



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

System odměňování a motivace

Compensation and motivation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Eva Škorňová

BENEŠOVÁ

TEREZA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Benešová Jméno: Tereza Osobní číslo: 437409  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Systém odměňování a motivace

Název bakalářské práce anglicky:

Compensation and motivation

Pokyny pro vypracování:

Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající systém odměňování a motivace pracovníků ve stánkovém prodeji vybrané společnosti a na základě provedeného šetření navrhnout případné náměty ke zlepšení stávajícího stavu.

Přínos: Podnik zjistí, jaký postoj mají zaměstnanci ke stávajícímu systému odměňování a motivace a zároveň dostane návrh na zlepšení dosavadního systému. Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Motivace, typy motivace, Teorie motivace (teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces), Odměňování pracovníků, Faktory ovlivňující výši mzdy, 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, průzkum spokojenosti, shrnutí a návrhy na zlepšení, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007.  
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Eva Škorňová, Oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

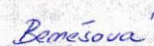


Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-04-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

BENEŠOVÁ, Tereza. *Systém odměňování a motivace*. Praha: ČVUT 2017. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Evě Škorňové za její odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala, při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti Baff s.r.o. za poskytnuté informace a materiály. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svému příteli a rodině za jejich podporu při psaní této práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce je věnována systému odměňování a motivace zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat systém odměňování a motivace zaměstnanců ve stánkovém prodeji vybrané společnosti a následně navrhnout řešení ke zlepšení stávajícího systému. V teoretické části jsou na základě odborné literatury popsány základní pojmy a teorie spjaté s daným tématem. Praktická část se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a jejího současného systému odměňování a motivace pro prodejce. Na závěr je na základě výsledků z dotazníkového šetření navrženo konkrétní řešení pro zlepšení systému ve firmě.

## **Klíčová slova**

Odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, teorie motivace, mzda, dotazník

# **Abstract**

This bachelor thesis is focused on system of rewarding and motivating employees. The goal of this thesis is to analyze system of rewarding and motivating employees in street market sales of selected company and then suggest improving solution of current system. In the theoretical part, based on scholarly literature, there are basic terms and theories linked with this topic. Practical part is focused on characteristic selected company and its current system of rewarding and motivating for sellers. At the end there is suggestion of factual solution to improve system in company which is based on results of questionnaires.

## **Key words**

Remuneration employees, motivation employees, theory of motivation, wage, questionnaire

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 Mzda, plat, odměna z dohody .....	12
1.2 Faktory ovlivňující výši mzdy .....	13
1.3 Mzdové formy .....	14
1.4 Zaměstnanecké výhody .....	16
<b>2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 Typy motivace .....	18
2.2 Teorie motivace .....	19
2.3 Pracovní spokojenost .....	25
<b>3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
3.1 Stávající systém odměňování a motivace .....	28
<b>4 POPIS VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU</b> .....	<b>30</b>
<b>5 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ METODA</b> .....	<b>31</b>
<b>6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ</b> .....	<b>32</b>
<b>7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>41</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>45</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>49</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>49</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>49</b>
<b>Přílohy</b> .....	<b>50</b>



# Úvod

Tématem této bakalářské práce je systém odměňování a motivace. Odměňování pracovníků lze také označit jako náhrada neboli kompenzace za práci. V oblasti řízení lidských zdrojů patří odměňování mezi nejvýznamnější činnosti a to nejen pro společnost, ale i pro pracovníky, pro které je odměňování zároveň jedním z nejlepších faktorů motivace (Kociánová, 2010, s. 160). Faktem je, že je velký rozdíl, mezi výkonem dobře motivovaného pracovníka a výkonem pracovníka ničím nemotivovaným. Zejména v dnešní době plné konkurence je velmi důležité umět správně a efektivně pracovníky motivovat právě proto, aby odváděli maximální výkon a byli tím pro podnik prospěšní.

Cílem této práce bude analyzovat stávající systém odměňování a motivace pracovníků ve stánkovém prodeji ve firmě Baff s.r.o. a na základě provedeného dotazníkového šetření navrhnout vhodná doporučení, která povedou ke zlepšení pracovní motivace u pracovníků na pozici prodejce ve vybrané společnosti.

Práce bude rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. První úsek části teoretické se bude zabývat odměňováním, vymezením pojmů mzda, plat a popsáním mzdových forem. Následně druhý úsek teoretické části bude věnován motivaci, jejím teoriím a popsání rozdílných přístupů a názorů na problematiku od různých autorů.

Praktická část bude analyzovat metody a postupy používané v konkrétní společnosti. Následně bude provedeno dotazníkové šetření, provedena analýza a vyhodnocení. Na základě výsledků z dotazníků budou na závěr práce navrženy náměty pro zlepšení motivace zaměstnanců ve stánkovém prodeji v dané organizaci.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování patří mezi jednu z nejdůležitějších personálních oblastí nejen pro pracovníky ale i pro organizaci. Dle moderní personalistiky, která chápe odměňování v širším rozpětí, odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměny jako je plat či mzda, případně další formy peněžní odměny, které náleží zaměstnanci od zaměstnavatele za svou vykonávanou práci. Moderní pojetí zahrnuje do odměňování mimo jiné i nepeněžní odměny, do kterých lze řadit nepeněžní zaměstnanecké výhody a různé hmotné odměny. Do hmotných odměn patří například lepší pracovní vybavení, vlastní notebook nebo telefon. V dnešní době se čím dál větší pozornost soustřeďuje na tzv. vnitřní odměny, tedy odměny nehmotné, související s osobní spokojeností a pocity pracovníka v souvislosti s vykonávanou prací (Koubek, 2011, s. 157). Mezi nehmotné odměny patří například pochvaly, jak formální tak neformální, přátelská atmosféra nebo zadávání motivujících pracovních úkolů. Peněžní a nepeněžní odměny se týká pojem celková odměna, která je kombinací těchto dvou forem odměňování (Armstrong, 2015, s. 423).

Dle Šikýře (2012, s. 124) je účelem odměňování pracovníků spravedlivé ocenění skutečného pracovního výkonu a efektivní stimulace zaměstnance k vykonání zadaného pracovního úkolu a dosažení žádoucího výkonu. Dle Koubka (2011, s. 158), systém odměňování pracovníků není pouze vykompenzování pracovníků za vykonanou práci. Především by měl plnit mnoho dalších požadavků, jako je například přilákání potřebného počtu uchazečů o práci, stabilizace žádoucích pracovníků, odměňování pracovníků za dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti. Systém odměňování by měl být akceptován pracovníky, sloužit jako stimul k vylepšování kvalifikace a v neposlední řadě by měl hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a dovedností.

Základem dobrého systému odměňování není pouze správné zvolení a nastavení ukazatelů pro odměňování, ale také jeho spravedlnost a transparentnost. Což znamená, že systém odměňování, by měl být založen na objektivním systému hodnocení a je důležité, aby každý pracovník dopředu věděl, jak bude odměněn

za určitou práci (Pilařová, 2016, s. 132). S tímto názorem se také ztotožňuje i Armstrong (2007, s. 521), který tvrdí, že systém odměňování by měl být vždy navržen spravedlivě a odpovídat potřebám organizace a jejich pracovníků. Každá organizace si sama může navrhnout vlastní postupy, metody, či jaké nástroje při odměňování použije.

## 1.1 Mzda, plat, odměna z dohody

Každému zaměstnanci přísluší za odvedenou práci plat, mzda nebo odměna z dohody. Hlavní rozdíl mezi těmito třemi pojmy je v tom, že mzdu nebo plat dostává zaměstnanec za vykonávanou práci v pracovním poměru, na rozdíl od odměny z dohody, která je určena zaměstnanci za práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2012, s. 125). Velmi často je pojem mzda a plat zaměňován, ovšem rozdíl je zásadní a je třeba ho rozlišovat.

*„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (neutrální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.“ (zákoník práce č. 252/2006 sb., § 109 odstavec 2)*

*„Plat je na rozdíl od mzdy, výhradně peněžité plnění, poskytované měsíčně zaměstnanci, který splňuje podmínky stanovené v § 109 odst. 3 ZPr, za vykonanou závislou práci v pracovním poměru.“ (Kocourek, 2007, s. 17)*

Největším rozdílem mezi platem a mzdou je fakt, kdo je zaměstnavatelem daného zaměstnance, kterému mzda nebo plat přísluší. Mzda je poskytována zaměstnancům v soukromém sektoru, tedy převážně podnikatelské sféře, zatímco plat je poskytován zaměstnancům ve státním nebo veřejném, zpravidla nepodnikatelském sektoru (Šikýř, 2012, s. 125). Plat pobírají například politici, policisté či učitelé.

## 1.2 Faktory ovlivňující výši mzdy

Faktory ovlivňující výši mzdy lze rozdělit do dvou skupin. Nejdůležitější jsou faktory vnitřní, tedy vnitropodnikové, nicméně dále musí být také respektovány faktory vnější, jinak nazývané jako faktory neovlivnitelné podnikem.

### Vnější faktory

Mezi nejdůležitější vnější faktory patří situace na trhu, zákony a právní předpisy. Dle nařízení vlády č. 336/2016 Sb. je v České republice k roku 2017 stanovena minimální výše mzdy pro týdenní pracovní dobu 40 hodin 11 000 Kč za měsíc nebo 66,00 Kč za hodinu. Co se týče situace na trhu, tak při stanovení výše mzdy a odměn musí podnik sledovat také systém odměňování konkurenčních podniků a celkovou úroveň mzdy v daném regionu. Situace na trhu práce je daná zejména počtem vhodných zájemců o práci, jejich kvalifikací a vzděláním (Kociánová, 2010, s. 166). Dále podnik ovlivňují například ekonomické podmínky a to zejména mírou inflace, úrovní zdanění, nebo politikou a to jak ekonomickou, tak sociální (Koubek, 2011, s. 160).

### Vnitřní faktory

Mezi vnitřní faktory ovlivňující výši mzdy patří především faktory spojené s pracovními místy a samotnými pracovníky. Jedná se například o pracovní podmínky na pracovišti a zároveň v celé organizaci, kde je zejména podstatná bezpečnost dané práce a případné dopady na zdraví pracovníka. Dalšími vnitřními faktory mohou být pracovní výsledky týkající se chování a pracovního výkonu každého konkrétního pracovníka nebo požadavky na pracovní místo a hierarchické postavení funkcí v dané organizaci. Zdrojem většiny informací týkajících se vnitřních faktorů je popis pracovního místa, profil pracovníka, hodnocení práce či hodnocení pracovníka (Kociánová, 2010, s. 166).

## 1.3 Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je dle Dvořákové a kol. (2012, str. 319) „mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky.“, mzdové formy jsou tedy organizací uplatňovány na základě toho, jak a s jakými výsledky pracovníci konají svou práci.

Dělení mzdových forem může být různé, například Vašítková (2008, str. 160) je dělí do dvou skupin a to na peněžní a nepeněžní, zatímco Koubek (2011, str. 165) dělí mzdové formy na základní a dodatkové.

### Základní mzdové formy

#### a) ČASOVÁ MZDA

Časová, neboli základní mzda se uplatňuje při odměňování v hlavních, pomocných i řídicích procesech. Dle Šikýře (2016, s. 130) je nejčastěji používaná hodinová mzda, kterou zaměstnanec dostává za reálně odpracované hodiny v měsíci a mzda měsíční, kterou zaměstnanec dostává za odpracovaný celý měsíc. Koubek (2007, s. 309) doplňuje, že hodinovou mzdou jsou zejména odměňování za svůj pracovní výkon pracovníci na dělnických pozicích a u nedělnických pozic je používána měsíční mzda. Mezi hlavní výhody časové mzdy patří její jednoduchost, administrativní, finanční nenáročnost a pro pracovníky srozumitelnost (Dvořáková, 2011, s. 321). Šikýř (2016, s. 130) dodává, že tento druh mzdy dává zaměstnanci jistotu výdělku, nicméně díky její nedostatečné motivující stránce na pracovníka je často kombinována s dalšími druhy mzdových forem, jakými jsou například prémie či provize.

#### b) ÚKOLOVÁ MZDA

Úkolová mzda je jednou z nejvíce používaných a zároveň nejjednodušších pobídkových forem, používající především při odměňování dělnických profesí. Na rozdíl od časové mzdy, je tato forma mzdy, kvůli její přímé souvislosti mezi pracovním výkonem zaměstnance a jeho konečnou odměnou, pro většinu pracovníků více motivující. Úkolová mzda je stanovena tak, že za každou jednotku práce, kterou pracovník vykoná, je odměněn určitou konkrétní částkou

(Koubek, 2007, s. 311). Nicméně i toto nese jistá negativa a to zejména horší kvalitu výrobků, nedodržování bezpečnosti práce či předepsaných postupů, protože tento typ mzdy vede pracovníky spíše ke kvantitě výrobků, nikoli ke kvalitě (Šikýř, 2016, s. 131).

### **Dodatkové mzdové formy**

Dodatkových mzdových forem je velké množství a jejich počet stále narůstá. Zpravidla jsou vázány na kolektivní nebo individuální výkon a mohou být jednorázové nebo periodicky se opakující (Koubek, 2011, s. 183). Mezi dodatkové mzdové formy lze zařadit například prémie, provize či osobní ohodnocení.

#### **a) PRÉMIE**

Prémie jsou často používány jako doplňkové mzdové formy k časové nebo úkolové mzdě. Mohou se dělit na dva druhy a to na periodicky opakující se prémie za uplynulé období, které mohou být udělovány například za kvalitu odvedené práce, produktivitu či dodržování stanovených termínů a prémie jednorázové, které mohou být poskytovány formou bonusu nebo mimořádné odměny za jedinečný výkon, věrnost či iniciativu (Koubek, 2011, s. 183).

#### **b) PROVIZE**

Provize je jednoduchá mzdová forma, kterou při odměňování dostávají většinou zaměstnanci ve službách nebo v obchodě, kde je zaměstnancova mzda závislá na množství prodaných výrobků nebo množství poskytnutých služeb (Šikýř, 2016, s. 131). Za předpokladu správného nastavení pravidel pro její udělení, je pro zaměstnance velmi motivující. Měla by být vždy osobní a jednoduše vypočitatelná (Forsyth, 2009, s. 33). Dvořáková (2012, s. 323) upřesňuje, že provize je dána procentem z obrátu, zisku apod. nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.

#### **c) OSOBNÍ OHODNOCENÍ**

Osobní ohodnocení, někdy též označováno jako odměna za hodnocení zaměstnance, je individuální formou odměňování, poskytovanou zaměstnanci za dlouhodobé dosahování dobrých výsledků. Zpravidla je dána určitým

procentem základního platu, přičemž maximální výše je předem stanovena (Dvořáková a kol, 2012, s. 322). Šikýř (2016, s. 132) dodává, že účelem osobního ohodnocení je stimulovat zaměstnance k vykonávání dané práce na vysoké úrovni.

#### d) ÚČAST NA VÝSLEDKÁCH

Účast na výsledcích je doplňkovou mzdovou formou, danou podílem zaměstnanců organizace na dosažení lepších hospodářských výsledků. Vyplácena může být více způsoby, například v hotovosti, zaměstnaneckými akciemi či formou benefitu (Synek, Kislíngrová, 2010, s. 239). Šikýř (2016, s. 132) dodává, že smyslem této doplňkové formy mzdy je stabilizování zaměstnance a posílení sounáležitosti zaměstnanců s organizací.

### 1.4 Zaměstnanecké výhody

Jedná se o takové formy odměn, které podnik poskytuje svým zaměstnancům jen za to, že pro něj oddaně pracují. Pracovníkům jsou poskytovány navíc k různým formám peněžní odměny a tím utváří důležitou část celkového svazku odměn. Zaměstnanecké výhody jsou v současné době uplatňovány i jako významný prostředek ke zvyšování zaměstnanecké oddanosti podniku a velmi často znázorňují i to, že jejich zaměstnavatelé pečují o blahobyt svých zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 382).

Koubek (2006, s. 320) člení zaměstnanecké výhody do tří skupin. První skupinou jsou výhody sociální povahy, do které spadají různá pojištění, půjčky, sport, či kultura. Druhou skupinou jsou výhody související s prací, kam lze zařadit například stravování, vzdělávání proplácené podnikem nebo dopravu. Třetí skupinou jsou výhody spojené s postavením v organizaci, kde může být zahrnut služební automobil, mobilní telefon, nadprůměrné vybavení kanceláře, nárok na oděv či podnikový byt.

Šikýř (2016, s. 135) již zmíněné členění zaměstnaneckých výhod doplňuje o to, že tento systém pro poskytování výhod může být plošný nebo volitelný. V případě, že zaměstnanec může využívat všechny zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnavatelem poskytovány, jedná se o plošný systém. Zatímco tzv. volitelný



system, někdy též nazývaný jako cafeteria systém, je založen na principu, že zaměstnanec může využívat nabízené výhody dle svých osobních preferencí a potřeb.

V podniku by měl mimo jiné také existovat rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody, protože je nezbytné, aby podnik dokázal sledovat vynaložené náklady na poskytování výhod. Aby podnik věděl, na jaké výhody se nejvíce orientovat, které výhody by pracovníci více oceňovali nebo naopak, které výhody nepřinášejí užitek, tak je důležité provádět průběžná šetření názorů pracovníků (Armstrong, 2009, s. 386).

## 2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je ve světě velmi často diskutované a rozsáhlé téma. Motivace není jednoznačně definována a každý na ni může mít trochu rozdílný pohled.

*„Motivace, je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, za předpokladu uspokojení potřeb jedince.“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 390)*

*„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“ (Armstrong, 2009, s. 109)*

K tomu, aby pracovníci odváděli kvalitní pracovní výkony s dobrými výsledky, musí být dobře motivováni. Slovo motivace je odvozeno od slova motiv, který vychází z latinského slova „*movere*“, což v překladu znamená pohybovat se. Z toho vychází, že motiv je něco, co nás uvede do pohybu (Adair, 2004, s. 14). Lze tedy říci, že motivy jsou všechny vnitřní podněty, které osobu žnou k určité činnosti. Hospodářová (2008, s. 97) uvádí, že základním cílem motivace je získání pracovníků, následné udržení pracovníků a zároveň dosahování vysoké výkonnosti. Je tedy důležité motivaci věnovat podstatné množství času a někdy i financí, především z toho důvodu, že čím je pracovník motivovanější, tím více má snahu dosáhnout stanoveného cíle.

### 2.1 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Zaprvé, lidé mohou motivovat sami sebe tím, že vykonávají práci, která dokáže přinejmenším to, že pracovník od dané práce očekává splnění svých cílů. Za druhé, mohou být pracovníci motivováni vedením podniku a to především pomocí metod, mezi které lze zařadit například odměňování či pochvalu (Armstrong, 2007, s. 220).

Existují dva typy motivace:

1. *Vnitřní motivace* – dochází k ní, když si lidé sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují k určitému způsobu chování na základě vlastních potřeb. Lidé cítí, že je pro ně jejich práce důležitá, vnitřně zajímavá a mají pocit, že mají kontrolu nad svými možnostmi, že jsou užiteční, mohou své dovednosti rozvíjet a tím dosáhnout vysněné kariéry. S porovnáním s vnější motivací, je vnitřní považována za hlubší a s dlouhodobějším účinkem (Armstrong, 2009, s. 110).
2. *Vnější motivace* – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Zejména ji tvoří odměny, mezi které lze zařadit navýšení mzdy, udělení pochvaly či povýšení (Kociánová, 20, s. 27). Armstrong (2009, s. 110) dodává, že vnější motivací mohou být také tresty, například v podobě disciplinárního řízení nebo snížení platu.

S tímto souvisí i rozdíl mezi stimulací a motivací. Zatímco Armstrong nerozlišuje tyto dva pojmy, tak například Pauknerová (2006, s. 224) uvádí, že pokud mluvíme o tzv. vnější motivaci, tak se vlastně v tomto významu jedná o stimulaci. Protože ke stimulaci dochází v případě, pokud cílevědomě působíme vnějšími vlivy na prožívání a jednání člověka s cílem ho nějakým způsobem ovlivnit. Kociánová (2010, s. 27) dodává, že úkolem pracovní stimulace je změna motivace a jejím cílem je ovlivnění lidí k větší ochotě k vykonávané práci.

## 2.2 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Díky využití teorií motivace, je vysvětleno chování pracovníků během pracovního procesu. Navíc nám různé teorie motivace usnadňují porozumět tomu, jaké nástroje zvolit ke stimulování pracovníků k výkonu určené práce a dosahování optimálního výkonu (Šikýř, 2016, s. 148). Konkrétní nejznámější teorie od různých autorů jsou dále podrobněji uvedeny a popsány.

## **Teorie instrumentality**

Teorie instrumentality je známá také jako politika cukru a biče a je používána jako prostředek k tomu, aby se pracovníci chovali určitým žádoucím způsobem (Armstrong, 2007, s. 221).

Pojem „instrumentalita“ lze definovat jako přesvědčení, že v případě, když vykonáme jednu určitou věc, automaticky to povede k věci jiné. Teorie instrumentalisty je založena na mínění, že osoby budou motivovány k práci v případě, že odměny a tresty budou přímo vázané na jejich pracovní výkon (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270). Armstrong a Taylor (2015, s. 220) popisují negativní stránku této teorie. Teorie instrumentality dle jejich názoru nebere v potaz mnoho lidských potřeb, je spjata výhradně se systémem kontroly a nedává určitou váhu skutečnosti, že neformální vztahy mezi zaměstnanci mohou ovlivňovat formální systém kontroly.

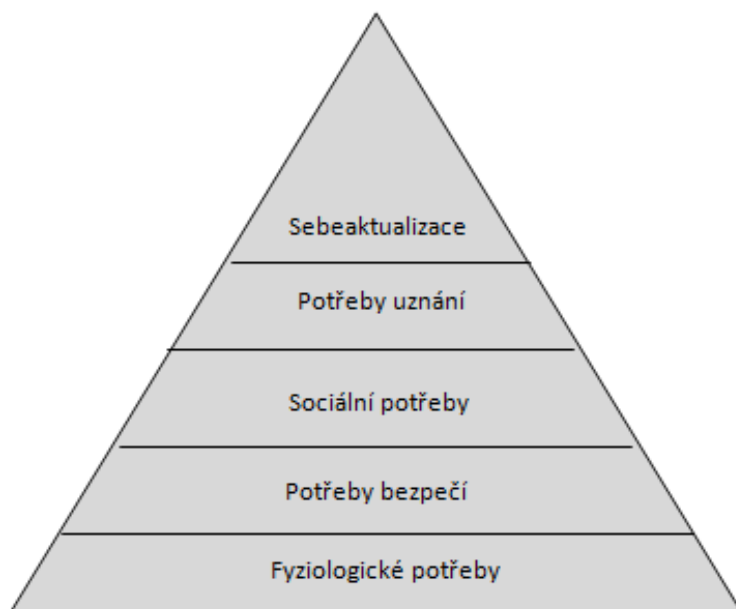
## **Teorie zaměřené na obsah**

Teorie zaměřené na obsah, které jsou zejména zaměřeny na obsah motivace, jsou také nazývány jako teorie potřeb. Armstrong (2009, s. 111-112) popisuje, že za základ těchto teorií můžeme považovat přesvědčení, že potřeba, která je neuspokojena, vytváří stav nerovnováhy a napětí. K tomu, aby byla opět rovnováha nalezena, je nutné rozpoznat cíl, který právě onu potřebu dokáže uspokojit. S tím souvisí i nutnost zvolení určitého způsobu chování, který k dosažení stanoveného cíle povede. Lze tedy říci, že každé jednotlivé chování je motivováno právě těmi neuspokojenými potřebami.

Pro uvedení příkladu, k těm nejznámějším a zároveň i nejstarším teoriím patří Maslowova hierarchie potřeb, kterou *Abraham Harold Maslow* formuloval roku 1954, či například teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu z roku 1957 (Armstrong, 2007, s. 221).

## MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

Nejnámější teorii potřeb zformuloval americký psycholog Abraham Harold Maslow roku 1954. Dle Maslowa existuje pět hlavních potřeb, které jsou pro všechny stejné a jsou v určité posloupnosti (Robbins, Coulter, 2004, s. 391).



Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb.  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Tureckiová (2004, str. 59)

Dle obrázku číslo jedna vyplývá, že Maslow všech pět kategorií potřeb uspořádal hierarchicky do pomyslné pyramidy a to tak, jak po sobě následují od základních fyziologických potřeb, přes potřeby bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, které jsou v samém vrcholu pyramidy. Fyziologické potřeby zahrnují například potřebu potravy, vody, přístřeší, sexuálních potřeb. Mezi potřeby bezpečí spadá potřeba ochrany před nebezpečím či potřeba jistoty například v podobě stálého příjmu financí. Sociálními potřebami jsou například potřeby sounáležitosti, přátelství, pocitu, že člověk někam patří, nebo potřeba lásky. Potřeby uznání zahrnují sebeúctu, pozornost nebo také prestiž. Nejvyšší potřebou je potřeba seberealizace, která se týká životního úspěchu, sebeuspokojení nebo například osobního rozvoje (Šikýř, 2016, s. 148).

Z hierarchie vyplývá, že v případě, když dojde k uspokojení nižší potřeby, tak se dominantní stává potřeba následující, vyšší. Na stejném principu se postupuje v hierarchii potřeb až k vrcholu, tedy až k potřebě seberealizace. Avšak právě potřeba seberealizace není zpravidla uspokojena nikdy. Maslow řekl,

že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. I z tohoto tvrzení vyplývá, že člověka může motivovat pouze neuspokojená potřeba. Jakmile je jistá potřeba uspokojena, tak už není pro člověka impulsem motivace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220).

Šikýř (2016, s. 148) dodává, že v případě, kdy se jedná o zaměstnání, by zaměstnavatel, na základě této teorie, měl usilovat nejdříve o uspokojení nižších potřeb zaměstnanců, kterými mohou být například kvalitní pracovní prostředí, nebo spravedlivý systém odměňování, aby se následně mohl soustředit na uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců. Tímto způsobem může zaměstnavatel dle teorie hierarchie potřeb zvyšovat motivaci zaměstnanců k tomu, aby vykonávali svou práci kvalitně a dosahovali požadovaného výkonu.

## HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Tvůrcem teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu, někdy také nazývané jako teorie motivačních a hygienických faktorů je Frederick Herzberg. Tato teorie rozlišuje dvě základní skupiny faktorů a to faktory vnitřní, které jsou spojeny se spokojeností a pracovní motivací a faktory vnější, které jsou naopak spojeny s nespokojeností (Robbins, Coulter, 2004, s. 392). Vnitřní faktory, neboli také jinak nazývané motivátory či satisfaktory, vedou k pracovní spokojenosti, ovšem v případě jejich absence není vyvolávána u pracovníka nespokojenost, pouze působí na jeho motivaci neutrálně. Zatímco faktory vnější, tzv. hygienické faktory, nebo také nazývané jako dissatisfaktory, vedou při jejich absenci k nespokojenosti a na motivaci pracovníka působí negativně. Ovšem samotná přítomnost hygienických faktorů nevede ke spokojenosti, ale zároveň ani k nespokojenosti (Šikýř, 2016, s. 148).

Mezi motivační faktory, které vedou k pracovní spokojenosti, patří například uznání, pochvala od nadřízených, určitá váha odpovědnosti, možnost kariérního postupu či úspěšný výkon. Naopak mezi motivátory vedoucí k nespokojenosti pracovníků lze zařadit nezajímavá práce, nulová zodpovědnost, nedostatek zpětné vazby a uznání či málo příležitostí k rozvoji. Do druhé skupiny faktorů, tedy do hygienických faktorů, které spokojenost pracovníků neovlivňují, patří jistota zaměstnání, peněžní odměna nebo vysoký status. A do hygienických faktorů, které vedou

k nespokojenosti pracovníka, spadá nejistota, špatné pracovní podmínky nebo špatná podniková politika (Kociánová, 2010, s. 30).

Armstrong (2009, s. 112) poznamenává, že je zcela správné tvrzení Herzberga o tom, že pracovní spokojenost, která je způsobena pomocí zvyšování finanční odměny, nemá dlouhotrvající efekt. Ovšem jako mnoho ostatních teorií motivace, je i tato kritizována. V prvním případě jsou diskuze o tom, že primární výzkum Herzberga je špatný a nezastává názor, že finanční odměna se neřadí mezi motivátory. V případě druhém se kritizuje fakt, že vztah mezi výkonem a spokojeností v případě této teorie nebyl změřen (Armstrong, 2009, s. 112).

Šikýř (2016, s. 149) na závěr dodává, že v zaměstnání tato teorie funguje tak, že zaměstnavatel by měl nejdříve chtít dosáhnout pomocí kvalitních pracovních podmínek toho, aby pracovníci nebyli nespokojeni. A až poté, by se měl zaměřovat na zvyšování jejich motivace k výkonu dané práce pomocí přiřazování pravomocí nebo funkčního postupu.

### **Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie jsou zaměřeny na základní potřeby a především také na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Dále se zaměřují na vnímání pracovního prostředí zaměstnancem a jeho interpretaci (Duchoň, Šafránková, 2008, 271). Armstrong (2009, 113) dodává, že pro manažery mohou být teorie zaměřené na proces přínosnější než teorie potřeb díky poskytování realističtějších faktů pro různé metody motivování osob. Mezi nejznámější teorie spadající do kategorie teorií zaměřených na proces patří například expektační teorie, teorie cíle a v neposlední řadě teorie spravedlnosti.

### **EXPEKTAČNÍ TEORIE**

Expektační teorii, neboli také nazývána jako teorii očekávání, zformuloval Victor H. Vroom. Tato teorie je spojena se třemi základními pojmy, a to valence, instrumentálnita, expektace. Valence je hodnota, instrumentálnitou se rozumí přesvědčení, že vykonání jedné věci, vede k jiné a pojem expektace je očekávání, že určité vynaložené úsilí povede k určitému cíli (Armstrong, 2009. s. 113). Blažek (2014, s. 166) doplňuje, že čím více člověk věří, že dosáhne daného cíle a čím

více si ho váží, tím více je motivován k vykonání určité činnosti, která následně vede k danému cíli. Naopak v případě, když daný cíl pro člověka nic neznamena, nebo když není možné cíle dosáhnout, tak motivace není žádná (Kociánová, 2015, s. 32).

## TEORIE CÍLE

Další teorií, která patří mezi teorie zaměřené na proces, je teorie cíle, kterou zformuloval Latham a Lock v roce 1979. Hlavní myšlenkou této teorie je předpoklad, že motivace a zároveň výkon budou vyšší v případě, že osobám budou stanoveny ne zcela jednoduché, ale přijatelné konkrétní cíle a bude existovat zpětná vazba na konkrétní výkon (Wagnerová, 2008, s. 15). Dvořáková a kol. (2012, s. 272) dále dodává, že je velmi důležité, aby se osoby podílely na stanovování cílů, protože je tak větší šance na získání jejich souhlasu.

## TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Na závěr je uvedena ještě poslední teorie a to teorie spravedlnosti. Ta se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jakým způsobem a jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními lidmi. V případě spravedlivého zacházení, tedy jednání s člověkem stejným způsobem jako s ostatními, vede jednání k pocitu spravedlnosti a tím pádem i k vyšší motivovanosti člověka. V opačném případě to povede zpravidla k demotivaci člověka a jeho nespokojenosti (Armstrong, Taylor, 2015, s. 227). Dle této teorie tedy vychází myšlenka, že osoby usilují o odměnu pouze v případě, když jsou přesvědčené o tom, že jejich odměna bude spravedlivě rozdělena (Wagnerová, 2008, s. 15).

Armstrong a Taylor (2015, s. 228) konstatují, že zjednodušeně by se dalo říci, že teorie zaměřené na obsah poskytují vymezení faktorů ovlivňujících motivaci a teorie zaměřené na proces pomáhají objasnit, jak motivace funguje.



## 2.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost se zejména týká osobních pocitů a názorů, které mají pracovníci ke své práci. Zjednodušeně, pozitivní postoje k dané práci ukazují spokojenost s prací a naopak negativní postoje signalizují pracovníkovu nespokojenost s prací (Armstrong, Taylor, 2015, s. 228).

Tureckiová (2004, s. 67) zdůrazňuje, že pojmy motivace a pracovní spokojenost se nemohou považovat za totéž. Pracovní spokojenost se totiž řadí mezi základní charakteristiky a projevy motivace. A vzniká právě příčinou pozitivní motivace.

S pracovní spokojeností je spojeno mnoho vztahů. Jedním z nich je například vztah mezi výkonem pracovníka a jeho pracovní spokojeností. Dle Armstronga (2009, s. 117) neexistuje důkaz pro to, aby se dalo říci, že existuje nějaký zásadní vztah mezi výkonem pracovníka a jeho spokojeností s prací. Především protože neplatí fakt, že pracovník spokojený se svou prací není vždy vysoce výkonný a naopak pracovník, který podává vysoký pracovní výkon, nemusí být vždy spokojeným pracovníkem. Je možné, aby spokojenost pracovníka vedla k vysokému pracovnímu výkonu, ale také je možné, že díky kvalitnímu pracovnímu výkonu může být pracovník s prací spokojen. Wagnerová (2008, s. 18) s tvrzením Armstronga souhlasí a navíc dodává, že naopak nejpevnější vztah je mezi spokojeností a absencemi. Pracovní spokojenost člověka je příčinou malého množství jeho absencí v práci. Avšak v případně nespokojenosti, je velké riziko odchodu dané osoby z organizace v důsledku její ztráty zájmu o danou práci.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na provozování stánkového prodeje a na konkrétně s tím související systém odměňování a motivace stánkových prodejců ve společnosti BAFF s.r.o.

I když by se mohlo zdát, že je pozice stánkového prodejce v rámci firmy na nejnižší možné úrovni, tak z hlediska správného fungování firmy je minimálně stejně důležitá jako všechny ostatní (provozní manažer aj.). Celý provoz stánků je totiž velmi závislý na přístupu k práci všech zaměstnanců, kteří se na něm podílí a to především lidí, kteří dané produkty prodávají. Pokud prodejci na stánku nebudou plnit své pracovní povinnosti a jejich pracovní výkony budou nedostatečné, každý z těchto nedostatků se projeví u každodenní tržby. V případě, že celkový obrat firmy bude na tak nízké úrovni, že se s tím firma nebude moct vypořádat, může být danou situací donucena omezovat svou působnost nebo dokonce ukončit svou veškerou aktivitu spojenou s provozováním stánkového prodeje. I proto je nadměru důležité věnovat dostatek času a energie správnému nastavení komplexního systému spolupráce se svými zaměstnanci. Vše by mělo směřovat k tomu, aby pracovní výkony zaměstnanců byly na nejvyšší možné úrovni, kterých lze dosáhnout, ale zároveň aby zaměstnanci byli spokojeni se svou prací tak, aby se každý den vraceli rádi znovu do práce.

### **3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI**

Společnost BAFF s.r.o. byla založena v roce 2001 ve Vlašimi. Zakladateli a zároveň majiteli jsou dva společníci a tento stav zůstává i nadále zachován.

Společnost v nynější době provozuje dvě restaurace v centru Prahy, občerstvení ve městě Vlašim u největšího koupaliště v kraji a v zimních měsících restauraci a kiosky na nově vybudovaném vlašimském zimním stadionu. Dále zajišťuje stánkové občerstvení na kulturních nebo sportovních akcích po celé České republice. V neposlední řadě a zároveň pro praktickou část této práce nejdůležitější aktivitě, se společnost věnuje stánkovému prodeji. Pro firmu jsou hlavními a zásadními událostmi spojené s trhy především každoročně konané vánoční, velikonoční a ostatní menší tematické trhy v centru Prahy. S provozováním stánků na trzích se společnost začala zabývat ihned od samotného založení společnosti. Zprvu se

věnovala prodeji hlavolamů, ale později na základě svých zkušeností, se začala zaměřovat na gastronomii.

Celoročně má společnost v chodu otevřené čtyři prodejní stánky. Jeden je umístěn na Malostranském náměstí, kde je jako jediný svého druhu. Druhý je na Kafkově náměstí u Staroměstského náměstí jako součást jedné z restaurací provozovaných touto firmou. Poslední dva se nachází přímo na Staroměstském náměstí. V době vánočních a velikonočních svátků (nebo i jiných akcí) se počet rozrůstá na cca 15 prodejních míst (u největších událostí i více).

V současnosti společnost zaměstnává na hlavní pracovní poměr 12 lidí na pozici prodavač na stánku. Ostatní pracují na základě dohody o provedení práce.

### **3.1 Stávající systém odměňování a motivace**

Jak již bylo řečeno, tak počet prodejních stánků se liší dle typu akce a i počet prodejců na stánku je různý. Počet zaměstnanců na stánku se liší v tom, kde je stánek umístěn, velikostí stánku, datem (událostí či dnem v týdnu) a tím, kolik produktů nabízí. Na některá prodejní místa stačí pouze 2 zaměstnanci, někde je ale potřeba dokonce 4 až 5 osob. Podle informací od vedení společnosti je během trhů v centru Prahy potřeba počítat až se 70 zaměstnanci, neboť pokaždé je nutné být připraven na to, že někdo onemocní, odejde či je propuštěn.

Pracovní den začíná v půl desáté ráno, kdy se stánkař musí během půl hodiny připravit tak, aby byl schopen v deset hodin začít prodávat. Pracovní doba je tedy stanovena od 10:00 do 22:00 hodin, pokud provozní manažer nebo majitel neřekne jinak v důsledku například špatného počasí.

Každý prodejce je odměňován fixní mzdou 1000 Kč za jeden odpracovaný den. Výjimkou je stálé prodejní místo, kde je stánek součástí firemní restaurace. Zde je nastavena fixní mzda 1200 Kč za den, neboť se zde pracuje o hodinu déle, stánek nabízí více produktů a je zde tedy pro prodejce i více práce, než na ostatních stáncích. Jako motivační složka mzdy slouží pro zaměstnance provize v podobě procent z denní tržby. Celkově je tedy zaměstnanec odměněn fixní mzdou a výpočtem procent z každé denní tržby. Procenta se vypočítávají a jsou nastavena na každém stánku jinak a to zejména podle počtu produktů,

kteřé nabízí, jejich složitosti na výrobu a zároveň i průměrnému počtu prodaných kusů v porovnání s ostatními prodejními místy. Taktěž záleží i na počtu prodavačů, který je nutný pro provoz konkrétního stánku. Mzda je vyplácena měsíčně, nebo vždy po skončení jednotlivých trhů s nárokem na určitou částku jako zálohu. Mimo vyplácenou mzdu mají prodejci, kteří jsou na hlavní pracovní poměr, nárok na dovolenou a mají zaplaceno sociální a zdravotní pojištění. Další poskytovanou výhodou je možnost objednání teplých obědů s výběrem ze dvou druhů hlavního jídla za výhodnou cenu 50 Kč za oběd. Polévka je zdarma připravena pro všechny po celý den. Samozřejmě mají zaměstnanci také k dispozici zdarma pitnou vodu.

Pro upevnování vztahů se spolupracovníky a nadřizenými jsou pro stálé zaměstnance jednou za půl roku pořádány firemní akce formou dvoudenního výletu se sportovními a turistickými aktivitami. Po skončení vánočních či velikonočních trhů, které jsou fyzicky i psychicky nejnáročnější, je pořádána firemní akce, kde je připraven raut, tombola, nápoje a zábava pro všechny pracovníky, kteří se nějakým způsobem podíleli během konání konkrétních trhů na činnosti ve firmě.

Pro představu jsou uvedeny dvě tabulky znázorňující denní tržby ze dvou různých stánků a ke každé tržbě vypočítané denní mzdy, které přísluší každému prodejci na daném stánku. Pro zachování detailních informací, která si firma nepřála zveřejňovat, jsou hodnoty denních tržeb smyšlené.

Tabulka č. 1: Denní mzdy na stánku s trdelníkem

Den	Tržby - Trdelník	Mzdy
Po	21 760 Kč	1 000 Kč
Út	21 490 Kč	1 000 Kč
St	13 450 Kč	1 000 Kč
Čt	16 480 Kč	1 000 Kč
Pá	25 020 Kč	1 000 Kč
So	36 280 Kč	1 088 Kč
Ne	35 980 Kč	1 079 Kč

Zdroj: *Vlastní*

Tabulka č. 2: Denní mzdy na stánku s langošem

Den	Tržby - Langoše	Mzdy
Po	18 880 Kč	1 000 Kč
Út	15 980 Kč	1 000 Kč
St	17 450 Kč	1 000 Kč
Čt	19 940 Kč	1 000 Kč
Pá	25 250 Kč	1 263 Kč
So	28 090 Kč	1 405 Kč
Ne	26 040 Kč	1 302 Kč

Zdroj: *Vlastní*

Jak již bylo řečeno, tak procenta z tržby jsou na každém stánku nastavena jinak. Tabulka číslo jedna ukazuje, jaké denní mzdy náleží každému prodejci za odpracovaný den. Na vybraném stánku s trdelníkem jsou zavedena jako provize 3 % z tržby. Znamená to tedy, že se denní tržba vynásobí třemi procenty

a výsledná částka náleží každému prodejci, který v ten den na daném stánku pracoval. V případě, že částka vychází méně než fixní mzda, tak se vyplácí denní základ, tedy 1000 Kč.

V tabulce číslo dvě je znázorněno, jaké by byly denní mzdy za jednotlivé dny na stánku, kde se vyrábí langoše. Zde je zavedeno 5 % z tržby jako provize pro stánkaře. Výpočet denní mzdy je stejný jako u stánku s trdelníky, pouze v tomto případě se denní tržba násobí číslem 0,05. A v případě, že částka vychází méně než 1000 Kč, tak se prodejci vyplácí pouze základ.

Na stáncích jsou mimo jiné také nastavena nějaká pravidla pro udělení pokut, ale nikdo z vedení společnosti nedokázal konkrétně říci jaké. Vše se posuzuje individuálně a až podle přestupku se uděluje pokuta a její výše. Například za pozdní příchod může být udělena pokuta ve výši 500 Kč, nebo za pití alkoholu pokuta 1000 Kč či vyhazov.

## 4 POPIS VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Tato práce by měla sloužit k pomoci vylepšení stávajícího systému nejen odměňování a motivace a zároveň i celé spolupráce se zaměstnanci. Společnost se potýká s mnohými problémy spojenými s provozem stánkového prodeje. Mezi nejčastější a nejzávažnější problémy patří:

- nedostatek zaměstnanců,
- nedodržování pracovní doby (prodejci vůbec nepřijdou do práce či pozdě),
- krádeže,
- nedostatečné nasazení v práci a výkonnost zaměstnanců,
- nerespektování nadřízených.

Je potřeba navrhnout efektivní systém, který by pracovníky motivoval k dobře odvedené práci, vedl je k tomu, aby si takovéto práce vážili a zároveň snížil riziko krádeží. Nutností bude tedy navrhnout systém mnohem lépe propracovanější, který bude muset být předem velmi dobře promyšlen.

## 5 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÁ METODA

Cílem praktické části práce je především prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit spokojenost pracovníků se stávajícím systémem odměňování a motivace. A následně na základě výsledků z dotazníku navrhnout vhodná doporučení, která by vedla ke zlepšení systému a větší spokojenosti zaměstnanců.

Dotazník, který je i pro nahlédnutí v příloze této práce, se skládá ze 12 převážně uzavřených otázek. Cílem dotazníkového šetření, je potvrzení nebo vyvrácení předem stanovených výzkumných předpokladů a na základě tohoto šetření jsou dále zpracovány návrhy a doporučení, která by vedla ke zlepšení stávajícího systému odměňování a motivace v organizaci.

### Výzkumné předpoklady

1. Většina pracovníků řadí důvod zajištění stálého příjmu peněz, jako hlavní důvod pro konání dané práce.
2. Více jak polovina pracovníků je spokojena se stávajícím systémem odměňování, ale zároveň dle většiny respondentů by vyšší procenta z tržby vedla ke zvýšení jejich pracovní motivace.
3. Pro pracovníky je zpětná vazba důležitá, ale nedostávají ji v dostačujícím množství.
4. Vztahy a komunikace s nadřízenými jsou pro pracovníky dobré, ale s ostatními zaměstnanci jsou vztahy spíše horší.
5. Dotazovaní pracovníci zastávají názor, že jsou ze strany nadřízených nedostatečně motivováni.

Pro provedení průzkumu v dané společnosti jsem zvolila formu kvantitativního šetření. Sběr dat proběhl v roce 2016 během vánočních trhů na Staroměstském náměstí, Václavském náměstí, Malostranském náměstí a Náměstí Republiky. Dotazník jsem v tištěné podobě osobně roznesla celkem šedesáti zaměstnancům pracujících na pozici prodejce v dané společnosti. Vyplněné dotazníky jsem si zpět vždy po skončení směny respondentů osobně hromadně vybrala, aby se nedosta-

ly ještě nezpracované do rukou ostatním zaměstnancům, především kvůli zachování anonymity respondentů. Ze šedesáti rozdaných dotazníků se všechny vrátily vyplněné zpět.

## 6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

### Otázka č. 1 – Pohlaví

Tabulka č. 3: Rozdělení dle pohlaví

Pohlaví	Počet
Muž	18
Žena	42

Zdroj: *Vlastní šetření*

Dotazník byl rozdan celkem šedesáti respondentům. Ve společnosti na pozici prodejce pracuje více žen než mužů. Konkrétně na dotazník odpovědělo 42 žen a 18 mužů. V procentuálním vyjádření to je 70 % žen a 30 % mužů.

### Otázka č. 2 – Do jaké věkové kategorie patříte?

Tabulka č. 4: Rozdělení dle věku

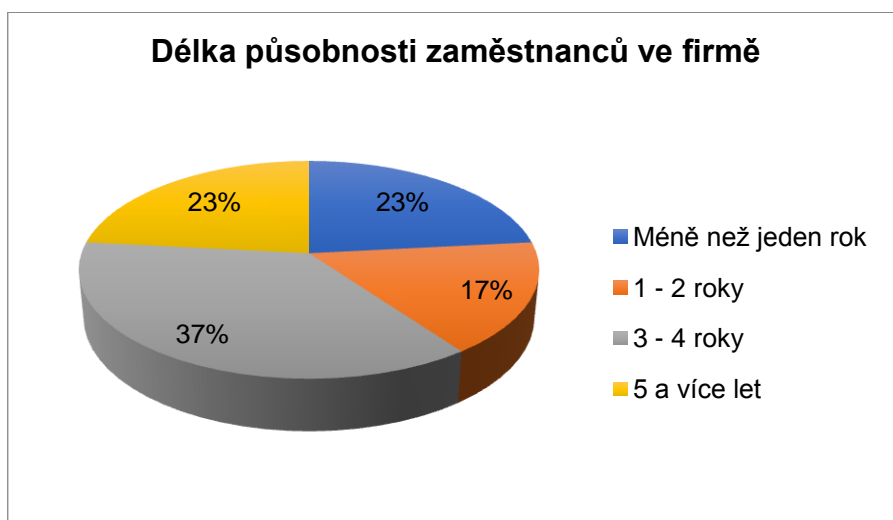
Věk	Počet zaměstnanců
Do 29 let	26
30 - 39 let	24
40 - 49 let	8
50 a více let	2

Zdroj: *Vlastní šetření*

V tabulce číslo čtyři je možné vidět výsledky z druhé otázky. Nejvíce respondentů, respektive 43 %, spadá do věkové kategorie do 29 let. Pouze o dva respondenty méně, 40 % z celkového počtu respondentů má skupina od 30 let do 39 let. Naopak nejméně početná skupina osob jsou lidé od padesáti let a starší. Práce stánkového prodejce je náročná jak po fyzické stránce, tak po psychické stránce. Dvanáctihodinové směny, časté výkyvy počasí, v zimě velký mráz a občas tak moc práce, že si prodejce sotva stihne dojít během pauzy na oběd. I z těchto důvodů je velmi pravděpodobné, že si tuto práci vybírají spíše mladší osoby, které takové podmínky zvládnou.



### Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete u společnosti Baff s.r.o.?



Graf č. 1: Jak dlouho pracujete u společnosti Baff s.r.o.?

Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu číslo jedna lze vyčíst, že nejvíce respondentů, přesně 22 prodejců, pracuje ve společnosti tři až čtyři roky. Naopak nejmenší skupina deseti respondentů (17 %), pracuje ve společnosti v rozmezí jednoho roku až dvou let. Méně než jeden rok působí ve firmě 14 lidí a stejně početnou skupinu, 23 % zaujímají i osoby s délkou působnosti pěti a více let. Dle těchto výsledků lze vyvodit, že z hlediska fluktuace je na tom společnost celkem dobře.

### Otázka č. 4 – Z jakého důvodu konáte tuto práci?

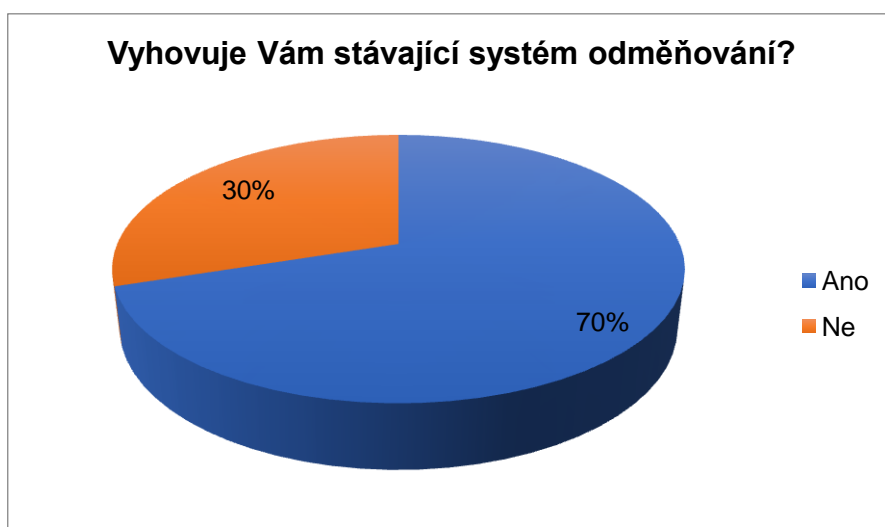
Respondenti měli v této otázce přiřadit ke každému tvrzení jednotlivé body v rozmezí jedna až čtyři. Jednička náleží tvrzení, se kterým se prodejce nejvíce ztotožňuje. Naopak nejhorší čtyřka náleží tvrzení, se kterým se prodejce ztotožňuje nejméně. K otázce číslo čtyři se mimo jiné vztahuje první výzkumný předpoklad, který říká, že většina pracovníků řadí důvod zajištění stálého příjmu peněz, jako hlavní důvod pro konání práce. Na základě výsledků z dotazníkového šetření je tento výzkumný předpoklad potvrzen.

Zajištění stálého příjmu financí se v odpovědích respondentů objevilo na prvním místě nejčastěji, konkrétně 36 krát. Na druhém místě se nejčastěji objevilo tvrzení, že prodejci konají svou práci z důvodu, že je práce s lidmi baví. Tvrzení, že důvodem ke konání práce je, že prodejci nemají nic jiného na práci, se umístilo

na třetím místě. Nejméně se respondenti ztotožňují s tvrzením seberealizace. Na poslední místo důvod seberealizace zařadilo celkem 26 dotazovaných prodejců.

Následující pátá a šestá otázka se váže k druhému stanovenému výzkumnému předpokladu. Předpoklad zní tak, že více jak polovina pracovníků je spokojena se stávajícím systémem odměňování, ale zároveň dle většiny respondentů by vyšší procenta z tržby vedla ke zvýšení jejich pracovní motivace.

#### Otázka č. 5 – Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?



Graf č. 2: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?  
Zdroj: Vlastní šetření

Dle grafu číslo dva, z dotazníkového šetření vyplývá, že 70 %, tedy 22 respondentů je spokojeno se stávajícím systémem odměňování. První část výzkumného předpokladu říkající, že více jak polovina pracovníků je spokojena se systémem odměňování, je tímto potvrzena. 18 respondentů odpovědělo, že jim stávající systém odměňování nevyhovuje a chtěli by změnu. V dotazníku měli možnost napsat, o jakou změnu v systému odměňování by měli zájem, ale i přesto, že 30 % respondentů odpovědělo záporně, tak návrh na změnu nenapsal nikdo.

## Otázka č. 6 – Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší pracovní motivace?

Tabulka č. 5: Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší pracovní motivace?

Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší pracovní motivaci?	
	Počet
Vyšší procenta z tržby	30
Vyšší fixní mzda	16
Možnost kariérního postupu	8
Lepší pracovní podmínky	6
Jiné	0

Zdroj: *Vlastní šetření*

Z tabulky číslo pět lze vyčíst výsledky vztahující se k otázce číslo šest. Přesně polovina z dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že nejvíce by ke zvýšení jejich pracovní motivace, vedla vyšší procenta z denní tržby. Na výběr, bylo možné ještě volit lepší pracovní podmínky, možnost kariérního postupu a vyšší fixní mzda, která je momentálně 1000 Kč za jeden odpracovaný den. Ovšem respondenti mohli zaškrtnout pouze jednu možnou odpověď. Na pomyslném druhém místě s 27 procenty, tedy šestnácti zaškrtnutými odpověďmi se umístila vyšší fixní mzda. Zbylých 23 % se dělilo mezi lepší pracovní podmínky a možnost kariérního postupu. Přesně osm respondentů volilo možnost kariérního postupu a šest respondentů se přiklápělo k lepším pracovním podmínkám. I tyto výsledky potvrdily předem stanovený výzkumný předpoklad, že vyšší procenta z tržby by vedla ke zvýšení pracovní motivace. Je ovšem zajímavé, že i přestože 70 % dotazovaných prodejců odpovědělo, že jsou se stávajícím systémem odměňování spokojeni, tak 46 respondentů, tedy 77 % odpovědělo, že právě vyšší fixní mzda nebo vyšší procenta z tržby by vedla ke zvýšení pracovní motivace.

Sedmá a osmá otázka v dotazníku se váže ke třetímu výzkumnému předpokladu, který předpokládá, že pro pracovníky je zpětná vazba důležitá, ale nedostávají ji v dostatečném množství.

### Otázka č. 7 – Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízených?



Graf č. 3: Je pro Vás důležitá zpětná vazba?

Zdroj: Vlastní šetření

Jednoznačný výsledek z otázky sedm je znázorněn v grafu číslo tři. Pro naprostou většinu, přesně pro 97 % respondentů je zpětná vazba, do které lze zařadit uznání, pochvalu či naopak i opodstatněnou kritiku na odvedenou práci velmi důležitá. Žádný z dotazovaných prodejců neodpověděl, že pro něj zpětná vazba není důležitá. Pouze dva prodejci volili, že zpětná vazba pro ně spíše důležitá není. Naopak pro 60 % respondentů, tedy pro 36 dotazovaných, je zpětná vazba od nadřízených na jejich práci a pracovní výkon velmi důležitá. Důležitost zpětné vazby je podstatným faktorem pro řešení možností k nastavení návrhů pro zlepšení motivačního systému.

### Otázka č. 8 – Dostáváte od vedoucích pracovníků zpětnou vazbu na svou práci?

Potvrdilo se tvrzení, že zpětná vazba je pro prodejce velmi důležitá. Osmá otázka na předchozí dotaz navazuje a zjišťuje, zda zaměstnanci od svých nadřízených zmíněnou zpětnou vazbu dostávají. Na základě výsledků z této otázky se převážně potvrdila i druhá část výzkumného předpokladu vztahující se k této otázce z dotazníkového šetření.



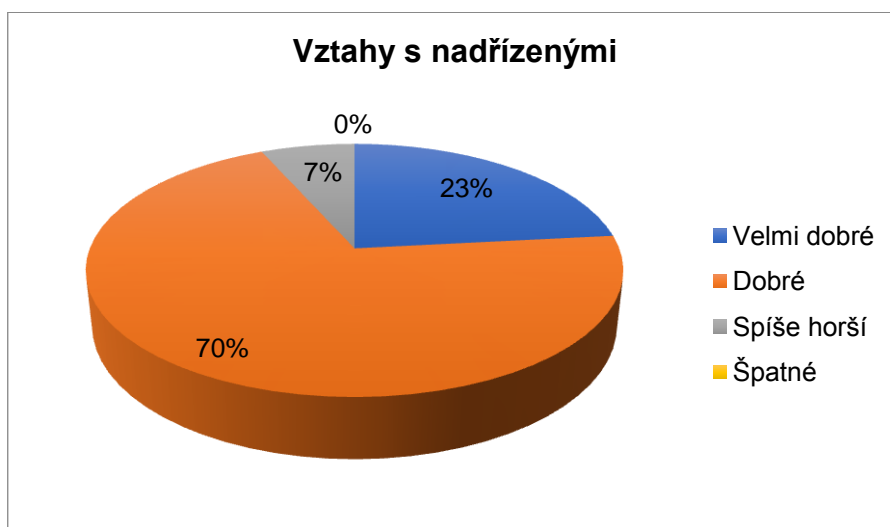
Graf č. 4: Dostáváte zpětnou vazbu?  
Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu číslo čtyři můžeme vyčíst, že odpovědi na otázku, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu na svou práci, jsou velmi vyrovnané. Přesně polovina z dotazovaných odpověděla, ano nebo spíše ano na to, že zpětnou vazbu dostávají. Naopak 50 % prodejců si myslí, že zpětnou vazbu nedostávají. Největší počet, konkrétně 22 respondentů, zvolilo odpověď „spíše ne“. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 16 respondentů, tedy 27 %.

Vzhledem k tomu, že pro 97 % prodejců je zpětná vazba důležitá a pouze 23 % rozhodně tvrdí, že se jim jí dostává, je znepokojující. Výsledek poukazuje na chybu provozních manažerů, kteří by správně měli být celý den u stánků k dispozici, kontrolovat práci prodejců a podávat jim zpětnou vazbu. Já osobně vidím také problém v tom, že provozní manažeři se v době trhů pohybují převážně pouze na Staroměstském náměstí. Ostatní prodejní místa opomíjejí a tím i zpětnou vazbu prodejcům například na Náměstí republiky, nebo Malostranském náměstí více méně neposkytují. Tento výsledek by měl sloužit jako upozornění a nápomoc k tomu, na co se také v rámci zlepšení systému motivace zaměřit. Protože nedostatek zpětné vazby na pracovní výkon zaměstnanců je jeden z možných důvodů k mnoha problémům spojených s výkonem a morálkou prodejců.

K následujícím dvěma otázkám se váže výzkumný předpoklad, že vztahy a komunikace s nadřízenými jsou pro pracovníky dobré, ale s ostatními zaměstnanci jsou vztahy spíše horší.

## Otázka č. 9 – Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými nadřízenými?



Graf č. 5: Vztahy s nadřízenými

Zdroj: Vlastní šetření

Dobré vztahy s nadřízenými a i se samotnými zaměstnanci jsou důležitou součástí pracovního klimatu a atmosféry ve společnosti. Z grafu číslo pět lze vidět jednoznačný pozitivní výsledek. 14 prodejců považuje vztahy s nadřízenými za velmi dobré a 42 prodejců považuje vztahy za dobré. Nikdo z dotazovaných neoznačil vztahy s nadřízenými za špatné. Pouze 4 respondenti je označili za spíše horší. Ze všech dotazovaných 93 % považuje vztahy a komunikaci se svými nadřízenými za kladné. Pozitivní vztahy s nadřízenými mohou být znakem dobré atmosféry ve společnosti, která může pozitivně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnanců. Dle mého názoru, mohou velmi kladné vztahy s nadřízenými celkový provoz stánkového prodeje ovlivňovat nejenom kladně, ale i negativně. V případě, že vztahy s nadřízenými jsou spíše až na kamarádské úrovni, tak respekt k nadřízenému jako autoritě je následně menší a prodejci si mohou myslet, že jim vše projde bez postihu. Je tedy důležité udržovat i nadále vztahy na dobré úrovni, ale zároveň by se měl brát zřetel na to, aby si nadřízení zachovali svou roli autority a prodejci tak nebrali jejich nařízení lehkovážně.

### Otázka č. 10 – Jak hodnotíte vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci?



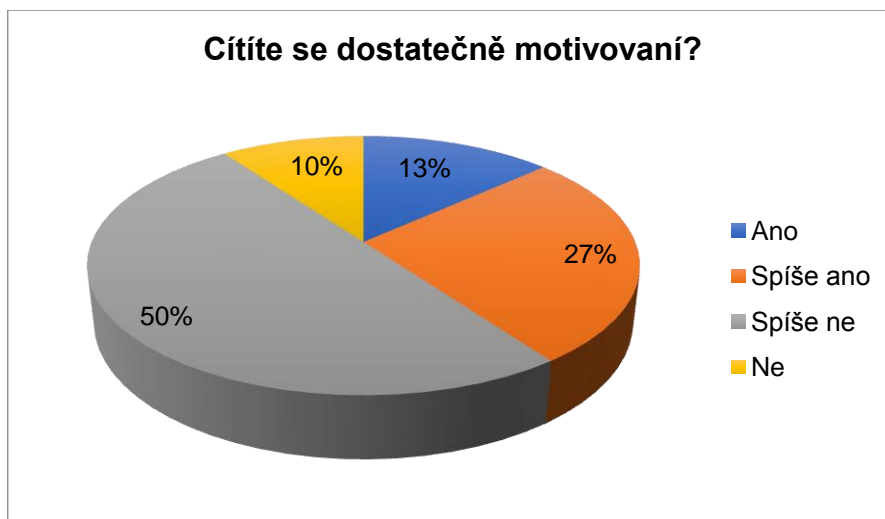
Graf č. 6: Vztahy mezi zaměstnanci  
Zdroj: Vlastní šetření

Graf číslo šest popisuje výsledky z otázky související se vztahy a komunikací mezi zaměstnanci. 84 % respondentů hodnotí vztahy mezi spoluzaměstnanci jako kladné. 6 osob odpovědělo, že jsou vztahy špatné a 4 osoby označily vztahy s ostatními zaměstnanci za spíše horší.

Výzkumný předpoklad zněl tak, že vztahy a komunikace s nadřízenými jsou pro pracovníky dobré, ale s ostatními zaměstnanci jsou vztahy spíše horší. První část tvrzení se potvrdila. Přestože vztahy mezi zaměstnanci jsou v porovnání se vztahy s nadřízenými o trochu horší, tak ale v celkovém výsledku jsou dobré. Takže tento předpoklad se potvrdil pouze z části.

### Otázka č. 11 – Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků a zaměstnavatelů dostatečně motivován/a?

K jedenácté otázce se váže poslední výzkumný předpoklad, říkající, že většina pracovníků zastává názor, že jsou ze strany nadřízených nedostatečně motivováni.



Graf č. 7: Cítíte se dostatečně motivovaní?  
Zdroj: Vlastní šetření

I poslední výzkumný předpoklad je na základě výsledků, které je možné vidět v grafu číslo sedm, potvrzen. 60 % respondentů se cítí ze strany nadřízených nedostatečně motivovaní. Nejvíce, konkrétně 30 pracovníků odpovědělo, že se spíše dostatečně motivovaní necítí a 6 pracovníků odpovědělo, že se rozhodně necítí motivovaní. Naopak oproti tomu se pouze 23 % respondentů dostatečně motivovaní cítí. Dle mého názoru má na výsledek této otázky i velký vliv nedostatečné množství zpětné vazby. Protože jak už bylo zjištěno u předchozích otázek, tak 50 % prodejců ji nedostává v dostatečném množství i přestože je pro většinu velmi důležitá.

**Otázka č. 12 – Uvedte návrh, který by vedl ke zvýšení Vaší pracovní motivace.**

V poslední otázce měli respondenti napsat vlastní konkrétní návrh, který by zvýšil jejich pracovní motivaci. Otázku vyplnilo pouze 11 pracovníků. V odpovědích se objevil jednou návrh na to, aby se zlepšila komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a jednou návrh na zavedení benefitů. Ostatní návrhy se týkaly vyššího základu na den, vyšších procent z tržby a zvýšení peněz na 100 Kč za hodinu.

Zajímavé je, že i přestože 70 % prodejců odpovědělo, že jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování, tak stále většina volí vyšší mzdy jako nástroj k jejich pracovní motivaci.



## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Po zjištění problémů ze strany majitelů firmy, vlastních zkušenostech a vyhodnocení dotazníků je možné si udělat reálný obrázek o fungování systému odměňování a motivace ve firmě. Na základě zhodnocení stávajícího systému odměňování a motivace jsem navrhla několik možností na jeho zlepšení.

Hlavní myšlenkou, která bude rozvedena v této kapitole, je obměnění celého systému odměňování a nastavení striktních pravidel, která by měli dodržovat všichni zaměstnanci. Jak již bylo uvedeno, firma nemá zavedena žádná opatření pro nedodržování základních povinností zaměstnanců. Vše se prozatím řešilo individuálně, subjektivně a vždy až po té, co k nějaké situaci došlo. Aby se neřešilo pouze pokutování a pravidla, další myšlenkou bude určitě vylepšení komunikace a celkově vztahů mezi vedením společnosti a stánkovými prodejci. Návrh na zlepšení může znít prostě, ale z praktického hlediska by měl vést ke zlepšení problémů, se kterými se firma potýká.

I přesto, že většina prodejců odpověděla, že jim stávající systém odměňování vyhovuje, tak když měli uvést, co by zvýšilo jejich pracovní motivaci, nebo co by chtěli vylepšit, volili vyšší denní základ nebo vyšší procenta z tržby. Prvním návrhem na zlepšení je tedy zvýšení fixní mzdy o 200 Kč, která do této doby byla 1000 Kč na den. Vychází to tedy tak, že prodejci budou dostávat 100 Kč na hodinu. Mimo zvýšení fixní mzdy by se u nového systému zvýšila i provize v podobě procent z denní tržby. U stávajícího systému jsou procenta z tržby také zavedena, ale většinou tak, že prodejce na ně může jen málo kdy dosáhnout a i díky tomu motivační složka v podobě procent téměř zaniká.

Mohlo by se zdát, že zvýšením mezd se dostane firma do ztrát. Ale tím, že se zvýší mzdy, si budou chtít zaměstnanci práci více udržet. Tomu nasvědčuje i výsledek z dotazníku, že většina pracovníků řadí důvod zajištění stálého příjmu financí jako hlavní důvod ke konání dané práce. Prodejci se budou snažit předejít tomu, aby nedošlo k jejich propuštění, neboť o práci, kde bude vyšší mzda, bude větší zájem. A díky vyšším procentům z tržby se budou prodejci snažit podávat větší výkony než doposud. Firemní obrát se tak zvýší a tím i celkový zisk firmy.

Změny v odměňování jsou pro přehlednost znázorněny ve dvou tabulkách. Pro lepší představu jsou v každé tabulce uvedeny v jednom sloupečku mzdy, které dostávají prodejci při stávajícím systému odměňování a v druhém sloupečku jsou uvedeny mzdy, které by prodejci dostávali po zavedení nově navrženého systému se zvýšeným fixním základem a procenty z tržby.

*Tabulka č. 6: Porovnání mezd na stánku s trdelníkem*

Den	Tržby - Trdelník	Původní mzdy	Nové mzdy
Po	21 760 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Út	21 490 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
St	13 450 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Čt	16 480 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Pá	25 020 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
So	36 280 Kč	1 088 Kč	1 451 Kč
Ne	35 980 Kč	1 079 Kč	1 439 Kč

*Zdroj: Vlastní*

*Tabulka č. 7: Porovnání mezd na stánku s langošem*

Den	Tržby - Langoše	Původní mzdy	Nové mzdy
Po	18 880 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Út	15 980 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
St	17 450 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Čt	19 940 Kč	1 000 Kč	1 200 Kč
Pá	25 250 Kč	1 263 Kč	1 515 Kč
So	28 090 Kč	1 405 Kč	1 683 Kč
Ne	26 040 Kč	1 302 Kč	1 562 Kč

*Zdroj: Vlastní*

V tabulce číslo šest a sedm je možné vidět porovnání denní mzdy, kterou prodejci dostávají při stávajícím systému odměňování a denní mzdy, kterou by dostávali po zavedení nového systému. V tabulce číslo šest jsou vidět mzdy na stánku s trdelníkem. Kde při původním systému odměňování jsou stanovena 3 % z denní tržby. Po zavedení nového systému by se zvýšila procenta na 4 %. Tabulka číslo sedm ukazuje mzdy závislé na výši denní tržby na stánku s langošem. Původní výše denních procent z tržby pro prodejce byla 5 %, při nově navrhovaném systému by výše procent stoupla na 6 % z tržby.

Vzhledem k tomu, že se firma potýká s problémy spojenými s nedodržováním stanovených pravidel ze strany zaměstnanců, ale zároveň nemá nastavený systém, který by jasně stanovil, co bude následovat při porušení pravidel či pracovních povinností zaměstnance, je dalším návrhem ke zlepšení sepsání pravidel a sankcí za jejich porušení. Sepsaná pravidla budou v písemné podobě všem dostupná na všech stáncích a ke každému pravidlu bude nastavena i výše pokuty za jeho porušení. Tím, že budou podrobně nastaveny pracovní činnosti s pravidly na stánku a jejich dodržování se bude kontrolovat a případně trestat, bude práce, chování a tím i pracovní výkony prodejců na jiné úrovni než doposud. V současné době, kdy sankce stanovené nejsou, si prodejci myslí a především se chovají tak, jako by za nic potrestaní ani být nemohli a vše berou lehkovážně. Navrhovaná pravidla pro práci na stánku a jejich případné sankce by byla stanovena a prezentována společnosti způsobem, jaký je názorně zobrazen v příloze číslo dvě. Tímto by byl vyřešen problém s nenastavenými pravidly pro udělování sankcí a jejich subjektivním udělováním. Tento systém vedl k nespokojenosti zaměstnanců a demotivaci, která byla způsobena rozdělováním pokut ve výši, jakou provozní manažer řekl dle vlastního uvážení.

Mezi další návrhy na zlepšení bych zavedla každý měsíc společné schůzky se zaměstnanci, kde by se probíralo veškeré dění související s provozem stánků. Mohly by se zde řešit veškeré připomínky, nedostatky a jejich řešení, nebo naopak věci ohledně úspěchů a vylepšení. Ve společnosti je velmi důležitá komunikace, zde by měl každý možnost se ke všemu osobně vyjádřit a případné nejasnosti ihned vyřešit. Pro zlepšení komunikace by byla zavedena i elektronická společná komunikace v aplikaci „Viber“, kde může napsat každý, kdo má jakýkoliv dotaz, nejasnost či jakoukoli připomínku související s danou prací. Tento styl komunikace umožní jednoduchou a rychlou informovanost všech zaměstnanců. Ti, kteří by z technických důvodů aplikaci v telefonu mít nemohli, tak by to předem nahlásili a nejdůležitější zprávy by jim přišli na mobilní telefon v textové zprávě.

S komunikací souvisí i zpětná vazba od nadřazených prodejců. Té se ale zaměstnancům dostává v nedostačujícím množství, i přestože je pro ně velmi důležitá. Nedostatek zpětné vazby poté vede k demotivaci a prodejci si mohou připadat nedůležití. Pravidelné schůzky s pracovníky napomohou ke zlepšení komunikace, ale zpětná vazba by se měla dávat zaměstnancům průběžně během jejich pra-

covních výkonů. V případě, že prodejce vykonal něco, co stojí za povšimnutí, tak by mu měla být udělena pochvala ihned. I kritika je mnohdy nevyhnutelná, ale měla by se umět správně podat, zvyšování hlasu je v tomto případě špatné a pro zaměstnance demotivující. Zpětná vazba je tedy velmi důležitá, protože i pouhé slovní ohodnocení, prodejce více motivuje, bude si připadat důležitější a jeho pracovní výkon bude lepší. Dalším návrhem by bylo, aby firma nově zaměstnala jednoho provozního manažera, který bude k dispozici u stánků po celý den. Zároveň by se neměla zvýšit pouze kontrola prodejců, ale právě i provozních manažerů, kteří mají za úkol poskytovat zpětnou vazbu prodejcům a starat se o celý chod prodejních stánků.

Někteří prodejci v dotazníkovém šetření zmiňovali, že by chtěli lepší pracovní podmínky. Pro zlepšení podmínek by byly nově vybudované šatny pro stánkaře v soukromém prostoru firemní restaurace a navíc vyhrazena menší místnost, kde by se zaměstnanci mohli občerstvit.

# Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stávající systém odměňování a motivace u prodejců ve firmě Baff s.r.o. a na základě dotazníkového šetření navrhnout vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení současného systému.

V teoretické části byly popsány základní pojmy spojené s odměňováním, jako je rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou z dohod, následně popsány faktory ovlivňující výši mzdy a vymezené mzdové formy. Dále se teoretická část zabývala motivací zaměstnanců, jejími typy a základními teoriemi.

Praktická část se týkala společnosti Baff s.r.o., ve které jsem provedla dotazníkové šetření. Společnost se zaměřuje na provozování dvou restaurací v centru Prahy a provozování stánkového prodeje. Výzkum se týkal pouze stánkových prodejců a jejich systému odměňování a motivace. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 70 % zaměstnanců je spokojeno se systémem odměňování, ale zároveň většina odpověděla, že pro zlepšení jejich pracovní motivace by chtěli větší denní základ a větší procenta z tržby. Šetření také ukázalo problém s poskytováním zpětné vazby, která je pro prodejce velmi důležitá, ale nedostávají ji v dostatečném množství.

V závěru práce byly navrženy možné návrhy na zlepšení. Mezi ně patří zvýšení denního fixního základu na 1200 Kč a zvýšení procent z tržby pro prodejce. Dalšími návrhy byly jednou měsíčně pořádané společné pracovní schůzky pro všechny zaměstnance a nově založená skupinová konverzace v mobilní aplikaci. V neposlední řadě bylo navrženo sepsání pracovních povinností, pravidel a sankcí za případné porušení. Tím by bylo zajištěno, že každý zaměstnanec bude mít stejné podmínky a každého i čeká stejná pokuta za případné porušení nějakého z pravidel. S tím souvisí i kontrola jejich dodržování a zpětná vazba na pracovní výkon zaměstnance. Aby byla zpětná vazba podávána efektivně a v dostatečném množství, tak dalším návrhem na zlepšení bylo přijmout nového provozního manažera.

Součástí této práce bylo také potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů. Téměř všechny výzkumné předpoklady byly na základě výsledků z dotazníkového

šetření potvrzeny. Pouze výzkumný předpoklad říkající, že vztahy mezi prodejci jsou spíše horší, se zcela nepotvrdil. Prodejci hodnotí vztahy s nadřízenými lépe než vzájemné vztahy mezi sebou, ale i přesto 67 % respondentů odpovědělo, že vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré a 17 % respondentů dokonce označilo vztahy mezi prodejci za velmi dobré.

Stanovený cíl práce byl naplněn a na základě poznatků a výsledků z dotazníkového šetření by mnou navrhované řešení mělo být dobře využitelné pro společnost. Zároveň by se mělo brát v potaz, že se vše neustále mění a vyvíjí kupředu. Tím je myšleno to, že doporučení, která povedou k nynějšímu vylepšení, mohou být za několik měsíců nedostačující. Proto je nutné se adaptovat a přizpůsobovat systém podle toho, jak se může měnit situace v dané společnosti, nebo jak se změní ekonomické či legislativní podmínky, které by mohly ovlivňovat provoz ve firmě.

# Seznam použité literatury

1. **ADAIR, John.** *Efektivní motivace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. **ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. **BLAŽEK, Ladislav.** *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. **DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J.** *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vydání.* Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
7. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů. 1. Vydání.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. **FORSYTH, Patrick.** *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
9. **HOSPODÁŘOVÁ, Ivana.** *Kreativní management v praxi.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
10. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. **KOCOUREK, Jiří.** *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. 1. Vydání,* Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.
12. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
14. **PAUKNEROVÁ, Daniela.** *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2, přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

15. **PILAŘOVÁ, Irena.** *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
16. **ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER.** *Management.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
17. **SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.** *Podniková ekonomika.* 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
18. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
19. **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
20. **VAŠTIKOVÁ, Miroslava.** *Marketing služeb: efektivně a moderně.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.
21. **WAGNEROVÁ, Irena.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb. ....	21
--	----

## Seznam grafů

Graf č. 1: Jak dlouho pracujete u společnosti Baff s.r.o.? .....	33
Graf č. 2: Vyhovuje Vám stávající systém odměňování? .....	34
Graf č. 3: Je pro Vás důležitá zpětná vazba? .....	36
Graf č. 4: Dostáváte zpětnou vazbu? .....	37
Graf č. 5: Vztahy s nadřízenými .....	38
Graf č. 6: Vztahy mezi zaměstnanci.....	39
Graf č. 7: Cítíte se dostatečně motivováni?.....	40

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Denní mzdy na stánku s trdelníkem.....	29
Tabulka č. 2: Denní mzdy na stánku s langošem.....	29
Tabulka č. 3: Rozdělení dle pohlaví .....	32
Tabulka č. 4: Rozdělení dle věku .....	32
Tabulka č. 5: Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší pracovní motivace? .....	35
Tabulka č. 6: Porovnání mezd na stánku s trdelníkem.....	42
Tabulka č. 7: Porovnání mezd na stánku s langošem.....	42

# Přílohy

## 1. Příloha – Použitý dotazník

Vážení pracovníci,

jsem studentkou třetího ročníku ČVUT – Masarykův ústav vyšších studií a chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se systému odměňování a motivace, který použiji do své bakalářské práce.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit Vaše názory a postoje spjaté s danou problematikou a na základě zpracovaných výsledků navrhnout taková opatření, která by přispěla ke zvýšení Vaší spokojenosti ve firmě.

Vyplnění dotazníku je zcela **anonymní** a zabere Vám jen pár minut.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Tereza Benešová

1. **Pohlaví:** Muž / Žena

2. **Do jaké věkové kategorie patříte?**

- a) Do 29 let
- b) 30 – 39 let
- c) 40 – 49 let
- d) 50 a více let

3. **Jak dlouho pracujete u společnosti Baff s.r.o.?**

- a) Méně než jeden rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 4 roky
- d) 5 a více let

4. **Z jakého důvodu konáte tuto práci?** (ohodnoťte od nejvíce pravdivého (1) po nejméně pravdivý (4) – ke každému tvrzení přiřaďte jednu hodnotu)

- a) Zajištění stálého příjmu financí .....
- b) Seberealizace .....
- c) Baví mne práce s lidmi .....
- d) Nemám nic jiného na práci .....

5. **Vyhovuje Vám stávající systém odměňování?**

- a) Ano, vyhovuje
- b) Ne, chtěl/a bych změny  
Jaké?.....

- 6. Máte pocit, že jste ze strany vedoucích pracovníků a zaměstnavatelů dostatečně motivován/a?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 7. Co by nejvíce vedlo ke zvýšení Vaší pracovní motivace? (zakroužkujte jednu odpověď)**
- a) Možnost kariérního postupu
  - b) Lepší pracovní podmínky
  - c) Vyšší procenta z tržby
  - d) Vyšší fixní mzda
  - e) Jiné .....
- 8. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízených? (pochvala, návrhy na zlepšení, kritika, ...)**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 9. Dostáváte od vedoucích pracovníků zpětnou vazbu na svou práci?**
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
- 10. Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými nadřízenými?**
- a) Velmi dobré
  - b) Dobré
  - c) Spíše horší
  - d) Špatné
- 11. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci?**
- a) Velmi dobré
  - b) Dobré
  - c) Spíše horší
  - d) Špatné
- 12. Uved'te návrh, který by vedl ke zvýšení Vaší pracovní motivace.**

## 2. Příloha – Sepsaná pravidla

### Práce na stánku

1. Příchod na stánek nejpozději v 9:30 hodin a odchod po 22:00 hodině.
2. Od 10:00 až do 22:00 budou dané produkty připravené k prodeji.
3. Prodávané produkty budou „prodeje-schopné“ a v dostatečném množství.
4. Na stánku je nutné dbát na hygienické předpisy.
5. Se zákazníky jednat vstřícně v každém případě.
6. Zákaz používání mobilních telefonů na stánku, s výjimkou hovorů s nadřízenými.
7. Zákaz konzumace potravin na stánku a v jeho blízkosti.
8. Kouření vždy minimálně 5 metrů od všech našich stánků.
9. Přísný zákaz požití alkoholických nápojů či omamných látek při práci (namátkové kontroly).
10. Všechny nedostatky, závady a poruchy hlásit neprodleně provozním.
11. Všechny odchody ze stánku a příchody na stánek řádně zapisovat na zadní stranu zrcadla.
12. Neokrádat zákazníky ani firmu.
13. Nosit pracovní oděv (rondon, zástěru).
14. Dámy mají sepnuté vlasy, pánové upravené vousy.
15. Celý stánek (uvnitř i kolem něj) bude řádně uklizen po celý den.
16. Prodavač je povinen mít vždy u sebe pracovní smlouvu a zdravotní průkaz.
17. Prodavač je povinen dávat příslušný ubrousek ke každému produktu.

Pokuty za pravidlo číslo:	Výše pokuty při první, druhém a třetím porušení:		
1,2,3,4,5,6,7,8,11,13,14,15,16	300	500	Nezaplacený den
9,12,17	1000	5000	Nezaplaceno a výpověď

Odpovědný vedoucí: .....  
Lhůta: cca měsíc

Za porušení některého z těchto bodů budou provozní udělovat pokuty.  
Ve velmi závažných případech či opakovaných porušeních hrozí okamžité rozvázání pracovního poměru.

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Benešová

V Praze dne: 03. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis