

# **Optimalizace motivačního programu ve vybrané společnosti**

Vendula Maňková

---

Bakalářská práce  
2018



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Maňková**  
Osobní číslo: **L15184**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Optimalizace motivačního programu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

1. **Prostudujte odbornou literaturu a zpracujte literární rešerši týkající se motivace zaměstnanců.**
2. **Analyzujte současný stav motivačního programu ve vybrané společnosti.**
3. **Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhnete vlastní doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

[2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

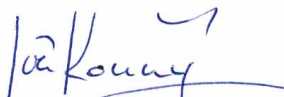
Datum zadání bakalářské práce: **3. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2018**

V Uherském Hradišti dne 15. listopadu 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.  
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti ..... 15.5.2018

.....  
Mantl  
podpis studenta

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na motivační program společnosti a provedla analýzu stávajícího motivačního programu. Teoretická část se zabývá poznatky týkající se motivace, typů motivace a motivačních teorií, ale také strategie motivace. Dále jsem věnovala pozornost motivačnímu systému a jeho skupinám. V praktické části jsem představila společnost a její motivační program pro zaměstnance, provedla jsem analýzu formou dotazníků a SWOT analýzu. V závěru jsem shrnula výsledky šetření a navrhla optimální řešení pro zlepšení.

Klíčová slova: motivace, stimulace, motivační program, zaměstnanecké benefity

## **ABSTRACT**

In my bachelor thesis I focused on the motivation program of the company and analyzed the current motivation program. The theoretical part deals with the findings referring to motivation, types of motivation and motivational theories, as well as the motivation strategy. I also paid attention to the motivation system and its Gross. In the practical part, I introduced the company and its employee motivation program., I carried out the analysis in the form of a questionnaire and developed a SWOT analysis. In conclusion, I summarized the results of the survey and suggested an optimal solution for improvement.

Keywords: motivation, stimulation, motivation program, employee benefits

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Hoke Ph.D. za cenné připomínky, rady a čas, který mi věnovala při konzultacích, dále bych chtěla poděkovat ředitele personálního oddělení společnosti, která mi poskytla důležité informace, jež mi pomohly ke zpracování praktické části a neposlední řadě také své rodině za podporu při studiu.

Motto:

*„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musíš motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“*

*P.J.Meyer*

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 POJETÍ MOTIVACE.....	11
1.2 STIMULACE A MOTIVACE.....	12
1.3 TYPY MOTIVACE.....	12
1.3.1 Procesní motivace .....	13
1.3.2 Vrstvy motivace .....	14
<b>2 TEORIE MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 TEORIE INSTRUMENTALITY .....	16
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH .....	16
2.2.1 Alfredova teorie ERG .....	17
2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	18
2.2.3 Teorie zaměřená na proces.....	18
2.2.3.1 Teorie posilování .....	19
2.2.3.2 Teorie očekávání.....	19
2.2.3.3 Teorie cíle .....	20
<b>3 STRATEGIE MOTIVACE</b> .....	<b>21</b>
<b>4 MOTIVACE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON</b> .....	<b>23</b>
4.1 NÁSTROJE MOTIVOVÁNÍ .....	23
4.2 DEMOTIVACE .....	24
<b>5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM</b> .....	<b>25</b>
5.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
5.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
5.2.1 Základní mzdové normy .....	26
5.2.1.1 Časová mzda nebo plat .....	26
5.2.1.2 Úkolová mzda .....	26
5.2.1.3 Podílová (provizní) mzda.....	27
5.2.1.4 Mzdy za očekávané výsledky práce.....	27
5.2.1.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti .....	28
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	28
5.3.1 Identifikace potřeb vzdělání .....	28
5.3.2 Vzdělávání na pracovišti .....	29
5.3.2.1 Koučování .....	29
5.3.2.2 Mentorování.....	30
5.3.2.3 E-learning.....	30
5.3.2.4 Plánování zkušeností.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>



6.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	32
6.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	32
6.3	PRACOVNÍ PODMÍNKY .....	33
6.3.1	Pracovní režim .....	34
6.3.2	System odměňování pracovníků .....	34
6.3.2.1	Odměňování pracovníků na technických pozicích .....	34
6.3.2.2	Odměňování THP .....	35
6.3.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	35
<b>7</b>	<b>MOTIVAČNÍ PROGRAM.....</b>	<b>36</b>
7.1	SOUČASNÝ SYSTÉM PODNIKOVÝCH BENEFITŮ .....	36
7.2	ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....	37
7.3	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
<b>8</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>48</b>
8.1	SWOT ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU FIRMY .....	48
8.2	VLASTNÍ HODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	48
<b>9</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>50</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Jak lze ovlivnit motivaci zaměstnanců? Co motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu? To jsou zásadní otázky, které by si měl položit každý zaměstnavatel. Odpovědi na ně jsou zcela odlišné. Pokud jde o motivaci zaměstnanců, některé společnosti se zaměřují především na materiální odměny, jiné organizace se snaží optimalizovat chování vedoucích pracovníků, další spoléhají na týmovou práci. Všechny tyto podněty – a mnohem více – nepochybně hrají důležitou roli při motivování zaměstnanců. Jasně daná motivace v souladu s cíli, může vést zaměstnance k požadovanému výkonu. Neexistuje ale žádný universální způsob řízení a motivace. Asi nejjednodušším způsobem je poslouchat své zaměstnance, komunikovat s nimi a oni se sami svěří se svými cíli a objasní svou motivaci. Základem každého podniku je lidský faktor a není jednoduché vymyslet motivační program, který by naplnil požadavky všech zaměstnanců.

Předmětem mé bakalářské práce je optimalizace motivačního programu ve vybrané společnosti. Cílem této práce je zhodnotit stávající motivační program společnosti a na základě získaných výsledků navrhnout optimální řešení pro zlepšení, která by mohla přispět k vyšší motivaci zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou kapitol. V úvodní teoretické části se zaměřuji na pojetí motivace, typy motivace a popisuji motivační teorie a strategie motivace. Značnou část teorie jsem věnovala také motivačnímu systému, který se skládá z hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. V teoretické části jsem čerpala z odborných publikací.

V praktické části jsem představila společnost, krátce shrnula její historii a popsala, co je předmětem podnikání a přiblížila pracovní podmínky. Dále jsem představila motivační program společnosti, následně provedla dotazníkové šetření, které jsem vyhodnotila pomocí grafů a dále pak provedla SWOT analýzu současného systému benefitů. Hlavním zdrojem informací získaných pro praktickou část bylo vyhodnocení dotazníků, konzultace s ředitelkou personálního oddělení a také informace uvedené na webových stránkách firmy.

V poslední kapitole jsem představila návrhy a doporučení k optimalizaci motivačního programu, které vyplývají z výsledků získaných prostřednictvím dotazníkové analýzy.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

Motivace má mnoho teoretických definicí. Všeobecně lze motivaci nazvat všechny podněty, které vedou lidi k určité činnosti a určitému chování. Každá organizace se zajímá o to, co by se dalo udělat pro udržení vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to, věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším motivačním nástrojům, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za kterých je práce vykonávána. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy, pracovní prostředí a podmínky ve firmě tak, aby měli pozitivní vliv na výsledky, které se od zaměstnanců očekávají (ARMSTRONG, 2015, s. 767).

Motivaci vysvětluje ve své knize i PLAMÍNEK (2015), který vymezil několik pravidel, jež při motivaci pomáhají:

- Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.
- Nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem.
- Nelze-li přizpůsobit obsah úkolu, změňte alespoň způsob zadání.
- Pečlivě odlišujte (žádoucí) motivaci od (nepřípustné) manipulace.
- Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.
- Lidé jsou různí, proto je potřeba si uvědomit, že různí lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.
- Člověka nejlépe poznáte, když jej vylákáte z režimu pohodlí a setrvačnosti.
- Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

### 1.1 Pojetí motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (movere) – znamená hýbat se, pohybovat se a označuje všechno, co způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka. Motiv je důvod k činu. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich snažení s největší pravděpodobností povede k dosažení cílů (např. hodnotné odměny) – kterými uspokojí svoje potřeby a naplní svá přání (ARMSTRONG, 2015).

*„Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování“ (ARMSTRONG, 2015).*

## 1.2 Stimulace a motivace

V praxi se s pojmy stimulace a motivace nakládá velmi volně a není důvod mít k tomu výtky. Je důležitější si uvědomit, že pozitivní vztah k nějakému úkolu vzniká z nějakého důvodu: například proto, že za její splnění následuje nějaká odměna (například finanční) nebo proto, že splněním úkolu uspokojíme svoje vnitřní potřeby, pocity z dobře vykonané práce. Úloha může být tedy plněna díky vnějším podnětům (stimulům), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Motivy i stimuly mohou působit společně. V případě stimulace je v hlavní roli při vzniku žádoucího chování vnější situace, v případě motivace je to vnitřní svět motivovaného člověka (PLAMÍNEK, 2015).

- **Stimulace** má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Je to vlastně aplikace souboru vnějších podnětů, které usměrňují chování zaměstnanců a působí na jejich motivaci. Jde o cílevědomé ovlivňování a usměrňování vnitřní dynamiky a aktivity zaměstnanců. Dokud motivujeme – vyplácíme odměnu, zkrátka dokud kompenzujeme úsilí vynaložené k dosažení výkonu nějakými zajímavými hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. V případě, že se přisun těchto hodnot (vnějších stimulů) zastaví nebo omezí, upadne i motivace k práci. To je nevýhoda stimulace: pracovní nasazení probíhá jen po dobu, po kterou působí stimuly.
- **Motivace** je nositelkou výhody – pokud zasáhneme ty správné motivy, které člověk má, práce by mohla pokračovat i bez přisunu vnějších stimulů. Člověk se věnuje určitému úkolu, protože jej to naplňuje, uspokojuje a má to pro něj určitý význam a důležitost. Výhoda motivace má ale také svou velkou nevýhodu: není to zcela jednoduchá cesta. Je potřeba člověka, kterého chceme motivovat, dobře znát a odhadnout jeho potřeby a taktéž mít široký pojem o procesu motivace samotné (PLAMÍNEK, 2015).

## 1.3 Typy motivace

Podle Armstronga (2015) rozlišujeme dva typy motivace – vnitřní a vnější.

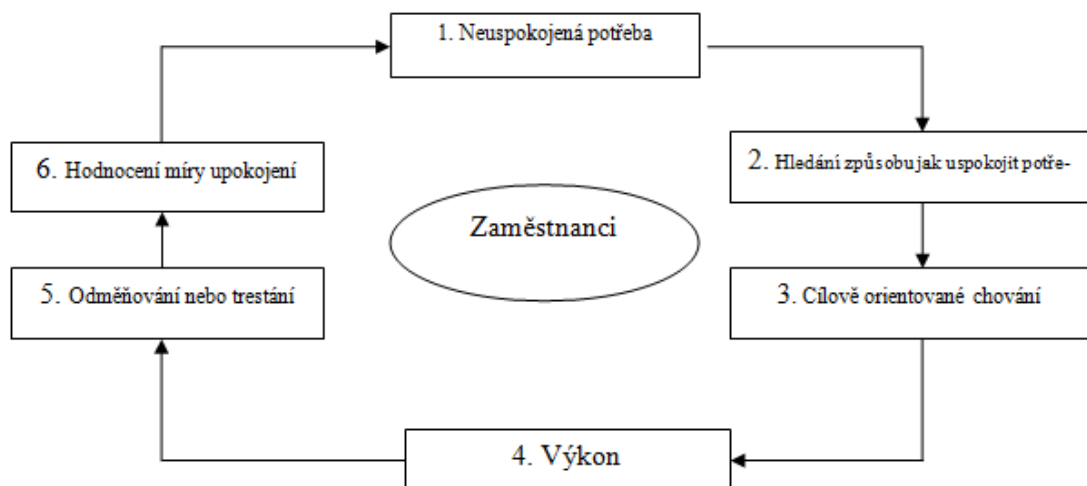
- **Vnitřní motivace** – se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakteri-

zovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněčují vnější pobídky.

- **Vnější motivace** – se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy apod.). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny (ARMSTRONG, 2015).

### 1.3.1 Procesní motivace

Chování a výkon pracovníka je motivované v určitých stupních intenzity, směru a vytrvalosti. Tyto rysy motivace vyjadřují množství energie, které je člověk ochoten vynaložit na dosažení cíle, sílu překonání překážky, která je závislá na úsilí a čase. Základní schéma motivace podle Moorheada a Griffina popisuje proces v průběhu kterého dochází k pracovní motivaci (str.105, 1989).



Obr. 1 Základní schéma motivace (MOORHEAD, upraveno)

Pracovník si musí být vědom toho, co mu schází, co je pro něj důležité a co má pro něho nějakou hodnotu. Pokud si tyto skutečnosti uvědomí, v podstatě nastartuje proces motivace a motivační činnosti. Pod vlivem těchto skutečností se pracovník snaží eliminovat nedosta-

tek. Hledá různé způsoby a možnosti, aby situaci, ve které se nachází, změnil. Zvažuje okolnosti, které podmiňují jeho výchovu a zkušenost. Na základě toho dochází k rozhodnutí jednání a vytrvalosti při řešení překážek. Organizace nejdříve posoudí přínos pracovníka ve vztahu k její úspěšnosti a fungování. Následuje odměna pro pracovníka, jejíž výší určuje, do jaké hodnoty bylo splněno dosažení cíle. Následně si pracovník zhodnotí odměnu a posoudí, do jaké míry mu umožní upokojit jeho potřebu, či nedostatek (FUCHSOVÁ, 2004).

### 1.3.2 Vrstvy motivace

Pro praktické účely a řešení komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za souhrn tří významných složek, které se do určité míry stále mění a vzájemně se ovlivňují (PLAMÍNEK, 2015).

Mezi tyto složky patří:

- Motivační založení
- Motivační poloha
- Motivační naladění



Obr. 2 *Struktura motivačního pole (PLAMÍNEK, 2015)*

**Motivační založení** souvisí s naší osobností. Jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky. V našem chování dominuje motivační založení

zejména tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se dosud nestačili naučit.

**Motivační poloha** souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, v nichž žijeme a pracujeme. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naší stálé pozornosti jejich naplňování vyžaduje.

**Motivační naladění** je „motivačním počasím,“. Je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná. Jde o okamžitou reakci na průběžné působící podněty. (PLAMÍNEK, 2015).



## 2 TEORIE MOTIVACE

Snaha o poznání a pochopení motivace lidí byla zřejmá už v dobách řeckých filozofů, kde se zaměřovala na požitkářství, kdy uspokojení těchto požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Lidé se vyhýbají utrpení a raději vyhledávají potěšení. Od těch dob se ale teorie motivace velmi posunula (ARMSTRONG, 2015).

### 2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek, který zabezpečí to, aby se lidé chovali nebo jednali určitým způsobem. Tato teorie předpokládá, že lidé budou více motivováni, pokud odměny a tresty budou přímo provázané s jejich výkonem. Tato teorie má své počátky už v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911), který napsal: „*Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy*“ (ARMSTRONG, 2015).

Tato teorie využívá uplatňování peněžních pobídek – odměn, závislých na výkonu. Stimulování tímto způsobem je i dnes velmi populární. Teorie instrumentality v praxi spočívá hlavně v systému kontroly a nebere v potaz další lidské potřeby. Také nebere na zřetel skutečnost, že formální systém kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

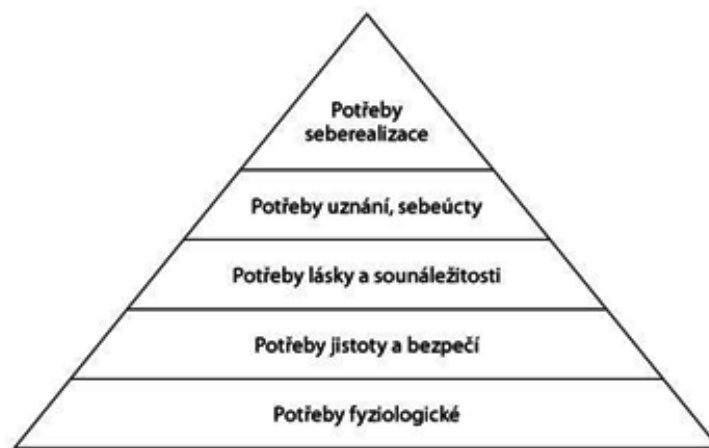
### 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah identifikují faktory, které souvisí s motivací. Tato teorie tvrdí, že obsahem motivace jsou potřeby a v případě, že potřeba je neuspokojená, vytváří napětí a způsobí nerovnováhu. Aby byla rovnováha obnovena, musí se stanovit cíl, který upokojí danou potřebu a začít se chovat tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování tak vlastně motivuje neuspokojená potřeba. Tato teorie se nazývá také jako teorie potřeb. Mezi autory této teorie patří například Maslow (1956).

#### Maslowova hierarchie potřeb

Teorie zaměřená na obsah, nazývaná teorií potřeb. Maslowova hierarchie potřeb je rozdělena do pěti skupin. Začíná fyziologickými potřebami, jimiž jsou například potřeby dýchat, jíst, spát. Tyto potřeby jsou položeny nejnižší, protože v případě jejich neuspokojení se

prosadí vůči potřebám, které jsou položeny výše. V případě uspokojení fyziologické potřeby má člověk tendenci uspokojovat potřebu další a to je bezpečí, čímž v podstatě požaduje jistotu své životní situace. Následuje potřeba sociální, tj. potřeba lásky, přátelství a určitého sociálního začlenění – rodina, firma, místo, kde žijeme. O stupeň výše v hierarchii se nachází potřeba úcty – potřeba vážít si sebe samého (sebeúcta) a být také respektován ostatními (úcta jiných), projevující se v podobě uznání, pozornosti nebo ocenění. Nejvýše na vrcholu pyramidy se nachází nejdiskutabilnější potřeba sebeaktualizace. Maslow je názoru, že hlavní síla osobnostního rozvoje nepřichází zvenčí, ale z nitra člověka. (PROVAZNÍK, 2004).



Obr. 3 Maslowova hierarchie potřeb (PLAMÍNEK, 2015)

### 2.2.1 Alfredova teorie ERG

Alderfova teorie je jednodušší a přesvědčivější teorie, která se též nazývá teorií tří motivačních faktorů – ERG (Existence, Relatednes, Growth).

- **Existence** (existence needs) – například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky, zkrátka všechny materiální a fyziologické potřeby (ARMSTRONG, 2015).
- **Sounáležitost** (relatedness needs) – potřeby vztahové, lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do aktivit v prostředí, ve kterém žijí. Patří sem všechny vztahy k lidem, se kterými se můžeme setkat – hněv i nenávisť, stejně tak i láska a přátelství, společné cíle. Neuspokojení způsobuje emocionální odstup (BĚLOHLÁVEK, 2005).

- **Růst** (growth needs) – tvůrčí práce jedince na sobě a co nejlepší využití toho, čím jsou, stali se tím, čím se mohou stát. Jedná se o nejdůležitější kategorie potřeb (ARMSTRONG, 2015).

### 2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg (1957, 1966) založil svůj dvoufaktorový model, který je založen na zkoumání spokojenosti nebo nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost jsou dva různé a nezávislé faktory. Některé z faktorů vedou ke spokojenosti, jiné k nespokojenosti. Herzberg rozdělil tyto faktory na dvě skupiny, takzvané motivační faktory a hygienické faktory (ARMSTRONG, 2015).

- **Motivační faktory** – jsou charakteristiky související s prací, zahrnující potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu. Tyto potřeby se nazývají motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá ze samotné práce. Přítomnost motivátorů vede k spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nemusí nutně vést k nespokojenosti.
- **Hygienické faktory** – se týkají kontextu práce, včetně mezd a pracovních podmínek. Použití pojmu „hygiena“ vychází z lékařské terminologie a vyjadřuje souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale slouží spíše jako prevence proti nespokojenosti s prací a současně mají vliv na pozitivní vztah k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda, může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti (ARMSTRONG, 2015; KOUBEK, 2002).

Tab. 1 *Motivátory a hygienické faktory (vlastní zpracování)*

Motivátory	Hygienické faktory
úspěšný výkon	mzda
uznání	vztahy k nadřízeným a podřízeným
vzestup	status
práce sama	technické aspekty vedení
míra odpovědnosti	politika a řízení firmy
možnosti dalšího rozvoje	pracovní podmínky

### 2.2.3 Teorie zaměřená na proces

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychické procesy a síly, které působí na motivaci stejně jako na základní potřeby. Jsou nazývány také jako kognitivní (poznáva-

cí) teorie, protože zkoumají, jak lidé vnímají své pracovní podmínky, prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí chápou. Mezi hlavní teorie, které se zaměřují na proces, patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (ARMSTRONG, 2015).

### **2.2.3.1 Teorie posilování**

Teorie posilování patří mezi nejstarší a nejjednodušší teorii zaměřenou na proces. Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, popřípadě „zákon efektu“, který zformuloval Thorndike (1911). Jedná se o uvědomění si souvislostí mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což působí na budoucí chování. Zjednodušeně řečeno, že pokud se v minulosti něco osvědčilo, tak to vyzkouší znovu. Teorii posilování lze vysvětlit motivace k práci, lze podpořit pracovní nasazení nebo je možné odůvodnit odměňování podle výkonu (ARMSTRONG, 2015).

### **2.2.3.2 Teorie očekávání**

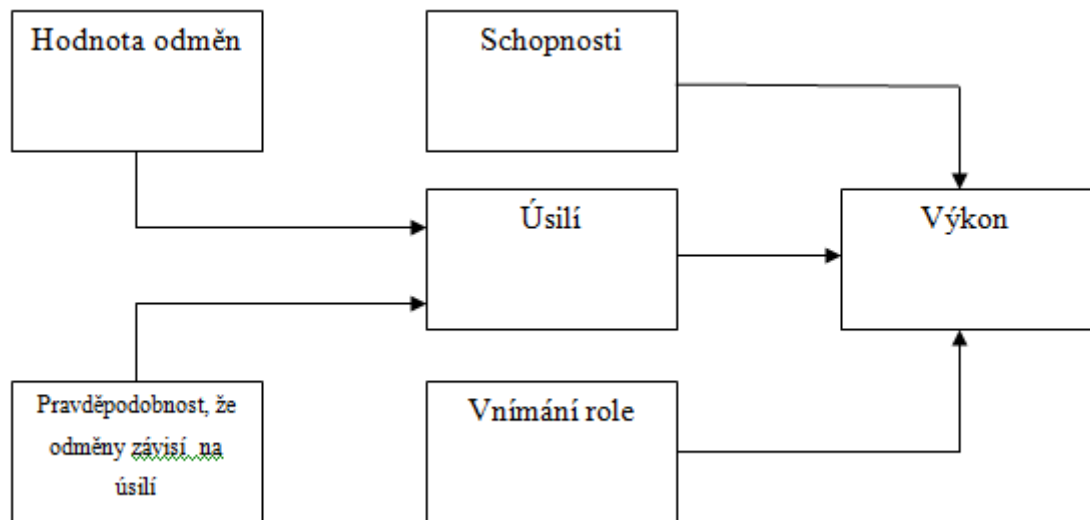
Teorie očekávání je přesvědčena, že vysoká motivace lidí bude zajištěna tím, když lidé budou vědět, co je jejich úkolem, co se od nich očekává, aby dosáhly následně odměny, která bude stát za vynaložené úsilí.

Pojetí očekávání bylo původně součástí teorie VIE, kterou formuloval Vroom (1964).

- Valence – označuje hodnotu
- Instrumentalita – je přesvědčení, že pokud dosáhneme jednoho cíle, povede to k jinému.
- Expektace – je pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k očekávanému výsledku.

Síla očekávání může souviset s minulými zkušenostmi (teorie posilování), ale většinou se jedná o nové situace (změna pracovní pozice, systém odměňování), kdy zkušenosti z minulosti většinou nestačí ke zvládnutí změn. Díky těmto okolnostem může být snížena motivace (ARMSTRONG, 2015).

Porter a Lawrer (1968) navázali na Vroomovo pojetí a rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku.



Obr. 4 Model motivace podle Portera a Lawlera (PORTER A LAWLER 1968)

### 2.2.3.3 Teorie cíle

Teorie cíle uvádí, že motivace a výkon budou lepší, zadáme-li lidem konkrétní cíle, které budou akceptovat a budou reálné, přestože mohou být náročné a poskytneme-li jednotlivcům zpětnou vazbu na výkon. Cíle musí být jasně stanoveny (ARMSTRONG, 2015).

Universálnost této teorie zpochybňuje Pintriche (2000). Podle něj mají lidé v různých situacích různé cíle, proto je těžké obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy dosažitelné a uvědomělé.

### 3 STRATEGIE MOTIVACE

Cílem strategií motivace je vytvořit pracovní prostředí a rozvinout politiky a postupy, které budou zlepšovat výkon zaměstnanců. Zabývají se vytvářením motivujících pracovních míst, rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů uvádějí do praxe (ARMSTRONG, 2015).

Podle Adaira (2004, Str. 198) rozlišujeme sedm základních motivačních strategií: (ADAIR, 2004)

- Být sám motivovaný
- Vybrat lidi, kteří jsou již motivovaní
- Stanovit podnětné, ale realistické cíle
- Mít na paměti, že pokrok motivuje
- Zacházet s každým člověkem jako s osobností
- Udělovat odměny spravedlivě
- Vyjádřit uznání

Manažeři by měli dokázat využít všech sedm strategií současně v systému vedení pracovníků a tím je motivovat k dosažení maximálního výkonu.

Armstrong (2015) shrnul faktory strategie motivace a přínos personalistiky do následující tabulky.

Tab. 2 *Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky (ARMSTRONG, 2015)*

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.

<p>Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají "kvality pracovního života", budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce - a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.</p>	<p>Prosazovat vytváření a uplatňování systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.</p>
<p>Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.</p>	<p>Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes nos změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.</p>
<p>Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou mírou autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.</p>	<p>Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.</p>
<p>Potřeb příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopnosti a kariéry.</p>	<p>Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělávání.</p>
<p>Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidí přímo nebo nepřímo motivovat.</p>	<p>Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.</p>
<p>Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.</p>	<p>Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnosti a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potencionální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.</p>
<p>Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.</p>	<p>Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.</p>

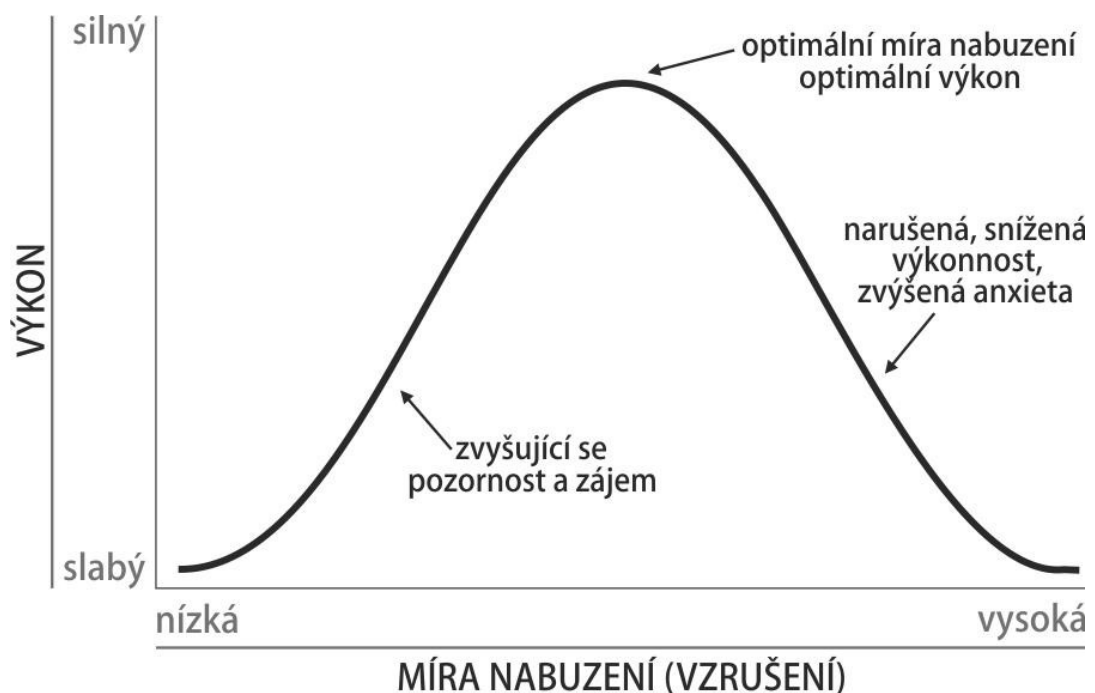
## 4 MOTIVACE A JEJÍ VLIV NA PRACOVNÍ VÝKON

I když to mnoha lidem bude znít jako nesmysl, tak motivace může mít na pracovní výkon kromě pozitivního vlivu i vliv negativní. Negativní vliv může nastat ve dvou případech:

1. Motivace je příliš nízká
2. Motivace je příliš vysoká

Když je motivace příliš nízká, zaměstnanec se domnívá, že se nemá proč snažit, ale proč pracovní výkon klesá, když je motivace příliš vysoká?

Vysvětlení je prosté. Při vysoké motivaci je zaměstnanec tak „zapálen“ do práce, že se, co nejvíce je v jeho možnostech soustředí na cíl. Tím může docházet k tomu, že začne zanedbávat nebo poškozovat cíle jiné, což může jeho výkon snižovat (JEŽKOVÁ, 2016).



Obr. 5 Vliv motivace na pracovní výkon (SCHULER A PROCHASKA, 2011)

### 4.1 Nástroje motivování

Motivační nástroje mohou ovlivnit postoje a motivy zaměstnanců. Mezi ně patří:

- **Pochvala** je na místě v případě, že pracovník splnil požadované cíle anebo dokázal něco mimořádného. Aby se pochvala neminula účinkem, měla by být konkrétní, osobně zaměřená a spojená s rozhovorem a otázkami. Nejvíce účinná je, pokud ji



spojíme s určitými odměnami – ty mohou být hmotné (peníze, benefity) nebo nehmotné (ocenění práce, slovní pozitivní hodnocení ze strany kolegů, zákazníků a podobně.). Význam odměn působí na vyšší sebehodnocení osoby (URBAN, 2012).

- **Kritika** působí jako negativní motivace, kterou člověk vnímá tak, aby určitou aktivitu již neopakoval anebo ji prováděl jiným způsobem. Stejně jako pochvala, by kritika měla být konkrétní, zaměřující se na výsledky práce a chování. Kritika může být provázena menším trestem v podobě snížení prémie, přidělením méně příjemné práce, ale také vytýkáčím dopisem a v nejhorším případě udělením absence (BĚLOHLÁVEK, 2012).
- **Zadávání vhodných úkolů** motivuje lidi ke zlepšení a současně jim umožňuje rozvíjet jejich schopnosti při výkonu nových činností. Při zadávání nových úkolů by měli být definovány jasné požadavky, přímá zpětná vazba na dobře vykonanou práci i neúspěchy a stupňování úkolů by mělo být pozvolné, aby nebyl pracovník zahlcen (BĚLOHLÁVEK, 2012).

## 4.2 Demotivace

Zaměstnanci mohou být ovlivňováni různými faktory, které v nich vyvolají negativní impulsy k jejich jednání.

Nežádoucí motivační důsledky mají různý původ:

- **Nesprávně vybrané motivační nástroje**, které jsou příčinou kontraproduktivního jednání – např. nadměrné šetření v různých oblastech může vést ke zvýšené poruchovosti a dalším ztrátám. Následují opravy, odstranění problémů. Vynaložené náklady mohou být větší než finanční částka, která měla být ušetřena.
- **Absence některých řídicích aspektů** – jedná se o situaci, kdy vedení dostatečně neprezentuje svoje záměry a představy o budoucnosti, zadržování a filtrování informací.
- **Nesprávné praktiky řízení** – jedná se o upřednostňování některých pracovníků před druhými, vytváření přátelských vztahů jen s určitou skupinou lidí.
- **Ignorace vnějších a vnitřních faktorů**, které vyvolávají u pracovníků frustraci, apatii a rozčarování – nevšímání si nápadů a návrhů podřízených a nečinnosti v případě vnějších podnětů (VEBER, 2011).

## 5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Jednou z hlavních součástí lidských zdrojů v podniku je motivační systém – působí jako nástroj, který ovlivňuje pracovní výkon lidí. Dělíme jej do čtyř základních skupin:

- Hodnocení
- Odměňování
- Vzdělávání

### 5.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi nejdůležitější činnosti personálních oddělení. Zabývá se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní své úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či dalším osobám, se kterými v souvislosti s prací přichází do styku (KOUBEK, 2015).

Existují dva způsoby hodnocení zaměstnanců:

- **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení, nadřízený hodnotí na základě příležitostí, pocitů, momentální nálady. Většinou se toto hodnocení nezaznamenává.
- **Formální hodnocení** - toto hodnocení má pravidelný interval (například 1x za měsíc), zaznamenává se do osobního spisu zaměstnance. Je systematické a racionální (KOUBEK, 2007).

### 5.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků patří k nejstarším a nejzávažnějším personálním činnostem, které vyvolávají mimořádnou pozornost, jak u vedení organizací, tak u pracovníků samotných. Odměňování se v dnešní době netýká pouze mzdy nebo platu, případně jiné formy odměny, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je daleko pestřejší. Týká se povýšení, formálního uznání (pochvaly) a také různých zaměstnaneckých benefitů, které organizace poskytuje pracovníkovi ne vždy na základě jeho pracovního výkonu (KOUBEK, 2002).

Vyplatit mzdu zaměstnanci je povinností, avšak poskytování benefitů je odměnou navíc. Při budování spokojenosti personálu a pozitivním odlišení od konkurence má poskytování benefitů velmi významnou hodnotu. Je to vlastně způsob, jakým si zabezpečit loajálnost zaměstnanců a motivovat je. Odměnou neoceníme jen již vykonanou práci, ale motivujeme pracovníky v další činnosti.

### 5.2.1 Základní mzdové normy

Úkolem mzdových forem je hodnotit výsledky práce pracovníka, jeho pracovní nasazení, pracovní morálku a schopnosti. Některé mzdové formy nemají dostatečný motivující účinek (časová mzda nebo plat). V případech, kde se jedná například o objem produkce nebo produktivitu práce se pozornost zaměřuje na tzv. pobídkové nebo výkonové formy (KOUBEK, 2002).

#### 5.2.1.1 Časová mzda nebo plat

Je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. V případě dělnické kategorie jde většinou o hodinovou mzdu u nedělnických kategorií o měsíční plat. Jedná se o nejpoužívanější mzdovou formu. Na jejich základě je vnímána spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. Organizace by si měla snažit vytvořit a udržet zdravý systém časových mezd a platů, aby na ni bylo pohlíženo jako na slušnou a spravedlivou organizace, jako na dobrého zaměstnavatele.

Nejdůležitějším a hlavním úkolem systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém, kterým lze srovnávat spravedlivé odměňování pracovníků, které je závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu (KOUBEK, 2002).

#### 5.2.1.2 Úkolová mzda

Patří k nejjednodušším a nejpoužívanějším typům pobídkové formy. Pracovníkovi je vyplácena mzda za každou odvedenou jednotku práce.

Úkolová mzda se dělí na dva typy:

- **Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem** – příkladem je například švadlena, která určenou denní mzdu 800 Kč a její pracovní výkon je 100 výrobků za den, potom odměna za jeden výrobek je 8 Kč.

- **Úkolová mzda s diferencovaným průběhem** – v případě překročení hranice výkonové normy mzda za jeden kus vzroste, naopak při nesplnění úkolové normy může mzda klesat.

Při praktikování úkolové mzdy musí podnik zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Aby výkon mohl pracovník ovlivnit, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby, musí být jasně stanoveny a kontrolovány technologické a pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka důsledkem o jeho úsilí o vyšší výkon (KOUBEK, 2002).

### **5.2.1.3 Podílová (provizní) mzda**

U podílové mzdy je celá odměna pracovníka nebo alespoň její část závislá na prodaném množství. V případě, že je zcela závislá, mluvíme o přímé podílové mzdě, v druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provize za prodané množství. Možností podílové mzdy může být i tzv. zálohová podílová (provizní) mzda. Pracovník dostává zálohu, která se pak odčítá od jeho provize. Využívá se zejména u typů prací, jejichž prodej má výrazné měsíční či sezónní výkyvy. Výhodou podílové mzdy je, že odměna je přímo závislá na pracovním výkonu. Nevýhodou je, že může být ovlivněna faktory, které pracovník nemá pod kontrolou. Např. že výrobek, který prodává, může být náhle nahrazen lepším a cenově dostupnějším konkurenčním výrobkem (KOUBEK, 2002).

### **5.2.1.4 Mzdy za očekávané výsledky práce**

Patří mezi méně známé mzdové formy. Říká se jim penzumové mzdy (odvozeno od slova penzum – úkol), což svědčí, že se jedná o odměny za dohodnutý soubor prací, který pracovník během určitého času v odpovídajícím množství a kvalitě v organizaci odvede. Pro uplatnění těchto forem je nutné přesně stanovit očekávané výsledky a možnost jejich kontroly (KOUBEK, 2011).

Příkladem této formy mzdy je:

- Smluvní mzda
- Mzda s měřeným denním výkonem
- Programová mzda

### **5.2.1.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Tyto mzdy jsou formou, jejíž odměna je přímo vázaná na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svoji roli či vykonávat úkoly na různých pracovních místech. Princip spočívá v tom, že je vytvořen seznam požadovaných odborných schopností (znalostí a dovedností), popř. i schopností žádoucího chování. Těmto schopnostem pak odpovídá mzda a plat. Znalosti a dovednosti je pak možné rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat jejich úroveň (KOUBEK, 2011).

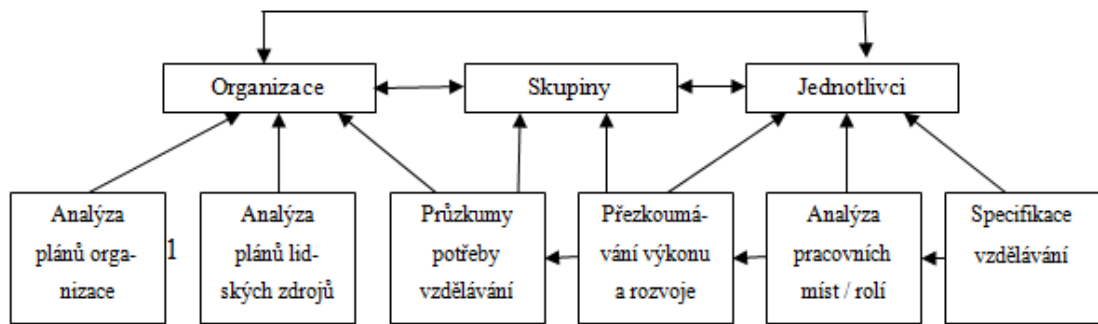
## **5.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání je důležité a hraje významnou roli v každém z nás. Osobnost se rozvíjí vzděláváním se, člověk se učí celý život. V současnosti se musíme stále více přizpůsobovat společnosti kolem nás. Pokud chceme dobře hodnocenou práci, musíme nabídnout něco, co ostatní nemají. Je nutné své znalosti a dovednosti neustále zdokonalovat a rozvíjet a nezáleží na tom, zda kvůli sobě nebo pro potřebu organizace, která nás zaměstnává. Profesní rozvoj závisí z velké části na samotné organizaci, která zajistí investováním do školení a vzdělávacích programů zaměstnancům možnost rozvoje. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zaměřuje hlavně na formování pracovních schopností.

### **5.3.1 Identifikace potřeb vzdělání**

Potřeby vzdělávání jsou často definovány podle obecné představy o tom, co by pracující lidé měli znát a umět. Pozornost by se měla zaměřit na analýzu mezer ve vzdělávání a identifikování potřeb vzdělávání na úrovni organizace, skupin i jednotlivců. Tento proces funguje i obráceně. Pokud se analyzují potřeby vzdělávání na úrovni jednotlivců, je možné identifikovat některé společné potřeby vzdělávání, které je možné uspokojovat na skupinové úrovni.

Analýzu potřeby vzdělávání je možné vysvětlit jako proces identifikace mezery ve vzdělávání – určení rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být. Analýza mezer ve vzdělávání identifikuje rozdíly mezi tím, co lidé vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, tudíž je možné určit vzdělávací aktivity, které by pomohly možné mezery ve vzdělání zaplnit (ARMSTRONG, 2015).



Obr. 6 Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (ARMSTRONG, 2015)

### 5.3.2 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Lidé se učí v průběhu vykonávání svěřené práce, přičemž vstřebávají pracovní zkušenosti a snaží se jim správně porozumět, aby je mohli správně využít. Vzdělávání na pracovišti je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je podporováno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností (ARMSTRONG, 2015).

#### 5.3.2.1 Koučování

Jedná se o osobní přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování může být formální nebo neformální prověření pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování mohou vzejít také z každodenní činnosti (ARMSTRONG, 2015).

Koučování lidí zahrnuje:

- Prosazování a podporování vzdělávání využitím každé příležitosti
- Řízené delegování, to znamená zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale aby také pochopili, co potřebují vědět a umět, aby mohli správně vykonávat svoji práci a dosahovali vytýčených cílů. Komunikování s lidmi, aby si byli vědomi toho, jakého výkonu dosáhli, vnímat jejich názory na to, jak vykonávají svěřenou práci a s jakými výsledky.
- Motivovat lidi k náročnějším úkolům a k tomu, jak se s nimi úspěšně vypořádat.

### **5.3.2.2 Mentorování**

K mentorování se využívají speciálně vyškolení pracovníci (mentoři), kteří pomáhají svěřeným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji poskytováním odborného vedení, praktických rad a stálou podporu. Cílem mentorů je připravit lidi k dosahování lepších výsledků a zvládnutí obtížnějších výzev. Mentorování je metoda, která pomáhá lidem při jejich vzdělávání a rozvoji, podporuje vzdělávání na pracovišti, čímž se nejlépe osvojují konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu požadované práce (ARMSTRONG, 2015).

### **5.3.2.3 E-learning**

K podpoře vzdělávání zaměstnanců se využívají informační a komunikační technologie, hlavně k poskytnutí studijních materiálů a odborného vedení. E-learning je zabezpečován většinou pomocí intranetu organizace. Výhodou e-learningu je, že umožňuje vzdělávání tehdy, kdy je to nejvíce potřeba a v nejvíce vhodné době. Vzdělávání může probíhat po částech, které se zaměřují na dosažení konkrétních cílů vzdělávání. E-learning se zaměřuje na konkrétního jedince a přizpůsobuje se jeho potřebám. Mezi hlavní problémy e-learningu patří nutná motivace zaměstnanců a nezbytná aktualizace e-learningových programů a někdy také dostupnost počítačové techniky. E-learningové programy jsou vhodné pro zapracování nových zaměstnanců nebo rozvoje počítačové gramotnosti. Nejsou vhodné pro rozvoj tzv. "měkkých" dovedností, jako je team building, které vyžadují interakci mezi lidmi. Výsledky e-learningu jsou ovlivňovány kvalitou podpory, která se vzdělávajícím se jedincům poskytuje (ARMSTRONG, 2015).

### **5.3.2.4 Plánování zkušeností**

Plánování zkušeností se definují sekvence zkušeností, jež lidem umožňují získat potřebné znalosti a dovednosti k výkonu svěřené práce a také lidi připravuje na přijetí dalších povinností a větší odpovědnosti. Při tomto procesu se vytváří program, který stanovuje, co by se lidé měli naučit v každé organizační jednotce nebo na každém pracovním místě, kde získávají nové zkušenosti. Tímto programem by se mělo stanovit, jaké zkušenosti by lidé měli získat sami pro sebe. Lidé zařazení do rozvojového programu by měli mít k dispozici vhodného člověka, který zajistí předání správných zkušeností a možnost se učit. Je potřeba také sledovat a vyhodnocovat pokrok lidí, každou fází získávání nových zkušeností, aby bylo zřejmé, co se naučili a případně tento program upravit (ARMSTRONG, 2015).

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Obsahem této části je představení společnosti Ray Service, a.s., seznámení se s pracovními podmínkami, systémem odměňování pracovníků a současným motivačním programem společnosti. Klíčovou část tvoří vyhodnocení průzkumu zaměřeného na spokojenost zaměstnanců se současným systémem výhod.

### 6.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1994 sedmi společníky v areálu Mesit, který se nachází v Uherském Hradišti. Od roku 2004 sídlí firma ve Starém Městě u Uherského Hradiště. V roce 2014 došlo k výstavbě nové budovy, která byla mimochodem vyhlášena stejně jako budova postavená v roce 2004, stavbou roku. V současnosti má firma jednoho majitele, který se podílí na řízení podniku spolu se dvěma syny. Detailní organizační struktura společnosti je součástí přílohy č. 1. Aktuálně firma zaměstnává kolem 180 zaměstnanců.

### 6.2 Předmět podnikání

Společnost Ray Service, a.s. je česká výrobně obchodní společnost zabývající se vývojem a výrobou kabelových svazků a elektromechanických systémů pro obranný a letecký průmysl. Dále se společnost zabývá distribucí komponentů od řady světových výrobců. Tímto se výrazně prosadila a osvědčila na vysoce náročném trhu vojenské, letecké a průmyslové techniky. Na českém trhu se významně podílí na programech vývoje a modernizace vojenské techniky České armády. Firma je na trhu více než dvacet let a je vyhledávaným partnerem na nadnárodní úrovni.

V současné době činí 80 % výroba kabelových svazků a elektromechanických sestav a 20 % tvoří distribuce součástek. Výroba kabeláže a elektromechanických celků je rozdělena do tří divizí, kterými jsou vojenství, letectví a motosport.

Obranný průmysl je pro společnost nejvýznamnější oblastí již od jejího založení. Vzhledem k lokalitě, ve které firma sídlí a která je proslulá mnohaletou výrobou letadel disponuje firma kvalifikovanými zaměstnanci a dlouhodobě spolupracuje s významnými firmami leteckého průmyslu. Podstatnou roli hraje také v oblasti motosportu, kde poskytuje produkty a služby důležité pro toto odvětví.

Jednou z hlavních priorit firmy Ray Service je kvalita výrobků a služeb, kterou podtrhuje řada získaných certifikátů a ocenění, jež jsou nezbytností pro vysoké nároky leteckého a vojenského průmyslu.

Společnosti se daří rozvíjet obchodní vztahy na mezinárodní úrovni. Spolupracuje s firmami ve Švédsku, v Taiwanu, v Indii, Číně a nově letos založila společný podnik se saúdskoarabským partnerem. Je členem Asociace leteckých výrobců, Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu, Krajské hospodářské komory Zlínského kraje, Svazu českého leteckého průmyslu a dopravy ČR a Moravského leteckého klastru.

V roce 2017 získala firma Ray Service ocenění Firma roku 2017 zlínského kraje.

Společnost si zakládá na firemních hodnotách, které tvoří závazný rámec chování pro pracovníky na všech pozicích. Jsou užitečným vodítkem pro jejich postoje a chování a určují správný a jednotný celofiremní směr. Mezi tyto hodnoty patří: (RAY SERVICE, © 2016)

- Orientace na zákazníka
- Osobní angažovanost
- Týmová orientace
- Inovativnost
- Kvalita
- Stálost

Společnost také spolupracuje se studenty středních a vysokých škol a snaží se je zapojit již v průběhu studia do pracovního prostředí firmy. Dále podporuje různé společenské a dobročinné aktivity.

### **6.3 Pracovní podmínky**

V současné době je pro lidi při výběru zaměstnání hlavní prioritou nejen mzda, ale je také hrají velkou roli pracovní podmínky a prostředí, ve kterém by měli pracovat. Vedení společnosti si uvědomuje, že pracovní prostředí má vliv na pracovní výkon, proto se snaží vytvořit bezpečné a příjemné pracovní prostředí. Ve výrobě se jedná v podstatě o čistou práci v bezprašném a bezhlučném prostředí a velkou výhodou je jednosměnný provoz.

### 6.3.1 Pracovní režim

Pro technicko-hospodářské pracovníky je stanovena pružná pracovní doba, kde si zaměstnanci sami mohou zvolit začátek i konec pracovní doby, ale musí dodržet základní pracovní dobu, která je od pondělí do pátku od 09:00 do 14:30 hodin, a která činí 40 hodin týdně. Zaměstnanci mají nárok na dopolední přestávku, obědovou pauzu, a odpolední přestávku – celkem 30 minut.

Pro zaměstnance v technických úsecích je rozdělena pracovní doba dle pracovních pozic. Pracovníci technické kontroly, mechaniky výroby a pracovníky skladu je pracovní doba stanovena od 06:00 do 14:30 hodin. Vedoucí pracovníci technické kontroly, technické přípravy výroby a vedoucí skladu dodržují pracovní dobu určenou od 07:00 do 15:30 hodin. Samozřejmostí je dopolední přestávka a obědová pauza, které činí celkem 30 minut. Velkou výhodou je jednosměnný provoz, který byl, jak vyplynulo z vyhodnocení dotazníků také jednou z priorit pracovníků při výběru zaměstnání.

### 6.3.2 Systém odměňování pracovníků

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě „Q matice“ – matice dovedností, ze které se vychází při výpočtu mzdy, ale slouží také ke sledování kvalifikace zaměstnanců. S rostoucí kvalifikací dosahuje zaměstnanec logicky vyšší mzdy. Matice je rozdílná pro dělnické profese a THP.

#### 6.3.2.1 Odměňování pracovníků na technických pozicích

Do této skupiny patří zaměstnanci dělnických profesí, údržby, skladu a technické kontroly. V Q matici, je každá pracovní činnost jednotlivých pracovníků ohodnocena koeficientem od 0,5 do 1,5 dle činností, které pracovník ovládá. Poté se koeficienty sečtou a výsledná suma je základem pro určení hodinové sazby mzdy pracovníka. Jako bonus jsou zaměstnancům dvakrát ročně vypláceny prémie v podobě třináctého a čtrnáctého platu

Tab. 3 Q-matice D (vlastní zpracování)

Jméno pracovníka	Činnost 1	Činnost 2	Činnost 3	Suma koeficientů
Petra Nováková	0,5	1	1	2,5
Eva Malá	1	1,5	0,5	3
Petr Sobota	1,5	1	1	3,5

### 6.3.2.2 Odměňování THP

Při odměňování technicko-hospodářských pracovníků se vychází také z Q-matice, která je rozdělena do čtyř skupin – asistent, odborný referent, vedoucí úseku, odborný ředitel. Každá skupina má stanovenou základní mzdu. Matice se skládá z parametrů A, B, C, D, jejichž plnění se promítne do celkové výše mzdy. Asistenti, odborní referenti a vedoucí úseku jsou navíc kvartálně odměňováni prémie, jejíž výše se odvíjí procentuálně od základního platu. Pracovníci spadající do skupiny odborný ředitel zpracovávají výsledky své práce dvakrát ročně a následně jsou jim vypláceny prémie dvakrát za rok.

Tab. 4 Q-matice THP (vlastní zpracování)

Pozice	ZM	A	B	C	D	CM
asistent (A1-A3)	xxxx		x			xxxx
obdorný referent	xxxx	x	x			xxxx
vedoucí úseku	xxxx	x	x	x		xxxx
odbroný ředitel	xxxx	x	x	x	x	xxxx

### 6.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Firma RS se velmi aktivně zabývá rozvojem a vzděláváním svých zaměstnanců v oblasti kvalifikace a odbornosti.

Plánem vzdělávání se zabývají manažeři či vedoucí jednotlivých oddělení vždy rok dopředu a své návrhy vždy prezentují personálnímu oddělení. Plán vzdělávání obsahuje zpravidla interní i externí vzdělávání. Interní vzdělávání provádějí samotní zkušení zaměstnanci, mistři, technologové, manažeři nebo vedoucí oddělení a pro externí vzdělávání se spolupracuje s různými certifikovanými firmami.

Zaškolení pracovníků na dělnických pozicích trvá většinou v časovém rozmezí 3 až 6 měsíců, během kterých nováčci získají základní dovednosti nutné pro výrobu kabelových svazků. Toto zaškolování probíhá přímo na pracovišti a provádí jej předačky nebo mistři, kteří předávají technické know-how. Minimálně pět dní praxi ve výrobě absolvují také noví THP pracovníci, aby se lépe seznámili s firemními produkty a pochopili problematiku při sestavování kabelů od A do Z. Tato praxe se osvědčila a sami zaměstnanci ji hodnotí velmi pozitivně.

## 7 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Každá společnost může mít prospěch z motivace zaměstnanců. Je možné odměňovat zaměstnance za jejich práci prostřednictvím uznání nebo také použitím správně zvolených benefitů.

### 7.1 Současný systém podnikových benefitů

Společnost si plně uvědomuje, že zaměstnance motivuje nejen výše mzdy, ale také další jak finanční, tak nefinanční zvýhodnění, která jsou jakýmsi bonusem k základní mzdě, či pracovním podmínkám. Mezi jeden z hlavních nefinančních benefitů společnosti patří jednosměnný provoz, dobrá firemní kultura a pracovní prostředí. Dále firma poskytuje následující benefity:

- Kvartální nebo pololetní prémie
- Nadstandardní příplatek za sobotní směnu 50 %
- Plně hrazené obědy
- Občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj)
- Plně hrazené vzdělávání
- Pracovní jubilea (10, 20 let)
- Životní jubilea (30, 40, 50, 60 let)
- Cafeteria systém
- Vánoční večírek
- Společné neformální akce – sportovní den, vaření guláše

#### Cafeteria systém

Od 01. Dubna 2017 společnost navázala spolupráci firmou Sodexo, která umožňuje zaměstnancům čerpat výhody prostřednictvím tzv. Cafeteria systému. Do Cafeterie se může zaregistrovat každý zaměstnanec, který pracuje ve firmě déle než 6 měsíců.

Princip CS je založen na tom, že si zaměstnanci mohou z kvartálních či poletních premií převést určitou částku a tím získají body pro nákup služeb v různých oblastech dle vlastního výběru (1 Kč = 1 bod). Pro registraci do CS slouží webový portál

[www.rayservice.mojebenefity.cz](http://www.rayservice.mojebenefity.cz). Několikrát ročně probíhají krátká školení, jak efektivně tento systém využívat.

Vedení má zájem na tom, přesvědčit zaměstnance o výhodnosti tohoto systému odměňování. Nemalou výhodou pro zaměstnavatele stejně tak i zaměstnance je úspora na daních, neboť v tomto systému figurují pouze daňově uznatelné položky. Zaměstnanci mohou vybírat z těchto kategorií:

- Cestování
- Kultura
- Knihy
- Relax a krása
- Rodiče a děti
- Sport
- Vzdělávání
- Zážitky
- Zdraví

Cílem zavedení tohoto systému je dát všem zaměstnancům stejné podmínky pro výběr a uplatňování zaměstnaneckých výhod a umožnit jim svobodnou volbu při výběru benefitů.

## 7.2 Analýza motivačního programu

Pro získání informací ohledně motivace a využití motivačního programu s co největší vypovídající hodnotou jsem připravila ve spolupráci s ředitelkou HR oddělení pro zaměstnance dotazník, jehož vyplnění proběhlo v termínu od 26.03.2018 - 29.03.2018. Zaměstnanci ukládali vyplněné dotazníky do připravené schránky na recepci.

Byly zpracovány dvě verze, jedna pro THP pracovníky a druhá pro pracovníky na technických pozicích. Dotazník je totožný, pouze otázka č.4 „*Proč jste se rozhodli pracovat ve firmě Ray Service?*“, je vyhodnocena zvlášť.

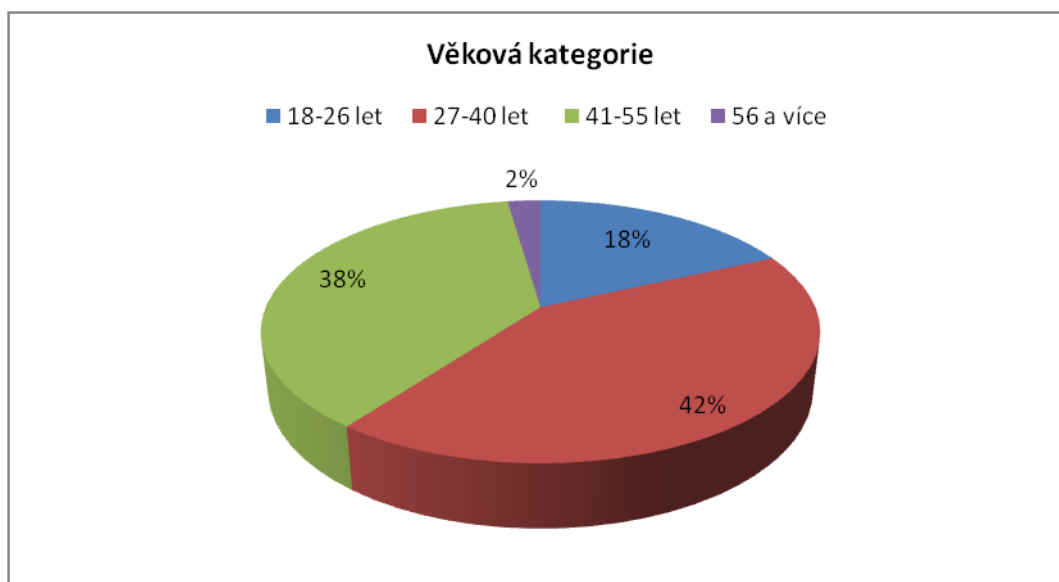
V úseku výroby, technické kontroly, skladu a údržby jsem dala k dispozici 85 dotazníků, vráceno bylo 45. Mezi THP pracovníky bylo rozdáno 61 dotazníků, vyplněno bylo 43. Součet činí tedy 146 dotazníků s návratností celkem 88 ks, což je 60,3 %. Dotazník se

skládá z jak uzavřených otázek, tak z otázek, kde mohli zaměstnanci vyjádřit svůj otevřený názor. Dotazník je umístěn na konci bakalářské práce – příloha 2,3. Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky zpracovány a náležitě popsány.

## Grafické zpracování dotazníkového šetření

### 1. Věková kategorie

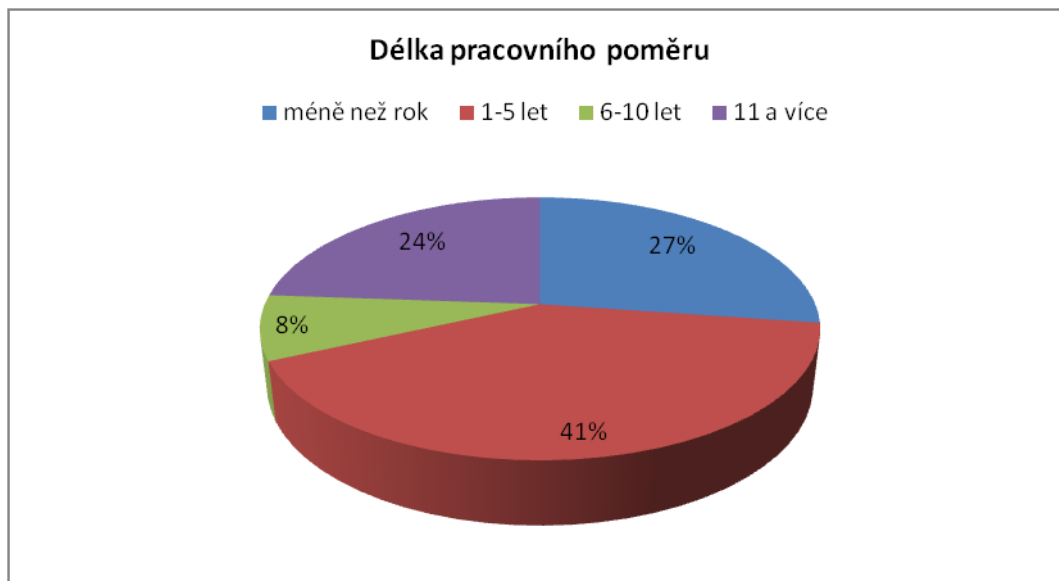
Cílem první otázky bylo zjistit věk zaměstnanců. Graf ukazuje, že dotazníkového šetření se účastnilo nejvíce zaměstnanců ve věkovém rozmezí mezi 27-40 lety, tedy 42%, na dalším místě je s 38 % je kategorie od 41-55 let, 18 % tvoří nejmladší kategorie zaměstnanců 18-26 let a pouze 2 % tvoří kategorie 56 let a více.



Graf 1 Věková kategorie (vlastní zpracování)

### 2. Délka pracovního poměru

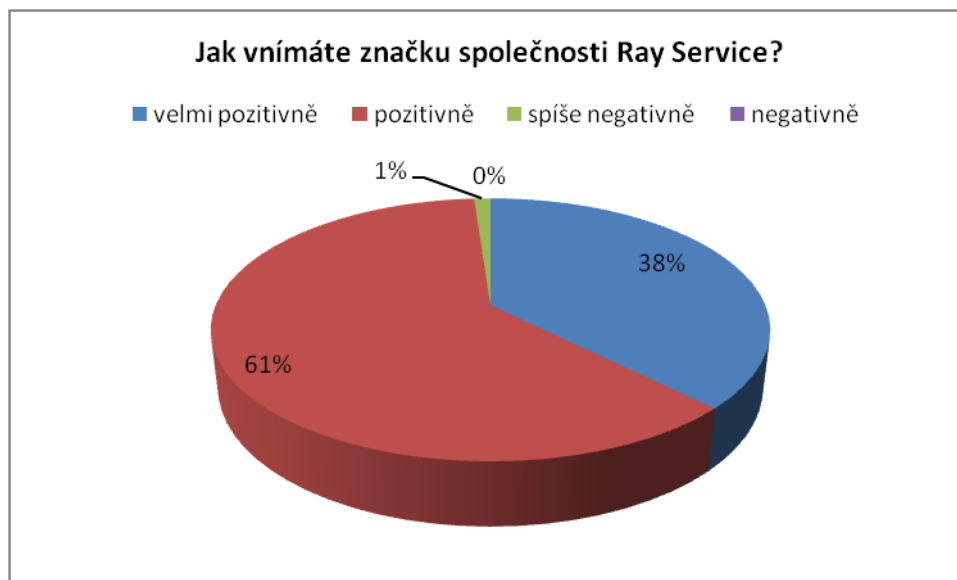
Touto otázkou jsem se snažila zjistit, do jaké míry si podnik udržuje své zaměstnance. Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě pracuje 41 % zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 1-5 let, na druhém místě jsou zaměstnanci s nejkratší délkou pracovního poměru - méně než rok, a to 27 %, další skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 11 více let s 24%, a poslední skupinou s 8 % jsou zaměstnanci v rozmezí 6-10 let. Fakt, že na druhém místě jsou zaměstnanci pracující ve firmě méně než rok, lze odůvodnit tím, že v loňském roce nastal tzv. boom na trhu práce, firma si musela poradit s velkým množstvím zakázek a tak začala nabírat nové zaměstnance, vznikla nová pracovní místa.



*Graf 2 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)*

### 3. Jak vnímáte značku Ray Service?

Z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci vnímají značku společnosti pozitivně a to 61 %, velmi pozitivně pak 38 % a pouze 1 % vnímá společnost spíše negativně. Možnost d) negativně nebyla označena v žádném dotazníku.



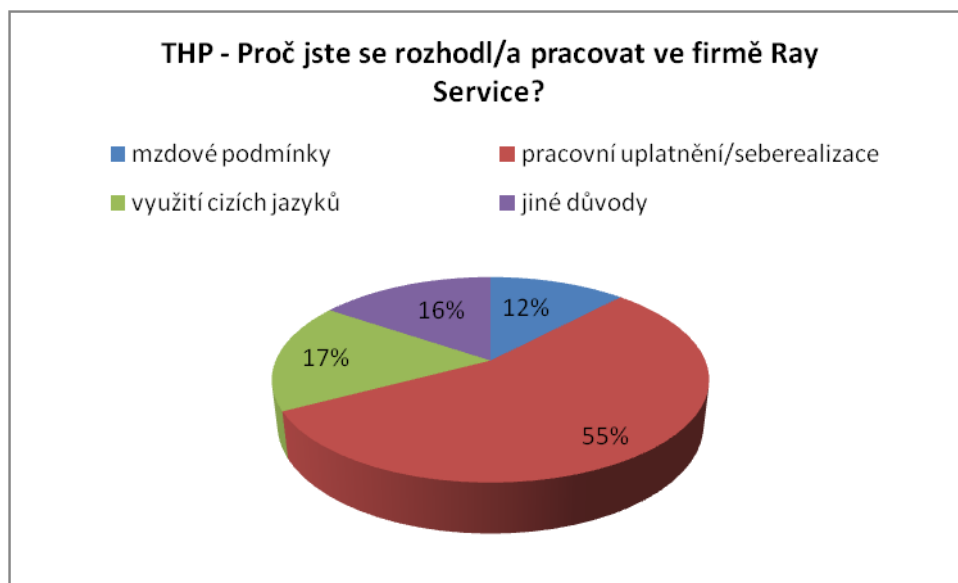
*Graf 3 Jak vnímáte značku společnosti? (vlastní zpracování)*

### 4. Proč jste se rozhodl/a pracovat ve firmě Ray Service?

Tato otázka byla odlišná pro THP pracovníky a pro pracovníky na dělnických pozicích. Důvodem k rozdělení této otázky je, že podle mého názoru lidé pracující na THP pozicích se rozhodují podle jiných kritérií při výběru zaměstnání, než lidé na dělnických pozicích.

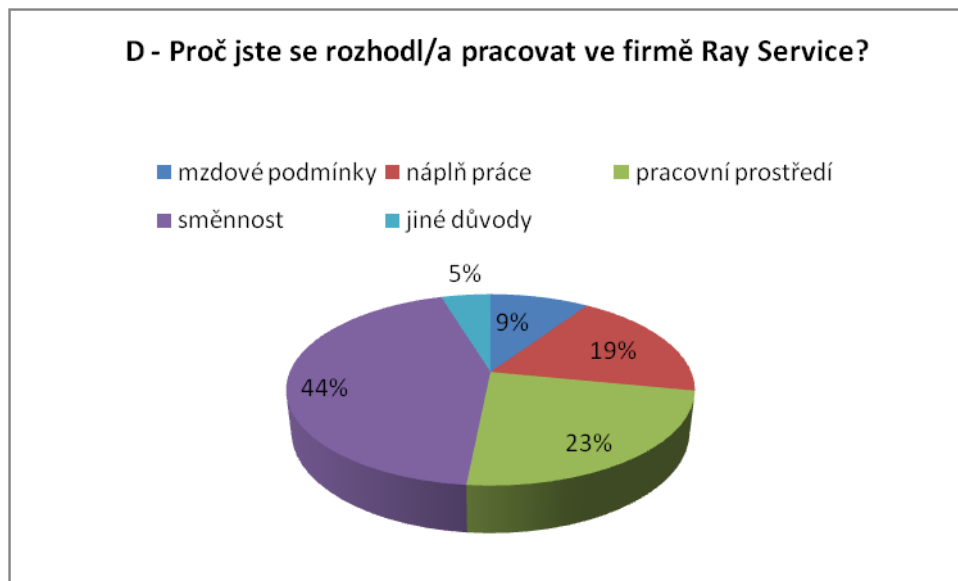


Jako první jsem vyhodnotila odpovědi THP pracovníků, kde 55 % uvedlo, že nejdůležitějším kritériem rozhodování bylo pracovní uplatnění/seberealizace, 17 % uvedlo, že je pro ně důležitá možnost využití cizích jazyků, 12 % uvádí mzdové podmínky. 16 % zaměstnanců pak uvedlo jiné důvody, mezi které patří dlouhodobý rozvoj, prosperita a vize společnosti, přístup k zákazníkům, vztah ke společnosti, možnost pracovat při studiu, dobré reference, ale také lokalita, ve které firma sídlí.



*Graf 4 Proč jste se rozhodl pracovat v RS – THP (vlastní zpracování)*

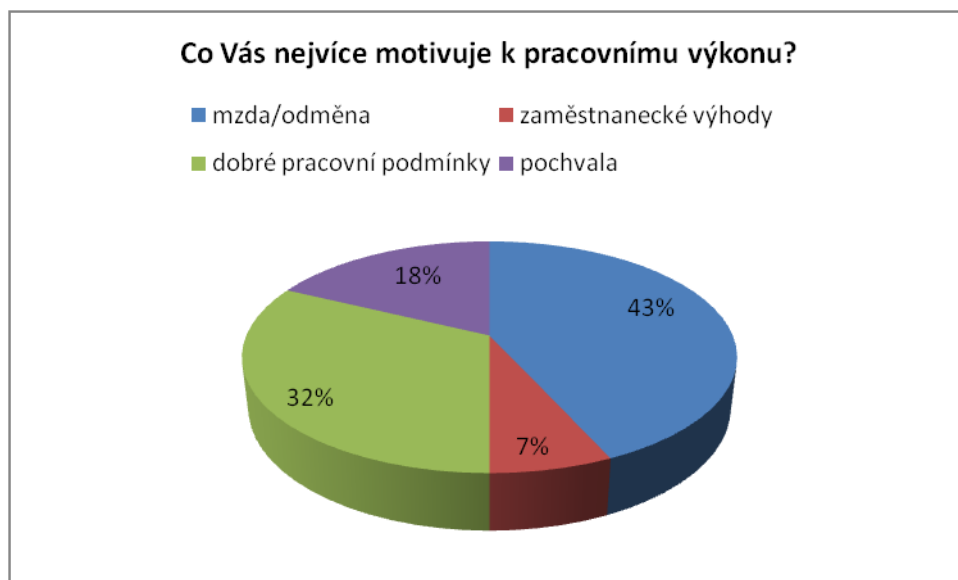
Pro zaměstnance technických úseků byl prioritou při volbě zaměstnání jednosměrný provoz – 44 %. Dobré pracovní prostředí preferuje 23 % zaměstnanců, následuje náplň práce s 19 %, mzdové podmínky preferuje 9% zaměstnanců a 5 % uvedlo jiné důvody, kterými jsou dobré reference a doporučení od známých.



*Graf 5 Proč jste se rozhodl pracovat v RS – D (vlastní zpracování)*

### 5. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

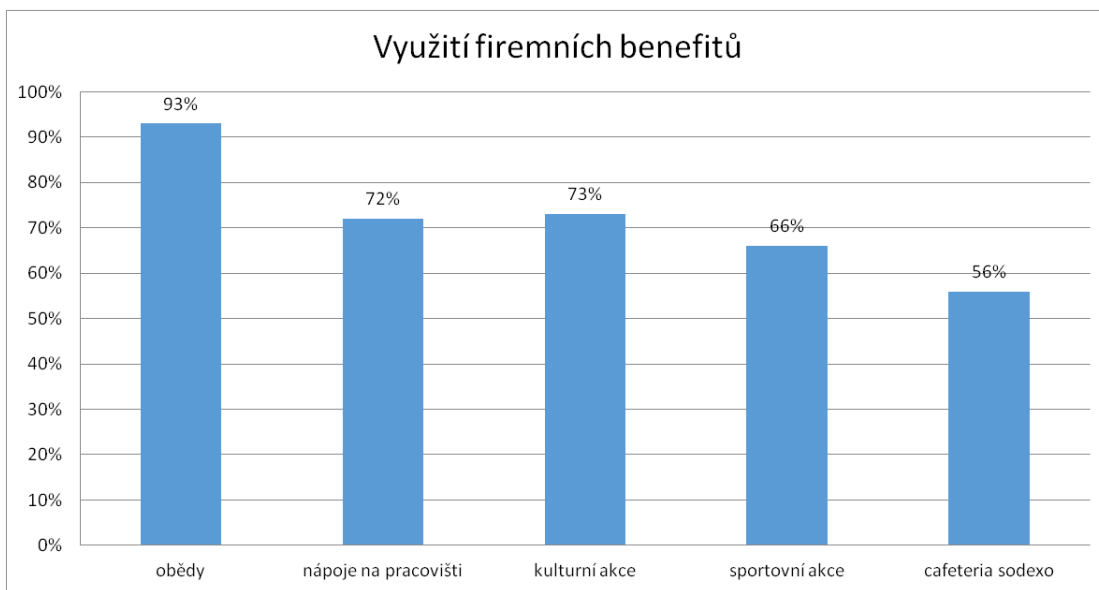
Cílem této otázky bylo zjistit, co nejvíce motivuje zaměstnance k pracovnímu výkonu. Podstatnou část zaměstnanců – 43 % motivuje mzda nebo odměna, další skupinu tvoří lidé, které motivují dobré pracovní podmínky, 18 % zaměstnanců motivuje pochvala a pouze 7 % lidí motivují zaměstnanecké výhody. Možná i proto, že spousta zaměstnanců vnímá benefity jako samozřejmost a neklade na ně důraz.



*Graf 6 Motivace k pracovnímu výkonu (vlastní zpracování)*

## 6. Využíváte benefity, které firma poskytuje?

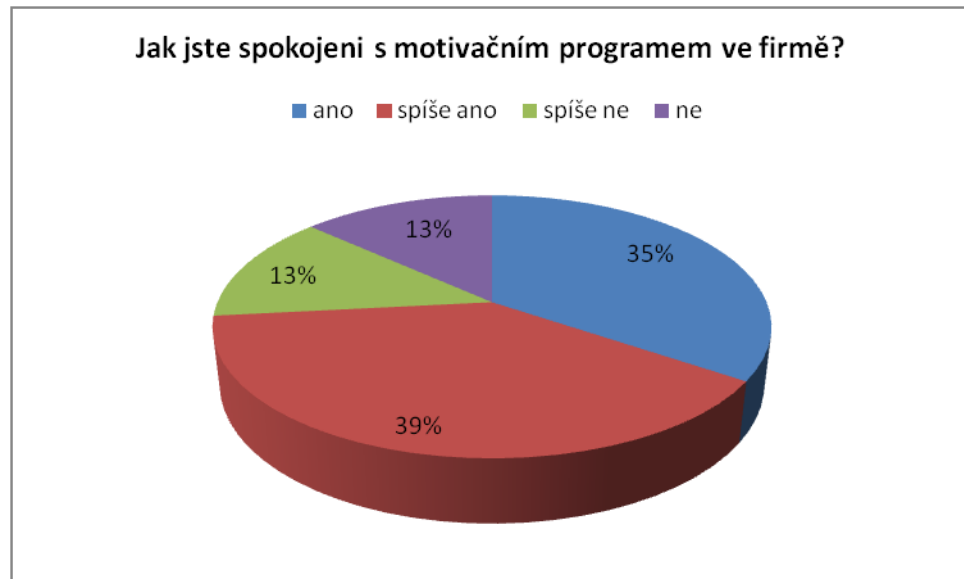
Společnost nabízí několik druhů benefitů, tak mě zajímalo, do jaké míry je zaměstnanci využívají. 82 dotazovaných (93%) využívá závodní stravování, které firma poskytuje zcela zdarma, 64 lidí (73%) uvedlo společné kulturní akce (např. vánoční večírek) 63 dotazovaných (72%) občerstvení na pracovišti. Následují sportovní akce, které navštěvuje 58 dotazovaných (66%), a na posledním místě je Cafeteria systém, který využívá 49 lidí (56%).



*Graf 7 Využití firemních benefitů (vlastní zpracování)*

## 7. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem ve firmě?

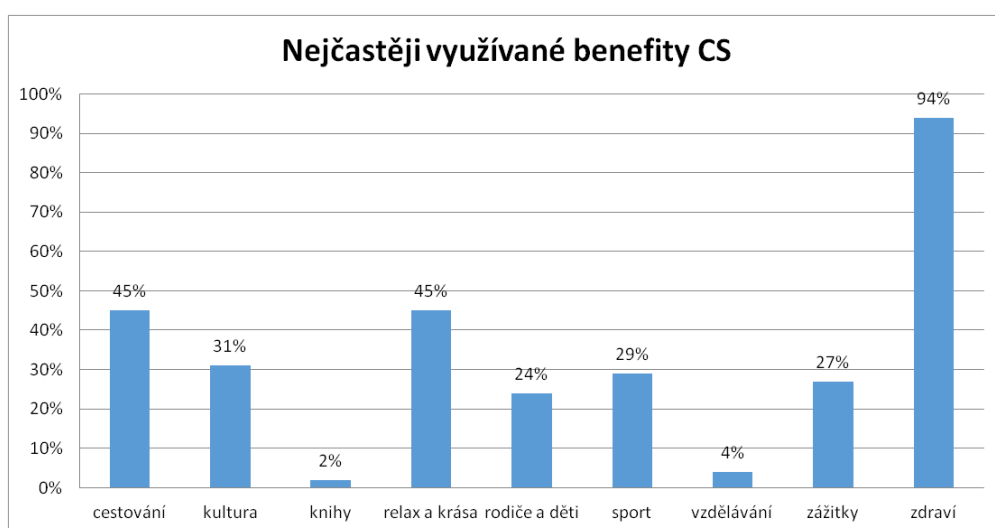
39 % dotazovaných zaměstnanců je spíše spokojeno s motivačním programem, 35 % je velmi spokojeno. Pokud to shrneme, tak celkem 74 % dotazovaných hodnotilo tuto otázku pozitivně. Opačný názor vyjádřilo stejné procento lidí – 13 % a 13 %, kteří jsou spíše nespokojeni nebo zcela nespokojeni.



Graf 8 Spokojenost s motivačním programem (vlastní zpracování)

### 8. Které z benefitů Cafeteria systému nejčastěji využíváte?

Celkem 49 zaměstnanců uvedlo, že využívají Cafeteria systém. Nejoblíbenějším benefitem v tomto systému je zdraví, využívá jej 46 respondentů (93 %), na druhém místě v oblíbenosti je cestování a relax a krása (22 dotazovaných, 44 %), výhody v oblasti kultury využívá 15 dotazovaných a 14 dotazovaných zajímají výhody v oblasti sportu (30 %), hned v zápětí jsou zážitky (13 dotazovaných, 26.5 %), 12 respondentů (24.5%) využívá výhody v oblasti rodiče a děti, a na posledním místě v oblíbenosti je možnost financování vzdělávání a knih (2, 1 zaměstnanec, 2%).



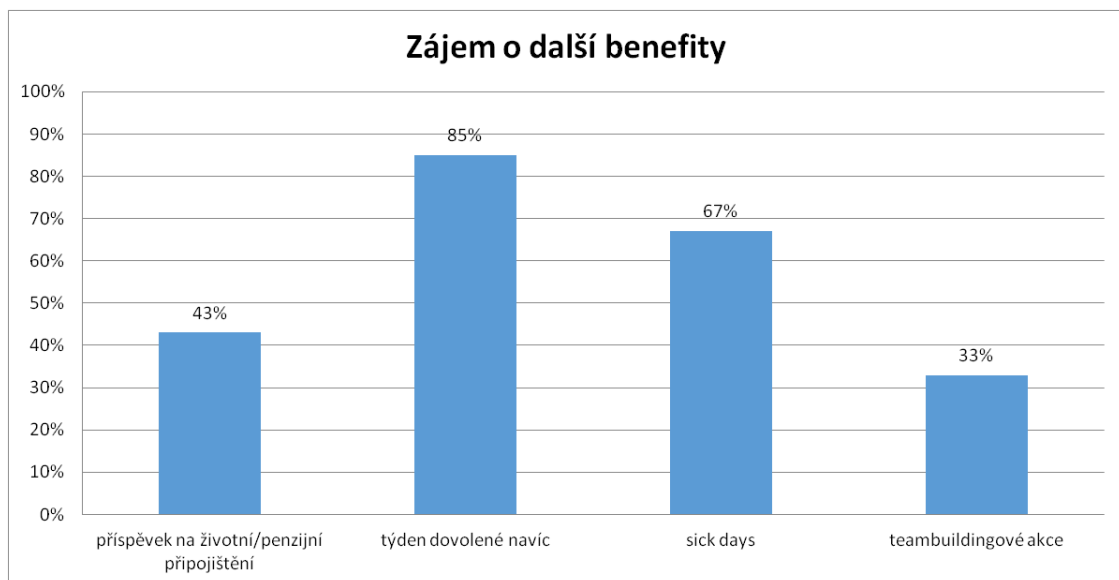
Graf 9 Nejčastěji využívané benefity (vlastní zpracování)

### 9. O jaké další benefity byste měli zájem v rámci Cafeterie?

Z průzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců, kteří využívají Cafeteria systém je s nabídkou možností spokojena. V jednom dotazníku bylo uvedeno, a s touto odpovědí se také ztotožňují, že by bylo vhodné rozšířit uplatnění ve Zlínském kraji. Tři zaměstnanci uvádějí, že by měli zájem o stravenky na potraviny, dva by uvítali možnost nákupu sportovního oblečení a obuvi, dále pak elektroniky a možnost platby přes Cafeterii u stomatologa. Jeden zaměstnanec také uvedl, že nemá zájem o Cafeterii z důvodu nedostatku času pro vyhledávání na internetu.

### 10. O jaké benefity obecně byste měli nejvíce zájem?

Přestože zaměstnanecké benefity ve společnosti jsou rozmanité, pokusila jsem se rozšířit nabídku a chtěla vědět, o jaké další výhody by byl obecně zájem. Jen pro připomenutí bylo vráceno 88 ks dotazníků, z nich by 75 (85%) dotazovaných uvítalo týden dovolené navíc, dále pak 59 (67%) zaměstnanců by mělo zájem o sick days, 38 (43%) by mělo zájem o příspěvek na životní nebo penzijní připojištění a 29 (33%) lidí by ocenilo teambuildingové akce. 6 zaměstnanců dalo podnět na další benefity, o které by měli zájem a těmi jsou jazykové kurzy, příspěvek na dopravu, firemní bufet nebo neomezený počet dní dovolené.



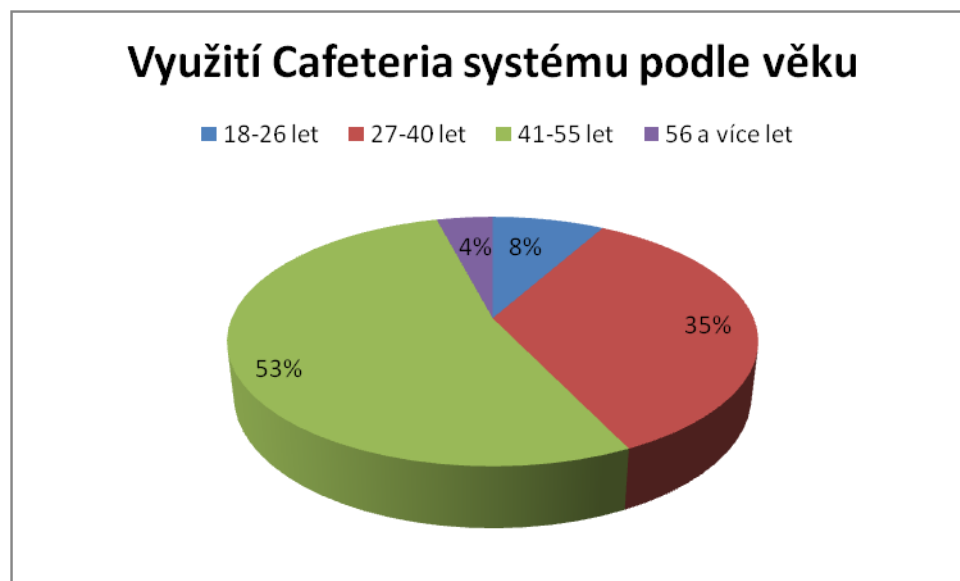
Graf 10 Zájem o další benefity (vlastní zpracování)

### 7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci pracující ve společnosti jsou z větší míry spokojeni s prostředím a částečně i s motivačním programem, který firma poskytuje.

Osobně si myslím, že společnost se snaží zajistit více než dobré pracovní podmínky, ale jak se většinou v praxi stává, ne vždy, jsou všichni spokojeni a nelze se všem zavděčit. Bohužel dotazníky vyplnilo jen 60,3 % dotazovaných, tak mohou být informace zkreslené.

První otázka se týkala samotných zaměstnanců, zajímalo mne, která věková kategorie je ve firmě nejvíce zastoupena. Nejvíce zaměstnanců je ve věku mezi 27-40 lety, naopak nejméně věku více než 56 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou lidé ve středním věku. Firma dává ale také příležitost absolventům a mladým lidem, kteří tvoří 18 % zaměstnanců. Hlavním důvodem, proč jsem se dotazovala na věk zaměstnanců, byl zájem zjistit, která věková skupina nejvíce využívá Cafeterii. Sama bych čekala, že nejvíce zájemců o tento benefiční systém bude u nejmladší věkové skupiny, ale fakt je ten, že nejvíce Cafeterie zaujala lidi mezi 41-55 lety, následuje druhá skupina mezi 27-40 lety a pouze 8% nejmladších mezi 18-26 lety využívá tento moderní systém. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že mladí lidé si neuvědomují daňové výhody a dostávají raději k dispozici peníze na účet.



*Graf 11 Využití CS podle věku (vlastní zpracování)*

Dále jsem se zajímala o dobu, po kterou zaměstnanci ve firmě pracují. Firma má nejvíce zaměstnanců, kteří zde pracují 1-5 let. Další početnou skupinou jsou zaměstnanci pracující ve firmě méně než rok. Jak jsem již uvedla výše, myslím si, že tato skupina má nemalé zastoupení z důvodu firemního růstu, kdy podnik získal velké množství zakázek a musel na tuto skutečnost reagovat náborem nových zaměstnanců. Dalším faktem je, že loňský rok byl rokem pracovních příležitostí, kdy se také spousta lidí rozhodla pro změnu zaměstnání,

tudíž bylo potřeba tyto zaměstnance nahradit novými. Téměř čtvrtina zaměstnanců pracuje ve firmě více než 11 let a nejmenší skupinou jsou zaměstnanci pracující ve firmě 6-10 let.

U další otázky bylo cílem zjistit, jak zaměstnanci vnímají jméno společnosti, ve které pracují. Zde více než 60 % respondentů odpovědělo, že značku společnosti vnímá pozitivně a dalších 38 % dokonce velmi pozitivně. Pouze jednou se objevila odpověď spíše negativně. Osobně si myslím, že RS má v regionu dobré jméno a je vnímán jako úspěšná, rozrůstající se společnost, což podtrhuje také ocenění Firmy roku 2017 Zlínského kraje.

Dále jsem chtěla zjistit důvody, proč se lidé rozhodli pracovat v RS. Odpovědi na tuto otázku byly odlišné pro THP pracovníky a pro pracovníky na dělnických pozicích. Více než pro polovinu THP pracovníků bylo při rozhodování prioritou pracovní uplatnění a seberealizace. Dále se zde objevily poznámky jako: dlouhodobý rozvoj, prosperita a vize společnosti, vztah ke společnosti a možnost práce při studiu. Mzdové podmínky byly prioritou pro nejmenší skupinu lidí. Osobně si myslím, že firma dává přednost lidem, pro které je důležitá možnost seberealizace a dává jim možnost pracovního uplatnění, a to jak už využitím cizích jazyků, tak v jiných, například technických směrech. Z osobní zkušenosti vím, že při výběrovém řízení se neklade nejvyšší důraz na vyšší mzdy, ale na možnost již zmíněné seberealizace, sebeřízení a možnost profesního růstu. Pro pracovníky technického úseku (výroby, technické kontroly, skladu a údržby) byla hlavním kritériem a dle mne i velkým bonusem, možnost práce pouze na ranní směnu. Následovalo pracovní prostředí a náplň práce.

Z odpovědí na otázku, kde jsem zjišťovala, co zaměstnance nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu, jsem byla sama překvapená, jelikož u předcházející otázky, kde převážná část zaměstnanců uvedla, že se rozhodla ve firmě pracovat z důvodu pracovního uplatnění a seberealizace, tak zde nejvíce lidí uvedlo, že je motivuje právě mzda či odměna. Dobré pracovní podmínky byli na druhém místě a následovala pochvala a zaměstnanecké výhody, které motivují zaměstnance nejméně. Dle mého názoru je to tím, že zaměstnanci berou určité bonusy automaticky a nezamýšlí se nad tím, že vlastně firma poskytuje něco navíc.

U dalších dvou otázek jsem se zaměřila na to, jaké benefity nejvíce zaměstnanci využívají a do jaké míry jsou s nimi spokojeni. Na prvním žebříčku v oblíbenosti je závodní stravování, které využívá více než 93 % zaměstnanců. Z minulosti vím, že tomu tak nebylo, ale po tom, co se vedení společnosti rozhodlo od ledna 2018 financovat obědy v plné výši, tak zájem značně vzrostl. Nemalý zájem je také o společné kulturní akce a občerstvení na pra-

covišti, které využívají téměř tři čtvrtiny lidí. O něco méně lidí má zájem o sportovní akce a Cafeteria systém je zajímavý pro více než 55 % zaměstnanců.

Následující otázky směřovaly výhradně k CS, kde mne zajímalo, který z nabízených benefitů je nejčastěji využíván a který naopak zaměstnanci v nabídce postrádají. Největší oblíbenosti se těší, dle mých předpokladů zdraví, neboť v lékárnách, které jsou zastoupeny v našem regionu lze platit poukázkami Sodexo, což využívá nemalé procento zaměstnanců. Druhou nejoblíbenější oblastí je cestování, kde je možnost nákupu dovolené přes cestovní kanceláře nebo agentury. Bohužel zde není možnost financovat jakékoliv ubytování přes značně rozšířený a známý server [www.booking.com](http://www.booking.com), který jak jsem zjistila, z rozhovorů s kolegy, by v nabídce uvítali. Tento podnět zazněl i na školení CS, které provádí firma Sodexo, bohužel byl zamítnut, protože zmiňovaný server nevlastní česká společnost. Dále zaměstnanci rádi využívají výhod v oblasti relaxu a krásy, kultury a sportu, využívají slev na zážitky. Nejméně oblíbené jsou oblasti vzdělávání a knih. Na otázku, které další výhody by zaměstnanci uvítali, většina neodpověděla, nebo napsala, že nabídka je dostačující. Pouze několik zaměstnanců napsalo své podněty a těmi byly: stravenky na potraviny, možnost nákupu sportovního oblečení a obuvi, elektroniky a možnost platby přes CS u stomatologa.

U poslední otázky jsem se zaměřila na benefity obecně a chtěla jsem zjistit, které jsou pro zaměstnance nejvíce atraktivní. Dle předpokladů nejvíce z dotazovaných uvedlo, že by mělo zájem o týden dovolené navíc a sick days. Méně než polovina by uvítala příspěvek na životní či penzijní připojištění a nejmenší zájem by byl o teambuildingové akce. Několik zaměstnanců uvedlo, že by mělo zájem o jazykové kurzy, příspěvek na dopravu, uvítali by firemní bufet nebo také neomezený počet dní dovolené. Po rozhovoru s ředitelkou HR oddělení vím, že jazykové kurzy ve firmě již nejednou probíhaly, ale bohužel počáteční nadšení zaměstnancům nevydrželo a kurzy následně nevyužívali. Po této zkušenosti vedení přistoupilo k radikální změně a odmítlo jazykové kurzy financovat. Jako vstřícný krok nabídlo ale k dispozici prostory, kde výuka jazyků mohla nadále pokračovat, ale financování bylo zcela v kompetenci zaměstnanců. Podle vedení to mělo větší efekt a na kurzy chodili pouze lidé, kteří měli skutečně zájem se v této oblasti nadále vzdělávat.



## 8 SWOT ANALÝZA

Jak uvádí Management mania (2018), SWOT analýza je univerzální analytická technika, která se zaměřuje na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního produktu či služby. SWOT je zkratka z počátečních písmen anglických názvů: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Díky této analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt nedostatky nebo možnosti zlepšení (SWOT analýza, © 2011).

### 8.1 SWOT analýza motivačního programu firmy

Tab. 5 SWOT analýza (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky = 4,8</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	
image firmy	0,2	5	1
pracovní prostředí	0,4	5	2
jednosměnný provoz	0,2	5	1
zavedený benefitní systém	0,2	4	0,8
<b>Slabé stránky = -4</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	
pouze 20 dní dovolené	0,4	-5	-2
neposkytnutí sick days	0,4	-4	-1,6
nejsou jazykové kurzy	0,1	-2	-0,2
chybí firemní bufet	0,1	-2	-0,2
<b>Příležitosti = 3,8</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	
stabilní zaměstnání	0,4	4	1,6
možnost profesního růstu	0,1	3	0,3
rozvoj firmy a inovace	0,4	4	1,6
potenciál absolventů VŠ	0,1	3	0,3
<b>Hrozby = -4,4</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	
odchod zaměstnanců z firmy	0,4	-5	-2
konkurence na trhu práce	0,3	-4	-1,2
pokles zisku	0,3	-4	-1,2

### 8.2 Vlastní hodnocení SWOT analýzy

Při sestavení SWOT analýzy jsem se zaměřila hlavně na vyhodnocení dotazníků od samotných zaměstnanců, ale také na vlastní úsudek, neboť ve firmě pracuji. Touto analýzou se pokusím zhodnotit oblasti, kde by se vedení firmy mohlo zamyslet, zda by nebylo vhodné provést malé změny.

Jako první jsem analyzovala silné stránky motivačního programu firmy. Velké procento zaměstnanců uvedlo, že se pro práci v RS rozhodli právě z důvodu pracovního uplatnění nebo příznivého pracovního prostředí. Podstatná část zaměstnanců na dělnických pozicích vnímá jako velkou výhodu možnost práce v jednosměnném provozu, což je pochopitelné, neboť ve výrobě pracují převážně ženy. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají značku RS velmi pozitivně, tudíž firma má velmi dobrou image. Jako silnou stránku vnímám také zavedený benefitní systém, přesto, že jsem doporučila několik změn.

Mezi slabé stránky jsem zařadila nárok na dovolenou, neboť zaměstnavatel poskytuje dovolenou dle zákoníku práce, jejíž délka činí 4 týdny. Vzhledem k tomu, že 2 týdny dovolené zaměstnavatel nařizuje formou celozávodní dovolené, vnímají zaměstnanci 20 dní, jako nedostatečné. Následuje neposkytnutí sick days v případě nemoci, jejichž poskytnutí by zaměstnanci rádi uvítali. Dalším nedostatkem, který zaměstnanci v dotazníku zmínili, jsou jazykové kurzy. Myslím si, že firmě, kde se denně komunikuje cizím jazykem, by tato možnost vzdělávání měla být poskytnuta. Jako slabou stránku vnímají zaměstnanci chybějící firemní bufet. Vzhledem k tomu, že firma zaměstnává ca 180 lidí, by možná stál tento podnět za zvážení.

Z příležitostí je tou nejdůležitější jistota zaměstnání ve společnosti, která má trhu výbornou pozici a je zaměstnanci, ale také okolím vnímána velmi pozitivně. Navíc je zde na určitých pracovních pozicích možnost profesního růstu - záleží jen na schopnostech a dovednostech jednotlivých pracovníků. Firma se neustále rozvíjí a dává příležitosti absolventům středních a vysokých škol.

Hrozbou podniku je odchod zaměstnanců za jinými příležitostmi, které nabízí v současné době nemalý pracovní trh. Jak jsem se již zmínila výše, v dnešní době je spousta pracovních příležitostí a podniky si „přetahují“ zaměstnance a lákají je například na lepší pracovní podmínky, různé výhody a podobně. V případě odchodů zaměstnanců hrozí nedodržení dohodnutých termínů zakázek, které může vygradovat i vypovězením obchodních smluv a následně hrozí pokles zisku.

## 9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření jsem zjistila, že většina zaměstnanců firmy Ray Service, a.s. je s motivačním programem převážně spokojena. To je důkazem toho, že vedení si cení práce svých zaměstnancům, pečuje o ně, a nabízí jim zajímavé výhody, které zaměstnance motivují a rádi je využívají. Přesto bych navrhla některá doporučení, jež by mohla motivační program optimalizovat.

Firma RS nepatří mezi společnosti, kde každý dostane vše automaticky a zadarmo. Je kladen velký důraz na výkon a zaměstnanci si na sebe „musí vydělat“ svým úsilím, pílí a snahou. Většina firem v dnešní době nabízí jako benefit týden dovolené navíc. RS tento bonus neposkytuje, a jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci by tuto změnu rádi uvítali. V současné době RS poskytuje dle zákona daných 20 dní dovolené a z toho je 10 dní zaměstnavatelem nařízeno s důvodu celozávodní dovolené (která probíhá každoročně na přelomu července a srpna). Zaměstnanci tedy zbývá pouze 10 dní volna, se kterými může sám manipulovat. Jak již bylo uvedeno výše, firma nepatří mezi zaměstnavatele, který poskytuje benefity automaticky. Proto bych vedení navrhla, aby zvážilo možnost například poskytnout dny dovolené navíc dle odpracovaných let ve firmě. Návrh je uveden v tabulce.

*Tab. 6 Dny dovolené navíc dle odpracovaných let (vlastní zpracování)*

odpracované roky	1	2	3	4	5 a více
dny dovolené navíc	1	2	3	4	5

Další vítanou zaměstnaneckou výhodou bych navrhla poskytnutí „sick days“, která pomůže zaměstnanci v nepříjemné situaci v případě nemoci, neboť nemoc a pracovní výkon jsou dvě věci, které nepůsobí právě harmonicky. Nemoc způsobí zpravidla pokles pracovní výkonnosti a její přecházení může mít vliv na zdraví zaměstnance. Navíc lze poskytnutím zdravotního volna zabránit šíření infekce. Myslím, že tento benefit by prospěl oběma stranám. Zdraví zaměstnanci by mohli nadále podávat požadovaný výkon a snížil by se počet návštěv lékařů v pracovní době. Návrh na poskytnutí zdravotního volna by byl minimálně po dobu 3 dnů, kdy by měl zaměstnanec možnost léčení nemoci nebo zranění bez nutnosti navštívit lékaře, který mu vystaví potvrzení o pracovní neschopnosti. Navrhla bych následující pravidla:

- Možnost čerpat sick days by měli pouze stálí zaměstnanci pracující na základě pracovní smlouvy (ne dohody).

- Zaměstnavatel by určil, jaká mzda by následovala v případě čerpání zdravotního volna, zda celá nebo jen její poměrná část – například 80 %.
- Sick days by bylo možné čerpat jen v daném kalendářním roce, nevyčerpané dny nelze převádět do následujícího roku.

V případě čerpání zdravotního volna, je třeba počítat s tím, že z uvedeného příjmu je potřeba odvést zdravotní a sociální pojištění a zaměstnatel má naopak možnost tuto náhradu mzdy zahrnout mezi daňově uznatelné náklady.

V oblasti benefitů prostřednictvím CS by zaměstnanci uvítali možnost nákupu potravin v oblíbených potravinových řetězcích nebo nákup pohonných hmot. Bohužel pohonné hmoty nelze prostřednictvím CS nakupovat, protože nespádají do spektra daňové uznatelných položek. V případě možnosti nákupu potravin bych doporučila vedení, aby zvážilo možnost poskytnutí tzv. stravenkové karty, kterou by zaměstnanci mohli uplatnit v supermarketech při nákupu potravin. Na tuto kartu by si zaměstnanci mohli převést určitou částku z poskytnutých premií, které dostávají několikrát ročně.

Z dotazníků dále vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali možnost nákupu elektroniky. Tuto možnost CS nenabízí, ale vedení již zareagovalo na tento požadavek a poskytlo zaměstnancům možnost nákupu elektroniky s výraznou slevou v řetězci Euronics a na portále [www.kasa.cz](http://www.kasa.cz). Tyto dva zdroje tak poskytnou sortiment, který v cafeterii chyběl.

Ve firmě není k dispozici bufet nebo automat na jídlo. Sami zaměstnanci v dotaznících uvedli, že by uvítali firemní bufet. Ve firmě pracuje kolem 180 zaměstnanců a provoz firemního bufetu by zřejmě nebyl efektivní. Tento požadavek by bylo možné vyřešit kompromisem v podobě prodejního automatu na jídlo a cukrovinky. Umístění automatu není nijak složité a existují firmy, které poskytují kompletní servis týkající se provozu a doplňování surovin.

## ZÁVĚR

Hlavním důvodem, proč lidé pracují je, že dostávají za odvedenou práci odměnu. Ta může být v podobě mzdy nebo platu, ale také může být poskytována v podobě finančních i nefinančních benefitů. Základem každého podniku je lidský faktor a proto není jednoduché vymyslet motivační program, se kterým by byl každý spokojen. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, vede to k vyššímu výkonu a vyšší efektivitě práce.

Bakalářská práce se zabývala optimalizací motivačního programu ve společnosti Ray Service, a.s. Teoretická část vysvětluje základní pojmy motivace, typy motivace, motivačních teorií, strategií motivace. Dále jsem se zaměřila na motivační systém, který se skládá z několika částí. Hlavním zdrojem, ze kterého jsem v této oblasti čerpala, byla odborná literatura. V praktické části jsem představila společnost Ray Service, a.s., přiblížila pracovní podmínky a systém odměňování. Dále jsem představila stávající motivační program a provedla analýzu motivačního programu formou dotazníkového šetření, které jsem vyhodnotila graficky. Následně jsem provedla SWOT analýzu motivačního. V poslední kapitole práce jsem uvedla možné návrhy na optimalizaci systému firemních benefitů.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného motivačního programu a navrhnout možná zlepšení, které povedou k větší motivaci zaměstnanců. Výše zmíněného cíle bylo dosaženo pomocí provedeného výzkumu zaměřujícího se na motivační program společnosti, který jsem realizovala formou dotazníkového šetření, ale také osobními rozhovory, jak s ředitelkou personálního oddělení, tak se zaměstnanci podniku. Z výsledků průzkumu vyplynulo, že podstatná část zaměstnanců je se stávajícím motivačním programem spokojena, ale přesto bylo zjištěno několik podnětů, kterými by bylo možné motivační program optimalizovat a tím ho udělat ještě více zajímavým.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 184s ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František., 2003 *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-840-6.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš.vyd. Praha: Grada, 158 s. ISBN 978-80-247-4323-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FUCHSOVÁ, Katarína, 2007. *Manažment pracovnej motivácie*, Iris, str.16 ISBN 808-90-186-61.
- JEŽKOVÁ, Renáta, 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting, spol. s r.o. – nakladatelství. ISBN 978-80-87482-37-7.
- KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-288-8.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004 *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- SCHULER, H. a PROCHASKA, M., 2011. *Dotazník motivace k výkonu*. 2. vyd. Praha: Testcentrum, ISBN 978-80-87063-34-7.

URBAN, Jan., 2012 *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80247-3955-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd.* Praha: Management Press, s.r.o.. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

### **World wide web**

[online]. Copyright © 2016 Ray Service, a.s. [cit. 22.04.2018]. Dostupné z: [http://www.rayservice.com/?lang=cs&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&term=ra](http://www.rayservice.com/?lang=cs&utm_source=google&utm_medium=cpc&term=ra)

SWOT analýza - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 08.04.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CS	Cafeteria systém
HR	Personální oddělení.
RS	Ray Service
SWOT	Analýza silných a slabých stránek.
THP	Technicko - hospodářský pracovník



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Základní schéma motivace (MOORHEAD, upraveno).....	13
Obr. 2 <i>Struktura motivačního pole (PLAMÍNEK, 2015)</i> .....	14
Obr. 3 <i>Maslowova hierarchie potřeb (PLAMÍNEK, 2015)</i> .....	17
Obr. 4 <i>Model motivace podle Portera a Lawlera (PORTER A LAWLER 1968)</i> .....	20
Obr. 5 <i>Vliv motivace na pracovní výkon (SCHULER A PROCHASKA, 2011)</i> .....	23
Obr. 6 <i>Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody (ARMSTRONG, 2015)</i> .....	29

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 <i>Motivátory a hygienické faktory (vlastní zpracování)</i> .....	18
Tab. 2 <i>Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky(ARMSTRONG, 2015)</i> .....	21
Tab. 3 <i>Q-matice D (vlastní zpracování)</i> .....	34
Tab. 4 <i>Q-matice THP (vlastní zpracování)</i> .....	35
Tab. 5 <i>SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	48
Tab. 6 <i>Dny dovolené navíc dle odpracovaných let (vlastní zpracování)</i> .....	50

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Věková kategorie (vlastní zpracování)</i> .....	38
<i>Graf 2 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)</i> .....	39
<i>Graf 3 Jak vnímáte značku společnosti? (vlastní zpracování)</i> .....	39
<i>Graf 4 Proč jste se rozhodl pracovat v RS – THP (vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Graf 6 Motivace k pracovnímu výkonu (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Graf 5 Proč jste se rozhodl pracovat v RS – D (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Graf 7 Využití firemních benefitů (vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Graf 8 Spokojenost s motivačním programem (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Graf 9 Nejčastěji využívané benefity (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Graf 10 Zájem o další benefity (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Graf 11 Využití CS podle věku (vlastní zpracování)</i> .....	45

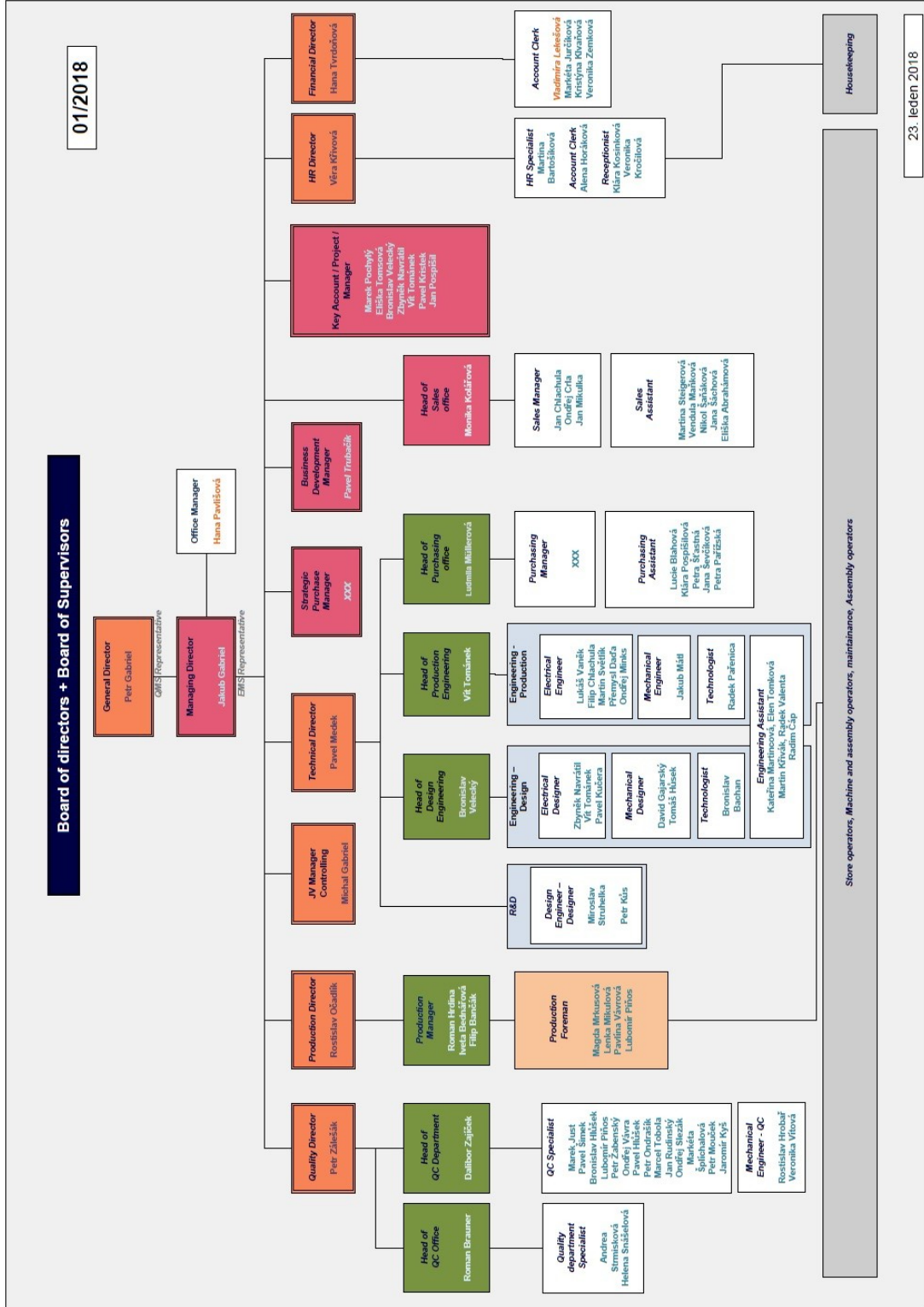
## SEZNAM PŘÍLOH

P I ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

P II DOTAZNÍK THP

P III DOTAZNÍK D

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



# PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK THP

T

## **DOTAZNÍK PRO ZAMĚŠTNANCE FIRMY RAY SERVICE, a.s.**

Vážený zaměstnanci,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká motivačního programu společnosti Ray Service, a.s. Získané informace budou sloužit pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní.

Děkuji předem za Vaši spolupráci.

Vendula Maňková

### **1. Věková kategorie**

- a) 18-26 let                      b) 27-40 let                      c) 41-55 let                      d) 56 a více let

### **2. Délka pracovního poměru**

- a) méně než rok                      b) 1-5 let                      c) 6-10 let                      d) 11 a více

### **3. Jak vnímáte značku společnosti Ray Service?**

- a) velmi pozitivně                      b) pozitivně                      c) spíše negativně                      d) negativně

### **4. Proč jste se rozhodli pracovat ve firmě Ray Service?**

- a) mzdové podmínky                      b) pracovní uplatnění/seberealizace  
c) využití cizích jazyků                      d) jiné důvody (napište jaké)
- 
- 

### **5. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?**

- a) mzda/odměna                      b) zaměstnanecké výhody  
c) dobré pracovní podmínky                      d) pochvala

### **6. Využíváte benefity, které firma poskytuje?**

	Ano	Ne
Občerstvení na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Závodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společné kulturní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společné sportovní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeteria systém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na recepci do 29.3.2018.**

T

**7. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem ve firmě?**

a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d)ne

**8. Které z benefitů Cafeteria systému nejčastěji využíváte?**

	Ano	Ne
Cestování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knihy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relax a krása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodiče a děti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zážitky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdraví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. O jaké další benefity byste měli zájem v rámci Cafeterie?**

---

---

---

**10. O jaké další benefity obecně byste měli nejvíce zájem? Můžete označit více variant.**

	Ano	Ne
Příspěvek na životní/penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sick days/nemocenské dny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambuildingové akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné _____		

---

**Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na recepci do 29.3.2018.**

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS ☺**

T

# PŘÍLOHA III: DOTAZNÍK D

## **DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE FIRMY RAY SERVICE, a.s.**

Vážení zaměstnanci,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká motivačního programu společnosti Ray Service, a.s. Získané informace budou sloužit pro zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní.

Děkuji předem za Vaši spolupráci.

Vendula Maňková

### **1. Věková kategorie**

- a) 18-26 let                      b) 27-40 let                      c) 41-55 let                      d) 56 a více let

### **2. Délka pracovního poměru**

- a) méně než rok                      b) 1-5 let                      c) 6-10 let                      d) 11 a více

### **3. Jak vnímáte značku společnosti Ray Service?**

- a) velmi pozitivně                      b) pozitivně                      c) spíše negativně                      d) negativně

### **4. Proč jste se rozhodli pracovat ve firmě Ray Service?**

- a) mzdové podmínky                      b) náplň práce                      c) pracovní prostředí  
d) směnnost                      e) jiné důvody (napište jaké)
- 
- 

### **5. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?**

- a) mzda/odměna                      b) zaměstnanecké výhody  
c) dobré pracovní podmínky                      d) pochvala

### **6. Využíváte benefity, které firma poskytuje?**

	Ano	Ne
Občerstvení na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Závodní stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společné kulturní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společné sportovní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cafeteria systém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na recepci do 29.3.2018.**

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS ☺**



D

**7. Do jaké míry jste spokojen/a s motivačním programem ve firmě?**

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

**8. Které z benefitů Cafeteria systému nejčastěji využíváte?**

	Ano	Ne
Cestování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Knihy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relax a krása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodiče a děti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zážitky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdraví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. O jaké další benefity byste měli zájem v rámci Cafeterie?**

---

---

---

**10. O jaké další benefity obecně byste měli nejvíce zájem? Můžete označit více variant.**

	Ano	Ne
Příspěvek na životní/penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sick days/nemocenské dny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teambuildingové akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné _____		

---

**Vyplněný dotazník odevzdejte prosím na recepci do 29.3.2018.**

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS ☺**

D