

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ  
Kabinet profesní přípravy

Klára Drexlerová

**System motivace ve firmě Gordex spol. s r.o. Prostějov**  
Incentive System in Firm Gordex, Ltd.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Jana Marešová

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 22. 3. 2012

.....  
Klára Drexlerová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Janě Marešové za cenné rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji Lubomíru Drexlerovi za poskytnutí informací k vypracování této práce. Také děkuji rodině a přátelům za podporu během studia

## Obsah:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Úvod .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2. Motivace .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 Podmínky k úspěchu .....                                      | 13        |
| 2.2 Požadavky na uchazeče o zaměstnání ve firmě .....             | 17        |
| 2.3 Úspěšná i neúspěšná období firmy .....                        | 22        |
| <b>3. Základní charakteristiky firmy Gordex spol. s r.o. ....</b> | <b>24</b> |
| <b>4. Jednotlivé firemní úseky .....</b>                          | <b>33</b> |
| 4.1 Prodejci zemědělské techniky .....                            | 33        |
| 4.2 Servisní pracovníci .....                                     | 35        |
| 4.3 Ekonomický úsek .....   | 37        |
| <b>5. Rozvoj firmy a příjem nových zaměstnanců .....</b>          | <b>38</b> |
| <b>6. Závěr .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>Anotace .....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>46</b> |

# 1 Úvod

Pro svoji práci na téma „Systém motivace ve firmě“ jsem si vybrala prostějovskou firmu Gordex spol. s r.o.

Moje rozhodnutí zvolit právě takové téma vyplynulo z mojí doufám, že schopnosti popsat dané téma z vlastní zkušenosti vyplývající z mé školní praxe u jmenované firmy. Při své praxi jsem převážně pracovala na obchodním úseku pod vedením jednatele a spolumajitele společnosti odpovědným za tento úsek.

Přestože jsem při práci v této firmě nevěděla, jaké si později zvolím téma pro svoji bakalářskou práci, pracovala jsem nejčastěji právě na marketingových pracovních úkolech. Zřejmě také proto, že firma nemá vlastní zaměstnance, kteří by tuto problematiku řešili v rámci své pracovní náplně. Marketingovou činnost řeší buď samotní jednatelé firmy v rámci svých mnoha dalších firemních aktivit, nebo prostě nikdo. Práce jednatelů je však natolik náročná, že se z časových důvodů nemohou věnovat marketingu a vytváření stálého systému pravidel motivace zaměstnanců svojí firmy tak, jak by si sami představovali a hlavně potřebovali.

U firmy Gordex, spol. s r.o. jsem vykonávala svoji školní praxi nejen na obchodním úseku firmy. Požadavek na využití mé pracovní aktivity přicházel i z jiných úseků firmy. Na servisním úseku jsem pomáhala hlavně ve skladovém hospodářství s propagací prodeje spotřebních náhradních dílů a olejů.

Na ekonomickém úseku jsem na kratší dobu byla pomocnicí hlavní účetní při vytváření podkladů pro fakturaci zákazníkům firmy a další spíše pomocné práce.

To nebylo to pravé, co by mě zajímalo pro budoucí pracovní uplatnění.

Práce na marketingu firmy a činnosti spojené s obchodním oddělením mne mohu upřímně prohlásit zaujaly tak, že jsem se na tuto práci doslova těšila.

Právě pro tuto praktickou zkušenost jsem byla velmi ráda, když jsem mohla zvolit téma své bakalářské práce, které je pro moji osobu velmi blízké.

Nejdříve jsem v mé práci uvedla informace nastudované a uvedené v odborné literatuře, tak jak jsem je považovala za důležité pro zvolené téma.

V další části své práce se budu snažit popsat co nejvíce a samozřejmě také nejlépe svoje praktické zkušenosti se systémem motivace u prostějovské firmy Gordex spol. s r.o.

Na závěr vyhodnotím svoje poznatky z praxe a nastudovanou teorií, která je uváděna v odborné literatuře s uvedením o jakou literaturu se jedná.

Cílem celé mé práce je popsat a zhodnotit získané informace. Navrhnout případná řešení pro lepší a efektivnější využití potenciálu firmy, které vychází ze samotné praxe, kterou jsem v této firmě vykonávala.

## 2 Motivace

Samotný motiv je důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivy uvádí, proč pracovník chce změnit svoje zaměstnání a proč se snaží vykonávat ve své funkci lepší výkon. Motiv je pohnutkou, která uvádí příčiny a důvody určitého lidského chování.

Motivace je většinou záměrná. Důležité faktory motivace jsou to, co pracovníky povzbuzuje a síla pracovníků zapojit se do konkrétního jednání.

Můžeme tvrdit, že jedinec, který se usilovně a dlouho snaží vyhnout práci je rovněž motivovaný. Motivace sama o sobě pohání pracovníky při rozhodování, co dělat a jak moc se snažit.<sup>1</sup>

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnoho lidí domnívá. Důležitým cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Můžeme říci, že motivační proces začíná, když člověk pocítuje, že neuspokojuje své potřeby.

Motivování bude fungovat efektivně jen tehdy, když bude založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.<sup>2</sup>

Motivace zaměstnanců patří k velmi složitým manažerským úkolům. Při vykonávání těchto úkolů se firmy a jejich manažeři dopouští zbytečných chyb.

*„Motivace zaměstnanců je odpovědností jejich nadřízeného.“<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Srov. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s. 142

<sup>2</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 219

<sup>3</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 49

Mělo by být pravidlem, aby lidé mysleli na svoje cíle, vize a sny. Tyto věci je posunou dál. Nadřazení by měli vést své pracovníky směrem, kterým budou rozvíjet svou kariéru. Zaměstnanci by si měli být vědomi toho, že jejich současné úrovně znalostí, dovedností či postojů je třeba rozvíjet. Správně motivovaní zaměstnanci uspokojují své potřeby tím, že rozvíjí své dosavadní zkušenosti, znalosti a schopnosti.

Zaměstnanec by měl vykonávat úkoly, protože jej to baví a považuje to za významné a důležité. Jestliže má zaměstnanec práci, která ho zajímá, je pro něj jednodušší smířit se tak i se všemi povinnostmi, které jsou pro firmu významné i když někdy pro jeho osobu nepopulární.

Také informovanost zaměstnanců je velmi důležitá. Pomáhá lidem ke kvalitnímu výkonu a naplňuje je pocitem významnosti.<sup>4</sup>

*„Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.“<sup>5</sup>*

#### Motivační pravidla:

Musíme si uvědomit, že motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí. Pracovníci musejí být spokojeni alespoň s něčím. Jako zaměstnavatelé bychom neměli přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem, protože někteří lidé mohou být velmi citliví na jiné podněty než samotný zaměstnavatel. Obava z nepříjemného může motivovat lidi stejně, jako touha po příjemném.

Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit, aby pracovníci chápali svoji funkci a dobře ji vykonávali. Při motivaci musíme myslet na druhého a ne na sebe. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobností, prostředí a situace. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“. Proto bychom měli této situaci věnovat větší pozornost a případně ji řešit.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Srov. ARNOLD, J., *Psychologie práce*, s. 302-303

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

<sup>6</sup> Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 26



Mezi účely motivování patří dosažení výsledků nebo cílů, spolupráce mezi lidmi, stabilita zaměstnanců, získávání pracovníků, zvyšování kvalifikace, pracovní a technologická kázeň, oddanost k firmě, vztah k zákazníkovi a vlastní iniciativa.

Je důležité si uvědomit, že manažeři svým jednáním ovlivní pracovní nasazení, dosažení výsledků a chování svých zaměstnanců.<sup>7</sup>

Vzhledem k mé zkušenosti na praxi ve firmě Gordex spol. s r.o. si myslím, že je velmi důležité, aby se pracovník na každém pracovním úseku věnoval dobrému vztahu k zákazníkovi. To může hodně ovlivnit zvláště budoucí prodej zemědělských strojů v dané firmě.

#### Motivační nástroje:

Pochválit a poděkovat za dobře vykonanou práci. To by mělo být samozřejmostí mezi všemi slušnými lidmi. I během své praxe jsem poznala, jak chválí ale i kritizuje zaměstnavatel své zaměstnance.

Vyslechnout názory od svých zaměstnanců. Názory lidí, které zaměstnáváme, jsou pro zaměstnavatele velmi důležitou informací. Ne, vždy je však zaměstnavatel ochoten (schopen) správně naslouchat názorům svých zaměstnanců. Pokud není ochoten naslouchat svým zaměstnancům, je to pro něj tou největší chybou.

Zaměstnanci by měli mít informace o tom, jak firma prosperuje. S tím se dá vždy jen souhlasit. Vždy je velmi důležité aby zaměstnanci měli pozitivní myšlení pro svoji práci.

Jestliže firma prosperuje je pro zaměstnavatele radostí informovat své zaměstnance o pozitivním vývoji firmy. Pokud však přijde období krize, tak jak jsme zažili od konce roku 2008, je to pro každého zaměstnavatele jen hodně obtížné svým zaměstnancům „pozitivně“ sdělovat jak hluboce se problém celé evropské i světové společnosti dotýká právě činnosti vaší firmy.

---

<sup>7</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 548

Zaměstnanci mají mnoho různých možností k získání nových zkušeností. Každý zaměstnavatel má zájem o to, aby jeho zaměstnanci měli nové zkušenosti, zvláště pokud je pozitivně použijí ve prospěch zaměstnavatele.

Zaměstnavatel by se měl ptát na názory svých zaměstnanců. Pokud nemá informace o názorech od zaměstnanců je někde chyba. Vždy je důležité citlivě zjistit tu pravou příčinu. Také je třeba tuto situaci co nejdříve řešit. Pokud názory zaměstnanců jsou pozitivní, je to pro majitele firmy vždy uklidňující. Spokojení zaměstnanci jsou vždy základem každé dobře fungující společnosti.

Úspěch podniku je třeba někdy oslavit. To je asi pro každou firmu to nejlepší co jí může při své činnosti potkat. Slaví každý rád. Pokud je co slavit, je to vždy zajímavé jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Úspěch, je to co nejvíce žene firmu i její zaměstnance dopředu za vyššími cíly.

Každého z nás potěší, když nás zaměstnavatel nebo nadřízený pochválí. Lidé mají rádi pochvalu, protože je většinou povzbuzuje. Měli bychom své lidi chválit upřímně a včas. Pochvala by měla být udělena, co nejdříve po vykonané práci lidé vykonají.

Nutné je, aby si zaměstnavatel udělal čas na svého zaměstnance. Ať se jedná o pochvalu nebo jinou záležitost. Zaměstnavatel může posílit motivaci u svých zaměstnanců také tím, že jim předá odpovědnost. Odpovědnost za svoji práci má mít každý zaměstnanec vůči firmě, která ho zaměstnává. U firmy kde jsem prováděla praxi každý zaměstnanec měl a má odpovědnost za svoji svěřenou funkci a za kvalitu své práce odpovídá svým nadřízeným.

Typy motivace:

V prvním případě lidé motivují sami sebe. Hledají, nalézají a vykonávají práci, která by uspokojovala jejich potřeby, nebo od ní očekávají splnění svých snů. V druhém případě mohou být lidé motivováni managementem. Jedná se o metody, jako jsou odměňování, povyšování a pochvala.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220

### Vnitřní motivace:

Jedná se o faktory, které si lidé vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým směrem. Mezi vnitřní motivaci patří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti.

### Vnější motivace:

Jedná se o to, co se dělá pro lidi, abychom je, co nejlépe motivovali. Patří sem odměny typu zvýšení platu, pochvala, povýšení, tresty, odeprání platu a kritika.

Peníze mohou přinést pozitivní motivaci, protože lidé je potřebují a chtějí. Pokud je však špatně vytvořený řízený systém odměňování, tak může lidi demotivovat. Odměna by měla být za vynaložené úsilí a s mírou odpovědnosti. Lidé by neměli dostávat méně peněz, než si opravdu zaslouží.<sup>9</sup>

### Demotivace:

Je uvádění nepravdivých informací a zatajování důležitých skutečností, rozpor mezi slovy a činy, časté změny cílů, nespravedlivé hodnocení, tolerování nízké výkonnosti, stejné odměňování různého výkonu, nedostatečné využívání vlastních schopností a projevy trvalého pesimismu.

Demotivaci může způsobit u vlastní motivace většinou nedostatek sebedůvěry.<sup>10</sup>

Mohu uvést signály nedostatečné motivace u zaměstnanců, které se projevují tím, že odmítají mimořádné úkoly, dlouhé mimopracovní přesčasy, nedodržují pracovní termíny a jsou na ně opakované stížnosti na banální problémy. Také zaměstnanci mohou mít pocit, že nemohou nic změnit a zlepšit.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 221-232

<sup>10</sup> Srov. URBAN, J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*, s. 56-57

<sup>11</sup> Srov. URBAN, J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažer*, s. 58

Mezi negativní faktory můžeme uvést negativní postoje, nedůvěru ve schopnost zaměstnanců, sklon kritizovat bez ohledu na dopad kritiky na motivaci a sklon chápat dobrou práci jako samozřejmost.

A mezi pozitivní faktory patří zejména pozornost vůči úspěchům, podpora a otevřená komunikace.<sup>12</sup>

Ve firmě Gordex spol. s r.o. jsem vyzorovala otevřenou komunikaci. Jednatelé se vždy baví se svými prodejci o firmě, jak prosperuje a jaké chystá nové výrobky pro své zákazníky. Také ze svých zkušeností jim jednatelé vysvětlují strategii vůči konkurenci.

## **2.1 Podmínky k úspěchu**

Motivující manažer velmi dobře rozumí sám sobě. Vyzná se ve svých emocích, potřebách, silných a slabých stránkách. Pro manažera je důležité, že se umí ovládat. Musí neustále uvažovat o svých schopnostech, aby se mohl rozhodnout, že daný úkol dokáže zvládnout. Motivující manažer důvěřuje sám sobě.

Víra v sebe sama pohání naši motivaci. Bohužel není jednoduché si udržet svoji víru. Úspěšní lidé si proto jdou za tím, čemu věří. Stanovují si různé cíle, motivují sami sebe a těch cílů dosahují.

Řízení lidí vyčerpává mozek i tělo. Bezhlavá reakce vyčerpává zbytečně mozek a myšlení méně unavuje. Manažer by měl pravidelně cvičit a pečovat o své tělo. Je to nutné, protože to posiluje naše myšlení a cítíme se v dobré kondici.

Každý manažer by se měl umět vcítit do situace svého podřízeného. Manažer s lidmi zachází tak, jak oni chtějí, aby se s nimi zacházelo. Proto rozumí každému a nepřístupuje ke každému stejným způsobem.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Srov. URBAN, J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažer*, s. 59

<sup>13</sup> Srov. FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 33-39

Musíme mít odvalu někdy říct „ne“ svému nadřízenému, ale musíme si udržet motivaci. Motivující manažer přemýšlí o svých lidech. Rozvíjí jejich silné, slabé stránky a nesnaží se napravit jejich slabiny.<sup>14</sup>

Dalo by se říci, že oddanost je to co motivuje.

Oddanost, to by si přál každý zaměstnavatel. Lidé mají vlastní silnou touhu zůstat členem v organizaci. Také mají silnou víru v hodnoty a cíle dané organizace, protože je akceptují. Zaměstnanci jsou připraveni vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Značná oddanost pro práci bude mít pravděpodobně za následek svědomitý přístup k výkonu práce, pravidelnou docházku do práce, jen nepatrný dozor a vysokou míru pracovního úsilí.<sup>15</sup>

Není samozřejmostí angažovanost jednotlivých zaměstnanců v prospěch firmy.

Dobrovolná angažovanost zaměstnanců ve prospěch firmy je nutné podpořit, protože to svědčí o tom, že zaměstnanci jsou naprosto oddáni své práci. Dávají najevo svůj zájem o práci a to, co dělají je skutečně zajímavá.<sup>16</sup>

Vždy je důležité pro zaměstnavatele vytvoření nějaké formy pochvaly pro své zaměstnance, kteří si ji zaslouží.

Pochvala je účinný motivační nástroj. Každý pracovník by se měl dozvědět, v čem je dobrý. Nadřízený si musí uvědomit, že pochvala byla adresná a konkrétní. Dále může pochvalu spojit s vhodnými otázkami či povídáním.

Hlavní je, aby pochvalu dostali ti, kdo si ji zasloužili. Nejvhodnější by bylo, kdyby nadřízený pochvalu zveřejnil. Může ji zveřejnit na poradě, ve firemních časopisech a na nástěnce.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Srov. FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 40-44

<sup>15</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 233-237

<sup>16</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 233-237

<sup>17</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 549-550

Uznání vlastní chyby je stejně důležité jako vyslovení uznání dobré práce pro zaměstnance firmy.

Každý zaměstnanec chce slyšet, že něco udělal dobře. Lidem to nestačí říci jen při formálním hodnocení jednou za půl roku nebo za rok. Je potřeba to povědět každému zaměstnanci vždy, když udělá něco dobře.

Své uznání můžeme projevit příležitostným dárkem, udělením volna, dárkovým poukazem, osobním děkovným dopisem, pochvalou v podnikovém zpravodaji a účastí na firemní akci.<sup>18</sup>

*„Upřímná slova díky pronesená vhodným způsobem mají pro motivaci daleko větší cenu než jakýkoli hmotný dar nebo prémie“<sup>19</sup>*

Schopnost správného naslouchání je pro každého zaměstnavatele, ale také zaměstnance tím nejlepším předpokladem úspěšné spolupráce. Když se naučíme lépe naslouchat, můžeme tím výrazně změnit své vztahy k zaměstnancům.

Z hlediska podnikatelské praxe zjistíme, jak podnikat, co zákazníci říkají a co chtějí, co dělají naši konkurenti, jak efektivně ušetřit čas a práci, jak minimalizovat chyby a rychle řešit problémy. Z hlediska motivace zaměstnanců dokážete lépe pochopit, jak vaši zaměstnanci přemýšlejí a jaké mají pocity, jaké mají cíle a ambice, s jakými každodenními firemními a osobními problémy se potýkají, co je motivuje.

Rozvinete své motivační dovednosti tím, že umožníte lidem, aby byli uvolnění a otevření, budováním důvěry, budováním sebeúcty, tím, že umožníte lidem, aby mohli říci své a prokázat svou pravdu. Nasloucháním také projevujete kompliment zaměstnancům, naznačujete jim tím, že si jich vážíte a považujete jejich názory za důležité.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Srov. FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 184

<sup>19</sup> FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 185

<sup>20</sup> Srov. FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 144-145

### Překážky efektivního naslouchání:

Efektivní naslouchání vyžaduje hodně soustředění a úsilí. Člověk může být nesoustředěný. Můžeme snít s otevřenými očima nebo nevnímat ostatní lidi kolem sebe.

Když jsme unavení, tak nenasloucháme dobře. Lidé nenaslouchají dobře, jestliže je věc nezajímá nebo jí nejsou nadšení. Když odvedeme některého ze svých zaměstnanců z jeho pracoviště k sobě do kanceláře nebo do zasedací místnosti, abyste si s ním promluvili, může se cítit nepříjemně. Kdo spěchá, nebude také dobře naslouchat. Když někdo nerozumí, o čem je řeč, vypne pozornost. Příčinou tohoto problému je většinou zmatek. Lidé často přestávají naslouchat, když mají dojem, že neodpovídají za to, o čem druhý mluví. Další taková situace je, že přemýšlíme o tom, co jsme slyšeli před chvílí. Tato situace se stává převážně na školení. Nejlepší by bylo, aby školitelé opakovali svá sdělení.<sup>21</sup>

Někdy se stává, že víme předem, co nám bude řečeno. Ta to situace se stává často prodejcům. Milionkrát slyší od zákazníků tytéž poznámky. Zákazník vyřkne několik slov a prodejce už ví, že uslyší to, co slyšel již mnohokrát, a přestává naslouchat. Takové situaci musíme vždy se snažit zabránit.

Účinně naslouchat neznamená pouze slyšet, ale porozumět sdělení od druhého a dát mu najevo, že mu rozumíme a máme zájem o to, co nám říká.

### Kroky účinného naslouchání:

Jednotlivé kroky jsem rozdělila do osmi stručných, ale výstižných bodů.

*„Snažte se nejdříve porozumět a potom získat porozumění.“<sup>22</sup>*

- Naslouchejte aktivně každé informaci, která je pro vaši aktivitu důležitá.
- Buďte objektivní v úsudku o informaci, kterou jste dostal a činům provedeným zaměstnanci.

---

<sup>21</sup> Srov. FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 139-144

<sup>22</sup> FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*, s. 145

- Pište si poznámky při získávání nových informací a pokynech zaměstnavatelů, školitelů.
- Při naslouchání je nutné udržovat zrakový kontakt s člověkem, kterému nasloucháme.
- Nejenom naslouchat, ale také se ptát na podstatné věci, které nás zajímají. Ptejte se na všechno co vás zajímá a potřebujete vědět.
- Naslouchejte tónu řeči, který k vám hovoří. Již v tónu řeči můžeme rozeznat s jakým člověkem hovoříme.
- Sledujte řeč těla. Nervozita, trhavé pohyby, mokré dlaně, to vše může být signálem k neupřímnému jednání. Naopak i přílišná suverenita při jednání nemusí vždy značit spolehlivého partnera.
- Vše procvičujte se svými zaměstnanci, jen tak můžete být motivujícím manažerem.

Kdykoli přijdete s někým do kontaktu, tak mu opravdu naslouchejte. Je to důležité nejenom pro získání vaší informace, ale i pro osobu, která Vám informaci poskytuje. Nejlépe uděláte, když si zvláště při školení, nebo i jiném typu vzdělávání píšete poznámky. Tím také povzbudíte řečníka, že ho vnímáte a zajímá vás, co říká.

## **2.2 Požadavky na uchazeče o zaměstnání ve firmě**

Jsou především odborné schopnosti při plnění příslušné role, požadavky na chování k úspěšnému výkonu role, uchazeč by měl bez problémů splňovat vzdělání, zkušenosti a praxi. Takový uchazeč by měl mít schopnost zavádět nové systémy, měl by nacházet nové trhy, přizpůsobit se podnikové kultuře. Uchazeč bude muset cestovat, měl by se přizpůsobit neobvyklé pracovní době, organizace může splnit očekávání uchazeče, pokud jde o vzdělávání a jistotu zaměstnání.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 344



Pro firmu Gordex spol. s r.o. je důležité, aby uchazeč o pozici prodejce uměl zlepšit prodej zemědělských strojů a nacházet nové zákazníky. Dále mohu uvést, že pro tuto firmu je významné, když uchazeč nemá problém přizpůsobit se neobvyklé pracovní době.

Přilákání nových uchazečů pro firmu je nelehkým úkolem každého zaměstnavatele. Nejčastější forma získání nových uchazečů je inzerce. Inzerování má za úkol přilákat uchazeče o zaměstnání v dané organizaci. Organizace musí vědět, je-li inzerování nezbytně nutné. Inzerent musí zvážit náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování by mělo být upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci.

Důležité je si stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy. Musíme zvážit, odkud je možné získat vhodného uchazeče a definovat pracovní podmínky na pracovním místě.<sup>24</sup>

Známe tři typy inzerátu, které se nejčastěji používají.

Standardní sloupcové: Text je umístěn mezi ostatní inzeráty ve sloupci a není členěn na odstavce ani na odrážky. Tento typ inzerátu patří mezi levné inzeráty.

Částečně nestandardní: Nadpis je vysázený odlišnými typy písma, například velkými písmeny, jsou členěny do odstavců a odrážkami a cena je přijatelná.

Plně nestandardní: Jsou orámovány, je v nich možné použít libovolného typu písma a ilustrací. Mohou být drahé a používají se obvykle při získávání pracovníků pro pracovní místa vysoce kvalifikovaných specialistů.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 348-349

<sup>25</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 351

*„Vyhněte se uveřejňování inzerátů v sobotních vydáních novin a buďte opatrní při opakovaném uveřejňování téhož inzerátu v tomtéž médiu. Může se projevit výrazný pokles odezvy na opakovaný inzerát.“<sup>26</sup>*

Po inzerci zpravidla nastane období pohovorů.

Důležité je, abychom se nenechali oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem. Tím, ale v žádném případě nechci předem odsoudit tento typ uchazečů. Každému zaměstnavateli vyhovuje jiný typ zaměstnanců a to je potřeba i při mém názoru respektovat.

Individuální pohovory: Nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jedná se o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi vedoucím pracovníkem firmy a uchazečem.

Pohovorové panely: Skupina dvou nebo více lidí, kteří se sešli, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech, uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit povrchní posuzování samotného uchazeče.

Výběrová komise: Výběrová komise je obvykle větším pohovorovým panelem.

Jakmile je ukončen pohovor, tak je třeba předběžně rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme práci. Nabídku pak učiníme telefonicky či písemně. Pokud existuje více než jeden vhodný uchazeč, pak lze doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Abychom zjistili, jak si noví pracovníci vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat.<sup>27</sup>

Po pohovorech následuje třídění uchazečů. Pokud máme co třídit je to pro náš výběr velmi dobré. Hodně kvalitních uchazečů je snem každého zaměstnavatele.

Jak postupovat při třídění uchazečů popíšu v osmi bodech.

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 352

<sup>27</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 361-364

1. Je třeba si pořídit seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla, kolonky pro podniknuté kroky.
2. Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování.
3. Uchazeč může být požádán, aby napsal průvodní dopis nebo životopis.
4. Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.
5. Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Ideální počet uchazečů by měl být přibližně mezi čtyřmi až osmi.
6. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne.
7. Uchazeči jsou pozváni k pohovoru do sídla firmy.
8. V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazeči na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Ostatním se pak pošle standardní odmítavý dopis. Ten by měl uchazečům poděkovat za zájem a informovat je stručně, ale nikoliv příliš příkře, že nebyli úspěšní.<sup>28</sup>

#### Odměňování zaměstnanců:

Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování v určité situaci, ve které se pohybuje. Cílem je, aby zaměstnavatelé zjistili, jak pracovníci zvládají vykonávat nároky svého pracovního místa. Pracovníci by se měli odměňovat za jejich úsilí, dosažení výsledků, loajalitu a schopnosti.

---

<sup>28</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 358-359

Někteří zaměstnavatelé si neuvědomují, že jen spokojený zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával kvalitní a plný výkon.

Mezi zaměstnanecké výhody patří poskytování ochranných pracovních pomůcek, oděvů, zajišťování služebních automobilů pro vykonávání pracovní činnosti. Dále je pro zaměstnance k dispozici zařízení sloužící k osobní hygieně, ukládání osobních věcí a zajištění vyhovující zdravotní služby. Většina zaměstnavatelů motivují své pracovníky vlastní energií a zájmem o jejich každodenní starosti. Tudiž výkony pracovníků by neměly být odměňovány nejen penězi, ale i osobním uznáním od svého zaměstnavatele. Myslím si, že není na škodu, když se vytvoří ve firmách systém odměn a pochval. Tento systém by nebyl založen jen na penězích. Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci. Mzda je peněžité nebo nepeněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci za jeho práci.

Zásluhové odměňování: Zásluhová odměna může být nedílně spojena se základní mzdou či platem nebo nabízena v podobě najednou vyplácených peněžních bonusů. Systémy zásahového odměňování jsou založeny na procesu měření nebo posuzování pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Mnoho lidí považuje zásluhovou odměnu za nejlepší způsob motivování lidí.

Odměna podle výkonu: Přírůstky peněžní odměny se vztahují k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle.

Odměna podle schopností: Metoda placení lidí za jejich schopností pracovat v současnosti i v budoucnosti.

Odměna podle přínosu: Platí se nejen za to, co pracovník dělá, ale také za to, jak to dělá. Zaměřuje se na to, proč lidé v organizaci jsou.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 579-585

Odměna podle dovedností: Nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Schopnost získaná a naučená, která se během času prostřednictvím praxe zlepšuje.

Odměna podle délky zaměstnání: Stanovuje zvýšení mzdy nebo platu obvykle každoročně.<sup>30</sup>

Z mého pozorování ve firmě jsem zjistila, že pracovníci vnímají, zda jejich nadřízený plní to, co slibuje. Podle toho se pak chovají a jednají se svým nadřízeným. Zaměstnavatelé musí brát jako jednu z nejdůležitějších starostí vztahy na pracovišti a dokázat zaujmout a nadchnout své pracovníky pro firemní práci. Myslím si také, že jednou z ceněných výhod, které v této firmě zaměstnanci využívají je možnost využití podnikového automobilu i k soukromým účelům a také využití mobilních telefonů.

### **2.3 Úspěšná i neúspěšná období firmy.**

Každá firma má jak svoje úspěchy, tak také mnohdy se potýká se svými neúspěchy. Je zvláště na majitelích firmy jak se s problémy, případně jednotlivými problematickými jednotlivci vypořádá. Když se firmě daří, zůstávají většinou malé problémy bez řešení. Pokud je tomu však naopak a firma prožívá svoje krizová období je i ten zdánlivě malý problém tím největším.

Všechna řešení jsou zpravidla v komunikaci mezi zaměstnavatelem a samotnými zaměstnanci. Zaměstnavatel je vždy ten, který rozhodne, jaké bude řešení. Na nikom jiném neleží odpovědnost za zdravý chod firmy, tak jako na jejím majiteli.

Stále ještě většina lidí vynakládá mnoho času a energie na vyhnutí se problémů než na pokusy, aby je řešili a hlavně vyřešili. Úspěch motivujícího zaměstnavatele závisí na množství času, který tráví se svými zaměstnanci. Většinou bojujete tvrdě o čas, který můžete strávit se svými lidmi. Je to čas, který rozhoduje o úspěchu každého jednotlivce a v konečném důsledku úspěchu celé firmy.

---

<sup>30</sup> Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 586-589

Všichni zaměstnavatelé to znají. Je velký problém, když některý z pracovníků nevypracovává zprávy včas, neumí dobře psát, neustále chodí pozdě, chodí nevhodně oblečený a je pesimista. Dalo by se pokračovat ve výčtu možných negativních jevů, které mohou chod jakékoliv firmy poškodit. Každý zaměstnavatel vždy pečlivě zvažuje, jestli je jeho pracovník na cestě která vede k budoucímu úspěchu, nebo jestli je beznadějně se s takovým pracovníkem zabývat.

Rozhodně jsem toho názoru, že nemůžeme z lidí udělat něco, čím nejsou. Proto bychom neměli plýtvat časem, jak změnit lidi, které změnit nelze.

Rozhodnutí o propuštění pracovníka je vždy zásadní rozhodnutí zaměstnavatele. Každé takové zásadní rozhodnutí změni práci v kolektivu a může také velmi výrazně ovlivnit chod celé firmy. Takový krok je pro každého zaměstnavatele vždy až na posledním místě.

S řešením některých krizových situací jsem se setkala i ve firmě na své školní praxi. Situaci kdy někteří pracovníci nemají výsledky v prodeji zemědělských strojů, jaké by si zaměstnavatelé představovali, byla řešena na pravidelných poradách každé pondělí. Zaměstnavatelé museli řešit i takové situace kdy si někteří pracovníci nedovedou poradit s problematickými zákazníky. Někteří pracovníci se však stále dopouští stejných chyb. V současné době není snadné najít dobrého zaměstnance, který by se skutečně zajímal o zemědělskou techniku. To je fakt, který si zaměstnavatelé při svých rozhodnutích uvědomují a tato skutečnost někdy brání řešit problém tak razantně, jak by bylo zapotřebí. Řešení je neustále hledat nové možnosti a nové schopnější zaměstnance, kterých je ve firmě vždy zapotřebí.

### 3 Základní charakteristiky firmy Gordex spol. s r.o.

Společnost Gordex spol. s r.o. vznikla v roce 1992 jako obchodní a servisní zástupce výrobce zemědělské techniky světově známé značky Massey Ferguson. Kdo nezná tuto značku světového výrobku, připomínám, že se jedná o jednoho z největších výrobců zemědělské techniky na světě. Výrobu strojů značky Massey Ferguson zajišťuje americký koncern AGCO, který vlastní mimo tuto značku i jiné výrobce zemědělských strojů (značky Fendt, Caterpillar a Valtra). Později k této značce přibylo obchodní a servisní zastoupení dalších tuzemských i zahraničních výrobců zemědělské techniky.

Mezi další výrobce zastupované touto firmou patří:

- KUHN – secí stroje, mulčovače, pluh, žací lišty, obrabeče a shrnovače, rozmetadla
- SGARIBOLDI – tažené a samohodné krmné vozy
- Fliegl – traktorové návěsy a přívěsy, kejdovače
- Berthoud – samohodné, tažené a nesené postřikovače
- DAL. BO – diskové brány, půdní válce, kypřiče, kompakory
- Schaffer – kloubové a teleskopické nakladače
- SMS – diskové brány, válce, radličkové kypřiče, samonakládací přepravníky
- McConnel – rotační mulčovače a příkopové sekačky
- Bogballe – rozmetadla průmyslových hnojiv
- Opall-Agri – pluh, kompakory, kombinované kypřiče
- Pneusej Accord – secí stroje
- ALO Quicke – čelní nakladače na traktory
- WTC Písečná- traktorové návěsy BIG a valníky<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Gordex spol. s r.o., Internet: <http://www.gordex.cz/?home,1>

### Vývoj firmy od jejího založení:

Firma Gordex spol. s r.o. působí na trhu se zemědělskou technikou od roku 1992. Založení firmy a zahájení podnikání probíhalo v pronajatých prostorách na adrese Budovcova 6, Prostějov.

V roce 1996 firma přesídlila do vlastních prostor na Brněnské ulici v Prostějově. V témže roce získala první ocenění jako nejlepší prodejce zemědělské techniky Massey Ferguson v ČR.

V roce 1999 byla zahájena významná spolupráce s rakouskou firmou Austro Diesel Vídeň-Schwechat jako nově zvoleného dovozce strojů Massey Ferguson pro Rakousko, Česko, Slovensko Maďarsko, Slovinsku a Rumunsko.

V roce 2002 u firmy dochází k rozšíření oblasti působení o oblasti dnešního Zlínského kraje.

Dalším významným mezníkem firmy byla v roce 2005 přestavba a rozšíření stávajících prostor na Brněnské ulici v Prostějově. Pro firmu od roku 2005 nastává úspěšné období s mnoha oceněními za nejlepšího prodejce v prodejní síti Austrodiesel, zvláště pak v samotné České republice.

V roce 2008 při příležitosti 50. výročí založení značky Massey Ferguson získala firma ocenění TOP DEALER této světové značky.

Po celou dobu působení firmy Gordex na trhu s prodejem zemědělských strojů vždy bylo samozřejmostí zajištění spolehlivého servisního týmu s dostatečným množstvím kvalifikovaných servisních pracovníků a plně vybaveného skladového zázemí. Není však činností firmy jen prodej a servis značky Massey Ferguson. Firma Gordex zastupuje na moravském území i jiné dodavatele zahraničních a tuzemských výrobců zemědělské techniky, jako je KUHN, DALBO, Schaffer, Fliegl, OPALL AGRI; SMS Rokycany a dalších.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Gordex spo. s r.o., Internet: <http://www.gordex.cz/?o-nas,20>



Na stroje výrobce z Francie KUHN a tuzemského výrobce SMS Rokycany firma zajišťuje také konsignační sklad náhradních dílů pro celou Moravu. Servis, včetně dodávek potřebných náhradních dílů firma garantuje do 24 hodin od nahlášení závady na stroji. Pro stroje zakoupené od firmy Gordex je také samozřejmostí prodloužená záruka na období až čtyř roků, bez omezení.<sup>33</sup>

#### Společnost Gordex spol. s r.o., Prostějov:

Jedná se o menší firmu, která má v současnosti 22 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se v průběhu let neustále mění podle potřeby firmy. Dá se však charakterizovat jako narůstající. Gordex je firma, která již od svého založení působí na celém moravském území. Patří mezi dlouhodobě působící společnosti na trhu s obchodem a servisem zemědělské techniky. Není mnoho firem, které v původní podobě oslaví v tomto roce tak jako Gordex spol. s r.o. svoje 20té výročí založení.

Při provádění své školní praxi v této firmě jsem si udělala představu o činnosti firmy, jejím uspořádání a vnitřním rozdělení na tři ekonomicky sledované úseky. V některých případech bych měla sice jiné představy o práci středisek a jednotlivců ale respektuji již dvacet let fungující úspěšnou organizaci firmy a její způsob činnosti. Firma má jednotlivé úseky, které se rozdělují na obchodní, kde je obchodním ředitelem a jednatelem pan Lubomír Drexler. Servisní a ekonomický úsek vede Ing. Zdeněk Gregor, který je druhým jednatelem společnosti. Každý s jednatelů společnosti je současně i spolujednatel a může jednat navenek za společnost samostatně.

#### Pracovní úseky:

Jednotlivé úseky této firmy jak jsem je poznala, jsou samostatně ekonomicky fungující. Mezi sebou vzájemně spolupracují a jsou samostatně ekonomicky hodnocené jednatelem společnosti. Mezi jednotlivými úseky probíhá vzájemná vnitřní fakturace, zvláště u servisního úseku, který vykonává přípravu strojů na prodej a záruční práce pro obchodní úsek.

---

<sup>33</sup> Gordex spol. s r.o., Internet: <http://www.gordex.cz/?o-nas,20>

Současně mimo dvou majitelů-jednatelů firmy pracují na obchodním úseku čtyři samostatní prodejci zemědělské techniky. Každý svoji činnost vykonává na svěřených okresech moravského území ČR. Za kvalitu své práce odpovídají přímo jednatelům společnosti. Servisní úsek tvoří čtyři technici s osmi servisními mechaniky, kteří působí po celém moravském území ČR. Vedoucí servisního úseku je za činnost všech zaměstnanců na svém svěřeném úseku odpovědný jednatelům společnosti. Na ekonomickém úseku pracují dvě účetní a dvě hospodářské pracovnice. Také i tyto zaměstnankyně za svoji práci odpovídají jednatelům firmy, kteří jejich činnost sami řídí. Dlouhodobým vývojem, praxí, kterou firma vykonává, došlo k řadě změn v motivaci a hodnocení jednotlivých pracovníků. Každý pracovník by měl být ve svoji práci samostatně motivován a také hodnocen. Tak tomu je i u firmy Gordex. Ve své práci nyní popíši jednotlivé odměňování zaměstnanců v podílové složce mzdy, tak jak jsem se měla možnost při školní praxi seznámit.

Mzdy

#### Základní mzda:

Zaměstnanci firmy přísluší základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu stanoveného v rámci rozpětí měsíčních mzdových tarifů a tarifního stupně, do kterého je zařazen. Základní mzdu v rámci rozpětí stanoví jednatelé společnosti podle konkrétní složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce v rámci tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec zařazen a podle jeho dlouhodobé výkonnosti a spolehlivosti.

Jednotlivé základní mzdy zaměstnanců jsou uvedeny v pracovních smlouvách na dobu neurčitou a v případě jakékoliv změny (zvýšení platu apod.) jsou znovu aktualizovány. Aktualizace probíhá každý rok, zpravidla vždy na konci kalendářního roku a také při přijetí nových pracovníků.

### Smíšená mzda:

Zaměstnancům obchodního úseku a technikům na servisním úseku přísluší smíšená mzda složená z pevné měsíční částky a podílové složky mzdy. Pevnou měsíční částku stanoví mzdový tarif dle vnitřního mzdového předpisu.

Podílová složka mzdy je stanovena u jednotlivých pracovníků jednotně pro každý úsek. Každý úsek firmy má ale jiné hodnocení podílové složky.

### Mzdové tarify:

Tarifní stupně jsou u firmy Gordex rozčleněny a stanoveny podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Zařazení pracovníků do jednotlivých tarifních stupňů stanoví jednatele dle katalogu prací, který je součástí vnitřního mzdového předpisu.

Mzdový předpis je vytvořen jednatelem – majitelem firmy a je možné v případě schválení valnou hromadou spol. s r.o. tento předpis měnit, doplňovat, tak jak se vyvíjí samotná činnost ve firmě. To platí zejména při rozšíření činnosti, nebo zavedení nového pracovního místa, které doposud firma při své činnosti neprovozovala.

Základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu úměrně odpovídající odpracované době přísluší zaměstnancům, kterým se přiznává základní mzda ve výši podnikového mzdového tarifu za měsíční období a těm, kteří mají sjednanou nebo povolenou kratší dobu. Dále zaměstnancům, kteří u firmy neodpracovali v měsíci dobu ve stanoveném rozsahu.

**Tabulka č.1<sup>34</sup>**

| Tarifní stupeň | Za měsíc v Kč   | Za hodinu v Kč |
|----------------|-----------------|----------------|
| 1.             | 11 000 – 12 400 | 65, 26         |
| 2.             | 12 400 – 14 000 | 71, 30         |
| 3.             | 14 000 – 15 800 | 80, 50         |
| 4.             | 15 800 – 18 000 | 94, 73         |
| 5.             | 18 100 – 20 000 | 105, 26        |
| 6.             | 20 100 – 23 000 | 121, 05        |
| 7.             | 23 100 – 26 000 | 136, 84        |
| 8.             | 26 000 – 30 000 | 157, 89        |
| 9.             | 30 100 – 35 000 | 184, 21        |
| 10.            | 35 000 – 50 000 | 263, 15        |

Motivační a společenské akce firmy:

Ve firmě Gordex podle mých zjištěných informací z praxe pracuje nejméně polovina zaměstnanců již déle než deset roků. Někteří zaměstnanci jsou spolu s jednatelem a majiteli již od prvních začátků založení v roce 1992 a společně na podzim roku 2012 oslaví již 20té výročí působení v této firmě. Oslava dvacátého výročí založení bude spojena se dnem otevřených dveří, který firma každý druhý rok organizuje ve svých prostorách.

Na této akci jsou seznámeni všichni pozvaní hosté s novým organizačním plánem pro nadcházející období činnosti firmy, dále jsou prezentovány novinky ve strojích

---

<sup>34</sup> Gordex spol. s r.o., *Vnitřní mzdový předpis, s. 2*

jednotlivých dodavatelských výrobních závodů pro nové prodejní období. Každý host po seznámení s novou obchodní strategií má prostor se svým regionálně příslušným prodejcem firmy projednat podrobnosti o strojích z nové nabídky, které ho při prezentaci zaujaly a případně další svoje připomínky a požadavky na tuto firmu. Akce podobného typu jsou pozitivní motivací pro všechny účastníky.

Majitelé projednají dodávky strojů a náhradních dílů se svými dodavateli, pozdraví se s hosty, které již mnohdy nemají čas navštívit na jejich zemědělských farmách. Prodejci mají příležitost při příjemném, neformálním posezení se svými hosty dohodnout další budoucí obchody. Všichni hosté si v tomto typu setkání sdělují informace, které jsou tolik potřebné pro další rozvoj jejich firem.

Každý host kromě dobrého občerstvení získá i drobný propagační dárek od pořádající firmy a po ukončení spokojeně odjíždí domů.

Při akcích tohoto typu je velice důležité správně naslouchat. Je vždy velmi důležité umět získat potřebné informace, nejenom pro své podnikání ale také ve vztahu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Vždy bychom měli se zajímat o to, co nám druzí říkají. Pozorným nasloucháním můžeme pochopit, v čem se dá náš život, život našich lidí a obchodních partnerů vylepšit.

Při naslouchání, zvláště při akcích typu dnů otevřených dveří je důležité umět rozlišit, co obchodní partneři říkají a co skutečně chtějí. Současně jim tím také dáváme najevo, že jejich názory vnímáme a považujeme za důležité.

Firma Gordex se také účastní tuzemských výstav zemědělské techniky. Zpravidla v období jednou za dva roky (místo dne otevřených dveří) firma pořádá zájezd nových majitelů zakoupených strojů, nejčastěji traktorů do výrobního závodu ve Francii. Takový zájezd je již tradicí a je mezi prodejci a zemědělci velmi oblíben. Finanční náklady pro konání takového zájezdu do výrobního závodu jsou téměř stejné jako náklady na den otevřených dveří, nebo spoluúčast firmy na výstavě Tech Agro v Brně. Zájezdy pro zájemce do všech výrobních závodů firma pořádá podle množství zájemců o stroje výrobců a také samozřejmě podle svojí ekonomické situace.

Nejznámější a také zřejmě nejdůležitější takovou výstavou pro každého prodejce zemědělské techniky je výstava Tech Agro na brněnském výstavišti. Na této výstavě se firma prezentuje společně se svým hlavním dodavatelem zemědělské techniky firmou Austrodiesel z Rakouska. Na tuto výstavu do Brna přijíždí celá zemědělská veřejnost, kterou zajímá nejmodernější zemědělská technika a to je také nejlepší příležitostí využití schopností zvláště pro obchodníky firmy. Tato výstava je velmi silnou motivací pro práci nejenom vystavovatelů, včetně zaměstnanců firmy Gordex spol. s r.o.

Není to však jediná výstava, na které firma prezentuje svoje služby. V průběhu roku probíhá pravidelně několik regionálních výstav včetně samostatných praktických ukázek techniky přímo na pozemcích jednotlivých zájemců o nabízenou zemědělskou techniku.

To je podle jednatelů firmy ten nejlepší systém motivace a prověření schopností zaměstnanců jaký byl firmami prodávajícími zemědělskou techniku vymyšlen. Přímou ukázkou u zájemce na jeho vlastních pozemcích co dokáže nabízená technika je nejpřesvědčivější prezentace výrobku a velká pravděpodobnost úspěšného obchodu.

Častou činností firmy je také účast na Mistrovství republiky v orbě, které organizují odborné zemědělské noviny „Zemědělec“. Mistrovství republiky, případně jakýkoliv den orby, sklizně a případně jiné, podobného charakteru akce, pořádané na moravském území naší republiky zajišťuje pro své dodavatele zemědělské techniky právě firma Gordex spol. s r.o. To vše je velmi důležitým faktorem, jak své současné ale i budoucí obchodní partnery lépe poznat a jak více motivovat své zaměstnance pro vyšší výkon.

Spoustu otázek v rámci motivace práce jsem sama zaměstnavateli položila, ale také jsem ve své praxi u této firmy sama poznala na mnohé z nich odpověď.

Je nutné při vytváření motivace vědět, jaké má zaměstnanec priority pro správné vykonávání svojí práce. U každého je to sice jinak, ale většina zaměstnanců jako hlavní kritérium spokojenosti na pracovišti hodnotí dobrou komunikaci s vedením firmy, ostatními zaměstnanci a v neposlední řadě výši odměny za svoji práci. Jak určit motivaci pro zaměstnance, tak aby to bylo přínosem, i pro zaměstnavatele je mnohdy velmi složité. I v tomto případě je nutné zvládat umění naslouchání pro správnou

motivaci zaměstnanců. Při rozvíjení motivačních dovedností je mimo neustálého budování důvěry důležité, aby se lidé mohli uvolnit a byli ke svému zaměstnavateli otevření.

Naslouchání je důležitá komunikační dovednost pro všechny strany naší činnosti. Jen tak dokážeme rozlišit přicházející problém a můžeme ho zavčas řešit, dříve než se stane neřešitelným. Pro správné naslouchání i ve firmě Gordex, spol. s r.o. museli také nejprve odstranit překážky efektivního naslouchání. Byla to těžká práce vymítit nesoustředěnost při vzdělávání a neschopnost správně slyšet co se jim říká. Lidé dnes již ve firmě pochopili, že i pro ně je v zájmu správně naslouchat nejenom svého přímého nadřízeného, ale i kolegu v práci a svého obchodního partnera. Pro majitele firmy je dnes velmi důležité vědět, že jejich zaměstnanci jsou přesvědčení o správnosti jejich slov a směru cesty jakým se firma ubírá.

## 4 Jednotlivé firemní úseky

### 4.1 Prodejce zemědělské techniky

Firma zaměstnává čtyři prodejce zemědělské techniky na pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Prodejce má stanovenou pevnou částku mzdy podle mzdového tarifu firmy. To je to co dostává od firmy jako stálý plat po celou dobu jeho činnosti, pokud valná hromada společnosti nerozhodne jinak. Každý prodejce má také k dispozici zdarma využití kanceláře, počítače, telefonu (včetně mobilního) a také využívá firemního osobního auta pro svoji činnost. Dále jsou prodejci k dispozici všechny technické možnosti firmy, jako je stálé připojení na internet, kopírovací zařízení a další technická zařízení firmy.

K pevné části mzdy každému prodejci náleží motivační, podílová složka mzdy. Výše podílové složky mzdy (dále jen provize) je u prodejce odvislá od finančního přínosu pro firmu. Odměna-provize je z obchodní činnosti vyplácena až na základě finanční realizace, ukončení obchodního případu. Výše provize je stanovena na každý konkrétní obchodní případ procentem ze skutečného finančního přínosu pro firmu.

V případě, že prodejce prodá nový stroj a součástí prodeje je i podmínka na vykoupení staršího jetého stroje od původního majitele, je provize prodejci vyplácena až po následujícím prodeji staršího stroje, tak aby bylo možné jasně určit finanční přínos pro firmu. Případná ztráta z prodeje staršího stroje je pak zahrnuta do konečného výpočtu provize. Procentuelní stanovení provize je stanoveno valnou hromadou společnosti a dělí se na základní výši provize, která činí u Gordexu 6% z čistého přínosu pro firmu. Dále je stanovena valnou hromadou další motivační provize v %, která se mění podle potřeby firmy. Tato provize se pohybuje mezi 1% až 3 % a je používána pro zavedení nové techniky od dodavatelů firmy a také pro podporu hledání nových klientů firmy.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Srov. Gordex spol. s r.o., *Vnitřní mzdový předpis*, s. 3



Firma má stanovené valnou hromadou minimální provizi za prodaný stroj (5 000 Kč). Tato minimální provize se však vztahuje jen na stroje značky Massey Ferguson.

U prodejců je dále stanovena také mimořádná provize – roční odměna při dosažení tržeb větších než 10 000 000,- Kč z prodaných strojů na prodejce. V tomto případě náleží prodejci provize za každý 1 000 000,- Kč tržeb odměna 1 000,- Kč.

V případě dosažení tržeb více jak 25 000 000,- Kč náleží prodejci za každý 1 000 000,- Kč tržeb provize 2 000,- Kč. Při dosažení tržeb z prodaných strojů do 10 000 000,- Kč nevzniká prodejci žádný nárok na vyplacení této mimořádné provize-roční odměny.

Je nutné podotknout, že pro prodejce je tato forma odměňování největší motivací.

Jak jsem při praxi ve firmě GORDEX, spol. s r.o. měla možnost sledovat jednotlivé prodejce, musím konstatovat, že jsou mezi prodejci velké rozdíly v pracovním nasazení a samozřejmě také v samotné odměně za jejich práci. Nejlepší prodejce firmy je schopen za rok obchodovat stroje za 40 až 50 000 000,- Kč a poslední, nejméně úspěšný nedosáhne ani nároku na vyplacení roční provize-odměny.

Pro jednatele firmy a také vedoucího pracovníka obchodního úseku je při objektivním hodnocení jednotlivých prodejců velmi obtížné rozeznat, kdy je neúspěch zaviněný nezájmem prodejce, nebo jeho neschopností tuto činnost vykonávat.

Nový prodejce, pokud s touto prací nepřišel do styku, tak většinou velmi dlouho hledá cestu k důvěře svých zákazníků pro prodej zemědělské techniky. Stroje, které firma prodává, patří ve své kategorii mezi ty s vyšší cenovou hladinou a tak z počátku nedůvěřivý zemědělec-zákazník dlouho prověřuje svého obchodního partnera – prodejce pokud se s jeho prací důkladně neseznámí. Na úspěšné prodejce firmy se může jednatel-vedoucí pracovník vždy plně spolehnout. Tuto spolehlivost úspěšných pracovníků vždy rád ocení každý zaměstnavatel z důvodu nezanedbatelného přínosu pro ekonomiku firmy.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Dle sdělení jednatele firmy

## 4.2 Servisní pracovníci

Na servisním úseku pracuje největší počet zaměstnanců firmy. V současné době firma zaměstnává dvanáct servisních pracovníků. Jejich odměňování je tak jako u obchodního úseku složeno z pevné měsíční částky mzdy a také podílové složky mzdy. Dále je servisní úsek v motivační podílové složce mzdy rozdělen na servisní techniky a servisní mechaniky.

Mezi servisní techniky patří vedoucí servisu, předváděcí technik a dva skladníci. Servisní mechaniky tvoří tým osmi vyškolených pracovníků, které metodicky vede a stará se o jejich maximální využití vedoucí servisu. Ten je pak přímo za činnost celého servisního úseku odpovědný jednatelům firmy.

Všichni pracovníci firmy včetně servisního úseku využívají stejných výhod, které firma pro svoje zaměstnance poskytuje v pracovních i mimopracovních aktivitách. Každý servisní pracovník používá veškeré firemní zázemí. Používá ke své práci svěřené firemní vozidlo, mobilní telefon a přenosný počítač, bez kterého v dnešní době není možné tuto činnost vykonávat.

Podílová složka mzdy je stanovena individuálně podle vykonávané funkce na kalendářní rok určitým procentem z celkového zisku za servisní úsek a to v rozpětí od 1 do 6 %. Měsíční výpočet je prováděn z aritmetického průměru za uplynulé tři kalendářní měsíce. Dále je stanovena pro servisní techniky valnou hromadou společnosti roční odměna ve výši od 0,5 až 1 % z dosaženého ročního zisku servisního úseku.

Tato odměna je vyplácena těmto zaměstnancům zálohově ve výplatním termínu za měsíc listopad. Doplatek je vyplacen po účetním uzavření hodnoceného roku. Schválení velikosti procenta podílové složky podléhá schválení valné hromady. Výplata roční odměny pro servisní techniky je také závislá na splnění plánovaného zisku svěřeného úseku.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>Srov. Gorde x spol. s r.o., *Vnitřní mzdový předpis*, s. 3

Servisním mechanikům je podílová složka mzdy vyplácena na základě množství odpracovaných produktivní hodin členěných na fakturační, vnitro fakturační, aktivační a nákladové.

Fakturační hodiny jsou hodiny fakturované na záruční a pozáruční opravy strojů. Vnitro fakturační hodiny jsou hodiny odpracované na garančním servisu, jehož cena je zahrnuta v provizi za prodej stroje. S touto skutečností musí prodejce nutně počítat při uzavírání těchto obchodů. Aktivační hodiny patří mezi hodiny odpracované na starších strojích vykoupených na protiúčet. Nákladové hodiny jsou všechny ostatní. Mezi tyto vykazované hodiny patří například přesuny strojů a jízda k zákazníkovi, rozvozy náhradních dílů na opravy, školení ale také třeba úklid dílny a jiných firemních prostor na základě požadavku vedoucího servisu, nebo jednatelů firmy.

Na takto odpracované hodiny je stanovena jednateli firmy pohyblivá složka mzdy ve výši 30,- Kč/ hod. za fakturační a aktivační hodiny a 20,-Kč/hod. za nákladové hodiny. V pravomoci vedoucího servisu je dále pro servisní mechaniky možné tuto pohyblivou složku zvýšit, nebo naopak snížit podle plnění stanovených motivačních ukazatelů až o 2 000,- Kč. Mezi tyto ukazatele patří iniciativa při plnění zadaných úkolů, profesionální vystupování u zákazníka při provádění opravy, řádné vyplňování servisních podkladů pro fakturaci, vzorném pořádku na svěřeném pracovišti a pořádku ve svěřeném vozidle. Krácení nebo úplné odejmutí této pohyblivé složky hodnotí vedoucí servisního úseku podle závažnosti porušení pravidel.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Dle sdělení jednatele firmy

### 4.3 Ekonomický úsek

Ekonomický úsek zahrnuje dvě účetní, oba jednatele firmy a dále dvě hospodářské pracovnice.

Pro účetní jsou vytvořeny mimo tarifní mzdy motivační pohyblivé složky mzdy na základě splnění čtyř ukazatelů stanovených jednatelem společnosti a sváleny valnou hromadou. Pohyblivá složka-prémie je stanovena pevnou procentní částkou do výše 50% z pevného tarifního platu. Každý ze čtyř hodnotících ukazatelů je hodnocen do výše 12,5 %.<sup>39</sup>

Každá účetní má jiné hodnotící ukazatele, podle pracovní činnosti, na kterou byla určena jednatelem společnosti. Hodnocení jednotlivých ukazatelů provádí jednatele při schvalování měsíčních mzdových podkladů. U hlavní účetní se v ukazatelích hodnotí pravidelné a správně zpracované měsíční uzávěrky, spolupráce s daňovým poradcem při správném vedení účetnictví a včasná fakturace prodaných strojů obchodním úsekem. Druhá účetní má hodnoceno hlavně vedení a zpracování agendy skladového hospodářství. To znamená i vedení měsíční agendy dovezeného zboží ze zahraničí na sklad a její pravidelné odesílání na celní správu.

Co mají obě účetní stejné v hodnocení je dodržování pracovní kázně a služebního tajemství.

Jednatelé firmy jsou motivováni dosavadní úspěšností firmy, tak jako snad každý majitel by měl být. Vytvoření správně fungující společnosti s dvacetiletou tradicí, úspěšným působením na trhu s prodejem a servisem zemědělských strojů je toho jasným důkazem. V zasedací místnosti firmy jsem viděla všechna ta ocenění, které firma za svoje působení získala. Již tato ocenění majitele i zaměstnance velmi dobře motivují a zavazují svým významem k maximálnímu možnému pracovnímu nasazení. Ne vždy se to u jednotlivých pracovníků daří, ale jako celek je firma po mnoho let na trhu úspěšná.

---

<sup>39</sup> Srov. Gorde x spol. s r.o., *Vnitřní mzdový předpis*, s. 5

Jediný kdo v této firmě nemá pohyblivou složku mzdy, jsou hospodářské pracovnice, které se starají o vnitřní chod firmy, zajišťují pořádek na jednotlivých úsecích firmy včetně venkovního areálu a starají se o spokojenost majitelů-jednatelů firmy. Jako manželky majitelů firmy dohlíží a zvelebují prostředí firmy, bez nutnosti vytvoření motivační složky mzdy.

## **5. Rozvoj firmy a příjem nových zaměstnanců**

Naše informace z médií o stavu nezaměstnaných sice hovoří o vysokém % lidí, kteří práci hledají ale praxe je bohužel někdy jiná. Sama jsem při své praxi ve firmě měla možnost pozorovat některá výběrová řízení a tato řízení byla pro moji vlastní motivaci hledání pozdějšího uplatnění největší zkušeností.

Vždy to začíná požadavkem inzercí, která má jasný cíl. Najít pro firmu nového zaměstnance, který bude splňovat všechny, nebo alespoň většinu požadavků na práci pro kterou má být určen.

Není vždy výhodou pro budoucí zaměstnání jen samotná kvalifikace daná školou, kterou uchazeč o zaměstnání navštěvoval a úspěšně ukončil. Pro většinu zaměstnavatelů jsou nejdůležitější skutečné schopnosti žadatele, případně doba praxe v oboru, o který mají zájem se ucházet.

Co však je vždy velkou výhodou pro uchazeče o zaměstnání znalost některého ze světových jazyků. Nejlépe, když uchazeč ovládá znalost anglického a německého jazyka.

Ve své práci jsem uvedla různé způsoby přilákání nových uchazečů. Všechna uvedená kritéria od inzerování po různé typy pohovorů jsem porovnávala se zkušeností z mojí školní praxe. Při inzerci je u této firmy vždy hlavním cílem upoutat pozornost potenciálních uchazečů a získat co největší možný počet těchto uchazečů pro pohovor. Vždy jako první po schválení požadavku na nového pracovníka valnou hromadou spol. s.r.o. následuje inzerce. Inzerce byla a je vždy plně nestandardní.

Použity za tímto účelem byly a také jsou jak regionální noviny, tak odborné časopisy (Agrární obzor, Zemědělec... apod.) ve výrazném barevném odlišení od okolní inzerce s výrazným písmem a logem firmy. Vždy jsou stanoveny jasně a srozumitelně požadavky o jaké pracovní místo se jedná. Také je v inzerci stručně, ale jasně definováno jaká je potřebná kvalifikace na přijímaného zájemce a popsané pracovní podmínky. Nezůstává však jen u inzerce v novinách a časopisech, ale jako stálou inzerci firma využívá svojí internetovou stránku www, kde v rubrice kariéra jsou stále aktualizovány požadavky na uchazeče pro práci ve firmě.

Na jednotlivé pracovní místo jsou uváděny rozlišné požadavky, podle typu a požadavku na pracovní místo. Také je uveden termín, do kterého mají svůj požadavek uchazeči na inzerované pracovní místo uplatnit. U firmy GORDEX, spol. s r.o. je vždy požadován profesní životopis s uvedením telefonního kontaktu a případný e-mail.

Po uzavěření a seznámení s životopisy firma vytvoří výběrovou komisi, která se zpravidla skládá s majitelů firmy a vedoucího daného úseku, který bude pro nového uchazeče budoucím přímým nadřízeným. Pokud se jedná o servisního mechanika je zpravidla přítomen i vedoucí servisní dílny a u ekonomického úseku vždy hlavní účetní. Po ukončení přijetí žádostí je provedeno třídění uchazečů a každému s uchazečů je písemně poděkováno. Vybraní uchazeči jsou pak dále vyzváni písemně k pohovoru do sídla firmy. Pokud skutečně zůstane dostatek uchazečů, tak firma určí pořadí na jednotlivé uchazeče a také den, případně dny vlastního pohovoru.

Pro požadavek na přijetí prodejce zemědělské techniky je mimo odborné znalosti i kladen velký důraz na schopnost komunikovat a předat svoje vědomosti i ostatním, tak aby je přijali za vlastní. Tento cíl je většinou dosažen pomocí přesvědčivých slov a schopností osoby zaujmout pro danou věc. U tohoto pracovního zařazení ve firmě je nejdůležitější (již mé práci mnohokrát zmiňovanému) umění efektivně naslouchat.

Při hledání servisního technika je kladen hlavní nárok na schopnosti a zkušenosti se zemědělskou technikou, znalostí opravárenské činnosti a praktické zkušenosti v předchozím zaměstnání. U této skupiny uchazečů je také požadován řidičský průkaz

na zemědělské stroje, zvláště pak traktory a sklízecí mlátičky, které firma prodává a zajišťuje na tyto stroje servisní práce.

U přijetí nových pracovníků ekonomického úseku se vždy klade důraz na dobrou znalost v podvojném účetnictví a také je nutností znalost alespoň jednoho světového jazyka z důvodu komunikace se zahraničními dodavateli techniky a náhradních dílů.

Co platí pro všechny uchazeče o práci ve firmě GORDEX, spol. s r.o. je schopnost se přizpůsobit změnám, které čekají při nástupu do nového zaměstnání, osobní charisma, čestnost a odvaha.

Nikdy jsem se ale nesetkala při mé účasti na výběrovém řízení u této firmy s požadavkem, který by řešil jiné znalosti, které nesouvisí s daným oborem. Co ale vždy bylo vyžadováno, byla odborná schopnost zaměřená na činnost, kterou bude uchazeč o pracovní místo vykonávat a samozřejmě efektivní schopnosti naslouchat.

Přestože firma dělá pro motivaci svých zaměstnanců co je v jejich silách, tak jsem nabyla pocit, že není možné, aby propagaci firmy u zemědělské veřejnosti, motivaci vlastních zaměstnanců a jejich samotné řízení, organizaci obchodní spolupráce s dodavateli mohli řešit pouze jednatele firmy.

Je podle mého názoru nutné vytvoření nového pracovního úseku, nebo minimálně novou pracovní pozici pro zaměstnance, který by se staral o marketing firmy a zajišťoval veškeré firemní aktivity na posílení motivačního chování zaměstnanců včetně vzdělávání v oboru. Ve spolupráci s jednatelem by tak zajišťoval potřebné pozitivní, přátelské ovzduší ve firmě. Věřím, že pracovníci firmy tím budou mít pocit, že skutečně pracují na něčem dosažitelném a důležitém cíli. Měl by také naslouchat ostatním zaměstnancům v jejich požadavcích, které umožní zlepšení jejich pracovních podmínek a společně s jednatelem firmy se je snažit řešit. Zajištění dostatečné informace o novinkách výrobců, ceníky strojů, inzerce, zpracování řady cenných informací, jak vnitřní potřeby firmy tak i pro celou zemědělskou veřejnost. To je dostatečná náplň práce pro nový marketingový úsek, nebo alespoň nového kvalifikovaného marketingového pracovníka. Tato činnost přispěje k vyššímu zviditelnění firmy u obchodních partnerů a široké veřejnosti, tak i přispěje ke spokojenosti jednatelů a

zaměstnanců firmy. Předpokládám, že zaměstnanec, který je spokojený a má pozitivní motivaci pro svoji práci odvede pro zaměstnavatele ten nejlepší možný pracovní výkon. Ne vždy se ale i při nejlepší vůli podaří některé zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu. Pokud zaměstnanec i přes veškeré motivační snahy není schopen naslouchat požadavkům zaměstnavatele je lépe se s tímto zaměstnancem rozloučit.

Ano, jsem přesvědčena, že to co firma Gordex spol. s r.o. opravdu potřebuje je marketingové zajištění firmy, které je nutné pro pozitivní rozvoj této firmy.

Jednatelé – majitelé firmy při svém pracovním vytížení podle mého názoru nemohou současně zvládnout vedení firmy se vším, co k této činnosti náleží a ještě provádět smysluplnou marketingovou činnost. Propagaci firmy navenek a organizace činností, na které při dnešním shonu nemají jednatelé dostatek času musí do budoucna zajišťovat samostatný marketingový pracovník.



## 6 Závěr

V své bakalářské práci jsem se věnovala pomocí získaných informací a také vlastní praktické zkušenosti s firmou Gordex spol. s. r.o. objektivnímu popsání činnosti této firmy se zaměřením na systém motivace zaměstnanců.

Přes základní charakteristiku firmy a její nezpochybnitelné historické mezníky jsem v popisu systému motivace zaměstnanců dále rozebrala jednotlivé pracovní úseky a jejich motivační pravidla. Zvláštní důraz jsem směřovala na podrobné hodnocení a popsání smíšené mzdy a její pohyblivé složky. Jednoznačně právě pohyblivá složka mzdy je největší motivací většiny zaměstnanců této firmy. U některých jedinců to bohužel až tak motivující není. U zaměstnanců každé firmy také platí, že když jim dáte najevo důvěru, tak je to pro ně pohon k dosažení vrcholových výkonů. Jsou to lidé, kteří doslova prahnu po ocenění a uznání. Takové ve svých řadách má i firma Gordex spol. s. r.o. To samotné však jak jsem se sama přesvědčila, nestačí. Většina zaměstnanců dostane sebedůvěru v komunikaci pomocí odborného vzdělávání, které jim každoročně firma zajišťuje. Školení ve výrobních závodech ve Francii, Dánsku, Itálii, ale také u tuzemských výrobců, které firma na moravském území zastupuje, jsou však pro ekonomiku firmy velkou finanční zátěží. Každý pobyt zaměstnanců na převážně několikadenních školeních, výstavách a praktických prezentacích nových výrobků se počítají každý rok na stotisícové částky. Jsou však pro dobrý chod firmy a schopnosti zaměstnanců nezbytné. Při samotném vzdělávání vedoucí pracovníci velmi dbají na to, aby zaměstnanci správně naslouchali svým školitelům, jaké jim sdělují nové informace. Vzájemnému naslouchání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je i v této firmě věnováno hodně času. Vzájemné naslouchání je velmi důležité pro rozvoj každé firmy a základem jejího budoucího úspěchu. Při každodenním pracovním jednání, jak se zaměstnanci, klienty, ale i při samotném konkurenčním boji na trhu s prodejem zemědělské techniky se schopnosti správného naslouchání projeví na úspěšnosti těchto činností.

Svoji práci poukazují také na zkušenosti s přijmem nových zaměstnanců do firmy tak, jak jsem měla možnost se s ním osobně setkat při své praxi ve firmě. V tomto porovnání

teorie s praxí jsem nucena jen konstatovat, že teorie je poměrně hodně vzdálená od praxe ve sledované firmě. Je to dáno zřejmě velikostí firmy (nemá samostatný personální úsek), ale také a to hlavně výraznou specializací na zemědělský obor činnosti. Bohužel je nutné po vlastní zkušenosti potvrdit, že do zemědělství, zvláště pak specializaci na zemědělskou techniku se zájemci příliš nehrnou. Najít schopného technika, mechanika, nebo prodejce pro zemědělskou techniku se zaměřením na traktory, sklízecí mlátičky je zpravidla téměř nemožné. Většina nových zájemců o práci nemá zájem pracovat v provozu, kde je potřeba při sezónních pracích vyššího nasazení a to bez ohledu na volný čas. Podle informací od jednatelů firmy je nutné přiznat, že skuteční odborníci na tuto práci jsou zřejmě nedostupní v celé ČR. Pokud bude naše zemědělství v úpadku je při výběru nových pracovníků nutné hledat stále nové motivace. Pozitivně motivovat pro práci však můžeme jen ty zaměstnance, kteří mají zájem v tomto oboru pracovat. Pro tyto uchazeče se schopností pracovat ve firmě s tímto pracovním zaměřením dělají majitelé vše potřebné. Samotná odměna za dobrou práci stávajících zaměstnanců je doplňována o výrazné motivační prvky a každoroční zdokonalování kvalifikace s podporou silného zázemí firmy. Zaměstnavatelé jsou si plně vědomy, že jen opravdu silná firma může přežít a rozvíjet svoje aktivity v obchodní a servisní činnosti zvláště v zemědělském prostředí. Významnou podporou pro rozvoj firmy by bylo také vytvoření nového marketingového úseku, nebo alespoň jednoho pracovníka. Jsou k tomuto kroku v rozvoji firmy velmi vážné důvody. Na majitelích však bude rozhodující zvážení této myšlenky a samo zřejmě v neposlední řadě ekonomická situace ve firmě jestli takto učiní.

Při vytvoření nového úseku zaměřeného na marketing je pro majitele obzvláště velmi důležité správně vybrat vhodné, v odboru schopné zaměstnance. Práce v tomto úseku nepřinese zřejmě ihned výrazné ekonomické výsledky, ale pro budoucnost firmy a při správné volbě zaměstnanců může být velmi užitečná. Jakou bude mít firma perspektivu pro budoucnost, ukáží nejenom vlastní aktivity firmy, ale osud celého zemědělství v ČR a EU. Dalo by se říci, že pokud se daří v naší republice zemědělcům, tak se také daří i sledované firmě.

Pokud bude nezávislý pozorovatel hodnotit činnost firmy Gordex , spol. s r.o. jistě rozpozná určité rezervy v její činnosti. Možná troch jiné než jsem je pozorovala já při své praxi ale celkový pohled na organizaci firmy a systém motivace bude určitě kladný.

Firma je zdravá po ekonomické stránce, má svoji dlouhodobou historii, kvalitní produkt své činnosti, výkonné zaměstnance a to jí věští dobrou budoucnost. Pokud zdokonalí své drobné nedostatky, kterých si je vědoma bude její postavení na trhu s obchodem se zemědělskou technikou neotřesitelná.

## Anotace

|  |   |
|--|---|
| <b>Příjmení a jméno autora:</b>          | Klára Drexlerová  |
| <b>Instituce:</b>                        | Moravská vysoká škola Olomouc                             |
| <b>Název práce v českém jazyce:</b>      | System motivace ve firmě Gordex spol. s r.o.<br>Prostějov |
| <b>Název v anglickém jazyce:</b>         | Incentive system in firm Gordex, ltd.                     |
| <b>Vedoucí práce:</b>                    | PhDr. Jana Marešová                                       |
| <b>Počet stran:</b>                      | 45  |
| <b>Počet příloh:</b>                     | 0   |
| <b>Rok obhajoby:</b>                     | 2012  |
| <b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>    | motivace, pracovníci, gordex, odměna, pohovor,<br>mzda    |
| <b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b> | motivation, works, gordex, reward, interview,<br>wage     |

Bakalářská práce rozebírá požadavky na přijetí nového pracovníka popisované firmy. Důraz je kladen na průběh přijímacího pohovoru. Věnuje se jednotlivým úsekům firmy a jejich způsobům odměňování pracovníků. V závěru práce jsou uvedeny návrhy autorky pro zlepšení motivace pracovníků.

Bachelor thesis analyzes the requirements for a new worker described the company. Emphasis is placed on the course of the interview. He is the individual sections of the company and their ways of rewarding staff. In conclusion the authors are given suggestions to improve worker motivation.

## Literatura a prameny

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

ARNOLD, J., aj. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, F., aj. *Management: Co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

URBAN, J., *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.

FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem: a dosáhnout výsledků rychle s minimem stresu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-3002-8.

Gordex spol. s.r.o. *Údaje o společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27], dostupné z [www: <http://www.gordex.cz/?o-nas,20 >](http://www.gordex.cz/?o-nas,20).

Gordex spol. s.r.o. *Údaje o společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27], dostupné z [www: <http://www.gordex.cz/?home,1 >](http://www.gordex.cz/?home,1).

Dle sdělení jednatele firmy Gordex spol. s r.o. (Lubomíra Drexlera).