

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu  
v podniku**

**The economic assessment of benefits of the incentive  
programme in the company**

Monika Menzlová

Cheb 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MENZLOVÁ**  
Osobní číslo: **K11B0155P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**  
Zadávatel katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Analyzujte personální procesy ve vybraném podniku s důrazem na motivaci pracovníků.
3. Na základě uskutečněné analýzy navrhnete strukturu motivačního programu pro vybraný podnik.
4. Zamyslete se nad ekonomickou efektivností navrženého motivačního programu a posuďte jeho realizovatelnost v praxi.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne ...

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování mé bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1    Základní pojmy .....	8
1.1    Pojem motivace .....	8
1.1.1    Motiv.....	8
1.1.2    Stimulace a stimul.....	8
1.2    Teoretické přístupy k motivaci.....	8
1.3    Zdroje motivace .....	10
1.4    Motivační profil .....	12
1.5    Motivační program.....	12
2    Charakteristika společnosti LD Way company, s.r.o.....	14
2.1    Organizační struktura .....	14
2.2    Vize, mise, cíle a strategie společnosti.....	16
2.3    Styl vedení.....	17
2.4    Kultura společnosti.....	18
3    Analýza personálních procesů v podniku .....	20
3.1    Analýza práce.....	20
3.2    Získávání a výběr pracovníků .....	23
3.3    Hodnocení a odměňování pracovníků.....	25
3.4    Vzdělávání pracovníků.....	27
3.5    Současný motivační program.....	28
3.6    Předpokládané motivační faktory skupin zaměstnanců .....	28
3.6.1    Brigádníci.....	29
3.6.2    Zaměstnanci .....	30
3.6.3    Management.....	31

3.6.4	Popis motivačních faktorů .....	31
4	Hodnocení motivace ve společnosti .....	34
4.1	Dotazníkové šetření.....	34
4.1.1	Brigádníci.....	34
4.1.2	Zaměstnanci .....	37
4.1.3	Management.....	38
4.2	Návrhy na zlepšení.....	40
5	Nový motivační program .....	45
6	Implementace a ekonomické posouzení nového motivačního programu.....	50
6.1	Implementace nového motivačního programu.....	50
6.1.1	Delegování manažerů .....	50
6.1.2	Vzdělávání pracovníků .....	50
6.1.3	Benefity.....	51
6.1.4	Odměny za práci .....	51
6.2	Finanční zhodnocení motivačního programu.....	51
6.3	Výběr vhodných zaměstnanců pro poskytování benefitů a zpětná vazba.....	52
6.4	Přínosy motivačního programu .....	52
	Závěr .....	53
	Seznam tabulek .....	54
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam použitých zkratk .....	54
	Seznam použité literatury .....	55
	Seznam příloh .....	57

## Úvod

Bakalářská práce na téma "Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku" spadá do oblasti široké problematiky řízení lidských zdrojů. Oblast řízení lidských zdrojů stále nabývá na důležitosti. Nejnovější studie [4] naznačují růst důležitosti nehmotného kapitálu pro společnosti. Svou roli hraje lidský kapitál i v moderních metodách řízení jako BSC, performance prism a dalších. Otevřenou otázkou zůstává [13] jak měřit samotný nehmotný kapitál a jeho přínosy.

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a motivačním programem ve společnosti LD Way company, s.r.o. Za své cíle si klade provedení personální analýzy a dotazníkového šetření jako východisko pro stanovení motivačního programu. Dále pak provedení návrhu implementace a zjištění ekonomického působení na společnost. Společnost LD Way působí na trhu krátkou dobu a její interní procesy provází časté změny. Proto se bude práce soustředit nejen na ekonomické posouzení motivačního programu, ale i na východiska pro tvorbu a následně i tvorbu samotného motivačního programu.

V první části budou definovány nejdůležitější prvky týkající se motivace, druhá a třetí část se bude věnovat informacím o společnosti a analýzou jejího personálního prostředí s ohledem na motivaci. Ve čtvrté části bude provedena analýza, na základě dotazníkového šetření, ověřující vliv a dopad stanovených motivačních měřítek ze třetí části. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a personální analýzy bude navrhnout nový motivační program a návrhy na zlepšení personálních procesů. Naznačen bude i postup implementace nového motivačního programu, a to především pro odhad nákladů a časového zatížení. Závěr práce se bude věnovat posouzení ekonomického dopadu na společnost.

# 1 Základní pojmy

## 1.1 Pojem motivace

V odborné literatuře lze nalézt mnoho definic motivace. Podle psychologického slovníku je „*motivace proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů.*“ [5, str. 238] Jermář ve své publikaci uvádí, že motivace je „*obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, určitému jednání.*“ [6, str. 60] Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., vysvětlují, že „*pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.*“ [2, str. 226] Americký psycholog P. T. Young vystihuje motivaci jako „*proces vzbuzení nebo podněcení chování, udržení činnosti v běhu a jejího usměrňování do určité dráhy.*“ [9, str. 13] Podle [1] je motivace určité chování orientované na cíl. Lidi jsou motivováni vědomím, že jejich chování vede k dosažení určitého cíle, který uspokojí jejich potřeby.

### 1.1.1 Motiv

„*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ [2, str. 227] Podle [1, str. 252] je motiv „*důvod pro to, abychom něco udělali.*“

### 1.1.2 Stimulace a stimul

„*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychologických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Stimulem přitom může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.*“ [2, str. 228]

## 1.2 Teoretické přístupy k motivaci

Teoretických přístupů, které vysvětlují motivaci, je celá řada a obecně pro ně všechny platí, že zkoumají proces motivování. Snaží se objasnit, proč se lidé chovají určitým způsobem a vyvíjejí určité úsilí. [10]



Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., ve své knize uvádějí pět základních modelů.

- Homeostatický model

Tato teorie byla formulována v roce 1915 americkým fyziologem Cannonem. Podstatou je narušení rovnováhy v organismu. Stane-li se, že je narušena rovnováha v organismu, vzniká pocit napětí, potřeby, který vyvíjí tlak na jedince zevnitř. Je nutné tento tlak odstranit a uspokojit potřebu, což má za následek obnovení narušené rovnováhy. Tento model předpokládá pasivitu člověka a odpovídají mu nejvíce motivy, které mají základ v organických potřebách. Člověk není jen tvorem biologickým, nelze tedy tímto modelem vysvětlit motivaci veškerého lidského chování.

- Hédonistický model

Hédonismus je filozofický směr, který má kořeny v antice. Klade důraz na význam emocí v životě člověka. Cílem tohoto směru je, veškerou lidskou činností směřovat k dosažení slasti a vyhnutí se nelibosti. Tento model také nevysvětluje lidskou motivaci, postrádá fakt, že člověk může být motivován i k činnostem, které jsou spojeny s námahou, s komplikacemi a dosažení slasti není vždy jisté.

- Aktivační (pobídkový) model

Základní motivační činitel u tohoto modelu je pobídka z vnějšího prostředí. Tento vnější podnět se zaměřuje na jedincovo chování. S touto teorií souvisí motivy emocionální a sociální jako například strach, agrese, moc, sdružování, výkonnost.

- Kognitivní modely motivace

K tomuto modelu existuje mnoho podobných teorií. Nejznámější teorií je teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera. Ta vychází z toho, že každý člověk během svého života vnímá, poznává a hodnotí sebe, své jednání i své okolí. Pokud se tyto jeho poznatky dostanou do rozporu - kognitivní disonance, stává se tento stav pro člověka nepříjemný. Dochází proto k aktualizaci potřeby tak, aby nastal soulad – konsonance.

- Humanistické modely motivace

Jako jeden ze zakladatelů humanistické psychologie Maslow stanovil, že člověk má v sobě dvě síly. Jedna směřuje zpět, k regresi a vychází ze strachu o bezpečí, vyvolává strach podstoupit riziko. Další směřuje kupředu, k úplné funkčnosti sil, k důvěře

ve vnější svět. Hierarchická struktura potřeb, kterou můžeme vidět na obrázku č. 1, přechází od fyziologických potřeb, k potřebě jistoty a bezpečí, k sociálním potřebám, k uznání a seberealizaci. Ovšem ne každý dosáhne až k nejvyšší úrovni - k potřebám seberealizačním. Obecně lze říct, že se po uspokojení nižších potřeb člověk snaží o uspokojení potřeby vyšší. [2]

**Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa**



Zdroj: [15], vlastní zpracování, 2014

### **1.3 Zdroje motivace**

Bedrnová, Nový a kol., ve své knize uvádějí jako zdroje motivace skutečnosti, které motivaci vytvářejí a jsou její součástí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [3]

## **Potřeby**

Potřeba je ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince významné. Je to stav napětí vedoucí k činnostem, které se snaží odstranit konkrétní nedostatek. Potřeby rozdělujeme na biologické neboli primární, které jsou spojeny s funkcí lidského těla: potřeba tekutin, potravy. A na potřeby sociální neboli sekundární, které jsou spojeny s člověkem jako kulturním a společenským tvorem: potřeba lásky, uznání, dominance. [6]

## **Návyky**

Jsou to pravidelné činnosti, které si jedinec zafixuje a stávají se pro něj automatické a stereotypní. Poté jedná v určitých situacích, které mu jsou povědomé, automaticky, aniž by nad nimi přemýšlel. Uvnitř jedince vzniká tlak nebo nějaká pohnutka, které ho nutí takto reagovat. Můžeme tedy návyk definovat jako naučený vzorec chování, který může být výsledkem výchovy, ale také sebe utvářecích aktivit každého jedince. [3]

## **Zájmy**

Obecně můžeme zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Zájem nemá ustálenou definici a je různými autory chápán odlišně. Růžička a Drázková ve své knize uvádějí, že zájem je trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů, které je spojeno s rozvinutím jeho činnosti. [11] Říčan zájem vysvětluje jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité činnosti. [12]

Zájem je forma zaměření člověka na určitou oblast jevů, může se jednat o zájmy sportovní, jazykové, hudební. V těchto činnostech, které jedince naplňují, se obohacuje a rozvíjí jeho osobnost. [3]

## **Hodnoty**

Hodnocení některých jevů přejímá jedinec jako hotové od svého sociálního prostředí. „*Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl.*“ [2, str. 231] Každý člověk si vytváří v průběhu života vlastní hodnotovou mapu, kde některé skutečnosti mají pro něj větší význam, než jiné, kterým přisuzuje hodnoty nižší. Hodnotou pro člověka může být cokoliv, záleží na jeho

osobnosti a na osobních zkušenostech. Avšak existují obecně platné hodnoty, jako například rodina, zdraví, láska, vzdělání. [2]

## **Ideály**

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* [3, str. 250] Ideál je individuální záležitost a pro každého jedince je ideálem něco jiného. Může se týkat osobního života, životních cílů nebo pracovních cílů. Ideály vznikají na základě působení různých faktorů vývoje a utváření osobnosti jedince, jako například rodiny a jiné autority. [3]

### **1.4 Motivační profil**

Motivační profil každého jedince se vytváří a vyvíjí spolu s jeho osobností již od útlého věku. Významnou úlohu ve vytváření motivačního profilu tvoří sebe utvářecí aktivity jedince, ale jsou zde i další vlivy jako je temperament, emocionální charakteristiky a také charakterové vlastnosti nebo postoje. *„Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáváme určitý „vhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace.“* [2, str. 240] Poznáním motivačního profilu jedince můžeme hlouběji porozumět jeho chování a jednání a také můžeme úspěšně ovlivňovat jeho motivaci správným směrem. Motivační profil člověka je tvořen různými dimenzemi, kterých je velmi mnoho a mají různý obsah. Každý jedinec se přiklání více k jednomu či druhému pólu dimenze. Bedrnová, Jarošová, Nový, a kol., uvádí několik příkladů dimenzí a zde si některé z nich uvedeme:

- orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- situační orientace x perspektivní orientace,
- individuální orientace x skupinová orientace,
- činnost x pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch x na morální uspokojení. [2]

### **1.5 Motivační program**

*„Motivační program je chápán jako dílčí nebo ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích*

*zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejich zaměstnanců.“ [6, str. 69] Jedná se zejména o zjištění zájmů, které mají zaměstnanci a formování těchto zájmů, rozvoj znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využívání v pracovním procesu. Stanovit si parametry stavu, ke kterému chceme motivačním programem přispět a vycházet ze situace, cílů a strategie organizace je pro tvorbu motivačního programu výchozí. [6] „Je v zájmu každé organizace, aby její management a v jeho rámci všichni manažeři postupovali ve všech výše uvedených oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku, resp. alespoň u jejich převážně většiny.“ [2, str. 269]*

Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., uvádějí obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich ochoty a spokojenosti:

- pracovníci vykonávají práci, která má smysl a význam pro podnik a jsou s ní spojováni,
- pracovníci vykonávají pro ně zajímavou práci, která jim přináší osobní rozvoj a není pro ně příliš náročná,
- pracovníci mají vyhlídky na možnost finančního postupu nebo kariéerního růstu,
- pracovníci jsou dostatečně poučeni o skutečnostech, které pro ně mají význam s ohledem na jejich pracovní činnost. [2]

## 2 Charakteristika společnosti LD Way company, s.r.o.

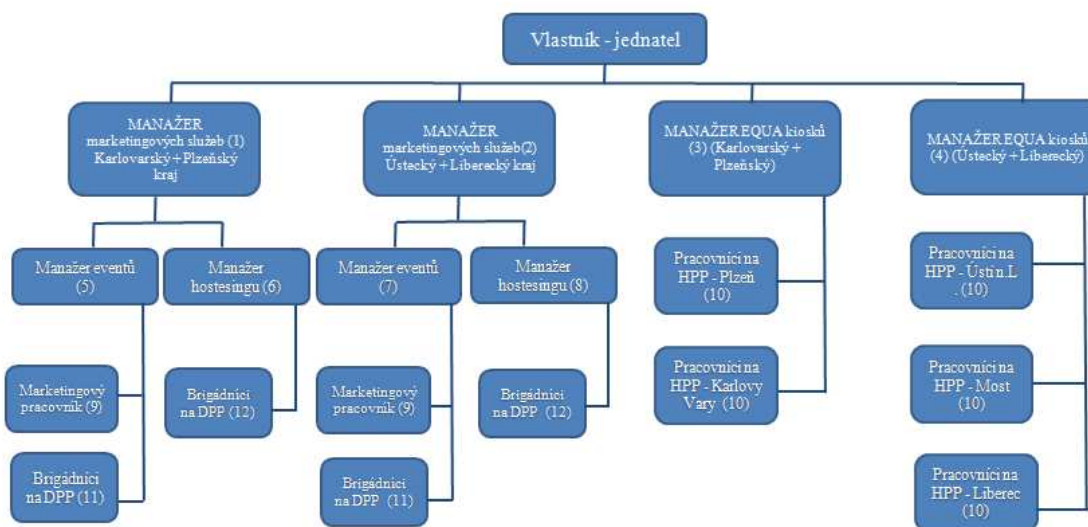
LD Way company, s.r.o. (dále jen LD Way) byla zapsána do obchodního rejstříku 29. 2. 2012. Sídlo společnosti je v Praze, Brandlova 4 1639/6. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost spadá pod jednoho vlastníka. [18]

Strategickým partnerem společnosti je Equa bank, a. s. Hlavní činností LD Way je provozování Equa kiosků, kterých je v současné době 18. Equa kiosky se nachází v obchodních centrech po celé České republice, kde zaměstnanci poskytují bankovní služby týkající se produktů Equa bank. Další činností společnosti je poskytování služeb týkající se event marketingu, hostesingu a přímého prodeje. Jedná se především o firemní akce, sales promotion, teambuilding, roadshow, spotřebitelské soutěže. [18].

### 2.1 Organizační struktura

LD Way zaměstnává přibližně 45 pracovníků, z toho 8 manažerů, 23 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a zhruba 10-15 brigádníků na dohodu o provedení práce. [22] Obrázek č. 2 zobrazuje organizační strukturu společnosti (dále uvedena v příloze A).

Obrázek 2: Organizační schéma společnosti



Zdroj: [23], vlastní zpracování, 2014

Z obrázku č. 2 je zřejmé, že se jedná o liniovou organizační strukturu, kde je vertikálně zaznamenán vztah podřízenosti a nadřazenosti. [20] V čele společnosti stojí vlastník,

který je zároveň jednatelem společnosti. Jednatel má na starosti obchodní vedení společnosti. [22]

Mezi nejvyšší management společnosti patří 4 manažeři rozdělení podle krajů působení, a podle toho, zda mají na starost Equa kiosky či marketingové služby. Pod manažery krajů v jedné linii, se nachází manažeři eventů a manažeři hostesingu.

Manažeři jsou rozdělení na jednotlivé kraje proto, že jejich pracovní náplň vyžaduje mnoho služebních cest. Ty jsou náročné na čas a nebylo by možné, aby jeden manažer zvládl čtyři kraje. [23]

Manažeři marketingových služeb, v organizační struktuře na obrázku č. 2 označeni jako (1,2), mají za úkol vyhledávání obchodních příležitostí na uspořádání promo a dalších marketingových akcí, které společnost dokáže zajistit. Tyto příležitosti vyhodnotí z hlediska proveditelnosti, nákladů a předpokládaného zisku a uzavřou smlouvu. Akce jsou zadány ke splnění manažerovi eventů, na obrázku č. 2 označený jako (5,7), který se nachází v organizační struktuře pod manažerem pro daný kraj. Po uskutečnění akce obdrží manažer kraje (1,2) zpětnou vazbu od společnosti, se kterou je uzavřena smlouva a zprávu o provedení akce od svého podřízeného. [18]

Manažeři Equa kiosků, na obrázku č. 2 označeni jako (3,4), vybírají a zajišťují vhodná města a místa, kde by bylo nejvýhodnější kiosky umístit. Výběr probíhá v návaznosti na marketingový plán společnosti Equa bank. Pro výběr města se sleduje mnoho kritérií jako je počet obyvatelstva, cílové skupiny, aktivity konkurence. Většinou jsou kiosky umístěny ve velkých obchodních domech, kde mohou, prostřednictvím pracovníků, poskytnout informace a služby k vybraným produktům Equa bank. Poradci pro prodej finančních produktů jsou tak blíže i v regionech, kde ještě nejsou standardní kamenné pobočky. Dalším úkolem manažerů (3,4) je najmout zaměstnance, kteří musí splňovat požadavky dané Equa bank. Pracovníci na Equa kioscích, na obrázku č. 2 označeni jako (10), zde pracují na hlavní pracovní poměr. V současné době se Equa kiosky nachází v Mostě, Ústí nad Labem, Liberci, Plzni a Karlových Varech. [22,23]

Manažeři eventů (5,7) mají na starosti organizaci a kontrolu celé promo nebo jiné marketingové akce. Zadávají úkoly potřebné k realizaci akce marketingovým pracovníkům, na obrázku č. 2 označeni jako (9), kteří jsou zaměstnáváni na hlavní

pracovní poměr. Pracovník (9) zadává úkoly brigádníkům, na obrázku č. 2 označení (11), kteří pomáhají při organizaci akce.

Manažeri hostesingu (6,8) obstarávají brigádníky (hostesky), které mají na obrázku č. 2 označení (12), na akce, které společnost realizuje pro své zákazníky. Manažer je zodpovědný za organizaci akce, kontrolu práce a výsledek realizace. [22]

## **2.2 Vize, mise, cíle a strategie společnosti**

### Vize společnosti

Vizí společnosti je být i nadále strategickým partnerem pro Equa bank a prohlubovat vzájemnou spolupráci. Společnost by chtěla dále rozšiřovat portfolio marketingových služeb a neustále se zdokonalovat v poskytování těchto služeb. Důraz je kladen na klíčové zaměstnance, kteří jsou nositelé zkušeností a znalostí z organizací marketingových akcí. [22]

### Mise společnost

Do roku 2017 by společnost chtěla prohloubit partnerství s Equa bank. Nyní tvoří provoz Equa kiosků velkou část příjmů společnosti. Společnost LD Way má v plánu se rozšiřovat spolu s růstem společnosti Equa bank a zajišťovat dané služby i v dalších regionech. [22]

### Cíle společnosti do roku 2017

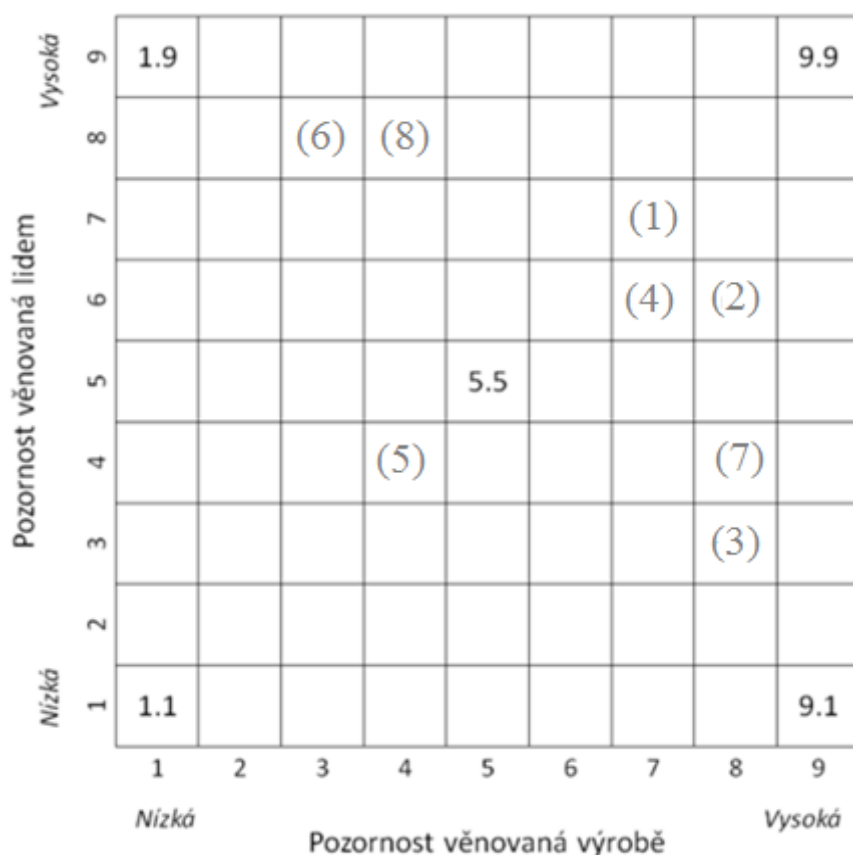
- Zvýšení počtu Equa kiosků v rámci rozšiřování společnost Equa bank.
- Rozšířit a zlepšit marketingové služby. Zvýšit příjem z těchto služeb o 10-20 % do konce plánovaného období.
- Nastavit personální procesy tak, aby mohly pružně reagovat na změny na trhu (plánované rozšíření, útlumy poptávky v některých částech roku).
- Nastavit personální procesy tak, aby mohly udržovat, hodnotit a oceňovat kompetence klíčových zaměstnanců. [22,23]



## 2.3 Styl vedení

Jednotlivé manažery můžeme charakterizovat podle manažerské mříže GRID, která se používá na hodnocení stylu řízení/vedení. Nachází se na obrázku č. 3, ve kterém jsou manažeři zakresleni podle čísel, která jim byla přidělena v organizační struktuře.

Obrázek 3: Manažerská mříže GRID



Zdroj: [14, str. 264], vlastní zpracování, 2014

Největší autoritou ve společnosti je vlastník společnosti. Udržuje si profesionální přístup k zaměstnancům a podřízeným, i když v takto malé společnosti se nelze vyhnout osobnějším vztahům. [23]

Manažer kraje (1), který má pod sebou v hierarchii dva manažery (5,6), si zakládá na dobré atmosféře a spolupráci se svými podřízenými. Zároveň ale požaduje výkonnost a plnění úkolů. Tento styl vedení je na obrázku č. 3 blízko extrému 9;9, který je nazýván "týmové vedení". [14,22]

Manažer kraje (2) je středně orientován na zaměstnance a velmi je orientován na plnění zadaných úkolů. Na obrázku č. 3 se nachází na pozici 8;6. [22]

Manažer kiosků (3) má na starost provoz Equa stánků v Karlovarském a Plzeňském kraji. Je pro něj prioritní řídit a motivovat pracovníky tak, aby získávali nové zákazníky a uzavírali s nimi smlouvy. Manažer nemá s pracovníky (10) osobní vztah, jedná se zde jen o formální komunikaci. Tento styl se nachází na obrázku č. 3 a přibližuje se k extrému 9;1, který je nazýván "autoritativní vedení". [14,22]

Manažer kiosků (4) má na starost provoz Equa stánků v Ústeckém a Libereckém kraji. Má vysoké nároky na splnění úkolu a je středně orientován na lidi. Na obrázku č. 3 se přibližuje středu 5;5. [22]

Manažer hostesingu (6) řídí a kontroluje několik brigádníků (12) v průběhu promo akce. Jsou pro něj důležité dobré vztahy na pracovišti. Manažer do brigádníků vkládá důvěru. Úkoly jim zadává slovním popisem před začátkem akce a nemá tendenci je příliš kontrolovat. Tento přístup může mít za následek horší pracovní výsledky. Na obrázku č. 3 se tento styl vedení přibližuje k extrému 1;9. Ten se vyznačuje vysokou pozorností věnovanou lidem a nízkou pozorností na splnění úkolu. [14,22]

Manažer hostesingu (8) má velmi podobný styl řízení jako manažer (6). Věnuje stejnou pozornost lidem, ale dbá nepatrně více na splnění úkolu. Na obrázku č. 3 se nachází na pozici 4;8. [22]

Manažer eventů (5) je středně orientován na zaměstnance, ale také mu záleží na jejich výkonnosti a správném provádění pracovních činností. Na obrázku č. 3 se přibližuje k extrému 5;5, který je nazýván "kompromisní vedení". [14,22]

Manažer eventů (7) klade důraz na splnění úkolů včas a v co nejlepší kvalitě. Podřízení manažera vnímají jako autoritu, která je ale schopna za dobře odvedenou práci, udělit pochvalu. [22]

## **2.4 Kultura společnosti**

Ve společnosti panuje dobrá atmosféra. To může být dáno velikostí podniku. Lze ve společnosti rozlišit dvě skupiny lidí: ti, co pracují v kanceláři a ti, co pracují v „terénu“ (Equa kiosky, pořádání marketingových akcí). Konflikty mohou vznikat mezi jednotlivými zaměstnanci, ale ne mezi odděleními nebo skupinami lidí. [22]

### Styl oblékání

Top manažeři zvolí formální druh oděvu. V případě mužů je to oblek, tmavý i světlý, podle druhu události a v případě žen to může být jakýkoliv komplet, či šaty. Manažerův vzhled má vliv při jednání se zákazníkem.

Střední management volí také formální druh oděvu, například společenské kalhoty a košile.

Pracovníci v kioscích (10) mají také společenský oděv. Při styku se zákazníky je vzhled důležitý.

Hostesky (12) jsou oblékány v závislosti na události a podle přání zákazníka. [22]

### Styl kiosků

Vizuální vzhled kiosků sdílí kulturu společnosti Equa bank. Je stanovena barevnost, propagační materiály a uzpůsobení pracoviště. Vzhled Equa kiosku se nachází v příloze B.

K rituálům v LD Way patří každoroční pořádání akcí jako je například vánoční večírek nebo narozeninové oslavy zaměstnanců.

Vzhledem ke krátké působnosti a rozšiřování společnosti se kultura společnosti stále utváří. [23]

### **3 Analýza personálních procesů v podniku**

Řízení lidských zdrojů v podniku je uskutečňováno pomocí tzv. personálních činností, které představují výkonnou část personální práce. [7]

Z personálních činností uvedených v [7, str. 20] jsou ve společnosti prováděny následující:

- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [7]

V kapitole č. 3 budou popsány personální činnosti společnosti a jejich vliv na motivaci pracovníků.

#### **3.1 Analýza práce**

##### **Hostesky**

Hostesky mají v popisu práce přispět v co nejvyšší míře ke zdárnému průběhu kulturních, vzdělávacích, obchodních a jiných společenských akcí. Náplní práce hostesky je: poskytování informací, prezentace služeb či výrobků, komunikace se zákazníky, distribuce propagačních materiálů. [22]

Nároky na práci jsou především příjemné vystupování, časová flexibilita komunikativnost. Nejsou žádné zvláštní nároky na vzdělání. Společnost LD Way preferuje hostesky z řad studentek středních i vysokých škol. Dle vyjádření společnosti [22] je důvodem právě časová flexibilita a chuť učit se a pracovat novými způsoby.

Předpokládané motivační faktory: finanční ohodnocení, dlouhodobá spolupráce, získání zkušeností, práce s lidmi a získání další pracovní příležitosti.

Předpokládané demotivační faktory: oslovení s pracovní nabídkou na poslední chvíli, vedení při akci například nejednoznačné zadání úkolů, žádný kariérní postup, nutnost příjemného vystupování za všech okolností.

### **Brigádníci na eventy**

Brigádníci, přijímaní na pořádání promo a dalších marketingových akcí (na obrázku č. 3 označení číslem 11), mají v popisu práce pomáhat marketingovým pracovníkům při realizaci akce. Jedná se o týmovou práci. Situace při přípravě akcí vyžaduje časovou flexibilitu brigádníků, jelikož pracovní doba může být delší, než byla dohodnuta. [22]

### **Marketingový pracovník**

Náplň práce marketingového pracovníka je, po konzultaci s nadřízeným, vykonat všechny potřebné činnosti pro realizaci akce. Vedoucím pracovníka je manažer eventů. Vzdělání je požadováno minimálně středoškolské s maturitou, praxe v oboru je výhodou. [22]

Marketingoví pracovníci zadávají práci brigádníkům, kteří jim s realizací akce pomáhají. V některých případech mají pracovníci zodpovědnost i za klíčové činnosti při realizaci. To může kladně motivovat zaměstnance, kteří touží po samostatnosti a odpovědnosti při plnění zadaných úkolů. Pracovník nemá možnost kariérního postupu, což pro něj může být demotivující. [22]

### **Pracovník na bankovním kiosku**

Pracovník má v popisu práce poskytovat bankovní služby pro zákazníky. Jedná se o uzavírání smluv se zákazníky, kteří chtějí přejít k Equa bank, chtějí si uložit peníze, požádat o půjčku nebo využít dalších produktů banky. Práce je vhodná pro absolventy středních škol popřípadě jako startovní pozice pro absolventy VŠ. Praxe v oblasti financí a bankovníctví je výhodou. Pracovník musí být pohotový, přesvědčivý, komunikativní. [22]

### **Požadované manažerské dovednosti**

Každý manažer musí mít dovednosti, které jsou nezbytné při výkonu manažerské pozice. Dovednosti jsou určité návyky, které se dají získat praxí. Postupně se z návyků stává běžná rutina. K manažerským dovednostem patří schopnost vést lidi, motivovat je, umět s nimi komunikovat a spolupracovat. Manažer by měl mít schopnost vidět

dopředu, schopnost reflexe a sebereflexe. Dovedností koncepčního charakteru lze pojmenovat schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí. Manažer také musí mít schopnost uplatňovat manažerské techniky a odbornost. [8]

### **Manažer Equa kiosků**

Hlavní náplní práce je provoz kiosků ve svěřených krajích. S tím souvisí provoz kiosku na daném místě, komunikace s majiteli obchodních domů, sledování a vykazování finančních výsledků. Dalším úkolem je vykazování uzavřených smluv z kiosků a odměňování zaměstnanců dle dosažených výsledků. Jeho úkolem je také vybírat zaměstnance na dané pozice a připravit je pro výkon zaměstnání. Příprava probíhá pomocí zaškolení a kurzu (viz kapitola 3.2). V jeho kompetenci je i hodnocení pracovníků. [22]

Lze předpokládat, že člověk na této pozici bude motivován náplní své práce a zodpovědností.

### **Manažer hostesingu**

Manažer hostesingu má v popisu práce vybrat a obstarat hostesky, se kterými společnost uzavře smlouvu, na vybranou akci. Manažer hostesky zaškolí a zadá jim práci. Měl by pomáhat při vzniklých potížích a kontrolovat jejich pracovní činnost. Proškolení hostesek je většinou formou slovního popisu činností a zadáním úkolů. Manažer nemusí být přítomen po celou dobu promoakce. Vzdělání je požadováno minimálně středoškolské s maturitou, praxe v oboru je výhodou. [22]

### **Manažer eventů**

Hlavní náplní práce manažera je organizace marketingových akcí. Kromě jiného provádí personální činnosti jako je výběr, hodnocení a odměňování pracovníků. Jeho nadřízeným je manažer marketingových služeb pro daný kraj. Informuje manažera eventů o uzavření smlouvy na zorganizování akce pro zákazníka a předává mu akci ke splnění. Jeho úkolem je prokonzultovat s klientem: záměr akce, zpracování scénáře akce, zajištění publicity, zvací servis a cateringové služby, vhodné prostory, účinkující, kompletní produkční a organizační činnost, technické zázemí, vyhodnocení akce a její medializaci, závěrečný report klientovi. [18] Realizaci těchto činností předá marketingovému pracovníkovi. [22]

## **Manažer marketingových služeb**

Krajský manažer vyhledává zákazníky a uzavírá smlouvy na provedení promo akce nebo na obstarání hostesek. Po uzavření těchto smluv zadá úkoly svým podřízeným. V případě uzavření smlouvy na obstarání hostesek, zadá úkol manažerovi hostesingu. Organizaci marketingové akce, zadá jako úkol manažerovi eventů. Po splnění úkolu, získává od svých podřízených závěrečnou zprávu s vyhodnocením akce. Dalším úkolem manažera je sbírat data, aby mohl vytvořit výsledná hodnocení činností a svých podřízených. [22]

### **3.2 Získávání a výběr pracovníků**

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* [7, str. 126] Získávání a výběr pracovníků je považován za klíčovou fází formování pracovní síly v organizaci a také rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Primárně se při získávání pracovníků usiluje o získávání lidských zdrojů, které jsou již součástí organizace. Následně je také zájem o získávání lidských zdrojů zvnějšku. [7]

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude, pravděpodobně, nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované pracovní místo a také přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci. [7]

LD Way má na webových stránkách zveřejněny obecné požadavky, které by měl splňovat uchazeč o zaměstnání. Zaměstnání je vhodné pro ty, kteří chtějí pracovat v oblasti financí a chtějí rozvíjet svůj potenciál. Komunikační dovednosti a zájem být každý den v kontaktu s lidmi, jsou hlavní charakterové vlastnosti, které by měl zaměstnanec LD Way mít. [18]

V případě uvolnění pracovního místa v podniku nebo vytvoření nového, začíná proces získávání pracovníků.

Zaměstnanci v LD Way jsou získávání z externích zdrojů. Zaměstnanci z externích zdrojů jsou pro podnik finančním nákladem, který musí vynaložit na výběrové řízení a na zaučení na dané pracovní místo. Kladnou stránkou ale je, že nový zaměstnanec může do podniku přinést nové nápady a nový nezaujatý pohled na problémy. [22]

Na pozici pracovníka v Equa kiosku jsou preferováni absolventi středních škol. Uchazeč posílá svůj životopis na e-mail uvedený na webových stránkách nebo reaguje na inzerát, který je vyvěšen na portálu superkariera.cz. Spolu s životopisem posílá žádost o zaměstnání, která je ve formě motivačního dopisu, ve kterém by se mělo objevit: „*proč chce pracovat v této společnosti na dané pozici?*“ „*Proč je vhodným uchazečem?*“ [23] Manažer obdrží žádost a vyhodnotí, zda uchazeč vyhovuje podmínkám daným Equa bank. Pokud ano, pozve ho na pohovor.

Pohovor vždy probíhá ve dvou, mezi manažerem a uchazečem. Manažer zkoumá uchazečovu pohotovost, vyjadřování, a celkové vystupování. Manažer poskytne uchazeči veškeré informace o náplni práce, pracovním prostředí, platu a možnosti jeho zvýšení a odměnách. Následně manažer nabídne prostor pro uchazečovy otázky. Pohovor trvá 30 až 45 minut. [23]

Manažer eventů obdrží životopisy a motivační dopisy uchazečů o pracovní pozici a pozve je na skupinový pohovor. Pohovoru se účastní manažer a maximálně pět uchazečů. Poté jednotlivě klade otázky uchazečům, sleduje jejich reakce a pohotovost. Dále sleduje, jak spolu lidé dokážou komunikovat a řešit zadané modelové situace. Na konci pohovoru je prostor pro otázky uchazečů. Pohovor trvá přibližně 40 minut. Manažer uchazečům, do třech pracovních dnů, pošle e-mail s vyjádřením. [23]

Nejčastěji společnost poptává prostřednictvím inzerátů hostesky a brigádníky, a to z důvodu uzavírání dohody o provedení práce (DPP) na 300h ročně.

LD Way má stálé hostesky, se kterými je uzavřena dohoda o pracovní činnosti (DPC). Tyto smlouvy jsou uzavírány pouze s osvědčenými zaměstnanci, se kterými chce společnost dlouhodobě spolupracovat. Na tyto brigádnice mohou být delegovány úkoly nadřízeného. Brigáda je vhodná pro studentky, které jsou komunikativní a mají příjemné vystupování. Příjímací pohovor je pouze formalita, při které se zjišťuje schopnost zvládnout požadované úkoly. [22]

Společnost má portfolio brigádníků, které kontaktuje v případě konání marketingové akce. Sleduje se kolik brigádníků má uzavřenou smlouvu s LD Way a kolik hodin již mají odpracováno. Podle toho se stav brigádníků postupně doplňuje. [22]



### 3.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Smyslem hodnocení pracovníka je ovlivňování jeho motivace a měření jeho výkonnosti. Posuzuje se jeho pracovní jednání, chování a výsledky práce. [3]

Každá skupina pracovníků je hodnocena trochu odlišně v závislosti na druhu vykonávané práce, a jejích přínosech.

#### Hodnocení a odměňování brigádníků

Brigádníci eventů mají pevně stanovenou hodinovou sazbu, která činí 80 Kč/hod. Hostesky mají sazbu 100 Kč/hod. Tyto částky jsou srovnatelné s obdobnými pracovními nabídkami na trhu, které jsou uvedeny v Tabulce č. 1.

**Tabulka 1: Srovnatelné pracovní nabídky**

Nabídka	Název firmy	Nabízená částka kč/h
<b>Hosteska</b>	PPM factum, a.s., Plzeň	130 Kč
<b>Hosteska</b>	SKALIN & LAYOUT, s.r.o., Klatovy	90 Kč
<b>Hosteska</b>	Ondřej Novotný - Agentura GATE, Roudnice n/L	100 Kč
<b>Promotér</b>	After dark s.r.o., Plzeň	90 Kč
<b>Hosteska</b>	Agentura Apsara, Děčín	95 Kč
<b>Hosteska</b>	QUIQ s.r.o., Varnsdorf	90 Kč

Zdroj: [17], vlastní zpracování, 2014

Odměna za práci je hosteskám vyplácena každý pracovní den, ihned po skončení pracovní doby. Brigádníkům eventů je odměna posílána měsíčně. Brigádníci nemají nárok na benefity, ani zde není možnost kariérního růstu. V případě většího pracovního nasazení, například úspěšného vyřešení neobvyklých situací, mohou dostat jednorázovou odměnu. Hodnocení brigádníků nejde nijak do hloubky. Pouze se eviduje, kolik hodin zaměstnanec pracoval, na jakých úkolech a jaká byla spokojenost manažera se zvládnutím. Mohou být zaznamenány výrazné úspěchy či problémy daného pracovníka. Výsledky hodnocení jsou pak použity, pokud je brigádník najat opakovaně. Na základě hodnocení a odpracované doby může být brigádníkovi nabídnuta DPČ. [22]

Motivačně může působit na brigádníky především bonus za dobře odvedenou práci, osobní pochvala, a pro některé také náplň práce.

#### Hodnocení a odměňování stálých zaměstnanců

Marketingový pracovníci, kteří mají na starost realizaci firemních a jiných akcí, jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Základní mzda je stanovena na zkušební dobu 15 000 Kč měsíčně. K základní mzdě jsou dále přičítány odměny. Pracovník dostává ústní hodnocení od svého nadřízeného manažera, po každé zorganizované akci. Manažer hodnotí: jak kvalitně byla práce odvedena, jak byla dodržována pracovní doba, jak pracovníci zvládali změny, zda byla dobře zvládnuta organizace, zda pracovníci zvládali psychické vypětí, zda zvládali práci a komunikaci s lidmi. Součástí hodnocení je také vyjádření zákazníka, jak byl s akcí a jejím průběhem spokojen. Za každou velmi kvalitně provedenou akci získává každý z pracovníků, který se na organizaci podílel bonus ke mzdě. Tento fakt pracovníky motivuje k co nejlepším výkonům. K benefitům, které pracovník může využít, patří mobilní telefon, vstupenky na kulturní akce (divadlo, kino, koncerty) a příspěvky na stravování. Pracovníky může demotivovat nestálá pracovní doba. Organizace akce může mít nějaké komplikace, a tudíž se může pracovní doba prodloužit. [22]

Pracovník v Equa kiosku je hodnocen svým nadřízeným manažerem podle úspěchů v uzavírání smluv se zákazníky a získávání nových zákazníků. Pokud pracovník podepíše se zákazníkem smlouvu na nabízený bankovní produkt, má z tohoto obchodu určité procento odměny. Společnost má uvedeno ve vnitropodnikových směrnících, kolik procent pracovník z určitých druhů smluv dostane. Může se tedy stát, že má pracovník na odměnách více peněz než je jeho měsíční mzda. Předpoklad je, že toto je pro pracovníky velká motivace. Benefity, které může pracovník využít, jsou: mobilní telefon, vstupenky na různé druhy kulturních akcí, příspěvek na stravování, vedení účtu v Equa bank zdarma. Dalším motivujícím faktorem pro pracovníka může být pevně stanovená pracovní doba. Demotivačně může na pracovníka působit tlak nadřízených na výkonnost. V konkurenci svých spolupracovníků to může být pro některé zaměstnance náročné. [22,23]

Organizace sbírá po celý rok data o pracovnících a jejich výkonnosti v práci a vždy na konci roku obdrží pracovník osobní hodnocení. V tomto hodnocení se pracovník dočte, co dělá v práci dobře a co by naopak mohl zlepšit nebo změnit. [22]

#### Hodnocení a odměňování managementu

Nejvyšší management je hodnocen vlastníkem společnosti. Finanční odměny lze získat za úspěšné obchodní aktivity nad rámec očekávání. Většinou za uzavření výhodných či dlouhodobých smluv. Tím je management motivován k vyšším výkonům a je zainteresován na výkonnosti firmy.

Za celkový roční přínos může být manažer odměněn bonusem na konci roku. Hodnotí pouze vlastník společnosti na základě jeho úsudku. Nejsou vypracována žádná přesná kritéria toho, jaké odměny budou za určitý výkon. Bonusy mohou působit jak pozitivně tak negativně. Zaměstnanec může podat nadstandardní výkon, ale nemusí být nadstandardně ohodnocen. To může způsobit zklamání a demotivaci, hlavně pokud by se tento jev opakoval.

Střední management je odměňován na základě hodnocení od svých vedoucích a po odsouhlasení vlastníkem společnosti. Extra odměny přichází v úvahu po zvládnutí náročných úkolů. Dále existují bonusy na konci roku. Při velkém počtu úspěšně uspořádaných marketingových akcí za rok, získá manažer bonus. Bonus může získat také manažer hostesingu, když společnost uzavře za rok velké množství smluv na poskytnutí hostesek. [22]

### **3.4 Vzdělávání pracovníků**

Kvalitní odborníci jsou pro společnost cenní. Podle [7] musí být vzdělávání a rozvoji pracovníků v organizaci věnována velká pozornost, a to hned z několika důvodů. Pár z nich si zde uvedeme:

- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie,
- zvyšující se orientace na kvalitu výrobků a služeb poskytovaných zákazníkovi,
- mění se organizace práce a způsoby řízení,
- lidé mění své hodnoty a mají potřebu se vzdělávat. [7]

Jsou známi dvě metody vzdělávání pracovníků. První metoda je vzdělávání pracovníka přímo na pracovišti v pracovní době, učí se tedy praxí. Je to například instruktáž při výkonu práce, pověření nějakým úkolem. Řadíme sem i pracovní porady. Druhá metoda je mimo pracoviště a mimo pracovní dobu. V tomto případě se jedná o přednášky, workshopy, hraní rolí, simulace určitých situací. [7]

Po uplynutí zkušební doby, která je v LD Way stanovena na 2 měsíce, se pracovník Equa kiosku zúčastní celodenního školení na centrále banky. Marketingový pracovník se, po uplynutí zkušební doby, zúčastní školení obchodních dovedností a marketingu. Další vzdělávání zaměstnanců probíhá formou přednášek. Přednášek o bankovníctví a financích v případě pracovníků v Equa kioscích. Přednášek o marketingu v případě marketingového pracovníka. Přednášky se konají zhruba dvakrát ročně. V období do přednášky jsou zaměstnanci odkázáni pouze na informace, které dostanou od svého manažera. [22]

### **3.5 Současný motivační program**

V současnosti je motivační program nastaven pouze v hrubých rysech. Existují způsoby hodnocení některých zaměstnanců, ale většinou nejsou stanovena přesná kritéria úspěchu či neúspěchu. Do současného motivačního programu patří odměňování, hodnocení, benefity a vzdělávání zaměstnanců (popsáno v kapitole 3). Nejedná se o žádný jednotný program s jasnými cíli a měřitelnými výsledky.

### **3.6 Předpokládané motivační faktory skupin zaměstnanců**

Každá ze tří skupin, na které jsou zaměstnanci rozděleny, má svoje specifika v motivačních (demotivačních) faktorech. Po jednání s jednatelem společnosti a analýze personálních činností byly navrženy motivační faktory v tabulkách č. 2, 3 a 4. [22]

Motivačních faktorů existuje celá řada. Avšak není možno (jediným) dotazníkovým šetřením otestovat všechny. Snahou bylo vybrat takové motivační faktory, které by se měly nejvíce vázat na konkrétní situace, atmosféru, podmínky práce a předpokládané motivy zaměstnanců. Jejich cílem je ověřit, zda faktory opravdu motivují či demotivují zaměstnance. Měření těchto faktorů může sloužit jako měřítko pro zjištění budoucí situace.

### 3.6.1 Brigádníci

Tabulka č. 2 shrnuje motivační faktory brigádníků.

**Tabulka 2: Motivační (demotivační) faktory brigádníků**

Číslo	Název motivačního (demotivačního) faktoru
1	Spokojenost s finančním ohodnocením
2	Dlouhodobá spolupráce - další pracovní příležitosti
3	Získání zkušeností a praxe
4	Jednoznačné zadání úkolů a jejich kontrola
5	Osobní pochvala
6	Domluva před začátkem akce
7	Hodnocení práce
8	Náplň práce
9	Stres při práci
10	Atmosféra na pracovišti

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

### 3.6.2 Zaměstnanci

Tabulka č. 3 shrnuje motivační faktory zaměstnanců.

**Tabulka 3: Motivační (demotivační) faktory zaměstnanců**

Číslo	Název motivačního (demotivačního) faktoru
1	Kariérní postup
2	System odměn
3	Roční bonusy
4	Pracovní prostředí
5	Osobní pochvala
6	Aktivní pomoc od manažera
7	Způsob hodnocení
8	Zodpovědnost za svěřené úkoly
9	Možnost vzdělání
10	Náplň práce
11	Kontrola práce
12	Informovanost o dění ve firmě
13	Stres při práci
14	Spokojenost s platovým ohodnocením
15	Benefity

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

### 3.6.3 Management

Tabulka č. 4 shrnuje předpokládané motivační faktory manažerů.

**Tabulka 4: Motivační (demotivační) faktory manažerů**

Číslo	Název motivačního (demotivačního) faktoru
1	Kariérní postup
2	System odměňování
3	Roční bonusy
4	Zodpovědnost při práci
5	Způsob hodnocení
6	Náplň práce
7	Možnosti vzdělávání
8	Vymezení odpovědnosti
9	Informovanost o dění
10	Stres při práci
11	Spokojenost s platovým ohodnocením

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

### 3.6.4 Popis motivačních faktorů

Finanční ohodnocení znamená plat, který pracovník obdrží každý měsíc. V případě hostesek je to odměna, kterou dostanou ihned po skončení akce.

Dlouhodobá spolupráce pro brigádníky znamená, že dostanou možnost podepsat s LD Way dohodu o pracovní činnosti.

Brigádníci mohou získat zkušenosti v oblasti organizování akcí nebo hostesingu. Tyto znalosti se jim budou hodit při dalších pracovních příležitostech.

Jednoznačné zadání úkolů znamená jasné a srozumitelné zadání úkolu brigádníkům.

Osobní pochvalou je myšlena pochvala od nadřízeného při vykonání dobré práce nebo při včasné splnění úkolu.

Kontaktování a domluva před začátkem akce představuje, jak jsou brigádníci spokojeni s domluvou na brigádě. To znamená, zda dostávají včas nabídku, nebo jen krátký čas před konáním akce.

Hodnocení práce představuje, jak jsou pracovníci spokojeni a jaký význam pro ně má hodnocení jejich práce.

Náplň práce je myšlena činnost, kterou pracovníci vykonávají.

Stres při práci zobrazuje, zda jsou zaměstnanci při práci zatíženi stresem vlivem náplně jejich práce.

Atmosféra na pracovišti představuje chování spolupracovníků, vztahy mezi nimi a také vztahy s nadřízenými. Lze sem započítat vzájemné ovlivňování se a výsledek tohoto ovlivňování na emoce zaměstnanců.

Kariérní postup znamená, jak jsou zaměstnanci spokojeni a jaký význam pro ně má to, že mohou ve své práci postupovat na vyšší pozice.

System odměňování představuje: jak jsou zaměstnanci odměňováni, v jakém případě dostávají odměny navíc.

Roční bonusy představují význam bonusů pro zaměstnance.

Pracovní prostředí představuje místo, kde pracovník vykonává svou práci a jaké má zde podmínky.

Aktivní pomoc od manažera znamená, jak jsou zaměstnanci spokojeni a jaký význam pro ně má pomoc, kterou dostávají od nadřízeného manažera.

Způsob hodnocení představuje význam a spokojenost zaměstnance se způsobem, kterým je hodnocen.

Zodpovědnost za svěřené úkoly znamená význam, jaký má pro zaměstnance jejich zodpovědnost při práci.

Možnost vzdělávání představuje význam a spokojenost pracovníka s možností rozšiřování svých znalostí ve společnosti LD Way.



Kontrola práce představuje kontrolu zadaných úkolů nadřízeným pracovníkem.

Informovanost o dění ve firmě znamená, zda pracovníci mají přehled o společnosti a přístup k informacím o dění ve firmě, jejích cílech a výsledcích.

Spokojenost s platem představuje spokojenost pracovníků s platovým ohodnocením ve firmě.

Benefity znamenají různé druhy zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům.

Vymezení odpovědnosti představuje jasné vymezení toho, který pracovník má co na starost.

## **4 Hodnocení motivace ve společnosti**

### **4.1 Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření se zaměří na ověření dopadu a významu motivačních faktorů stanovených v části 3.6. Cílem je zjistit čím jsou lidé v organizaci motivováni a co naopak působí demotivačně.

Dotazníky jsou rozděleny podle skupin zaměstnanců na brigádníky, stálé zaměstnance a management. Ukázka dotazníků je zařazena jako příloha C.

V dotaznících zaměstnanec uvádí jak je spokojen s danou hodnocenou oblastí řízení či motivování a dále jak hodnotí závažnost dopadu této oblasti. Hodnocení je prováděno na stupnici 1-5 kde 1 je nejslabší hodnocení a 5 nejsilnější.

#### **4.1.1 Brigádníci**

V grafu na obrázku č. 4 je zaznamenán výsledek dotazníkového šetření u brigádníků. Celkem se z 15 poslaných dotazníků vrátilo 10 vyplněných. Hodnoty byly zprůměrovány. Význam motivačních faktorů ukazuje, jak správně byly zvoleny motivační faktory. U hodnot menších než 3 je vliv na motivaci malý a tyto motivační faktory by měly být v příštím šetření nahrazeny jinými. Na tyto motivační faktory nemá smysl se příliš soustředit.

Jedná se o faktory „získání zkušeností a praxe“ a „stres při práci“. Pro některé brigádníky je práce stresující. Například pro hostesky, které musí být celý den milé a usmívat se za každých okolností. Podle průzkumu, se stresem při práci nemají brigádníci moc velký problém a není pro ně ani důležitý z hlediska motivace.

Nejvyšší vliv na motivaci má finanční ohodnocení a atmosféra na pracovišti. Když je negativní atmosféra na pracovišti způsobuje to negativní emoce a špatný přístup k práci. Proto je důležité udržovat přátelskou a pohodovou atmosféru. Dalším důležitým motivačním faktorem je pro brigádníky pochvala od manažera za dobře odvedenou práci a jednoznačnost zadání úkolů. Úkoly by měli být brigádníkům předávány jasně a srozumitelně, aby se předešlo zbytečným problémům. Průběžná kontrola jejich práce je velmi důležitá, aby se mohlo včas zasáhnout, pokud brigádník nepochopil úkol správně. Těmto oblastem je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Obrázek 4: Význam motivačních faktorů pro brigádníky



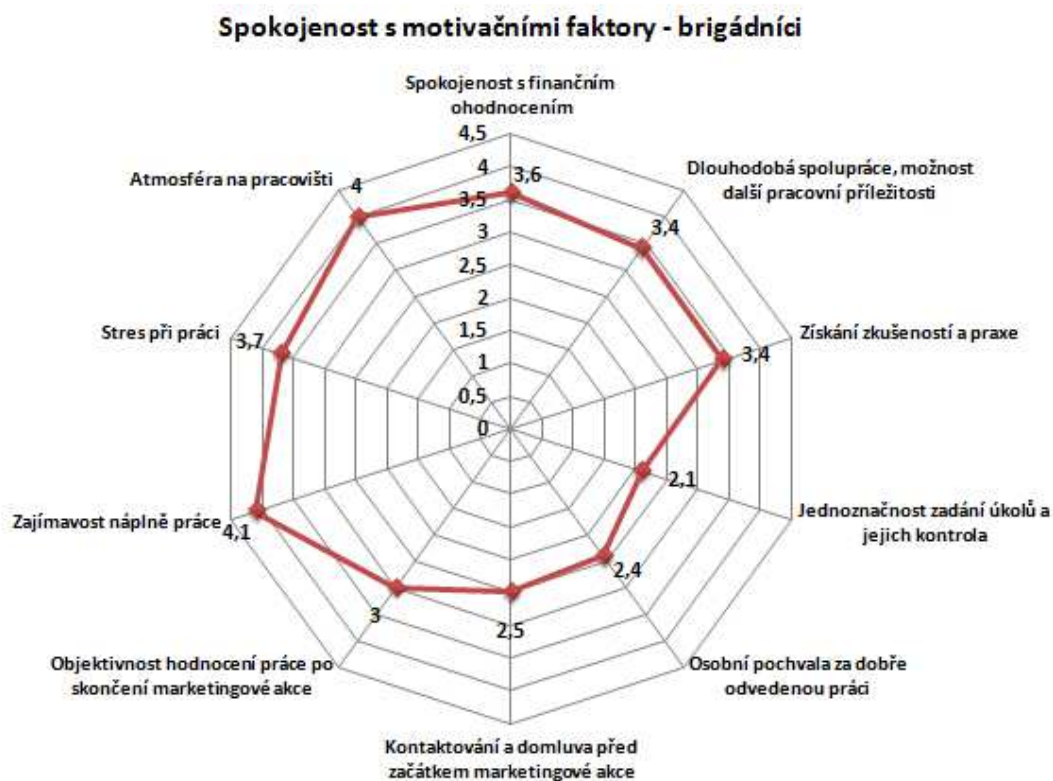
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Graf na obrázku č. 5 zobrazuje výsledek dotazníkového šetření zaměřený na hodnocení spokojenosti brigádníků. Tedy ověřuje, jak silně motivuje daný faktor ve firmě.

Nízké hodnoty naznačují oblasti, kde existují velké nedostatky a prostor pro zlepšení. Naopak vysoké hodnoty naznačují oblasti, které nepotřebují zásah. Pokud se jedná o oblast s vysokým hodnocením a dopad, je třeba tyto faktory udržovat na dané úrovni.

Z grafu vyplývá, že je potřeba se zaměřit na jednoznačnost zadávání úkolů, osobní pochvalu a kontaktování a domluvu před brigádou. Posledním zmíněným je myšleno, kdy brigádníci dostanou zprávu o tom, že se budou účastnit akce.

Obrázek 5: Spokojenost brigádníků s motivačními faktory



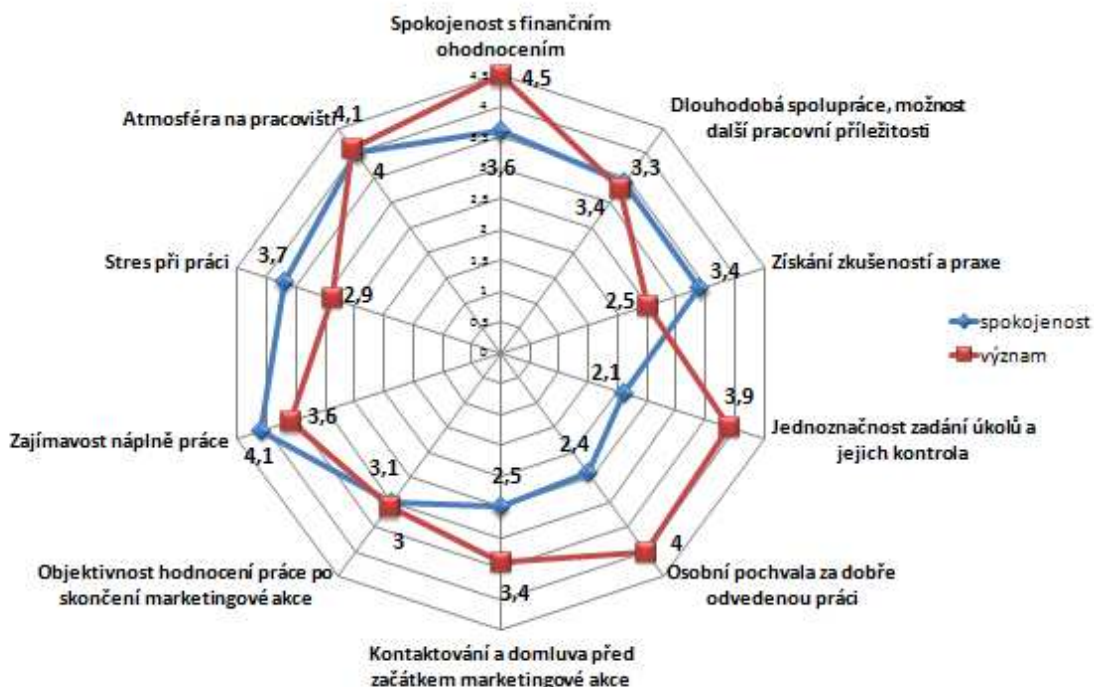
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V grafu, na obrázku č. 6, je vidět na které oblasti je potřeba se zaměřit. Jedná o oblasti, kde je největší mezera mezi důležitostí a spokojeností s daným faktorem. Největší rozdíl je u „jednoznačnost zadaných úkolů“ a „osobní pochvala za dobře odvedenou práci“. Motivaci lze zvýšit i vyšším finančním ohodnocením a především zlepšením komunikace při kontaktování s nabídkou brigády. Naopak nebude se věnovat pozornost možnosti zvyšování zkušeností a praxe a stresu při práci, neboť dotazníkové šetření naznačuje, že tyto motivační faktory nejsou pro brigádníky významné.

Společnost by měla věnovat pozornost také těm motivačním faktorům, které mají hodnotu významnosti 3 – 3,5. I přesto, že pro brigádníky nejsou tolik důležité, je třeba zvyšovat jejich hladinu spokojenosti. Jedná se o dlouhodobou spolupráci nebo možnosti získat další pracovní příležitosti. Dále je to zajímavost náplně práce a objektivnost hodnocení práce po skončení marketingové akce.

Obrázek 6: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - brigádníci

### Srovnání spokojenosti a významu motivačního faktoru



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### 4.1.2 Zaměstnanci

Na obrázku č. 7, který zobrazuje sílu motivace a sílu motivačních faktorů u zaměstnanců společnosti, jsou již patrné větší mezery.

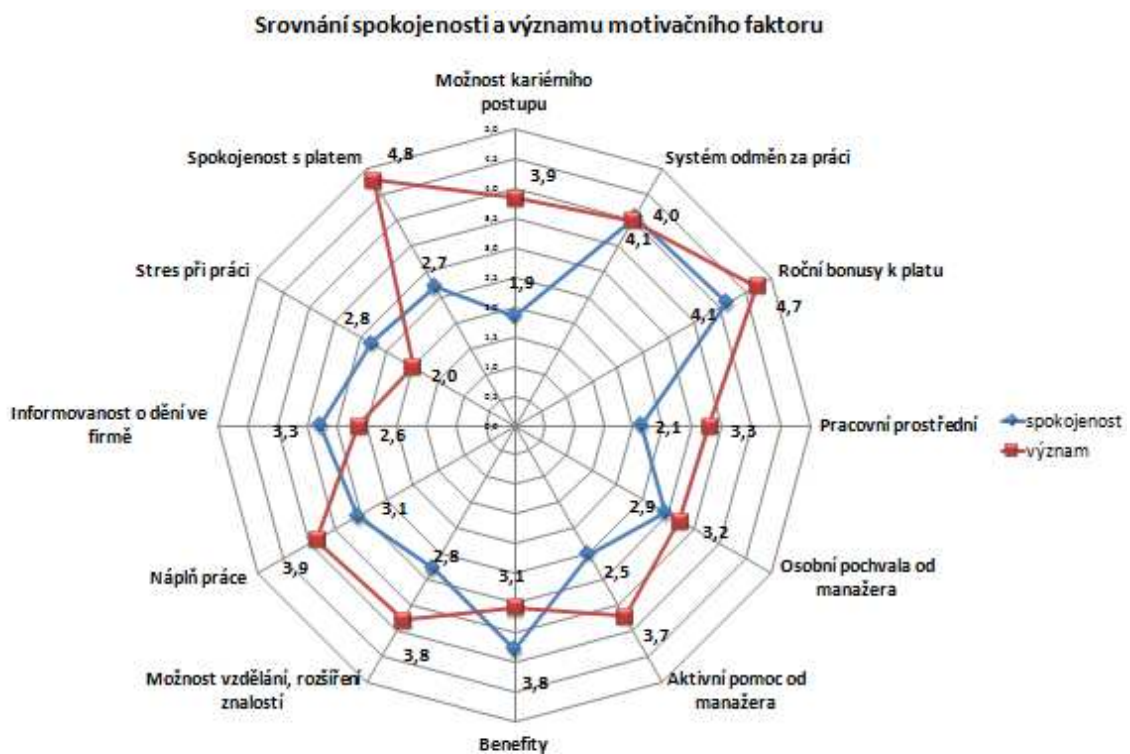
Největší je mezi tím jakým způsobem ovlivňuje motivace plat a spokojeností pracovníků s platem. Na zaměstnance také působí demotivačně pracovní prostředí a nedostatek aktivní pomoci od manažerů. Pracovním prostředím se rozumí pracovní místo a spolupracovníci, se kterými je pracovník každý den v práci. Zaměstnanci nejsou spokojeni s aktivní pomocí od manažera z důvodu, že je jim k dispozici většinou pouze na telefonu. Problémy v motivaci taky způsobuje fakt, že téměř nelze kariérově postoupit. Mírně negativně působí náplň práce a možnost vzdělávání. Náplň práce rozumíme činnosti, které zaměstnanec vykonává v práci. Možnost vzdělávání a rozšíření znalostí znamená účastnit se školení a workshopů.

Největší význam z hlediska motivace mají pro zaměstnance roční bonusy k platu a systém odměn za práci. Na tyto oblasti je třeba se zaměřit a zvyšovat tak spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanci nejeví příliš zájem o dění ve firmě, nebo je alespoň tento fakt příliš nemotivuje. Může to být dáno, že společnost působí na trhu krátce a že zatím nemá silnou kulturu.

Nízkou hodnotu významnosti vykazuje stres při práci. Není tedy třeba se jím zabývat.

Obrázek 7: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### 4.1.3 Management

Z grafu, na obrázku č. 8, je patrné, že na management společnosti působí nejvíce demotivačně systém, jakým jsou odměňování za práci. To potvrzuje domněnku z kapitoly č. 3.3. Nespokojenost se způsobem ohodnocení, popsáném v kapitole č. 3, upozorňuje na celkový problém s komunikací. Pravděpodobně to způsobuje krátké

působení firmy a nevyomezené hranice odpovědnosti. Na vině může být také větší fluktuace zaměstnanců.

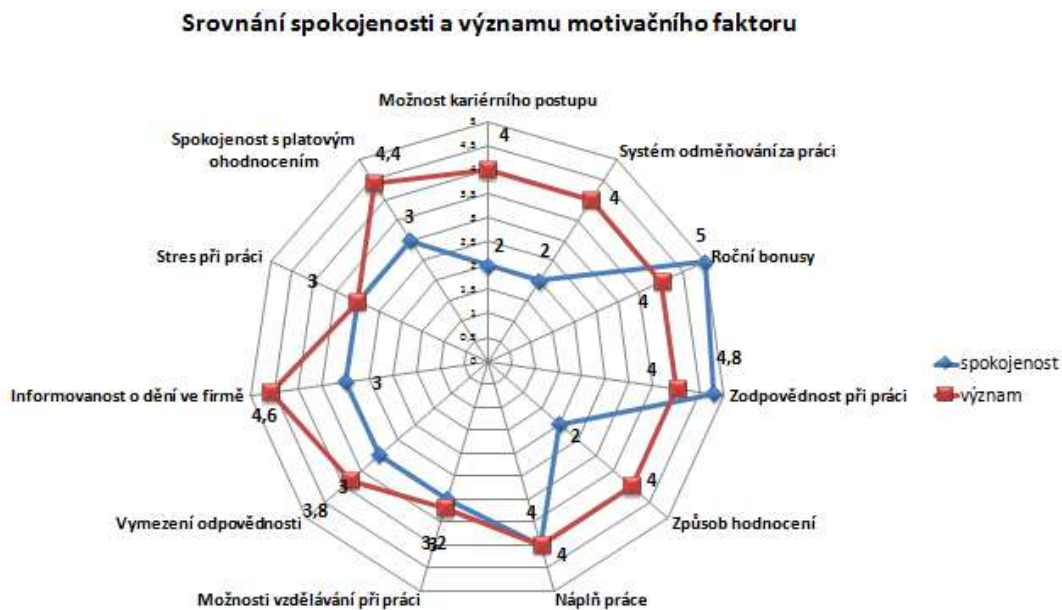
Nespokojenost s informovaností o dění ve firmě lze vysvětlit tím, že managementu více záleží na existenci firmy a na práci v ní než zaměstnancům. Firma je v současné době závislá na hlavním partnerovi Equa bank a většinu informací o dalším postupu a chování na trhu dostává pouze jednatel společnosti.

Management je spokojen s vymezením odpovědnosti. Je jasně dáno, co mají manažeři vykonávat za činnosti a za co nesou odpovědnost. To je pro ně velmi motivujícím prvkem, protože jsou potřební a je jasně dáno, kdo má co na starost.

Méně spokojeni jsou manažeři s možností vzdělávání při práci a se stresem v práci. Těmto oblastem je třeba také věnovat pozornost a snažit se o zlepšení.

Spokojenost je s ročními bonusy, náplní práce a zodpovědností při práci.

Obrázek 8: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - management



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## 4.2 Návrhy na zlepšení

Při analýze personálních procesů byly zjištěny některé nedostatky. Následující doporučení by mohla zlepšit tyto nedostatky a pomoci zvýšit motivaci.

### Ohodnocení pracovníků

Při hodnocení zaměstnanců v kapitole č. 3.3 bylo popsáno, že zaměstnanci jsou mezi sebou srovnáváni přímo.

Tento způsob hodnocení se nepovažuje za ideální. Jak uvádí [7] metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle výkonu nejsou příliš vhodné pro účely odměňování. Dá se jich využít při vytváření soutěživého prostředí nebo motivování pracovníků. [7]

Situace by se zlepšila, pokud by manažer hodnotil přímo pracovní výkon. Pracovní výkon by měl být srovnáván k nějakému měřítku. Jako měřítko lze nastavit počet uzavřených smluv. Lepším měřítkem by bylo porovnávat počet uzavřených smluv s počtem oslovených zákazníků. Regiony a místa, ve kterých zaměstnanci působí, se pochopitelně liší počtem a strukturou lidí. Zaměstnanec tedy může být úspěšný ve své práci. Dokáže přesvědčit lidi o výhodách nabízeného produktu a poradit, jen sedí na špatné pobočce. Pokud bude hodnocen pouze podle absolutního počtu uzavřených smluv, aniž by se bral v potaz potenciál místa, působí to demotivačně. V konečném důsledku existuje možnost, že společnost přijde o dobrého zaměstnance. S jeho odchodem klesne i počet uzavřených smluv na daném kiosku a tím i finanční ohodnocení od Equa bank pro LD Way. Vhodným ukazatelem by byl:

$$x = \frac{US}{OZ} * KP$$

kde: x ... výsledné kritérium pro výpočet finančního ohodnocení pro daný typ smlouvy,

US ... uzavřené smlouvy na určitý typ produktu,

OZ ... oslovení zákazníci daným typem produktu,



KP ... koeficient prostředí, stanovený marketingovým průzkumem. V potaz by bylo bráno, kolik je v daném místě potencionálních zákazníků. V místech, kde je potencionálních zákazníků méně by bylo  $KP > 1$ .

Dle Adamsovi teorie spravedlnosti každý zaměstnanec porovnává svůj pracovní výkon s odměnou a zároveň pracovní výkon kolegů s jejich odměnou. [19]

### **Stanovení hodnocení pro zaměstnance**

Stanovení hodnocení pro zaměstnance na základě norem pro oslovení zákazníků a počtu uzavřených smluv. U této normy by měla být pouze stanovena dolní doporučená minimální hranice. Ta by sloužila spíše pro zjišťování, toho, zda je kiosk umístěn na výhodném místě. Důležité je, aby nebyli pracovníci přímo hodnoceni za počet klientů a nebyli srovnáváni s jinými místy, neboť počet klientů nedokážou přímo ovlivnit. [22]

### **Ohodnocení brigádníků dle stupnice**

Pro hodnocení brigádníků lze doporučit sestavit hodnocení dle stupnice. To umožní rychlé zpracování po každé brigádě a nebude zatěžovat manažery. Hodnocení bude sloužit především jako podklad pro opětovné zaměstnání brigádníků při dobrých zkušenostech a popřípadě pro mimořádnou odměnu. Na brigádníky bude působit dojmem, že jejich snaha je přece jen nějakým způsobem hodnocena a sledována. Předpokládá se pozitivní dopad na jejich motivaci k práci. Hodnocení se bude skládat z 6 otázek hodnocených na stupnici 1-5, kde číslo pět bude nejvyšší hodnocení:

- vystupování,
- ochota a přístup k práci,
- plnění zadaných úkolů,
- jistota při práci, samostatnost,
- včasný příchod,
- nadstandardní ohodnocení,

Příklad hodnotícího formuláře se nachází v příloze D.

## **Ohodnocení managementu**

Management je v současné době hodnocen na základě intuitivního odhadu vlastníka. Dopad tohoto způsobu hodnocení byl popsán v kapitole č. 3.3.

Management by měl být hodnocen podle předem stanovených cílů komunikovaných mezi jednatelem a manažerem. Motivačně může působit pouze cíl, který je komunikovaný a měřitelný. Postup pro hodnocení manažerů uvádí [7, str. 206] následující:

- stanovení či dohodnutí přesně definovaných, termínovaných cílů práce,
- zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo,
- vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat,
- měření a posuzování plnění cílů,
- podnikání opatření ke zlepšení,
- stanovení nových cílů,

V konkrétním případě společnosti LD Way je potřeba se především soustředit na první a druhý bod. Je třeba, aby si cíle a cestu k nim uvědomoval jak manažer, tak jednatel. Na základě toho pak může jednatel vyhodnotit konkrétní situace. Při neurčitě stanovených cílech není možno vyhodnotit jejich splnění ani cestu k nim. Není tedy možné ani ohodnotit výkon manažera.

## **Způsob předávání hodnocení zaměstnancům**

Roční hodnocení zaměstnanců je předáváno pouze písemně. Neexistuje povinnost manažera komentovat nějak hodnocení. Tento způsob neumožňuje zaměstnanci reagovat a vyjádřit se k hodnocení. Pokud je hodnocení negativní nebo pokud negativně hodnotí něco, s čím zaměstnanec nesouhlasí, působí toto hodnocení demotivačně.

Jak píše [7, str. 194] „ *moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků*“

Zlepšení by nastalo, pokud by hodnocení probíhalo pomocí hodnotícího pohovoru například ke konci roku nebo po odpracování určité doby (každých 12 měsíců). Až po hodnotícím pohovoru by manažer sepsal oficiální správu o hodnocení a tu by mohl zaslat zaměstnanci a reportovat vedení či vlastníkovi společnosti.

Tento pohovor by v případě nižšího managementu zajišťoval přímý nadřízený nebo jednatel společnosti a v případě zaměstnanců přímý nadřízený manažer. Hodnocení by se zaměřovalo především na pracovní výkon. Toto doporučení lze podložit například z [7, str. 203] který uvádí, že: *„nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování podkladů, ať už je porizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.“* A dále pak, že hodnocení může provádět i nadřízený přímého nadřízeného, který buď funguje jako ověřovatel hodnot nebo může sám provádět hodnocení.[7]

### **Kurz pro management**

Dalším doporučením pro společnost je zapojení TOP managementu do kurzu na řízení lidských zdrojů. Vzhledem k cíli uvedeném v kapitole 2.2 *„Nastavit personální procesy tak, aby mohly udržovat, hodnotit a oceňovat kompetence klíčových zaměstnanců“* by se mělo vzdělání zaměřit především na:

- zdůraznění důležitosti řízení lidských zdrojů a jejich přínosů pro společnost (vyšší management může předat znalosti nižšímu),
- vedení hodnotících pohovorů a techniky na hodnocení zaměstnanců,
- vyhledávání a přijímání zaměstnanců.

### **Dopad platu na motivaci**

Ve všech třech dotazovaných skupinách patřil plat k významným motivačním faktorům a ve všech skupinách byl hodnocen jako neuspokojivý. Největší nespokojenost byla u zaměstnanců společnosti.

Dle autora práce nelze jednoznačně doporučit jeho zvýšení, neboť uvažuje následující faktory:

- Ekonomický dopad: pro posouzení možnosti zvýšení platu je potřeba znát hlubší ekonomické souvislosti. Stanovení výše platu není cílem této práce.
- Pro určení výše platu by bylo dobré použít benchmarking nebo jiné srovnání (výše platu v oboru, výše platu ku potencionálnímu platu dle vzdělání, praxe a uplatnění na trhu práce).

### **Komunikace s brigádníky**

V dotazníkovém šetření u brigádníků byly zjištěny nedostatky v komunikaci. Jedná se především o jednoznačnost zadávaných úkolů, nedostatek osobních pochval a kontaktování zaměstnanců na poslední chvíli.

Zlepšení by mohlo přinést upozornění na tyto nedostatky. Vydání doporučení o jednání, popřípadě ukázka modelových situací či případových studií a probrání možných reakcí a způsobů komunikace.

### **Aktivní pomoc manažera**

Zaměstnanci očekávají větší pomoc od manažera. Při osobním pohovoru s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že aktivní pomoc manažerů je velmi nízká. Většinou jsou pro zaměstnance přítomni jen na telefonu. K osobní komunikaci dochází pouze při závažných problémech. Řešením by mohla být školení nebo workshopy, které by vedly k efektivnější komunikaci mezi manažerem a podřízeným.

### **Možnost kariérního postupu**

Společnost bohužel nenabízí příliš možností ke kariérnímu postupu. Řešením by mohlo být uzavření dohody s Equa bank na možnosti postupu přímo do banky. Nemožnost postupu přispívá k vyšší fluktuaci zaměstnanců a k odchodu zaučených zaměstnanců. Pokud bude pokračovat rozvoj společnost LD Way spolu se společností a pokud se bude nadále rozrůstat, mohla by vytvořit nové pracovní manažerské pozice. Na tyto pozice by již teď mohla připravovat vybrané zaměstnance.

## 5 Nový motivační program

Na základně zjištěných nedostatků a skutečností, že ve společnosti není motivační program plně zaveden, bude vytvořen nový motivační program. Jeho hlavním přínosem bude stanovení cílů, měřítek a jednotné formy. Dále bude doporučen způsob a četnost měření těchto kritérií. Motivační program využije prvky, které již ve společnosti fungují a doporučí nové prvky.

### Cíle nového motivačního programu:

- Zvýšení a udržení důležitých motivačních faktorů na stanovenou úroveň během 1 roku. V tabulce č. 5 jsou vypsané motivační faktory, jejich důležitost pro pracovníky, současná úroveň spokojenosti (z dotazníkového šetření) a požadovaná úroveň spokojenosti do jednoho roku.

Tabulka 5: Cíl nového motivačního programu

Motivační faktor	Důležitost (poslední měření)	Současná úroveň	Požadovaná úroveň (za 1 rok)
<b>Brigádníci</b>			
Spokojenost s finančním ohodnocením	4,5	3,6	4,2
Atmosféra na pracovišti	4,1	4	4,5
Osobní pochvala	4	2,4	3,5
Jednoznačnost zadání úkolů a kontrola	3,9	2,1	3
Zajímavost náplně práce	3,6	4,1	4,5
Kontaktování a domluva před začátkem akce	3,4	2,5	3,5
Dlouhodobá spolupráce	3,3	3,4	4
Objektivnost hodnocení	3,1	3	3,5
<b>Zaměstnanci</b>			
Spokojenost s platem	4,8	2,7	3,5
Roční bonusy k platu	4,7	4,1	4,5
Systém odměn za práci	4	4,1	4,5

<b>Možnost kariérního postupu</b>	3,9	1,9	3
<b>Náplň práce</b>	3,9	3,1	3,5
<b>Možnost vzdělávání</b>	3,8	2,8	4
<b>Benefity</b>	3,8	3,1	4
<b>Aktivní pomoc od manažera</b>	3,7	2,5	3,5
<b>Pracovní prostředí</b>	3,3	2,1	3
<b>Management</b>			
<b>Informovanost o dění ve firmě</b>	4,6	3	4
<b>Spokojenost s platovým ohodnocením</b>	4,4	3	3,5
<b>Možnost kariérního postupu</b>	4	2	3
<b>System odměňování za práci</b>	4	2	3
<b>Roční bonusy</b>	4	5	5
<b>Zodpovědnost při práci</b>	4	4,8	5
<b>Způsob hodnocení</b>	4	2	4
<b>Náplň práce</b>	4	4	4,5
<b>Vymezení odpovědnosti</b>	3,8	3	4
<b>Možnost vzdělávání</b>	3,2	3	4
<b>Stres při práci</b>	3	3	3,5

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Faktory, které nejsou pro zaměstnance příliš významné (hodnota významnosti menší než 3), je třeba nahradit novými.

- Snížení fluktuace zaměstnanců, získání stálých a osvědčených zaměstnanců.

- Nahrazení nepodstatných motivačních faktorů novými. Ověření jejich dopadu a zařazení do motivačního programu.

**Tabulka 6: Nové motivační faktory**

<b>Nový motivační faktor</b>	<b>Působení na zaměstnance</b>
<b>Delegování manažerů</b>	Management
<b>Výslovný projev důvěry</b>	Všechny skupiny
<b>Možnost zvýšení platu</b>	Management, zaměstnanci
<b>Kontrola práce</b>	Všechny skupiny
<b>Motivace nutností práce</b>	Všechny skupiny

**Zdroj: vlastní zpracování, 2014**

Nový motivační program se bude skládat z prvků:

- delegování manažerů,
- vzdělávání pracovníků (školení, workshopy),
- benefity (mobilní telefon k soukromým účelům, o týden delší dovolená, automobil i pro soukromé účely, stravenky, dárkové poukazy, penzijní připojištění),
- bonusy k platu.

### **Delegování manažerů**

Delegování, manažerům eventů a hostesingu, umožní zasahovat do rozhodovacího procesu. Především se jedná o uzavírání smluv na různé druhy akcí. Nadřízení manažeři proto budou více delegovat práci na jejich podřízené. Nadřízený tak bude mít více času na důležitější činnosti a zároveň tím motivuje své pracovníky. Manažeři eventů a hostesingu jsou v užším kontaktu s danou problematikou a jsou schopni určit, které úkoly společnost dokáže zvládnout. Zapojení nižších manažerů do rozhodovacího procesu by mohlo mít kladný vliv na jejich motivaci. A zároveň dojde ke zvyšování zkušeností těchto manažerů.

## **Vzdělávání pracovníků**

Se vzděláváním v LD Way, podle průzkumu, nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Zaměstnanci v LD Way mají zájem o rozšiřování svých znalostí. Vzdělávání pracovníků je dlouhodobá investice, která zajistí odborně vyškolené a kvalitní pracovníky.

Pracovník Equa kiosku se bude účastnit pravidelného školení o komunikaci se zákazníkem. Umět správně komunikovat je nezbytným předpokladem při uzavírání obchodu. Toto školení bude pracovník navštěvovat alespoň dvakrát do roka. Dále účast na workshopech zaměřených na komunikaci, kde pracovník získá praktické zkušenosti, je velmi důležitá. Těchto workshopů se bude účastnit alespoň každé 4 měsíce. Další důležitou dovedností pracovníka Equa kiosku je obchodování. Školení obchodních dovedností bude absolvovat každé 4 měsíce, protože v tomto oboru se dá stále zdokonalovat. Školení, která pro pracovníky pořádá Equa bank po dvouměsíční zkušební době, jsou nedostačující. Školení o financích a bankovníctví se bude pracovník účastnit jednou za čtvrt roku. Ideální by bylo, kdyby tato školení pořádala přímo Equa bank.

Školení a workshopy pro posílení týmu bude pravidelně navštěvovat marketingový pracovník. Je důležité naučit se efektivně pracovat v týmu. K tomu poslouží teambuilding. Jednalo by se o jeden týden v roce, kdy by tým marketingových pracovníků odjel na teambuildingovou akci. Pracovníci rovněž budou minimálně jednou za čtvrt roku navštěvovat školení o marketingových akcích. Pracovníci se tak obohatí o nové poznatky, které poté mohou aplikovat při organizaci akcí.

Pro manažery a jejich motivaci k práci je vhodné zařídit pravidelná školení a manažerské kurzy. Workshopy z oblasti manažerských dovedností budou absolvovat jednou za čtvrt roku.

Tato školení nebudou probíhat přímo v LD Way. Pracovníci budou vyjíždět na školení do specializovaných společností, které tato školení pořádají.

## **Benefity**

Vzhledem k cenám neomezených firemních tarifů, které jsou v současnosti ve společnosti využívány, je prospěšné poskytnout zaměstnancům mobilní telefon



k soukromým účelům. Jednalo by se o všechny zaměstnance, kteří v současnosti používají firemní telefon. Tento mobilní telefon mají v současné době k dispozici pouze k firemním hovorům.

Další ze zaměstnaneckých benefitů bude prodloužená dovolená. Vlastník vydá rozhodnutí, že o týden prodlouží dovolenou zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok.

Ve společnosti nejsou k dispozici firemní automobily. I přesto, že jsou velmi potřebné. Manažeři často přejíždějí mezi regiony a používají při tom svůj automobil. Pro manažery může být motivující možnost získání firemního automobilu.

V současné době společnost pouze poskytuje příspěvky na stravu zaměstnancům, a to jen při mimořádných výjezdech nebo pracovních cestách. Předpokladem je, že by pracovníci ocenili stravenky. V současné době se začalo více využívat placení e-stravenkami. Místo papírových stravenek zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům plastové karty a každý měsíc jim bude dobíjet peníze. Je také potřeba, aby zaměstnavatel vytvořil zaměstnancům účty v internetové aplikaci. Karty jsou bezkontaktní a do 500 Kč není třeba platbu potvrdit pin kódem. [16]

Poskytování dárkových poukazů může být pro zaměstnance zajímavé a motivující. Při odvedení dobré práce nebo práce navíc by zaměstnanec od svého nadřízeného získal dárkový poukaz. Mohl by si vybrat z dárkových poukazů na různé druhy zboží a služeb.

Příspěvek na penzijní připojištění je pro zaměstnance velmi motivujícím prvkem. V žebříčku popularity benefitů se zařadil mezi třemi nejoblíbenějšími. Má velkou výhodu nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, snižuje mu mzdové náklady. Další výhodou je, že tento benefit poskytuje konkurenční výhodu při získávání nových pracovníků. [21]

### **Bonusy k platu**

Zaměstnanci budou získávat pravidelné roční bonusy. Jedná se například o vánoční bonus, který všichni zaměstnanci ve vánočním období jistě uvítají. Dalším bonusem bude 13. plat, který bude vyplácen v červenci. Takhle by zaměstnanci dostali vyšší plat v půlce roku a na konci roku.

## **6 Implementace a ekonomické posouzení nového motivačního programu**

Motivační program se skládá ze zavedení jednotlivých motivačních prvků do společnosti. Za období implementace se zde bude považovat období od stanoveného začátku po první měření výsledků zavedeného programu. Implementace by také měla nastinit časovou a finanční zátěž pro společnost.

Časovou návaznost naznačují obrázky z programu Microsoft Office, které jsou zařazeny jako příloha E.

### **6.1 Implementace nového motivačního programu**

#### **6.1.1 Delegování manažerů**

Směrnice společnosti vydají jasné doporučení v jakých případech a co budou manažeři delegovat na své podřízené a v jakých situacích budou požadovat názor svých podřízených. Jedná se o případy, kdy je podřízený v užším kontaktu s problematikou. Zapojením podřízených by mělo dojít ke zvýšení motivace a také k přípravě podřízených na případné povýšení.

Zpracování směrnic dostane na starosti manažer marketingových služeb. Postačující čas na vypracování by měl být jeden měsíc. Poté by měla být směrnice odsouhlasena vlastníkem, komunikována s ostatními manažery. Pokud bude přijata, měla by vejít v platnost do 14 dnů.

#### **6.1.2 Vzdělávání pracovníků**

Manažer marketingových služeb a manažer Equa kiosků zajistí do 1 měsíce vhodné kurzy pro vzdělání svých pracovníků. Bude se jednat o:

- workshopy zaměřené na komunikaci,
- školení obchodních dovedností (v případě pracovníků Equa kiosku),
- školení o financích a bankovníctví (v případě pracovníků Equa kiosku),
- školení o marketingových akcích (marketingový pracovník).

Po odsouhlasení jednatelem, zajistí manažeři konání těchto kurzů a obeznámí podřízené s konáním kurzů s důrazem na přínosy pro zaměstnance.

Tato školení a workshopy bude společně s pracovníky navštěvovat také jejich nadřízený manažer, to znamená manažer eventů a manažer hostesingu.

### 6.1.3 Benefity

O celkové částce vynaložené na benefity pro zaměstnance bude rozhodovat jednatel společnosti. Úkol bude přidělen některému z top manažerů. Ten bude mít úkol zajistit e-stravenky do 2 měsíců a domluvit nákup poukazů na kulturní akce v daných regionech. Postačující čas na zajištění by měl být jeden měsíc.

Manažer také zajistí dárkové poukazy pro zaměstnance.

### 6.1.4 Odměny za práci

Ve společnosti bude i nadále fungovat systém odměňování pro zaměstnance Equa kiosků a další odměny pro manažery a zaměstnance.

## 6.2 Finanční zhodnocení motivačního programu

Na obrázku č. 9 jsou vypsány náklady nového motivačního programu. Částka je pouze orientační. Částka je sečtena za rok a za všechny zaměstnance, kterých se školení nebo benefity týkají.

Obrázek 9: Nové náklady na motivaci zaměstnanců

Náklad	Popis	Částka/rok
<b>Vzdělání</b>		
	Workshopy komunikace	33 000 Kč
	Školení obchodních dovedností	210 000 Kč
	Školení finance a bankovníctví	140 000 Kč
	Školení marketingové akce	160 000 Kč
<b>Benefity</b>		
	Mobilní telefon	0
	Kulturní akce	46 500 Kč
	Dárkové poukazy	93 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

### **6.3 Výběr vhodných zaměstnanců pro poskytování benefitů a zpětná vazba**

Benefity nebudou poskytovány plošně. Budou určeny pouze pro zaměstnance, kteří splní výkonnostní kritéria stanovené management společností. Zároveň bude kontrolováno, prostřednictvím pravidelného hodnocení, plnění výkonnostních norem zaměstnanců a rovněž do jaké míry přispívají zmíněné benefity ke zvyšování pracovního výkonu.

### **6.4 Přínosy motivačního programu**

Je těžké charakterizovat přímé přínosy, které bude mít motivační program pro danou společnost. Především pokud se budeme na přínosy dívat z účetního hlediska, jsou dobře kvantifikovatelné pouze vynaložené náklady. Přínosy jsou v nepřímé podobě špatně zachytitelné.

Jedním ze způsobů jak zachytit přínosy je opět skrze náklady, které nebude muset společnost vynakládat.

Motivační program by měl přinést menší fluktuaci zaměstnanců. Tím dojde k úspoře za školení pro zaměstnance. Dalším přínosem je lépe a rychleji odváděná práce zaměstnanců a menší zátěž zaškolených zaměstnanců pro management.

Velkým přínosem motivačního programu by mělo být zvýšení uzavřených smluv na kioscích. Dle uzavřených smluv je odměňována i společnost LD Way. Zvýšení uzavřených smluv by se mohlo výrazně projevit na ziscích společnosti. Společnost LD Way si nepřeje zveřejnit přesné částky těchto odměn.

V neposlední řadě by měl motivační program zajistit stabilní týmy na přípravu marketingových akcí. Rozšířením této oblasti je strategickým cílem neboť zajistí přežití společnosti i v případě neshod s hlavním obchodním partnerem. Společnost by ráda měla osvědčené, stále pracovníky s vysokou motivací k práci.

Pokud motivační program přispěje k plánovaným cílům, měly by jeho přínosy vysoce přesáhnout účetní náklady.

Do budoucna lze doporučit společnosti LD Way provádění pravidelných dotazníkových šetření a dalšího zjišťování úrovně motivace a motivů zaměstnanců. Také lze doporučit provádění rozhovorů s lidmi, kteří společnost opouští a zjistit jejich důvody.

## **Závěr**

Tato bakalářská práce se zabývá motivací a motivačním programem společnosti LD Way company, s.r.o.

V bakalářské práci byly nejdříve definovány základní pojmy týkající se motivace a identifikována společnost. Poté byla provedena analýza personálních procesů s ohledem na motivaci. Jejím výsledkem bylo zjištění nedostatků a také stanovení pravděpodobných motivačních faktorů zaměstnanců. Byla formulována doporučení pro vedení společnosti. Ve čtvrté části práce byly ověřeny stanovené motivační faktory pomocí dotazníkového šetření a byla zjištěna spokojenost s daným motivačním faktorem. Podle výsledků z dotazníkového šetření jsou navržena zlepšení, která by mohla podpořit motivaci zaměstnanců. Na základě zjištění, ze třetí a čtvrté části práce, byl sestaven nový motivační program. V závěrečné šesté části práce je naznačena implementace programu a jeho ekonomické zhodnocení.

Přínosy motivačního programu jsou především ve zvýšení úrovně motivaci pracovníků. Očekává se, že zvýšení motivace povede k nižší fluktuaci zaměstnanců a vyšší pracovní výkonnosti. Další dopad by měla mít vyšší motivace na udržení znalostí ve firmě. Tyto znalosti jsou klíčové pro oblast marketingových služeb, jejichž rozšíření považuje společnost za strategický cíl.

Bakalářská práce by mohla posloužit jako zhodnocení současných personálních procesů a k vytvoření nového motivačního programu. Minimálně by měla přinést nezaujatý pohled osoby z vnějšku na společnost.

Cílem práce bylo provedení personální analýzy a dotazníkového šetření jako východisko pro stanovení motivačního programu. Dále pak provedení návrhu implementace a zjištění ekonomického působení na společnost. Cíle práce považuji za splněné.

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnatelné pracovní nabídky .....	25
Tabulka 2: Motivační (demotivační) faktory brigádníků .....	29
Tabulka 3: Motivační (demotivační) faktory zaměstnanců .....	30
Tabulka 4: Motivační (demotivační) faktory manažerů .....	31
Tabulka 5: Cíl nového motivačního programu .....	45
Tabulka 6: Nové motivační faktory .....	47

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie potřeb podle Maslowa .....	10
Obrázek 2: Organizační schéma společnosti .....	14
Obrázek 3: Manažerská mřížka GRID.....	17
Obrázek 4: Význam motivačních faktorů pro brigádníky .....	35
Obrázek 5: Spokojenost brigádníků s motivačními faktory .....	36
Obrázek 6: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - brigádníci.....	37
Obrázek 7: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - zaměstnanci .....	38
Obrázek 8: Srovnání spokojenosti a významu motivačních faktorů - management.....	39
Obrázek 9: Nové náklady na motivaci zaměstnanců .....	51

## Seznam použitých zkratk

BSC	balanced scorecard
DPP	dohoda o provedení práce
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
VŠ	vysoká škola

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition, London: Kogan Page, 2006, 954 s., ISBN 0-7494-4631-5
- [2] BEDRNOVÁ, Eva., JAROŠOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan., a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2012, 615 s., ISBN 978-80-7261-239-0
- [3] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan., a kol. *Psychologie sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9
- [5] HARTL, Pavel., HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 1. vydání, Praha: Portál, 2000, 776 s., ISBN: 80-7178-303-X
- [6] JERMÁŘ, Milan. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2012, 158 s., ISBN 978-80-261-0147-5
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3
- [8] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 184 s., ISBN 978-80-247-3902-1
- [9] MRKVIČKA, Jiří. *Člověk v akci: motivace lidského jednání*. 1. vydání, Praha: Avicenum, 1971, 184 s., ISBN: 08-030-71
- [10] NAKONEČNÝ Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. 1. vydání, 1997, 270 s., ISBN 80-200-0592-7
- [11] RŮŽIČKA, Jiří., DRÁZSKÁ, Eva. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání, Praha: VŠE, 1992, 170 s., ISBN 80-7079-626-X
- [12] ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 1. vydání, Praha: Orbis, 1973, 325 s., ISBN 978-80-247-1174-4

- [13] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- [14] VEBER, Jaromír., a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 700 s., ISBN 80-7261-029-5
- [15] *Filozofie úspěchu*. [online]. filozofie-uspechu.cz, 2013, [cit. 15. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>
- [16] *Finance*. [online]. idnes.cz, 2014, [cit. 10. 04. 2014]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/konec-papirovych-stravenek-firmy-prechazeji-na-elektronicke-e-stravenky-1lp-/podnikani.aspx?c=A140203\\_143836\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/konec-papirovych-stravenek-firmy-prechazeji-na-elektronicke-e-stravenky-1lp-/podnikani.aspx?c=A140203_143836_podnikani_zuk)
- [17] *Jobs.cz inspirujeme k úspěchu*. [online]. Jobs.cz, 2014, [cit. 29. 03. 2014]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/brigady/>
- [18] *LD Way*. [online]. Ldwaycompany.com, 2013, [cit. 14. 10. 2013]. Dostupné z: <http://www.ldwaycompany.com/>
- [19] *Management mania Adamsova teorie spravedlnosti*. [online]. Managementmania.com, 2013, [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>
- [20] *Management mania liniová organizační struktura*. [online]. Managementmania.com, 2013, [cit. 03. 04. 2014]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- [21] *Novinky.cz*. [online]. Novinky.cz, 2014, [cit. 10. 04. 2014]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/281515-jednim-z-nejoblíbenějších-benefitů-je-penzijní-pojištění.html>
- [22] Mgr. Jaroslava Dominika Koubová, jednatel společnosti, 25. 02. 2013, Plzeň
- [23] LD Way company, s.r.o., Interní materiály společnosti, Plzeň: LD Way, 2013



## **Seznam příloh**

**PŘÍLOHA A:** Organizační struktura

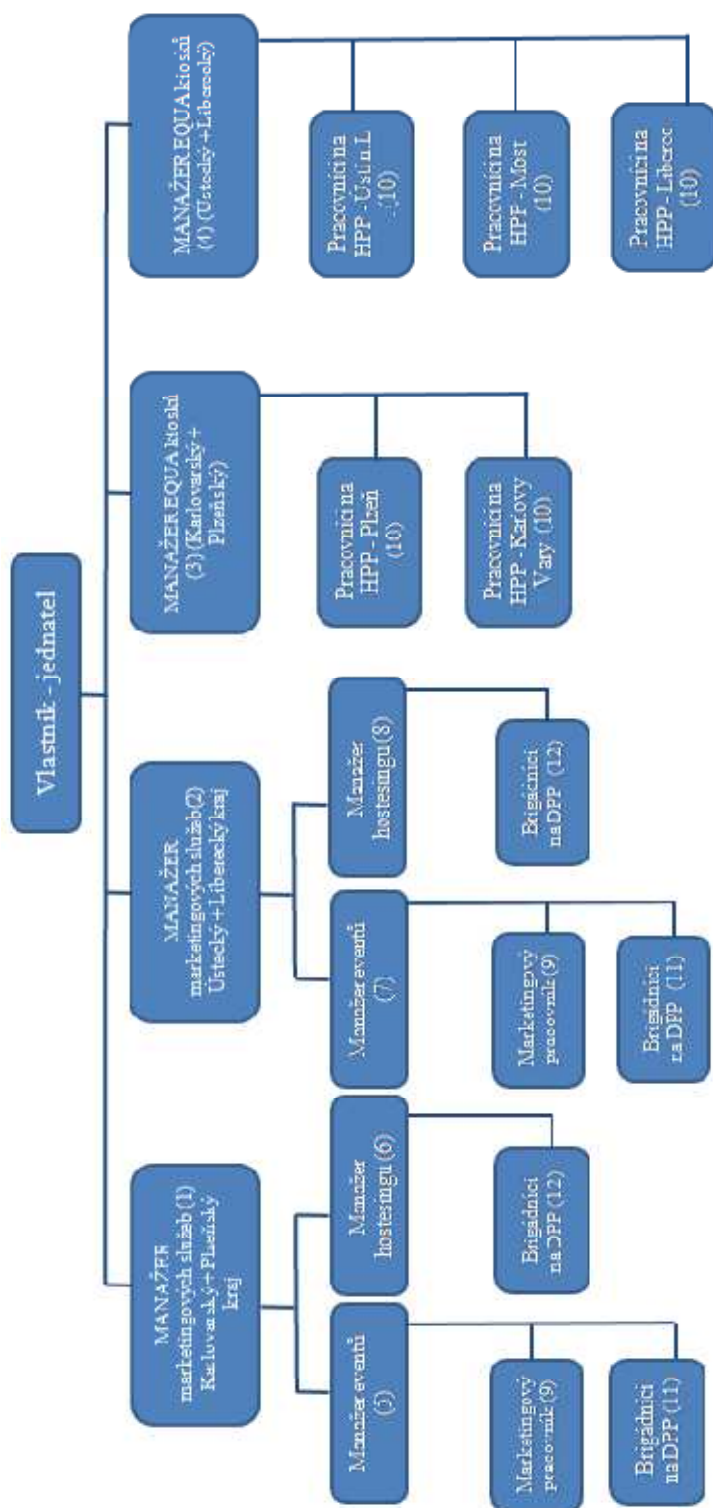
**PŘÍLOHA B:** Equa kiosek

**PŘÍLOHA C:** Vzory dotazníků

**PŘÍLOHA D:** Hodnotící formulář: brigádníci

**PŘÍLOHA E:** Implementace motivačního programu

## PŘÍLOHA A: Organizační struktura



**PŘÍLOHA B: Equa kiosek**



## **PŘÍLOHA C: Vzory dotazníků**

Dotazník brigádníci

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkající se motivace a motivačních faktorů ve firmě LD Way. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pro zpracování mé bakalářské práce.

V tabulce do pole spokojenost doplňte číslo 1-5, kdy pětka je, pokud jste s daným faktorem naprosto spokojeni a 1 pokud úplně nespokojeni. Do pole význam doplňte, jaký má pro Vás daný faktor význam z hlediska motivace. Číslo pět značí, že je pro Vás daný faktor velice důležitý, jednička naopak že Vám na něm nezáleží.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

### **1. Pohlaví**

- žena
- muž

### **2. Váš věk**

- 15-17 let
- 18-24 let
- 25-34 let
- více než 34 let

### **3. Přibližný počet marketingových akcí, kterých jste se zúčastnil/a**

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10 a více

Číslo otázky	Název motivačního (demotivačního) faktoru	Spokojenost 1-5	Význam 1-5
1	Spokojenost s finančním ohodnocením		
2	Dlouhodobá spolupráce, možnost další pracovní příležitosti		
3	Získání zkušeností a praxe		
4	Jednoznačnost zadání úkolů a jejich kontrola		
5	Osobní pochvala za dobře odvedenou práci		
6	Kontaktování a domluva před začátkem akce		
7	Objektivnost hodnocení práce po skončení akce		
8	Zajímavost náplně práce		
9	Stres při práci (máte stres a vadí Vám 5; nemáte stres nebo Vám nevadí 1)		
10	Atmosféra na pracovišti		

Dotazník *zaměstnanci*

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkající se motivace a motivačních faktorů ve firmě LD Way. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pro zpracování mé bakalářské práce.

V tabulce do pole *spokojenost* doplňte číslo 1-5, kdy pětka je, pokud jste s daným faktorem naprosto spokojeni a 1 pokud úplně nespokojeni. Do pole *význam* doplňte, jaký má pro Vás daný faktor význam z hlediska motivace. Číslo pět značí, že je pro Vás daný faktor velice důležitý, jednička naopak že Vám na něm nezáleží.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

**1. Pohlaví**

- žena
- muž

**2. Váš věk**

- 15-17 let
- 18-24 let
- 25-34 let
- více než 34 let

Číslo otázky	Název motivačního (demotivačního) faktoru	Spokojenost 1-5	Význam 1-5
1	Možnost kariérního postupu		
2	Systém odměn za práci		
3	Roční bonusy k platu		
4	Pracovní prostředí		
5	Osobní pochvala od manažera		
6	Aktivní pomoc od manažera		
7	Benefity		
8	Možnost vzdělání, rozšíření znalostí		
9	Náplň práce		
10	Informovanost o dění ve firmě		
11	Stres při práci (máte stres a vadí Vám 5; nemáte stres nebo Vám nevadí 1)		
12	Spokojenost s platovým ohodnocením		

Dotazník *management*

Vážení respondenti,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku týkající se motivace a motivačních faktorů ve firmě LD Way. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pro zpracování mé bakalářské práce.

V tabulce do pole *spokojenost* doplňte číslo 1-5, kdy pětka je, pokud jste s daným faktorem naprosto spokojeni a 1 pokud úplně nespokojeni. Do pole *význam* doplňte, jaký má pro Vás daný faktor význam z hlediska motivace. Číslo pět značí, že je pro Vás daný faktor velice důležitý, jednička naopak že Vám na něm nezáleží.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

**1. Pohlaví**

- žena
- muž

**2. Váš věk**

- 15-17 let
- 18-24 let
- 25-34 let
- více než 35 let



Číslo otázky	Název motivačního (demotivačního) faktoru	Spokojenost 1-5	Význam 1-5
1	Možnost kariérního postupu		
2	Systém odměňování za práci		
3	Roční bonusy		
4	Zodpovědnost při práci		
5	Způsob hodnocení		
6	Náplň práce		
7	Možnosti vzdělávání při práci		
8	Vymezení odpovědnosti		
9	Informovanost o dění ve firmě		
10	Stres při práci (máte stres a vadí Vám 5; nemáte stres nebo Vám nevadí 1)		
11	Spokojenost s platovým ohodnocením		

**PŘÍLOHA D: Hodnotící formulář: brigádníci**

Jméno a příjmení:

Název marketingové akce:

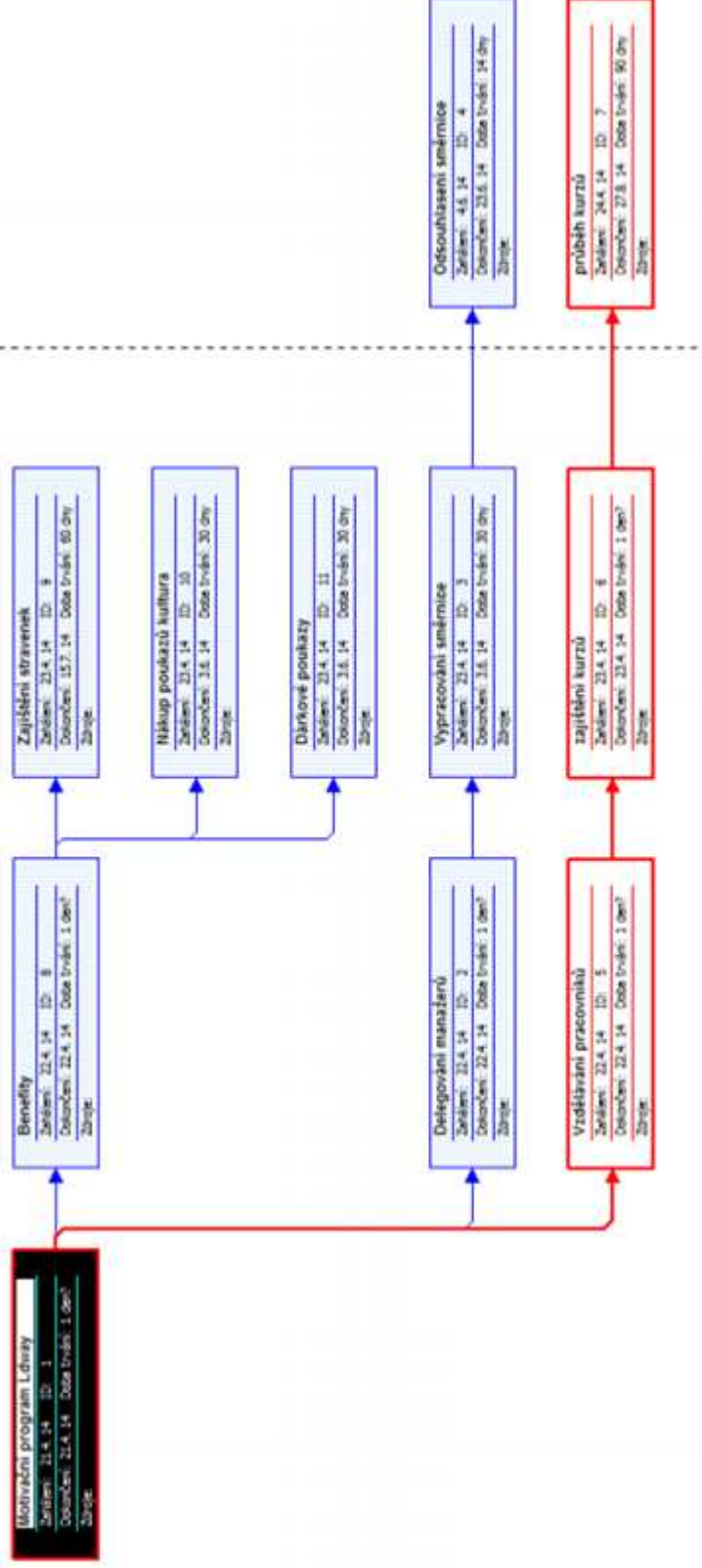
Místo konání a datum:

<b>Kritérium</b>	<b>Nízká 1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 vysoká</b>
<b>Vystupování</b>					
<b>Ochota a přístup k práci</b>					
<b>Plnění zadaných úkolů</b>					
<b>Jistota při práci, samostatnost</b>					
<b>Včasný příchod</b>					
<b>SUMA</b>					
<b>Nadstandardní ohodnocení</b>	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>Doporučená částka:</b>		

Podpis manažera:

## PŘÍLOHA E: Implementace motivačního programu

		IV 2014				V 2014				VI 2014				VII 2014				VIII 2014											
		24.	3.	10.	17.	24.	31.	7.	14.	21.	28.	5.	12.	19.	26.	2.	9.	16.	23.	30.	7.	14.	21.	28.	4.	11.	18.	25.	
1	Název školu																												
2	Motivační program Lidwoy	Doba trvání	Zahájení	Dotončení	Předchůdci	Názyv zdrojů																							
3	Delbiování manažerů	1 den?	21.4.14	21.4.14																									
4	Debátování manažerů	1 den?	22.4.14	22.4.14																									
5	Vypracování směrnice	30 dny	23.4.14	3.6.14	2																								
6	Odsouhlasení směrnice	14 dny	4.6.14	23.6.14	3																								
7	Vzdělávání pracovníků	1 den?	22.4.14	22.4.14	1																								
8	zajištění kurzů	1 den?	23.4.14	23.4.14	5																								
9	průběh kurzů	90 dny	24.4.14	27.8.14	8																								
10	Beerfly	1 den?	22.4.14	22.4.14	1																								
11	Zajištění stravenek	60 dny	23.4.14	15.7.14	8																								
12	Náup poukazů kultura	30 dny	23.4.14	3.6.14	8																								
13	Dárkové poukazy	30 dny	23.4.14	3.6.14	8																								



## **Abstrakt**

MENZLOVÁ, Monika. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 57 s., 2014

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, motivační program

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci pracovníků a motivační program společnosti LD Way company, s.r.o.

První kapitola shrnuje teoretické poznatky týkající se bakalářské práce. V další kapitole je popsána charakteristika firmy. Ve třetí kapitole jsou popsány personální procesy, které ve společnosti probíhají. Dále je nastíněn současný motivační program společnosti a předpokládané motivační faktory pracovníků. V následující kapitole je popsán výstup z dotazníkového šetření a na základě něho jsou vylíčeny návrhy na zlepšení. Pátá kapitola zobrazuje navržený nový motivační program pro společnost. Tento motivační program je následně implementován a ekonomicky zhodnocen.

## **Abstract**

MENZLOVÁ, Monika. *The economic assessment of benefits of the incentive programme in the company*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 57 s., 2014

**Key words:** motivation, stimulation, incentive programme

This bachelor's thesis is focused on employee motivation and the incentive programme of LD Way Company, s.r.o. The first chapter summarizes the theoretical knowledge related to this thesis. The next chapter characterizes the company. In the third chapter, there is a description of the personnel processes in the company, and also the company's current incentive programme including the expected motivational factors of employees. The following section describes the output of a questionnaire research, based on which there is a suggestion for improvement. The fifth chapter shows the suggested incentive programme for the company. Finally, this new programme is implemented and economically evaluated.