

Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti

Denisa Machů

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa Machů**
Osobní číslo: **M14843**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivačního systému ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte teoretické poznatky zaměřené na motivační systém.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu aktuálního motivačního systému ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhnete doporučení pro zlepšení motivačního systému ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, Expert, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, 369 s. ISBN 978-0-7494-6552-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, Management, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

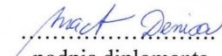
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 9.5.2017

Jméno a příjmení: DENISA.....MACHŮ.....


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Předmětem bakalářské práce je analýza aktuálního motivačního systému ve vybrané společnosti.

V první části jsou zpracovány teoretické poznatky, kde jsou vymezeny základní pojmy – rozdíl mezi motivací a stimulací, motivační teorie, motivační program podniku, odměňování, péče o pracovníky nebo zaměstnanecké benefity.

Druhá praktická část je zaměřena na základní informace o společnosti, její motivační program, průzkum spokojenosti s motivačním systémem jejich zaměstnanců a jeho vyhodnocení. U praktické části vycházíme z poznatků z teoretické části. Závěr práce je věnován zhodnocení dotazníkového šetření a možné návrhy pro zlepšení motivačního programu.

Klíčová slova:

motivace, stimulace, motivační systém, spokojenost zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The subject of Bachelor theses is to analyze of the current motivation system in the selected company. In the first part are processed theoretical knowledge where are defined basic concepts - the difference between motivation and stimulation, motivation theory, motivational system, rewarding, employee care or employee benefits.

The second practical part is concentrated on basic information about company, its motivation program, satisfaction survey with the motivation system of its employees and its evolution. The practical part proceeds from the theoretical part. The conclusion of my thesis is based on evaluation of the questionnaire survey and possible proposals for its improvement.

Keywords:

Motivation, Stimulation, Motivation System, Satisfaction of Employees, Rewarding of Employees, Employee Benefits

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Kamilu Dobešovi, PhD. za výbornou spolupráci, za cenné rady a vstřícný přístup, který mi poskytl během zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti SumiRiko AVS Czech s.r.o. za poskytnutí informací a všem zaměstnancům za ochotu vyplnit mé dotazníky.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která při mně stála a podporovala při psaní mé bakalářské práce.

„Dělejme třeba nejnepatrnější věc na světě, ale dělejme ji nejlépe.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ	11
1.1 MOTIVACE A MOTIV	11
1.2 STIMULACE A STIMUL.....	12
1.3 POTŘEBY	13
1.4 TYPY MOTIVACE.....	13
1.4.1 Vnitřní motivace.....	14
1.4.2 Vnější motivace.....	14
1.5 PROCES MOTIVACE U ZAMĚSTNANCŮ	14
2 MOTIVAČNÍ PROGRAM	16
2.1 TVORBA PRÁCE Z HLEDISKA JEJÍHO OBSAHU	17
2.2 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	17
2.3 ZVEŘEJŇOVÁNÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	18
2.4 SHRNUÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	18
3 ČTYŘI TYPY MOTIVAČNÍCH LIDÍ	19
3.1 OBJEVOVATELÉ	19
3.2 USMĚŘŇOVATELÉ	19
3.3 SLAĎOVATELÉ.....	19
3.4 ZPŘESŇOVATELÉ	20
4 MOTIVAČNÍ TEORIE	21
4.1 TEORIE POTŘEB	21
4.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	21
4.1.2 McClellandova teorie potřeb.....	22
4.1.3 McGregor – teorie XY	23
4.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	23
4.1.5 Alderferova teorie ERG	24
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCESY	24
4.2.1 Teorie očekávání	24
4.2.2 Teorie cíle.....	25
4.2.3 Teorie spravedlnosti	25
5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	26
5.1 PRACOVNÍ DOBA A PRACOVNÍ REŽIM.....	26
5.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A BEZPEČNOST PRÁCE	27
5.3 SLUŽBY POSKYTOVANÉ PRACOVNÍKŮM NA PRACOVIŠTI.....	27
5.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	28
5.5 POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	29
6 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKA	31

6.1	TVORBA MZDOVÝCH STUPŇŮ	31
6.2	ZÁKLADNÍ MZDOVÉ FORMY	32
6.3	DOPLŇKOVÉ MZDOVÉ FORMY	33
6.4	MZDOTVORNÉ FAKTORY	34
7	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH, S.R.O.	38
8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH S.R.O.....	38
8.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH S.R.O.....	40
8.3	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH S.R.O.....	41
8.4	IFE A EFE MATICE	43
9	MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI	45
10	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM	48
10.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU A PRŮBĚH DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
10.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
10.3	TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ	54
10.4	SHRNUTÍ HYPOTÉZ	60
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM GRAFŮ	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

S pojmem motivace jsme se v minulosti ve společnostech často nesetkali a na pracovníka se nahlíželo pouze jako na výrobní faktor. Dnes je ve společnostech na motivace kladen větší důraz, a proto se většina firem zaměřuje na vytvoření motivačního systému. Firmy si často pokládají otázky, jak uspokojit zaměstnance, jakým způsobem jim dodat pocit jistoty a motivovat je. Odpověď na tuto otázku má přinést motivační program. Správně nastavený motivační program vede k tomu, že zaměstnanci chodí do práce rádi, mají pocit jistoty a svou práci dělají zodpovědně.

S motivačním systémem souvisí i péče o pracovníky, systém odměňování a také definování motivačních teorií. S každým zaměstnancem by měla společnost zacházet individuálně, protože každý zaměstnanec je odlišný a dává přednost jiným potřebám.

Pro každého člověka budou nejdůležitější hnací silou zřejmě peníze, tedy mzda, ale nemusí být tomu pouze tak, peníze představují jen jeden z mnoha aspektů. Člověk musí brát v úvahu i další faktory, které s prací souvisí. Pokud bude zaměstnavatel vůči svým zaměstnancům arogantní, ti mohou mít mzdu vysokou, ale přesto se v práci nebudou cítit dobře. Zaměstnanci jsou základ firmy a je žádoucí, aby si s nimi vedení udržovalo dobré vztahy. Bez zaměstnanců by firma těžko fungovala a pokud budou pracovníci spokojeni, bude mít z toho prospěch i samotná společnost.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První z nich, teoretická část, se zabývá teoretickými poznatky v oblasti motivace. Jsou zde definovány pojmy motivace, stimulace, teorie motivace, motivační systém a vše, co s ním souvisí.

V praktické části je analyzován motivační systém ve společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současný motivační systém v dané společnosti, zjistit aktuální motivaci zaměstnanců a následně společnosti poskytnout návrhy pro zlepšení a doporučení, která povedou k odstranění nedostatků.

Prvním dílčím cílem je zjištění teoretických poznatků, které budou získávány z literárních zdrojů. Druhý dílčí cíl je zjištění rozdílů mezi druhy režimu v rámci motivačního programu. Do třetího dílčího cíle patří znalost benefitů a jejich důležitost pro pracovníky. Čtvrtý dílčí cíl je zjištění zájmu pracovníků o nové benefity.

Pro dosažení cílů budou použity teoretické metody, kvantitativní výzkum, analytické metody a matematicko-statistické metody.

V rámci bakalářské práce budou použita primární i sekundární data. Primární data jsou získána pomocí dotazníku, který byl předložen zaměstnancům firmy. Sekundární data jsou získána přímo od vedení podniku v rámci interních dokumentů.

V praktické části práce budou použity kvantitativní metody ve formě dotazníku. Dále zde budou definovány hypotézy, které budou následně ověřovány pomocí matematicko-statistických metod, přesněji pomocí χ^2 kvadrátu.

Dále budou použity analytické metody, analýza vnitřního a vnějšího prostředí ve formě SWOT analýzy. V neposlední řadě se bude analyzovat vnější a vnitřní prostředí IFE a EFE matice, které budou vycházet ze SWOT analýzy.

V praktické části bude použita analýza interních dokumentů, které daná společnost poskytne. Poskytnutí bude spočívat především v motivačním programu, který má daná společnost definovaný na daný rok. Včetně informací poskytnuté od společnosti se budou informace získávat i na jejich webových stránkách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

Tato kapitola se zabývá základními pojmy, které se týkají procesu motivace a souvisí s ní. Zásadní je určit rozdíl mezi stimulací a motivací, protože se jedná se o základní pojmy v oblasti motivace a bývají často zaměňovány.

1.1 Motivace a motiv

Motivace

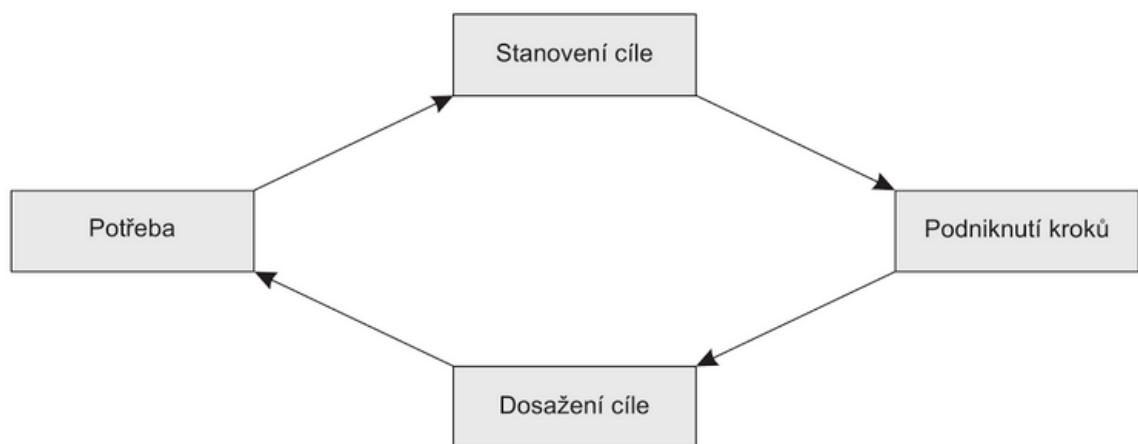
Motivace vychází z lat. slova *movere*, což v překladu znamená pohyb. Motivaci tedy můžeme definovat jako určitou sílu a směr chování. Zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidi můžeme motivovat tehdy, když očekávají, že určité úsilí povede k dosažení daného cíle a získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby a cíle. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217)

Dle Nakonečného (2014, s.15) definujeme motivaci jako proces, který vychází z určité potřeby a končí žádoucím vnitřním procesem, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka např. k odpočinku) nebo exogenně (určitá finanční nabídka ke splnění práce).

Jedním základním rysem motivace je její působení ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – zaměřuje a orientuje motivaci člověka určitým směrem a na druhé straně ji odvrací od jiných směrů.
- Dimenze intenzity – určitá činnost člověka je závislá na síle v daném směru, tudíž intenzita motivace člověka je dána úsilím (energie) dosáhnouti jeho cíle.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) – schopnost člověka překonávat určité vnitřní a vnější překážky, které se objevují při provádění motivované činnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 226)

Za výhodu motivace je považována podpora pracovníka i bez vlivu vnějších podnětů. Hlavním předpokladem správné motivace je, že pracovník vykonává svou práci rád, baví ho a považuje ji za důležitou. Na druhé straně velkou nevýhodou je, že musíme znát výborně pracovníka, kterého chceme motivovat, což je velmi složité zjistit. (Plamínek, 2015, s.17)



Obr. 1 Proces motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Motiv

Motiv (popud, pohnutka) definujeme jako určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. S motivem se úzce pojí i pojem cíl. Cílem každého motivu je dosáhnout požadovaného psychologického stavu neboli nasycení. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 227)

Dle Adaira (2004, s. 14) lze motiv definovat jako vnitřní potřebu nebo touhu, která působí na naši vůli a nutí nás k jednání. Existují, ale i takové motivy, které nemusí vyvolat žádné činy. Tento termín se používá především na poli psychologie.

Model tří kruhů Johna Adaira je jedním z možných vnímání individuálních potřeb, motivů a hodnot, které nám můžou pomoci stimulů zvýšit vnitřní motivaci. Model je založen na třech oblastech vzájemně se překrývajících potřeb:

- potřeba vykonat společný úkol;
- potřeba jednoty skupiny nebo týmu;
- potřeba jednotlivce. (Hospodářová, 2008, s. 100)

Model odpovídá na otázku: „*Co je podstatou práce, která dává lidem uspokojení a zároveň je motivuje?*“ Odpovědi z modelu vychází celá řada, jako např. pocit sounáležitosti, potřeba vysokých nároků, pevně stanovený časový harmonogram, sociální kontakty v rámci skupiny, vztahy ve skupině apod. (Hospodářová, 2008, s. 101)

1.2 Stimulace a stimúl

Stimulace

Stimulace znamená **vnější** působení na člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám u psychických procesů, kde se jedná především o změnu jeho motivace. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 228)

Dále je pojem stimulace chápán jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 228)

U stimulace, pokud splníme podmínky (př. vyplácení odměny, poskytnutí benefitů apod.), pak i při nevhodném prostředí bude práce nadále pokračovat. Naopak při nesplnění daných podmínek nastává problém, jelikož zaměstnanec nebude nadále svou práci vykonávat. Záporná stránka stimulace znamená, že výkon probíhá pouze při působení stimulů. (Plamínek, 2015, s.17)

Stimul

Stimul představuje jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Se stimulem bývá často spojován i pojem tzv. impuls. jedná se především o vnitřní podněty, které signalizují určitou změnu těla nebo mysli. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 228)

1.3 Potřeby

Potřeby představují základní zdroj motivace. Potřeba je chápána jako určitý nedostatek něčeho, co člověk v danou chvíli potřebuje. Určitý nedostatek si člověk nemusí zcela uvědomovat. Taktéž je potřeba vnímána jako stav napětí, který daný člověk pociťuje a chce se ho, co nejdříve zbavit. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 229)

Potřeby rozdělujeme do dvou skupin:

- Potřeby biologické – jedinec je má vrozené, jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla, př. vzduch, pocit hladu, pocit žízně apod. Jsou nezbytné pro náš život, tudíž jsou označovány jako **primární potřeby**.
- Potřeby sociální – jedinec je získává po celou dobu života, jedinec je zde chápán z pohledu společenského sociálního, kulturního, př. láska, seberealizace apod. Jsou označovány jako **potřeby sekundární**. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 229)

1.4 Typy motivace

Motivaci dělíme na dva druhy, a to vnitřní motivaci a vnější motivaci. K výbornému výkonu zaměstnance by měly přispívat oba dva druhy motivace, tedy by se mělo jednat o kombinaci těchto typů motivace.

1.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje jako pocit, kdy zaměstnanec vnímá svou práci jako důležitou, zajímavou a podnětnou, a navíc je mu poskytnuta určitá volnost v rozhodování a v jednání (autonomie), dále je mu umožněno rozvíjet své znalosti, dovednosti a dosáhnout vytouženého úspěchu. K vnitřní motivaci existuje řada odlišných názorů. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218)

Jednou z mnoha definic vnitřní motivace je, že člověk by měl být schopný vykonávat svou práci a zároveň mít možnost svobodně se rozhodovat a jednat především při výkonu své práce a dosahování cílů. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218)

S postupným rozvojem vnitřní motivace došlo k vymezení pěti základních pojmů, které zvyšují vnitřní motivaci zaměstnanců. Patří mezi ně: **rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, samostatnost práce a zpětné vazby**. Dále došlo k vymezení třech opatření ke zvýšení motivace, které se doporučují manažerům:

- autonomie – dát volnost lidem ke stanovení jejich vlastního plánu a zaměření na dosahované výsledky;
- dokonalost – pomoci lidem v jejich vzdělávání a zlepšování se;
- účel – je důležité vysvětlit lidem jednotlivé úkoly, ale zároveň vysvětlit zaměstnancům, proč se daná práce vykonává. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218)

1.4.2 Vnější motivace

Vnější motivací rozumíme opatření, která uskutečňujeme, abychom motivovali lidi. Proces vnější motivace se týká opatření, které např. vedení společnosti uskutečňuje, aby své zaměstnance motivovalo. Tato část motivace může zahrnovat kladné složky k motivování – odměna (např. povýšení, chvála apod.), ale na druhé straně může působit i negativně – tresty (např. odebrání prémie apod.) (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219)

1.5 Proces motivace u zaměstnanců

Základním cílem motivace ve společnosti je získat a udržet zaměstnance a udržet jejich výkonnost. Důležité pravidlo ve společnostech je, že pokud chceme mít motivované pracovníky, měli bychom je už vybírat jako motivované. Z toho vychází i princip 50:50. Je důležité si uvědomit, že manažer může část výkonu zaměstnance ovlivnit, ale ta důležitější část je

potřeba z jeho strany, která je ovlivněna sociálním prostředím, individuálními potřebami, společností apod. (Hospodářová, 2008, s. 97-98)

2 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program řeší otázky typu, jak přistupovat k vedení pracovníků nebo pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky, jak vytvářet podmínky pro rozvoj aktivity pracovníků, jak vzbuzovat iniciativu, upevňovat zaměstnancovu pracovní kázeň apod. (Gregar, 2010, s. 39).

Dle Gragara (2010, s. 39) se motivační program zaměřuje na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace, a navíc má podíl na rozvoji a uspokojování zaměstnance v pracovním procesu.

Motivační program charakterizujeme jako konkrétní systém, který pracuje s lidmi ve společnosti s vymezeným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 269)

Je důležité podotknout, že motivační systém nezahrnuje pouze odměny, jak by se molo zdát, ale jeho koncepce je mnohem širší. Motivační program musíme sestavovat odlišně pro různé skupiny zaměstnanců, a kromě finančních odměn jsou zde zahrnuty i oblasti řízení kariéry zaměstnanců, pracovní hodnocení, tvorba pracovních podmínek, interní komunikace anebo vytváření pracovních vztahů. (Gregar, 2010, s. 39)

V motivačním programu se nachází jak hmotná motivace, tak i nehmotná. Je důležité, abychom vytvořili rovnováhu mezi těmito dvěma skupinami motivace. Možnosti hmotné motivace u pracovníků mohou být:

- vyhovující základní mzda;
- prémie, odměny, bonusy;
- 13. plat;
- náborový příspěvek;
- příspěvek na stravu apod. (Gregar, 2010, s. 40)

Do druhé skupiny nehmotné motivace zařadíme:

- pochvalu, uznání;
- vyhovující pracovní podmínky;
- volnou pracovní dobu;
- doplňkovou dovolenou;
- možnost vzdělávání a rozvoj kariéry apod. (Gregar, 2010, s. 40)

2.1 Tvorba práce z hlediska jejího obsahu

Mezi základní přístup pro vytvoření žádoucí úrovně pracovní motivace je vytvoření práce z hlediska jejího obsahu. Jde především o přístup, kdy by zaměstnanec neměl dlouho vykonávat stejnou, jednotvárnou práci. Poté může dojít ke snížení výkonu pracovníka a zároveň se snižuje i jeho pozornost. Řešením může být využití organizačních přístupů, kam patří:

- plánovité střídání pracovních míst (job rotatiton);
- rozšiřování obsahu práce (job enlargement);
- obohacování obsahu práce (job enrichment) – jde o přidávání pravomocí pracovníkovi (jako např. zvýšená pravomoc v rozhodování apod.);
- poskytnutí částečné autonomie pracovním skupinám – přebírání zodpovědnosti ve skupinách, zvýšení pracovní samostatnosti. (Bedrnová, Novy, 2012, s. 270)

2.2 Tvorba motivačního programu

Jak již bylo řečeno, je důležité vytvořit podmínky, které budou přispívat ke zvyšování pracovní motivace všech zaměstnanců. S tím souvisí i základní cíl, a to efektivní fungování celé organizace. Aby byl cíl splněn, je potřeba před sestavením motivačního programu zanalyzovat jeho silné a slabé stránky, působení vnějšího prostředí na podnik a vyčlenit jeho kritická místa. Nemusí se jednat jen o působení na podnik, ale i na zaměstnance a jejich pracovní činnost. (Bedrnová, Nový, s. 271)

Základní kroky při vytvoření pracovního programu jsou:

- analýza motivačního profilu zaměstnanců společnosti – zjišťování míry spokojenosti s organizační strukturou, zde dochází ke zjišťování kritických míst, které jsou spojeny s pracovní motivací zaměstnance;
- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů – určení oblastí, na které se motivační program zaměřuje, posílení motivace k výkonu nebo posílení motivace ke kvalitní práci;
- současná výkonnost pracovníků – rozdíly nám umožňují stanovení problému nebo úkolů;
- vymezení stimulačních prostředků – vzhledem k budoucímu motivačnímu programu, zde se jedná především o výběr konkrétních forem stimulace;

- stanovení formy a postupy stimulace pracovního jednání – stimul bude proveden až po splnění určitého výkonu; (Bedrnová, Nový, 2012, s. 271)
- zpracování motivačního programu – vytvoření uceleného dokumentu, stanovení časového harmonogramu a odpovědnosti za realizaci programu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 241)

2.3 Zveřejňování motivačního programu

Posledním krokem je seznámení všech zaměstnanců s motivačním programem. Tento krok je hodně často podceňován, ale patří mezi nejvýznamnější. Zaměstnanec by měl mít pocit, že motivační program je vytvořen pro jeho pracovní spokojenost a pro jeho pracovní motivaci. Se zveřejněním dochází zároveň ke kontrole a ověření. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 272)

2.4 Shrnutí motivačního programu

Motivační program je potřeba dobře formulovat. Každá společnost má svůj vlastní motivační program, podle její charakteristiky, tudíž neexistuje žádný univerzální návod. Z toho vyplývá, že nelze vytvořit motivační program jako obecně platný předpis. (Gregar, 2010, s. 40)

Podstatné je si uvědomit, že společnost může postupem času měnit své potřeby nebo měnit celkovou pracovní činnost, tudíž ve firmě mohou nastat změny. Z důvodu změn je potřeba se zaměřit i na motivační program a zajistit jeho obměnu, pokud je nutná. (Bedrnová, Nový, 2012, s. 272)

3 ČTYŘI TYPY MOTIVAČNÍCH LIDÍ

Lidi můžeme rozdělit dle motivace do 4 skupin, a to na: objevovatele, usměrňovatele, slad'ovatele a zpřesňovatele. (Plamínek, 2007, s. 32)

3.1 Objevovatelé

Skupina objevovatelů se prokazuje především vnímání světa jako množiny problému, které jsou určeny k řešení. Hlavní cíl objevovatelů je zdolávání překážek a přijímání výzev. Jejich základní charakteristikou je trpělivost, dostávání nových informací, přicházení s novými nápady a v neposlední řadě nejsou spokojeni, když jsou někým řízeni. (Plamínek, 2007, s. 32)

Pochvala potěší každého jedince, ale objevovatelé přijímají pochvalu jako sdělenou informaci, která pro ně neznamena nic nového. Jedinou novinkou pro ně je zjištění, že si nadřízení všimli jejich dobře provedené práce. (Plamínek, 2007, s. 41)

3.2 Usměrňovatelé

Dle Plamínka (2007, s.34) usměrňovatelé vnímají svět jako vertikálně hierarchicky uspořádanou společnost. Usměrňovatele můžeme poznat dle vysoké dynamiky, což souvisí s tím, že usměrňovatelé rádi riskují. Usměrňovatelé jsou charakterističtí tím, že rádi ovlivňují druhé a mají na ně vliv, jelikož mají výborně přesvědčovací schopnosti. Další charakteristikou poznání usměrňovatele je, že jsou rádi středem pozornosti. (Plamínek, 2007, s. 34)

Zatímco u objevovatelů nebyla pochvala nijak zásadní, usměrňovatelé se vykazují tím, že potřebují být chváleni a pochvalu nafukují. Pokud je nadřízený pochválí, mají snahu mu vysvětlit obtížnost práce a požadovat za odvedenou práci odměny. (Plamínek, 2007, s. 42)

3.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé vidí svět jako horizontální síť vztahů. U slad'ovatelů jsou základem lidé a všechno kolem nich (např. vztahy, pocity apod.) Jsou typickými týmovými hráči, dokážou chápat ostatní, jsou vstřícní a snaží se vytvoření dokonalého pracovního prostředí. (Plamínek, 2007, s. 37)

Jelikož tento typ člověka je založen na vysoké empatii, tak i pochvala pro něho znamená jistou složku v citové stránce. Pochvalu tedy vnímají jako určitou informaci, ale také ji chápou jako určitý závazek. (Plamínek, 2007, s. 42)

3.4 Zpřesňovatelé

I zpřesňovatelé mají určitý pohled na svět, a to jako zdroj ohrožujících výzev. Důležitost vidí v normách a pravidlech, které se musí striktně dodržovat. Dle Plamínka (2007, s. 38.) se rozpoznávají především kvůli spolehlivosti, pečlivosti, respektování nadřízeného a přís- nosti jak na sebe, tak na ostatní. Většinou své emoce nedávají najevo, tudíž si člověk myslí, že žádné emoce nemají, zatímco oni je jenom skrývají a používají je až před dobře známými a důvěrnými lidmi.

Ze čtyř typů je pro zpřesňovatele pochvala nejdůležitější, můžeme to u nich chápat jako jejich hlavní potřebu. (Plamínek, 2007, s. 42)

4 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivačních teorií existuje celá řada, představuje různé formy motivace pro odlišné typy lidí s použitím pro danou situaci.

4.1 Teorie potřeb

U teorií potřeb je primární identifikovat faktory, které jsou spjaty s motivací. Mezi hlavní průkopníky teorii potřeb patří - **Maslow, Alderfer, McClelland, McGregor nebo Herzberg**. Teorie potřeb vychází zejména z přesvědčení, že obsahem motivace je potřeba a její neuspokojení vede k tvorbě napětí a vyvolávání nestability (Armstrong, Taylor, 2015, s. 162). Z toho vyplývá, že lidé nejsou motivováni vnějšími pohnutky (stimuly), ale k motivaci je vedou potřeby.

4.1.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb patří k nejrozšířenější koncepci teorií potřeb. Dle Maslowa lze definovat pět hlavních kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné a jsou hierarchicky uspořádané, a to v určité posloupnosti, od nejzákladnějších potřeb po nejvyšší potřeby. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 220)

Maslowovo rozdělení 5 základních potřeb:

1. Fyziologické potřeby – patří mezi nejdůležitější pro lidský život, hlad, žízeň, spánek, mzda za práci apod.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – patří sem zabezpečování potřeb fyzických a ekonomických, zabezpečování ochrany, bezpečnost jedince, ekonomické zabezpečení jedince a jeho rodiny.
3. Společenské (sociální) potřeby – zahrnují se zde vztahy a kontakty s okolím, pokud nejsou potřeby uspokojovány dochází k frustraci, př. potřeba lásky, citu, atmosféra na pracovišti apod.
4. Potřeby uznání, ohodnocení – vyskytují se především u vysoce ambiciózních lidí př. sebehodnocení, hodnocení od ostatních jedinců.
5. Potřeby seberealizace – osobní rozvoj, růst znalostí. (Dvořáková a kol., 2012, s. 225)

Fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí jsou zařazovány do skupiny tzv. nižších potřeb. Společenské potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace jsou vnímány jako vyšší potřeby. Maslow sestavil hierarchii potřeb, která se vyznačuje svou univerzálností, ta má být

poskytnuta pro všechny lidi bez ohledu na společenský nebo kulturní kontext. Pokud dojde k uspokojení nižší potřeby, tak se pozornost přesouvá na vyšší potřebu a dochází k snaze uspokojit vyšší potřeby. (Tureckiová, 2004, s. 59)

Z teorie potřeb od Maslowova nám vychází, že pracovní motivace ovlivňuje především potřeby neuspokojené. (Urban, 2017, s.15)



Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb (Kubátová, 2017, s.70)

4.1.2 McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou rozdělil do jednotlivých oblastí. Klasifikace je především zaměřena na studium manažerů a je rozdělena do tří složek potřeb:

1. potřeba úspěchu – je důležité uspět v konkurenci a ujasnit si své vlastní cíle;
2. potřeba sounáležitosti – udržování vřelých, přátelských vztahů s ostatními lidmi;
3. potřeba moci – ovládání nebo ovlivňování ostatních lidí. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

Nejdůležitější dle McClellanda je dosáhnout potřeby úspěchu. Nutno podotknout, že potřeby nejsou uspořádány hierarchicky, jak tomu bylo u teorie od Maslowa. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

Potřeba úspěchu, sounáležitosti a moci se vytvářejí v průběhu našeho života. Které potřeby se stanou dominantní, bude mít vliv na náš výkon. Příkladem může být pracovník, který má

vysokou potřebu moci, a tudíž má tendenci přebírat úkoly na sebe a plnit je lépe než ostatní. (Hospodářová, 2008, s. 103)

4.1.3 McGregor – teorie XY

Tato teorie se vztahuje zejména na řízení lidí, vytváření úkolů pro zaměstnance anebo tvorbu systému odměňování. McGregor charakterizoval dvě odlišné koncepce o chování a motivaci pracovníků: (Hospodářová, 2008, s. 103)

Teorie X je, že lidé nechtějí ve skutečnosti pracovat a nechtějí na sebe brát ani zodpovědnost. Řízení se musí zaměřovat na kontrolu, disciplínu a na přímý dohled nad pracovníkem. (Hospodářová, 2008, s. 103)

Teorie Y je charakterizována lidmi, kteří pracují rádi a chtějí dostávat úkoly. Pokud jsou pracovní podmínky i pracovní prostředí příznivé, pracovníci budou pracovat bez přinucení nebo kontroly. (Hospodářová, 2008, s. 104)

4.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg (1957,1966) klasifikoval dvě skupiny základních faktorů:

- motivační faktory – satisfaktory;
- hygienické faktory. (Porvazník, 2014, s. 320)

Motivační faktory neboli motivátory jsou charakteristické tím, že mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení. Většinou jsou spojovány s obsahem práce a s vykonáváním zaměstnání. Mezi motivační faktory řadíme: úspěch, uznání, samotná práce, odpovědnost, postup a růst, odměny apod. (Porvazník, 2014, s. 320)

U hygienických faktorů se předpokládá, že při jejich dosažení nepřispívají k uspokojení a navíc nejsou schopny pracovníka motivovat. Hygienické faktory jsou vnímány jako samozřejmost a pokud ve společnosti přítomny nejsou, pracovníci jsou nespokojení. Příkladem hygienického faktoru může být mzda, pracovní podmínky, vztahy se spolupracovníky apod. (Porvazník, 2014, s. 320)

V této teorii nemusí být vymezení dvou zmíněných faktorů zcela zřejmé. V empirických výzkumech se došlo k zjištění, že např. zmiňovaná mzda se nemusí řadit pouze k hygienickým faktorům, ale mzda často působí i jako motivátor. (Dvořáková a kol., 2012, s. 229)

4.1.5 Alderferova teorie ERG

Teorie potřeb dle Alderfera (1962) je považována za jednodušší a přesvědčivější teorii než ostatní. Alderfer rozdělil potřeby do tří skupin dle zkratky ERG:

- existence (existence needs) – hlad, žízeň, mzda, pracovní podmínky apod.;
- sounáležitost (relateness needs) – lidé potřebují vědět, že někam patří, určitý pocit sounáležitosti, uznání - např. přijetí, pochopení, láska apod.;
- růst (growth needs) – člověk chce co nejlépe využít všechny příležitosti a stát setím, čím se chce stát – např. profesní růst. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

Mezi nejvýznamnější potřebu patří potřeba růstu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 221)

4.2 Teorie zaměřené na procesy

Tato oblast se zaměřuje na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, někdy se nazývají kognitivní. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 222)

4.2.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysoká motivace bude zajištěna, pokud daný člověk bude mít přesně definovanou práci, za kterou získá odměnu a odměna bude udělena za vynaložené úsilí. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 223)

Teorie očekávání neboli expektační teorie, kterou formuloval Vroom, byla původně součástí teorie VIE **valence – instrumentalita – expektace**:

- Valence označuje hodnotu, která může být pozitivní, neutrální nebo negativní.
- Instrumentalita znamená, že pokud nastane jedna věc, povede to k jiné. (Adair, 2004, s. 24)
- Expektace neboli očekávání je pravděpodobnost, že čin povede k danému výsledku. (Armstrong, 2009, s. 113)

Vroom rozlišoval dva různé výsledky, a to výsledky prvního stupně a výsledky druhého stupně. První stupeň charakterizoval výsledky pracovního chování, např. provedení práce, vyhotovení výrobku. Druhý stupeň zahrnuje to, co zaměstnanec získá sám pro sebe, např. plat, sociální pozici apod. (Kolman, 2012, s. 54)

4.2.2 Teorie cíle

Teorie cíle stanovuje, že motivace a výkon jsou vyšší pouze tehdy, když jsou jednotlivcům nastaveny určité náročné cíle, ale musí to být cíle splnitelné. Jsou důležité především pro procesy řízení výrobního procesu a zajištění motivace díky cílům. (Armstrong, 2009, s. 119)

Teorie cíle úzce souvisí s konceptem řízení pomocí cílů neboli MBO, který zahrnuje proces motivace, řízení, měření výkonnosti zaměstnanců dle jejich splnění cílů. (Armstrong, 2012, s. 169)

4.2.3 Teorie spravedlnosti

U teorie spravedlnosti dochází k porovnávání s jinými lidmi. Zaměstnanec se zaměřuje na svou odměnu (vstup), která je přímo úměrná s jeho kvalifikací nebo úsilím (výstup). Poměr výstup/vstup se následně porovnává s ostatními jedinci. Pokud nastane situace, že poměr je nepříznivý, tak zaměstnanec má pocit z nespravedlivé odměny. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 225)

Další výklad teorie spravedlnosti můžeme vnímat jako vysvětlení důvodu, proč určití lidé zůstávají na dané pozici i přes nízký plat a nesnaží se to změnit. (Kolman, 2012, s. 55)

5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

V dnešní době se v každé moderní firmě dbá na péči o zaměstnance. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí každého podniku a je důležité o ně pečovat.

Péči o zaměstnance rozdělujeme do tří skupin:

- povinná péče o zaměstnance – př. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví apod.;
- smluvní péče o zaměstnance – uvedena v kolektivních smlouvách podniku;
- dobrovolná péče o zaměstnance – jsou dány z politiky podniku, př. personální rozvoj, zaměstnanecké výhody apod. (Koubek, 2007, s. 343)

Povinná péče je dána v zákoníku práce, kde najdeme např. pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců či zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 154)

5.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní dobou rozumíme čas, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat svou práci, navíc zahrnuje i dobu, kdy dochází k rozdělení pokynů od zaměstnavatele. (Šikýř, 2012, s. 155)

Dle zákona se stanovení pracovní doby vztahuje k práci, která je vykonávána v pracovním poměru, tedy nikoliv na základě uzavření dohod o provedení práce nebo dohody o provedení činnosti. (Šikýř, 2012, s. 155)

Délku pracovní doby stanovuje zákon, zpravidla během týdne a dne, a to rozdílně na určité skupiny zaměstnanců (např. mladiství) nebo v závislosti na pracovním režimu (např. směnný provoz). Délka týdenní pracovní doby u jednosměnného provozu činí 40 hodin/ týdně, u dvousměnného provozu je pracovní doba dána na 38,75 hodin/týdně, u mladistvého pracovní doba nesmí překročit 8 hodin/denně. (Šikýř, 2012, s. 155)

Rovnoměrné rozvržení pracovní doby je rozvrhování jednotlivých týdnů na stanovenou týdenní pracovní dobu. Jde většinou o jednosměnné provozy.

V případě nerovnoměrného rozvržení pracovní doby se jedná o takové rozvrhování, kdy zaměstnavatel stanoví různý počet hodin na týden. Tento případ se týká zejména třisměnného provozu, kde podniky fungují 24 hodin denně. (Šikýř, 2012, s. 155)

Pracovní režim je dán povahou pracovního procesu – přetržitý proces a nepřetržitý proces. Mezi přetržité procesy řadíme jednosměnný a dvousměnný provoz. Naopak k nepřetržitému pracovnímu procesu řadíme třisměnný provoz. (Koubek, 2007, s. 345)

5.2 Pracovní prostředí a bezpečnost práce

Pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálními a kulturními činiteli, které působí na zaměstnance v pracovním prostředí při výkonu své práce. (Dvořáková a kol., 2012, s. 370) Pracovní prostředí působí na zaměstnance, na jeho pohodu, výkon a zdravotní stav.

Fyzikální podmínky je možné změřit a je nutné dodržovat určité hygienické předpisy. Mezi fyzikální podmínky řadíme:

- pracovní prostředí – např. optimální teplota na pracovišti;
- hluk – např. protihlukové stěny;
- osvětlení – rozmístění rovnoměrného světla;
- barevná úprava pracoviště. (Koubek, 2007, s. 354)

Sociálně psychologické podmínky jsou dány tím, zda zaměstnanec pracuje v kolektivu nebo provádí práci samostatně. (Koubek, 2007, s. 355)

Bezpečnost práce je dána zákonem a nařizuje zaměstnavateli, aby odstranil veškerá rizika, která mohou vést k ohrožení života a zdraví zaměstnance, a aby bylo vytvořeno bezpečné pracovní prostředí. (Koubek, 2007, s. 355)

5.3 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Služby, které poskytují podniky svým zaměstnancům se neustále rozšiřují, a v dnešní době známe jejich širokou škálu. Patří zde například:

- Stravování – dnes je zpravidla dáno zákonem a dochází i ke kontrolám hygienických orgánů, na stravování může zaměstnavatel určitou částkou přispívat.
- Poskytnutí zařízení k hygieně a k uložení věcí - umývárny, záchody, šatny apod.
- Poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek - zákonné poskytování je povinné jen v některých podnicích, zpravidla se jedná o službu dobrovolnou.
- Doprava do zaměstnání.
- Poradenské služby týkající se pracovních příležitostí – např. vzdělávání. (Koubek, 2007, s. 359)

Podnik se nemusí zaměřovat pouze na zaměstnance jako jedince, ale i na jeho rodinu. Může se jednat o poskytování určitých zaměstnaneckých výhod pro rodinu zaměstnance, mluvíme o tzv. sociálních službách. Mezi sociální služby řadíme např. služby spojené s využíváním volného času, jde např. o rekreaci, sport, cestování apod. Tato služba může vystupovat např. jako příspěvek na dovolenou. Další sociální služby jsou služby zlepšující životní podmínky zaměstnanců (např. půjčky, mateřské školy apod.), poradenské služby pro pracovníka i pro rodinu (např. právní pomoc apod.) aj. (Koubek, 2007, s. 359)

5.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody mohou být často spojovány s ostatními výplatami. Mezi těmito pojmy je jen úzká hranice.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pro zaměstnance od zaměstnavatele pro jeho zlepšování životního standardu. Kvůli sílící konkurenci se zaměstnanecké výhody neustále rozšiřují.

Dle Armstronga (2009, s. 383) máme několik typů zaměstnaneckých výhod, a to: **osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, poskytování automobilu a jiné zaměstnanecké výhody.**

Osobní bezpečnost

Do osobní bezpečnosti zahrnujeme **zdravotní péči** (např. zabezpečování osobních prohlídek, vytváření soukromého zdravotního pojištění apod.), **pojištění**, které se týká úmrtí na pracovišti, úrazů na pracovišti. Dalším osobním zabezpečením je **poskytování nemocenských dávek**, které se mohou vyskytovat ve formě plné mzdy po určitou dobu pobytu v nemocnici. Dále se může jednat o poskytnutí dostatečného odstupného nebo poskytnutí poradenských služeb pro rozvoj kariéry. (Armstrong, 2009, s. 383)

Peněžní pomoc

Poskytování peněžní pomoci může vystupovat ve formě:

- podnikových půjček – bezúročně peněžní půjčky pro malé částky, u větších částek se může vyskytovat minimální úrok;
- půjčky na permanentky – půjčky na předplatné jízdenky, na sportovní nebo společenské akce. (Armstrong, 2009, s. 383)

Mezi další formu řadíme pomoc při splácení hypoték, příspěvky na dopravu nebo členské příspěvky v profesních organizacích. (Armstrong, 2009, s. 383)

Osobní potřeby

Sem řadíme mateřskou dovolenou a poskytnutí dávek během ní nad stanovené minimum, volno z osobních důvodů, péči o děti zaměstnanců (vytvoření mateřských škol, jeslí), poradenské služby před odchodem do důchodu, maloobchodní poukázky na nákup zboží nebo podnikové slevy. (Armstrong, 2009, s. 384)

Jiné zaměstnanecké výhody

Jde o poskytování bezplatného parkování, dále zajištění nápojů na pracovišti bezplatně. (Armstrong, 2009, s. 385)

Dalšími benefity může být např. pružná pracovní doba, týden dovolené navíc nebo poskytnutí 1-3 dnů placeného volna pro zařízení soukromých záležitostí. (Pilařová, 2016, s. 78)

5.5 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Poskytovat zaměstnanecké benefity můžeme ve dvou formách:

1. Fixní poskytování benefitů

V takovém případě jsou benefity stanoveny v rámci kolektivní smlouvy nebo ve vnitřním předpisu. Jsou stanoveny pevné benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány a záleží na něm, jestli tyto benefity bude využívat. Jako hlavní nevýhodu fixního poskytování benefitů je považováno to, že zaměstnanec nemusí mít o dané benefity zájem a zároveň zaměstnavatel zbytečně ztrácí finanční prostředky.

2. Flexibilní poskytování benefitů tzv. cafeteria systém

Zde je stanoven určitý balíček benefitů, který určí zaměstnavatel. Zároveň je stanoven maximální počet bodů, který má zaměstnanec za celý rok k dispozici a je možné je využít. Každý benefit má určitý počet bodů a své bodové konto zaměstnanec nesmí překročit při výběru benefitů dle svého zájmu a potřeby. Za hlavní výhodu u tohoto druhu poskytování benefitů je považováno to, že zaměstnanec bude skutečně využívat benefity, o které má zájem, tudíž i zaměstnavatel nebude plýtvat financemi. (Macháček, 2010, s.2)

Kromě daných dvou systému poskytování benefitů je možné benefity poskytovat tzv. předplacenou benefiční kartou. Jedná se především o benefity, které pracovník čerpá v rámci

své volnočasové aktivity. Jde o ideální propojení pracovního a soukromého života. Za výhody tohoto systému jsou považovány především zvýšení motivace, snížení neschopnosti a následné zvýšení výkonu. (Macháček, 2010, s.2)

6 ZPŮSOB ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKA

V dnešní době, kdy nezaměstnanost mírně klesá, se nabízí i možnost zaměstnancům určovat si podmínky odměňování.

Odměňování je chápáno jako základní motiv práce v zaměstnání. Díky němu dochází k uspokojování potřeb. (Blažek, 2014, s. 169)

Dnešní pojetí odměňování neznamena pouze formu peněžní odměny, ale zahrnuje i různé pochvaly, ocenění, kariérní růst anebo zaměstnanecké výhody. Odměny také rozdělujeme na **vnější**, které se zahrnují ve formě peněžité odměny, ale také se může jednat např. o vybavení kanceláře, a odměny **vnitřní**, které jsou dány v nepeněžitém vyplnění a jedná se např. o uspokojení zaměstnance prací. (Koubek, 2007, s. 283)

Je důležité si vyčlenit základní pojmy, které souvisí s odměňováním, a to je plat a mzda. Plat se poskytuje ve veřejné správě a veřejných sférách (stát, územně samosprávný celek, státní fond, škola apod.), zatímco mzdu poskytují všichni ostatní zaměstnavatelé. (Šikýř, 2012, s. 125)

6.1 Tvorba mzdových stupňů

Struktura mzdových stupňů řadí jednotlivé pracovní profese do určitých stupňů. Tato tvorba zajišťuje zaměstnancům motivaci ke kariérnímu růstu. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 224)

U tvorby mzdových stupňů je důležité, aby struktura odpovídala danému podniku a dané práci. Dále je podstatné, aby všichni zaměstnanci rozuměli dané struktuře tarifů. Při vytváření stupňů je důležité, abychom měli přesné údaje o daném místě a daném zaměstnanci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 252)

Jeden z typů struktury mzdových/platových stupňů jsou **úzké stupně – mnohastupňové**. Jsou charakteristické vysokým počtem stupňů, kdy minimální počet stupňů je deset. Používá se zejména ve veřejných sektorech. Každý stupeň má své rozpětí, které vede ke zvyšování mzdy nebo platu na základě výkonu, schopností nebo přínosu. (Armstrong, 2009, s. 227)

Dalším typem jsou struktury **širokých stupňů**. Tento typ zahrnuje méně stupňů, obvykle šest až devět. Jsou používány ve většině dnešních firem, zejména z důvodu snazšího řízení. (Armstrong, 2009, s. 229)

6.2 Základní mzdové formy

Mzdovou formou se rozumí mzdové ocenění výsledků práce zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 307) Je důležité vybrat správnou mzdovou formu, kterou bude daný podnik nabízet, jelikož některé mzdové formy mohou vyvolávat nedostatečnou motivaci.

Časová mzda (plat)

Časová mzda představuje hodinovou, týdenní nebo měsíční částku, kterou zaměstnanec dostává za svou práci. Je jednou z nejvyžívanějších forem poskytování mzdy. Zejména pracovníci ji vnímají jako důležitou, protože tak mohou jednotlivě srovnávat systém odměňování. Při využívání časové mzdy je důležité si položit otázky jako:

- Jaká nejnižší úroveň mzdy/platu by měla být, pokud chceme, aby do firmy přicházeli kvalitní pracovníci?
- V jaké výši bychom měli nabídnout mzdu/plat současným pracovníkům? (Koubek, 2007 s. 309)

Úkolová mzda

Úkolovou mzdu považujeme za nejjednodušší formu vyplácení mzdy. Zaměstnanec je placen za každou odvedenou jednotku práce, kterou vykoná. Úkolová mzda se vyskytuje ve dvou formách. Jednou z nich je **úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Jedná se o stanovení spravedlivé odměny pro pracovníka. (Koubek, 2007, s. 311)

Druhým typem úkolové mzdy je **úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu**. Jde o stanovení pevné sazby za kus pro všechny přijatelné kusy až do dosažení dané normy. (Koubek, 2007, s. 311)

Podílová (provizní) mzda

Podílová mzda je používána zejména v obchodních činnostech nebo službách. Jedná se o odměnu, která je závislá na prodaném množství. Odměna může být závislá zcela, v tom případě mluvíme o přímé provizní mzdě, nebo zčásti, kdy zaměstnanec dostává základní garantovanou mzdu a k němu se připočítává provize za prodané zboží. (Koubek, 2007, s. 312).

Výhodou provizní mzdy je přímý vztah mezi výkonem a odměnou. Za nevýhodu považujeme faktory, které nemůže zaměstnanec ovlivnit (např. nahrazení výrobku levnějším apod.) (Koubek, 2007, s.312)

6.3 Doplnkové mzdové formy

Doplňkovou formou mzdy nebo platu se rozumí odměna za provedený výkon nebo zásluhu, případně obojí. Může být vázaná na kolektivní nebo individuální výkon, může se periodicky opakovat nebo dochází k vyplacení jednorázově. Kromě toho se dále většinou rozlišují doplňkové mzdové formy pro manažerské pracovníky a pro dělníky. (Koubek, 2007, s. 315)

Prémie

Prémie jsou jeden z nejznámějších typů doplňkové formy mzdy. Ty se obvykle poskytují ve formě úkolové mzdy nebo časové mzdy. Rozlišujeme 2 typy prémie:

1. Periodicky se opakující prémie za dané období, která závisí na odvedení výkonu – zaměstnanci musí splnit předem stanovený ukazatel k dosažení prémie, která se může vázat např. na množství odvedené práce, úspory apod.
2. Jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) – odměna vyplacena za odvedení mimořádného výkonu, který zaměstnanec splnil, bonus může mít peněžní i nepeňěžní formu (Koubek, 2007, s. 316)

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci za jeho dobře odvedenou práci, za větší množství splnění úkolů apod. Osobní příplatek se většinou počítá jako procento ze základní mzdy. Je zde také určeno maximální procento, které může zaměstnavatel vyplatit. (Koubek, 2007, s. 316)

Příplatky

Příplatky rozdělujeme do dvou skupin, a to povinné (jsou dány zákonem) a nepovinné.

Mezi povinné příplatky patří mzda za práci přesčas, mzda za práci ve svátek, mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, mzda za práci v noci, odměna za pracovní pohotovost. (Výplata, ©,1998-2017)

Do nepovinných příplatků řadíme např. příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky za oděv, příplatky za ubytování apod. (Koubek, 2007, s. 317)

Ostatní výplaty

U tohoto druhu jde především o zvýhodnění zaměstnance v dané společnosti. Řadíme zde např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou apod. Speciálním typem může být

např. náborový příspěvek, jde o přilákání uchazeče do dané firmy. (Koubek, 2007, s. 317–318)

Do ostatních výplat se řadí i odstupné, poskytnutí částky při propouštění zaměstnance z firmy. V zahraničí se často používá i pojem tzv. zlatá pouta, což je poskytnutí dané částky pro pracovníka, kterého práce nebaví, nezajímá, ale aby nadále zůstal v dané společnosti. (Koubek, 2007, s. 318)

6.4 Mzdotvorné faktory

Odměna bývá závislá na odvedeném výkonu. Při stanovení odměny se přihlíží k faktorům jako např. vzdělání, délka praxe, odborné znalosti apod. S postupným rozvojem byly faktory rozděleny na **vnitřní mzdotvorné faktory** a **vnější mzdotvorné faktory**. (Silné pracoviště, © 2012-2017)

Vnitřní mzdotvorné faktory

Tato skupina se týká především samotného pracovníka a pracovního místa. Vnitřní mzdotvorné faktory lze rozdělit do tří skupin:

1. Faktory, které souvisí s pracovním místem, plněním úkolů a postavením pracovníka v organizaci, informace se získávají z popisu a specifikace pracovního místa a hodnocení práce.
2. Výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců, úroveň výkonu, informace se získávají z hodnocení pracovníka.
3. Pracovní podmínky na daném pracovišti, ale i v podniku jako celku, ty mohou být negativní (např. hluk, škodlivé látky, stresové prostředí apod.) a ohrožovat pracovníkovo zdraví a duševní pohodu. (Kociánová, 2010, s.166)

Vnější mzdotvorné faktory

Při formulaci odměny je nutné brát v úvahu i vnější mzdotvorné faktory. Mezi ně patří situace na trhu práce, konkurenční prostředí v podobě odměňování, kvalifikace, daná geografická poloha společnosti či platné zákony a předpisy. (Silné pracoviště, © 2012-2017)

7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části jsou definovány pojmy motivace, stimulace či motivační systém. Dále se teoretická část zabývá motivační teorií, péčí o pracovníky a systémem odměňování, který je důležitý pro stimulaci zaměstnanců.

Motivací rozumíme určitou sílu, kdy dochází k ovlivnění lidí, aby se chovali určitým způsobem. Zatímco motivace zahrnuje vnitřní faktory, stimulace ovlivňuje člověka vnějšími faktory.

Motivační teorie jsou taktéž důležité pro pracovní motivaci. Motivační teorie si můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou teorie potřeb, kde nejznámějšími průkopníky jsou Maslow, McClelland nebo dvoufaktorová teorie Herzberga. Druhá skupina motivačních teorií je zaměřená na proces. Zde jsou známy především teorie cíle, teorie spravedlnosti nebo Vroomova expektanční teorie.

Dále jsme se zabývali motivačním systémem, jeho průběhem sestavování a zveřejňováním. Při tvorbě motivačního programu je důležité vědět, pro jaké zaměstnance je sestavujeme. Motivační program zahrnuje dva druhy motivace, a to hmotnou motivaci (příplatek, zaměstnanecké benefity, osobní ohodnocení apod.) a druhou, nehmotnou motivaci (pochvala od nadřízeného, projev uznání, projev důvěry apod.). Motivační systém by měl být jednoduchý, srozumitelný, a především také dostupný zaměstnancům.

S motivací a stimulací souvisí i péče o zaměstnance. V dnešní době je důležité nabídnout zaměstnancům takové podmínky, při kterých budou ochotní pracovat, a navíc budou se svou prací spokojeni, aby nedocházelo k odchodu zaměstnanců ke konkurenci. Kromě zákonných prostředků, které by měla společnost nabízet, by měla společnost nabízet i jiné formy služeb na pracovišti na bázi dobrovolnosti – jde např. o poskytnutí peněžních půjček, vytvoření mateřských školek nebo zajištění pitného režimu na pracovišti. Mezi zaměstnanecké výhody řadíme 25 dnů dovolené, „sick days“ nebo příspěvek na stravování. I to může vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnance.

Jedním z klíčových bodů motivace je i systém odměňování. Společnost by si měla stanovit přesný systém odměňování, a to stanovenou mzdou, a navíc osobní doplňkové formy (prémie, osobní ohodnocení apod.)

V dnešní době si společnosti uvědomují, jak jsou lidské zdroje pro ně důležité, a to se odvíjí i v jejich motivačních systémech. Společnost by se měla zajímat o své zaměstnance a poskytovat jim dostatečný rozvoj a spokojenost v pracovním prostředí. Pro efektivní fungování je důležité zjišťování spokojenosti pomocí dotazníků nebo osobních rozhovorů.

Teoretické poznatky jsou dále využity v praktické části, která se bude zabývat motivačním systémem ve společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH, S.R.O.

Společnost se zabývá výrobou pryžových dílů a je přímým dodavatelem pro největší automobilky ve světě jako např. Audi, VW, Škoda, BMW. SumiRiko AVS Czech se sídlem v Drnovicích je součástí skupiny ANVIS Group, která je dále součástí skupiny Sumitomo Riko Group, což zajišťuje společnosti být jedním z největších výrobců antivibračních dílů do automobilového průmyslu. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

Společnost má výrobní sféru rozdělenou do 4 skupin:

- **Montáž** – zde se nachází 25 montážních automatů, probíhá zde neustálá inovace.
- **Lisovna** – 45 vstřikolisů na pryž, jedná se o srdce firmy a také o její největší „know – how“.
- **Lakovna** – tady dochází k nanášení prvotřídního nástřiku, aby z firmy odcházely nejkvalitnější výrobky.
- **100 % kontrola** – jelikož firma dodává do největších automobilek světa, tak i požadavky na kvalitu jsou extrémně vysoké, tyto požadavky zaručuje 100 % kontrola. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)



Obr. 3 Logo společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Interní dokumenty)

8.1 Organizační struktura společnosti SumiRiko AVS Czech s.r.o.

Jelikož se SumiRiko AVS Czech s.r.o. řadí mezi světové společnosti i její organizační struktura je uvedena v anglickém jazyce. Daná organizační struktura je k nalezení v příloze č. I.

V celkové hierarchii se na první místo řadí ředitel společnosti, pod kterého spadají všechny ostatní oddělení. Oddělení IT, které spadá pod ředitele závodu, zajišťuje chod a fungování veškeré sítě ve společnosti. Jeho hlavní náplní je zřizovat a udržovat síť ve společnosti.

Další části organizační struktury je oddělení HSE, které se zabývá ochranou životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců, dále je propojeno s oddělením IT.

Nákupní interní oddělení (Purchase internal) má zajišťovat objednávky materiálu a celkové řízení výroby. Zde se připojuje i asistentka, která zajišťuje komunikaci mezi jednotlivými odděleními, ale její hlavní náplní je udržovat chod kanceláře ředitele závodu.

HR oddělení

HR oddělení se zabývá řízením lidských zdrojů. Pracovníci daného oddělení provádějí pohovory s budoucími pracovníci, zajišťují školení, podílí se na vytvoření mzdového řádu a motivačního programu. Na druhé straně se u daných pracovníků (personalistů) podávají žádosti na odchod ze společnosti, pracovní neschopnosti apod.

Finanční oddělení

Finanční oddělení zajišťuje chod společnosti z pohledu ekonomického a finančního. Náplní práce je vypracování mzdového účetnictví, interních finančních auditů a zpracování analýz. Oddělení zodpovídá za správné vedení dokumentů. Dále spolupracuje s ostatními orgány jako např. banka, místní samospráva, auditoři apod.

Výrobní oddělení

Výrobní oddělení se zaměřuje na plánování výrobních procesů a jejich fungování, podílí se na zavádění nových výrobků, vytváří pracovní postupy a výrobní plány. Kromě plánování výrobních procesů se zaměřují i na jejich monitorování a následné zlepšení. Hlavním cílem oddělení je dosáhnout, co největší produktivity.

Oddělení kvality

Oddělení kvality zjišťuje příčiny chyb a vad, které nastanou v rámci výrobního procesu. Pracovníci oddělení provádějí vstupní a výstupní kontrolu, zlepšují procesy ve výrobní sféře a provádějí školení pro zlepšení kvality ve výrobě. Dále se podílí na vytvoření směrnic kvality.

Oddělení logistiky

Oddělení logistiky se zaměřuje na logistické procesy a jejich fungování. Náplň práce pracovníků je komunikace s celním úřadem, zajištění zboží k odeslání a plánování distribučních cest. Také v oblasti logistiky je důležitá neustálá inovace a zlepšení logistických procesů.

Technické oddělení

Technické oddělení se zabývá vedením technického úseku, úzce spolupracuje s výrobním oddělením a zajišťuje taktéž fungování výrobního procesu. Podílí se na zavedení nových technických postupů.

Oddělení údržby

Oddělení údržby musí zajišťovat bezchybný chod daných strojů. Je potřebné, aby dané oddělení pracovalo s ostatními oddělení pro zajištění výroby.

Oddělení technologie

Oddělení technologie zajišťuje efektivní výrobu a provoz společnosti. Podílí se na vývoji nových produktů a jejich následné testování, koordinuje výrobní proces společně s technickým a výrobním oddělením.

Na závěr je důležité říct, že pro bezchybné fungování společnosti musí jednotlivé oddělení mezi sebou spolupracovat, komunikovat a podporovat se.

8.2 Historie společnosti SumiRiko AVS Czech s.r.o.

Zakladatelem firmy SumiRiko AVS Czech s.r.o. byla německá firma. V roce 1995 byla založena společnost v České republice, a to společnost WOCO GmbH jako závod na zpracování gumy a plastických hmot. V Drnovicích vznikla společnost s názvem **AVT s.r.o.** (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

Specializace společnosti nebyla ihned orientována na produkci automobilových příslušenství. První výrobkové komponenty byly firmou dodávány výrobcům bílé techniky, tj. praček a myček. Výrobky byly exportovány do firem Bosch-Siemens, AEG, Whirlpool aj. Další část výrobního sortimentu byla určena pro stavební průmysl. Výroba pro automobilový průmysl byla zahájena až v roce 1997. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

V roce 2003 začala společnost produkovat již ve větší míře komponenty pro automobilový průmysl, a to především jako subdodavatel pro ostatní společnosti WOCO s.r.o. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

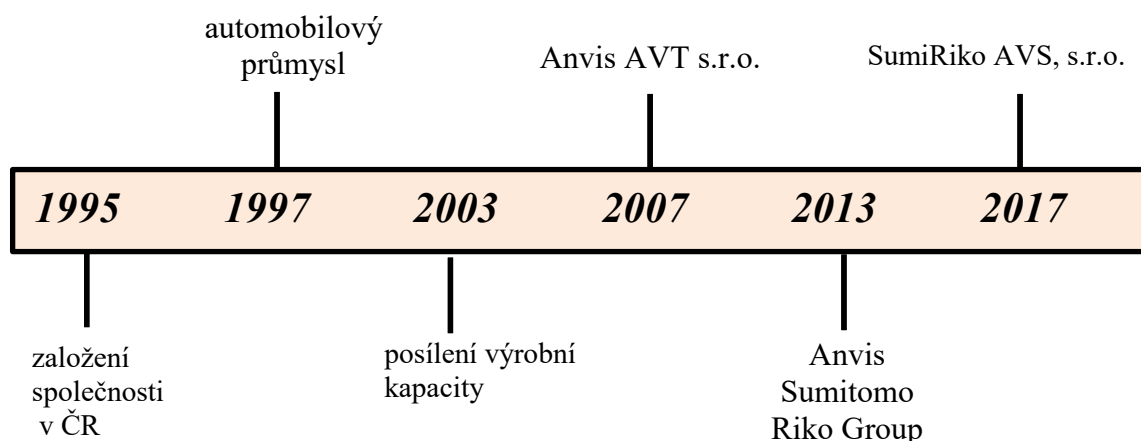
Na přelomu roku 2005/2006 se do AVT Drnovice přesídlila výroba automobilových komponentů ze sesterské společnosti ve Francii. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

Bohužel v roce 2007 došlo u firmy WOCO GmbH k ekonomickým potížím a majitel firmy, pan Wolf, prodal společnost AVT s.r.o. společně s dalšími výrobními závody ve Španělsku, Francii, Rumunsku, Číně, Mexiku, Jihoafrické republice a Brazílii finančním fondům ARQUES. Následně v Drnovicích vznikla nová firma **Anvis AVT s.r.o.** (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

V polovině roku 2011 finanční skupina ARQUES se rozhodla k prodeji veškerého podílu firmy Anvis Group GmbH panu Olafu Hahnovi, který se společně s další silnou americkou finanční skupinou v zádech HIG stal novým vlastníkem. (SumiRiko AVS Czech, © 2017)

V polovině roku 2013 prodal veškerý podíl japonské firmě TOKAI, která je součástí portfolia **firmy Sumitomo Riko Japan**. Tímto spojením vznikla největší firma na světovém trhu zabývající se výrobou gumových antivibračních komponentů pro automobilový průmysl. S cílem stát se celosvětovým lídrem v oblasti automobilových komponentů se Anvis Group rozhodl v roce 2013 stát součástí skupiny **Sumitomo Riko Group**. (SumiRiko AVS Czech, © 2017).

Od 1.dubna 2017 nastala změna původního jména na **SumiRiko AVS Czech, s.r.o.** (SumiRiko AVS Czech, © 2017)



Obr. 4 Časová osa vývoje společnosti SumiRiko AVS, s.r.o. (Vlastní zpracování)

8.3 SWOT analýza společnosti SumiRiko AVS Czech s.r.o.

SWOT analýza je vytvořena z důvodu zjištění informací o dané společnosti, jejích slabých a silných stránkách a také ke zjištění působení vnějších faktorů na společnost, ať už pozitivně – příležitosti nebo naopak negativně – hrozby. Dále SWOT analýza souvisí i s motivačním systémem a jeho fungováním.

U vyhotovení SWOT analýzy je zjišťován aktuální stav společnosti, aby společnost mohla být nasměrována správným směrem, a dále jsou zajímavé cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Vyhodnocená SWOT analýza připraví možnosti nového rozvoje v roli příležitostí a zároveň zjistíme hrozby, kterým se budeme snažit zabránit.

V tabulce 1 jsou znázorněny silné a slabé stránky, dále příležitosti a hrozby dané společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o.

VNITŘNÍ faktory	Silné stránky (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • stabilní a nadnárodní společnost • moderní technologie • růst společnosti • kvalifikovaná pracovní síla rozšiřování výroby • jeden z největších zaměstnavatelů 	Slabé stránky (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • špatná dopravní dostupnost • častá změna majitelů • časté reklamace
VNĚJŠÍ faktory	Příležitosti (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • malá konkurence • rozšiřující se automobilový trh • dlouhodobá spolupráce se světovými dodavateli 	Hrozby (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pracovníků • změny v legislativě • nestabilní politická situace

Pomocí silných stránek se může zajistit zvýšení příležitostí na trhu. Mezi silnou stránku patří to, že společnost je stabilní a očekává neustálý růst. Díky tomu se může zvyšovat příležitost v oblasti rozšiřování výroby a udržovat silnou stránku společnosti, tedy fakt, že společnost je jeden z největších zaměstnavatelů v okolí.

Mezi příležitostmi, které společnost může využít je malá konkurence v dané oblasti z čehož vyplývá již zmiňovaná silná stránka největšího zaměstnavatele. Jelikož se společnost nachází v malé obci a v okolí není mnoho velkých firem, tak je konkurence opravdu malá. Dále se do příležitostí zahrnuje neustále se rozšiřující automobilový trh a dlouhodobá spolupráce se světovými dodavateli.

Mezi slabé stránky je zařazena špatná dostupnost pro zaměstnance. Jak již bylo řečeno společnost se nachází na konci malé obce. Za prací dojíždí místní, ale i pracovníci ze širokého okolí, kteří se musí dostávat do práce autem. Společnost se snaží zavést alespoň autobusové spoje pro zaměstnance ze širokého okolí. Dále je mezi slabou stránku zařazena častá změna majitelů.

Ačkoliv společnost představuje jednoho z největších zaměstnavatelů, tak se potýká s problémem s nedostatkem zaměstnanců, a to především ve směnném provozu. Další hrozbou mohou být změny v legislativě, jako např. změna Zákoníku práce.

8.4 IFE a EFE matice

Dále ze SWOT analýzy se může sestavit IFE a EFE matice. IFE matice se zaměřuje na analýzu vnitřních faktorů, tudíž se jedná o silné a slabé stránky společnosti, zatímco EFE matice se zaměřuje na vnější prostředí, respektive na hrozby a příležitosti společnosti. Vyhodnocení EFE a IFE matic vede k vyhotovení strategie podniku.

V tabulce 2 jsou dány jednotlivé faktory EFE matice a jejich následné oznámkování. Váha jednotlivých faktorů byla prodiskutována se společností a její následné určení bylo ve spolupráci s ní.

Tabulka 2 Matice EFE společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Opportunities/ Threats	FAKTOR	VÁHA	BODY	CELKEM
O	Malá konkurence	0,015	3	0,045
O	Rozšiřující se automobilový trh	0,35	4	1,4
O	Dlouhodobá spolupráce se světovými dodavateli	0,025	4	0,1
T	Nedostatek pracovníků	0,51	1	0,51
T	Změny v legislativě	0,05	2	0,1
T	Nestabilní politická situace	0,05	1	0,05
				2,205

Střední hodnota je dána číslem 2,5. Z matice EFE vychází 2,205 což znamená, že je těsně pod hranicí střední hodnoty, z toho vyplývá, že společnost hůře reaguje na změny vnějšího prostředí. Za nejvýznamnější příležitost se považuje rozšiřující automobilový trh, které by společnost měla využít. Nejvýznamnější hrozbu představuje nedostatek pracovníků. Společnost by měla snížit danou hrozbu na minimum.

V tabulce 3 jsou definovány jednotlivé faktory vnitřního prostředí. Jako i u EFE matice i zde byly jednotlivé body probrány se společností a následně oznámkovány.

Tabulka 3 Matice IFE společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Strengths/ Weaknesses	FAKTOR	VÁHA	BODY	CELKEM
S	Stabilní a nadnárodní společnost	0,025	4	0,1
S	Moderní technologie	0,2	4	0,8
S	Růst společnosti	0,42	4	1,68
W	Špatná dopravní dostupnost	0,03	2	0,06
W	Častá změna majitelů	0,025	2	0,05
W	Časté reklamace od zákazníků	0,3	1	0,3
				2,99

U matice IFE je dána hraniční hodnota 2,5, což daný podnik splňuje a má dokonce hodnotu vyšší. Naopak proti EFE matici, dokáže společnost reagovat na změny vnitřního prostředí. Dále to znamená, že společnost má vytvořené celkově silné vnitřní prostředí. Za nejsilnější stránku společnosti je považován ekonomický růst. Naopak za nejslabší stránku jsou považovány časté reklamace od zákazníků.

9 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI

Motivační systém je důležitým nástrojem pro personální řízení. Proto je důležité stanovit účinné motivační prostředky, které budou kladně působit na zaměstnance. Motivační systém ve společnosti je tvořen 11 oblastmi:

1. Mzdový systém.
2. Motivace za beznemocnost.
3. Motivace Fond odměn mistra.
4. Motivace Kaizen.
5. Motivace Golden Eyes.
6. Motivace mistrů.
7. AHP program, talent management.
8. Sportovní a kulturní události.
9. Komunikační nástroje.
10. Benefity.
11. Leasing pracovních oděvů. (Interní materiál)

Mzdový systém

Mzdový systém je rozdělen na dvě kategorie. První z nich je mzdový systém pro přímé pracovníky, kde se zahrnují pracovníci ve výrobě. Druhá kategorie je mzdový systém pro nepřímé pracovníky (mistři, manipulanti, koordinátoři a administrativní pracovníci). (Interní materiál)

První skupina má stanoven základní hodinový tarif + % prémie, které se pohybují v rozmezí od 30 % - 50 % k tarifní třídě dle pracoviště. Prémie je vždy tvořena:

- k úkolové mzdě;
- ke zvýšení kvality;
- ostatní zákonné příplatky. (Interní materiál).

Druhá skupina je uvedena v mzdovém řádě. Tato skupina je každoročně měněna kvůli potřebám daných zaměstnanců. (Interní materiál)

Motivace za beznemocnost

Tento druh motivace zaměstnanců je dán pouze pro pracovníky, kteří pracují ve směnném provozu. Částka, kterou zaměstnanec dostane v případě, kdy nebyl v pracovní neschopnosti, je 700 Kč/měsíc. (Interní materiál)

Motivace Fond odměn Mistra

Tato skupina je určena především pro mistry a vedoucí pracovníky. Každý vedoucí a mistr má určitý fond odměn, který může rozdělit mezi své podřízené každý měsíc. (Interní materiál)

Motivace Kaizen

Motivační nástroj, který slouží k zapojení zaměstnanců do zlepšování fungování společnosti. (Interní materiál)

Motivace Golden Eyes

Jedná se především o zlepšení kvality ve výrobním procesu. Snaha o zachycení nekvalitních dílů hned na začátku procesu. Motivace se pohybuje kolem 100 Kč. Motivační nárok je uplatňován na konci roku. (Interní materiál)

Motivace Mistrů

Navrhnutí odměn od mistra pro svého podřízeného. (Interní materiál)

AHPP, Talent management

Motivační nástroj pro nejlepší pracovníky společnosti. Program je zaměřen na vysoce perspektivní pracovníky ve společnosti. (Interní materiál)

Jedná se o dvouletý cyklus, do kterého jsou vybráni 2–3 pracovníci ze společnosti. V první fázi musí být nominováni a následně schváleni, dále dochází k jejich monitorování a posuzování jednotlivých kritérií. (Interní materiál)

Talent management je předstupeň pro výběr kandidátů, pro jejich kvalifikační a profesní růst. (Interní materiál)

Sportovní a kulturní události

Jedná se zejména o dvě tradiční události. První z nich je sportovní den pro všechny zaměstnance a dále se jedná o společenský večírek na konci roku. (Interní materiál)

Komunikační nástroje

Za hlavní komunikační nástroj by měly být nástěnky ve společnosti. Nachází se zde centrální nástěnka, která má za úkol informovat zaměstnance o dění ve firmě. Dále je zde k dispozici tzv. suggestion box, kde mohou zaměstnanci vhazovat své náměty a připomínky. (Interní materiál)

Benefity

Jelikož se jedná o světový podnik, je zde nastavena široká škála benefitů:

- 25 dní dovolené;
- mzda;
- valorizace smluvních mezd;
- příspěvek na stravování – 28 Kč;
- jazykové kurzy;
- sportovní a společenské akce;
- využití mobilních telefonů pro soukromé účely;
- pitný režim na pracovišti;
- velkoobchodní poukázky – tzv. Flexi pass;
- příspěvek na jubilea a odchod do důchodu. (Interní materiál)

Leasing pracovních oděvů

Každý zaměstnanec má nárok na pracovní oblečení. Pracovník se nemusí zajímat o čistotu svého pracovního oděvu, jelikož tuto službu zajišťuje společnost. (Interní materiál)

10 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM

SumiRiko AVS Czech, s.r.o. je společnost, která zaměstnává kolem 470 zaměstnanců a uvědomují si, že aby firma neustále rostla, je potřeba zdokonalovat motivační systém a zlepšovat spokojenost zaměstnanců. Tím se zabývá i tento průzkum, který je zaměřen na analýzu motivačního systému a jeho následné zlepšení.

10.1 Sestavení dotazníku a průběh dotazníkového šetření

Pro průzkum ve společnosti byl zvolen dotazník, a to z toho důvodu, že při tolika zaměstnancích by bylo obtížné zajišťovat jiný druh šetření např. strukturovaný rozhovor. Dotazník se skládá z 11 otázek, z toho 10 otázek je uzavřených a 1 otázka je otevřená pro návrhy zaměstnanců.

Po dohodě s personálním útvarem společnosti byl dotazník předložen pracovníkům, kteří pracují ve třísměnném provozu a pracovníkům THP vyjma vedoucích manažerských pozic.

Dotazníky byly k dispozici od 27. 2. 2017 – 13. 3. 2017. Podoba dotazníku byla papírová, protože přes internet by se dotazník těžce distribuoval zejména pro pracovníky ve směnném provozu.

Dotazníková data byla zjišťována primárně. Celkově bylo rozdáno 250 dotazníků. Vyplněných dotazníků bylo odevzdáno 166, návratnost dotazníků tedy činí 64 %.

Na počátku výzkumu byly stanoveny dané hypotézy:

- H1₀: Důležitost benefitu velkoobchodní poukázky je závislý na druhu režimu práce.
- H2₀: Důležitost práce v klimatizovaném prostředí je nezávislá na druhu režimu.
- H3₀: Spokojenost s nastaveným motivačním systémem je nezávislá na délce působení zaměstnanců ve společnosti.
- H4₀: Zájem o benefit penzijní pojištění je nezávislý na výši dosaženého vzdělání.
- H5₀: Důležitost prémie je nezávislá na režimu práce.

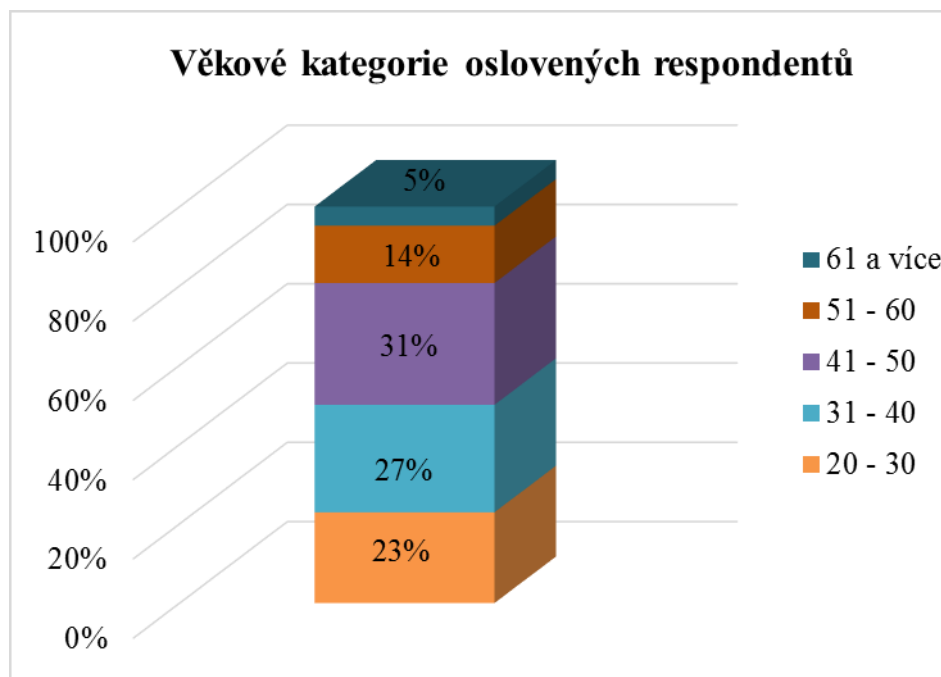
10.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pohlaví

Do dotazníkového šetření se zapojilo více žen než mužů, a to v poměru 52,73 % ku 42,77 %.

Věková kategorie

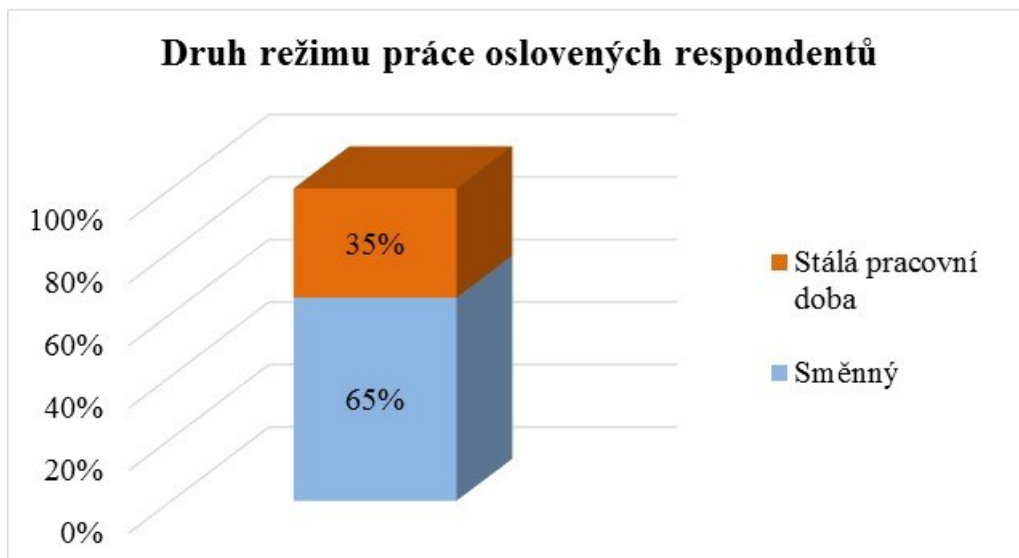
Věkové kategorie ve společnosti jsou rozmanité. Největší zasoupení z oslovených respondentů měli pracovníci ve věku mezi 41 – 50, na druhé místo se zařadila věková kategorie v rozmezí od 31 – 40. Nejmenší skupinu tvořila věková kategorie 61 a více let.



Graf 1 Věkové kategorie respondentů (Vlastní zpracování)

Oblast práce

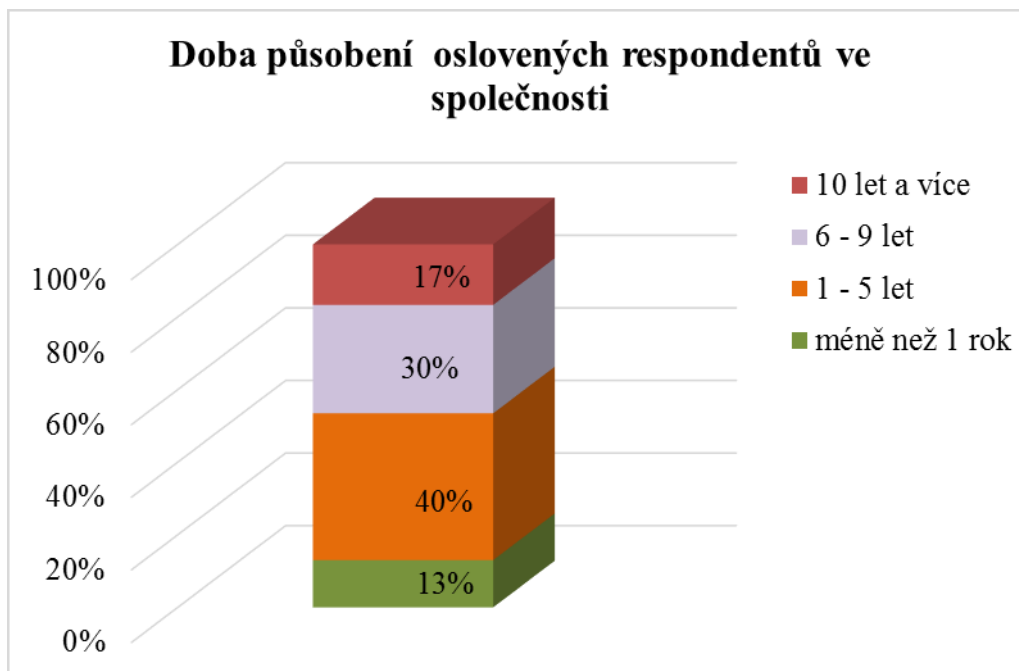
Další otázka se zaměřovala na oblast práce, tedy zdali zaměstnanec pracuje ve směnném provozu, kde se zpravidla chodí na třisměnný provoz, anebo jestli respondent pracuje jako THP pracovník. Ve společnosti tvořili větší část pracovníci, kteří pracují ve směnném provozu. Pracovníci ve směnném provozu představovali větší polovinu, a to přesně 65 %, zatímco THP zaměstnanci tvořili 35 %.



Graf 2 Rozložení režimu práce respondentů (Vlastní zpracování)

Doba působení respondentů ve společnosti

Další filtrační otázkou pro respondenty byla doba působení ve společnosti. Největší podíl zastoupení z oslovených respondentů bylo působení v rozmezí od 1 roku do 5 let, kterou tvoří 40 % z oslovených respondentů. Na druhé místo se zařadili zaměstnanci, kteří působí ve společnosti od 6 do 9 let. Ve společnosti se našli i zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti po dobu 10 let a více. Tato skupina byla zastoupena 17 % z oslovených respondentů.



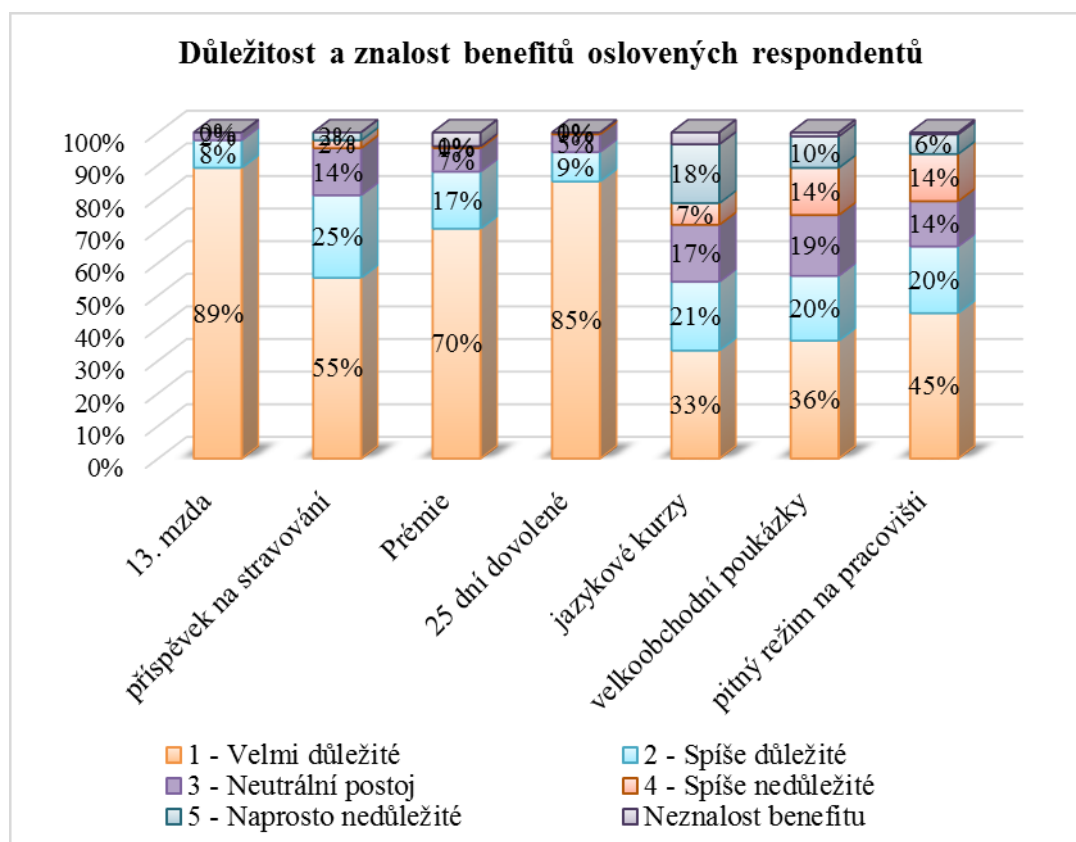
Graf 3 Doba působení respondentů ve společnosti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 1 – Znalost benefitů a jejich ohodnocení

Otázka č. 1 se zabývala znalostí benefitu zaměstnanci a jeho následné ohodnocení dle posouzení důležitosti.

Z grafu 4 důležitost benefitů ve společnosti, lze vidět, že společnost informuje své zaměstnance o svých benefitech, z toho vyplývá i fakt, že většinu benefitů znali. Znalost benefitů vyplývá především o komunikaci na pracovišti, kde jsou vyvěšeny nástěnky s potřebnými informacemi. U benefitu prémie se projevila neznalost u 4 % z celkově oslovených respondentů, druhý benefit se kterým respondenti nebyli seznámeni byl benefit jazykové kurzy, což je dáno především neseznámení pracovníků s tímto benefitem ve směnném provozu. Dále následují velkoobchodní poukázky a pitný režim na pracovišti.

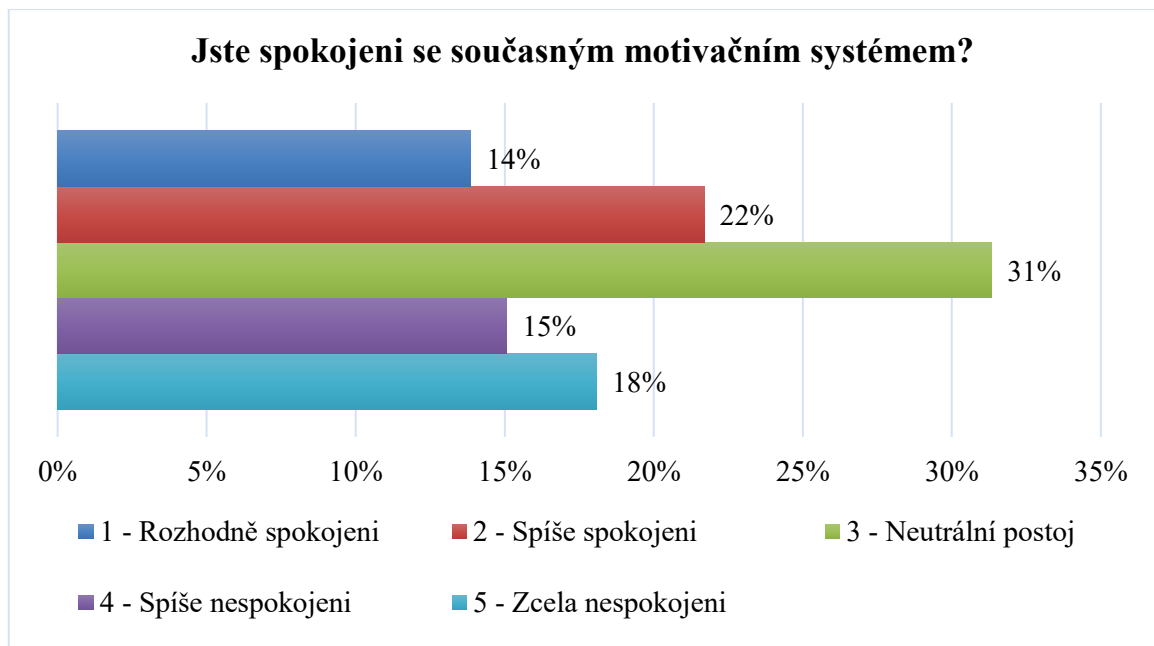
Co se týče důležitosti benefitů pro zaměstnance, tady se na první místo dostal benefit tzv. 13. mzda, který zaznamenalo jako nejdůležitější benefit 89 % z oslovených respondentů. Za ním se objevil benefit ve formě 25 dní dovolené, který za velmi důležité považovalo 85 % respondentů. Naopak mezi méně důležité benefity se zařadily jazykové kurzy a velkoobchodní poukázky.



Graf 4 Důležitost benefitů ve společnosti (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2 Spokojenost se současným motivačním systémem

Otázka č.2 se zabývala aktuální spokojeností se současným motivačním systémem. Vyjádřené odpovědi jsou viděny v grafu 5. Z daného průzkumu vyplynulo, že zcela nespokojeno bylo 18 % z oslovených respondentů. Opověď spíše nespokojeni označilo 15 % pracovníků z oslovených respondentů. Neutrální postoj zastávalo 31 %. Z toho vyplývá, že společnost má určitě, co zlepšovat.



Graf 5 Spokojenost se současným motivačním systémem (Vlastní zpracování)

Otázka č.4 Označte aspekty dle důležitosti pro výkon Vaší práce

Otázka č. 4 se zaměřila na aspekty, které jsou důležité pro výkon práce zaměstnanců. Všechny aspekty se pohybují v průměru mezi čísly 1 a 3. Daná otázka je rozdělena dle druhu vykonávané práce, a to na směnný provoz a THP pracovníky, jelikož je známo, že jinak vnímají aspekty zaměstnanci ve třisměnném provozu a odlišné vnímání mají THP pracovníci.

V tabulce 4 jsou znázorněny jednotlivé aspekty a jejich průměry dle směnného provozu a provozu, kde pracují THP pracovníci.

Osobní ohodnocení bylo důležitější pro zaměstnance ve třisměnném provozu, ale rozdíly mezi provozem směnným a provozem u THP pracovníků jsou minimální.

U příplatků byly zjištěny průměry s větší vahou u zaměstnanců ve směnném provozu. U THP pracovníků příplatky nejsou tak důležité, jelikož jsou hodnoceni fixním platem, tudíž

žádné příplatky u nich nemáme. Zatímco u směnného provozu příplatky existují, a to za noční provoz, za práci o víkendech apod.

Dostatečné světlo na pracovišti je důležitější pro pracovníky ve směnném provozu, jelikož to souvisí s výkonem jejich práce a s jejich odvedenou kvalitou práce.

U aspektu práce v klimatizovaném prostředí byly průměry v obou druhu režimu podobné.

Pochvala od nadřízeného a dobrá komunikace na pracovišti byly důležitější pro pracovníky THP než pro pracovníky ve směnném provozu, ale u daných aspektů se vyskytly pouze minimální rozdíly. U THP pracovníků se jedná především o každodenní kontakt se svým nadřízeným, což u pracovníků ve směnném provozu neplatí.

Jeden z dalších důležitých aspektů pro výkon práce byl pocit jistoty pracovního místa. Respondenti ve směnném provozu hodnotili daný aspekt o něco hůře než THP pracovníci.

Vysoká důležitost daného aspektu je dána především malou konkurencí v daném okolí.

Pracovníci mají strach o svou práci a bojí se, že ji ztratí, proto je pocit bezpečí pro ně důležitý. Především pro THP pracovníky je obtížné najít podobnou práci, která odpovídá jejich kvalifikaci.

Vzdělávání a rozvoj kariéry u obou druhů režimu je téměř stejný. Vzdelávání ve firmě probíhá především ve formě seminářů, organizování kurzů a školení např. zlepšení počítačové gramotnosti, zvyšování kvality apod.

Tabulka 4 Průměr aspektů dle odlišnosti provozu (Vlastní zpracování)

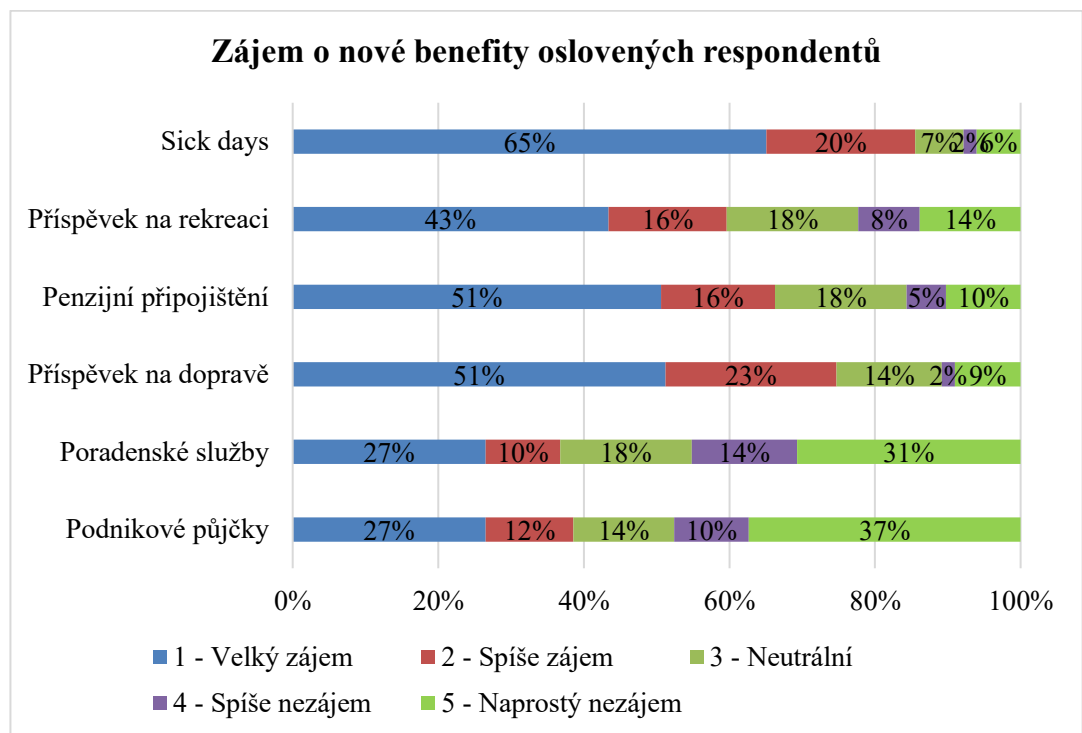
	Směnný provoz - průměr	THP pracovníci - průměr
Osobní ohodnocení	1,42	1,49
Příplatky	1,72	2
Dostatečné světlo na pracovišti	1,88	2,09
Práce v klimatizovaném prostředí	2,41	2,57
Pochvala od nadřízeného	2,41	2,31
Dobrá komunikace na pracovišti	1,78	1,7
Jistota pracovního místa	1,59	1,53
Vzdělávání	2,22	2,17
Rozvoj kariéry	2,44	2,46

Otázka č. 5 Zájem o nové benefity

Otázkou č.5 byl zjišťován zájem zaměstnanců o nové benefity. V grafu 6 lze vidět jednotlivé rozložení odpovědí oslovených respondentů.

Nejvíce požadovaný benefit zaměstnanců byl tzv. sick days, a to u 65 % oslovených respondentů. Zájem o tenhle benefit je dán z důvodu motivačního nástroje za beznemocnost.

Dále se řadí penzijní připojištění a příspěvek na dopravu, který by uvítalo 51 % respondentů. O příspěvek na rekreaci se zajímalo 43 % respondentů, zatímco o podnikové půjčky daní zaměstnanci neměli zájem. Další benefit, o který zaměstnanci neprojevíli zájem, byly poradenské služby v rámci společnosti.



Graf 6 Zájem o nové benefity pro zaměstnance (Vlastní zpracování)

10.3 Testování hypotéz

Pro vyhodnocení hypotéz jsou použity statistické nástroje, a to přímo test χ^2 v kontingenční tabulce, kterou se používají pro závislost dvou proměnných.

Hypotéza č. 1

H10: Důležitost benefitu velkoobchodní poukázky je závislý na druhu režimu práce.

Tato hypotéza byla zvolena především kvůli rozdílům v závislosti na druhu režimu práce. Většinou pracovníci, kteří pracují ve směnném provozu mají jiné priority a jinak posuzují

důležitosti daných benefitů. Tahle zvolená hypotéza představuje především rozdíly mezi provozy.

Pokud by benefit pro společnost vycházel jako nežádoucí pro jednu skupinu, mohla by tyto prostředky investovat jiným způsobem, tudíž efektivněji.

V tabulce 5 jsou dány jednotlivé rozložení odpovědí v závislosti na druhu režimu – směnný provoz a stálá pracovní doba (THP pracovníci).

Pomocné tabulky a výpočty jsou k nalezení v příloze č. II.

Tabulka 5 Velkoobchodní poukázky v závislosti na druhu režimu práce (Vlastní zpracování)

Velkoobchodní poukázky							
	0 Neznalost benefitu	1 Velmi důležité	2 Spíše důležité	3 Neutrální postoj	4 Spíše ne- důležité	5 Zcela ne- důležité	Celkový součet
Směnný	0	50	20	12	15	11	108
Stálá pra- covní doba	2	10	13	19	9	5	58
Celkový součet	2	60	33	31	24	16	166

Z výpočtu jsme zjistili, že:

- $\sum \chi^2 = 22,45$.

V dalším kroku je zvolena nejznámější a nejobvyklejší hladina závislosti $\alpha = 0,05$. Kritická hodnota kvantilu rozdělení bude $\chi^2 (6-1) * (2-1) = 0 5$ stupních volnosti, jelikož je k dispozici 6 sloupců a 2 řádky. Hodnota je vyjádřena ve statistických tabulkách.

$$\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}$$

$22,45 \geq 11,07 \rightarrow$ Z tohoto vztahu vyplývá, že danou hypotézu H_{10} zamítáme a vytvoříme novou hypotézu, která zní, že důležitost velkoobchodních poukázek je závislá na druhu režimu práce.

K výpočtu, jak silnou máme závislost mezi dvěma sledovanými znaky je použit tzv. Pearsonův vzorec:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

$$P = 0,35$$

Výsledek ukazuje, že závislost mezi druhem práce a důležitosti benefitu velkoobchodních poukázek je slabá až střední.

Hypotéza č. 2

H_{20} : Důležitost práce v klimatizovaném prostředí je nezávislá na druhu režimu.

Hypotéza byla zvolena především z důvodu zjištění, jestli existuje závislost práce v klimatizovaném na druhu režimu. Jedná se o výrobní společnost, která provozuje třisměnný provoz v halách, kde nejsou všude zabudovány klimatizace, tudíž i pro společnost je zjištěná skutečnost přínosná.

Tabulka 6 Práce v klimatizovaném prostředí v závislosti na druhu režimu práce (Vlastní zpracování)

Práce v klimatizovaném prostředí						
	1 Velmi důležité	2 Spíše důležité	3 Neutrální postoj	4 Spíše nedůležité	5 Zcela nedůležité	Celkový součet
Směnný	48	19	20	8	13	108
Stálá pracovní doba	7	18	24	5	4	58
Součet	55	37	44	13	17	166

Z daných dat jsme zjistili:

$$\sum \chi^2 = 23,48$$

$$\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}$$

$$23,48 \geq 9,49.$$

Další pomocné výpočty k dané hypotéze jsou k nalezení v příloze č. III.

Hypotézu H_{20} zamítáme, jelikož je zjištěna závislost mezi druhem režimu a důležitostí aspektu práce v klimatizovaném prostředí pro výkon pracovníka. Vychází tedy nová hypotéza H_{21} , která zní, že práce v klimatizovaném prostředí je závislá na druhu režimu práce.

Pomocí Pearsonova vzorce je zjišťována závislost mezi danými proměnnými. Jelikož výsledek činí 0,35, z toho vyplývá, že závislost mezi dvěma statistickými sledovanými znaky je slabá.

Hypotéza č. 3

H₃₀ – Spokojenost s nastaveným motivačním systémem je nezávislá dle délky působení zaměstnanců ve společnosti.

Jelikož se jedná o společnost, která působí na automobilovém trhu více než 20 let, následuje otázka, zda spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem závisí na délce působení. Další pomocné výpočty jsou k nalezení v příloze č. IV.

Tabulka 7 Spokojenost se současným motivačním systémem v závislosti na délce působení (Vlastní zpracování)

Spokojenost se současným motivačním systémem						
	1 Velmi spokojen	2 Spíše spokojen	3 Neutrální postoj	4 Spíše nespokojen	5 Zcela nespokojen	Celkový součet
méně než 1 rok	8	11	18	10	18	65
1–5 let	2	7	18	6	2	35
6–9 let	8	14	10	5	9	46
10 let a více	5	4	6	4	1	20
Součet	23	36	52	25	30	166

Z daných dat jsme zjistili:

$$\sum \chi^2 = 23,48$$

$$\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}$$

$$21,72 \geq 21,03$$

Jelikož kritická hodnota je větší než kritická hodnota z tabulek, lze stanovit, že danou hypotézu zamítáme. Tudíž nová hypotéza H₃₁ zní, že spokojenost s nastaveným motivačním systémem je závislá na délce působení zaměstnanců ve společnosti.

Výsledek Pearsonova koeficientu vychází 0,34, můžeme tedy usoudit, že závislost mezi dvěma sledovanými znaky je slabá.

Hypotéza č. 4

H₄₀: Zájem o benefit penzijní pojištění je nezávislý dle výše dosaženého vzdělání.

Pro společnost je důležité zjistit, zda existuje závislost mezi poskytnutí penzijního připojištění a vzdělání. Jde především o problém zavedení benefitu pro zaměstnance, aby byly uspokojeny všechny kategorie. K zamezení plýtvání přidá hodnotu právě daná hypotéza.

Tabulka 8 Penzijní pojištění dle výše dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)

Penzijní pojištění						
	1 Velmi za- jímavý	2 Spíše za- jímavý	3 Neutrální postoj	4 Spíše nezájem	5 Zcela nezájem	Celkový součet
Základní vzdělání	9	0	7	4	0	20
Středoškolské vzdě- lání bez maturity	34	9	8	2	8	61
Středoškolské vzdě- lání s maturitou	29	12	7	3	3	54
Vysokoškolské vzdě- lání (Bc.)	5	1	7	0	2	15
Vysokoškolské vzdě- lání (Ing.)	7	4	1	0	4	16
Součet	84	26	30	9	17	166

Nejprve jsme zjistili $\sum \chi^2 = 37,98$. Další pomocné výpočty jsou k nalezení v příloze č. IV.

Jelikož se nám hodnota v počtu řádků a sloupců změnila, bude se hledat v tabulce kritickou hodnotu pro 16 stupňů volnosti, což je 26,30. Následně dojde k porovnávání hodnot:

$$\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}$$

$$37,98 \geq 26,30$$

Dochází k tomu, že nulová hypotéza se zamítá a vytvoří se nová hypotéza H_{41} , která zní: Zájem o benefit penzijní pojištění je závislý na výši dosaženém vzdělání zaměstnance.

Dále chceme zjistit, jak silná je závislost mezi danými znaky. Pearsonův kontingenční koeficient vyšel 0,43 – jedná se tedy o mírnou závislost.

Hypotéza číslo č. 5

H_{50} : Důležitost prémie je nezávislá na režimu práce.

Hypotéza byla vytvořena na základě rozdílu odměňování THP pracovníků a pracovníků ve směnném provozu.

Další pomocné výpočty jsou k nalezení v příloze č. VI.

Tabulka 9 Příplatky v závislosti na druhu režimu (Vlastní zpracování)

Prémie						
	0 Neznalost benefitu	1 Velmi důležité	2 Spíše důležité	3 Neutrální postoj	4 Spíše nedůležité	Cel- kový součet
Směnný	0	82	15	11	0	108
Stálá pra- covní doba	7	35	14	1	1	58
Součet	7	117	29	12	1	166

Výsledek $\sum \chi^2 = 22,20$. Poté porovnááme s tabulkovou hodnotu, kde je pravděpodobnost omylu 0,05 %.

$$\chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}$$

$$22,20 \geq 9,49.$$

Tudíž hypotézu č.4 zamítáme a vytváříme novou hypotézu – H4₁: Důležitost prémie pro jednotlivé zaměstnance je závislá na režimu práce.

Pearsonův koeficient: $P = 0,34$.

Závislost, která vyšla mezi sledovanými znaky je slabá.

10.4 Shrnutí hypotéz

Tabulka 10 Shrnutí statistických hypotéz (Vlastní zpracování)

<u>Hypotéza</u>	<u>Výsledek</u>	<u>Závislost</u>
H1 ₀ : Důležitost benefitu velkoobchodní poukázky je závislý na druhu režimu práce.	H1 ₁ : Důležitost benefitu příspěvek na stravování je závislý na druhu režimu práce.	Slabá
H2 ₀ : Důležitost práce v klimatizovaném prostředí je nezávislá na druhu režimu práce.	H2 ₁ : Důležitost práce v klimatizovaném je závislá na druhu režimu práce.	Slabá
H3 ₀ : Spokojenost s nastaveným motivačním systémem je nezávislá na délce působení zaměstnanců ve společnosti.	H3 ₁ : Spokojenost s nastaveným motivačním systémem je závislá na délce působení zaměstnanců ve společnosti.	Slabá
H4 ₀ : Zájem o benefit penzijní pojištění je nezávislý na výši dosaženého vzdělání.	H4 ₁ : Zájem o benefit penzijní pojištění je závislý na výši dosaženého vzdělání.	Mírná
H5 ₀ : Důležitost prémie je nezávislá na režimu práce.	H5 ₁ : Důležitost prémie je nezávislá na režimu práce.	Slabá

Pro následné vyhodnocení jsou zvoleny hypotézy, které jsou shrnuty v tabulce 10.

První hypotéza se týká důležitosti poskytování velkoobchodních poukázek ve společnosti v závislosti na druhu režimu práce. Tato hypotéza je brána z toho hlediska, zdali je opravdu pro firmu důležité poskytovat daný benefit a jestli tento benefit je závislý na druhu režimu. Z šetření je patrná závislost mezi druhem režimu a velkoobchodních poukázek, společnosti jsou proto dány jednotlivé návrhy pro vylepšení.

Hypotéza číslo 2 je zaměřena na to, jak je důležitá pro jednotlivé zaměstnance práce v klimatizovaném prostředí. Ve směnném provozu a ve stálém provozu najdeme odlišný způsob vnímání tohoto aspektu. I zde byla zjištěna slabá závislost mezi danými jevy.

Spokojenost s daným motivačním systémem v závislosti na délce působení ve společnosti je zahrnuta v hypotéze 3. Hypotéza byla vytvořena z toho důvodu, že může dojít k situaci, kdy zaměstnanci, čím jsou déle ve společnosti, tím je vyvolávána nespokojenost s motivačním

systemem a celkově s celou společností. I zde byla zjištěna závislost a změna nulové hypotéza na novou hypotézu, která zní, že spokojenost s motivačním systémem závisí na délce působení ve společnosti.

Penzijní pojištění je dnes čím dál více diskutováno ve všech oblastech. I zde byla zajímavá skutečnost, jestli je daný typ benefitu preferovaný spíše lidmi se základním vzděláním, nebo naopak s vysokoškolským vzděláním. Zde nám vyšla mírná závislost mezi danými aspekty.

Poslední hypotéza je zaměřena na prémie, přesněji na to, zdali je nezávislá na druhu režimu práce. Zde byla daná hypotéza zamítnuta. Je to dáno především tím, že THP pracovníci jsou hodnoceni fixním platem.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Společnost SumiRiko AVS Czech, s.r.o. patří mezi neustále se rozšiřující společnosti a má téměř monopolní postavení v oblasti zaměstnanosti v dané lokalitě. Protože zaměstnanci jsou základem každé společnosti, měl by být pro ně zajištěn dostatečný rozvoj a vyhovující podmínky pro práci. Těchto důležitých aspektů si uvědomuje i samostatná společnost.

Průzkum je zaměřen především na rozdíly v rámci filtračních otázek jako např. jestli respondent pracuje ve směnném provozu nebo jako THP pracovník, délka působení ve společnosti apod. Se stávajícím motivačním systémem je naprosto spokojeno kolem 14 %, zatímco škálu 5 – zcela nespokojeno označilo 18 %, škálu 4 – spíše nespokojeno 15 %, tudíž společnost má určitě co zlepšovat.

Otázkou ohledně spokojenosti zaměstnanců je zjišťováno, zda existuje závislost mezi danou otázkou a délkou působení ve společnosti. Z daných výpočtů vyšlo, že zde závislost existuje, proto je pro společnost důležité **neustálé seznamování s daným motivačním systémem, ať už se zaměstnanci, kteří působí ve společnosti delší dobu, tak i s potenciálními a budoucími pracovníky**. Z EFE matice vyplynulo, že největší hrozbou je nedostatek pracovníků pro společnost, tudíž i z daného důvodu je důležité si vytvořit v podvědomí lidí dobrou pověst. Seznámení s daným motivačním systémem může být prostřednictvím nástěnek, kde budou vyvěšeny dané informace. Další formou je předložení motivačního systému již při přijímacích řízeních. Takto se bude předcházet následným nesrovnalostem a budoucí pracovník bude mít jasně daný motivační program.

Za nejvíce důležitý benefit je považována 13. mzda, dále 25 dní dovolené. Příspěvek na stravování považuje za nejvíce důležitý benefit 55 % respondentů a pro 25 % oslovených respondentů je považován za spíše důležitý. **Zde dochází k doporučení dále poskytovat dané benefity pro zajištění motivace zaměstnanců.**

Benefit velkoobchodní poukázky považuje za důležitý 33 % respondentů a odpověď spíše důležitý označilo 20 %. Jde především o problém využití poukázek. Dané poukázky Flexi, které společnost nabízí, je možné uplatnit na rekreační pobyty, zážitkové pobyty nebo např. nákup v lékárně. Každý zaměstnanec dostává 10 poukázek Flexi v celkové hodnotě 1000 Kč. Zde nastane problém především u lidí, kteří o takové programy nemají zájem, proto je **společnosti doporučeno použít kombinaci obchodních poukázek, které lze uplatnit např. i v potravinách nebo v supermarketech**. Nemusí se jednat o klasické Gastro pasy, kterou jsou poskytovány především v rámci stravenek, ale může se jednat např. o *Bonus*

pass. Tyto poukázky se dají využít jak v obchodech se smíšeným zbožím, supermarketech, tak i na nákup vitamínů a pomůcek v lékárnách.

U finančního ohodnocení dominuje osobní ohodnocení, které je pro většinu oslovených důležitý aspekt pro výkon práce, ale i příplatky považuje většina respondentů za důležité. Jelikož pomocí testu závislosti bylo zjištěno, že příplatky jsou závislé na druhu režimu. Zde by bylo pro společnost vhodnější zavedení **odměňování THP pracovníků na základě časové mzdy, nikoliv fixní**. Nedocházelo by k poklesu vnitřní motivace THP pracovníků. Pokud by společnost nesouhlasila s časovou mzdou pro THP pracovníky, bylo by vhodné **zavést fixní část platu a dále k ní připojit hodiny, které pracovník odpracuje nad rámec své pracovní doby**.

Vytvoření vhodného pracovního prostředí je nezbytné pro spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Společnost poskytuje dostatečné světlo na pracovišti, především ve výrobních halách, a i po rekonstrukci jednotlivých výrobních pasáží byly zavedeny klimatizace k určitým strojům.

U okruhu vztahy na pracovišti vyšla nejhůře pochvala od nadřízeného, což může znamenat, že většina pracovníků nevnímá vztah k nadřízeným jako podstatný. **Zde jsou dány doporučení na zlepšení komunikace – osobní pohovory, řešení problému přímo s danými pracovníky**.

U možnosti osobního růstu je dostatečné zapojení společnosti, jelikož tyto aspekty nejsou důležité pro pracovníky.

U otázky zavedení nových zaměstnaneckých benefitů je nejvíce žádaný benefit **tzv. sick days**. Přestože zaměstnanci dostávají odměnu za beznemocnost v rámci motivačního systému společnosti, tudíž **další doporučení spočívá v zavedení tohoto benefitu, především kvůli tomu, že se nemoci nedá vyhnout**. Jedná se především o zaměstnance ve třísměnném provozu, kteří mají velký nápor na organismus, a tudíž může dojít i k jeho oslabení nebo dokonce k selhání.

Dále v rámci poskytnutí nových benefitů je **zavedení příspěvku na dopravu**, především kvůli špatné dostupnosti společnosti, které vyplynula ze SWOT analýzy společnosti. I když za pozitivní je považováno zavedení autobusové linky trasa Nedašova Lhota – Valašské Klobouky – Drnovice.

Z šetření vyplynula mírná závislost mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a zajímavostí benefitu penzijního připojištění. Je možné, že pracovníci se základním vzděláním nebo se středním vzděláním bez maturity, nebudou mít dostatek finančních prostředků na zajištění do budoucnosti. Zatímco pracovníci s vysokoškolským vzděláním a středoškolským vzděláním s maturitou budou mít lepší možnosti pro zajištění. Návrhem na zlepšení motivačního systému je **zavedení penzijního připojištění poskytované zaměstnavatelem. Pro zaměstnavatele by vyplývala při zavedení benefitu i určitá daňová zvýhodnění.**

U zaměstnavatele jako je SumiRiko AVS Czech, s.r.o. je důležité si udržovat zaměstnance a poskytovat jim vše, co potřebují. Z daných hypotéz vyšlo, že jsou vybrané aspekty závislé na druhu práce nebo na výši dosaženého vzdělání. Doporučení ohledně poskytnutí nových benefitů je zavedení tzv. **cafeteria systému**. Každý zaměstnanec by si mohl vybrat své benefity dle potřeby. Tudíž by nedocházelo k plýtvání jednotlivých benefitů, kdy je zaměstnanci nevyužijí. Nedošlo by k plýtvání ani ze strany zaměstnavatele, který zbytečně poskytuje benefity a mívá své finanční prostředky, aniž by to mělo účinek na jejich zaměstnance.

ZÁVĚR

Každý člověk potřebuje v dnešní době práci pro své fungování ve společnosti a zároveň každá firma potřebuje pracovníky. V dnešní době chodí většina lidí do práce jenom kvůli penězům a jsou často znechuceni z jejich vlastní práce, proto si myslíme, že každá firma by se měla snažit poskytnout dostatečnou vnitřní a vnější motivaci pro své zaměstnance. Tím se zabývá i tato bakalářská práce, která je zaměřena na analýzu motivačního systému v dané společnosti.

V první části jsou vypracovány teoretické poznatky z oblasti motivace, stimulace, definice motivačního systému, teorie motivace nebo i péče o zaměstnance. Z teoretické části je dále vycházeno v praktické části.

Praktická část se zabývá nejdříve představením společnosti. Poté je představen aktuální motivační systém, který se ve společnosti nachází. Společnost SumiRiko AVS Czech, s.r.o. si uvědomuje důležitost sestavení správného motivačního programu, který nabízí široké spektrum výhod a motivace.

Dalším krokem v praktické části bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili pracovníci ve směnném provozu a THP pracovníci. Dotazníkové šetření je zaměřeno především na motivaci zaměstnanců, důležitost jednotlivých benefitů a spokojenost s nastaveným motivačním systémem.

Z dotazníkového šetření vyšlo pár nedostatků, které jsou v závěrečné kapitole shrnuty do doporučení, které navrhuji společnosti uskutečnit pro zlepšení jejího motivačního programu. Doporučení budou předložena vedení společnosti a budou následně prodiskutována, zda je v silách společnosti zavést opatření zejména ze stránky nákladovosti. Zavedení opatření, které jsou navrženy, budou přínosem pro danou společnost, zejména ve zvýšení motivace stávajících zaměstnanců. Dále by mohly pomoci vyřešit problém s fluktuací zaměstnanců a získat nové zaměstnance, které firma nutně potřebuje.

Dle mého názoru cíl mé bakalářské práce byl splněn, společnost má určité nedostatky v motivačním systému a věřím, že díky mé bakalářské práci se jí to podaří odstranit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- [2.] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3.] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page, 2012, x, 369 s. ISBN 978-0-7494-6552-0.
- [4.] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [5.] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [6.] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [7.] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8.] GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
- [9.] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [10.] Interní materiály společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o.
- [11.] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12.] KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
- [13.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14.] KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2017. Action Learning – praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- [15.] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

- [16.] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [17.] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [18.] PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [19.] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [20.] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [21.] PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.
- [22.] Silné pracoviště. *Řízení a hodnocení výkonu osob z cílové skupiny, motivace a odměňování* [online]. ©2012-2017 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html#nadpis3-2-6>,
- [23.] SumiRiko AVS Czech, s.r.o.: *O společnosti* [online]. ©2017 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://www.anvisavt.cz/o-spolecnosti>
- [24.] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [25.] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
- [26.] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [27.] Vyplata.cz. *Příplatky a odměny* [online]. ©2014 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/priplatkyaodmeny.php>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVT Antivibrationstechnik

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung – Společnost s ručením omezením

HR Human Resources

HSE Healthy Safety Environmental

MBO Management by Objectives – Řízení podle cílů

THP Technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces motivace (Armstrong,2009, s.109)	12
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb (Kubátová, 2017, s.70)	22
Obr. 3 Logo společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Interní dokumenty)	38
Obr. 4 Časová osa vývoje společnosti SumiRiko AVS, s.r.o. (Vlastní zpracování) ..	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o.....	42
Tabulka 2 Matice EFE společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Vlastní zpracování)	43
Tabulka 3 Matice IFE společnosti SumiRiko AVS Czech, s.r.o. (Vlastní zpracování)	43
Tabulka 4 Průměr aspektů dle odlišnosti provozu (Vlastní zpracování)	53
Tabulka 5 Velkoobchodní poukázky v závislosti na druhu režimu práce (Vlastní zpracování)	55
Tabulka 6 Práce v klimatizovaném prostředí v závislosti na druhu režimu práce (Vlastní zpracování)	56
Tabulka 7 Spokojenost se současným motivačním systémem v závislosti na délce působení (Vlastní zpracování).....	57
Tabulka 8 Penzijní pojištění dle výše dosaženého vzdělání (Vlastní zpracování)	58
Tabulka 9 Příplatky v závislosti na druhu režimu (Vlastní zpracování).....	59
Tabulka 10 Shrnutí statistických hypotéz (Vlastní zpracování)	60

SEZNAM GRAFŮ

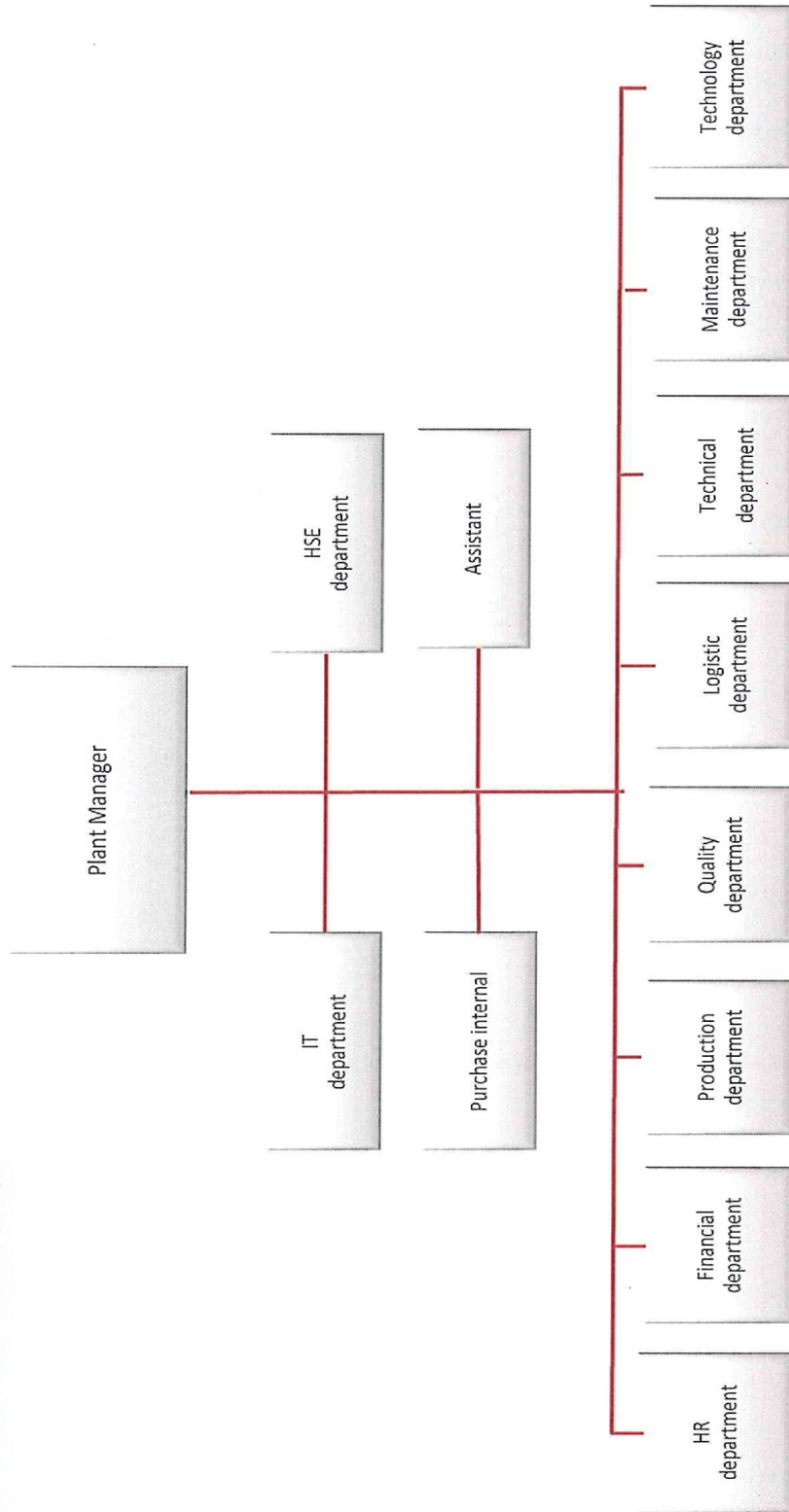
Graf 1 Věkové kategorie respondentů (Vlastní zpracování)	49
Graf 2 Rozložení režimu práce respondentů (Vlastní zpracování).....	50
Graf 3 Doba působení respondentů ve společnosti (Vlastní zpracování).....	50
Graf 4 Důležitost benefitů ve společnosti (Vlastní zpracování).....	51
Graf 5 Spokojenost se současným motivačním systémem (Vlastní zpracování)	52
Graf 6 Zájem o nové benefity pro zaměstnance (Vlastní zpracování)	54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH, S.R.O.	73
PŘÍLOHA P II - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 1	74
PŘÍLOHA P III - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 2.....	75
PŘÍLOHA P IV - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 3.....	76
PŘÍLOHA P V - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 4.....	77
PŘÍLOHA P VI - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 5.....	79
PŘÍLOHA P VII - DOTAZNÍK	80

PŘÍLOHA PI - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SUMIRIKO AVS CZECH, S.R.O.

SumiRiko AVS Czech s.r.o.



PŘÍLOHA P II - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 1

Velkoobchodní poukázky							
	0	1	2	3	4	5	Součet
Směnný	1,31	39,04	21,47	20,17	15,61	10,41	108
THP	0,70	20,96	11,53	10,83	8,39	5,59	58
Součet	2,00	60,00	33,00	31,00	24,00	16,00	166

nij	nij*	nij – nij*	(nij-nij*) ²	(nij-nij*) ² /nij*
48	35,78	12,21686747	149,2518508	4,171011318
19	24,07	-5,072289157	25,72811729	1,068785653
20	28,63	-8,626506024	74,41660618	2,599569997
8	8,46	-0,457831325	0,209609522	0,024782892
13	11,06	1,939759036	3,762665118	0,340197391
7	19,22	-12,21686747	149,2518508	7,76671073
18	12,93	5,072289157	25,72811729	1,990152595
24	15,37	8,626506024	74,41660618	4,840578615
5	4,54	0,457831325	0,209609522	0,046147455
4	5,94	-1,939759036	3,762665118	0,633471004
			χ^2	23,48140765

PŘÍLOHA P III - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 2

Práce v klimatizovaném prostředí						
	1	2	3	4	5	Celkový součet
Směnný	35,78	24,07	28,63	8,46	11,06	108
THP	19,22	12,93	15,37	4,54	5,94	58
Součet	55,00	37,00	44,00	13,00	17,00	166,00

nij	nij*	nij – nij*	(nij-nij*) ²	(nij-nij*) ² /nij*
48	35,78	12,21686747	149,2518508	4,171011318
19	24,07	-5,072289157	25,72811729	1,068785653
20	28,63	-8,626506024	74,41660618	2,599569997
8	8,46	-0,457831325	0,209609522	0,024782892
13	11,06	1,939759036	3,762665118	0,340197391
7	19,22	-12,21686747	149,2518508	7,76671073
18	12,93	5,072289157	25,72811729	1,990152595
24	15,37	8,626506024	74,41660618	4,840578615
5	4,54	0,457831325	0,209609522	0,046147455
4	5,94	-1,939759036	3,762665118	0,633471004
			χ^2	23,48140765

PŘÍLOHA P IV - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 3

Spokojenost se současným motivačním systémem						
	1	2	3	4	5	Celkový součet
méně než 1 rok	9,01	14,10	20,36	9,79	11,75	65
1–5 let	4,85	7,59	10,96	5,27	6,33	35
6–9 let	6,37	9,98	14,41	6,93	8,31	46
10 let a více	2,77	4,34	6,27	3,01	3,61	20
Součet	23	36	52	25	30	166

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
8	9,01	-1,01	1,012084483	0,112378611
11	14,10	-3,10	9,587603426	0,680146226
18	20,36	-2,36	5,576426187	0,273871819
10	9,79	0,21	0,044454928	0,004541242
18	11,75	6,25	39,10015967	3,328526413
2	4,85	-2,85	8,119066628	1,674242311
7	7,59	-0,59	0,348526637	0,045917001
18	10,96	7,04	49,50733053	4,515503773
6	5,27	0,73	0,531318043	0,100798623
2	6,33	-4,33	18,70823051	2,957682157
8	6,37	1,63	2,645521846	0,415081878
14	9,98	4,02	16,19335172	1,62324661
10	14,41	-4,41	19,44491218	1,349437885
5	6,93	-1,93	3,716069096	0,536406496
9	8,31	0,69	0,471621425	0,056731273
5	2,77	2,23	4,968065031	1,792823468
4	4,34	-0,34	0,113804616	0,026238286
6	6,27	-0,27	0,070256931	0,011214087
4	3,01	0,99	0,976048773	0,324048193
1	3,61	-2,61	6,835389752	1,891124498
			χ^2	21,72

PŘÍLOHA P V - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 4

Penzijní připojištění						
	1	2	3	4	5	Celkový součet
Středoškolské vzdělání bez maturity	10,12	3,13	3,61	1,08	2,05	20
Středoškolské vzdělání s maturitou	30,87	9,55	11,02	3,31	6,25	61
Vysokoškolské vzdělání (Bc)	27,33	8,46	9,76	2,93	5,53	54
Vysokoškolské vzdělání (Ing)	7,59	2,35	2,71	0,81	1,54	15
Základní vzdělání	8,10	2,51	2,89	0,87	1,64	16
Součet	84	26	30	9	17	166

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
9	10,12	-1,12	1,25547975	0,124053356
0	3,13	-3,13	9,812744956	3,13253012
7	3,61	3,39	11,46189578	3,171124498
4	1,08	2,92	8,501088692	7,839892905
0	2,05	-2,05	4,195093628	2,048192771
34	30,87	3,13	9,812744956	0,317899232
9	9,55	-0,55	0,307156336	0,032148772
8	11,02	-3,02	9,145158949	0,829560866
2	3,31	-1,31	1,708847438	0,516700683
8	6,25	1,75	3,073051241	0,491925271
29	27,33	1,67	2,804616055	0,102638065
12	8,46	3,54	12,54695892	1,483472351
7	9,76	-2,76	7,612280447	0,780023799
3	2,93	0,07	0,005225722	0,001784917
3	5,53	-2,53	6,401509653	1,157571462
5	7,59	-2,59	6,70997242	0,884012239
1	2,35	-1,35	1,820873857	0,775038616
7	2,71	4,29	18,39686457	6,786398929
0	0,81	-0,81	0,661380462	0,813253012
2	1,54	0,46	0,215161852	0,140066147

7	8,10	-1,10	1,202061257	0,148468876
4	2,51	1,49	2,231964001	0,890639481
1	2,89	-1,89	3,578022935	1,237399598
0	0,87	-0,87	0,752503992	0,86746988
4	1,64	2,36	5,576426187	3,403260099
			χ^2	37,98

PŘÍLOHA P VI - POMOCNÉ VÝPOČTY K HYPOTÉZE Č. 5

Prémie						
	1	2	3	4	5	Celkový součet
Směnný	4,55	76,12	18,87	7,81	0,65	108
Stálá pracovní doba	2,45	40,88	10,13	4,19	0,35	58
Součet	7	117	29	12	1	166

n_{ij}	n_{ij}*	n_{ij} – n_{ij}*	(n_{ij}-n_{ij}*)²	(n_{ij}-n_{ij}*)²/n_{ij}*
0	4,55	-4,55	20,74	4,55
82	76,12	5,88	34,57	0,45
15	18,87	-3,87	14,96	0,79
11	7,81	3,19	10,19	1,31
0	0,65	-0,65	0,42	0,65
7	2,45	4,55	20,74	8,48
35	40,88	-5,88	34,57	0,85
14	10,13	3,87	14,96	1,48
1	4,19	-3,19	10,19	2,43
1	0,35	0,65	0,42	1,21
			χ²	22,20

PŘÍLOHA P VII - DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Denisa Machů a jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně. V rámci své bakalářské práce se zabývám – *Analýzou motivačního systému ve Vaší společnosti*. Cílem dotazníku je analyzovat motivační systém ve Vaší společnosti a poté vypracovat doporučení, které povedou k jeho zlepšením.

Ráda bych Vás poprosila o pravdivé vyplnění dotazníku, který Vám zabere 3 minuty. Dotazník je zcela anonymní. Předem Vám děkuji za ochotu a za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Denisa Machů
studentka 3. ročníku UTB ve Zlíně

- 1. Nejprve vyberte benefit, který znáte ve Vaší společnosti a poté je oznámte dle stupnice 1-5.**
(1 – velmi důležité, 3 – neutrální postoj, 5 – zcela nedůležité)

		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	13. plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Prémie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	25 dní dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	jazykové kurzy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	velkoobchodní poukázky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	pitný režim na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Poskytuje Vám firma dostatečný rozvoj Vaší kariéry?

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rozhodně NE

4. Do jaké míry, jste spokojen/a se současným motivačním systémem ve Vaší společnosti?

(1 – naprosto spokojen, 5 – zcela nespokojen)

	1	2	3	4	5	
Naprosto spokojen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zcela nespokojen

5. Oznámkuje dané aspekty dle důležitosti pro výkon Vaší práce.

(1 – nejvíce důležité, 3 – neutrální postoj, 5 – zcela nedůležité)

	1	2	3	4	5
<u>Finanční ohodnocení</u>					
• Osobní ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Příplatky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Pracovní prostředí</u>					
• Dostatečné světlo na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Práce v klimatizovaném prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Vztahy na pracovišti</u>					
• Pochvala od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dobrá komunikace na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Jistota pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>Možnost osobního růstu</u>					
• Vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Rozvoj kariéry	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Vyberte zaměstnanecké benefity, o které byste ve Vaší společnosti měl/a zájem?

Následně oznámujte dle stupnice, jak jsou pro Vás zajímavé. (1 – velmi mě to zajímá, 3 – neutrální postoj, 5 – nezajímá mě to)

		1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	Podnikové půjčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Poskytnutí poradenských služeb v právní oblasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Příspěvek na dopravu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Příspěvek na rekreaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Sick days ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Jak dlouho působíte ve společnosti?

- méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–9 let
- 10 let a více

8. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní vzdělání
- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské (Bc) vzdělání
- Vysokoškolské (Ing. Mgr. PhDr.) vzdělání

9. Věk:

- 20–30

¹ benefit zaměstnancům, kdy si zaměstnanec může vzít určitý počet dnů na léčení místo nemocenské

- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a více

10. Pracujete ve směnném provozu nebo máte stálou pracovní dobu?

- Směnný provoz
- Stálá pracovní doba

11. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

12. Prostor pro Vaše připomínky a náměty. (Nepovinná otázka)

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku a
přeji Vám mnoho úspěchů.