

# **Analýza motivačních prvků společnosti Futures Contproduct s.r.o.**

Nikola Mikšíková

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Mikšíková**  
Osobní číslo: **M17289**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza motivačních prvků společnosti Futures Contproduct s.r.o.**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracované práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky dané problematiky motivace a motivačních prvků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace daného podniku.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení motivace pracovníků v daném podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 2015, 338 s. ISBN 9788024742212.  
O'NEIL, Harold F. a Michael DRILLINGS. *Motivation: theory and research*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1994, 332 s. ISBN 0805812873.  
PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 9788081530623.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačních prvků společnosti Futures Contproduct s.r.o. Tato práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická a je věnována pojmu motivace, teoriím pracovní motivace a motivačními prvky, doplněné o nové trendy v odměňování zaměstnanců. V druhé, praktické části je společnost představena, dále pak její motivační program a srovnání s motivačním programem jiné společnosti. Na závěr jsou navržena doporučení na zlepšení stávajícího motivačního systému.

Klíčová slova: motivace, teorie pracovní motivace, motivační prvky, cafeteria systém, nové trendy v odměňování

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with analysis of motivational elements of the company Futures Contproduct s.r.o. The thesis is divided into two parts. First part is theoretical and is dedicated to the term motivation, theory of work motivation and motivational elements, accompanied by new trends in remuneration of employees. In second, practical part the company is introduced, and so is its motivational programme and comparison to motivational programme of another company. In the end there is suggestion of recommendations that could lead to improvement of current motivational system.

Keywords: motivation, theory of work motivation, motivational elements, the cafeteria system, new trends in remuneration

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za umožnění zpracovávat téma této práce pod jejím odborným vedením. Zároveň jí chci poděkovat za veškerý čas, který této práci věnovala.

Poděkování patří také panu Milanu Korčákovi, řediteli společnosti Futures Contproduct s.r.o., za umožnění zpracovávat bakalářskou práci v této společnosti. Za poskytnuté informace děkuji vedoucímu výroby panu Ing. Václavu Mikšíkovi.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINICE MOTIVACE .....	12
1.2    ČLENĚNÍ MOTIVACE .....	14
1.3    VÝKONOVÁ MOTIVACE .....	17
1.4    OMYLY V MOTIVACI.....	17
<b>2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE .....</b>	<b>19</b>
2.1    TEORIE POTŘEB .....	19
2.2    TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	21
2.3    TEORIE ZAMĚŘENÉ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ .....	22
<b>3 MOTIVAČNÍ PRVKY.....</b>	<b>25</b>
3.1    DEFINICE MOTIVAČNÍCH PRVKŮ .....	25
3.2    TYPY MOTIVAČNÍCH PRVKŮ .....	26
3.3    CAFETERIA SYSTÉM.....	28
3.3.1    Varianty cafeteria systému.....	29
3.4    NOVÉ TRENDY .....	30
3.5    SHRnutí TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>4 FUTURES CONTPRODUCT S.R.O.....</b>	<b>34</b>
4.1    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
4.1.1    Základní údaje o společnosti .....	35
4.1.2    Předmět podnikání .....	35
4.1.3    Historie společnosti .....	35
4.1.4    Zahraniční obchod.....	36
4.1.5    Portfolio nabídky.....	36
4.1.6    Ceník .....	39
4.1.7    SWOT analýza .....	41
4.1.8    Organizační struktura .....	42
<b>5 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ .....</b>	<b>44</b>
5.1    POSKYTOVANÉ MOTIVAČNÍ PRVKY.....	44
5.1.1    Hmotné motivační prvky.....	44
5.1.2    Nehmotné motivační prvky .....	45
5.1.3    Zhodnocení stávající situace .....	47
5.2    SROVNÁNÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM SPOLEČNOSTI MŮRDTER DVOŘÁK, LISOVNA SPOL. S R.O.....	48

5.2.1	Hmotné motivační prvky.....	49
5.2.2	Nehmotné motivační prvky.....	49
5.2.3	Zhodnocení stávající situace srovnávané společnosti.....	50
5.3	VZÁJEMNÉ SROVNÁNÍ OBOU SPOLEČNOSTÍ.....	50
5.4	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST FUTURES CONTPRODUCT S.R.O.....	52
5.4.1	13. plat.....	52
5.4.2	Dovolená nad rámec zákonné úpravy.....	52
5.4.3	Stravenky.....	53
5.4.4	Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění.....	53
5.4.5	Cafeteria systém.....	53
5.5	ZHDNOCENÍ EKONOMICKÉ ÚNOSNOSTI NAVRŽENÝCH DOPORUČENÍ.....	54
5.6	SHRnutí PRAKTICKÝCH POZNATKŮ.....	54
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>58</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>		<b>59</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>61</b>



## ÚVOD

Práce a správná komunikace s lidmi mě vždy zajímala, jelikož je v životě velmi důležitá, a to nejenom pro lidi na vysokých pozicích. V zaměstnání je podstatné porozumět ostatním kolegům, nadřízeným či podřízeným a dokázat s nimi dobře vycházet, aby se neobjevovaly zbytečné neshody. Každá firma by měla vědět, že správná a efektivní komunikace je základem úspěchu.

Téma mé bakalářské práce je z oblasti personalistiky, tudíž se jedná o odměňování pracovníků. V současné době je této oblasti věnována větší pozornost, jelikož je považována za jednu ze strategických oblastí a zaměstnavatel si bývá její důležitosti vědom. Má práce se konkrétně zabývá motivací a motivačními prvky ve firmě Futures Contproduct s.r.o., které společnost nabízí svým zaměstnancům, aby je motivovala k lepším výsledkům a upevnila s nimi svoje vztahy. Společnost si je dobře vědoma toho, jak důležití pro ni jsou dobře motivovaní, loajální a spokojení zaměstnanci, a proto se jim snaží nabízet motivační prvky, kvůli kterým ve firmě rádi nadále setrvají.

První, teoretická část mé práce je věnována pojmu motivace, členění motivace, výkonové motivaci a omylům, které lze při pohlížení na motivaci objevit. Práce dále popisuje teorie pracovní motivace a motivační prvky včetně nových trendů v odměňování.

Ve druhé, praktické části je představena analyzovaná společnost a dále pak analýza hmotných a nehmotných motivačních prvků, které firma nabízí svým zaměstnancům. Na základě analýzy jsou navržena doporučení na zlepšení stávajícího motivačního programu společnosti. Součástí práce je navíc srovnání motivačního programu s motivačním programem jiné společnosti.

Cílem práce je analýza motivačních prvků společnosti, které jsou doplněny doporučeními, na které by se firma měla zaměřit v případě zájmu o zlepšení svého stávajícího motivačního programu.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat motivační prvky vybraného podniku, včetně návrhů a doporučení, na jejichž základě může podnik lépe motivovat své zaměstnance a mít úspěšnější firmu.

Teoretická část této práce bude vypracována metodou literární rešerše, která se zabývá motivací a motivačními prvky. Nejprve bude definován pojem motivace a členění motivace po kterém bude následovat vysvětlení pojmu výkonové motivace a tři hlavní omyly, které mohou být lidmi špatně pochopeny, co se motivování týče. Práce bude nadále pojednávat o teoriích pracovní motivace, které budou rozebrány více dopodrobna. Na závěr teoretické části budou zmíněny využívané motivační prvky včetně nejnovějších trendů v odměňování pracovníků.

Praktická část započne představením vybraného podniku při čemž bude využita SWOT analýza pro lepší poznání společnosti. Cílem bude analyzovat motivační prvky podniku a poukázat tímto na nedostatky, které se v motivačním programu firmy objevují. Na základě těchto nedostatků budou navržena doporučení na zlepšení stávajícího programu. Pro srovnání motivačních prvků firmy bude její motivační program srovnán s programem jiné společnosti, aby vynikly výhody či naopak chyby, které motivační program analyzované společnosti má.

Při vypracování teoretické části bakalářské práce byla využita jak knižní literatura, tak i internetové stránky zabývající se konkrétním tématem. Praktická část byla čerpána z poskytnutých interních dokumentů společnosti, internetových stránek a poznatků získaných studiem na Univerzitě Tomáše Bati.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, které vyjadřuje pohyb. Označuje vnitřní pohnutku vyvolávající určitou aktivitu vedoucí k jistému lidskému chování. Motiv je příčina, co pohání člověka ke stanovení cíle a jeho následného plnění. Motiv je charakterizován jako vnitřní napětí či vnitřní nutkání. Motivace se vztahuje na aktivaci, ale zároveň také na usměrňování těchto aktivit určitým směrem k uspokojování našich potřeb. Cílem motivace je dosahovat co možná nejvyšší výkonnosti, anebo dosahovat stanovených cílů. Pro vhodné uplatnění motivů je zapotřebí znát motivační profil jednotlivce. Motivy jsou hnací silou přicházející buďto od jiných lidí nebo od nás samotných, z našeho nitra. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 317)

*„Cílem vašeho snažení by mohl být kdokoliv – kdokoliv může být motivován – a vy můžete být člověkem, který motivuje. Ve skutečnosti, potenciál pro motivaci začíná u vás.“* (Clegg, 2005, s. 1)

Motivace je nedílnou součástí našeho života, jelikož ji využíváme v pracovním, osobním, ale i studijním životě. Motivace nás provází každým dnem a je potřeba s ní umět zacházet, aby nás dokázala posouvat v našem výkonu stále dál.

O'Neil a Drillings (1994, s. 1-2) hovoří o tom, že velká většina výzkumů a vývoje v oblasti vzdělávání a odborné přípravy je zaměřena na kognitivní dimenze učení. Je zde ale věnována menší pozornost motivačním proměnným a jejich vlivu na výkon. Motivační proměnné, jako je úsilí, úzkost a zvědavost, hrají významnou roli ve výkonu, a to ve všech fázích, jelikož ovlivňují rychlost a snadnost, s jakou jednotlivci získávají nové kompetence.

### 1.1 Definice motivace

Pojem motivace je všemi dobře znám, nicméně jeho jednoznačná definice neexistuje.

*„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost. Formou motivačních dispozic mohou být pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje, ideály.“* (Mikuláščík, 2015, s. 106)

Nakonečný popisuje motivaci jako proces determinující směr, intenzitu, a také trvání chování. (Nakonečný, 2016, s. 395)

*„Motivace je proces řídicí síly odpovědné za zahájení, usměrňování, udržování a energetizaci zacíleného chování.“* (Hartl, 2004, s. 141)

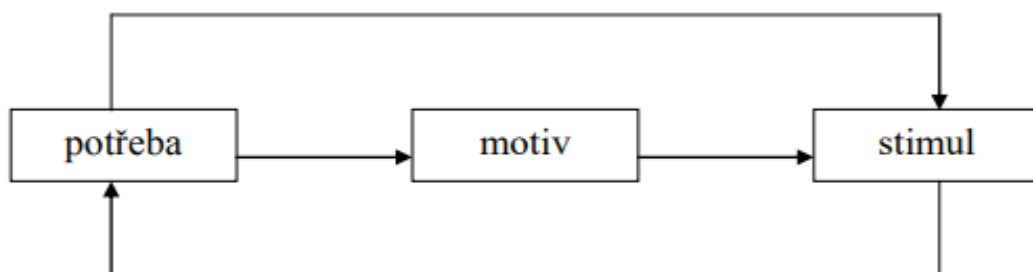
Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 317) uvádí, že „*motivace se váže na aktivaci, tj. na vyvolávání aktivity člověka, na organizování jeho organismu, ale zároveň i na usměrňování vyvíjených aktivit určitým směrem, na určitý cíl.*“

Dle Armstronga (2009, s. 109) jsou dobře motivovaní lidé takoví lidé, kteří mají přesně definované cíle a na jejichž základě podnikají takové kroky, aby došlo k jejich dosažení.

„*Existují dva základní aspekty lidského chování: 1. způsob, jak se člověk chová (jaký vzorec má jeho chování); 2. proč se chová tak, jak se chová. Zatímco první aspekt je problematikou učení, druhý je problematikou motivace.*“ (Nakonečný, 2016, s. 394-395)

S pojmem motivace souvisí několik dalších pojmů, u kterých je potřebné vymezit si jejich vzájemný vztah:

- hodnota – to, co se vztahuje k určité potřebě člověka;
- potřeba – nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu;
- stimul – vnější podnět vycházející z okolí člověka, které podněcuje jeho činnost;
- motiv – vnitřní pohnutka určující směr a intenzitu chování člověka. (Gregar, 2008, s. 34)



Obrázek 1 Charakteristika vzniku motivovaného chování (Gregar, 2008, s. 35)

Dle Mikuláščíka (2015, s. 125) lze motivy rozlišit na podněcující, sociální, spouštěcí, abundanční, kontrolní a motivy k jednání:

- podněcující motivy – jedná se o pracovní návyky či biorytmy, psychický a fyzický stav člověka, atraktivita práce a postoje k práci;
- sociální motivy – spadá sem potřeba kontaktu s dalšími lidmi, uznání, míra moci, skupinová soudržnost, společenská pozice či snaha prosadit se;
- spouštěcí motivy – tyto motivy mají podobu primární, které směřují do psychiky jedince a dráždivé, které směřují ven;

- abundanční motivy – po uspokojení nižších motivů se přechází k uspokojení motivu vyšších;
- kontrolní motivy – patří sem postoje, názory, přesvědčení a mínění jedince;
- motivy k jednání – mohou mít podobu racionální, bezděčnou, nezacílenou či intencionální.

Dle Porvazníka, Vydrové a Ljudvigové (2016, s. 319) lze za obecné principy motivace považovat:

- pohnutky neboli motivy, které podporují rozvoj pozitivního chování a činnosti člověka;
- přispívají k udržování a oživení duševní rovnováhy člověka.

Existuje několik dalších principů, které ovlivňují motivaci:

- schopnost – intelektuál a vědomosti pracovníka;
- představy o práci – pojetí pracovníka o náplni jeho práce;
- vliv ostatních lidí – jedná se o vliv spolupracovníků, rodiny apod. působící na sociální potřeby pracovníka;
- chvála a kritika – je důležité si zapamatovat, že nutné je chválit nahlas a kárat potichu. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

## 1.2 Členění motivace

Armstrong (2009, s. 110) pracuje s dvěma typy motivace, které charakterizoval Herzberg:

- motivace vnitřní – vychází z práce samotné. K této motivaci dochází v případě, když ji člověk vnímá jako důležitou, podnětnou a zajímavou. Daná práce musí obsahovat pravomoc a odpovědnost a zároveň člověku musí být dopřána dostatečná míra autonomie (volnosti);
- motivace vnější – vychází z motivování jiných lidí za pomoci odměn, jako například zvýšení platu, pochvala či uznání a trestů, jako například disciplinární řízení či kritika.

Vnitřní motivátory mají hlubší, a také zároveň dlouhodobější účinek, jelikož vycházejí z člověka samotného, a nikoliv z jeho okolí. Oproti tomu motivátory vnější mohou mít sice bezprostřední, a také výrazný účinek, naopak od vnitřní motivace nepůsobí dlouhodobě. Oba tyto typy motivace hrají svoji roli, a proto bychom neměli předpokládat, že jeden typ je dobrý a ten druhý je špatný. (Armstrong, 2009, s. 110)

Dále můžeme rozlišit:

- motivaci hmotnou – jedná se o věcně vymezených odměny či tresty;
- motivaci nehmotnou – jedná o nemateriální odměny či tresty.

Do hmotné motivace můžeme zařadit základní mzdu, odměny či prémie, podíly na zisku, věcné dary apod. Do nehmotné motivace patří například informovanost, zpětná vazba, oceňování výsledků práce atd. (Mikuláščík, 2015, s. 126-127)

Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 326) uvádí některé nejvyužívanější přístupy a metody hmotné motivace:

- stimulační základní mzda a osobní ohodnocení;
- pravidelné zvyšování platu;
- cílené odměny a prémie;
- podíly na zisku;
- zaměstnanecké akcie;
- 13., resp. 14. plat;
- odměna za nezameškání hodin z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře;
- ošetřování člena rodiny, doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé nebo neplacené volno;
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, proplacení studijního volna;
- poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků;
- úhrada nákladů na životní pojištění;
- služební automobil i k soukromým účelům;
- proplacení všech telefonních účtů;
- úhrada nákladů na pracovní oděv, bundy, vesty, trička s logem firmy, spodní termo prádlo;
- pozvání na slavnostní pracovní oběd či večeři;
- řešení bytové otázky;
- slevy při nákupu bytových produktů;

- možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře;
- nákup produktů za snížené ceny pro zaměstnance podniku;
- možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, ubytovacího zařízení, mateřské školy, jeslí.

Mezi nehmotnou motivaci patří:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání;
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace;
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí;
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura;
- projevování důvěry;
- upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu;
- péče o nově přijímané pracovníky;
- kompletní delegování úloh, pravomocí a odpovědnosti;
- společenský význam práce, produktů a firmy;
- image a goodwill firmy;
- vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životního prostředí;
- udělování pochval a uznání;
- možnosti a podmínky pracovního oddychu;
- kulturně stravovací podmínky;
- bezplatná lékařská péče;
- doplňková dovolená;
- možnosti využívat firemní rekreační a relaxační zařízení;
- klouzavá pracovní doba;
- kulturní, sociální a sportovní firemní akce;
- pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 329)



### 1.3 Výkonová motivace

Vztah motivace a výkonu souvisí s postřehem, že určití lidé mají potřebu podávat vysoký výkon téměř vždy, naopak někteří lidé tuto tendenci buď nemají, anebo je velmi nízká. Tato skutečnost se nazývá výkonovou motivací či potřebou vysokého výkonu. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 24)

*„Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp. v nichž člověk může dosáhnout úspěchu.“* (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 24)

Mikuláščík (2015, s. 128) říká, že *„Výkonová motivace je dána poměrem touhy po úspěchu a strachu ze selhání. Čím je strach větší, tím je motivace k výkonu slabší.“*

To, do které skupiny daná osoba zapadá lze rozpoznat už na základní škole, a to kvůli jejímu přístupu (plnění úkolů). Výkonová motivace se vztahuje k rozdílnému snášení míře rizika, dle kterého lze rozdělit pracovníky do dvou skupin:

- typ orientovaný na úspěch – preferuje větší míru rizika a nebojí se riskovat, je samostatný a odpovědný;
- typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu – ze strachu preferuje nižší riziko, a z tohoto důvodu není aktivizován k rizikovější či náročnější činnosti. (Mikuláščík, 2015, s. 128)

Každý člověk do jednoho z těchto dvou typů v individuální míře zapadá. U jednoho člověka tak může převládat potřeba úspěchu a u druhého naopak potřeba neúspěchu se vyhnout. Poměrem těchto potřeb lze vypočítat osobnostní příznačnou sílu: potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu. U osob, které mají potřebu úspěchu je vyšší pravděpodobnost aktivit, které jsou orientovány právě na úspěch. V opačném případě lze počítat s jedincem s relativně pasivním přístupem. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 24-25)

### 1.4 Omyly v motivaci

*„Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé – to se považuje za mimořádně lákavou záležitost.“* (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15)

Niermeyer a Seyffert (2005, s. 15) zmiňují, že motivace je pojem, který se v dnešní době těší velké oblibě. Motivace je podstatným faktorem úspěšnosti. Firmy od svých potenciálních

zaměstnanců očekávají vysokou motivovanost, aktivitu a iniciativu, jelikož předpokládají, že v sobě už určitou míru motivace mají. U vedoucích pracovníků je velmi důležitá nejenom jejich motivovanost, ale i schopnost dobře motivovat druhé. V podnicích jsou často slýchány stížnosti na nízkou angažovanost zaměstnanců, jelikož pracovníci si pouze přijdou odpracovat svoje úkoly a nemají zájem či chuť udělat ještě něco navíc. Důvodem je právě špatná motivovanost zaměstnanců, která plyne z nedostatečného pochopení pojmu motivace. Tímto se dostáváme ke třem nejfrekventovanějším omylům v motivaci.

- Omyl číslo 1: Někdo prostě motivovaný je, někdo ne

Spousta lidí chápe motivaci jako lidskou vlastnost. Z čehož vyplývá, že někteří jí mají přirozeně více než jiní. Tato domněnka je veliký omyl, jelikož motivace není daná charakteristikou naší osobnosti, není to naše prapůvodní vrozená vlastnost, a tudíž může být motivován každý. Je důležité přijít na to, co koho motivuje nejlépe. Každý člověk má určitou oblast, ve které vyniká. Může to být například jeho práce, sport, starost o rodinu atd. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 15-16)

- Omyl číslo 2: Motivace = manipulace

Někteří lidé vnímají motivaci jako lepší výraz pro manipulaci. Je důležité si tyto pojmy neplést, jelikož se nejedná o totéž. Motivace funguje díky přítomnosti mezilidských vztahů, kde existuje důvěryhodnost a férovost. Motivovat neznamena pomocí šikovných triků někoho ovlivňovat, ale naopak jde o to rozvíjet své pracovníky a vytvářet pro ně ideální podmínky. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 16)

- Omyl číslo 3: Nic nemotivuje lépe než peníze

Existují lidé, kteří jsou přesvědčeni, že základem motivace jsou peníze. Je pravdou, že lidé kladně reagují na vyšší mzdu či plat, ale není nic, na co by si člověk nezvyknul rychleji. Z tohoto důvodu je dobře známo, že i když lidem dáte víc peněz, brzy budou chtít více. (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 16-17)

## 2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Teorie motivace mohou být rozděleny do tří hlavních skupin: teorie potřeb, teorie motivačního procesu a teorie zaměřené na typologii pracovníků.

### 2.1 Teorie potřeb

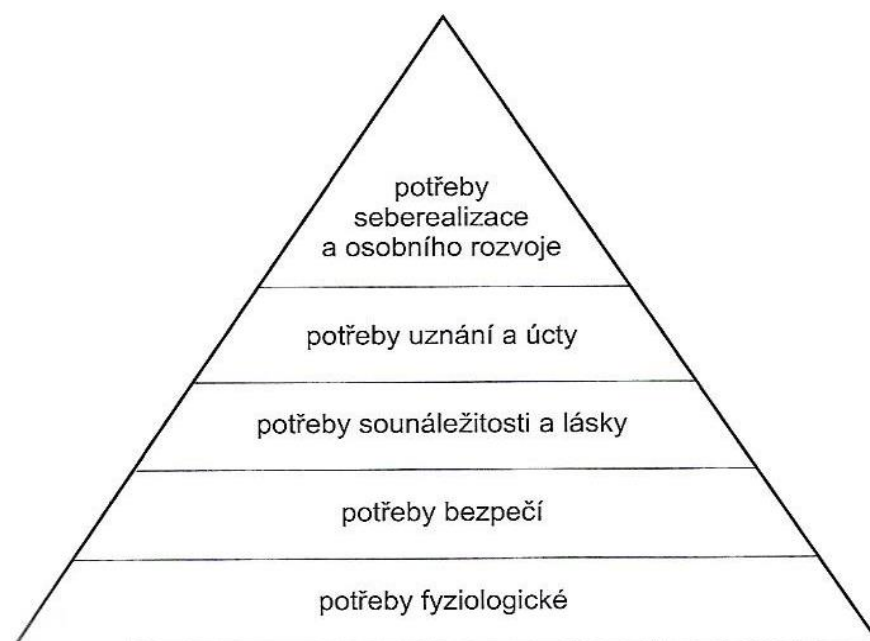
- Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie potřeb je nejpopulárnější teorií motivace co se pracovní oblasti týče. Podle Abrahama Maslowa jsou potřeby nejdůležitějšími motivačními stimuly. Tyto potřeby jsou v životě každého jedince individuální, a to podle míry jeho uspokojení. V případě uspokojení základních potřeb vystupují do popředí potřeby vyšší úrovně. Systém, který Maslow vypracoval, je ve tvaru pyramidy. (Mikuláščík, 2015, s. 129)

Tato teorie se opírá o dva důležité předpoklady:

- jednotlivé potřeby jsou odvozeny od toho, co člověk už doposud má, jelikož jen ty neuspokojené potřeby mají vliv na jeho chování;
- potřeby člověka jsou seřazeny dle jejich důležitosti, což znamená, že až v případě uspokojených nižších potřeb lze přejít k uspokojování těch vyšších. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320)

Pyramida zobrazuje následující potřeby:



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129)

- potřeby fyziologické – jedná se o prioritní potřeby člověka, jako je například potrava, tekutiny, přístřeší, spánek, odpočinek aj.;
- potřeby bezpečí – znamenají podstatu zachování života, a také zdraví před nebezpečím, důležitost jistoty a ochrany;
- potřeby sounáležitosti a lásky – souvisejí s okolím, jedná se o potřebu být přijímán, být součástí kolektivu, někam patřit;
- potřeby uznání a úcty – znamenají potřebu být oceňován a uznáván dalšími lidmi;
- potřeby seberealizace a osobního rozvoje – jedná se o uspokojení z vykonané práce, ze smysluplnosti života, o snahu dosahovat hlubšího poznání. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320-321)

- Alderferova teorie ERG

Teorie Clayтона Alderfera do určité míry navazuje na teorii Abrahama Maslowa. Alderfer snížil pět úrovní potřeb od Maslowa na pouhé tři úrovně:

- potřeby existenční (existence) – tvoří je potřeby fyziologické a potřeby bezpečí
- potřeby vztahové (relatedness) – tvoří je sociální potřeby;
- potřeby růstové (growth) – tvoří je potřeba seberealizace, sebepřijetí. (Mikuláščík, 2015, s. 130)

*„Podobně jako Maslow i Alderfer předpokládá, že jednotlivci mají tendenci pohybovat se po hierarchii nahoru, když uspokojí nižší potřeby.“* (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 321)

Na druhou stranu Mikuláščík (2015, s. 130) poukazuje na fakt, že Alderfer toto hierarchické uspořádání neuznává. Alderfer se naopak domnívá, že i v případě neuspokojení nižších potřeb může daný člověk toužit a aktivně se podílet na dosažení potřeb vyšších. Ale je přesvědčen, že určitá vzájemná závislost se mezi těmito potřebami vyskytuje. Tento mechanismus závislosti označil jako frustrační regresi, která může mít dvě podoby:

- frustrační cyklus vztahový – potřeby vztahové budou uspokojovány až v případě uspokojených potřeb existenčních. Pokud vztahové potřeby nebudou uspokojeny, dojde ke zvýšení existenčních potřeb;

- frustrační cyklus růstový – uspokojování vztahových potřeb vede k posilujícímu významu růstových potřeb. V případě, že růstové potřeby nejsou uspokojeny, začnou vzrůstat potřeby vztahové.

- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Jako u předchozích dvou teorií i zde se její představitel, F. Herzberg, snaží vysvětlit typologii potřeb, jejich závislost a vztahy mezi nimi dle různé úrovně potřeb. Můžeme zde rozlišit faktory na:

- disatisfactory (hygienické faktory) – jedná se o faktory související s pracovními podmínkami. Jsou vnímány pouze jako nespokojenost, nikoliv motivace jako například pracovní řády, směrnice, vztahy na pracovišti);
- satisfactory (motivační faktory) – jedná se o faktory související s obsahem práce, s jeho lidským zaujetím, kdy při dosažení určité úrovně našeho uspokojení toto zaujetí narůstá. (Mikuláščík, 2015, s. 131)

- McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti

Představitelem této teorie je David McClelland, který rozdělil lidi na základě jejich preferovaných potřeb. Určil tři hlavní typy motivačních potřeb:

- potřeba úspěchu – jedná se o pocit radosti z úspěchu, kdy je kladena důležitost na plnění úkolů, vytyčování svých vlastních cílů a převzetí odpovědnosti za tuto práci;
- potřeba moci – jedná se o potřebu ovládat, vést a řídit jiné lidi;
- potřeba sounáležitosti – jedná se o vytváření a udržování dobrých vztahů s jinými lidmi. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 322)

## 2.2 Teorie motivačního procesu

- Teorie spravedlnosti

Jedná se o model motivace, jehož představitel je J. Stacey Adams. Tato teorie tvrdí, že při spravedlivém zacházení budou lidé lépe motivováni a v případě nespravedlivého zacházení budou naopak demotivováni. Lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními lidmi a na základě toho posuzují slušnost tohoto zacházení. Když mluvíme o spravedlnosti, vždy se jedná o proces porovnávání. Nejedná se ovšem o rovnost anebo stejnost, jelikož to by znamenalo stejné zacházení s každým, nehledě na to, zda si to zaslouží či nikoliv. (Armstrong, 2009, s. 114)

- Teorie očekávání

Teorie očekávání, vypracovaná Victorem Vroomem, se zakládá na přesvědčení, že míra motivace je odvozena od míry očekávané odměny. Motivace bude vyšší v tom případě, že lidé vědí, co je třeba udělat, aby tuto odměnu získali. Zároveň se musí jednat o takovou odměnu, která bude stát za toto vynaložené úsilí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223)

- Teorie posílení

Patří mezi nejstarší a zároveň nejjednodušší teorii zaměřenou na motivační proces. Základem teorie posílení je takzvaný „zákon účinku“ neboli „zákon efektu“. Jedná se o pocit uvědomění si souvislostí mezi činnostmi a jejich důsledky, které ovlivňují budoucí chování jedince. V případě, že jsou si lidé vědomi toho, že se něco osvědčilo, jednoduše to vyzkouší znovu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223)

Porvazník, Vydrová a Ljudvigová (2016, s. 323) poukázali na čtyři základní druhy posílení závislosti mezi motivem a reakcí:

- pozitivní posílení – posílení chování je na základě poskytnutí odměny;
- negativní posílení – poskytnutá „odměna“ je v podobě kritiky, která má pomoci jednotlivcům, aby v budoucnu neopakovali stejnou chybu;
- utlumení aktivity – jedná se o utlumení chování;
- trest – důvodem je zamezit nežádoucího chování.

### 2.3 Teorie zaměřené na typologii pracovníků

- Ouchiho teorie Z

Teorie zobecňovala japonský manažerský styl, který poukazoval na různé úrovně uspokojení pracovníků:

- nejnižší úroveň – patří sem uspokojení vzniklé jistotou celoživotního zaměstnání;
- střední úroveň – patří sem uspokojení dané sociálními jistotami;
- nejvyšší úroveň – patří sem uspokojení z přebírání odpovědnosti za práci a účasti na rozhodování. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

- D. McGregorova teorie

McGregorova teorie rozděluje pracovníky do dvou typů skupin podle jejich chování, přístupu a řízení ve firmě. Tyto typy jsou popsány v tabulce:

Pracovník typu X	Pracovník typu Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vyhýbá se práci</li> <li>▪ plní jen nevyhnutelné úlohy</li> <li>▪ nevyvíjí aktivitu ani iniciativu</li> <li>▪ preferuje jasné příkazy</li> <li>▪ musí být nabádaný k práci</li> <li>▪ musí být kontrolovaný</li> <li>▪ podnětem k výkonu je odměna nebo trest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ má přirozený sklon pracovat</li> <li>▪ je aktivní a iniciativní</li> <li>▪ je vynalézavý a kreativní</li> <li>▪ je ochotný přijímat zodpovědnost</li> <li>▪ nachází v práci smysl a uplatnění</li> <li>▪ podnětem k vyšším výkonům je přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění výsledků, příležitost k růstu atd.</li> </ul>

Obrázek 3 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

Tato teorie bývá řazena nejenom do teorií motivace, ale také do teorií řízení. McGregorova teorie v podstatě vychází z toho, že lidé jsou líní, neschopní a nesamostatní (typ X), anebo jsou naopak zodpovědní a samostatní (typ Y). (Mikuláščík, 2015, s. 132)

- Job Enrichment

Obohacování práce se zaobírá rozvojem pracovníků, tudíž jim bude svěřena větší pravomoc, a zároveň odpovědnost za vykonávanou práci a dosahování určitých výsledků. Díky této delegaci práce může manažer lépe zjistit, kdo má, anebo naopak nemá manažerské schopnosti. U pracovníků, kteří mají dobré předpoklady, pracujeme na jejich rozvoji. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

- Job Enlargement

Rozšiřování práce má za cíl zvýšit rozmanitost a smysluplnost dané práce. Jedná se o spojování jednotlivých pracovních úkolů do většího celku. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 195)

Tento typ práce je především vhodný u stále se opakujících prací, například u sériové výroby, práce u pásu apod. Monotónní činnosti mají za následek například nižší pozornost či vyšší únavu. Z tohoto důvodu je důležité rozšiřovat pracovníkům jejich kvalifikaci tím, že namísto jedné pracovní operace dostanou alespoň dvě. Výhodou je především vyšší možnost uplatnění. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

- Job Rotation

Jedná se o pohyb zaměstnanců, kdy pracovník střídá jednotlivé úkoly s cílem snížit monotónnost vykovávané práce, a naopak zvýšit její rozmanitost. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 195)

Tato rotace práce může fungovat buď horizontálním, nebo vertikálním směrem:

- horizontální rotace – v případě horizontální rotace je pracovník přeřazen na pozici stejné úrovně, aby dokázal co nejlépe poznat výrobek;
- vertikální rotace – u vertikální rotace je vyšší vedoucí přeřazen na nižší pozici, aby dokázal co nejlépe porozumět zákazníkovi, jaké jsou jeho zájmy, názory, potřeby, očekávání a na základě toho získat veškeré důležité informace, díky nim může lépe posoudit a zhodnotit tržní situaci. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 325)



### 3 MOTIVAČNÍ PRVKY

Motivační prvky lze chápat jako zaměstnanecké výhody neboli benefity, které jsou zaměstnanci poskytnuty zaměstnavatelem navíc k jeho mzdě či platu. Tyto zaměstnanecké výhody spadají do systému odměňování a motivace pracovníků za dobře odvedenou práci. Typickým benefitem jsou stravenky, které zaměstnanci v posledních letech vnímají jako samozřejmost, a nikoliv jako ochotu zaměstnavatele. Z tohoto důvodu vymýšlí zaměstnavatelé neustále nové prvky, kterými by mohli své zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu.

#### 3.1 Definice motivačních prvků

*„Zaměstnanecké výhody jsou takovou formou odměn, kterou organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, někdy se však při jejich poskytování přihlíží k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci, event. k zásluhám.“ (Gregar, 2008, s. 32)*

Tyto odměny mohou být buď hmatatelné, anebo vnitřní. Ty vycházejí ze spokojenosti pracovníka z vykonávané práce. Z pocitu radosti, kterou mu jeho práce přináší, a také z úspěšnosti, užitečnosti, uznání, postavení ve firmě apod. Existuje obrovské množství možností, jak může být zaměstnanec za jeho práci odměňován. (Gregar, 2008, s. 26)

Skutečné zaměstnanecké výhody jsou zpravidla jen takové výhody, které jsou zaměstnanci poskytovány podnikem ze své vlastní iniciativy. Důvodem je získávání a stabilizování pracovníků. Naopak některé firmy vnímají jako zaměstnanecké výhody i to, co mají ze zákona nařízeno svým zaměstnancům poskytovat. (Koubek, 2003, s. 185)

Dle Gregara (2008, s. 32) jsou zaměstnanecké výhody mimomzdovou formou hmotné stimulace a rozlišují se výhody dvojího druhu.

- obligatorní – jsou poskytovány ze zákona, například zdravotní a sociální pojištění;
- smluvní – lze je rozčlenit do tří skupin: výhody sociální povahy (pojištění, půjčky, důchody), výhody mající vztah k práci (vzdělávání, stravování), výhody spojené s postavením v organizaci (náklady na reprezentaci, placený telefon či ubytování, firemní auto).

Zaměstnanecké výhody využívající se v malých podnicích mohou být řazeny do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy – jedná se například o důchodové připojištění (hrazené společností zcela, anebo zčásti), životní pojištění, podnikové půjčky apod.;
- výhody zkvalitňující využívání volného času – jedná se například o kulturní či sportovní aktivity, organizování a dotování nejrůznějších zájezdů, rekreací pro zaměstnance a členy rodiny atd.;
- výhody mající vztah k práci – jedná se například o stravování, slevy na podnikové produkty zaměstnancům, firemní parkoviště, poskytování pracovního oděvu nebo úhradu cestovních nákladů v případě dojíždění do zaměstnání apod.;
- výhody spojené s postavením v organizaci – jedná se o luxusní firemní automobily i pro osobní účely, mobilní telefony aj. (Koubek, 2003, s. 184-185)

### 3.2 Typy motivačních prvků

- Osobní bezpečnost

Zaměstnanecké výhody uspokojující osobní bezpečnost zahrnují:

- zdravotní péče – zdravotní pojištění, periodické lékařské prohlídky a výjimečně i pojištění pro účely zubní péče;
- pojištění – úmrtí v zaměstnání (pokud není zahrnuto v penzijním systému), osobní úrazy a služební cesty;
- nemocenské dávky – jedná se o plnou mzdu či plat po stanovenou dobu nemoci a část mzdy či platu (zpravidla polovinu) poté;
- dodatečné odstupné – v případě propouštění kvůli nadbytečnosti, zvláštní náhrada škody za výpověď apod.;
- poradenství týkající se kariéry – poradenství pro pracovníky, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. (Armstrong, 2009, s. 383)

- Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může zahrnovat tyto formy:

- podnikové půjčky – menší bezúročné půjčky nebo naopak větší půjčky s nižším úrokem, které jsou využívány pro speciální účely (například na zlepšení bydlení nebo domácnosti);
- půjčky na permanentky – bezúročné půjčky používané na předplatné jízdenek nebo kulturních či sportovních událostí;
- pomoc při splácení hypoték – peněžní podpora při splácení hypoték;
- příspěvky na přemístění – náklady na stěhování a popřípadě i odměny realitních agentů v případě přemístění zaměstnance na jiné místo nebo naopak jeho stáhnutí odjinud;
- členské příspěvky v profesních organizacích – například sdružení personalistů, manažerů, účetních atd. (Armstrong, 2009, s. 383-384)

- Osobní potřeby

Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní potřeby zahrnují:

- mateřskou, popřípadě otcovskou dovolenou a dávky, jejichž výše je nad zákonné minimum;
- volno z osobních důvodů;
- péči o děti v jeslích, mateřských školkách atd. nebo příspěvky na takle zařízení;
- poradenské služby uskutečněné před odchodem do důchodu;
- poradenské služby pro pomoc zaměstnancům;
- společenská a sportovní zařízení;
- podnikové slevy na výrobky a služby dané společností;
- poukázky využitelné na nákup zboží v maloobchodech. (Armstrong, 2009, s. 384)

- Dovolená

K dnešnímu dni jsou zaměstnavatelé povinni ročně poskytnout alespoň 20 dnů placené dovolené (včetně uznaných svátků). Základní nárok zpravidla činí 5 týdnů plus svátky. Nárok na dovolenou má zaměstnanec už v první pracovní den. Společnosti mají ze zákona

povinnost poskytovat placenou mateřskou či otcovskou dovolenou, naopak rodičovskou neboli rodinnou dovolenou nikoliv. (Armstrong, 2009, s. 384)

- Podnikové automobily

Využití firemního automobilu pro osobní účely zde zatím není zpravidla běžné. Výjimkou jsou velmi vysoké pozice ve firmách, jako například ředitelé.

- Jiné zaměstnanecké výhody

Patří sem například bezplatné parkování, firemní večírky nebo bezplatné poskytování nealkoholických nápojů. (Armstrong, 2009, s. 384)

### 3.3 Cafeteria systém

*„Cafeteria systém – systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, kdy je zaměstnanci přiřazen určitý objem bodů nebo virtuálních peněz, za něž během daného období čerpají výhody (dle svého přání) z širší nabídky.“* (Horváthová a Čopíková, 2007, s. 92)

Tento systém se prvně objevil u nadnárodních firem a s postupem času se začal využívat ve středních a menších podnicích, kdy zaměstnanci získávají za dobře odvedou práci body, které si pak mohou proměnit na služby nebo zboží z katalogu benefitů. (businessinfo.cz)

Jedná se o nástroj, díky kterému lze nepeněžně odměňovat zaměstnance jednoduchým a efektivním způsobem. Důsledkem využívání tohoto systému je spokojenost zaměstnanců, zvýšení jejich loajality a tím pádem úspěšnější společnost. Cafeteria systém také napomáhá ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců a jejich potenciálu. (cafeteriasystems.cz)

Cafeteria systém bere v potaz věkový rozdíl, sociální situaci a zájmy jedince. Zaměstnanci si mohou vybrat jen ty z nabízených benefitů, které jsou pro ně nejužitečnější. Cafeterie lze připodobnit čerpání zákaznických výhod, které se využívají v bankách či čerpacích stanicích. Systém má modulový princip a z tohoto důvodu si může každá firma zvolit modul, který je pro ně prospěšný. (businessinfo.cz)

Horváthová a Čopíková (2007, s. 92) zmiňují význam cafeteria systému, který vznikl kvůli existenci značného množství zaměstnaneckých výhod. Tento systém umožní zaměstnancům zvolit si přesně ty benefity a vytvořit si takový „balíček“, který jsou pro ně z pohledu jejich aktuálních potřeb a nynější situace nejvýhodnější. Existují určité výhody a nevýhody tohoto systému:

- Výhody
  - flexibilita – opakující se aktualizace potřeb pracovníků;
  - transparentnost a informovanost – existují jasně daná pravidla;
  - spravedlnost – zaměstnanec vlastní svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje;
  - konkurenční výhoda;
  - svobodná volba;
  - zvýšení spokojenosti a loajality;
- Nevýhody
  - intenzivní komunikace;
  - náročná administrativa a nákladná implementace;
  - pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců (nákladné).

### 3.3.1 Varianty cafeteria systému

Horváthová a Čopíková (2007, s. 93) pracují s třemi variantami cafeteria systému:

- Systém „bufetu“

Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše si může vybrat z nabízených zaměstnaneckých výhod.

- Systém „jádra“

Existuje pevně stanovené jádro zaměstnaneckých výhod pro veškeré zaměstnance a zbývající benefity jsou v nabídce.

- Systém „bloků“

Zaměstnanci jsou rozděleny do kategorií (např. ženy, muži) a k těmto kategoriím je vytvořena nabídka benefitů.

### 3.4 Nové trendy

- Homeoffice

Jedná se o práci z domova, která je ze strany zaměstnavatelů stále běžněji nabízena svým zaměstnancům. Tito pracovníci mají umožněno určité dny v týdnu či v měsíci vykonávat své pracovní povinnosti z domova. Výhodou homeoffice je flexibilita pracovní doby, jelikož si sám zaměstnanec může rozvrhnout podle toho, jak mu to bude vyhovovat. Tento benefit je stále oblíbenější u rodičů, kteří pečují o své děti nebo u zaměstnanců, kteří za prací musí dojíždět větší vzdálenost. Úskalím tohoto benefitu je zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protože v případě pracovního úrazu není lehce prokazatelné, zda se úraz opravdu stal při plnění pracovních povinností nebo ve volném čase. Důležitá je proto důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a také kázeň na straně zaměstnance. (praceamzda.cz)

- Zkrácená pracovní doba

Velmi zajímavým trendem je zavedení pětihodinového pracovního dne, kdy výše mzdy zůstává stejná. V rámci zahraničního výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci využívají pouze 45 % pracovního času efektivně, a proto se některé společnosti zúčastnily experimentu a zkrátily pracovní dobu na pouhých 5 hodin. Tyto firmy došly k závěru, že zkrácením pracovní doby zaměstnanci pracují zcela koncentrovaně a využívají celou pracovní dobu na maximum. (praceamzda.cz)

- „Sabbatical“ nebo celoroční dovolená

Sabbatical je pojem pro neplacené volno, které je zaměstnanci poskytnuto v rámci několika týdnů či měsíců za účelem duševní očisty. Cílem tohoto volna je oprostít zaměstnance od dlouhodobého stresu a psychického vypětí na základě kterého může docházet ke snížení pracovní výkonnosti a nadšení či až k syndromu vyhoření. V tomhle období má zaměstnanec čas se věnovat svým koníčkem a rodině, aniž by měl obavy ze ztráty zaměstnání. (praceamzda.cz)

Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům celoroční dovolenou, tedy volno celých 365 dní v roce. Tento benefit není zaměstnanci příliš využíván, jelikož mají strach, že by mohli být za tuto dobu nahrazeni jinými a schopnějšími pracovníky. (praceamzda.cz)

- Sick days

Zde se jedná o 3-5 dnů v roce, které mohou být zaměstnanci využity v případě krátkodobé nemoci. V těchto sick days není třeba žádného potvrzení od lékaře neboli neschopenky. Zároveň jsou tyto dny zaměstnancům proplaceny. (praceamzda.cz)

- Budování kolektivu

Pro zaměstnavatele je velmi důležité, aby spolu zaměstnanci dobře vycházeli a vytvořili dobrý kolektiv. Z tohoto důvodu zaměstnavatelé pořádají nejrůznější rodinnými výlety, společenské akce, sportovní turnaje nebo vánoční večírky, které napomáhají k utužování přátelských vztahů. (praceamzda.cz)

- Podpora rodičovství

Mateřství i rodičovství velmi ovlivňuje profesní život, a proto se může stát, že jedinec musí volit mezi rodinou či prací. V případě, že se zaměstnanec nejprve věnuje své kariéře, existují benefity, které mu zaměstnavatel poskytne, například úhrada všech nákladů při odběru a zmrazení vajíček či spermií. Dále pokud chce matka brzy po porodu zpět na svou pracovní pozici, může jí zaměstnavatel hradit veškeré náklady na kurýrní službu, která jí během dne vyzvedne odsáté mléko a doveze ho k dítěti. Někteří zaměstnavatelé zřizují tzv. firemní školky pro děti svých zaměstnanců kvůli nedostatečným kapacitám předškolních vzdělávacích zařízeních, anebo přispívají tzv. školkovně. (praceamzda.cz)

- Péče o zdraví zaměstnanců

Zdraví zaměstnanců je důležitou prioritou každého zaměstnavatele, a proto existuje několik benefitů, které zaměstnavatelé svým zaměstnancům v rámci péče o zdraví nabízejí.

V dnešní době se spousta lidí stravuje nezdravým a nepravidelným způsobem, a proto zaměstnavatelé zavádí pro své zaměstnance na pracovišti drobné občerstvení (pečivo, ovoce, tyčinky) a nápoje (voda, káva, čaj). Některé firmy poskytují zaměstnancům občerstvení po celou jejich pracovní dobu. Je tak k dispozici občerstvovací bar, kde si můžou dát snídani, oběd či svačinu. (praceamzda.cz)

Dalším trendem v oblasti péče o zaměstnance je zdravotní pojištění, které zaměstnavatelé hradí, anebo na něj přispívají. Jedná se zde o možnost nechat si proplatit léky, vitamíny, doplňky stravy, fyzioterapeutické masáže, dioptrické brýle apod. Lze sem zařadit i preventivní odběry krve či měření kvality zraku přímo na pracovišti. (praceamzda.cz)

- Vzdělávání zaměstnanců

V dnešní době plné nových technologií je třeba své zaměstnance obeznámit, a proto jsou pořádána školení či online kurzy. Dále jsou zaměstnanci hodně vyhledávané vzdělávací kurzy, které pro ně budou mít danou přidanou hodnotu, například v podobě certifikátu. (praceamzda.cz)

- Právní pomoc

Někteří zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům benefit pro případ, kdy se dostanou do nesnadné životní situace a potřebují odbornou právní pomoc. V takovém případě je jim zajištěna konzultace s právníkem či advokátem. Dalším žádaným benefitem je možnost svým zaměstnancům sjednat pojištění právní ochrany, ve kterém mohou tyto právní služby využívat 24 hodin denně po celý rok. (praceamzda.cz)

### 3.5 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretická část této práce se zabývá pojmem motivace a její definici. Jelikož se nesetkáváme s jednou jedinou správnou definicí motivace, je zde uvedeno několik různých definic od vybraných autorů, kteří se tímto pojmem detailněji zabývají ve svých odborných publikacích. Dále je v práci zmíněno členění motivace, pojem výkonové motivace a několik omylů, které se můžou v nahlížení na motivaci objevit, jako je například pocit, že motivace je vrozená nikoliv vybudovaná, dalším omylem je pak vnímání motivace jako manipulaci a posledním omylem je domněnání, že peníze jsou tím nejlepším stimulem.

Další část obsahuje teorie pracovní motivace, které napomáhají k hlubšímu chápání fungování motivace. Tyto teorie jsou rozděleny do tří skupin, a to na teorie potřeb, kam můžeme zařadit Maslowovu teorii hierarchie potřeb či Alderferovu teorii ERG, dále teorie motivačního procesu, jako je například teorii spravedlivosti či očekávání a teorie zaměřené na typologii pracovníků, kam spadá Ouchiho teorie Z či McGregorova teorie.

Poslední část teorie je věnována motivačním prvkům a jejich typům, které jsou v práci krátce popsány. Do těchto typů spadá například osobní bezpečnost, peněžní pomoc či dovolená. V práci je také zmíněn cafeteria systém a nejrůznější výhody a nevýhody tohoto systému. Dále jsou uvedeny jeho tři varianty, kterými jsou systém bufetu, jádra a bloků. V poslední řadě je zde poukazováno na několik moderních trendů, které v oblasti zaměstnaneckých výhod v posledních letech vznikají, jako je například homeoffice, zkrácená pracovní doba či péče o zdraví zaměstnanců a mnoho dalších.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 FUTURES CONTPRODUCT S.R.O.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost Futures Contproduct s.r.o. (dále jen Futures Contproduct) se zabývá návrhem, výrobou, prodejem a montáží kovových konstrukcí obytných, sanitárních a kancelářských kontejnerů, sestav a budov z nich tvořených. Dále je lze doplnit o kompletační prvky (vrata, okna, opláštění stěn apod.). Jejich kompletace je možná v České republice i v zahraničí. (futures-contproduct.cz)

Tyto sestavy buněk a kontejnerů mají široké využití. Lze je použít jako kanceláře, školky, školy, prezentační prodejny, školicí prostory, sportovní zázemí či zařízení na staveništi. Buňky a kontejnery je možné skládat vedle sebe, za sebe či na sebe. Při pokládání jednotlivých kontejnerů na sebe je pak nutné doplnit je schodištěm a v tomto případě lze vytvořit tři a výše podlaží, to však závisí na konstrukci těchto kontejnerů. (futures-contproduct.cz)

Firma Futures Contproduct si zakládá na čtyřech pilířích, kterými jsou:

- kvalita – kvalitní výrobci a kvalitní dodavatelé;
- zázemí – poskytnutí svým zaměstnancům příjemné zázemí a slušný kolektiv;
- zkušenosti – zkušenosti pracovníků jsou vkládány do výrobků, které se stále zdokonalují;
- spolehlivost – včasné dodání, záruka kvality a bezproblémová komunikace s klientem. (futures-contproduct.cz)



Obrázek 4 Budova společnosti Futures Contproduct s.r.o.  
(futures-contproduct.cz)

#### 4.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Futures Contproduct s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Typ podnikatele: tuzemská právnická osoba

Sídlo společnosti: Vranovice 121, 798 08 Vranovice-Kelčice

IČO: 29293162

DIČ: CZ29293162

Datum vzniku a zápisu společnosti: 19. září 2011

Základní kapitál: 600 000 Kč

Internetové stránky: [www.futures-contproduct.cz](http://www.futures-contproduct.cz)

#### 4.1.2 Předmět podnikání

Předmětem činnosti a podnikání společnosti dle obchodního rejstříku je:

- zámečnictví, nástrojářství;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení;
- zprostředkování obchodu a služeb;
- velkoobchod a maloobchod.

Firma Futures Contproduct se od roku 2016 rozhodla rozšířit své aktivity o reklamní činnost. „Zaměřujeme se především na využití plochy závodních vozů jako pohyblivého nosiče, prostřednictvím něhož se snažíme propagovat výrobky, služby, společnosti, obchodní značky nebo myšlenky, mající za cíl zvýšení prodeje.“ ([futures-contproduct.cz](http://futures-contproduct.cz))

#### 4.1.3 Historie společnosti

Jak už bylo zmíněno v základních údajích, firma Futures Contproduct vznikla v roce 2011. Společnost se usídlila v objektu bývalého zemědělského družstva, kde si vybudovala zcela novou halu. Hala má přízemí a první patro, ve kterém se nachází administrativní část firmy. V přízemí je pak výrobní hala, která je rozčleněna na montážní a zámečnickou dílnu,

lakovnu a skladové prostory. Společnost v průběhu let obdržela několik certifikátů a navázala spoustu spoluprací nejenom v rámci České republiky, ale i se zahraničními zeměmi z Evropy. Z dlouhodobého hlediska dosahuje firma prosperity a rentability. Stala se z ní mladá, dynamická společnost, jejichž hlavním cílem je uspokojování potřeb majitelů, zaměstnanců a státu, který úspěšně plní, a to díky spokojeným zákazníkům.

#### 4.1.4 Zahraniční obchod

Společnost Futures Contproduct působí v celé Evropě, a to včetně Skandinávie. Jejich významnými odběrateli je Norsko a Švédsko, se kterými obchodují už řadu let. V roce 2018 upevnili spolupráci s německým partnerem, která pro ně znamenala spoustu nových poptávek, a také dlouhodobou zakázku v Brémách. Tato zakázka se týče stavby základní školy a realizovala se v průběhu prázdnin roku 2018 a v průběhu dalších tří let se bude postupně každý rok přistavovat po jednom dalším patru. Dalším poměrně novým odběratelem se stalo Rakousko.

Společnost spolupracuje s několika zeměmi, od kterých odebírá určité komponenty pro výstavbu kontejnerů. Z Itálie firma nakupuje okna, z Německa pak dveře a z Chorvatska pocházejí panely.

#### 4.1.5 Portfolio nabídky

Jak už bylo zmíněno v představení společnosti, kontejnery se liší dle jejich využití. Na internetových stránkách společnosti je možné si objednat předem sestavené typy kontejnerů buď sanitárních anebo obytných. Zákazník má také možnost zvolit si vlastní rozměry kontejneru, k čemuž slouží formulář, který odběratel pouze vyplní, zašle firmě a tímto zažádá o kontejner přímo na míru viz obrázek číslo 7. Na závěr je možné dokoupit si doplňky, zajistit dopravu a následně kompletační. (futures-contproduct.cz)

- Nejčastější rozměry kontejnerů (šířka x délka x výška)
  - 2435 x 6055 x 2590 (2790)
  - 2990 x 8400 x 3180
  - 2435 x 3000 x 2590 (2790)
  - 2435 x 6055 x 2980 (2860)
  - 3000 x 3000 x 2590 (2790)
  - 3000 x 6055 x 2980 (2860)
  - 2990 x 7400 x 3180

- Sanitární kontejnery

Na internetových stránkách společnosti je možné si objednat ze sedmi předem sestavených druhů sanitárních kontejnerů. Tyto kontejnery se liší využitím, velikostí a množstvím použitých komponent. Můžeme zde nalézt toaletové kontejnery, sprchové kontejnery či záchodové kontejnery.



Obrázek 5 Sanitární kontejner (futures-contproduct.cz)

- Obytné kontejnery

Co se týče obytných kontejnerů, můžeme zde nalézt tři typy. Podobně jako u sanitárních kontejnerů se liší velikostí a vybavením. Tyto kontejnery lze vybavit veškerou důležitou výbavou, aby se daly využít jako plnohodnotný rodinný dům.



Obrázek 6 Obytný kontejner (futures-contproduct.cz)

- Formulář kontejneru na míru

The form contains the following fields:

- Sortiment: Dropdown menu with the text "::: Vyberte :::".
- Vnitřní výška: Text input field.
- Počet kusů: Text input field.
- Barva: Text input field.
- Místo vykládky: Text input field.
- Požadavek na vybavení, případně nestandardní rozměry: Large text area for detailed requirements.
- Firma nebo jméno a příjmení: Text input field.
- Ulice: Text input field.
- Město: Text input field.
- PSČ: Text input field.
- Stát: Text input field.
- Telefon: Text input field.
- FAX: Text input field.
- E-mail: Text input field.

A yellow button labeled "Odeslat" is located at the bottom right of the form.

Obrázek 7 Formulář kontejneru na míru (futures-contproduct.cz)

- Doplnky a montáž kontejnerů

- mříže – ocelové svařované (pozinkované nebo s antikoročním nástřikem) standartně v rozměrech dveří a oken, na přání zákazníka je možný i atypický rozměr;
- schodiště – ocelové, montované, rozebíratelné (pozinkované nebo s antikoročním nástřikem), návrh i provedení schodiště záleží na přání a preferencích zákazníka;
- atika – pozinkovaný plech s nástřikem, které jsou v odstínech RAL, jejichž provedení je taktéž na míru;
- montážní práce v místě dodávky – v případě zájmu ze strany zákazníka je možné zajistit dopravu a usazení kontejneru, sestavení celých kontejnerových sestav a zároveň napojení na inženýrské sítě včetně revizí. (futures-contproduct.cz)

#### 4.1.6 Ceník

Cena kontejnerů a jejich sestav není přesně daná, jelikož se odvíjí od velikosti, složitosti, vybavenosti, účelu použití a v neposlední řadě i místa využívání. Mállokterý zákazník má zájem o jeden ze základních nabízených kontejnerů, a většinou tedy žádá o úpravy tak, aby vyhovovaly jeho požadavkům a plánovanému použití. Zásadní je i materiál použitý na výrobu, který může být následující:

- 1) Tepelně izolační vlastnosti a typ použité izolace, kdy minimem se stává izolace o tloušťce 60 mm, ale jsou izolovány i kontejnery s 200-220 mm silnou izolací. Jedná se např. o izolaci kamennou, skelnou, tepelně izolační desky ze stabilizovaného pěnového polystyrenu, z pěnového polystyrenu s kročejovým útlumem či zvukové izolace atd. Dle tloušťky dané izolace se ocelové profily vyrábí na jednotlivé zakázky a s vyšší silou této izolace musí být i konstrukce stěn, střech a podlah přizpůsobena.
- 2) Opláštění kontejnerů navlněným pozinkovaným plechem, obložen dřevem, keramickým obkladem, cetris deskami, sádrokartonem a případně i fasádní omítkou, kdy skoro nelze poznat, že se jedná o kontejnerovou sestavu, nikoliv o zděnou stavbu.
- 3) Typem oken, jejich velikostí, četností, tepelně izolačních vlastností, barevností a použitých materiálů, kdy jsou dodávány okna plastová, hliníková či uzamykatelná. Velikostně se jedná i o celoprosklené stěny, kdy se s tímto typem musí počítat při statických výpočtech a následném vyztužování kovové konstrukce.
- 4) Typem exteriérových i interiérových dveří, jejich velikostí atd. (viz okna), kdy jsou dodávány např. sociální kontejnery do autokempů i s mincovníky pro otevření dveří na WC nebo do sprch. Ve školách a na ubytovnách jsou v chodbách např. únikové panik zámky apod. Typem prolakování, kdy lze na přání zákazníka vyrobit i více barevné varianty, popřípadě i s reklamou pro konečného uživatele.
- 5) Vnitřní vybavení záleží na poptávce, jsou dodávány interiéry „na klíč“, kdy je kontejner nebo jejich sestava vybavena sociálním zařízením (sprchy, WC, EO, umyvadla, výlevky sloužící k úklidu, pračky na oděv či obuv atd.). Dále kuchyně, kam je možné vložit spotřebiče a kuchyňská linka na míru včetně odsávání par. Kontejnery, které jsou dodávány do škol, mají velice přísné normy, a proto je zapotřebí dbát na větší bezpečnost (určitý typ radiátorů či osvětlení), ale i strukturu stěn a stropů, kdy je použita např. sádrokartonová skladba stěny i o tloušťce 45 mm (kvůli požadavkům na požární odolnost), požární alarmy, ale i únikové východy.

- 6) Únikové východy jsou řešeny venkovními schodišti, které mají povrchovou úpravu buď lakovanou nebo pozinkovanou. Dále při sestavách o více nadzemních patrech, kde bývají navíc i schodiště vnitřní, které jsou vyráběny na zakázku, je potřeba je opatřit zábradlím po obou stranách, sestavnou dvou madel po obou stranách apod.
- 7) Dále jsou vyráběny a osazeny zastřešené pochozí terasy, přístupné z vnitřní části budovy, ale i z venkovní části. Na přání zákazníka jsou na podlaze osazovány pochozí pozinkované rošty či dřevěné palubky (popřípadě plastové).
- 8) Jsou dodávány i fekální tanky, které se umisťují pod sociální kontejnery a bývají vyráběny na zakázku.
- 9) Dále se nad sestavy vyrábějí, dodávají a popřípadě i montují tzv. „studené“ střechy, a to včetně všech klempířských prvků.
- 10) Jsou vyráběny i sociální kontejnery na lodě, které musí mít jinou specifikaci a náročnost na povrchovou úpravu.

Z těchto informací je očividné, že není snadné přímo paušalizovat cenu, jelikož záleží na spoustě nejrůznějších komponentů, které potenciální zákazník vyžaduje. Teprve po nakreslení a upřesnění daného kontejneru či sestavy je možné tuto cenu přibližně vyčíslit a po doladění několika dalších detailů teprve vyčíslit i finálně. Na základě konečné částky má odběratel stále možnost od kupní smlouvy odstoupit v případě, že není s cenou či s čímkoliv jiným spokojen. V průběhu výroby firma Futures Contproduct stále udržuje kontakt se zákazníkem, aby mohla reagovat na změnu či úpravu jeho požadavků. Veškeré dodatečné požadavky potom mají samozřejmě vliv na konečnou cenu.



#### 4.1.7 SWOT analýza

Pro svoji práci jsem zvolila SWOT analýzu, která se skládá ze čtyř částí. Patří sem silné a slabé stránky, které lze chápat jako vnitřní vlivy a příležitosti a hrozby neboli vlivy vnější.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti Futures Contproduct (vlastní zpracování)

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
silná pozice na trhu	malé povědomí veřejnosti
zkušenosti a kvalifikovaní pracovníci	mladá firma na trhu
image značky, certifikáty	nedostatečná propagace
technická vybavenost	nižší počet zaměstnanců
realizace požadavků na míru	nízká produktivita
spolupráce s dodavateli ze zahraničí	málo prostorné sklady
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
nové technologie	vstup konkurence na trh
ustoupení konkurence z trhu	odliv odběratelů
levnější alternativa bydlení	cenová válka
zájem nadnárodních firem	ekonomická krize
spolupráce s novými dodavateli	nekvalitní dodávky kontejnerů

- Silné stránky (strengths)

Jelikož firma vyrábí kontejnery, nemá příliš velkou konkurenci na trhu a díky kvalitě jejich produktů si zajistila několik stálých a věrných zákazníků. Z tohoto důvodu firma zaměstnává pouze zkušené a kvalifikované pracovníky. Jak už bylo zmíněno, tím, že má firma spoustu stálých odběratelů, upevnila si tím image své značky, a také obdržela několik certifikátů, které poukazují na kvalitu jejich produktů. S tím souvisí i velmi kvalitní stroje, kterými je firma vybavena. Společnost nabízí svým zákazníkům možnost objednat si kontejneru na míru, což je velká výhoda a poukazuje to na flexibilitu firmy. Dále sem lze zařadit spolupráce se zahraničím, jelikož firma v posledních letech získává neustále nové zahraniční zákazníky a spolupracuje s novými zahraničními dodavateli.

- Slabé stránky (weaknesses)

Přestože je na tom firma velmi dobře, stále nemá dlouhou tradici na trhu a veřejnost o ní zatím nemá příliš velké povědomí. Těhle slabé stránky si je společnost dobře vědoma, a proto jak už bylo zmíněno v předmětu podnikání, se firma angažuje v závodech rally, a to využívá jako propagaci. I přesto je nedostačující využití reklamy dalším bodem, na který by se firma měla v blízké budoucnosti zaměřit a pokusit se o jeho nápravu. Firma má v nynější chvíli přibližně padesát zaměstnanců ve výrobě, a tudíž nejsou schopni vyrábět tak efektivně. S tímhle souvisí i málo prostorné sklady. Kdyby firma investovala do rozšíření těchto prostor a najmutí více zaměstnanců, mohla by mít i vyšší produktivitu.

- Příležitosti (opportunities)

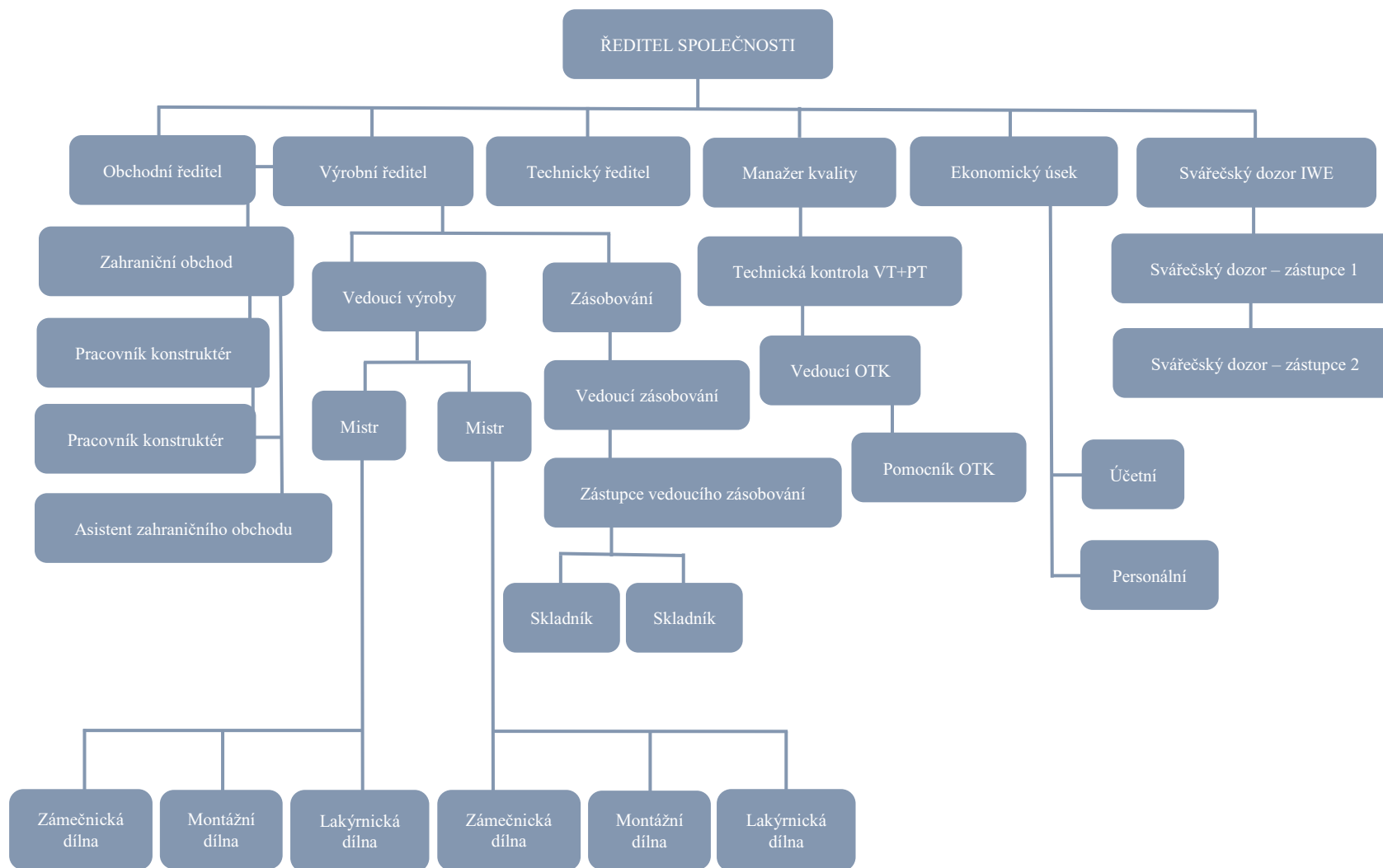
Nové technologie by firmě umožnily efektivnější a snadnější výrobu, která by generovala větší zisk. Další příležitostí by bylo ustoupení konkurence z trhu, a tudíž možnost získat nové odběratele. Levnější alternativa bydlení je velmi zajímavá výhoda, jelikož spousta lidí nemá dostatek financí, aby si mohli pořídit vlastní dům. Proto je tu možnost využít obytné kontejnery, které vypadají jako dům, ale stojí výrazně menší obnos peněz. Výhodné by bylo začít spolupracovat s dalšími zahraničními firmami a takto rozšířit svoji působnost. Firma by tak získala cenné kontakty a navázala nová obchodní spojení a příležitosti.

- Hrozby (threats)

Velikou hrozbou by pro firmu byli noví konkurenti na trhu, kteří by přišli s lepší kvalitou, modernějším designem nebo s lepšími cenami, s čímž souvisí i cenová válka. Další hrozbou je změna preferencí odběratelů či ekonomická krize, která by firmu velmi negativně ovlivnila. Poslední hrozbou zde mám nekvalitní dodávky kontejnerů, které by firmě velmi ublížily a kvůli kterým by ztratila spoustu věrných zákazníků.

#### 4.1.8 Organizační struktura

Ve společnosti Futures Contproduct je využívána liniová organizační struktura viz obrázek číslo 8 níže. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců k 31. 12. 2018 je 102 pracovníků a toto číslo se v průběhu let příliš nezměnilo. Jelikož firma nemá více provozoven, připadají veškerí zaměstnanci pouze na tuto jednotku. Nejvíce obsazená je výroba, ve které pracuje více než 50 % pracovníků. Společnost má dva jednatele, první jednatel je zároveň ředitelem společnosti a má rozhodující vliv na společnosti a druhý jednatel vykonává pozici obchodního ředitele. Dozorčí rada ve firmě není zřízena.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Futures Contproduct s.r.o. (vlastní zpracování)

## 5 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ

### 5.1 Poskytované motivační prvky

Zaměstnanecké benefity společnosti Futures Contproduct, které firma svým zaměstnancům poskytuje, jsou rozčleněny na hmotné a nehmotné, a to dle členění, které bylo popsáno v teoretické části této práce.

#### 5.1.1 Hmotné motivační prvky

Z hmotných motivačních prvků společnost svým zaměstnancům poskytuje následující:

##### Stimulující základní mzda a osobní ohodnocení

Každý zaměstnanec je za dvou práci odměňován časovou mzdou. Osobní ohodnocení se pak zaměstnancům snižuje či zcela odebrává dle počtu a vážnosti způsobených chyb.

##### Cílené odměny a prémie

Prémie se zaměstnancům vyplácí tehdy, když si firma vede dobře a je v zisku. V tomto případě se tyto prémie rozdělují jednotlivým zaměstnancům, a to dle jejich kvality práce, pracovní morálky a pracovního nasazení.

##### Odměna za nezameškání hodin z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře

Zaměstnanci dostávají odměny za nezameškání hodin z fondu pracovní doby v případě, že nevyužívají tuto dobu k návštěvám lékaře či pracovní neschopnosti.

##### Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace

Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům školení, která pracovníkům poskytnou vyšší kvalifikaci. Za některá tato školení mohou zaměstnanci získávat certifikáty, díky kterým mají právo na vyšší mzdu. Většinou se ale jedná o rutinní školení, která pouze provádí demonstraci a instruktáž pro správnou obsluhu nových strojů a technik, které budou zaměstnanci využívat v rámci výkonu povolání.

##### Služební mobilní telefon a placení všech telefonních účtů

Zaměstnanci středního a vyššího managementu mají k dispozici služební mobilní telefon. Společnost pro tyto zaměstnance má k dispozici tarif, ve kterém mají neomezené SMS a neomezené volání do všech sítí, včetně 10 GB dat. V případě, že si zaměstnanec tyto data dokoupí či jinak pozmění či ovlivní danou měsíční částku, bude potřeba si ji sám proplatit.

#### Úhrada nákladů na pracovní oděv, bundy, vesty

Zaměstnanci mají každý rok nárok na nový pracovní oděv, ve výjimečných případech i častěji. Nárok na tuto úhradu mají pouze zaměstnanci ve výrobě.

#### Možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře

Zaměstnanci mají možnost účastnit se výběrového řízení na získání daného majetku. Vybrán je ten zaměstnanec, který nabídne nejvyšší částku.

#### Možnost využívání podnikového stravovacího zařízení

Zaměstnanci mají možnost výběru z několika jídel anebo si mohou přinést vlastní občerstvení a využít veřejné prostory podnikového stravovacího zařízení, mikrovlnnou troubu či jiné spotřebiče, které jim firma poskytuje.

#### Příspěvek na dovolenou

Při výběru dovolené je hodinová sazba navýšena o 20 % z průměrné mzdy jednotlivých zaměstnanců.

#### Příspěvek na stravu

Zaměstnancům je hrazeno 50 % nákladů na stravování. V případě, že podnikové stravování nevyužívají, nemají nárok na příspěvek v podobě stravenek.

#### Příspěvek na kulturu, sport, relaxaci

Ve firmě může každý zaměstnanec obdržet za dobře odvedou práci nejrůznější dárkové poukazy.

#### Pitný režim

THP mají vodu a kávu k dispozici zdarma, avšak zaměstnanci ve výrobě mají zdarma pouze vodu.

### **5.1.2 Nehmotné motivační prvky**

Z nehmotných motivačních prvků jsou zaměstnancům poskytnuty tyto:

#### Účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace

Veškeré důležité informace pro zaměstnance jsou přístupné na firemním intranetu či na nástěnkách, které jsou rozmístěné v prostorách podniku. V případě nejrůznějších

připomínek, stížností či požadavků ze strany zaměstnanců je možné využít schránku důvěry, která je taktéž umístěna ve firmě anebo se přímo obrátit na jednotlivé nadřízené.

#### Dobré pracovní podmínky, včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí

Ve firmě je zajištěno kvalitní osvětlení, vytápění, barevné vyznačení tras, zábrany a dostatečně velké a přehledné prostory, které využívají bezpečnostních zrcadel pro větší bezpečnost zaměstnanců.

#### Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura

Společnost si zakládá na dobrých pracovních vztazích a z tohoto důvodu vedoucí pracovníci své nápady a postřehy sdílí se svými podřízenými a zapojují je do různých rozhodnutí.

#### Projevování důvěry

Zaměstnancům je ponechána možnost samostatného rozhodování v činnostech, které přímo souvisí s jejich pracovní náplní.

#### Upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu

Firma vždy upřednostňuje vlastní zdroje v případě volných pozic na vyšších úrovních.

#### Péče o nově přijímané pracovníky

Noví zaměstnanci jsou při nástupu proškoleni a jsou sledováni po celou dobu jejich nástupní praxe. Dále jsou náležitě vizuálně označeni, aby se na ně mohli jejich vedoucí přímo zaměřit a případně jim pomoci.

#### Kompletní delegování úloh, pravomocí a odpovědností

Rutinní úkony jsou zcela delegovány na jednotlivé pracovníky nižších pozic, kteří jsou odpovědni za jejich plnění, naopak některé nestandardní úkoly jsou delegovány pouze částečně dle jejich zaměření a schopností, tudíž konečné rozhodnutí zůstává nadřízeným.

#### Společenský význam práce, produktů a firmy

Firma vytváří více pracovních pozic dle jejich produktivity, jelikož má vyšší zisky a z tohoto důvodu je zapotřebí zaměstnávat i více pracovníků.

#### Image a goodwill firmy

Společnost prosperuje a má dobré reference díky kterým má více zakázek, a to nejen v rámci České republiky, ale i v zahraničí.

#### Vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životního prostředí

Jelikož se společnost nachází v malé obci, zvyšuje tímto zaměstnanecké možnosti pro obyvatele dané obce a okolí, kteří by jinak měli o něco složitější dopravu do jiného zaměstnání, např. ve větších městech či vzdálenějších obcích. Pro obyvatele je tato společnost vhodnější jak z finanční stránky, tak i z té časové.

#### Udělování pochval a uznání

Firma si velmi zakládá na tomto nehmotném motivačním prvku, jelikož si je vědoma efektivnosti daného benefitu a uplatňuje ho na všech stupních organizace.

#### Možnosti a podmínky pracovního oddychu

Zaměstnanci mají při velkém pracovním vytížení či zdravotní nevolnosti možnost krátkého odpočinku, který jim dodá sílu a poskytne čas pro zregenerování.

#### Kulturní akce firmy

Společnost každý rok pořádá Vánoční večírek pro veškeré své zaměstnance, který je pořádán v restauraci ve městě poblíž firmy. Zaměstnavatel zde zajistí i občerstvení a v místě je možné využít i herní koutek, kde se nachází kulečnickový stůl, stolní fotbal či šipky.

### **5.1.3 Zhodnocení stávající situace**

Z výše uvedených poskytovaných benefitů si lze všimnout, že poměr hmotných a nehmotných motivačních prvků je téměř vyrovnaný. Jejich výčet je na tak malou a poměrně novou firmu celkem široký. Výhodou hmotných benefitů je fakt, že až na výjimky jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu, a to nehledě na pozici. Stejně tak tomu je u nehmotných benefitů. Ze získaných informací, které mi byly poskytnuty, jsem přesvědčena, že pro zaměstnavatele je velmi důležité udržovat dobré vztahy na pracovišti a vhodné pracovní podmínky. Nejenom zaměstnavatel, ale i ředitelé a vedoucí veškerých úseků dbají na motivaci svých podřízených, a to za pomoci pochval a uznání za dobře odvedenou práci.

Domnívám se, že motivační program této společnosti je na tom k poměru své velikosti a možnostem poměrně dobře. Dobrá motivace pracovníků je ve firmě velmi důležitá, jelikož napomáhá k lepším výsledkům společnosti jako celku. Řekla bych, že firemní motivační program lze vnímat i jako jistou formu poděkování svým zaměstnancům, také velmi dobře

slouží k lepším vztahům mezi jednotlivými zaměstnanci a zároveň zvyšuje jejich loajalitu k firmě jako takové.

Obecně je známo, že pro zaměstnance je velmi snadné si rychle zvyknout na výhody, které jim jsou ze strany zaměstnavatele poskytovány. Z tohoto důvodu je důležité, aby firma neustále množství svých benefitů zvyšovala a inovovala, jelikož zaměstnanci budou očekávat stále více a časem se s nynějšími výhodami zkrátka nemusejí spokojit.

## 5.2 Srovnání s motivačním programem společnosti Mürdter Dvořák, lisovna spol. s r.o.

Pro srovnání motivačního programu jsem si zvolila společnost Mürdter Dvořák, lisovna spol. s r.o. (dále jen Mürdter Dvořák) z Olšan u Prostějova. Jedná se o pobočku nadnárodní společnosti Mürdter Metall und Kunststoffverarbeitung GmbH, která se zabývá výrobou komplexních lisovaných dílů s náročnou geometrií pro automobilový průmysl. Ač se u obou firem nejedná o stejný předmět podnikání, přesto jsem se rozhodla je porovnat. Důvodem je snaha porovnat tuzemskou společnost o jedné pobočce s poměrně málo zaměstnanci, oproti velké firmě sestavené z několika poboček po celém světě. Obě tyto firmy sídlí mimo města v menších obcích, a tudíž co se týče lokality, mají zhruba stejné podmínky. Přesto je analyzovaná firma je o deset let mladší, má třikrát méně zaměstnanců, značně nižší základní kapitál a znatelně nižší roční obrat, a přesto co se týče jejich motivačního programu, zdá se mnohem lépe zvládnutý. Níže jsem v tabulce číslo 2 poukázala na některé důležité informace, které znázorňují, jak odlišné tyto firmy jsou, co se nejenom velikosti, ale i finanční stránky týče.

Tabulka 2 Srovnání firem (vlastní zpracování)

	<b>Futures Contproduct</b>	<b>Mürdter Dvořák</b>
<b>Původ společnosti</b>	Česká republika	Německo
<b>Datum vzniku</b>	2011	2001
<b>Základní kapitál</b>	600 000 Kč	35 500 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců (2018)</b>	100	315
<b>Roční obrat (2018)</b>	199 856 000 Kč	1 159 254 000 Kč
<b>Počet poboček</b>	1	5



### 5.2.1 Hmotné motivační prvky

Hmotné motivační prvky, které poskytuje společnost Mürdter Dvořák svým zaměstnancům jsou následující:

- stimulační základní mzda a osobní ohodnocení;
- služební automobil i k soukromým účelům;
- služební mobilní telefon a placení všech telefonních účtů;
- úhrada nákladů na pracovní oděv, bundy, vesty, trička;
- možnost využívání podnikového stravovacího zařízení;
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí;
- příspěvek organizace na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání;
- příspěvek na dovolenou;
- dovolená nad rámec zákonné úpravy;
- příspěvek na stravu;
- příspěvek na kulturu, sport, relaxaci;
- hrazení preventivních prohlídek;
- odměny při životních jubileích a narození dítěte;
- poskytnutí nápojů na pracovišti pro dodržování pitného režimu.

### 5.2.2 Nehmotné motivační prvky

Nabízené nehmotné motivační prvky nabízené společností jsou tyto:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání;
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura;
- upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu;
- péče o nově přijímané pracovníky;
- kompletní delegování úloh, pravomocí a odpovědnosti;
- image a goodwill firmy;
- vhodná lokalita firmy z hlediska docházky a životnímu prostředí;

- možnosti a podmínky pracovního oddychu;
- kulturně stravovací podmínky;
- klouzavá pracovní doba;
- kulturní, sociální a sportovní firemní akce.

### 5.2.3 Zhodnocení stávající situace srovnávané společnosti

Motivační program společnosti Mürdter Dvořák vypadá velmi slušně, jelikož jejich hlavním cílem je zaujmout zaměstnance a následně si je ve firmě udržet. Veškeré motivační prvky, které firma nabízí a poskytuje svým zaměstnancům se z dlouhodobého hlediska příliš nezměnily a společnost v tomto směru do budoucna významné změny neplánuje. I přes fakt, že její motivační program nevypadá špatně, je potřeba na něm více zapracovat, jelikož nefunguje tak dobře, jako v analyzované společnosti. Zaměstnanci na nižších pozicích zde setrvávají pouze kvůli platu, nikoliv kvůli loajalitě vůči firmě či dobrým vztahům mezi zaměstnanci. Tytéž pracovníci zde nemají tak volnou ruku a ani možnost využít své vlastní nápady či přístup k práci. Veškeré postupy jsou ve firmě předem dané a je potřeba je dodržovat co možná nejpřesněji, což je dost často zaměstnanci odsuzováno. Přestože dodržování pravidel a postupů je velmi důležité, jelikož se většinou jedná o bezpečnostní důvody, zde jsou některé z těchto postupů pro zaměstnance spíše přítěží, jelikož jim ztěžují či zdelšují jednotlivé části vykonávané práce.

## 5.3 Vzájemné srovnání obou společností

V první řadě lze poskytnuté motivační prvky srovnat dle jejich množství. Na první pohled si lze všimnout, že jejich počet je shodný, avšak se drobně liší konkrétní nabízené benefity. Druhou možností je srovnání přístupu obou sledovaných společností k personální politice, u kterého se už jisté odlišnosti dají nalézt.

Firma Mürdter Dvořák se snaží dávat najevo, jak důležití pro ni její zaměstnanci jsou, z tohoto důvodu mohou zaměstnanci obdržet odměny při životním jubileu či pracovním výročí apod. Dalším benefitem, který slouží k prohloubení vztahů mezi zaměstnanci je například Vánoční večírek, který zaměstnavatel každoročně zřizuje. Tento večírek je dostupný pro veškeré zaměstnance a je zde zařízeno občerstvení zdarma. Zaměstnanci na vyšších pozicích mají také možnost klouzavé pracovní doby, která dle mého názoru výrazně přispívá k pozitivnímu pracovnímu klimatu. Zde je důležité, aby si zaměstnanci odpracovali určitý počet hodin a je pouze na nich, zda se do práce dostaví ráno či dopoledne. Pracovníci

středního a vyššího managementu mají k dispozici firemní mobilní telefon, který mohou využívat i mimo práci. Těmto zaměstnancům jsou proplaceny veškeré telefonní hovory včetně těch soukromých. I zde platí jistá pravidla, v případě, že by pracovník utratil nad určitý rámec, který není konkrétně stanoven, je nucen si tuto částku proplatit sám. Dalším benefitem, který zaměstnanci vnímají velmi kladně je dovolená nad rámec zákonné úpravy, která činí dvacet pět dní a je to jeden z důvodů, proč pracovníci ve firmě dále setrvávají. Ve firmě jsou také veřejné stravovací prostory, kam se mohou zaměstnanci nahlásit na obědy anebo si případně donést své vlastní jídlo a využít např. mikrovlnné trouby. V případě, že zaměstnanci na obědy nechodí, mají nárok na stravenky, jejichž hodnota činí 40 Kč. Tuto hodnotu vnímají zaměstnanci jako poměrně nízkou a nevyhovuje jim. Dále také v nedávné době firma zavedla stravenkové karty, se kterými mají zaměstnanci stále ještě drobné problémy, co se jejich uplatnění a funkčnosti týče. Po celé firmě jsou také k dispozici barely s pitnou vodou, ke kterým mají všichni zaměstnanci přístup a mohou si z nich vodu zdarma načepovat. Dále je také po firmě několik druhů potravinových automatů a automaty na kávu, na které jim zaměstnavatel přispívá, tudíž cena jejich kávy se pohybuje okolo pěti až sedmi korun. Firma před pár lety zavedla i preventivní prohlídky, které jsou hrazeny zaměstnavatelem a zaměstnanci nic nestojí. Stejně jako u analyzované společnosti mají zaměstnanci každoročně nárok na nový oděv (vesty, trička, kalhoty a obuv). Dále také zaměstnanci, jejichž bydliště není v blízkém okolí, dostávají od organizace příspěvek na dopravu, který může být velmi příjemným benefitem v případě, že by se jim doprava nevyplatila.

Společnost Futures Contproduct se snaží podporovat a motivovat své zaměstnance nejenom hmotným, ale zároveň i nehmotným způsobem, a to udělováním pochval a uznání. Na první pohled se tento způsob nemusí zdát lepším než hmotné odměny, avšak funguje dobře a účel plní. Tito zaměstnanci si poté svého nadřízeného více váží a dávají to najevo dobře a kvalitně odvedenou prací. Zde si lze dobře ověřit už zmíněný omyl číslo 3, který poukazuje na fakt, že lidé ve skutečnosti nejsou více motivováni penězi, naopak pracují lépe v případě, že jsou za jejich práci pochváleni. Společnost věnuje velkou pozornost komunikaci, jelikož si je vědoma, že spokojení zaměstnanci představují spokojenou firmu.

Ani jeden z podniků nevnímá personální politiku jako podstatnou část hlavní firemní strategie, avšak společnost Futures Contproduct si na firemní politice více zakládá, a to například dobrou vzájemnou komunikací a zpětnou vazbou od podřízených. Z tohoto důvodu panují v podniku lepší vztahy, spokojenost a loajalita k zaměstnavateli. Společnost

se za posledních několik let velmi posunula kupředu a její zaměstnanci, dodavatelé i odběratelé jsou si tohoto faktu dobře vědomi. Firma vykazuje skvělé výsledky a v každém auditu dosahují co možná nejvyšší kvality výroby a jejich výrobní stroje splňují ty nejpřísnější požadavky, což dokazují firmou obdržené certifikáty.

#### **5.4 Doporučení pro společnost Futures Contproduct s.r.o.**

Společnost Futures Contproduct nabízí svým zaměstnancům poměrně zajímavé jak hmotné, tak i nehmotné zaměstnanecké výhody. I přesto zde zmíním několik dalších benefitů, které by firma mohla zavést, a na základě toho zvýšit motivaci svých zaměstnanců, což by mohlo vést k lepším výkonům a tím i k úspěšnější společnosti.

##### **5.4.1 13. plat**

Jedná se o benefit, který se stal u zaměstnanců jedním z nejoblíbenějších motivačních prvků. Přestože je tento bonus tak žádaný, spousta společností ho svým zaměstnancům neposkytuje, a to z důvodu mzdových nákladů, které by zaměstnavatele stály značný obnos peněz. Jelikož se zmíněné firmě poslední roky velmi daří, domnívám se, že by pro ni bylo možné tento benefit do svých motivačních prvků zařadit. Doporučila bych firmě tento bonus poskytovat pouze těm zaměstnancům, kteří splní firmou předem dané kvóty. Z tohoto důvodu ho nebudou muset poskytovat těm, kteří svoji práci neodvádí co možná nejlépe. Tento způsob by dle mého názoru skvěle motivoval i ty jedince, kteří si práci přijdou pouze odpracovat, aniž by jim na práci doopravdy záleželo. Zavedením 13. platu by mohlo v tomto ohledu firmě velmi pomoci, jelikož by měli spokojenější a loajálnější zaměstnance a tím pádem i kvalitnější produkty a lepší vztahy na pracovišti.

##### **5.4.2 Dovolená nad rámec zákonné úpravy**

Ve firmě mají zaměstnanci ze zákona nárok na čtyři týdny dovolené, tedy na dvacet dní, které jsou jim plně proplaceny. Existuje mnoho zaměstnavatelů, kteří tento standard navýšili na pět či více týdnů, jelikož je alespoň těchto 5 dní navíc zajímavým benefitem, který pro mnohé zaměstnance může představovat důvod, proč ve firmě setrvat anebo naopak přilákat nové potenciální pracovníky. Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, více než 50 % zaměstnanců pracuje ve výrobě. Tato práce je fyzicky velmi náročná, a proto pouhých pět dní dovolené navíc by mohlo kladně přispět k úlevě od fyzické a zároveň i psychické námahy, kterou zaměstnanci každodenně podstupují.

### 5.4.3 Stravenky

Příspěvek ve formě stravenek by byl velkou výhodou pro ty zaměstnance, kteří nechtějí využívat možnost podnikového stravování, ať už z důvodu zdravotního, osobního apod. Z tohoto důvodu by bylo vhodné stravenky zavést pro ty pracovníky, kterým z nějakého důvodu toto stravování nevyhovuje, jelikož zaměstnanci, kteří toto podnikové stravování využívají na něj dostávají příspěvek. Naopak pracovníci, kteří si stravování zajišťují sami na tento příspěvek nemají nárok, a proto by jej mohli obdržet ve formě stravenek. Společnosti bych doporučila stravenky hradit do výše 50-55 % jejich hodnoty, což je v dnešní době běžnou součástí tohoto systému.

### 5.4.4 Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Poskytnutí životního pojištění či penzijního připojištění není příliš častým benefitem. V případě, že je i přesto zaměstnavatel chce nabízet, většinou svým zaměstnancům dává na výběr jen jedno z nich. Zaměstnavatel by tento benefit mohl nabízet jen těm zaměstnancům, kteří u něj pracují po určitou dobu, a to například až po jednom roce. Tento příspěvek má mnohé plusy i mínusy, avšak pro některé jedince se tento benefit zdá být zajímavým a ve svém zaměstnání jej využívají.

### 5.4.5 Cafeteria systém

Cafeteria systém se před několika lety stal velmi populárním, avšak tato firma jej stále ve své nabídce zaměstnaneckých výhod nemá. Jelikož jsou ve firmě zastoupená různá pohlaví, věk a preference zaměstnanců, byl by tento benefit vhodný zařadit mezi ostatní. Zaměstnavatel by tímto benefitem dal svým zaměstnancům najevo, jak je pro něj důležité, aby si každý zaměstnanec zvolil tu odměnu, která mu nejlépe vyhovuje. Tímto by zaměstnavatel zároveň své zaměstnance i lépe motivoval.

Jak už bylo zmíněno v motivačních prvcích v teoretické části této práce, cafeteria systém má tři varianty. Pro tuto firmu bych zvolila systém „bufetu“, kdy má každý z pracovníků svůj vlastní zaměstnanecký účet, do jehož výše může čerpat z vybraných nabízených benefitů. Touto variantou by zaměstnavatel přešel nespokojenosti ze strany zaměstnanců, kteří by kvůli jejich preferencím, pohlaví, věku apod. mohli mít různé výhrady. Takto si každý pracovník zvolí benefit, určený mu na míru.

## 5.5 Zhodnocení ekonomické únosnosti navržených doporučení

V předchozí kapitole byla mnou navržena některá vylepšení, která by pro firmu mohla znamenat přínos. Veškeré navržené motivační prvky sebou nesou jisté nevýhody a těmi jsou náklady navíc, které by firma musela zaplatit, avšak i spousta výhod, které by pro firmu byly velkým benefitem. V první řadě je nutné znát výši těchto nákladů, aby se firma mohla správně rozhodnout, zda by pro ně byla tato změna v motivačním programu plusem a přinesla jim do budoucna větší zisk.

## 5.6 Shrnutí praktických poznatků

Praktická část této práce je věnována představení analyzované společnosti Futures Contproduct s.r.o., a to konkrétně jejich základními údaji, předmětem podnikání, historií společnosti, zahraničním obchodem, SWOT analýzou a organizační strukturou včetně grafu, který tuto strukturu detailně znázorňuje.

Další část se týká analýzy motivačních prvků dané společnosti. V této kapitole lze najít hmotné i nehmotné motivační prvky, které firma svým zaměstnancům poskytuje a následně zhodnocení jejich stávající situace. Dále se v práci nachází základní informace o společnosti Mürdter Dvořák lisovna spol. s r.o. z důvodu srovnání motivačního programu s analyzovanou firmou. Zde sem opět spadají zaměstnanecké výhody, které jsou firmou poskytovány a zhodnocení nynější situace.

V další části jsou obě tyto zmíněné společnosti vzájemně srovnávány. Je zde možné spatřit mé názory na dané firmy a na jejich motivační programy.

V neposlední řadě jsou mnou uvedeny návrhy a doporučení, kterými by se analyzovaná společnost měla zabývat, jako je například 13. plat či stravenky, kterými by mohla navýšit spokojenost svých zaměstnanců a tímto i úspěšnost, kvalitu, loajalitu a ziskovost své firmy.

Poslední část je věnována zhodnocením ekonomické únosnosti navržených doporučení, které by pro firmu byly dobré zvážit předtím, než by se rozhodla některé z těchto benefitů ve společnosti zavést.

## ZÁVĚR

Na základě vykonané analýzy jsem se dopracovala k závěru, že společnost na tom ke své velikosti a poměrně krátké době na trhu je velmi dobře. Firma sice motivační program nevnímá jako podstatnou strategickou oblast, ale i přesto jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni a mají své důvody, proč v ní dále setrvat. Ve firmě panují dobré pracovní vztahy, komunikace, důvěra a loajalita. Jednotliví vedoucí se ke svým podřízeným chovají s úctou, udržují o jejich potřeby patřičný zájem a dobře s nimi vychází.

K tomuto závěru podstatně dopomohlo srovnání s další společností, která má více možností, financí a prostoru k vytvoření lepšího motivačního systému, a přesto se domnívám, že nedosahují takových výsledků, jako analyzovaná firma.

Jak už jsem zmiňovala ve zhodnocení stávající situace analyzované firmy, přestože se podniku v momentální době daří dobře a zaměstnanci jsou tam spokojeni, je jasné, že tahle fáze zkrátka nemůže trvat věčně. Doba se posouvá kupředu a zaměstnavatelé se snaží neustále přicházet na nové, modernější a efektivnější způsoby, jak co nejlépe motivovat své zaměstnance. Zároveň i lidé mají čím dál tím větší potřeby a za pár let se nespokojí s tím, jaká situace je teď. Z tohoto důvodu byly mnou navržena doporučení, které by firma mohla zavést, aby lépe motivovala své pracovníky. Do budoucna bych společnosti doporučila se více zaměřit na svůj motivační program a sledovat nové trendy v odměňování, které by mohla zařadit mezi své zaměstnanecké benefity.

Věřím, že se mi díky vykonané analýze a návrzích na zlepšení podařilo dosáhnout stanoveného cíle. Dále se také domnívám, že mé závěry budou pro firmu zajímavé a v případě zájmu si z nich může odnést cenné poznatky.

Toto téma mi bylo velmi blízké, jelikož se zajímám a ráda vzdělávám v oblasti práce a komunikace s lidmi. Díky zpracování této práce jsem zjistila a pochopila spoustu důležitých věcí, které mi můžou být v budoucnosti velmi přínosné.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 448 s. Expert. ISBN 9788024728902.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 9788024752587.
- [3] CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Brno: CP Books, 115 s. ISBN 8025105504.
- [4] GREGAR, Aleš, 2008. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 9788073186852.
- [5] HARTL, Pavel, 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 311 s. ISBN 8071788031.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 110 s. ISBN 9788024816296.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.
- [8] KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 8024706024.
- [9] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada, 338 s. ISBN 9788024742212.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan, 2016. *Obecná psychologie* [online]. Praha: Triton, 664 s. [cit. 2020-03-18]. ISBN 9788075530011.
- [11] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada, 109 s. ISBN 8024712237.
- [12] O'NEIL, Harold F. a Michael DRILLINGS, 1994. *Motivation: theory and research*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 332 s. ISBN 0805812843.
- [13] PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 9788081530623.



Internetové zdroje:

- [14] FUTURES contproduct s.r.o., ©2019. [online] [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <http://futures-contproduct.cz/>
- [15] Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, ©2017. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2020-05-22]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/>
- [16] Cafeteria Systems, ©2008. [online] [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz>
- [17] Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů, ©2018. *Práce a mzda* [online]. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

Např. Například

THP Technicko-hospodářský pracovník

Tzv. Tak zvaně

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Charakteristika vzniku motivovaného chování (Gregar, 2008, s. 35).....	13
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2015, s. 129) .....	19
Obrázek 3 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324) .....	23
Obrázek 4 Budova společnosti Futures Contproduct s.r.o. (futures-contproduct.cz).....	34
Obrázek 5 Sanitární kontejner (futures-contproduct.cz).....	37
Obrázek 6 Obytný kontejner (futures-contproduct.cz).....	37
Obrázek 7 Formulář kontejneru na míru (futures-contproduct.cz).....	38
Obrázek 8 Organizační struktura společnosti Futures Contproduct s.r.o. (vlastní zpracování) .....	43

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti Futures Contproduct (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 2 Srovnání firem (vlastní zpracování) .....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Certifikát stability

Příloha P II: Certifikát solventnosti

Příloha P III: Certifikát kvality a důvěryhodnosti

Příloha P IV: Certifikát stability

Příloha P V: Certifikát stability

# PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT STABILITY

## CERTIFIKÁT



Bisnode má čest potvrdit, že společnost

### Futures Contproduct s.r.o.

IČ: 29293162

získala v rámci hodnocení CZECH TOP 100 skóringové ocenění Czech Stability Award  
a zařadila se tak mezi nejstabilnější firmy v České republice.



A handwritten signature in blue ink.

Ing. David Feneš  
Country Manager  
Bisnode

A handwritten signature in blue ink.

Ing. Jan Struč  
Předseda sdružení  
CZECH TOP 100

09. 06. 2015

Datum vystavení



## PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT SOLVENTNOSTI



**CERTIFIKÁT 2018**

 **REGISTR  
SOLVENTNÍCH  
FIREM**

Bisnode má čest potvrdit, že společnost

**Futures Contproduct s.r.o.**  
IČO: 29293162

patří do Registru solventních firem. U těchto firem nebyly v dostupných zdrojích zaznamenány žádné významnější negativní události typu registrované dluhy, insolvence či status nespolehlivého plátce DPH.

  
Jiří Škopový  
Country Manager Bisnode

09. 02. 2018  
Datum vystavení



Bisnode Česká republika, s.r.o. • Staroměstská 27/114, 155 00 Praha 5 • +420 274 000 000 • info@bisnode.cz • www.bisnode.cz • www.CertifikaCFirem.cz

## PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT KVALITY A DŮVĚRYHODNOSTI



CERTIFIKÁT 2018

# Top Rating®

Bisnode má čest potvrdit, že společnost

## Futures Contproduct s.r.o.

IČO: 29293162, D&B D-U-N-S® Number 36-709-3620

k danému datu splňuje podmínky udělení certifikačního hodnocení Top Rating®.  
Toto ocenění získávají společnosti, které si udržely hodnocení rizikového faktoru D&B Ratingu  
na nejvyšší možné hodnotě „1“ po dobu minimálně 12 měsíců.



  
Jiří Škorpový  
Country Manager Bisnode

08. 02. 2018  
Datum vystavení



Bisnode D&B Česká a Slovenská republika, s.r.o. • Samsonova 2711/4, 155 00 Praha 5 • +420 274 000 800 • info@bisnode.cz • www.bisnode.cz • www.CertifikacniFirmy.cz



## PŘÍLOHA P IV: CERTIFIKÁT STABILITY



## PŘÍLOHA P V: CERTIFIKÁT STABILITY

