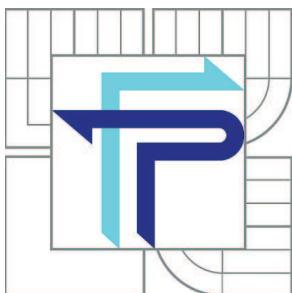


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# NÁVRH MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF MOTIVATION SYSTEM FOR THE EMPLOYEES OF A TRADING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUKÁŠ KUČERA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. MARTIN MUCHA

BRNO 2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Kučera Lukáš**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh motivačního systému zaměstnanců v obchodní společnosti**

v anglickém jazyce:

**The Proposal of Motivation System for the Employees of a Trading Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.06.2011

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného motivačního systému společnosti MONING BRNO, s.r.o. Obsahuje návrhy na zlepšení motivačního systému společnosti, tak aby se zlepšila firemní kultura, motivace a spokojenost zaměstnanců. Dále jsou v ní obsaženy doporučení na zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti, tak aby zaměstnanci pracovali co nejlépe ve prospěch firmy a ta se mohla v následujících letech rozvíjet.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the analysis of contemporary motivation system at the company MONING BRNO, s.r.o. It contains proposals to improve the incentive system of the company to improve its corporate culture, motivation and job satisfaction of employees. Furthermore, it contains of recommendations for improvement of interpersonal relationships in the workplace so that employees work in the most efficient way, so the company could develop in the near future.

## **Klíčová slova**

Motivační systém, motivace, zaměstnanci, firemní kultura, odměňování.

## **Keywords**

Motivation system, motivation, staff, corporate culture, remuneration.

### **Bibliografická citace**

KUČERA, L. *Návrh motivačního systému zaměstnanců v obchodní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 62 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Martin Mucha.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2. června 2011

.....

Lukáš Kučera

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Martinu Muchovi za užitečné rady, odborné vedení a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále panu Radomírovi Šimkovi za informace, které mi poskytl o společnosti MONING BRNO, s.r.o. a v neposlední řadě všem jejím zaměstnancům za ochotu při poskytnutí informací a materiálů.

## Obsah

Obsah .....	8
Úvod.....	10
1. Cíl práce.....	11
2. Teorie.....	12
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Cíle řízení lidských zdrojů .....	13
2.3 Řízení lidských zdrojů, personalistika .....	14
2.4 Manažerské funkce.....	14
2.4.1 Plánování .....	14
2.4.2 Organizování.....	15
2.4.3 Vedení lidí.....	15
2.4.4 Kontrola .....	16
2.5 Motivace.....	16
2.5.1 Stimulace a motivace .....	16
2.6 Zlaté pravidlo motivace.....	17
2.7 Pravidlo motivační kotvy .....	18
2.8 Proces motivace .....	18
2.9 Typy motivace.....	19
2.10 Motivace a peníze .....	20
2.11 Teorie motivace.....	21
2.11.1 Teorie „cukru a biče“ .....	22
2.11.2 Teorie X a teorie Y .....	23
2.11.3 Maslowova hierarchie potřeb.....	23
2.11.4 Teorie očekávání.....	25
2.11.5 Herzbergova teorie dvou faktorů .....	26
2.12 Odměňování .....	26
3 Analýza současné situace v obchodní společnosti .....	28
3.1 Základní údaje o společnosti.....	28
3.1.1 Nejvýznamnější zákazníci .....	29
3.1.2 Výrobky .....	29



3.2	Stávající motivační systém.....	32
3.2.1	Pevná složka mzdy.....	32
3.2.2	Pohyblivá složka mzdy.....	32
3.2.3	Nefinanční nástroje.....	33
3.2.4	Zhodnocení současného motivačního systému společnosti.....	34
3.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	34
3.3.1	Zaměstnání, školení, postup.....	35
3.3.2	Souhrn a závěry šetření.....	38
3.3.3	Hodnocení, výhody, odměny.....	38
3.3.4	Souhrn a závěry šetření.....	41
3.3.5	Komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem.....	41
3.3.6	Souhrn a závěry šetření.....	44
3.3.7	Informace o podniku a práci.....	44
3.3.8	Souhrn a závěry šetření.....	46
4	Vlastní návrhy řešení.....	47
4.1	Příspěvek na stravování.....	47
4.2	Životní pojištění.....	48
4.3	Penzijní připojištění.....	49
4.4	Poukázky.....	51
4.5	Porady.....	51
4.6	Vzdělávání.....	52
4.7	Příspěvek na dovolenou.....	53
4.8	Časový harmonogram.....	53
5	Závěr.....	55
	Seznam použitých zdrojů.....	57
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam grafů.....	59
	Seznam tabulek.....	60
	Přílohy.....	60

## Úvod

Jako téma mojí bakalářské práce jsem si zvolil Návrh motivačního systému zaměstnanců v obchodní společnosti. Budu se zabývat motivací zaměstnanců a vlivem motivace na pracovní výkon. Toto téma jsem si vybral, protože i když už téměř v každé společnosti existuje nějaký motivační program, stále je řada možností jak lze zaměstnance mnohem lépe motivovat. Motivace je jednou z nejdůležitějších stavebních kamenů každé organizace, usměrňuje chování a jednání zaměstnanců pro dosažení daného cíle. Působí také na zlepšení firemní kultury a na rozdíl od stimulace působí dlouhodobě. Stimulace je oproti motivaci závislá na vytvoření finančních prostředků, je tedy finančně náročnější a její vyžití je potřeba provést na maximum a ve správný čas.

V mojí bakalářské práci vysvětlím základní pojmy jako je motivace, stimulace, teorie motivace, principy motivace a způsoby jak dosáhnout vysoké motivace, která je nezbytná pro dobré fungování společnosti. Vytváří také dobrou firemní kulturu, zlepšují výkony zaměstnanců a tím i zisk své firmě.

Představím také společnost MON-ING BRNO, s.r.o., která se zabývá výrobou bezpečnostních odběrových návarků pro plynovod a výrobou odlitků z oceli, šedé a tvárné litiny. Následně zanalyzuji současnou situaci ve firmě, stávající motivaci zaměstnanců a provedu dotazníkové šetření.

V závěru mé práce navrhnou změny v motivačním systému společnosti, tak aby byli zaměstnanci motivováni co nejlépe a aby bylo možné vidět zlepšení v dané oblasti.

## 1. Cíl práce

Cílem práce je vytvoření motivačního systému v obchodní firmě a na základě analýzy současného stavu ve společnosti vytvoření motivačního programu, který zlepší pracovní motivaci zaměstnanců a zvýší jejich pracovní výkonnost.

### **Postupy zpracování:**

V teoretické části mé bakalářské práce objasním pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, manažerských funkcí, motivace, teorií a typů motivace a odměňování.

Následuje souhrn základních informací o společnosti MON-ING BRNO, s.r.o. Po představení firmy zanalyzuji současný motivační program a provedu dotazníkové šetření.

Na základě dotazníkového šetření a analýzy současné motivace zaměstnanců ve společnosti, navrhnu motivační program, který zlepší pracovní motivaci zaměstnanců a zvýší jejich pracovní výkon.

## 2. Teorie

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou: (Armstrong, M., 2005, str. 27)

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
  - V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
  - Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.
  - Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidská kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
  - V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
  - Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický tj. spíše se věří. Že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
  - Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.
- (Armstrong, M., 2005, str. 27)

## 2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle a to prostřednictvím lidí. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech: (Armstrong, M., 2005, str. 28)

### Zabezpečení a rozvoj pracovníků

Je důležité, aby si organizace našla a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Z toho plyne, že musí předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců a zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti, jako jsou jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. To udělá tím, že budou pracovníkům poskytovat příležitosti k neustálému vzdělávání a rozvoji. (Armstrong, M., 2005, str. 28)

*„Může to také zahrnovat vytváření systémů vysoce výkonné práce, které zvyšují flexibilitu a obsahují v sobě „ pečlivé a nekompromisní postupy získávání a výběru pracovníků, na výkonu založené pobídkové systémy odměňování a aktivity zaměřené na rozvoj manažerů a vzdělávání pracovníků odrážející potřeby podniku “.“ (Armstrong, M., 2005, str. 28)*

### Ocenění pracovníků

*„Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.“ (Armstrong, M., 2005, str. 28)*

### Vztahy

Je důležité vytvářet firemní ovzduší, kde bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a kde bude moci vzkvétat týmová práce. Je také důležité zavádět vysoce motivující způsoby řízení, aby zaměstnanci pochopili, že jsou pro organizaci mimořádně důležití, že si jich firma cení, váží si jich a důvěřuje jim. Je nutné řídit různé pracovní síly a brát v potaz jejich individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Organizace by měla podnikat kroky, které vedou k umožnění stejných příležitostí pro

všechny zaměstnance a kroky, které povedou k etickému přístupu řízení pracovníku. Tím je myšlen přístup, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti. (Armstrong, M., 2005, str. 28)

## **2.3 Řízení lidských zdrojů, personalistika**

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) Materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- b) Finanční zdroje
- c) Informační zdroje potřebné k fungování
- d) Lidské zdroje

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Organizací si přitom s trochou fantazie můžeme představit jako koně, jehož čtyři nohy tvoří výše uvedené zdroje. (Koubek, J., 2001, str. 13)

## **2.4 Manažerské funkce**

### **2.4.1 Plánování**

#### **Plán**

Plán je obvykle psaný dokument, který vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Obvykle obsahuje jednotlivé nutné kroky a jejich časové rozložení. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 50)

Plánování je proces stanovení cílů a vhodných cest a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase. Plánování patří mezi nejdůležitější funkce managementu.

Plánování by mělo identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným překvapením a změnám podmínek. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 50)

Plánování můžeme považovat za projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí.

Účelem plánování je stanovení dalšího směru vývoje, koordinace lidí a vnitropodnikových jednotek za účelem plnění cílů organizace, snižování podílů zbytečných a neúčelných činností, stanovení standardů pro řízení kontroly činnosti a pro řízení podle odchylek.

Plánování varuje manažery před možnými problémy a umožňuje jim se těmto problémům vyhnout. Manažeři by měli vytvářet takové plány, které je možné v průběhu změnit. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 50)

#### **2.4.2 Organizování**

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Organizování je rozdělování všech manažerských úkolů do jednotlivých procesů a činností.

Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci zaměstnance v daném systému. Úkolem manažera je vytvoření ideální struktury v podniku, která se bude skládat z organizačních jednotek a z pracovních míst. Mezi těmito jednotkami musí fungovat spolupráce, výměna informací a výkon pravomoci. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 51-52)

#### **2.4.3 Vedení lidí**

Vedení lidí je jednou z nejdůležitějších funkcí v roli manažera. Je nutné, aby lidé, kteří pracují pod vedením, měli jasnou představu o tom, co se od nich očekává a jaký je cíl jejich snažení.

Požadavky by měly být v podobě cílů, což je úkolem manažera. Následně je možné zjistit dosažené výsledky a vyhodnotit je s předurčenými cíly. (Armstrong, Stephens, 2008, str. 17)

#### **2.4.4 Kontrola**

Kontrolní činnost je využívána na všech úrovních řízení jako určitá forma zpětné vazby. Jejím prostřednictvím se má získat objektivní představa o řízené realitě. Kontrolou získají manažeři kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry a na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Každý schopný manažer by měl vyžadovat vyhodnocování dosažených výsledků. Při zjištění rozdílu mezi skutečným a plánovaným výsledkem (cílem), pak je potřeba učinit nápravná, nebo korekční opatření. Je potřeba zjistit, jestli je cíl reálný, popřípadě pak změnit řešení nebo se zamyslet nad způsobem implementace.

Kontrolní procesy dělíme na vnitřní a vnější. (Veber, J., 2003, str. 89-95)

## **2.5 Motivace**

### **2.5.1 Stimulace a motivace**

V praxi se tyto dva pojmy velice často zaměňují. Důležité však je si uvědomit rozdíl mezi stimulací a motivací. Člověk získává kladný vztah k nějakému úkolu na základě dvou příčin. První příčinou bývá získání zvenčí přicházejících hodnot – vnější podněty (stimuly). Většinou se jedná o finanční odměnu. Druhá příčina bývá v souladu s vnitřním vyladěním člověka – vnitřní pohnutka (motivy). Motivace a stimulace spolu velice blízko souvisí, je třeba si ovšem uvědomit, že jejich uplatňování vyžaduje rozdílné přístupy. (Plamínek, J., 2007, str. 14)

### **Stimulace**

Stimulace je soubor vnějších podnětů a pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Základním smyslem používání stimulů je podněcování nebo omezování pracovní aktivity u pracovníka.

Stimulace má jednu velkou výhodu a jednu nevýhodu. Výhodou je její jednoduchost. Dokud pracovníkovi dáváme dostatečnou kompenzaci za nepohodlí spojené s výkonem



určité práce (finanční odměna), můžeme počítat s tím, že práce bude vykonána. Nevýhoda vzniká v okamžiku, kdy přestaneme hodnoty poskytovat. Pracovník přestane pracovat a práce se pravděpodobně zastaví. Práce tedy probíhá pouze po dobu, kdy na pracovníka působí stimuly. (Plamínek, J., 2007, str. 14-16)

## **Motivace**

Pokud je člověk správně motivován, je motivace považována za jednu z nejlevnějších a neúčinnějších metod. Správně motivovaný člověk se nezajímá tolik o peníze, nýbrž o radost z práce, ze splněného úkolu, sám má snahu podávat potřebný výkon. Pokud faktory motivace začnou působit, většinou působí dlouhodobě. Motivovat pracovníka však bývá velice obtížné. Je potřeba získat, co nejvíce informací o člověku, kterého chceme motivovat. (Plamínek, J., 2007, str. 14-16)

## **2.6 Zlaté pravidlo motivace**

Když nastane situace, kdy se člověk setká s úkoly, které pro něho nejsou stavěny, úkoly na člověka působí negativním dojmem, nerozumí si s nimi a doslova ho drtí. Řešení tohoto problému je dvojí. Buď najdeme člověka, vhodnějšího pro tento úkol, který úkol vyřeší, nebo úkol přizpůsobíme tak, aby seděl stávajícímu člověku. (Plamínek, J., 2007, str. 14-16)

Může nastat situace, kdy se člověk musel přizpůsobit danému úkolu, snaží se ho řešit přes všechny potíže, které s tímto úkolem vznikají. Situace vyžaduje značnou míru stimulace zvenčí. Člověk se přizpůsobuje velice nerad, a proto potřebuje při plnění úkolu značnou kontrolu. Pokud přestaneme lidi kontrolovat nebo stimulovat, s největší pravděpodobností přestanou své úkoly plnit. (Plamínek, J., 2007, str. 14-16)

Opačná situace nastane, když se úkol přizpůsobil danému člověku. Nejlepším řešením je, aby úkoly vyhovovali lidem a seděli jim přesně na míru. Pokud je úkol v souladu s člověkem, nejsou zapotřebí vnější stimuly, aby lidé pracovali, ale stačí pouze motivace. Ne vždy je možné přizpůsobit úkol danému člověku. Proto úkol zůstává stejný, ale mění se forma, kterou úkol člověku zadáváme. Do této formy se řadí tón

hlasu, mimika, slova, která volíme při zadávání úkolu apod. (Plamínek, J., 2007, str. 14-16)

## 2.7 Pravidlo motivační kotvy

Hloubáním nad tím, zda lidé fungují podle „teorie X“ (v podstatě považují práci za nutné zlo) nebo podle „teorie Y“ (v zásadě je práce lidskou potřebou), které do managementu vnesl Douglas McGregor, má poměrně snadné rozuzlení – některá práce prostě konkrétní lidi baví, jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných vztazích k práci ani nemluvě. Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který jej s úlohou seznamuje. (Plamínek, J., 2007, str. 17)

Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak pokud něco takového najde, máme solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. Kdo se při práci (alespoň občas) baví, udělá více. (Plamínek, J., 2007, str. 17-18)

## 2.8 Proces motivace

*„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:*

*Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat*

*Úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší*

*Vytrvalost – jak dlouho se o to osoba pokouší“ (Armstrong, M., 2005, str. 159)*

Motivování lidí znamená uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali. Účelem je dosažení určitého výsledku. Motivace sebe samotného znamená, že

člověk podniká potřebné kroky, které mu zajistí, aby se dostal tam, kam chce. (Armstrong, M., 2005, str. 159-160)

*„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“* (Armstrong, M., 2005, str. 160)

Správně motivovaní lidé jsou lidé, kteří mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud jsou motivováni správným směrem, pak je to nejlepší forma motivace. Většina lidí však potřebuje více či méně motivaci z vnějšku. (Armstrong, M., 2005, str. 160)

Organizace je ideální místo, kde lze dosáhnout motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale i přesto jsou to manažeři, kteří musí pomocí svých dovedností, k tomu, aby ze sebe lidé vydali to nejlepší. K tomu, aby to mohli dělat, je naprosto nutné, aby pochopili proces motivace. To znamená, jak funguje a jaké typy motivace existují. (Armstrong, M., 2005, str. 160)

## **2.9 Typy motivace**

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, M., 2005, str. 160-161)

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivaci chápeme faktory, které si lidé sami vytvoří a které je ovlivňují, aby se vydali určitým směrem, nebo aby se určitým způsobem chovali. Tyto faktory tvoří odpovědnost – pocit, že má člověk kontrolu nad svými možnostmi a že je práce

důležitá, autonomie – volnost konat, příležitost využívat a zdokonalovat svoje dovednosti a schopnosti. (Armstrong, M., 2005, str. 161)

### **Vnější motivace**

Vnější motivaci naopak rozumíme věci, které se dělají kvůli lidem, tak, aby je motivovali. Může se jednat o odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení, tresty, disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika). (Armstrong, M., 2005, str. 161)

*„Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.“* (Armstrong, M., 2005, str. 161)

### **2.10 Motivace a peníze**

*„Peníze ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.“* (Armstrong, M., 2005, str. 169)

Peníze nám slouží jako prostředky k dosažení různých cílů. Jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním většiny potřeb. Dokážou uspokojit základní potřeby přežití a bezpečí, pokud přicházejí pravidelně. Můžou se také podílet na uspokojování potřeby sebeúcty a postavení. Někomu přináší určitou prestiž, která ho staví na odlišnou kolej od spolupracovníků a kamarádů a touha po majetku a bohatství nás žene za penězi. (Armstrong, M., 2005, str. 169)

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli

množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé. (Armstrong, M., 2005, str. 169)

## **2.11 Teorie motivace**

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

Teorie instrumentality

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na proces

Teorie instrumentality (Armstrong, M., 2005, str. 161)

### **Teorie instrumentality**

Tato teorie funguje na představě, že při vykonání jedné věci se dostaneme k věci druhé. Teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze a že k motivaci člověka dochází pouze v případě, kdy odměny a tresty jsou přímo provázány s výkonem člověka. To znamená, že člověk za konkrétní úkol očekává určitou odměnu. (Armstrong, M., 2005, str. 161-162)

### **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Tato teorie má základ v přesvědčení, že v případě neuspokojené potřeby člověka, se vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby se rovnováha nastolila, je potřeba rozpoznat cíl, tak aby uspokojil potřebu a zvolit správný způsob chování, který člověka dovede k potřebnému cíli. Chování člověka je motivováno neuspokojenými potřebami.

Každý člověk má jiné potřeby a každou potřebu považuje za jinak důležitou. Proto některé potřeby mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí vedoucí k dosažení cíle než jiné. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a naopak jeden cíl může uspokojit řadu potřeb. Znamená to, že mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah a celá záležitost je velice komplikovaná. (Armstrong, M., 2005, str. 162-163)

## **Teorie zaměřená na proces**

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou:

Očekávání

Dosahování cílů

Pocit spravedlnosti (Armstrong, M., 2005, str. 163)

### **2.11.1 Teorie „cukru a biče“**

I když se jedná o teorii značně překonanou, poskytuje velmi zajímavá východiska pro práci.

Tato teorie poukazuje na dva „motivy“, které můžeme použít. Na jedné straně je to odměna za dobře odvedenou práci a na straně druhé je to strach z následků při špatně odvedené práci.

Jedná se tedy o vnější stimuly, které do jisté míry mohou fungovat, ovšem člověk a jeho lidská přirozenost nebo schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost. Jsme totiž schopni vyvolat v druhých celou řadu motivů, které budou mít pramálo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn.

Tato teorie tedy zastává myšlenku, že za dobře odvedenou práci přijde odměna v podobě cukru a za nesplnění požadavků přijde trest ve formě biče. (Adair, J., 2004, str. 24)

### **2.11.2 Teorie X a teorie Y**

Tuto teorii motivace vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. Patří mezi teorie, kde je teorie motivace rozdělena do dvou protichůdných směrů.

Teorie X předpokládá vrozený odpor k práci, snahu vyhýbat se odpovědnosti a potřebu nechat se vést. Vychází z předpokladu, že jsou lidé líní, nemají žádnou ctižádost, nedá se jim důvěřovat, práci se vyhýbají, vyžadují direktivní řízení a nechtějí přebírat zodpovědnost za práci. (Forsyth, P., 2009, str. 16-17)

Teorie Y předpokládá, že je člověk iniciativní, má potřebu pracovat a nemusí být silně kontrolován. Zaměstnanci jsou ochotni převzít zodpovědnost a připraveni garantovat kvalitu své práce. Pokud mají možnost, provádějí vlastní kontrolu plnění úkolů a korigují způsoby dosahování svých cílů. (Forsyth, P., 2009, str. 16-17)

### **2.11.3 Maslowova hierarchie potřeb**

Hierarchie A. Maslowa začíná fyziologickými potřebami, typu potřeby dýchat, pít, jíst nebo vyměšovat. Tyto jsou nejnižší na maslowovské části obrázku, protože se dokáží při neuspokojení prosadit vůči potřebám výše položeným. A. Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho „všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu“. (Plamínek, J., 2010, str. 74)

Když jsou fyziologické potřeby aktuálně uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má k dispozici, začíná uspokojovat potřebu bezpečí, tedy v zásadě požadovat jistotu a orientaci ve své životní situaci – současné i budoucí. Postoupil do druhého patra hierarchie potřeb. (Plamínek, J., 2010, str. 74)

Jakmile jsou uspokojeny i tyto potřeby, motor seberozvoje, má-li ještě zdroj energie, nás žene dál k potřebě náležitosti a lásky. V manažerské praxi se to projeví především jako hledání příslušnosti k nějak definovaným skupinám lidí. Může jít o rodinu, tým, širší komunitu, firmu, obec, také o národ nebo o libovolnou jinak definovanou skupinu osob. (Plamínek, J., 2010, str. 74-75)

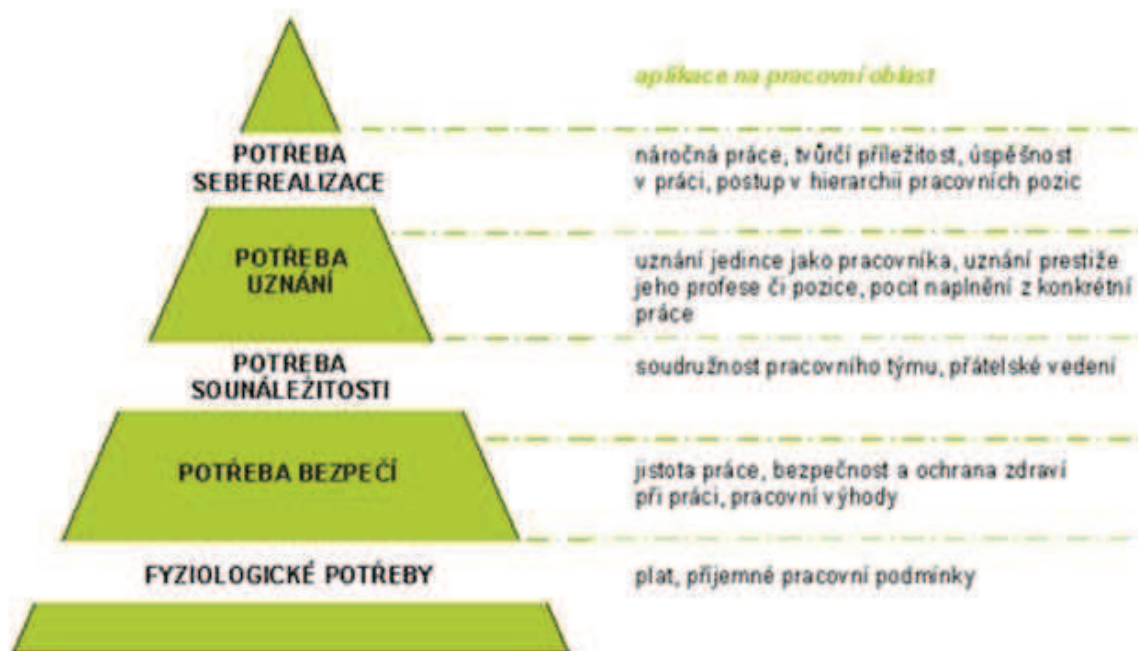
Ještě výše v hierarchii nacházíme potřebu úcty. Potřeba úcty je podle A. Maslowa uspokojována ze dvou odlišných zdrojů – sebeúctou a úctou jiných. V manažerské praxi

je zřejmě o této potřebě možné uvažovat jako o potřebě uznání, přičemž je dobré počítat s tím, že často nabývá podoby potřeby výlučnosti (tedy nejen někam patřit, ale také tam nějak vynikat ve vlastních očích i očích ostatních lidí). (Plamínek, J., 2010, str. 75)

Na vrcholu pyramidy najdeme nejdiskutabilnější a zároveň nejspecifičtější kousek maslowovské sbírky – sebeaktualizaci. A. Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme vnitřně puzeni se rozvíjet. Člověk na úrovni dominující potřeby sebeaktualizace může být primárně motivován k osobnímu rozvoji a seberealizaci, ale také k chování, které přesahuje jeho bezprostřední zájmy. (Plamínek, J., 2010, str. 75)

### Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb

(Zdroj: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>)





#### 2.11.4 Teorie očekávání

Tuto teorii zpracoval a prezentoval Victor Vroom, který vysvětluje motivaci jako proces, ve kterém lidé uzpůsobují své chování na základě tří faktorů: (Nakonečný, M., 1992, str. 72)

##### **Očekávání**

Přesvědčení o souvislosti mezi snažením, chováním a dobrým výkonem

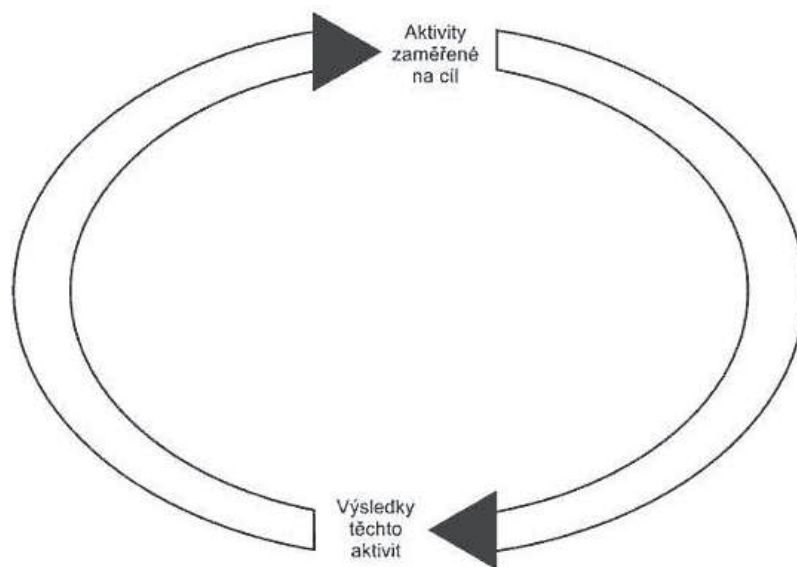
##### **Instrumentalista**

Přesvědčení, že určité chování je spojeno s určitým výsledkem-odměnou.

##### **Valence**

Atraktivita určitého výstupu (odměny nebo uspokojení osobního očekávání spojeného s výsledkem). (Nakonečný, M., 1992, str. 72)

**Obrázek 2: Teorie očekávání (Zdroj: Forsyth, P., 2009, str. 20)**



### 2.11.5 Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg provedl výzkumy, které modifikují Maslowovu teorii potřeb. Tento americký profesor psychologie provedl výzkum u 200 účetních a techniků. Chtěl po nich, aby popsali okamžiky, kdy se v práci cítili dobře a kdy naopak špatně. Dle těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že faktory, které vedou k uspokojení z práce, jsou zcela jiné než ty, které jsou příčinou pracovního neuspokojení. Rozdělil proto faktory na motivující a udržovací (hygienické). Motivující faktory vedou k uspokojení z práce a udržovací neboli hygienické nemají pozitivní vliv na motivaci a mohou tak způsobit neuspokojení z práce. (Veber, J., 2001, str. 297)

**Tabulka 1: Herzbergova teorie dvou faktorů (Zdroj: Kamp, D., 2000, Vlastní zpracování)**

<b>HYGIENICKÉ FAKTORY</b>	<b>MOTIVÁTORY</b>
Mzda	Odpovědnost
Výhodná pracovní doba	Možnost rozhodovat
Sport, rekreace, stravování	Výkon, uznání
Možnost zvyšování kvalifikace	Práce samotná
Individuální výhody	Možnost růstu
Pracovní podmínky	
Bezpečnostní práce	
Styl řízení	
Podniková kultura	
Vztahy na pracovišti	

### 2.12 Odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitost

ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.  
(Armstrong, M., 2009, str. 20)

**Cíle řízení odměňování:**

- Odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí
- Propojování postupů v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- Odměňování správné věci, tak, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska výsledků a chování
- Motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti
- Získávání a udržování vysoce kvalifikovaných a kvalitních pracovníků
- Vytváření firemní kultury a vysokého výkonu (Armstrong, M., 2009, str. 20)

### **3 Analýza současné situace v obchodní společnosti**

#### **3.1 Základní údaje o společnosti**

Obchodní firma: MON-ING BRNO, s.r.o.

Sídlo: Brno, Slatina, Tuřanka 1222/115, PSČ 627 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu do OR: 17. ledna 1995

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 8

Předmět podnikání: - montáž, opravy a revize vyhrazených plynových zařízení  
- obchodní živnost- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje  
- zprostředkovatelská činnost

#### **Statutární orgán:**

Jednatel: Radomír Šimek,

Šlapanice, Šlapanice, Švehlova 1494/67, PSČ 664 51

Den vzniku funkce: 7. února 2008

Způsob zastupování: za společnost jedná a podepisuje jednatel

Společníci: Radomír Šimek,

Šlapanice, Šlapanice, Švehlova 1497/64, PSČ 664 51

Obchodní podíl: 100 %

Společnost MON-ING BRNO, s.r.o. působí na trhu od roku 1995. Společnost se zabývá výrobou bezpečnostních odběrových návarků pro plynovod a výrobou odlitků z oceli, šedé a tvárné litiny převážně pro stavební stroje.

Společnost se zaměřuje především na český a slovenský trh.

### **3.1.1 Nejvýznamnější zákazníci**

**Doosan Bobcat Manufacturing s.r.o.** – smykem řízené a kokové nakladače, bagry, teleskopické manipulátory

**Roučka Slévárna, a.s.** – výroba ocelových odlitků z šedé a tvárné litiny

**Sates, s. r. o.** – kovoobrábění nerotačních i rotačních součástí na stavební stroje

**Detail Cz s. r. o** – soustružnické součástky pro automobilový průmysl

**Mood International, s.r.o.** – výroba modelů, forem, kokil, odlitků, obrábění, kovovýroba a dodávka

**NET4GAS, s.r.o.** – provozovatel přepravní plynárenské soustavy v České republice, zabezpečuje přepravu zemního plynu.

**RWE Plynoprojekt, a.s.** – výroba, obchod, přeprava a zásobování elektřinou a plynem

Nejvýznamnější zákazníky zde uvádím, protože se domnívám, že by si zaměstnanci měli uvědomit, kdo jsou jejich hlavní zákazníci, měli by o těchto společnostech vědět co nejvíce informací.

### **3.1.2 Výrobky**

Společnost MON-ING BRNO, s.r.o. se soustředí na výrobu bezpečnostních odběrových návarků a na odlitky z oceli, šedé a tvárné litiny.

## **Bezpečnostní odběrové návarky BON**

Bezpečnostní odběrový návarek vznikl pro potřeby firmy RWE transgas. Na jeho vzniku se podílel Ing. Václav Ninger, který působil ve firmě RWE. Důvodem vzniku byla bezpečnost toku plynu a potřeba pracovníků neustále sledovat vlastnosti plynu. Návarek zamezil odpouštění potrubí a pomohl vytvořit odběrní místo na tlak, teplotu a chemické složení. Montážníci díky návarku mohli za provozu kdykoliv zařízení odpojit a napojit jiné.

### **BON 21-** bezpečnostní odběrový návarek pro měření tlaku

Zařízení určené zejména k napojení malokapacitních odběrových míst pro měření fyzikálních veličin na potrubních systémech s vysokým a velmi vysokým tlakem, zejména plynovodů. Zásadní předností tohoto zařízení je možnost jeho montáže na potrubí bez omezení provozu.

### **BON 31-** bezpečnostní odběrový návarek pro odběr chemického vzorku plynu

Zařízení určené zejména k napojení malokapacitních odběrových míst pro odběr vzorku plynu k určení jeho chemického složení na potrubních systémech s vysokým a velmi vysokým tlakem, zejména plynovodech. Zásadní předností tohoto zařízení je možnost jeho montáže na potrubí bez omezení provozu.

### **BON 9X-**bezpečnostní odběrový návarek pro měření teploty

Zařízení určené zejména k měření teploty protékajícího média v potrubních systémech s vysokým a velmi vysokým tlakem, zejména plynovodech. Zásadní předností tohoto zařízení je možnost jeho montáže na potrubí bez omezení provozu.

## **Odlitky z oceli, šedé a tvárné litiny**

Odlitky jsou vyráběny na přání zákazníka, převážně pro stavební stroje.

Příklady bezpečnostních odběrových návarků a odlitků můžeme vidět na následujících stranách.

**Obrázek 3: Bezpečnostní odběrový návarek BON 21**

(Zdroj: <http://moning.eu/index.php?link=fotogalerie&lng=cz>)



**Obrázek 4: Odlitek pro stavební stroje Bobcat-víko**

(Zdroj: <http://moning.eu/index.php?link=fotogalerie&lng=cz>)



## **3.2 Stávající motivační systém**

Obchodní společnost MON-ING BRNO, s.r.o. má jednoho jednatele, sedm obchodních zástupců a jednu externí účetní.

Ve společnosti funguje obchodní oddělení, kde působí sedm obchodních zástupců. Z toho se tři zabývají obchodem s návarky a čtyři obchodem s odlitky.

Při prodeji produktů je kladen velký důraz na odborné znalosti obchodních zástupců. Školení si společnost zajišťuje sama.

### **3.2.1 Pevná složka mzdy**

U obchodních zástupců je pevná složka mzdy stanovena tarifní částkou. Tato částka se odvíjí od délky působení ve společnosti. Po třech letech působení ve společnosti si může zaměstnanec zažádat o zvýšení pevné složky mzdy. Podle výsledků, které má za předchozí období a podle spokojenosti majitele se tato část mzdy může zvýšit. Mzda je vyplácena každý měsíc, s ohledem na nemocenskou a dovolenou.

Tuto část mzdy mohou zaměstnanci ovlivnit jen částečně a po poměrně dlouhém období, tudíž nepůsobí jako motivační nástroj.

### **3.2.2 Pohyblivá složka mzdy**

U obchodních zástupců s odlitky není pohyblivá složka mzdy. U obchodníků s návarky je tato odměna vyplácena na základě plnění cílů, obchodních plánů, uzavřených smluv a prodaných kusů. Na tuto složku mzdy má vliv i dodržování pracovní kázně, pracovní doby a loajalita k firmě.

Pohyblivá složka mzdy má oproti pevné složce mzdy mnohem větší motivační schopnost, protože zaměstnanci se o ni zaslouhují svou dobře vykonanou prací, vysokými výkony a svou pracovitostí.

Tato část odměn je vyplácena měsíčně a ročně.

Měsíční odměny jsou vypláceny na základě plnění úkolů, termínů a množství zakázek. Hraje zde roli i pracovní doba. Měsíčními odměnami se řeší i přesčasy. Pokud



zaměstnanec je ochoten, chce si přivydělat a je dostatek práce má v měsíčních odměnách příležitost.

Tyto odměny jsou stanoveny zákoníkem práce, zákonem č. 262/2006 Sb. a to následovně:

- příplatek ve výši 25% za práci přesčas,
- příplatek ve výši průměrného výdělku za práci konanou ve státní svátek,
- příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši nejméně 10% k dosažené mzdě. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Roční odměny se odvíjí od hospodářského výsledku společnosti. Pokud je na konci roku výsledek kladný, dostávají zaměstnanci na konci roku 13. platy. Ty jsou vypláceny pouze zaměstnancům, kteří plní svoje pracovní povinnosti.

Po rozhovoru s majitelem firmy, jsme se dohodli, že nebude zveřejněna výše jednotlivých příjmů.

### **3.2.3 Nefinanční nástroje**

#### **Benefity**

Zaměstnancům firmy MON-ING BRNO, s.r.o. není placeno penzijní, životní ani žádné jiné připojištění. Nedostávají ani příspěvek na stravování ve formě stravenek.

#### **Porady**

V podniku nejsou pořádány pravidelné porady. Řešení problému probíhá individuálně po telefonické nebo ústní domluvě.

#### **Vzdělávání**

Společnost nabízí zaměstnancům možnost přihlášení do kursů cizího jazyka. Tyto kursy jsou vyučovány rodilým anglickým mluvčím v Brně. Kursy nejsou pořádány plošně pro všechny zaměstnance, ale účastní se ho jednotliví pracovníci po domluvě s majitelem společnosti.

Společnost také zajišťuje pro své zaměstnance Vánoční večírek, kde je možnost přátelského posezení s rodinou v příjemném prostředí hotelu Atlantis v Rozdrojovicích. Na této události je zajištěno občerstvení, bowlingové dráhy a nocleh.

Společnost se také pravidelně účastní halové fotbalové ligy firem Golden Tour. Turnaj probíhá od ledna do března ve sportovní hale VUT Brno a možnost zúčastnit se mají všichni zaměstnanci a přátelé.

#### **3.2.4 Zhodnocení současného motivačního systému společnosti**

Na základě konzultací s majitelem a zaměstnanci společnosti jsem zjistil, že ve firmě chybí motivační program. Fungují zde pouze dílčí výhody, které si zaměstnanci, vlastní iniciativou, musejí sami domlouvat se svým nadřízeným. O tyto jednotlivé prvky odměn se zaměstnanci mohou sami zajímat, ale společnost tím ztrácí možnost motivovat lidi. Tento systém není pro zaměstnance motivačně zajímavý.

### **3.3 Výsledky dotazníkového šetření**

V následující tabulce jsou výsledky dotazníkového šetření. Dotazník je přiložen v příloze 1. Rozdal jsem 8 dotazníků a všech 8 jsem dostal zpátky s odpověďmi.

Nalevo v tabulce jsou vyznačeny otázky a v v horní části tabulky jsou znázorněny možné odpovědi. Vpravo je označeno kolik respondentů na otázku odpovědělo. I když bylo dotazníkové šetření dobrovolné, všichni odpověděli na všechny otázky.

**Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)**

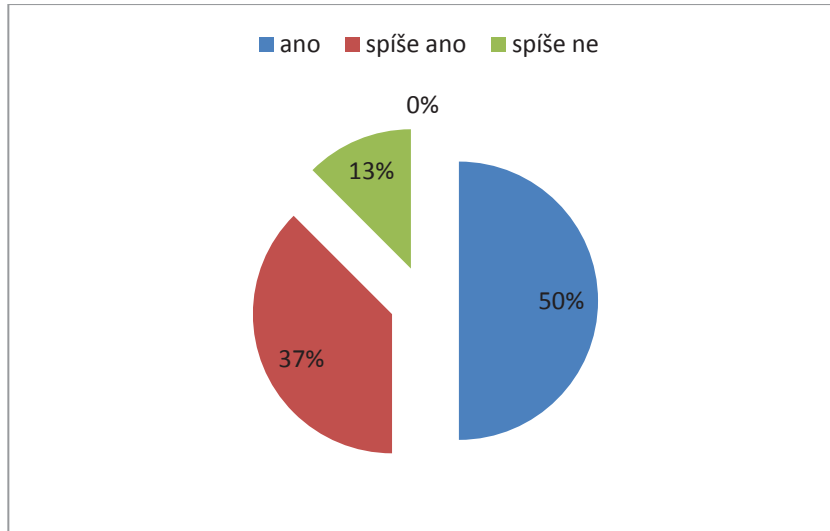
	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>SPÍŠE NE</b>	<b>NE</b>	celkem
<b>Otázka č. 1</b>	4	3	1	0	8
<b>Otázka č. 2</b>	1	1	4	2	8
<b>Otázka č. 3</b>	7	1	0	0	8
<b>Otázka č. 4</b>	5	3	0	0	8
<b>Otázka č. 5</b>	0	1	6	1	8
<b>Otázka č. 6</b>	1	2	4	1	8
<b>Otázka č. 7</b>	1	1	4	2	8
<b>Otázka č. 8</b>	2	5	1	0	8
<b>Otázka č. 9</b>	5	3	0	0	8
<b>Otázka č. 10</b>	5	2	1	0	8
<b>Otázka č. 11</b>	1	2	4	1	8
<b>Otázka č. 12</b>	1	2	4	1	8
<b>Otázka č. 13</b>	1	2	3	2	8
<b>Otázka č. 14</b>	1	1	5	1	8
<b>Otázka č. 15</b>	2	5	1	0	8
<b>Otázka č. 16</b>	2	4	2	0	8

Dotazníkové šetření jsem rozdělil na čtyři části. Zaměřuje se na otázky ohledně zaměstnání, školení a postup. Dále na hodnocení, výhody a následné odměny. Následují otázky ohledně komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a v poslední části jsou otázky zaměřené na informace o společnosti a práci v ní.

### **3.3.1 Zaměstnání, školení, postup**

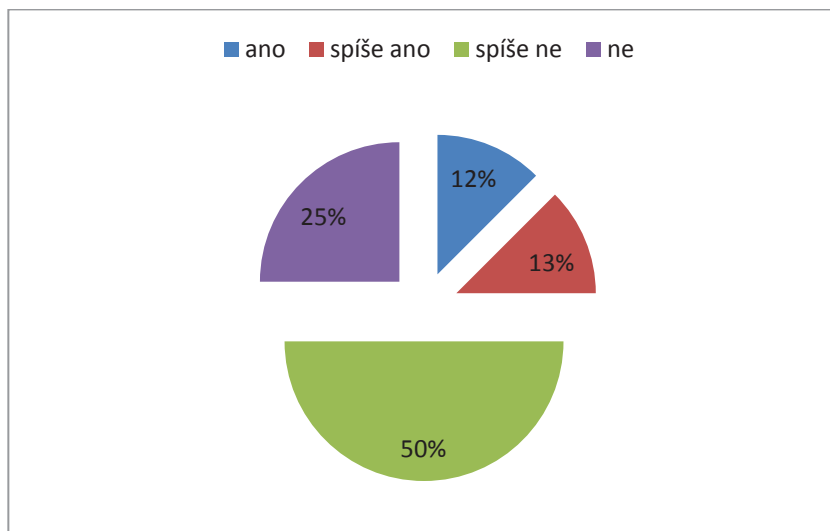
V první části jsem se snažil zjistit, jestli jsou dotazovaní zaměstnanci spokojeni se svou prací. Jestli mají možnost se zlepšovat, jestli je jejich práce různorodá, jestli mají pravidelná školení a vnímají důležitost postupu v jejich pracovní kariéře. Úkolem bylo také zjistit, zdali v návaznosti se spokojeností nebo nespokojeností se svou prací, uvažovali o změně zaměstnání.

**Graf 1: Jste spokojen s náplní své práce? (Vlastní zpracování)**



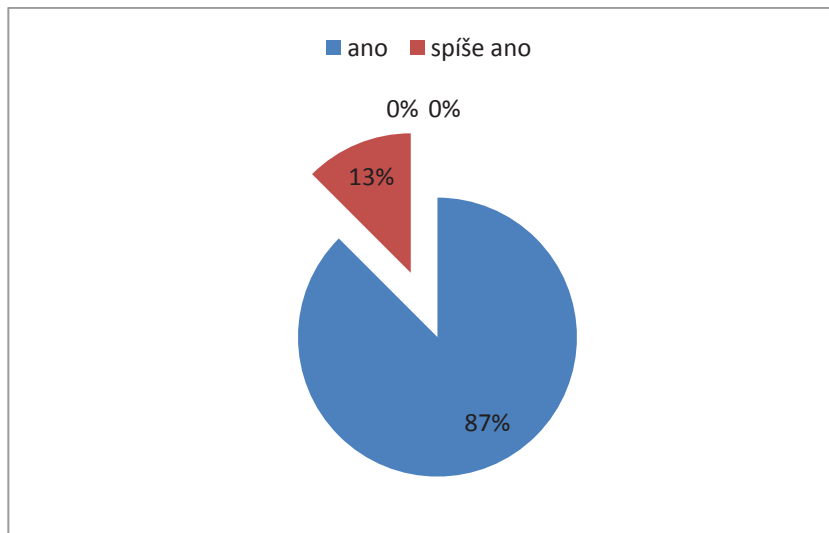
Z grafu vyplývá, že 87% zaměstnanců je se svojí prací spokojena a to tak, že půlka naprosto. Zbývajících 13% pracovníků spíše není spokojena se svojí prací. Pro společnost je to velice slibný výsledek.

**Graf 2: Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem (vzdělávání, postup v kariéře)? (Vlastní zpracování)**



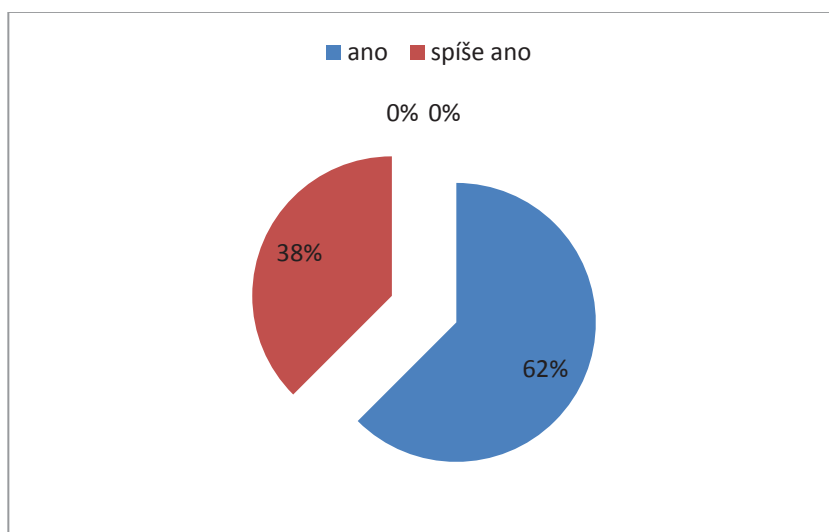
Tři čtvrtiny zaměstnanců odpověděla, že nejsou spokojeni s příležitostmi nabízených jejich podnikem. A to i přesto, že téměř všichni jsou se svojí prací spokojeni. Zbýlých 25% je více či méně spokojena s příležitostmi, které podnik nabízí.

**Graf 3: Je pro Vás důležité zlepšovat se ve své práci a zvyšovat si specializaci? (Vlastní zpracování)**



Z grafu je patrné, že všichni respondenti mají zájem a považují za velice důležité možnost zlepšovat se ve své práci. Konkrétně 87% je o tom naprosto přesvědčena a 13% se k této možnosti přiklání.

**Graf 4: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání? (Vlastní zpracování)**



Z grafu jasně vyplývá, že všichni zaměstnanci někdy o změně zaměstnání uvažovali. Ze strany zaměstnanců je to logické. Každý někdy uvažuje, jestli by se v jiné firmě, na jiné pozici neměl lépe. Pro společnost to ovšem znamená, že v případě, kdy zaměstnanec dostane nabídku od jiné firmy, bude uvažovat o odchodu.

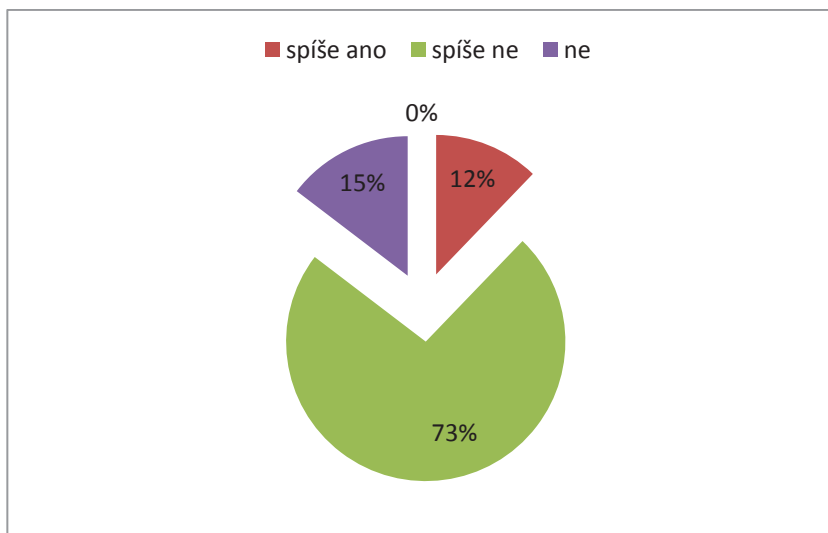
### **3.3.2 Souhrn a závěry šetření**

Většina zaměstnanců je se svojí prací spokojena. To můžeme považovat za pozitivní zjištění, protože spokojený zaměstnanec odvádí víc práce, jak nespokojený zaměstnanec. Se zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti nespokojeni, by si měl promluvit jejich vedoucí a domluvit se s nimi na zlepšení pracovních podmínek, tak aby byli zaměstnanci spokojeni a lépe pracovali. Zarážející je, že tři čtvrtiny zaměstnanců nejsou spokojeni s příležitostmi nabízených jejich podnikem. Bylo by vhodné zjistit, jaké výhody a příležitosti by si zaměstnanci představovali, nebo navrhnout nové příležitosti pro zaměstnance. Celkem logicky je pro všechny zaměstnance důležitá možnost rozvíjet se ve své práci. To znamená, že jsou ve firmě lidé, kteří jsou ctižádostiví a chtějí se neustále zlepšovat. Trochu zarážející je fakt, že téměř všichni zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání. I když to může být způsobeno, že téměř každý někdy o změně uvažoval.

### **3.3.3 Hodnocení, výhody, odměny**

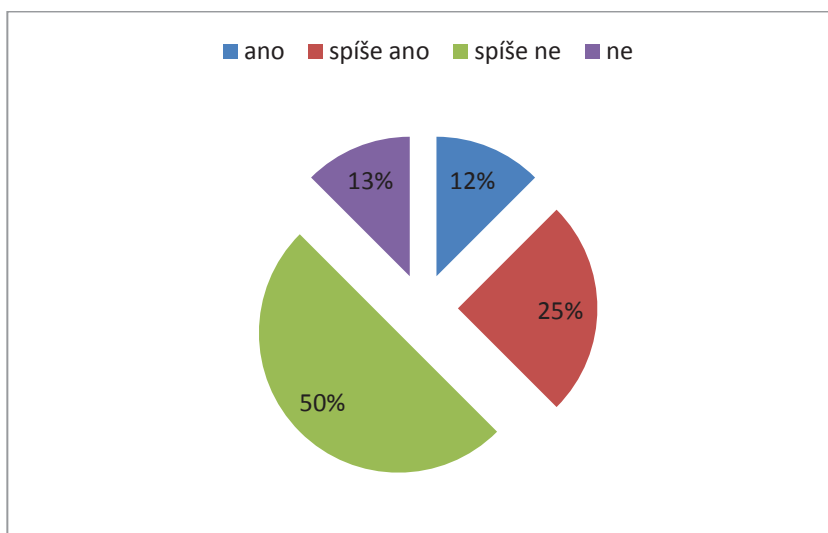
Druhá část dotazníku se zaměřuje na znalosti a spokojenost respondentů v oblasti odměn a výhod v podniku a také na spokojenost zaměstnanců s tímto systémem.

**Graf 5: Víte o všech příplatcích, které nabízí Váš podnik? (Vlastní zpracování)**



88% zaměstnanců není seznámena s výhodami a odměnami, které může za svou vykonanou práci získat. Může to být způsobeno tím, že ve firmě není motivační systém a většina příplatků probíhá po individuální domluvě s majitelem.

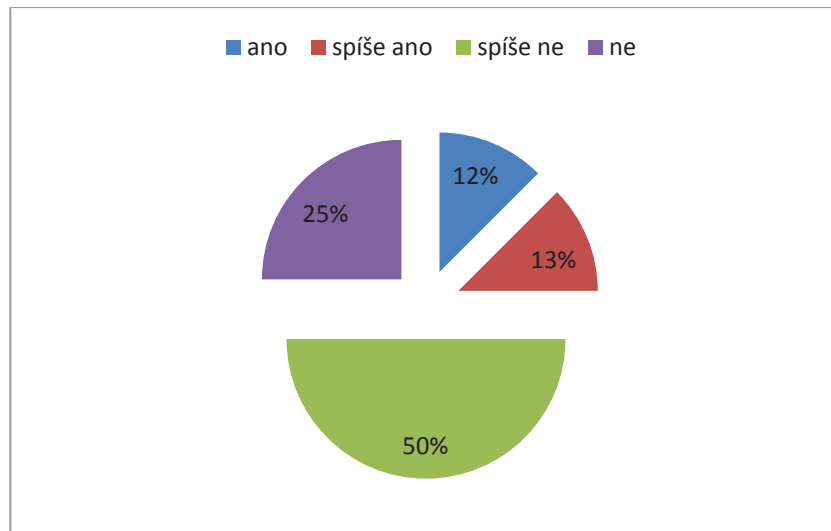
**Graf 6: Myslíte si, že jsou příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času? (Vlastní zpracování)**



Více než polovina zaměstnanců se domnívá, že výše příplatků neodpovídá adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času. Z toho přesně půlka je o tom naprosto přesvědčena.

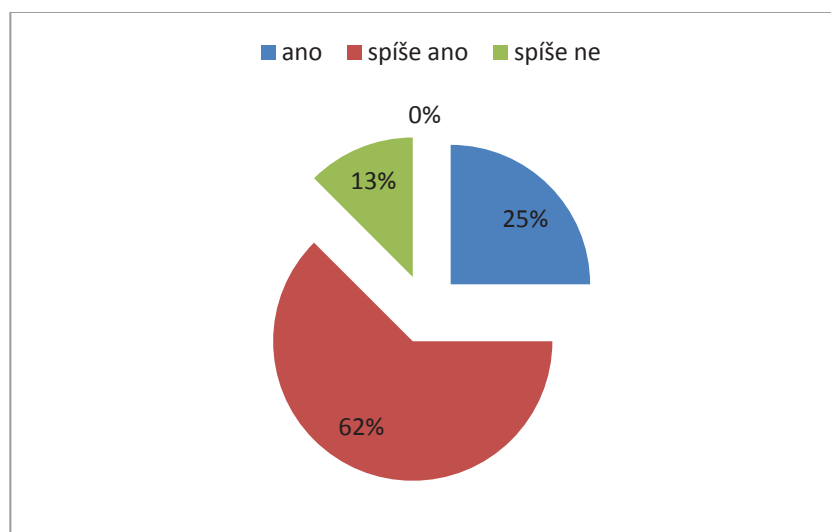
Zbýlých 37% pracovníků se domnívá, že příplatky spíše odpovídají náročnosti úkolů a strávenému času. Výsledek může být způsoben tím, že každý pracovník by chtěl více, než dostává a že právě on odvádí ve firmě nejvíce práce.

**Graf 7: Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik? (Vlastní zpracování)**



Tři čtvrtiny respondentů si nejsou vědomi výhod, které nabízí jejich podnik, nemají přehled o možnostech a výhodách, které mohou získat. Zbýlých 28% se spíše přiklání k tvrzení, že jsou o výhodách informováni anebo se o ně nezajímají.

**Graf 8: Měli byste nějaké návrhy na zlepšení odměňování ve Vaší firmě? (Vlastní zpracování)**





Z grafů můžeme vyčíst, že 87% zaměstnanců by mělo nějaký návrh, jak zlepšit odměňování ve firmě. Bylo by na místě zjistit, jaké návrhy a zlepšení by si zaměstnanci představovali, 13% respondentů by spíše nemělo žádný návrh.

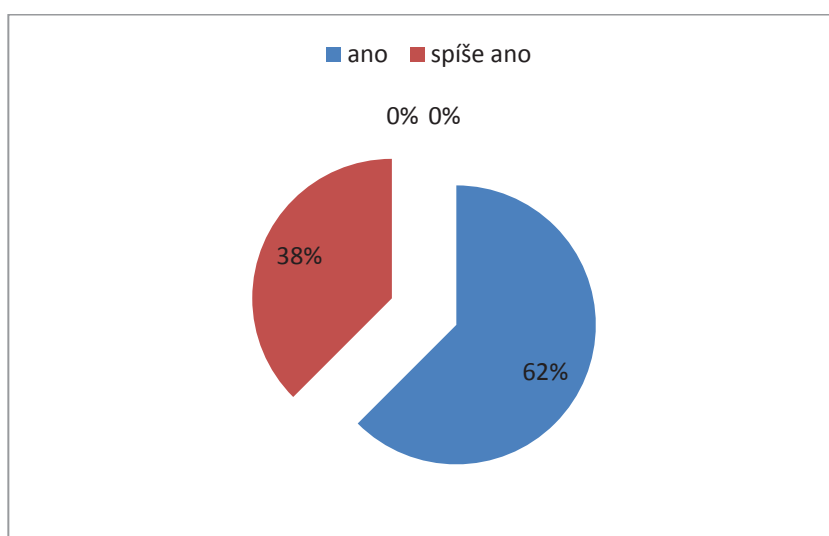
### 3.3.4 Souhrn a závěry šetření

Většina zaměstnanců nemá přehled o tom, za co může obdržet příplatky, což je velice negativní zjištění z důvodu, že ani nevědí, za co a jak si mohou přivydělat. Většina zaměstnanců tedy celkem logicky není s těmito příplatky spokojena ani z hlediska obtížnosti a časové náročnosti. Pracovníci by také měli návrhy, jak zlepšit odměňování v jejich firmě, což znamená, že je určitě co zlepšovat. Toto zjištění pramení z toho, že 72% zaměstnanců se domnívá, že není seznámeno s výhodami nabízenými podnikem. Při zlepšení odměňování a lepších příležitostech pro zaměstnance selepší i firemní kultura a pracovní podmínky ve společnosti.

### 3.3.5 Komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem

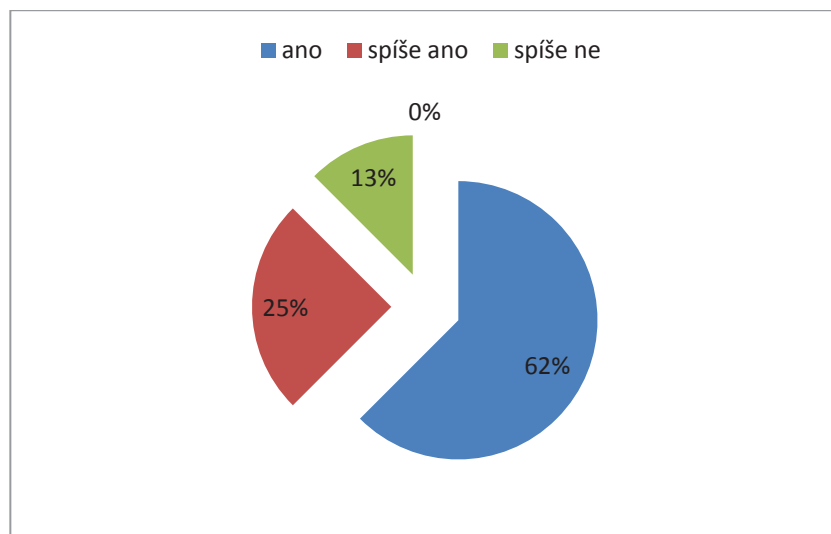
Ve třetí části dotazníkového šetření jsem se zaměřil na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedoucím pracovníkem. Otázky jsou kladeny na zjištění, zda je komunikace dostatečná, zda se vedoucí pracovník zajímá o pracovní výkony svých podřízených a o jejich výsledky.

**Graf 9: Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi? (Vlastní zpracování)**



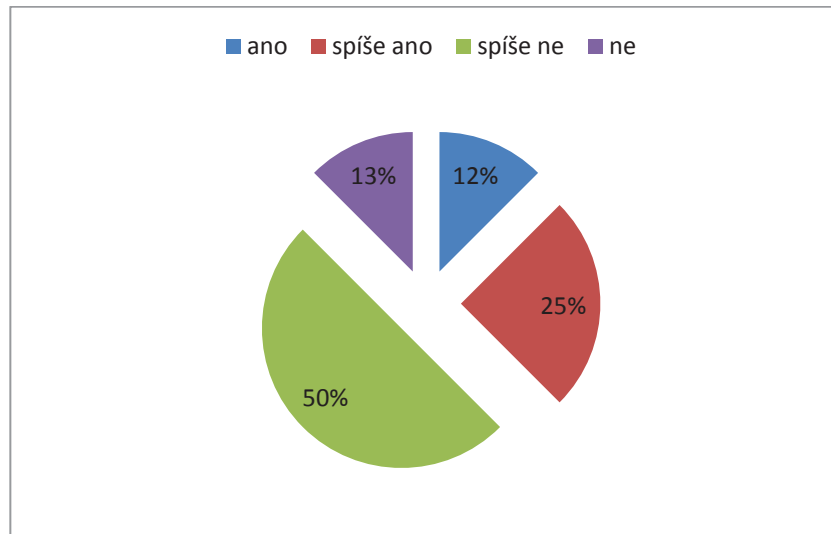
Všichni dotázaní odpověděli, že mají možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi a diskutovat s ním o problémech. Z toho 62% je o tom naprosto přesvědčena. Výsledek je velice dobrý, protože možnost otevřeně hovořit o problémech vede k jejich odstranění a ke zlepšení výkonnosti pracovníka a k jeho větší spokojenost a tím i většímu výkonu.

**Graf 10: Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon? (Vlastní zpracování)**



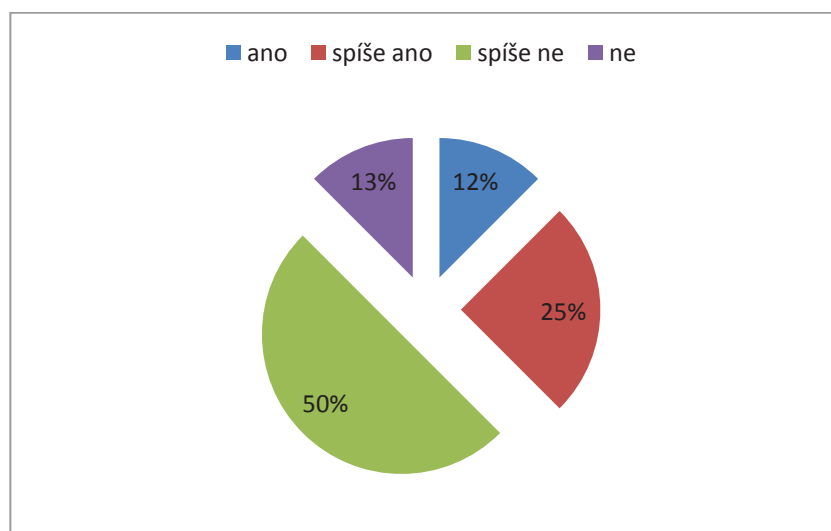
Až na malou část (13%) dotázaných se pracovníci domnívají, že se vedoucí pracovník zajímá o výsledky jejich vykonané práce a o jejich výkon na pracovišti. Výsledek je uspokojující, protože jsou zaměstnanci pod kontrolou svých nadřízených, zvyšuje se jejich motivace a vykonaná práce.

**Graf 11: Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou atd.? (Vlastní zpracování)**



Z grafu můžeme vyčíst, že 63% zaměstnanců si myslí, že není dostatečně motivována a že vedoucí pracovník málo chválí a povzbuzuje k výkonu práce. Pouhých 12% pracovníků si myslí, že je dostatečně motivováno. Malá motivace může vést k malému výkonu zaměstnanců.

**Graf 12: Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti? (Vlastní zpracování)**



Z výsledného grafu je patrné, že většina zaměstnanců (63%) si myslí, že motivování na pracovišti ústní formou jako je pochvala, nefunguje. 12% si myslí, že funguje a 25% se k této možnosti přiklání.

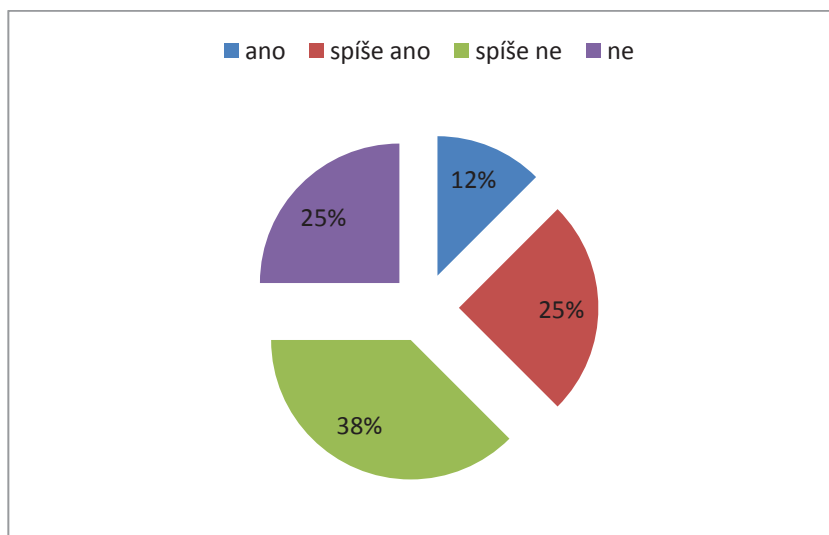
### 3.3.6 Souhrn a závěry šetření

Téměř všichni zaměstnanci jsou spokojeni s komunikací mezi nimi a vedoucím pracovníkem. Nespokojenost ale převládá v nedostatečném chválení na pracovišti. Je pozitivní, že vedoucí pracovník komunikuje se zaměstnanci, má tak kontrolu a přehled, co se děje, ale měl by se napravit nepříznivý stav v pochvalách.

### 3.3.7 Informace o podniku a práci

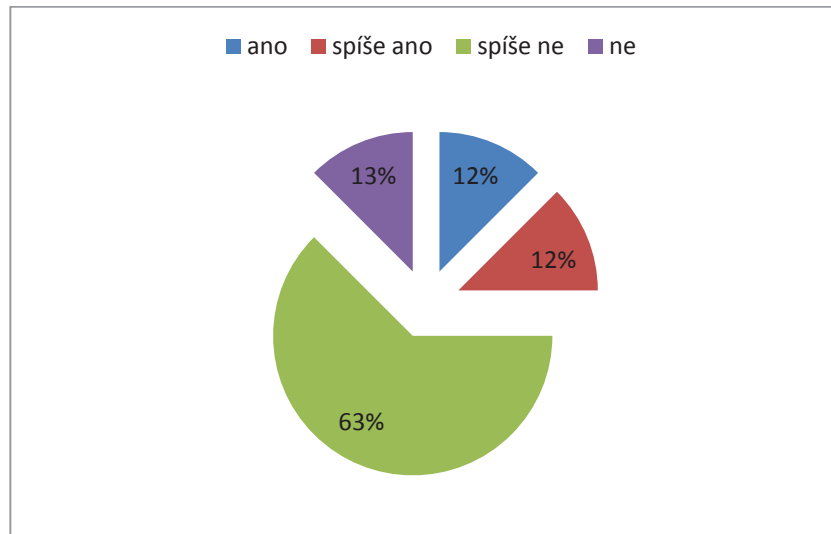
V poslední části mého dotazníkového šetření jsem se zaměřil na to, zda mají zaměstnanci zájem sledovat dění okolo podniku, jestli je zajímavá, jak společnost funguje a mají pocit se do dění okolo firmy zapojit.

**Graf 13: Máte vždy včas potřebné informace k vykonání své práce? (Vlastní zpracování)**



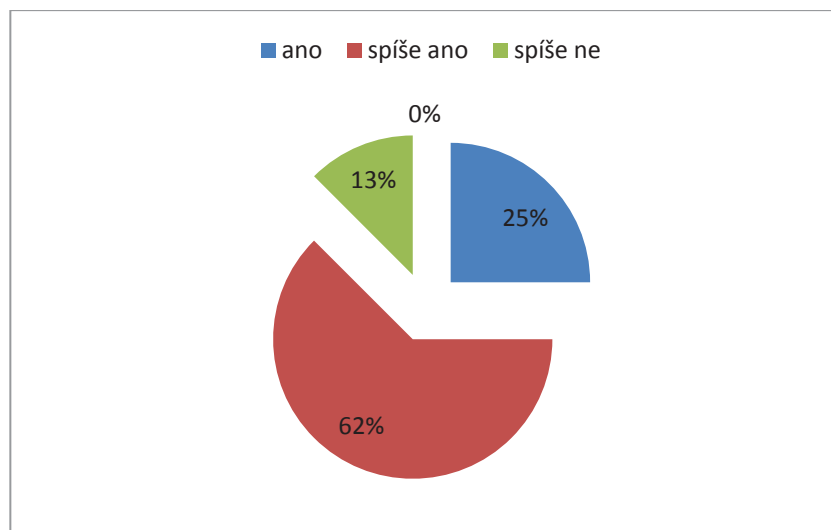
Více než polovina zaměstnanců (63%) si myslí, že nemá včas potřebné informace k vykonání své práce. Tím mohou vznikat prostoje a mezery v pracovním cyklu a zaměstnanec se může dostávat pod tlak ze strany vedení. Pouhých 12% respondentů je přesvědčeno, že dostává informace včas a 25% se k tomuto názoru přiklání.

**Graf 14: Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností? (Vlastní zpracování)**



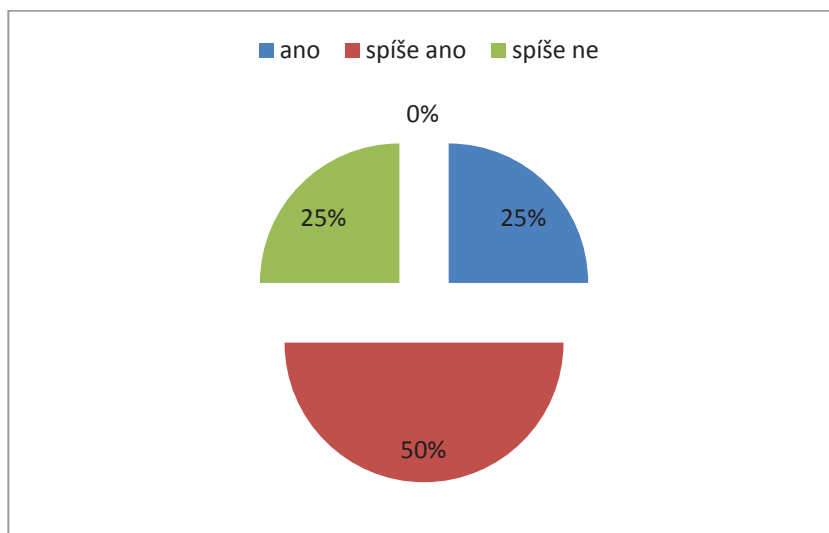
76% zaměstnanců si myslí, že mají málo porad se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností. 24% se domnívá, že je množství porad dostačující. Výsledek je znepokojující, protože porady jsou velice důležité pro plnění plánů a cílů společnosti a dávají zaměstnancům prostor pro své připomínky, návrhy a zlepšení k pracovnímu procesu.

**Graf 15: Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci? (Vlastní zpracování)**



Téměř všichni zaměstnanci (87%) se domnívají, že jsou porady velice důležité pro jejich práci a že jim pomáhají v plnění všech potřebných činností na pracovišti. 13% respondentů nepovažují porady za důležité pro svoji práci. O to víc je znepokojující zjištění, že porady neprobíhají nebo probíhají velice málo z pohledu zaměstnanců.

### Graf 16: Sledujete dění okolo Vaší firmy? (Vlastní zpracování)



Tři čtvrtiny (75%) respondentů má zájem na dění okolo firmy a má zájem na fungování podniku. Zbýlá čtvrtina (25%) spíše ne a zajímá ji zřejmě pouze výplata a nikoliv fungování společnosti.

#### 3.3.8 Souhrn a závěry šetření

Více než polovina zaměstnanců se domnívá, že nemá včas informace pro vykonávání jejich práce, že mají málo porad a schůzek a při tom je považují za důležité. Zde bych viděl veliký nedostatek v komunikaci ve firmě. Může vést ke zbytečným prodlevám a následné nespokojenosti zákazníků. Zaměstnanci se zajímají o dění okolo firmy, což je velice pozitivní. Jelikož ve firmě působí pouze 8 zaměstnanců, tak bych zde neuvažoval o možnosti pořádání tzv. teambuildingů. Navrhl bych pořádání pravidelných porad, které zaměstnanci vyžadují a to tak, že jednou týdně, v pondělí ráno. Zde by měli pracovníci možnost sdělit vedení své problémy, názory a dotazy.

## **4 Vlastní návrhy řešení**

Po zanalyzování společnosti a po dotazníkovém šetření jsem zjistil, že ve společnosti chybí motivační systém. Zaměstnanci mají možnost některých benefitů, ale pouze po individuální domluvě s majitelem. Pokusím se navrhnout motivační program tak, aby se benefity promítli na výkonu zaměstnanců.

### **4.1 Příspěvek na stravování**

#### **Návrh**

Každému zaměstnanci firmy MON-ING BRNO, s.r.o. bych poskytl odměnu ve formě stravenek. Stravenky by byly v hodnotě 90 Kč denně a vybral jsem stravenky TicketRestaurant.

Výši stravenky jsem zvolil 90 Kč a to proto, že k maximální daňové úspoře, jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele dochází při nominální hodnotě stravenky 94 Kč. Stravenky je možno uplatnit v mnoho místech po celé České republice a obchodní zástupci, kteří projíždí celou ČR, budou mít bohatou možnost jejich uplatnění.

#### **Výhody pro společnost i zaměstnance**

Stravenky jsou daňově uznatelným nákladem do výše 55% ceny jednoho jídla a až do výše 70 % sazby stravného při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin. Pro společnost mají ještě tu výhodu, že je příspěvek na stravné osvobozen od odvodu na sociálním a zdravotním pojištění.

Pozitivem pro zaměstnance je to, že podle zákona o daních z příjmu podle §6 odst. 9 písm. b) je hodnota nepeněžitého plnění pro zaměstnance ve formě stravenek osvobozena od daně z příjmů.

Stravenky představují administrativně nenáročné řešení stravování zaměstnanců v široké síti restaurací v celé České republice.

Jelikož stravenky představují pro společnost velikou daňovou úsporu, může tato společnost využít finanční prostředky například pro další rozvoj firmy.

Podle analýzy, kterou provedla Hospodářská komora a kterou zveřejnil deník Aktualne.cz, považují Češi stravenky za běžný standard. Stravenky se tak staly samozřejmostí motivačních nástrojů ve vztahu zaměstnavatel - zaměstnanec.

## 4.2 Životní pojištění

### Návrh

Zavedl bych placení životního pojištění zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele. Jednalo by se o zaměstnance, kteří spolehlivě odvádějí svou práci pro společnost a působí ve firmě již dva roky.

### Výhody pro společnost i zaměstnance

Příspěvek na životní pojištění je daňově uznatelným nákladem. Z příspěvků se neplatí žádné sociální a zdravotní pojištění a to až do částky 24 000,- Kč za rok.

Tento příspěvek představuje určitou finanční jistotu a vhodnou formu investic a je výrazem péče o zaměstnance.

Z těchto příspěvků zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění a příspěvky jsou až do 24 000,- Kč za rok osvobozeny od daně.

**Tabulka 3: Měsíční a roční úspory životního pojištění**  
(Zdroj: <http://www.koop.cz/pojisteni/pojisteni-hrazene-zamestnavatelem/soukrome-zivotni-pojisteni-s-prispevkem-zamestnavatele/>)

<i>Měsíční úspory</i>			
Úspora na sociálním pojištění	1 000 Kč		
Úspora na životním pojištění	360 Kč		
<b>Měsíční úspora na pojistném</b>	<b>1 360 Kč</b>		
<b>Roční úspory v horizontu let</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Úspora na sociálním pojištění	12 000 Kč	36 000 Kč	60 000 Kč
Úspora na životním pojištění	4 320 Kč	12 960 Kč	21 600 Kč
<b>Celkem v horizontu let</b>	<b>16 320 Kč</b>	<b>48 960 Kč</b>	<b>81 600 Kč</b>



### 4.3 Penzijní připojištění

#### Návrh

Zavedl bych placení penzijního připojištění zaměstnancům. Jednalo by se o zaměstnance, kteří spolehlivě odvádějí svou práci pro společnost a působí ve firmě již dva roky.

#### Výhody pro společnost i zaměstnance

Příspěvek na penzijní připojištění je daňově uznatelným nákladem a to bez jakéhokoliv omezení. Tento příspěvek je jedním z nejučinnějších prostředků pro motivaci zaměstnanců. Zajistí životní úroveň zaměstnanců i po odchodu do důchodu, formou nejvýhodnějšího spoření, kterou podporuje i stát. U zaměstnanců povede ke zvýšení motivace a k větší loajalitě. Nárok na daňové zvýhodnění vzniká, když zaměstnanec zaplatí více než 6 000 Kč za jedno zdaňovací období. To znamená, že musí zaměstnanec platit nejméně 500 Kč měsíčně.

*„Od 1.1.2008 je platná novela zákona, díky které si může zaměstnavatel zaměstnancům přispívat ročně částkou až 24 000 korun. Tento příspěvek je pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmu.“* (Kooperativa, [on-line])

V tabulce je znázorněna výše měsíčního příspěvku, roční souhrn příspěvků a snížení daňového základu. Do společnosti MON-ING BRNO, s.r.o. bych zavedl platit částku 1 500 Kč měsíčně (18 000 Kč/rok), tím pádem by daňový odpočet činil 12 000 Kč.

**Tabulka 4: Výše měsíčního příspěvku, snížení daňového základu u penzijního připojištění (Zdroj: <https://www.penzijnipripojisteni.cz/penzijni-pripojisteni/vyhody/>)**

<i>Měsíční příspěvek účastníka</i>	<i>Roční souhrn příspěvků účastníka</i>	<i>Snížení daňového základu</i>
500 Kč	6 000 Kč	0 Kč
750 Kč	9 000 Kč	3 000 Kč
1 000 Kč	12 000 Kč	6 000 Kč
1 500 Kč	18 000 Kč	12 000 Kč
2 000 Kč	24 000 Kč	12 000 Kč

„Na příspěvky účastníka, které platí účastník nebo třetí osoba (mimo zaměstnavatele), jsou přiznávány státní příspěvky. Vyžádání a připsání státních příspěvků na účet účastníka zajišťuje čtvrtletně penzijní fond. Výše státních příspěvků je závislá na výši příspěvků účastníka“ (Kooperativa, [on-line])

**Tabulka 5: Měsíční příspěvek účastníka a měsíční státní příspěvek u penzijního připojištění (Zdroj: <https://www.penzijnipripojisteni.cz/penzijni-pripojisteni/vyhody/>)**

<i>Měsíční příspěvek účastníka</i>	<i>Měsíční státní příspěvek</i>
100 Kč až 199 Kč	50 Kč + 40 % z částky nad 100 Kč
200 Kč až 299 Kč	90 Kč + 30 % z částky nad 200 Kč
300 Kč až 399 Kč	120 Kč + 20 % z částky nad 300 Kč
400 Kč až 499 Kč	140 Kč + 10 % z částky nad 400 Kč
500 Kč a více	150 Kč

## 4.4 Poukázky

### Návrh

Při kvalitně vykonávané práci zaměstnanci by je společnost mohla odměnit poukázkami pro volný čas. Poukázky by mohly být uplatňovány také jako vánoční dárek, dárek k narozeninám, svátku, významným výročím nebo za nadstandardní výkony v práci.

Například zaměstnanecké benefity Sodexo dokáží zaměstnancům nabídnout relaxaci podle jejich chuti a představ, ať už je to sport, kultura, cestování nebo vzdělávání.

Dále bych zavedl tzv. vyhlášení zaměstnance měsíce. Vyhlášený zaměstnanec by obdržel poukaz v hodnotě **1 000 Kč**, který by mohl využít dle jeho libosti.

Pro firmu to sice znamená roční výdaj v hodnotě **12 000 Kč**, ale když vezmeme v úvahu, že jde o obchodní zástupce, kteří pro společnost hledají nové potenciální klienty a vydělají společnosti mnohem větší peníze, tak je to výdaj zanedbatelný. Pro zaměstnance to znamená určité ohodnocení, odměnění, které ho bude motivovat k lepším výkonům a zlepší se jeho vztah k firmě.

### Výhody pro společnost i zaměstnance

Pro společnost mají poukázky řadu výhod, jako např. administrativní úspory, udržení a posílení motivace zaměstnanců, daňovou výhodnost. Poukázky navíc slouží jako finančně nenáročná řešení.

Pro zaměstnance by to znamenalo atraktivní výhodu, uplatnitelnost poukázek po celé České republice s možností volby uplatnění.

## 4.5 Porady

Zavedl bych pořádání pravidelných porad. Porady jsou finančně naprosto nenáročná, ale výsledky mohou být až překvapivě pozitivní.

### *Porady 1x týdně*

Zavedl bych pořádání porad každé pondělí v 7:30 ráno. Porada by trvala 20 – 30 minut a účastnili by se jí všichni zaměstnanci i majitel společnosti. Majitel by zaměstnance

informoval o krátkodobých cílech a plánech. Zaměstnanci by naopak mohli klást své otázky na majitele.

Tyto porady by měli zlepšit informovanost zaměstnanců. Pracovníci by také dostávali včas informace k vykonání své práce.

#### *Porady 1x měsíčně*

Zavedl bych také jednu větší poradou jednou za měsíc. Na této schůzce by se řešily dlouhodobější cíle, trvala by déle než schůzky informační a byla by tak možnost k diskuzi, jak ze strany zaměstnanců, tak i majitele. Tyto porady mohou sloužit k identifikaci problémů, jejich řešení, přijímání rozhodnutí nebo k předávání informací.

## **4.6 Vzdělávání**

Jelikož je ve společnosti nutná znalost angličtiny, navrhl bych pro zdokonalení vzdělání zaměstnanců jazykový kurs. Ve firmě sice možnost výuky byla, ale zcela individuální.

Vybral jsem jazykovou školu SLI Brno. Tato škola se nachází přímo v centru Brna a je tak přístupná všem zaměstnancům. Škola nabízí firemní kurzy (max. 8 studentů), což je vzhledem k počtu zaměstnanců ideální.

Cena: 380–490 Kč / vyučovací hodinu bez DPH

- všechny pokročilosti
- rozřazovací testy a jazykový audit prováděn zdarma
- všeobecná i odborná angličtina
- místo, rozsah a zaměření výuky zcela dle zájmu klienta
- při větším odběru je možné sjednat slevu až 15 %

Zaměstnanci by docházeli jednou týdně na kurs, trvající 3 měsíce, po jeho dokončení by prošli testem a při úspěšném splnění testu, by zaměstnavatel uhradil celý kurs. Při neuspokojivém výsledku by si zaměstnanec musel uhradit poloviční náklady, které byly na jazykovou školu vynaloženy.

Pro společnost by to znamenalo náklad 5 880 Kč, ale zvýšil by tím kvalifikovanost svých zaměstnanců, kteří určitě uvítají možnost dalšího vzdělání.

## 4.7 Příspěvek na dovolenou

Zaměstnancům, kteří ve společnosti působí déle než jeden rok a spolehlivě odvádějí svoji práci pro firmu, bych navrhl dát benefit v podobě příspěvku na dovolenou. Jednalo by se o zaměstnance, kteří vykazují nadprůměrné výsledky a byli by vybráni čtyři nejlepší.

Plnění poskytne zaměstnavatel nepeněžní formou, a to tak, že zaplatí každému z nich rekreaci za 15 000 Kč. Tento příjem bude u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu, neboť jeho osvobození je plně v souladu s ustanovením § 6 odst. 9 citovaného daňového zákona.

Celkem by se tedy jednalo o částku 60 000 Kč, což není částka zanedbatelná. Návratnost těchto investovaných peněz vidím v obrovské motivaci zaměstnanců dostat tento příspěvek na dovolenou. Vidina dovolené téměř zadarmo bude určitě velkým pohonem při výkonu práce. Tím pádem se zvýší jejich motivace, jejich výkon a přinese to společnosti výsledky.

## 4.8 Časový harmonogram

V následující tabulce můžeme vidět časová harmonogram zavádění jednotlivých benefitů.

**Tabulka 6: Časový harmonogram (Vlastní zpracování)**

	<b>Datum zavedení</b>
<b>Příspěvek na stravování</b>	1. červenec 2011
<b>Životní pojištění</b>	1. leden 2012
<b>Penzijní připojištění</b>	1. leden 2012
<b>Poukázky</b>	1. červenec 2011
<b>Porady</b>	1. červenec 2011
<b>Vzdělávání</b>	1. září 2011
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	1. ledna 2012

Příspěvek na stravování, poukázky a porady bych zavedl od 1. července 2011. Příspěvkem na stravování a dárkovými poukázkami by se zlepšila motivace zaměstnanců. Porady bych zavedl, co nejdříve.

Životní pojištění, penzijní připojištění a příspěvek na dovolenou bych zavedl od 1. ledna 2012 za podmínek stanovených výše.

Vzdělávání v podobě jazykového kursu bych po konzultaci s majitelem firmy zavedl v září, z důvodu velké vytíženosti zaměstnanců do konce srpna.

## 5 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vytvoření motivačního systému v obchodní firmě a na základě analýzy současného stavu ve společnosti vytvoření motivačního programu, který by vedl ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců a zvýšení jejich výkonnosti. Společnost si je vědoma faktu, že při zvládnutí procesu motivace, si zlepší pozici na poli trhu práce.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska práce. Použil jsem zde literaturu, která je nezbytná pro nastudování tématu. Vysvětlil jsem zde pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, manažerských funkcí, motivace a stimulace, teorií a typů motivace a odměňování.

V druhé části mé bakalářské práce jsem se věnoval představení společnosti MON-ING BRNO, s.r.o. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, výrobky, které společnost nabízí a nejvýznamnější zákazníci. Dále následuje analýza současného motivačního programu ve firmě. Je zde popsána pevná a pohyblivá složka mzdy a nefinanční produkty.

Následuje dotazníkové šetření, které je vypracováno za pomoci vedení a zaměstnanců společnosti. Snažil jsem si zjistit spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem. Toto šetření jsem rozdělil na čtyři části. Zaměřuje se na otázky ohledně zaměstnání, školení a postupu. V druhé části na hodnocení, výhody a následné odměny. Dále pak na stav ohledně komunikace mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem a nakonec jsou otázky zaměřené na informace o společnosti a práci v ní. Z dotazníku vyplynulo, že ve společnosti není vytvořen žádný motivační systém. Zaměstnanci nejsou spokojeni s příležitostmi a výhodami nabízeným jejich podnikem. Většina z nich ani neví o výhodách a příležitostech, které by mohli od firmy získávat. Zaměstnanci se také domnívají, že nejsou příplatky adekvátní k výkonu a náročnosti zadané práce. Závažným problémem bych viděl nedostatky v komunikaci ve firmě a nedostatečnou pochvalou nebo odměnou za dobře odvedenou práci.

V návrhové části jsem předložil návrhy na vytvoření motivačního systému společnosti. Zařadil jsem sem příspěvky na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, poukázky, porady, vzdělávání a příspěvek na dovolenou. Navrhl jsem také časový harmonogram, kde je znázorněno, kdy a jaké prvky zavést a jak si je mohou zaměstnanci zasloužit. Snažil jsem se zavést prvky, které jsou pro společnost finančně nenáročné, efektivní pro rozvoj pracovníků a také firmy a z hlediska zaměstnanců zajímavé a motivující.



## Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
4. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. *Itsolution.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-06-01]. ITSolution - Maslowova teorie. Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>.
6. KAMP, D. *Manažer 21. Století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
8. *Moning.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-06-01]. MON-ING. Dostupné z WWW: <<http://moning.eu/index.php?link=fotogalerie&lng=cz>>.
9. NAKONEČNÝ , Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
10. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
11. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2727. publikaci. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7
12. *Pojišťovna Kooperativa* [online]. [cit. 21-04-2010]. Dostupný z WWW: <<http://www.koop.cz/pojisteni/pojistenihrazenezamestnavatelem/soukromezivo-ni-pojisteni-s-prispevkem-zamestnavatele/>>
13. VEBER, J. a kol. *Management Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 704 s. ISBN 80-7261 029-5.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	24
Obrázek 2: Teorie očekávání .....	25
Obrázek 3: Bezpečnostní odběrový návarek BON 21 .....	31
Obrázek 4: Odlitek pro stavební stroje Bobcat-víko .....	31

## Seznam grafů

Graf 1: Jste spokojen s náplní své práce? .....	36
Graf 2: Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem (vzdělávání, postup v kariéře)? .....	36
Graf 3: Je pro Vás důležité zlepšovat se ve své práci a zvyšovat si specializaci? .....	37
Graf 4: Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání? .....	37
Graf 5: Víte o všech příplatcích, které nabízí Váš podnik? .....	39
Graf 6: Myslíte si, že jsou příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času? .....	39
Graf 7: Víte, jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik? .....	40
Graf 8: Měli byste nějaké návrhy na zlepšení odměňování ve Vaší firmě? .....	40
Graf 9: Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi? ...	41
Graf 10: Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon? ..	42
Graf 11: Myslíte si, že Vás vedoucí pracovník dostatečně motivuje např. pochvalou atd.? .....	43
Graf 12: Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti? .....	43
Graf 13: Máte vždy včas potřebné informace k vykonání své práce? .....	44
Graf 14: Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností? .....	45
Graf 15: Jsou tyto porady důležité a prospěšné pro Vaši práci? .....	45
Graf 16: Sledujete dění okolo Vaší firmy? .....	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Herzbergova teorie dvou faktorů .....	26
Tabulka 2: Výsledky dotazníkového šetření .....	35
Tabulka 3: Měsíční a roční úspory životního pojištění.....	48
Tabulka 4: Výše měsíčního příspěvku, snížení daňového základu u penzijního připojištění .....	50
Tabulka 5: Měsíční příspěvek účastníka a měsíční státní příspěvek u penzijního připojištění .....	50
Tabulka 6: Časový harmonogram.....	53

## Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Kučera a jsem studentem 3. Ročníku VUT v Brně Fakulty podnikatelské oboru daňové poradenství. Zpracovávám svoji bakalářskou práci na téma: Návrh motivačního systému zaměstnanců v obchodní společnosti. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže při zpracování mé práce. Dotazník poslouží čistě pro moji práci a nebude nikde publikován.

Děkuji za Vás čas.

Zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď u každé otázky.  
V případě potřeby máte možnost se rozepsat a zdůvodnit své tvrzení pod otázkou.

1. Jste spokojen se svou prací?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

2. Jste spokojen s příležitostmi nabízenými Vaším podnikem?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

3. Je pro Vás důležité zlepšovat se ve své práci a zvyšovat si specializaci?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

4. Uvažoval jste někdy o změně zaměstnání?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

5. Víte o všech příplatcích, které nabízí Váš podnik?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

6. Myslíte si, že jsou příplatky a jejich výše adekvátní náročnosti úkolů a strávenému času?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

7. Víte jaké zaměstnanecké výhody nabízí Váš podnik?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

8. Měli by jste nějaké návrhy na zlepšení odměňování ve Vaší firmě?

**Ano**   **Spíše ano**   **Spíše ne**   **Ne**

.....

.....

9. Máte možnost sdělit své problémy s prací svému vedoucímu pracovníkovi?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

10. Zajímá se vedoucí pracovník o výsledky Vaší vykonané práce a Váš výkon?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

11. Myslíte si, že jste od vedoucího pracovníka dostatečně motivováni? (pochvalou atd.)

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

12. Funguje takovéto motivování, jako je pochvala u Vás na pracovišti?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

13. Máte vždy včas potřebné informace k vykonání své práce?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

14. Máte porady se svým vedoucím ohledně plnění pracovních povinností?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

15. Považujete tyto porady za důležité a prospěšné pro Vaši práci?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

16. Sledujete dění okolo Vaší firmy?

**Ano Spíše ano Spíše ne Ne**

.....

Děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

Lukáš Kučera