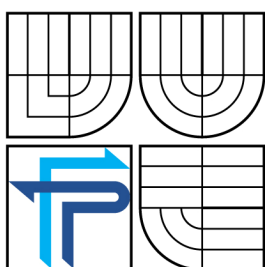


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF THE MANAGEMENT

NÁVRH EFEKTIVNÍHO MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VE SPOLEČNOSTI MEGATECH INDUSTRIES S.R.O.

Proposal of Effective Motivation Program in MEGATECH INDUSTRIES Ltd.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ALENA BRABCOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Brabcová Alena, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh efektivního motivačního programu ve společnosti MEGATECH INDUSTRIES s.r.o.

v anglickém jazyce:

Proposal of Effective Motivation Program in MEGATECH INDUSTRIES Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael .2002. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan.2004. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka.2005. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. Vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel.2005. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga.2006. Moderní management v teorii a praxi. 1. Vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 09.05.2011

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návržení motivačního programu pro vybranou společnost. V práci jsou nejprve popsány teoretické poznatky týkající se této problematiky, které byly zpracovány na základě odborné literatury. Praktická část práce je zaměřena na popis společnosti MEGATECH Industries s.r.o. a na analýzu současného motivačního programu. Pro získání informací od zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření. V poslední části práce jsou popsány návrhy na zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů; personální činnosti; vedení lidí; motivace; motivační teorie; motivační program.

Abstract

The subject of thesis is to devise an incentive program for concrete company. The thesis first describes the theoretical knowledge on this issue, which have been prepared on the basis of scientific literature. The practical part is focused on the description of MEGATECH Industries Ltd. and analysis of the current incentive program. To obtain information from the staff was used a survey. In the last part of thesis are describes proposals for improving the current situation.

Key words: Human resources management; Personnel management activities; Leadership; Motivation; Motivation theory; An incentive program.

Bibliografická citace:

BRABCOVÁ, A. *Návrh efektivního motivačního programu ve společnosti MEGATECH INDUSTRIES s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 94 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Návrh efektivního motivačního programu ve společnosti MEGATECH INDUSTRIES s.r.o.“ vypracovala samostatně za odborného vedení vedoucí diplomové práce. Při zpracování jsem využila jen odbornou literaturu a zdroje, které jsou uvedené v seznamu literatury a zdrojů. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. 5. 2011

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Martině Rašticové, Ph.D. především za čas, který mi věnovala při odborných konzultacích. Ráda bych také poděkovala doktorce Veronice Novotné za pomoc při zpracování statistických metod. Dále bych chtěla poděkovat společnosti MEGATECH Industries s. r. o., že mi umožnila tuto práci napsat a nahlédnout do interních dokumentů společnosti. Poděkovat musím také své rodině a to především Janě Brabcové za korekturu své práce.

V Brně dne 20. 5. 2011

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.1.1 Lidské zdroje	12
1.1.2 Personální činnosti	13
1.2 Vedení pracovníku	14
1.2.1 Teorie X a Y	15
1.3 Motivace	16
1.3.1 Definice a základní pojmy	17
1.3.2 Motivační proces	19
1.3.3 Motivace a stimulace.....	20
1.3.4 Demotivace	21
1.3.5 Motivace a výkon	21
1.3.6 Motivační profil člověka	22
1.3.7 Teorie pracovní motivace.....	22
1.4 Motivační program	28
1.4.1 Motivace a peníze	28
1.4.2 Systém odměňování	29
1.4.3 Mzdové formy	31
1.4.4 Zaměstnanecké výhody	32
1.4.5 Cafeteria systém	33
2 Analýza současného stavu společnosti	37
2.1 Charakteristika firmy	37
2.1.1 Popis firmy a její činnosti	37
2.1.2 Důležitá data v historii společnosti	37

2.2	Organizační struktura firmy.....	39
2.2.1	Organizační model	39
2.2.2	Vnitřní útvary společnosti.....	39
3	Výzkumná část.....	40
3.1	Cíle výzkumu	41
3.2	Použité výzkumné metody.....	41
3.2.1	Analýza dokumentů	41
3.2.2	Rozhovor	41
3.2.3	Dotazník.....	42
3.3	Výsledky analýzy firemních dokumentů	42
3.3.1	Mzdový systém	42
3.3.2	Zaměstnanecké výhody	44
3.4	Informace získané metodou rozhovoru.....	47
3.5	Dotazníkové šetření	47
3.5.1	Tvorba dotazníku	47
3.5.2	Výzkumný soubor a sběr dat.....	48
3.5.3	Zpracování dat.....	48
4	Charakteristika respondentů dotazníkového šetření	49
4.1.1	Otázka č. 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	49
4.1.2	Otázka č. 2 Rozdělení respondentů podle věku	50
4.1.3	Otázka č. 3 Rozdělení respondentů podle vzdělání	50
4.1.4	Otázka č. 4 Rodinný stav	51
4.1.5	Otázka č. 5, 6 Máte děti? A pracuje ve společnosti ještě další člen vaší rodiny?	52
5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	53
5.1	Vztah respondentů ke společnosti.....	53

5.1.1	Otázka č. 7 Jak dlouho ve společnosti pracujete?	53
5.1.2	Otázka č. 8 Jak dlouho ještě plánujete ve firmě pracovat?	53
5.1.3	Vztah mezi otázkou č. 7 a č. 8	54
5.1.4	Otázka č. 9 Jste spokojen/a s prací, kterou ve společnosti vykonáváte?.....	55
5.1.5	Vlivy jednotlivých proměnných na spokojenost zaměstnance	56
5.1.6	Otázka č. 10 Doporučil/a byste svým známým práci u této společnosti?	58
5.1.7	Vztah mezi otázkou č. 9 a č. 10 – Zda je zaměstnanec spokojen s prací a zda by doporučil práci ve společnosti	59
5.2	Motivační program	60
5.2.1	Otázka č. 11 Obodujte jednotlivé skutečnosti.....	60
5.2.2	Otázka č. 12 Obodujte jednotlivé demotivátory	61
5.2.3	Otázka č. 13, 14 a 15 Zaměstnanecké výhody	62
5.2.4	Otázka č. 16 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami.....	66
5.2.5	Vztah mezi otázkou č. 9 a č. 16 – Zda je zaměstnanec spokojen s prací a zda je zaměstnanec spokojen se zaměstnaneckými výhodami.....	67
5.2.6	Otázka č. 17 Informace o přístupu respondentů k internetu	68
5.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	69
6	Návrh motivačního systému	71
6.1	Cafeteria systém.....	71
6.2	Rozpis zaměstnaneckých výhod	72
6.2.1	Zaměstnanecké výhody „jádra“	72
6.2.2	Zaměstnanecké výhody volitelné.....	73
6.3	Časové a finanční zhodnocení návrhu	74
6.4	Klady a zápory nového systému	75
	Závěr	76
	Seznam použitých zdrojů.....	77

Seznam obrázků	80
Seznam grafů	80
Seznam tabulek	81
Seznam příloh	82

Úvod

„Motivace“ je slovo, které slýcháme skoro každý den. Cílem každé moderní společnosti je motivovaný zaměstnanec. Ale jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci pracovali, tak jak si zaměstnavatel představuje a ještě k tomu, aby je práce bavila a uspokojovala je? Tyto otázky by mohl vyřešit správně nastavený motivační program, který se pokusím v rámci své diplomové práce navrhnout pro společnost MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o., kterou jsem si vybrala pro zpracování své diplomové práce. Motivační programy jsou v současné době velmi důležitou součástí firemní kultury a mohou být i důvodem toho, že se uchazeči o práci rozhodnou právě pro naši společnost.

Motivace zaměstnanců je součástí problematiky řízení lidských zdrojů, proto na začátku své teoretické části popíši základní myšlenky a činnosti řízení lidských zdrojů a činnosti personálního oddělení. Dále zde budou vysvětleny základní definice motivace, stimulace a motivačního programu. Velkou částí teoretických poznatků jsou motivační teorie, které jsou pro sestavování motivačního programu důležitou „studánkou informací“. V teoretické části bude také vysvětlena poměrně nová podoba motivačního systému tzv. „Cafeteria systém“.

Cílem mé diplomové práce je charakterizovat společnost MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o., popsat její historii, hlavní činnosti podnikání a dále posoudit současně používané motivační nástroje, které společnost využívá. Tato část bude vypracována na základě interních zdrojů společnosti. Pro získání dalších informací, které nám pomohou při sestavování návrhu nového motivačního programu, bude vypracován dotazník. Tento dotazník bude obsahovat nejen část týkající se motivačního programu, ale i vztahu zaměstnanců ke společnosti a spokojeností s prací. Závěr praktické části bude obsahovat návrhy na řešení vybrané problematiky.

1 Teoretická část

1.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 1998, str. 11)

1.1.1 Lidské zdroje

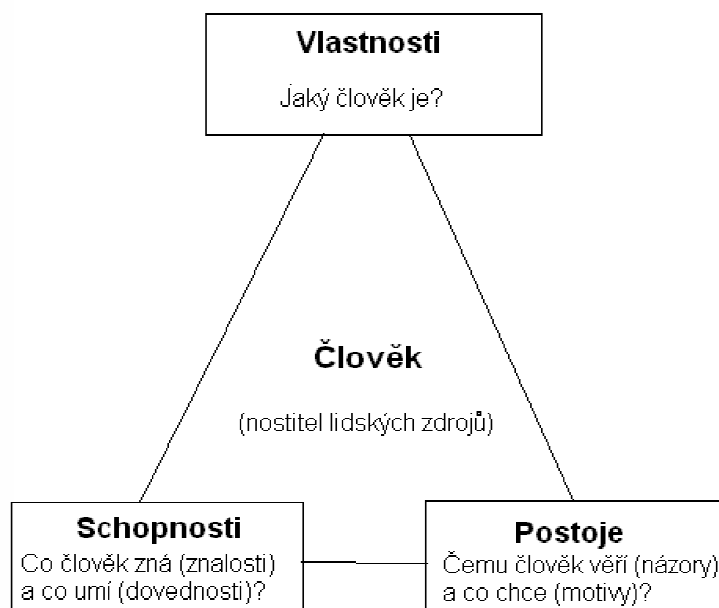
Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. V mnoha firmách je často lidský kapitál jedinou konkurenční výhodou. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Za lidský zdroj nepovažujeme člověka samotného, ale určité jeho schopnosti, postoje a vlastnosti.

Schopnosti jsou neopominutelným zdrojem znalostí a dovedností příslušného člověka, tedy to, co člověk ví a co umí. Jde o potenciál člověka, s nímž lze pracovat, tj. jednotlivé schopnosti rozvíjet, například vhodnými vzdělávacími programy.

Postoje vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Úzce souvisejí s jeho motivací. Stejně jako se schopnostmi i s postoji lze ovšem pracovat a měnit je (například motivační programy).

Vlastnosti jsou soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit. Může to být proto, že představují neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho biologickou a psychologickou podstatou. (Plamínek, 2008)



Obrázek 1: Lidské zdroje

Zdroj: Plamínek, 2008, str. 61

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějším pojetí sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití lidských zdrojů a jejich neustálý rozvoj pracovních schopností, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku. (Koubek, 1998)

1.1.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část práce personálního útvaru. Vykonávání těchto činností však neleží pouze na něm, ale řízení lidských zdrojů se zabývá celá spousta lidí od vedoucího organizace až po mistra. Personální útvar pak zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, kontroluje a usměrňuje i tyto všechny pracovníky podílející se na personálním řízení a provádění personálních činností. Měl by také pro řídicí pracovníky vytvářet možnosti zvyšování kvalifikace a znalostí postupů při řízení lidí.

V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností. Toto je jedno z možných dělení:

- **plánování pracovníků** – plánování potřeby pracovníků, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,
- **získávání a výběr pracovníků** – určení způsobu a metod pokrytí potřeb pracovníků, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru pracovníků,
- **rozmíst'ování pracovníků** – zařazování do pracovních činností, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků,
- **hodnocení pracovníků** – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníků,
- **odměňování** – tvorba nástrojů pracovní motivace a podnikových mzdových systémů,
- **podnikové systémy vzdělávání** – jejich plánování, příprava a organizace,
- **kolektivní vyjednávání** – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend,
- **sociální péče** – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.,
- **personální informační systém** – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa. (Dědina, Cejthamr, 2005)

1.2 Vedení pracovníku

Uměním vést správně své spolupracovníky se zabývá jedna ze sekvenčních manažerských funkcí nazvaná „vedení pracovníku“. V moderním managementu je často považována za nejdůležitější funkci. Lidský kapitál je v dnešní době ve firmách považován za nejvíce ceněný.

Úkolem manažerské funkce vedení pracovníků je vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich

práce. Současný management vedoucím pracovníkům poskytuje nepřehledné množství poznatků, názorů, zkušeností, metod a přístupů, jak u svých spolupracovníků dosáhnout aktivní a kvalitní účasti na plnění poslání a cílů organizace. (Vodáček, Vodáčková 2006)

Pro správné pochopení slova vedení je důležité porovnat ho se slovem řízení. Řízení a vedení mají své společné i rozdílné prvky. Pro manažerskou i vůdcovskou roli je společné, že k jejich základním posláním patří vykonávat úkoly prostřednictvím ostatních. Manažerská role (řídící role) spoléhá spíše na tvorbu určitých pravidel a jejich kontrolu. Manažeři používají při své práci směrnice, předepsané postupy, časové plány, motivační nástroje, disciplinární opatření a toto vše využívají k dosažení cílů organizace. Vůdci (vedoucí role) působí na zaměstnance ve srovnání s manažery jiným způsobem. Role vůdce je silně vázána na určité osobní, sociální a komunikační schopnosti. Další důležitý rys jejich osobnosti je optimizmus a sebedůvěra, rozhodnost a morální integrita. Vůdci se vyznačují především tím, že mají svou vizi a vidí do budoucna. Zatím co management je zaměřen spíše na fungování systému, vedení je většinou spojeno s tvorbou a dosahováním něčeho nového. (Urban, 2003)

1.2.1 Teorie X a Y

Vedením lidí se zabývá Teorie X a Y. Teorie vznikla koncem 50. let minulého století, a jejím autorem byl Douglas McGregor. McGregorova „teorie X a Y“ je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. Dalo by se říci, že jeden z nich je poněkud pesimistický a druhý výrazně optimistický.

Teorie X představuje v podstatě metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Byla hromadně přijímána a praktikována před rozvinutím přístupu postaveného na lidských vztazích. Předpokladem této teorie je:

- průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci,
- většina lidí musí být k práci nucena, potřebuje dohled, řízení a hrozbu trestu, pokud chce organizace dosáhnout svých cílů,
- průměrný člověk se vyhýbá zodpovědnosti, je raději řízen, chybí mu ctizádostivost a ze všeho si nejvíc cení jistoty,
- motivován je jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty.

Protikladem k teorii X je teorie Y, která představuje směr shodný se současným výzkumem. Centrálním principem teorie Y je propojení individuálních cílů s cíli organizace. Její předpoklady jsou:

- pro většinu lidí je práce něco tak přirozeného jako se pohybovat nebo odpočívat,
- při službě cílům, ke kterým se zavázali, se lidé sami řídí a sami kontrolují,
- to, do jaké míry se lidé daným cílům zaváží, je funkcí odměny spojené s dosažením daného cíle,
- ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- v populaci je schopnost tvořivého řešení organizačních problémů široce zakořeněna,
- intelektuální potenciál průměrného člověka je využit jen z části,
- motivace se objevuje jen při přidružování, na úrovni vážnosti a vlastní aktualizace a také na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Pokud by manažer vycházel z extrémní „teorie X“ dospěje k nutnosti vedení lidí na „krátkém vodítku“, takové vedení pracovníků se označuje jako autokratické či direktivní vedení. „Teorie Y“ by pak pro manažera znamenala nutnost preferovat volný, demokratický styl vedení lidí. Toto vedení se nazývá liberální, resp. demokratické. Nejlepší rozumné vedení je většinou kompromisem obou teorií.

1.3 Motivace

„Můžete někoho přinutit, aby něco vykonával, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonávat. Touha chtít něco vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení jsou ve velmi těsném svazku.“ (Hagemannová, 1995, str.7)

Přimět pracovníky k co nejvyššímu výkonu je hlavním úkolem každého nadřízeného. Pro hospodářský úspěch firmy je rozhodující zda jsou pracovníci ochotni podávat trvale vysoký a kvalitní výkon. Motivovat podřízené i sám sebe je nesnadný úkol. Znamená to věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a také práce, kterou lidé vykonávají a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Abychom mohli motivovat,

musíme vzít v úvahu i znalosti a schopnosti jednotlivce, jeho postavení mezi kolegy, jeho soukromí, ale také aktuální firemní a ekonomickou situaci.

1.3.1 Definice a základní pojmy

Pojem „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecný označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti a k určitému jednání. Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a v motivovaném jednání. (Bedrnová, Nový, 2004)

Porozumění problematice motivace lidského chování resp. pracovního jednání, předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá. Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, označujeme jako zdroje motivace. (Bedrnová, Nový, 2004)

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Potřeba

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Potřeby se obvykle člení na:

- **potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní**, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu (kyslíku), potravy, tekutin apod.
- **potřeby sociální, společenské a psychogenní**, jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. (Bedrnová, Nový, 2004)

Návyky

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se a stávají se určitými stereotypy – návyky.

Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka. (Bedrnová a Nový, 2004)

Zájmy

Pojem zájmu patří k nejméně jednotně vymezovaným psychologickým pojmům. Zájem se projevuje v zaměřenosti pozornosti, myšlenek, úmyslů, potřeba v touhách, přáních, ve vůli. Zájmy jsou proto specifickými motivy kulturní a zejména poznávací činnosti člověka. Pojem zájmu vystupuje také ve smyslu zaujatého zabývání se něčím, tj. ve smyslu „koníčků“, např. zájem o literaturu, sport, přírodu atd. (Nakonečný, 1997)

Hodnoty

Hodnoty, se stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany: člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být. Prosazování konkrétních hodnot či idejí může ovšem selhat, když jsou aktivovány konfliktní tendence (člověk se může vzdát např. prosazování určité politické ideje, když to ohrožuje existenci jeho rodiny, jejíž dobro je mu vyšší hodnotou - hodnoty jsou hierarchicky organizovány). (Nakonečný, 1997)

Člověk se ve svém životě neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Toto hodnocení pak u každého jedince představují jakousi

„osobní hodnotovou mapu“- hodnotový systém, hierarchii hodnot. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv, záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová, Nový, 2004)

Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autorit obecně. (Bedrnová, Nový, 2004)

1.3.2 Motivační proces

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a také podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Bylo by špatné se domnívat, že jeden způsob motivace bude vyhovovat všem lidem.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž se očekává, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. (Armstrong, 2002)

Problém, před kterým stojí každý podnik je proces dosažení rovnováhy mezi jasnými cíli („tvrdými hodnotami“) na jedné straně a stimulací pozitivní atmosféry („měkkými hodnotami“) na straně druhé. Vize jsou tím, co ukazuje cestu dopředu. Pozitivně laděné pracovní prostředí umožňuje změnit vize ve skutečnost. (Hagmannová, 1995)

Společná vize + jasné cíle + příznivé prostředí = úspěch

1.3.3 Motivace a stimulace

Pro pochopení problematiky motivace je důležité objasnit ho ve srovnání se slovem stimulace.

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu - nasycení, to mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu.

Stimulem rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. (Bedrnová, Nový, 2004)

Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou tedy „naše“, stimuly přicházejí zvenčí a „našimi“ se teprve stávají.

Spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.

Pokud se rozhodneme pro stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměna), ovšem stimulace bude účinná jen po určitou dobu. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví. Volba mezi motivací a stimulací tedy závisí na konkrétních podmínkách, včetně schopností manažera. (Plamínek, 2008)

1.3.4 Demotivace

Zaměstnanci ve firmě se z pravidla chovají tak, jak je manažeři motivují, jak je hodnotí, odměňují a jak si jich váží. Motivace lidí, pracovní nasazení a dosažené výsledky jsou přímo závislé na jejich vedení. Skutečnosti a situace, které motivaci snižují nebo oslabují, se dají nazvat demotivací.

Jsou to především následující skutečnosti:

- Nespravedlivé hodnocení a kritika, na kterou lidé reagují omezením pracovního úsilí, ztrátou zájmu o práci a snížením výkonu.
- Dalším nepříznivým jevem je špatný styl vedení, například lhostejnost nadřízených. Jde především o toleranci nízké výkonnosti, která je ale odměňována stejnou odměnou za vyšší výkon.
- Zaměstnance demotivuje nedostatečné využívání jejich schopností. Motivaci také snižuje monotónní práce a nejasně zadané úkoly.

Velké množství pravidel a směrnic, metodických pokynů a zbytečné administrativy jsou pro zaměstnance také demotivující. Mnoho omezení a pravidel oslabuje sebedůvěru zaměstnanců a vede k pochybnostem o jejich schopnostech. (Stýblo, 2008)

1.3.5 Motivace a výkon

Téma motivace je významné všude tam kde, mluvíme o výkonu. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjádřena následujícím vzorcem:

$$V = f (M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality i kvantity),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý, ale není tomu tak. To že, čím silnější motiv tím lepší je výkon, neplatí v plné míře. A i osobní zkušenosti to potvrzují, že pokud o něco příliš usilujeme, není často dosaženo požadovaného výsledku. Příčinou tohoto paradoxního jevu je skutečnost, že

přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje fungování lidského výkonu. (Bedrnová, Nový, 2004)

1.3.6 Motivační profil člověka

„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.“ (Bedrnová a Nový, 2004, str. 259)

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. Konkrétní podoba motivačního profilu je ovlivněna také skladbou a úrovní schopností, temperament a emoční charakteristikou osobnosti, spolu s vlastnostmi a postoji.

Poznání motivačního profilu člověka:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince a pochopení jeho chování a jednání,
- je základním předpokladem efektivního stimulování, tj. ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem k vytyčenému cíli.

S motivačním profilem člověka se také pojí určité negativní skutečnosti. Motivační profil představuje jakési vnitřní omezení, do jisté míry svazuje člověka, vytváří neviditelné hranice, jejichž překročení může být někdy dosti obtížné. (Bedrnová a Nový, 2004)

1.3.7 Teorie pracovní motivace

Teorie motivace jsou rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Tyto teorie mu mohou pomoci odhadnout, jak jím vedení spolupracovníci budou v rozmanitých situacích jednat při působení různých motivačních podnětů nebo bez nich.

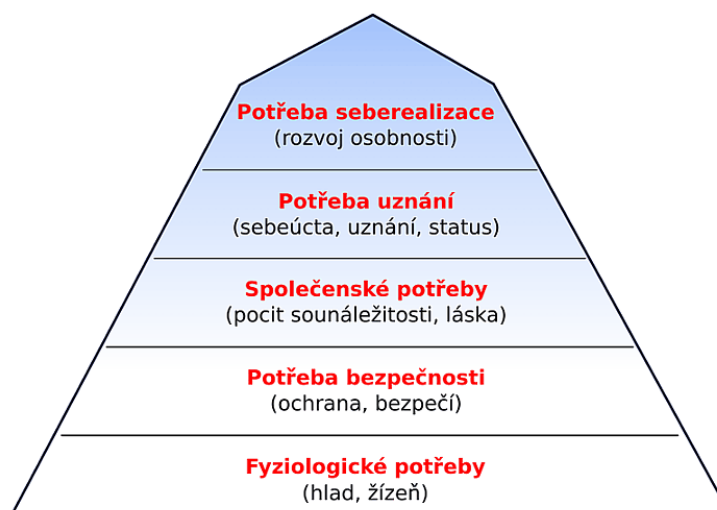
Nejznámější motivační teorie jsou:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,

- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
- J. S. Adamsova teorie spravedlnosti,
- V. Vroomova teorie expektance,
- Lockeova teorie stanovení úkolů,
- Skinnerova teorie zesílených vjemů.

Maslowova teorie

Nejznámější teorií je teorie hierarchie potřeb. Vypracoval ji americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow. Podle autora teorie jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Tyto potřeby mají proměnlivý význam v životě jedince podle míry uspokojení. Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných skupin.



Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa

Zdroj: Míkuláščík, 2007

Hierarchicky uspořádané potřeb existují u každého pracovníka souběžně. Obsahově se částečně překrývají. Jedna z potřeb je však pro určité podmínky a čas dominující, a tím i rozhodující pro motivaci. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby se rozhodující mohla stát další úroveň potřeb.

Maslowovy úrovně potřeb:

- **potřeby fyziologické** – umožňují biologické přežití a jsou prioritní (potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita...),
- **potřeby bezpečí** – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchování jistoty a ochrany,
- **potřeby sounáležitosti a lásky** – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován,
- **potřeby uznání a úcty** – být oceňován a uznáván jinými, ať už pro hodnoty osobní nebo odborné a pracovní,
- **potřeby seberealizace a osobního rozvoje** – nalezení uspokojení v aktivitách života, smysluplnosti života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích, snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností. (Mikuláščík, 2007)

Herzbergova teorie

Tato teorie vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století. Teorie Fredericka Herzberga se snaží podobně jako Maslowova teorie vysvětlit typologii potřeb, závislosti a vztahy mezi různou úrovní potřeb.

„Teorie dvou faktorů“ rozlišuje sílu vnějších stimulů, které souvisí s pracovními podmínkami a jež také označuje jako faktory hygienické – nepociťujeme je jako motivaci, ale pouze jako nespokojenost, když se objeví nějaký negativní vnější stimul. Vnitřní pohnutky, které označujeme, jako motivační faktory – souvisí s obsahem práce a lidským zaujetím – jejich uspokojování není ukončeno, protože při dosažení určité úrovně, při uspokojení určité potřeby naše zaujetí pro věc narůstá, naše potřeba je stále energeticky posilována. (Mikuláščík, 2007)

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek	výkon, uznání, samostatná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce

Tabulka 1: Klasifikace faktorů

Zdroj: Mikuláščík, 2007, str. 141

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy nejsou zcela jednoznačné a na konkrétní pracovníky nepůsobí stejně. Motivátory se aplikují většinou na jednotlivce a hygienické vlivy na dílčí kolektiv. Při zavádění jednotlivých faktorů do praxe se zkoumá, jak intenzivně a s jakým ekonomickým přínosem působí jednotlivé motivační faktory, a to ve srovnání s náklady na jejich vyvolání a trvání. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Alderferova teorie

Podobnou logiku jako předcházející dvě teorie má i teorie tří faktorů. Clayton P. Alderfer autor této teorie navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Zredukoval pět Maslowových úrovní potřeb na pouhé tři:

- potřeby existenční – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí,
- potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní či negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti,
- potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebepřijetí jako důsledek dosažení určité pozice. (Mikuláščík, 2007)

Alderferova teorie motivace netrvá na striktním hierarchickém uspořádání. Podle různých skupin pracovníků se připouštějí různé modifikace podmínek. Teorie uvažuje i o možnosti, že pokud jedna ze skupin potřeb není pro pracovníka dostatečně uspokojena, pak může vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé.

McClellandova teorie

Autor David McClellanda založil svou teorii také na koncepci tří skupin potřeb. D. McClelland dospěl k názoru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Jsou založeny na potřebách

- sounáležitosti,
- prosadit se a mít poziční vliv,
- úspěšného uplatnění.

I když původně bylo McClellandovo pojetí motivace zamýšleno obecněji, nejvíce se uplatnilo u vedoucích pracovníků. Jsou pro ně obvyklé potřeby vyšších hierarchických

úrovní, neboť jde o pracovníky, kteří mají již určité postavení a tomu odpovídající finanční zajištění. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Adamsova teorie

John Stacy Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo snižují své vklady do práce.¹

Každý pracovník má sklon k subjektivnímu hodnocení své práce a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou práci. Manažer by měl proto sledovat a porovnávat úsilí i dosahovaný výkon zaměstnanců, jejich vzájemné hodnocení a vztahy a zamýšlet se nad reakcemi pracovníků při zvyšování mezd či udílení odměn.

Vroomova teorie

Teorie očekávání a její varianty vycházejí ze základní práce psychologa Viktora H. Vrooma. Motivace je chápána jako proces závislý na osobní volbě člověka. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem považoval to, aby viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Znamená to, že věří nejen ve schopnost dosáhnout cíle, k němuž jsou motivováni, ale věří i slovu manažera, že za dosažení tohoto cíle dostanou slíbenou a jimi očekávanou odměnu. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Pojmy, které Vroom používá, jsou důležité pro matematické zpravování této teorie:

- E = expektance, očekávané představy pracovníka o výsledku svého snažení v podobě odhadu (v rozmezí od 0,0 do 1,0 – čím vyšší číslo, tím je očekáván lepší výsledek),
- výkon je výsledkem aktivní činnosti,

¹Vedeme.cz [online]. 2006 [cit. 2011-04-27]. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

- I = instrumentalista je pravděpodobnost, s jakou očekává pracovník odměnu za odvedený výkon (vyjadřuje se také v dimenzích hodnot od 0,0 do 1,0),
- V = valence je vyjádřením hodnoty toho, co pracovník získává za pracovní výkon jako odměnu (v hodnotách od -10 do +10),
- Ú = úsilí je předpokládané snažení pracovníka, které vyplývá z vypočítaných hodnot podle následujícího vzorce. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

$$\dot{U} = E * (V_1 * I_1 + V_2 * I_2 + \dots + V_k * I_k)$$

Lockeova teorie

Edwin Locke je autorem teorie stanovení úkolů. Úkol motivuje aktivitu a ovlivňuje chování člověka. Locke zjistil, že je však potřebné splnit určité podmínky. Pracovník musí úkol přijmout za svůj, musí se s ním identifikovat a musí jej považovat za splnitelný. Další podmínky se týkají spíše samotného úkolu, na kterém člověk pracuje. Jedná se o tyto podmínky:

- Specifičnost – specifické a konkrétní úkoly působí motivačně mnohem silněji, než úkoly prezentované v obecné rovině.
- Obtížnost – obtížnější úkoly evokují výraznější úsilí než úkoly snadné, ovšem nesmí přesáhnout rámec splnitelnosti.
- Zpětná vazba – pracovník musí vědět, zda úkol splnit správně.
- Kompetice – soutěživost má své místo jen za určitých podmínek. Tam, kde se vyžaduje kooperace, není kompetice na místě.
- Participace – pokud si pracovník sám stanovuje cíle, termíny, tím je více zainteresovaný na jejich plnění. (Mikuláščík, 2007)

Skinnerova teorie

Teorii zesílených vjemů představil B. F. Skinner. Jeho teorie předpokládá, že dřívější získané vjemy, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti.

Obecně Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

- pozitivní motivace,
- negativní motivace,

- utlumení určité aktivity,
- negativní trestání. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

1.4 Motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“ (Bedrnová, Nový, 2004, str. 302)

Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může působit cokoliv. Všechno to, co pro konkrétního pracovníka může být důležité či významné, musí podnik zajímat.

Funkcí motivačního programu je vytvářet v podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Pokud má motivační program fungovat skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Je jisté, že tvorbě motivačního programu musí předcházet zjištění skutečností, které mají na fungování podniku, na motivaci a výkonnost pracovníků podstatný vliv. (Bedrnová a Nový, 2004)

1.4.1 Motivace a peníze

Odměny, ve formě peněz nebo nějakého jiného druhu, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí potřebuje. Je ale jisté, že peníze samy o sobě nemohou člověka plně uspokojovat. Dříve či později i sebevětší obnos peněz ztratí svůj krátkodobý stimulující účinek. Na druhé straně však příliš malý plat pracovníka demotivuje. Je třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Někteří proto budou více motivováni penězi než jiní.

Peníze nepochybně uspokojují určité základní potřeby a nejen je. Jde o potřeby:

- Potřebu určité kvalitativní úrovně života a bydlení: základní potřeby jako jídlo, pití a ubytování jsou v našem životním prostoru dalekosáhle naplněny. Přitom si ovšem vyšší životní standard může dovolit zpravidla jen ten, kdo pobírá odpovídající plat.
- Potřebu bezpečí: materiální zabezpečení přináší pocit jistoty a bezpečí. Když víme, že nám pracovní místo poskytuje možnost poctivě si vydělat na

přiměřené materiální zabezpečení, budeme spíše cítit potřebu se v práci angažovat.

- Uznání a společenská vážnost: tato potřeba není přirozeně uspokojována jen přiměřenou peněžní odměnou. Aspekt uznání a vážnost je součástí odměňování, a to sice v tom smyslu, že vysoké výkony jsou honorovány odpovídající protihodnotou.
- Různé možnosti seberealizace jsou zakomponovány zejména v inovativních systémech odměňování. Zpravidla se přitom nejedná o problém zaplacení vykonané práce. Zde už je o vysoce flexibilní pracovní modely. (Niermeyer, Seyffert, 2005)

Většina manažerů považují peníze za nejdůležitější motivační nástroj, ale toto přesvědčení se opírá o určitou pohodlnost- peněžní odměny jsou jednoduché. Stačí je vyplatit, nejlépe pravidelně několikrát za rok a lidé jsou motivováni. Využití nepeněžních odměn, vyžaduje od manažera mnohem více pozornosti, protože jsou z pravidla náročnější. Lidé jsou silně motivováni vydělat takové množství peněz, které jim umožní uspokojit jejich základní potřeby. Povaha základních potřeb se v čase pochopitelně mění, pokud však zaměstnanci této úrovně dosáhli, stává se jejich další peněžní motivace méně intenzivní. Na svém významu nabývají další – nefinanční – pohnutky vztahující se k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání ze strany vedoucí a spolupracovníků. (Urban, 2003)

1.4.2 Systém odměňování

„Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, jenž naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „za poctivou práci, slušnou mzdu“. Systém odměňování vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců.“ (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, str. 157)

Systém odměňování firmy je tvořen mzdovou strukturou, tj všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci.

V současné době se stále více prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se vyjadřuje jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník cítí jako pozitivní požitky.

Systém odměňování lze rozdělit na:

- **peněžní formy odměňování** – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvek na stavování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času),
- **nepeněžní formy odměňování** – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejich hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Z předchozího textu vyplývá, že organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci. Odměny mohou mít peněžní i nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru.

Cílem systému odměňování je:

- získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním přispívají ke splnění firemních cílů,
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy i ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

1.4.3 Mzdové formy

Mzdovou formou se rozumí způsob výpočtu odměny za práci, za výkon při stejné obtížnosti. Mzdové formy stimulují pracovníky k lepšímu výkonu. Hlavním úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní chování.

Mzdové formy se rozdělují na:

1. časová mzda a plat,
2. úkolová mzda,
3. prémie,
4. odměny,
5. účast na hospodářském výsledku. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, popřípadě ročním příjmem. Zaměstnanci jsou placeni za to, kolik času v práci stráví. Není zde závislost na odpracovaném výkonu. Výhodou tohoto systému odměňování je jednoduchost a snadné určení výše mzdy. Hlavní nevýhodou je, že nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředích výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvalifikovat práci vykonanou zaměstnancem. Mzda je vyplácena podle odvedeného množství jednotek práce, které zaměstnanec vykoná. Výhodou této formy je, že vede zaměstnance k vyššímu výkonu. Nevýhody úkolové mzdy je, že produkce se může sice zvýšit ale na úkor kvality. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

Prémie

Prémie bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Vyskytují se buď jako jednorázové prémie, nebo periodicky se opakující. Vyplácení těchto prémie musí být ošetřeno v tzv. prémiovém řádu organizace. Prémie jsou vypláceny za splnění nějakého mimořádného výkonu nebo za vynikající pracovní chování.

Odměny

Jsou udělovány za jednorázové či mimořádné výsledky práce.

Účast na hospodářském výsledku

Tato mzdová forma je typická pro podnikatelskou sféru, má tři základní formy: podíl na zisku, podíl na výkonu, podíl na výnosech. Nejčastější forma je podíl na zisku.

1.4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Mají nepřímou hmotnou formu, a jsou poskytovány zaměstnavatelem dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve své mzdové politice.

V České republice byly zaměstnanecké výhody v minulosti koncipovány z právního hlediska na obligatorní (povinné ze zákona) a fakultativní (dobrovolné). Nyní mají zaměstnanecké výhody pouze fakultativní (dobrovolnou) povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků, které firma na tyto účely vyčlenila. Jejich rozsah je také ovlivněn daňovým mechanismem. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

„Zaměstnaneckými výhodami můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 68)

Zaměstnanecké výhody vykazují několik charakteristik:

- zpravidla stimulují k dlouhodobému výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepocítuje potřebu penzijního připojištění,
- ve velkých firmách bývají velmi rozmanité oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet benefitů,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit,

- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody:

- 1) stravování zaměstnanců,
- 2) důchodové připojištění,
- 3) životní pojištění,
- 4) podnikové půjčky,
- 5) dětská rekreace,
- 6) sportovní aktivity,
- 7) kulturní aktivity,
- 8) bydlení,
- 9) slevy na firemní výrobky,
- 10) vzdělání,
- 11) půjčování podnikového vybavení nebo zařízení,
- 12) poradenská činnost,
- 13) poskytování ochranných prostředků,
- 14) dovolená nad rámec stanovený zákonem,
- 15) 13., 14. plat
- 16) zaměstnanecké akcie. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005)

1.4.5 Cafeteria systém

Pokud si společnost přeje, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu ve firmě musí se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Organizace často nabízejí společný soubor výhod vybraný personálním útvarům či vedením a neuvědomují si odlišné preference zaměstnanců z hlediska pohlaví, věku, rodinného stavu, počtu dětí, životními podmínkami a dalšími faktory. Z důvodu existence těchto rozdílných preferencí pracovníků, podniky přecházejí na volitelný systém zaměstnaneckých výhod tzv. „cafeteria systém“. Zaměstnanec má možnost výběru takových výhod, které jsou pro něj nejzajímavější. (Koubek, 1998)

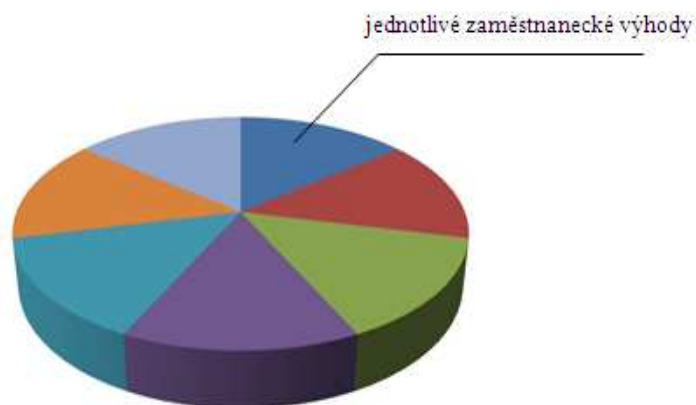
Výhody tohoto systému:

- Zaměstnanecké výhody představují neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Tento volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- Systém vyžaduje, aby si zaměstnanec sám zvolil výhody, které bude využívat, to vede ke zvýšení informovanosti podniku o oblíbenosti výhod.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků.
- Cafeteria systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnance, lidé mají pocit, že jsou rovnoprávnějším partnerem než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Cafeteria systém poskytuje organizacím i zaměstnancům lepší možnost kontroly nad rozdělováním výhod. (Koubek, 1998)

Nevýhodou systému je vysoká administrativní a nákladová náročnost při zavádění systému a administrativní náročnost po celou dobu používání systému. Další nevýhodou je pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců.

Varianty cafeteria systému:

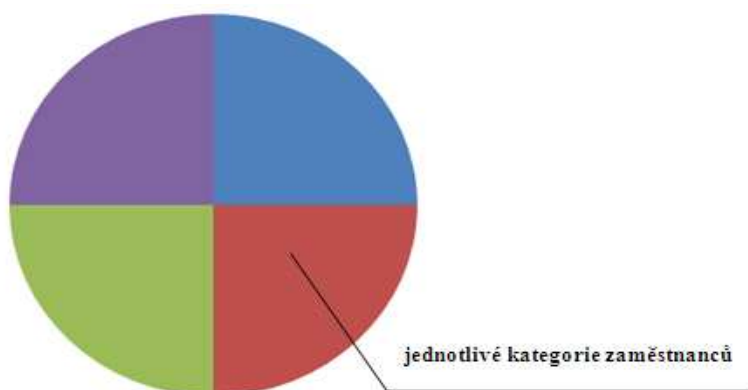
Systém „bufetu“ – zaměstnanec si může vybrat výhody z výčtu poskytovaných zaměstnaneckých výhod do výše svého zaměstnaneckého účtu, který je stanoven zaměstnavatelem.



Obrázek 3: Systém „bufetu“

Zdroj: Mateicicuc, Kaňáková, 2005, str. 176

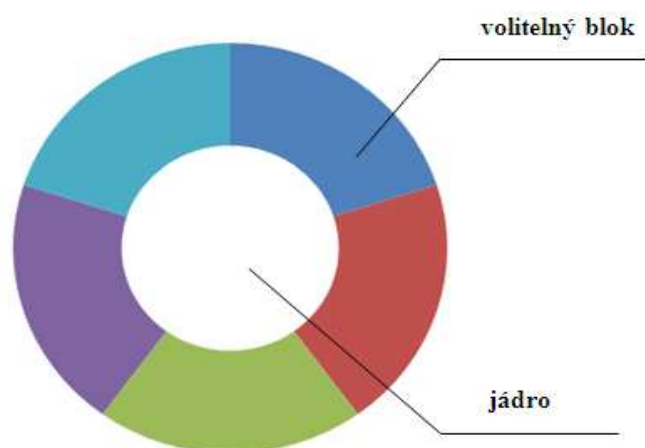
Systém „jádra“ - je pevně stanoveno „jádro“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance. Jsou to například výhody využívané všemi zaměstnanci (stravování, prevence zdraví, aj.) a další zaměstnanecké výhody jsou volitelné zaměstnanci. Tento způsob bývá přijatelný zejména ve firmách, kde působí odbory.



Obrázek 4: Systém „jádra“

Zdroj: Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, str. 176

Systém „bloků“ - zde jsou nadefinovány kategorie zaměstnanců např. muži, ženy, mladí zaměstnanci, zaměstnanci z rizikových pracovišť apod. a pro každou kategorii je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.



Obrázek 5: Systém „bloku“

Zdroj: Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, str. 177

2 Analýza současného stavu společnosti

2.1 Charakteristika firmy

2.1.1 Popis firmy a její činnosti

MEGATECH Industries s. r. o. je přední mezinárodní dodavatel pro automobilový průmysl, specializuje se na vývoj a výrobu systémů, modulů a jednotlivých plastových dílů pro interiér a exteriér osobních automobilů, užitkových vozidel a také elektrotechnických komponentů a sestav.

Společnost MECHATECH Industries Hlinsko s.r.o, dříve PLASTKOV AUTOMOTIVE a.s., dříve ETA a. s. založena podle zakladatelského plánu Ministerstva strojírenství a elektrotechniky ČR vydaného Rozhodnutím ministerstva strojírenství a elektrotechniky ČR ze dne 27. 12. 1990 a doplněného Rozhodnutím Fondu národního majetku ČR ze dne 01. 04. 1992. Společnost ETA a. s. byla prvním nástupcem státního podniku ELEKTRO-PRAGA Hlinsko. Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Hradci, dnem zápisu 29. 12. 1990 s účinností od 01. 01. 1991. (Organizační řád, 2009)

Hlavní činnosti podnikání:

- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
- nástrojařství
- obchodní činnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

2.1.2 Důležitá data v historii společnosti

- 3. 9. 1943 byla zapsána do obchodního rejstříku Elektrotechnická akciová společnost ESA. Zakladatelem byl pražský podnikatel Jan Prošvic, který položil základy výroby elektrických spotřebičů v Hlinsku.
- 1948 byla společnost znárodněna a začleněna do koncernu Elektro-Praga Praha. Ten dal až do roku 1995 firmě jméno Elektro-Praga.

- 1952 do Hlinska byla z Rýnovic převedena výroba vysavačů, které se během krátké doby staly hlavním výrobním programem firmy.
- 1960 si společnost zaregistrovala ochrannou známku ETA v oválu, která je stále nejznámější značkou elektrických spotřebičů v České republice.
- 1991 byla společnost převedena na státní akciovou společnost ELEKTRO-PRAGA Hlinsko.
- 1993 proběhla privatizace akciové společnosti ELEKTRO-PRAGA Hlinsko formou kuponové privatizace. Prvními vlastníky se stali privatizační fondy velkých bank.
- 1996 došlo ke sjednocení názvu společnosti s ochrannou známkou na ETA a.s.
- 2001 majoritním vlastníkem firmy se stala společnost Plastkov spol. s r.o., patřící do skupiny firem libereckého podnikatele Marka Rybáře.
- 2002 byla zahájena výroba komponentů pro automobilový průmysl.
- 2004 fúze sloučením společností ETA a.s. a PLASTKOV spol. s r. o.
- 2005 rozdělení výrobního úseku na 2 divize: Elektrické spotřebiče a Plastkov.
- 2007 společnost ETA a.s. byla koupena společností investiční firmou Benson Oak.
- 2008 (1. 8. 2008) byla rozdělena ETA a.s. na dvě firmy – ETA a.s. se zabývá výrobou a prodejem elektrospotřebičů a PLASTKOV AUTOMOTIVE a. s. se zabývá výrobou součástí a podsestav pro automobilový průmysl.
- 2008 (listopad) investiční firma Benson Oak koupila 100% podíl ve společnosti BTV plast Jablonec nad Nisou, tato společnost má obdobnou strukturu činností a obdobnou strukturu dodavatelů i obchodních partnerů jako PLASTKOV AUTOMOTIVE a. s.
- 2010 únor investiční firma Benson Oak prodává 100% podíl společností PLASTKOV GROUP společnosti Megatech Group se sídlem ve Vídni. Tímto se PLASTKOV GROUP stává součástí mezinárodního koncernu, jehož součástí jsou výrobní závody v České republice, Španělsku a v Brazílii, dále pak obchodní pobočky v celé řadě evropských zemí. Dominantní část produkce směřuje i nadále do automobilového průmyslu, přičemž obchodními partnery MEGATECH GROUP jsou v podstatě všechny největší evropské automobilové společnosti.
- 2010 květen dochází ke změnám názvů všech společností PLASTKOV GROUP na MEGATECH INDUSTRIES Hlinsko s.r.o., MEGATECH INDUSTRIES Liberec s.r.o. a MEGATECH INDUSTRIES Jablonec s.r.o.

- 2010 září dochází k fúzi závodů v Jablonci a v Liberci, vzniká pouze jeden právní subjekt, a to MEGATECH INDUSTRIES Jablonec s.r.o. dvěma výrobními závody v Jablonci a v Liberci

2.2 Organizační struktura firmy

2.2.1 Organizační model

Ve společnosti MEGATECH industries s. r. o. je uplatněn model liniově štábní útvarové struktury s projektovou koordinací, která se používá zejména při řízení projektů a pro vývojové a inovační projekty.

V čele společnosti stojí generální ředitel (GŘ), kterému jsou podřízeni jednotliví ředitelé úseků.

2.2.2 Vnitřní útvary společnosti

Název útvaru	Vedoucí útvaru	Ustavení do funkcí a odvolání provádí
Úsek	Ředitel úseku, vedoucí úseku	Představenstvo v případě GŘ, GŘ v případě členů vedení společnosti
Odbor, provoz	Vedoucí odboru, provozu	GŘ nebo ředitel úseku či provozu
Oddělení, dílna	Vedoucí oddělení, mistr	Ředitel úseku, vedoucí odboru, provozu

Tabulka 2: Vedoucí jednotlivých útvarů a jejich funkce

Zdroj: Organizační řád 2009

Útvar – je obecné označení organizačního celku bez ohledu na rozsah činností.

Úseky – jsou organizační útvary na vyšším stupni řízení přímo podřízené GŘ. Zřizují se seskupením odborů (provozů) a oddělení (dílů) v zájmu komplexního řízení uceleného souboru činností téhož nebo blízkého charakteru.

Odbory, provozy – jsou organizační útvary podřízený generálnímu řediteli nebo řediteli úseku. Zřizují se pro snazší řízení několika oddělení (dílů) s řadou souvisejících skupin činností nebo pro výkon takových činností, které vyžadují odborná jednání jménem společnosti.

Oddělení, dílny – jsou organizační útvary, které zajišťují určitou ucelenou agendu zaměřenou k jednomu předmětu nebo druhu činnosti a sdružují více funkčních míst, případně pracovních skupin. (Organizační řád, 2009)

3 Výzkumná část

„Udělat slušný empirický výzkum, to dá fušku. Mnoho a mnoho hodin přemýšlení a psaní ještě před tím, než máme vůbec možnost ušpinit si ruce fakty. Dlouhé dny v terénu, dlouhé dny strávené analýzou dat, a to se nakonec může stát, že naše hypotéza bude fakty vyvrácena. Alespoň jsme zjistili, že tudy cesta nevede. Horší je, když ji naše výsledky ani nepotvrdí, ani nevyvrátí. I to se někdy stane. Ale přesto všechno, je to velká krása dělat výzkum“ (Disman, 2000, str. 74)

3.1 Cíle výzkumu

Teoretická část této práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců a na motivační program. Zpracování teoretických poznatků je první částí každého výzkumu.

Cílem výzkumu je posoudit spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti, loajalitu vůči společnosti a dále pak posoudit aktuálně využívané motivační nástroje, vyhodnotit úspěšnost těchto nástrojů a následně navrhnout efektivnější motivační program.

Dílčí výzkumné cíle jsou:

- analýza míry spokojenosti zaměstnanců zaměstnanci s prací ve společnosti,
- analýza hlavních motivačních prostředků, které firma využívá,
- stanovení pořadí motivačních prostředků z pohledu zaměstnance,
- analýza benefitů poskytovaných firmou,
- analýza pořadí benefitů dle pohledu zaměstnance,
- analýza vztahu zaměstnanců ke společnosti,
- analýza loajality zaměstnanců vůči společnosti,
- analýza budoucích plánů zaměstnanců týkajících se práce pro společnost.

3.2 Použité výzkumné metody

3.2.1 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů představuje analýzu jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu.

Touto metodou byly získány informace o popisu a charakteristice firmy a především informace o současném motivačním systému. Informace byly získány z těchto dokumentů - Organizační řád, Mzdový předpis a Kolektivní smlouva.

3.2.2 Rozhovor

U **rozhovoru** jsou vyžadované informace získány v přímé interakci s respondentem. Rozhovor může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky. Rozhovor byl proveden s manažerem firmy formou semistrukturovaného rozhovoru.

3.2.3 Dotazník

U výzkumné metody formou **dotazníku** respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře.

Za účelem získání informací od zaměstnanců firmy byl vytvořen dotazník. Dotazník představuje vysoce efektivní techniku, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech a dále dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem. (Disman, 2000)

3.3 Výsledky analýzy firemních dokumentů

Analýzou firemních dokumentů byly získány především informace o činnostech společnosti a historii společnosti, které jsou uvedeny v popisu společnosti. Další údaje získané touto metodou analyzovaly motivační systém. Motivační systém ve společnosti se skládá ze mzdového systému a ze zaměstnaneckých výhod. Mzdový systém i zaměstnanecké výhody jsou závazně popsány v kolektivní smlouvě a ve mzdovém předpisu. Tyto dokumenty jsou schvalovány na jednotlivé roky vedením firmy a odborovou organizací „Základní organizace OS KOVO ETA a. s.“. Společnost se také musí při sestavování kolektivní smlouvy a mzdového předpisu řídit zákoníkem práce.

3.3.1 Mzdový systém

Ve společnosti jsou využívány dva způsoby odměňování a to smluvní a tarifní způsob. Smluvní způsob je uplatněn u všech technicko-hospodářských pracovníků (THP) a u zaměstnanců zaměstnaných na základně individuální smlouvy u všech ostatních je používána tarifní mzda.

Zaměstnanci dělnických profesí jsou zařazeni do jednotlivých tarifních stupňů na základě obtížnosti jejich práce. Tarifní stupně používané ve společnosti jsou označovány písmeny od A po F s tím, že A je nejnižší složitost práce. Jednotlivé tarifní stupně mají dán mzdový tarif.

Tarifní stupeň	Profese zařazené do tarifního stupně
A	plastikář – obsluha plastikářských lisů, montážní dělník, dělník v lisovně kovů
B	montážní dělník v elektrotechnice, odborný montážní dělník, kontrolor,
C	administrativní pracovník evidence výroby, auditor, inspektor kvality, inspektor vstupní kontroly, lisař plastů, manipulant, manipulant hmoty, mlynář, odborný dělník v elektrotechnice, řidič VZV, seřizovač - obsluha potiskovacích strojů, skladník, seřizovač – obsluha Komax, mezioperační kontrolor
D	řezač kovů, seřizovač – obsluha lisovna kovů, seřizovač - zácvik
E	seřizovač, skladník – předák expedice, nástrojař - údržbář
F	řidič, nástrojař – údržbář specialista, brusič, frézař, nástrojař, seřizovač – obsluha v nástrojárně, soustružník, vrtař kovů, zámečnický, elektrikář

Tabulka 3: Rozdělení profesí do tarifních stupňů

Zdroj: Mzdový předpis 2010

Tarifní stupeň	Základní mzda	Mzdový tarif	Osobní složka základní mzdy
A	8 568 – 9 786	8 400	168 – 1386
B	9435 – 10 776	9 250	185 – 1526
C	10 200 – 11 650	10 000	200 – 1650
D	11 730 – 13 398	11 500	230 – 1898
E	13 464 – 15 378	13 200	264 – 2178
F	14 484 – 16 543	14 200	284 – 2343

Tabulka 4: Rozdělení mzdových tarifů do jednotlivých tarifních stupňů

Zdroj: Mzdový předpis 2010

Zaměstnanci mohou k základní mzdě také dostat osobní ohodnocení, které je ve výši 2 – 16,5 % mzdového tarifu. Výše mzdy a to jestli v daném měsíci zaměstnanec osobní ohodnocení obdrží, záleží na rozhodnutí přímého nadřízeného.

Další složkou mzdy za konkrétní měsíc mohou být prémie. Pokud zaměstnanec splní stanovené úkoly a přispěje tak k dosažení cílů společnosti jsou mu vyplaceny prémie, které mohou být až ve výši 17% mzdového tarifu. Ve společnosti je také vyplácena 13. mzda pokud je dosaženo stanoveného hospodářského výsledku.

Dále jsou zaměstnanci vypláceny příplatky za práci přesčas, za směnnost, za práci v noci, za pracovní pohotovost, za práci v sobotu a neděli a za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (Mzdový předpis, 2010)

3.3.2 Zaměstnanecké výhody

Odměny

Věrnostní odměna - zaměstnanci přísluší věrnostní odměna za dosud vykonanou práci při příležitosti celých 20 let trvání nepřetržitého pracovního poměru a všech dalších celých násobků 5 let trvání nepřetržitého pracovního poměru.

Výše věrnostní odměny:

Délka nepřetržitého pracovního poměru	Odměna v Kč
20 let	4 000 Kč
25 let	6 000 Kč
30 let	9 000 Kč
35 let	12 000 Kč
40 let a každých dalších 5 let	15 000 Kč

Tabulka 5: Věrnostní odměna

Zdroj: Kolektivní smlouva 2010

Odměna při životním jubileu 50. let věku - zaměstnanci přísluší odměna při dosažení věku 50. let
Výše odměny:

Délka nepřetržitého pracovního poměru	Odměna v Kč
Méně než 5 let	0
5 – 9 let	2 500 Kč
10 – 14 let	3 500 Kč
15 – 19 let	5 000 Kč
20 – 24 let	6 000 Kč
25 – 29 let	8 000 Kč
30 a více let	10 000 Kč

Tabulka 6: Životní jubileum

Zdroj: Kolektivní smlouva 2010

Odměna při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod - zaměstnanci přísluší odměna při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod.

Výše odměny:

Délka nepřetržitého pracovního poměru	Odměna v Kč
5 – 9 let	3 500 Kč
10 – 14 let	5 000 Kč
15 – 19 let	6 500 Kč
20 – 24 let	9 000 Kč
25 – 29 let	12 000 Kč
30 a více let	15 000 Kč

Tabulka 7: Odměna při odchodu do důchodu

Zdroj: Kolektivní smlouva 2010

Dovolená

Výměra dovolené je sjednána na 5 týdnů v kalendářním roce.

Stravování zaměstnanců

Všichni zaměstnanci se sjednaným místem výkonu práce v areálu Poličská 444 Hlinsko mohou využít ke stravování závodní restauraci v její provozní době. Příspěvek zaměstnavatele činí 55% ceny jídla (polévka k menu, hlavní jídlo), maximálně však 35,- Kč.

Zaměstnanci ve stanovené směně, která podle rozpisu směn připadne na dobu mimo provozní dobu závodní restaurace, je na tuto směnu poskytnuta 1 stravenka v hodnotě 60 Kč, pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny. Zaměstnavatel hradí 50 % hodnoty stravenky, 50 % hodnoty stravenky hradí zaměstnanec.

Zaměstnanci ve stanovené směně, která podle rozpisu směn připadne na dobu mimo provozní dobu závodní restaurace a délka směny v úhrnu s povinnou přestávkou (přestávkami) v práci bude delší než 11 hodin, jsou na tuto směnu poskytnuty 2 stravenky v hodnotě 60 Kč.

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel poskytne příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům za těchto podmínek:

- pracovní poměr zaměstnance trvá v měsíci, za který se zjišťuje vyměřovací základ pro stanovení výše příspěvku nejméně 18 celých měsíců,
- zaměstnanec má uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění,
- zaměstnanec si hradí příspěvek účastníka penzijního připojištění a platbu tohoto příspěvku provádí prostřednictvím srážky ze mzdy,
- pokud má zaměstnanec v již uzavřené smlouvě sjednáno a uhrazeno předplacení příspěvku účastníka, uznává se toto jako placení příspěvku po dobu předplacení na základě jeho čestného prohlášení.

Výše příspěvku zaměstnavatele:

- výše příspěvku zaměstnavatele se zaměstnanci vypočte jako 3% jeho vyměřovacího základu pro sociální pojištění příslušného měsíce,
- v případě, že vypočtená částka příspěvku zaměstnavatele bude nižší než 50,- Kč, příspěvek zaměstnanci nepřísluší,
- maximální výše příspěvku zaměstnavatele je **500,- Kč**,
- příspěvek přísluší zaměstnanci v měsíci, který následuje po měsíci z jehož vyměřovacího základu pro sociální pojištění je příspěvek vypočten (např. příspěvek vypočtený z vyměřovacího základu za měsíc duben přísluší v květnu).

3.4 Informace získané metodou rozhovoru

Touto metodou byly nejprve získány doplňující údaje o historii společnosti a činnostech firmy, které jsou vypsány v popisu společnosti. Druhá část rozhovoru byla zaměřena na informace o motivačním systému. Manažer uvedl, že další zaměstnaneckou výhodou, která není popsána v kolektivní smlouvě, ani ve mzdovém předpisu jsou zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance firmy. Ve třetí části rozhovoru byl projednán dotazníkový výzkum. S manažerem byla navržena podoba dotazníku, především dílčí cíle, na které byl dotazník zaměřen.

3.5 Dotazníkové šetření

3.5.1 Tvorba dotazníku

Sestavení dotazníku předcházela tvorba cílů a nastudování teoretických poznatků. Dotazník byl sestaven podle následujících pravidel. Odpovědi na otázky musí být doplňujícím zdrojem informací k motivaci zaměstnanců a motivačního programu. V dotazníku jsou použity převážně uzavřené otázky a to z důvodu jednoduchosti při vyplňování respondentem a u některých otázek je možnost doplnit odpověď vlastním názorem. Otázky jsou formulovány jednoznačně a srozumitelně. Vyplnění dotazníku by nemělo trvat déle než 20 minut. Dotazník obsahuje 17 otázek, z toho je 6 demografických, které byly položeny za účelem dalšího statistického zpracování (věk, pohlaví, vzdělání

apod.). V dotazníku je použito několik typů otázek: otázky typu *nucená volba* (respondent je vyzván, aby vybral pouze jednu variantu odpovědi), *otázky otevřené* (respondent má možnost vyjádřit svůj vlastní názor), *otázky škálové* (respondent hodnotí výrok na čtyřbodové škále).

Před samotnou aplikací dotazníku respondentům byla provedena pilotáž, která ověřila srozumitelnost otázek u tří zaměstnanců. Na základě zpětné vazby s těmito zaměstnanci byla jedna otázka rozšířena o jednu odpověď.

3.5.2 Výzkumný soubor a sběr dat

V období kdy bude probíhat dotazníkové šetření je počet zaměstnanců ve společnosti MEGATECH INDUSTRIES Hlinsko s.r.o. 548, z toho je 412 zaměstnanců v dělnických profesích. Na tyto zaměstnance bude i můj výzkum zaměřen.

Zaměstnancům bylo rozdáno 100 dotazníků. Dotazník byl rozdělen do jednotlivých oddělení výroby a rozdán v přibližném poměru podle počtu zaměstnaných lidí na tomto oddělení. Dotazník byl distribuován pomocí jednotlivých mistrů na dílnách. Zaměstnanci vyplňovali dotazník ve své pracovní době a po směně jej vhodili do schránky, která byla uložena na vrátnici firmy.

3.5.3 Zpracování dat

Výsledky z dotazníkového šetření jsou zpracovány pomocí programu Microsoft office Excel 2007 a prezentovány pomocí tabulek a grafů. Při vyhodnocení výsledků je použito frekvenční analýzy, váženého aritmetického průměru a test dobré shody. Frekvenční analýza se zabývá četností určitého jevu. Vážený aritmetický průměr je využíván u otázek s bodovací škálou. Testem dobré shody je testována závislost některých jevů.

4 Charakteristika respondentů dotazníkového šetření

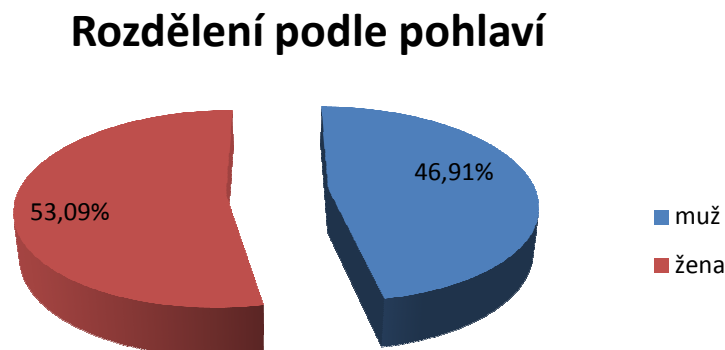
Ze 100 rozdaných dotazníků respondentům z dělnických profesí se k analýze vrátilo 81 vyplněných. Jelikož společnost představuje výrobní podnik, zastává největší část zaměstnanců dělnické profese, z tohoto důvodu byli tito zaměstnanci předmětem výzkumu.

4.1.1 Otázka č. 1 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Do dotazníkového šetření se zapojilo 81 respondentů. Z toho odpovídalo 38 mužů a 43 žen. Relativní rozložení respondentů je znázorněno v grafu č. 1.

Jste?	Počet respondentů	Relativní četnost
muž	38	46,91
žena	43	53,08
Celkem	81	100

Tabulka 8: Rozložení respondentů podle pohlaví



Graf 1: Relativní rozdělení respondentů podle pohlaví

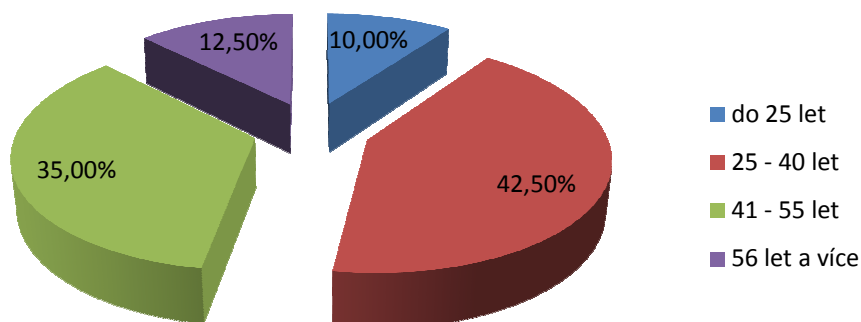
4.1.2 Otázka č. 2 Rozdělení respondentů podle věku

Na tuto otázku odpovědělo 80 respondentů. Z tabulky č. 9 je patrné, že největší zastoupení v dotazníkovém šetření má věková skupina 25 – 40 let. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů jsou respondenti, kterým je 41 – 55 let. V grafu č. 2 jsou viditelné relativní četnosti odpovědí.

Věk	Počet respondentů	Relativní četnost
do 25 let	8	10
25 - 40 let	34	42,5
41 - 55 let	28	35
56 let a více	10	12,5
Celkem	80	100

Tabulka 9: Rozložení respondentů podle věku

Rozdělení podle věku



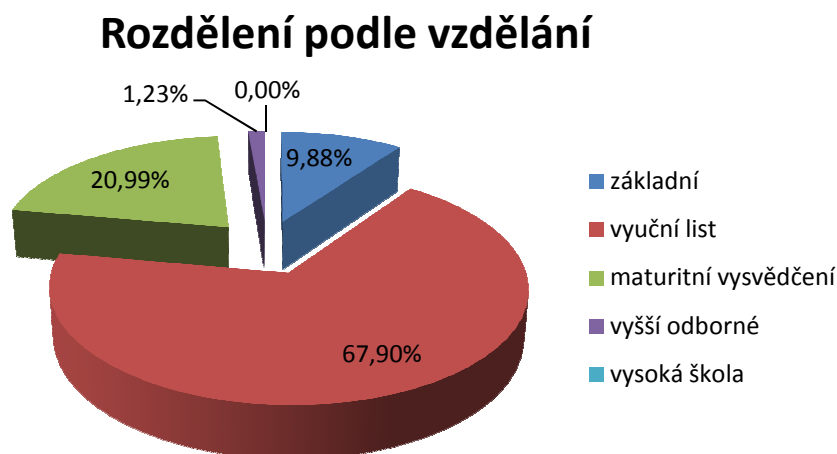
Graf 2: Relativní rozdělení respondentů podle věku

4.1.3 Otázka č. 3 Rozdělení respondentů podle vzdělání

V tabulce č. 10 je znázorněno rozložení respondentů podle vzdělání. Nejvíce respondentů má výuční list. Tato skutečnost je ovlivněna tím, že šlo o respondenty z dělnických profesí. Jde o dělnická místa, kde je vyžadována hlavně manuální zručnost a k tomu odpovídající stupeň vzdělání. V grafu č. 3 jsou zobrazeny relativní četnosti rozdělení respondentů podle vzdělání.

Vzdělání	Počet respondentů	Relativní rozdělení
základní	8	9,88
výuční list	55	67,90
maturitní vysvědčení	17	20,99
vyšší odborné	1	1,23
vysoká škola	0	0,00
Celkem	81	100

Tabulka 10: Rozložení respondentů podle vzdělání



Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání

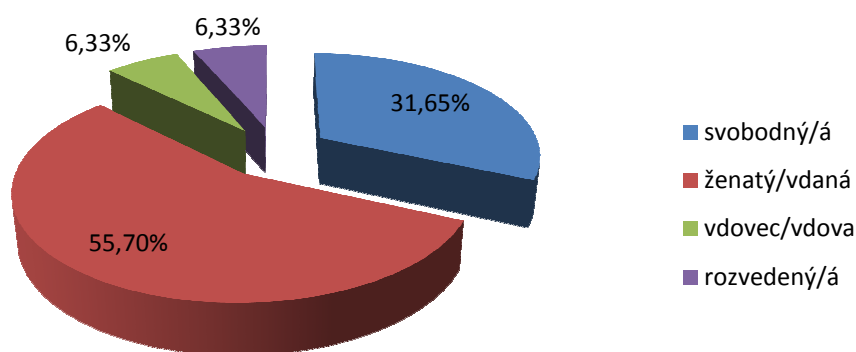
4.1.4 Otázka č. 4 Rodinný stav

V tabulce č. 11 je uvedeno rozdělení respondentů podle rodinného stavu tato otázka byla do dotazníku vložena záměrně, protože rodinný stav by mohl mít vliv na spokojenost ve firmě nebo na dobu po kterou by zde zaměstnanec rád setrval. Relativní rozložení respondentů je znázorněnou v grafu č. 4.

Rodinný stav	Počet respondentů	Relativní četnost
svobodný/á	25	31,65
ženatý/vdaná	44	55,70
vdovec/vdova	5	6,33
rozvedený/á	5	6,33
Celkem	79	100,00

Tabulka 11: Rozložení respondentů podle rodinného stavu

Rozdělení podle rodinného stavu



Graf 4: Rozdělení respondentů podle rodinného stavu

4.1.5 Otázka č. 5, 6 Máte děti? A pracuje ve společnosti ještě další člen vaší rodiny?

Tyto otázky byly do dotazníku vloženy pro následné zjišťování závislostí určitých skutečností na tom, zda je zaměstnanec ve firmě více, či méně spokojen a jak dlouho zde chce setrvat. Tabulka č. 12 představuje rozdělení respondentů, podle toho zda mají, nebo nemají děti. V tabulce č. 13 jsou rozdělení respondenti na ty, kteří mají ve firmě dalšího člena rodiny a na ty, kteří zde člena rodiny nemají.

Máte děti?	Počet respondentů	Relativní četnost
Ano	56	69,14
Ne	25	30,86
Celkem	81	100

Tabulka 12: Rozdělení respondentů podle dětí

Další člen rodiny pracuje ve firmě	Počet respondentů	Relativní četnost
Ano	30	37,04
Ne	51	62,96
Celkem	81	100

Tabulka 13: Rozdělení podle toho zda je ve firmě další člen rodiny

5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

5.1 Vztah respondentů ke společnosti

V této části respondenti odpovídali na otázky týkající se jejich vztahu ke společnosti, dále jak dlouho zde pracují a jestli by doporučili práci v této společnosti svým známým.

5.1.1 Otázka č. 7 Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Z tabulky č. 14 je patrné, že skoro 60 % respondentů jsou lidé, kteří zde pracují více než pět let.

Počet let odpracovaných ve společnosti	Počet respondentů	Relativní četnost	Kumulativní četnost
méně než dva roky	9	11,11	11,11
2 roky až 5 let	11	13,58	24,69
5 až 15 let	27	33,33	58,02
15 let až 25 let	17	20,99	79,01
25 let a více	17	20,99	100,00
Celkem	81	100,00	

Tabulka 14: Počet odpracovaných let ve firmě

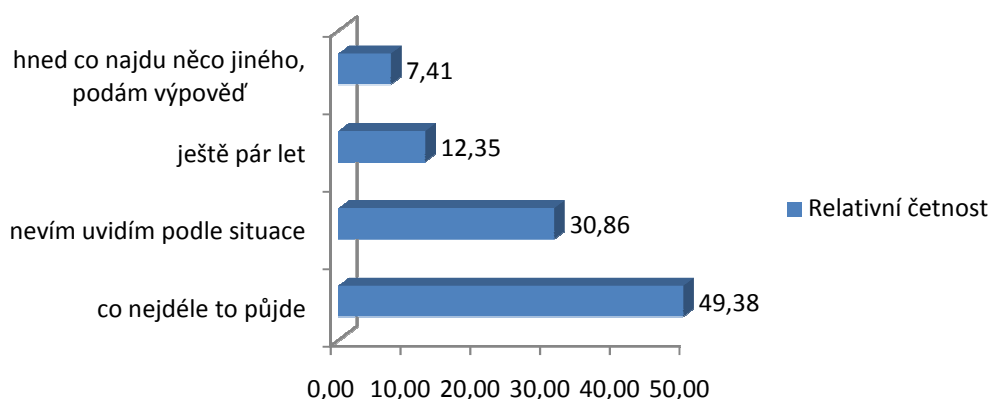
5.1.2 Otázka č. 8 Jak dlouho ještě plánujete ve firmě pracovat?

V této otázce měli možnost respondenti vybrat z těchto odpovědí :

- co nejdéle to půjde,
- ještě pár let,
- nevím, uvidím podle situace,
- hned co najdu něco jiného, podám výpověď.

Z grafu č. 5 je patrné, že skoro 50% respondentů by si přálo ve společnosti setrvat co nejdéle. Tato skutečnost by pro společnost mohla být dobrým ukazatelem, že nehrozí velký odliv pracovní síly. 30% respondentů neví, zda chce ve společnosti setrvat a rozhodnou se podle situace jde především o ženy do 40 let. Tato skutečnost by mohla být ovlivněna tím, že tato část, žen má v úmyslu mít děti. 7 % respondentů uvádí, že hned co najdou jiné místo, z firmy odejdou, jsou to převážně muži ve věku do 25 let.

Počet let, které by ve společnosti ještě chtěl/a pracovat



Graf 5: Jak dlouho by respondent ještě chtěl ve společnosti pracovat

5.1.3 Vztah mezi otázkou č. 7 a č. 8

Z odpovědí na otázky, jak dlouho ve společnosti pracujete a na to, jak dlouho ještě plánujete ve společnosti pracovat, lze soudit, že pokud jestli zaměstnanec pracuje delší dobu tak s velkou pravděpodobností, zde plánuje také setrvat.

	chce zde setrvat	chce odejít	Celkem
5-15 let	13	14	27
méně než 2 roky	1	8	9
chí square	2,56	2,38	4,95
2-5 let	8	3	11
chí square	1,38	1,28	2,66
15-25 let	12	5	17
chí square	1,78	1,65	3,43
více než 25 let	16	1	17
chí square	7,46	6,93	14,39
chí square celkem	13,18	12,24	*25,43

Tabulka 15: Test dobré shody pro otázky č. 7 a č. 8

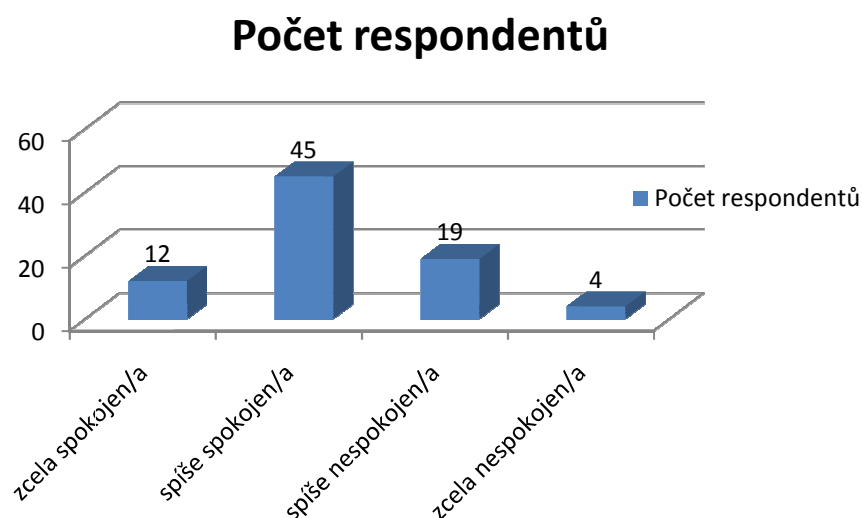
* $\chi^2_{0,99}(4) = 13,277$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 13,277 \}$, zamítáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

5.1.4 Otázka č. 9 Jste spokojen/a s prací, kterou ve společnosti vykonáváte?

Z tabulky č. 16 je patrné, že více než 70 % procent respondentů je s prací, kterou vykonávají spokojeni.

Spokojenost s prací	Počet respondentů	Relativní četnost
zcela spokojen/a	12	15
spíše spokojen/a	45	56,25
spíše nespokojen/a	19	23,75
zcela nespokojen/a	4	5
Celkem	80	100

Tabulka 16: Spokojenost s prací



Graf 6: Spokojenost s prací

U této otázky měli respondenti možnost uvést, co je důvodem jejich nespokojenosti, v následující tabulce č. 17 je uveden výpis těchto důvodů a počet, kolikrát se opakovaly. Nejvíce uváděným důvodem bylo špatné finanční ohodnocení, tento údaj je dán tím, že se jedná o odpovědi respondentů dělnických profesí a lokalitou společnosti. Společnost sídlí v Pardubickém kraji, kde jsou všeobecně nízké platy. I další důvody nespokojenosti jako jsou směnování, práce o víkendech a monotonií práce jsou pochopitelné v důsledku, že jde opravdu o práci, s nepřetržitým provozem, se směnováním i o víkendech.

Důvod nespokojenosti	Počet údajů
špatné fin. hodnocení	9
špatný kolektiv	2
monotoní práce	2
směnování	2
práce o víkendech	2
špatné vedení	1
nepřetržitý provoz	1
práce neodpovídá vzdělání	1
špatné pracovní prostředí	1

Tabulka 17: Důvody nespokojenosti s prací

5.1.5 Vlivy jednotlivých proměnných na spokojenost zaměstnance

Vliv rodinného stavu na spokojenost s prací

Pro společnost je velice důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni s prací. Pomocí dat získaných z dotazníků lze určit, jaké skutečnosti mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Prvním testovaným znakem bylo, zda ovlivňuje spokojenost rodinný stav zaměstnance.

	spokojení	nespokojení	Celkem
Svobodný/á	13	12	25
Ženatý/vdaná	35	9	44
celkem chí-square	6,42	6,96	*13,38

Tabulka 18: Test dobré shody pro otázky č. 4 a č. 9

* $\chi^2_{0,99}(1) = 6,635$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 6,635 \}$, zamítáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

Pomocí testu dobré shody je patrné, že to jestli je zaměstnanec ženatý nebo svobodný má vliv na to, zda je spokojen či není. Zaměstnanci, kteří jsou ženatí, jsou s prací více spokojeni než svobodní.

Dalším testovaným kritériem bylo to, jestli má vliv na spokojenost zaměstnanců to, jestli mají či nemají děti.

Vliv toho, zda má zaměstnanec děti, či ne na spokojenost s prací

	spokojený	nespokojený	Celkem
s dětmi	45	11	56
bez dětí	12	13	25
chí-square	3,26	13,32	16,58*

Tabulka 19: Test dobré shody pro otázky č. 5 a č. 9

* $\chi^2_{0,99}(1) = 6,635$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 6,635 \}$, zamítáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

Výsledek tohoto testu ukázal, že odpovědi respondentů s dětmi a bez dětí se liší, z toho plyne, že tento ukazatel také má vliv na spokojenost zaměstnanců.

Vliv toho, zda má zaměstnanec ve společnosti dalšího člena rodiny na spokojenost s prací

Do dotazníku byla záměrně vložena otázka, jestli ve společnosti pracuje další člen rodiny. I tato skutečnost byla porovnávána se spokojeností zaměstnanců.

	spokojený	nespokojený	Celkem
s členem	20	10	30
bez člena	37	14	51
chí-square	0,26	0,53	*0,79

Tabulka 20: Test dobré shody pro otázky č. 6 a č. 9

* $\chi^2_{0,99}(1) = 6,635$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 6,635 \}$, přijímáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

Vliv odpracovaných let na spokojenost s prací

Testem je zjištěno, že tento ukazatel nemá na spokojenost zaměstnanců vliv.

Porovnáváno bylo i to zda na spokojenost může mít vliv počet odpracovaných let ve společnosti.

	spokojeni	nespokojeni	Celkem
5-15 let	20	7	27
méně než 2 roky	2	7	9
chí square	3,26	9,33	12,6
2-5 let	6	5	11
chí square	0,56	1,62	2,18
15-25 let	14	3	17
chí square	0,16	0,45	0,61
více než 25 let	15	2	17
chí square	0,46	1,31	1,78
chí square celkem	4,45	12,72	*17,17

Tabulka 21: Test dobré shody pro otázky č. 7 a č. 9

* $\chi^2_{0,99}(4) = 13,277$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 13,277 \}$, zamítáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

Z tabulky je patrné, že počet odpracovaných let je dalším ovlivňujícím faktorem spokojenosti zaměstnanců.

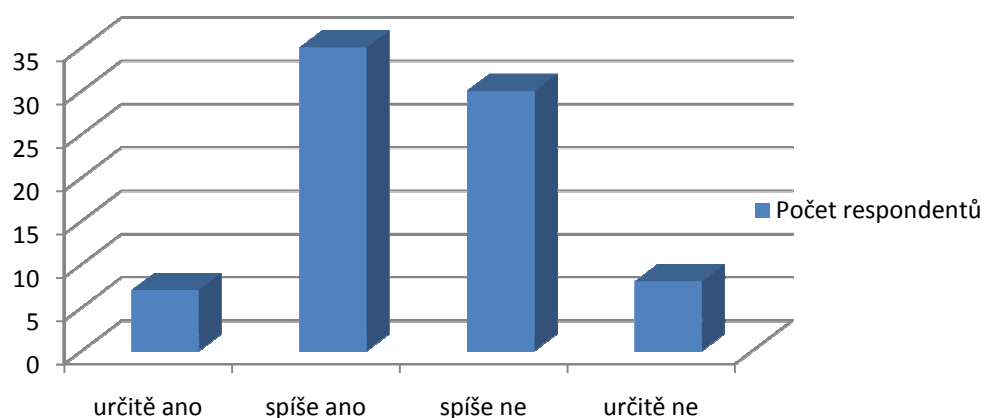
5.1.6 Otázka č. 10 Doporučil/a byste svým známým práci u této společnosti?

U této otázky se odpovědi respondentů rozdělily v podstatě na dvě poloviny o 3% respondentů více zaujalo kladný postoj a práci ve společnosti by doporučili.

Doporučil by respondent práci ve společnosti	Počet respondentů	Relativní četnost
určitě ano	7	8,75
spíše ano	35	43,75
spíše ne	30	37,5
určitě ne	8	10
Celkem	80	100

Tabulka 22: Doporučil/a byste známým práci u společnosti

Doporučil by respondent práci ve společnosti



Graf 7: Doporučil by respondent práci ve společnosti

5.1.7 Vztah mezi otázkou č. 9 a č. 10 – Zda je zaměstnanec spokojen s prací a zda by doporučil práci ve společnosti

Provedením testu dobré shody u otázek zda jsou spokojeni s prací a jestli by práci ve společnosti doporučili, se zjistilo, že spokojenost zaměstnance má vliv na to, zda by respondent práci ve společnosti doporučil nebo ne. S největší pravděpodobností ti co jsou spokojeni, by práci ve společnosti doporučili.

	doporučil	nedoporučil	Celkem
spokojeni	41	16	57
nespokojeni	1	23	24
chí square	15,32	39,26	*54,58

Tabulka 23: Test dobré shody pro otázky č. 9 a č. 10

* $\chi^2_{0,99}(1) = 6,635$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 6,635 \}$, zamítáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

5.2 Motivační program

V této části respondenti odpovídali na otázky týkající se motivačního programu. Nejprve šlo o otázky, které zjišťovaly co je pro respondenty důležité při výkonu jejich práce a naopak co je při práci demotivuje. Další otázky byly zaměřeny na zaměstnanecké výhody, na to zda mají zaměstnanci přehled o tom, jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje a zda je využívají a také jaké zaměstnanecké výhody jsou pro ně důležité. Poslední otázka této části zjišťuje, zda respondenti umí pracovat s internetem.

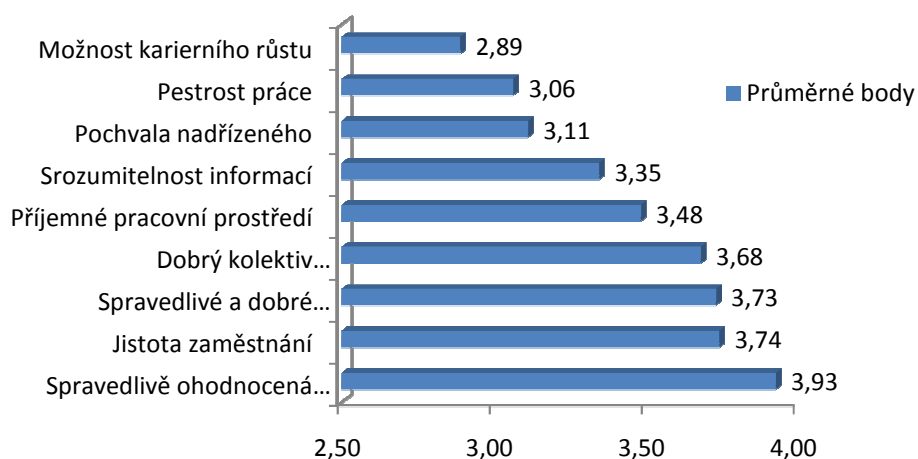
5.2.1 Otázka č. 11 Obodujte jednotlivé skutečnosti

V této otázce byly vypsány jednotlivé skutečnosti, které mohou pracovníka při jeho práci nějakým způsobem ovlivňovat, respondent měl obodovat to, jak jsou pro něj tyto skutečnosti důležité. Bodovací škála byla od 1 do 4 bodů s tím, že 1 znamená nejméně důležité a 4 nejvíce důležité. V tabulce č. 23 jsou uvedeny průměrné hodnoty bodů. Z tabulky i grafu je patrné, že žádná z uvedených položek není pro zaměstnance nedůležitá. Nejméně hodnocená je skutečnost „možnost kariérního růstu“ oproti tomu nejlépe je „spravedlivě hodnocená práce“.

Jednotlivé skutečnosti	Průměrné body
Spravedlivě hodnocená práce	3,93
Jistota zaměstnání	3,74
Spravedlivé a dobré jednání nadřízených	3,73
Dobrý kolektiv spolupracovníků	3,68
Příjemné pracovní prostředí	3,48
Srozumitelnost informací	3,35
Pochvala nadřízeného	3,11
Pestrost práce	3,06
Možnost kariérního růstu	2,89

Tabulka 24: Průměrné body jednotlivých skutečností

Skutečnosti ovlivňující práci



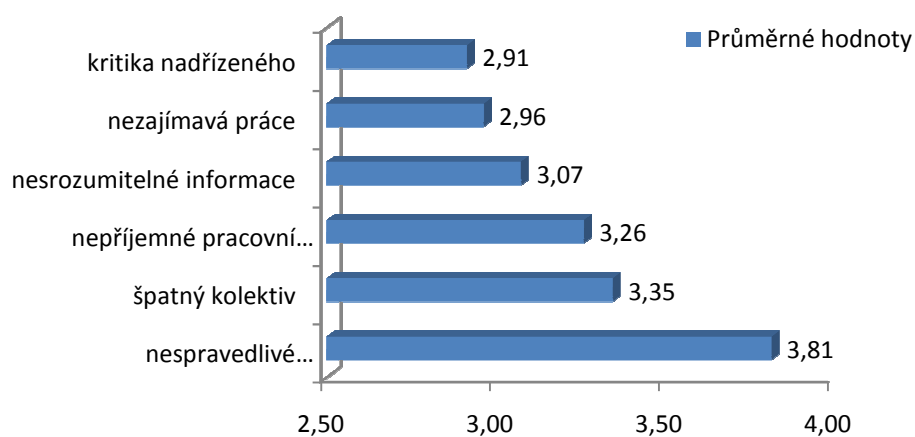
Graf 8: Skutečnosti ovlivňující práci

5.2.2 Otázka č. 12 Obodujte jednotlivé demotivátory

Jednotlivé demotivátory	Průměrné hodnoty
nespravedlivé ohodnocení práce	3,81
špatný kolektiv	3,35
nepříjemné pracovní prostředí	3,26
nesrozumitelné informace	3,07
nezajímavá práce	2,96
kritika nadřízeného	2,91

Tabulka 25: Průměrné body jednotlivých demotivátorů

Jednotlivé demotivátory



Graf 9: Průměrné body jednotlivých demotivátorů

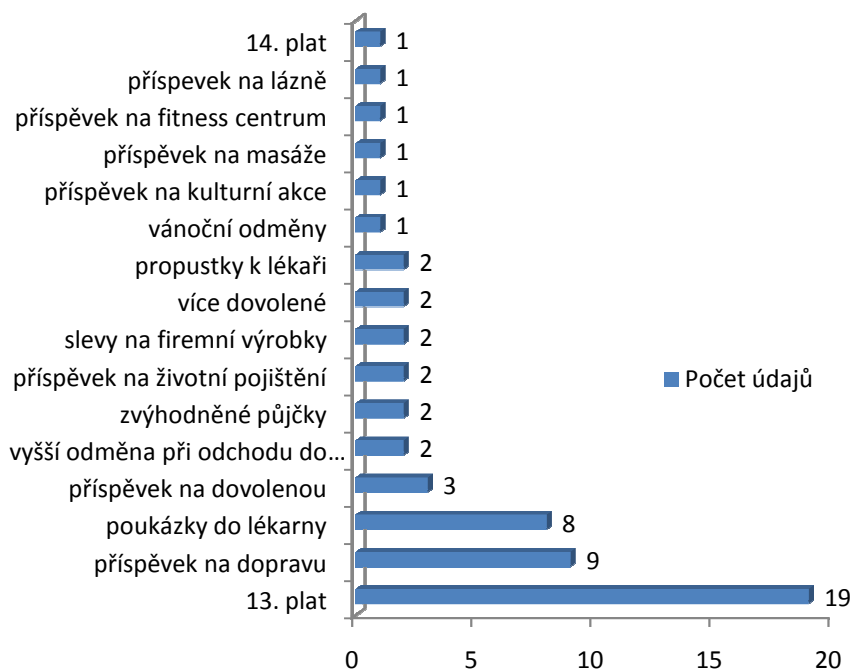
5.2.3 Otázka č. 13, 14 a 15 Zaměstnanecké výhody

Tyto tři otázky byly zaměřené na zaměstnanecké výhody. První otázka zjišťovala, zda respondenti vědí, jaké zaměstnanecké výhody firma poskytuje a jestli je využívají. V druhé otázce měli respondenti možnost napsat, jakou zaměstnaneckou výhodu by uvítali. Ve třetí otázce respondenti měli obodovat jednotlivé zaměstnanecké výhody podle toho, jak jsou pro ně zajímavé. V tabulce č. 26 je uveden výpis jednotlivých zaměstnaneckých výhod a počty respondentů, kteří tuto zaměstnaneckou výhodu označili. Graf č. 10 obsahuje údaje o tom, jak odpovídali respondenti na otázku, jakou zaměstnaneckou výhodu by uvítali z těch, které společnost neposkytuje. V grafu č. 11 jsou uvedeny jednotlivé zaměstnanecké výhody a průměrné body, jak je respondenti hodnotili.

Zaměstnanecká výhoda	Firma poskytuje	Já využívám	
		pravidelně	nepravidelně
Příspěvek na penzijní pojištění	77	68	1
Příspěvek na životní pojištění	0	0	0
Příspěvek na stravování	80	45	22
Příspěvek na sportovní, kulturní akce	17	1	7
Příspěvek na dětské tábory	10	1	2
Prodloužená dovolená	72	58	0
Školení a vzdělávací kurzy	24	2	8
Dary (k životnímu jubileu nebo jinému výročí)	49	27	4
Zvýhodněné půjčky	11	0	3
Slevy na firemní výrobky	18	2	9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	0	0	0
13. plat	42	14	8
Poukázky do lékárny	0	0	0

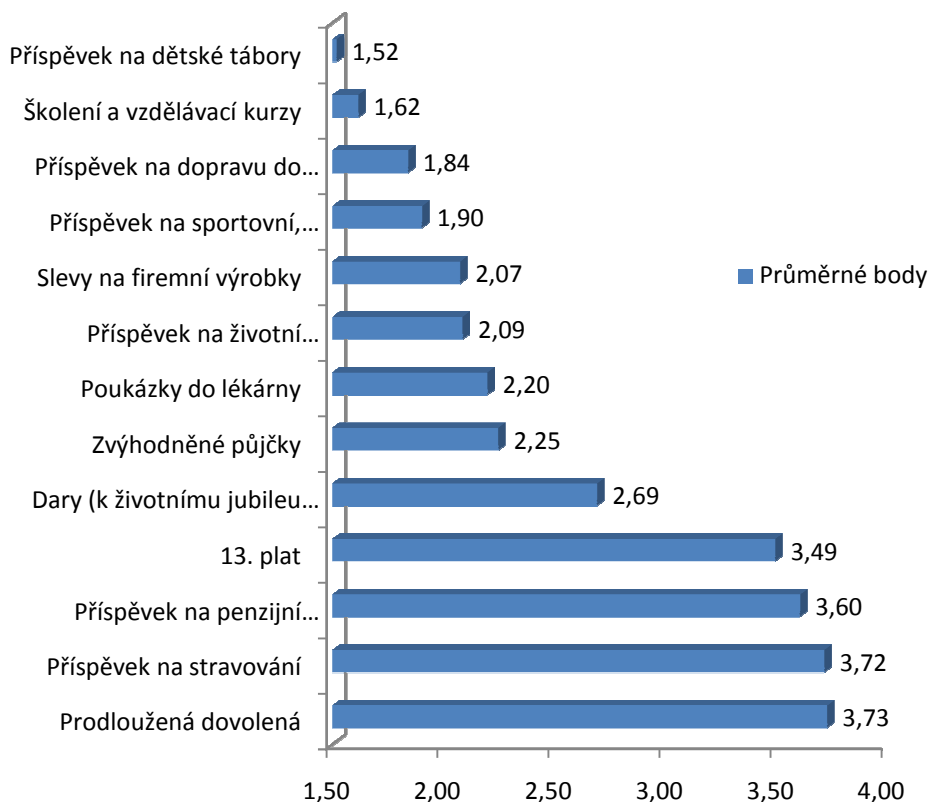
Tabulka 26: Odpovědi respondentů na zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody



Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali

Průměrné obodování zaměstnaneckých výhod



Graf 11: Průměrné body zaměstnaneckých výhod

Rozbor jednotlivých zaměstnaneckých výhod podle výsledků z dotazníků

1. Příspěvek na penzijní pojištění

Podle výsledků z dotazníkového šetření o této zaměstnanecké výhodě ví 95% zaměstnanců a z toho 88% jí využívá pravidelně a 1% nepravidelně. Penzijní připojištění je velice dobře hodnocená zaměstnanecká výhoda. Průměrné hodnocení penzijního připojištění je 3,6 bodů.

2. Příspěvek na životní pojištění

Tuto zaměstnaneckou výhodu společnost neposkytuje, ale dva respondenti uvedli, že by tuto výhodu uvítali. Při hodnocení této výhody pomocí bodové škály, byla tato výhoda hodnocena 2,09 bodů což znamená, že pro respondenty tato výhoda není příliš zajímavá.

3. Příspěvek na stravování

O tom, že společnost poskytuje příspěvek na stravování, ví 99% respondentů. Toto závodní stravování využívá pravidelně 56% a 28% nepravidelně. Tato zaměstnanecká výhoda byla hodnocena 3,72 bodů.

4. Příspěvek na sportovní a kulturní akce

Tuto zaměstnaneckou výhodu uvedlo v dotazníku 21 % respondentů. Z toho jí využívá 5% pravidelně a 41% nepravidelně. V otevřené otázce, na kterou respondenti odpovídali, jakou zaměstnaneckou výhodu by uvítali, 4 odpovědi se dají zahrnout pod tuto skupinu výhod. Šlo o příspěvek na masáže, příspěvek na lázně a příspěvek na fitness centrum. Tato zaměstnanecká výhoda je hodnocena respondenty spíše jako nezajímavá s průměrným bodováním 1,9 bodu. Společnost v současné době příspěvek na tyto akce neposkytuje. Odpovědi jsou ovlivněny tím, že zaměstnanci mohou být členy odborové organizace, která ve společnosti působí. Odborová organizace svým členům poskytuje některé zaměstnanecké výhody.

5. Příspěvek na dětské tábory

Podle 12 % respondentů společnost poskytuje příspěvek na dětské tábory. Z těchto 12% tuto výhodu využívá 1 respondent pravidelně a 2 nepravidelně. Tato zaměstnanecká výhoda byla hodnocena, jako nejméně zajímavá a její průměrné body jsou 1,52. Tento

příspěvek není společností poskytován, jde o příspěvek členům odborů odborovou organizací.

6. Prodloužená dovolená

O tom, že společnost poskytuje prodlouženou dovolenou, ví 89% respondentů. Dva respondenti dále uvedli, že by ocenili ještě více dovolené a i bodové hodnocení této zaměstnanecké výhody je vysoké. Prodloužená dovolená byla hodnocena, jako nejvíce zajímavá a průměrné hodnocení je 3,73 bodů.

7. Školení a vzdělávací kurzy

30% respondentů uvedlo, že společnost nabízí zaměstnancům školení a vzdělávací kurzy. Dva respondenti tuto výhodu využívají pravidelně a 8 nepravidelně. Bodové hodnocení této výhody je 1,62 bodů, to znamená, že školení ani vzdělávací kurzy nejsou pro respondenty zajímavé.

8. Dary (k životnímu jubileu nebo jinému výročí)

O této zaměstnanecké výhodě ví 60% respondentů. Průměrné bodové hodnocení darů k životnímu jubileu a jinému výročí je 2,69 bodů. Toto hodnocení je v bodové škále mezi zajímavou a spíše nezajímavou.

9. Zvýhodněné půjčky

Zvýhodněné půjčky poskytuje společnost podle 14 % respondentů. Z toho 3 respondenti uvedli, že tuto zaměstnaneckou výhodu využívají nepravidelně. Dva respondenti také uvedli, že by tyto půjčky uvítali, jako novou zaměstnaneckou výhodu. A průměrné bodové hodnocení této výhody je 2,25 bodů, to znamená, že tato výhoda není příliš pro respondenty zajímavá. Zvýhodněné půjčky jsou poskytované odborovou organizací pouze členům odborů.

10. Slevy na firemní výrobky

22% respondentů odpovědělo, že společnost poskytuje slevy na firemní výrobky. Z toho 50% respondentů tyto slevy využívají nepravidelně. Tuto slevu také dva respondenti uvedli v odpovědích na otázku, jakou zaměstnaneckou výhodu by ocenily. Slevy na firemní výrobky byly hodnoceny 2,07 bodů, což je spíše nezajímavá zaměstnanecká výhoda. V současné době nejsou poskytovány společností slevy na firemní výrobky. Respondenti jsou nejspíše ovlivněni tím, že je zde možnost zvýhodněných

nákupů na výrobky společnosti ETA a. s., která se nachází v areálu společnosti MEGATECH Industries Hlinsku s. r. o..

11. Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Příspěvek na dopravu společnost neposkytuje, ale 9 respondentů tuto výhodu uvedlo, že by jí uvítali. Bodové hodnocení této zaměstnanecké výhody je 1,84 bodů. Tato výhoda tedy není příliš pro respondenty zajímavá.

12. 13. Plat

13. plat poskytuje společnost podle 50 % respondentů. Z toho 33 % respondentů uvedlo, že má 13. plat pravidelně a 20% nepravidelně. Tato výhoda byla nejvíce uváděnou novou výhodou a to u 19 respondentů. I bodové hodnocení ukázalo, že je pro respondenty tato výhoda zajímavá, průměrné bodové ohodnocení bylo 3,49 bodů.

13. Poukázky do lékárny

Tato výhoda podle respondentů není ve společnosti poskytována. Osm respondentů by tuto výhodu uvítali. Poukázky do lékárny byly hodnoceny spíše jako méně zajímavé a průměrné hodnocení bylo 2,20 bodů.

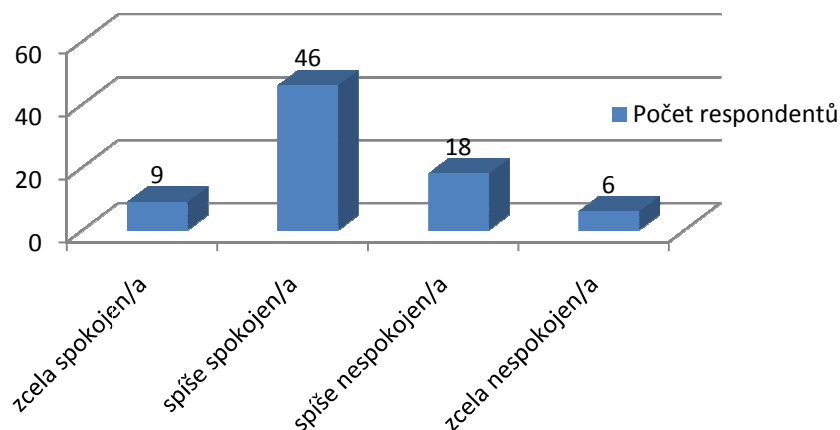
5.2.4 Otázka č. 16 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

V tabulce č. 27 jsou uvedeny výsledky na otázku, jak jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Z výsledků je patrné, že skoro 70 % zaměstnanců je se zaměstnaneckými výhodami spokojeni. V grafu č. 10 jsou znázorněny četnosti odpovědí respondentů. V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor, pokud nejsou se zaměstnaneckými výhodami spokojeni. Nejčastěji byl uváděn důvod nevyplacení 13. platu a to, že společnost poskytuje málo zaměstnaneckých výhod.

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	Počet respondentů	Relativní četnost	Kumulativní četnost
zcela spokojen/a	9	11,39	11,39
spíše spokojen/a	46	58,23	69,62
spíše nespokojen/a	18	22,78	92,41
zcela nespokojen/a	6	7,59	100,00
Celkem	79	100	

Tabulka 27: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



Graf 12: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

5.2.5 Vztah mezi otázkou č. 9 a č. 16 – Zda je zaměstnanec spokojen s prací a zda je zaměstnanec spokojen se zaměstnaneckými výhodami

Testem dobré shody bylo testováno, jestli je mezi otázkou, zda jsou spokojeni s prací a otázkou, zda jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, shoda. Z tabulky č. 28 je patrné, že mezi zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s prací a těmi co nejsou, je shoda. To, že jsou spokojeni s prací, nemá na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami vliv.

	spokojen	nespokojen	Celkem
spokojeni s prací	42	14	56
nespokojeni s prací	14	10	24
chi square	0,89	2,67	*3,56

Tabulka 28: Test dobré shody mezi otázkou č. 9 a č. 16

* $\chi^2_{0,99}(1) = 6,635$, $W\alpha = \{ \chi^2: \chi^2 \geq 6,635 \}$, přijímáme nulovou hypotézu na 99% hladině významnosti.

5.2.6 Otázka č. 17 Informace o přístupu respondentů k internetu

V této otázce je zjišťováno, jestli respondenti umí pracovat s internetem a zda k němu mají přístup doma. V tabulce č. 29 jsou výsledky odpovědí respondentů.

Přístup k internetu	Počet respondentů	Relativní četnost
ano mám doma, ale umím pracovat jen s emailem	3	4,00
ano mám doma, a umím s ním pracovat	48	64,00
ano mam, ale neumím s ním pracovat	9	12,00
ne nemám, ale pracovat s ním umím	5	6,67
ne nemám a ani s ním neumím pracovat	9	12,00
ne nemám, ale chtěl bych se naučit s ním pracovat	1	1,33
Celkem	75	100

Tabulka 29: Odpovědi o přístupu k internetu

5.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

První část dotazníku zjišťovala sociodemografické informace o respondentech. Pokud šlo o rozložení podle pohlaví, respondenti byli v podstatě v polovině případů ženy a v druhé polovině muži. Dále byl zjišťován věk respondentů. Nejvíce respondentů bylo ve skupině 25 – 40 let. Třetí otázka byla zaměřena na vzdělání zaměstnanců. Téměř 70 % respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné zakončené výučním listem. Tato skutečnost je ovlivněna tím, že dotazníkový výzkum byl zaměřen výhradně na zaměstnance dělnických profesí. Dále byli respondenti dotazováni na rodinný stav. Více než 55 % respondentů uvedlo, že jsou ženatí nebo vdané. Další dvě otázky byly do dotazníku vloženy záměrně pro následné posouzení toho, zda skutečnosti, že respondenti mají děti nebo nemají nebo zda mají v organizaci dalšího člena rodiny, má vliv na jejich spokojenost ve společnosti.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na vztah respondentů ke společnosti. V první otázce této části respondenti odpovídali, jak dlouho ve společnosti pracují. Nejpočetnější skupinou byli respondenti, kteří jsou ve společnosti 5 – 15 let. Další otázka byla zaměřena na to, jak dlouho respondenti chtějí ve společnosti setrvat. Téměř 50 % respondentů by zde rádo zůstalo, co nejdéle to půjde. Při testování toho, zda délka zaměstnání má vliv na to, jestli tu chtějí setrvat, se ukázalo, že tyto dva údaje na sebe vliv mají. Otázka č. 9 zjišťovala spokojenost respondentů s prací ve firmě, skoro 70 % respondentů uvedlo, že jsou s prací spokojeni nebo spíše spokojeni. Pomocí testu dobré shody bylo testováno co na spokojenost má vliv a co pravděpodobně ne. Podle výsledků, vliv na spokojenost má to, jak dlouho zde zaměstnanec pracuje, to zda má děti a zda je ženatý, naopak to jestli zde má respondent dalšího člena rodiny není pro jeho odpověď na otázku ohledně spokojenosti významné. V poslední otázce této části měli respondenti odpovídat na otázku, jestli by práci ve společnosti doporučili svým známým. Tyto odpovědi byly v podstatě rozděleny na polovinu těch, co by práci doporučili a na polovinu, co by práci nedoporučili. Mezi spokojeností zaměstnance s prací a tím, zda by práci doporučil, je také vzájemná závislost. Je pravděpodobné, že zaměstnanec, který zde není spokojen, by práci ve společnosti nedoporučil a naopak.

Třetí část dotazníkového šetření byla zaměřena na otázky týkající se motivačního programu. V otázce č. 11 měli respondenti obodovat jednotlivé skutečnosti, jakým způsobem je motivují. Tři nejvíce bodované skutečnosti byli spravedlivě hodnocená práce, jistota zaměstnání a spravedlivé a dobré chování nadřízených. Další otázka této části byla

položena, jako opak otázky č. 11, zde měli respondenti odpovídat na to, co je demotivuje. A nejvíce demotivuje respondenty nespravedlivě hodnocená práce. V otázce č. 13 bylo zjišťováno, jestli zaměstnanci o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných firmou vědí a zda a jak je využívají. Některé zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci uvedli, neposkytuje firma, ale odborová organizace, ve které mohou být zaměstnanci členy. To jsou například výhody, jako příspěvek na dětský tábor, zvýhodněné půjčky a příspěvek na kulturní a sportovní akce. Zaměstnanecká výhoda sleva na firemní výrobky se netýká, přímo výrobků firmy MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o., ale jde o výrobky firmy ETA a. s., kterou byl MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o. v minulosti součástí a která sídlí v areálu společnosti. V otázce č. 14 měli respondenti možnost vypsát, jakou zaměstnaneckou výhodu by ocenili, pokud by jí společnost zavedla. Nejvíce uváděné byli 13. plat, příspěvek na dopravu a poukázky do lékárny. V další otázce této části měli respondenti za úkol bodovat jednotlivé zaměstnanecké výhody a nejvíce obodovanou výhodou byla prodloužená dovolená. Otázka č. 16 se zajímala o spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami. Téměř 70 % respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojeno nebo spíše spokojeno. Důvodem nespokojenosti byl nejčastěji nevyplacení 13. platu, na který z důvodu nepříliš úspěšného roku nevznikl zaměstnancům nárok. Testem dobré shody bylo zjištěno, že to jestli jsou spokojeni s prací nebo ne nemá vliv na to, zda jsou spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Poslední otázka byla položena záměrně s ohledem na plánovaný návrh řešení a to na volitelný systém výhod, buď pomocí internetu, nebo počítače ve společnosti. Z výsledků je patrné, že volba výhod by pro většinu respondentů neměla být problémem.

6 Návrh motivačního systému

Na základě výsledků podrobné analýzy metodou dotazníkového šetření, rozhovoru a prostudování interních dokumentů bylo zjištěno, že motivační systém, který je ve společnosti v současné době nastaven a využíván je v podstatě v pořádku a lidé jsou se zaměstnaneckými výhodami spíše spokojeni, ale pokud má společnost být dále konkurenceschopná a má uspokojit přání zaměstnanců, pak je vhodnější možností systém, ve kterém si zaměstnanci sami volí, jaké zaměstnanecké výhody chtějí. Tento systém se nazývá cafeteria systém. Navržení cafeteria systému je provedeno přímo na „míru“ společnosti MEGATECH Industries s. r. o.

6.1 Cafeteria systém

Tento volitelný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům svobodu v rozhodování, jaké zaměstnanecké výhody chtějí využívat a které ne. Ve společnosti je v současné době využíván personální systém na zpracování docházky mezd a dalších personálních činností, který nabízí také možnost zavedení cafeteria systému.

Jako nejvhodnější pro tuto firmu by bylo zavedení cafeteria systému v podobě systému „jádra“. To znamená, že by byla jedna skupina zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance společná a druhá skupina výhod volitelná. V zaměstnaneckých výhodách „v jádru“ by byly výhody – závodní stravování, týden volna navíc, 13. plat, penzijní připojištění nebo životní pojištění a odměny při životních a pracovních jubileích.

Volitelná skupina zaměstnaneckých výhod se vztahuje na příspěvky na dovolenou, na poukázky do lékárny, na vzdělání, na kulturní akce, na relaxaci a na sportovní aktivity. Volba těchto volitelných zaměstnaneckých výhod by probíhala, buď přes internet, nebo přes počítač ve firmě, který by k tomu byl určený. Zaměstnanci by každý měsíc obdrželi určitý počet bodů, za které by výhody nakupovali. Tyto body by byly rozděleny na pevnou složku a pohyblivou. Pevnou složku by zaměstnanci dostali každý měsíc a pohyblivou, jen pokud by mu byla schválena jeho přímým nadřízeným. Přímý nadřízený by se rozhodoval pro schválení pohyblivé části podle kvality a množství vykonané práce zaměstnancem v daném měsíci. Rozložení bodů do pevné a pohyblivé složky by mohlo být 2/3 pevná složka a 1/3 pohyblivá. Počet bodů by se odvíjel podle měsíční mzdy a činil by 4 % měsíčního vyměřovacího základu pevná složka a 2 % měsíčního vyměřovacího základu, by činila pohyblivá složka.

Správu a kontrolu systému by provádělo personální oddělení, které také bude vkládat zaměstnanecké výhody a shánět další dodavatele těchto výhod. V příloze 1 - 4 jsou zobrazeny ukázky systému.

Rozhodujícím faktorem pro zavedení toho systému by také mohlo být to, že pokud jsou zaměstnanci poskytovány nefinanční benefity v podobě poukázek a příspěvků, jsou daňově zvýhodněné. Daňová výhodnost, jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele je uvedena v příloze č. 5.

6.2 Rozpis zaměstnaneckých výhod

6.2.1 Zaměstnanecké výhody „jádra“

Stravování – společnost poskytuje závodní stravování zaměstnancům v areálu společnosti. V současné době přispívá zaměstnancům 55 % ceny jednoho jídla za den. Dále poskytuje stravenku ve výši 60 Kč na den, pokud zaměstnanec pracuje v době směny, kdy není možnost závodního stravování. Tato zaměstnanecká výhoda je nastavena správně a není důvod změny.

Týden dovolené navíc – zaměstnanec má ze zákona nárok na 4 týdny dovolené. Společnost v současné době poskytuje 5 týdnů dovolené. Tato výhoda by také zůstala bez změn.

13. plat – je vyplácen, pokud je dosaženo naplánovaného hospodářského výsledku. Tato podmínka je nutná, protože v době, kdy firma není zisková, nemůže vyplácet peníze na další mzdy. Tato výhoda je nastavena správně.

Penzijní připojištění a životní pojištění – *„Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět až do výše 24.000 Kč. Může přispět buď na penzijní připojištění, nebo na životní pojištění a částku rozdělit podle své úvahy. Tyto částky jsou osvobozené od zdanění a ani se z nich neplatí zdravotní a sociální pojištění. V případě zaměstnavatele i zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění nepodléhá platbám ani sociálního ani zdravotního pojištění. Příspěvek na penzijní připojištění tak může být výhodnější než přidání na platu. Zaměstnavatel ušetří 35 % z příspěvku oproti vyplácení mzdy, zaměstnanec 12.5 %. Jako*

daňově uznatelné náklady budou uznány příspěvky až do výše 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojištění na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti.“²

V současné době společnost poskytuje zaměstnancům měsíční příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % jejich vyměřovacího základu s tím, že nejvyšší hranicí je 500 Kč.

Společnost by zaměstnancům mohla dát možnost vybrat si, na jaké pojištění chtějí poskytnout příspěvek. Tento příspěvek by díky své daňové výhodnosti mohl být vyšší než je v současné době. Nový příspěvek by mohl činit 5 % vyměřovacího základu s nejvyšší hranicí 1000 Kč. Pomocí příspěvků na životní pojištění a penzijní připojištění se vytváří zabezpečení zaměstnance ve stáří a v dalších životních situacích, které by mohly nastat.

Odměny při životním nebo pracovním jubileu – společnost poskytuje první věrnostní odměnu až po odpracování 20-ti let ve společnosti. Společnost by tedy mohla začít již po odpracování 10-ti let, a to symbolickou částkou 1000 Kč. Další poskytovanou odměnou je k 50. narozeninám zaměstnance, a to jen na základě odpracovaných let. Toto jubileum by mohlo být odměňováno po kratší době odpracovaných let, a to po dvou letech ve výši 1000 Kč. Stejná změna by měla být provedena u odměn při odchodu do důchodu snížením počtu odpracovaných let na dva roky a výše odměny 1000 Kč. Tato odměna by měla vyjadřovat, že si firma svých zaměstnanců váží a že si chce udržet jejich dobrý vztah ke společnosti.

6.2.2 Zaměstnanecké výhody volitelné

Tyto výhody by měly být určené především k relaxaci, k volnočasovým aktivitám, sportovním aktivitám, ke zvýhodněným nákupům v některých obchodních řetězcích nebo lékárnách. Tento blok výhod je určený hlavně k duševnímu a fyzickému zregenerování zaměstnanců. Psychicky a fyzicky odpočatý zaměstnanec má větší pracovní nasazení a odvádí lépe svou práci. Z dotazníkového výzkumu je patrné, že zaměstnanci preferují především finanční příspěvky, jenže pokud se zaměstnavatel rozhodne zaměstnancům přidat na mzdách, každý finanční příspěvek musí být snížen o sociální a zdravotní pojištění a daň. Z nefinančních příspěvků se tyto platby nesráží.

V této skupině výhod by mohly být - vstupenky do divadla, na koncerty, na výstavy, do kina, vstupenky na letní festivaly, poukázky na masáže, příspěvky na rehabilitační pobyty, příspěvky na lázeňské pobyty, příspěvky na dovolenou, permanentky

² *Penzijni-pripojisti.eu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Euro-pojištění. Dostupné z WWW: <<http://www.penzijni-pripojisti.eu/prispevek-zamestnavatele-penzijni-pripojisti/>>.

do bazénu, do fitness centra, permanentky na sjezdovku, permanentky na další sportovní aktivity, poukázky do lékárny, poukázky do některých obchodních řetězců. Mezi další výhody by mohly patřit různé zážitkové poukázky – skok padákem, let na rogalu, aquaskipper, paragliding a další.

Volitelné výhody bude vybírat a dojednávat personální pracovník. Jeho úkolem bude sjednávat s dodavateli těchto výhod podmínky, získávat nové dodavatele a obměňovat výhody v systému tak, aby výhody byly pro zaměstnance atraktivní. Zaměstnavatel může zaměstnancům touto formou nefinančních příspěvků přispět až 20 000 Kč ročně, ze kterých nemusí zaměstnanec odvádět zdravotní ani sociální pojištění a nemusí z tohoto příspěvku platit daň z příjmů.

6.3 Časové a finanční zhodnocení návrhu

Jelikož v současné době firma využívá personální systém, který nabízí možnost využití cafeteria systému, není jeho zavedení časově náročné. Uvedení do provozu by mohlo proběhnout do jednoho měsíce. Zde nastává několik problémů, a to vyřešit přihlašovací loginy jednotlivých zaměstnanců do systému, zajistit počítač, přes který se zaměstnanci, kteří nemají doma internet, budou do systému přihlašovat. Dalším problémem je, že společnost musí před spuštěním systému vyřešit, jakou formou provede instruktáž zaměstnancům, o tom jakým způsobem se systém používá. Instrukce by mohly být sepsány na letáčku, který bude zaměstnancům rozdán a dále by mohla proběhnout krátká schůzka na jednotlivých odděleních, kde budou zodpovězeny dotazy zaměstnanců.

Před zavedením systému musí mít personální oddělení připravené zaměstnanecké výhody, které se do systému zanesou. Z čehož vyplývá, že musí mít sjednanou síť dodavatelů zaměstnaneckých výhod z volitelného bloku benefitů. Zajištění této části bude vyžadovat pravděpodobně vyšší časovou náročnost. Náklady na zavedení samotného systému budou nulové, protože je tato služba nabízena v rámci již fungujícího personálního systému. K zaplacení výhod by společnost na konci každého roku tvořila fond ze zisku, kterým by benefity v následujícím roce financovala.

Pro představu o výši nákladů na jednotlivé zaměstnanecké výhody je použita průměrná firemní mzda dělnických profesí tj. 13 000 Kč.

Náklady na nově zavedené výhody:

- penzijní připojištění – 5 % z vyměřovacího základu = $13\,000 * 0,05 = 650$ Kč,
- odměny při životním jubileu, firemním jubileu a odchodu do důchodu – 1 000 Kč,
- příspěvek na volitelné zaměstnanecké výhody – $13\,000 * 0,06 = 780$ Kč.

6.4 Klady a zápory nového systému

Zavedení cafeteria systému je jistě velmi dobrým krokem ke zlepšení motivace zaměstnanců. Systém umožňuje využívat jen výhody, které zaměstnanec opravdu chce. Volba výhod v systému se pro zaměstnance může stát i zajímavým trávením volné chvíle. V současné době lidé na internetu tráví hodně času, a proto volba výhod touto formou by měla být nejlepší cestou ke spokojenosti. Přínosem pro společnost je, že z údajů ze systému snadno zjistí, co zaměstnanci nejvíce využívají a co je nejvíce motivuje. Společnost by zároveň měla po nějaké době provést malý průzkum, jak zaměstnancům systém vyhovuje, a jaké další výhody by zaměstnanci uvítali. Pomocí systému se zvyšuje informovanost zaměstnanců o výhodách. Zaměstnanci mají přehled o výhodách, které jim jsou společností poskytovány, a které mohou využívat. Dalším přínosem při zavedení cafeteria systému je zvýšení dobrého jména firmy.

Záporem je časová a nákladová náročnost při vyhledávání dodavatelské sítě zaměstnaneckých výhod, celková správa a kontrola systému. Společnost bude muset na tuto práci přijmout dalšího pracovníka nejméně na poloviční úvazek. Na trhu je mnoho specializovaných firem, které poskytují systém i s dodavatelskou sítí. Tato možnost je, ale velice finančně náročná.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení současného motivačního programu ve společnosti MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o. a následné navržení zlepšení systému.

První část této práce je zaměřena na rozpor teoretických znalostí týkajících se řízení lidských zdrojů, personálních činností, vedení lidí, motivace, motivačních teorií a motivačního programu. Nastudování teoretických poznatků je základem pro správné pochopení problematiky a následné navržení zlepšení současného stavu ve vybrané společnosti. Tato část byla zpracována na základě odborné literatury z oblastí řízení lidských zdrojů, moderního managementu a psychologie.

Praktická část byla rozdělena na dvě části, a to na analýzu firmy a výzkumnou část. Na základě interních dokladů byla zpracována analýza společnosti – její hlavní činnosti podnikání, historie a současný stav motivačního programu. Výzkumná část byla zaměřena na vztah zaměstnanců ke společnosti a na motivační program.

Pro získání informací od zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven pomocí odborné literatury a na základě porady s personálním pracovníkem firmy. Z výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s prací ve společnosti spíše spokojeni a i celkový vztah ke společnosti je spíše kladný. Pokud se týká motivačního programu, z výsledků dotazníků je patrné, že zaměstnanci nejsou zcela dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje.

Společnost MEGATECH Industries Hlinsko s. r. o. je v současné době stabilní společností na trhu komponentů převážně pro automobilový průmysl, a proto byl pro společnost navržen motivační program ve formě cafeteria systému. Tento systém je založen na tom, že zaměstnanci mají možnost volby výhod podle svých preferencí. Tyto výhody jsou převážně nefinanční benefity, které jsou pro zaměstnance osvobozeny, jak od pojištění, tak od daně. Zaměstnavatel je zvýhodněn pouze o sociální a zdravotní pojištění. Nejlepším způsobem financování tohoto systému je z fondů ze zisku tvořených na konci každého roku. I když je provoz systému dosti náročný, myslím, že je to do budoucna správný krok pro nastavení kvalitního motivačního programu. V době, kdy lidé tráví mnoho času na internetu, by volba zaměstnaneckých výhod z pohodlí domova u svého počítače mohla být příjemným jejich pracovního života.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BLÁHA, Jiří; MATEJČÍK, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha : Karolinum, 2000. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. 1995. *Motivace*. 1. Vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, 1995. 208 s. ISBN 80-85865-13-0.

KOUBEK, Josef. 1998. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

LAUFER, Hartmut. 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. 1997. *Motivace lidského chování*. 1. Vyd. Praha : Akademie věd České republiky, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, Bob. 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha : PRAGMA, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

NIERMEYER, Rainer; SEYFFERT, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. Vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

SEQUENSOVÁ, Helena , et al. 2005. *Lidské zdroje*. Havířov-Podlesí : Question Marks, 2005. 219 s.

STÝBLO, Jiří. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Vyd. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, Jiří. 2008. *Management současný a budoucí*. 1. Vyd. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. 1. Vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. Vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

WWW Zdroje:

Penzijni-pripojisteni.eu [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Euro-pojištění. Dostupné z WWW: <<http://www.penzijni-pripojisteni.eu/prispevek-zamestnavatele-penzijni-pripojisteni/>>.

Sodexo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Poukázky jako zaměstnanecké benefity využívají výhod právních a daňových předpisů. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>.

M-pro.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Cafeteria system - ukázky z programu. Dostupné z WWW: <<http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>>.

Vedeme.cz [online]. 2006 [cit. 2011-04-27]. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214>.

Firemní zdroje:

Kolektivní smlouva společnosti MECHATECH Industries 2010

Mzdový předpis společnosti MECHATECH Industries 2010

Organizační řád společnosti MECHATECH Industries 2009

Seznam diplomových prací:

PLÍŠKOVÁ, P. Analýza motivace zaměstnanců a návrhy stimulačních nástrojů. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 116 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Hausler M.. *Návrh motivačního systému ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 69 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jirí Pokorný, CSc.

Šťastná, I. *Motivace zaměstnanců dělnických profesí ve společnosti Indet Safety Systems a.s.* Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, 2008. 108 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Alena Lubasová.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Lidské zdroje	13
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa	23
Obrázek 3: Systém „bufetu“	35
Obrázek 4: Systém „jádra“	35
Obrázek 5: Systém „bloku“	36

Seznam grafů

Graf 1: Relativní rozdělení respondentů podle pohlaví	49
Graf 2: Relativní rozdělení respondentů podle věku	50
Graf 3: Rozdělení respondentů podle vzdělání	51
Graf 4: Rozdělení respondentů podle rodinného stavu	52
Graf 5: Jak dlouho by respondent ještě chtěl ve společnosti pracovat	54
Graf 6: Spokojenost s prací	55
Graf 7: Doporučil by respondent práci ve společnosti	59
Graf 8: Skutečnosti ovlivňující práci	61
Graf 9: Průměrné body jednotlivých demotivátorů	61
Graf 10: Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali	63
Graf 11: Průměrné body zaměstnaneckých výhod	63
Graf 12: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Klasifikace faktorů	24
Tabulka 2: Vedoucí jednotlivých útvarů a jejich funkce	39
Tabulka 3: Rozdělení profesí do tarifních stupňů.....	43
Tabulka 4: Rozdělení mzdových tarifů do jednotlivých tarifních stupňů	43
Tabulka 5: Věrnostní odměna.....	44
Tabulka 6: Životní jubileum	45
Tabulka 7: Odměna při odchodu do důchodu.....	45
Tabulka 8: Rozložení respondentů podle pohlaví.....	49
Tabulka 9: Rozložení respondentů podle věku.....	50
Tabulka 10: Rozložení respondentů podle vzdělání	51
Tabulka 11: Rozložení respondentů podle rodinného stavu	51
Tabulka 12: Rozdělení respondentů podle dětí.....	52
Tabulka 13: Rozdělení podle toho zda je ve firmě další člen rodiny	52
Tabulka 14: Počet odpracovaných let ve firmě	53
Tabulka 15: Test dobré shody pro otázky č. 7 a č. 8	54
Tabulka 16: Spokojenost s prací	55
Tabulka 17: Důvody nespokojenosti s prací.....	56
Tabulka 18: Test dobré shody pro otázky č. 4 a č. 9	56
Tabulka 19: Test dobré shody pro otázky č. 5 a č. 9	57
Tabulka 20: Test dobré shody pro otázky č. 6 a č. 9	57
Tabulka 21: Test dobré shody pro otázky č. 7 a č. 9	58
Tabulka 22: Doporučil/a byste známým práci u společnosti	58
Tabulka 23: Test dobré shody pro otázky č. 9 a č. 10	59
Tabulka 24: Průměrné body jednotlivých skutečností.....	60
Tabulka 25: Průměrné body jednotlivých demotivátorů	61
Tabulka 26: Odpovědi respondentů na zaměstnanecké výhody	62
Tabulka 27: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	66
Tabulka 28: Test dobré shody mezi otázkou č. 9 a č. 16.....	67
Tabulka 29: Odpovědi o přístupu k internetu	68

Seznam příloh

Příloha 1: Cafeteria systém - Číselník dodavatelů.....	83
Příloha 2: Cafeteria systém – Objednání benefitů zaměstnancem	84
Příloha 3: Zadávání benefitů zaměstnavatelem	85
Příloha 4: Základní přehled v personalistice	86
Příloha 5: Tabulka daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele	87
Příloha 6: Tabulka daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnance	88
Příloha 7 : Dotazník.....	89

Příloha 1: Cafeteria systém - Číselník dodavatelů

Drag a column header here to group by that column

Firma / Jméno	Aktivní
Aquadrom	N
Lékárna HH	A

Firma / jméno
Lékárna HH

Ulice
Dlážděná 24

Město
Most

Psč
43401

Kontaktní osoba
Kulišková Renata

IČO
456789

DIČ
007-456789

Aktivní ☒

Smlouva uzavřena od 01.03.2006 19 do 31.03.2007 19

Poznámka

Zdroj: *M-pro.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Cafeteria systém - ukázky z programu. Dostupné z WWW: <http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>.

Příloha 2: Cafeteria systém – Objednání benefitů zaměstnancem

Objednávka

Dušek Petr

nárok8500

vyčerpáno0

zůstatek8500

Odhlásit ze systému

Zobrazit celkový přehled čerpání

Výpis z účtu

Nabídka

Vyhledat kód

KOD	Benefit	Kategorie	podkategorie	cena/body
P3	permanenka SKI denní permanenka pro 1 osobu v areálu SKI	Relaxace + Pohyb	Pohybové aktivity	350 bodů
V1	Vitamin C 10 rozpustných tablet	Zdraví	Vitamíny	10 bodů
P2	Squash - 1 hod	Relaxace + Pohyb	Pohybové aktivity	150 bodů
P1	Plavání - 1 hod	Relaxace + Pohyb	Pohybové aktivity	120 bodů
V2	Multi - vitaminový komplex Vitaminový komplex s echinaceou	Zdraví	Vitamíny	100 bodů

Položku P1

Plavání - 1 hod

v počtu1

Přidat na objednávkový list

Váš objednávkový list

x	benefit	body
1	permanenka SKI	350
1	Vitamin C	10
1	Plavání - 1 hod	120

480,00

Váš zůstatek po odeslání objednávky: 8020

Odeslat objednávku

Zdroj: M-pro.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Cafeteria system - ukázky z programu. Dostupné z WWW: <<http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>>.

Příloha 3: Zadávání benefitů zaměstnavatelem

The screenshot shows a web application window titled "Benefity". It features a left-hand navigation pane with a tree structure for categories and subcategories. The main area on the right contains a form for adding a new benefit.

Navigation Pane:

- [-] **katégorie : Relaxace + Pohyb**
 - [-] **podkatégorie : Pohybové aktivity**
 - P3 1 denní permanentka - SKI Areál
 - P2 Squash - 1 hod
 - P1 Plavání - 1 hod
 - [-] **katégorie : Zdraví**
 - [-] **podkatégorie : Vitamíny**
 - V2 Multi - vitamínový komplex
 - V1 Vitamín C - rozpustný

Main Form:

- Benefit:** 1 denní permanentka - SKI Areál
- Kód:** P3
- Cena/body:** 350
- Cena/Kč:** 350,00 Kč
- Nabídka platná od:** .. 19 to .. 19
- Aktivní:** ☐
- Kategorie:** Relaxace + Pohyb
- Podkatégorie:** Pohybové aktivity
- Dodavatel:**
- Poznámka:**

Zdroj: M-pro.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Cafeteria system - ukázky z programu. Dostupné z WWW: <<http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>>.

Příloha 4: Základní přehled v personalistice

Personální údaje zaměstnance - 1714 Dušek Petr Středisko : D

Zaměstnanec Tisky Přestupy Převody

Závazky SPP Pracovní pomůcky Soc. fond Pracovní úrazy Nemoci z povolání Pracovní rizika Hmotná zodpovědnost Poznámky Cafeteria

Cafeteria

Základní nárok 8000
 Navýšený počet bodů 0
 Nárok individuální 500
 Vyčerpáno 510
 Zůstatek 7990

Datum vstupu do systému 1.1.2006
 Skupina Skupina +

Dodané benefity (nepřevzaté)

benefit	počet	datum objednání	cena/body	datum dodání	stav	datum předání

Objednané benefity

benefit	počet	datum objednání	cena / body	stav	datum dodání
▶ permanentka SKI	1	12.3.2006	350	1-objednáno	
Vitamin C	1	12.3.2006	10	1-objednáno	
Squash - 1 hod	1	12.3.2006	150	1-objednáno	

Prohlížení údajů zaměstnance Firma : Firma - nové Uživatel , Třídění - Abeceda

Zdroj: M-pro.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Cafeteria system - ukázky z programu. Dostupné z WWW: <<http://www.m-pro.cz/index.php?id=57>>.

Příloha 5: Tabulka daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele

Název produktu	Stravenka	Dárkový Pass Gurman Pass Wellness Pass Zážitkový Pass	Holiday Pass Flexi Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass	Penzijní přípojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	příspěvky až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele
Legislativa	§ 24, odst. 2, písm. j) bod 4 a 5 zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	§ 6, odst. 9, písm. q) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; vyhláška 114/2002 Sb.	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance za splnění zvláštních podmínek	nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok

Zdroj: Sodexo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Poukázky jako zaměstnanecké benefity využívají výhod právních a daňových předpisů. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>.

Příloha 6: Tabulka daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnance

Název produktu	Stravenka	Dárkový Pass Gurman Pass Wellness Pass Zážitkový Pass	Holiday Pass Flexi Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass	Penzijní přípojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	osvobozeno	osvobozeno; DP je možné věnovat zaměstnanci při vybraných příležitostech až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance	osvobozeno do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	osvobozeno	osvobozeno až do výše 24.000,- Kč ročně, pokud je příspěvek poukázán přímo na účet penzijního přípojištění se státním příspěvkem	osvobozeno až do výše 24.000,- Kč ročně, pokud je příspěvek poukázán přímo na účet pojišťovny
Legislativa	§ 6 odst. 9 písm. b) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6, odst. 9, písm. q) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů; vyhláška 114/2002 Sb.	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu; až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance za splnění zvláštních podmínek	nespadá do vyměřovacího základu; do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu
Legislativa	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojištění na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu; až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance za splnění zvláštních podmínek	nespadá do vyměřovacího základu; do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu
Legislativa	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zdroj: Sodexo.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-27]. Poukázky jako zaměstnanecké benefity využívají výhod právních a daňových předpisů. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/informace-pro/zamestnavatele/legislativa/legislativa.asp>>.

Příloha 7 : Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Alena Brabcová a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, informace získané touto formou mi pomohou při zpracování diplomové práce. Vámi vybranou odpověď označte prosím křížkem, nebo obodujte podle instrukcí. Vaše odpovědi jsou anonymní. Tyto informace budou použity pouze pro statistické zpracování.

Obecné informace

1. Jste?

- ☐
- a) muž ☐
- b) žena ☐

2. Věk:

- a) do 25 let ☐
- b) 25 – 40 let ☐
- c) 41 – 55 let ☐
- d) 56 let a více ☐

3. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- a) základní ☐
- b) výuční list ☐
- c) maturitní vysvědčení ☐
- d) vyšší odborné ☐
- e) vysoká škola ☐

4. Jste?

- a) svobodný/a ☐
- b) ženatý/vdaná ☐
- c) vdovec/vdova ☐
- d) rozvedený/á ☐

5. Máte děti?

- a) ano ☐
- b) ne ☐

6. Pracuje ve společnosti MEGATECH

Industries ještě někdo z vaší rodiny?

- a) ano ☐
- b) ne ☐

Vztah ke společnosti MEGATECH Industries s. r. o.

7. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než 2 roky ☐
- b) 2 roky až 5 let ☐
- c) 5 až 15 let ☐
- d) 15 až 25 let ☐
- e) 25 let a více ☐

8. Jak dlouho ještě plánujete ve firmě pracovat?

- a) co nejdéle to půjde ☐
- b) ještě pár let ☐
- c) nevím uvidím podle situace ☐
- d) hned co najdu něco jiného, podám výpověď ☐

9. Jste spokojen/a s prací, kterou ve společnosti vykonáváte?

- a) zcela spokojen/a ☐
- b) spíše spokojen/a ☐
- c) spíše nespokojen/a ☐
- d) zcela nespokojen/a ☐

Pokud jste uvedl/a odpověď c, d napište, co je příčinou Vaší nespokojenosti?

.....
.....
.....

10. Doporučil/a byste svým známým práci u této společnosti?

- a) určitě ano ☐
- b) spíše ano ☐
- c) spíš ne ☐
- d) určitě ne ☐

Motivační program

11. Obodujte jednotlivé údaje podle důležitosti!

4 body – velmi důležité

3 body – důležité

2 body – nepříliš důležité

1 bod – nedůležité

Jednotlivé údaje	Body
Spravedlivě ohodnocená práce	
Jistota zaměstnání	
Příjemné pracovní prostředí	
Dobrý kolektiv spolupracovníků	
Spravedlivé a dobré jednání nadřízených	
Možnost karierního růstu	
Pochvala nadřízeného	
Srozumitelnost informací	
Pestrost práce	

12. Co je pro vás nejvíce demotivující? Obodujte jednotlivé údaje?

4 body – velmi demotivující

3 body – demotivující

2 body – nepříliš demotivující

1 bod – ne demotivující

Jednotlivé údaje	Body
kritika nadřízeného	
nespravedlivé ohodnocení práce	
nezajímavá práce	
špatný kolektiv	
nepříjemné pracovní prostředí	
nesrozumitelné informace	

13. V tabulce označte křížkem zaměstnanecké výhody, které firma Megatech poskytuje svým zaměstnancům a také zakřížkujte ty, které Vy osobně využíváte.

Zaměstnanecká výhoda	Firma poskytuje	Já využívám	
		pravidelně	nepravidelně
Příspěvek na penzijní pojištění			
Příspěvek na životní pojištění			
Příspěvek na stravování			
Příspěvek na sportovní, kulturní akce			
Příspěvek na dětské tábory			
Prodloužená dovolená			
Školení a vzdělávací kurzy			
Dary (k životnímu jubileu nebo jinému výročí)			
Zvýhodněné půjčky			
Slevy na firemní výrobky			
Příspěvek na dopravu do zaměstnání			
13. plat			
Poukázky do lékárny			

14. Jaké zaměstnanecké výhody byste ještě uvítal/a? Můžete napsat některou z předchozí tabulky, kterou firma neposkytuje a vy byste jí uvítali.

.....

15. Obodujte jednotlivé zaměstnanecké výhody podle toho, jak jsou pro vás zajímavé.

4 body – velmi zajímavé

3 body – zajímavé

2 body – nepříliš zajímavé

1 bod – nezajímavé

Zaměstnanecká výhoda	Body
Příspěvek na penzijní pojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Příspěvek na stravování	
Příspěvek na sportovní, kulturní akce	
Příspěvek na dětské tábory	
Prodloužená dovolená	
Školení a vzdělávací kurzy	
Dary (k životnímu jubileu nebo jinému výročí)	
Zvýhodněné půjčky	
Slevy na firemní výrobky	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	
13. plat	
Poukázky do lékárny	

16. Jste spokojen/a s zaměstnaneckými výhodami, které společnost poskytuje?

a) velmi spokojen/a ☐

b) spokojen/a ☐

c) nepříliš spokojen/a ☐

d) nespokojen/a ☐

Pokud jste uvedli odpověď c, d napište, co je příčinou Vaší nespokojenosti?

.....

.....

17. Máte v současné době možnost přístupu na internet? A umíte například používat emailovou schránku nebo hledat ve vyhledávačích (www.seznam.cz, www.centrum.cz atd.) nějaké informace?

- a) ano mám internet doma, ale umím pracovat jen s emailovou schránkou ☐
- b) ano mám internet doma a umím pracovat s emailovou schránkou i
vyhledávat jednoduché informace ☐
- c) ano mám internet doma, ale pracovat s ním neumím ☐
- d) ne internet doma nemám, ale pracovat s ním umím ☐
- e) ne internet doma nemám, a ani s ním neumím pracovat ☐
- f) ne nemám ale chtěl/a bych mít a naučit se s ním pracovat ☐

Pokud jste vyplnil/a všechny otázky, tak vám moc děkuji a přeji krásný den.