vede k zesílení touhy po jeho dosažení a jedinec se tak může naučit bojovat s překážkami. Vliv frustrace na psychiku tedy závisí na celé řadě činitelů, např. na jeho osobnosti, na významu frustrovaného cíle pro jedince a také na vnějších okolnostech. [2]

Naproti tomu deprivace má daleko horší a zásadnější dopad na psychiku člověka a na vývoj jeho osobnosti. „Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu.“⁹ Deprivace má na rozdíl od frustrace významný negativní vliv na utváření jeho osobnosti v důsledku dlouhodobého neuspokojení pro něj významných potřeb, především základních lidských potřeb. Za tyto základní potřeby se považují potřeby podnětů, základních podmínek pro efektivní učení se, potřeba určitých prvotních sociálních vztahů a společenského uplatnění. Můžou být rozlišovány tyto druhy deprivace:

- senzorická – důsledek omezení či neexistence smyslových podnětů, které jsou nezbytné pro rozvoj osobnosti člověka,
- citová, emocionální – je to důsledek nepřiměřeného omezení citových projevů vůči deprivované osobě,
- sociální – nedostatečné uspokojení potřeby jedince, která spočívá v touze stýkat se s druhými lidmi,
- základní biologické potřeby – potřeba spánku, odpočinku, jídla, vzduchu, atd. [2]

Nejzásadnější dopady na utváření osobnosti člověka má deprivace, pokud nastane v období dětství nebo dospívání. Toto období má rozhodující význam pro vývoj osobnosti a právě deprivace brání přirozenému duševnímu vývoji. V pozdějším věku se toto projeví v zaostávání psychického rozvoje, což vede k sociální regresi a k psychopatickému chování. [2]

⁹ Psychologie.oukej.cz [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://psychologie.oukej.cz>>

2.3 Důležitost motivace v organizaci

Motivace je velmi důležitým faktorem při dosahování požadovaného pracovního výkonu. Nejde ovšem jen o krátkodobou záležitost, ale pro pracovní proces je velice důležité dosažení dlouhodobého výkonu. Pokud veškerá snaha jedince směřuje ke krátkodobému vysokému výkonu, dočasně je hladina motivace vyšší než je optimum, což často vede až k přemotivovanosti a to má za následek selhání. Můžeme se s tím setkat například při náročných výběrových řízeních.

V pracovním procesu se ovšem od zaměstnanců vyžaduje, aby dosahovali dlouhodobě optimálních výkonů, pro které bývají stanoveny normy. Zaměstnanci, jež mají výrazně lepší předpoklady, než je požadováno, většinou ztrácí motivaci, protože jim stačí pracovat s minimálním úsilím. Podobně zaměstnanci s horšími kvalifikačními předpoklady musí naopak pracovat s daleko větším úsilím, než je pro ně únosné. Proto je ve firmě důležité vhodně stanovit normy pracovního výkonu, vybírat zaměstnance s přiměřenými kvalifikačními předpoklady a průběžně stimulovat jejich motivaci. Často se setkáváme s potřebou zvyšovat motivaci pracovníků, buď z důvodu, že ještě nedosáhla optima, nebo proto, že časem klesá a je potřeba ji vrátit zpět do optimálního stavu. Stimulování pracovní motivace je jednou z nejdůležitějších oblastí práce s lidmi.

Dalším důležitým faktorem jak pro firmu tak pro samotné zaměstnance je pracovní spokojenost. Na jedné straně lze brát spokojenost zaměstnanců s prací jako kritérium hodnocení personální politiky firmy, tedy čím více jsou zaměstnanci s prací spokojeni, tím lépe se o ně firma stará. Spokojenost zaměstnanců lze také brát jako podmínku efektivního využití jejich pracovního potenciálu, tedy uspokojení ze smysluplné práce nebo dobrý pocit z vlastního uplatnění.

Existuje také vztah mezi motivací a pracovními podmínkami, přičemž platí, že dobré pracovní podmínky nepřímo stimulují pracovní motivaci. „Pracovní podmínky pak mají na spokojenost pracovníků a do určité míry i na jejich motivaci větší vliv tam, kde je práce svým charakterem a obsahem neuspokojuje.“¹⁰ Záleží především na podmínkách práce

¹⁰ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str.261

jako jsou možnosti pracovního postupu, mzda, kvalita vedoucího pracovníka, jednání spolupracovníků, styl organizace práce, fyzické podmínky práce a péče firmy o zaměstnance. Chyby v řízení mohou vést k tomu, že se spokojenost zaměstnanců zakládá na nízké úrovni nároků jak na sebe, tak i na ostatní a také na pracovní podmínky. Toto je nebezpečné z toho důvodu, že se tyto nízké nároky mohou rozšířit na ostatní, protože silné osobnosti a jejich názory a chování můžou být určitým vzorem pro ostatní zaměstnance. Pokud se tedy tato vůdčí osobnost chová pasivně a je spokojena s nízkými nároky, toto chování se přenesení na všechny zaměstnance, což se stává brzdou efektivního využití lidských zdrojů. Proto je potřeba včas objevit tyto příznaky a účinně proti tomu zasáhnout. Pouze dobrá znalost podmínek spokojenosti zaměstnanců ve firmě a také dobrá znalost lidí umožňuje vedoucím pracovníkům správným způsobem působit na jejich motivaci.

Pro úspěch podnikání je nezbytný správný motivační program, který konkretizuje systém práce s lidmi v podniku a zaměřuje se na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. „V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“¹¹ Jeho účelem je komplexně a cílevědomě působit na pracovníky a na členy pracovních skupin. Je nutné vyčlenit určité oblasti, ve kterých není dosahováno potřebných výsledků a které mohou negativním způsobem působit při realizaci procesu změn. Podnik by se měla zajímat o všechno, co působí na motivaci lidského chování a také by měl brát v úvahu základní poznatky o povaze pracovního jednání a z nich vyplývající předpoklady výkonnosti pracovníků. Mezi nejdůležitější patří fakt, že zaměstnanci vykonávají práci, která je zajímavá, smysluplná, pro podnik důležitá a která poskytuje možnost osobního rozvoje. Zaměstnanci mají možnost profesního růstu, jsou za práci adekvátním způsobem ohodnoceni, jsou dostatečně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné a také pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu. [2][7]

¹¹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str.282

Významným předpokladem pro formování optimální úrovně pracovní motivace je tvorba a obohacování obsahu práce, které může mít různé podoby:

- růst pestrosti, různorodosti pracovních úkolů – určitá pracovní činnost by měla vyžadovat širší spektrum dovedností a schopností,
- důraz na celistvost pracovních úkolů – pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatného pracovního úkolu,
- růst významu pracovního úkolu – každá pracovní činnost získává na významu a užitku pro druhé jak uvnitř tak i mimo firmu,
- růst autonomie pracovního jednání – posiluje se nezávislost zaměstnance, co se týče obsahu i času,
- posilování zpětné vazby – růst množství informací o výsledcích práce jedince. [2]

Motivační program by měl vytvářet podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech zaměstnanců a tím dosáhnout efektivního fungování podniku. Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení skutečností, které mají vliv na zaměstnance a na fungování podniku. Dále je potřeba stanovit cíle motivačního programu, zpracovat charakteristiky současné výkonnosti pracovníků, vymezit potenciální stimulační prostředky a vybrat konkrétní formy a postupy stimulace pracovního jednání. Na závěr přichází vlastní sestavení motivačního programu a také seznámení všech zaměstnanců podniku s tímto motivačním programem. Motivační program vychází z aktuálních potřeb podniku a z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců a proto je nezbytné počítat s tím, že se tyto faktory mohou v čase měnit. Je tedy důležité motivační program v určitých intervalech vyhodnocovat a dle potřeby upravovat. Je třeba si uvědomit, že každá změna v organizaci je výrazným zásahem do jejího fungování. Z tohoto důvodu by se měla na změny připravovat, otevřeně je přijímat a získat z nich maximální užitek. Také zaměstnanci by měli být na změny připravováni a snažit se je vnímat pozitivním způsobem. [2][7]

Vztah mezi motivací a organizačním klimatem dává důraz nejen na to, jak je motivace systémově pojata, ale také na to, jak ovlivňuje manažerské praktiky. Manažeri musí být zodpovědní za vytváření prostředí, ve kterém budou lidé ochotni výkonně pracovat. Je k tomu potřeba, aby znali cíle, strategie a plány k jejich dosažení. Velice důležité je také

správné obsazení jednotlivých pozic v organizační struktuře. Styl vedení a schopnosti manažerů řešit problémy v komunikaci jsou základem řízení. V případě, že dokáží pomoci informací a kontroly poskytnout zaměstnancům znalost zpětné vazby, vytváří vhodné prostředí pro efektivní pracovní motivaci. [3]

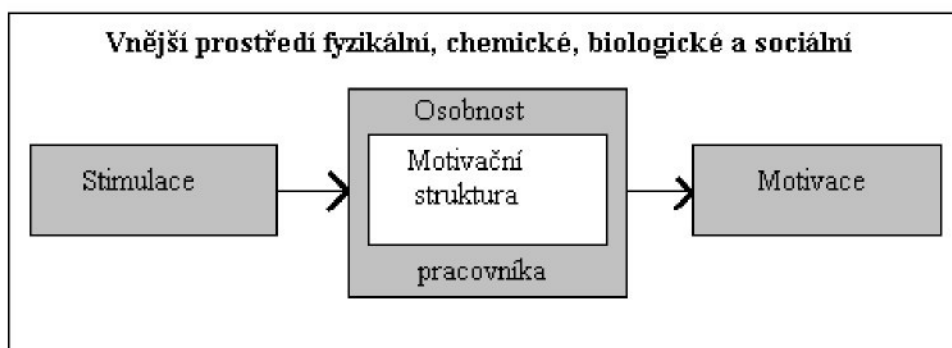
2.4 Stimuly

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“¹² Zatímco motivace odráží přání, stimulace znamená působení na psychiku člověka zvnějšku. Může mít různé podoby, jejichž společným rysem je ovlivňování činnosti druhých lidí pomocí vnějších zásahů, které vedou ke změně jejich motivace. Stimulace je tedy chápána jako záměrné a vědomé ovlivňování motivace jiného člověka. [2][3]

„Stimulem je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“¹³ Jsou to určité skutečnosti, které mají vliv na chování lidí. Manažeři v podniku musí věnovat stimulům pozornost a používat správné stimuly, které povedou zaměstnance k efektivnější práci pro podnik. Mezi motivací a stimulací nelze ovšem nalézt přímočarý vztah, protože účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a na připravenosti jedince přijmout určitý podnět. Do motivační struktury se promítají vrozené i získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, vlastní sebepojetí a psychická stránka. Základem pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti a motivačního profilu. [2][3]

¹² BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str.223

¹³ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. str.223



Zdroj: BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

Obr. 6 Znáznornění vztahu stimulace-osobnost člověka-motivace

2.4.1 Prostředky stimulace

Vzhledem k různým lidským potřebám a k jejich motivačním strukturám jsou i prostředky stimulace různorodé. Může to být prakticky cokoli, co je pro zaměstnance důležité a co mu může firma nabídnout. Zde jsou zmíněny nejvýznamnější stimuly:

1. Finanční odměna – zahrnuje mzdu, prémie, odměny za vyšší pracovní výkon, pojištění hrazené firmou atd. Je považována za základní stimulační prostředek, protože je zdrojem existenčních prostředků, které jsou důležité pro život zaměstnance. Výše platu také vyjadřuje postavení zaměstnance nebo moc a to nejen v rámci vnitřní hierarchie podniku, ale také vzhledem k ostatním společenským skupinám. Zvýšení platu může také znamenat potvrzení pracovních úspěchů. I když jsou peníze základním stimulem k práci, nejsou tak důležitým motivačním faktorem, jak se předpokládá. Pravděpodobně budou motivovat, pouze když jedinec očekává relativně vysokou finanční odměnu vzhledem k jeho příjmu. Je značně problematické stanovit velikost platu nebo odměny, aby byla dostačujícím motivem k práci. [2][3][4]

2. Ostatní hmotné odměny – příkladem takovéto odměny může být služební auto, které zaměstnanec využívá i k soukromým účelům, dále např. nárok na odběr určitého zboží zdarma nebo vstupenky na různé sportovní a společenské akce. Tyto nepeněžní hmotné

odměny jsou sice méně univerzální než peníze, ale mohou nabývat osobnější charakter a tím lépe stimulovat zaměstnance. [2]

3. Náplň práce – obsah práce má také stimulační charakter, který ovšem není u všech zaměstnanců stejně účinný. Náplň práce působí na tvořivé myšlení, samostatnost, hrdost na práci a vlastní schopnosti, dále na prestiž, sebekontrolu a také jistotu a perspektivnost. Stimulačních podnětů, které přináší práce existuje mnohem více. Proto by mělo být úkolem vedoucího pracovníka nalézt účinný stimul pro každého zaměstnance a dále jej rozvíjet. Důležité je také obohacování práce, čímž práce představuje větší výzvu a její vykonání přináší pocit úspěchu. [2][3]

4. Povzbuzení, pochvala – v tomto případě se jedná spíše o neformální hodnocení, ve kterém jsou zdůrazněny pozitivní prvky. Objevuje se zde zpětná vazba, vedoucí pracovník dává podřízeným informace o tom, jestli jejich výkon odpovídá očekávání. Vedoucí pracovník by měl u svých podřízených také oceňovat všechny dobré výsledky. Nedostatky by neměl přehlížet, ale vhodným způsobem na ně upozorňovat a poskytovat prostor pro zlepšení. Pokud zaměstnanec cítí, že je pro firmu důležitý, že dokázal něco pozitivního, jeho sebevědomí se zvyšuje a povzbuzuje se jeho motivace a ochota pracovat. Toto neformální hodnocení se může přeměnit do formalizovaného, veřejného hodnocení. To znamená, že se výrazné výsledky, úspěchy lidí ukazují na poradách, vyvěšují se na vývěškách atd. Vytváří se tak podklady pro spravedlivé odměňování. [2]

5. Pracovní skupina – dobrá atmosféra pracovní skupiny je jedním z nejdůležitějších stimulů vůbec. V rámci pracovní skupiny lidé vzájemně srovnávají své pracovní výkony a z výsledků porovnání si mohou posílit své sebevědomí nebo zvýšit ochotu ke zlepšení. Pokud je ovšem atmosféra ve skupině nepříznivá, může to vést k tomu, že se vytváří překážky a problémy v práci. Soutěživost mezi různými pracovními skupinami bývá většinou pozitivním prvkem, protože posiluje motivaci jednotlivých členů k dosažení lepších výkonů. Někdy to ovšem může přerůst až do soupeření v rámci podniku, kdy podnikové zájmy ustoupí do pozadí. Vedoucí pracovník by měl správně vnímat vztahy na pracovišti, rozpoznat role jednotlivců, soudržnost skupiny a také procesy, které ve skupině

probíhají. Pouze se znalostí těchto základů skupinového chování lze skupinu efektivně vést a předcházet problémům. [2]

6. Pracovní podmínky – dobré pracovní podmínky zabezpečují jednak kvalitnější výkon ze strany zaměstnance a také se projeví ve zlepšení vztahu mezi zaměstnancem a podnikem, protože zájem o pracovní podmínky dává vedení firmy zaměstnanci najevo, že si jeho práce váží a že je pro něj důležitý. Pokud nemá management zájem o pracovní podmínky, působí to vždy negativně, projevuje se to v růstu nespokojenosti zaměstnanců a v poklesu jejich motivace. [2]

7. Ztotožnění se s prací – pokud se člověk identifikuje s prací, znamená to, že ji přijímá jako součást svého života, své osobní charakteristiky a úspěchy dosažené v práci jsou pro něj důležité při vlastním sebehodnocení. Zaměstnanec přijímá cíle podniku, které jsou totožné s jeho osobními cíli. Když k tomuto dojde, zaměstnanec podává dlouhodobě vysoký pracovní výkon, což je důležité nejen pro něj, ale také pro firmu, ve které pracuje. [2]

8. Spoluúčast – je považována za prostředek vyjadřující uznání. Pokud je vytvořen dobrý pocit spoluúčasti, přináší to nejen motivační účinky, ale také znalosti, které jsou potřebné pro úspěch podniku. Zaměstnanec, který je tímto způsobem zapojen, se kterým jsou konzultovány problémy, jež se ho týkají, získává větší pocit důležitosti pro firmu a tím větší pracovní motivaci. Je ovšem třeba si dát pozor, aby se neoslabil pozice manažerů. Proto je vhodné podporovat spoluúčast, pokud může podřízený pomoci radou, ale rozhodnutí nechat na vedoucím pracovníkovi. [3]

2.5 Komunikace

Komunikace má z hlediska vedení a správné motivace lidí klíčový význam, protože zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a také jak má situace v podniku vliv na jejich práci. „Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že

příjemce informaci porozuměl.“¹⁴ Její funkcí je sjednotit veškeré činnosti v organizaci. Je považována za prostředek, pomocí něž jsou lidé v podniku vzájemně propojeni, aby dosáhli společného cíle a s jehož pomocí lze dosáhnout změn, jež zabezpečují blaho podniku. [3][4]

Pro vedoucí pracovníky i zaměstnance je velice důležité znát základní informace o podniku, jeho okolí, službách, lidech, atd. Bez nich nemohou vedoucí pracovníci přijímat správná rozhodnutí a u zaměstnanců může jejich absence vyvolat stres a nespokojenost. Efektivita zaměstnanců je závislá na komunikaci vedení se zaměstnanci. Vedoucí pracovník, který komunikuje s podřízenými, pracuje na jejich motivaci, udržuje jejich zájem a také podporuje spolupráci. Pokud lidé vědí, proč vykonávají svou práci, motivuje je to, aby pracovali lépe a získali tak uspokojení s prací. Manažeři by proto měli zaměstnance inspirovat a nejlepší způsob, jak toho dosáhnout, je komunikovat s nimi osobně. [5][7]

Jednou z nejdůležitějších součástí efektivní komunikace je zpětná vazba, díky níž je možné se přesvědčit, zda byla informace správným způsobem sdělena a pochopena a také, zda bylo za pomoci komunikace dosaženo požadované změny. Efektivní zpětná vazba by měla zaměstnanci pomoci při zlepšení kvality a neměla by se stát osobním útokem. Proto by se neměla týkat přímo osobnosti zaměstnance, ale zaměřovat se na jeho činnost a údaje, které poskytuje, by měly být pravdivé a srozumitelným způsobem podané. [2][3]

Pokud je ve firmě nedostatek zpětné vazby, je to signálem lhostejnosti k zaměstnancům, což vede k tomu, že jejich motivace mizí. Když je práce lidí tímto způsobem přehlížena, vyvolává to z jejich strany negativní reakce, jejichž výsledkem je neochota k práci a nízká produktivita. [4]

2.6 Současné trendy v motivaci zaměstnanců

V této kapitole budou stručně popsány směry, kterými se motivace zaměstnanců bude ubírat do budoucnosti, konkrétně koučing, učící se organizace a kafetéria systém.

¹⁴ KOONTZ, H. a WEIHTICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7, str.463

Koučing

V současné době se koučing dostává do popředí v oblasti řízení lidských zdrojů. Znamená to poskytování zpětné vazby manažerům za účelem zlepšení jejich organizační a vůdcovské role. Veškeré činnosti kouče, především naslouchání poskytování výsledků, by měly být zaměřeny na zjištění slabých a silných stránek manažera.

Tento systém je založen na partnerství mezi koučem a manažerem a jeho účelem je soustředit se na rozvoj manažera. Na místo kouče je buď najímán externista nebo tuto pozici může zastávat i interní odborník, který má zkušenosti s řízením lidských zdrojů. Aby kouč podpořil motivaci, musí u jednotlivce udržovat povědomí o tom, co se děje, že podstupuje vzdělávací proces.

Učící se organizace

V současnosti je koncept učící se organizace nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Je používán u organizací, kde nestačí tradiční metody řízení, buď kvůli složitosti prostředí, či kvůli dynamičnosti změn. Do řízení, rozhodování a učení jsou zapojeni všichni zaměstnanci, ne pouze management. Takováto organizace je pak lépe schopná si poradit se změnami, kterými organizace v posledních letech prochází.

Učení se zde stává součástí pracovního procesu, nelze najít přesnou hranici mezi těmito dvěma složkami a obsah práce je vlastně obsahem učení. Učící organizace je tedy podnik, jež zapojuje všechny svoje členy do úsilí o individuální a organizační efektivnost.

Kafetéria systém

Stále častěji je tradiční poskytování zaměstnaneckých výhod nahrazováno Kafetéria systémem, jehož podstata spočívá v tom, že je na zaměstnanci, aby si sám vybral, jaké výhody mu bude jeho zaměstnavatel poskytovat. Musí ovšem dodržet předem daný celkový rozpočet na benefity.

Základním principem Kafeteria systému tkví v tom, že každý zaměstnanec má definováno, co od něj organizace požaduje a pokud to splní, získá určitý počet bodů, za které může obdržet benefity.

Atraktivita tohoto systému spočívá v tom, že si zaměstnanec může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám a zároveň může odmítnout takovou, která pro něj má pouze malý význam. Do budoucnosti se uvažuje o tom, že se kafeteria systém stane pro určité skupiny zaměstnanců alternativou k tradičním mzdovým systémům odměňování, protože dokáží lépe uspokojit individuální potřeby zaměstnanců.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato diplomová práce se v praktické části zaměřuje na motivační faktory ve společnosti BRANO GROUP, a.s. Tato společnost působí po celé České republice, její závody se nachází např. v Jablonci nad Nisou, Hradci nad Moravicí, Jilemnici, Olomouci, Jičíně, atd.

V první části je charakterizována společnost BRANO GROUP, a.s., je zde zmíněna její historie, předmět podnikání a také motivační program firmy. Další část je zaměřena na základní formy motivace, které vedení firmy praktikuje s cílem udržet a stabilizovat své zaměstnance. Třetí část zahrnuje vyhodnocení dotazníku, který byl předložen zaměstnancům firmy v Jablonci nad Nisou a který se zaměřuje na jejich spokojenost či nespokojenost s motivací k práci. V poslední části je vlastní návrh řešení současné situace ve firmě, její vyhodnocení a doporučení pro vylepšení současného stavu.

3.1 Charakteristika společnosti BRANO GROUP a.s.

BRANO GROUP, a.s. je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Je vývojovým partnerem orientujícím se na kvalitní elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro autoprůmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky. Skupina BRANO GROUP byla již dva roky po sobě oceněna v soutěži „Exportér roku“ jako jeden z nejrychleji rostoucích exportérů v České republice. Společnost také posiluje svoji pozici na evropském trhu a snaží se rozšiřovat své dodávky i mimo Evropu. Struktura portfolia a ekonomické ukazatele pro rok 2007 jsou uvedeny jako přílohy k této práci.

3.1.1 Základní informace

Akciová společnost BRANO byla založena jednorázově Fondem národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1, Gorkého náměstí 32, jako jediným zakladatelem na základě zakladatelské listiny (obsahující rozhodnutí zakladatele ve smyslu ustanovení § 172 odst. 2, 3 a § 171 odst. 1 zák. č. 513/1991 Sb. Obchodního zákoníku) ze dne 29. 4. 1992 ve formě notářského zápisu.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu Ostrava, oddíl B, vložka 387.

Společnost vznikla dne 1. 5. 1992 zápisem do obchodního rejstříku.

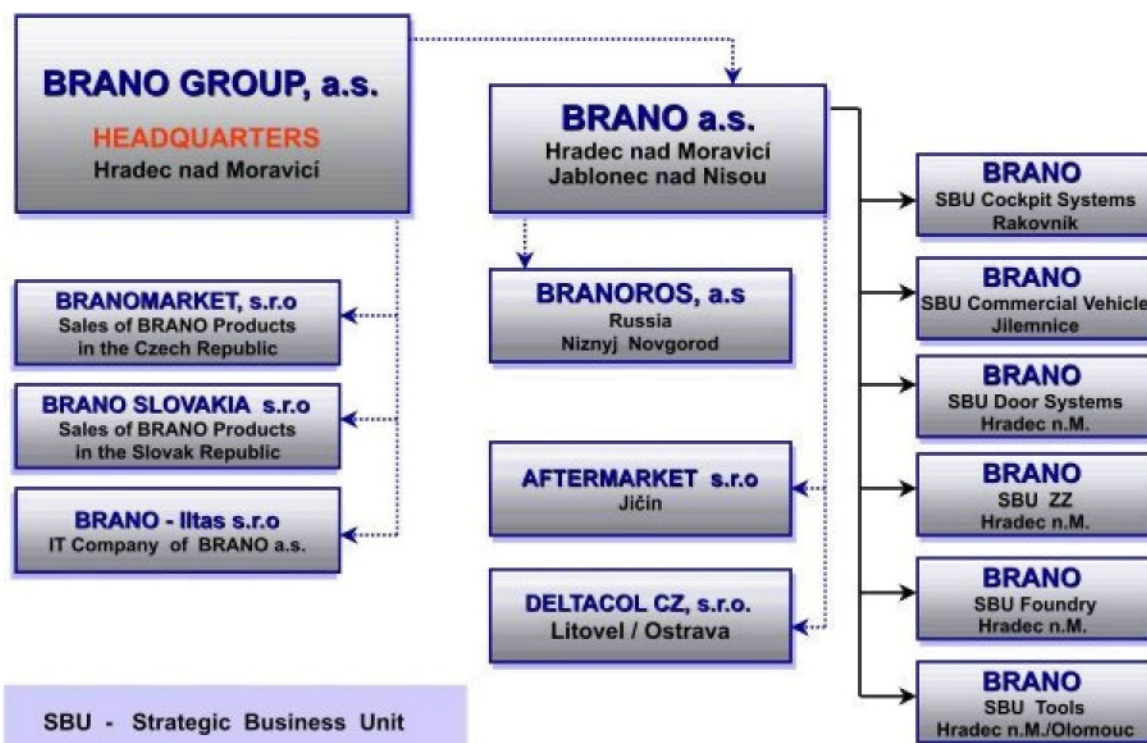
Obchodní jméno společnosti zní: BRANO a.s.

Sídlo společnosti je: Hradec nad Moravicí, Opavská 1000, PSČ 747 41

Identifikační číslo společnosti: 451 93 363

Společnost BRANO a.s. na základě rozhodnutí své valné hromady ze dne 25. 6. 2004 a na základě rozhodnutí valné hromady společnosti BRANO-ATESO a.s., člen BRANO GROUP ze dne 25. 6. 2004 převzala jako hlavní akcionář obchodní jmění (včetně všech práv a povinností z pracovněprávních vztahů) společnosti BRANO-ATESO a.s, člen BRANO GROUP se sídlem Jablonec nad Nisou, nám. B. Němcové 1, PSČ 466 90, IČ 445 69 602, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíle B, vložce 216. [8]

3.1.2 Organizační schéma



Zdroj: www.brano.cz

Obr. 7 Organizační schéma SBU

BRANO GROUP a.s. vznikla na základě vstupu **BRANO, a.s.** do akciové společnosti **ATESO** v roce 2000. Nyní jsou základními stavebními kameny skupiny **BRANO GROUP** společnosti **BRANO a.s.**, **BRANOROS, a.s.**, působící v Ruské federaci a menší členové skupiny - **AFTERMARKET s.r.o.**, **BRANOMARKET, s.r.o.**, **BRANO SLOVAKIA, s.r.o.** a **DELTACOL CZ, s.r.o.** [11]

3.1.3 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- hostinská činnost,
- projektování a konstrukce strojů a zařízení,
- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- truhlářství,
- opravy motorových vozidel,
- provozování železniční dráhy – vlečky,
- výzkum a vývoj strojírenských výrobků, odlitků, nástrojů a nářadí,
- slévárství,
- kovoobráběčství,
- zámečnictví,
- galvanizérství,
- nástrojařství,
- kovářství,
- lisování kovových dílů,
- tepelné zpracování kovů,
- provádění povrchových úprav – mimo galvanizérství,
- výroba elektronických částí vozidel,
- pronájem strojů a zařízení,
- silniční motorová doprava nákladní,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- činnost organizačních a ekonomických poradců,
- reklamní a propagační činnost v oblasti strojírenských výrobků,

- spisová služba – uchovávání a třídění písemností,
- správa a údržba nemovitostí. [8]

3.1.4 Historie

28.10. 1862 – založena továrna na výrobu drobného železářského zboží.

1867 – továrna změnila svůj statut na veřejnou obchodní společnost.

1869 – společnost byla převedena na akciovou společnost Branecká továrna na drát, plechové zboží a hřebíky, a.s. se sídlem v Opavě. Rozšíření výrobního sortimentu od hřebíků k plechovému a litinovému zboží.

1927 – továrna byla převzata americkou společností YALE and Town Manufacturing Co., a byla zahájena hromadná výroba různých typů zámků, dveřních zavíračů, zvedáků a jiných pokrokových výrobků.

1939-1945 – výrobní program byl přizpůsoben potřebám německé armády.

1946 – společnost byla znárodněna, vznikl podnik Branecké železářny n.p.

1948 – do struktury společnosti byly postupně integrovány další závody z celé republiky;

1950 – rozšíření výroby nábytkového a stavebního kování, zavíračů, litiny a zahájena výroba autozámků.

1951 – zahájena výroba ručních kladkostrojů.

1952 – 17.7. podepsána zřizovací listina podniku AUTOBRZDY JABLONEC.¹⁵

1953 – vzniká závod 02-HODKOVICE – výroba ukazatelů směru a tlumičů,

- k Autobrdám připojen závod 03 RAKOVNIK, který se specializuje na závislá a nezávislá topení pro automobily, traktory a autobusy.

1954 – vznik závodu 04 JILEMNICE, kde se vyrábí rozvaděče vzduchu a tlumiče.

1957 – k Autobrdám se přiřadil závod 05 HEJNICE.

1958 – k Autobrdám byl připojen závod 07 KRASLICE, který se specializoval na výrobu olejových čističů paliva, vzduchotlakových brzd a teplovodních topení.

1965 – vytváří se generální ředitelství průmyslových podniků podle oborů – n.p. Branecké železářny je začleněn do trustu spotřebního zboží PRAGO – UNION Praha.

1966 a 1968 – vznikly závody 08 PRESOV a 09 VRABLE, které se v 90.letech v důsledku politických a ekonomických změn osamostatnily.

¹⁵ Pro přehlednost je historie ATESO a.s., části BRANO GROUP, psána kurzívou

1970 - výroba pro automobilový průmysl byla rozšířena o další komponenty.

1972 – zakoupena licence bezpečnostních automobilových zámků BOMORO I. a II. Rozvíjí se výroba pro automobilový průmysl a také co se týče zvedacích zařízení a zavíračů dveří.

1988 – vzniká BRANO – Branecké železářny a strojířny, státní podnik se sídlem v Hradci nad Moravicí.

1990 – ve výrobním programu s.p. Autobrzdý s jeho 6 výrobními závody bylo 210 zařízení z oboru autopříslušenství. Podnik vyráběl hydraulické brzdy, brzdové systémy, tlumiče, topení, aj.

1991 – provedena delimitace podřízených závodů v Horním Benešově a Opavě, které se stávají samostatnými subjekty.

1992 – na základě privatizačního projektu byla k 1.5. založena BRANO a.s. se sídlem v Hradci nad Moravicí,

- 1.5. byla do obchodního rejstříku zapsána akciová společnost ATESO, která vznikla transformací ze s.p. Autobrzdý Jablonec.

1993 – ATESO a.s. založila 2 dceřiné společnosti: společnost s.r.o. Autobrzdý a spol.s.r.o. KNORR-AUTOBRZDY.

1998 – obě dceřiné společnosti byly odprodány zahraničním partnerům

1999 – vstup BRANA a.s. do akciové společnosti BRANO-ATESO,

- po jednáních mezi vedením BRANO GROUP a společností GAZ o založení společného podniku byla založena společnost BRANOROS a.s. Od roku 2005 vlastní 100% akcií skupina BRANO GROUP.

2004 – fúze akciových společností BRANO a BRANO-ATESO. [11]

3.1.5 Řízení společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která má oprávnění rozhodovat o všech záležitostech společnosti. Postavení a působnost valné hromady upravují obchodní zákoník a stanovy společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které jedná jménem společnosti v plném rozsahu všechny další osobám, před soudy a před státními orgány. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti předseda představenstva nebo dva jeho členové. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které

nejsou obecně závaznými předpisy, stanovami společnosti nebo usnesením valné hromady vyhrazeny do působnosti valné hromady. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Generální ředitel je oprávněn řídit výkon běžných záležitostí společnosti. Přísluší mu zejména vykonávat usnesení představenstva, obstarávat běžné záležitosti společnosti, vykonávat působnost, kterou na něj přeneslo představenstvo, a jednat za společnost v rozsahu písemného pověření představenstvem. Generální ředitel je odpovědný představenstvu komplexně za veškeré činnosti společnosti mimo těch, které patří do pravomoci valné hromady nebo představenstva. Odpovídá za to, že tyto činnosti jsou vykonávány v souladu s obecně závaznými právními předpisy, stanovami, usneseními valné hromady a představenstva při dodržení zásad hospodárnosti.

3.1.6 Vize a poslání

Posláním společnosti je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. K vnitřním hodnotám, které společnost uznává a využívá pro splnění stanovených cílů, patří:

- Kvalita
- Dynamika
- Inovativnost
- Profesionalita
- Výkonnost

Vize: BRANO-GROUP je dravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a o krok blíž k zákazníkovi.

Slogan: BRANO-GROUP – zámky, zvedáky, autodíly pro všechny světa.

Strategie: Proaktivní globální politikou firmy s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem užitečných vlastností svých výrobků pokračujeme procesem trvalého zlepšování k upevnění stávajících a získání nových trhů.¹⁶

3.1.7 Motivace jako cíl personální politiky ve společnosti

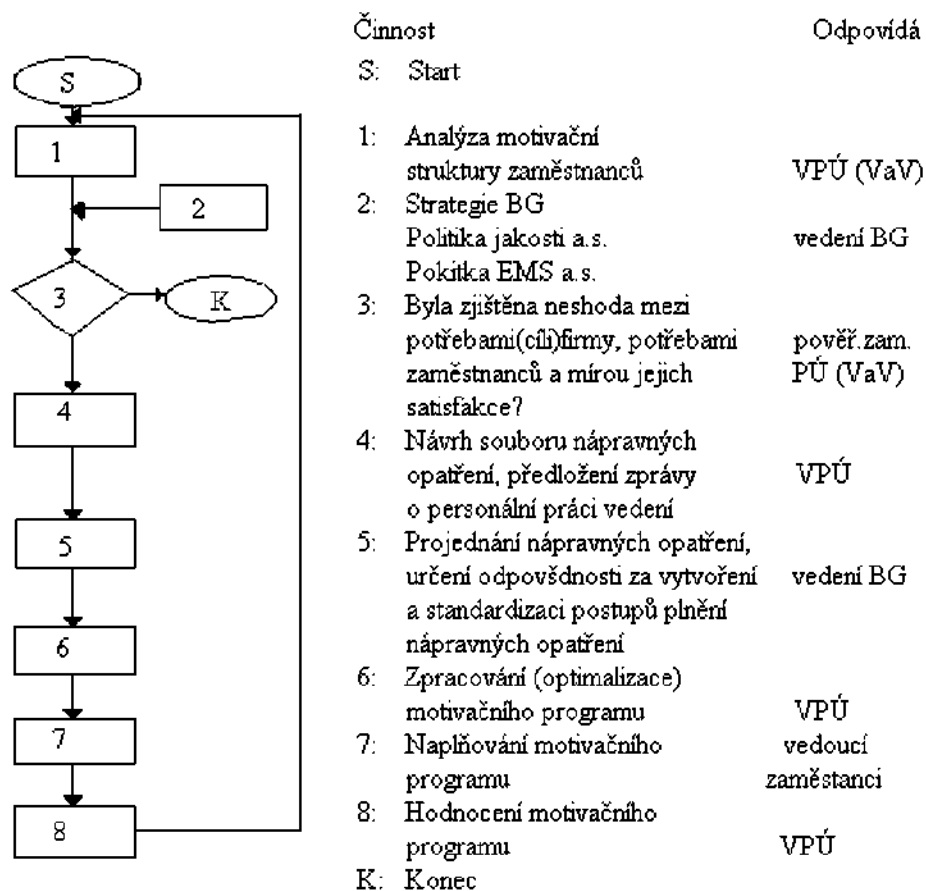
Motivace zaměstnanců je jedním z hlavních cílů personální politiky společnosti BRANO GROUP, a.s., jejímiž nositeli jsou vedoucí zaměstnanci na všech stupních a personální útvar, který plní v tomto procesu metodickou a koordinátorskou funkci. Cíle personální politiky tedy jsou:

- snaha získat společnosti schopné a výkonné zaměstnance, dále je vzdělávat a motivovat jako nositele image společnosti před veřejností,
- zvýšení produktivity práce na všech pracovních místech,
- zájmy společnosti co nejvíce sladit s očekáváním zaměstnanců,
- zajistit podmínky pro vytváření a upevňování žádoucích postojů a chování zaměstnanců,
- efektivní řízení lidského potenciálu jako základní předpoklad úspěšnosti a zásadní nástroj konkurenceschopnosti firmy,
- vytvořit předpoklady pro osobní rozvoj každého jednotlivce, pro spolupráci a soužití zaměstnanců v zájmu dalšího rozvoje společnosti,
- vyjádřit spoluodpovědnost společnosti za společenskou a hospodářskou politiku.

3.1.8 Motivační program v BRANO GROUP, a.s.

Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního pracovního výkonu zaměstnanců a. s.

¹⁶ BRANO GROUP [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://www.brano.cz>>



Zdroj: ONBG BG 7.02/3

Obr. 8 Vývojový diagram tvorby a provádění motivačního programu

Analýzu motivační struktury provádí personální úsek (VaV) nebo externí firma s cílem zjistit hodnotovou orientaci a motivační strukturu zaměstnanců, a to v kontextu s cíli a potřebami a.s. (motivační audit, ankety spokojenosti, dotazníky).

Při zjištění neshod mezi potřebami (cíli) firmy a potřebami zaměstnanců, resp. jejich satisfakcí, zpracovává pověřený zaměstnanec personálního útvaru (VaV) jako součást zprávy o personální práci soubor nápravných opatření – nástrojů, které firma bude využívat při usměrňování, resp. vytváření a upevňování žádoucího pracovního výkonu. Tuto závěrečnou zprávu a soubor nápravných opatření předkládá prostřednictvím VPÚ BG k projednání vedení BRANO GROUP, a.s.

Vedení BRANO GROUP, a.s. po projednání zprávy o personální práci a souboru nápravných opatření určí odpovědnosti a termíny optimalizace stávajících postupů nebo

zpracování a standardizace nových postupů provádění nápravných opatření. Personální úsek v souladu se závěry vedení zpracovává a aktualizuje prostředky motivačního programu zaměstnanců.

VPÚ provádí 1x ročně – v únoru následujícího roku průběžné hodnocení naplňování motivačního programu, písemný záznam předkládá prostřednictvím VPÚ BG k posouzení vedení BRANO GROUP, a.s., které v případě potřeby iniciuje a ukládá VPÚ provedení analýzy motivační struktury nebo optimalizaci stávajících postupů. [8]

Tab. 4 Prostředky motivačního programu zaměstnanců pracujících ve společnostech BG

Název	Stručný popis	Dokument
Oslovení zaměstnance	-vstupní informace novým zaměstnancům o firmě, její strategii, politice jakosti a EMS, zákaznících, organizaci	ONBG BG 7.07
	-řízený adaptační proces -základní kurz k SJ a EMS pro nové zaměstnance	ONBG BG 7.08
	Cíl: Vytvořit podmínky pro optimální začlenění nových zaměstnanců do firmy	
Osobní rozvoj	Systém přípravy zaměstnanců -profesní příprava všech zaměstnanců	ONBG BG 7.08
	-výchova k SJ a EMS podle úrovně řízení -příprava personálních záloh -příprava v postupech řízené dokumentace	ONBG BG 0.01 PON 0.81 OS 01/92
	Cíl: Vytvořit podmínky pro kvalitní výkon profese a stabilizovat perspektivní zaměstnance firmy	
Orientace na výkon	Systém pracovního hodnocení a navazujícího systému odměňování	
Vedení prostřednictvím	Cíl: Pomocí vybraných hodnotících kritérií zvýraznit žádoucí pracovní chování, výkon a zaměření na	ONBG BG 7.04

společného určování cílů Participace na řízení	kvalitu, společným určováním cílů vytvořit podmínky pro chápání naplňování cílů firmy jako prostředek k naplnění osobních cílů – potřeb zaměstnanců – identifikace osobních cílů zaměstnanců s cíli firmy	
Soutěžení, zlepšovatelství Společenské oceňování	Postupy týmového řešení problémů a podávání zlepšovacích návrhů, podnětů pro zlepšení, soutěž pro podporu snížení úrazovosti, soutěž mezi SBU a HS ve výsledcích auditů. Konání sportovních a kulturních akcí, dny otevřených dveří Cíl: Vytvořit předpoklady pro zlepšování a zkvalitňování pracovních postupů a jiných aspektů pracovní činnosti, k podněcování týmové spolupráce	ONBG BG 9.02 ONBG BG 7.03 ONBG BG 0.10 ONBG BG 5.05
Povědomí jakosti, EMS, informovanost, názorné srovnávání cílů a jejich plněním	Periodická příprava k SJ a EMS podle úrovně řízení (obsah zaměřen na aktuální informace o SJ i EMS – výsledky auditů, náklady na jakost, aj.) Informovanost prostřednictvím NOVIN BRANO GROUP, názorná propagace na informačních tabulích Cíl: Zajistit průběžnou a maximální informovanost všech zaměstnanců o plnění cílů jako základního předpokladu jejich podílu při naplňování strategie BG, SJ, EMS	ONBG BG 7.08
Sociální program	Péče o zdraví zaměstnanců, závodní stravování, rekreace, penzijní připojištění, bytová problematika, půjčky aj.	

Zdroj: ONBG BG 7.02/3

Motivační struktura zaměstnanců je předepsanými postupy zjištěná struktura hodnotové orientace těchto zaměstnanců včetně satisfakce naplňování potřeb.

Zprávu o personální práci za uplynulý rok předkládá VPÚ BG vždy do konce 1. čtvrtletí běžného roku poradě vedení BRANO GROUP, a.s.

Zpráva o personální práci obsahuje minimálně:

- informaci o plnění cílů personálního útvaru SBU pro příslušný rok,
- informaci o plnění cílů jakosti personálního útvaru SBU pro příslušný rok,
- vyhodnocení motivačního programu,
- vývoj trendů měřitelných ukazatelů pro sledování účinnosti personální práce ve vybraných oblastech jako např. pracovní hodnocení, fluktuace, nemocnost, přesčasy, případně další,
- plnění plánu výchovy a vzdělávání,
- informaci o účinnosti výcviku,
- čerpání plánovaných nákladů pro plán výchovy a vzdělávání. [8]

3.2 *Formy motivace ve firmě*

V této části budou zmíněny základní motivační faktory, které používá vedení firmy k motivování zaměstnanců k práci, k setrvání ve firmě, ke zvýšení loajality svých zaměstnanců a také ke zvýšení jejich výkonnosti.

Firma se ve své personální politice zaměřuje především na motivaci prostřednictvím pohyblivé složky mzdy, neboli prémie, na motivaci formou příspěvků zaměstnavatele na finanční produkty, dále na motivaci prostřednictvím zařazení klíčových zaměstnanců do motivačního programu firmy a také na motivaci nejvyššího managementu prostřednictvím bankovního ústavu ING Bank. Z nefinančních forem motivace se vedení společnosti zaměřuje především na školení zaměstnanců prostřednictvím workshopů a samozřejmě používá i další formy nepeněžní motivace pracovníků.

3.2.1 Motivace prostřednictvím pohyblivé složky mzdy

Kromě základní mzdy, která je fixní, neměnná, se nad ní vyskytuje ještě tzv. motivační pohyblivá složka mzdy neboli prémie, která je variabilní. Pohyblivá složka mzdy je velice významný motivátor a zachování jejího dostatečně vysokého podílu je považováno za důležité pro správnou motivaci. Pohyblivá složka mzdy je obvykle nějaká procentuální část obrátu práce vykonané zaměstnancem.

Pro správnou motivaci zaměstnance je důležitá nejen částka prémie, ale také poměr mezi oběma složkami platu, tj. mezi pevnou částí a pohyblivou složkou mzdy. Obecně je lepší, pokud základní mzda tvoří větší část platu, protože lidé požadují určitou jistotu, kterou jim přináší právě pevně stanovená částka. Na druhou stranu by ale prémie neměly tvořit malou procentní částku z platu, neboť by to nepřinášelo efektivní zdroj motivace. Je tedy důležité stanovit poměr mezi těmito složkami platu takovým způsobem, aby to bylo pro zaměstnance co nejvíce motivující. Obecně se nejčastěji užívá poměr 70:30, což znamená, že je 70 % platu tvořeno pevnou mzdou a 30 % prémie.

Ve společnosti BRANO GROUP, a.s. dosahuje pohyblivá složka mzdy 20-ti až 80-ti procent základní mzdy. Tato procentní část je tvořena podle pozice a to následujícím způsobem: čím je pozice vyšší nebo důležitější, tím je procentní část vyšší a tím vyšší je i samotná prémie.

Prémiová složka mzdy také plní psychologickou funkci, proto by se neměla používat jako určitá forma potrestání při nesplnění stanovených kritérií, protože by se tím mohl vytvořit negativní postoj k práci. Také by pohyblivá složka mzdy neměla tvořit strop, ale měla by mít možnost volného rozpětí. Měla by odrážet přínos jednotlivce do celkového výsledku podniku. Je tomu tak ve společnosti BRANO GROUP, a.s., kde, jak již bylo zmíněno, se prémie pohybuje v rozpětí mezi 20 – 80 % dle důležitosti zaměstnance, nebo jeho pracovního výkonu pro společnost.

3.2.2 Motivace formou příspěvků na finanční produkty

Další formou motivace, kterou společnost BRANO GROUP, a.s. poskytuje svým zaměstnancům, jsou příspěvky na finanční produkty, v tomto případě se jedná o příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Konkrétně platí společnost BRANO GROUP, a.s. svým zaměstnancům životní pojištění, které činí 400 Kč měsíčně. Dále mají všichni zaměstnanci, kteří zde pracují déle než půl roku, nárok na příspěvek k penzijnímu připojištění, jež se pohybuje od 300 Kč za měsíc. Tyto příspěvky jsou zařazeny do personálního programu firmy, což pomáhá vytvářet stabilní pracovní prostředí.

Využívání zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení loajality zaměstnanců, jejich pracovní motivace a také přispívá k udržení či zlepšení životní úrovně zaměstnanců i po odchodu do důchodu.

V současné době volí zaměstnavatel raději možnost příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění, než nárůst mzdy a to z důvodu, že je to výhodnější pro obě strany, jak pro zaměstnance tak i pro zaměstnavatele. Výhodou oproti zvýšení mzdy je, že částka, kterou tvoří příspěvek, je daňově uznatelná a pro zaměstnance tak představuje čistý příjem. Při nárůstu mzdy je potřeba platit sociální a zdravotní pojištění a také daň. Naproti tomu příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění jde zaměstnanci v plné výši.

3.2.3 Motivační program pro vybraný okruh zaměstnanců

Kromě těchto forem motivace ještě ve společnosti BRANO GROUP, a.s. existuje motivační program pro vybraný okruh zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou vybíráni na základě doporučení ředitele závodu, většinou se jedná o zaměstnance, kteří jsou pro firmu klíčoví nebo výrazným způsobem přispívají k dobrým výsledkům firmy. Doporučení od ředitelů jednotlivých závodů dostává personální ředitel společnosti, který vydá konečné rozhodnutí o poskytnutí či neposkytnutí této formy motivace pro vybrané zaměstnance.

Tento motivační program se skládá z několika okruhů a spočívá v tom, že zaměstnanci dostávají určité kredity a po dosažení určitého počtu mohou využít zaměstnanecké výhody,

které jim motivační program přináší. Mezi hlavní okruhy patří vzdělávání, zaměstnanec může v tomto případě obdržet například notebook. Další okruhy se týkají rekreace nebo také bezúročné půjčky na zlepšení bydlení.

3.2.4 ING Employee Benefits

V současné době připravuje společnost BRANO GROUP, a.s. motivační program pro vybraný okruh zaměstnanců, v tomto případě jde o nejvyšší management a o klíčové zaměstnance pro společnost. Jedná se o motivační pojištění přes bankovní ústav ING Bank. Firma je v jeho rámci zařazena do programu ING Employee Benefits, jež se zaměřuje na poskytování finančních služeb podnikatelské klientele na území České republiky. Tento program zahrnuje různé zaměstnanecké výhody, tzv. benefity a je vytvořený přímo dle požadavků konkrétní firmy. Tyto zaměstnanecké výhody jsou používány jako vhodný nástroj pro posílení pracovní motivace a také stabilizace zaměstnanců a tím i ke zvýšení zájmu klíčových zaměstnanců ve firmě zůstat.

Cílovou skupinou programu ING Employee Benefits jsou zaměstnanci ze soukromého sektoru, ale také státní organizace a instituce. I přesto, že se klade důraz především na velké podniky a mezinárodní společnosti, není opomíjena ani motivace zaměstnanců v malých a středních podnicích.

V současnosti se ukazuje, že zaměstnanci mají stále větší zájem o nepeněžní odměny, které jim mohou být nabízeny právě formou benefitů a které se poměrně velkou částí odráží i v celkové odměně zaměstnance. Nepeněžní odměny patří k velice důležitým faktorům, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. Program Employee Benefits zahrnuje především příspěvky zaměstnavatele na životní pojištění a penzijní připojištění zaměstnanců.

ING Bank poskytuje společnosti BRANO GROUP, a.s. možnost využití motivačního programu, který bude vytvořen dle požadavků vedení firmy a do něhož budou zařazeni klíčoví zaměstnanci firmy, v tomto případě top management. Mělo by se jednat o velice důležitý nástroj, kterým budou zaměstnanci top managementu motivováni k setrvání ve firmě. A také by měl zabezpečit vyšší finanční ohodnocení než v případě mzdy při

zachování stejných nákladů. Z tohoto je vidět, že je to výhodné nejen pro zaměstnance, kteří jsou do tohoto programu zahrnuti, ale také pro firmu samotnou. Rozhodovací pravomoc přitom zůstává plně v rukou zaměstnavatele.

Tento motivační program je vhodný nejen pro zaměstnance a klíčový management, ale také pro dozorčí a statutární orgány společnosti. Společnost BRANO GROUP, a.s. se rozhodla do tohoto programu zařadit nejvyšší management. Program Employee Benefits by měl v budoucnosti společnosti BRANO GROUP, a.s. přinést zvýšení výkonnosti zaměstnanců, zjednodušení procesu přijímání změn a také by měl být zaměřen na hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy top managementu a především by měl vést k udržení těchto klíčových zaměstnanců ve firmě.

Kromě těchto výhod, které program Employee Benefits přináší, by měla být top manažerům vyplácena určitá částka po uplynutí tří nebo pěti let práce pro firmu. Jak již bylo zmíněno, program ING Employee Benefits přináší výhody jak zaměstnavatelům, tak i zaměstnancům, kteří jsou do tohoto programu zahrnuti. Mezi hlavní výhody pro zaměstnavatele patří následující:

- snížení a úspora mzdových nákladů vzhledem k daňovým úlevám, které tento program přináší,
- uspořádání zdravotního a sociálního pojištění,
- nárůst čisté mzdy zaměstnanců efektivním způsobem,
- stabilizace a motivace zaměstnanců k setrvání ve firmě a také pokles jejich fluktuace,
- možnost zvýhodnění konkrétní skupiny zaměstnanců a dále její stabilizování, jak je tomu v případě BRANO GROUP, a.s., která do tohoto programu zahrnula top management,
- budování dobrých vztahů mezi vedením a zaměstnanci firmy.

Také zaměstnanci získají výrazně lepší podmínky, než kdyby například uzavřeli podobnou smlouvu individuálně. Tyto výhody zahrnují:

- účinnou pojistnou ochranu,
- možnost kvalitního připojištění,
- příjem finančních prostředků, které nejsou daňově zatíženy,

- zajištění finančních prostředků k udržení životního standardu i po odchodu zaměstnanců do důchodu,
- zhodnocení finančních prostředků v budoucnosti,
- možnost získat finanční poradce pro osobní plánování.

Program Employee Benefits by tedy měl být účinným nástrojem motivace klíčových zaměstnanců k setrvání ve firmě, k jejich stabilizaci, k nárůstu jejich loajality a produktivity a ke snížení fluktuace.

3.2.5 Motivace formou workshopu

Velice důležitou formou motivace ve společnosti BRANO GROUP, a.s. je motivování zaměstnanců formou školení prostřednictvím workshopů. Je to v podstatě učení se a získávání nových poznatků vně obvyklých prostor firmy. Tato metody slouží nejen ke zvýšení kvalifikace, ale zaměstnanec se zde také naučí vypořádat se se situacemi, které by mu mohly přinášet stres. Zaměstnanec se po absolvování workshopu může stát pro podnik konkurenční výhodou, protože se díky těmto lepším znalostem a dovednostem zvyšuje jeho cena, což samozřejmě dokáže vedení firmy náležitě ocenit, například zvýšením platu nebo prostřednictvím prémie.

Workshop ovšem nepřináší pouze zlepšení kvalifikace a získání nových informací, ale také přispívá ke stmelování kolektivu, k lepšímu poznávání svých spolupracovníků a tím ke zlepšení vztahů na pracovišti. Tyto skutečnosti opět směřují k odvádění lepšího výkonu v práci, protože zaměstnanec tak může lépe odhadnout chování svých kolegů či podřízených a také, jak už bylo řečeno, dobrá pracovní atmosféra je jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní motivace.

Workshop by se dal přeložit do češtiny jako diskusní dílna. Jeho náplní bývá řešení určitého problému, který se týká celého podniku a který nelze být vyřešen prostřednictvím stávajících prostředků, jež jsou dané firemní hierarchií. Nejčastěji bývá předmětem workshopu diskuse a snaha o řešení komunikačních problémů, až už mezi spolupracovníky či mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Může se stát, že jedna strana nevědomě

poskytuje druhé nedostatečné informace, což narušuje efektivní spolupráci. Právě takovéto problémy mohou být prostřednictvím workshopů vyřešeny.

Workshop by měl být založen na spolupráci mezi lektorem, který ho vede, a účastníkem workshopu. Tyto semináře jsou vedeny tak, aby si jejich účastníci mohli sami rozmyslet a naplánovat, jak budou v praxi uplatňovat získané zkušenosti a znalosti z workshopu. Každý z účastníků dostává možnost, aby se zamyslel nad svým současným životem, jak z hlediska práce, financí, tak i co se týče duševní oblasti a soukromí. Snaží se nalézt své slabé a silné stránky a poté dostane od lektora workshopu určité podněty a rady, jak se v budoucnosti vypořádat se svými slabými stránkami a jak naopak stavět na svých silných stránkách. Tyto skutečnosti jsou důležité pro úspěch v zaměstnání.

Kromě vzdělání je pro zaměstnání rozhodující také dovednost a postoj zaměstnance. Mezi dovednosti patří například schopnost zvládat stres, schopnost správné komunikace nebo také obratnost v mezilidských vztazích. Co se týče postoje, důležitý vliv na zaměstnání má pozitivní myšlení, nadšení pro práci a chuť se neustále vzdělávat a rozvíjet. Tyto postoje a dovednosti spolu se vzděláním jsou hlavní náplní workshopů, kde by měly být dále rozváděny a prohlubovány.

Hlavní přínos workshopů spočívá v doplnění vědomostí a získání nových znalostí. Dále jsou na tomto semináři vytvářeny situace, které se mohou v praxi vyskytnout a účastníci se je snaží ve skupinkách vyřešit, řešení před ostatními účastníky prezentovat a také je zpětně hodnotit a vylepšovat, což je jistě přínosné pro lepší zvládnutí podobných situací do budoucna. Workshop pomáhá při nárůstu loajality zaměstnanců a také při vylepšování spolupráce mezi lidmi, kteří pracují ve firmě.

Zaměstnanci BRANO GROUP, a.s. také mají možnost účastnit se Outdoor aktivit, což je forma vzdělávání a stmelování kolektivu, která se podobá workshopu. Konkrétně se jedná o program, jež je vytvořený speciálně pro rozvoj týmových skupin a k jejich motivaci mimo běžné prostory firmy. Na rozdíl od workshopu je tento program umístěn do přírody, což je poměrně nezvyklé prostředí, které ale pomáhá relaxaci a také regeneraci. Tyto programy většinou zahrnují velké množství her, aktivit a způsobů učení se specifickým

zaměřením, při nichž se, stejně jako u workshopu, utváří a charakterizuje široké spektrum znalostí, dovedností a vztahů mezi spolupracovníky firmy.

Účast na těchto vzdělávacích akcích je v současné době velice rozšířená nejen ve společnosti BRANO GROUP, a.s., ale také v ostatních firmách. Tyto akce jsou pro firmu přínosné nejen díky skutečnostem, které byly v této kapitole zmíněny, ale také mohou pomáhat při výběru nových zaměstnanců a při výběru a testování managerů. Také slouží k propagaci, prezentaci a zviditelnění firmy, která si tímto způsobem může utvořit dobré jméno a reklamu. Účast a přínos těchto workshopů a outdoor aktivit je zmíněna také v podnikových novinách, které ve firmě každý měsíc pravidelně vychází.

3.2.6 Ostatní formy motivace

Poslední skupina motivačních faktorů zahrnuje ostatní nepeněžní formy motivace. Patří sem věrnostní bonusy, což znamená, že firma poskytuje zaměstnancům volné poukázky (nebo případně se slevou) ke sportu, do sauny, vstupenky na kulturní akce, do kina, divadla, atd.

Patří sem také podnikové noviny, které vychází pravidelně každý měsíc a které obsahují nejvýznamnější události, které se v podniku odehrály, např. veletrhy, výstavy, nové technologie, ale také workshopy, sportovní akce zaměstnanců, výlety, aj. Jsou zde také zmíněny změny co se týče vedoucích pozic, v novinách jsou vyzdviženi zaměstnanci, pokud dosáhli nějakých výraznějších úspěchů. Tento způsob motivace je se dá považovat za formu určité pochvaly, ocenění, což je některými zaměstnanci považováno za velice důležité.

Vedení BRANO GROUP, a.s. se zaměřuje také na různé formy vzdělávání zaměstnanců. Jednou z nich je celoživotní vzdělávání, což znamená, že zaměstnanci dostávají určitá peněžní stipendia na studium na střední nebo vysoké škole. Dále je zde možnost zvýšení kvalifikace či možnost rekvalifikace. Zaměstnanci mají také možnost navštěvovat jazykové kurzy, které jsou jim firmou poskytovány. Tímto způsobem si BRANO GROUP, a.s.

zajistí, že bude zaměstnávat vzdělané a kvalifikované pracovníky, kteří jsou pro každou firmu velkým přínosem.

V neposledním případě se do této skupiny motivačních faktorů řadí také rekreace a kulturní a sportovní akce, které společnost BRANO GROUP, a.s. pořádá. Na těchto akcích se setkávají zaměstnanci z celé republiky, mají možnost lépe se poznat a vytvořit dobrý kolektiv. Slouží to také k vylepšení vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Především různá sportovní klání jsou mezi zaměstnanci velice oblíbená.

3.3 Nákladové vyčíslení motivace zaměstnanců

Vzhledem k faktu, že vedení společnosti nechce sdělovat informace o nákladech, které vynakládají na motivaci, nemůže zde být uvedeno přesné ekonomické zhodnocení motivace zaměstnanců. V této kapitole je pouze hrubý odhad, kolik společnost vynakládá na motivaci formou příspěvků na životní pojištění a penzijní připojištění a také na motivaci prostřednictvím pohyblivé složky mzdy. U ostatních forem motivace je odhad nákladovosti bez jakékoliv znalosti bližších ekonomických údajů, které se týkají právě těchto forem motivace, prakticky nemožný.

Náklady na životní pojištění a penzijní připojištění.

Jak už bylo řečeno, každý zaměstnanec dostává měsíční příspěvek na životní pojištění ve výši 400 Kč. V loňském roce měla společnost BRANO GROUP, a.s. 2 422 zaměstnanců. Z tohoto lze vypočítat, že měsíčně firma utratila na životní pojištění $2\,422 \times 400 = 968\,800$. Za rok to činí $968\,800 \times 12 = 11\,625\,600$.

Na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč má nárok každý zaměstnanec pracující ve firmě déle než půl roku, ale pro tyto výpočty budou pro zjednodušení bráni v úvahu všichni zaměstnanci. Penzijní připojištění tedy činí měsíčně $2\,422 \times 300 = 726\,600$, ročně to pak vyjde na $726\,600 \times 12 = 8\,719\,200$.

Když se tyto dva výsledky sečtou, vyjdou nám přibližné náklady, které firma vydává na motivaci formou penzijního připojištění a životního pojištění. Každý měsíc tato částka dosahuje $968\,800 + 726\,600 = 1\,695\,400$. Ročně firma utratí $1\,695\,400 \times 12 = 20\,344\,800$. Pro větší přehlednost jsou tyto údaje uvedeny v následující tabulce.

Tab. 5 Náklady na příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

	Měsíční příspěvek 1 zaměstnanci	Celkové náklady za měsíc	Celkové náklady za rok
Životní pojištění	400 Kč	968 800 Kč	11 625 600 Kč
Penzijní připojištění	300 Kč	726 600 Kč	8 719 200 Kč
Celkový příspěvek zaměstnavatele	700 Kč	1 695 400 Kč	20 344 800 Kč

Zdroj: Vlastní

Motivace prostřednictvím pohyblivé složky mzdy.

Pohyblivá složka mzdy, neboli prémie, se pohybuje v rozmezí mezi 20 % a 80 % ze základního platu zaměstnance. V tomto případě je ovšem výpočet složitější. Opět je zde předpoklad, že každý zaměstnanec dostává prémie. Nelze vypočítat přibližnou hodnotu nákladů vynaložených na tuto formu motivace, ale pouze přibližné rozpětí, ve kterém se náklady pohybují. Proto je třeba vypočítat dolní a horní hranici tohoto rozpětí. Dalším problémem je fakt, že mzda zaměstnanců se liší podle pozice, kterou zastávají. Jako předpoklad zde bude použita stejná mzda pro všechny zaměstnance a tou bude průměrná mzda v České republice, což činí 21 470 Kč.

Dolní hranice bude tvořena 20 % z průměrné mzdy všech zaměstnanců, kteří zde pracovali v loňském roce. Výpočet je následující: měsíčně tato částka činí $(21\,470 \times 2\,422) \times 20\% = 10\,400\,068$, ročně potom $10\,400\,068 \times 12 = 124\,800\,816$. Pro výpočet horní hranice se použije předpoklad 80 % z průměrné mzdy. Měsíční částka je $(21\,470 \times 2\,422) \times 80\% = 41\,600\,272$ a roční částka je $41\,600\,272 \times 12 = 499\,203\,264$.

Z toho vyplývá, že náklady na motivaci prostřednictvím pohyblivé složky mzdy se měsíčně pohybují v rozmezí od 10 400 068 do 41 600 272 a ročně v rozmezí od 124 800 816 do 499 203 264. Tento odhad je ale velmi hrubý, protože ne všichni zaměstnanci dostávají prémie a ne všichni zaměstnanci pobírají stejnou mzdu.

3.4 Průzkum spokojenosti zaměstnanců BRANO GROUP, a.s. s motivací ve firmě formou dotazníku

Ve firmě byl proveden průzkum prostřednictvím dotazníku s cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti BRANO GROUP, a.s. spokojeni se současnou formou motivace ve firmě. Dotazník obsahoval 11 otázek a také vysvětlení, že je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely vypracování diplomové práce. Vzor dotazníku je v příloze této diplomové práce.

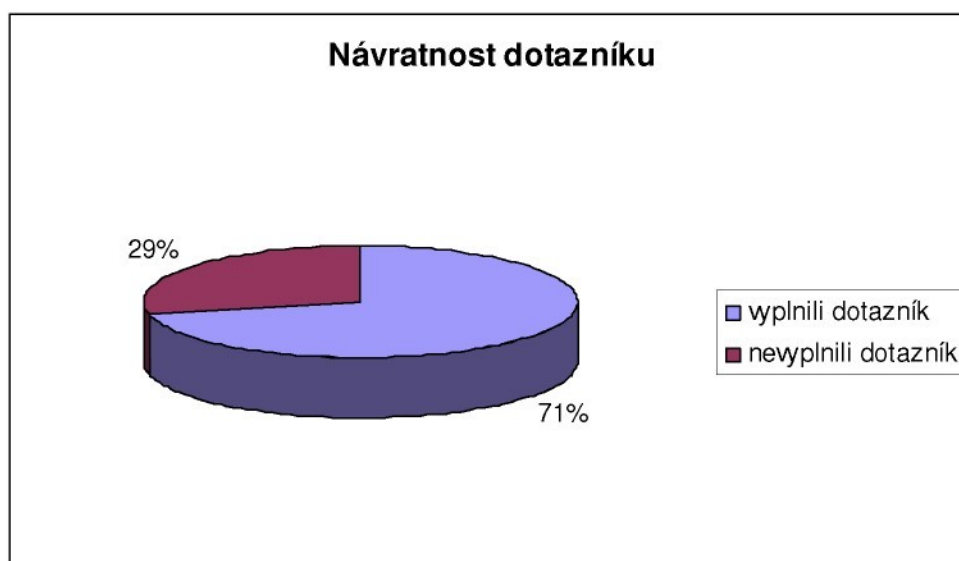
Dotazník je používán jako jeden z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat z různých druhů průzkumů. Je to nejjednodušší způsob, jak získat potřebné informace a také je poměrně nenáročný na zpracování obdržených dat. Je ovšem potřeba otázky jednoduše a srozumitelně formulovat, aby jim porozuměli všichni respondenti. Nevýhoda, kterou dotazník přináší spočívá v tom, že ne všichni, kterým byl dotazník předložen, na něj odpovídají a také nelze ověřit, zda dotazovaní odpovídají na otázky pravdivě a zda výsledky, které z něj plynou opravdu odpovídají skutečnosti.

U devíti otázek byla stupnice hodnocení stejná, respondenti měli zaškrtnout jednu z následujících pěti variant odpovědí: - rozhodně ano,

- spíše ano,
- spíše ne,
- rozhodně ne,
- nevím.

U otázky č. 7 měli zaměstnanci ohodnotit na stupnici od 1 do 6 předložené varianty a otázka č. 9 byla otevřená, tzn. že zaměstnanci mohli vypsát svůj vlastní názor nebo návrh.

Dotazník obdrželi pouze zaměstnanci pobočky BRANO GROUP, a.s., která sídlí v Jablonci nad Nisou. Z tohoto důvodu nelze brát výsledky jako závazné pro celou společnost BRANO GROUP, a.s., ale pouze pro její část. I přesto lze z odpovědí vyčíst určité skutečnosti, které by mělo vedení firmy brát v úvahu. V Jablonci nad Nisou je zaměstnáno přibližně 70 zaměstnanců, přičemž dotazník vyplnilo 50 lidí. Návratnost tedy dosáhla 71 %, jak je patrné z následujícího grafu.



3.5 Vyhodnocení dotazníku

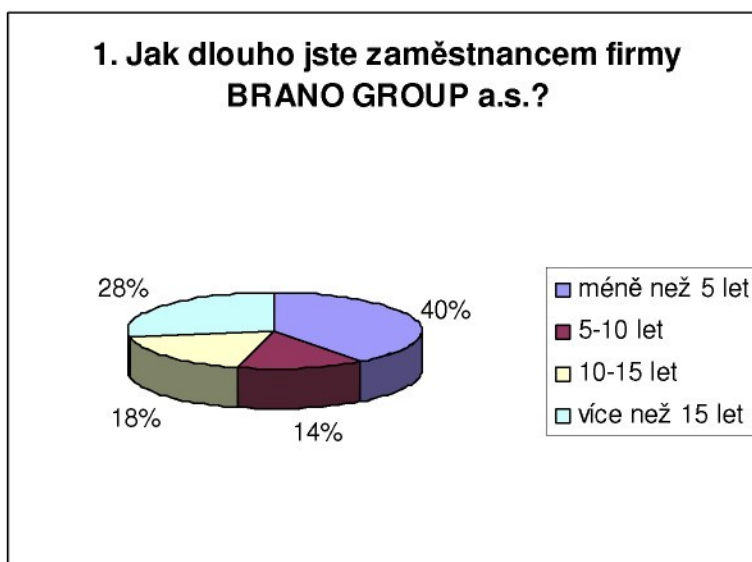
Následující kapitola obsahuje podrobný rozbor a vyhodnocení všech 11 otázek, které se v dotazníku objevily. Pro větší přehlednost jsou jednotlivé otázky znázorněny také prostřednictvím tabulek a grafů.

3.5.1 Otázka č.1: Jak dlouho jste zaměstnancem firmy BRANO GROUP, a.s.?

1. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy BRANO GROUP a.s.?			
Méně než 5 let	5-10 let	10-15 let	Více než 15 let
40 %	14 %	18 %	28 %

Většina zaměstnanců, kteří odpovídali na otázky v dotazníku, pracuje ve firmě BRANO GROUP, a.s. méně než 5 let nebo naopak více než 15 let. U některých otázek je patrný výrazný rozdíl v názorech na spokojenost se zaměstnáním a motivací u těchto skupin. Zatímco skupina zaměstnanců, kteří pracují ve firmě více než 15 let, z větší části vyjadřuje spokojenost jak se svoji prací, motivací ze strany vedení, tak i s finančním ohodnocením, skupina pracovníků, kteří zde působí méně než 5 let je s určitými skutečnostmi, které se týkají motivace, spíše nespokojena.

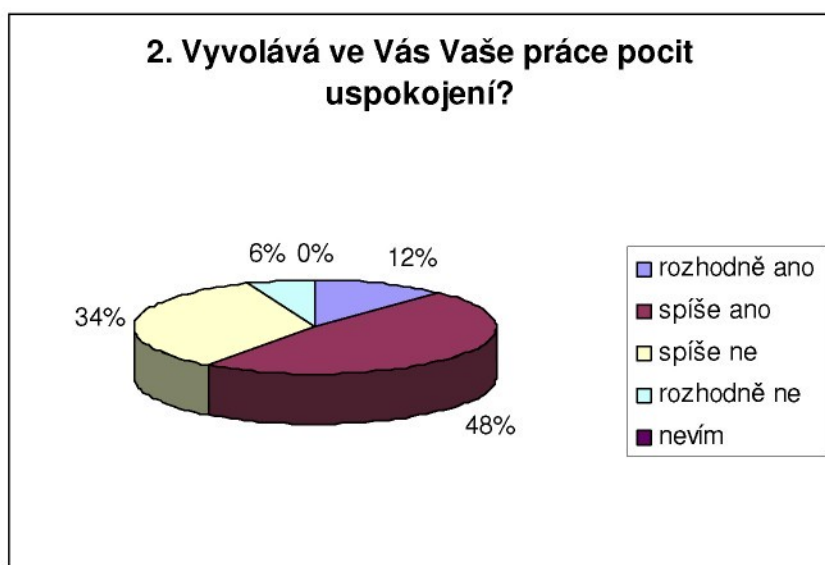
Pravděpodobně je to způsobeno delší dobou působnosti ve firmě, zaměstnanci jsou se svou prací a s firmou sžití, mnozí z nich přijali cíl organizace za svůj, kdežto zaměstnanci pracující zde krátkou dobu ještě nenašli určitý vztah ke svému zaměstnání.



3.5.2 Otázka č.2: Vyvolává ve Vás Vaše práce pocit uspokojení?

2. Vyvolává ve Vás Vaše práce pocit uspokojení?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
12 %	48 %	34 %	6 %	0 %

Na dotaz, zda v zaměstnancích vyvolává jejich práce pocit uspokojení, odpovědělo 60 % respondentů spíše ano nebo rozhodně ano. 40 % zaměstnanců není se svou prací spokojeno, z čehož pouze 6 % lidí odpovědělo rozhodně ne. Za zmínku stojí, že většina pracovníků, kteří nejsou spokojeni se svou prací, je ve firmě zaměstnána méně než 5 let, zatímco lidé pracující v podniku déle než 15 let jsou z větší části se svou prací spokojeni. Příčiny této situace již byly zmíněny ve vyhodnocení předchozího dotazu.



3.5.3 Otázka č.3: Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?

3. Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
72 %	28 %	0 %	0 %	0 %

Na otázku, zda jsou pro pracovníky důležité přátelské vztahy na pracovišti, odpověděli všichni dotazovaní rozhodně ano či spíše ano. Potvrzuje se tím fakt, který je zmíněn v teoretické části v kapitole 2.5.1, že dobrá pracovní atmosféra je jedním z nejdůležitějších stimulů co se týče motivace pracovního chování.

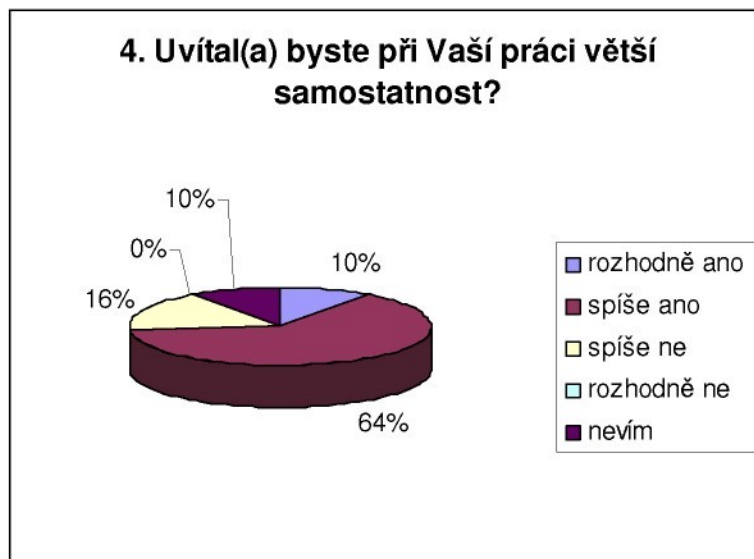
Samo vedení společnosti BRANO GROUP, a.s. přiznává, že se snaží o to, aby vztahy na pracovišti byly co nejlepší, neboť si je plně vědomo, jaký vliv má atmosféra na pracovišti na kvalitní a efektivní výkon práce.



3.5.4 Otázka č.4: Uvítal(a) byste při Vaší práci větší samostatnost?

4. Uvítal(a) byste při Vaší práci větší samostatnost?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
10 %	64 %	16 %	0 %	10 %

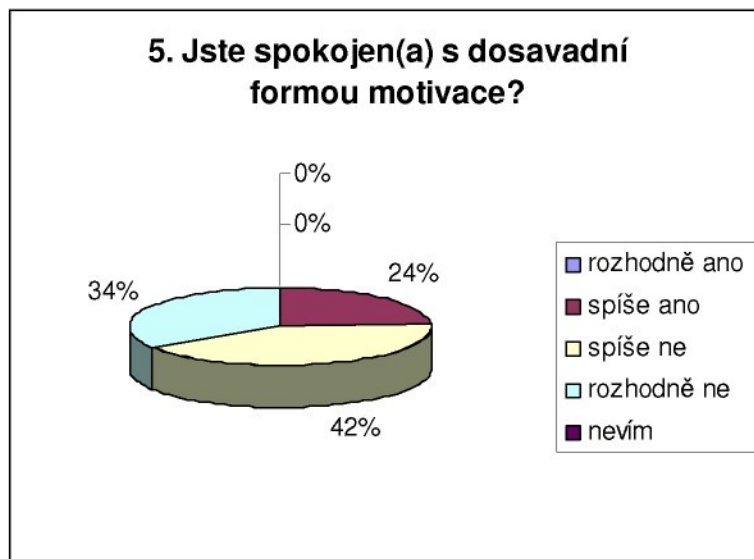
Z dotazníku také vyplývá, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců (konkrétně 74 %) by uvítaly při své práci větší samostatnost. Pouze 16 % lidí je se stávající situací spokojeno a 10 % nedokázalo říci, zda ano nebo ne. Opět se zde potvrzuje fakt, že samostatnost při práci je mnohými pracovníky považována za významný motivační faktor, který v nich vyvolává pocit důležitosti a přínosu pro firmu, ve které jsou zaměstnáni.



3.5.5 Otázka č.5: Jste spokojen(a) s dosavadní formou motivace?

5. Jste spokojen(a) s dosavadní formou motivace?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
0 %	24 %	42 %	34 %	0 %

Další dotaz byl přímo směřován na současnou motivaci v podniku. 76 % zaměstnanců odpovědělo, že není s dosavadní formou motivace spokojeno. Z toho vyplývá, že vedení by se mělo snažit tuto situaci zlepšit, ale je složité určit, zda management skutečně používá nedostatečné motivační prostředky, nebo zda v nespokojenosti zaměstnanců hrají roli jiné faktory.

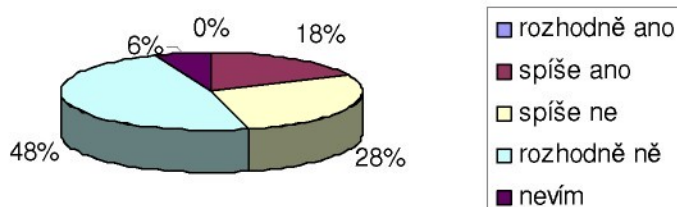


3.5.6 Otázka č.6: Myslíte si, že je motivační program ve firmě progresivní?

6. Myslíte si, že je motivační program ve firmě progresivní?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
0 %	18 %	28 %	48 %	6 %

Tento dotaz souvisí s předcházejícím a také tomu odpovídají i výsledky. Na otázku, zda je motivační program ve firmě progresivní, odpovědělo 18 % dotazovaných, že ano, přičemž 76 % lidí s tím nesouhlasí. Je jistě zajímavé, že na tuto ani předcházející otázku nikdo neodpověděl rozhodně ano.

6. Myslíte si, že je motivační program ve firmě progresivní?



3.5.7 Otázka č.7: Co pro Vás představuje největší pocit ocenění?

V další otázce měli zaměstnanci za úkol oznámkovat dle důležitosti, co pro ně představuje největší pocit ocenění. Na výběr měli mezi zvýšením platu, prémie, povýšením, pochvalou, důležitostí úkolu a jinou formou motivace, kterou mohli sami vypsát. Nejčastěji se zde objevila odpověď, že jedna z věcí, která jim přináší pocit ocenění, je jejich přínos firmě nebo také podpora ze strany vedení.

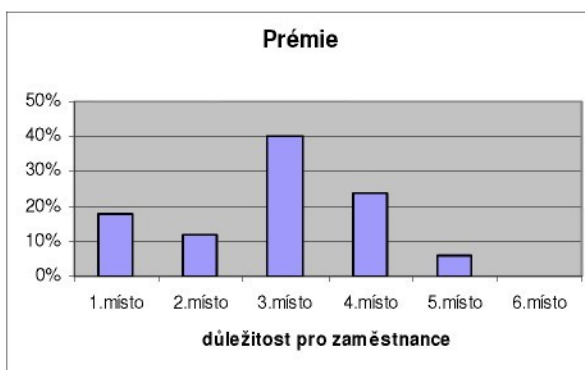
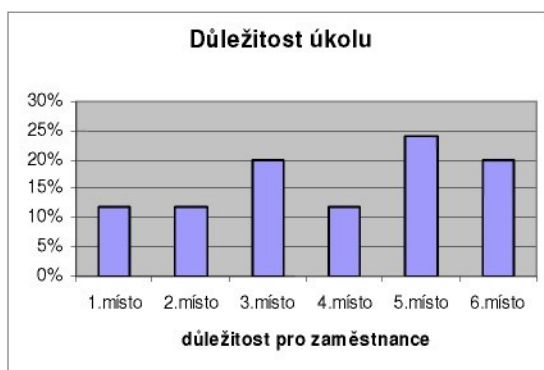
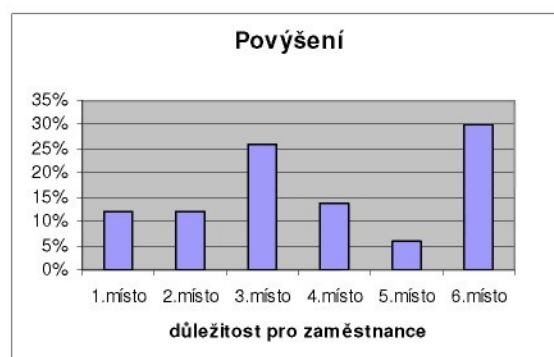
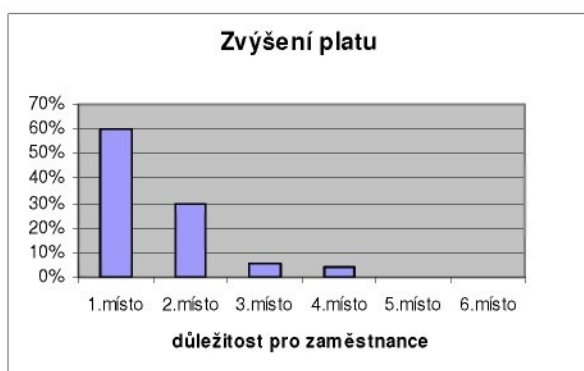
Na první místo z hlediska pocitu ocenění umístilo nejvíce zaměstnanců zvýšení platu (celkem 60 %), zatímco na druhém místě se nejčastěji (ve 44 %) umístila pochvala a třetí v pořadí důležitosti je prémie (umístilo ji sem 40 % zaměstnanců). Více lze vyčíst z následující tabulky.

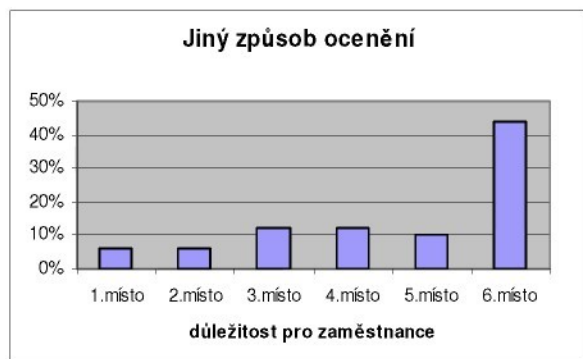
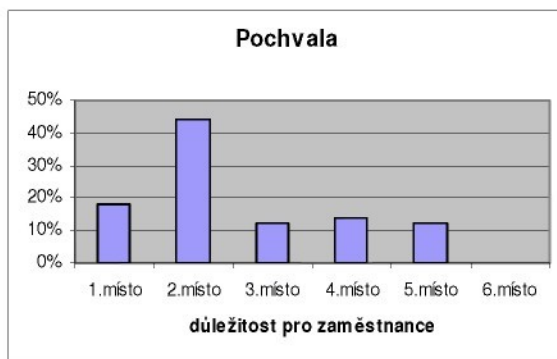
Pořadí důležitosti Způsob ocenění	1.místo	2.místo	3.místo	4.místo	5.místo	6.místo	Počet bodů
Zvýšení platu	60%	30%	6%	4%	0	0	546
Povýšení	12%	12%	26%	14%	6%	30%	320
Důležitost úkolu	12%	12%	20%	12%	24%	20%	316

Prémie	18%	12%	40%	24%	6%	0	412
Pochvala	18%	44%	12%	14%	12%	0	437
Jiné	6%	6%	12%	12%	20%	44%	246

Aby bylo možné zjistit, co přináší zaměstnancům ve firmě největší pocit ocenění, byly každému pořadí přiřazeny váha a to následujícím způsobem: 1.místo – 6 bodů, 1.místo – 5 bodů.....6.místo – 1 bod. Dle celkového počtu bodů se dalo zjistit celkové pořadí důležitosti těchto faktorů pro zaměstnance. Po vyhodnocení se ukázalo, že zvýšení platu představuje pro zaměstnance největší pocit ocenění, na druhém místě je pochvala a na třetím místě prémie. Rozdíly na druhém až pátém místě ovšem nejsou příliš výrazné.

V následujících grafech je vidět četnost výskytu jednotlivých forem ocenění na prvním až šestém místě dle důležitosti pro zaměstnance.

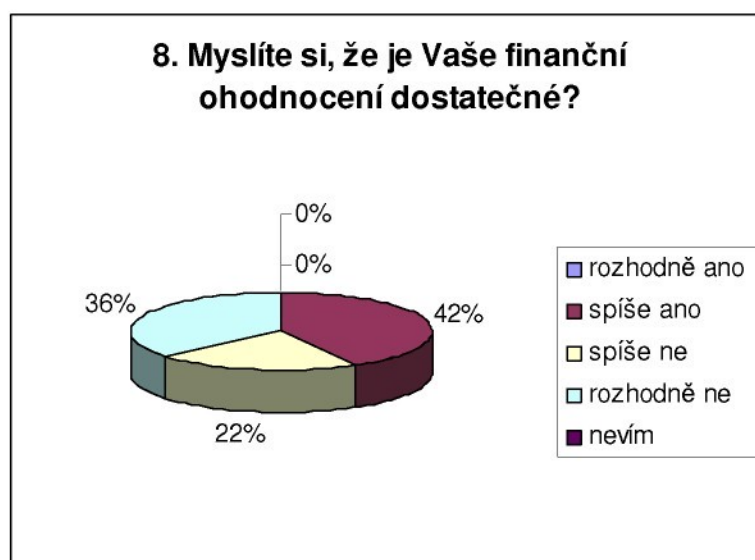




3.5.8 Otázka č.8: Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení dostatečné?

8. Myslíte si, že je Vaše finanční ohodnocení dostatečné?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
0 %	42 %	22 %	36 %	0 %

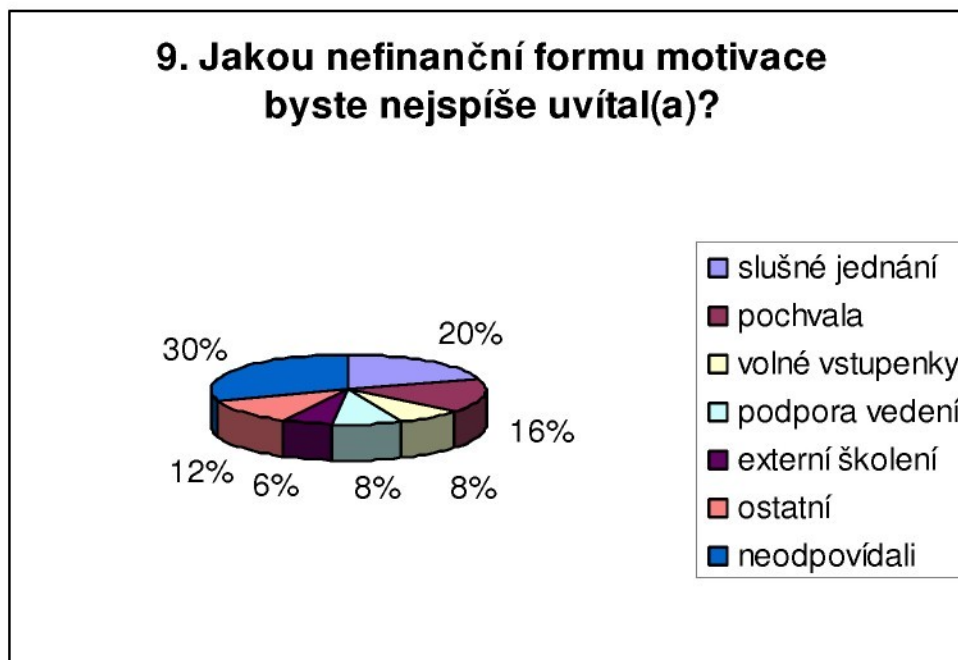
Co se týče finančního ohodnocení, 42 % zaměstnanců je s ním spokojeno, považuje jej za dostatečné. Převážná většina lidí, kteří takto odpověděli, pracuje ve firmě více než 15 let. 58 % zaměstnanců považuje své finanční ohodnocení za nedostatečné, jsou to většinou ti, kteří zde pracují méně než 5 let.



3.5.9 Otázka č.9: Jakou nefinanční formu motivace byste nejspíše uvítal(a)?

9. Jakou nefinanční formu motivace byste nejspíše uvítal(a)?	
Slušné jednání	20 %
Pochvala	16 %
Volné vstupenky	8 %
Podpora vedení	8 %
Externí školení	6 %
Ostatní	12 %
Neodpovídali	30 %

Na otevřenou otázku, jakou nefinanční formu motivace by zaměstnanci nejvíce uvítali, odpovídalo 70 % dotazovaných. Téměř 30 % z těch, kteří odpovídali (tj. 20 % z celkového počtu), by si přálo slušné jednání ze strany firmy. Za velice přínosnou by také zaměstnanci firmy považovali pochvalu, která je obecně pokládána za jeden z nejdůležitějších stimulů, protože tím zaměstnanec získá pocit, že je pro firmu důležitý. Mezi často se vyskytujícími odpověďmi se také objevil požadavek volných vstupenek na různé kulturní či sportovní akce, podpora ze strany vedení nebo externí školení.



3.5.10 Otázka č.10: Myslíte si, že je současná nabídka firemních kurzů dostatečná?

10. Myslíte si, že je současná nabídka firemních kurzů dostatečná?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
12 %	36 %	28 %	18 %	6 %

Počet zaměstnanců, kteří si myslí, že je současná nabídka firemních kurzů (školení, jazykové kurzy) a těch, kteří ji považují za nedostatečnou, je přibližně stejný.

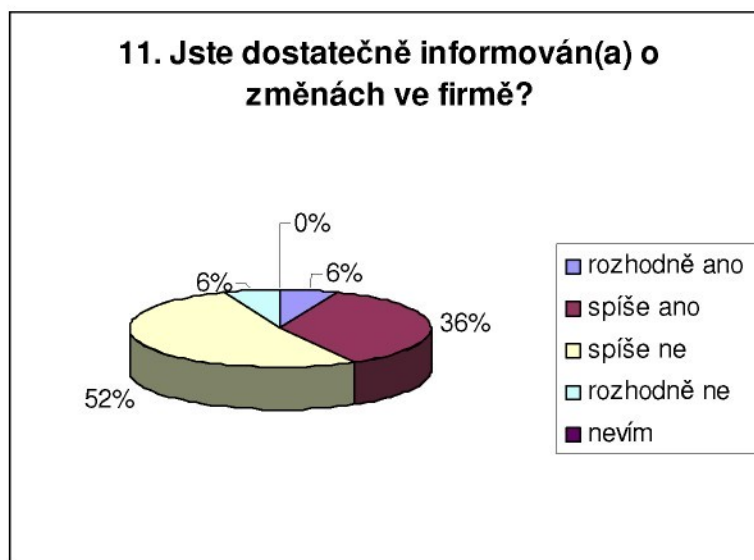


3.5.11 Otázka č.11: Jste dostatečně informován(a) o změnách ve firmě?

11. Jste dostatečně informován(a) o změnách ve firmě?				
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	nevím
6 %	36 %	52 %	6 %	0 %

Na dotaz, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o změnách ve firmě, odpovědělo 58 % respondentů spíše ne nebo rozhodně ne, zatímco 42 % dotazovaných má pocit, že informovanost je dostatečná. Opět se zde projevují rozdíly mezi skupinou lidí pracujících zde více než 15 let a skupinou, která je zde zaměstnána méně než 5 let. Prvně jmenovaná

skupina je spokojena s informovaností o změnách ve firmě, zatímco druhá skupina ji považuje za nedostatečnou.



Z dotazníku vyplývá, že dle zaměstnanců není motivace ve firmě dostačující, nejsou s ní spokojeni. Nedá se ovšem jasně určit, zda vedení skutečně nemotivuje adekvátním způsobem, např. v porovnání s konkurenčními podniky, či zda je pro zaměstnance jednodušší říci, že nejsou spokojeni. V tomto tkví nevýhoda dotazníku, protože je snadné uvést nepravdivé odpovědi. Pro zjištění skutečného stavu spokojenosti či nespokojenosti s motivací v podniku by bylo potřeba provést jednak rozsáhlejší průzkum a také tento průzkum provádět ve všech závodech BRANO GROUP, a.s. po celé České republice.

3.5 Zhodnocení současné situace ve firmě a vlastní návrh řešení

I přesto, že byl průzkum spokojenosti zaměstnanců s motivací ve společnosti BRANO GROUP, a.s. prováděn pouze v části společnosti, která má sídlo v Jablonci nad Nisou, z výsledků jednoznačně vyplývá, že vedení BRANO GROUP by se mělo této problematice důkladněji věnovat.

Měl by být proveden rozsáhlý průzkum ve všech závodech firmy po celé České republice, aby bylo možné zjistit skutečný stav co se týče zaměstnanců a jejich spokojenosti či nespokojenosti s pracovní motivací, kterou firma praktikuje. Samozřejmě by bylo potřeba vypracovat rozsáhlejší a podrobnější dotazník, než který byl použit pro účely této diplomové práce. Dotazník by měl obsahovat jednak otázky týkající se současného stavu motivace ve firmě a také vlastní doporučení zaměstnanců pro budoucí vývoj. Neměl by opomíjet ani formy motivace, které by podle zaměstnanců byly přínosné jak pro ně, tak i pro firmu. Bylo by také potřeba zjistit, které konkrétní skutečnosti vyvolávají v zaměstnancích pocit nespokojenosti ohledně pracovní motivace.

Vedení by se mělo zaměřit na zaměstnance, kteří pracují pro firmu méně než 5 let, protože z průzkumu vyplývá, že především tato skupina zaměstnanců projevuje největší nespokojenost se svojí prací, s pracovní motivací a také s přístupem ze strany vedení firmy. Je možné, že je tento fakt způsoben krátkou dobou působení ve firmě, zaměstnanci si ještě neutvořili pevné vztahy ke svým nadřízeným, ke své práci nebo k cílům firmy, které zatím nepojali za své. Je možné, že se tato situace do budoucnosti zlepší, i tak by se ale mělo vedení firmy této skupině zaměstnanců věnovat.

Pokud by se výsledky podobaly těm, které vyplývají z průzkumu, jež byl proveden v Jablonci nad Nisou, bylo by nezbytné snažit se tuto situaci vhodným způsobem řešit. Vedení by se mělo zabývat správnou motivací zaměstnanců k práci, aby neměli potřebu odcházet z firmy a hledat si jiné zaměstnání.

Pravděpodobně by bylo dobré, kdyby postupem času byli do motivačního programu ING Bank s názvem Employee Benefits zařazeni i zaměstnanci středního managementu a také běžní zaměstnanci firmy. Pokud se tento program ukáže být jako účinná forma motivace

pro setrvání ve firmě, nemělo by vedení podceňovat možnost zahrnutí širšího spektra zaměstnanců a tímto způsobem jim dát najevo, že jsou pro společnost také důležití.

Naopak je pro firmu jistě přínosné zařazení klíčových zaměstnanců a zaměstnanců, kteří ve své práci podávají kvalitní výkon, do motivačního programu firmy, ve kterém obdrží určité zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci jsou tak motivováni k odvádění dobré práce a k práci na svém vlastním zlepšení, aby mohli být do tohoto programu zařazeni. Nemělo by to ovšem podporovat nezdravou soutěživost mezi zaměstnanci, což by podniku spíše uškodilo než prospělo.

Na druhou stranu nelze jednoznačně říci, že vedení své zaměstnance nemotivuje dostatečným způsobem, protože společnost BRANO GROUP, a.s. byla za poslední roky oceněna jako jeden z nejrychleji rostoucích exportérů. Takovýchto výsledků by firma pravděpodobně nedosáhla bez dobře motivovaných zaměstnanců.

Je jistě velice přínosné, že společnost BRANO GROUP, a.s. pořádá poměrně často rozličné mimopracovní aktivity pro zaměstnance. Jedná se například o různé sportovní klání, výlety, poznávací zájezdy, atd. Z těchto akcí jsou vždy pořizeny zápisy, které se každý měsíc objevují v podnikových novinách. Tímto způsobem je stmelován kolektiv, což přispívá k lepší pracovní atmosféře.

Vedení společnosti si velice zakládá na firemní kultuře, neboť dle jejich názoru firmy, které pečují o své zaměstnance tím prokazují službu nejen jim, ale také se to odrazí ve výkonnosti zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec se také stává jakousi neplacenou reklamou pro podnik, ve kterém pracuje, protože se o ni vyjadřuje v dobrém, firma se stává součástí jeho identity. Pokud k tomuto dojde, vytváří se image firmy, kterou vyjadřují právě zaměstnanci prostřednictvím své odvedené práce.

Na druhou stranu, pokud jsou na pracovišti špatné vztahy a zaměstnanci jsou nespokojeni s tím, co se děje na pracovišti, může se takto nespokojený zaměstnanec stát špatnou vizitkou firmy. Proto si je vedení BRANO GROUP, a.s. plně vědomo, že by k této situaci nemělo zůstat lhostejné a mělo by se zabývat špatnými mezilidskými vztahy,

problémovým nadřazeným nebo nedostatečnou motivací. Zaměstnanec, který se ocitne v této situaci pak odvádí svou práci minimálně nebo neefektivně, s chybami a také se nebude nejlépe vyjadřovat o charakteru své práce a podniku, ve kterém pracuje. Tyto skutečnosti pak mají negativní dopad nejen na dotyčného zaměstnance, ale i na celou firmu a pracovní kolektiv.

4 ZÁVĚR

V současné době je pro každou firmu velice důležitá správná motivace jejích zaměstnanců, protože správně a efektivně motivovaní zaměstnanci jsou pro firmu největším přínosem, jsou v podstatě nejlepším zdrojem myšlenek. Je ovšem nemožné určit jeden univerzální způsob, jak správně motivovat, neboť na každého jedince působí různé druhy motivů. Vedoucí pracovník by měl proto věnovat dostatečnou pozornost potřebám svých podřízených, aby nenastala situace, že použití nevhodných motivů bude mít za následek spíše demotivující účinky. Zaměstnanci by tedy měl být motivováni takovým způsobem, aby jejich schopnosti a dovednosti mohla firma využívat ve svůj prospěch.

Společnost BRANO GROUP, a.s. si je jistě vědoma, že nejlepším zdrojem myšlenek jsou vlastní zaměstnanci, kteří by měli mít dostatečné povědomí o své důležitosti a přínosu pro firmu. K tomu je ovšem nezbytné jejich správné vedení a dostatečná motivace. Mělo by jim být umožněno, aby byly zvýšeny jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti a také aby se zlepšovaly vztahy na pracovišti.

Dobrá motivace znamená, že zaměstnanci mají příležitost vykonávat práci, která je pro ně důležitá, zajímavá, které rozumějí, která sjednocuje jejich cíle s cíli podniku a také jim poskytuje dobrý pocit z kvalitně vykonané práce. V neposlední řadě by měli za dobře vykonanou práci obdržet odměnu adekvátní jejich výkonu. Odměna neznamená pouze finanční ohodnocení, ale také nefinanční formu, například v podobě pochvaly, uznání, povýšení, což se v současné době stává pro zaměstnance stále důležitějším faktorem ocenění, protože každý potřebuje mít pocit, že je pro firmu důležitý a má možnost určitým způsobem ovlivnit dění uvnitř firmy.

I když průzkum prostřednictvím dotazníku nedopadl pro společnost BRANO GROUP, a.s. z hlediska dostatečné motivace zaměstnanců zrovna nejpříznivěji, z hospodářských výsledků firmy za poslední roky je vidět, že přeci jen vedení své zaměstnance motivuje poměrně dobrým způsobem. Za poslední dobu byla společnost BRANO GROUP, a.s. několikrát po sobě oceněna jako jeden z nejrychleji rostoucích exportérů v České republice a je považována za jednoho z nejvýznamnějších výrobců autodílů v rámci střední a východní Evropy. Také se v nejbližší době chystá rozšířit zahraniční výrobu a

expandovat do Ruska, kde již vyrábí, dále do Jihoafrické republiky, Mexika a zvažuje také Indii a Čínu. Také má BRANO GROUP, a.s. již druhým rokem právo používat titul Dodavatel pro Auto roku. Těchto výsledků by jistě nebylo dosaženo bez schopných, kvalitních a adekvátním způsobem motivovaných zaměstnanců.

I přesto by se mělo vedení společnosti více zajímat o potřeby svých zaměstnanců, mělo by zvážit provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců a uvažovat o provedení určitých kroků, jež jsou zmíněny v kapitole 3.5. Neustále je co zlepšovat, především v dnešní době, kdy je firma vystavena hrozbě konkurenčních firem, co se týče získávání perspektivních zaměstnanců. Proto je velice důležitá správná a efektivní pracovní motivace zaměstnanců, neboť je pro firmu optimální, pokud má k dispozici loajální, kvalitní a spokojené zaměstnance, kteří mají k firmě vybudován letitý vztah a přijímají za své cíle firmy. Do budoucna by měl management vylepšit postoj především k zaměstnancům, kteří zde pracují kratší dobu a měl by klást důraz na vztah těchto zaměstnanců k jejich práci, k cílům firmy a také k firmě samotné. Jedině tak má šanci i nadále si tyto zaměstnance udržet.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] KOONTZ, H. a WEIHTICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [4] HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- [5] WERTHER, W. a DAVIS, K. *Lidský faktor*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [6] STÝBLO, J. *Moderní personalistika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- [7] Personalista [online]. [cit. 3/2008]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com>>
- [8] Interní materiály firmy
- [9] Envision [online]. [cit. 2/2008]. Dostupné z: <<http://www.envisionsoftware.com>>
- [10] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7
- [11] BRANO GROUP [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://www.brano.cz>>
- [12] Ipondnikatel [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://ipondnikatel.cz>>
- [13] Wikipedie [online]. [cit. 4/2008]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org>>
- [14] ING [online]. [cit. 3/2008]. Dostupné z: <<http://www.ing.cz/cz>>

- [15] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7
- [16] CLEGG, B. *Motivace*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0550-4.
- [17] MILKOVICH, T. a BODREAU, W. *Personnel/Human resource management*. 5.vyd. Texas: Business publications, 1988. ISBN 0-256-05963-2.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 <i>Dotazník</i>	1
Příloha 2 <i>Profil subjektu BRANO GROUP, a.s.</i>	2
Příloha 3 <i>Místa působnosti společnosti BRANO GROUP</i>	4
Příloha 4 <i>Členění společnosti dle výroby a počet zaměstnanců</i>	5
Příloha 5 <i>Portfolio výrobků</i>	6
Příloha 6 <i>Finanční ukazatele</i>	7
Příloha 7 <i>Výkaz zisků a ztrát</i>	11

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	2
Příloha 2 Profil subjektu BRANO GROUP, a.s.	3
Příloha 3 Místa působnosti společnosti BRANO GROUP	5
Příloha 4 Členění společnosti dle výroby a počet zaměstnanců.....	6
Příloha 5 Portfolio výrobků.....	7
Příloha 6 Finanční ukazatele	8
Příloha 7 Výkaz zisků a ztrát.....	12

Příloha 1 Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro potřeby diplomové práce, kterou zpracovávám u společnosti BRANO GROUP a.s. Předem děkuji za vyplnění.

1. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy BRANO GROUP a.s.?

☐ méně než 5 let ☐ 5 – 10 let ☐ 10 – 15 let ☐ více než 15 let

2. Vyvolává ve Vás Vaše práce pocit uspokojení?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

3. Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

4. Uvítal(a) byste při Vaší práci větší samostatnost?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

5. Jste spokojen(a) s dosavadní formou motivace?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

6. Myslíte si, že je motivační program ve firmě progresivní?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

7. Co pro Vás představuje největší pocit ocenění? (označujte od 1 do 6, přičemž 1-nejlepší, 6-nejhorší)

zvýšení platu	povýšení	důležitost úkolu
prémie	pochvala	jiné (napíšte)

8. Myslíte si, že je vaše finanční ohodnocení dostatečné? (odpovídající Vaší práci)

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

9. Napište, jakou nefinanční formu motivace byste nejvíce uvítal(a).

10. Myslíte si, že je současná nabídka firemních kurzů (školení, jazykové kurzy) dostačující?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

11. Jste dostatečně informován(a) o změnách ve firmě?

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne ☐ neví

Příloha 2 Profil subjektu BRANO GROUP, a.s.

IČO	64609898	DIČ	CZ64609898
Adresa	Opavská 1000, Hradec nad Moravicí, 74741, Česká republika	Datum vzniku	13.12.1995
Web	http://www.brano.cz/	Registrovaný kapitál (k datu 05.07.2002)	41 005 000 Kč
Telefon	553 632 111	Počet zaměstnanců	24
Fax	553 783 145	CZ-NUTS	Opava
E-mail	info@brano.cz	Právní forma	Akciová společnost

Podnikatelské aktivity (obory dle OKEČ)

511400 Zprostředkování velkoobchodu se stroji, průmyslovým zařízením, loděmi a letadly

286200 Výroba nástrojů a nářadí

286300 Výroba zámků a kování

292000 Výroba a opravy jiných strojů a zařízení pro všeobecné účely

316100 Výroba elektrických zařízení pro motory a vozidla j. n.

521000 Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

a další [Objednejte si detailní profil subjektu.](#)

Kategorie podle počtu zaměstnanců

20 - 24 zaměstnanci

Kategorie podle tržeb

300 000 000-499 999 999Kč

Vybraný vlastník

Název firmy, jméno fyzické osoby

Procentuelní podíl

[Juříček Pavel, Ing. Ph.D.](#)

28%

Vybraná majetková účast

Název firmy

Procentuelní podíl

[BRANO a.s.](#)

100%

a další... [Objednejte si detailní profil subjektu.](#)

Management

Jméno	Funkce	Datum od
Juříček Pavel, Ing. Ph.D.	Generální ředitel	
Řeháček Oldřich, ing	Ředitel	
Hilscher René	Finanční ředitel	
Nápravník Tomáš	Personální ředitel	

Složení orgánů

Jméno	Funkce	Datum od
Juříček Pavel, Ing. Ph.D.	Předseda představenstva	28.09.1998
Šimečková Alena, Ing.	Člen představenstva	19.04.2005
Juříčková Lenka	Člen představenstva	19.04.2005
Palisa Vladimír	Člen dozorčí rady	28.09.1998

Juříčková Věra, PhDr	Člen dozorčí rady	11.10.2000
Vacula Jiří	Člen dozorčí rady	28.09.1998

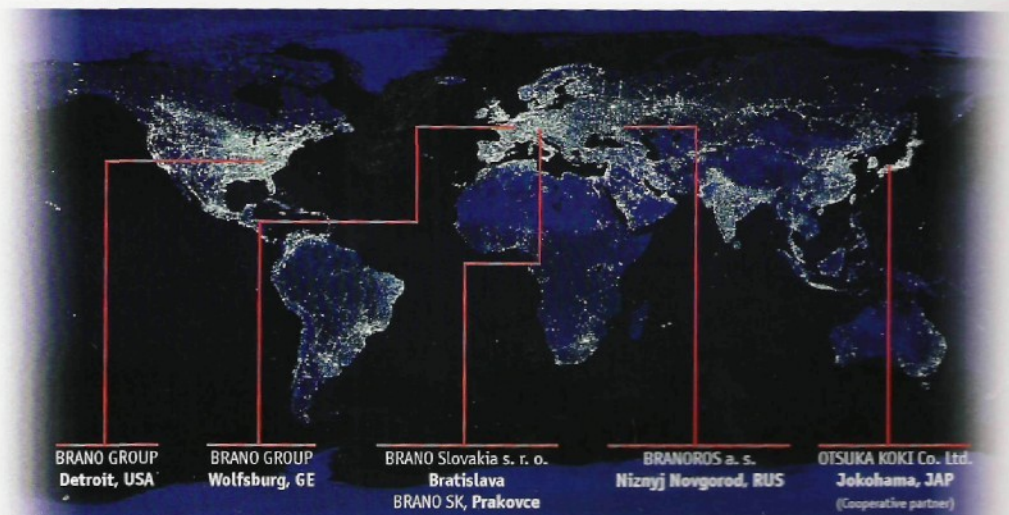
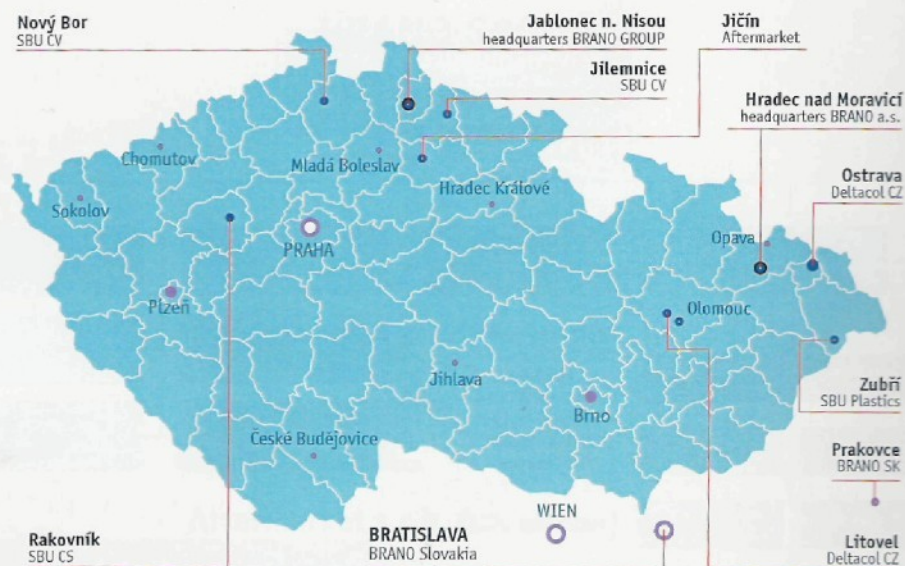
Finanční údaje	Další finanční údaje... Objednejte si detailní profil subjektu.		
-----------------------	---	--	--

Rok	2006	2005	2004
Aktiva celkem	1 139 048 000	896 485 000	665 242 000
Vlastní kapitál	1 130 999 000	881 507 000	643 592 000
Cizí zdroje	8 049 000	14 978 000	21 650 000
Tržby resp. výkony	274 845 000	273 581 000	254 981 000
Obrat resp. výnosy	301 731 000	287 587 000	255 561 000
Náklady	47 239 000	44 672 000	43 306 000
Hospodářský výsledek za účetní období	254 492 000	242 915 000	212 255 000

Zpracováno ke dni: 18.04.2008

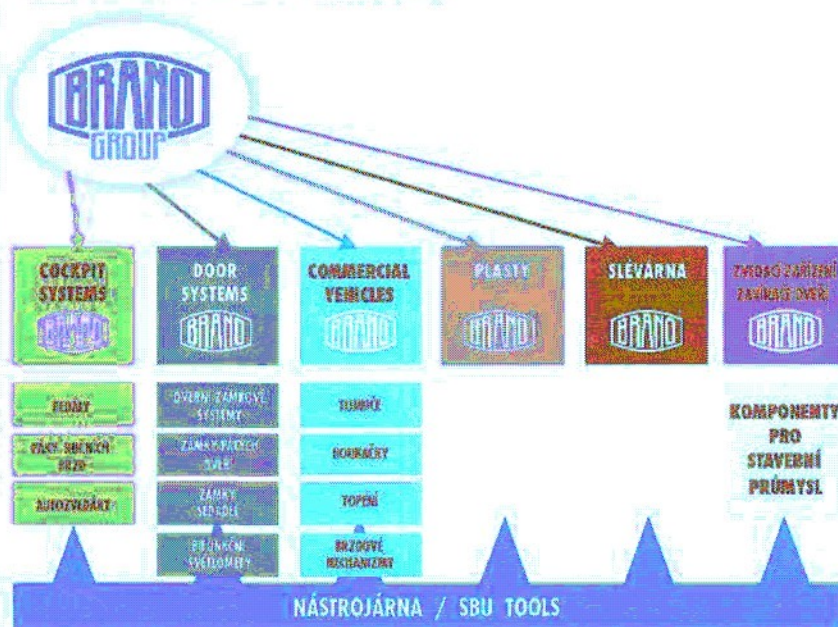
Příloha 3 Místa působnosti společnosti BRANO GROUP

WHERE TO FIND US IN THE CZECH REPUBLIC | IN THE WORLD



Příloha 4 Členění společnosti dle výroby a počet zaměstnanců

ČLENĚNÍ PODLE VÝROBY



ZAMĚSTNANCI

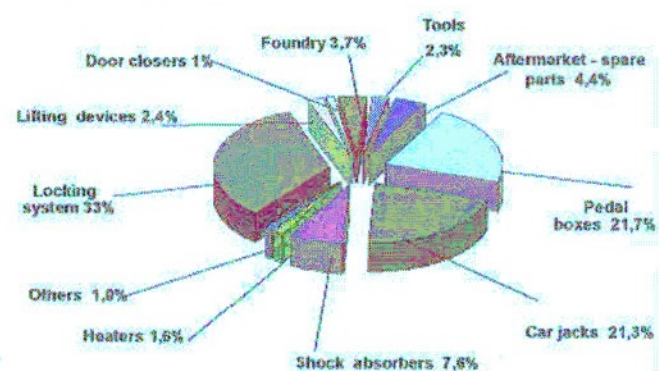


✱ Marketing
Nakup
Kvalita
Služby
Finanční odbor

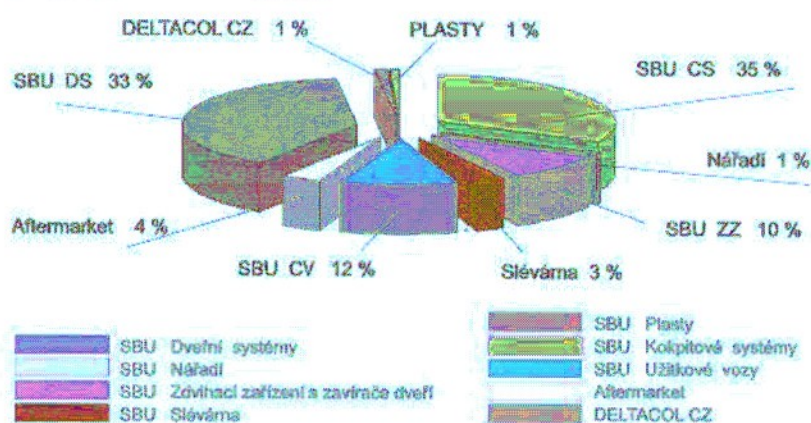
SBU	THP	Vývoj	D.rež.	D.přímí	CELKEM
Lifting Devices & Door Closures	25	11	27	146	210
Door Systems	57	36	44	422	559
Foundry	21	8	23	149	201
Tools	24	27	4	144	199
Commercial Vehicles	42	38	32	166	278
Cockpit Systems	71	25	86	465	647
Plastics	13	3	14	58	88
Development Office	-	6	-	2	8
Administration BG ✱	54	-	57	-	121
CELKEM	321	154	287	1552	2314
BRAHROS	10	1	3	30	44
Brano Slovakia	4	-	-	-	4
BRANO Market	3	-	-	-	3
BRANO - IT	12	-	-	-	12
AFTERMARKET	9	-	4	-	13
DELTAOL CZ	5	-	8	21	34
CELKEM	43	1	15	55	110

Uváděné stavy zaměstnanců jsou k 31. 12. 2007

PORTFOLIO VÝROBKŮ



PODÍL NA TRŽBÁCH



Zpracování: oddělení marketingu / propagace: UNOR 2008 / nám. B. Němcova 1, 466 50 Jablonec nad Housí

BRANO GROUP a.s. konsolidovaná

Výkaz zisků a ztrát k 31.12. (tis. Kč)	2006	2007
Tržby z prodeje zboží	158 483	136 491
Náklady na prodané zboží	134 823	115 960
Obchodní marže	23 660	20 531
Výroba (vlastních výrobků)	3 886 798	4 037 551
Výrobní spotřeba	2 834 004	3 044 265
Přidaná hodnota	1 076 454	1 013 817
Osobní náklady	624 435	879 920
Daně a poplatky	1 134	1 569
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	175 659	163 891
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	49 183	66 520
Zůstatková cena prodaného dlouhod. maj. a materiálu	9 552	27 485
Zúčtování opravných položek do prov. nákladů	-3 487	25 705
Ostatní provozní výnosy	13 316	33 293
Ostatní provozní náklady	14 458	22 299
Provozní hospodářský výsledek	317 202	192 761
Hospodářský výsledek z finančních operací	25 007	50 102
Zúčtování konsolidačního rozdílu	24 610	0
Mimořádný hospodářský výsledek	-6 221	-14 391
Hospodářský výsledek za úč. období před zdaněním	360 598	228 472
Hospodářský výsledek za úč. období	316 856	204 548
Bilance k 31.12. (tis. Kč)	2006	2007
Aktiva celkem	3 182 284	3 301 489
Stálá aktiva	1 041 468	1 294 147
Dlouhodobý nehmotný majetek	13 278	14 258
Dlouhodobý hmotný majetek	858 431	896 256
Dlouhodobý finanční majetek	169 759	383 633
Oběžná aktiva	2 128 657	2 006 239
Zásoby	472 657	494 367
Dlouhodobé pohledávky	15 496	42 790
Krátkodobé pohledávky	676 919	856 512
Krátkodobý finanční majetek	963 585	612 570
Ostatní aktiva	12 159	1 103

BRANO GROUP a.s. konsolidovaná

Bilance k 31.12. (tis. Kč)	2006	2007
Pasiva	3 182 284	3 301 489
Vlastní kapitál	2 324 630	2 517 842
Základní kapitál	41 005	41 005
Kapitálové fondy	469 872	489 295
Zákonný rezervní fond	188 847	188 847
Statutární a ostatní fondy		
Nerozdělený hosp. výsledek minulých let	1 308 050	1 594 147
Hospodářský výsledek běžného období	316 856	204 548
Cizí pasiva	825 067	760 713
Rezervy	50 994	30 179
Dlouhodobé závazky	48 216	30 709
Krátkodobé závazky	725 857	699 825
Bankovní úvěry		
Ostatní pasiva	32 587	22 934

1. Vymezení konsolidačního celku**a) Subjekty konsolidačního celku.**

Mateřským podnikem konsolidačního celku je BRANO GROUP akciová společnost se sídlem v Hradci nad Moravicí, Opavská ulice 1000.

Dceřiným podnikem je

BRANO akciová společnost se sídlem v Hradci nad Moravicí, Opavská 1000.

Dceřiným podnikem BRANO a.s. je

AFTERMARKET s.r.o. se sídlem v Jíbině od 4. 1. 2001

A BRANOROS a.s. se sídlem ve Kšlovu-Rusko od 28. 7. 1999

	Založena	zákl.kapitál	Podíl na zákl.kapitálu		vliv
			Kč	%	
BRANO GROUP a.s. 84609898	13.12.1995	41 005			
BRANO a.s. 45193363	30.4.1992	400 000	400 000	100	rozhodující
AFTERMARKET s.r.o. 25947290	4. 1. 2001	1 000	1 000	100	rozhodující
BRANOROS a.s.	28. 7. 1999	10 493,3 tis. RUR	10 493,3 tis. RUR	100	rozhodující

Při sestavení konsolidované účetní závěrky byla použita plná konsolidační metoda.

b) Datum účetních závěrek

Při sestavení konsolidační závěrky se vychází z účetních závěrek společností sestavených k 31. 12. 2007.

BRANO GROUP a.s. konsolidovaná**c) Podniky vyloučené z konsolidačního celku**

Do konsolidačního celku není zahrnut:

1. BRANOMARKET s.r.o. se sídlem v Hradci nad Moravicí, Tovární okruh 674
Základní kapitál 100 tis. Kč, podíl BRANO GROUP 60 tis Kč , tj. 60 %.
2. BRANO SLOVAKIA s.r.o. Bratislava, Rybníčná 40/a
Základní kapitál 1 700 tis. SK, podíl BRANO GROUP 1 122 tis. SK, tj. 66 %.
3. BRANO-IT s.r.o. Hradec nad Moravicí, Opavská 1000
Základní kapitál 21 000 tis. Kč, podíl BRANO GROUP 20 790 tis. Kč, tj. 99 %
4. DELTACOL CZ s.r.o. Ostrava-Přivoz, Oderská 687
Základní kapitál 100 tis. Kč, podíl BRANO GROUP 51 tis. Kč, tj. 51 %.
5. BRANO-SK s.r.o. Prakovce 13, Slovenská republika
Základní jmění 12 000 tis. SK, podíl BRANO GROUP 12 000 tis. SK, tj. 100 %
6. Brano Wagenheber GmbH, Wolfsburg, Německo
Základní kapitál 102 tis. EUR, podíl BRANO GROUP 102 tis. EUR, tj. 100%

Tyto společnosti nevstoupily do konsolidačního celku na základě rozhodnutí mateřské firmy, protože jejich podíl na čistém obrátu a úhrnu rozvahy konsolidačního celku je nevýznamný.

2. Obecné údaje**Průměrný počet zaměstnanců konsolidačního celku a jejich osobní náklady**

Počet zaměstnanců,	2 422
Mzdové náklady	489 096
Sociální a zdrav. Pojištění	171 105
Sociální náklady	18 981

K 31.12.2007 BRANO GROUP a.s. vlastní 400 ks akcií BRANO a.s. o jmenovité hodnotě jedné akcie 1 000 000 Kč.

K 31. 12. 2007 BRANO a.s. vlastní 104 933 ks akcií BRANOROS a.s. Jmenovitá hodnota jedné akcie činí 100 RUR.

K 31. 12. 2007 BRANO a.s. vlastní 100% podíl na základním kapitálu AFTERMARKET s.r.o., který činí 1 000 tis. Kč

Příloha 7 Výkaz zisků a ztrát

BRANO GROUP a.s.

Výkaz zisků a ztrát k 31.12. (tis. Kč)

	2006	2007
Tržby z prodeje zboží		
Náklady na prodané zboží		
Obchodní marže	0	0

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	274 845	277 436
Změna stavu vnitropodnikových zásob		
Aktivace		
Výroba (vlastních výrobků)	274 845	277 436

Spotřeba materiálu a energie	264	197
Služby	2 636	2 156
Výrobní spotřeba	2 900	2 353

Přidaná hodnota	271 945	276 083
-----------------	---------	---------

Osobní náklady	9 009	10 846
Daně a poplatky	19	13
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	493	545
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	122	130
Zůstatková cena prodaného dlouhod. maj. a materiálu		
Zúčtování opravných položek do prov. nákladů		
Ostatní provozní výnosy	198	57
Ostatní provozní náklady	36	33

Provozní hospodářský výsledek	262 708	263 833
-------------------------------	---------	---------

Hospodářský výsledek z finančních operací	26 271	11 104
---	--------	--------

Mimořádný hospodářský výsledek	0	-11 673
--------------------------------	---	---------

Hospodářský výsledek za úč. období před zdaněním	288 979	263 264
--	---------	---------

Hospodářský výsledek za úč. období	254 492	231 862
------------------------------------	---------	---------

Bilance k 31.12. (tis. Kč)	2006	2007
----------------------------	------	------

Aktiva celkem	1 139 048	1 365 992
---------------	-----------	-----------

Stálá aktiva	474 756	695 708
--------------	---------	---------

Dlouhodobý nehmotný majetek		
-----------------------------	--	--

Dlouhodobý hmotný majetek	493	748
---------------------------	-----	-----

Dlouhodobý finanční majetek	474 263	694 960
-----------------------------	---------	---------

Oběžná aktiva	664 292	669 908
---------------	---------	---------

Zásoby		
--------	--	--

Dlouhodobé pohledávky		
-----------------------	--	--

Krátkodobé pohledávky	659 438	660 062
-----------------------	---------	---------

Krátkodobý finanční majetek	4 854	9 846
-----------------------------	-------	-------

Ostatní aktiva	0	376
----------------	---	-----

BRANO GROUP a.s.

Bilance k 31.12. (tis. Kč)	2006	2007
Pasiva	1 139 048	1 365 992
Vlastní kapitál	1 130 999	1 357 861
Základní kapitál	41 005	41 005
Kapitálové fondy		
Zákonný rezervní fond	8 200	8 200
Statutární a ostatní fondy	2	2
Nerozdělený hosp. výsledek minulých let	827 300	1 076 792
Hospodářský výsledek běžného období	254 492	231 882
Cizí pasiva	8 049	8 131
Rezervy		
Dlouhodobé závazky		
Krátkodobé závazky	8 049	8 131
Bankovní úvěry		
Ostatní pasiva	0	0

Informace o použitých účetních metodách, obecné účetní zásady a způsoby oceňování

I. Obchodní společnosti, v nichž má BRANO GROUP a.s. větší, než 20% podíl na jejich základním kapitálu

BRANOMARKET s.r.o.	60 %
BRANOSLOVAKIA s.r.o.	66 %
BRANO IT s.r.o.	99 %
BRANO a.s.	100 %
BRANO Wagenheber GmbH	100 %

II. Průměrný počet zaměstnanců

a) údaje za běžné období : průměrný počet zaměstnanců	24
b) srovnatelné údaje za min. úč. období průměrný počet zaměstnanců	24

III. Výše půjček, úvěrů a ostatních penění

V současné době společnost nemá žádný úvěr.

IV. Způsob ocenění

K žádným podstatným změnám způsobů oceňování a postupů účtování ve společnosti nedošlo.

V. Způsob uplatnění při přepočtu údajů v cizích měnách na českou měnu

- a) Při přepočtu pohledávek byl používán kurs vyhlášený ČNB k poslednímu dni v měsíci.
b) V případě zahraničních služebních cest byl používán kurs ke dni příjmu hotovosti do pokladny