



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Tvrký

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>David Tvrký</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem předkládané závěrečné práce je na základě provedené analýzy stávajícího stavu zkoumaného problému ve společnosti navrhnout žádoucí změny konceptu motivačního systému.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-7179-893-4.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-8-247-2607-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh změn konceptu motivace v daném podniku. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy související s motivací a odměňováním pracovníků. V analytické části je popsán současný stav podniku včetně nedostatků. Cílem motivačního systému společnosti je nalezení co nejlepší a nejvýhodnější cesty pro zlepšení chodu podniku. V návrhové části byly řešeny systémy hledání nových příležitosti pro zaměstnance, příspěvek na dopravu do práce, dárkové poukázky, volný poslední pracovní den a zdravotní benefity.

## **Abstract**

Bachelor thesis focuses on draft amendments to the concept of motivation in the company. The theoretical part explains the concepts related to motivation, and remuneration of employees in the company. In analysis part is describe current status with his shortcomings. Motivation systém goals is finding the best ways to improve business operations. In design part will address how to resolve systems for finding new opportunities for employees, a contribution to transport to work, gift vouchers, a free last working day and health benefits.

## **Klíčová slova**

motivace, pracovní prostředí, zaměstnanci, odměna, benefity,

## **Key words**

motivation, working environment, employee, reward, benefits

### **Bibliografická citace**

TVRDÝ, D. *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 54 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů 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 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Můj obrovský vděk patří paní doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za její drahocenné rady a podporu, které se mi dostalo pod jejím vedením. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům podniku Modelcars s. r. o., kteří mě začlenili do svého kolektivu a díky čemuž má práce a pozorování byly velmi nápomocné pro mé zpracování bakalářské práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Personální řízení.....	13
2.2 Personální činnost.....	13
2.3 Personální politika v malém a středním podniku.....	15
2.4 Personální strategie v malém a středním podniku.....	15
2.5 Personální specifika malých a středních podniků.....	16
2.6 Motivace.....	17
2.7 Pracovní motivace.....	18
2.8 Proces motivace.....	20
2.9 Typy motivace.....	21
2.10 Zlaté pravidlo motivace.....	21
2.11 Teorie motivace.....	22
2.12 Maslowova teorie.....	23
2.13 Teorie cukru a biče.....	23
2.14 Vztah mezi motivací a výkonem.....	24
2.15 Odměňování pracovníků.....	24
2.16 Řízení odměňování.....	25



2.17	Formy odměny.....	25
2.17.1	Finanční odměny.....	26
2.17.2	Nefinanční odměny.....	27
2.17.3	Základní peněžní odměna .....	27
2.17.4	Zásluhová odměna .....	27
2.17.5	Odměna vázaná na výkon.....	27
2.17.6	Formy prémieí .....	28
2.17.7	Zaměstnanecké výhody.....	29
2.17.8	Shrnutí teoretické části.....	29
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	30
3.1	Historie společnosti.....	30
3.2	Základní údaje o společnosti.....	30
3.3	Organizační struktura .....	31
3.4	Nabídka služeb:.....	32
3.5	Motivační systém organizace.....	33
3.5.1	Zaměstnanecké výhody.....	34
3.5.2	Pracovní prostředí .....	34
3.5.3	Základní fixní mzda.....	34
3.5.4	Výkonové odměny .....	35
3.5.5	Používání firemního telefonu.....	35
3.5.6	Placené volno mezi Vánočními svátky .....	36

3.5.7	Ostatní benefity .....	36
3.6	Možnost přivýdělku k finančnímu ohodnocení zaměstnance .....	36
3.7	Dotazníkové šetření.....	37
3.7.1	Otázky zahrnující názory zaměstnanců na benefity .....	38
3.8	Závěr dotazníkového šetření .....	42
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	43
4.1	Poslední pracovní den volný .....	43
4.2	Hledání nových příležitostí .....	45
4.2.1	Čerpací stanice.....	45
4.2.2	Hračkárny, trafiky, obchody s modelářskými potřebami .....	46
4.3	Příspěvek na dopravu do práce .....	46
4.4	Dárkové poukázky na zboží pro zaměstnance .....	46
4.5	Volání z firemního telefonu .....	47
4.6	Zdravotní benefity .....	47
	ZÁVĚR .....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	50
	SEZNAM GRAFŮ .....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
	SEZNAM TABULEK .....	53
	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

# ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je návrh změn konceptu motivace v podniku. Na začátku bych chtěl předeslat, že motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících činnost podniku. Podle toho, jakou mají zaměstnanci motivaci, podle toho se odvíjí jejich výkonost. Ta může buď stabilizovat a rozvíjet, nebo destabilizovat a vést k zániku.

Je důležité, aby lidé chodili do práce s dobrým pocitem, aby prostředí, ve kterém pracují, bylo vyhovující. Lidé by měli mít správnou motivaci, a to nejenom po finanční stránce, která by měla odpovídat jejich výkonu, ale i po stránce kolektivní, aby celý kolektiv táhl zajedno, neboli, aby byl stmelený a jednotný.

V dnešní době by motivační systém podniku neměl být opomíjen a vedení by mu mělo věnovat zvláštní pozornost, protože společnosti mají hodně zaměstnanců a každý zaměstnanec je jiný. Lidé se nacházejí v různých věkových fázích, mají různé životní cíle, různé potřeby, sny a směr, kterým se ubírají, proto není zhotovení kvalitního motivačního systému v podniku vůbec snadné.

V teoretické části této bakalářské práce se zaměřím na vysvětlení důležitých pojmů, principů a postupů týkajících se motivace, řízení lidí a jejich odměňováním. Dále potom rozeberu každý uvedený pojem, budu se věnovat teorii o motivaci, jejím vývojem, procesy a typy, popřípadě ještě vztahem mezi prací a motivací. Zmíním se také o řízení a cílech odměňování zaměstnanců.

Tyhle zmíněné pojmy a teorie poslouží jako základ k vypracování druhé čili analytické části. V druhé části se budu zabývat podnikem Modelcars s.r.o., představím jeho historii, obchodní činnost a organizační strukturu podniku. Poté provedu analýzu motivačního systému podniku a odhalím jeho špatné stránky.

V návrhové části bakalářské práce se budu věnovat tomu, jak bych mohl zlepšit motivační systém podniku, uvedu konkrétní návrhy a jejich realizaci, popřípadě pak jejich přínos pro podnik.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pojem podnik se dle zákona již nepoužívá, nicméně v praxi se tento pojem tradičně používá.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je navrhnout motivační koncepci ve společnosti Modelcars s. r. o. Sestavit návrhy pomocí, kterých by došlo ke zlepšení vztahů a náplně cílů společnosti. Pomocí analýzy analyzovat systém motivační a systém odměňování a navrhnout jejich zlepšení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První částí je teoretická, která je zaměřena na problematiku teorie ohledně motivace, personální práce, odměňování a jejich definice a význam.

Další částí je analýza současného stavu, kde budou využity podklady z první části, pro to aby bylo možné provést analýzu podniku a rozkrýt tak jeho slabé a silné stránky, popřípadě najít chyby v motivačním systému, jejich nedostatky a základní problémy.

Ve třetí návrhové části se budu zabývat návrhy na zlepšení chodu společnosti. Bude se jednat o návrhy, ke kterým jsem se dopracoval na základě působení v této společnosti, kde jsem vykonával odbornou praxi, kdy jsem viděl několik nedostatků na vlastní oči. Na základě pohovoru s jednatelem společnosti sestavil dotazník, který jsem poté předložil jednotlivým zaměstnancům společnosti, abych i z jejich strany měl určitý podklad informací a zjistil nedostatky společnosti z jejich pohledu. Dotazník jsem přiložil do příloh.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce se budu zaměřovat na objasnění důležitých pojmů, principů a také na vysvětlení nezbytné teorie, která je v této části nejdůležitější. Pojmy jako motivace, lidské potřeby, stimulace, či odměňování zaměstnanců jsou stěžejními pojmy, které jsou důležitou částí personálního řízení v podniku. Teoretická východiska budou určovat základní směr pro analytickou a návrhovou část práce.

### 2.1 Personální řízení

Pokud se bude jednat o personální práci, lze říci, že její pojem není jednoznačně vymezen. V obecném pojetí se jedná o vedení a řízení lidí. V každodenním životě se jedná o člena personálního útvaru, který provádí a vykonává personální činnosti (9, s. 12).

### 2.2 Personální činnost

Pokud chceme zajistit splnění úkolů, co se personální práce týče, je třeba k tomu dělat několik personálních činností (5, s. 17).

1. **Tvorba a analýza pracovních míst**, jedná se o vznik pracovních úkolů a k nim patřící určitá pravomoc a odpovědnost. Analyzuje se povaha práce, pracovních úkolů a samozřejmě pracovních podmínek na jednotlivých pracovištích. Z toho pak dochází k popisování pracovních míst a jejich specifikací. Další náplní je aktualizace těchto dokumentů. V dnešní době se u malých firem nepružný systém pracovních míst opouští a směřuje k flexibilnějším systémům pracovních rolí (5, s. 17).
2. **Personální plánování**, znamená personální rozvoj pracovníků a odhadování a plánování jejich potřeb (5, s. 18).
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků**, zaměřuje se na činnosti, jež mají vést k zaplnění volných pracovních míst odpovídajícími uchazeči. Smyslem

je vybrat ty uchazeče, kteří pro danou práci budou těmi nejadekvátnějšími (5, s. 18).

4. **Hodnocení pracovníků** zjišťuje, jak se zaměstnanec pro danou práci hodí a jak ji vykonává. Hodnotí, zda je potencialním zaměstnancem, zda se v práci vyvíjí, a nakonec jej hodnotí v rámci hodnocení, které rozhodne o určitých opatřeních (5, s. 18).
5. **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**, zde dochází k rozřazování pracovníků do určitých rolí na konkrétní místa. Je zde zahrnuto povyšování, přeřazování na jinou pozici nebo funkci, či propouštění (5, s. 18).
6. **Odměňování** zahrnuje nástroje, které ovlivňují výkon a motivaci zaměstnanců. Zahrnuje i organizaci odměňování nebo přístup k zaměstnaneckým výhodám (5, s. 18).
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** může být podmíněn jednak samostatnou organizací procesu vzdělávání nebo prostřednictvím vzdělávacích programů. Pomocí těchto nástrojů dochází k identifikaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání. Konečným důsledkem je hodnocení výsledku vzdělávání (5, s. 18).
8. **Pracovní vztahy** jedná se především o jednání mezi pracovníky a představiteli podniku. Zahrnuje pořizování a uchování veškerých potřebných dokumentů z jednání (5, s. 18).
9. **Péče o pracovníky**, kde hlavní pozornost je upřena na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví během pracovní doby a pracovního režimu. Patří zde také záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodiny (5, s. 18).
10. **Personální informační systém** se stará o zjišťování, zpracování, uchování a analyzování údajů týkajících se pracovníků, jejich práce, mezd a sociálních záležitostí. Může se zde vyskytovat personální činnost v podniku nebo doručování jistých informací vedoucím a řádovým zaměstnancům, popřípadě orgánům mimo podnik. Jedná se o uchovávání a aktualizování potřebných materiálů pracovníků, zahrnující analýzu šetření mezi pracovníky, ale i získávání informací o situaci na trhu práce a o situacích ovlivňujících formování a funkčnost pracovních sil v podniku (5, s. 18).

Když přijde řeč na to, co přinese určitá pozornost personální práce menšímu podniku, je nezbytné zmínit efektivnější využití pracovní síly, dosažení jejího

lepšího výkonu. Dále je dobré zformovat její odborný profil. Přinese větší uspokojení u pracovníků, menší fluktuaci, dobrou pověst, větší loajalitu pracovníků. Všechny zmíněné faktory mají dopad na hospodárnost a zisk podniku (5, s. 20).

### **2.3 Personální politika v malém a středním podniku**

Pokud se bude jednat o personální politiku v malém a středním podniku, bude zapotřebí personální práci provádět i v podnicích s jedním či dvěma zaměstnanci. U malých podniků se personální činnosti vykonávají příležitostně. Některé personální činnosti se vykonávají častěji (hodnocení pracovníků, odměňování), jiné nemusí nastat po dobu několika let (pohyb pracovníků z podniku do podniku). Nicméně ať už se bude jednat o jakoukoliv velikost podniku, platí, že každý podnik musí mít připravenou koncepci uvedených personálních činností, kdy je podnik musí být schopen použít bez zbytečných improvizací a odkladů (5, s. 19).

V menším podniku se díky každodennímu kontaktu všichni znají a je tedy důležité klást důraz na vzájemnou důvěru a dobré vztahy. Je důležité pracovníky informovat ohledně věcí související s jejich postavením (5, s. 23).

V těchto podnicích je zapotřebí používat určitý styl řízení lidí, což znamená vedení lidí, rozhodování a komunikace mezi vedením a pracovníky v oboustranném toku informací (5, s. 24).

*„Pracovníci menších firem tedy v podstatě přestávají být zaměstnanci či podřízenými a stávají se ve větší míře spolupracovníky v plném smyslu toho slova.“ (5, s. 24)*

### **2.4 Personální strategie v malém a středním podniku**

Pokud se bude jednat o malý podnik, je důležité zaměřit se a reagovat na změny trhu, přičemž musí podnik hledat nové příležitosti svého uplatnění. V tomhle případě se bude organizace zaměřovat na krátkodobé cíle, protože u delších časových období tohle zaměření ztrácí u organizace na významu, jelikož nikdo není schopen předvídat, co bude

za rok či dva. Dle jednotlivých názorů je důležitá přítomnost a její plné využití pro maximalizaci zisku, a to co největšího a co nejrychlejšího. Hlavním cílem podniku je její rozvoj podmíněný jejím přežitím v konkurenčním prostředí. Podnik by se měla rozšiřovat v daném segmentu trhu a směřovat k širšímu trhu. Podnik bychom měli brát jako živý organismus, kdy by měla dosahovat svého rozvoje až do dospělosti a co největší síly. Vedení podniku by mělo uvažovat o tom co je pro společnost nejlepší z dlouhodobého hlediska, využívat příležitostí a dosahovat rozvoje. V neposlední řadě je důležité zmínit i to, že lidský činitel je pro každý podnik nepostradatelným a zároveň omezující jeho rozvoj (5, s. 25).

Strategie společnosti je určena celkovým postojem a strategií podniku, v hlubším slova smyslu jde tedy o její dlouhodobé cíle. K naplnění cílů podniku vedou konkrétní činnosti, jež vycházejí ze strategického personálního řízení (5, s. 25).

## **2.5 Personální specifika malých a středních podniků**

Malý a střední podnik se vyznačuje menší aktivitou, kdy tomu odpovídá počet a struktura pracovníků, její rozmanitost, horší technologie, jednodušší organizační struktura, jasně dané vazby na trh, či každodenní a bezprostřední kontakt mezi pracovníky a vedením organizace. Typickým rysem je řízení na majiteli, či nejvyšším zaměstnanci. Tedy v organizaci nedochází k rozdělení důležitých činností. Někdy dochází k rozdělení řídicích činností mezi úzký okruh vedoucích pracovníků, kdy dělba práce není tak složitá, a naopak je přehledná. Výhodou malé organizace je přímý kontakt s pracovními problémy a bezprostřední kontrolou zaměstnanců (5, s. 27).

Personální práce v malém podniku je tedy do jisté míry nenáročná. Pokud se bude jednat o tenhle výrok, pak se bude jednat jen o organizační stránky této práce. Díky ulehčeným činnostem v určitém směru se na druhé straně je třeba o to více věnovat kvalitě personální práce. Formováním a udržením sehraného týmu, který se skládá ze schopných lidí, jež jsou dostatečně motivovaní, dochází k přežití a prosperitě podniku, která se díky tomu může rozvíjet (5, s. 28).



Organizace s menším počtem zaměstnanců je zranitelnější a tato vlastnost ještě více narůstá u organizací s pár zaměstnanci. Špatně odvedená práce zaměstnance malého podniku může pokazit postavení, loajalitu zákazníků a pověst mnohem více než třeba u podniků s velkými počty zaměstnanců. Když odejde některý z pracovníků, může se malý podnik dostat rychleji do potíží než v podniku velkém. Velký podnik má pro takové případy větší prostor pro vyřešení situace, jako třeba mnohem snadnější získávání nových zaměstnanců, což je pro něj i levnější než pro podnik malý. V menších organizacích dochází k výraznějšímu úbytku výkonu, díky adaptujícím se novým zaměstnancům, kteří malé podniky poškodí více než ty velké (5, s. 28).

V malém podniku s několika zaměstnanci se všichni dobře znají, vědí o svých výkonech v práci, a proto je zde odměňování citlivou záležitostí, které může mít neblahý dopad na zaměstnanecké a pracovní vztahy. Díky této části personální práce opouštějí zaměstnanci své pracovní pozice a z firem odcházejí (5, s. 28).

Je nutné upozornit, že problematika personalistiky je jiná v podnicích, kde se po zaměstnancích vyžaduje vysoká kvalifikace a podniky, kde je kvalifikace nastavena na rutinní práce čili vyžaduje mnohem méně kvalifikace. U druhého příkladu je personální práce mnohem jednodušší, a to třeba i proto, že pro méně kvalifikovanou činnost je na trhu práce daleko více pracovních sil než u typu prvního (5, s. 28).

## 2.6 Motivace

*„Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na vaši vůli a nutí vás jednat tím nebo oním způsobem.“* (6, s. 16)

Motivace má latinský původ, kdy toto slovo vzniklo od slova *motiv*, jež je odvozeno od latinského slova *movere* (hýbat se, pohybovat). Motiv tedy znamená něco, co nás uvede do pohybu. Pokud se bude jednat o slova *motiv* a *motivace* a jejich působení na člověka, pak se bude jednat o něco, co pracuje uvnitř dotyčného a co jej pohání kupředu. Stimulem může být potřeba, touha nebo emoce, ale v každém případě to nutí člověka jednat určitým způsobem (6, s. 14).

Motivace zahrnuje vše, co vyvolá v člověku určitý důvod k tomu, aby vykonal nějaký čin. Na druhou stranu motivace dokáže přimět k činu i druhého člověka (6, s. 21).

Všechny společnosti se snaží zjistit, co přiměje lidi k tomu, aby trvale zvýšili svůj výkon. Zaměřují se na různé způsoby motivování pomocí nástrojů jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí. V hlavní řadě jde o jimi vykonanou práci, kterou provádí v organizacích za určitých podmínek. Cílem managementu organizace je, aby pracovníci přinášely výsledky, kterých dosáhnou díky tvorbě a rozvoji motivačních procesů a pracoviště (2, s. 219).

Smyslem motivace by mělo být vytvoření pozitivního přístupu k výkonu či určitému typu chování. Motivace zahrnuje proces i výsledek, což znamená, že někdo na někoho působí (7, s. 16).

Lidé mají různé potřeby, s čímž se pojí i různé cíle, aby došlo k naplnění jejich potřeb, musí podnikat kroky směřující k dosažení těchto cílů. Je pošetilé myslet si, že jeden směr motivování bude uspokojivý pro všechny lidi. Pokud má motivování lidí být efektivní, je důležité uvědomit si, o co se jedná (2, s. 219).

## **2.7 Pracovní motivace**

Existují dva typy definice o pracovní motivaci. První definice se zaměřuje na povzbuzující sílu neboli to, co vyvolává akci u zaměstnanců. Druhá definice hovoří o motivační síle, která má důsledky pro formu, směr, intenzitu a trvání chování. V konečném smyslu vysvětluje, jak jsou zaměstnanci motivováni k dosažení nějakého cíle, či jak se jej pokusí dosáhnout nebo jak těžce budou pracovat, aby tak učinili a kdy přestanou (3).

Motivovat zaměstnance v pracovním směru může vedení skrze vytvoření pracovního prostředí, které uspokojí vnitřní potřeby lidí a pomůže jim tak splnit organizační požadavky. Aby došlo ke správnému uspokojení potřeb, je nutné, aby řídicí pracovníci naslouchaly zaměstnancům a dívali se kolem sebe. Dojde-li na pracovišti k nějaké změně, je důležité, aby řídicí pracovníci zareagovali a stanovili příčiny této změny a personál

přizpůsobili novým vyhovujícím podmínkám. Je důležité citlivě reagovat na změny, potřeby a vzájemné vztahy. Lidé mají různé potřeby, ale z celkového pohledu většina vyžaduje:

- bezpečnost,
- zajímavou práci,
- zajímavý podnik,
- přátelské spolupracovníky,
- dobrého nadřízeného,
- povýšení,
- uznání,
- dobré pracovní podmínky,
- odměny,
- dobrý plat (8, s. 65-66).

Uspokojit potřeby zaměstnanců může být někdy obtížné, a proto existují metody, díky kterým tohoto cíle můžeme dosáhnout (8, s. 66).

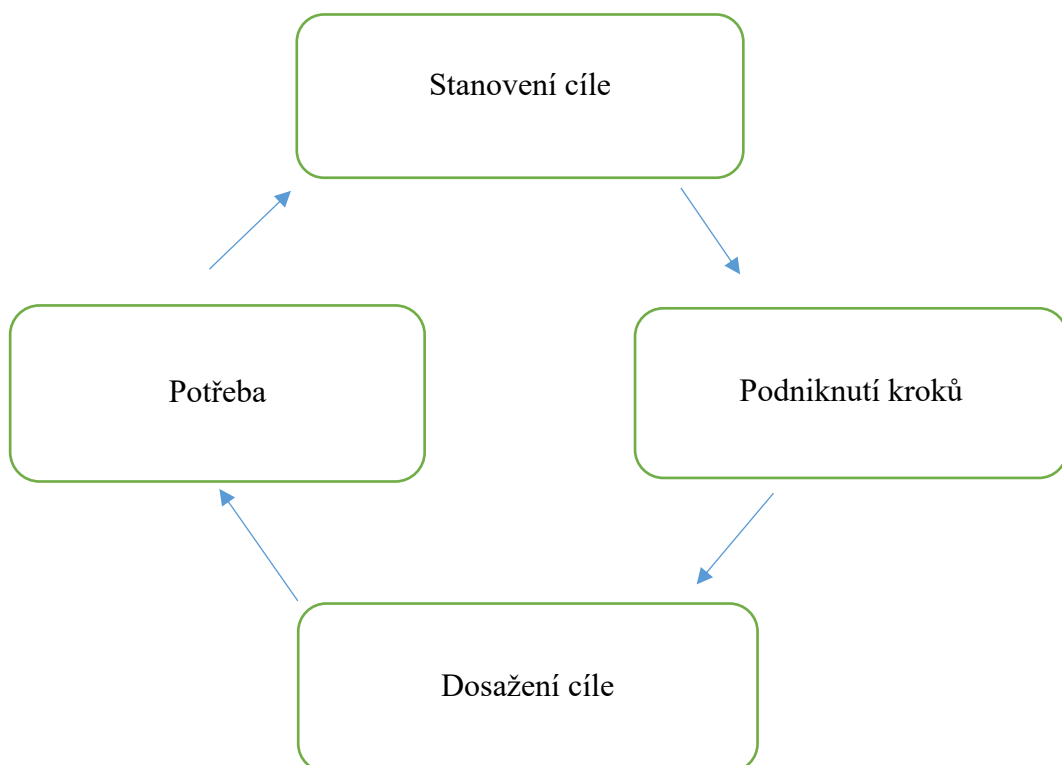
**Mezi efektivní metody řízení patří:**

- dbát na to, aby byli zaměstnanci informováni,
- jednat s každým jako s profesionálem,
- pravidelné reorganizování pracovního diagramu,
- konfrontace očekávání z hlediska vedení a zaměstnanců,
- vyžadování názorů,
- nevyslovovat žádné hodnotící soudy,
- dbát na včasné dotažení věcí do konce,
- být velkorysý a nebát se pochlubit,
- podporovat profesionální růst,
- poslouchat, snažit se porozumět a respektovat (8, s. 66).

## 2.8 Proces motivace

Motivace začíná u motivu neboli podnětu, což je důvod k tomu, aby lidé něco udělali, pohnuli se. Pokud jsou lidé motivovaní, tak mají určitý podnět k tomu, aby se dali do pohybu ve směru, ve kterém někdo chce. Lidé jsou motivovaní za předpokladu, že jejich kroky povedou ke splnění cíle a z toho vyplývající příslušné odměně, aby uspokojila jejich dané potřeby (2, s. 220).

Proces motivace může být znázorněn i schematicky, kdy je na obrázku model, jenž charakterizuje potřeby, které se vztahují k motivaci, jež je podněcována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vedou k touze něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které uspokojí tyto potřeby a přání, a jsou voleny cesty vedoucí k dosažení vytyčených cílů. Pokud je cíle dosaženo a potřeba je naplněna tak, chování lidí, které vedlo k naplnění cíle, se příště zopakuje, když bude potřeba podobná. Pokud se nepovedlo splnit cíl, je nepravděpodobné, že se tyto kroky k dosažení cíle budou v budoucnu opakovat (1, s. 296).



Obr. 1: Proces motivace (1, s. 296)

## 2.9 Typy motivace

Existují dva směry pracovní motivace. V jednom případě jde o motivaci sama sebe, kdy lidé hledají a dělají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo aspoň plní stanovené cíle. Ve druhém případě jde o motivaci prostřednictvím managementu a jeho metod. Jedná se o odměňování, povyšování nebo pochvalu (2, s. 220).

Rozlišujeme dva typy motivace:

**vnitřní motivace** – souhrn faktorů vytvořených lidmi, které ovlivňují způsob jejich chování a směr kterým se vydají. Faktory (motivy) vnitřní motivace tvoří odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti, zajímavost práce a možnost karierního postupu (2, s. 221),

**vnější motivace** – to, jakým způsobem vedeme lidi, abychom je motivovali. Jsou tvořeny benefity v podobě zvýšení platu, pochvaly, či povýšení, ale na druhou stranu zahrnují také tresty, disciplinární řízení, ztráta nároku na plat, či kritiku (2, s. 221).

Vnější motivátory (stimuly) nemusejí působit delší dobu, ale za to mají bezprostřední a výrazný účinek. Co se týče vnitřních motivátorů, které zasahují do kvality pracovního života, budou mít na druhou stranu hlubší a dlouhodobější účinky, protože jsou součástí každé osobnosti jedince. Tyhle vnitřní motivátory nejsou vnucené zevnějškem (2, s. 221).

## 2.10 Zlaté pravidlo motivace

Ne každý člověk si sedne s daným úkolem, který mu je přidělen. Tuto situaci lze vyřešit dvěma způsoby a to tak, že vyjdeme vstříc lidem nebo úkolům. Pokud se upřednostní úkoly, bude se jednat o situaci, kdy lidé budou muset přijmout úkoly takové, jaké jsou bez ohledu, zda se jim úkol líbí či nikoliv. U tohoto způsobu je nutné jedince značně stimulovat, a tedy tlačit jej zvenčí. U lidí je proces přizpůsobení úkolu komplikovaný, díky čemuž je musejí řídicí lidé více kontrolovat. Pokud nastane ze strany řídicích lidí absence stimulovat nebo kontrolovat své zaměstnance, dojde k neplnění úkolů. Z výše uvedeného vyplývá, že pokud vyjdeme vstříc lidem a ne úkolům, bude to pro nás lepší, a to třeba už jen ze strany stížností. Pokud zaměstnanci budou dostávat úkoly, které jim

vyhovují, sníží se naše náklady na kontrolu a sledování, díky tomu že zaměstnanci budou více motivovaní (7, s. 17-18).

## 2.11 Teorie motivace

*„K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojí jejich individuální potřeby.“* (1, s. 295)

Teorie motivace zkoumá procesy motivování a utváření motivací. Vysvětluje chování lidí a jejich úsilí v dané situaci, či konkrétním směru. Předmětem motivace je i to, jak mohou organizace přispět k motivování lidí a dosáhnout tak lepších výsledků a uspokojit tak potřeby lidí (1, s. 295).

Teorie motivace je založena na řadě teorií, které vysvětlují, co motivace znamená. Postupem let se tyto teorie o motivaci rozšířily a také rozmnožily. Jednou z nich je teorie instrumentality, která byla první, ale v průběhu vývoje došlo k její zdiskreditaci. O tuhle teorii se opírají i v dnešní době někteří manažeři, když přemýšlejí o motivaci nebo systémech odměňování (1, s. 299).

Jedními z tvůrců teorie byli Maslow a Herzberger, kteří byli za své výroky kritizováni, nicméně spousta lidí považuje jejich teorie za správné. Během dalších let vznikaly další teorie o motivaci, které přispěly k pochopení složitosti procesu motivace a poukázaly na to, že nevede krátká cesta k tomu, jak někoho snadno či rychle motivovat (1, s. 299).

Dle postojů k motivaci máme tyto hlavní teorie:

- teorie instrumentality, jedná o tzv. teorii cukru a biče, kdy odměny a tresty jsou nástrojem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a jednali odpovídajícím způsobem (2, s. 221),

- teorie zaměřené na obsah, poukazuje na obsah samotné motivace. Jedná se o určité postupy za účelem uspokojení potřeb a určení prioritních potřeb ovlivňujících chování (2, s. 221),
- teorie zaměřené na proces, soustředí se na psychologické procesy působící na motivaci, které souvisí s předpokládanými cíli a vnímáním spravedlnosti (2, s. 221).

## **2.12 Maslowova teorie**

Jedná se o jednu z teorií, která měla největší vliv na myšlení manažerů. Maslowova hierarchie potřeb tvoří základ pro představu o tom, že člověk je motivován vnitřním souborem potřeb. Pokud je jedna potřeba uspokojena, objeví se nová a ta stará přestává motivovat (6, s. 29).

Maslow rozdělil teorii do pěti hlavních kategorií od základních fyziologických potřeb přes potřeby jistoty, bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až k potřebě seberealizace, která je nejvyšším ze všech (2, s. 224).

Dle Maslowa je „člověk živočich s přáními“, kdy potřeba která je neuspokojená vede k motivaci a kdy dominantní potřeba je základním faktorem chování jedince. Dle Maslowa potřeba seberealizace nikdy nemůže být uspokojena (2, s. 224).

Teorie tvrdí, že nejsilnější stimul motivace poskytuje vyšší řád potřeb uznání a seberealizace (2, s. 224).

## **2.13 Teorie cukru a biče**

Jedná se o názor, jež tvrdí, že uspokojení jedné potřeby povede k uspokojení další. Jedním ze strohých myšlenek je, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se zaměřuje na provázání výkonů zaměstnanců s odměnami a tresty. Je nemožné přimět lidi, aby dosahovali v práci většího výkonu než jejich kolega, který dosahuje průměrného výkonu bez toho aniž, by jim zajistili stálé zvýšení peněžní odměny.

## 2.14 Vztah mezi motivací a výkonem

Mezi základní požadavky zahrnující spokojenost s prací mohou obsahovat:

- „vyšší plat,
- *spravedlivý systém odměňování,*
- *reálnou příležitost k povýšení,*
- *ohleduplné a participativní řízení,*
- *dostatečný stupeň sociální interakce při práci,*
- *zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň kontroly nad tempem a metodami práce.“* (1, s. 311)

Hladina spokojenosti lidí závisí do jisté míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují (1, s. 311).

Výzkum neprokázal nikterak výraznou pozitivní vazbu mezi spokojeností a výkonem. Spokojený zaměstnanec nemusí být velkým pracantem a na druhou stranu zase velký pracant nemusí být spokojeným pracovníkem. Dle některých názorů se tvrdí, že dobrý výkon plodí spokojení více než cokoliv jiného, ale tohle tvrzení nebylo prokázáno (1, s. 311).

## 2.15 Odměňování pracovníků

Odměňování lidí je složitá záležitost a tuhle otázku řeší jak pracovníci, tak jejich zaměstnavatelé. Cílem je oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, jenž umožňuje dosažení stanovených požadavků a na druhou stranu je přijatelný ze strany pracovníků. Odměňování patří k nejdůležitějším nástrojům při vytváření harmonických vztahů v podniku (5, s. 156).

Pokud se mluví o odměně, představíme si pod ní mzdu nebo plat, ale existují i jiné formy peněžní odměn, které jsou poskytovány pracovníkům jako kompenzace za jejich odvedenou práci (5, s. 159).



## 2.16 Řízení odměňování

Odměňování zkoumá strategie, politiku a procesy potřebné k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, schváleno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Zaměřuje se na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, snažících se o uspokojování potřeb organizace i lidí v ní působících. Všeobecným záměrem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně dle jejich postavení vůči organizaci, aby docházelo v budoucnu k dosahování cílů stanovených organizací (4, s. 20).

Odměňování lidí se týká taktéž i nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je třeba uznání a pochvala. Další jsou šance k osobnímu vzdělání, či rozvoji, který může vést k růstu pravomocí a odpovědnosti při výkonu práce (4, s. 20).

Mezi cíle odměňování patří:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou pro daný podnik mají,
- sloučit postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání, ale i s hodnotami a potřebami lidí,
- odměňovat takové věci, které jsou zřejmé a důležité z hlediska chování a výsledků,
- snažit se zaměstnat a udržet si potřebné a kvalitní zaměstnance,
- prostřednictvím motivace získat oddanost a angažovanost pracovníků,
- vést v podniku ideologii vysokého výkonu (4, s. 20).

## 2.17 Formy odměny

V dnešní době můžeme odměňování z hlediska personalistiky vnímat komplexně, kdy jsou v něm zahrnuty:

1. zaměstnanecké výhody, ke kterým má zaměstnanec přístup na základě jeho pracovního poměru anebo díky nějakému zapojení ve společnosti. Patří zde stravenky, příspěvky na dovolenou, věcné dary, připojištění poskytované

- společností zaměstnancům, nebo zde jsou i zahrnuty odměny ve formě automobilu pro vlastní využití, dále příspěvky na oblečení, slevy na nákupy zboží,
2. povýšení zaměstnance,
  3. odvody pracovníka na sociální a zdravotní pojištění,
  4. vzdělávání a školení pracovníků,
  5. projevy pochvaly jako formálního uznání,
  6. slavnostní obědy nebo večeře,
  7. zaúkolováním vedení důležitých úkolů nebo lidí,
  8. dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
  9. vytváření takových pracovních podmínek, které budí dojem prestižního charakteru, což může být odměna ve formě samostatné kanceláře nebo osobního počítače (5, s. 156).

Některé odměny nemají hmotnou formu, ale za to přinášejí zaměstnanci pocit spokojenosti, užitečnosti a důležitosti. Díky lepší osobní znalosti zaměstnanců má menší společnost příhodnější podmínky pro takovéto odměňování lidí než společnost velká, a to díky užším někdy rodinným vztahům (5, s. 156).

Doteď se jednalo o odměny peněžní a nepeněžní, které má pod kontrolou firma. Tyto odměny se označují podle teorie řízení lidských zdrojů jako vnější odměny. Když se bude jednat o zaměření se na vnitřní odměny, pak zde budou hrát významnou roli vnitřní pocity pracovníka v souvislosti s vykonanou prací. Patří zde pocity jako pocit úspěšnosti, užitečnosti, seberealizace, či vlastního významu a naplňování kariéry. Tyto aspekty nemá zaměstnavatel pod kontrolou, ale může navodit podmínky, za nichž by se tyto pocity zaměstnancům dostavovaly. Lze tedy konstatovat, že vnější a vnitřní odměny tvoří tzv. úhrnné odměny (5, s. 157).

### **2.17.1 Finanční odměny**

Jedná se o soubor hodnocení finančních odměn z hlediska efektivnosti, což zahrnuje vnitřně spravedlivost a na venek dostačující soutěživost. Nesmí se však zapomenout, že systém je motivující pouze pokud odměna je adekvátní výkonu a pokud je spravedlivý, objektivní a pokud jsou dobře nastavená měřítka výkonosti. Dále je třeba,

aby zaměstnanci věděli, čeho mají dosáhnout za předpokladu, že si budou myslet, že je čeká vysoká odměna. Zaměstnanci musejí rozumět systému odměn, aby z něj mohli vylézt maximu, k čemuž jim má dopomoci i společnost (4, s. 23-28).

### **2.17.2 Nefinanční odměny**

Jde o odměny, které vycházejí z práce samotné, nejedná se o žádné platby. Může se jednat o pocity úspěšnosti, uznání, rozvoj dovedností, poskytování školení a vzdělání, vliv, osobní růst, rozvoj kariéry, kvalitní vedení lidí ze stran vedení společnosti (4, s. 27).

### **2.17.3 Základní peněžní odměna**

Jedná se o pevnou mzdu, která je vyjádřena množstvím peněz za určitou práci. Její proměnlivost závisí na úrovni práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností. Odměnu ovlivňují vnitřní i vnější faktory. Vnitřní faktory jsou postaveny na základě hodnocení práce. Na druhou stranu vnější faktory jsou postaveny na základě sazeb, jež se vyskytují na trhu práce. Odměny mohou být dohodnuty buď to individuálními dohodami, nebo prostřednictvím kolektivního vyjednávání (4, s. 25).

Z hlediska časového období lze vyjádřit odměnu jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbu (4, s. 25).

### **2.17.4 Zásluhová odměna**

Odměna vztahující se k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem, schopnostem. Jedná se o odměny, které jsou přidány k základní mzdě a jsou s ní provázány (4, s. 25).

### **2.17.5 Odměna vázaná na výkon**

Odměna vázaná výkonem zahrnuje lidi, kteří jsou placeni za výkon nebo práci, kterou odvedou. Jednou z výhod je, že pracovník dostane zapláceno hned po dokončení práce.

Nejlepší cesta je někde mezi odměnou a fixní mzdou, kdy se jedná o kombinaci pevné a proměnné složky, tedy takové, ve které jsou zahrnuty obě metody. Princip kombinace fixní a variabilní složky je oblíbený a vykazuje známky funkčnosti napříč profesními odvětvími. Jedním z dalších možností je nastavení fixní části platu v tomto případě mzdy a k tomu další část, která se vztáhne k výkonu. Jedná se třeba o příplatek nad standard prodeje, které obchodní zástupce učinil (6, s. 160-161).

Jednou z nejznámějších podob plateb vázané na výkon jsou bonusy. Bonus má latinský původ, kdy jeho označení znamená „pro dobrou věc“ a jedná se o peníze poskytované navíc ke mzdě (6, s. 162).

### **2.17.6 Formy prémie**

Typickou a hojně používanou dodatkovou formou jsou prémie. Jejich výskyt je nejčastěji u úkolové a časové mzdy. Prémie rozlišujeme ve dvou podobách:

1. Prémie, u kterých dochází k jejich opakování v závislosti na odpracovaném výkonu. Podmínky jsou stanoveny předem a mají stanovenou sazbu a období, ke kterému se vážou. Prémie mohou být typu úspory, množství odvedené práce, splnění termínů, či získání dovedností. Prémie se mohou vztahovat na jednotlivce, ale i na kolektiv. U skupinových prémie dochází k vyvinutí tlaku na méně výkonné členy skupiny.
2. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) vztahuje se k mimořádnému ohodnocení zaměstnance za mimořádný výkon, za dobré plnění pracovních úkolů, chování a snaživost. Může mít peněžní i nepeněžní podobu (5, s. 183).

Dále existují formy prémie v podobě odměny za úsporu času, podílů na výsledcích hospodaření společnosti, či odměna za zlepšovací návrh. Další oblíbené formy prémie mohou být v podobě třináctého platu, vánočního příspěvku, příspěvek na dovolenou nebo odměna za zvýšení kvalifikace (5, s. 184-185).

### **2.17.7 Zaměstnanecké výhody**

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme řadit penzi, nemocenské dávky, úhradu pojistného a třeba mít zapůjčený služební automobil. Tyto prvky jsou přidány k vypláceným odměnám, jsou vypláceny navíc. Jsou vypláceny pouze za to, že jsou zaměstnanci v dané společnosti v pracovním poměru. Poskytovány jsou plošně a společnosti se snaží nabízet svým zaměstnancům širší škálu možností, jak těchto výhod využít. Mezi výhody patří skupina sociální povahy (důchodové připojištění), Výhody na zkvalitnění volného času (sportovní akce), výhody vztahující se na práci (stravování, či nákup produktů od společnosti za výhodnější cenu), výhody spojené s postavením ve společnosti (podnikové automobily pro zaměstnance nebo používání mobilního telefonu pro soukromé účely) (5, s. 185-186).

### **2.17.8 Shrnutí teoretické části**

V této práci je kladen důraz na faktory, které ovlivňují motivaci člověka, poukazuje na cestu, jak zvýšit kreativitu, výkonnost a spokojenost a odměňování ve společnosti. V úvodu práce zmiňuji, co je to personální řízení, kdo, co a jak vykonává personální činnost a určuje strategie v malých podnicích. V další části popisuji, co je to motivace, její typy, pracovní motivaci a procesy motivace. Na tyto kapitoly navazuje odměňování zaměstnanců. Zde jsem vysvětlil všechny základní pojmy týkající se odměňování zaměstnanců a s těmito pojmy jsem pracoval v analytické a návrhové části práce.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce představí konkrétní podnik a to Modelcars s.r.o., jeho historii, účel založení, vývoj, nabídku poskytovaných služeb, organizační strukturu, současný motivační systém zaměstnanců a to vše, pro co nejlepší seznámení s chodem společnosti.

#### 3.1 Historie společnosti

Společnost vznikla v roce 2006 pod názvem Modelcars s.r.o. Podnik se zabývá prodejem kovových a plastových modelů a stavebnic aut, motorek, kamionů, letadel v různých měřítkách. V posledních dvou letech se zaměřuje i na prodej plyšových hraček. Působí po celé České Republice. Jeho hlavní náplní je zásobování čerpacích stanic, která tvoří 80% tržeb. Společnost patří mezi dva hlavní distributory na trhu.



Obr. 2: logo společnosti

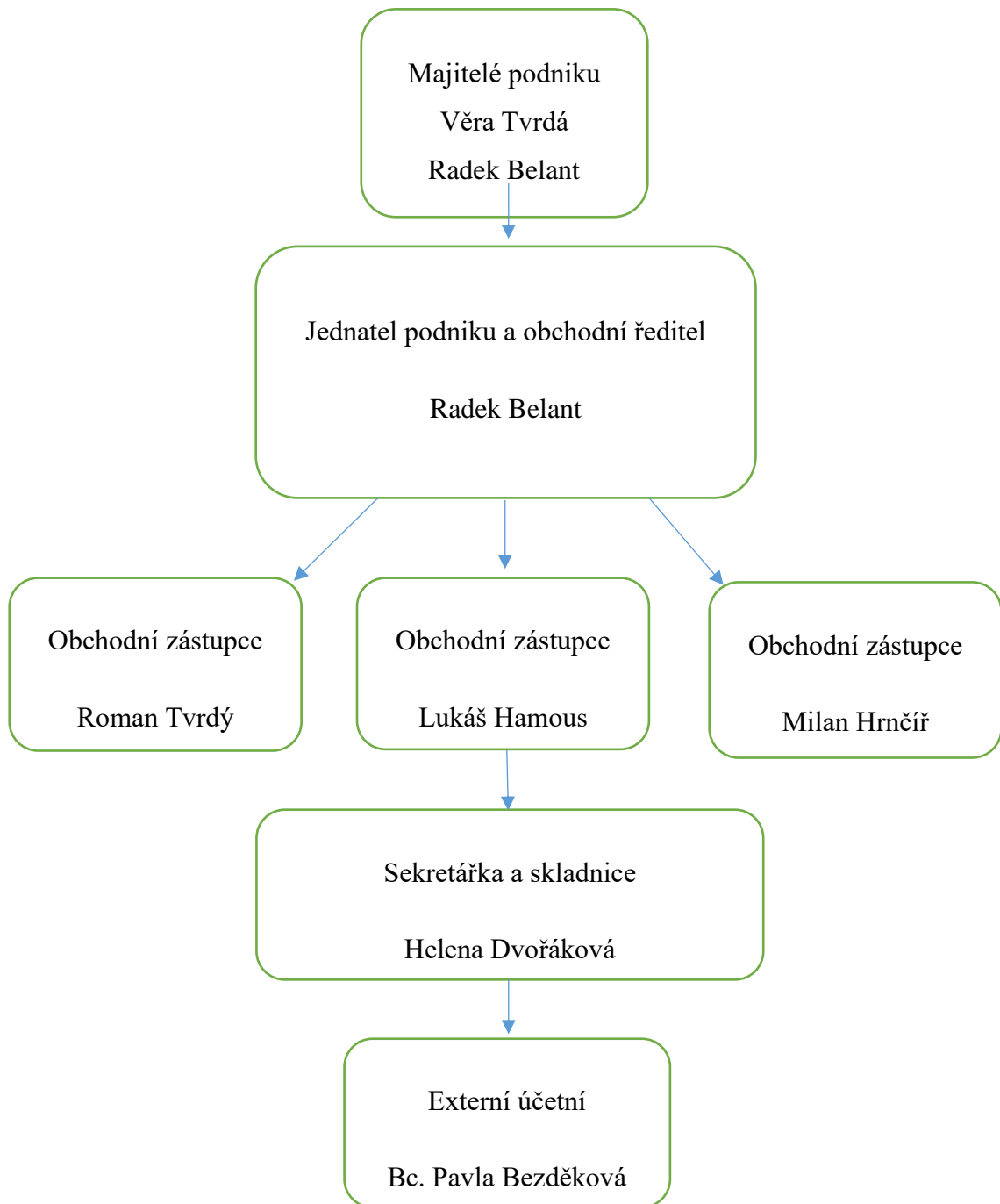
#### 3.2 Základní údaje o společnosti

Vznik:	15. 4. 2006
Název:	Modelcars s.r.o.
Sídlo:	Lanova 2061/8 Praha 1
IČ:	27685021
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč

Předmět podnikání: Velkoobchodní a maloobchodní prodej

Statutární orgán: Jednatel Radek Belant

### 3.3 Organizační struktura



Obr. 3: Organizační struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Společnost má 5 stálých zaměstnanců. Podnik jako takový podléhá majitelům, řídí ji jednatel, který dohlíží na práci zaměstnanců a koordinuje jejich postupy a pracovní činnost. Samozřejmě je i kontroluje.

Obchodní zástupci společnosti vykonávají svoji práci samostatně a výkon a kvalita jejich práce určuje ekonomiku a stav společnosti. Plní funkci tzv. Area manager, který pracuje a jedná se zákazníky. Jednatel je kontroluje formou konzultací a ptá se na jejich jednání se zákazníky a jejich postupy. Zdali jim nabídli nové zboží, informovali o novinkách a nebo o slevových akcích, která zrovna společnost pro své odběratele nabízí. Následně se jim poté snaží vysvětlit a ukázat cestu, jakou by měli k zákazníkům přistupovat a jednat s nimi, popřípadě jim dává tipy, jak co nejlépe dané zboží prezentovat.

Každý obchodní zástupce má svoji trasu a své zákazníky. Práce obsahuje distribuci zboží do různých odvětví. Obchodní zástupci jsou na cestách 4-5 dní nepřetržitě. Každých 14 dní se importuje zboží ze zahraničních skladů společnosti, které podnik Modelcars s.r.o zastupuje na Českém trhu. Zboží se ve skladě nachystá, nabalí a poté jej obchodní zástupci nabízejí a prodávají na svých trasách a u svých zákazníků.

Ve společnosti pracuje sekretářka, která vykonává i funkci skladníka. V případě větších objednávek anebo silného období najímá společnost brigádnici do skladu. Pracovní náplní sekretářky je administrativa, naskladnění a vyskladnění zboží a vyřizování objednávek přes internet. Dále připravuje účetní podklady pro externí účetní, která pro společnost zpracovává účetnictví. S touto účetní firma spolupracuje již od založení.

### **3.4 Nabídka služeb:**

Zásobování suchým zbožím (hračky a příslušenství pro děti a volný čas)

**Podnik dodává do sítě:**

- nezávislých hračkáren,
- trafik,
- autodílů,
- čerpacích stanic (Shell, Benzina, Robin Oil, Moll ),



- papírnictví,
- modelářských obchodů.

#### **Zavážení zboží:**

- ambulantním způsobem – vyskytujeme se u zákazníku 1x za 1,5 měsíce,
- na požádání – telefonicky po domluvě,
- na objednávku,
- poštou.

#### **Internet a e-shop:**

- nabídka zboží – veškerý přehled o nabídce zboží,
- zjištění ceny – uvedení maloobchodních cen,
- možnost objednání.

### **3.5 Motivační systém organizace**

Zaměstnanecké benefity se ve společnosti Modelcars s.r.o. vyvíjely takřka jedenáct let, a tudíž v dnešní době se nacházejí již v ustálené formě. Mnoho benefitů je možných ještě přidat, ale vše závisí na tom, co si může společnost z hlediska ekonomického dovolit. Je, ale pravda, že benefitů pro obchodní zástupce není nikdy dost, protože se jedná o lidi, kteří jsou páteří společnosti a přinášejí největší přidanou hodnotu. V dnešní době je zaměstnanců na tuto pozici nedostatek. Dnešní doba nabízí mnoho jiné práce za skoro stejné finanční ohodnocení. S lepší pracovní dobou. Tato práce je časově velmi náročná a po jisté době dochází k opotřebování a ztrátě motivace. Nastává doba, kdy i finanční odměna nemá tak silnou motivační stránkou. Větší touha je po volnu a relaxaci a více stráveném čase s rodinou. Benefity jsou rozděleny do více částí, kdy se zaměstnanci mohou dostat k odměnám finančním, nefinančním nebo premiím.

### **3.5.1 Zaměstnanecké výhody**

V současné době se ve společnostech objevuje několik výhod, které jsou zaměstnanci přijímány pozitivně a na druhou stranu se objevují i takové benefity, jež by si zasloužily ze strany zaměstnanců patrné zlepšení v jejich prospěch. Mezi oblíbené patří procenta z prodeje zboží, kdy je zaměstnanec motivován k vyššímu prodeji za účelem větší výplaty. K benefitům, které nejsou pro zaměstnance tak důležité, ale které mu mohou zpříjemnit život a finančně pomoci patří neomezené používání mobilního telefonu pro soukromé účely. Tento benefit však společnost nepoužívá a zaměstnanci si musí hovorové platit sami anebo používat pro soukromé účely svoje vlastní telefony.

### **3.5.2 Pracovní prostředí**

Jednou z výhod, kterou společnost zlepšuje je pracovní prostředí zaměstnanců. Znamená to, že obchodním zástupcům podnik poskytuje novější dodávkové automobily s klimatizací, aby měli dostatečný pracovní komfort. Podnik dále zajišťuje firemní automobil s úložným prostorem pro zaměstnance vykonávajícího skladové práce, aby mohl doručit internetové objednávky kurýrovi České pošty. Jednou z dalších výhod je, že zaměstnanci se nemusejí starat o stav vozidel, jelikož o toto se stará automaticky podnik.

### **3.5.3 Základní fixní mzda**

Fixní mzda je základní odměnou pro každého zaměstnance. Jedná se o takzvanou základní mzdu na kterou má nárok každý zaměstnanec bez ohledu na výši dosažené tržby. Mzda je vyjádřena hodinovou sazbou. Výše základní mzdy se odvíjí od pozice a délky pracovního poměru zaměstnance. Mzda při nástupu do zaměstnání činí 17 000 Kč hrubého. Na výši částky také závisí, zda zaměstnanec je obchodní zástupce, skladník, účetní, či jednatel. Mzda může i růst, a to s rostoucí délkou působnosti zaměstnance v podniku. Jedním z dalších možných růstu mzdy je dosažená kvalifikace a délka působnosti. Po šesti odpracovaných měsících se základní fixní mzda navyšuje o tisíc korun a po dvanácti odpracovaných měsících o dva tisíce korun.

### 3.5.4 Výkonové odměny

V podniku existuje systém vyplácení odměn ve formě procent ze zisku. Podnik má nastavený určitý denní minimální průměr tržeb, jež by měl každý obchodní zástupce dosahovat, a to proto, aby mohl podnik zdravě fungovat. Od výše utržené tržby za den se stanovují zaměstnanci procenta, jako forma odměny za dosažený výkon. Procenta jsou počítána z průměrné denní tržby bez DPH, jež obchodní zástupce dosáhl. Pro názorný přehled viz Tabulka.

Tab. 1: přehled obdržených procent (vlastní zpracování)

Tržba (Kč)	Procento ke mzdě (%)
$x < 15\ 000$	0,0
$15\ 000 \leq x < 20\ 000$	1,5
$20\ 000 \leq x < 25\ 000$	2,0
$25\ 000 \leq x < 30\ 000$	2,5
$30\ 000 \leq x < 40\ 000$	3,0

Odměny jsou zaměstnancům vypláceny vždy na konci pracovního týdne ve formě záloh, a to po vyúčtování tržeb za celý týden.

### 3.5.5 Používání firemního telefonu

V podniku mezi jednotlivé příslušenství zaměstnanců patří i mobilní telefon, jež používají na komunikaci interní a externí. Interní komunikace obsahuje koordinaci a domluvu mezi zaměstnanci a vedením nebo mezi zaměstnanci navzájem. Externí komunikace pak probíhá mezi zákazníky a jednotlivými zaměstnanci, a to z hlediska potvrzení, upravení nebo změně objednávky. Dále pak slouží k domluvení schůzky či obchodu. Společnost má dlouhodobé smlouvy s operátorem a má již všechny telefony s neomezeným voláním a internetem s jednotným tarifem 450 Kč bez DPH. U těchto tarifů je jedno, zda je voláno, či nikoliv, společnost musí zaplatit každý měsíc stejnou částku. Zaměstnanci však mají zakázáno používání telefonu k soukromým účelům, což je škoda, protože by to byl dobrý stálý benefit.

### **3.5.6 Placené volno mezi Vánočními svátky**

Prosinec patří z hlediska práce k nejvytíženějším v roce, a proto v tomto období zaměstnanci pracují i o víkendech. Vedení podniku si je vědoma zvýšených nároků na zaměstnance, a proto jim na oplátku dává placené volno vždy od 23.12 do 3.1. Je to období, kdy většina zákazníků již nenakupuje a do novoroční inventúry ani nechce doplňovat zboží. Nebylo by tudíž ekonomicky přínosné obchodní zástupce posílat do práce, protože by docházelo k zbytečným nákladům na pohonné hmoty, noclehy a stravné. U pozice sekretářky je nutná v tomto období jen základní sekretářská práce, která se dá zvládnout za kratší časový úsek. Jen obchodní ředitel je v pozici, kdy v práci musí být. Tento benefit je oplátkou pro zaměstnance, mimo vedení společnosti, za dobře odvedenou práci v hektickém období.

### **3.5.7 Ostatní benefity**

Mezi ostatní výhody, jež společnost poskytuje, je zjednodušení a usnadnění práce sekretářky a její časová flexibilita, která jí současně době pomáhá zvládat výchovu a péči o dítě na základě dohody s vedením společnosti. Část svojí práce může vykonávat z domu.

## **3.6 Možnost přivýdělku k finančnímu ohodnocení zaměstnance**

Jedním ze zajímavých možností, které podnik nabízí zaměstnancům k přilepšení jejich finanční situace, jsou víkendové akce motoristického a aviatického zaměření. Jedná se o stánkový prodej na různých motoristických akcích, jako je Velká cena Brna, kde se pořádají závody motorek a okruhové závody automobilů neboli DTM. Další možnou akcí jsou tuningové srazy, kde se sjíždějí fandové, kteří předvádějí úpravy svých aut. Tyto atraktivní akce díky větší návštěvnosti lidí dávají příležitost k vyšším maloobchodním tržbám společnosti a umožňují vyplácet odměny zúčastněným zaměstnancům. Obdobně probíhají i letecké dny, kdy podnik nabízí zúčastněným zaměstnancům práci v podobě prodavače stánkového prodeje modelů letadel a veškerých

leteckých doplňků podniku. Tyto akce jsou mezinárodního charakteru a jedná se například o Letecké dny NATO v Mošnově nebo letecké dny v Hradci Králové. Dále jsou akce typu veletrhů motoshow a autoshow v Praze nebo Brně, kde akce probíhají na výstavištích. Ať už se jedná o jakoukoliv z výše uvedených akcí, tak se vždy jedná o jedinečný požitek a zážitek, který si zaměstnanci odnesou spolu s finančním ohodnocením. Ohodnocení se stanovuje na základě normálního pracovního dne plus 30% navíc.

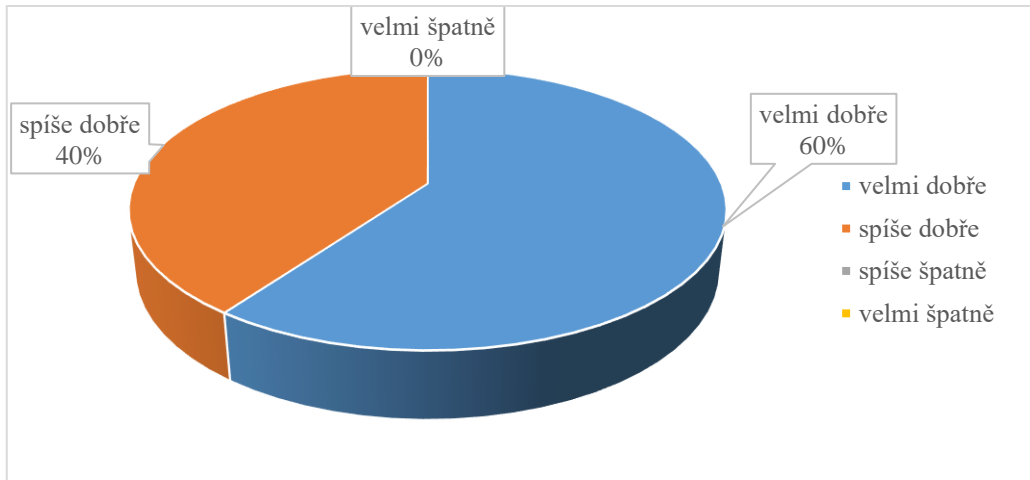
### **3.7 Dotazníkové šetření**

V podniku Modelcars s.r.o. byl proveden výzkum spokojenosti a zhodnocení práce zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, které mělo odhalit jejich motivaci a názor na pracovní prostředí a vedení v podniku. Dotazník byl sestaven na základě pohovoru s vedením společnosti, kdy vedení odpovídalo na předem připravené otázky, které vycházejí z teoretické části práce a z mého působení ve společnosti v době odborné praxe a pracovního poměru tam. Pohovor probíhal v Praze sídlem Lannova 2061/8 Praha 1 v úterý 7.3.2017. Pohovor byl veden s jednatelem společnosti Radkem Belantem. Panu Belantovi jsem pokládal otázky a on na ně odpovídal. Poté jsme diskutovali o změnách motivačního systému v podniku a návrzích, které by zaměstnanci mohli uvítat.

Dotazník, který je k vidění v příloze, byl rozdán zaměstnancům společnosti, aby jej vyplnili dle svého vlastního názoru. Na dotazník odpovídalo celkově pět zaměstnanců. Dotazník je anonymní a zúčastnili se ho všichni zaměstnanci. V následujících kapitolách budou prezentovány a analyzovány výsledky otázek zaměřující se na benefity. Metoda zpracování probíhala na základě relativních četností odpovědí zaměstnanců.

### 3.7.1 Otázky zahrnující názory zaměstnanců na benefity

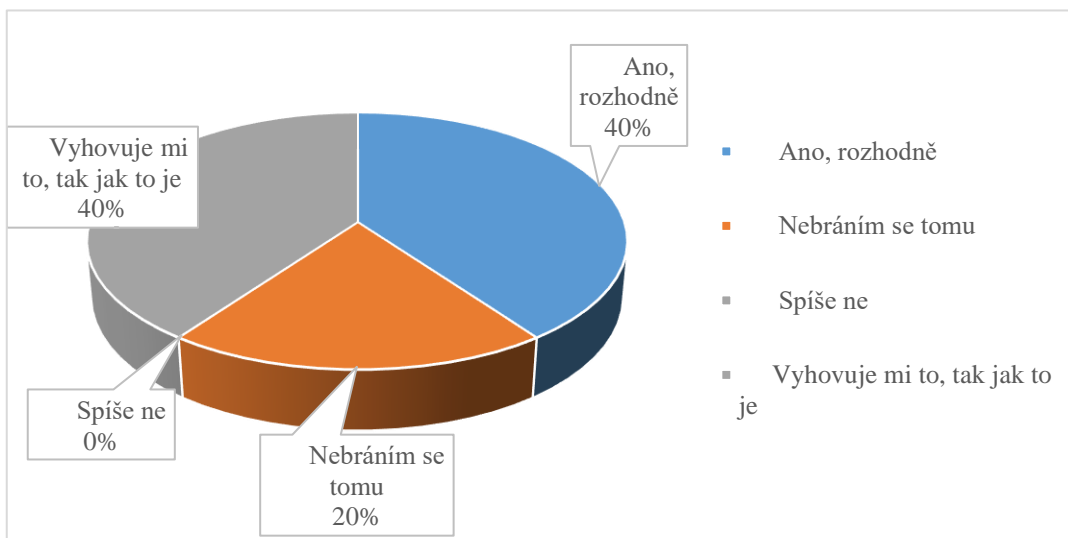
#### Jak jste spokojen s výhodami a benefity které podnik poskytuje?



Graf 1: spokojenost s výhodami a benefity v podniku (vlastní zpracování)

Z otázky položené zaměstnancům jde vidět, že 60 % zaměstnanců je s benefity ve společnosti spokojena a 40 % zaměstnanců má k nim kladný vztah. Nicméně je tu vždy prostor ke zlepšení, aby spokojenost zaměstnanců ve společnosti byla 100 %.

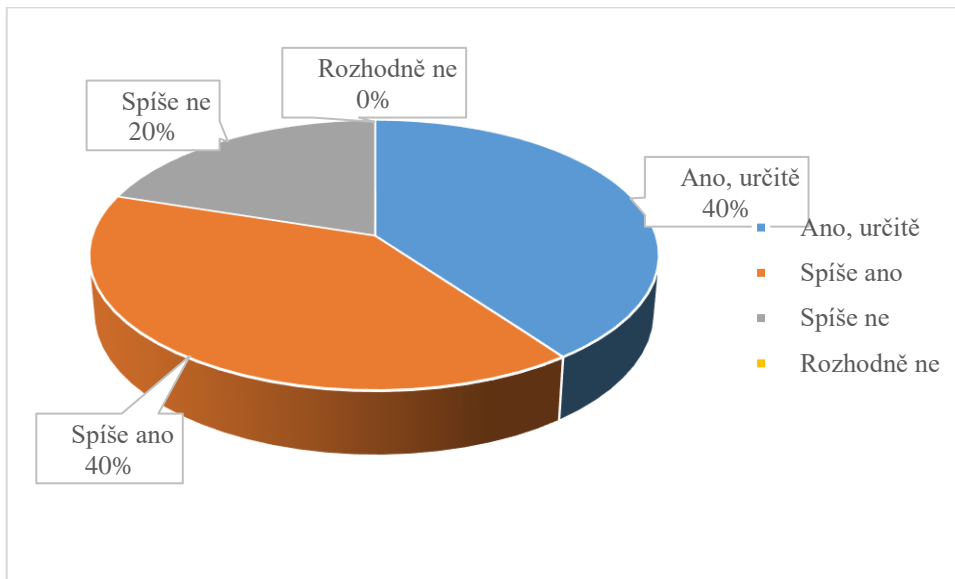
#### Stojíte o rozšíření systému benefitů a výhod v podniku?



Graf 2: rozšíření benefitů v podniku (vlastní zpracování)

Zaměstnanci ve 40 % uvedli, že stojí o rozšíření systému benefitů. V dalších 40 % zastávají názor, že jsou spokojeni se současnou situací a 20 % se staví k novému systému pozitivně.

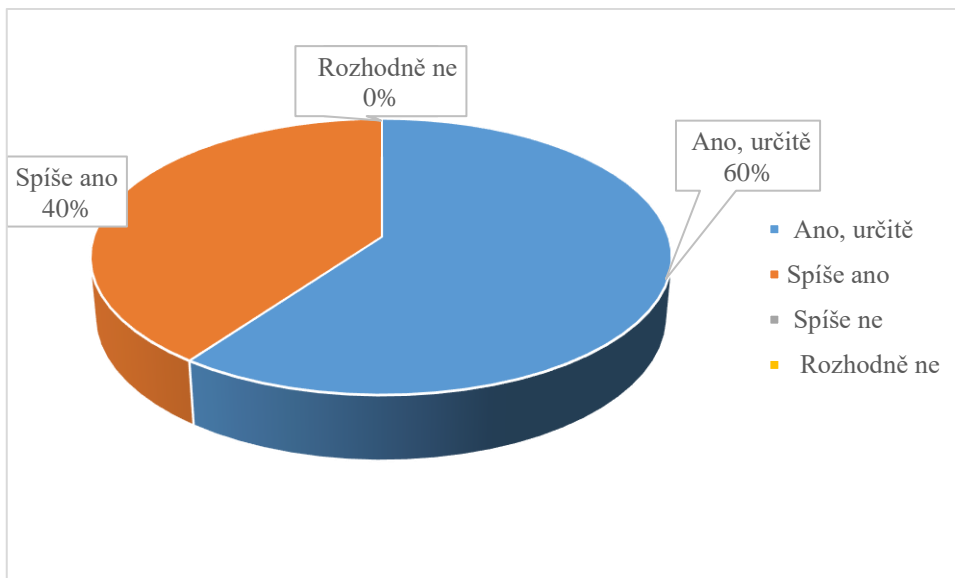
### Máte zájem o dárkové poukázky na zboží?



Graf 3: dárkové poukázky (vlastní zpracování)

Respondenti uvedli, že 40 % vyjádřilo pozitivní souhlas s poukázkami na zboží. Dalších 40 % se tomuto benefitu nebrání a považuje jej za užitečný. Zbýlých 20 % se vyjádřilo negativně z důvodu, že nemají děti, takže by jim byl benefit k ničemu.

### Máte zájem o volání z firemního telefonu pro soukromé účely?

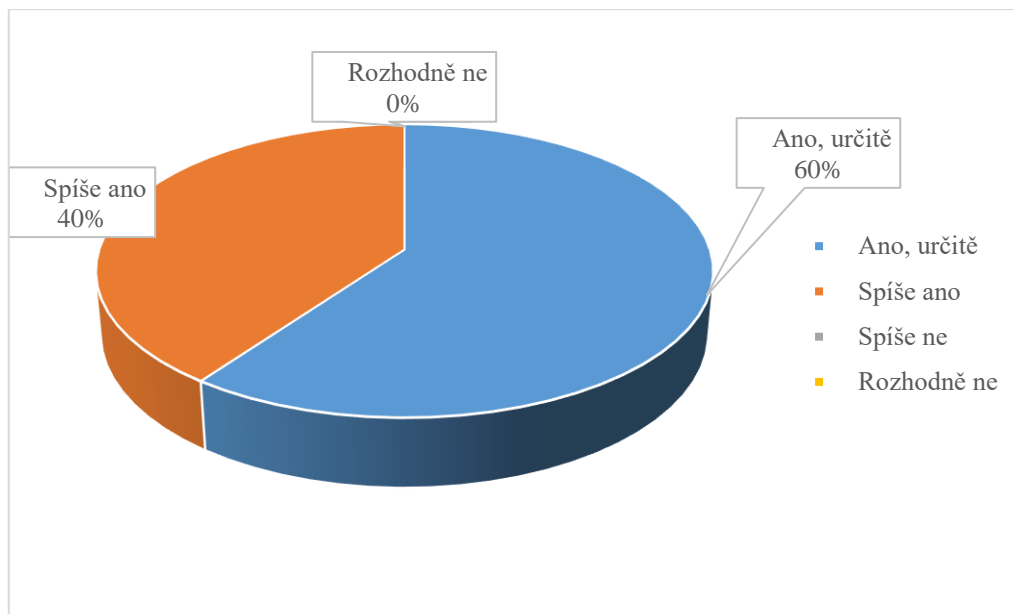


Graf 4: firemní telefony pro soukromé účely (vlastní zpracování)

Na tuto otázku zaměstnanci odpověděli skoro jednotně, a tedy že používání telefonu k soukromým účelům je užitečný benefit. 60 % zaměstnanců vyjádřilo velmi pozitivní

souhlas a 40 % pracovníků souhlasí také, jen jim vadí nemožnost ukládání soukromých čísel do telefonu.

### **Stojíte o finanční ohodnocení, pokud získáte nové zákazníky a udržíte si je?**

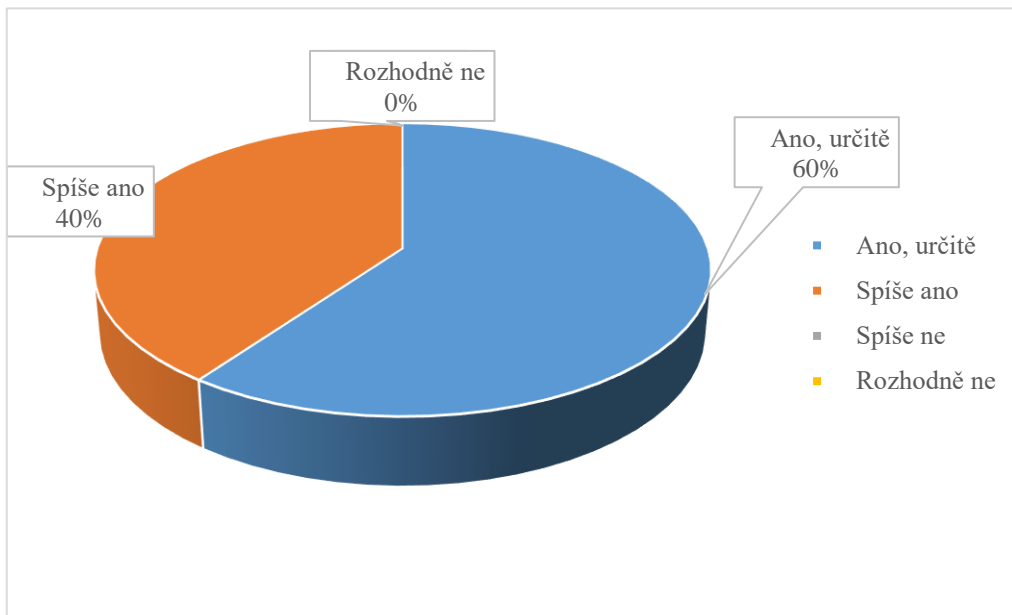


Graf 5: finanční ohodnocení díky novým zákazníkům (vlastní zpracování)

Zaměstnanci odpověděli, že v 60 % stojí o přidané ohodnocení. Ve výsledku 40 % se zaměstnanci vyjádřily, tak že s návrhem souhlasí, jen jsi nejsou zcela jisti, protože s daným benefitem nemají zkušenosti.



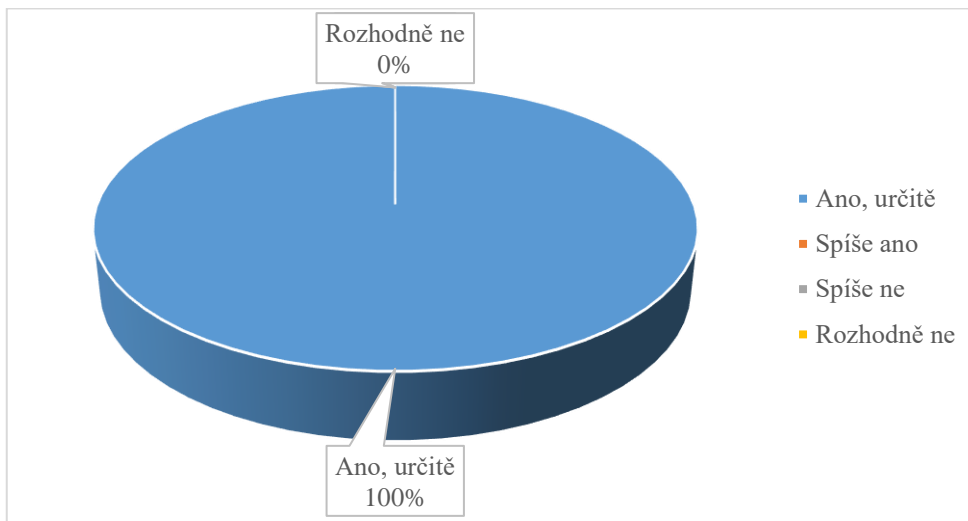
## Máte zájem o zdravotní benefity?



Graf 6: spokojenost s benefity ve společnosti (vlastní zpracování)

U téhle otázky zaměstnanci odpovídali ve většině tedy 60 %, že jim zdravotní benefity vyhovují a že by je chtěli. 40 % uvádí, že jsou k zavedení zdravotních benefitů příkloněni. Zdravotní benefity jsou návrhem, který využije každý zaměstnanec.

## Jste ochotni zvýšit své pracovní úsilí pro placený volný pátý pracovní den v týdnu?



Graf 2: pátý pracovní den volný, placený (vlastní zpracování)

U možnosti vyjádřit se k příkladu navrhovaného benefitu, který by společnost mohla zavést, se zaměstnanci vyjádřili velice kladně, protože zaměstnanci zjistili, že kdyby společnost zavedla nový systém benefitů, tak by jim to přineslo docela dost volna, a ještě k tomu placeného. V tomhle případě se zaměstnanci vyjádřili 100 % souhlasem.

### 3.8 Závěr dotazníkového šetření

Závěrem lze říci, že po vyhodnocení dotazníku by se společnost měla pustit do zlepšení motivačního systému. Většina zaměstnanců má kladný názor na zlepšení motivačního systému. Tady by se vedení společnosti mělo zamyslet a přeorganizovat svůj stávající systém benefitů, ale vše záleží na její finančních možnostech. Dotazník poukázal na ochotu zaměstnanců vyjadřovat se k chodu společnosti, kdy vedení získalo zpětnou vazbu na systém benefitů a spokojenosti se vztahy a pracovním prostředím ve společnosti. Dále v dotazníku jsou rozpracovány otázky týkající se spokojenosti ve společnosti, nebo poukázání na to, jaký mají zaměstnanci názor na postoj, který zaujímá vedení vůči nim. V analytické části je rozpracována část dotazníku zaměřená na benefity, protože patří k nejdůležitějším faktorům ovlivňující motivaci zaměstnanců. Další příklady šetření dotazníku uvedeno v příloze.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část je zaměřena na podrobný výčet návrhů a jejich popis, kdy tyto návrhy vedou ke zlepšení motivačního systému v podniku. Jelikož motivační systém v podniku Modelcars s.r.o. je v nerozvinutém stavu a opírá se prakticky jenom o procenta z prodeje, jsem na základě působení v podniku, ať už když jsem byl na praxi nebo jako zaměstnanec-brigádník přes rok viděl nedostatky tohoto motivačního systému, navrhl možné nástroje, které by vyřešily problémy s nedostatečnou motivací zaměstnanců, což by pomohlo oživení podniku. Návrhy jsem volil na základě dotazníku, který jsem zpracoval pomocí zkušeností se společnostmi a pohovoru s jednatelem podniku.

### 4.1 Poslední pracovní den volný

Tento návrh shledávám jako jeden z nejdůležitějších, což jsem vyzníval z výkladu obchodních zástupců, kteří pro firmu pracují již několik let. Tento benefit je určený jenom pro obchodní zástupce. Vím, že se tento návrh musí vyplatit společnosti, protože každá společnost musí produkovat zisk, aby mohla existovat. Nemůže si dovolit nechat doma zaměstnance, kteří vytvářejí byznys a tržbu firmě. Zaměstnanci, kteří však u firmy pracují již delší dobu a umějí přinést svojí prací dobré tržby, by radši přijaly den volna než finanční odměnu. Tento benefit je možné uplatnit jen v poměru s tržbou a nedosáhne na něj asi každý nový zaměstnanec. Bude však vědět, že svou pílí a snahou může dosáhnout toho co dokáží zkušenější zaměstnanci. Je to skvělý benefit a výrazně motivující nástroj, který dle mého názoru dokáže výkon obchodních zástupců výrazně zvýšit a přispět tak ke zdravějšímu chodu podniku.

Z ekonomického hlediska se musí stanovit propočty tržby a zisku za kalendářní týden a každý jednotlivý den. Stanovit přesné mantinely, kdy je tržba v pořádku a kdy ne. Pak bude každý obchodní zástupce vědět, že musí pokračovat v práci i poslední den týdne. Tento návrh je jedním z hlavních motivačních návrhů. Návrh je určen pro prodloužení volného času zaměstnanců a více strávených chvil v rodinném prostředí.

Pro zaměstnance, kteří pro podnik pracují již delší dobu a již pocítují velkou časovou zátěž a únavu by stanovený návrh byl jistě kladně přijímán. Jednalo by se o zaměstnance pracující v terénu (obchodní zástupci) po více jak třech letech.

Ve výkonových odměnách jsem nastínil tabulku tržeb za jednotlivý den, kdy zaměstnanec dostane procenta ke mzdě. Podle toho je vidět od jaké tržby se společnost pohybuje v přijatelném zisku. Denní tržby průměrného obchodního zástupce s kratší pracovní zkušeností by měly být od 15000 Kč bez DPH a výše. Zaměstnanci, kteří mají již dlouhodobé zkušenosti a dosahují tržby přes 20 000 za den bez DPH a dosáhnou tržby 100 000 a více, navrhuji poslední den v týdnu placené volno, popřípadě při kratším týdnu ekvivalent. Den kdy v práci nebudou, ušetří firma za nocleh a stravné. Je sice pravda, že by následující den mohl zaměstnanec přinést firmě další tržbu, ale taky by časem mohl pracovně vyhasnout. Ekonomicky je takový spokojený a zkušený zaměstnanec pro firmu větší přínos než nový. Z tabulky vyplývá, že den volna z dané tržby je i pro firmu ziskovější.

Tab. 2: kalkulace volného dne v závislosti na tržbě (vlastní zpracování)

Sloupec	Den (Kč)	Týden (Kč)	Benefit (Kč)
Tržba	20 000	10000	10000
Hrubý zisk	5600	28000	28000
Náklady:			
Mzda, odvody	1400	7000	7000
% z tržby	300	1500	1500
Diety	150	750	600
Nocleh	350	1400	1050
PHM	500	2500	2000
Amortizace	250	1250	1000
Čistý zisk	2650	13600	14850

## 4.2 Hledání nových příležitostí

Tato schopnost by měla být v podniku podporovaná, a to z důvodu toho, aby mohl podnik růst a rozvíjet se. U Modelcars s.r.o. je příležitostí dostatek. Obchodní zástupci by se měli zaměřit na hledání nových zákazníků, protože čím více zákazníků mají, tím snadněji se jim bude dosahovat minimální stanovené tržby a překračovat její rámec a tím větší budou mít šanci na připsání většího peněžního obnosu ke mzdě nebo získají více volného času.

### 4.2.1 Čerpací stanice

Obchodní zástupce by při pravidelném objíždění své trasy a svých klientů měl dávat pozor na to, jestli mu na trase byla postavena nová čerpací stanice. V takové situaci by měl zajít za vedoucím čerpací stanice a nabídnout mu zboží, popřípadě dát kontakt na sebe či podnik, a to z několika důvodů:

- podniku pomůže v růstu na trhu,
- získá zákazníka a bude mít možnost utržit více peněz,
- za každého nového zákazníka, kterého obchodní zástupce získá a udrží se u něj a stane se z něho stálý zákazník, pak dostane finanční ohodnocení. Finanční ohodnocení zaměstnanec získá až po uplynutí minimálně půlroční spolupráce nebo pěti úspěšných provedených obchodů se zákazníkem, aby bylo jasné, že spolupráce bude dlouhodobá.

Tento postup by měl být aplikován i na čerpací stanice, které už jsou postavené, ale z jistých důvodů tyto stanice nespolupracují s podnikem ale s konkurencí. Při získání takového zákazníka i výše uvedeného by mělo být po půlroční spolupráci nebo pěti provedenými obchody zaměstnanci vyplaceno na osobním hodnocení 2 000 korun jako jednorázová odměna za dobře vykonanou práci pro podnik.

#### **4.2.2 Hračkárny, trafiky, obchody s modelářskými potřebami**

U těchto zákazníků platí stejné podmínky jako u čerpacích stanic s tím rozdílem, že finanční jednorázové ohodnocení by se pohybovalo kolem 500 korun za zákazníka. Je to z toho důvodu, že obrat tržeb na těchto místech je mnohem menší než u čerpacích stanic.

#### **4.3 Příspěvek na dopravu do práce**

Tento benefit je určen pro to, aby se zaměstnancům snížily aspoň v určité míře výdaje. Lidé pracující ve společnosti by tak aspoň nemuseli řešit náklady na cestu do práce a byli by ochotni zvolit i třeba dražší dopravu automobilem než městskou hromadnou dopravou. Tím by se jim prodloužilo osobní volno a strávili by kratší dobu na cestě do a z práce. Tím by mohli trávit víc času s rodinou. Pro zaměstnance, kteří bydlí v místě podnikání firmy, by tento benefit nebyl určený. Byl by určen jen pro ty, co to mají do zaměstnání více jak 30 kilometrů anebo dlouhou dopravní obslužnost. Pro obchodní zástupce, kteří do práce dojíždějí by příspěvek činil 200 Kč týdně a 800 korun za měsíc. Poněvadž sekretářka žije v místě firmy, tak by se benefit týkal jen ředitele a obchodních zástupců. Náklady za celou firmu by byly 3200 Kč.

#### **4.4 Dárkové poukázky na zboží pro zaměstnance**

Tento benefit je vymyšlen pro zaměstnance mající v rodinách a jejich příbuzenstvu děti. Jelikož podnik prodává sortiment zahrnující pěkné dárkové sety garáží, vláček, letadel a autíček, což by mohlo vyřešit hledání dárků rodiči pro jejich ratolesti. Myslelo se i na holky, a to v podobě plyšových hraček a farmářských setů s figurkami. Poukázky pro zaměstnance by byly rozděleny do několika cenových skupin. Pro letitého zaměstnance by byla cena levnější a atraktivnější. Zaměstnanecká cena na zboží by zahrnovala deseti až dvacetiprocentní marži z velkoobchodních cen nastavených pro zákazníky.

Tab. 3: Vánoční poukázky pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Vánoční poukázky	
Odpracované roky	Částka (Kč)
do 1 roku	1000
od 2 do 5 let	2000
nad 5 let	5000

## 4.5 Volání z firemního telefonu

Jak už bylo v analytické části zmíněno, tak mobilní telefon mohou zaměstnanci využívat jen pracovní, a tedy neplyne jim z toho žádný užitek. Jelikož má společnost smluvně stanovené neomezené volání, tak bych doporučil, aby podnik svým zaměstnancům umožnil používat telefon i v soukromých záležitostech s výjimkou toho, že by do telefonu nesměli ukládat svoje soukromá čísla. Zaměstnanci by tak měli neomezené volání do všech sítí a dvougigabitový internet k tomu zdarma. Poněvadž společnost platí každý měsíc ať volá či nikoliv tak pro každého zaměstnance by tento benefit přinesl úsporu až 600 Kč a více. Jak je známo operátoři pro fyzické osoby mají daleko vyšší tarify. Pokud některý zaměstnanec má dobíjecí kredit, byl by tento benefit pro něj ještě větším přínosem. Benefit by vlastně firmu nestál vůbec nic, ale zaměstnanci by byl určitě velmi kladně hodnocen.

## 4.6 Zdravotní benefity

Zdravotní benefity se začínají stále více objevovat ve společnostech a jen silná společnost si jej může dovolit. Tato společnost je však menší, a tudíž tento benefit by musela používat pro zaměstnance velmi obezřetně. Pro sekretářku a ředitele firmy by se stanovila částka od 1000 do 2000 Kč za rok. Tuto částku by mohli čerpat na doplatek u lékaře či stomatologa. Není to žádná astronomická částka, ale pokud si budou muset připlácet budou jistě rádi i za tento benefit. U obchodních zástupců bych navrhoval k částce 2000 Kč přidat jednou ročně 500 Kč na nákup léků. Velmi často jsou v podzimních obdobích nachlazení a léčí se doma o víkendech, tak aby mohli pokračovat v práci a nemuseli na neschopenku. Tento benefit je i pro společnost velkým přínosem, protože ji neklesnou

příjmy, pokud bude obchodní zástupce zdrav a v práci. Celkové náklady by byly proměnlivé, ale maximálně do výše 10500 Kč za rok. Pokud však budou zaměstnanci v práci a nebudou všichni nemocní, tyto náklady budou nižší.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout motivační systém podniku a zlepšit tak motivaci zaměstnanců. Nejprve jsem analyzoval současný stav v podniku, díky tomu, že jsem byl na praxi v podniku, tak jsem mohl nahlédnout i do interního fungování podniku, k čemuž se normální zaměstnanec nedostane. Mohl jsem tak lépe porozumět problematice a lépe si uvědomit současný stav podniku.

Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců jsem provedl na základě působení v podniku a poté následným podáním dotazníku zaměstnancům podniku, který jsem navrhl na základě rozhovoru s vedením společnosti a teoretickou částí bakalářské práce. Vedení podniku mě seznámilo s nabídkou benefitů, jež poskytuje svým zákazníkům, a byl jsem také obeznámen s jejich názorem na motivaci jejich zaměstnanců.

V závěrečné fázi práce jsem volil takové návrhy, které by nejvíce uspokojily potřeby zaměstnanců a zároveň pomohly podniku zlepšit jeho produktivitu, protože blaho podniku by mělo ležet na srdci všech pracovníků a celého kolektivu.

Návrhy ve společnosti by měly mít pozitivní efekt. Zaměstnanci uvítají rádi volání z firemního telefonu i pro soukromé účely a obchodní zástupci budou spokojeni s novými benefity, které jim zvýší jejich motivaci a přinesou jim více peněz na jejich finančním ohodnocení. Nejvíce se jim líbily benefity pátého placeného volného dne a zdravotní benefity. Dále se přikláněly k benefitům příležitostí, které by jim zvýšilo finanční ohodnocení a měli taky pozitivní reakci na dárkové poukázky a příspěvky na dopravu. Jsem si jist, že navržené benefity přinesou zaměstnancům více volna a více peněz vydělaných i ušetřených.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) MEYER, John, Thomas BECKER a Christian VANDENBERGHE. *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. Journal of Applied Psychology [online]. Washington: American Psychological Association, 2004, 89(6), 991-1007 [cit. 2016-11-14]. ISSN 00219010.
- (4) ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- (5) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (6) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- (7) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, ilustrace, 1 portrét. ISBN 978-80-247-5515-1.
- (8) MISKELL, Jane R a Vincent MISKELL. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- (9) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (11) BELANT, R. Interview. Modelcars s.r.o., Lannova 2061/8, Praha 110 01, 7.3.2017
- (12) Modelcars [online]. 2016 [cit. 2017-05-25]. Dostupné z: <http://www.modelcars.cz/>

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: spokojenost s výhodami a benefity v podniku .....	38
Graf 2: rozšíření benefitů v podniku.....	38
Graf 3: dárkové poukázky.....	39
Graf 4: firemní telefony pro soukromé účely .....	39
Graf 5: finanční ohodnocení díky novým zákazníkům.....	40
Graf 6: spokojenost s benefity ve společnosti .....	41
Graf 7: pátý pracovní den volný, placený.....	42

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces motivace.....	20
Obr. 2: logo společnosti.....	30
Obr. 3: Organizační struktura zaměstnanců.....	31

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: přehled obdržených procent .....	35
Tab. 2: kalkulace volného dne v závislosti na tržbě .....	44
Tab. 3: Vánoční poukázky pro zaměstnance .....	47

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

## **Dotazník pro zaměstnance v podniku Modelcars s.r.o.**

Dobrý den Vážení zaměstnanci,

Jsem studentem fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a z důvodů zpracování bakalářské práce na Váš podnik se na Vás obracím s prosbou o vyplnění dotazníku, který mi pomůže analyzovat podnik a určit tak jaký je Váš názor na něj. Dotazník je anonymní což povede jistě k pravdivým odpovědím z Vaší strany.

Děkuji Vám za čas, který jste vyplňováním dotazníku strávili.

David Tvrdý student Fakulty Podnikatelské VUT v Brně

### **Základní informace**

#### **Jak dlouho ve společnosti pracujete? ..... let.**

**Pohlaví:** a) muž

b) žena

**Stav:** a) svobodný/á

b) ženatý/vdaná

c) rozvedený/rozvedená

d) vdovec/a

**Věk:** a) méně než 20 let

b) 20–30 let

c) 31-50 let

d) 51 a více let

## Část první: Ocenění a zhodnocení pracovní pozice

V této části odpovídejte dle Vaší nejuváženější pravdy a zaznačte do archu stupeň zhodnocení a ocenění, jež Vám nejvíce vyhovuje.

- 1- velmi dobře                      2- spíše dobře  
3- spíše špatně                      4- velmi špatně

1) S oceněním a uznáním Vaší práce	
2) Se vztahy se zaměstnanci a pracovní atmosférou	
3) S tím, jakou zpětnou vazbu získáváte od nadřízeného na Váš pracovní výkon	
4) S předáváním informací ve společnosti od vedení k zaměstnanci	
5) Se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi	
6) S uspokojováním potřeb zaměstnanců	
7) Klade důraz na provedení práce	

S jakými problémy se podle Vás podnik potýká?

--

Jaké výhody by podle Vás měl podnik nabízet svým zaměstnancům?

--



## Část druhá: Ocenění a zhodnocení pracovní pozice

Označte odpověď, ke které se přikláníte nejvíce

System, jakým jste odměňováni za Vaši práci považujete za:

- Uspokojivý
- Docela uspokojivý
- Spíše neuspokojivý
- Neuspokojivý

Jak jste spokojeni s výši Vašeho výdělku za Vámi odvedenou práci?

- Velmi spokojen
- Dostatečně spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojený

Níže zatrhněte políčko blíže k výroku, jež vystihuje Váš názor.

Pokud byste měl/a odpovědět, jak hodnotíte práci u současné společnosti, řekli byste že:

Vás naplňuje     nenaplňuje Vás

Je velmi stresující     není stresující

Je fyzicky náročná     psychicky náročná

Její organizace je v pořádku     její organizace není v pořádku

Ohodnocení je uspokojivé     ohodnocení neodpovídá vykonané práci

Napište, jaké faktory byste ve Vaší práci změnili a jak?

### **Část třetí: benefity**

Zatrhněte odpověď, která koresponduje s Vaším názorem.

Jak jste spokojen s výhodami a benefity které podnik poskytuje?

- Vyhovují mi
- Docela mi vyhovují
- Spíše mi nevyhovují
- Změnil bych je

Stojíte o rozšíření systému benefitů a výhod v podniku?

- Ano, rozhodně
- Nebráním se tomu
- Spíše ne
- Vyhovuje mi to, tak jak to je

Stojíte o finanční ohodnocení, pokud získáte nové zákazníky a udržíte si je?

- Ano, určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Jste ochotni zvýšit své pracovní úsilí pro placený volný pátý pracovní den v týdnu?

- Ano, určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Máte zájem o volání z firemního telefonu pro soukromé účely?

- Ano, určitě

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Máte zájem o dárkové poukázky na zboží?

- Ano, určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Napište, jaké benefity nebo zlepšení by pro Vás ve společnosti byly atraktivní.

Děkuji Vám za spolupráci při vyplnění dotazníku, jehož vyplnění Vám může pomoci dosáhnout ještě větší pracovní spokojenosti ve Vašem zaměstnání u současné firmy.