

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního
programu v podniku**

**Economic assessment of benefits in motivation
program of company**

Nikolas Graubner

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikolas GRAUBNER**
Osobní číslo: **K08B0146P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam, možnosti uplatnění a metody tvorby motivačních programů v organizacích.
3. Analyzujte a zhodnoťte situaci a trendy ve využívání různých forem motivování v podniku.
4. Určete a zdůvodněte příležitosti pro rozvinutí forem motivování zaměstnanců v podniku, navrhněte podobu vhodného motivačního programu pro nejbližší období.
5. Zhodnoťte přínos navrženého programu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL.** *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- **PLAMÍNEK, J.** *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- **STÝBLO, J.** *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

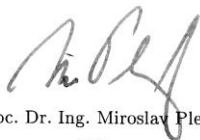
Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Milan Jermář, Ph.D.

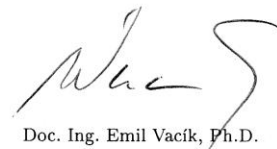
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 30. dubna 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval PhDr. Milanu JERMÁŘOVI, Ph.D. za cenné rady a připomínky poskytované při zpracování této bakalářské práce.

V neposlední řadě patří velký dík mé rodině, která mě podporovala po celou dobu psaní této práce.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická část	9
2.1	Úvod do motivace	9
2.2	Motivace.....	9
2.3	Motiv	10
2.4	Zdroje motivace.....	11
2.5	Teorie motivace	13
2.6	Motivace k práci.....	16
2.7	Manažerské metody podporující motivaci	19
2.8	Motivování je také odměňování, ale nejen odměňování.....	20
2.9	Hodnocení a motivace	22
2.10	Vzdělávání a motivace.....	23
2.11	Motivační program podniku	24
3	Základní informace o společnosti	26
3.1	Obchodní jméno, sídlo, IČ/DIČ	26
3.2	Jméno a příjmení osoby statutárního zástupce /osoby oprávněné jednat jménem společnosti, pozice ve společnosti.....	26
3.3	Historie a strategie podniku.....	27
3.4	Vnější prostředí podniku	29
3.5	Vnitřní prostředí	31
3.6	Finanční analýza.....	34
4	Motivování v podniku.....	40
4.1	Analýza situace v oblasti motivace v podniku	40
4.2	Odměňování zaměstnanců.....	40

4.3	Dotazníkové šetření	43
5	Návrh motivačního programu společnosti	48
5.1	Možnosti odborného vzdělávání	48
5.2	Zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění v podniku	52
5.3	Možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti	52
5.4	Možnost kariérního růstu nebo obměna pracovní náplně	53
5.5	Příspěvky a jiné benefity	53
6	Zhodnocení navrženého motivačního programu.....	56
6.1	Finanční zhodnocení současné situace v oblasti motivování	56
6.2	Kalkulace změn v motivačním programu.....	58
6.3	Přínos motivačního programu	60
7	Závěr	62
8	Seznam tabulek, obrázků a grafů	63
9	Seznam použité literatury.....	64
10	Seznam příloh.....	65

1 Úvod

Prioritou téměř veškerého podnikání, se kterým se můžeme v dnešním světě setkat, je splnění vytyčených cílů, dosažení plánovaného zisku. Vedle materiálně-technického zabezpečení společnosti zde ještě důležitější roli hrají lidské zdroje společnosti. Zaměstnanci tvoří každou konkrétní společnost, zaměstnanci jsou duší i srdcem každého podniku a právě zaměstnanci největší měrou ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost dané společnosti. Správně motivovaní zaměstnanci, tedy firmě loajální zaměstnanci, jsou největším a nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tím pádem investicí produkující významnou přidanou hodnotu.

Cílem bakalářské práce s názvem „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ je, na základě analýzy současné situace v oblasti motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti, vyhodnotit systém motivování ve společnosti T.G.a.s. a s pomocí nových poznatků v oblasti motivování navrhnout lepší řešení, než je to stávající. Následně zhodnotit jeho přínos pro podnik.

V první části mé práce se věnuji teoretické stránce problému motivace. Nejprve vymezuji základní pojmy, jako jsou zdroje motivace, motivy, či motivace jako taková. Dále se věnuji otázce pracovního výkonu, kde motivace hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Mezi další část úvodu práce patří širší náhled na motivaci a to z pohledu hodnocení a vzdělávání. Jednou z částí tohoto teoretického úvodu jsou i některé základní motivační teorie a otázka obsahu motivačního programu.

Ve druhé části se věnuji organizaci, kde jsem vykonával analytickou část mé bakalářské práce. Tato část obsahuje základní údaje o společnosti, historii společnosti a hlavní cíle společnosti. Dále se zmiňuji o vnitřním a vnějším prostředí společnosti a je zde vypracovaná ekonomická analýza podniku.

Třetí část práce je zaměřena na motivování zaměstnanců v podniku. Seznámíme se systémem odměňování, který je v podniku zaveden. To znamená, že čtenáře seznamuji se mzdovým předpisem podniku a programem zaměstnaneckých výhod. Kapitola je uzavřena pohledem zaměstnanců na situaci motivování v podniku pomocí dotazníkového šetření.

Poslední část práce se zabývá samotným návrhem motivačního programu a jeho zhodnocením.

2 Teoretická část

2.1 Úvod do motivace

Motivace je základní stavební kámen jakékoliv lidské činnosti. Na základě motivace vynakládáme úsilí a koncentrujeme svou pozornost určitým směrem. Čím větší je motivace, tím větší úsilí vynakládáme a tím větší je i náš výkon, ať již pracovní nebo jiný. Způsobů, jak pozitivně motivovat, je mnoho. Tyto způsoby nejprve jen zhruba vymezovali obecné motivační teorie. Jejich základ byl položen v základních lidských potřebách, jako je například potřeba jídla, spánku a bezpečí, které tvoří základní motivační teorii. Tato teorie je založená na uspořádání lidských potřeb od vývojově nižších stupňů po vývojově vyšší. Na základě těchto teorií motivace se postupně začaly vyvíjet teorie, které svoji pozornost zaměřovaly do roviny pracovní motivace. V souladu s obecnými teoriemi pracovní motivace byla zkoumána i rovina pracovní spokojenosti. Velký vliv na spokojenost pracovníků má především hmotné odměňování, ale velice důležitým prvkem v oblasti pracovní spokojenosti jsou i formy nehmotného odměňování. Spokojenost zaměstnanců je v současnosti pro tuzemské i zahraniční firmy velice důležitým ukazatelem. Spokojení pracovníci firem představují velmi silný konkurenční potenciál. Jestliže si firma umí dlouhodobě udržet své zaměstnance, získává v nich postupem času odborníky, kteří představují pro firmy silné personální zázemí. Spokojení zaměstnanci se velkou měrou podílí na dobré pověsti firmy v očích veřejnosti. Na dnešní zaměstnance a pracovníky firem klade současná doba vysoké nároky v oblasti schopností, fyzických sil i v oblasti neustálého vzdělávání se. Kvůli těmto aspektům je důležité, aby motivační programy podniků byly propracovány do těch nejmenších detailů.

2.2 Motivace

Motivaci lidské činnosti, tedy motivaci všech aktivit člověka, včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako podstatnou část dynamiky osobnosti. Z hlediska významu motivace pro osobnost člověka a jeho činnost, jakož i její značné proměnlivosti, je možné tuto strukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nezajímavější, současně však také za nejkomplicovanější.

Všichni se v běžném osobním nebo pracovním životě dostáváme do situací, v nichž je důležité dosažení určitého způsobu jednání druhého člověka; jde v podstatě o snahu ovlivnit jeho motivaci.

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. [9]

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích:

- Především je to **dimenze směru**, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.
- Další dimenzí je **dimenze intenzity**. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie.
- **Dimenze stálosti** (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní – překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. [3]

2.3 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení.

Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Kromě těchto motivů, které lze považovat za motivy cílové, terminální, existují však i motivy, jímž dost dobře nelze

přiřadit určitý cílový stav. K takovým motivům může patřit např. zájem člověka o určitou oblast, tento typ motivů je možné označit jako motivy instrumentální.

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu. V praktické rovině se pak přirozeně objeví otázka, jakým směrem se bude ubírat, jakou intenzitu bude mít konkrétní činnost člověka?

Na tuto otázku nelze dát jednoduchou odpověď. Obecně však platí, že motivy orientované stejným, resp. podobným směrem se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat. [3]

2.4 Zdroje motivace

Zdrojů motivace existuje velké množství, jedná se o skutečnosti, které motivaci produkují, probouzejí uvnitř člověka.

Podle Nakonečného [9] Za základní zdroje motivace považujeme:

- a) potřeby
- b) návyky
- c) zájmy
- d) hodnoty a hodnotové orientace
- e) ideály.

2.4.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeby řadíme k základním zdrojům motivace, protože nejen lidé mají své potřeby, které chtějí uspokojovat, ale potřeby mají i zvířata.

Potřebu lidé vnímají jako nedostatek něčeho nezbytného. Jedná se o nepříjemný pocit napětí, který chtějí lidé odstranit. Člověk se tak stane motivovaný k dosažení cíle, kterým je právě uspokojení potřeby. Potřeba člověka aktivizuje k vykonání činností směřujících k odstranění nedostatku. Na obrázku číslo dva je znázorněn vztah potřeb, motivace a činnosti. [9]

2.4.2 Návyky

„V průběhu života každý člověk realizuje některé činnosti (jak předmětné, tak psychické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem.“ [3, s. 246]

Jedná se o styl jednání člověka, který se ve specifických situacích nemění. Člověk má podvědomě naučený, a v podvědomí vštípený, jistý způsob chování, který se projevuje v určitých opakujících se situacích. [6]

2.4.3 Zájmy

Zájem může být vyložen různými způsoby, ale důležité je, že mu můžeme rozumět také jako motiv.

„Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.“ [3, s. 248]

2.4.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk se během svého života setkává s novými skutečnostmi, které pro něj byly do té doby neznámé. Postupně se s těmito skutečnostmi seznamuje, poznává je a také hodnotí, neboť pro každého mají jiný význam, hodnotu, důležitost. Každý jedinec má různé hodnoty. Co je hodnotou pro konkrétního jedince, závisí na určitých předpokladech a jeho vlastních zkušenostech. Avšak hodnoty jako například rodina, zdraví, láska, přátelství, práce, peníze aj. patří k těm všeobecně uznávaným. Tyto skutečnosti se stávají podstatným zdrojem motivace lidské činnosti. [9]

2.4.5 Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ [3, s. 250]

Ideály se vyvíjí za pomoci společenských faktorů, při utváření charakteru jedince, kam patří rodina, autority, významné osobnosti. Využívají se zde procesy učení, nápodoby a identifikace. [3]

2.5 Teorie motivace

2.5.1 Maslowova teorie potřeb

Tato teorie je jednou z neznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. [5]

Základnu neboli první patro hierarchie A. Maslowa tvoří fyziologické potřeby, a sice potřeba dýchat, stravovat se, pít a další. Důvodem jejich nejnižšího umístění v pyramidě je, že pokud člověk neuspokojí nejprve tyto potřeby, nemůže uspokojovat potřeby v dalších patrech. [10]

„A. Maslow to vyjadřuje slovy, že je-li člověk hladový, potom jeho „všechny schopnosti jsou ve službách uspokojení hladu.“ [10, s. 74]

Pokud člověk uspokojí potřeby uvedené v prvním patře Maslowovy pyramidy a zbývá mu ještě energie, zaměří se na uspokojení potřeby bezpečí. Tzn., že člověk hledá oporu a jistoty na své cestě životem, v situaci, ve které se nyní nachází nebo časem bude. [10]

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Dostupný z:

http://4.bp.blogspot.com/_XNL534BrKeI/SQhiIQAIBZI/AAAAAAAAAes/LNc8-wDtk_M/s320/05_maslowova_pyramida_potreb.gif

V hierarchii A. Maslowa nelze přeskakovat jednotlivá patra, a tak pokud má člověk ještě sílu a uspokojil předchozí potřeby (fyziologické a bezpečí), tato síla jej pohání dál k uspokojení potřeby **sounáležitosti a lásky**. Člověk inklinuje k nějakým způsobem orientovaným skupinám lidí, kam patří například rodina, tým, firma, obec či národ apod. [10]

Na dalším stupni v Maslowově hierarchii leží **potřeba úcty**, na kterou lze nahlížet ze dvou stran. Pokud člověka ocení jiní lidé, tzn. úcta jiných nebo pokud je člověk spokojen vnitřně, tzn. sebeúcta.

Úplně nejvýše na obrázku číslo tři objevujeme nejspornější a nejzvláštnější typ potřeby, a to **seberealizaci**. [10]

„A. Maslow patří k rozsáhlé skupině psychologů, kteří předpokládají, že hlavní hybná síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale je umístěna uvnitř člověka. Že jsme puzeni (tedy motivováni) se rozvíjet. Proslulé je jeho tvrzení „čím člověk může být, tím také musí být.“ [10, s. 75]

Pět výše zmíněných skupin potřeb zařadil do systému hierarchie potřeb, kde fyziologické potřeby jsou nejnižší, potřeba seberealizace je pak považována za potřebu nejvyšší. [4]

Toto hierarchické uspořádání vychází ze zážitkové naléhavosti jednotlivých potřeb.[9]

2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Bývá též označována jako motivačně hygienická teorie a je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: svým charakterem subhumánní, živočišná potřeba vyhnout se bolesti, a naproti tomu typicky a výhradně lidská, kulturní potřeba psychického růstu. (Herzberg, 1971)

Herzberg a jeho tým zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci, působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů. [3]

1. skupina faktorů (faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfiers)

Mají-li hygienické faktory podobu příznivou, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Jsou-li však tyto faktory v nepříznivém stavu či

kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a zároveň mohou působit negativně na motivaci pracovního jednání.

2. skupina faktorů (faktory vnitřní, motivátory, tzv. satisfiers)

Jsou-li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace. (Herzberg, 1971) Pracovník pocítuje vnitřní uspokojení z práce a toto uspokojení ovlivňuje jeho pracovní motivaci.

Význam Herzbergovy motivačně hygienické dvoufaktorové teorie lze spatřovat v tom, že ukazuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. Zároveň je – podle Herzberga – alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. [2]

2.5.3 Expektanční teorie

V. H. Vroom se řadí mezi představitele psychologie pracovního jednání. Jeho teorie je zařazována do kategorie teorií nazvaných teorie očekávání, protože zde hrají klíčovou roli pojmy očekávání a valence. Obecnou tezí těchto teorií je, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. [9]

Valence znamená, že jedinec subjektivně hodnotí věc, událost, nebo dosahovaný cíl. Očekávání je zde chápáno jako subjektivní zhodnocení pravděpodobnosti, že cíle bude dosaženo. „Teorie očekávání je založena na naší přirozené nebo instinktivní schopnosti zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie.“ [1, s. 27]

Tato teorie vychází z kognitivních motivačních teorií. Jejím tvůrcem je V. H. Vroom (1964), významný představitel současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace. Tato teorie byla později rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968). [3]

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže je vynaložené úsilí propojené s odměnou a je přímo patrné a hodnota odměny stojí za vynaložené úsilí. Také to vysvětluje, proč

vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než peněžní motivace. Čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že jeho získání závisí na velikosti úsilí, tím větší úsilí bude do výkonu vloženo.

Ale jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Pokud chceme, aby byl podán dobrý výkon, musí být úsilí efektivní. [2]

2.5.4 Teorie X a Y

„Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Jde vlastně o reflexi existence protikladných představ o člověku pracovníkovi a z těchto představ vycházejících přístupů k němu.“ [3, s. 273]

Typ X představuje člověka lenošného, který nechce pracovat, necítí potřebu seberealizace. Je třeba jej k práci vybízet, naléhat na něj, následně jej kontrolovat, dohlížet na něj a směřovat tím správným směrem. Pokud ovšem takový jedinec vykoná kvalitní práci, je důležité poskytnout mu odměnu ať už finanční nebo formou pochvaly. [3]

Opakem typu X je typ Y. Jedná se o člověka pracovitého, fyzicky i duševně stabilního. Jeho filosofie říká, že člověk je odměněn svou vlastní vykonanou, pro okolí i sebe, prospěšnou a kreativní prací. Tento pocit člověka uspokojuje a naplňuje. [3]

Způsob chování vedoucího k zaměstnanci je zvolen podle toho, který typ představy o člověku převládá. [3]

„Významnou součástí uvedeného konceptu - teorie X a Y - je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat, často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X.“ [3, s. 273]

2.6 Motivace k práci

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Proto se jen výjimečně ptáme, proč člověk pracuje? Odkud pramení jeho motivace k práci? Ptáme se spíše: „Proč ten či onen jedinec dělá právě to a ne

ono?“, okolnosti, které jej vedou k tomu, že vůbec pracuje, nás zajímají jen zřídka. Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. splněním pracovních úkolů.

Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Prvním důvodem k práci je nezbytnost zajistit sobě, resp. i své rodině, základní prostředky k životu. Stále větší množství lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje i mnohé další motivy. A naopak. Určité množství lidí nemá zájem si práci zajistit ani základní prostředky pro svůj život.

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. Motivace extrinsická

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec – potřeba zbavit se nadbytečné energie
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – za intrinsický motiv je považována zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi
- potřeba výkonu – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu
- touha po moci – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic
- potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz

- potřeba jistoty – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice
- potřeba sociálních kontaktů – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty.

Jiný přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcující pracovní výkon (motiv úspěchu)
- motivy podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (vytváření přátelské atmosféry na pracovišti)
- motivy potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti)

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Motivace k práci je ze všech těchto faktorů ovlivňujícím zásahům nejpřístupnější – je totiž relativně velmi proměnlivá. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost. [3], [8]

2.6.1 Pracovní motivační faktory

Existuje šest motivačních faktorů, které mohou vést ke spokojenosti v práci:

- a) úspěch – určité úspěchy, jako například úspěšné dokončení zadaného úkolu, vyřešení problému, dosažení určitých pracovních cílů je zvláště důležité, protože snaha dostat se dál je základní lidský stimul
- b) uznání – jakýkoliv projev uznání, poznámka či pochvala, uznání úspěchu posiluje sebeúctu a pro mnoho lidí je už samo uznání odměnou

- c) možnost růstu – změny v práci, kde je zvýšená možnost pracovního růstu, největším motivačním faktorem je vědomí, že je povýšení možné
- d) povýšení – změny, které vedou ke zlepšení pozice nebo postavení v práci
- e) odpovědnost – uvedení skutečné zodpovědnosti, společně s autoritou, která je k provedení úkolu nutná, to vše vyžaduje vůdcovské návyky a proto i upevňuje sebeúctu
- f) daná práce – skutečné provedení dané práce nebo jejich fází, práce, která poskytuje radost a uspokojení jednotlivcům i celým skupinám motivuje daleko více než práce nezajímavá [6]

2.7 Manažerské metody podporující motivaci

Manažerských metod podporující motivaci je velké množství. Nejedná se pouze o ty, které jsou popsány v následujících větách. Po prostudování literatury jsem vybral tyto tři, jelikož mi přišli zajímavé a věcné.

První - *job enrichment*- představuje tzv. obohacování práce. Znamená překonat strach ze strany vedoucích pracovníků delegovat své pravomoci na spolupracovníky. Tím své spolupracovníky může obohacovat o práva a povinnosti řešit úkoly. Vytváří prostor k samostatnému jednání a myšlení v rámci jejich vymezené kompetence. Zvyšováním odpovědnosti pracovníků se záhy pozná, kdo co umí, na co má nebo nemá či jak se v dané situaci zachová. Objeví se, kdo má manažerské schopnosti a v kom je vhodné je pěstovat dále a kdo je naopak nemá. Jestli vedoucí tuto příležitost svým spolupracovníkům nedá, nikdy to nepozná, což bývá často ovlivněno obavami vedoucího z konkurence. Pokud je ale dobrým manažerem, nejsou tyto obavy vůbec na místě.

Druhou metodou je metoda, která se nazývá *job enlargement*, tj. „zvětšování“ či „rozšiřování“ práce, pracovní způsobilostí. Přesněji řečeno jde o rozšiřování žádoucích profesních dovedností a kvalifikace. Metoda vychází z prosté logiky, že odpovídající pracovní výkon podává pouze člověk, který je svěží, duševně i fyzicky. Uplatnění této metody se týká především rutinních pracovních činností, které se opakují, jsou stereotypní a pro pracovníka po jisté době přestávají být motivující. Jde o profese jak manuální, tak i o práce, při kterých se více používá hlava jako např. kancelářské činnosti. Jednotvárné činnosti zvyšují únavu, otupují pozornost a oslabují vnímání. Požadovaný pracovní výkon odvádí pouze takový pracovník, který

je vůči těmto vlivům odolný. Tohoto efektu se dociluje odstraněním negativních účinků jednotvárnosti, střídáním pracovních činností a operací. Výsledkem je snaha o to, aby pracovník místo jedné pracovní operace, kterou vykonával předtím, jich zvládal více. Pro pracovníky je tato metoda přitažlivá. Rozšiřováním kvalifikace zvyšují možnost svého uplatnění. Dostávají také vyšší plat (i když obvykle nijak výrazně) a posilují i jistotu svého uplatnění u firmy.

Poslední je metoda *job rotation*. V podstatě jde o obměnu na pracovních místech či ve funkcích. Tato rotace může probíhat ve dvou směrech - horizontálně a vertikálně. Horizontální *job rotation* znamená takovou obměnu, kdy např. pracovník z útvaru marketingu jisté firmy je pracovníčně zařazen do útvaru technologie výroby, kontroly jakosti apod. nebo naopak. Tato podnikatelská filozofie je založena na myšlence, že dobře obchodovat, prodávat, může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, který prodává, jeho přednosti a celou jeho „duši“. To platí i opačně. Kdo chce vyrábět kvalitní výrobky, musí dobře znát požadavky toho, pro koho jsou určeny.

S myšlenkou se co nejvíce přiblížit zákazníkovi je spojena i vertikální forma *job rotation*. V praxi jde o případy, kdy vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu odcházejí do poboček, nižších článků organizačních jednotek atd. Smysl je zřejmý, co nejlépe a co nejbliže poznat zákazníka - jeho potřeby, zájmy, přání, očekávání, názory a mínění a získat celkové informace pro posouzení a zhodnocení tržní situace.

Obecně lze tedy shrnout, že všechny tři metody mohou být pro podnik velmi užitečné. Jde jen o to se pro ně rozhodnout. Dobrý manažer by měl vědět, že vhodně zvolenou manažerskou metodou může zvýšit motivaci svých pracovníků i jejich identifikaci s cíli podniku. Pracovníci tak zjistí, že jsou pro podnik důležití, že si jich vedoucí pracovníci váží a že se jim snaží poskytnout nové příležitosti, kterých mohou velmi dobře využít i pro svoji budoucí pracovní kariéru. [11]

2.8 Motivování je také odměňování, ale nejen odměňování

Je vcelku přirozené, že hodně úvah o tom, jak motivovat své spolupracovníky, spojují podnikatele s odměňováním. Podnikatelsky orientovaný systém motivace radí „neškludit“. Kdo hledá cestu v úsporách nákladů a snižuje mzdy, místo aby nacházel způsoby, jak více vydělat a lidi více zaplatit, nemůže být označen za podnikatele. Možná že taková cesta stojí více peněz, ale vyplácí se. Zvláště do budoucna. Chce-li si firma zachovat špičkové pracovní síly, měla by platit vždy o něco více než

konkurence. Pamatujme na to, že ne ti nejhorší opouštějí podnik, nejsou-li vhodně motivovaní, ale že odcházejí zpravidla ti nejlepší pracovníci. Vždyť tím, že platíme více než náš konkurent, dáváme svým pracovníkům najevo, že dostávají lepší, než je obvykle dosažitelný plat v oboru. To je nejen uspokojuje, ale i motivuje.

Pokud jde o mzdy a platy, bylo ověřeno, že sebelepší plat - přirozeně v určité relaci – sám o sobě nestačí. Stane se brzo samozřejmostí, na kterou si pracovník lehko navykne. Má-li mít potom motivační efekt, jsme nuceni jej periodicky stále zvyšovat. To nebývá dosti účinné a někdy ani dost dobře možné. Proto se vyplatí využívat především pohyblivých složek odměňování bezprostředně vázaných na docílení konkrétního výkonu, který je pracovníku znám, např. zvýšení objemu prodeje, distribučních výkonů, objemů produkce, ale také jakosti výrobku apod.

Jiný poznatek napovídá, že motivačně vhodně působí ty formy, při nichž odměňování nesouvisí bezprostředně s „obsahem výplatního sáčku“. Neosvědčují se např. ani roční prémie nebo odměny, protože se stávají pro pracovníka očekávaným fixním zdrojem se značnou dlouhodobou perspektivou a jejich účinek je jen okamžitý.

Motivačně silně působí tzv. věrnostní prémie za dobu práce u firmy. Mohou být různě časově odstupňované a jejich podoba je také rozmanitá. Málokdy však mají peněžní povahu. Spíše jde o věcné dary (drahé křišťálové sklo, jídelní servisy apod.), drahé kovy a šperky značné finanční hodnoty, poukazy na luxusní dovolenou v přepychových letoviscích atd. Podle zkušeností manažerů bývá jejich účinek výrazný.

Jiným, závažnějším způsobem motivování pracovníků, poměrně již obvyklým a osvědčeným, je převzetí osobních starostí pracovníků, jejichž řešení vyžaduje jisté finanční náklady a výdaje. Toto může být další motivační prostředek poměrně značného účinku. V následujících několika větách jsou některé konkrétní příklady. Převzetí platby bankovních úvěrů či úroků z těchto úvěrů, prominutí půjček poskytovaných z podnikových prostředků nebo promítnutí jejich podstatných částí, převzetí závazků vůči finančním institucím, částečné financování investičních nákupů pro domácnost (pračky, ledničky, spotřební elektronika apod.), zakoupení nemovitosti nebo bezúročné půjčky na takovou koupi pro pracovníky, kteří nevlastní potřebný kapitál, úhrada nájemného za určité období, uspořádání svatební hostiny

pro novomanžele, kteří se v podniku vyučili a rozhodli se v něm dále pracovat péče o nezletilé děti zaměstnanců během pracovní doby, pomoc v době nemoci apod.

Možných způsobů motivování podnikatelským způsobem je řada. Nebyla dosud zmínka např. o tom, jak motivovat prostřednictvím tzv. skupinové dynamiky, tedy sil působících ve skupině, prostřednictvím jejích potřeb. I to patří k systému podnikatelsky orientované motivace. Uvedené podněty by měly především inspirovat k zamyšlení, jak takový motivační systém budovat v našich podmínkách. [11]

2.9 Hodnocení a motivace

Hodnocení zaměstnanců nabývá v současné globální společnosti stále většího významu. Moderní podniky, jedno zda české nebo zahraniční, kladou na hodnocení svých zaměstnanců stále větší důraz a hodnocení výkonu zaměstnanců se stává důležitým nástrojem managementu podniku. Hodnocení zaměstnanců umožňuje sledování pracovní výkonnosti pracovníků, jejich znalostí, dovedností, schopností a osobnostních vlastností. Zároveň je i podkladem pro odměňování a kariérní postup pracovníků. Moderní hodnotící systémy prosazují individuální přístup ke každému pracovníkovi, kdy jsou každému zaměstnanci podniku stanovovány kromě cílů společných i cíle osobní respektive individuální, tj. šité na míru každému pracovníkovi podniku. Tento individuální přístup k zaměstnancům se poté odráží, respektive by se měl pozitivně odrážet v jejich motivaci. Nutnou podmínkou je zde objektivně prováděné hodnocení.

Hodnocení nemá za cíl pouze motivovat zaměstnance a vytvářet podklady pro rozhodování v oblasti jeho odměňování. K dalším významným cílům patří:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám,
- Identifikovat potenciál pracovníka, rozpoznat jeho silné a slabé stránky,
- Umožnit pracovníkovi zlepšit jeho výkon v budoucnosti,
- Poskytnout mu zpětnou vazbu na jeho počínání v práci,
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje,
- Vytvořit podklady pro plánování kariéry a prodiskutovat cíle pracovníka

[7]

2.10 Vzdělávání a motivace

Podnikové vzdělávání je důležitým nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i podniku jako celku. [12]

Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, a to lidí, které zaměstnává. Vzdělávání je tedy investice do lidských zdrojů za účelem zvýšení jejich výkonnosti, motivace a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Mezi konkrétní cíle vzdělávání pak patří:

- Rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu.
- Pomoc lidem v jejich rozvoji tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů v organizaci mohla být v co největší míře uspokojována z vlastních zdrojů.
- Urychlení případné adaptace pracovníka při převádění na jiné pracovní místo či povýšení snížení časové náročnosti i nákladů na zabezpečení této adaptace

[3]

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (tedy kvalifikace a odborná způsobilost), ale zejména dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro rozvoj firmy, dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Je tedy nezbytné vzájemné propojení:

- Motivace k vynaložení určitého úsilí nezbytného k získání nových znalostí, osvojení či rozvíjení dovedností, jež se následně projeví v jeho pracovním chování.
- Schopností k osvojování si nových pracovních postupů (znalostí a dovedností), které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny.
- Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnění nové formy chování v pracovních činnostech.

[12]

Toto by mělo napomáhat ke zlepšení vztahu k podniku, dokázat lépe pochopit cíle společnosti, přispívá k personálnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, zvyšuje

jejich šance na kariérový a platový postup, podílí se na uspokojení potřeby seberealizace a to, když si zaměstnanec uvědomí, dokáže být mnohem více motivovaný.

2.11 Motivační program podniku

Vypracovaný motivační program nenajdou manažeři v knihách, ale po prozkoumání toho, co motivuje právě jejich zaměstnance. Motivační program je tak vytvořen přímo na míru každé organizace a zohledňuje potřeby a motivy jejich zaměstnanců, druh vykonávané práce, organizační strukturu podniku a strategii podniku. Můžeme ho charakterizovat jako konkrétní postup, opatření a stimulačních prostředků, které povedou k pozitivnímu ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců a jsou v souladu s cílemi podniku.

Tvorbě motivačního programu musí předcházet sběr a analýza informací, které se týkají práce (technické, organizační podmínky práce), demografických, sociálních a kvalifikačních charakteristik pracovníků, pracovních podmínek, systému vedení a řízení v podniku, personální politiky podniku apod. Tyto informace jsou potřebné k tomu, aby následně sestavený motivační program respektoval skutečnost a byl jí schopný ovlivnit požadovaným směrem.

Samotnou tvorbu motivačního programu podniku můžeme rozdělit do několika fází:

- a) Důležité je zjistit pracovní spokojenost či nespokojenost pracovníků a stav účinnosti základních faktorů motivace a organizačních skutečností. Tuto činnost by měli provádět odborníci, kteří se zabývají vedením lidí nebo psychologové. Tato první fáze je velmi důležitá z hlediska identifikace kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců.
- b) Celková charakteristika vnitřních vztahů, vztahů k zaměstnavateli, stanovují se příčiny spokojenosti či nespokojenosti pracovníků.
- c) Stanovení cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit. Může jít jak o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu, tak na ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativě a tvůrčímu aspektu.
- d) Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu. Smysl této činnosti

spočívá v ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.

- e) Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek a jejich uplatňování. Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulujícího podnětu pouze při splnění určité podmínky.
- f) Zpracování motivačního programu do podoby uceleného podnikového dokumentu. Stanovení postupů realizace, časového harmonogramu, a zodpovědnosti za jeho vytvoření, kontrolu či případnou opravu.
- g) Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. Pouze tehdy, pokud budou všichni zaměstnanci jasně vědět, jaké odměny, či benefity mohou od podniku očekávat a jaká je souvislost mezi jejich dosáhnutím a pracovním výkonem, může být motivační program nesmírně užitečný. [3], [5]

Důležité je si uvědomit, že sestavením motivačního programu práce nekončí. V případě změny určitých skutečností v organizaci je důležité program po přiměřených časových úsecích vyhodnotit a dle potřeby modifikovat.

3 Základní informace o společnosti

3.1 Obchodní jméno, sídlo, IČ/DIČ

Obchodní jméno: T.G., a.s.

Sídlo: K Cihelnám 699, 326 00 Plzeň

IČ: 45349088

DIČ: CZ45349088

Kontakty společnosti:

Telefon: +420 377 449 280

Fax: +420 377 430 875

Internetové stránky: <http://www.tg-stavby.cz>, <http://www.free-one-shop.cz>

V Příloze A je fotka sídla společnosti

3.2 Jméno a příjmení osoby statutárního zástupce /osoby oprávněné jednat jménem společnosti, pozice ve společnosti.

Jménem společnosti jedná vůči třetím osobám, soudům a jiným veřejným orgánům představenstvo.

Jménem společnosti jedná předseda představenstva nebo nejméně společně dva členové představenstva. Podepisování za Společnost se provádí tak, že k vytištěné nebo napsané obchodní firmě Společnosti připojí své vlastnoruční podpisy buď předseda představenstva, nebo nejméně společně dva členové představenstva.

Jméno: MUDr. Pavel Trůka

Pozice ve společnosti: předseda představenstva

Jméno: Pavla Marková

Pozice ve společnosti: členka představenstva

Jméno: Jiří Komár

Pozice ve společnosti: člen představenstva

3.3 Historie a strategie podniku

3.3.1 Stručná charakteristika společnosti

Společnost T.G. a.s. je významným subjektem působícím v oblasti stavebnictví. K hlavním činnostem patří především realizace výstavby bytových a nebytových budov včetně inženýrských činností. Rovněž firma působí jako generální dodavatel staveb zejména komerčního charakteru.

V posledních 5-ti letech se společnost stala také významným maloobchodním prodejcem spotřebního zboží v příhraničních oblastech a jeho importérem ze zahraničí, především z EU.

Tabulka č. 1: Obrat + počet zaměstnanců

Rok	Počet zaměstnanců	obrat v tis. Kč
2008	32	469627
2009	30	245626
2010	34	399714
2011	136	535714

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z důvodu neustálého rozšiřování portfolia nabízených výrobků a služeb v r. 2011 rapidně vzrostl počet stálých zaměstnanců společnosti. V roce 2012 se tento počet navýší minimálně cca o dalších 30 osob z důvodu výstavby nové provozovny. Společnost T.G. a.s. plánuje v následujících letech rozšířit své pole působnosti prostřednictvím otevření dalších nových provozoven, a proto předpokládaný počet stálých zaměstnanců v r. 2014 bude činit cca 200 osob.

3.3.2 Cíle společnosti

Hlavním dlouhodobým cílem společnosti je dále posílit významnou pozici na trhu v oblasti maloobchodního prodeje spotřebního zboží, dále nepřetržité rozvíjení a rozšiřování nabídky svých poskytovaných služeb v odpovídající kvalitě s dodržением pevných záruk a zajištění solidní a seriózní součinnosti se spolupracujícími obchodními partnery. K naplnění tohoto cíle firma především využívá vědomosti a zkušenosti svých stálých pracovníků jako hlavního lidského kapitálu společnosti, do kterého je potřeba neustále investovat a rozvíjet ho, a to především formou pravidelného vzdělávání, které povede k rozšíření znalostí a vědomostí zaměstnanců

v daných oborech. Všichni zaměstnanci znají tyto cíle i svůj podíl na jeho dosažení pomocí své práce. Cílem je vytvoření systému a prostředí, které motivuje každého pracovníka. Kvalitní práce vytváří předpoklady pro lepší ohodnocení práce každého z nás.

3.3.3 Stručná historie společnosti a současný stav

Firma T.G. spol. s.r.o. byla založena v roce 1992 dvěma společníky - fyzickými osobami. Od svého vzniku se zabývala obchodní činností, dovozem produktů z oblasti spotřební elektroniky a zdravotnické techniky. K tomuto se postupně přidal i leasing tohoto zařízení. V průběhu let 1995-2000 se v oblasti dovozu sortiment rozšířil o zařízení na kompletaci staveb. V tomto oboru se postupně vyčlenilo ve firmě celé oddělení zabývající se dovozem a obchodem na tuzemském trhu. V oblasti stavebních činností se v posledních 5-ti letech firma zabývá realizací výstavby a rekonstrukcemi především komerčních objektů. Společnost T.G., a.s. se podílela na těchto projektech:

Tabulka č. 2: Realizované projekty

Rok	Podíl na projektu	Projekt	Adresa	Hodnota projektu v Kč
2006	Inženýrská činnost + realizace rekonstrukce	Rekonstrukce budovy - Restaurant Lovecká bašta + prodejna Free one shop	Hraničná 6, 358 01 Kraslice	16 338 705
2006	Realizace výstavby	Výstavba řadových garáží	K Cihelnám 699, 326 00 Plzeň	3 542 943
2006	Inženýrská činnost	Čerpací stanice F1 GAS	Selbská 2865, 352 01 Aš	26 516 545
2007	Inženýrská činnost	Realizace bytového komplexu Mikulka	Lidická 30, 323 00 Plzeň	120 000 000
2007	Realizace rekonstrukce	Restaurant Cafe	Selbská 2890, 352 01 Aš	12 586 245
2009	Realizace rekonstrukce	Rekonstrukce prodejní haly - Zahradnictví Free one shop	Česká Kubice 40, 345 32 Česká Kubice	16 339 311
2009	Realizace rekonstrukce	Rekonstrukce prodejní haly - prodejna Free one shop	Hora Sv. Šebestiána, č. ev. 140, 431 82 Hora Sv. Šebestiána	15 329 887
2010	Inženýrská činnost + realizace rekonstrukce	Rekonstrukce objektu bývalé celnice - prodejna Free one shop	Hraničná 2, 358 01 Kraslice	4 649 686
2010	Inženýrská činnost + realizace rekonstrukce	Rekonstrukce administrativní budovy - sídlo společnosti T.G., a.s.	K Cihelnám 699, 326 00 Plzeň	5 749 545
2011	Realizace rekonstrukce	Rekonstrukce objektu bývalé celnice - prodejna Free one shop	Česká Kubice 63, 345 32 Česká Kubice	12 770 170

2011	Inženýrská činnost	Multifunkční objekt - restaurace, ubytování, konferenční sál, kasino	Selbská 2721, 352 01 Aš	80 000 000
2012	Inženýrská činnost + zařazení v užším výběrovém řízení o generálního dodavatele stavby	Bytový dům "Koterovská" cca 60 bytových jednotek	Proluka u radnice ÚMO 2	130 000 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V posledních 5-ti letech se také firma stala významným maloobchodním prodejcem spotřebního zboží v příhraničních oblastech. Své obchody společnost provozuje pod obchodní značkou Free one shop na adrese:

- a) FreeOne Shop - Hraničná 6, 358 01 Kraslice
- b) FreeOne Shop - Hora Sv. Šebestiána, č. ev. 140, 431 82 Hora Sv. Šebestiána
- c) FreeOne Shop - Hraničná 2, 358 01 Kraslice
- d) FreeOne Shop - Česká Kubice 63, 345 32 Česká Kubice
- e) Zahradnictví FreeOne shop - Česká Kubice 40, 345 32 Česká Kubice

V Příloze B můžete vidět obchodní logo FreeOne Shop.

V roce 2009 firma změnila právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost na základě projektu fúze s dalšími dvěma akciovými společnostmi.

3.3.4 Vlastnictví certifikátů a osvědčení

Společnost udržuje systém managementu kvality v rozsahu zajišťování provádění stavebních prací, staveb, jejich změn a odstraňování v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009

3.4 Vnější prostředí podniku

3.4.1 Konkurence

Mezi největší konkurenty a jako opravdu jediný vážný konkurent v tomto odvětví se jeví společnost Travel Free s.r.o. Tato společnost má jako jediná své prodejny na stejných místech jako jsou prodejny FreeOneShop. Její zaměření je na stejné zákazníky, proto zde panuje velká rivalita. Sortiment prodáváného zboží je až na malé detaily naprosto totožný. Travel Free patří do konsorcia vedeného firmou světového formátu v tomto odvětví, firmou Heinemann Duty Free. Je proto velice

složité konkurovat této konkurenci cenově. Jejich dodavatelské ceny patří k tomu nejlepšímu, co může trh nabídnout.

Další konkurencí pro podnik jsou menší obchody spojené s čerpacími stanicemi pohonných hmot, které mají podobné zboží, ale nemají tak široký sortiment a k tomu mají vyšší marže, které šroubují cenu produktů nahoru.

V neposlední řadě nesmíme zapomenout na místní drobné podnikatele, kteří ale cenově našim produktům nemohou konkurovat.

3.4.2 Státní a vládní zásahy

Cena produktů se skládá z několika částí. Jedna z těch částí je přímo ovlivňovaná státní politikou v jednotlivých zemích. Jedná se o daňovou část ceny produktu. Prodej je přímo závislý na tom, aby politika České Republiky byla především ohledně spotřebních daní volnější než v sousedním Německu, které přímo sousedí s lokacemi, kde se nacházejí prodejny FreeOneShop. Protože podnik stojí hlavně na prodeji tabákových výrobků a alkoholických nápojů občanům sousedního Německa, je nutné, aby sazba spotřební daně byla nižší než Německu. Na stejném principu funguje byznys i s našimi ostatními sousedícími státy, kde je ale výhoda na straně zahraničních společností.

3.4.3 Bariéry vstupu nového konkurenta

V tomto odvětví neexistují žádné vstupní bariéry, trh je naprosto otevřen. Brzdou vstupu na trh, by mohl být fakt, že tyto firmy si již mezi sebou zákazníky rozdělily a vzhledem k velikosti trhu už by zde další konkurent neměl moc velký prostor, pakliže by to nebyla velká již zavedená firma, která by v daném místě otevřela svou pobočku a měla by dostatek prostředků na kvalitní marketing, který by přetáhl klientelu k sobě. Další problém vstupu na trh vidím v nedostatku volných pozemků v nejbližším okolí hraničních přechodů, kde se tyto prodejny nejvíce vyskytují. V tomto odvětví je velice důležité být tzv. „první za čarou“, což znamená při velice těsné cenové politice jasnou výhodu.

3.4.4 Dodavatelé

Prodejny FreeOne Shop mají jednoho majoritního dodavatele, kterým je španělská společnost Aldeasa, provozující podobné obchody po celém světě. Lze říci, že jak je

Travel Free konkurencí pro nás, tak je Aldeasa konkurencí pro společnost Heinemann Duty Free. Tato společnost zaručuje co možná nejnižší nákupní ceny produktů do obchodů FreeOneShop. Proto se podnik nemusí obávat cenové války s konkurencí. Naše obchody mají i další dodavatele a to hlavně v sortimentu produktů, který se od konkurence odlišuje.

3.4.5 Zákazníci, odběratelé

Jelikož se jedná o maloobchod tak se hlavními zákazníky stali řadoví občané. Jak už bylo naznačeno, díky daňové politice, jsou to občané hlavně ze sousedního Německa. Avšak toto neplatí na všechny občany Německa, ale pouze pro ty, kteří svým nákupem ušetří, oproti nákupu v Německu. Toto se vyplatí pouze občanům bydlících maximálně do 20km od Českých hranic, nebo těm, kteří udělají větší nákup. Celý obchod má hodně proměnných, které rozhodují zda-li potenciální zákazník přijede nebo nepřijede. Naši zákazníci samozřejmě oceňují i šířku sortimentu a zařazení kvalitních značkových produktů, přesto rozhodujícím faktorem zůstává cena.

Společnost T.G. se neorientuje pouze na prodej ve svých prodejnách, ale také zásobuje některé menší podniky v lokalitách, kde prozatím nepůsobí.

3.5 Vnitřní prostředí

3.5.1 Organizační struktura

Společnost T.G. tvoří centrála společnosti, na které se nachází administrativní, ekonomické, účetní, informačně-technologické centrum. Prakticky celý mozek společnosti se soustředí v jedné budově, což napomáhá rychlosti a kvalitě řešení pracovních aktivit. Vrcholný management spolu komunikuje napřímo. Jednou měsíčně se svolává schůze managementu, kde se probírají dosažené výsledky, stav realizovaných projektů a plán činností, které se musí udělat. V tomto centru se také lokalizuje centrální zásobovací sklad, odkud se zásobují všechny prodejny. Schéma organizační struktury společnosti je přiloženo v Příloze D.

Ředitel společnosti a zároveň předseda představenstva společnosti utváří především strategické vize do budoucnosti, kam chce aby se společnost vyvíjela. Utváří střednědobý plán činností, které se musejí udělat, aby byla naplněna vize společnosti a operativně je projednává s managementem, který je poté předává k nižším

organizačním stupňům. Deleguje a pověřuje manažery jednotlivých úseků tím, co si představuje, že mají udělat. Komunikuje s obchodními partnery.

K tomu mu pomáhá **vedoucí sekretariátu**, která má na starosti řízení agendy a zastupuje ředitele společnosti v jeho nepřítomnosti. Dále svolává a řídí pracovní schůzky managementu. Má také na starosti personální změny v centrále společnosti, které však musí zkontrolovat s vedením společnosti.

Ekonomické oddělení a účetní oddělení zpracovává vydané a přijaté faktury a zabezpečuje výplaty veškerému personálu společnosti. Dále zpracovává ekonomické analýzy, které předává nejvyššímu vedení ke zhodnocení. Vytváří finanční plán do budoucnosti, podle předpokladů vývoje společnosti a ekonomického prostředí.

Obchodní manažer se podílí na strategii firmy a určuje směr, kterým se bude firma ubírat. Řeší dodavatelsko – odběratelské vztahy. Má na starosti komunikaci s vedoucími prodejen, se kterými komunikuje o strategickém plánování a obchodních vztazích. Dále vymýšlí s podporou vedení společnosti změnu a rozšiřování sortimentu zboží, které dále předkládá vedoucím prodejen. To samé předkládá vedoucímu centrálního skladu. Je přímým nadřízeným vedoucích prodejen.

Marketingový manažer se podílí na strategii firmy z hlediska reklamy a oblasti veřejného mínění. Úzce spolupracuje s obchodním manažerem i s vedoucími prodejen. Vymýšlí směřování vzhledu prodejen a vzhledu reklam, aby vzájemně korespondovali.

Manažer informačních technologií má v kompetenci zabezpečení informačního systému, který využívají všichni zaměstnanci a stará se o jeho modernizaci, rozvoj a adaptaci novým podmínkám. Má na starosti nákup a výběr nových technických prostředků a zodpovídá za jejich spolehlivost a údržbu.

Projektový manažer má na starosti přípravu a realizaci nových projektu, kdy se jedná hlavně o výstavbu nových prodejen. Do jeho činností se zahrnuje, příprava projektové dokumentace, komunikace s dodavateli stavby a projektanty stavby, kterým sděluje požadavky vedení společnosti. Přebírá hotové dílo od dodavatele a předává jej do užívání společnosti, kde za něj nese odpovědnost vedoucí provozovny.

Vedoucí jednotlivých prodejen řídí jednotlivé prodejny. Zastávají funkci personálního oddělení a do svých poboček si vybírají jednotlivé zaměstnance.

Částečně zabezpečují reklamu a starají se o chod poboček. Jsou zodpovědní za styk se zákazníkem a za kladnou prezentaci společnosti zákazníkovi. Určují strategie z hlediska pobočky.

3.5.2 Zaměstnanci

Firma se svými 136 zaměstnanci řadí mezi firmy středně velké. V roce 2010 došlo ke skokovému navýšení počtu zaměstnanců, bylo to jak z důvodů, že se firmě dobře dařilo, tak hlavně došlo ke změnám v pracovních úvazcích. Do té doby byla většina zaměstnanců zaměstnána přes živnostenský list. To se v roce 2010 změnilo a všichni zaměstnanci přešli do pevného pracovního úvazku.

I když je to pro většinu firem běžné, společnost T.G.a.s. nevytváří konkrétní personální plány. Personální zdroje má ve firmě na starost vedoucí administrativy, která zajišťuje zejména potřebná školení, organizuje příjem zaměstnanců a propouštění. Školení probíhají prostřednictvím školicích agentur a příjem zaměstnanců je řízen přes inzerci nebo personální agentury, přičemž hraje důležitou roli při výběru zaměstnanců, jelikož se účastní prvních kol pohovorů. Až ve druhých kolech se připojí i vedení. Potřeba nových zaměstnanců se řeší operativně na podnět některého z vedoucích úseků.

3.6 Finanční analýza

3.6.1 Horizontální analýza rozvahy – aktiv

Tabulka č. 3: Horizontální analýza rozvahy - aktiva

položka	2008	2009	%	2010	%	2011	%
AKTIVA CELKEM	151738	243101	60,21	264280	8,71	313562	18,65
Dlouhodobý majetek	105991	128983	21,69	194390	50,71	221334	13,86
DHM	43932	88232	100,84	75558	-14,36	83394	10,37
DFM	62059	40515	-34,72	118731	193,05	137940	16,18
Oběžná aktiva	45537	112634	147,34	66527	-40,94	89228	34,12
Zásoby	10744	27157	152,76	31330	15,37	43137	37,69
Krátkodobé pohledávky	26383	73681	179,27	30738	-58,28	36547	18,90
Finanční majetek	8410	11796	40,26	4459	-62,2	9544	114,04
Časové rozlišení	210	1484	606,66	3363	126,62	3000	-10,79

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky je patrné, že vývoj celkových aktiv v uvedených letech poměrně značně rostl a to zvláště mezi lety 2008/2009 (růst o 60,21 %).

Mezi lety 2008 a 2009 dlouhodobý majetek narostl o necelých 23 mil. Kč. Ale hlavní změna se odehrála v oblasti oběžných aktiv, která narostla o 147,34%. Hlavní podíl na tom mělo zvýšení zásob o 152,76% a nárůst krátkodobých pohledávek na 73,7 mil. Kč. Oběžná aktiva tedy vzrostla o 67,1 mil. Kč (nárůst o 147,34 %). V celkovém vyjádření se jedná o již zmíněný růst aktiv o 91,4 mil. Kč.

Během let 2009, 2010 a 2011 se již takový skok nepodařilo zopakovat. Přesto zde jasně můžeme vidět, že celková aktiva i nadále rostla až na hodnotu 313,5 mil. Kč na konci roku 2011.

V roce 2010 se dlužníkům povedlo splatit velkou část dluhu ke společnosti, kdy se splatila více jak polovina všech pohledávek. To ve velké míře vedlo k celkovému snížení oběžných aktiv a na druhé straně navýšení dlouhodobého majetku.

3.6.2 Horizontální analýza rozvahy – pasiva

Tabulka č. 4: Horizontální analýza - pasiva

položka	2008	2009	%	2010	%	2011	%
PASIVA CELKEM	151738	243101	60,21	264280	8,71	313562	18,65
Vlastní kapitál	131128	168290	28,34	208731	24,03	247825	18,73
Základní kapitál	2000	2000	0	2000	0	2000	0
Kapitálové fondy	0	1500	-	1500	0	1500	0
Fondy ze zisku	400	800	100	800	0	800	0
Výsledek hosp. min. let	85449	126014	47,47	163730	29,93	203831	24,49
VH běžného úč. období	43279	37976	-12,25	40701	7,18	39694	-2,47
Cizí zdroje	20610	73776	257,96	52758	-28,49	65687	24,51
Rezervy	0	7623	-	0	-	0	-
Dl. závazky	499	1036	0	646	-37,64	6396	890,09
Kr. závazky	13017	36177	177,92	21948	-39,33	21491	-2,08
Bankovní úvěry a výpomoci	7094	28940	307,95	30164	4,23	37800	25,31
Časové rozlišení	0	1035	-	2791	169,66	50	-98,21

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Změny v pasivech logicky korespondují se změnami v aktivech. Nejvýraznější meziroční rozdíly jsou proto opět mezi lety 2008/2009.

Mezi všemi danými lety došlo v oblasti pasiv k pozitivnímu posílení vlastního kapitálu o 116,7 mil. Kč. To znamená meziroční nárůst v průměru přes 20%. Ke kolísavým hodnotám se dostáváme u cizích zdrojů, kde jde o kombinaci snižování krátkodobých závazků a růstu hodnot bankovních úvěrů. Základní kapitál společnosti se během let nezměnil a zůstává stále na zákonném minimu 2 mil. Kč.

Velice zajímavé je však porovnání výsledku hospodaření účetního období, kdy i různými cestami se podařilo dosáhnout velice vyrovnaných výsledků během všech sledovaných let. Změny jsou pouze v jednotkách procent. V roce 2008 byly tržby na jednu takové úrovni než v roce 2009, přesto je výsledek hospodaření téměř na stejné úrovni. Stejně tak v roce 2010, kdy se tržby opět zvedli o více jak 50%, ale výsledek hospodaření je opět velice podobný.

3.6.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z tabulky níže je patrné, že tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb ve sledovaných letech silně kolísaly. V roce 2008 byly tržby na podobné úrovni jako v roce 2011. Za to v roce 2009 došlo k velkému propadu, téměř o 60% z 421,2 mil. Kč v roce 2008 na 183,1 mil. Kč. Poté došlo k opětovnému růstu, který by měl pokračovat i v roce 2012. V celkovém měřítku je však jistě pozitivním zjištěním, že i přes všeobecnou recesi, která se dotkla všech odvětví, se tržby v roce 2011 prakticky rovnají tržbám z roku 2008, což je pro nás začátek sledovaného období.

Nejsledovanější položkou ve výkazu zisku a ztrát je výsledek hospodaření za účetní období. Pro společnost T.G. je tento ukazatel jistě pozitivní, neboť ve všech čtyřech sledovaných letech dosáhla zisku. Navzdory velkému poklesu tržeb v roce 2009 lze ve výsledku hospodaření vyzorovat neobvyklou vyrovnanost. K tomu určitě přispělo udržení obchodní marže v roce 2009 v absolutní hodnotě na úrovni obchodní marže z roku 2008.

Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

položka	2008	2009	%	2010	%	2011	%
Tržby za prodej zboží	421263	183100	-56,54	344074	87,92	485525	41,11
Náklady na prodané zboží	403803	162899	-59,66	307877	89,00	427913	38,99
Obchodní marže	17860	20201	13,11	36197	79,18	57612	59,16
Výkony	47964	62542	30,39	55657	-11,01	50214	-9,78
Tržby za prodej vlastních výr. a služeb	47964	62526	30,36	55640	-11,01	50189	-9,80
Výkonová spotřeba	14790	31271	111,43	45633	45,93	32576	-28,61
Přidaná hodnota	51034	51472	0,86	46221	-10,20	75250	62,80
Osobní náklady	4458	4818	8,08	6012	24,78	20095	234,25
Daně a poplatky	48	395	722,92	367	-7,09	208	-43,32
Odpisy DM	2834	5724	101,98	6189	8,12	6800	9,87
Ostatní provozní výnosy	1590	3491	119,56	3117	-10,71	830	-73,37
Ostatní provozní náklady	111	1980	1683,78	740	-62,63	1090	47,30
Provozní VH	45069	42114	-6,56	43936	4,33	49227	12,04
Ostatní finanční výnosy	3247	2447	-24,64	5415	121,29	4500	-16,90
Ostatní finanční náklady	1186	2658	124,11	4319	62,49	4333	0,32
Finanční VH	2960	-342	-111,55	1269	471,05	417	-67,14
Daň z příjmů za běžnou činnost	4750	3796	-20,08	4504	18,65	9950	120,91
VH za úč. Období	43279	37976	-12,25	40701	7,18	39694	-2,47
VH před zdaněním	48029	41772	-13,03	45205	8,22	49644	9,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

3.6.4 Ukazatelé rentability

Tabulka č. 6: Ukazatelé rentability

položka	2008	2009	2010	2011
Rentabilita aktiv (ROA) = EBIT / celková aktiva				
VH před zdaněním	48029	41772	45205	49644
Nákladové úroky	331	998	1029	1150
EBIT	48360	42770	46234	50794
Aktiva	151738	243101	264280	313562
ROA	31,87%	17,59%	17,49%	16,20%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál				
EAT	43279	37976	40701	39694
VK	131128	168290	208731	247825
ROE	33,01%	22,57%	19,50%	16,02%
Rentabilita tržeb (ROS) = čistý zisk nebo ztráta / tržby				
EAT	43279	37976	40701	39694
Tržby	469227	245626	399714	535714
ROS	9,22%	15,46%	10,18%	7,41%
Rentabilita nákladů (ROC) = čistý zisk nebo ztráta / celkové náklady				
EAT	43279	37976	40701	39694
Náklady	427695	215481	369965	495665
ROC	10,12%	17,62%	11,00%	8,01%

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ukazatel rentability aktiv (ROA) se spočte tak, že vydělíme zisk před úroky a zdaněním (EBIT) celkovými aktivy. Podle tabulky pohybuje mezi 16 a 31 %. Opět

lze pozorovat zajímavé rozdíly mezi rokem 2008 a zbytkem sledovaných let. Je zde dobře patrné, že společnost vykázala velmi vysoký zisk, vzhledem k množství aktiv.

U rentability vlastního kapitálu (ROE) můžeme pozorovat velmi podobný trend jako u ukazatele (ROA) kdy rentabilita vlastního kapitálu klesla ze 33% na 16%. Což dobře koresponduje s průběhem rentability aktiv. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než hodnota (ROA), což je zde až na jednu výjimku, kde jsou hodnoty vyrovnané splněno.

Rentabilita tržeb (ROS) se vyvíjí naprosto odlišně než předchozí dva ukazatele. Je patrné, že velikost tržby v roce 2008 byla na úrovni let 2010 a 2011 a zisk byl také velmi podobný. Naproti tomu je jasné, že tyto tržby byly v roce 2008 dosaženy, bez nutnosti velkého kapitálového zatížení. U tohoto ukazatele všeobecně platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe pro podnik. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2009, kdy nám ukazatel říká, že z 1 Kč tržeb podnik vyprodukoval 0,1546 Kč zisku.

Ve vývoji rentability nákladů (ROC) je vidět velmi podobný vývoj jako u rentability tržeb kde jsou podobné hodnoty v letech 2008, 2010 a 2011. Rok 2009 se poměrně vymyká. V posledním analyzovaném roce (roce 2011) tento ukazatel dosáhl hodnoty 8,01 %, která nám říká, že podnik z každé koruny vynaložených nákladů získal 0,0801 Kč zisku.

4 Motivování v podniku

4.1 Analýza situace v oblasti motivace v podniku

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, odměna za vykonanou práci nejsou jen peníze. Jsou sice nejdůležitější částí odměny za práci, ale nelze na ně pohlížet jako na nějaký samospásný prostředek, který vše vyřeší. Je potřeba vnímat tento pojem poněkud šířeji a zahrnovat do něj i nepeněžní formy odměňování.

Analýza situace je založena na mých zkušenostech a pozorování při práci v podniku. Jednoduše řečeno, stávající situace není příliš příznivá, co se motivování týká. Neexistuje žádný ucelený motivační program, který by měl patřičné atributy, se kterým by pracovníci podniku byli ztotožnění. Motivovaná je pouze malá skupina lidí a to především z toho důvodu, že se jedná o jedince, které motivuje již činnost samotná a výsledky této činnosti. Jisté pokusy o to, motivovat i další členy existují, ale nejsou efektivní, protože motivační prostředky nejsou používány promyšleně, cíleně a neexistují žádné stanovené cíle, kterých má být prostřednictvím motivace dosaženo.

4.2 Odměňování zaměstnanců

U společnosti T.G.a.s. nepůsobí odborová organizace. Práva a povinnosti zaměstnanců nejsou tedy řešeny kolektivní smlouvou. Způsob a forma odměňování jednotlivých zaměstnanců jsou upravovány pracovní smlouvou, která je uzavírána ve smyslu par. 28 zákona č. 362/2007 Sb.

Pracovní smlouva je uzavírána vždy písemně, obsahuje předepsané náležitosti uvedené v zákoníku práce, další podmínky vykonávání daného druhu práce, způsob a formu odměňování pracovníka, povinnosti a práva obou smluvních stran. Smlouva se sepisuje ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převezme zaměstnanec, druhé zaměstnavatel.

Základní mzda

Základní mzda je časová. Management společnosti má pevnou měsíční sazbu, stejně jako administrativní pracovníci, kteří mají volnou pracovní dobu. Prodavači v obchodech, skladníci apod., tedy ti, kteří pracují na směny, mají pevnou hodinovou sazbu. Pro každou jednotlivou funkci ve společnosti – manažer oddělení, vedoucí

skladu, skladník, vedoucí prodejen, administrativní pracovníci atd. je zvlášť stanovena základní mzda s určitým rozpětím. Zaměstnanci náleží za vykonanou práci smluvní mzda dle individuální dohody o mzdě, která je nedílnou součástí pracovní smlouvy. Výše postavení zaměstnanci, jako například manažeři oddělení mají v pracovní smlouvě speciální prémie složku mzdy. Pracovníci společnosti nedostávají třináctý ani čtrnáctý plat.

Prémie

Prémie jsou stanovovány jednou ročně dle výsledku činnosti celé společnosti, přičemž se přihlíží k:

- celkovým dosaženým výsledkům hospodaření společnosti,
- výsledkům činnosti jednotlivých divizí,
- výsledkům činnosti jednotlivých manažerů společnosti,
- pohledávkám a závazkům společnosti, likviditě společnosti, celkové finanční situace společnosti atd.

V případě splnění všech kritérií jsou poskytovány prémie ve výši 10% objemu základní mzdy (hrubá mzda) za rok u každého jednotlivého zaměstnance. V současné době tento bonus dostávají pouze manažeři společnosti. Pokud nejsou některá kritéria splněna na 100%, pak se prémie neposkytují nebo se poskytují ve snížené procentuelní částce. O výši prémie rozhoduje představenstvo společnosti a musejí být odsouhlaseny mimořádnou valnou hromadou společnosti.

Benefity

Společnost T.G.a.s. se snaží neustále zkvalitňovat péči o své pracovníky. Důvodem je zejména obava společnosti z vyšší fluktuace zaměstnanců. Vedení společnosti si dobře uvědomuje, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem podniku a největší konkurenční výhodou. Svým zaměstnancům proto zajišťuje nadstandardní pracovní podmínky v mladém a flexibilním pracovním prostředí.

Společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody: možnost užívání mobilního telefonu, notebooku, příp. služebního automobilu; zprostředkování jazykového či jiných vzdělávacích kursu, volné vstupenky na sportovní utkání, zprostředkování slev ve vybraných obchodech; nápoje na pracovišti.

Mobilní telefony, notebooky či služební automobily

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, jejíž provozovny se nacházejí ve velké vzdálenosti od hlavní sídla společnosti i sami od sebe je komunikace na dálku mezi spolupracovníky každodenní a nezbytnou součástí práce. Téměř všichni zaměstnanci společnosti T.G.a.s. proto využívají pracovní mobilní telefony. Pracovníci na pozicích manažerů oddělení, vedoucí veškerých prodejen, členové představenstva společnosti i jiní využívají navíc služební notebooky a služební automobily. Tito pracovníci mohou služební notebooky i automobily využívat i pro soukromé účely, pokud dodrží předem stanovená pravidla.

Vzdělávací kurzy

Úspěšnost firmy na trhu do jisté míry ovlivňuje též vzdělanost jejich zaměstnanců. Firma T.G. klade důraz na neustálé vzdělávání, doškolování a rozvíjení znalostí a dovedností svých pracovníků a vynakládá tímto směrem každý rok nemalé finanční částky. V odůvodněných případech společnost hradí svým zaměstnancům náklady spojené s absolvováním jazykových kursů. Přesto společnost plánuje širší a hlubší zapojení zaměstnanců do vzdělávání, což bude zahrnuto v navrženém motivačním programu.

Nápoje na pracovišti

Zdarma nealko nápoje na pracovišti pro zaměstnance jsou dnes již samozřejmost jak v hlavním sídle společnosti v Plzni, tak ve všech prodejních místech

Ostatní benefity

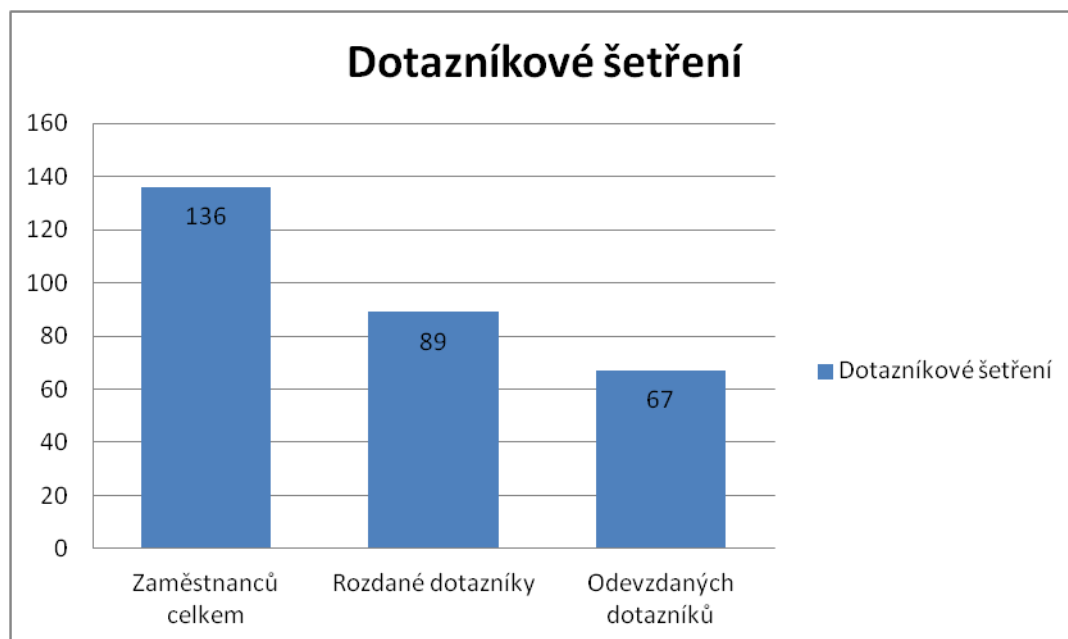
Jak již bylo nastíněno, tak pracovní smlouvu si každý zaměstnanec domlouvá sám individuálně. Z tohoto důvodu každý zaměstnanec pracuje za podobných přesto jiných podmínek. Někteří dostávají příspěvek na stravování, protože není možné se stravovat přímo v místě vykonávané práce. Většina zaměstnanců, kteří dojíždějí z větší vzdálenosti, dostává příspěvek na dopravu. U jednoho pracovního úvazku můžeme zaregistrovat příspěvek na děti, resp. příspěvek na dopravu dětí do mateřské školy a poplatek za mateřskou školu.

4.3 Dotazníkové šetření

Za velice důležitý a přínosný zdroj informací považuji provedené dotazníkové šetření, které jsem provedl se zaměstnanci společnosti T.G.a.s. Dotazník se skládá z jedné přehledné tabulky, jak pro dotazujícího tak pro tázaného. Celá tabulka je znázorněna v Příloze C. Autorem tohoto typu tabulky je Stoewer. Jsou v ní vymezeny základní faktory pracovní spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. V první části (A) se od respondenta požaduje, aby zhodnotil význam tohoto faktoru pro vlastní osobu podle navržené stupnice hodnot. Ze získaných výsledků je možno stanovit pořadí (váhu) motivů pracovní výkonnosti jednotlivého zaměstnance. Tento výsledek je potom konfrontován s druhou částí dotazníku (B), kde jsou stejné faktory hodnoceny zaměstnancem z hlediska toho, do jaké míry jsou uspokojovány organizací či přímým nadřízeným. Je zřejmé, že optimální a žádoucí situace nastává tehdy, když faktor oceněný vysokým stupněm ze strany zaměstnance vykazuje i vysoký stupeň plnění ze strany zaměstnavatele. Naopak, kritická situace nastává tehdy, když faktor vysokého významu pro zaměstnance odpovídá nízký stupeň plnění. Uvedená situace může zapříčinit pracovní nespokojenost a stát se faktorem vyvolávající frustraci. Situace kdy faktor nízkého stupně ohodnocení vykazuje vysoký stupeň plnění, znamená, že zde společnost plýtvá svými zdroji na motivování zaměstnanců naprosto zbytečně.

Dotazníkového šetření se účastnili zaměstnanci napříč společností. Nepodařilo se mi kontaktovat všechny zaměstnance společnosti, tedy 136 lidí. Osloveno tedy bylo 89 zaměstnanců, od kterých se mi vrátilo 67 vyplněných dotazníků. To, bez jednoho, odpovídá polovině zaměstnaneckého sboru. Tím, že se jedná o celé spektrum zaměstnanců společnosti, si myslím, že se jedná o reprezentativní vzorek a výsledky zhodnocení dotazníků mají velikou váhu na navržený motivační program podniku.

Graf č. 1: Dotazníkové šetření - účast



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

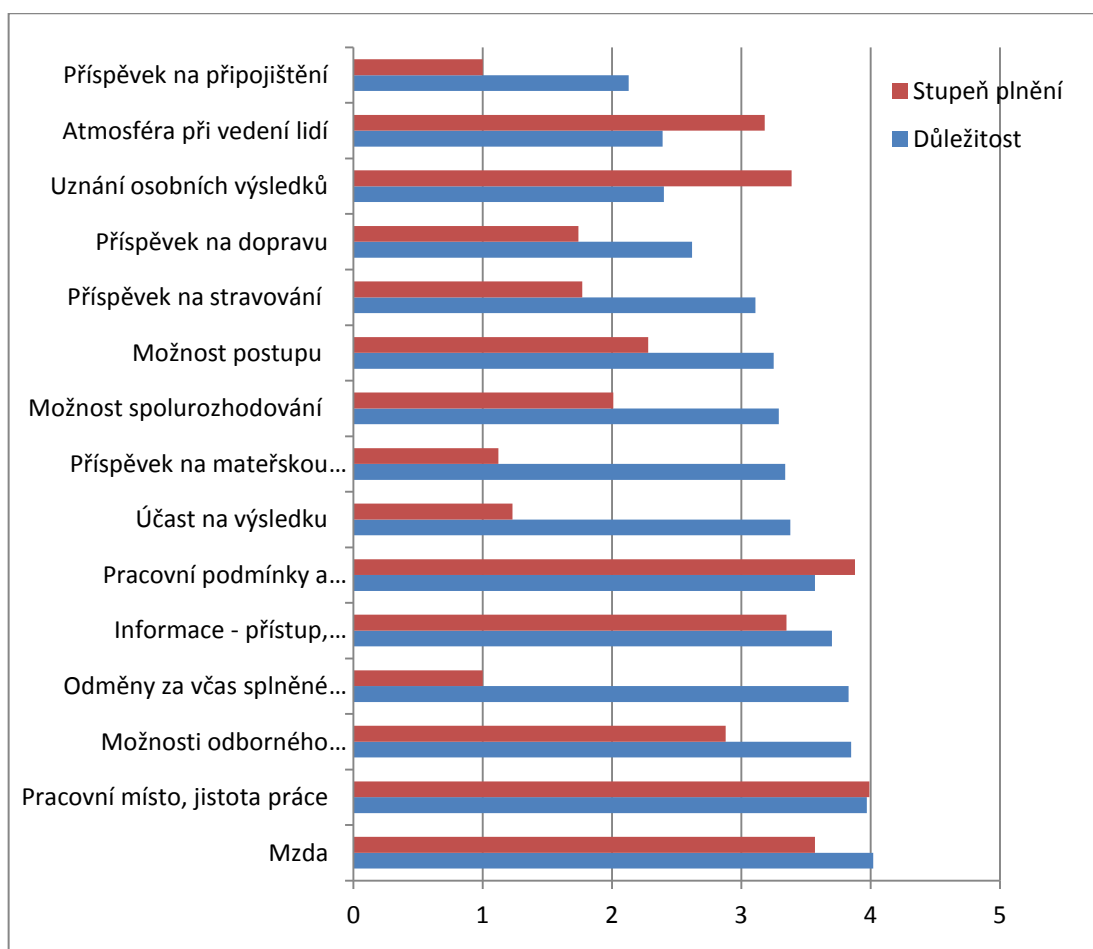
Vyhodnocení šetření

Hodnocení otázek dotazníku probíhá bodováním, od jedničky do pětky, kdy jednička značí nejmenší možný dosažený počet bodů a naopak pětka značí plný bodový příděl a nejlepší hodnocení. Nejdůležitější motivační stimuly dostanou od zaměstnance pět bodů, naopak ty, o které nemá zájem, dostanou bod pouze jeden. Hodnocení dotazníku je shrnuto do přehledného grafu, kde jsou vedle sebe postaveny hodnoty důležitosti a hodnoty stupně plnění, tak, že je můžeme porovnávat jedním pohledem do grafu.

Začneme od motivů, které dostali od zaměstnanců v průměru nejhorší hodnocení a jsou to motivy, které určitě nezahrneme do navrženého motivačního programu. Hodnocením 2,13 dali zaměstnanci jasně najevo, že *příspěvek na různá pojištění* je moc neoslovuje. Podnik také tento benefit ani nenabízí. Další, možná překvapivé je, že pro zaměstnance v pohledu motivování není důležité, *jaká je atmosféra při jednání s nadřízenými*. Tuto položku v dotazníku ohodnotili 2,39 body. Na druhé straně dali 3,18 bodů jejímu plnění. To znamená, že nadřízení jednají s podřízenými lépe, než je pro ně důležité. Samozřejmě se najdou jedinci, kteří mohou své hodnoty mít úplně opačně. Další položkou ve výčtu je *uznání výsledků práce*. Tato položka dostala v hodnocení důležitosti 2,40. To je podle mě způsobeno, že zaměstnanci

raději budou pochváleni za odvedenou práci například zvýšením mzdy, nebo nějakou jinou formou odměny. Následující motiv je poslední, který dostal méně než 3 body. Je to *příspěvek na dopravu*. Tento motivační stimul dostal 2,62 bodů. Přes to, že je ohodnocen jako jeden z nejhorších, je zde si potřeba uvědomit, že jeho hodnocení důležitosti je výrazně nižší, než stupeň plnění. Někteří zaměstnanci tohoto benefitu využívají, ale jedná se pouze o pár jedinců, kteří si tento benefit individuálně domluvili s vedením. Navíc s rostoucími cenami pohonných hmot bude tento příspěvek čím dál tím více růst na své důležitosti.

Graf č. 2: Hodnocení důležitosti jednotlivých motivačních stimulů a jejich plnění



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Všechny další motivační stimuly dostaly více než 3 body, to znamená, že jsou pro zaměstnance spíše důležité než nedůležité.

Jedná se konkrétně o tyto benefity a motivační stimuly řazené sestupně podle důležitosti (v závorkách jsou uvedeny známky důležitosti/ známky stupně plnění):

- Příspěvek na stravování (3,11/1,77)
- Možnost postupu nebo povýšení (3,25/2,28)
- Možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti (3,29/2,01)
- Příspěvek na mateřskou školu nebo na cestovné dětí za vzděláním (3,34/1,12)
- Účast na výsledku (3,38/1,23)
- Pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, režim práce, vybavení pracoviště), (3,57/3,88)
- Informace (přístup k nim a jejich poskytování), (3,70/3,35)
- Odměny za včas splněné pracovní úkoly (3,83/1)
- Možnosti odborného vzdělávání (3,85/2,88)
- Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce (3,97/3,99)
- Mzda (4,02/3,57)

Z těchto stimulů hodnocených již více než 3 body, zaměstnancům se jako nejméně důležitý jeví *příspěvek na stravování*. Jak již bylo napsáno v předchozí kapitole, tak příspěvek na stravování užívají zaměstnanci, kteří se nemohou stravovat přímo v místě pracoviště a musejí dojíždět do nejbližšího města na obědy. Pro tyto zaměstnance je tento příspěvek důležitý. Jako další se umístily stimuly *možnosti povýšení a možnosti spolurozhodování*. Možnost povýšení je vždy omezená počtem pracovních pozic. Vzhledem k tomu, že se plánuje výstavba nových prodejen, tak není vyloučené, že někteří zaměstnanci by mohli povýšit na jednu z vedoucích pozic v těchto nových provozovnách. O možnost spolurozhodovat o své náplni práce a řešení různých pracovních úkolů by měla zájem většina zaměstnanců. Zaměstnanci si myslí, že by vedení v tomto bodě mělo více komunikovat o možnostech provedení dané práce a rádi by více uplatnili své nápady a zkušenosti. Další motivační forma podle známky je *příspěvek na mateřskou školu nebo na cestovné dětí za vzděláním*. Této motivační formy, využívá pouze jedna pracovnice, která si jej individuálně domluvila s vedením a je s ním naprosto spokojená. Podle výsledků by jej, ale určitě začalo využívat více zaměstnanců. *Účast na výsledku* považují zaměstnanci za dobrý motivační prvek, který by chtěli v nějaké formě využívat. V současné době, jej ve formě ročních bonusů dostávají pouze manažeři svých oddělení. *Pracovní podmínky* zaměstnanci vnímají jako důležité. Jelikož pracovní podmínky tvoří hlavně místo, kde svoji práci vykonáváte, tak jsou zaměstnanci s tímto stavem spokojeni. Zaměstnanci mají možnost pracovat v nově postavených prodejnách s použitím

nejmodernějších technologií, vybavené moderními technickými zařízeními. Hlavní sídlo společnosti také prošlo celkovou rekonstrukcí, což udělalo z budovy moderní administrativní sídlo. Fotka této budovy je v Příloze A. *Získávání informací* nebo *přístup k informacím* jako další z motivačních prvků zaměstnanci vnímají jako velice důležité při jejich tvorbě práce. Určitě se nejedná pouze o získávání informací zvenku, ale také o komunikaci mezi pracovníky samotnými. Srovnáním s druhou stranou dotazníku dojdeme k závěru, že by se poskytování informací mezi zaměstnanci mělo zlepšit. Největšího rozdílu hodnot mezi důležitostí a plněním faktoru dosáhly *odměny za včas splněné pracovní úkoly*. Dalším faktorem ve výčtu stojí *možnost odborného vzdělávání*. Tento motiv je právem takto vysoko. Je důležitý jak pro zaměstnance samotné, aby byli dále konkurenceschopní na trhu práce tak také pro firmu, protože tu tvoří zaměstnanci a jejich znalosti a umění. Zaměstnanci si myslí, že by společnost měla zvýšit aktivitu v tomto ohledu a školit zaměstnance více. Předposledním faktorem je *jistota pracovního místa*. V dnešní době, krizí postiženou společností, by bylo velmi obtížné si hledat náhradní pracovní místo v případě jeho zániku. Jelikož se firmě daří velmi dobře, tak i zaměstnanci cítí, že jejich práce není ohrožena, pokud oni sami budou pracovat bez velkých chyb. Jako nejdůležitější motivační stimul označili zaměstnanci *mzdu*. Můžeme říci, že i přes veškeré teorie, hledající motivaci i jinde než ve výši mzdy, je tento faktor nejdůležitějším. Můžete se snažit všemi dalšími cestami motivovat pracovníky pracovat lépe a efektivněji, ale pokud je dobře nezaplátíte, tak vám nebudou nic platné.

5 Návrh motivačního programu společnosti

V první řadě by se měla společnost postarat o to, aby se motivační formy dostaly více do povědomí zaměstnanců, zvýraznit jejich výhody a jasně je deklarovat. Zpracovat motivační program jako samostatný dokument s jasně formulovanými body. Jak vylepšit motivování zaměstnanců je vždy velmi obtížný úkol. Každý zaměstnanec je jiný a působí na něj různé formy motivování. Motivovat každého zaměstnance zvlášť a „ušít mu motivační program na míru“ je v našich podmínkách nemožné a bylo by to velmi nákladné.

5.1 Možnosti odborného vzdělávání

Touto možností motivování se firma již intenzivně zabývá. Je si vědoma toho, aby naplnila své všeobecné cíle, musí využívat vědomosti a zkušenosti svých stálých zaměstnanců, do kterých je potřeba neustále investovat, a to především formou pravidelného vzdělávání, které povede k rozšíření znalostí a vědomostí zaměstnanců v daných oborech. Momentálně firma řeší problém s nedostatkem prostoru a vybavení k efektivnímu provádění vzdělávacích aktivit. Společnost nevlastní ani jednu dostatečně prostornou a vybavenou místnost, která by zajistila důstojný chod a realizaci školení. Z tohoto důvodu není možné v současnosti posílit oblasti školení o další činnosti. Proto společnost usiluje o *vybudování svého školicího zařízení a zázemí*, které by podpořilo profesní a osobnostní růst zaměstnanců, kteří projevují velký zájem o další možnosti sebevzdělávání, stejně tak, jako spolupracující firmy společnosti T.G.a.s. Cílem firmy je uchování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců vedoucích k efektivnímu vykonávání pracovních povinností, umožňovat jim dostatečnou seberealizaci a sebevzdělávání v oborech a činnostech, které jsou předmětem jejich pracovní náplně. Tento cíl bezprostředně navazuje na další cíl společnosti, a to na schopnost společnosti obstát v konkurenčním prostředí a limitovat případné hrozby na trhu. Společnost chce také posílit a rozšířit oblast vzdělávání o další efektivní školení, což při stávající situaci bohužel není možné. Dlouhodobým záměrem společnosti je také pořádání pravidelných seminářů a školení pro další spolupracující subjekty v prostředí vhodném a umožňujícím kvalitní průběh školení a kurzů

Důvody vedoucí k realizaci projektu jsou následující:

- Zvyšování kvalifikace vlastních zaměstnanců – zefektivní výkon práce a zajistí pružnou reakci na potřeby zákazníka.
- Neuspokojivá jazyková vybavenost zaměstnanců – plynulá komunikace v cizím jazyce je nezbytná pro styk se zákazníky.
- Chybějící dostatečně kapacitní prostor pro výuku - firma nemá k dispozici vlastní odpovídající prostory k pravidelnému pořádání odborných kurzů a seminářů, čímž jsou možnosti k provádění školení velice omezené.
- Nedostatečné technické zázemí pro kvalitní výuku – firma nevlastní adekvátní technické vybavení pro kvalitní výuku,
- Nedostatečné zázemí pro školitele – chybí vyčleněný prostor na přípravu školitelů, skladování učebních pomůcek a materiálů, atd.
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců spolupracujících subjektů – zaměstnanci těchto subjektů a samotní zaměstnavatelé projeví o nabízená školení velký zájem, což přispěje k pravidelnému a dlouhodobému využívání školicího střediska
- Zvýšení motivace zaměstnanců společnosti – díky svým znalostem a schopnostem, které zaměstnanci při školeních získávají, lépe zvládají a plní stanovené úkoly a cíle společnosti, což vede k uspokojení pracovníků i zaměstnavatele. Splnění stanovených cílů může vést k různým odměnám ve prospěch zaměstnanců.
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu – díky efektivnímu školení a seznámení s novými inovativními metodami jsou vyškolení zaměstnanci schopni pružně reagovat a uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Výše uvedené důvody k realizaci školicího střediska nejsou jen výčet negativních okolností, které brání v rozvoji a sebevzdělávání zaměstnanců společnosti T.G, a.s., ale podobné okolnosti brání v možnostech vzdělávání svých zaměstnanců i ostatním spolupracujícím subjektům. V případě realizace školicího střediska tyto subjekty s chutí využijí jeho prostory a vybavení ke školení svých zaměstnanců a přispějí tak k pravidelnému využívání školicích prostor. Spolupráce je zajištěna uzavřením smlouvy o budoucí smlouvě o poskytování vzdělávání ve školicím středisku. Školicí

aktivity budou probíhat formou seminářů, přednášek, prezentací, kurzů, praktických cvičení, atd.

Vybudování vlastního školicího střediska chápe společnost T.G., a.s. jako nezbytným krokem ke zlepšení odborné a profesní přípravě zaměstnanců, ke zefektivnění organizace výuky a ke zvýšení kvality jednotlivých školení.

Někdo však může začít namítat, proč si dělat svoje vzdělávací středisko, vždyť je jich v okolí mnoho. Odpověď je jasná a má několik zdůvodnění. To nejpragmatičtější je finanční hledisko celé situace. Do budoucna se náklady na vybudování střediska vrátí a to nejen na ušetřených nákladech na drahá školení, která se většinou konají v prestižních a drahých hotelech. Nebudeme zastírat, že středisko bude vytvářet svou činností zisk. Jeho využíváním pouze pro potřebu společnosti by se jednoznačně nevyplatilo ho budovat. Další aspekt je, že zaměstnanci se budou ve „vlastním středisku“ cítit jistě pohodlněji a uvolněněji, než by bylo v prostorech, které neznají, ve kterých se špatně orientují. Tato uvolněnější nálada bude jistě nápomocna k lepšímu soustředění a vstřebávání informací ze vzdělávání. Jistě také pomůže, aby se zaměstnanci na školení více těšili a měli k němu pozitivní přístup.

Tento proces, je pro firmu velice důležitý. Pouze posílat zaměstnance na školení by nemělo velký význam, kdybychom nevěděli, jestli se při školení něčemu naučí. Proto by mělo pravidelně docházet k vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Ve spolupráci s lektory, účastníky a managementu. Vyhodnocování vzdělávání umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje stejně tak, jako se zaměřují na jiné oblasti, přispívá k efektivitě podnikání, podporuje vazbu mezi podnikatelskými cíli a cíli vzdělávání, zvyšuje pocit odpovědnosti účastníků i manažerů za výsledky vzdělávacích aktivit, pomáhá určit, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti, podporuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu, pomáhá manažerům v uvědomění si, že vzdělávací aktivity přispívají k dosahování jejich cílů atd. Snažíme se získat informace o efektu pro podnik, jako je například dosahování strategických cílů, lepší využívání technických prostředků a technologií, zlepšení komunikace uvnitř firmy, vztahů, zvýšení výkonnosti jednotlivců či týmů atd., a tím i zvýšení efektivity a produktivity firmy a případné zlepšení její konkurenceschopnosti. Některé z efektů jsou již obtížně přímo měřitelné a oddělitelné od ostatních vlivů.

Zásady pro vzdělání zaměstnanců:

Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání. Důležitá je existence standardních i speciálních vzdělávacích programů. Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání (řeší se rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se to bude týkat, obsahu a metod atd.) Třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Následující fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Vzdělávání samotných zaměstnanců by se mělo zaměřit na tyto oblasti:

Výuka cizích jazyků: Jelikož je společnost zaměřena na zákazníky hlavně z Německa, proto by se společnost měla snažit poskytnout zaměstnancům, kteří se zákazníky přijdou do styku, kurzy němčiny. Většina z těchto zaměstnanců obstává, přesto by mělo docházet ke zdokonalování. Protože má společnost jako svého největšího dodavatele Španělskou firmu, mělo by dojít u managementu k zlepšení ve španělštině. Do současné doby společnost T.G. využívala služeb externího vyjednavatele nebo komunikace probíhala formou dopisování v angličtině. To si myslím není nejvhodnější postup.

Školení zaměřené na obchodní činnosti: Vždy je prostor k zdokonalování. Zaměstnanci by měli procházet pravidelným školením zaměřeným na obchodní a prodejní činnosti v podniku. Naučit se prodávat, zdokonalit se v obchodních činnostech, komunikaci s klientem nebo zákazníkem, zjistit, co klient potřebuje. Naučit se vyhledat a oslovovat zákazníky a osvojit si techniky jak úspěšně obchod ukončit. Zaměstnanci by si měli tyto techniky osvojit. Jistě budou mít tendence po nějakém čase tyto techniky zapomenout a přestat používat. Proto by se tato školení měla konat minimálně 2x ročně.

Školení zaměřené na Informační systémy a PC gramotnost: V dnešní době, kdy je vše řízeno přes počítače a internet je nemyšlitelné mít ve společnosti zaměstnance, který těmto systémům vůbec nerozumí. Alespoň základní úkony by měl zvládat každý. Podobná školení pomohou s orientací v podobných systémech a urychlí jejich poznání. Poradí jak podobné systémy nastavit aby pracovali ve váš prospěch,

ne proti vám. To celé vede k efektivnosti vytvářených činností, a to zase vede k celkové efektivnosti celé společnosti.

5.2 Zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění v podniku

Informovanost zaměstnanců o dění v podniku podle dotazníku není na špatné úrovni, přesto si zaměstnanci myslí, že by se měla zlepšit. I když nemusí přímo představovat faktor, který člověka tlačí k lepším výkonům, určitě působí na jeho vnímání a pocity při práci. Když společnost informuje o změnách nebo důležitých událostech, dává tím svým zaměstnancům najevo, že chce, aby věděli, co se v jejich okolí děje nebo plánuje. To může ulehčit pracovníkům naplánování jejich vlastní práce nebo koordinování činnosti s jejich kolegy a přispět tím k větší efektivitě pracovního procesu. Co je možná ještě důležitější, poskytování informací dává společnost zaměstnancům najevo svůj zájem o ně, což může působit na jejich spokojenost v práci. Proto bych navrhol, aby vedení společnosti zlepšilo svůj postoj k tomuto tématu a zlepšilo informovanost a proces informačních toků v podniku. K tomu by mohl pomoci nějaký interní systém na předávání informací. Každý zaměstnanec by měl svoje identifikační číslo a byly by mu přiděleny přístupy k různým informacím. V tomto případě by bylo nutné zapojení všech zaměstnanců a využívání systému. Veškeré informace ohledně pracovních úkolů a projektů by byly na jednom místě v přehledné formě. I následné plánování dalších akcí by se tím stalo jednodušší.

5.3 Možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti

Tuto formu motivování podporuje většina zaměstnanců. Mají pocit, že by se některých rozhodnutí sami měli účastnit a mít právo se k nim vyjádřit. Vědecky je dokázáno, že zaměstnanci pracovali lépe, když měli dobré vztahy s vedením, když vedení zacházelo se zaměstnanci s respektem a když dostali zaměstnanci možnost spolurozhodování. Vedení se však obává, aby neztratilo svoji autoritu, a aby zaměstnanci nedostali příliš možností rozhodovat o běhu celé firmy, které by mohlo vést špatným směrem. Proto bych doporučil, aby zaměstnanci mohli vést s vedením dialog o tom, jak provádět určité činnosti jinak, aby neměli strach vyjádřit svůj názor. V tomto bodě doporučuji vedení, aby bylo otevřenější a nevyvolávalo v zaměstnancích pocit, že musí dělat pouze to, co se jim řekne, bez možnosti probrat i jiná řešení.

5.4 Možnost kariérního růstu nebo obměna pracovní náplně

Jako důležitý motivační faktor vidím možnost postupu tedy kariérního růstu ve společnosti. V současné době je tento prvek potlačen, hlavně z důvodů nastavené organizační struktury společnosti, která výrazné povýšení nedovoluje. Nemělo by výrazný efekt tuto hierarchii měnit jen, aby se toto změnilo. Většina pracovních pozic je pevně dána a pracovníci na svých pozicích se nedopouštějí výrazných chyb, aby byl důvod je vyměnit. Jedinou šanci proto vidím v rozvoji společnosti v blízké budoucnosti, což bude mít za následek vytvoření několika desítek pracovních míst, na která by se mohli přesunout i stávající zaměstnanci. Určitě bude docházet také k obměně personálu z důvodu odchodů do důchodu u některých zaměstnanců, kde je šance na povýšení asi největší.

Na některých pozicích ve společnosti bych doporučil aplikovat metodu podporující motivaci zaměstnanců - vertikální forma *job rotation*. Tato metoda je prvotně určena k lepšímu poznávání potřeb zákazníka. Ale zároveň by mohlo zvýšit motivaci řadových zaměstnanců z důvodu se ukázat v dobrém světle před vedoucím pracovníkem společnosti. Zároveň by mělo dojít k lepšímu poznání samotných pracovníků a jejich potřeb, což zlepší zpětnou vazbu od podniku k zaměstnancům. To že dojde k samotnému poznání zákazníka - jeho potřeb, zájmů, přání, očekávání, názorů a mínění a získání informací pro posouzení a zhodnocení tržní situace je z pohledu motivace zaměstnanců hezký bonus navíc.

Další z možností bych viděl ve střídání pracovních pozic. Jedná se o metodu *job enlargement*. V maloobchodním prodeji spotřebního zboží je mnoho pozic, na které nepotřebujete nějakou vysokou kvalifikaci. Například prodavači obsluhující kasu, doplňovači zboží do regálů, doplňovači zboží ve skladu atd. Tady vidím příležitost, jak zaměstnancům vytvořit zajímavější a pestřejší pracovní náplň tím, že se budou na těchto pozicích pravidelně střídát. To pomůže odstranit z práce stereotyp a přispěje k tomu, aby zaměstnanci byli více svěží, duševně i fyzicky.

5.5 Příspěvky a jiné benefity

Jelikož společnost příliš nevyužívá různých příspěvků a jiných finančních i nefinančních benefitů, doporučil bych, aby se tato strategie změnila a začali jich v motivování zaměstnanců využívat celoplošně a ne pouze po individuální dohodě

s jednotlivými zaměstnanci. Zaměstnanci by měli vědět, že firma něco takového nabízí, a že těchto benefitů za určitých podmínek mohou využívat.

V dotazníku byly uvedeny některé formy příspěvků. Do navrhovaného motivačního programu vyberu pouze ty, o které by zaměstnanci měli eventuálně zájem na jejich využívání.

Příspěvek na stravování je jednou z metod, jak přispět k motivování zaměstnanců. Jelikož společnost nemá svoji závodní jídelnu a ve všech místech působnosti jsou odlišné možnosti stravování, navrhuji, aby bylo zaměstnancům přispíváno 30,- Kč/den plošně bez rozdílů. Tuto možnost nabízí stravenky GastroPass, které jsou nejrozšířenějšími stravenkami s možností je uplatnit téměř ve všech restauračních zařízeních.

Příspěvek na mateřskou školu nebo na cestovné dětí za vzděláním. Tento benefit bych navrhoval ve formě hrazení cestovného dětem do školy. Pro zaměstnance bydlící v Plzni a okolí, bych navrhoval poskytnutí prostředků na nákup kupónů na jízdné v rámci PMDP. Pro zaměstnance z jiných míst republiky bych navrhoval příspěvek ve výši 2000,- Kč /rok/dítě. Co se týče příspěvku na mateřskou školu, v tomto ohledu bych navrhoval, aby společnost udělala vše pro to, aby její zaměstnanci o tomto benefitu věděli, kdykoliv mohli požádat o jeho využívání, samozřejmě při splnění podmínek, že dítě bude do mateřské školy pravidelně docházet, ale tato možnost by byla řešena i nadále individuálně s vedením.

Odměny za včas splněné pracovní úkoly by byly v organizaci velice využívány a zároveň zaměstnanci oceněné, ale pro podnik velmi nákladné. Je velmi těžko odhadnutelné, zdali by zkrácení doby trvání činností mělo výraznější ekonomický efekt v porovnání s vynaloženými náklady na tyto odměny. Ne však všichni zaměstnanci by mohli této odměny využívat, protože rychlost pracovní činnosti nemá vliv na její okolí a nebylo by ani možné tuto rychlost měřit. Například bude-li účetní rychleji tvořit výkazy, tak se to projeví, že vedení bude mít data dříve a může začít dříve plánovat další činnosti. Naopak paní za pokladním pásem sice může rychleji obsloužit zákazníka, ale i přesto bude mít směnu stejně dlouhou. Její rychlejší tempo bude mít vliv pouze tehdy, pokud se obchod naplní do takové míry, že se začne tvořit delší fronta zákazníků. I přes veškerá pro a proti tohoto systému bych zkusil jeho

zavedení. Možná nebude mít dlouhodobý účinek, ale jeho krátkodobý účinek bude o to intenzivnější.

Účast na výsledku je motivační forma, kterou prozatím využívají pouze jednotliví manažeři společnosti a to ve formě poskytnuté odměny ve výši 10% základní mzdy za rok. Tohoto prvku by po novu měli možnost využívat všichni zaměstnanci společnosti, ale protože by se tím významně zvedli náklady, doporučil bych poskytovat odměny ve výši 7% základní mzdy. To znamená, že by se přihlíželo k celkovým dosaženým výsledkům hospodaření společnosti, výsledkům činnosti jednotlivých divizí, pohledávkám a závazkům společnosti, její likviditě, celkové finanční situace společnosti atd.

6 Zhodnocení navrženého motivačního programu

K tomu, abychom zjistili, jestli společnost bude chtít tyto návrhy aplikovat i do praxe potřebujeme znát, na kolik peněz nás vyjdou. Kolik korun činí jednotlivé benefity a formy motivování. O tom více v následující podkapitole

6.1 Finanční zhodnocení současné situace v oblasti motivování

V současné době podnik přispívá zaměstnancům na různé aktivity, například vzdělávání, tak na spotřebu - příspěvek na dopravu apod.

Prémie, bonusy

V loňském roce bylo na prémiech zaměstnancům vyplaceno celkově **204000,-kč**. Tato částka byla rozdělena mezi 4 zaměstnance. Jedná se o manažery podniku, kteří dostali 10% z objemu základní roční mzdy.

Základní mzda (roční) = 600000,-kč => 10% = 60000,-kč x 2 => 120000,-kč

Základní mzda (roční) = 420000,-kč => 10% = 42000,-kč x 2 => 84000,-kč

Příspěvky

Společnost v loňském roce přispívala zaměstnancům na stravování nebo na dopravu do zaměstnání. Avšak se to týkalo pouze některých pracovníků.

- **Příspěvek na dopravu:** Na dopravu přispívala celkem 12 zaměstnancům a to částkou 1000,-kč každému. Celkově je to tedy **144000,-kč** za celý rok.
- **Příspěvek na stravování:** Na stravování byl příspěvek ve výši 30,-kč na den. Když budeme počítat průměrně 22 pracovních dnů v měsíci, dělá to 660,-kč měsíčně jednomu zaměstnanci. Celkem tento příspěvek pobíralo 8 zaměstnanců.
 $8 \times 30(\text{kč}) \times 22(\text{dny}) \times 12(\text{měsíce}) = \mathbf{63360,-kč}$
- **Příspěvek na mateřskou školu:** Tento příspěvek dostávala od firmy pouze jedna pracovnice a to ve výši **2000,-kč** za rok

Vzdělávání

Na vzdělávání svých zaměstnanců společnost v loňském roce utratila nemalé prostředky.

- **Přeškolení účetních:** Každoroční přeškolení účetních v důsledku legislativních změn vyšlo podnik na celkových **15000,-kč**. Na přeškolení bylo 5 účetních, pro každou byl kurz za 3000,-kč
- **Školení z obchodních dovedností:** Tohoto školení se zúčastnili vedoucí prodejen, obchodní manažer jeho zástupce. Celkově to bylo 10 zaměstnanců. Jednalo se o kurz prodejních dovedností aneb jak výrazně zvýšit prodejní výsledky. Cena tohoto kurzu byla 5000,-kč za osobu. Dále musíme započítat cestu do místa školení a ubytování. Doprava dvěma auty z Plzně do Prahy vyšla na 2800,-kč a ubytování 500,-kč na osobu, tedy 5000,-kč. Celkově tedy tento kurz stál společnost **57800,-kč**
- **Jazykové kurzy:** O tyto kurzy v průběhu roku prokázalo zájem 15 členů sboru zaměstnanců. Jednalo se o kurzy anglického a německého jazyka na různých úrovních od začátečníků až po pokročilé. Délka kurzů byla různá od 2 měsíčního až po půlroční. Tyto kurzy stály společnost celkově **63000,-kč**
- **Školení řidičů:** Každoročního povinné školení řidičů se zúčastnilo 5 firemních řidičů. Za každého společnost zaplatila 500,-kč. Dohromady tedy **2500,-kč**
- **Školení bezpečnosti práce:** Tohoto školení se zúčastnilo 10 zaměstnanců. Cena školení je 800,-kč za osobu. Celkově tento kurz vyšel společnost na **8000,-kč**.

Tabulka č. 7: Náklady na benefity 2011

Benefit	Rok 2011
Mzdová prémie	204 000,-
Vzdělávání	146300,-
Příspěvky	209360,-
Celkově	559660,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.2 Kalkulace změn v motivačním programu

Prémie, bonusy

U 4 zaměstnanců, kteří již tento bonus dostávají, nedojde k žádným změnám. Podle mého návrhu by tyto prémie měli dostávat všichni zaměstnanci bez ohledu na pozici nebo výši mzdy. Celkový objem mezd v roce 2011 byl 14 838 000,- Kč. Z toho vyplývá, že pokud se společnosti bude dařit podle očekávání a představenstvo schválí vyplácení bonusů ve výši 7% ze základní mzdy, naroste celkový objem velmi významně. Pokud budeme předpokládat, že v roce 2012 společnost bude mít mzdové náklady 16 000 000,-Kč, celkové bonusy by činili **1 120 000,-kč**.

Příspěvky

Podle navržených změn a ohlasu zaměstnanců se očekává, že o různé formy příspěvků bude zájem. Nedojde k rozšíření spektra těchto příspěvků, ale dojde k jejich obecnějšímu využití.

- **Příspěvek na dopravu:** Do budoucnosti se očekává, že společnost bude tento příspěvek vyplácet místo současným 12 lidem, až dvojnásobnému počtu. Tento příspěvek by i nadále zůstal ve stejné výši a to tedy 1000,-kč/měsíčně na zaměstnance. Celkově by se tedy náklady společnosti zvedly z 144 000,-kč na **300 000,-kč** když tento příspěvek bude pobírat 25 lidí.
- **Příspěvek na stravování:** V budoucnosti by společnost začala přispívat všem zaměstnancům na stravování a to formou stravenek GastroPass v hodnotě 30kč na den. Přepočtem, že v současné době je ve společnosti zaměstnáno 136 lidí, v průměru je 22 pracovních dnů v měsíci a 12 měsíců v roce, dojdeme k závěru, že by toto opatření vyšlo společnost na **1 077 120,-kč**.
- **Příspěvek na mateřskou školu a dopravu dětí do školy:** Podle návrhu motivačního programu, by část zaměstnanců mohla dostávat příspěvek na mateřskou školu nebo na dopravu dětí do školy. Někteří zaměstnanci by mohli dostávat i oba příspěvky naráz, z důvodu věku jejich dětí. Do budoucnosti se očekává, že příspěvek na mateřskou školu bude dostávat přibližně 15 zaměstnanců. To by odpovídalo nákladům ve výši 30 000,-kč za rok.

Další část zaměstnanců by dostávala příspěvek na dopravu dětí do školy a to dohromady 30. Tento příspěvek by byl poskytován ve výši 2000,-kč nebo ve

výši ročního předplatného plzeňské dopravní karty, jehož cena je přibližně také 2000,-kč. Celkově by tyto náklady byly ve výši 60 000,-kč. Tyto dva příspěvky by stály společnost celkově **90 000,-kč**.

Odměny za včas splněné úkoly

Pokud bychom vzali odměnu za včas splněné úkoly ve výši 500kč měsíčně a podařilo by se, že by polovina všech zaměstnanců dosáhla všechny úkoly řešit rychleji než dnes, znamenalo by to, že by společnost na těchto bonusech ročně vyplatila **408 000,-kč**

Informační systém

Zavedení informačního systému typu „workflow“ by si vyžádalo prvotní investici ve výši **450 000,-kč** na nákup a instalaci software. Poté by se platila roční paušální částka (není k dispozici) za správu software a jeho aktualizaci.

Vzdělávání

Vzdělávací kurzy, které již společnost svým zaměstnancům hradí, by měli i nadále zůstat. K nim by se ale měli přidat některé další.

Školení účetních: **15 000,-kč**

Školení řidičů: **2500,- kč**

Školení bezpečnosti práce: **8000,-kč**

Jazykové kurzy: Tyto kurzy by se měli více rozšířit. Mělo by je navštěvovat více zaměstnanců. Jeden půlroční jazykový kurz, zaměřený na obchodní znalost jazyka, vyučovaný je 1x 2h týdně stojí 2900,-kč na osobu. V případě účasti 50 zaměstnanců by tento vzdělávací kurz vyšel společnost na **145 000,-kč**

Z důvodů výstavby svého vlastního školicího střediska, by se další speciální školení, jako například komunikace se zákazníkem, jak správně vést obchodní jednání apod. odehrávali ve vlastním a tedy by náklady byli spojeny pouze s lektorem a jeho dopravou na místo. Zbytek nákladů by byli režijní náklady střediska. Jelikož by se těchto školení nezúčastňovali pouze naši zaměstnanci, ale i cizí zaměstnanci, tyto náklady by pokryly výnosy od nich. V podstatě by našim zaměstnancům zaplatili školení cizí zaměstnanci.

Tabulka č. 8: Náklady na benefity - porovnání současného a navrhovaného stavu

Benefit	2011	Rok po zavedení motivačního programu
Mzdová prémie	204 000,-	1 120 000,-
Vzdělávání	146 300,-	170 500,-
Příspěvky	209 360,-	1 467 120,-
Odměna za včas splněné úkoly	X	408 000,-
Zavedení informačního systému	X	450 000,-
Celkem	559 660,-	3 615 620,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Při prvotním pohledu na tuto srovnávací tabulku se jistě může zdát, že hlavní změny jsou především v celkovém navýšení finančních ocenění v jakékoliv formě. Co se týká finančního hlediska tak tomu skutečně je, ale musíme brát v potaz, že místo celkového zvyšování mezd, což je věc, které by se společnost bez těchto návrhů nevyhnula, může oceňovat zaměstnance jinými formami. Celkové náklady na zaměstnance budou stejné jako by byly i bez těchto úprav. Další návrhy se do nákladů společnosti nijak nezapíší, protože se jedná o návrhy, kde je nutné změnit více své chování a přístup než do nich investovat peníze.

6.3 Přínos motivačního programu

Přínos navrženého motivačního programu se zatím nedá hodnotit, dokud se z pouze návrhu nestane skutečnost. Je možné se pouze opírat o zkušenosti kolegů a společností, které podobný motivační program již zavedli a kde se osvědčil. Jako se vším novým i s motivačním programem budou z počátku spojeny problémy. Někteří zaměstnanci ho nebudou schopni přijmout a využívat jeho předností ve svůj prospěch. Přesto, že společnost stále neví, jaký přesně bude mít motivační program přínos, má od něho velká očekávání. Jak jsem již napsal, tato očekávání jsou podložena zkušenostmi jiných společností, které motivační program zavedli a splnil jejich očekávání.

Přínos nově navrženého motivačního programu, by měl být hlavně v tom, aby v zaměstnancích probudil a objevil špičkové odborníky ve svém oboru a díky tomu pomohl společnosti dostat svých vizí a cílů.

Investice do rozvoje svých zaměstnanců považuje společnost za jeden z nejdůležitějších předpokladů, který mu zajistí konkurenceschopnost na trhu. Investice do rozvoje lidských zdrojů přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a též je motivuje k podávání stále lepších výkonů. Dojde také ke zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců, která bude přínosná jak pro zaměstnance, tak i pro společnost, a spolu s dalšími faktory bude přispívat k lepšímu jménu společnosti u obchodních partnerů v zahraničí. Lepší informovanost pomocí zavedení informačního systému zaměstnanců bude mít za přínos jejich větší samostatnost a tím zlepšení efektivnosti jejich práce. Nebudou muset si složitě získávat informace a poté složitě plánovat své úkoly. Nepeněžní složky motivačního programu by měly zaměstnancům pomoci být ještě lepšími, dělat svoji práci jednodušeji, rychleji s větší chutí. Toto vše by mělo společnosti přinést zlepšení atmosféry v pracovním prostředí, zlepšit efektivitu zaměstnanců.

Naopak ta peněžní složka, by měla být ta, která zaměstnancům dokáže, že společnost chce, aby u ní pracovali. Poté co do nich společnost investuje prostředky na školení,lepší a usnadní systém práce, bude si muset tyto zaměstnance schopna udržet, aby tyto investice nepřišli v niveč. K tomu nejlépe pomůže jejich adekvátní ohodnocení, které bude ve formě mzdy a jiných finančních pomocníků a příspěvků.

To vyústí v to, že budou spokojenější, než doposud byli. To by mělo za následek jakousi pozitivní spirálu, kdy zaměstnanec bude čím dál více spokojený a bude odvádět lepší práci.

Když bychom očekávané přínosy shrnuli, dali by se vyjádřit několika málo slovy: **zvýšení efektivity, větší spokojenost, lepší atmosféra, kvalitněji odvedená práce**

7 Závěr

Podniky používají za účelem ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců celou řadu stimulů, např. hmotné odměny a zaměstnanecké výhody, styl vedení, atmosféra a vztahy na pracovišti, komunikační prostředky, obsah vykonávané práce. Tyto prostředky a jejich používání by měly být zakotveny v motivačním programu podniku, dokumentu upravujícím veškerou personální činnost podniku a vymezujícím techniky a principy používané vedoucími pracovníky k řízení pracovní motivace zaměstnanců směrem k vyšší výkonnosti. Motivační program je tedy důležitým nástrojem sloužícím k dosahování podnikových cílů a strategii.

Cílem bakalářské práce s názvem „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ bylo, na základě analýzy současné situace v oblasti motivace a odměňování lidských zdrojů ve společnosti, vyhodnotit systém motivování ve společnosti T.G.a.s. a s pomocí nových poznatků v oblasti motivování navrhnout lepší řešení, než je to stávající. Následně zhodnotit jeho přínos pro Stoewerovo typu dotazníku, který po analýze výsledků poukázal na určité nedostatky. Jelikož podnik, ve kterém jsem prováděl analýzu, neměl příliš zpracovaný a rozvinutý motivační program, proto zde byl poměrně široký prostor k jeho vytvoření.

V první části mé práce jsem se věnoval teoretické stránce problému motivace. Ve druhé části se věnuji organizaci, kde jsem vykonával analytickou část mé bakalářské práce. Třetí část práce je zaměřena na motivování zaměstnanců v podniku. Poslední část práce se zabývá samotným návrhem motivačního programu a jeho zhodnocením.

Problémy, které jsem objevil, se týkaly spokojenosti zaměstnanců s některými oblastmi řízení společnosti a postoji společnosti k zaměstnancům. Nedostatky jsem vyzoroval v celkové atmosféře vedení lidí a neexistenci jakéhokoliv plošného systému příspěvků. Upozornil jsem na to, jak je důležité zajímat se více o zaměstnance jako o lidi a poukázal na rozdílné charakteristiky a s nimi spojené potřeby zaměstnanců. Pro překonání těchto slabých stránek jsem navrhl zavedení nových zaměstnaneckých výhod a systémů, které by měly pracovníky s podnikem více ztotožnit. Způsoby odměňování je třeba stále inovovat, a nemyslet pouze na tu peněžní formu, ale i na potřeby spojené s psychikou člověka.

8 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Obrat + počet zaměstnanců	27
Tabulka č. 2: Realizované projekty.....	28
Tabulka č. 3: Horizontální analýza rozvahy - aktiva	34
Tabulka č. 4: Horizontální analýza - pasiva.....	35
Tabulka č. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	37
Tabulka č. 6: Ukazatelé rentability	38
Tabulka č. 7: Náklady na benefity 2011	57
Tabulka č. 8: Náklady na benefity - porovnání současného a navrhovaného stavu ..	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb	13
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Dotazníkové šetření - účast.....	44
Graf č. 2: Hodnocení důležitosti jednotlivých motivačních stimulů a jejich plnění ..	45

9 Seznam použité literatury

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. Vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184s. ISBN 80-86851-00-1
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 978-80-7261-064-3
- [4] DONELLY J. H. a kol. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. Vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. Vydání, Praha: Computer Press, 2000. 98 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [7] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- [8] MISKELL, J.R., MISKELL, V., PROCHÁZKA, V. *Pracovní motivace*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0
- [9] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- [10] PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak řídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- [11] STÝBLO, J., *Manažerská motivační strategie*. 1. Vydání, Praha: Management Press. 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5
- [12] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

10 Seznam příloh

Příloha A: Hlavní sídlo společnosti

Příloha B: Logo společnosti

Příloha C: Motivy pracovní výkonnosti a spokojenosti (vzor dotazníku)

Příloha D: Organizační struktura

Příloha A: Hlavní sídlo společnosti



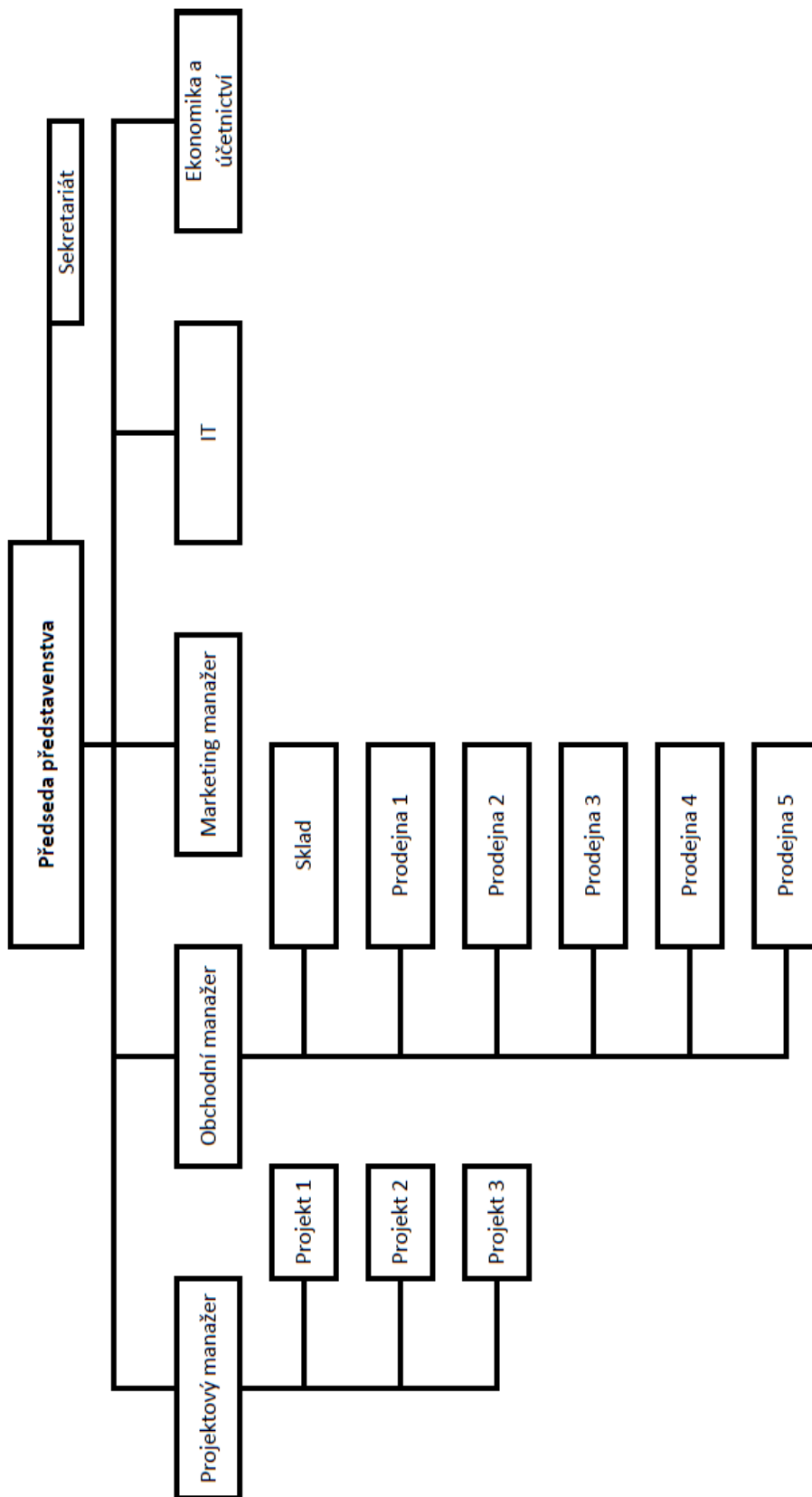
Příloha B: Logo společnosti



Příloha C: Motivy pracovní výkonnosti a spokojenosti (vzor dotazníku)

Motivy k práci	Vaše hodnocení motivů (A)					Zjištěné pořadí důležitosti	Stupeň plnění zaměstnavatelem či vedoucím (B)				
	není důležité		velmi důležité				plní		neplní		
1. Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce											
2. Mzda											
3. Účast na výsledku											
4. Odměny za včas splněné termíny pracovního úkolu											
5. Možnosti postupu											
6. Možnosti odborného vzdělávání											
7. Informace (přístup k nim a jejich poskytování)											
8. Pracovní podmínky (BOZP, pracovní prostředí, režim práce, vybavení pracoviště)											
9. Možnost spolurozhodování a dohody s vedením společnosti											
10. Uznání osobních výsledků (pracovního výkonu)											

Příloha D: Organizační struktura



Abstrakt

GRAUBNER, N. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 65 s., 2012

Klíčová slova: Motivace, motiv, potřeba, motivační program, přínos

Motivování zaměstnanců v organizaci je velmi důležitým a často diskutovaným tématem ve společnosti.

Teoretická část bakalářské práce pojednává o základních pojmech z oblasti motivování zaměstnanců, ke kterým patří motivace, potřeba, motivační program a vysvětluje základní motivační teorie.

Podstatou bakalářské práce je zhodnotit faktory a nástroje motivování ve společnosti a na základě zjištěných informací navrhnout možná řešení vedoucí ke zlepšení podmínek zaměstnanců v podniku. Následně tato opatření zhodnotit z hlediska přínosu pro společnost.

Abstract

GRAUBNER, N. *Economic assessment of benefits in motivation program of company*. Bachelor work. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 65 pg., 2012

Key words: Motivation, motive, need, incentive program, benefit

Motivating of employees at an organization is a very important and often discussed topic in society.

The theoretical part of the bachelor work deals with basic concepts of the motivation of employees, which include motivation, need, incentive program, explains the basic theories of motivation. The author of work also interprets the general terms from the sphere of agricultural cooperatives.

The aim of the Bachelor's thesis is to evaluate factors and tools of motivating at an organization and based on the information gathered to propose possible solutions improving conditions of its employees. Subsequently these measures assess in terms of benefits to company.