

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve firmě TAJMAC-ZPS, a. s.

Blanka Trčková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka TRČKOVÁ**
Osobní číslo: **M090396**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve firmě Tajmac-ZPS, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se motivace a stimulace pracovníků ve firmě.

II. Praktická část

- Popište současné motivační programy firmy.
- Sestavte dotazník.
- Proveďte průzkum a získané výsledky analyzujte.
- Navrhněte zlepšení motivace a stimulace pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tisková**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael, 1999. Personální management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. Jak řídit a vést lidi. Brno: CP Books, a. s. ISBN 80-251-0505-9.

HELUS, Zdeněk, 2011. Úvod do psychologie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3037-0.

LISA, Aleš, 1999. Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s. ISBN 80-85943-96-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.

PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří a kol., 1997. Obchodní podnikání. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s. ISBN 80-85943-84-4.

STÝBLO, Jiří, 1992. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, Profit, a. s. ISBN 80-85603-05-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

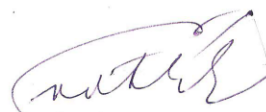
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
Zař. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
Zař. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce bude zaměřena na motivační faktory a stimulaci pracovníků ve firmě TAJMAC-ZPS, a. s. Práce bude rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části budou popsány poznatky z odborné literatury týkající se motivace zaměstnanců. Praktická část bude v první řadě zaměřena na určité motivační programy dané firmy. Následně bude proveden průzkum ve firmě, v podobě dotazníkového šetření. Dotazník bude zaměřen na spokojenost zaměstnanců s motivačními programy firmy. Zjištěné výsledky budou analyzovány a následně znázorněny v grafech. Cílem této práce bude zjistit vztah zaměstnanců firmy k programům motivace, spokojenost a jejich vlastní představu o motivaci. Na základě vytvořených grafů bude navrženo možné zlepšení motivace zaměstnanců firmy.

Klíčová slova: Motivace, stimulace, zaměstnanecké výhody, Maslowova pyramida, motivační průzkum, dotazník

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on motivational factors and Incentives for Workers in Company TAJMAC-ZPS, a. s. The thesis is divided in two parts, theoretical and practical. Knowledge of expert literature regarding motivation of employees is described in theoretical part. The practical part is firstly focused on specific motivational programs of the company. Subsequently the exploration in the company is performed by form of questionnaire. The questionnaire, compiled by me, is focused on satisfaction of employees with motivational programs of the company. The results are analyzed and subsequently represented in graphs. The goal of this thesis is to discover relationship of employees to company programs of motivation, satisfaction and to their personal idea about motivation. On the basis of created graphs, possible improvement of the company employees' motivation is suggested.

Keywords: motivation, incentives, employee's benefits, Maslow's' pyramid, motivational exploration, the questionnaire.

Poděkování, motto

Chtěla bych poděkovat celému oddělení nákupu firmy TAJMAC-ZPS, a. s. za výbornou spolupráci a zadávání úkolů. Především bych poděkovala Aleně Šalomounové za zprostředkovávání konzultací s potřebnými zaměstnanci firmy k vypracování bakalářské práce.

Další poděkování patří vedoucí personálního odboru Beatě Brodové za poskytnutí informací a materiálů potřebných pro bakalářskou práci, za nasměrování práce správným směrem a za ochotu a čas věnovaný konzultaci práce.

Také bych poděkovala Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za ochotu být vedoucí i konzultantkou bakalářské práce. Poděkovala bych za všechny absolvované konzultace, za cenné rady a připomínky.

V neposlední řadě bych poděkovala všem zaměstnancům firmy TAJMAC-ZPS, a. s., zúčastněných na vyplňování motivačního dotazníku, za jejich čas, ochotu a osobní názory uvedené v dotaznících.

„Nečekejte na motivaci před vlastní činností - pusťte se do práce a motivace se dostaví!“

A. A.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 DEFINICE MOTIVACE.....	12
1.2 PROCES MOTIVACE	12
1.3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	13
1.4 NARUŠOVÁNÍ MOTIVACE A DEMOTIVACE	13
2 STIMULACE	15
2.1 FORMY STIMULACE.....	15
2.2 STIMUL	15
2.3 SKUPINY STIMULŮ	16
2.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	17
2.4.1 Rozdělení benefitů z daňového pohledu	18
2.4.2 Čím lze motivovat zaměstnance.....	18
3 TEORIE MOTIVACE	21
3.1 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB.....	21
4 MOTIVAČNÍ PRŮZKUM	24
4.1 MOTIVAČNÍ DOTAZNÍKY	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY TAJMAC-ZPS, A. S.	27
6 VÝVOJ MOTIVACE VE FIRMĚ TAJMAC-ZPS, A. S.	29
7 SOCIÁLNÍ PROGRAM FIRMY TAJMAC-ZPS, A. S.	30
8 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB APLIKOVANÁ NA FIRMU TAJMAC-ZPS, A. S.	33
9 MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK	35
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	69
SEZNAM TABULEK	70
SEZNAM GRAFŮ	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

Hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců je zařazeno k nejdůležitějším manažerským úkolům. K udržení právě těchto kvalifikovaných zaměstnanců bývají nápomocné různé prostředky motivace. Motivace je základním stavebním kamenem jakékoliv lidské činnosti. Na základě motivace je vynaloženo úsilí a pozornost je koncentrována určitým směrem. Čím větší je motivace, tím větší úsilí jsou schopni vynakládat a tím je zvyšován také jejich výkon, ať již pracovní nebo jakýkoli jiný. Způsobů, jak pozitivně motivovat, je spousta. Každým rokem je oblíben systém zaměstnaneckých poukázek, kterým je účinně stimulován zaměstnanec k vyššímu pracovnímu nasazení a zároveň je posilována loajalita vůči zaměstnavateli.

Toto téma bylo vybráno z důvodu zjištění, jak je to s motivací v takové velké a známé firmě jako je firma TAJMAC-ZPS, a. s. Zda jsou zde zaměstnanci motivováni správně, dostatečně, jak je motivace vnímána jimi samotnými, jak a čím by chtěli být motivováni, jestli jsou zaměstnanci spokojeni nebo jestli je potřeba tuto problematiku ve firmě zlepšit.

Práce je zaměřena na stav motivace ve firmě od roku 2009 a na vývoj motivace od roku 2011 z důvodu, že v tomto roce bylo založeno ve firmě první personální oddělení vůbec za existence této firmy. Do této doby nebyla firma příliš zaměřena na motivaci svých zaměstnanců, o čemž svědčí i fakt, že je v současnosti vytvořen pouze jeden motivační program – Sociální program, který nabízí zaměstnancům určité sociální výhody/benefity. V této práci bude znázorněn tedy současný stav motivace ve firmě, zjištěny nedostatky, a následně tedy navrženo odstranění těchto nedostatků ke zlepšení motivačního stavu firmy.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou, která je tvořena zhruba 1/3 celé práce a praktickou, která je tvořena zbylými 2/3 celé práce.

V teoretické části bude práce zaměřena na motivaci, její definice a proces, stimulaci, druhy stimulů, zaměstnanecké výhody, také bude popsána Maslowova hierarchie potřeb v ohledu na motivaci i s uvedením konkrétních stimulů a v poslední části budou zaznamenány teoretické poznatky týkající se motivačního průzkumu, následně je speciálně zaměřena na motivační dotazníky, jelikož dotazníkem je zaujímán největší podíl na praktické části.

V praktické části bude v první řadě věnována pozornost firmě, její charakteristice a historii. Dále bude zaznamenán stav motivace ve firmě od roku 2009, jak se na motivaci

odrazila krize až do roku 2010 a nakonec obrat v roce 2011, kdy bylo vytvořeno personální oddělení, a motivace začala být rozvíjena. Další část bude tvořena Sociálním programem pro zaměstnance firmy TAJMAC-ZPS, a. s., kde budou charakterizovány sociální výhody/benefity této firmy. Následně bude Maslowova hierarchie potřeb aplikována na zmíněnou firmu, budou zde uvedeny konkrétní příklady potřeb pro každý stupeň této pyramidy a způsoby, jakými se firma snaží tyto potřeby uspokojovat. Nejdůležitější část bude tvořena dotazníkem, který byl rozdán ve firmě všem THP zaměstnancům. Výsledky výzkumu budou zanalyzovány a na jejich základě bude navrženo možné zlepšení motivace zaměstnanců ve firmě.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Zájem každé organizace musí být zaměřen na to, jak zajistit co nejvyšší výkon svých pracovníků. V organizacích jsou využívány různé nástroje, jako jsou např. stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou pracovníci vykonávají. Cílem každé organizace je vytvořit takové motivační procesy, při kterých bude dosaženo očekávaných výsledků. (Armstrong, 1999)

Aby byl zajištěn úspěch organizace, musí být obsazeny pracovní pozice správnými lidmi, kteří chtějí pracovat a vyvíjí určitou energii pro zvyšování výkonu organizace. Musí být sledováno, co pracovník dělá, jak to dělá, kolik práce vykoná, kdy a kde práci vykonává. Chování pracovníků může být rozděleno do dvou skupin, které jsou buď reálné pracovní chování, nebo verbální chování. Do reálného chování může být zařazeno například balení, skladování nebo úklid. Do verbálního chování je řazeno například obchodní jednání nebo porady. V každé skupině musí být pracovníci motivováni jiným způsobem. (Pražská, Jindra & kol., 1997)

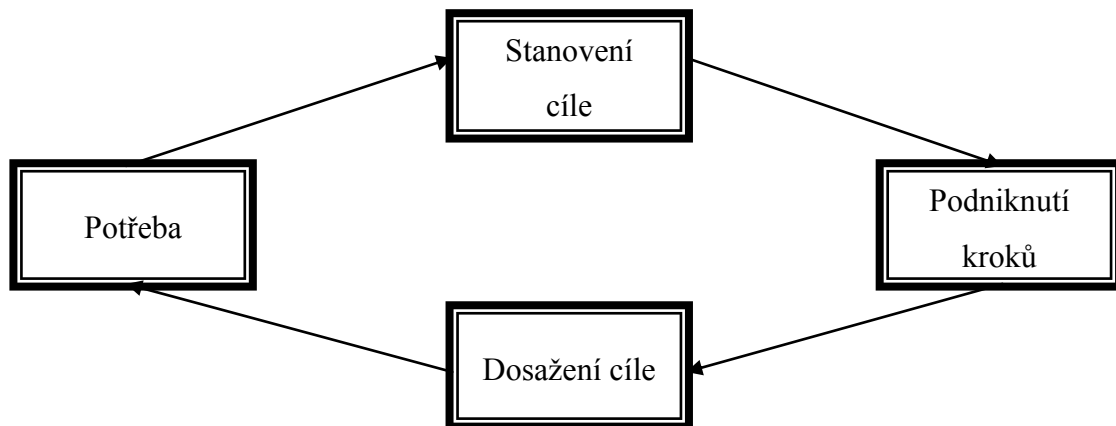
1.1 Definice motivace

Motivace není jednoznačně definována, každý autor ji definuje trochu jinak. Pro ukázkou jsou uvedeny 3 definice motivace.

- „Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“ (Armstrong, 1999, s. 294)
- „Jako motivaci označujeme činitele aktivizující organismus k reagování, chování, jednání vedoucímu k dosažení cíle, uspokojení.“ (Helus, 2011, s. 128)
- „Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného chování.“ (Pauknerová, 2006, s. 173)

1.2 Proces motivace

Motivace se odvíjí od zjištění potřeb, které dosud nebyly uspokojeny a jejich cílem je něčeho dosáhnout. Jsou stanoveny cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout, a následně je zvolen proces, jakým by těchto cílů mělo být dosaženo. V případě, že cíle bude dosaženo, je potřeba uspokojena. (Armstrong, 1999)



Zdroj: Armstrong, 1999, s. 295

Obr. 1. Proces motivace

1.3 Vnitřní a vnější motivace

Motivace je rozdělena do dvou skupin, a to vnitřní a vnější. Rozdíl je dán tím, kým a jakými prostředky jsme motivováni. V případě vnitřní motivace jsme motivováni sami sebou, aby bylo dosaženo našich stanovených cílů, což vede k uspokojení našich potřeb. V druhém případě, u vnější motivace, jsme motivováni ze strany managementu a mezi prostředky, kterými nás nadřízený může motivovat, jsou řazeny například odměny nebo povýšení. (Armstrong, 1999)

1.4 Narušování motivace a demotivace

Každá organizace je zaměřena na udržování pozitivního motivačního klimatu, které bývá často narušováno konflikty, frustrací a stresem. Důsledky konfliktů jsou většinou nepříznivé. Může být například snižován pracovní výkon jednotlivce nebo kolektivu, vytváří se nepříznivé pracovní a sociální klima v kolektivu nebo také je zvyšována zátěž lidí, což je následováno přetížením, únavou a zvyšujícím se napětím mezi pracovníky. Každý vedoucí pracovník musí být schopen tyto konfliktní situace řešit. (Stýblo, 1992)

S konfliktem je úzce spojena i frustrace. Pracovník je frustrován v případě, že jsou objeveny určité podněty, které zabraňují k dosažení určitého žádoucího cíle. Například jestliže je pracovník zaměřen na postup ve své funkci a v té chvíli je objeveno mnoho dalších kvalifikovaných zájemců o tuto funkci, člověk začíná být frustrován. Frustrace může nastat i v případě, že pracovník nedostane zaslouženou odměnu, v případě, že se práce, kterou se zabýval pracovník dlouho, pokazí, nebo jestliže se těší na dovolenou a pak ji nedostane. Jakmile je jedinec již frustrován, je v něm nahromaděna motivační energie, která však nebyla vybita. Na to pracovníci reagují různě. U některých se pracovní úsilí

zvyšuje, jiní se od záměru odkloní, používají násilí, aby byla energie vybita, působí agresivně, někteří mohou hledat nové cíle, někteří přesvědčují sami sebe, že je vlastně dobře, že cíle nedosáhli, protože za to nestál atd. Ani jednoho z uvedených jednání si firma ale nepřejde. Frustraci a demotivaci pracovníků způsobuje řadou faktorů:

- jestliže jsou přehlíženy dobré pracovní výsledky,
- jestliže je pracovník kritizován nebo odměňován bez důvodu,
- jestliže jsou jiní pracovníci chváleni bez zásluhy,
- jestliže nejsou podvody trestány,
- jestliže je na pracovišti taková organizace, která vede k chaosu atd.

(Bělohlávek, 2005), (Stýblo, 1992)

V případě, že je člověk frustrován příliš dlouho, může docházet ke stresům. Zdrojem stresu může být například pracovní zatížení, mnoho odpovědnosti, konflikty v zaměstnání nebo nejasná role v práci. Stres může být škodlivý ale naopak i prospěšný. Škodí v případě, když je následně dosaženo frustrace, zlosti nebo úzkosti. Pozitivním vlivem je, že pracovník může být orientován tak, aby bylo dosaženo co nejvíce pozitivních pracovních výsledků. Zde není odmítáno ani více stresu. (Stýblo, 1992)

2 STIMULACE

Stimulace může být popsána jako záměrné vyvolávání nějakého pracovního chování, udržování pracovního chování na žádané úrovni a nasměrování pracovního chování k předem určeným cílům. Stimulace může být zaměřena na různé cíle:

- stimulace ke vstupu do organizace,
- stimulace k vyvolání a udržení výkonu určité kvality,
- stimulace ke stabilizaci pracovníků a věrnosti firmě,
- stimulace k participaci a soudržnosti,
- stimulace ke zvýšení kvalifikace rozvoji osobnosti atd. (Pražská, Jindra & kol., 1997)

2.1 Formy stimulace

Předešlé stimulace jsou zaměřeny cílově. Stimulace může být zaměřena ovšem také na objekty stimulování, kterými jsou:

- vybrané profese – například dělníci nebo manažeři,
- pracovní místa – pokladní u terminálové pokladny,
- jednotliví pracovníci.

O formy stimulace se jedná v případě, že stimulace je zaměřena:

- plošně – což znamená na každého zaměstnance,
- na vybrané profese, skupiny nebo pracovní místa,
- na jednotlivé pracovníky, s ohledem na jejich potřeby a zájmy.

(Pražská, Jindra & kol., 1997)

2.2 Stimul

Stimulem je ovlivňováno pracovního chování tak, aby odpovídalo potřebám managementu. Stimul je vnější pobídka k pracovnímu chování. Stimuly bývají vytvářeny s určitým záměrem a k ovlivňování chování bývá použito určitých podnětů, jako jsou – co, jak, kolik, kdy a kde musí být vykonáno. Aby byly stimuly účinné, musí být vzájemně propojeny. Cílem stimulace je ovlivnit chování zaměstnanců, protože chování každého člověka je ovlivněno jeho motivací.

Ovlivňování chování lidí je tvořeno dvěma póly, které působí vždy současně. Jedním z těchto pólů je vnitřní pohnutka a druhý motiv s vnější pobídkou, což je stimul. Stimulací není působeno na motivaci pracovníka přímo. (Pražská, Jindra & kol., 1997)

Jak tvrdí Bedrnová a Nový (1994), účinnost stimulace je charakterizována takto:

„Účinek stimulace se v různých případech liší. Jestliže nejeví pracovník o práci velký zájem nebo v případě, že je pro něj práce jednoduchá, je stimulace velmi účinná. V opačném případě je účinnější vnitřní motivace pracovníka.“

„Aplikace poznatků o tom, jak jsou lidé motivováni, nutí stále více vedoucí pracovníky vytvářet stimulační systémy. Díky stále postupujícímu rozvoji společnosti i ekonomické vědy se stimulace může neustále rozvíjet a zdokonalovat. Informační systémy umožňují stále více zaměřovat stimuly individuálně.“ (Pražská, Jindra & kol., 1997, s. 541)

2.3 Skupiny stimulů

Každá skupina má jinou roli a jiný vliv na motivaci pracovního chování zaměstnance. Skupiny pracovníků, které jsou zaměřeny spíše na to, co dělají, jako například na charakter práce, uznání atd., mají dlouhodobý účinek na motivaci a lidé jsou častěji s prací spokojeni. Skupiny pracovníků, které jsou zaměřeny spíše na podmínky práce, jako například mzda nebo kontrola, mají účinek krátkodobý a lidé jsou spíše nespokojeni s prací. Stimuly lze dělit do několika skupin:

1. mzda, prémie, odměna, podíl na zisku,
2. poskytování materiálních výhod,
3. úprava charakteru práce, její přitažlivost, obohacování práce novými prvky,
4. delegování vyšší míry pravomoci a odpovědnosti a postup do vyšší funkce,
5. systém kontroly, organizace práce a styl práce vedoucího i celé firmy,
6. systém výběru a rozmístování podle nároků pracovního místa a předpokladů uchazeče,
7. pravidelné hodnocení výsledků formou individuálního pohovoru vedoucího s každým členem skupiny,
8. úprava fyzikálních parametrů podmínek práce, pracovních režimů a estetické řešení pracoviště,
9. veřejné ocenění výsledků práce, podpora věrnosti firmě, záměrné pěstování image firmy,
10. vnitropodniková informovanost a komunikace,
11. participace na řízení – spoluvlastnictví podnikových akcií, spolurozhodování o otázkách v dané úrovni. (Pražská, Jindra & kol., 1997)

2.4 Zaměstnanecké výhody

Pokud chce mít zaměstnavatel kvalitní systém zaměstnaneckých výhod, musí být provedena u jeho zaměstnanců v první řadě analýza jejich potřeb, například prostřednictvím ankety. Musí být stanoveno, čeho je potřeba dosáhnout a jakými prostředky. Poté může být zaměstnavatelem tvořen systém zaměstnaneckých výhod. Jakmile je systém v organizaci zaveden, musí být zaměstnavatelem sledováno, jaký přínos má pro něj i pro zaměstnance. Spousta menších firem je ale od takových systémů odkloněno z důvodu, že je celý proces velmi nákladný a nesnadný. Raději je kompenzován platem, což bývá často chyba, protože vždy nemusí být zaměstnanec motivován platem tak jako jinými typy výhod. U starší generace bývají preferovány hodnoty, plat podle funkce, postup podle odpracovaných hodin atd. U střední generace bývá preferována možnost podílet se na řízení a nezávislost a u mladší generace jsou preferovány nové technologie a internet. Tato generace se nebojí říct nahlas, co chce.

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány pouze zaměstnanci, čili osobě, se kterou byl uzavřen pracovněprávní vztah. Tyto výhody nemohou být poskytovány živnostníkům. Zaměstnavatel vybírá vždy jen ty výhody, které mají pro ně největší efekt, protože nemůže být využito všech druhů. Výše výhod je závislá i na pozici zaměstnance. Jiné výhody jsou nabízeny manažerům (mobilní telefon s možností soukromých hovorů) a jiné pracovníkům u stroje (permanentka do posilovny). Zaměstnanecké výhody ovšem nemohou být jakékoliv, musí se firma vždy držet zákona. Například pro ženy nemůže být nabízena pergamentka ke kadeřníkovi, čímž je mnoho žen zklamáno, nebo například permanentka na fotbal, čímž jsou zklamáni muži. Žádné benefity nesmí být vyplaceny v hotovosti.

Správně zvolené odměny přináší výhodu jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Pro zaměstnance v podobě motivace, kterou je následně zvyšována jeho produktivita a pro zaměstnavatele v podobě daňově nezapočitatelných nákladů. Výhodu pro zaměstnavatele představuje i zvýšení motivace a stimulace pracovníků bez nutnosti zvyšovat mzdy. Pro zaměstnance je výhodou také úspora výdajů, kde hraje důležitou roli pocit přilepšení. Je pro něj tedy rozdíl dostat soukromé hovory z mobilu zdarma, kdy o nic nepřichází, nebo vyšší mzdu, kterou by byly pokryty hovory, ale muselo by být placeno z peněz zaměstnance. Hlavní je tedy pocít, že je získáváno kromě mzdy i něco navíc.

2.4.1 Rozdělení benefitů z daňového pohledu

- benefity s daňově výhodným režimem pro obě strany (pro zaměstnance i pro zaměstnavatele)
- benefity s daňově výhodným režimem pouze pro jednu stranu (buď zaměstnavatel, nebo zaměstnanec)
- benefity bez zvláštního daňového režimu (FinExpert, © 2006)

2.4.2 Čím lze motivovat zaměstnance

Stravenky

Jsou nejčastější výhodou, která je poskytnuta všem zaměstnancům, jelikož ve firmě musí být svým zaměstnancům umožněno stravování. Jsou jim nabízeny k prodeji stravenky v případě, že nemá firma vlastní stravovací zařízení. Nemusí to tak být ale vždy, prodej stravenek záleží na zaměstnavateli. Vydavatelem jsou stravenky prodány zaměstnavateli s provizí, a ty jsou pak prodávány svým zaměstnancům za výhodnou cenu. Stravenkami jsou následně nakupovány potraviny. Obchodníkem, kterým byla stravenka přijata, je pak vydavatel stravenky odváděno určité procento. Tento obchod je výhodný pro všechny strany. Zaměstnanci získávají poukázky vyšší nominální hodnoty za nižší cenu, obchod nebo restaurace navštěvují další zákazníci, vydavatel stravenek dosahuje zisku a zaměstnavatel může 55 % hodnoty stravenky uplatnit jako daňový náklad (přesněji 55 % z hodnoty jednoho hlavního jídla, ale maximálně 70 % z hodnoty stravného, stanoveného pro služební cesty trvající 5–12 hodin). Nominální hodnota stravenky v podstatě není omezena.

Penzijní připojištění

Je také oblíbenou formou odměny. Zaměstnavatel může přispívat až do výše 5 % z vyměřovacího základu na sociální pojištění, z příspěvku není placena daň z příjmu. Daňově jsou zaměstnavateli uznány 3 % vyměřovacího základu na sociální pojištění, z této částky nemusí být placeno sociální a zdravotní pojištění. Nevýhodou pro zaměstnance je, že si nemohou sami vybrat penzijní fond. Ten vybírá zaměstnavatel. Pokud je pojištěno více zaměstnanců, může jim být nabídnuto plno zajímavých výhod, jako například levnější pojištění autoparku.

Životní pojištění

Zaměstnavatel může být svým zaměstnancům přispívat až 12 000 Kč ročně, přičemž do nákladů může být zahrnuto 8 000 Kč ročně. Zaměstnavatel nemusí odvádět z této platby sociální a zdravotní pojištění a zaměstnancem není placena daň z příjmu. Zaměstnanci státních institucí nejsou oprávněni získávat tento příspěvek.

Automobil

Představuje velkou výsadu vysoce postavených zaměstnanců a je součástí práce těch zaměstnanců, kteří často pracovně cestují. Jestliže je zaměstnanci umožněno používat automobil k soukromým cestám, je připočítávána částka ve výši 1 % počáteční ceny automobilu za každý i započatý kalendářní měsíc jeho poskytnutí, minimálně je to však 1 000 Kč. Zaměstnancem je následně z této částky odváděna daň z příjmů. Čím je auto dražší, tím více je zapláceno na dani.

Zaměstnanecké půjčky

Půjčky mohou být poskytovány bezúročně nebo úročně. To je odvozeno od vztahu zaměstnavatele k zaměstnanci. Většinou bývají poskytovány až po určitém čase, kdy zaměstnavatel věří, že mu bude zaměstnancem vše splaceno. U půjčky zaměstnancům na bytové účely, jsou půjčky do 100 000 Kč osvobozeny od daně z příjmů, v ostatních případech je tímto limitem max. 20 000 Kč.

Ubytování

Bývá využíváno jako prostředek, jak nalákat pracovníky z měst vzdálených od umístění firmy. Může být poskytováno jako bonus při běžné mzdě. Zaměstnanci může být nabídnuto ubytování v hotelu nebo běžném bytě. Zaměstnanci tak šetří náklady za nájem a přitom může shánět nové ubytování.

Finanční motivace k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené

Jsou spíše oblíbeny v zahraničních společnostech, kde je plně vyžadován výkon a nasazení.

Příspěvky na jazykové kurzy

Zaměstnanec je motivován, aby byla zvyšována jeho kvalifikace. Znalost jazyka je v tomto případě nutná k vykonávání práce. Jestliže jsou náklady směřovány k zaměstnavateli, může být jazykový kurz uplatněn jako náklad.

Příspěvek na využití sportovních, vzdělávacích, rekreačních a zdravotnických zařízení

Tyto příspěvky jsou osvobozeny od daně z příjmů. Firma je platí ze svého zisku, nelze je uplatnit jako daňový náklad. Tato motivace je rozšířena spíše u zahraničních firem, kde je velmi důležité zdraví a kondice zaměstnanců.

Volné jízdenky

Jedná se o odměny v dopravních podnicích. Tyto odměny lze rozšířit i na rodinné příslušníky, čímž je uspořena spousta nákladů. Proto většina zaměstnanců zůstává pracovat na dráze. Tyto jízdenky, které jsou často platné i v jiných státech, jsou významným doplňkem průměrného nebo nízkého platu.

Pracovní pomůcky

Tyto odměny jsou v dnešní době nabízeny již standardně, podle vykonávané práce. Je zde řazen mobilní telefon, notebook, přístup na internet, domácí kancelář a další technické prostředky. K mobilnímu telefonu například je zaměstnanci nabízen tarif se stanoveným limitem, nebo možnost volat neomezeně nebo je nabídnuta karta se dvěma čísly, jedním soukromým a jedním pracovním.

Notebook

Tato odměna vzbuzuje zájem u většiny zaměstnanců. Jsou s ní ale spojeny práva, co instalovat a co měnit v nastavení. Internetové připojení bývá zpravidla poskytnuto zaměstnancům, kteří pracují doma. Podle průzkumu PricewaterhouseCoopers má přenosný počítač hlavně vrcholový a střední management, poté obchodníci a odborníci.

Další typy odměn

- rozšířená zdravotní péče,
- doprava do zaměstnání,
- výrobky společnosti zdarma / se slevou,
- podpora stěhování zaměstnanců,
- péče o děti zaměstnanců,
- parkování na firemním parkovišti,
- různé typy poradenství,
- dary k životním příležitostem. (FinExpert, © 2006)

3 TEORIE MOTIVACE

Proces motivace, který byl popsán na straně 12, je doprovázen řadou teorií, které se snaží tento proces charakterizovat a vysvětlit co nejpodrobněji. Za uplynulá léta se tyto teorie značně rozšířily. Některé z nich se staly méně, jiné více populárními. Důvěru například ztratila teorie ‚instrumentality‘, naopak velkou popularitu získaly teorie charakterizované Maslowem v roce 1954 a Herzbergem v roce 1957. Ačkoliv byly zmíněné teorie nesmírně populární, byly také hodně kritizovány. Později začala vznikat celá řada dalších teorií, které se staly pro mnoho lidí ještě přesvědčivějšími. Díky teoriím je pochopeno, že motivovat lidi není vůbec jednoduchý proces. (Armstrong, 1999)

3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby jsou rozděleny do pěti kategorií, které jsou pro všechny lidi stejné. V roce 1954, jak bylo již zmíněno, byla zformulována nejslavnější klasifikace potřeb. (Armstrong, 1999)

Lidské potřeby byly seřazeny hierarchicky od nejdůležitějších po ty méně důležité. V klasifikaci je vysvětleno, proč jsou v určitou dobu pro lidi důležité určité potřeby. Proč například někdo dělá vše pro to, aby byla pro něj zajištěna potřeba bezpečí, a jiný se snaží, aby byla zajištěna potřeba seberealizace. V této hierarchii potřeb je kladen důraz na to, že uspokojená potřeba není motivátorem a jestliže je uspokojena určitá potřeba, vzniknou další potřeby, které se snažíme uspokojit. Maslowova hierarchie potřeb pomáhá podnikatelům motivovat jejich pracovníky a pochopit, jak určité produkty zapadají například do cílů, přání nebo požadavků jejich zákazníků. (Ulrich, 2008)

Jde o fyziologické potřeby přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k nejvyššímu bodu, kde se nachází potřeby seberealizace. (Ulrich, 2008)



Zdroj: Ulrich, 2008

Obr. 2. Maslowova pyramida

1. Fyziologické potřeby

Zde jsou řazeny hlavní potřeby člověka, jako jsou například jídlo, pití, oblečení, bydlení, světlo, teplo. Jestliže tyto potřeby nejsou uspokojeny, ničím jiným člověk není motivován. Jestliže uspokojeny jsou, člověk začíná být motivován potřebami na vyšší úrovni.

Při stimulaci je velmi důležité znát, jak se člověk chová pod vlivem těchto potřeb. Stimulace musí být celoplošná, v organizaci musí být zaměřena na všechny zaměstnance.

2. Potřeby jistoty a bezpečí

Zde může být zařazena například ochrana proti nebezpečí nebo nezaměstnanosti, s tím související jistota v zaměstnání, ochrana před nemocemi nebo osvobození od strachu.

Například strach z propuštění je dán u každého jedince jinou silou. V organizaci by měla být úpravou smlouvy diferencována stimulace podle potřeb organizace, například prostřednictvím stimulačních systémů ke stabilizaci podle strategie organizace.

3. Sociální potřeby

Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí, což znamená, že člověk potřebuje být zařazován do skupin, touží po přátelství a lásce. Zde jsou řazeny například dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, kontakt nebo společenské uplatnění. V případě, že tyto potřeby nejsou uspokojeny, může dojít k duševnímu narušení člověka.

Stimulace musí být celoplošná. Je potřeba ji zaměřit na každého pracovníka prostřednictvím informovanosti, kam můžou být zařazeny například časopisy nebo elektronická pošta. Důležitými stimuly jsou také záměrné pěstování image firmy a zdůraznění, jaký význam má práce každého pracovníka.

4. Potřeby uznání

Člověk potřebuje být sám sebou vysoce ohodnocen a být ostatními respektován. Jestliže jsou potřeby uspokojeny, člověk získává pocit sebeúcty a prestiže. Zde jsou zařazeny například potřeby úspěchu, nezávislosti, svobody, respektu, pozornosti, uznání.

Mezi hlavní stimuly k uspokojení těchto potřeb je řazena delegovaná pravomoc a odpovědnost nebo pochvaly udělované veřejně. Stimulace by měla být diferencovaná na jedince nebo skupiny, v závislosti na jejich pracovním chování.

5. Potřeba seberealizace

Zde je řazena například touha člověka být víc, než je. Může být řečeno, že ať už je člověk kýmkoli v zaměstnání, například manažer nebo i sportovec, chce být vždy v této profesi zdokonalován a touží po neustálém zlepšování.

Stimulátorem je zde samotný charakter práce. Proto musí být organizací správně vybírání a rozmísťování pracovníci. Řízení lidských zdrojů v oblasti výběru je silným stimulátorem. Tento stimul musí být diferencován a zaměřen individuálně.

(Armstrong, 1999), (Pražská, Jindra & kol., 1997), (Ulrich, 2008)

Je-li nižší potřeba uspokojena, nastává touha uspokojit potřebu vyšší. Avšak potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Člověk se rozvíjí psychologicky tak, že směřuje hierarchicky nahoru. Tím je dosaženo toho, že uspokojené potřeby zanikají. Stále se ale lidé musí vracet ke svým uspokojeným potřebám. Potřeby na vyšších stupních, jako je potřeba uznání a seberealizace, v případě uspokojení zesilují. Potřeby na nižších stupních po uspokojení slábnou. Tato teorie je kritizována převážně z toho důvodu, že každý člověk může mít jiné priority a jejich potřeby se nemusí vždy vyvíjet hierarchicky, jako je popsáno v této hierarchii potřeb. Určité pochybnosti o své teorii vyslovil i Maslow. (Arsmtrong, 1999)

4 MOTIVAČNÍ PRŮZKUM

Motivační průzkum neboli i motivační audit je řazen mezi sociálně-psychologické průzkumy. Motivační průzkum je prováděn zpravidla pro potřebu firmy, kdy si potřebuje udělat objektivní pohled na určité jevy. Průzkumem jsou zobrazeny určité činitele, kterými je ovlivněna výkonnost a efektivita firmy. Pomocí průzkumu jsou zjištěny postoje pracovníků k hlavním aspektům života firmy, dokážou být zjištěny příčiny nespokojenosti zaměstnanců i jejich oslabené motivace. Motivační průzkum je prováděn, jestliže chceme znát odpovědi například na následující otázky:

- Proč odcházejí klíčoví pracovníci z firmy?
- Kde jsou příčiny případných skrytých problémů?
- Hrozí firmě masivní odchod zaměstnanců?
- Jak je na tom naše firma v porovnání s ostatními?
- Vnímají pracovníci svou firmu jako prestižní?
- Co může motivovat zaměstnance, aby lépe pracovali?
- Jaké hodnoty jsou ve firmě vnímány jako důležité?

Průzkumem je zkoumáno například vnímání postavení společnosti, hodnoty motivace, pracovní prostředí, komunikační kanály nebo spokojenost pracovníků. Průzkum může být proveden u všech nebo jen u vybraných zaměstnanců. Výstupem provedeného průzkumu jsou grafické a statistické výstupy, popis motivace a hodnot zaměstnanců a jejich srovnání s firemní kulturou jako celkem, interpretace výsledků, doporučení návazných kroků, zpětná vazba účastníkům. (Mitathor)

4.1 Motivační dotazníky

Prostřednictvím dotazníků se uskutečňuje většina klasických dotazování. Dotazník musí být sestaven kvalitně. Jakmile jsou tvořeny otázky, musí být stále dodržováno určitých pravidel:

- Otázkami musí být vzbuzena pozornost a zájem respondenta, jednodušší je to u nepřímých otázek, protože má respondent svobodu odpovědi, není ničím omezen.
- Otázky musí být snadno pochopitelné.
- Otázky musí být jasné a přesné, nesmí být dvojznačné.
- Otázky musí vést k přesné odpovědi, nesmí být náročné na paměť a nesmí být moc osobní. (Čech, Mainzová, 1996)

Uzavřenými otázkami je nabízena jedna volba odpovědi, jsou nejjednodušší a nejlépe jsou zpracovávány a hodnoceny. Otevřenými otázkami je dána respondentům možnost vyjádřit zcela svůj názor, avšak na druhou stranu při zpracovávání jsou s nimi přinášeny různé problémy. Otevřené otázky jsou spojeny se spoustou výhod, ale také nevýhod.

Výhody otevřených otázek:

- Je umožněno získat i takové odpovědi, které nelze předvídat.
- Pohled respondenta na otázku je věrnější.
- Může být vyjádřen názor respondenta, čili nepůsobí jako výsledek.
- Jsou využívány v případě, že u otázky je velké množství možných odpovědí, nebo všechny odpovědi nemůžeme ani vystihnout.
- Jestliže jsou položeny hned na začátku, navodí příznivou atmosféru a pozitivní vztah.

Nevýhody otevřených otázek:

- Vznikají problémy s tím, jak by měla být odpověď správně zformulována.
- Dotazování, zpracování i analýza jsou velmi náročné jak finančně, tak časově.
- Odpovědi jsou odvozeny od verbálních schopností respondenta.
- Při osobním dotazování je často vypouštěno, co pro tazatele není důležité.
- Nejsou vhodné pro písemné dotazování. (Čech, Mainzová, 1996)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY TAJMAC-ZPS, A. S.

Mateřská akciová společnost ZPS je tradiční výrobce obráběcích strojů, její tradice je starší jak 90 let a know-how v této oblasti navazuje na baťovské podnikatelské principy. Obráběcí stroje nejprve pod značkou MAS získávaly od druhé poloviny minulého století a novodobě pod označením TAJMAC-ZPS stále získávají svou vysokou kvalitou uplatnění na nejvýznamnějších trzích s rozvinutou průmyslovou výrobou. Společnost je zařazena do skupiny TAJMAC GROUP, která sdružuje firmy TAJMAC-MTM, TAJMAC-MSW, ZPS Slévárna, ZPS Generální opravy, TECNIMETAL, Wickman, MONEO a MANURHIN K'MX.

Firma se zaměřuje hlavně na výrobu víceřetenových soustružnických automatů, jednovřetenových dlouhotočných automatů, vertikálních obráběcích center, horizontálních obráběcích center, multiprofesních center a CNC soustruhů. Výroba se soustředí také na obaly a zařízení pro celkové exportní balení včetně vlastního terminálu pro železniční dopravu. Tím může být firma TAJMAC-ZPS soběstačná i ve výrobě řady komponentů.

Firma hraje velmi důležitou roli také v zahraničním obchodě. V USA se firma stala nejúspěšnějším evropským exportérem této komodity. Firma spolupracuje také s firmou OKUMA, což je japonská firma, která zajišťuje distribuci výrobků k americkým zákazníkům. TAJMAC-ZPS spolupracuje také s německou firmou DECKEL GmbH.

Firma se řadí mezi největší české exportéry a také do skupiny předních světových výrobců. Export firmy činí více než 80 % vyrobené roční produkce. Mezi nejvýznamnější země, kam export směřuje, je řazena Itálie, Německo, USA, Japonsko, Švýcarsko, Rakousko, Slovensko, Švédsko, Finsko, Holandsko, Velká Británie.

Historie v datech

- 1903** Vznikly první strojírenské dílny ve firmě Baťa.
- 1950** Vznikl samostatný podnik Závody přesného strojírenství.
- 1972** V ZPS bylo vyrobeno první NC obráběcí centrum v Československu.
- 1997** ZPS, a.s. byl umístěn na 34. místě na světě ve výrobě obráběcích strojů.
- 2000** V červnu byla firma přebrána novým majitelem: TAJMAC - MTM s.p.A., první obráběcí centrum s lineárními pohony.
- 2001** Název společnosti byl změněn na TAJMAC – ZPS, a. s.

- 2004** Byly zahájeny práce na nových projektech Negri Bossi a Manurhin.
- 2005** Firma byla oceněna 6. místem v projektu Top 10 firem Zlínského kraje v kategorii Top 10 nejatraktivnějších zaměstnavatelů.
- Firma byla oceněna Zlatou medailí na 47. MSV Brno v kategorii „Obrábění, tváření a povrchové úpravy“ pro horizontální centrum CVM 1210.
- 2006** Firma byla vyhlášena společností INA – Schaeffler „Nejlepším dodavatelem soustružnických automatů za rok 2005“; Zlatá medaile na 48. MSV Brno; ZPS TRANSPORT, a. s. se stává dceřinou společností TAJMAC – ZPS, a. s.

Firma TAJMAC-ZPS, a. s. se již zúčastnila řady výstav a veletrhů. V nejbližší době se zúčastní následujících výstav:

22. 5. - 25. 5. 2012 **MSV** - Nitra (Slovensko)

28. 5. - 1. 6. 2012 **METALLOBRABOTKA** - Moskva (Rusko)

29. 5. - 1. 6. 2012 **MACH TOOL** - Poznaň (Polsko)

(TAJMAC-ZPS, © 2012)

6 VÝVOJ MOTIVACE VE FIRMĚ TAJMAC-ZPS, A. S.

Firma TAJMAC-ZPS, a. s. není ve velké míře momentálně zaměřena na motivaci zaměstnanců, motivační programy nebo zaměstnanecké výhody / benefity, a to z důvodu, že personální oddělení je ve firmě činné přibližně asi rok. Dříve na personalistiku a s tím související motivaci, nebyl moc kladen důraz, což byla velká chyba, která se po roce 2011 firmou, respektive personálním oddělením snaží být napravena.

V letech 2009 – 2010 se firma setkala se spoustou problémů. Firma byla ovlivněna krizí, díky které bylo propuštěno obrovské množství zaměstnanců. V té době bylo z firmy propuštěno zhruba 400 pracovníků. Za následek bylo považováno také snižování mezd. Z tohoto i jiných důvodů zaměstnanci nebyli žádným způsobem motivováni k další práci, byli spíše až demotivováni, nastalo úplné zmražení motivace zaměstnanců ve firmě. Lidé nebyli zvyklí ani například na udělenou pochvalu za dobře odvedenou práci. V této době totiž neexistovalo ještě žádné personální oddělení, žádná vedoucí takového oddělení. Nemohlo tedy dojít k přeměně z demotivace na motivaci zaměstnanců, ani ke zvýšení jejich spokojenosti s prací ve firmě.

V roce 2011 se firma pomalu dostává z krize, nastává obrat také v oblasti personalistiky. V tomto roce se začalo rozvíjet první personální oddělení firmy. S tím je spojen také vývoj určité motivace zaměstnanců ve firmě. Začaly být zaváděny motivační programy, v současnosti lze mluvit o Sociálním programu, se kterým je spojen vývoj zaměstnaneckých výhod / benefitů. V tomto roce firma také znovu nabírala nové zaměstnance, což bylo také pro stávající pracovníky motivující v tom směru, že dále nemuseli být frustrováni z propouštění zaměstnanců. Ve firmě jsou neustále vytvářeny co nejlepší možné motivační faktory pro spokojenost svých zaměstnanců. Nové personální oddělení i vývoj motivace jsou neustále rozvíjeny a postupují stále dopředu.

7 SOCIÁLNÍ PROGRAM FIRMY TAJMAC-ZPS, A. S.

Sociálním programem společnosti TAJMAC-ZPS, a.s. je umožněno zaměstnavateli poskytovat další sociální výhody a požitky z vyčleněných finančních prostředků, a tím je přispíváno k prohloubení vzájemných vztahů mezi firmou a zaměstnanci. Cílem všech opatření sociálního programu je, aby byla prostřednictvím zaměstnaneckých výhod posilněna firemní kultura a identita. Sociální program je otevřený a může být doplňován dalšími finančními zdroji v návaznosti na výsledky hospodaření společnosti a rozšiřován o další formy zvýhodnění zaměstnanců podle stanovených kritérií s minimální vazbou na výkon práce. Sociální program má platnost od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012.

Závodní stravování

Všem zaměstnancům je umožněno stravování v průběhu pracovní směny a je jim poskytnut příspěvek na stravu v rozsahu daném kolektivní smlouvou. Příspěvek na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů je stanoven do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny.

Zdravotní péče

Zaměstnavatelem je podporována ochota zaměstnanců pomoci spoluobčanům dárcovstvím krve, proto je poskytována finanční odměna těm zaměstnancům, kterým byla udělena medaile prof. MUDr. Jánského nebo zlatý kříž. Odměna je poskytována ve výši:

- 500 Kč za udělení bronzové medaile,
- 1 000 Kč za udělení bronzové medaile, darování plazmy,
- 2 000 Kč za udělení zlaté medaile nebo zlatého kříže.

Pokud nejsou zaměstnanci hrazeny v plné výši náklady související s lázeňskou léčbou, může mu zaměstnavatel na tuto léčbu poskytnout finanční příspěvek.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

V případě rozvázání pracovního poměru podle § 52, písm. a) až d) zákoníku práce je na základě písemné žádosti zaměstnance odloženo splácení finančních pohledávek zaměstnavatele za zaměstnancem po dobu, po kterou bude veden úřadem práce v evidenci uchazečů o zaměstnání, nejdéle však po dobu 12 měsíců, pokud byl zaměstnancem závazek písemně uznán a nedošlo-li k jiné dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Poskytování sociální výpomoci

- Pokud se zaměstnanec ocitne v tíživé sociální situaci, může zaměstnavatel pomoci jejím řešení finanční výpomocí.
- V případech hodných zřetele je poskytnut firmou příspěvek na školné v předškolních zařízeních osamělým zaměstnancům pečujícím o nezletilé děti, a to až do výše 50 %.
- Při příležitosti narození dítěte je poskytnut zaměstnavatelem finanční příspěvek ve výši 1 000,-- Kč jednomu z rodičů, pracují-li oba v TAJMAC-ZPS, a.s.
- V případě sociální tísně, ve které se zaměstnanec ocitne bez vlastního zavinění, je poskytnuta zaměstnavatelem finanční podpora do výše 5 000,-- Kč.
- Po dohodě může být zajištěna a uhrazena doprava na pohřeb zaměstnance a květinový dar.
- V případě, že zaměstnanec - zaměstnankyně zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, je poskytnuto zaměstnavatelem manželce - manželovi a nezaopatřeným dětem jednorázové finanční odškodnění dle platné kolektivní smlouvy. Dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, přísluší jednorázové odškodnění minimálně 240 000 Kč. Manželce-manželovi přísluší jednorázové odškodnění ve výši 240 000 Kč.

Soukromé životní pojištění

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům uzavřít pojistné smlouvy na soukromé životní pojištění v pojišťovně Kooperativa, a. s. V souladu s ustanovením kolektivní smlouvy je jim poskytován příspěvek na úhradu pojistného. Pojistné za zaměstnance je hrazeno:

- jen v dohodnuté výši,
- po uplynutí zkušební doby a jen po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance.

Životní a pracovní výročí

Při odchodu do důchodu jsou zaměstnanci odměněni v závislosti na nepřetržitě délce zaměstnání v TAJMAC-ZPS, a.s.

Výši odměny je vymezena kolektivní smlouvou a činí:

- do 5 let 4 000 Kč
- 5 -10 let 6 000 Kč
- nad 10 let 8 000 Kč

Poskytování pracovního volna a úprava pracovní doby

Ze závažných rodinných důvodů je poskytováno zaměstnanci placené volno nad rámec zákoníku práce v rozsahu vymezeném kolektivní smlouvou. V případě mimořádné události, péče o rodinného příslušníka apod. je poskytnuto zaměstnanci pracovní volno bez náhrady mzdy do 3 měsíců. Zdravotní pojištění je po tuto dobu hrazeno zaměstnancem. V odůvodněných případech je umožněno provést změnu začátku pracovní doby, případně její zkrácení z důvodu osobních překážek zaměstnance.

Dovolená

Všem zaměstnancům společnosti je poskytována dovolená v délce 1 týden nad zákonnou výměru stanovenou zákoníkem práce. Zaměstnanci společnosti, jejichž pracovní poměr vznikl od data 1. 7. 2011 včetně, mají nárok na dovolenou v délce 1 týden nad zákonnou výměru stanovenou zákoníkem práce po třech letech trvání pracovního poměru.

Rekreace

V zájmu rehabilitace a upevňování zdraví zaměstnanců mohou být poskytovány finanční příspěvky na některé formy rodinné a dětské rekreace. Zaměstnancům je poskytován 1x ročně příspěvek na krátkodobý rekreační pobyt na RRS Jelenovská až do výše 30 % celkové ceny. V případech hodných zřetele je poskytován zaměstnancům pro děti do 15 let věku příspěvek na letní dětskou rekreaci a na ozdravné pobyty pro děti zdravotně postižené.

Podmínky pro poskytnutí návratného plnění

Zaměstnavatel má zájem, aby výhody sociálního programu mohly být poskytovány co nejširšímu okruhu zaměstnanců. Podmínkou pro rozšiřování sociálního programu jsou hospodářské výsledky společnosti a dodržování podmínek, za kterých bylo poskytnuto návratné finanční plnění (půjčky). Z uvedených důvodů je výše finančního plnění poskytovaného zaměstnanci stanovena i s ohledem na zajištění návratnosti. Podmínky a rozsah právních záruk v jednotlivých případech jsou stanoveny právním odborem společnosti. (TAJMAC-ZPS, 2012)

8 MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB APLIKOVANÁ NA FIRMU TAJMAC-ZPS, A. S.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, stupně Maslowovy pyramidy jsou rozděleny na fyziologické potřeby, potřebu bezpečnosti, společenské potřeby, potřebu uznání a na potřebu seberealizace, která je umístěna na vrcholu. Tato hierarchie byla aplikována přímo na firmu TAJMAC-ZPS, a. s.

Fyziologické potřeby

Do těchto základních potřeb, které se nacházejí přímo na první úrovni pyramidy, lze zařadit jídelnu v rámci závodního stravování firmy, dodržování pitného režimu, což je ve firmě řešeno rozmístěním barelů se sycenou a nesycenou vodou. V budoucnu je v plánu nabídnout zaměstnancům i šumivé tablety nebo energetické nápoje. K dělníkům jsou zde vztahovány ochranné pracovní pomůcky jako rukavice, obleky nebo helmy.

Důležité jsou také přiměřené klimatické podmínky, které jsou řešeny například odvětráváním místností. Firma dodržuje procesy kvality (ISO) a také bezpečnost práce. Ve firmě jsou odstraňovány rizika a škodlivé vlivy. Zaměstnanci jsou povinni navštěvovat školení zaměřené na chemické látky. Každý zaměstnanec by měl umět sám předcházet rizikům.

Potřeba bezpečnosti

Pocit bezpečnosti nebo ochrany je zaměstnancům poskytován prostřednictvím zajištění a uchování existence firmy do budoucna. Pro zaměstnance je důležité, že firma jede, nepropouští, ale nabírá další pracovníky. Dobrá perspektiva hraje zde také velkou roli, protože je zabezpečena zaměstnanci práce do budoucna. Tím je dáván zaměstnancům pocit bezpečí. Větší firma také dává zaměstnanci větší jistotu práce, než firma malá, proto je tato potřeba snadno uspokojena, protože firma TAJMAC-ZPS, a. s. je velká firma s dobrou perspektivou.

Společenské potřeby

Ke společenským potřebám nelze zařadit nic jiného než začlenění se do skupiny a dobré pracovní vztahy, kterými jsou pracovníci připoutáni k týmu. Nejde však jen o skupiny a týmy, ale i o vztahy mezi podřízeným a nadřízeným, které jsou stejně tak důležité.

Tyto vztahy se ve firmě utužují různými způsoby, jako například:

- Vánoční večírky – konají se každý rok.
- TAJMAC – fotbal – zde byl dán impuls ze strany zaměstnanců, kdy pracovníci chtěli trávit volný čas se svými spolupracovníky, čímž je naznačeno, že v určitých skupinách jsou vztahy velmi dobré.
- Maraton Olomouc – zde byl dán impuls z personálního oddělení. Cílem tohoto maratonu je sblížit vztahy mezi zaměstnanci. Maraton byl navržen až tento rok.

Potřeba uznání

Mezi potřeby uznání lze zařadit respekt, sebeocení, peníze nebo pochvalu. Zaměstnanec musí práce bavit, ať se může sám ocenit, například: „jsem dobrá, že jsem to udělala“. Pro některé zaměstnance je větším uznáním od nadřízeného zvýšení platu, pro jiné například pochvala před ostatními zaměstnanci. V této firmě je řeč spíše o platu, protože pochval zde využíváno moc není. Lidé jsou překvapeni, když jsou pochváleni, jsou dojatí, když jsou po několika letech pozváni na poradu. V této firmě jsou vyskytovány velké mezery a nedostatky co se týče chvály svých zaměstnanců za dobře dovedenou práci.

Potřeba seberealizace

Tato potřeba může být uspokojena jen za předpokladu, že práce je dobře organizovaná, práce člověka těší, zaměstnanec má šanci ukázat svůj potenciál, svůj talent, své schopnosti. V praxi můžeme mluvit o možnosti kariérního růstu zaměstnance. Aby byla tato potřeba uspokojena, musí být uspokojeny všechny předešlé úrovně, i když v praxi nikdy naplněna není, protože zaměstnanci nikdy nestačí jeho vyšší pozice v kariérním růstu, tak jako mu nestačí plat, který dostává. Člověk se chce zdokonalovat neustále.

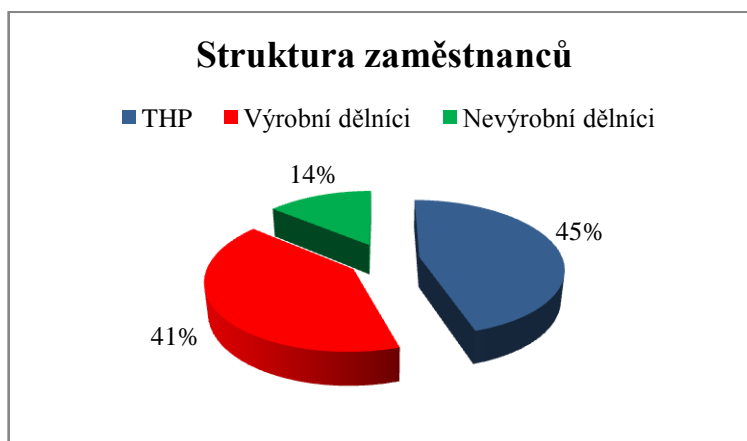
9 MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK

Pro analýzu motivačních faktorů a stimulace pracovníků v určité firmě, je potřeba znát přesný počet a strukturu pracovníků. Ve firmě TAJMAC-ZPS, a. s. je stav zaměstnanců momentálně následující. Ve firmě je v této době zaměstnáno celkem 642 zaměstnanců. Z toho je zde zaměstnáno 290 THP pracovníků, což je tvořeno 45 % z celkového počtu zaměstnanců. Výrobních dělníků je zde zaměstnáno 262, což je tvořeno 41 % z celkového počtu zaměstnanců. Nevýrobních dělníků je ve firmě zaměstnáno 90, což je tvořeno 14 % z celkového počtu zaměstnanců.

Zaměstnanci	Počet
THP	290
Výrobní dělníci	262
Nevýrobní dělníci	90
Celkem	642

Zdroj: Interní zdroje společnosti TAJMAC-ZPS, a. s.

Tab. 1. Struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní zdroje společnosti TAJMAC-ZPS, a. s.

Graf 1. Struktura zaměstnanců

Dotazník byl rozdán ve všech odděleních firmy TAJMAC-ZPS, a. s. celkem 290 THP pracovníkům. Při průzkumu motivace byla využita metoda dotazování a technika dotazníku, čímž byla zajištěna anonymita respondentů. Dotazník byl distribuován v tištěné formě. V dotazníku je obsaženo 20 otázek, z toho 17 uzavřených a 3 otevřené. Dotazník byl zaměřen na motivaci zaměstnanců, na jejich pohled na motivaci ve firmě, na zaměstnanecké výhody a spokojenost. Z celkových 290 dotazníků bylo vráceno 209, což činí 72% návratnost. Sběr dat proběhl v průběhu měsíce března a dubna. Následně proběhlo vyhodnocení dat. Zde jsou výsledky analýzy jednotlivých otázek.

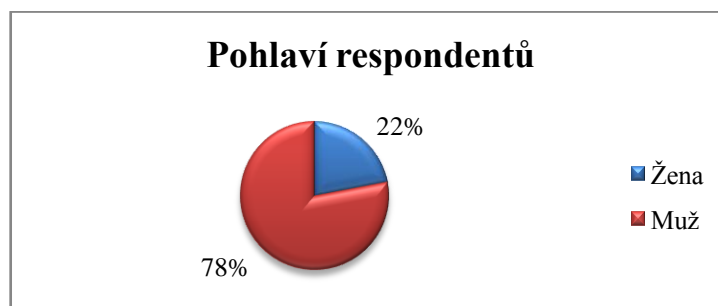
1. Pohlaví

Z celkového počtu respondentů není ani třetina tvořena ženami. Dotazník byl vyplněn pouze 46 ženami, což je přesněji tvořeno 22 % a 163 muži, což je tvořeno 78 % z celkového počtu 209 respondentů.

Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Žena	46	22
Muž	163	78
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 2. Pohlaví



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 2. Pohlaví

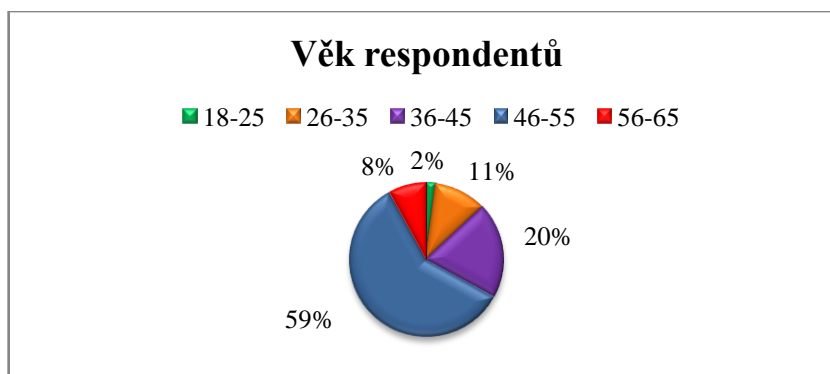
2. Věk

Respondenti byli v této otázce zařazeni do jedné z pěti věkových kategorií. První kategorie, věk 18 – 25, byla označena pouze pěti respondenty, což je tvořeno 2 % a také se ve firmě nachází menší počet zaměstnanců starších 55 let. Na dotazníku jich bylo zúčastněno 16, což je tvořeno 8 % z celkového počtu respondentů.

Věk respondentů	Počet respondentů	Počet respondentů v %
18-25	5	2
26-35	23	11
36-45	41	20
46-55	124	59
56-65	16	8
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 3. Věk



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3. Věk

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů, a to 59 %, je zařazeno do kategorie 46 – 55 let. THP pracovníky firmy lze zařadit spíše do starší věkové kategorie, což by mohlo být vykompenzováno náborem nových mladých zaměstnanců s novými kreativními nápady.

3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Respondenti byli podle vzdělání zařazeni do jedné z 5 kategorií. Z dotazovaných respondentů ve firmě nemá ani jeden základní ani vyšší odborné vzdělání označeno jako nejvyšší dosažené. Proto zmíněné dvě kategorie nejsou znázorněny v grafu.

Vzdělání respondentů	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Základní	0	0
Učiliště	2	1
Střední s maturitou	96	46
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	111	53
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 4. Vzdělání



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 4. Vzdělání

Z grafu je zřejmé, že se stoupajícím vzděláním je zvyšován i počet respondentů. Ve firmě je zaměstnáno velké množství vyškolených a kvalifikovaných THP zaměstnanců, o čemž svědčí fakt, že více jak polovina dotazovaných, přesně 53 %, vystudovala vysokou školu.

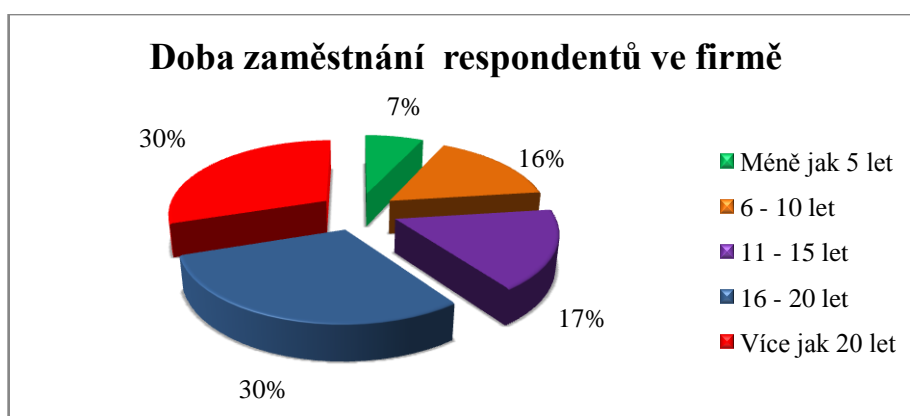
4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

V této otázce respondenti byli zařazeni do jedné z pěti kategorií, dle počtu let práce ve firmě. První kategorie, méně jak 5 let, byla využita 15 respondenty, což je představováno pouhými 7 % z celkového počtu respondentů. Tento fakt svědčí o tom, že ve firmě za posledních pět let nebylo zaměstnanců do THP pozic moc nabíráno.

Počet let	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Méně jak 5 let	15	7
6 - 10 let	33	16
11 - 15 let	35	17
16 - 20 let	62	30
Více jak 20 let	64	30
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 5. Doba ve firmě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 5. Doba ve firmě

V grafu lze vidět, že nejvíce obsazenými, a to 30 %, jsou kategorie 16 – 20 let a více jak 20 let. To svědčí o tom, že zaměstnanci jsou věrni firmě a mnoho jich ustálo i firemní krizi, která byla popsána při popisu vývoje motivace ve firmě.

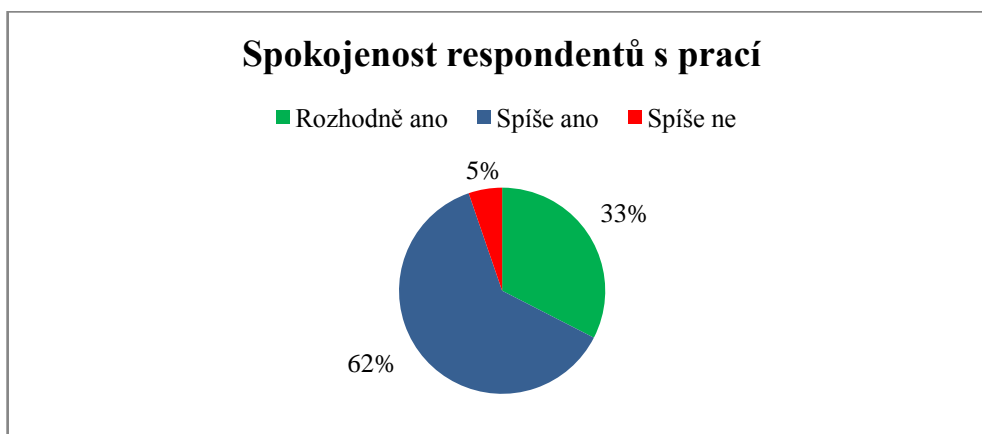
5. Jste se svou prací spokojen/a?

V této otázce bylo vybíráno ze 4 možností. Odpověď - rozhodně ne - nebyla využita ani jedním z dotazovaných, čímž je osvědčena celková spokojenosti zaměstnanců s jejich prací. Tato možnost tedy není zobrazena v grafu.

Spokojenost respondentů s prací	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Rozhodně ano	68	33
Spíše ano	130	62
Spíše ne	11	5
Rozhodně ne	0	0
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 6. Spokojenost s prací



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 6. Spokojenost s prací

Z grafu je patrné, že většina, 62 % respondentů, je spokojena se svou prací ve firmě. Tato část není spokojena maximálně, jak uvedlo 33 % respondentů, ale i to svědčí o dobrém vztahu zaměstnanců k jejich práci. Pouze 11 respondentů, což činí pouhých 5 %, spíše nejsou spokojeni.

6. Jestliže ne, jaké jsou důvody Vaší nespokojenosti?

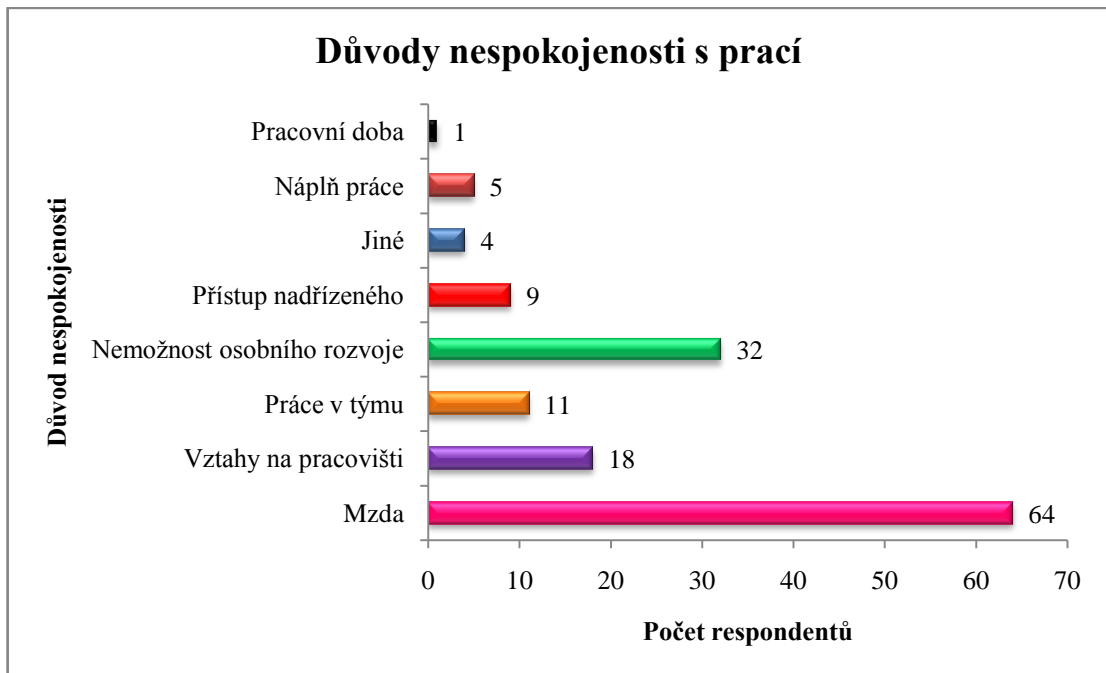
Tato otázka byla zodpovězena respondenty, kteří nejsou spokojeni s prací ve firmě, ale byla zodpovězena i respondenty, kteří spokojeni spíše jsou. K tomu, aby byli maximálně spokojeni, musí být odstraněny důvody jejich, i když ne velké, nespokojenosti. Na otázku odpovědělo celkem 89 respondentů, což je tvořeno 43 % z celkového počtu respondentů. Otázka nebyla zodpovězena 120 respondenty, tedy 57 % z celkového počtu respondentů. Bylo možné vybírat z následujících možností. Každým respondentem byly označeny všechny odpovídající možnosti, čili je respondent zařazen v několika skupinách, tudíž množství ani procentuální vyjádření nelze sčítat.

Důvody nespokojenosti s prací	Počet respondentů
Mzda	64
Vztahy na pracovišti	18
Práce v týmu	11
Nemožnost osobního rozvoje	31
Přístup nadřízeného	9
Jiné	4
Náplň práce	5
Pracovní doba	1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 7. Důvody nespokojenosti

Čtyřmi respondenty byla označena možnost – jiné. Mezi odpověďmi se vyskytly 1x systém plánování a 3x vztahy ve firmě (několik firem), jelikož TAJMAC-ZPS sdružuje více firem, jsou vztahy i komunikace obtížnější. Nejmenší nespokojenost respondentů je pojena s náplní práce a pracovní dobou. Co se týče náplně práce, není tento výsledek vůbec překvapivý a to z toho důvodu, že jak bude uvedeno v otázce č. 19, je náplň práce faktorem, proč respondenty práce baví. Co se týče pracovní doby, ani tento výsledek není překvapivý, protože pro THP pracovníky je ve firmě stanovena pevná pracovní doba a to od 7:00 – 15:00, což je pro zaměstnance vyhovující.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 7. Důvody nespokojenosti

Jak bylo znázorněno v grafu, největším problémem a důvodem nespokojenosti zaměstnanců je jejich mzda. Tato možnost byla uvedena celkem 64 dotazovanými, což je tvořeno 72 % ze všech 89 respondentů, kteří na otázku odpověděli. Dalším, o něco menším, důvodem nespokojenosti zaměstnanců byla uvedena nemožnost osobního rozvoje. Tato možnost byla uvedena 32 respondenty, což je tvořeno 36 % všech 89 respondentů.

Ve firmě opravdu není nabízen dostatek prostředků pro umožnění osobního rozvoje zaměstnanců, ale firma se snaží alespoň v některých oblastech, například v jazycích nebo v počítačových programech, tento rozvoj umožnit.

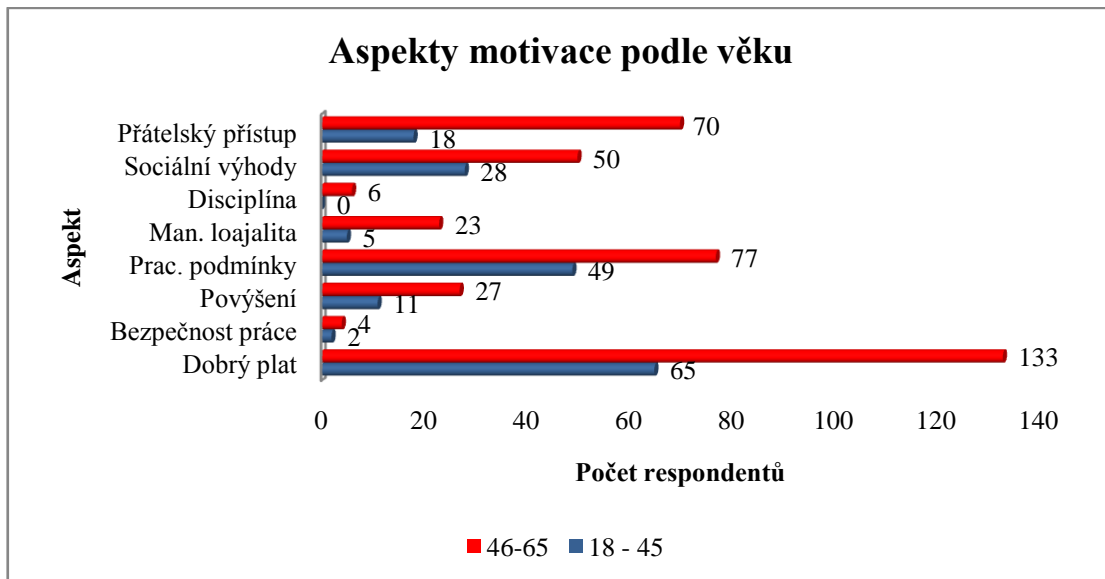
7. Které z aspektů Vás nejvíce motivují k práci?

Respondenti byli tázáni, které z uvedených aspektů jsou pro ně nejsilnějším motivačním faktorem. Každým respondentem byly označeny maximálně 3 nejdůležitější aspekty. Jak je vypsáno v tabulce, všechny uvedené aspekty jsou velmi důležité pro zaměstnance, aby byli motivováni k práci, protože ani jedna z možností nezůstala neoznačena. V kolonce množství jsou uvedeny celkové počty označených aspektů, přičemž byla uvedena minimálně jedna odpověď u každého z 209 respondentů. V tabulce jsou znázorněny výsledky této otázky, rozdělené do dvou kategorií podle věku, mladší zaměstnanci 18 – 45 let, kterých je ve skupině celkem 69, a starší zaměstnanci 46 – 65 let, kterých je ve skupině celkem 140. Jelikož jeden respondent je zařazen ve více skupinách, nelze množství ani procentuální vyjádření sčítat.

Aspekty motivace	Věk respondentů		Počet respondentů
	18 - 45	46 - 65	
Dobrá plat	65	133	198
Bezpečnost práce	2	4	6
Povýšení	11	27	38
Dobré pracovní podmínky	49	77	126
Manažerská loajalita	5	23	28
Disciplína	0	6	6
Sociální výhody	28	50	78
Přátelský přístup kolegů/nadřízených	18	70	88

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

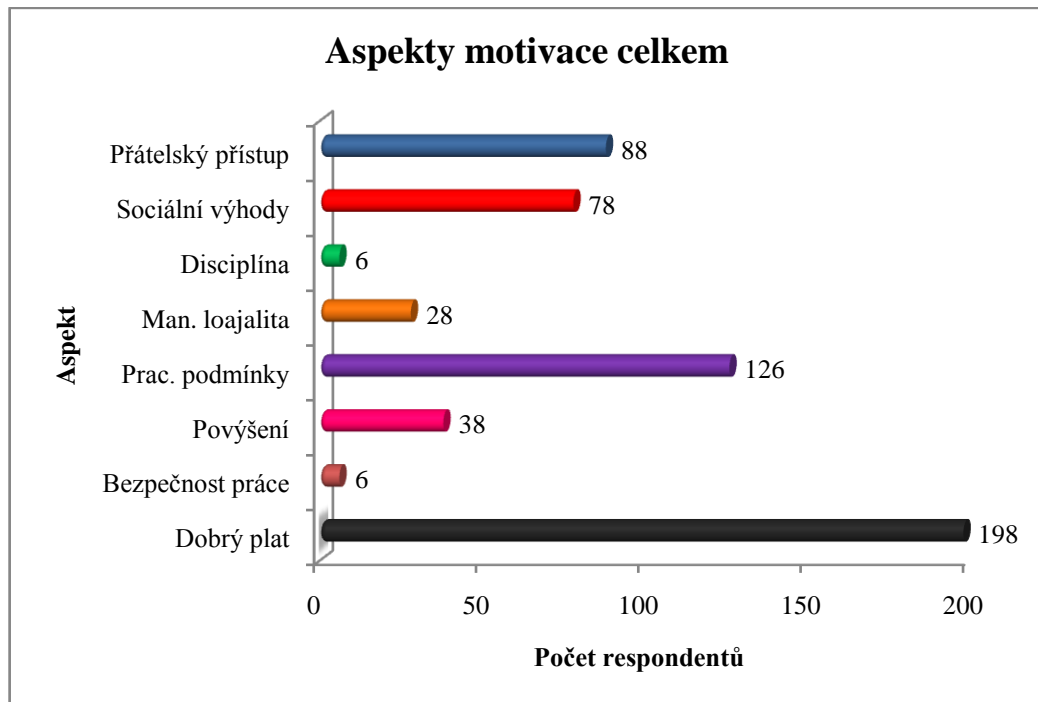
Tab. 8. Aspekty motivace



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 8. Aspekty motivace podle věku

Z grafu je patrné, že zaměstnanci jsou v obou skupinách nejvíce motivováni stejným aspektem. Nejvíce jsou motivováni dobrým platem, ve skupině 18 – 45 let je tak motivováno 65 respondentů, což představuje 94 % ze všech 69 respondentů v této skupině. Druhým největším motivátorem jsou pro tuto skupinu dobré pracovní podmínky, které byly označeny 49 respondenty, tedy 71 % z celkových 69 respondentů ve skupině. Zmíněné dva motivátory jsou umístěny na prvních dvou místech i v druhé skupině, tedy skupině 46 – 65 let. Dobrý plat byl označen 133 respondenty, což je tvořeno 95 % z celkových 140 respondentů v této skupině. Druhý motivátor, což jsou dobré pracovní podmínky, byl označen 77 respondenty, tedy 55 % ze všech 140 respondentů ve skupině. Až na třetí příčce, tedy třetím nejvíce motivujícím aspektem, je vyskytnut rozdíl mezi skupinami. V mladší skupině, tedy 18 – 45 let, byly třetí příčkou označeny sociální výhody. Tento aspekt byl označen 28 respondenty, tedy 41 % všech respondentů ve skupině. Na rozdíl od starší skupiny, 46 – 65 let, kde byl třetí příčkou označen přátelský přístup kolegů a nadřízených. Tuto možnost označilo 70 respondentů, tedy 50 % všech respondentů ve skupině. Mladší skupinou jsou preferovány sociální výhody, součástí kterých jsou pojištění, rekreace, příspěvky, čímž je zaměstnancům ušetřeno určitých nákladů. Starší skupinou je preferován přátelský přístup kolegů a nadřízených, protože klid a pohoda v práci je pro ně důležitější než výhody.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 9. Aspekty motivace celkem

Z výše znázorněného grafu je vidět, že za nejvíce motivující aspekty celkem byl označen dobrý plat a dobré pracovní podmínky. Dobrý plat byl označen celkem 198 respondenty, což je představeno 95 % respondentů z celkového počtu 209 dotazovaných zaměstnanců.

Dobrý plat je uveden zaměstnanci sice nejvíce motivujícím faktorem, ale firma se spíše potýká s nespokojeností zaměstnanců se mzdou, jak bylo znázorněno i v předešlé otázce č. 6. Proto by firma měla vzít v úvahu tento fakt, a být více zaměřena na mzdy THP pracovníků. Mzdy nemusí být nutně zvyšovány přímo, ale může být zaměstnancům dopřána možnost, jak by mohla být jejich mzda zvyšována, například prostřednictvím prémie atd.

Jako důležitý faktor byly označeny pracovní podmínky, které byly označeny 126 respondenty. To představuje 60 % z celkového počtu 209 dotazovaných. Prostředí ve firmě je charakterizováno podle zaměstnanců často napjaté a stresující. Tento stres musí být odbourán, aby zaměstnanci nebyli demotivováni a jejich pracovní podmínky nebyly zhoršovány.

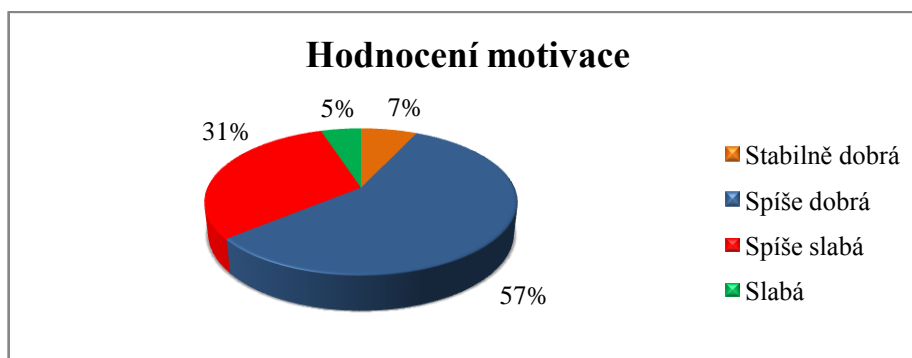
8. Svou motivaci pro další práci hodnotíte jako:

Touto otázkou byla zhodnocena motivace respondentů pro další práci. Zde bylo umožněno vybrat z pěti odpovědí. Respondenty bylo využito pouze čtyř z nich. Poslední možnost, neumím popsat, zůstala neoznačena, proto není znázorněna ani v následujícím grafu.

Hodnocení motivace	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Stabilně dobrá	15	7
Spíše dobrá	120	57
Spíše slabá	64	31
Slabá	10	5
Neumím popsat	0	0
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 9. Hodnocení motivace



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 10. Hodnocení motivace

Celkově je motivace zaměstnanců pro další práci vyhodnocena na základě výsledků jako spíše dobrá. Bylo tak odpovězeno 120 respondenty, což činí 57 %. Výsledek je to uspokojivý, přesto byla velmi nízkým počtem označena odpověď – stabilně dobrá. Označena byla pouze 15 respondenty, tedy 7 % z celkového počtu respondentů.

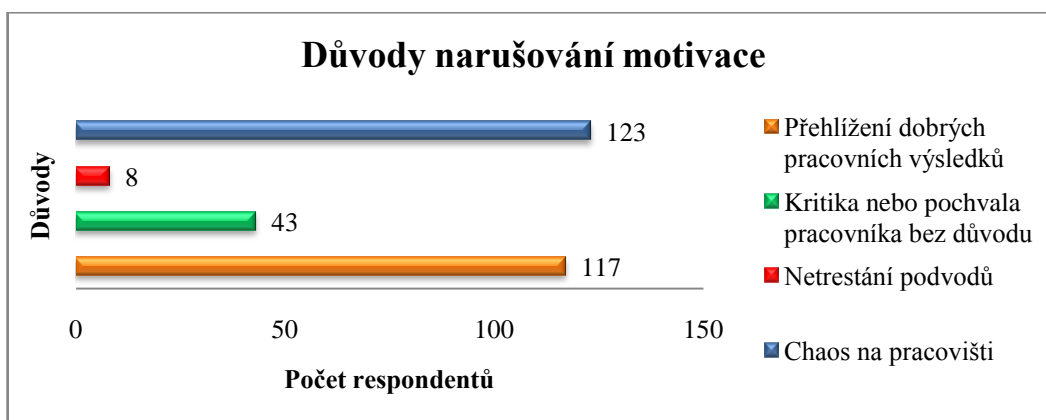
9. Narušování motivace spatřujete především v:

Motivace bývá často narušována a výjimka není tvořena ani v této firmě. V této otázce bylo vybíráno ze čtyř možností, jak je motivace respondentů nejčastěji narušována. Ve firmě jsou zaznamenány všechny následující důvody. Mohlo být označeno i více odpovědí, proto množství ani procentuální vyjádření nemůže být sčítáno.

Způsoby narušování motivace	Počet respondentů
Přehlížení dobrých pracovních výsledků	117
Kritika nebo pochvala pracovníka bez důvodu	43
Netrestání podvodů	8
Chaos na pracovišti	123

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 10. Narušování motivace



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 11. Narušování motivace

Důvodem narušování motivace je chaos na pracovišti. Tato odpověď byla označena celkem 123 dotazovanými, což činí 59 % z celkového počtu 209 respondentů. Dalším důvodem bylo označeno přehlížení dobrých pracovních výsledků. Bylo tak odpovězeno 117 dotazovanými, což činí 56 % respondentů. Ve firmě je třeba začít brát ohled na dobré výsledky a umět je ocenit. Tento fakt je pro zaměstnance velmi motivujícím, ale stále chybějícím faktorem.

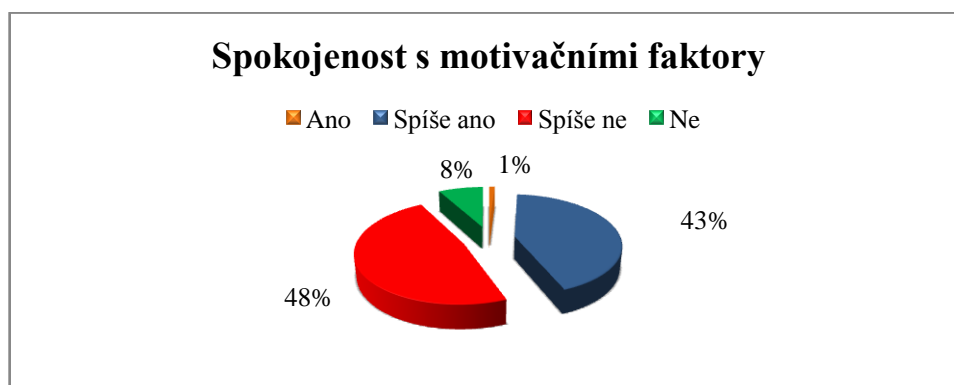
10. Jste spokojen/a s motivačními faktory, které firma využívá?

V této otázce byly označovány možnosti v závislosti spokojenosti respondentů s motivačními faktory v dané firmě. I když se tyto faktory od roku 2011 začaly rozšiřovat, zatím nebyly rozšířeny až ke spokojenosti zaměstnanců. O tom svědčí i fakt, že možnost – ano – byla označena pouze 2 respondenty.

Spokojenost s motivačními faktory	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	2	1
Spíše ano	90	43
Spíše ne	101	48
Ne	16	8
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 11. Spokojenost s motivačními faktory



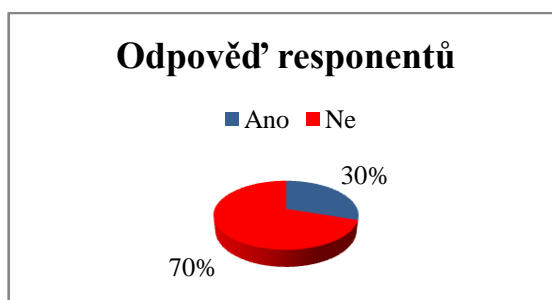
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 12. Spokojenost s motivačními faktory

Z grafu je zjištěno, že skoro polovina dotazovaných, tedy 48 %, spíše není spokojena s motivačními faktory a skoro celá druhá polovina, tedy 43 % je spíše spokojena. Problémem je kolonka – ano, označena pouze 2 respondenty, čili 1 % respondentů. Je potřeba motivační faktory rozvíjet dokud tento počet nebude zvýšen.

11. Jaké další motivační faktory byste si představoval/a ve firmě Vy?

V této otázce bylo využito osobních názorů respondentů, jejich přání a představ o motivačních faktorech ve firmě. Otázka byla zodpovězena pouze 63 respondenty, čili 30 % ze všech 209 dotazovaných.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 13. Odpověď

Všech 63 získaných odpovědí bylo shrnuto a následně rozděleno do 5 skupin podle podobnosti odpovědí. Zde jsou vypsány faktory, které by si respondenti představovali:

Motivační faktory	Počet respondentů
Zvýšení platu v souvislosti s hospodářským výsledkem, rovnající se alespoň inflaci	13
Vylepšit celý systém plánování	6
Další sociální výhody	11
Finanční motivace, odměna za zlepšení funkčnosti, cílové prémie	27
Perspektivnost zaměstnání	6
Celkem	63

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 12. Žádoucí motivační faktory



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 14. Žádoucí motivační faktory

V grafu je jasně zobrazeno, jaké motivační faktory jsou respondenty nejvíce ve firmě žádány, které tedy nebyly dosud realizovány. Nejčastěji označeny byly finanční motivace, odměny za zlepšení funkčnosti nebo cílové prémie. Tyto motivační faktory byly popsány 27 z 63 respondentů, což znamená, že tato představa je sdílena 43 % respondentů, kterými byla otázka zodpovězena.

Dalšími 13 respondenty z celkových 63, což představuje 21 % ze získaných odpovědí, byl označen jako motivační faktor zvyšování platu v souvislosti s hospodářským výsledkem, které by se vyrovnalo alespoň inflaci. Tato odpověď je úzce spojena s finanční motivací, zmíněnou v předešlém odstavci.

Z této otevřené otázky bylo zjištěno, že i když v poslední době je hodně dávana přednost nefinančním motivačním faktorům před finančními, v této firmě tomu tak není. Zaměstnanci jsou stále hodně motivováni dobrým platem a každou možností, jak ho zvýšit. Zaměstnanci se svými platy spokojeni nejsou, jak bylo znázorněno v otázce č. 6, naopak tento faktor je považován za nejvíce motivující, jak bylo znázorněno v otázce č. 7, a následně v této otázce jsou nejčastější odpovědi opět spojené s financemi. Nejlepším řešením pro spokojenost obou stran, jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele, je vytvořit takové finanční motivační faktory, které při kvalitně provedené práci, při zvýšení hospodářského výsledku nebo zlepšení funkčnosti práce, budou zvyšovat alespoň o malé procento plat zaměstnanců.

12. Jaké výhody/benefity ve firmě postrádáte?

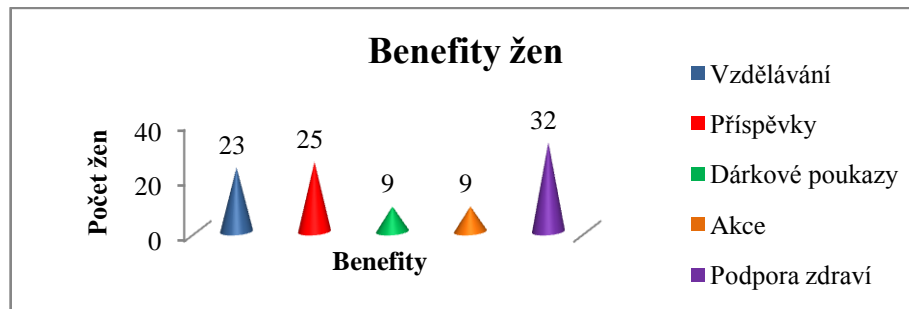
Ve firmě jsou výhody/benefity předmětem sociálního programu, který byl popsán na straně 31. V programu není obsaženo značné množství benefitů, proto zde bylo tázáno, jaké další benefity jsou ve firmě postrádány, které by byly nejvíce žádány, a proto následně navrženy pro zařazení do sociálního programu.

Byly zde označovány 3 položky, které byly pro respondenty nejzajímavější. Otázka byla odpovězena všemi respondenty, kdy každý označil 1 – 3 možnosti. Nejméně je postradatelné pracovní oblečení, které bylo označeno pouze 3 respondenty, přesněji 3 muži. Příčinou je, že tato možnost je vhodněji přisouzena spíše pro dělníky, ale je to možnost i pro THP pracovníky, proto sem byla také zařazena. Výsledky budou znázorněny v grafech, nejdříve podle žen a mužů, následně celkový výsledek. Jelikož jsou respondenti zařazeni do více skupin, nemůže být množství a procentuální vyjádření sčítáno.

Chybějící benefity	Počet respondentů		Počet respondentů celkem
	Ženy	Muži	
Pracovní oblečení	0	3	3
Vzdělávání	23	102	125
Příspěvek na kulturu, sport, relax	25	91	116
Dárkové poukazy	9	40	49
Mimopracovní akce	9	28	37
Programy na podporu zdraví / rehabilitace	32	106	138

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

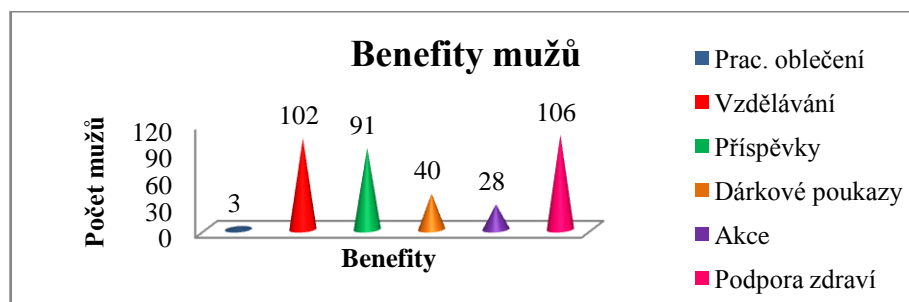
Tab. 13. Chybějící benefity



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 15. Benefity žen

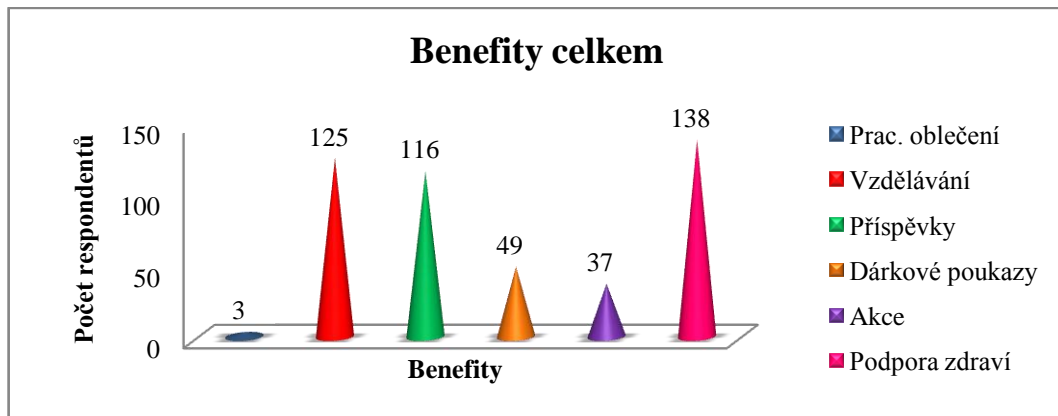
Jak je znázorněno v grafu, ženy nejvíce postrádají programy na podporu zdraví a s tím související rehabilitace. Tato odpověď byla označena 32 ženami, což je tvořeno 70 % z celkového počtu 46 žen. Druhým nejvíce postrádaným benefitem žen se staly příspěvky na kulturu, sport a relax. Tato možnost byla vybrána 25 ženami, což je tvořeno 54 % z celkového počtu žen. O něco méně byl označován benefit vzdělávání, který byl označen 23 ženami, tedy 50 % všech žen.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 16. Benefity mužů

Jak je znázorněno v grafu, v představách o benefitech je u mužů malý rozdíl oproti ženám. Stejně jako u žen je nejvíce postrádaným benefitem program na podporu zdraví nebo rehabilitace. Odpovědělo tak 106 mužů, což je tvořeno 65 % z celkového počtu 163 mužů. U druhého nejvíce postrádaného benefitu je změna oproti ženám. Muži by preferovali raději vzdělávání, které označilo 102 mužů, což je tvořeno 63 % z celkového počtu mužů. Příspěvky jsou až na třetím místě, označeny 91 muži, tedy 56 % z mužů celkem.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 17. Benefity celkem

V celkovém souhrnu byla z uvedených možností nejčastěji označena možnost - programy na podporu zdraví nebo rehabilitace. Byla označena celkem 138 respondenty z celkových 209 dotazovaných, což je tvořeno 66 % dotazovaných. Co se týče benefitů na podporu zdraví, měl by být zajištěn některý z následujících možných benefitů: závodní lékař, sick days, příspěvky na vitaminy či vakcíny proti chřipce, lázeňské a ozdravné pobyty, příspěvek na cvičení ve fitness centrech či hraní squashe a tenisu nebo například poukaz na nejrůznější masáže. Také by měla být upřednostněna zdravá strava, co se týče závodního stravování. Zaměstnanci, kuřáci, by měli být motivováni ke zbavení se návyku. Důležitá část pro podporu zdraví je tvořena snižováním stresu na pracovišti, který může vést k srdečním onemocněním.

Druhé celkem nejčetnější označení bylo získáno u možnosti – vzdělávání. Bylo tak označeno celkem 125 respondenty, to znamená 60 % respondentů. Co se týče vzdělávání, zaměstnanci mají možnost být vzděláváni v anglickém jazyce, kde jsou zadávány i každý týden úkoly. Učí se také pracovat s počítačovými programy, jako jsou například Excel atd. Pro zaměstnance je to málo, chtěli by se neustále více vzdělávat.

Třetí, o něco méně četné označení bylo získáno u možnosti – příspěvky na kulturu, sport a relax. Co se týče příspěvků na kulturu, například příspěvek na vstupenky do Městského divadla Zlín by ocenil určitě každý zaměstnanec. Příspěvky na sport a relax jsou úzce spojeny s programem na podporu zdraví. Čili se jedná o příspěvky na fitcentra, squash nebo tenis, lázeňské pobyty a masáže.

13. Vyhodnořte stávající sociální výhody, které firma poskytuje, dle významu pro Vás.

Každé z následujících sociálních výhod byla přidělena známka od 1 – 7. Sedmou možností bylo – jiné – které však nebylo využito ani jednou, proto není zobrazena ani ve výsledné tabulce hodnocení. V tabulce jsou zapsány průměrné známky sociálních výhod, jak byly vyhodnoceny respondenty. Zároveň jsou seřazeny od nejvýznamnější až po tu nejméně významnou pro respondenty.

Jak lze vidět z výsledné tabulky, nejvýznamnější sociální výhoda pro zaměstnance je tvořena týdnem dovolené navíc. Tato výhoda byla oznámkována v průměru číslem 1,82. Týden dovolené navíc je poskytován všem zaměstnancům v délce 1 týdne nad zákonnou výměru, která je stanovena zákoníkem práce. Jestliže však byl zahájen pracovní poměr ve firmě až 1. 7. 2011 včetně, je uznána dovolená v délce 1 týden nad zákonnou výměru stanovenou zákoníkem práce po třech letech trvání pracovního poměru.

Co se týče příspěvku na stravování, který byl zhodnocen druhou nejlepší známkou, a sice 1,89, je stanoven do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny.

Sociální výhody	Průměrná známka
Týden dovolené navíc	1,82
Příspěvek na stravování	1,89
Příspěvek na životní pojištění	3,34
Příspěvek na rekreační pobyty a dětské tábory	4,08
Odměna za dárcovství krve	4,83
Příspěvek při narození dítěte	5,43

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 14. Hodnocení sociálních výhod

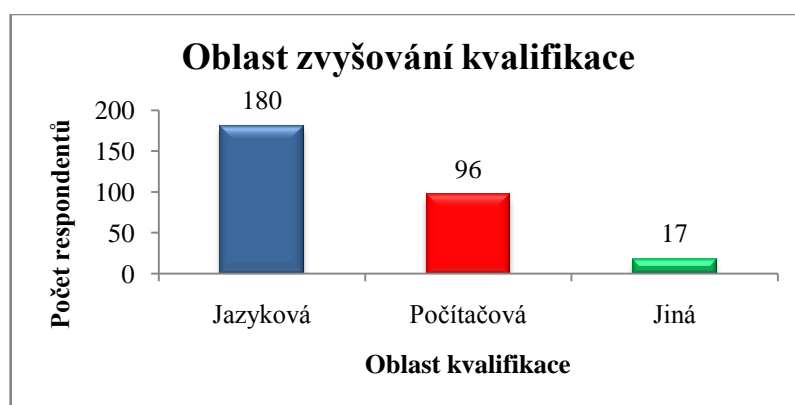
14. V jaké oblasti byste chtěl/a svou kvalifikaci více rozvíjet?

I když jsou THP zaměstnanci firmou podporováni v rozvíjení svých jazykových i počítačových dovednostech, otázkou mělo být zjištěno, která kategorie by měla být podporována více, a zároveň zde bylo umožněno uvést, v jaké jiné oblasti by chtěli svou kvalifikaci rozvíjet více. Označováno bylo více odpovědí, tudíž nemůže být množství a procentuální vyjádření sčítáno.

Oblast kvalifikace	Počet respondentů
Jazyková	180
Počítačová	96
Jiná	17

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 15. Oblast kvalifikace



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 18. Oblast kvalifikace

Z grafu je patrné, že respondenti chtějí být zdokonalováni jak v jazycích, tak v počítačových dovednostech, v jazycích více. Jazykové dovednosti byly označeny 180 respondenty, což představuje 86 % respondentů. Počítačové dovednosti byly označeny 96 respondenty, což činí 46 % respondentů. Pouze 17 respondenty byla využita možnost jiná. To činí 8 % respondentů. V této kategorii bylo uvedeno 12x zvyšování odborných dovedností a 5x rozvíjení kvalifikace v řešení konfliktů.

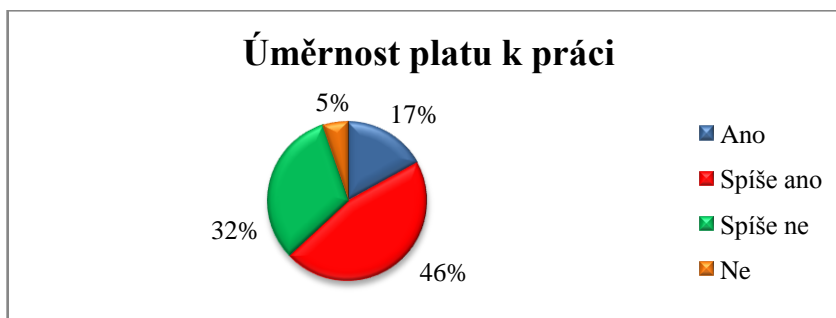
15. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci?

Zde byla vybrána vždy jedna možnost, podle toho, jak podle názoru respondentů, jejich finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci. Bylo nabídnuto ze čtyř možností, poslední možnost – ne, byla označena pouhými 10 respondenty, což je znázorněno 5 % z celkového počtu 209 respondentů. Tímto by měly být mzdové podmínky vyhodnoceny jako dobré.

Úměrnost platu k práci	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	35	17
Spíše ano	97	46
Spíše ne	67	32
Ne	10	5
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 16. Úměrnost platu k práci



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 19. Úměrnost platu k práci

Přesto, jak je z grafu patrné, skoro polovinou respondentů byla označena možnost spíše ano. Bylo tak odpovězeno 97 respondenty, což představuje celých 46 % z celkového počtu dotazovaných. Na druhou stranu 67 respondenty, tedy 32 %, byla označena možnost spíše ne. Což bylo potvrzeno již ve výsledku nespokojenosti zaměstnanců z otázky č. 6, kde byla 64 respondenty označena za důvod nespokojenosti právě mzda.

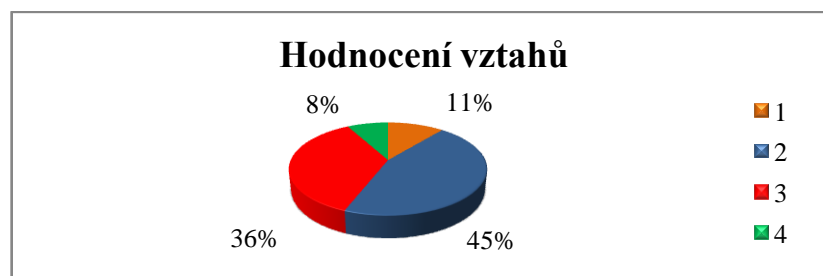
16. Jak hodnotíte vztahy ve Vašem kolektivu?

V této otázce byly hodnoceny vztahy respondentů na pracovišti označením známky 1 – 5, kdy 1 byla nejlepší a 5 nejhorší. Známkou 5 nebyly zhodnoceny vztahy ani jedním respondentem, čili tato známka není zobrazena v grafu.

Známka	Počet respondentů	Počet respondentů v %	Známka * Počet
1	24	11	24
2	93	45	186
3	76	36	228
4	16	8	64
5	0	0	0
Celkem	209	100	502

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 17. Hodnocení vztahů v kolektivu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 20. Hodnocení vztahů

Jak bylo zjištěno z grafu, výsledek této otázky není zas tak jednoznačný. Známkou 2 byly zhodnoceny vztahy v kolektivu 93 respondenty, což představuje celých 45 % ze všech 209 dotazovaných a známkou 3 byly vztahy zhodnoceny 76 respondenty, tedy 36 % všech dotazovaných. Průměrná známka je vypočítána:

$$\frac{502}{209} = 2,4 \quad (1)$$

Výsledek je to uspokojivý. Je potřeba vztahy udržet alespoň na této úrovni.

17. Vyskytuje se ve firmě častá chvála či kritika, která je pro Vás motivující?

Jak jsem byla seznámena na personálním oddělení se stavem chvály nebo kritiky, nebyla tato motivace dosud ve firmě moc používána nebo byla používána špatně. Touto otázkou bylo zjišťováno, jak to vidí zaměstnanci. Bylo vybíráno z 3 možností.

Výskyt chvály/kritiky	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano a je velmi motivující	2	1
Ano, ale spíše nemotivuje	98	47
Ne, tudíž nemotivuje	109	52
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 18. Výskyt chvály/kritiky



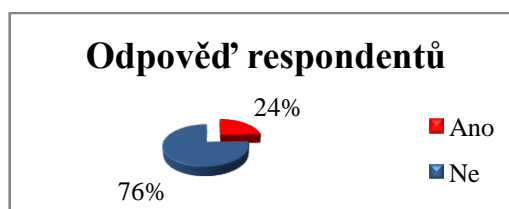
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 21. Výskyt chvály/kritiky

Z grafu je patrné, že informace z personálního oddělení byly potvrzeny. Z celkového počtu 209 respondentů, byla označena odpověď – ne, tudíž nemotivuje – 109 respondenty, což je tvořeno celými 52 %. Možnost – ano, ale spíše nemotivuje, byla označena 98 respondenty, čili 47 % dotazovaných. Pouze 2x byla označena odpověď – ano a je velmi motivující. To činí pouhé 1 % ze všech respondentů, proto je tento výsledek zanedbatelný. Ve firmě začala být přibližně od roku 2011 věnována pozornost motivaci formou chvály a kritiky, ale ještě není zcela zaběhnutá., musí být neustále rozvíjena.

18. Jestliže jste odpověděl/a b, napište důvod.

Jak bylo znázorněno v předešlé otázce, odpověď b byla označena 98 respondenty. Těmi měla být zodpovězena tato otázka. Z celkových 98 byl napsán důvod pouze 24 respondenty, což představuje 24 %, u zbylých 74 respondentů, což činí 76 %, nebyl důvod zjištěn.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 22. Odpověď

Jak lze vidět z následující tabulky výsledných důvodů, u 12 respondentů bylo uvedeno, že chvála či kritika ve firmě je malá a je jí málo, což je tvořeno 12 % z celkových 98 respondentů, kterými měla být otázka zodpovězena. Důvod, nikdo nic neřeší, byl zaznamenán 7 respondenty, což je tvořeno 7 % z celkového počtu 98 respondentů a 5 respondenty, což je tvořeno 5% z celkového počtu respondentů, bylo uvedeno, že je ve firmě vyskytována pouze kritika. Zbýlými 74 respondenty, což činí 76 %, nebyl uveden konkrétní důvod. Jednoduché odpovědi, ovšem vypovídající o stavu těchto faktorů ve firmě. Jak už bylo uvedeno v předešlé otázce, je třeba, aby firma byla na tyto motivační faktory více zaměřena a postupně je dále rozvíjela.

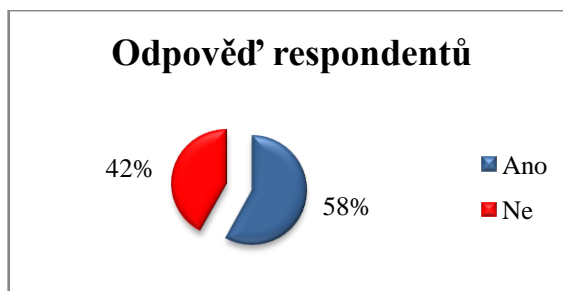
Důvody nemotivující chvály/kritiky	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Je malá a je jí málo	12	12
Nikdo nic neřeší	7	7
Výskyt jen kritiky	5	5
Neodpovědělo	74	76
Celkem	98	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 19. Důvody nemotivující chvály/kritiky

19. Co Vás na práci nejvíce baví?

Touto otevřenou otázkou bylo respondentům umožněno, aby přesně definovali, co je na jejich práci ve firmě nejvíce baví. Otázka byla zodpovězena 123 respondenty, což představuje 58 % ze všech 209 dotazovaných. Zbýlími 86 nebyla zodpovězena vůbec a to je tvořeno 42 % z celkového počtu respondentů.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

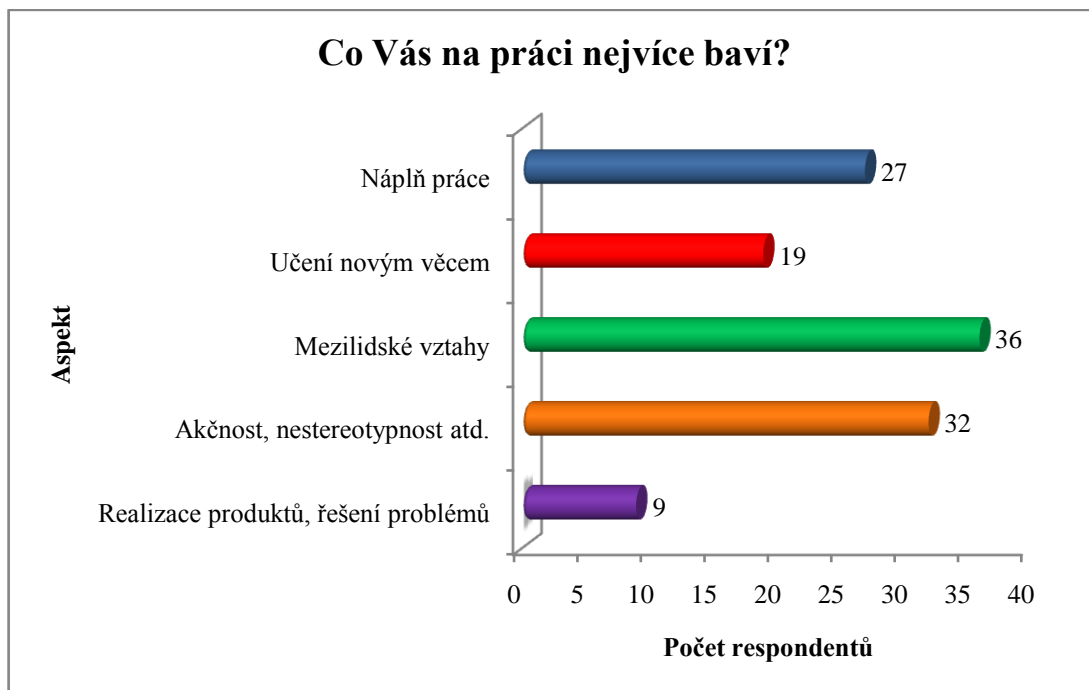
Graf 23. Odpověď

Všech 123 různých odpovědí bylo seskupeno do různých kategorií. Bylo tak sestaveno celkem pět různých skupin, ve kterých jsou obsaženy odpovědi, které jsou si příbuzné podle podobnosti odpovědí. Zde jsou vypsány výsledky v tabulce.

Co Vás na práci nejvíce baví?	Počet respondentů
Realizace prodaných produktů, řešení technických problémů	9
Akčnost, nestereotypnost, různorodost, zajímavost	32
Kontakt s novými lidmi, mezilidské vztahy a komunikace, obchodní komunikace s celým světem	36
Různé úkoly, učení se novým věcem, postupům, spolupráce v kolektivu, sebevzdělávání se v oboru	19
Náplň práce	27
Celkem	123

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 20. Radost z práce



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 24. Radost z práce

Jak je z grafu patrné, počet odpovědí ve skupinách je celkem vyrovnan, čili všechny z uvedených aspektů, jsou považovány pro respondenty důležité, protože jim vytváří radost z práce. Mezi nejčastěji vyskytované jsou zařazeny mezilidské vztahy, kam je řazen kontakt s novými lidmi, komunikace a obchodní komunikace s celým světem. Tak bylo odpovězeno 36 respondenty, což představuje 29 % ze 123 respondentů, kteří na otázku odpověděli.

Se skoro stejným počtem odpovědí byla uvedena skupina akčnost, nestereotypnost, různorodost, zajímavost. Tato odpověď byla označena 32 respondenty, což činí 26 % ze 123 odpovídajících respondentů.

Co se týče skupiny náplň práce, do které je zařazeno 27 respondentů, což představuje 22 % ze 123 odpovídajících respondentů, není výsledek překvapivý, protože jak bylo zmíněno v otázce č. 6, náplň práce je považována pouze u 5 respondentů jako důvod nespokojenosti s prací.

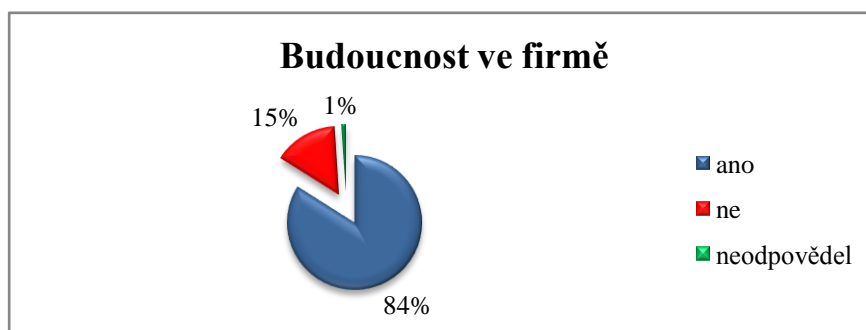
20. Plánujete ve firmě svou budoucnost?

Na závěr byla zvolena otázka, zda je každým respondentem plánována budoucnost v této firmě. Respondentům bylo nabídnuto pouze ze dvou možností, ano nebo ne. Dvěma respondenty, což představuje 1 % z celkového počtu 209 respondentů, nebyla označena ani jedna možnost.

Budoucnost ve firmě	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Ano	176	84
Ne	31	15
Neodpověděl	2	1
Celkem	209	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 21. *Budoucnost ve firmě*



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 25. *Budoucnost ve firmě*

Z výsledného grafu je patrné, že respondenti jsou a stále budou firmě věrni. Ve firmě je budoucnost plánována u 176 respondentů, což činí celých 84 % z celkového počtu 209 dotazovaných. Pouze u 31 respondentů, což představuje 15 % ze všech dotazovaných, budoucnost v této firmě plánována není. Tento výsledek není příliš vysoký, tudíž je celkově výsledek této otázky charakterizován jako kladný, firma tedy není ohrožena velkým odchodem THP zaměstnanců.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Největším problémem a důvodem nespokojenosti zaměstnanců byla označena jejich mzda. Jako možný způsob, jakým by byla zvýšena spokojenost zaměstnanců se mzdou, je navržena finanční motivace zaměstnancům, při jejichž naplnění je zaměstnanci zároveň zlepšována i jeho funkčnost ve firmě. Může být využito například těchto prémie:

- cílové prémie za splnění určitých úkolů
- cílové prémie za zkrácení termínů například u dodávek

I přes dobré hodnocení kolektivu, se zaměstnanci setkávají s velkým množstvím stresu a chaosu na pracovišti, což je nejčastějším důvodem, proč je motivace zaměstnanců narušována. Proto je navrženo pár rad, jak dosáhnout méně stresujícího prostředí na pracovišti:

- buďte pány svého času,
- říkat ne není neakceptovatelné,
- máte-li velký problém, rozdělte ho na několik menších,
- naučte se zachovávat klid,
- pozitivní myšlení dělá zázraky – nejde-li o život, nejde o nic.

Z programu na podporu zdraví, který zaměstnanci postrádají, je zaveden ve firmě pouze závodní lékař. Proto je navrženo zavedení dalších benefitů v rámci tohoto programu:

- příspěvky na lázeňské a ozdravné pobyty a poukazy na různé masáže - jelikož THP pracovníci pracují každý den u počítače a tím vznikají bolesti zad, očí nebo hlavy,
- jelikož je ve firmě převážná většina zaměstnanců v rozmezí 46 – 55 let příspěvek na cvičení ve fitcentrech by asi oblibu nezískal, proto je navržen spíše příspěvek na tenis, protože ten je mezi zaměstnanci oblíben,
- vzhledem k věku většiny zaměstnanců a umístění firmy v Malenovicích, by byl určitě uplatněn také příspěvek na kulturu, například na vstupenky do Městského divadla Zlín
- upřednostňování zdravé stravy, co se týče závodního stravování, alespoň 2 zdravá jídla z 5 nabízených,
- motivace kuřáků, ke zbavení se návyku, odstraněním popelníků z areálu, jelikož je zde přísný zákaz kouření, přinejhorším zavést malou kuárnu.

Z výsledků dotazníku bylo také zjištěno, že zaměstnanci chtějí více rozvíjet své dovednosti a znalosti jak v jazycích, tak v počítačových dovednostech. Zaměstnanci jsou navštěvovány kurzy anglického jazyka a také kurzy ovládání Microsoft Office, především programu Excel, ale chtějí víc. Zde je navrženo, jaké kurzy dále zrealizovat pro větší rozvoj znalostí:

- kurzy základů jazyka německého, protože firma obchoduje s mnoha německými firmami
- kurzy ovládání nových verzí Microsoft Office a také zavedení těchto nových verzí do firemních počítačů

V této kategorii bylo uvedeno také zvyšování odborných dovedností a rozvíjení kvalifikace v řešení konfliktů. Proto jsou navrženy realizace těchto kurzů:

- kurzy na prohlubování znalostí práce s počítačovým systémem Sme-up, který je ve firmě využíván
- různé typy seminářů nebo přednášek, jak zvládat konflikty, jak je řešit, popřípadě jak se jim vyhnout, protože jak bylo zjištěno, ve firmě je stres a chaos častým jevem a proto by mohly být tyto kurzy pro zaměstnance přijatelné

Z výzkumu bylo zjištěno, že se ve firmě nevyskytuje chvála či kritika a v případě, že se vyskytne, tak nemotivuje. Proto je navrženo pár zásad, jak správně zaměstnance chválit či kritizovat, aby byli dostatečně motivováni. Důležité je, aby zaměstnanci nebyli zaskočeni, že jsou chváleni, ale na druhou stranu, aby chvála nebyla předpokládána za každý splněný úkol. Množství chvály a kritiky musí být správně stanoveny.

Motivující pochvala:

- konkrétní
- adresná
- udělena ve správný čas
- veřejná
- neformální
- připravená

Motivující kritika:

- zjistit důvody kritiky
- kritizovat nedbalost a nezodpovědnost
- stanovit, co se očekává
- adresná, mezi čtyřma očima
- kritizovat konkrétní věc
- osobně nenapadat člověka

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaký je motivační stav ve firmě TAJMAC-ZPS, a. s., jaké jsou stanoveny ve firmě motivační programy, jak jsou s nimi spokojeni zaměstnanci a co by se dalo na jejich motivaci zlepšit. Vzhledem k tomu, že personální oddělení bylo ve firmě založeno teprve před rokem a motivace se teprve rozvíjí, úkolem bylo zjistit, co by mělo být na motivaci zaměstnanců ve firmě dále zlepšováno.

K analýze motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve firmě TAJMAC-ZPS, a. s. byla nejdříve prostudována odborná literatura, jejichž poznatky byly využity v praxi. Byla charakterizována motivační situace od roku 2009, byl popsán Sociální program firmy, Maslowova hierarchie potřeb byla aplikována na firmu. Nejdůležitější část byla tvořena motivačním dotazníkem. Výsledky průzkumu byly zanalyzovány a na jejich základě bylo navrženo možné zlepšení motivace ve firmě.

TAJMAC-ZPS, a. s. zaměstnává 290 THP pracovníků, z toho 46 žen a 163 mužů, převážně ve věku mezi 46–55 let. Asi polovina zaměstnanců vystudovala střední školu s maturitou a polovina vysokou školu. Většina je ve firmě zaměstnána více jak 16 let.

Převážná většina zaměstnanců je spokojena se svou prací ve firmě, přesto byly nalezeny určité aspekty, kterými je spokojenost snižována. Největším problémem a důvodem k nespokojenosti zaměstnanců byla označena převážně mzda. Celkově je také motivace zaměstnanců pro další práci vyhodnocena na základě výsledků spíše jako dobrá, přesto bývá narušována přehlížením dobrých pracovních výsledků a chaosem na pracovišti. Pro zaměstnance by byl největším motivačním faktorem dobrý plat, dobré pracovní podmínky a přátelský přístup kolegů či nadřízených, který byl zvolen starší skupinou, mladší zaměstnanci by dali přednost sociálním výhodám.

Z výsledků dotazníku bylo také zjištěno, že zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s motivačními faktory a ve firmě by jimi byla preferována finanční motivace, odměny za zlepšení funkčnosti a cílové prémie. Ze sociálního programu, ve kterém jsou nabízeny určité sociální výhody/benifity, je pro zaměstnance nejvýznamnější týden dovolené navíc a příspěvek na stravování. Mezi nejdůležitější sociální výhody/benifity, které nejsou realizovány, ale zaměstnanci by je požadovali, patří programy na podporu zdraví/rehabilitace. Převážně muži postrádají také vzdělávání. Ženy by shledávaly vhodnější sociální výhodou příspěvek na kulturu, sport a relax.

Zaměstnanci jsou odhodláni stále rozvíjet svou kvalifikaci jak v jazycích, tak v počítačových znalostech, ale také v odborných znalostech a v řešení konfliktů. Vztahy na pracovišti jsou udržovány ve firmě na dobré úrovni, hodnocení kolektivu průměrnou známkou 2,4 je uspokojivý výsledek.

Co se týče motivace ve firmě formou chvály a kritiky, výsledkem z dotazníku je jednoznačně prokázáno, že ve firmě není tento druh motivace vyskytován a když je, tak jím nejsou zaměstnanci motivováni. Tento jev je tedy velkým problémem a nedostatkem v motivaci zaměstnanců.

Radost z práce je u zaměstnanců vytvářena obchodní komunikací s celým světem, nestereotypností a samotnou pracovní náplní. Proto také převážnou většinou, 84 %, je plánována ve firmě budoucnost, čili firma není ohrožena odchodem kvalifikovaných zaměstnanců.

Celkově z průzkumu vyplynul tedy fakt, že zaměstnanci jsou spokojeni ve firmě, ale motivační faktory, jelikož nejsou na moc dobré úrovni, je třeba stále rozvíjet. Od roku 2011, čili od založení prvního personálního odboru, se na rozvoji motivace začalo pracovat a celková motivace se vyvíjí a určitě stále bude vyvíjet správným směrem, k vytvoření co nejlepšího motivačního prostředí ve firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a. s. ISBN 80-251-0505-9.
3. ČECH, Vladimír, MAINZOVÁ, Eva, 1996. *Motivační výzkum v marketingu*. Plzeň: ZČU. ISBN 80-7082-275-9.
4. HELUS, Zdeněk, 2011. *Úvod do psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3037-0.
5. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9.
6. PRAŽSKÁ, Lenka, JINDRA, Jiří & kol., 1997. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s. ISBN 80-85943-84-4.
7. STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, Profit, a. s. ISBN 80-85603-05-5.
8. FINEXPERT. Jak motivovat zaměstnance. *finexpert.e15.cz* [online]. © 2006 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-motivovat-zamestnance>
9. MITA THOR. Průzkumy. *mitathor.cz* [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/pruzkumy.php>
10. TAJMAC-ZPS. Profil společnosti. *tajmac-zps.cz* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.tajmac-zps.cz/cs/profil-spolecnosti>
11. ULRICH, Václav. Maslowova pyramida lidských potřeb. *Zrcadlo.blogspot.com* [online]. © 2008 - 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>
12. TAJMAC-ZPS, a. s., 2012. *Interní zdroje společnosti*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZPS	Závody přesného strojírenství
CNC	Computer Numerical Control
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
MSV	Mezinárodní strojírenský veletrh
THP	Technicko hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Proces motivace.....	13
Obr. 2. Maslowova pyramida	21

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura zaměstnanců.....	35
Tab. 2. Pohlaví.....	36
Tab. 3. Věk.....	37
Tab. 4. Vzdělání.....	38
Tab. 5. Doba ve firmě	39
Tab. 6. Spokojenost s prací.....	40
Tab. 7. Důvody nespokojenosti	41
Tab. 8. Aspekty motivace	43
Tab. 9. Hodnocení motivace	46
Tab. 10. Narušování motivace	47
Tab. 11. Spokojenost s motivačními faktory	48
Tab. 12. Žádoucí motivační faktory.....	49
Tab. 13. Chybějící benefity.....	51
Tab. 14. Hodnocení sociálních výhod	54
Tab. 15. Oblast kvalifikace	55
Tab. 16. Úměrnost platu k práci	56
Tab. 17. Hodnocení vztahů v kolektivu.....	57
Tab. 18. Výskyt chvály/kritiky	58
Tab. 19. Důvody nemotivující chvály/kritiky.....	59
Tab. 20. Radost z práce.....	60
Tab. 21. Budoucnost ve firmě.....	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura zaměstnanců.....	35
Graf 2. Pohlaví.....	36
Graf 3. Věk	37
Graf 4. Vzdělání.....	38
Graf 5. Doba ve firmě	39
Graf 6. Spokojenost s prací.....	40
Graf 7. Důvody nespokojenosti	42
Graf 8. Aspekty motivace podle věku	44
Graf 9. Aspekty motivace celkem.....	45
Graf 10. Hodnocení motivace	46
Graf 11. Narušování motivace	47
Graf 12. Spokojenost s motivačními faktory	48
Graf 13. Odpověď.....	49
Graf 14. Žádoucí motivační faktory	50
Graf 15. Benefity žen.....	52
Graf 16. Benefity mužů	52
Graf 17. Benefity celkem.....	53
Graf 18. Oblast kvalifikace	55
Graf 19. Úměrnost platu k práci	56
Graf 20. Hodnocení vztahů.....	57
Graf 21. Výskyt chvály/kritiky	58
Graf 22. Odpověď.....	59
Graf 23. Odpověď.....	60
Graf 24. Radost z práce.....	61
Graf 25. Budoucnost ve firmě.....	62

SEZNAM PŘÍLOH

P I Motivační dotazník pro zaměstnance firmy TAJMAC-ZPS, a. s.

**PŘÍLOHA P I: MOTIVAČNÍ DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE
FIRMY TAJMAC-ZPS, A. S.**

1. Věk
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-45
 - d. 46-55
 - e. 56-65

2. Pohlaví
 - a. žena
 - b. muž

3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?
 - a. základní
 - b. učiliště
 - c. střední s maturitou
 - d. vyšší odborné
 - e. vysokoškolské

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?
 - a. méně jak 5 let
 - b. 6-10 let
 - c. 11-15 let
 - d. 16-20 let
 - e. více jak 20 let

5. Jste se svou prací spokojen/a?
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne

6. Jestliže ne, jaké jsou důvody Vaší nespokojenosti? *(označte všechny odpovídající odpovědi)*
 - a. mzda
 - b. pracovní doba
 - c. vztahy na pracovišti
 - d. náplň práce
 - e. práce v týmu
 - f. nemožnost osobního rozvoje

- g. přístup nadřízeného
- h. jiné

7. Které z aspektů Vás nejvíce motivují k práci? (označte max. 3 nejdůležitější)

- a. dobrý plat
- b. bezpečnost práce
- c. povýšení
- d. dobré pracovní podmínky
- e. manažerská loajalita
- f. disciplína
- g. sociální výhody
- h. přátelský přístup kolegů/nadřízených

8. Svou motivaci pro další práci hodnotíte jako:

- a. stabilně dobrou
- b. spíše dobrou
- c. spíše slabou
- d. slabou
- e. neumím popsat

9. Narušování motivace spatřujete především v:

- a. přehlížení dobrých pracovních výsledků
- b. kritika nebo pochvala pracovníka bez důvodu
- c. netrestání podvodů
- d. chaos na pracovišti

10. Jste spokojen/a s motivačními faktory, které firma využívá?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11. Jaké další motivační faktory byste si představoval/a ve firmě Vy?

.....

12. Jaké výhody/benefity ve firmě postrádáte? (označte 3 položky, které jsou pro Vás nejzajímavější)

- a. pracovní oblečení / ošacení (pracovní trička, boty)
- b. možnost dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, tréninky, semináře, specifikujte

.....

- c. příspěvek na kulturu / sport / relax
 - d. dárkové poukazy
 - e. teambuildingové aktivity – mimopracovní akce
 - f. programy na podporu zdraví / rehabilitaci
 - g. ostatní, vypište jaké
-

13. Vyhodnořte stávající sociální výhody, které firma poskytuje, dle významu pro Vás. (ohodnořte jako ve škole 1 – nejdůležitější, 7 – nejméně důležitý)

- a. týden dovolené navíc
- b. příspěvek na stravování
- c. příspěvek na životní pojištění
- d. příspěvek na rekreační pobyty a dětské tábory
- e. odměna za dárcovství krve
- f. příspěvek při narození dítěte
- g. jiné

14. V jaké oblasti byste chtěl/a svou kvalifikaci více rozvíjet?

- a. jazykové
- b. počítačové
- c. jiné

15. Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá odvedené práci?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

16. Jak hodnotíte vztahy ve Vašem kolektivu? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Vyskytuje se ve firmě častá chvála či kritika, která je pro Vás motivující?

- a. ano a je velmi motivující
- b. ano, ale spíše nemotivuje
- c. ne, tudíž nemotivuje

18. Jestliže jste odpověděl/a *b*, napište důvod.

.....

19. Co Vás na práci nejvíce baví?

.....

20. Plánujete ve firmě svou budoucnost?

a. Ano

b. Ne