

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu
v podniku**

**Economic assessment of benefits in the motivational
program of a company**

Klára Strnadová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára STRNADOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0476P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

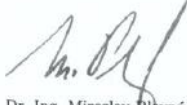
1. Analyzujte ekonomické výsledky organizace a prostředí, ve kterém působí.
2. Charakterizujte dílčí procesy využívané metody motivace, posuďte jejich slabé a silné stránky.
3. Uveďte soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky pro zajištění požadované výkonnosti zaměstnanců.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění motivačního procesu a formulujte očekávané ekonomické přínosy.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 8. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, aj.** *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- **HAGEMANNOVÁ, Gisela.** *Motivace.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- **PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* 1. vydání. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jana Vacíková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

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

Plzeň, dne 21. 4. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Janě Vacíkové za odborné vedení, pomoc, věcné rady a připomínky při zpracovávání bakalářské práce.

Současně bych ráda poděkovala vedoucí personálního oddělení společnosti Technické plastové systémy s.r.o. Mgr. Petře Váverkové Rezlerové za spolupráci, ochotné poskytování informací a za čas, který mi věnovala.

Obsah

Úvod.....	10
1 Charakteristika společnosti.....	11
1.1 Základní informace o společnosti	11
1.2 Historie společnosti.....	12
1.3 Předmět podnikání	12
1.4 Společníci	13
1.5 Organizační struktura	13
1.6 Zaměstnanci.....	13
1.7 Cíle společnosti.....	15
1.8 Hospodaření společnosti.....	15
1.9 Poměrové ukazatele.....	15
1.9.1 Ukazatele rentability	15
1.9.2 Ukazatele likvidity	17
1.9.3 Ukazatele aktivity	18
1.10 Výroba.....	20
1.11 SWOT analýza	20
1.11.1 Silné stránky	21
1.11.2 Slabé stránky.....	22
1.11.3 Příležitosti.....	22
1.11.4 Hrozby.....	23
2 Charakteristika vnějšího prostředí podniku	24
2.1 Mikroprostředí	24
2.1.1 Odběratelé.....	24
2.1.2 Dodavatelé.....	24

2.1.3	Konkurenti.....	25
2.1.4	Partneři	26
2.2	Makroprostředí.....	26
2.2.1	PEST analýza.....	26
2.2.1.1	Politicko-právní faktory	26
2.2.1.2	Ekonomické faktory.....	27
2.2.1.3	Sociokulturní prostředí.....	27
2.2.1.4	Technologické vlivy.....	27
3	Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky	28
3.1	Motivace	28
3.2	Motivace pracovního jednání.....	28
3.3	Motivace a výkon.....	29
3.4	Stimulace	30
3.4.1	Stimulační prostředky	30
3.4.1.1	Hmotná odměna.....	31
3.4.1.2	Obsah práce	31
3.4.1.3	Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	31
3.4.1.4	Pracovní podmínky	32
3.4.1.5	Externí stimulační prostředky.....	32
3.4.2	Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci.....	32
3.4.2.1	Stimulace k pracovnímu výkonu	32
3.4.2.2	Stimulace k tvořivosti	33
3.4.2.3	Stimulace k seberozvoji.....	33
3.4.2.4	Stimulace odpovědnosti	34
3.4.3	Motivační program společnosti	34
3.5	Vzdělávání, rozvoj, hodnocení, odměňování	34

3.5.1	Vzdělávání a rozvoj.....	35
3.5.2	Hodnocení.....	36
3.5.3	Odměňování.....	36
4	Současné motivační faktory společnosti.....	38
4.1	Motivační faktory společnosti	38
4.1.1	Finanční odměna	38
4.1.1.1	Základní mzda.....	38
4.1.1.2	Prémie.....	38
4.1.1.3	Příplatky	38
4.1.1.4	Finanční bonus při čtvrtletním naplnění fondu pracovní doby.....	39
4.1.2	Nepeněžní motivace	39
4.1.2.1	Pochvala a uznání	39
4.1.2.2	Školení.....	40
4.1.2.3	Pracovní prostředí	40
4.1.2.4	Firemní a společenské akce	41
4.1.2.5	Stravenky	41
4.1.2.6	Jídelna.....	41
4.1.2.7	Parkoviště	42
4.1.2.8	Kuřárna.....	42
4.1.2.9	Kuchyňka s příslušenstvím.....	42
4.1.2.10	Pracovní oděv	42
4.1.2.11	Možnost kariérního růstu.....	43
4.2	Náklady na současné motivační faktory společnosti	43
4.3	Dotazníkové šetření.....	43
4.4	Silné a slabé stránky motivačních faktorů společnosti.....	54
4.4.1	Silné stránky	54

4.4.2	Slabé stránky.....	54
5	Navrhovaná opatření.....	56
5.1	Navrhovaná opatření.....	56
5.1.1	Odměna formou Flexi Passů.....	56
5.1.2	Poradenství pro řešení zdravotních problémů pohybového aparátu.....	57
5.1.3	Podpora tvořivosti.....	57
5.1.4	Kurzy německého jazyka.....	57
5.1.5	Příspěvek na dopravu.....	58
5.1.6	Zlepšení komunikace, informovanosti a intenzity pochval.....	58
5.1.7	Dotazníkové šetření.....	58
5.2	Posouzení přínosů navrhovaných opatření.....	59
5.2.1	Náklady na navrhovaná opatření.....	59
5.2.1.1	Odměna formou Flexi Passů.....	59
5.2.1.2	Poradenství pro řešení problémů pohybového aparátu.....	60
5.2.1.3	Podpora tvořivosti.....	60
5.2.1.4	Kurzy německého jazyka.....	60
5.2.1.5	Příspěvek na dopravu.....	60
5.2.1.6	Zlepšení komunikace, informovanosti a intenzity pochval.....	61
5.2.1.7	Dotazníkové šetření.....	61
5.2.1.8	Celkové roční náklady na navrhovaná opatření.....	61
5.2.2	Přínosy navrhovaných opatření.....	61
5.2.2.1	Vyšší spokojenost a motivace pracovníků.....	62
5.2.2.2	Znalost německého jazyka.....	62
5.2.2.3	Snížení fluktuace.....	62
5.2.2.4	Snížení absence.....	63
5.2.2.5	Zvýšení produktivity pracovníků.....	64

5.2.2.6	Informace o potřebách a spokojenosti pracovníků	64
Závěr		65
Seznam tabulek		67
Seznam obrázků		68
Seznam použitých zkratek		69
Seznam použité literatury		70
Seznam příloh		73

Úvod

Téma, které bylo pro tuto bakalářskou práci zvoleno, se nazývá „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“. Společností, ve které je práce vypracována, jsou Technické plastové systémy s.r.o. Tato společnost patří do mezinárodního koncernu TPS-group a zabývá se produkcí plastových dílů především pro automobilový průmysl.

Pro společnosti, které chtějí v dnešní době dosahovat svých cílů, je nezbytná péče o lidské zdroje. Téma motivace pracovníků je proto velmi aktuální. Aby pracovníci podávali požadované výkony, nestačí jim pouze jejich zkušenosti, schopnosti a vědomosti. Pracovníci potřebují být ve společnosti spokojeni, být dostatečně motivováni tak, aby byli sami ochotni dosahovat skvělých výkonů.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současné způsoby motivace pracovníků ve výrobě společnosti, za pomoci dotazníkového šetření odhalit silné a slabé stránky současných motivačních faktorů a na základě zjištěných slabých stránek motivačních faktorů navrhnout opatření pro jejich zkvalitnění.

Práce je dělena do pěti částí. První z nich charakterizuje společnost, věnuje se její historii, cílům, organizační struktuře, zaměstnancům, hospodaření, poměrovým ukazatelům a kromě jiného i SWOT analýze. Na vnější prostředí společnosti se zaměřuje druhá část. Pro analyzování mikroprostředí se seznamujeme s dodavateli, odběrateli a konkurencí a pro makroprostředí pak s jednotlivými faktory PEST analýzy.

Ve třetí části práce je uveden soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky, kdy dochází k prolínání teorie s praxí. Popsána je zde například motivace pracovního jednání, vztah motivace a výkonu, stimulační prostředky, oblasti využívání stimulace a procesy vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování.

Ve čtvrté části práce jsou analyzovány současné motivační faktory společnosti. Je zde vyhodnoceno dotazníkové šetření a na jeho základě určeny silné a slabé stránky motivačních faktorů.

Poslední pátá část předkládá navrhaná opatření. Tato opatření mají za úkol zlepšit motivování pracovníků ve vztahu k slabým stránkám motivačních faktorů. Dále tato část definuje přínosy navrhaných opatření.

1 Charakteristika společnosti

1.1 Základní informace o společnosti

Společnost Technické plastové systémy s.r.o. je mezinárodní společnost, která se zaměřuje na produkci plastových výrobků především pro automobilový průmysl. Sídlo společnosti se nachází v Dýšíně 297, PSČ 330 02. IČ společnosti je 279 97 804 a DIČ je CZ27997804. [24]

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 1. 12. 2007, vedeném u Krajského soudu v Plzni, v oddílu C – vložka 20727. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 50.000.000 Kč. Logo společnosti je uvedeno v příloze A. [24]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Valná hromada je svolávána jednatelem, především v sídle společnosti, alespoň jednou ročně. Statutárním orgánem společnosti je jednatel pan Erhard Werner Krauss. Jednatel jedná jménem společnosti samostatně. [24]

Ve společnosti je udělena prokura dvěma osobám:

- Kateřině Šafaříkové,
- Johannesovi Franzi Altmannovi.

Aby bylo možné zastupovat společnost a podepisovat se za ni, je nutné společné jednání obou osob. [24]

Společnost patří do mezinárodního koncernu TPS-group. Centrálou a mateřskou společností TPS-group je společnost TechnicalPlastic Systems GmbH, která se nachází ve Wackersdorfu v Německu. Dále do TPS-group patří společnost TechnicalPlastic Systems S de RL de CV se sídlem v Pueble v Mexiku a společnost TechnicalPlastic Systems (Wujiang) Co., Ltd. ve Wujiangu v Číně. Jak je možné vidět v Tab. č. 1., Technické plastové systémy s.r.o. představují největší výrobní místo z TPS-group. Rozmístění jednotlivých společností ve světě lze vidět v příloze B. [26]

Tab. č. 1: Velikost jednotlivých společností TPS-group k roku 2013

Sídlo společnosti	Počet zaměstnanců	Výrobní plocha [m ²]
Dýšina	557	7 000
Wackersdorf	120	2 600
Puebla	30	1 250
Wujiang	20	3 500

Zdroj: Vlastní zpracování dle [26], 2014

1.2 Historie společnosti

V roce 1993 byla založena společnost WILDEN ENGINEERING spol. s.r.o. s pobočkou v Horšovském Týně, roku 2003 vznikla druhá pobočka v Dýšině. Počátkem roku 2007 byla společnost prodána a vznikla německá společnost Gerresheimer Wilden Czech spol. s.r.o. Výroba byla zaměřena na výrobu skla a plastů pro medicínský, kosmetický a farmaceutický průmysl. Koncem téhož roku došlo k rozdělení společnosti. Odštěpením vznikla nová společnost Gerresheimer Wilden Dysina s.r.o., na kterou přešla část obchodního jmění rozdělované společnosti. Roku 2009 byla společnost prodána a přejmenována na společnost Technické plastické systémy s.r.o. [27]

1.3 Předmět podnikání

„Klíčovou oblastí obchodní činnosti společnosti TPS-group a jejich dceřiných společností je know-how a obsáhlá znalost výrobků a technologie pro komplexní použití umělých hmot při vstřikování. Jako mezinárodní dodavatel pro automobilový průmysl zakládá TPS svoji globální konkurenceschopnost na jasné strategii kvality, mezinárodní síti výrobků a na schopnosti inovace zhruba 1 000 pracovníků“. [28]

Společnost nabízí zákazníkům individuální přístup, dokáže flexibilně reagovat na jejich potřeby a poskytuje jim optimální řešení na konkrétní požadavky. [27]

V obchodním rejstříku má společnost jako předmět podnikání zapsané tyto činnosti:

- „Inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- výroba plastových výrobků a pryžových výrobků,
- velkoobchod, specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- reklamní činnost a marketing,

- činnost technických poradců v oblasti plastů a inženýrské činnosti,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.“ [24]

1.4 Společníci

Společnost má dva společníky, kterými jsou společnosti:

- TechnicalPlastic Systems GmbH,
- DT Holding AG.

Obchodní podíl společnosti TechnicalPlastic Systems GmbH činí 10 998/11 000 a podíl společnosti DT Holding AG činí 2/11 000. [24]

1.5 Organizační struktura

V čele Technických plastových systémů stojí vedení společnosti, které sídlí v Německu. Optimální řízení společnosti, dle požadavků vedení, má na starosti plant manažer, jemuž se zodpovídá úsek vedoucího výroby, finančního ředitele, manažera kvality, HR manažera, projektového manažera a vedoucího logistiky. Oblasti spadající pod řízení vedoucího výroby se dělí na vstřikovnu, montáž, DQ200, nástrojárnu a mechatroniku. Vedoucí logistiky koordinuje činnosti oblasti logistiky, skladu, plánování výroby a nákupu. Schéma organizační struktury lze vidět v příloze A.[27]

1.6 Zaměstnanci

Počet zaměstnanců ve společnosti k prosinci roku 2013 byl 557. Jelikož jsou Technické plastové systémy výrobní společností, působí v administrativě pouze 50 zaměstnanců. Zbýlých 507 zaměstnanců pracuje ve výrobě na následujících pozicích:

- Vedoucí výroby – řídí a kontroluje výrobu, plánuje výrobní objednávky a dohlíží na jejich plnění.
- Mistr – má na starosti řízení skupiny pracovníků, přiděluje jim práci a kontroluje jejich výstupy. Je zodpovědný za dodržení bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce u podřízených pracovníků.
- Materialista – stará se o materiály, chod sušících zařízení a pravidelné doplňování materiálů do lisů.

- Operátor – vyrábí jednotlivé díly obsluhou výrobních lisů, opracovává vzniklé díly a provádí další činnosti spojené s jejich výrobou.
- Seřizovač – seřizuje chod lisů a vyměňuje jejich formy.
- Kontrolor – provádí kontrolu výrobků dle technické dokumentace, přeměřuje jednotlivé díly, váží je, kontroluje barvu a opracované groy.
- Mechatronik – provádí údržbu a opravy elektrických zařízení.
- Nástrojař – upravuje a opravuje formy, do kterých je vstřikován materiál.
- Údržbář-elektrikář – má na starosti opravy strojů a elektro instalace v budovách. [27]

V roce 2007 společnost zaměstnávala 476 pracovníků, následující rok počet zaměstnanců klesl na 425. V roce 2009 došlo k rapidnímu poklesu na 276 pracovníků. Oproti roku 2007 tak představuje snížení stavu o 42 %. V dalších letech se již počet zvyšoval až na současných 557 pracovníků. Přehledný vývoj počtu zaměstnanců během šesti let je možno vidět v Tab. č. 2. Velký pokles počtu zaměstnanců v roce 2009 byl způsoben celosvětovou finanční krizí. Od podzimu roku 2008 začalo docházet k značnému propadu poptávky po automobilech a následoval tak pokles poptávky po hlavních produktech společnosti. [27], [28]

Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	476	425	276	294	342	386	557

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27] a [28], 2014

Při přijímání nových zaměstnanců společnost hledá své potenciální pracovníky v interních a externích zdrojích. Interními zdroji jsou současní pracovníci společnosti. O nové pozici dává společnost zaměstnancům vědět interním sdělením, a to především vyvěšením informací o dané pozici na nástěnkách, ke kterým mají zaměstnanci každodenní přístup. Externími zdroji jsou ostatní ekonomicky aktivní osoby. Ti se o nabízené pozici dozvědí pomocí médií. O tom, z jakého zdroje bude pracovník vybrán, rozhoduje personální pracovnice a přímý nadřízený pozice, pro kterou je pracovník hledán. [27]

1.7 Cíle společnosti

Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům exkluzivitu, nejvyšší kvalitu výrobků při výhodných ekonomických podmínkách a být co nejvíce flexibilní v plnění jejich požadavků. Společnost chce být uznávaným a spolehlivým obchodním partnerem. [27]

1.8 Hospodaření společnosti

Na základě informací z výkazů zisku a ztráty se společnost v roce 2007 nacházela ve ztrátě 62.685.000 Kč. V roce 2009 se ztráta společnosti prohloubila na 72.882.000 Kč. V roce 2010 již společnost dosáhla zisku, a to ve výši 13.368.000 Kč. V dalších letech pokračoval růst zisku a v roce 2012 dosáhl hodnoty 96.790.000 Kč. Výsledek hospodaření lze přehledně pozorovat v Tab. č. 3. [28]

Tab. č. 3: Výsledky hospodaření z běžné činnosti během šesti let

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
VH z běžné činnosti (tis. Kč)	-62.685	-54.574	-72.882	13.368	69.062	96.790

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2014

1.9 Poměrové ukazatele

Jelikož poměrové ukazatele hrají významnou roli pro finanční analýzu, byly pro společnost vypočítány a zhodnoceny ukazatele rentability, likvidity a aktivity v období let 2007–2012.

1.9.1 Ukazatele rentability

Pro výpočet rentability společnosti byly užity ukazatele:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – má za úkol zhodnotit celkovou výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky. Jeho výpočet představuje podíl čistého zisku a vlastního kapitálu.
- Rentabilita aktiv (ROA) – vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Vypočte se jako podíl zisku (před zdaněním a úroky) a celkových investovaných aktiv do podnikání.
- Rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje, kolik zisku v Kč podnik vyprodukuje na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel se určuje jako poměr čistého zisku a tržeb. [6]

Od roku 2007 do roku 2009 společnost dosahuje záporné hodnoty ukazatelů. Důvodem jsou záporné hodnoty zisku, které společnost v tomto období vykazovala. V dalších letech již následuje pozitivní vývoj ukazatelů. V roce 2012 dosahují všechny ukazatele (ROE, ROS a ROA) maxima. Pro rentabilitu vlastního kapitálu byla nejvyšší hodnota 80,3 %, pro rentabilitu aktiv 20,9 % a u rentability tržeb lze sledovat hodnotu 5,6 %. Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability lze vidět v Tab. č. 4 a celý vývoj ukazatelů během šesti let v Tab. č. 5.

Hodnoty ukazatelů společnosti lze porovnat s průměrnými hodnotami v oboru, do kterého společnost patří (Výroba pryžových a plastových výrobků). V roce 2012 byla v oboru průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu 24,59 %, rentability aktiv 20,78 % a rentability tržeb 9,65 %. Rentabilita vlastního kapitálu Technických plastových systémů převyšuje průměrnou hodnotu v oboru, rentabilita aktiv se pohybuje téměř na stejné úrovni a rentabilita tržeb je menší než průměrná hodnota v oboru. [14]

Tab. č. 4: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý zisk	-56.778	-54.574	-72.882	13.368	69.062	96.790
Vlastní kapitál	165.549	110.975	38.093	51.461	120.523	120.523
Zisk před zdaněním a úroky	-60.411	-51.704	-57.826	71.125	83.184	147.859
Aktiva	611.022	600.732	505.274	504.284	604.246	706.792
Tržby z prodeje zboží + výkony	408.166	704.505	638.393	1.009.251	1.343.495	1.726.028

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2014

Tab. č. 5: Ukazatele rentability v období 2007–2012 (v %)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita vlastního kapitálu	-34,3	-49,2	-191,3	26	57,3	80,3
Rentabilita aktiv	-9,9	-8,6	-11,4	14,1	13,8	20,9
Rentabilita tržeb	-14	-7,7	-11,4	1,3	5,1	5,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

1.9.2 Ukazatele likvidity

„Likviditou se obecně rozumí aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky.“
[6, s. 113]

Základními ukazateli likvidity jsou:

- Běžná likvidita – určuje schopnost společnosti splatit své krátkodobé závazky pomocí přeměny svého oběžného majetku na peněžní prostředky. Vyjadřuje se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.
- Pohotová likvidita – oproti běžné likviditě bere v úvahu pouze oběžná aktiva bez zásob.
- Okamžitá likvidita – namísto oběžných aktiv pracuje s krátkodobým finančním majetkem. [6]

Optimální hodnota pro běžnou likviditu se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5, pro pohotovou likviditu v rozmezí od 1 do 1,5 a pro okamžitou likviditu je optimální hodnota větší než 0,2. Společnost ve všech ukazatelích nedosahuje na optimální hodnoty. To je dáno především vysokými závazky ke společníkům a účastníkům sdružení a vysokou hodnotou jiných závazků. Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů lze vidět v Tab. č. 6. a vývoj jednotlivých ukazatelů od roku 2007 do roku 2012 v Tab. č. 7. [6]

Průměrné hodnoty v oboru v roce 2012 činily pro běžnou likviditu 2,49, pro pohotovou likviditu 1,94 a pro okamžitou likviditu 0,98. Společnost nedosahuje ani na tyto průměrné hodnoty v oboru, jelikož v roce 2012 byla její běžná likvidita 1,009, pohotová 0,751 a okamžitá 0,008. [14]

Tab. č. 6: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	354056	459016	445083	437643	462290	455167
Oběžná aktiva (tis. Kč)	274677	295783	229850	248080	362304	459612
Zásoby (tis. Kč)	127598	144991	85231	102716	110401	117603
Peněžní prostředky (tis. Kč)	692	7453	12608	11093	6605	3524

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2014

Tab. č. 7: Ukazatele likvidity v období 2007–2012

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,776	0,644	0,516	0,567	0,784	1,009
Pohotová likvidita	0,415	0,329	0,325	0,332	0,545	0,751
Okamžitá likvidita	0,002	0,016	0,028	0,025	0,014	0,008

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

1.9.3 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele umožňují posoudit efektivnost hospodárnosti společnosti s aktivy. Přebytek aktiv způsobuje zbytečné náklady, avšak s jejich nedostatkem přichází společnost o možné tržby. Patří sem ukazatele:

- **Obrat celkových aktiv** – je definován jako poměr tržeb a celkových aktiv a zjišťuje, kolikrát se v roční tržby obrátí celková aktiva. Průměrná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí od 1,6 do 2,9. Společnost dosahuje nejvyšší hodnoty 2,442 v roce 2012. Tato hodnota se pohybuje v rozmezí průměrných hodnot pro tento ukazatel. Oborový průměr ve stejném roce dosahoval nižší hodnoty a to 1,683. V období let 2007–2009 byly hodnoty ukazatele menší než 1,5 především z důvodu nižších tržeb společnosti.
- **Rychlost obratu zásob** – udává, kolikrát dojde k přeměně zásob do ostatních forem oběžného majetku až do doby, kdy dojde k opětovnému nákupu. Vypočte se jako podíl tržeb a zásob. Během sledovaných 6 let docházelo k pozitivnímu vývoji, kdy hodnota obratu zásob každoročně rostla a v roce 2012 dosáhla 14,677. Průměrná hodnota v oboru v roce 2012 byla 13,226.
- **Doba obratu zásob** – stanovuje, jak dlouho jsou zásoby vázány v podniku do doby, než jsou spotřebovány či prodány. Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr 365 a obratu zásob a měl by mít co nejnižší hodnotu. Ve sledovaném období docházelo k postupnému příznivému snižování hodnot až na 24,869 pro rok 2012.
- **Rychlost obratu pohledávek** – vyjadřuje rychlost přeměny pohledávek v peněžní prostředky. Lze ji určit jako podíl tržeb a pohledávek. Nejvyšší rychlost obratu pohledávek byla zjištěna pro rok 2010, kdy dosahovala hodnoty 7,579. V roce 2012 dosahovala hodnoty 5,171, průměrná hodnota v oboru byla 7,559.

- Doba obratu pohledávek – měří dobu, za kterou jsou průměrně pohledávky splaceny. Lze ji vypočítat jako podíl 365 a obratu pohledávek. V prvních třech letech byla doba obratu pohledávek poměrně vysoká. Nejnižší hodnoty 48,161 dosáhla v roce 2010, ale v dalších letech došlo opět k nárůstu až na 70,589 v roce 2012. [6], [28], [14]

Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity lze sledovat v Tab. č. 8 a jednotlivé ukazatele v Tab. č. 9.

Tab. č. 8: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby z prodeje zboží + výkony (tis. Kč)	408.166	704.505	638.393	1.009.251	1.343.495	1.726.028
Celková aktiva (tis. Kč)	611.022	600.732	505.274	504.284	604.246	706.792
Zásoby (tis. Kč)	127.598	144.991	85.231	102.716	110.401	117.603
Pohledávky (tis. Kč)	146.387	143.339	132.011	133.169	233.393	333.803

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2014

Tab. č. 9: Ukazatele aktivity v období 2007–2012

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	0,668	1,173	1,263	2,001	2,223	2,442
Rychlost obratu zásob	3,199	4,859	7,49	9,826	12,169	14,677
Doba obratu zásob (dny)	114,104	75,119	48,731	37,148	29,994	24,869
Rychlost obratu pohledávek	2,788	4,915	4,836	7,579	5,756	5,171
Doba obratu pohledávek (dny)	130,906	74,263	75,477	48,161	63,408	70,589

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

1.10 Výroba

Společnost se zaměřuje na výrobu plastových dílů, které vznikají vstřikováním plastů do forem. Vyrábí jednoduché, ale i sofistikované díly. Každý díl projde pečlivou kontrolou tak, aby zákazníkovi byly dodány jen kvalitní a bezchybné výrobky. Společnost nevyrábí jednorázové výrobky, které by nabízela k prodeji, ale jedná se o sériové řady, které jsou vyráběny na individuální přání zákazníka. [27]

Společnosti TPS-group spolu úzce spolupracují. Ve Wackersdorfu se nachází centrální laboratoř, kde díky velmi dobrým znalostem odborníků dochází k řadě výzkumů, analýzám a měření, které vedou k zdokonalování procesů a vývoji produktů. [26]

Provoz ve výrobě je jednosměnný, třisměnný a nepřetržitý. Odvíjí se od pracovní pozice a druhu výroby.

Výroba ve společnosti se dělí na oblasti:

- **DQ200** – tato oblast výroby se zaměřuje na výrobu rámečků řídicích jednotek pro dvojspojkové převodovky.
- **Vstřikovna** – jsou zde vyráběny díly vstřikováním plastů do forem. Vznikají tak pedály do automobilů, posilovače řízení, držáky k větráku klimatizace a jiné.
- **Montáž** – v této části výroby se montují součástky, například pohledové díly k autosedačkám.
- **Nástrojárna** – dochází zde k čištění a opravování forem u lisů.
- **Mechatronika** – v této části dochází k opravám strojů a přístrojů. [27]

Některé ze zmíněných výrobků z jednotlivých oblastí lze vidět v příloze D.

1.11 SWOT analýza

SWOT analýza je analytická technika, která se soustředí na posouzení vnitřních a vnějších faktorů. Její využití je velmi rozsáhlé. Je možné ji použít pro odhalení úspěšnosti společnosti, výroby, produktu apod. [23]

SWOT je zkratka, která představuje počáteční písmena anglických slov:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Vnitřní faktory představují pro společnost silné a slabé stránky. Při analýze vnějších faktorů prostředí společnost hodnotí příležitosti a hrozby. [23]

Výsledky SWOT analýzy tedy pomohou společnosti uvědomit si své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zároveň umožní pohled na různé souvislosti a vazby, které pojí vnitřní a vnější faktory. SWOT analýza poskytuje nový pohled na problematiku dané oblasti a výsledky analýzy pomohou společnosti při přijímání dalších rozhodnutí. [22]

Následující SWOT analýza společnosti Technické plastové systémy se vztahuje na společnost jako celek.

1.11.1 Silné stránky

Představují vnitřní síly společnosti, ve kterých společnost vyniká. Silné stránky Technických plastových systémů představují především:

- know-how,
- kvalita,
- součást mezinárodního koncernu,
- certifikace,
- individuální přístup k zákazníkům,
- flexibilní reakce,
- inovace,
- vztahy se zákazníky a dodavateli.

Společnost má několik silných stránek. Je součástí mezinárodního koncernu TPS-group, což jí poskytuje významnější a silnější postavení na trhu. Společnost vyniká svými odbornými znalostmi a know-how. K řešení požadavků od zákazníků přistupuje vždy individuálně a dokáže na ně flexibilně reagovat tak, aby byl zvolen nejvhodnější způsob

jejich plnění. Výrobky jsou podrobovány přísné kontrole a kvalita výrobků je vysoká. Společnost se snaží neustále obnovovat svoje technologie. [27]

1.11.2 Slabé stránky

Zahrnují možné slabiny společnosti, které ji oslabují. Do slabých stránek Technických plastových systémů patří:

- závislost na velkém odběrateli,
- kooperace s ostatními společnostmi TPS-group,
- nedostatek vhodných lidí na pracovním trhu,
- absence rozvojového programu pro management.

Nejslabší stránku Technických plastových systémů představuje relativně velká závislost na společnosti Continental, která je jejich hlavním zákazníkem. Další slabou stránkou je špatná kooperace mezi mateřskou společností a ostatními společnostmi TPS-group. [27]

1.11.3 Příležitosti

Představují případné možnosti, které mohou vést k určitému zlepšení, například k eliminaci slabých stránek.

Možnými příležitostmi pro společnost jsou:

- proniknutí na nové zahraniční trhy,
- vybudování nové haly,
- poskytování doplňujících služeb,
- získání nových certifikací kvality.

Příležitostí pro společnost je získání nových zákazníků nejen na současných trzích, kde společnost působí, ale především na nových zahraničních trzích. Další příležitostí je poskytování doplňujících služeb k nabízeným produktům, rozšíření kapacity výroby a úpravy ve výrobě, které by umožnily získání nových certifikátů kvality. [27]

1.11.4 Hrozby

Hrozby jsou pro společnost velkým rizikem a měla by jim věnovat značnou pozornost.

Mezi hrozby společnosti patří:

- ekonomická krize,
- ztráta největšího zákazníka,
- rychlý rozvoj konkurence.

Jasnou hrozbu pro společnost představuje ztráta největšího zákazníka (společnost Continental). V případě, že by společnost Continental přešla ke konkurenci, Technické plastové systémy by se ocitly ve velkých problémech. Další hrozbou je nová konkurence nebo rozvoj současné konkurence, která by k sobě „přetáhla“ současné zákazníky společnosti. [27]

2 Charakteristika vnějšího prostředí podniku

2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je takové prostředí, které zahrnuje okolnosti a vlivy, jenž může společnost svojí činností ovlivnit. [18]

2.1.1 Odběratelé

Vzhledem k povaze produktu jsou zákazníky společnosti právnické osoby především se zaměřením na automobilový průmysl. Mezi zákazníkem a společností je uzavírán obchod, který představuje dlouhodobý projekt trvající obvykle dva roky a déle. [27]

Společnost dodává své výrobky především do Evropy, ale také do Číny. [27]

Mezi přední odběratele patří společnosti:

- **Continental** – tato společnost se řadí mezi světové dodavatele v automobilovém průmyslu. Jak již bylo uvedeno, Continental je pro společnost hlavním odběratelem a tvoří 85 % jejich obratu. Technické plastové systémy dodávají této společnosti především rámečky pro řídicí jednotky dvojspojkové převodovky. [26]
- **Faurecia** – ve světě představuje šestého největšího dodavatele pro automobilový průmysl. Mezi hlavní oblasti výroby patří automobilová sedadla, vnitřní systémy a automobilové exteriéry. Technické plastové systémy dodávají této společnosti pohledové díly k autosedačkám. [21]
- **Osram** – patří mezi dva hlavní světové výrobce světel. Společnost Technické plastové systémy dodávají této společnosti základny pro xenonové lampy. [26]
- **Brose** – má významnou roli v mezinárodním automobilovém průmyslu. Zaměřuje se na výrobu mechatronických komponentů a systémů pro automobily. [26]

2.1.2 Dodavatelé

„Dodavateli rozumíme firmy, které prodávají své produkty či poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů.“ [12, s. 26] Dodavatelé mají vliv na úspěch společnosti, a proto jim společnost musí věnovat značnou pozornost a pečlivě je vybírat. Při výběru dodavatele by se měla zajímat především o jeho postavení na trhu, spolehlivost, cenu produktů či služeb, jejich kvalitu, včasnost a další otázky spojené s dodávkami. [12], [18]

Dodavatelé mohou být rozdělováni do různých kategorií. Společnost Technické plastové systémy člení své dodavatele na dodavatele plastového materiálu, zálisků, chemikálií, obalových materiálů, pracovního oděvu, kancelářských potřeb a další. Společnost se snaží předcházet problémům spojených s možnými potížemi dodavatele a závislosti na jednom dodavateli. Týká se to především dodavatelů materiálu, zálisků a dalších součástí nezbytných pro výrobu. [18], [27]

Hlavní dodavatele společnosti představují:

- **Basf** – chemická společnost, která má přední postavení na světovém trhu. Nabízí chemikálie, plasty, výrobky pro ochranu rostlin, ale i ropu a zemní plyn. Pro společnost Technické plastové systémy je Basf významným dodavatelem plastového materiálu. [20]
- **Styron** – jeden z hlavních světových výrobců plastů, gumy a latexu. Pro Technické plastové systémy tato společnost představuje dalšího dodavatele plastového materiálu pro výrobu. [26]
- **Multec industrial packaging** – společnost, která vyrábí produkty sloužící k balení výrobků. Technickým plastovým systémům dodává obalové materiály a především traye, což jsou speciální plastové bedny, ve kterých jsou přesně vytvořena místa podle daného výrobku tak, aby při manipulaci byly výrobky dokonale fixovány a nedocházelo k jejich poškození. [19]

2.1.3 Konkurenti

Společnost by se měla o své konkurenty vždy zajímat, jelikož představují pro společnost velké riziko. Společnost by měla například zjišťovat, kdo je jejím konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jaké je jeho postavení na trhu, čím se odlišuje od jejich společnosti a co nabízí zákazníkovi. [18]

Z důvodu mezinárodního působení společnost své konkurenty nachází nejen v České republice, ale i v zahraničí. V současné době je pro ni největším konkurentem společnost Swoboda a další konkurenty představují i někteří zákazníci. [27]

- **Swoboda** – německá globální společnost s velmi dobrou pozicí na trhu, která se věnuje oblasti automobilové elektroniky. Orientuje se podobně jako Technické plastové systémy především na oblast Evropy, Číny a navíc i USA. [25]

- **Zákazníci** – někteří odběratelé jsou současně i výrobci podobných či totožných výrobků. Takovým zákazníkem je například společnost Bosch. [27]

2.1.4 Partneri

Společnost udržuje partnerství s dodavatelskými společnostmi. Mezi ně patří firma TR PLAST, která dodává do Technických plastových systémů polotovary, a to především speciální krytky. [27]

2.2 Makroprostředí

Prostředí, které pojímá okolnosti a vlivy ovlivňující společnost, které však může společnost ovlivnit jen velmi těžce. [18]

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PEST analýza.

2.2.1 PEST analýza

„Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické.“ [10, s. 131] PEST analýza tyto faktory řadí do čtyř skupin, kde každá skupina ovlivňuje společnost odlišnou mírou. [10]

2.2.1.1 Politicko-právní faktory

Tyto faktory vytvářejí rámec, na jehož základě společnost provozuje svoji činnost. [18]

Společnost při uskutečňování své činnosti postupuje s ohledem na právní předpisy České republiky, Evropské unie a ostatních států, se kterými obchoduje. Dodržuje pracovní právo a pracovníkům poskytuje bezpečné pracoviště, na kterém je vždy dodržována bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Dbá na plnění národních a mezinárodních zákonů o životním prostředí a plní náležitosti normy ISO 14001. [27]

Společnost se řídí platnou daňovou politikou. Mezi důležité daně patří:

- Daň z příjmu - upravuje ji zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Sazba daně z příjmu právnických osob je 19 %, sazba daně z příjmu fyzických osob je 15 %. [9]
- Daň z přidané hodnoty – vychází ze zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Společnosti se týká základní sazba daně, jejíž hodnota je od roku 2013 stanovena na 21 %. [9]

- Daň silniční – je definována zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Společnost vlastní a užívá čtyři služební automobily, ze kterých je povinna každoročně odvádět daň. [9] [27]
- Daň z nemovitostí – je vyměřována na základě platného zákona č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí. Společnost vlastní v obci Dýšina pozemek s pěti budovami, který užívá k podnikání. [9], [27]

Jelikož Technické plastové systémy jsou mezinárodní společností, má na ně velký vliv i regulace zahraničního obchodu.

2.2.1.2 Ekonomické faktory

„Tyto faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu“. [10, s. 131]

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují společnost, patří vývoj HDP, inflace, tempo růstu ekonomiky, míra nezaměstnanosti, devizové kurzy, vývoj cen energií a jiné. [18]

- Inflace – při rostoucí inflaci je společnost nucena zvyšovat ceny svých výrobků na základě zvýšených cen vstupů. Naopak pokud inflace klesá, své výrobky zlevňuje.
- Míra nezaměstnanosti – vyšší míra nezaměstnanosti přináší společnosti výhodu při přijímání nových zaměstnanců. Společnosti se nabízí více zájemců na jedno pracovní místo. Ti jsou často i více kvalifikovaní.
- Vývoj měnových kurzů – při obchodování se zahraničními firmami musí společnost brát v potaz vliv vývoje měnových kurzů. Při obchodování se pak společnost zajímá o kurz dané měny vůči české koruně.

2.2.1.3 Sociokulturní prostředí

Toto prostředí tvoří sociální skladba obyvatelstva, jeho zvyky, životní styl, životní úroveň, demografické změny, vzdělání apod. [10]

2.2.1.4 Technologické vlivy

Technologické vlivy mají dopad na technologické změny a inovace. Pro konkurenceschopnost a dobré hospodářské výsledky se společnost neustále snaží inovovat a obnovovat své technologie tak, aby nebyly zastaralé. [10], [27]

3 Soubor hlavních úkolů v rámci motivační politiky

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ [1, s. 159]

3.1 Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. jeho chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují.“ [8, s. 32–33] Projev těchto sil je v podobě motivované činnosti či v podobě motivovaného jednání. [8]

3.2 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivací chápeme ty pohnutky a motivy, které v člověku vzbuzují aktivitu k činnostem spojených s jeho pracovní pozicí. Určují vztah člověka ke své práci, postavení k pracovním úkolům a vůli je plnit. [2]

Z psychologického hlediska je motivace k práci rozdělována na motivaci intrinsickou a motivaci extrinsickou. [2]

Intrinsická motivace zahrnuje motivy, které mají vztah přímo k práci. K hlavním motivům patří:

- činnosti – potřeba využít volný čas,
- komunikace s lidmi – touha a potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- výkon – naplnění člověka pocitem radosti a úspěchu,
- moc – přání mít moc, rozhodovat a řídit,
- náplň života a seberealizace – vytváření hodnoty mající pro člověka význam a umožňující mu využít a rozvíjet své schopnosti. [2]

Extrinsická motivace představuje motivy, které nesouvisí s prací přímo. Hlavní motivy představují:

- peníze – potřeba mít peníze,
- jistota – potřeba spojená s peněžním příjmem, kterou společnost svým zaměstnancům poskytuje,
- vlastní důležitost – potřeba dokázat si svoji důležitost,
- sociální kontakty – potřeba stýkat se s jinými lidmi,
- sounáležitost – potřeba zařazení a navazování kontaktů. [2]

Působení motivů může mít různé projevy:

- „motivы aktivní – přímo podněcující pracovní výkon (např. motiv úspěchu),
- motivы podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti),
- motivы potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).“ [2, s. 384]

3.3 Motivace a výkon

Mezi faktory ovlivňující výkon zaměstnanců patří nejen jejich motivace, ale i schopnosti, vědomosti a potenciál. [2]

Vztah motivace a výkonu

Pokud není pracovník dostatečně motivovaný, nechce určité činnosti dosáhnout a většinou se mu činnost nebude dařit. Je-li jedinec motivován, bude usilovat o splnění dané činnosti a jeho výkon s růstem motivace poroste. Růst výkonu s motivací platí jen do určité míry, a to do optimální úrovně. Když motivace přesáhne svoji optimální úroveň, nastává situace, kdy se člověk sice urputně snaží o správný výsledek, ale jeho touha mu přináší vnitřní neklid, který má na jedince negativní vliv a snižuje jeho výkon. Optimální úroveň motivace tedy představuje motivaci, která jedinci přináší nejvyšší výkon. Čím je motivace nižší či vyšší od optimální úrovně, výkon se snižuje. Pro jednotlivé činnosti je optimální úroveň motivace odlišná a vliv na ni má i jejich obtížnost. [2]

Důležité je, aby měla společnost stanovené vhodné normy pro optimální výkony. Normy by neměly být totožné s výkony nejlepších a nejhorších pracovníků, jelikož by

to těmto pracovníkům přinášelo potíže. Jedinci, kteří by se svými pracovními předpoklady mohli dosahovat vyšších výkonů, by nepotřebovali příliš velké úsilí na plnění nastavené normy a ztráceli by tak motivaci. Naopak pracovníci, jejichž pracovní předpoklady by byly nižší, než by bylo potřeba k plnění normy, by museli vydávat mnohem větší úsilí, které by pro ně nebylo z dlouhodobého hlediska únosné. [2]

Společnost Technické plastové systémy samozřejmě usiluje o to, aby byli pracovníci motivováni na optimální úrovni. Na dané pozice jsou vybíráni pracovníci, kteří mají vhodné pracovní předpoklady k plnění stanovených norem a pracovních požadavků. [27]

3.4 Stimulace

Stimulace představuje ovlivňování psychiky jedince vnějším působením, kdy dochází ke změně jeho psychických procesů, motivace a činností. [2]

Prostřednictvím stimulace může společnost ovlivňovat pracovní motivaci svých zaměstnanců, jejich činnosti a výkony. [2]

3.4.1 Stimulační prostředky

V podstatě vše, co je pro pracovníka významné a společnost to může svému zaměstnanci poskytnout, se může stát stimulačním prostředkem. [2]

Každý pracovník má svou motivační strukturu a v té se odrážejí jeho potřeby, schopnosti, znalosti, zájmy, aspirační úroveň, způsoby jednání apod. To, co je nejdůležitější pro pracovní chování, vybírá z motivační struktury motivační profil. [2]

Aby byla stimulace efektivní, měla by společnost znát osobnost, potřeby a zmíněný motivační profil svých zaměstnanců. [2]

Mezi stimulační prostředky společnosti Technické plastové systémy lze řadit:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- pracovní podmínky,
- externí stimulační prostředky. [2]

3.4.1.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je označována jako nejdůležitější stimulační prostředek hlavně z důvodu, že slouží k poskytování existenčních zdrojů významných pro život pracovníka a jeho rodiny. [2]

Ve společnosti Technické plastové systémy patří mezi hmotné odměny například základní mzda, prémie, příplatky, stravenky a firemní a společenské akce. Společnost usiluje o správné fungování těchto odměn. Aby odměny byly účinné, musí být jejich poskytování vždy spravedlivé. Měly by být přesně definovány vztahy a pravidla mezi odměnou a výkonem tak, aby zaměstnanec věděl, za jaký výkon má na danou odměnu nárok. Odměna by neměla být udělována před tím, než pracovník požadovaný úkol splní, ale co nejdříve po jeho dokončení. [2], [27]

3.4.1.2 Obsah práce

Obsah práce představuje další důležitý faktor stimulace. V motivačním profilu se objevují dvě dimenze, a to orientace na úspěch a orientace na obsah činnosti. Pro všechny pracovníky však není stimulační aspekt vlastní činnosti stejně účinný. Pracovníci, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe odlišují podle toho, kterým konkrétním aspektem jsou oslovováni více a kterým méně. Na obsah práce působí celá řada apelů. [2]

Ve společnosti Technické plastové systémy mezi apely patří například apel hrdosti na práci a apel jistoty a perspektivnosti jistot. [27]

3.4.1.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků je nástroj stimulace, kterým vedoucí napomáhají svým pracovníkům najít stimulační hodnotu v obsahu práce. Neformální hodnocení má vliv na racionální obsahovou rovinu, ale také na požitkovou – emocionální rovinu. Jedná se zejména o hodnocení, které zdůrazňuje pozitivní prvky. [2]

Racionální rovinu představuje zpětná vazba. Zaměstnanec prostřednictvím této roviny získává údaje o tom, zda jeho výkon odpovídá stanoveným požadavkům. [2]

Rovina prožitková poskytuje pracovníkovi pocit, že je společně s jeho prací pro organizaci významný. Tento pocit mu přináší uspokojení, sebedůvěru a mínění, že je schopen ještě lepších výkonů. [2]

Ve společnosti Technické plastové systémy mají nadřazení pracovníci za úkol podávat svým podřízeným zpětnou vazbu nejen k nesprávně splněným úkolům, ale i k úkolům, které pracovník splnil správně. Za dobře vykonané úkoly poté náleží pracovníkovi pochvala. [27]

3.4.1.4 Pracovní podmínky

Pracovním podmínkám Technické plastové systémy věnují značnou pozornost. Tím dávají svým zaměstnancům najevo svůj zájem o ně. Poskytování lepších podmínek má vliv na zlepšení výkonů pracovníků a také na lepší vztahy zaměstnanců se společností. [2]

3.4.1.5 Externí stimulační prostředky

Externí stimulační prostředky představují image společnosti, to jak je společnost oblíbená, jakou má prestiž, jak je vnímána v celospolečenském kontextu aj. [2]

Tyto stimulační prostředky Technických plastových systémů představuje především jejich rostoucí prestiž a úspěšnost spojená hlavně s vysokou kvalitou, kterou zákazníkům nabízí. [27]

3.4.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků v řídicí práci

„Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.“ [2, s. 407]

Společnost považuje za důležité stimulovat především oblasti:

- pracovního výkonu,
- tvořivosti,
- seberozvoje,
- odpovědnosti. [27]

3.4.2.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Tato stimulace se soustředí hlavně na kvalitu. Mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti zaměstnance vzniká určitá oboustranná vazba. Kvalita osobnosti pracovníka se odráží v kvalitě práce a naopak kvalita práce se promítá do kvality osobnosti pracovníka. Kvalitní práce má vliv na růst sebehodnocení, obohacuje pracovníka

a podporuje jeho odborný růst. V podpoře kvality pracovníka patří mezi nejúčinnější stimulační prostředky pochvala a povzbuzení. Tyto prostředky by ale měly být doprovázené upřímností, pravdivostí, otevřeností a důvěrou mezi pracovníkem a vedoucím. [2]

Kromě kvality cílí tato stimulace i na kvantitu. Zaměstnanci by měli být stimulováni k rovnoměrnému výkonu při vyšší kvalitě práce. Může nastat stav, kdy bude společnost potřebovat dočasně zvýšit kvantitu a urychlit práci. V této situaci by společnost měla využívat rezervy pracovních sil. V případě, že takové rezervy již nejsou k dispozici, bude docházet k urychlení práce na úkor snížení její kvality. [2]

Jak již bylo několikrát řečeno, pro společnost Technické plastové systémy je charakteristická vysoká kvalita produktů. Společnost požaduje po pracovnících vytvářet co nejvyšší množství výrobků, avšak ve vysoké kvalitě. Proto má společnost nastavené takové normy na počet vyráběných kusů, při kterých jsou pracovníci schopni dlouhodobě vyrábět kvalitní produkty. Společnost se snaží zaměstnance stimulovat k pracovnímu výkonu především pochvalou a prémie. [27]

3.4.2.2 Stimulace k tvořivosti

Pro společnost představují tvořivost, nápaditost a náměty jejich zaměstnanců významné zdroje užitečných nápadů, které mohou ve společnosti posunout vpřed efektivnost práce. Proto by společnost měla v těchto činnostech zaměstnance podporovat a na jednotlivé nápady poskytovat pozitivní odezvu. [2]

Pro společnost Technické plastové systémy jsou důležité především nápady zaměstnanců, které by urychlily, respektive zlepšily jejich pracovní činnost. Své nápady zaměstnanci předávají nadřazenému písemně vhozením do speciální schránky, která je určena pouze k tomuto účelu. Tvořivost pracovníků společnost podněcuje formálním a neformálním hodnocením a hmotnou odměnou. Hmotná odměna je pracovníkům vyměřována individuálně dle nápadu, který pracovník předal. [27]

3.4.2.3 Stimulace k seberozvoji

Aby pracovníci stále rozvíjeli svoji osobnost, mělo by jim být umožněno získávání nových znalostí. Překážkou seberozvoje se v některých případech stává odmítání pracovníka učit se novým věcem. Aby se společnost těmto situacím co nejvíce vyhnula,

měli by být s požadavkem na budoucí seberozvoj seznamování již potencionální pracovníci při výběrovém řízení. [2]

Technické plastové systémy podporují rozvoj pracovníků především školeními a konzultacemi zaměstnanců s nadřizenými pracovníky. [27]

3.4.2.4 Stimulace odpovědnosti

„Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Tento vztah je vnitřně používán jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování.“ [2, s. 410]

Ochotu pracovníků převzít odpovědnost lze stimulovat především zpětnou vazbou, poskytováním objektivního hodnocení a vyhodnocováním případné chyby. [2]

Společnost stimuluje odpovědnost pracovníků pro hospodárné využívání materiálů a času. Pracovníci by tak měli usilovat o co nejméně vyrobených vadných dílů. Společnost využívá k stimulaci prémie, ve kterých se odráží pracovníkova produktivita, a také poskytování zpětné vazby k výkonu. [27]

3.4.3 Motivační program společnosti

„V konkrétní podobě motivační program představuje předcházejícím rozborem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucí optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ [8, s. 199]

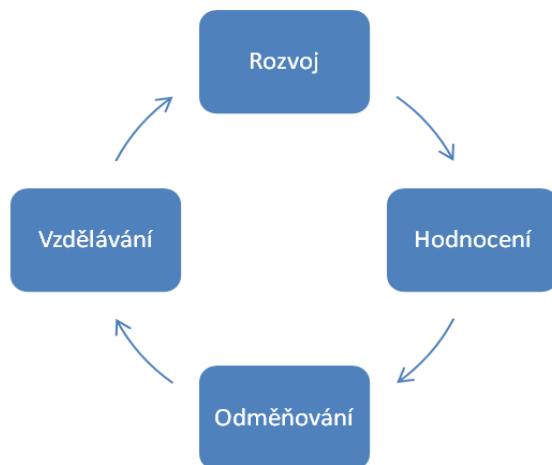
Přestože má společnost Technické plastové systémy mnoho motivačních faktorů, pomocí kterých se snaží ovlivňovat činnost pracovníků a motivovat je k vyšším výkonům, nemá oficiálně vytvořený dokument, který by představoval motivační program. [27]

3.5 Vzdělávání, rozvoj, hodnocení, odměňování

Vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování jsou procesy, které spolu velmi úzce souvisí. Je-li pracovník vzděláván (v souvislosti s pracovní náplní), dochází k rozvíjení jeho potenciálu a pracovních schopností. Při hodnocení je jeho zlepšení pozitivně ohodnoceno a na jeho základě je pracovník náležitě odměněn. Získaná odměna

pracovníka motivuje k dalšímu vzdělávání. Vztah jednotlivých procesů lze přehledně vidět na Obr. č. 1. Pokud by společnost věnovala svoji pozornost pouze některým z těchto procesů, nikdy by nedosáhla stejné míry efektivity jako při zaměření na všechny procesy.

Obr. č. 1: Cyklus – vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

3.5.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je činnost, která má za cíl rozvoj jedince. Pracovníkovi přináší nové znalosti, zkušenosti, dovednosti, učební schopnosti apod. [3]

Rozvoj pracovníka je tedy odrazem jeho vzdělávání. Pro společnost je rozvoj pracovníků důležitým procesem, neboť při něm současně dochází k jejímu růstu. Pracovníci, díky svému rozvoji, zlepšují svůj pracovní výkon a produktivitu a zároveň mohou snížit svoji pracovní námahu a únavu. [3]

Každý pracovník má jiné silné stránky a možnosti, ve kterých by se mohl zlepšovat, a proto je nutné poskytnout zaměstnancům individuální přístup. Společnost se snaží pozorně vnímat schopnosti a potenciál svých pracovníků a na jejich základě poskytovat vhodný způsob rozvoje. [13], [27]

Z hlediska schopností vykonávat svoji práci na potřebné úrovni lze pracovníky rozdělit do tří kategorií, podle kterých lze poskytnout vhodnou možnost rozvoje. [13]

- Více než schopný – tito pracovníci disponují vyššími schopnostmi, než vyžaduje daná pracovní pozice. U pracovníka to může zapříčinit nespokojenost a frustraci, zhoršení pracovního výkonu či odchod ze společnosti. Těmto pracovníkům by

společnost měla umožnit povýšení, vyšší pracovní náročnost či vyšší pravomoc a odpovědnost. [13]

- Schopný – těmto pracovníkům je potřeba poskytnout vzdělání a rozvoj pro získání dalších schopností. [13]
- Ne zcela schopný – u těchto pracovníků je nejdříve nutné identifikovat slabá místa, která činí při pracovním výkonu zaměstnanci potíže, a následně pomocí vhodného vzdělávání a rozvoje tyto slabiny odstranit.[13]

3.5.2 Hodnocení

Pro efektivní řízení pracovního výkonu pracovníků je nutná určitá zpětná vazba, kterou společnosti poskytne hodnocení. [13]

Výsledky hodnocení poskytují společnosti věcné informace o pracovnících, jejich pracovních výkonech, potřebách, zkušenostech a možnostech. Na základě těchto zjištění lze určit silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a zvolit vhodný způsob k rozvíjení jejich schopností. Výsledky hodnocení by pak měly být s daným pracovníkem soukromě konzultovány a mělo by dojít ke konečným závěrům. [13]

Hodnocení lze dělit na formální a neformální. Formální hodnocení je prováděno za určité časové období, obvykle za období jednoho roku či dvou let. Neformální hodnocení představuje hodnocení průběžné. [13]

Společnost Technické plastové systémy každý rok formálně hodnotí pouze mistry. K neformálnímu hodnocení dochází u všech pracovníků při průběžných kontrolách pracovních povinností a chování zaměstnanců. Výsledky neformálního hodnocení jsou využívány každý měsíc především při hodnocení produktivity pracovníků. [27]

3.5.3 Odměňování

„Odměny jsou ústředním bodem práce a jsou klíčovou složkou toho, co pracovník dostává výměnou za své úsilí.“ [13, s. 160]

Poskytnout zaměstnancům správný systém odměňování není vůbec jednoduché. Každý pracovník totiž preferuje jiné formy odměn. To, jak pracovník přistupuje k možnostem odměňování, závisí na mnoha faktorech, například na pracovní pozici, zkušenostech, názorech či potřebách. [13]

Odměny lze dělit na peněžní a nepeněžní a zároveň také na vnitřní a vnější.

Mezi vnitřní odměny pracovníků společnosti například patří:

- sebeúcta,
- úspěch,
- seberealizace
- naučené dovednosti.

Vnější odměny představuje:

- peněžní odměna,
- pracovní podmínky,
- kariérní růst,
- pochvala,
- přátelství a jiné. [13], [27]

4 Současné motivační faktory společnosti

Technické plastové systémy jsou výrobní společností, proto je spokojenost pracovníků ve výrobě klíčovou záležitostí. Z tohoto důvodu se tato práce bude věnovat motivaci pracovníků právě v oblasti výroby.

4.1 Motivační faktory společnosti

4.1.1 Finanční odměna

4.1.1.1 Základní mzda

Základní mzda představuje pro zaměstnance hlavní odměnu za vykonanou práci v rámci svých pracovních povinností. [3]. Společnost užívá časovou mzdu, kdy pro každého zaměstnance je smluvně stanovena hodinová sazba odměny. Mzda je pak vypočítána na základně násobku této sazby a počtu odpracovaných hodin zaměstnance během období jednoho měsíce. Základní mzda společně s prémie, příplatky a finančními bonusy tvoří hrubou mzdu. Po odečtení plateb vynaložených na sociální a zdravotní pojištění a zálohy na daň z příjmu vzniká čistá mzda, která je vyplácena zaměstnancům na bankovní účet. [27]

4.1.1.2 Prémie

K odměňování a motivaci pracovního výkonu zaměstnanců používá společnost prémie. Každý pracovník, který není ve zkušební době, má na tuto finanční odměnu nárok. Částkou, ze které se prémie vypočítávají, jsou pro první rok pracovníka ve společnosti 2.000 Kč v dalších letech pak 4.000 Kč. Jakou sumu peněz z částky zaměstnanec dostane, závisí na jeho pracovních výkonech a na celkové produktivitě společnosti. Pro mistra je rozhodující i kázeň a výkony jeho podřízených. Tyto údaje jsou zaznamenávány ve speciálním softwaru. Ten současně vypočítá částku prémie, která bude v daném měsíci pracovníkovi náležet. [27]

4.1.1.3 Příplatky

Ve společnosti Technické plastové systémy mají zaměstnanci nárok na zákonem nařízené příplatky v těchto případech:

- Pracují v noci – za práci během noci náleží pracovníkovi příplatek 20 %.

- Pracují ve svátek – v době svátku je ve společnosti obvykle přerušen provoz, ale těm pracovníkům, kteří i přesto musí do práce, náleží příplatek 100 %.
- Pracují přesčas – pracovníkům, kteří pracují přesčas, je dán příplatek 25 %.
- Pracují v sobotu a neděli – pracovníci, kteří pracují o víkendu, jsou odměněni příplatkem 25 %. [27]

Další příplatek, který společnost zaměstnancům poskytuje, je odměna za přesčas. Společnost se tímto způsobem snaží kompenzovat volný čas pracovníků, o který přišli. Za odpracování přesčasu o délce 8 hodin má zaměstnanec nárok na finanční příplatek ve výši 500 Kč, při práci o délce 12 hodin pracovníkovi náleží 750 Kč. [27]

4.1.1.4 Finanční bonus při čtvrtletním naplnění fondu pracovní doby

Společnost má problém s vysokou absencí pracovníků z důvodu nemocnosti a ošetřování člena rodiny. Absence by neměla přesahovat 5 %, avšak ve skutečnosti dosahuje 7-8 %. Společnost se tento problém snaží řešit čtvrtletním finančním bonusem ve výši 1.000 Kč. Podmínkou pro získání tohoto bonusu je naplnění fondu pracovní doby během tří měsíců. Pokud zaměstnanci nenaplní tento fond, přicházejí nejen o tento finanční bonus, ale díky menšímu počtu odpracovaných dní se jim zmenšují prémie. [27]

4.1.2 Nepeněžní motivace

4.1.2.1 Pochvala a uznání

Při úspěšném zvládnutí pracovní činnosti zaměstnanec nejčastěji očekává zpětnou vazbu formou uznání. Pokud pracovník nebude za svoji snahu pochválen, ztratí motivaci pro svůj příští dobrý výkon a vynakládání nadměrného úsilí se mu bude jevit jako zbytečné. [11]

Společnost nebere dobré výsledky pracovních činností svých zaměstnanců jako samozřejmost. Na základě pozitivních pracovních výkonů nadřizený pracovník zaměstnance pochválí. O tom, zda bude pochvala veřejná či neveřejná, rozhoduje důležitost činnosti, za kterou má být daný pracovník pochválen. Nadřizený pracovník přesně definuje činnost, ve které byl zaměstnanec úspěšný, aby věděl, za co je chválen, a byla tak povzbuzena jeho snaha u dalších činností. [27]

4.1.2.2 Školení

Společnost uskutečňuje školení zaměstnanců pro rozvoj pracovních schopností a pro případný možný kariérní růst. Mezi takové školení například patří:

- Školení operátorů – noví a stávající pracovníci jsou během školení seznámeni s činnostmi, které budou potřebovat při vykonávání své práce. Cílem školení je tedy naučit pracovníky správné, samostatné a bezpečné práci. Toto školení probíhá praktickou výukou a znalosti pracovníků jsou ověřovány přímo v praxi.
- Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků – pro bezpečnou práci s vysokozdvížným vozíkem je nutností mít speciální řidičský průkaz určený právě pro jeho obsluhu. Společnost všem pracovníkům, kteří mají ve své pracovní náplni práci s vysokozdvížným vozíkem, poskytuje školení, během kterého mají šanci tento řidičský průkaz získat.
- Školení mistrů – během podzimu 2013 byl ve společnosti realizován speciální program pro mistry. Tento program zahrnoval celkem 10 školení. Mezi ně patřilo například školení o efektivní komunikaci, vedení pracovního týmu, motivaci a efektivním řízení porad. Takováto školení mohou být pro pracovníky velkým přínosem, proto v roce 2014 plánuje společnost vhodná školení i pro seřizovače a materialisty. [27]

4.1.2.3 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí ovlivňuje výkon zaměstnance především díky působení na psychiku, chování a zdravotní stav jedince. Na zaměstnance má vliv mnoho faktorů. Může se jednat například o uspořádání pracovního prostoru, barvy, vybavení, čistotu a osvětlení. [4]

Pracovní prostor v halách společnosti je systematicky a přehledně zorganizován. Společnost nabízí pracovníkům kvalitní pracovní nástroje a pracovní místa jsou ergonomicky uspořádána tak, aby nedocházelo k zbytečným zdravotním komplikacím. Společnost dodržuje nařízení o sanitárním zařízení a zaměstnancům tak poskytuje šatny, sprchy, záchody a umývárny. V prostorách výroby je užíváno převážně světlých a neutrálních odstínů bílé, béžové a šedé barvy, osvětlení je bílé a rovnoměrné. Společnost klade velký důraz na bezprašnost, a proto je v celé výrobě udržována vysoká úroveň čistoty. V oblasti výroby DQ200 je 3. kategorie hluku. Zaměstnanci si proto

musí svůj sluch chránit a užívat ucpávky do uší. Pro zamezení šíření hluku je tato oblast oddělena od zbytku výroby speciálními protihlukovými stěnami a dveřmi. Teplota vzduchu je závislá na oblasti a činnostech, které jsou v ní prováděny. Nejvyšší teploty jsou v místech, kde dochází k práci s lisy a sušicími stroji. Všichni pracovníci mají k dispozici zdarma perlivou a neperlivou vodu a během směny ji mohou mít u sebe v uzavíratelných nádobách, aby nedocházelo k dehydrataci. [27]

4.1.2.4 Firemní a společenské akce

Dvakrát ročně společnost pořádá raut, který mají zaměstnanci zcela zdarma a má zajistit odreagování zaměstnanců a stmelení kolektivu. Raut je pořádán v areálu společnosti nebo v pronajatém sále v Plzni. Aby bylo všem pracovníkům umožněno účastnit se rautu, je od osmnácté až do šesté hodiny ranní přerušena výroba. Společnost vždy zorganizuje živou hudbu a prostor pro tanec. Zaměstnancům je k dispozici bohaté občerstvení formou švédských stolů, nealkoholické nápoje, pivo a víno. [27]

Ve spolupráci s mateřskou společností je v létě ve Wackersdorfu pořádán fotbalový turnaj. Turnaje se účastní týmy českých a německých pracovníků, ale také pracovníci, kteří chtějí jednotlivé týmy podpořit. Společnost pro účastníky zajistí dopravu a během turnaje mají k dispozici bohaté občerstvení. [27]

4.1.2.5 Stravenky

Firma poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování formou stravenek. Pracovníci, jejichž pracovní doba činí osm hodin, získávají stravenky v hodnotě 80 Kč. Pracovníci s dvanáctihodinovou směnou dostávají stravenky v hodnotě 120 Kč. Firma platí 55 % z hodnoty stravenek, zbytek tj. 45 % hradí sami zaměstnanci. Pro zaměstnance je výhodné použití stravenek. Mohou je využít v jídelnách a restauracích, ale také v obchodech. [27]

4.1.2.6 Jídelna

V průmyslovém parku v Dýšíně, ve kterém se společnost nachází, je provozována jídelna. V jídelně se vaří každý den pět druhů hlavních jídel a dva druhy polévek. Dále jsou pracovníkům nabízeny studené mísy, minutky, bagety, ovoce a mnoho druhů nápojů. Od společnosti se jídelna nachází přibližně pět minut chůze. Zaměstnanci tedy nemají problém se v jídelně stravovat během své třicetiminutové pauzy. Ceny jsou zde příznivé a pracovníci zde mají možnost uplatnit své stravenky. [27]

4.1.2.7 Parkoviště

Před areálem společnosti je vyhrazeno velké parkoviště jen pro pracovníky Technických plastových systémů. Pracovníci mohou parkoviště využívat zcela zdarma. Pracovníkům tak odpadá problém s hledáním volného místa a s náklady za parkování. [27]

4.1.2.8 Kužárna

Aby společnost vyšla vstříc kuřákům, ale zároveň neomezovala nekuřáky, jsou ve společnosti speciálně vyhrazené místnosti ke kouření. Kdyby společnost taková místa nezřídila, mohlo by docházet k situacím, kdy zaměstnanci tajně kouří na zakázaných místech nebo svým kouřem omezují nekuřáky. [27]

Pro zaměstnance, kteří kouří, jsou tak určené tři speciální místnosti. Pracovníci si mohou jít zakouřit i během směny, aniž by měli přestávku. Aby nedocházelo k zneužívání a k hromadnému odchodu pracovníků, jsou vytvořeny speciální kartičky, bez kterých pracovník do kužárny nemůže jít. Těchto kartiček je omezené množství a pracovníci se o ně musí střídat. [27]

4.1.2.9 Kuchyňka s příslušenstvím

Jelikož se přímo v areálu společnosti nenachází jídelna, jsou zaměstnancům k dispozici tři kuchyňky. Zde mohou pracovníci volně využívat ledničku, mikrovlnou troubu a rychlovarnou konvici. Dále jsou zde automaty na pití a jídlo a volně k použití přístroj na perlivou a neperlivou vodu. V kuchyňce se nachází řada stolů a židlí, kde mohou pracovníci konzumovat své pokrmy. [27]

4.1.2.10 Pracovní oděv

Každý pracovník má v pravidelných intervalech nárok na pracovní oděv. Pracovníci od společnosti dostávají pracovní boty, kalhoty, trička s logem společnosti a mikiny. Společnost na oblečení svých zaměstnanců nešetří, a proto je oblečení z velmi kvalitního materiálu. Mistři společně s materialisty a skladníky, z důvodu pohybu i mimo výrobních hal, dostávají navíc vestu a zimní bundu. Na vestu mají nárok také pracovníci z oblasti kontroly, kde je z důvodu výrobního procesu nižší teplota. Zaměstnanci v oblasti výroby DQ200 a vstříkovny musí mít speciální oděvy ESD, které chrání zaměstnance proti elektrostatickému výboji. [27]

4.1.2.11 Možnost kariérního růstu

Společnost se snaží rozvíjet potenciál zaměstnanců a umožnit jim kariérní růst. V případě, kdy se ve společnosti objeví volná pracovní pozice, mají pracovníci možnost ucházet se o tuto pozici a přihlásit se do výběrového řízení. Společnost nevidí při výběru pracovníka jako překážku nezkušenost s danou pozicí. Pracovníkovi, který byl vybrán, je poskytnut čas na zaučení, během kterého má možnost získat poznatky a pracovní dovednosti potřebné k dané pozici. Pokud pracovník po zaučení pracovní náplň zvládá, je na danou pozici přijat. V případě neúspěchu se vrátí na svoji původní pracovní pozici. [27]

4.2 Náklady na současné motivační faktory společnosti

Celkové roční náklady společnosti na motivační faktory činí 152.646.000 Kč. Náklady na jednotlivé motivační faktory lze vidět v Tab. č. 10. [27]

Tab. č. 10: Náklady na současné motivační faktory za rok 2013

Motivační faktor	Náklady (Kč)
Základní mzda	126.000.000
Příplatky, prémie, finanční bonus	21.600.000
Stravenky	4.326.000
Školení	350.000
Firemní akce	370.000
Celkem	152.646.000

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2014

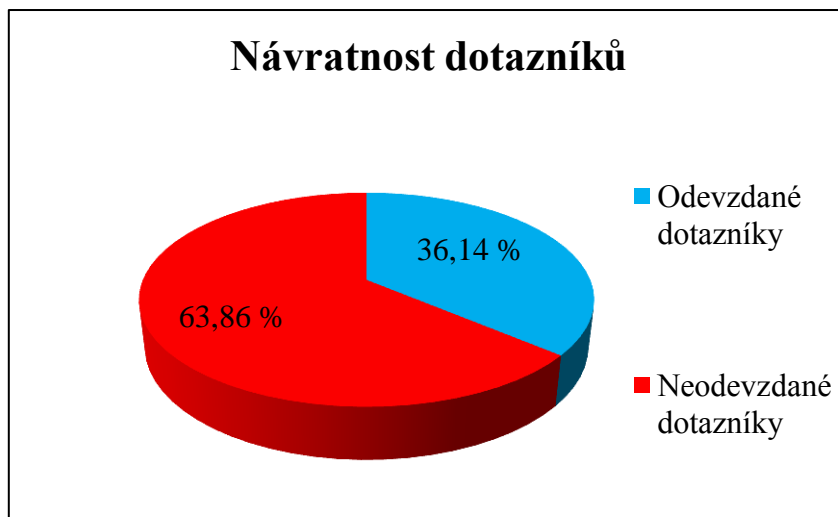
4.3 Dotazníkové šetření

Pro zjištění mínění pracovníků o současných motivačních faktorech společnosti a jejich spokojenosti bylo využito dotazníkového šetření. Toto šetření mělo zároveň napomoci k zhodnocení funkčnosti motivačních faktorů a k případnému sestavení navrhovaných opatření, která by zajistila zlepšení motivace a spokojenosti pracovníků.

Dotazník se skládal celkem ze sedmnácti otázek, kdy bylo využito otázek uzavřených a polo-uzavřených. Zaměstnancům byl předán prostřednictvím jejich přímých nadřízených a na vyplnění jim byla ponechána doba jednoho a půl týdne. Celý dotazník lze vidět v příloze E. Dotazník byl rozdělán k vyplnění v březnu roku 2014 celkem

440 pracovníkům. Celkem dotazník vrátilo 159 pracovníků a návratnost tak činila 36,14 %, viz Obr. č. 2. Z toho 8 dotazníků nebylo možné využít z důvodu neúplného vyplnění.

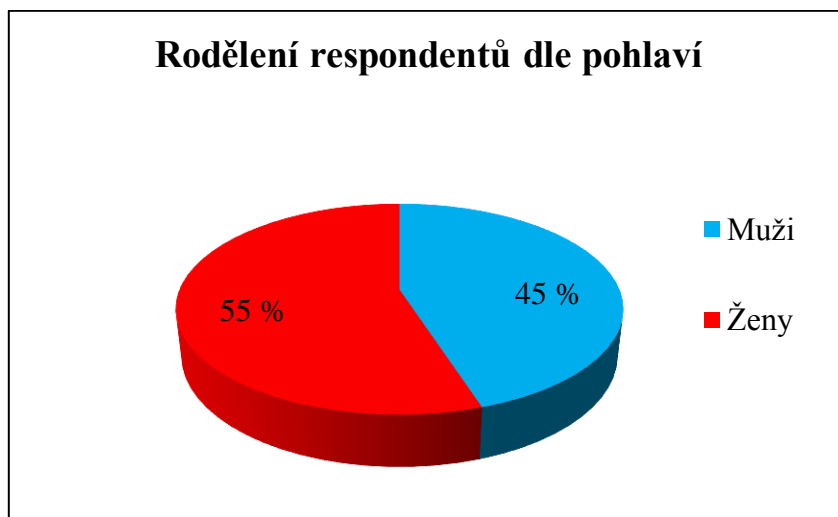
Obr. č. 2: Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Jak lze vidět na Obr. č. 3, dotazník vyplnilo 55 % žen a 45 % mužů.

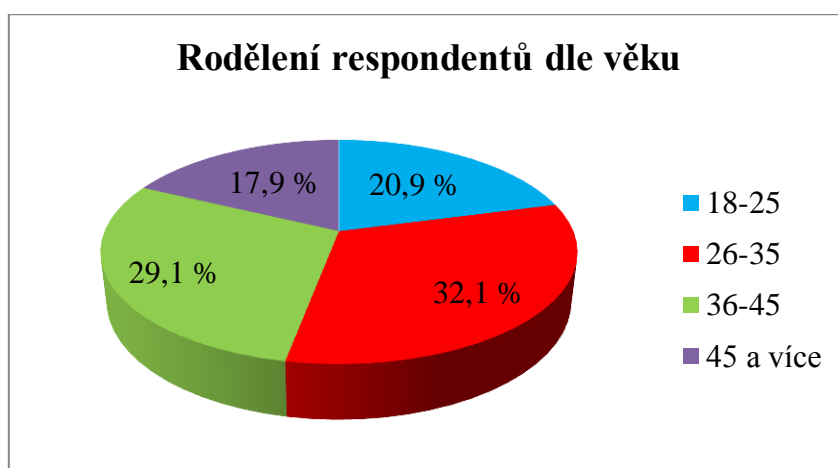
Obr. č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 2 měla za úkol určit věk respondentů. Respondenti mohli vybírat ze čtyř věkových kategorií. Nejvíce uváděnou byla kategorie 26–35 let. Řadí se do ní 32,1 % respondentů (viz Obr. č. 4). Druhou nejčastěji volenou byla kategorie 36–45 let s 29,1 % respondentů.

Obr. č. 4: Rozdělení respondentů dle věku

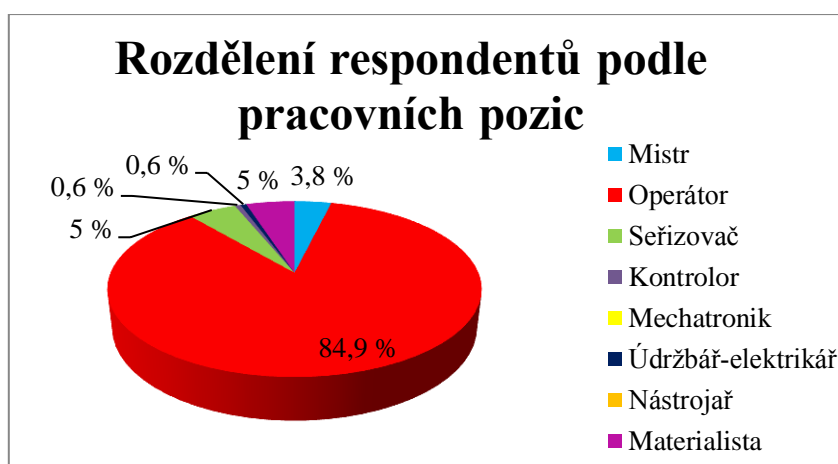


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V **otázce č. 3** měli respondenti vybrat svoji pracovní pozici. Nejvíce, 135 respondentů, se řadí mezi operátory. 8 respondentů zastává pozici seřizovače, 8 respondentů pozici materialisty, 6 respondentů pozici mistra, 1 respondent pozici údržbáře-elektrikáře a 1 respondent pozici kontrolora.

Bohužel u některých pozic byla návratnost dotazníků nulová. Mezi tyto pozice patří nástrojař a mechatronik. Důvod, pro který se tyto pozice zdržely dotazníkového šetření, není znám. Procentní zastoupení jednotlivých pracovních pozic lze vidět na Obr. č. 5.

Obr. č. 5: Rozdělení respondentů dle pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

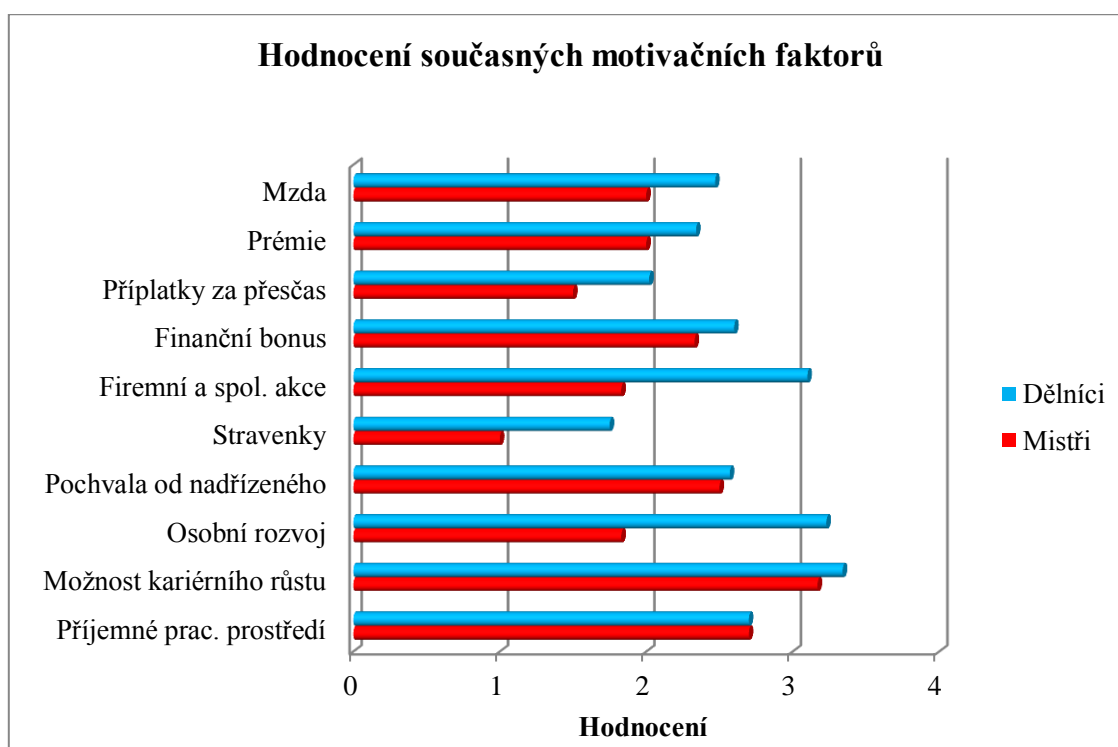
Pro další vyhodnocování dotazníku bude užíváno rozdělení respondentů mezi mistry a dělníky. Mistrů je mezi respondenty 3,8 % a dělníků 96,2 %.

V otázce č. 4 měli respondenti za úkol přiřadit jednotlivým motivačním faktorům společnosti hodnotu od 1 do 5 (1 – nejlepší) dle toho, jak moc je motivují. Průměrné hodnocení jednotlivých motivačních faktorů pro mistry i dělníky lze vidět na Obr. č. 6.

Mezi nejlépe hodnocené motivační faktory pro mistry i dělníky patří stravenky a příplatky za přesčas. Dalším nejlépe hodnoceným motivačním faktorem jsou pro dělníky prémie a pro mistry osobní rozvoj společně se společenskými a firemními akcemi.

Nejhůře hodnocena je mistry i dělníky možnost kariérního růstu. Dělníci dále hodnotí nemotivačně faktory osobního rozvoje a firemní akce, ačkoli hodnocení mistry bylo velmi pozitivní.

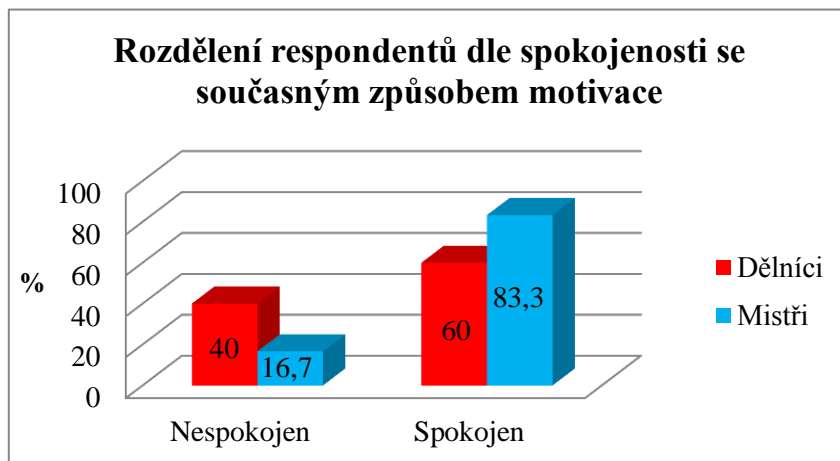
Obr. č. 6: Hodnocení současných motivačních faktorů (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V otázce č. 5 měli respondenti rozhodnout, zda jsou spokojeni se současným způsobem motivace. Jak lze pozorovat na Obr. č. 7, u mistrů bylo 83,3 % respondentů spokojeno. U dělníků bylo spokojeno 60 % respondentů. Jako hlavní důvod pro nespokojenost byla uváděna neexistence motivace, strnulost mezd a jejich výše.

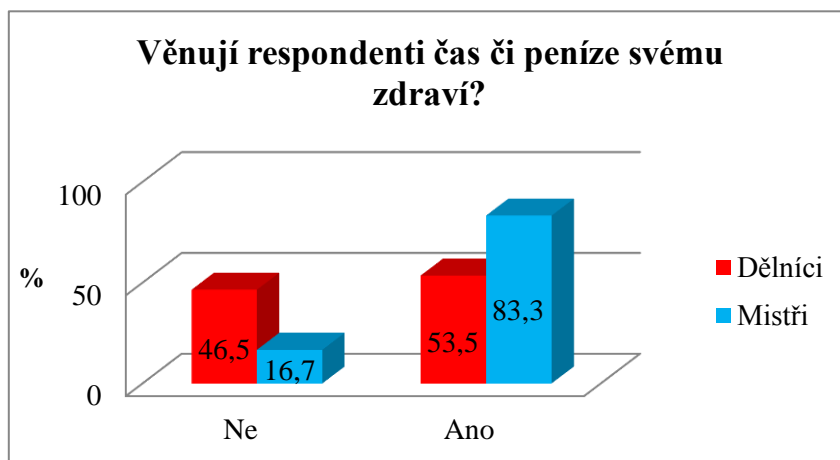
Obr. č. 7: Rozdělení respondentů dle spokojenosti se současným způsobem motivace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 6 odhalovala, zda respondenti věnují čas či peníze svému zdraví. Z mistrů o své zdraví pečuje 83,3 % respondentů a z dělníků 53,5 % respondentů (viz Obr. č. 8). Nejčastější způsob jakým se respondenti svému zdraví věnují je sport, používání vitaminových doplňků a masáže. Respondenti, kteří se svému zdraví nevěnují, jako důvod uvádějí především nedostatek peněz a času.

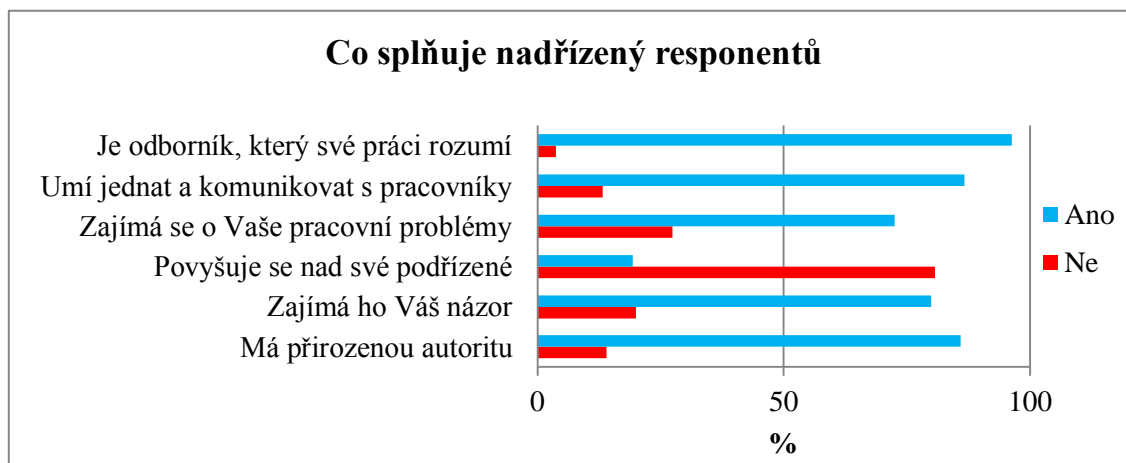
Obr. č. 8: Věnují respondenti čas či peníze svému zdraví?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V otázce č. 7 měli respondenti u šesti tvrzení uvést, zda je jejich nadřízený splňuje či ne. Odpovědi mistrů a dělníků se z větší části shodovaly, a proto byly zařazeny do jednoho grafu (viz Obr. č. 9). Z velké části hodnotili své nadřízené velmi pozitivně.

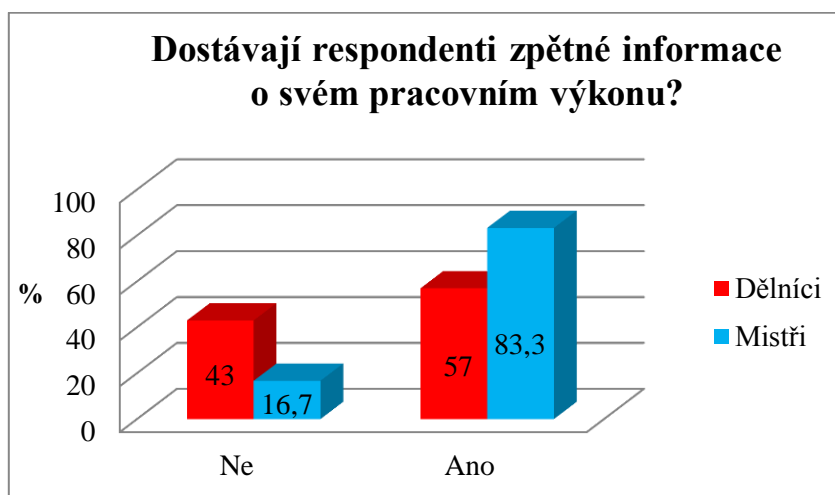
Obr. č. 9: Co splňuje nadřízený respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Cílem otázky č. 8 bylo zjistit, zda pracovníci dostávají zpětné informace o svém aktuálním pracovním výkonu (viz Obr. č. 10). Většina mistrů (83,3 %) i dělníků (57 %) uvedla, že zpětné informace dostávají.

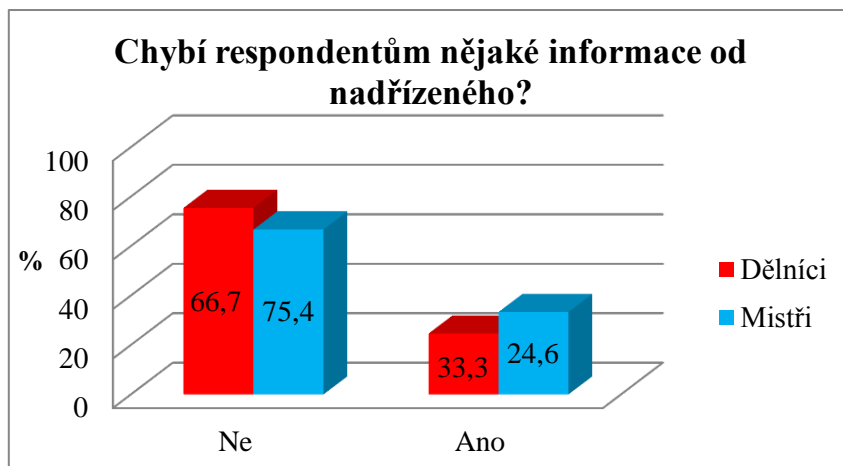
Obr. č. 10: Dostávají respondenti zpětné informace o svém pracovním výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V otázce č. 9 respondenti uváděli, zda jim chybí nějaké informace od nadřízeného. Informace schází 24,6 % mistrů a 33,3 % dělníků (viz Obr. č. 11). Mistrům i dělníkům nejčastěji chybějí informace o změnách a plánech společnosti.

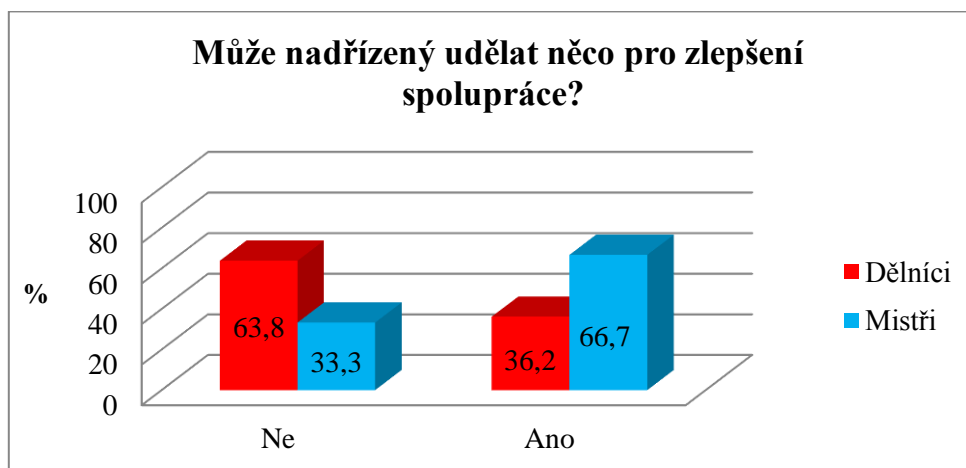
Obr. č. 11: Chybí respondentům nějaké informace od nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 10 měla odhalit, zda může nadřízený udělat něco pro zlepšení spolupráce. Jak lze pozorovat na Obr. č. 12, 66,7 % mistrů si myslí, že ano. Avšak pouze jeden mistr uvedl způsob, jakým by mělo dojít k zlepšení. Tím bylo akceptování názoru podřízených. U dělníků vybralo ano pouze 36,2 % respondentů a jako způsob zlepšení uváděli především lepší komunikaci.

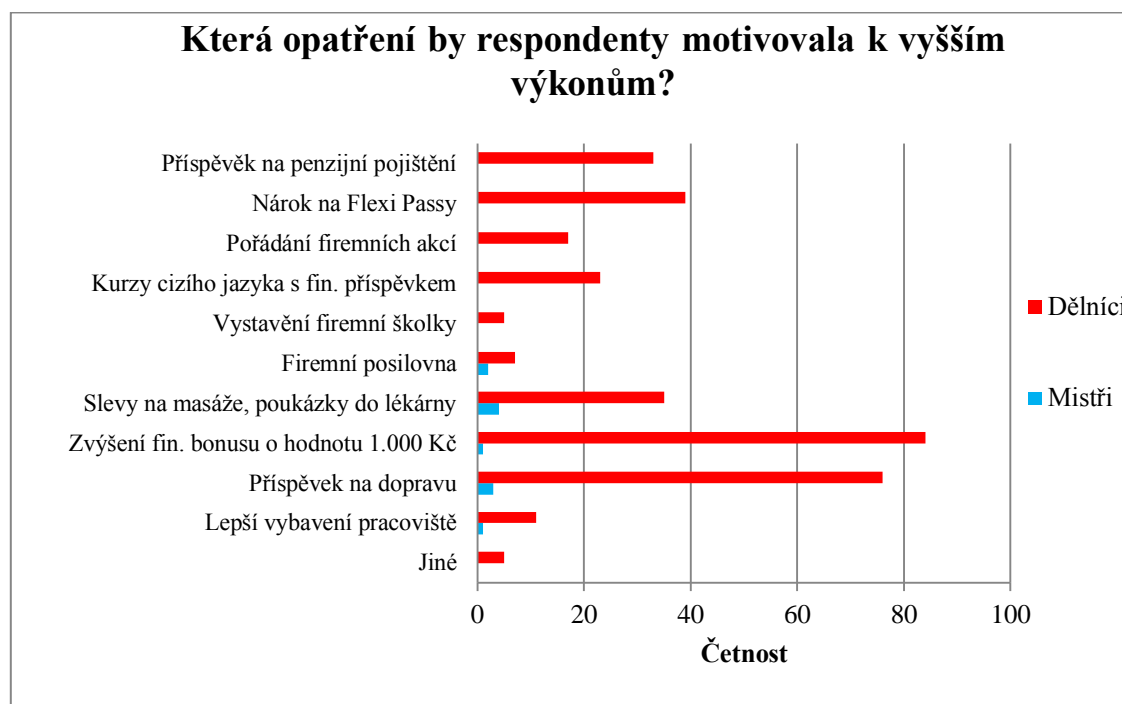
Obr. č. 12: Může nadřízený udělat něco pro zlepšení spolupráce?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V otázce č. 11 měli respondenti vybrat maximálně tři opatření, která by je motivovala k vyšším výkonům a vyšší spokojenosti. Pro dělníky bylo nejčastěji zvoleným opatřením zvýšení finančního bonusu o hodnotu 1.000 Kč, příspěvek na dopravu a nárok na Flexi Passy. Mistři nejčastěji volili slevy na masáže a poukázky do lékárny a příspěvek na dopravu (viz Obr č. 13).

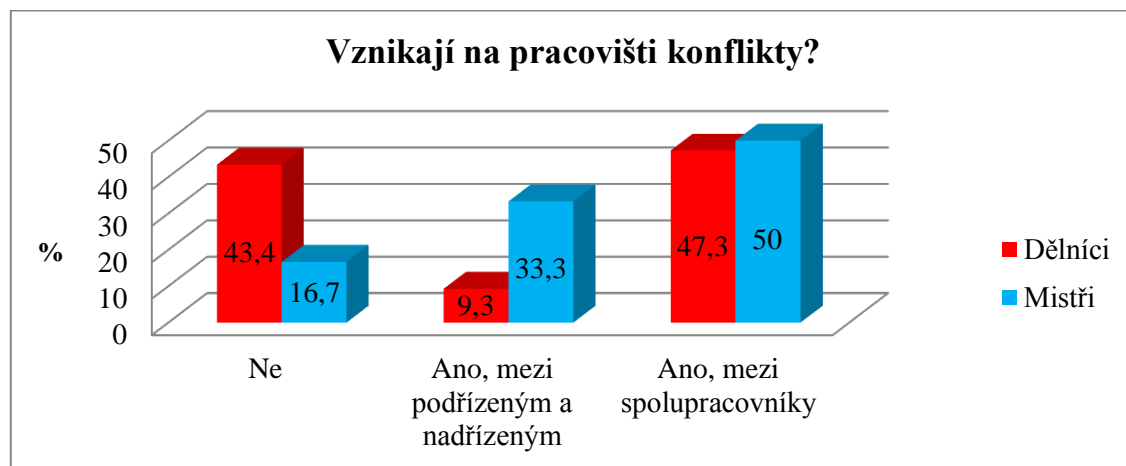
Obr. č. 13: Která opatření by respondenty motivovala k vyšším výkonům?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 12 u respondentů zjišťovala, zda vznikají na pracovišti konflikty. U mistrů (50 %) i dělníků (47,3 %) byla nejčastěji vybraná odpověď: Ano, mezi spolupracovníky. Důvody, které respondenti nejčastěji uváděli, byly osobní konflikty, špatná komunikace a vzniklá nedorozumění. Procentuální rozdělení respondentů mezi jednotlivé odpovědi lze vidět na Obr. č. 14.

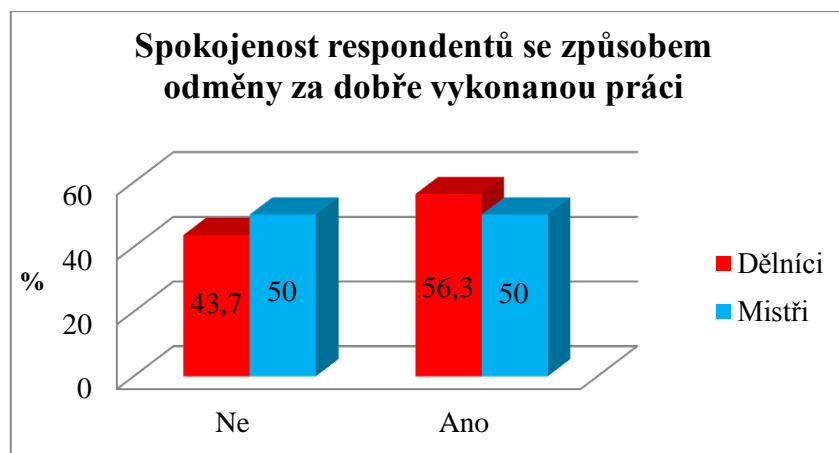
Obr. č. 14: Vznikají na pracovišti konflikty?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 13 byla zaměřena na spokojenost se způsobem odměny za dobře vykonanou práci. Jak lze sledovat na Obr. č. 15, přesně polovina mistrů je spokojena a spokojenost z dělníků vyjádřilo 56,3 %. Respondenti, kteří byli nespokojeni, argumentovali tím, že jsou jim kráceny prémie za věci, které svojí činností nemůžou ovlivnit, a že stejné pracovní pozice mají různě náročné pracovní činnosti, ale jsou ohodnoceny stejně. Jako další důvod respondenti uváděli časté vytýkání chyb, ale nedostatečné využití pochvaly.

Obr. č. 15: Spokojenost respondentů se způsobem odměny za dobré výkony

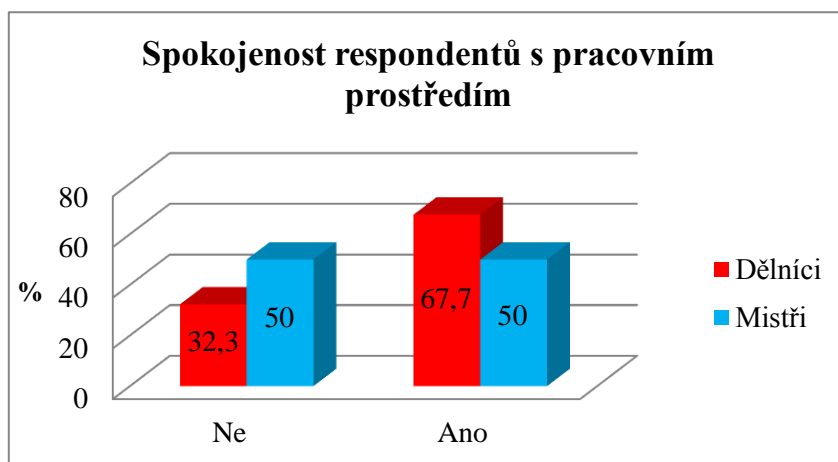


Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 14 měla odhalit, zda jsou respondenti spokojeni s pracovním prostředím (viz Obr. č. 16). U mistrů je spokojenost 50 %. U dělníků je většina respondentů spokojena, nespokojeno je pouze 32,3 % respondentů.

Nad důvodem nespokojenosti se mistři i dělníci shodli. Je jím špatná větratelnost prostoru. Stěžovali si, že na pracovišti je příliš velké horko či naopak velká zima. Dělníci dále uváděli problém s prostředím na toaletách. Materialisté si navíc stěžovali na málo prostoru pro manipulaci s paletami.

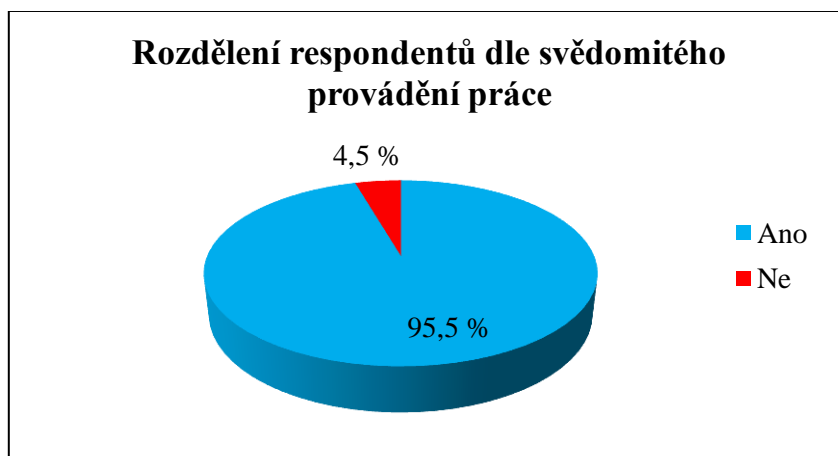
Obr. č. 16: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

V **otázce č. 15** bylo zjišťováno, zda respondenti dělají svoji práci svědomitě. 95,5 % všech respondentů uvedlo, že svoji práci takto vykonávají (viz Obr. č. 17).

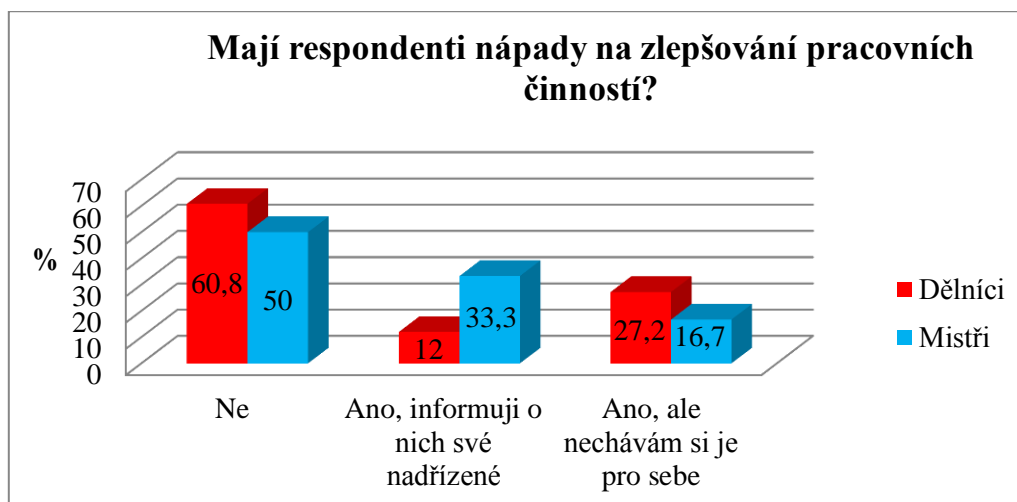
Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle svědomitého provádění práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Otázka č. 16 se týkala nápadů zaměstnanců na zlepšování pracovních činností. Jak lze sledovat na Obr. č. 18, polovina mistrů uvedla, že nápady mají. 33,3 % z těchto mistrů si nechává nápady pro sebe a 66,7 % o nich informuje své nadřízené. Naopak většina dělníků (60,8 %) uvedla, že žádné nápady na zlepšení nemají.

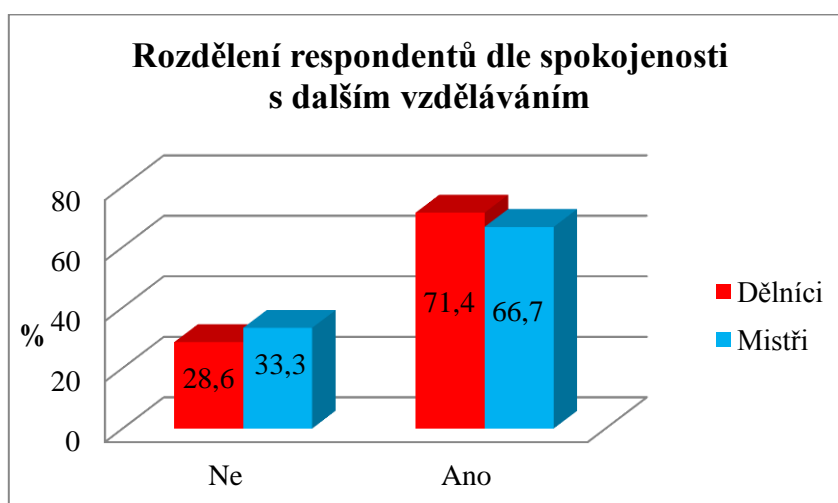
Obr. č. 18: Mají respondenti nápady na zlepšování pracovních činností?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Poslední **otázka č. 17** se zabývala spokojeností zaměstnanců s možností dalšího vzdělávání. Dělníci i mistři jsou z větší části spokojeni, viz Obr. č. 19. Dělníci, kteří vyjádřili nespokojenost, uvádějí, že jim žádná školení, kromě povinných školení, nabízena nejsou.

Obr. č. 19: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s dalším vzděláváním



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

4.4 Silné a slabé stránky motivačních faktorů společnosti

Na základě výsledků dotazníkového šetření a poskytnutých informací od vedoucí personálního oddělení byly analyzovány silné a slabé stránky motivačních faktorů společnosti.

4.4.1 Silné stránky

- Nárok zaměstnanců na stravenky. Tento příspěvek na stravování je u zaměstnanců velmi populární a v dotazníkovém šetření byl hodnocen jako nejvíce motivující.
- Příplatky za přesčasy jsou pro pracovníky velmi dobrým způsobem, jak zvýšit svoji mzdu. Z tohoto důvodu jsou pro ně velmi motivující a nadřízený pracovník nemá problém s obsazením přesčasových směn, pokud to výrobní provoz vyžaduje.
- Prémie jsou zaměstnanci hodnoceny velmi pozitivně a na pracovníky zajisté i správně účinkují jako cesta ke zvýšení jejich výkonů.
- Finanční bonus je motivujícím faktorem pro co nejvyšší počet pracovníků, kteří naplní fond pracovní doby.
- Školení mistrů je na dobré, rozvíjející se úrovni. Mistři absolvují mnoho užitečných školení, které jim pomohou s pracovní činností i osobním rozvojem. V dotazníkovém šetření mistři uváděli, že osobní rozvoj je motivuje a většina mistrů následně vyjádřila spokojenost s možností dalšího vzdělávání.

4.4.2 Slabé stránky

- Pracovní prostředí – slabou stránkou pracovního prostředí je špatná možnost větrání prostoru, horko či naopak zima. Vysoké teploty jsou typické pro oblasti, ve kterých jsou výrobní lisy. Lisy se nachází v obrovských halách a je jich zde velké množství. Udržovat teplotu, která by byla pracovníkům příjemná, by bylo v tak obrovském prostoru velmi finančně náročné. Naopak chlad vyžaduje výrobní proces v oblasti kontroly, a proto odstranit tento problém není možné.
- Velká absence pracovníků – tento problém přetrvává i přesto, že společnost pracovníky motivuje finančním bonusem. Tento bonus samozřejmě svůj účinek má, avšak problém se jeho prostřednictvím neodstraní úplně.
- Špatná komunikace – problém komunikace byl uveden ve vztahu nadřízený a podřízený. Způsobuje nedorozumění a stěžuje spolupráci mezi pracovníky.

- Malá informovanost o změnách a plánech společnosti – mistři i dělníci si stěžovali na nedostatečnou informovanost. Pokud pracovníci nejsou dostatečně informováni, ztrácí pocit důležitosti pro společnost a samozřejmě i motivaci. Dále špatná informovanost způsobuje vznik spekulací a nepravdivých informací, které poté mohou vyvolat mezi pracovníky problémy.
- Nedostatečné zpětné informace o aktuálním pracovním výkonu – ačkoliv většina respondentů z dělníků informace o aktuálním pracovním výkonu dostává, 43 % respondentů tyto informace schází.
- Nedostatečná pochvala – dle dotazníkového šetření je necelých 50 % respondentů nespokojeno s odměnou za dobře vykonanou práci, kterou jim společnost poskytuje. Jedním z důvodů nespokojenosti byla právě nedostatečná pochvala pracovníků. Ačkoliv společnost uvádí pochvalu jako jeden ze svých motivačních faktorů, v dotazníkovém šetření se to nepotvrdilo.
- Nedostatečná motivace pracovníků k tvořivosti – podle informací ze společnosti přichází velmi málo pracovníků s návrhy na zlepšení. Potvrdily to i výsledky dotazníkového šetření, kde většina dělníků uvedla, že žádné nápady na zlepšení nemá, a ti pracovníci, kteří nápady mají, si je z velké části nechávají pro sebe. Ačkoliv v dotazníkovém šetření nebyla respondentům položena otázka, proč návrhy nepředávají svým nadřízeným či žádné nevymýšlí, respondenti sami uváděli, že taková činnost je zbytečná a že na jejich nápady nikdo zřetel brát nebude.
- Vzdělávání operátorů - dle získaných informací společnost nevěnuje velkou pozornost vzdělávání operátorů. Přestože se větší část pracovníků vyjádřila k možnosti dalšího vzdělávání ve společnosti pozitivně, byli i pracovníci, kteří byli nespokojeni a uváděli, že kromě zákonem povinných školení k žádnému jinému vzdělávání nemají přístup.
- Absence šetření – společnost neprovádí žádná šetření, která by ji informovala o názorech a spokojenosti pracovníků se způsobem motivace.

5 Navrhovaná opatření

Přestože společnost nabízí množství motivačních faktorů a přes 60 % respondentů vyjádřilo s motivačními faktory spokojenost, bylo odhaleno několik slabých stránek, které by bylo velmi dobré co nejvíce minimalizovat. Pro eliminaci těchto slabých stránek motivačních faktorů je navrženo celkem sedm opatření. Současně budou vyjádřeny náklady a přínosy navrhovaných opatření.

5.1 Navrhovaná opatření

5.1.1 Odměna formou Flexi Passů

Pro zmírnění problému společnosti s absencí pracovníků je navrhováno zavést odměnu formou Flexi Passů.

Jelikož návrh na zvýšení finančního bonusu o hodnotu 1.000 Kč byl v dotazníkovém šetření dělníky hodnocen nejlépe a odměna formou Flexi Passů byla třetím nejlépe hodnoceným návrhem, bylo by dobré tyto dva návrhy spojit a podpořit tak snížení absence zaměstnanců společnosti. Tato odměna vyjde vstříc i mistrům, kteří nejlépe hodnotili slevy na masáže a poukázky do lékárny.

Prakticky se tedy jedná o rozšíření současného finančního bonusu za tříměsíční naplnění fondu pracovní doby o hodnotu 1.000 Kč, která pracovníkovi bude náležet ve formě Flexi Passů. Výhodou Flexi Passů je, že jsou osvobozeny od daně z příjmů a neodvádí se za ně platby na zdravotní a sociální pojištění. [15]

Flexi Passy jsou všestranně využitelné. Jejich držitelé je mohou uplatnit při sportovních aktivitách, kulturních zážitcích, cestování, vzdělávání a relaxaci. Možné je i zakoupení zdravotních potřeb v lékárně či optice. [15]

Dle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci velmi často podobné aktivity neprovádějí, především z důvodu nedostatku financí. Tímto příspěvkem společnost pracovníkům napomůže a přiměje je, aby se své osobě věnovali, odreagovali se od každodenních starostí, odpočinuli si a zlepšili si tak svůj zdravotní stav.

5.1.2 Poradenství pro řešení zdravotních problémů pohybového aparátu

Dle získaných informací mají pracovníci často problémy s nemocemi způsobenými pracovní činností, například problémy se zády či krční páteří. Pracovníci často neví jak správně stát, sedět, zvedat těžké věci a jak se protahovat. [27]

Pro snížení těchto problémů by bylo vhodné zavést možnost poradenství pracovníků s externím specialistou. Tento specialista by pracovníkům poskytoval odborné informace na základě jejich individuálních problémů. Konzultace s externím specialistou by se konaly ve společnosti vždy na základě konkrétní žádosti pracovníka.

5.1.3 Podpora tvořivosti

Pro zvýšení motivace pracovníků ohledně vymýšlení nápadů na zlepšení pracovní činnosti je navrženo zavedení finanční odměny. Tato odměna bude rozdělena na dvě části. Pokud pracovník přispěje novým, smysluplným nápadem, bude mít nárok na první část odměny v částce 1.000 Kč. Druhá část odměny, bude určena individuálně na základě částky, kterou společnost díky návrhu za období jednoho roku ušetřila.

Dále bude vytvořena speciální nástěnka, která bude zpočátku pouze pomáhat zvýšit povědomí pracovníků a informovat je o možném získání odměny. Po přijetí úspěšných návrhů budou na nástěnce uváděna jména pracovníků společně s jejich nápady, aby byli motivováni další pracovníci.

5.1.4 Kurzy německého jazyka

Pro podporu vzdělávání a zvýšení spokojenosti pracovníků s možností dalšího vzdělávání, především operátorů, je navrhováno zavedení kurzů německého jazyka. Německý jazyk je volen z důvodu, že Technické plastové systémy mají s Německem úzké vztahy, zaměstnávají pracovníky německé národnosti a znalost jazyka by tedy ulehčila vzájemnou komunikaci mezi českými a německými pracovníky.

Kurzy by byly hrazené společností, ale pracovníci by se jich účastnili ve svém osobním volnu. Každý pracovník by měl nárok na jednu lekci týdně o délce 90 minut. Celkem by se v rámci jednoho kurzu uskutečnilo 40 lekcí. Aby se kurzů mohli zúčastnit pracovníci ze všech směn, kterých je sedm, bylo za potřebí alespoň sedm kurzů. Přesný počet kurzů by byl stanoven na základě zájmu pracovníků.

5.1.5 Příspěvek na dopravu

Na základě výsledků dotazníkového šetření, v kterém bylo zavedení příspěvku na dopravu pracovníky hodnoceno velmi pozitivně, je navrhováno jeho zavedení. Všem pracovníkům by měsíčně náležela stejná částka 300 Kč.

5.1.6 Zlepšení komunikace, informovanosti a intenzity pochval

Lepší komunikace byla hlavním nápadem pracovníků k zlepšení spolupráce s nadřízeným pracovníkem. Jak již bylo uvedeno, mistři na podzim roku 2013 absolvovali speciální školení, kdy jedno bylo zaměřeno právě na komunikaci. Jelikož společnost nemá k dispozici údaje o úrovni komunikace mistrů před absolvováním školení, nemůže být vyhodnoceno, zda bylo úspěšné a zda v komunikaci došlo k zlepšení. Proto by bylo vhodné upozornit mistry na důležitost správné komunikace a potřeby na ní zapracovat. V případě, že by se komunikace dále nezlepšovala, byly by zjištěny problémy, které potíže s komunikací způsobují a prostřednictvím dalších školení by byly eliminovány. Lepší komunikace by měla podpořit informovanost, poskytování zpětné vazby pracovníkům i pochvaly.

Aby mohli mistři poskytovat podřízeným pracovníkům potřebné a pravdivé informace, je nutné, aby se i jim dostávaly jasné informace od nadřízeného pracovníka například o požadavcích, změnách a plánech společnosti.

V neposlední řadě by mělo dojít k zvýšení intenzity pochval. Pracovníci by měli být více chváleni během roku při jednotlivých dobrých výkonech, ale i na základě výsledků formálního hodnocení. Společnost v současné době provádí formální hodnocení pouze u mistrů. Proto je navrženo zavedení tohoto hodnocení i u ostatních pracovníků v oblasti výroby. Pracovník tak dostane zpětnou vazbu o svém výkonu za dané období. Dozví se o svých výkonech a o možnostech, kde by činnost mohl ještě zlepšit. Za dobré výkony by byl náležitě pochválen.

5.1.7 Dotazníkové šetření

Potřeby pracovníků se neustále vyvíjí a mění. Aby společnost mohla efektivně své zaměstnance motivovat, měla by jejich potřeby znát. Společnost doposud neprováděla žádná šetření, která by jí poskytla cenné informace o spokojenosti pracovníků

a o účinnosti motivačních faktorů. Z tohoto důvodu je navrhováno provádění dotazníkového šetření v pravidelných intervalech jednoho roku až dvou let.

Společnost by prováděla dotazníkové šetření sama. Pouze tvorbu prvního dotazníku by zadala externí firmě. Ta by pro ni vytvořila dotazník „šitý na míru“ a společnost by si ho v dalších letech pouze upravovala dle vlastních potřeb.

Díky dotazníkovému šetření získá společnost potřebné informace pro vyhodnocení úspěšnosti současných motivačních faktorů a pro případné přijetí opatření pro jeho zkvalitnění.

5.2 Posouzení přínosů navrhovaných opatření

Společnost v současné době vykazuje kladný výsledek hospodaření, proto může uvolnit určité finanční prostředky pro zlepšení současného motivačního systému. Přesná částka, kterou může společnost vynaložit, není stanovena. [27]

5.2.1 Náklady na navrhovaná opatření

Pro některá z navrhovaných opatření lze již nyní stanovit přesné náklady, avšak jsou zde opatření, která jsou závislá na různých faktorech. Jejich náklady v současné době nelze přesně stanovit.

5.2.1.1 Odměna formou Flexi Passů

Náklady na pracovníka za období jednoho roku budou ve výši 4.000 Kč. V současné době na finanční bonus dosahuje v průměru 370 pracovníků. Pokud by se absence zaměstnanců nezměnila, byly by roční náklady 1.480.000 Kč (viz Tab. č. 11). Možnost, kdy by na odměnu dosahovalo všech 507 pracovníků, přináší náklady 2.028.000 Kč, avšak to je velmi nepravděpodobné. Za předpokladu, že dojde k požadovanému snížení absence pracovníků a na odměnu bude mít nárok o 10 % více pracovníků, tj. 407 pracovníků, budou náklady ve výši 1.628.000 Kč.

Tab. č. 11: Náklady na odměnu formou Flexi Passů

Počet zaměstnanců s nárokem na bonus	Roční náklady na opatření
370	1.480.000 Kč
507	2.028.000 Kč
407	1.628.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.1.2 Poradenství pro řešení problémů pohybového aparátu

Hodinové náklady na externího specialistu se pohybují kolem 400 Kč. Celkové roční náklady by byly závislé na zájmu pracovníků o tuto službu a na počtu potřebných hodin ke konzultacím. Pokud by se průměrně každý měsíc uskutečnilo 20 hodin konzultací, budou roční náklady činit 96.000 Kč (viz Tab. č. 12). [31]

Tab. č. 12: Náklady na poradenství pro řešení problémů pohybového aparátu

Počet hodin	Náklady
1	400 Kč
240	96.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.1.3 Podpora tvořivosti

Běžné náklady na pořízení nástěnky jsou 1.000 Kč. Roční náklady na celkové odměny jsou přímo závislé na počtu smysluplných nápadů a na částkách, které se díky nim ušetří.

5.2.1.4 Kurzy německého jazyka

Náklady na jednu lekci se pohybují kolem 700 Kč. Pokud by společnost pořádala 7 kurzů, ročně by se uskutečnilo 280 lekcí. Celkové náklady by byly ve výši 196.000 Kč (viz Tab. č. 13). [30]

Tab. č. 13: Náklady na jazykové kurzy

Počet lekcí	Celkové roční náklady
1	700 Kč
280	196.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.1.5 Příspěvek na dopravu

Roční náklady příspěvku na dopravu pro jednoho pracovníka by byly 3.600 Kč. Celkové náklady by činily 1.825.200 Kč (viz. Tab. č. 14).

Tab. č. 14: Roční náklady na příspěvek na dopravu

Náklady pro jednoho pracovníka	Celkové náklady
3.600 Kč	1.825.200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.1.6 Zlepšení komunikace, informovanosti a intenzity pochval

Toto opatření nebude v prvním roce spojené s žádnými náklady. Náklady by společnosti vznikly v případě, že by se nepodařilo zlepšit komunikaci nadřízených pracovníků s podřízenými a bylo by nutné zajistit další školení.

5.2.1.7 Dotazníkové šetření

Společnosti by vznikly na tvorbu dotazníku jednorázové náklady vůči externí firmě. Ty by se podle zjištěných informací měly pohybovat kolem 8.000 Kč. V dalších letech by již společnosti nevznikaly žádné další náklady. [29]

5.2.1.8 Celkové roční náklady na navrhovaná opatření

Předpokládané celkové náklady na navrhovaná opatření, které lze v současnosti vyjádřit jsou 3.754.200 Kč (viz Tab. č. 15).

Tab. č. 15: Celkové roční náklady na navrhovaná opatření

	Náklady v Kč
Flexi Passy	1.628.000
Poradenství pro řešení problémů pohybového aparátu	96.000
Nástěnka	1.000
Kurzy německého jazyka	196.000
Příspěvek na dopravu	1.825.200
Tvorba dotazníku	8.000
Celkem	3.754.200

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.2 Přínosy navrhovaných opatření

I když společnosti vzniknou s novými navrhovanými opatřeními jisté náklady, lze očekávat, že se jí tato investice vyplatí. Za posledních několik let se motivační faktory společnosti téměř nezměnily, proto lze předpokládat, že opatření budou pozitivně působit na pracovníky a budou mít tak i dopad na zisk společnosti.

Navrhovaná opatření budou na každého jedince působit jinak, a proto přesně vyčíslené přínosy by bylo možné analyzovat až po určité době od zavedení jednotlivých opatření.

Opatření jsou navržena tak, aby minimalizovala zjištěné slabé stránky motivačních faktorů. Jejich cílem je zdokonalit komunikaci, informovanost pracovníků, zvýšit

intenzitu pochval, podpořit pracovníky v lepší péči o jejich zdraví, přimět je k tvorbě zlepšovacích nápadů a v neposlední řadě jim poskytnout možnost dalšího vzdělávání a získat potřebné informace ohledně jejich motivace. Mezi hlavní přínosy patří vyšší spokojenost a motivace pracovníků, znalost německého jazyka, snížení fluktuace, vyšší produktivita, nižší absence a získání informací o potřebách a spokojenosti pracovníků.

5.2.2.1 Vyšší spokojenost a motivace pracovníků

Slabiny motivačních faktorů byly odhaleny především na základě názorů samotných pracovníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Proto by jejich eliminace měla zapříčinit zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků.

5.2.2.2 Znalost německého jazyka

Díky kurzům německého jazyka dojde u pracovníků k rozvíjení znalostí jazyka a jejich kvalifikace. Současně lze očekávat snížení problému s dorozumíváním českých pracovníků s německými.

5.2.2.3 Snížení fluktuace

Se zvýšenou spokojeností pracovníků bude možno očekávat snížení fluktuace.

„Míra fluktuace vyjadřuje v procentech poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu pracovníků za určité kalendářní období např. jeden rok.“ [16]

Společnost Technické plastové systémy svoji fluktuaci nesleduje, a proto nelze uvést její přesnou hodnotu. I přesto lze předpokládat, že při růstu spokojenosti pracovníků dojde k snížení její hodnoty.

Fluktuace přináší společnosti problém se ztrátou zkušených pracovníků, do kterých už investovala své peníze. Jestliže se společnosti nepodaří ihned najít na uvolněnou pozici náhradu, vznikají jí ztráty spojené s nevykonáváním dané pracovní činnosti (například zastavení lisu). Než společnost obstará nového pracovníka, může ho dočasně zastoupit stálý pracovník či agenturní brigádník. Pokud chybějícího pracovníka zastoupí stálý pracovník, společnosti vznikají náklady spojené s příplatky za přesčas, případně příplatky za práci v noci či o víkendu. Pracovník bude více unavený a nemusí podávat tak dobré výkony. V druhém případě má společnost sice na brigádníka menší náklady než na stálého pracovníka, ale protože do společnosti přicházejí z velké části stále jiní brigádníci, musí je společnost neustále zaškolovat a zaučovat na dané pozice. Zde

společnosti tedy vznikají náklady na zaškolení a ztráty z nižší produkce a produkce vadných dílů.

S přijímáním nového pracovníka vznikají společnosti náklady na jeho přijetí a na zaučení. Mezi ty základní patří náklady na:

- personální práce,
- pracovní oděv – boty, kalhoty, trička a mikina,
- zdravotní prohlídku,
- zaučení a školení o bezpečnosti o ochraně zdraví při práci – nové pracovníky zaučují i zaškolují interní pracovníci. Pracovníci bývají nejčastěji školeni i zaučeni ve skupině a náklady jsou proto závislé na množství pracovníků ve skupině.

Celkové základní náklady jsou přibližně 5.400 Kč (viz Tab. č. 16). Náklady se však velmi liší dle pozice, na kterou je pracovník přijímáný, proto výše zmíněné základní náklady mohou být rozšířeny o další náklady. [27]

Tab. č. 16: Základní přibližné náklady na přijetí a zaučení

	Náklady
Personální práce	1.000 Kč
Pracovní oděv	2.000 Kč
Zdravotní prohlídka	400 Kč
Zaučení a školení	2.000 Kč
Celkem	5.400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2014

Ztrátu představuje pro společnost i nižší produkce nového pracovníka a zvýšení počtu vadných dílů. Tyto ztráty jsou závislé na druhu pracovní činnosti, kterou pracovník vykonává. Jelikož pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců je odlišná a pracovníci vytváří výstupy o odlišných hodnotách, nelze jednoznačně tuto ztrátu stanovit. Společnost odhaduje, že produktivita nového pracovníka v prvním týdnu dosahuje 50 % požadovaných výkonů pracovníka, do dvou měsíců 70–80 % a do 3 měsíců 90 %. [27]

5.2.2.4 Snížení absence

Především finanční bonus a poradenství pro řešení zdravotních problémů pohybového aparátu by měly zajistit lepší zdraví pracovníků a následné snížení absence.

Absence přináší společnosti nemalé náklady. Chybějícím pracovníkům musí od 4. do 14. dne vyplácet náhradu mzdy. Dále společnost musí zajistit náhradníka na pracovní pozici, kde zaměstnanec chybí. Pokud ho společnost neprodleně nezajistí, vznikají jí opět ztráty z neobsazeného pracovního místa. Společnost náhradu pracovníka obstarává pomocí nařízených přesčasů ostatním pracovníkům, nebo přijetí brigádníka od personální agentury. Společnosti na náhradníka vznikají stejné náklady jako v případě, kdy dočasně zastupuje pracovní místo, na které společnost hledá nového pracovníka (viz výše). [27]

5.2.2.5 Zvýšení produktivity pracovníků

Navrhovaná opatření budou mít vliv i na produktivitu pracovníků. Zlepšení komunikace a následné spolupráce, vyšší informovanost, vyšší intenzita pochval, nižší nemocnost a celková vyšší spokojenost a motivace jsou faktory, které mají pozitivní vliv na zvýšení produktivity. Od motivačního faktoru k tvorbě nápadů lze očekávat mnoho užitečných návrhů, které usnadní či zrychlí pracovní činnosti a tím také dojde k zvýšení produktivity.

Produktivita práce je důležitým ukazatelem pro výkonnost podniku. Jednou z možností sledování produktivity pracovníků je zisk na jednoho pracovníka. Vývoj zisku na pracovníka ve společnosti během 6 let lze pozorovat v Tab. č. 17 (vztahuje se ke všem pracovníkům společnosti, nejen k pracovníkům z výroby). Společnost od roku 2010 dosahuje pozitivně rostoucích hodnot. Zavedení motivačních faktorů by mělo přispět k ještě většímu růstu. [28]

Tab. č. 17: Vývoj zisku na jednoho pracovníka (v tis. Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zisk na 1 zaměstnance	-131,7	-128,4	-264,1	45,5	201,9	250,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

5.2.2.6 Informace o potřebách a spokojenosti pracovníků

Díky pravidelnému provádění dotazníkového šetření společnost získá důležité informace o potřebách pracovníků, o jejich názorech a spokojenosti s motivačními faktory. Na základě těchto údajů bude společnost moci reagovat a zdokonalovat motivační systém.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný způsob motivace pracovníků společnosti Technické plastové systémy s.r.o., zjistit silné a slabé stránky motivačních faktorů za pomoci dotazníkového šetření a na jejich základě navrhnout opatření pro zkvalitnění motivačního procesu společnosti.

V první části práce byla představena společnost, její historie, předmět podnikání, cíle, hospodaření, poměrové ukazatele, organizační struktura, výroba a SWOT analýza. Společnosti se věnovala i druhá část, která popisovala její vnější prostředí. V mikroprostředí byli analyzováni dodavatelé, odběratelé, partneři a konkurence. Pro popsání makroprostředí byla užita PEST analýza. Byly tak postupně uvedeny politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní prostředí a technologické vlivy.

Třetí část práce se zabývala hlavními úkoly v rámci motivační politiky. Nejdříve byla charakterizována motivace, motivace pracovního jednání, vztah motivace-výkon a stimulace. Poté byly uvedeny hlavní stimulační prostředky a možné oblasti jejich využití. A jako poslední byl popsán proces vzdělávání, rozvoje, hodnocení a odměňování.

Ve čtvrté části práce byly analyzovány současné motivační faktory společnosti, které společnost dělí na peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní faktory byla zahrnuta základní mzda, prémie, finanční bonus, příplatky za přesčas a mezi nepeněžní faktory například stravenky, pochvala a uznání, školení, pracovní prostředí a firemní a společenské akce. Pro analyzování silných a slabých stránek motivačních faktorů a pro zjištění spokojenosti a názorů pracovníků o motivaci ve společnosti bylo společně s informacemi od vedoucí personálního oddělení využito dotazníkového šetření. Po vyhodnocení tohoto šetření se jako slabá stránka ukázala například nedostatečná komunikace, informovanost a pochvala, vysoká absence pracovníků, motivace k tvořivosti a vzdělání operátorů.

V páté části byla pro eliminaci zjištěných slabých stránek navržena opatření. Mezi tyto opatření patří odměna formou Flexi Passů, poradenství pro zdravotní problémy pohybového aparátu, kurzy německého jazyka, příspěvek na dopravu, dotazníkové šetření, zlepšení komunikace, informovanosti a intenzity pochval a podpora tvořivosti.

Dále v této části byly vyčísleny přibližné náklady navrhovaných opatření a vyjádřeny jejich přínosy.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Velikost jednotlivých společností TPS-group k roku 2013	12
Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech	14
Tab. č. 3: Výsledky hospodaření z běžné činnosti během šesti let	15
Tab. č. 4: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability (v tis. Kč).....	16
Tab. č. 5: Ukazatele rentability v období 2007–2012 (v %).....	16
Tab. č. 6: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity.....	17
Tab. č. 7: Ukazatele likvidity v období 2007–2012	18
Tab. č. 8: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity	19
Tab. č. 9: Ukazatele aktivity v období 2007–2012	19
Tab. č. 10: Náklady na současné motivační faktory za rok 2013	43
Tab. č. 11: Náklady na odměnu formou Flexi Passů	59
Tab. č. 12: Náklady na poradenství pro řešení problémů pohybového aparátu.....	60
Tab. č. 13: Náklady na jazykové kurzy	60
Tab. č. 14: Roční náklady na příspěvek na dopravu	60
Tab. č. 15: Celkové roční náklady na navrhovaná opatření	61
Tab. č. 16: Základní přibližné náklady na přijetí a zaučení.....	63
Tab. č. 17: Vývoj zisku na jednoho pracovníka (v tis. Kč)	64

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Cyklus – vzdělávání, rozvoj, hodnocení a odměňování.....	35
Obr. č. 2: Návratnost dotazníků	44
Obr. č. 3: Rozdělení respondentů dle pohlaví.....	44
Obr. č. 4: Rozdělení respondentů dle věku.....	45
Obr. č. 5: Rozdělení respondentů dle pracovních pozic	45
Obr. č. 6: Hodnocení současných motivačních faktorů (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)	46
Obr. č. 7: Rozdělení respondentů dle spokojenosti se současným způsobem motivace	47
Obr. č. 8: Věnují respondenti čas či peníze svému zdraví?	47
Obr. č. 9: Co splňuje nadřízený respondentů.....	48
Obr. č. 10: Dostávají respondenti zpětné informace o svém pracovním výkonu?.....	48
Obr. č. 11: Chybí respondentům nějaké informace od nadřízeného?	49
Obr. č. 12: Může nadřízený udělat něco pro zlepšení spolupráce?	49
Obr. č. 13: Která opatření by respondenty motivovala k vyšším výkonům?	50
Obr. č. 14: Vznikají na pracovišti konflikty?.....	51
Obr. č. 15: Spokojenost respondentů se způsobem odměny za dobré výkony	51
Obr. č. 16: Spokojenost respondentů s pracovním prostředím	52
Obr. č. 17: Rozdělení respondentů dle svědomitého provádění práce	52
Obr. č. 18: Mají respondenti nápady na zlepšování pracovních činností?	53
Obr. č. 19: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s dalším vzděláváním.....	53

Seznam použitých zkratek

PEST	Politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby
GmbH	Společnost s ručením omezeným
Co. Ltd.	Společnost s ručením omezeným
S de RL de CV	Společnost s ručením omezeným
AG	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TPS	Technické plastové systémy
HR	Lidské zdroje
VH	Výsledek hospodaření
ESD	Elektrostatický výboj
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
HDP	Hrubý domácí produkt

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2
- [2] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0
- [3] FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vydání, Praha: Computer press, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-515-6.
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000, 121 s., ISBN 80-7226-386-2.
- [5] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1995, 212 s., ISBN 80-85865-13-0.
- [6] HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 180 s., ISBN 978-80-7357-492-5.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vydání. Praha: Grada, 1996, 192 s., ISBN 80-7169-206-9.
- [8] PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání, Praha: VŠE, 1996, 210 s., ISBN 80-7079-283-3.
- [9] RYLOVÁ, Zuzana., TUNKROVÁ, Zlataše. *Daňové zákony 2012: s komentářem změn*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2012. 254 s., ISBN 978-80-251-3794-9.
- [10] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 432 s., ISBN 978-80-247-3339-5.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993, 334 s., ISBN 80-85424-92-4.
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s., ISBN 80-868-9848-2.
- [13] THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vydání, Praha: ASPI, 2007, 249 s., ISBN 978-80-7357-267-9.

Elektronické zdroje

- [14] Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, 2013 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
- [15] Flexi Pass. *Moje sodexo* [online]. Sodexo, © 2014 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>
- [16] Fluktuace zaměstnanců. *Openn* [online]. OPENN s.r.o. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/fluktuace_zamestnancu/cz
- [17] Fluktuace – diagnóza a léčba. *PersonAll* [online]. PersonAll, © 2005 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketingová situační analýza a predikce vývoje. *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [19] *Mulec industrial packaging* [online]. Mulec industrial packaging [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.multecpkging.com>
- [20] O nás. *Basf* [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: http://www.basf.cz/ecp2/About_us_cz/index
- [21] Our Four Business Groups. *Faurecia* [online]. [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en/le-groupe/our-four-business-groups>
- [22] SWOT analýza. *BRAIN TOOLS* [online]. BRAIN TOOLS GROUP s.r.o. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UnuB-XBg-9E>
- [23] SWOT analýza. *MANAGEMENT MANIA* [online]. ManagementMania.com. Poslední změna 12. 10. 2013 [cit. 2013-13-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [24] Technické plastové systémy s.r.o. *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/technicke-plastove-systemy-s-r-o-27997804/>
- [25] Unternehmen. *Swoboda* [online]. Swoboda KG [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.swoboda.de/Unternehmen/10/de>

Ostatní

[26] Interní materiály společnosti Technické plastové systémy s.r.o.

[27] Rozhovory s Mgr. Petrou Váverkovou Rezlerovou, vedoucí personálního oddělení, Dýšina 2013–2014

[28] Výroční zprávy společnosti 2007–2012

[29] Zpráva o nabídce od společnosti Inboox CZ, 2014

[30] Zpráva o nabídce od České jazykové školy, 2014

[31] Zpráva o nabídce externího specialisty pro poradenství pohybového aparátu, 2014

Seznam příloh

Příloha A: Logo společnosti

Příloha B: Zobrazení společností TPS-group na mapě

Příloha C: Organizační struktura společnosti Technické plastové systémy s.r.o.

Příloha D: Ukázka výrobků společnosti

Příloha E: Dotazník

Příloha A: Logo společnosti



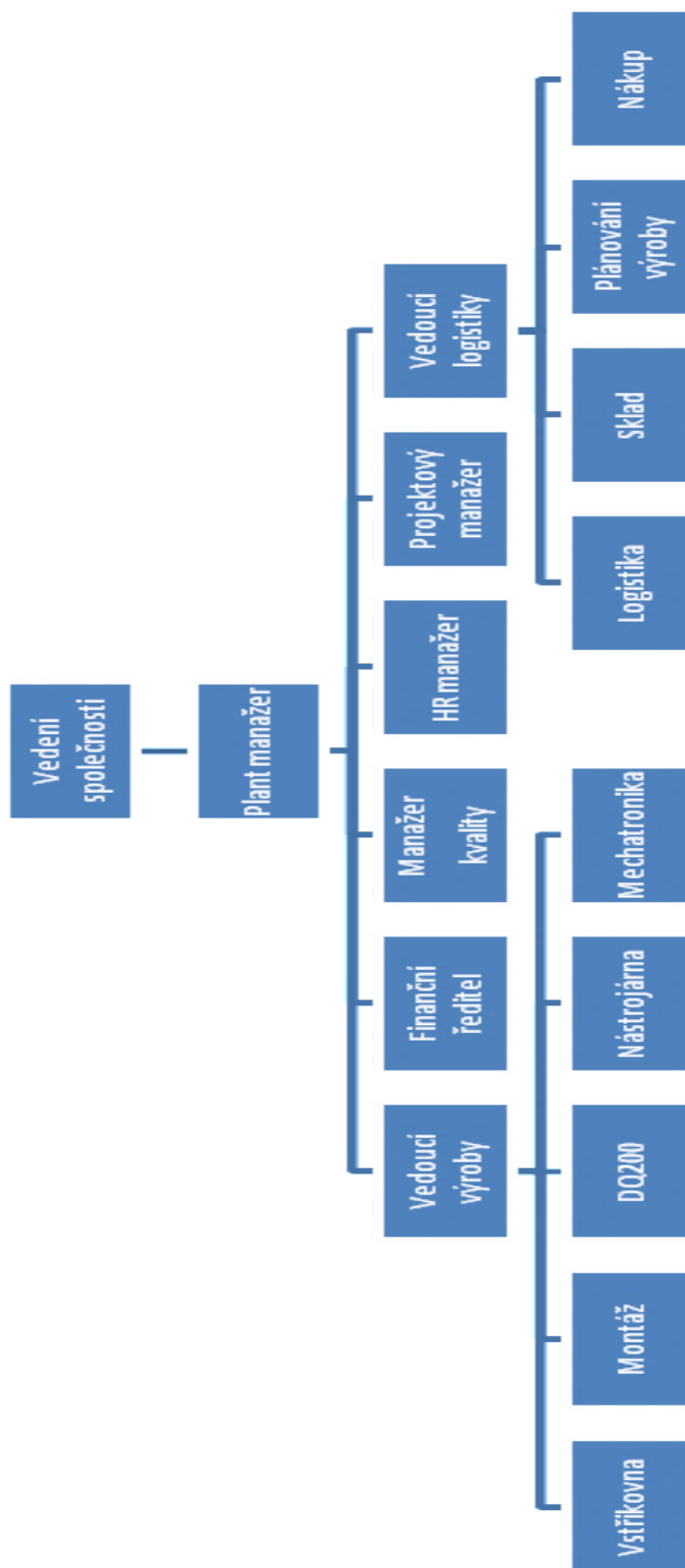
Zdroj: [26]

Příloha B: Zobrazení společností TPS-group na mapě



Zdroj: [26]

Příloha C: Organizační struktura společnosti Technické plastové systémy s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2014

Příloha D: Ukázka výrobků společnosti

Pedály do automobilů



Pohledové díly k autosedačkám



Rámečky řídicích jednotek pro dvojspojkové převodovky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Příloha E: Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a zpracovávám bakalářskou práci týkající se motivace zaměstnanců. Chtěla bych Vás tímto poprosit o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji, Klára Strnadová.

Vámi vybranou odpověď zaškrtněte, případně doplňte odpověď.

1. **Pohlaví:** Muž Žena
2. **Věková kategorie:** 18-25 let 26-35 let 36-45 let 46 let a více
3. **Pracovní pozice:** Mistr Operátor Seřizovač Kontrolor
 Materialista Mechatronik Údržbář-elektrikář Nástrojař
4. **Označte, jak moc Vás ve firmě motivují následující faktory (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).**

	1	2	3	4	5
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příplatky za přesčas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanční bonus za tříměsíční naplnění fondu pracovní doby (1.000 Kč)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní a společenské akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní rozvoj (vzdělávání)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemné pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **Jste spokojen/a se současným způsobem motivace? Pokud ne, proč?**
 Ano Ne,
6. **Věnujete čas či peníze svému zdraví? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, proč?**
 Ano,
 Ne,

7. Rozhodněte, co splňuje Váš nadřízený

- Je odborník, který své práci rozumí Ano Ne
- Umí jednat a komunikovat s pracovníky Ano Ne
- Zajímá se o Vaše pracovní problémy Ano Ne
- Povyšuje se nad své podřízené Ano Ne
- Zajímá ho Váš názor (týkající se práce) Ano Ne
- Má přirozenou autoritu Ano Ne

8. Dostáváte zpětné informace o Vašem aktuálním pracovním výkonu?

- Ano Ne

9. Schází Vám nějaké informace od Vašeho nadřízeného? Pokud ano, jaké?

- Ano, Ne

10. Mohl by Váš nadřízený udělat něco pro zlepšení spolupráce? Pokud ano, co?

- Ano, Ne

11. Jaké opatření by Vás motivovalo k vyšším výkonům a k vyšší spokojenosti? (vyberte max. 3)

- Příspěvek na penzijní pojištění
- Nárok na Flexi Passy (poukázky na sportovní aktivity, vzdělání, zdravotní péči, cestování, ...)
- Pořádání firemních akcí (sportovní turnaje, výlety)
- Kurzy cizího jazyka s finančním příspěvkem firmy
- Vystavění firemní školky
- Firemní posilovna
- Slevy na masáže, poukázky do lékárny
- Zvýšení finančního bonusu za tříměsíční naplnění fondu pracovní doby o hodnotu 1.000Kč
- Příspěvek na dopravu
- Lepší vybavení pracoviště
- Jiné.....

12. Vznikají na pracovišti konflikty? Pokud ano, napište z jakého důvodu (osobní konflikty, nedorozumění, pracovní nekázeň atd.)

- Ano, mezi spolupracovníky Ano, mezi podřízeným a nadřízeným Ne
- Z důvodu.....

13. Jste spokojen/a se způsobem odměny za dobře vykonanou práci? Pokud ne, proč?

- Ano
- Ne,

14. Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém pracujete? Pokud ne, proč?

Ano

Ne,

15. Domníváte se, že děláte svoji práci svědomitě? Pokud ne, uveďte, co Vám brání.

Ano

Ne,

16. Máte nápady jak zlepšit pracovní činnosti pro ulehčení či urychlení práce? Pokud ano, jaké?

Ano, ale nechávám si je pro sebe

Ano, informuji o nich své nadřízené

Mezi mé nápady patří:.....

Nemám

17. Jste spokojen/a s možností dalšího vzdělávání (např. školení), které Vám společnost nabízí? Pokud ne, proč?

Ano

Ne,

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Abstrakt

STRNADOVÁ, Klára. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2014

Klíčová slova: motivace, motivační faktory, stimulace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma motivace pracovníků ve společnosti Technické plastové systémy s.r.o. Hlavním cílem práce bylo analyzovat současné motivační faktory společnosti a navrhnout případná opatření pro jejich zkvalitnění.

V první a druhé části práce je charakterizována společnost a její vnější prostředí. Třetí část práce se věnuje hlavním úkolům v rámci motivační politiky podniku. Současné motivační faktory společnosti jsou charakterizovány ve čtvrté části práce a současně jsou zde pomocí dotazníkového šetření analyzovány silné a slabé stránky motivačních faktorů. Na základě zjištěných slabých stránek byla v poslední části navržena opatření pro posílení motivace zaměstnanců a byly definovány jejich přínosy.

Abstract

STRNADOVÁ, Klára. *Economic assessment of benefits in the motivational program of a company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, WBU in Pilsen, 73 p., 2014

Key Words: motivation, motivational factors, stimulation

This Bachelor thesis focuses on the motivation of employees in the company Technické plastové systémy s.r.o. The main aim of this thesis was to analyse current motivational factors of the company and propose potential measures for their improvement.

In the first and second part of this thesis, the company and its external environment are characterized. The third part of the thesis is dedicated to the main tasks within motivational policy of the company. Current motivational factors of the company are described in the fourth part of the thesis, and concurrently strengths and weaknesses of motivational factors are analysed using the findings from a questionnaire survey. In the last part of the thesis, the measures were proposed on the basis of identified weaknesses in order to enhance the motivation of employees.