

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti greiner packing s.r.o.

Andrea Tomanová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea TOMANOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků
ve společnosti greiner packaging s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné materiály společnosti greiner packaging s. r. o. a odbornou literaturu vztahující se k dané problematice.
2. Provedte dotazníkové šetření současných motivačních a stimulačních faktorů v dané společnosti.
3. Zhodnoťte výsledky dotazníkového šetření.
4. Navrhněte doporučení pro společnost greiner packaging.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

[3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.

[4] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

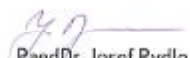
[5] MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Albert Lutka**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **10. října 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **12. prosince 2008**

Ve Zlíně dne 31. října 2008


PaedDr. Josef Rydlo
2008. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
2008. vedoucí katedry

ABSTRAKT

Svou bakalářskou práci na téma „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti greiner packaging s. r. o.“ jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám motivací a stimulací pracovníků. Dále uvádím systém odměňování a druhy zaměstnaneckých výhod. V analytické části rozebírám jednotlivé zaměstnanecké výhody ve společnosti greiner packaging s. r. o. a věnuji se analýze motivaci zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. V závěru bakalářské práce jsem navrhla z výsledku dotazníkového šetření určitá doporučení pro společnost, která by mohla zlepšit stávající motivační systém.

Klíčová slova:

lidské zdroje, motivace, motiv, potřeba, motivace pracovního jednání, stimulace, odměňování, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

I divided my bachelor thesis titled „Analysis of motivational factors and stimulation of employees in company greiner packaging s. r. o.“ to a theoretical and practical parts. In the theoretical part I analyse motivation and stimulation of employees. Then I mention combination compensation and kinds of employee benefits. In the analytical part I analyse employee benefits in the company greiner packaging s. r. o. and I attend to analyse motivation of employees means of questionnaire. In the conclusion I suggested recommendation for the company, which should improve existing motivational system.

Keywords:

human resources, motivation, incentive, need, work action motivation, stimulation, remuneration, employee benefits

Poděkování

Tato bakalářská práce vznikla díky podpoře pana Ing. Alberta Lutky, který byl vedoucím mé bakalářské práce a věnoval mi tímto svůj čas i zkušenosti. Dále děkuji celému vedení společnosti Greiner packaging slušovice s. r. o. za výbornou spolupráci a umožnění provedení dotazníkového šetření ve společnosti.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	10
1.1 STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
2 MOTIVACE.....	11
2.1 MOTIVY A POTŘEBY	11
2.2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ	12
2.2.1 Teorie pracovní motivace.....	12
3 STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	15
3.1 STIMULACE PRACOVNÍKŮ	15
4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	18
4.1 SLOŽKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	18
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
4.2.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod	21
4.2.2 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod	21
II ANALYTICKÁ ČÁST	23
5 SPOLEČNOST GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S. R. O.....	24
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	27
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	28
6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE SPOLEČNOSTI	29
6.1 SOCIÁLNÍ VÝHODY	29
6.2 PRACOVNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	31
6.3 POZIČNÍ VÝHODY	32
7 ANALÝZA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING S. R. O.....	33
7.1 METODA ŠETŘENÍ.....	33
7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	33
ZÁVĚR.....	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti greiner packaging s. r. o. je název tématu pro mou následující bakalářskou práci. Hlavním cílem mé bakalářské práce je zpracovat analýzu motivačních faktorů a dotazníkové šetření, které bude zjištěno od stávajících zaměstnanců ve společnosti. Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony, či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči firmě, se ukazuje jako nesprávné. Přesto v praxi k tomuto zjednodušení dochází. Kde například působí pochvala, nemusí být účinné zaměstnanecké výhody a naopak. Efektivní motivace zaměstnanců patří k nejsložitějším manažerským úkolům.

Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Jednoduchý návod, který by dokázal motivovat všechny zaměstnance neexistuje. Každý má své jedinečné motivační faktory a úkolem vedoucích pracovníků je tyto faktory nalézt. Znalost zájmu pracovníků je nesmírně důležitá i u zaměstnaneckých výhod. Pokud neodpovídají potřebám pracovníků, firmy zbytečně vynakládají své finanční prostředky. Pro zaměstnavatele je v praxi velmi těžké najít univerzální výhody, které budou vhodné pro všechny pracovníky. Mezi pracovníky všech věkových kategorií jsou jednoznačně nejpopulárnější finanční benefity, zahrnující penzijní připojištění a životní pojištění.

Jelikož je na trhu práce nedostatek kvalitních zaměstnanců, firmy se musí mnohem více snažit udržet si klíčové pracovníky, proto objevují nové druhy benefitů. Příkladem zde mohu uvést placené dny volna na překonání krátkodobé nemoci nebo dovolená navíc. Zaměstnavatelé konečně zjistili, že odpočinek, dobrá nálada a dobrý zdravotní styl zaměstnance se projeví na jeho produktivitě práce.

Při zavádění nových zaměstnaneckých výhod, nebo při změně systému nepeněžního odměňování je potřeba vyřešit několik základních otázek. Jaké benefity? Jakým zaměstnancům? V jaké hodnotě? Jakým způsobem? Problémem na českém trhu práce je to, že stravenky jako jedna z nákladově efektivních zaměstnaneckých výhod ztratili svůj motivační efekt, protože se stali v českých firmách standardem. Mobilní telefony jsou dnes již také vnímány jako běžný pracovní nástroj, ačkoliv ještě v devadesátých letech představovali pro zaměstnance velice atraktivní nadstandardní zaměstnaneckou výhodu.

Při řešení otázky, jaké benefity zvolit, se tedy firmy začínají ohlížet po více nadstandardních výhodách. Patří sem především příspěvky na penzijní připojištění, kapitáloví životní pojištění

a příspěvky na aktivní odpočinek zaměstnanců ve volném čase. Mezi volno-časové benefity patří příspěvky na služby sportovních, kulturních, rekreačních, zdravotních a vzdělávacích zařízení. Žádný pracovník nebude pracovat přesně podle našich nevyslovených očekávání jen tak sám od sebe. Pracovní výkon ve společnosti greiner packaging s. r. o. je potřeba ovlivňovat třemi veledůležitými oblastmi řízení lidských zdrojů. A to hodnocením, odměňováním a rozvojem.

Bakalářskou práci jsem rozčlenila na dvě části a to na teoretickou a analytickou. teoretické části se budu zabývat motivací obecně, stimulací pracovníků a systému odměňování zaměstnanců. V analytické části se stručně zmíním o společnosti greiner packaging s. r. o. a popíši zaměstnanecké výhody ve společnosti. Dále provedu analýzu motivačních faktorů na základě výsledků dotazníkového šetření.

V mé bakalářské práci bude pro mě nejdůležitějším pomocníkem dotazník, ze kterého zjistím současnou spokojenost zaměstnanců ve společnosti a navrhu pro společnost určitá doporučení a návrhy na zlepšení do budoucna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace pracovalo se zaměstnanci jako s nejdůležitějším jměním – nehmotným aktivem, zdrojem konkurenční výhody. Aby prostředky vložené do jejich rozvoje bralo jako investici, která produkuje značnou přidanou hodnotu.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou podstatnou konkurenční výhodou. [1]

1.1 Strategie lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů strategie. Pokud chce management firmy mít dobrou strategii, musí mít stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí chtít a umět řídit získávání znalostí pracovníků a musí umět pracovníky získávat. Pokud je toto splněno, musí management dokázat řídit pracovní výkony, odměňovat je a regulovat pracovní vztahy.

Konkurenční výhody může firma dosáhnout tehdy, jestliže má lidi, které je schopna učit rychleji a efektivněji než konkurence. Samozřejmě by tito lidé měli být ochotni se učit.

Řízení lidských zdrojů je součástí řízení firmy jako celku. Lidé jsou jedním ze zdrojů, které firma potřebuje pro to, aby byla schopna plnit dlouhodobě své cíle. Lidé jsou stejně nutným zdrojem jako finance, marketing, stroje a podobně.

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má. [2, s. 97]

2 MOTIVACE

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Jsou to manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho že, lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizace.

Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. [3, s. 159]

Jestliže je člověk k výkonu nedostatečně motivován, je výsledek neuspokojivý. Nadměrná motivace ústí často v destrukci činnosti, takže výsledek je rovněž neuspokojivý. Naproti tomu přiměřená motivace směřuje k žádoucí úrovni výkonu. [4, s. 184]

2.1 Motivy a potřeby

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání lze vyjádřit pojmy motiv nebo potřeba. Motivy vysvětlují, co vede pracovníka ke změně profese nebo zaměstnání, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá.

Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince, subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti. [5, s. 133]

2.2 Motivace pracovního jednání

Pracovní motivací se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace.

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Z tohoto hlediska se rozlišují:

- § přímé (vnitřní) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace,
- § nepřímé (vnější) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty. [6, s. 57]

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí např. osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. [7, s. 42]

2.2.1 Teorie pracovní motivace

Maslowova hierarchie potřeb

Nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti je A. Maslowa. Podle něj jsou nejdůležitějšími motivačními stimuly potřeby. Maslow utřídil potřeby do pěti skupin a seřadil je do systému, známého Maslowova pyramida nebo také Maslowova hierarchie potřeb. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních po nejvyšší. Jestliže se uspokojí potřeby na určité úrovni, jejich důležitost v celkovém systému motivace klesá a vyvstává další, vyšší úroveň potřeb. Aby mohla začít působit určitá úroveň potřeb jako motivační faktor, musejí být napřed uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. [8, s. 135]



Obr. 1. Maslowova hierarchie . Zdroj: Tureckiová, M., 2004, str. 59.

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze doložit nejen její rozšířenou znalostí mezi manažery a existencí testů manažerských preferencí ve smyslu využívání určitých nástrojů motivace, ale také snadným „převodem“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality:

- § fyziologické potřeby pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, nimž jsou saturovány také některé další potřeby,
- § potřeby jistoty a bezpečí zase pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistoty pracovního místa,
- § sociální potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestíž),
- § naplnění potřeb uznání, které již nemusí být společné všem lidem, pak přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování,
- § potřeba seberealizace (sebeaktualizace) je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese. [6, s. 60]

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jednou z teorií, která poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Tato teorie tvrdí, že existují tzv. hygienické faktory a motivátory.

Mezi hygienické faktory patří například: firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg říká, že přítomnost hygienických faktorů motivaci nevytváří. Pokud jsou hygienické faktory nepřítomny, způsobují nespokojenost. Jsou-li motivátory přítomny, vyvolávají vysokou míru motivace, jejich nepřítomnost ovšem nevyvolává velkou nespokojenost.

Lidé ve firmách vnímají hygienické faktory jako něco, na co mají nárok (mzda, pracovní podmínky). Vnímají je teda jako samozřejmost, která ale nevede k motivaci (uznání, povýšení, možnost osobního růstu). Pokud motivátory nejsou, nevede to k přílišné nespokojenosti.

Teorie nám říká:

- § Uspokojení z práce ovlivňují motivátory a hygienické faktory.
- § Motivace a výkon se zlepšuje, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostávají zpětnou vazbu. Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.
- § Je dobré vnímat vazbu mezi strategií odměňování, motivací a výkonem. Na odměňování je třeba se dívat i z pohledu pracovníka.
- § Je dobré uvědomit si rozdíl mezi peněžními stimuly a nepeněžními odměnami a rozlišovat mezi výkonem a přínosem. [2, s. 54]

3 STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce. K ovlivňování člověka jako pracovníka dochází v jakémkoli procesu sociální interakce.

Zvýšení výkonové motivace je možno v organizaci docílit využíváním řady podnětů, stimulujících výkon. Především jsou to:

- § zlepšování pracovního prostředí,
- § zdokonalování a využívání moderních technologií při práci,
- § rozvíjení procesu inovačních změn,
- § zdokonalování kvality pracovního života, zlepšování bezpečnosti práce ochrany zdraví při práci,
- § podporování hygienických a zdravotních podmínek práce,
- § modernizování režimu organizace práce,
- § zlepšování metody hodnocení a odměňování pracovníků,
- § vytváření vhodných kariérových, motivačních a protistresových programů.

Cílem těchto opatření je zkvalitňování motivace lidí k vysoce efektivní práci. [9, s. 68]

3.1 Stimulace pracovníků

Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Jako stimuly můžeme označit jakékoli podněty, který vyvolávají změny v motivaci člověka.

Tyto podněty lze členit na:

- § impulzy (vnitřní podněty) např. bolest zubu,
- § incentivy (vnější podněty) např. finanční odměna, pochvala apod.

Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu – stimulace kladným hodnocením či odměnou, nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků – stimulace

záporným hodnocením, sankcí, trestem. Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s motivací daného jedince.

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka-pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací pracovníků k práci sleduje každý manažer v podstatě dva cíle:

§ podceňování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem

§ další osobností rozvoj pracovníků.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát.

Obecně platí, že čím je společnost vyspělejší, tím větší roli hraje rozmanitost účinně působících stimulů. Naopak čím je společnost méně vyspělá, tím větší váhu má ekonomická stimulace nebo dokonce ekonomické donucení.

Hledání prakticky aplikovatelných postupů, které mohou ovlivnit pracovní ochotu lidí, musí být zaměřeno na hodnocení efektivnosti používaných stimulů. Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Naopak rušivě na pracovníka působí to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb.

Stimulační význam mohou mít následující skutečnosti:

§ **Hmotná odměna**

Význam tohoto činitele je dán faktem, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb. Je žádoucí, aby manažer měl možnost hmotné odměňování řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat. Silnější stimulační účinek je přitom přisuzován pohyblivým složkám odměny (prémie) než fixní částce platu. Mezi další formy odměny lze zařadit nefinanční benefity (služební auto, mobilní telefon, různé formy pojištění).

§ **Obsah práce**

Stimulující účinek je samozřejmě připisován i vlastnímu obsahu a celkovému charakteru práce. Významnou roli zde hrají zejména odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj apod.

§ **Manažer**

Velký stimulační význam má styl vedení uplatňovaný bezprostředním nadřízeným, formálně a neformálně prováděné pracovní hodnocení, přístup k řešení konfliktů, předávání informací, formy komunikace i celkové vyznění jeho osobnosti.

§ **Atmosféra pracovní skupiny**

Sociální faktory mají silný stimulační účinek. Úroveň pracovních a osobních vazeb v rámci pracovní skupiny, průhlednost a otevřenost vztahů významně ovlivňují spolupráci a výkon celé pracovní skupiny.

§ **Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku o zlepšování pracovních podmínek a přizpůsobování režimu práce se projevuje jak ve výkonu pracovníků, tak v posílení vztahu mezi pracovníky v organizaci, ve vytváření jejich loajality.

§ **Další faktory**

Společenské hodnocení práce a pracovního oboru závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti.

Stimulační vliv může mít rovněž image podniku, aktuální politická a ekonomická situace, ale i aktuální úroveň rodinných vztahů. [10, s. 224]

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Většina manažerů se shoduje na tom, že otázky peněz není jediným důvodem k setrvání zaměstnance ve firmě. Jsou upřednostňovány jiné hodnoty zaměstnání a motivy práce, než jen peníze. Např. dobré mezilidské vztahy, dostatek volného času, možnost dalšího vzdělávání, kariérní růst, možnost vykonávat zajímavou nerutinní práci atd. Moderní systém odměňování proto upozorňuje na to, že jeho součástí je i nehmotná forma odměňování, kterou se musíme nutně zabývat, chceme-li, aby zaměstnanci maximálně přispívali k efektivnosti a prosperitě firmy. Nehmotná forma odměňování může být formální a neformální. Za formální nehmotné odměňování lze označit např. různá oficiální uznání (diplomy), povýšení na vyšší pracovní pozici, prestižní účast na některých rozhodovacích procesech firmy. Za neformální nehmotnou odměnu považujeme např. úctu, kterou prokazují spolupracovníci zaměstnanci, m jehož si váží.

V současné době jsou motivace a odměňování nejčastěji frekventovanými slovy v různých vystoupeních manažerů. Jedním z důvodů tohoto zájmu je neustálé snižování nákladů na mzdy. Dalším, neméně významným důvodem je zjištění, že pouze zaměstnanci silně motivovaní k plnění podnikatelských cílů firmy dokáží obstát v současné náročné nabídce konkurenčních služeb zákazníkům a neustále se přizpůsobovat proměnlivým, dynamickým potřebám zákazníků.

Při tvorbě systému odměňování vycházíme ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců. Systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní a účinný motivační systém, jenž naplňuje princip poctivé odměny za slušně odvedenou práci.

[11, s. 157]

4.1 Složky systému odměňování

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje ne-peněžní odměny (uznání, ocenění, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu. [3, s. 553]

Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako kompenzace za vykonávanou práci.

Moderní personalistika chápe odměňování ze širšího hlediska a zahrnuje do něj také:

- § zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu,
- § povýšení pracovníka,
- § vzdělávání pracovníka,
- § formální uznání,
- § pověřování významnými pracovními úkoly,
- § pověřování vedením lidí,
- § rozmanitá a zajímavá práce,
- § dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- § příjemný styl vedení lidí v podniku,
- § vytváření příznivějších pracovních podmínek

Můžeme vidět, že některé formy odměny nemají a ni hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost.

Určitou odměnou pro pracovníka jsou i jeho vnitřní pocity související s vykonávanou prací, jako je pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit vlastního významu, pocit seberealizace, pocit plynoucí z postavení, z naplňování kariéry apod. Tyto odměny mají individuální povahu, která je závislá na hodnotách, které pracovník vyznává, na jeho osobnosti a potřebách. Zaměstnavatel je nemá pod kontrolou, může však vytvořit takové podmínky, aby se u pracovníků tyto vnitřní pocity dostavovaly (např. v oblasti vytváření pracovních úkolů, pracovních podmínek či vztahů ve firmě). [12, s. 158]

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice.

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin, a to na výhody sociální povahy, výhody vztahující se k práci a výhody spojené s postavením ve společnosti tzv. poziční výhody.

- § K sociálním zaměstnaneckým výhodám patří: kultura a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, půjčky aj.
- § Za pracovní zaměstnanecké výhody považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování, další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.
- § Poziční zaměstnanecké výhody, používají zaměstnanci z klíčových funkcí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. Jsou to zejména manažerské výhody (auto, mobil, stáže). [11, s. 174]

Zaměstnanecké výhody mohou přispívat k:

- § zvyšování spokojenosti,
- § stabilizaci zaměstnanců,
- § k rozvoji zaměstnanců,
- § tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují pro zaměstnance dodatečná finanční zvýhodnění,
- § zvyšují atraktivitu podniku navenek (jeho konkurenční schopnost).

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody ve firmách:

- § stravování zaměstnanců
- § důchodové připojištění
- § životní pojištění
- § podnikové půjčky
- § dětská rekreace
- § dárcovství krve
- § sportovní aktivity
- § kulturní aktivity
- § bydlení
- § sleva na firemní výrobky

- § podpora v nemocnici
- § vzdělání
- § poradenská činnost
- § 13. , 14. mzda
- § zaměstnanecké akcie [7, s. 176]

4.2.1 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- § **Penzijní systémy:** jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- § **Osobní jistoty:** jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- § **Finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- § **Osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami, např. dovolená na zotavenou, péče o děti, rekreační zařízení.
- § **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány
- § **Jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony.
- § **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán. [3, s. 637]

4.2.2 Systém volitelných zaměstnaneckých výhod

Většina firem přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod tzv. cafeteria systém. Systémy „cafeteria“ umožňují zaměstnancům, aby čerpali výhody z existující nabídky, individuálně podle postavení a výkonnosti zaměstnance nebo skupinově např. podle věku

nebo funkční příslušnosti (např. výroba). Výběr výhod je časově otevřený, to znamená, že zaměstnanec, může své výhody periodicky potvrzovat nebo měnit. [13]

Výhody cafeteria systému:

- § flexibilita, což vyžaduje průběžnou aktualizaci potřeb zaměstnanců,
- § průhlednost, jež je založena na standardních pravidlech, možnostech zpětné vazby, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici,
- § spravedlnost: zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který obhospodařuje,
- § individualizace a diferenciaci, což je odklon od plošného systému k individualizaci a diferenciaci potřeb zaměstnanců,
- § participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců, jež dává zaměstnancům možnost volby. Tím berou na sebe zároveň zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky ve firmě, mají možnost modifikovat chování firmy,
- § informovanost se týká toho, že systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně zaměstnavatel dělá,
- § zlepšuje se image firmy ze zkušeností firem, jež cafeteria systém zavedly se ukázalo, že zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost určité volby, což je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem,
- § roste sounáležitost zaměstnanců s firmou, jejich loajalita, např. v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotní přinést oběť a rozsah výhod snížit – jakmile se firmě začne dařit, dostanou zaměstnanci satisfakci.

Mezi nevýhody patří:

- § administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavádění systému (zabezpečení programu pro zpracování dat pomocí výpočetní techniky),
- § pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což je nákladné.

Cafeteria nahrazuje tradiční celoplošné systémy poskytování výhod. Výraznou orientací na individuální potřeby zaměstnanců a osobní volitelnost při jejich uspokojování zvyšuje pozitivní postoj zaměstnanec k firmě. Zaměstnanci si uvědomují vyšší hodnotu, kterou takto pro sebe získávají. [11, s. 175]

II. ANALYTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST GREINER PACKAGING SLUŠOVICE S. R. O.

Společnost greiner packaging slušovice s. r. o. je dceřinou firmou rakouské společnosti greiner packaging GmbH se sídlem v Kremsmünsteru a zároveň je součástí skupiny greiner packaging international, která má vlastní výrobní závody v devíti evropských zemích. Společnost pokračuje ve více než stoleté výrobní tradici rodinné firmy Greiner, která dnes prostřednictvím výrobních závodů v řadě zemí celého světa nabízí přes tisíc různých druhů obalů.

Firma greiner packaging slušovice s. r. o. nabízí nejširší sortiment obalů pro potraviny, nepotravinářský trh i řadu technických dílů a řešení na míru zákazníkovi. Zákazník si může vybrat obal, který mu vyhovuje nebo společně s firmou vyvine zcela jedinečný koncept.

Společnost disponuje veškerými dostupnými technologiemi pro výrobu i dekoraci obalů z plastů a také kombinací s papírem. Nabízí flexibilitu a stabilitu dodávek širokého sortimentu výrobků s vysokým podílem inovací.

V současné době je společnost greiner packaging slušovice s. r. o. největším výrobcem plastových obalů v Čechách a na Slovensku, kde nabízí jedinečná obalová řešení „the unique proposition“. Strategickým cílem společnosti pro nejbližších 10 let je udržet a rozšířit stávající pozice na českém a slovenském trhu. Samozřejmě musí pokračovat v úsilí, jak i dále zlepšovat jejich služby a procesy. Filozofie trvalého zlepšování a růstu je jim vlastní a je součástí jejich strategie stejně tak, jako snaha o dlouhodobé a spolehlivé partnerství.

Ve Slušovicích zaměstnává ve třech samostatných provozech přes 500 spolupracovníků a řadí se mezi největší výrobce plastových obalů v České republice a na Slovensku.

Jeich heslo „do the innovation“ neustále rozšiřuje jejich aktivity a portfolio nabízených obalových řešení. Kromě potravinářských obalů vyrábí speciální obaly na bytovou chemii, nátěrové hmoty a další. Zcela specifickou součástí výrobního portfolia tvoří technické díly, které dodávají do řady významných zahraničních podniků.

Společnost se od roku 2003 pravidelně účastní České národní soutěže Obal roku. Za uplynulé období získali celou řadu národních i světových ocenění. Zřejmě nejvýraznější úspěch v minulém roce měl obal Bonté, který byl dokonce nominován na cenu prezidenta

soutěže a vydobyl si tak místo na slunci mezi šesti nejlepšími obaly světa roku 2007. Společnost také získala ocenění s obalovou řadou Madeta – tradiční Pomazánková másla.

Díky velmi široké síti poboček se stává společnost greiner packaging stále významnějším partnerem pro lokální zákazníky i globální nadnárodní společnosti a snaží se expandovat zároveň s nimi, tak aby jim mohli nabídnout jejich servis všude tam, kde jsou aktivní. Stabilita, kvalita poskytovaných služeb, flexibilita a zejména inovativní síla dává jistotu všem jejich zákazníkům i do budoucna, že se můžou na firmu greiner packaging vždy a ve všem spolehnout.

V průběhu rozvoje greiner packaging byla vytvořena skupina kavo, jejímž cílem je trvale přicházet s novými nápady a myšlenkami v oblasti speciálních obalových řešení. Produkce skupiny kavo obsahuje obaly vyrobené technologií vyfukování, vstříkovyfukování a dále pak speciální výrobky vyrobené technologií vstříkování. Tyhle výrobky v zásadě můžeme rozdělit podle segmentů trhu, do kterých jsou dodávány. Mezi nejdůležitější patří potravinářství, chemický průmysl, zahradní technika a také farmacie a kosmetika. V segmentu potravinářském patří mezi nejvyužívanější obaly oválné láhve o objemech 250-1500 ml na kečupy, hořčice, majonézy, tatarské omáčky, marinády a nově také cukrové polevy. Tyto láhve jsou dodávány s patentovaným dávkovacím uzávěrem s originalitní pojistkou. Uzávěr spolu s elastickou plastovou láhví umožňuje na rozdíl od skleněných obalů snadné dávkování plněného produktu. V potravinářství naleznou své uplatnění také plastové dózy o objemu 200-3500 ml pro plnění sypkých hmot (koření, smetana) nebo také například čokoládových, arašídových a oříškových krémů. Své místo mají obaly i při plnění speciální výživy, potravinových doplňků a nápojů. Do segmentu chemie jsou dodávány láhve 0,25 až 2 litry a kanystry o objemech 3-15 litrů na motorové oleje, čistící a dezinfekční prostředky, na hnojiva a autokosmetiku. V oblasti zahradní techniky vyrábí společnost greiner packaging zejména tlakové nádoby pro zahradní postřikovače, dále pak plastové zahradní konve a také plastové podstavce pod slunečník. Obaly z produkce skupiny kavo lze uzavírat nepřeberným množstvím typů uzávěrů a to jak narážecích, tak šroubovacích.

Společnost greiner packaging slušovice s. r. o. je také již řadu let výrobcem a dodavatelem technických dílů vyráběných technologií vyfukování. V důsledku požadavků trhu a rozšiřování této divize byla před třemi lety zahájena výroba technických dílů technologií

vstřikování. V současné době dodávají komplexní komponenty pro průmyslové výrobky. Pro technické výlisky zajišťují služby zahrnující návrh výrobku, návrh a výrobu forem, vstřikování/vyfukování plastových výlisků, montáž, povrchové úpravy, balení a transport dle individuálních požadavků jejich zákazníků. Mezi nejvýznamnější zákazníky v této oblasti patří: Xerox, Stihl, Sukmano, Hilti, Husqvarna, Gardina.



Obr. 2. Logo společnosti. Zdroj: greiner packaging s. r. o.

Greinerovo desatero

- Ø SPOKOJENOST zákazníka je naším hlavním programem.
- Ø KVALITA výroby je naší vizitkou.
- Ø KRITIKA A REKLAMACE je pro nás vždy závažnou skutečností a poučením.
- Ø IDENTIFIKUJEME se s cíli a strategií firmy.
- Ø JEDNÁME vždy v zájmu firmy.
- Ø EFEKTIVITA A HOSPODÁRNOST je předpokladem dobrých výsledků.
- Ø CTÍME individualitu, týmovou práci, prostředí důvěry a úcty.
- Ø INICIATIVA A SAMOSTATNOST je nám vlastní.
- Ø VZDĚLÁVÁME se a zvyšujeme svou odbornost.

Ø REPREZENTUJEME firmu navenek jako úspěšný podnik.

5.1 Historie společnosti

V roce 1985 vznikly v bývalém JZD AK Slušovice první kontakty a začala jednání s rakouskou firmou Greiner o možnostech kooperace v oblasti výroby potravinářských obalů. V roce 1987 byla zahájena výroba obalů z plastů a rovněž ve stejném roce byla uvedena do provozu recyklační linka s kapacitou 3500 tun regranulátu polyetylenu za rok. Spolupráce s firmou Greiner und Söhne GmbH se sídlem v Kremsmünsteru a tehdejší DAK MOVA Bratislava, dospěla v roce 1992 k založení společného rakousko-českého podniku Greiner Movaplast se sídlem ve Slušovicích.

Společnost je od roku 1995 registrována pod názvem Greiner, plastové obaly, s. r. o. Slušovice, jako stoprocentní dceřiná firma holdingové společnosti Greiner Holding AG.

V roce 2001 byl nastartován proces internacionalizace divize vyrábějící obaly ve skupině Greiner a zároveň bylo definováno poslání společnosti. Proto se od roku 2002 prezentují jako firma provádějící inovace, které jsou jednoznačně orientované ve prospěch zákazníka, přinášející vyšší užitnou hodnotu a konkurenceschopnost.

V roce 2003 došlo ke změně v celé skupině greiner packaging international a společnost se přejmenovala na greiner packaging slušovice s. r. o.

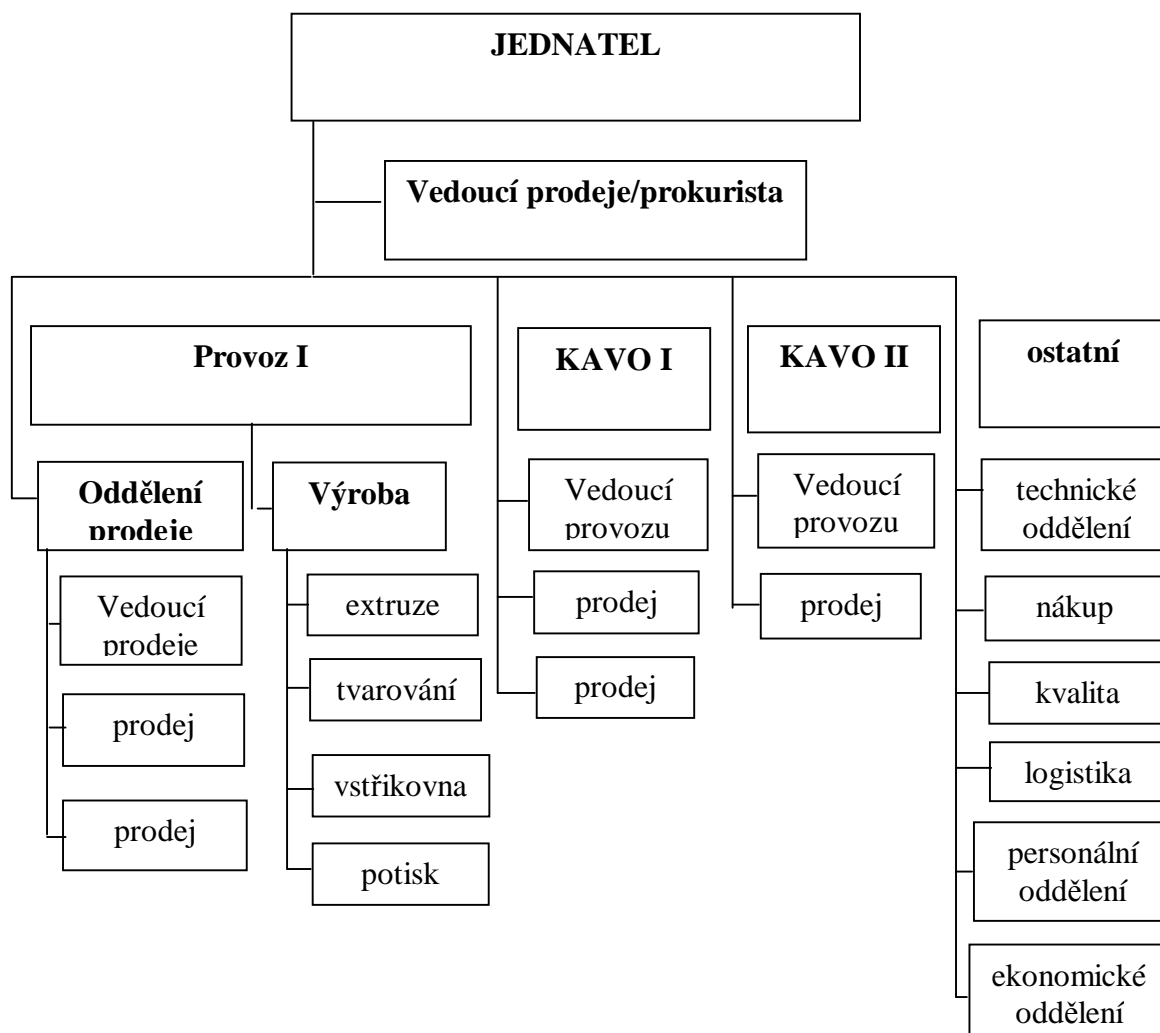
Nové logo jednotný nový název greiner packaging jen zdůrazňuje snahu skupiny o budování značky, která v očích zákazníků představuje síť středních podniků, které v rámci centrální Evropy disponují veškerými dostupnými technologiemi pro výrobu i dekoraci obalů z plastů a také kombinací s papírem. Konkrétním výsledkem jejich práce pro zákazníky je to, že v roce 2005 vyrobili 1 miliardu obalů a to ve 3 tisících druzích a variantách.

The image shows the slogan "do the innovation" in a bold, lowercase, sans-serif font. The word "innovation" is in a darker weight than "do the". A red arrow points upwards from the letter 'i' in "innovation". The text is centered on a light gray background with a subtle grid pattern.

Obr. 3. Heslo společnosti. Zdroj: greiner packaging s. r. o.

5.2 Organizační struktura společnosti

V současné době působí ve společnosti greiner packaging přes 500 pracovníků, kteří jsou rozděleni do 3 jednotlivých divizí. Hlavní provoz je zaměřen na výrobu plastových obalů pro potravinářský průmysl např. kelímky na jogurty, pomazánky, zmrzliny. Ve Slušovicích se nachází rovněž i druhé zázemí společnosti KAVO I, které se specializuje na výrobu obalů na kapalná hnojiva, dózy na kořenící směsi, obaly na kečupy, hořčice, majonézy, tatarské omáčky apod. Třetím a zároveň posledním provozem je KAVO II, které se specializuje na výrobu technických dílů. Dodává komplexní plastové komponenty pro průmyslové výrobky. Každé z těchto středisek má vlastního vedoucího, který podléhá vedoucímu provozu a ten pak přímo jednatele společnosti.



Obr. 4. Organizační struktura společnosti greiner packaging s. r. o.

Zdroj: greiner packaging s. r. o.

6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE SPOLEČNOSTI

Peníze nejsou všechno. Stále více firem, které hledají zaměstnance si začínají uvědomovat, že pro zájemce není důležitá jen výše hrubé mzdy. Pro nejednoho uchazeče totiž může být důležité, zda jim firma poskytne týden dovolené navíc, služební telefon, či přenosný počítač apod. V dnešní době pracují s benefity hlavně úspěšné společnosti. Ne jinak je tomu i u společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. Ve společnosti je už delší dobu pracovní motivace předmětem trvalé pozornosti a efektivní manažeři věnují věčný čas zkoumání a zlepšování motivace svých pracovníků. Ne všechny benefity jsou ale stejně výhodné jak pro zaměstnavatele tak i pro zaměstnance. Podle mého názoru by ideální zaměstnanecká výhoda měla být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob, neměla by podléhat odvodům na sociální a zdravotní pojištění a měla by být daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele. Je důležité, aby při zavádění systému firemních výhod měla společnost dbát na to, aby poskytované výhody podporovaly firemní strategii. Ve společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. rozlišujeme dva druhy výhod. Manažerům a odborným pracovníkům dává společnost k dispozici počítače, mobilní telefony a další nástroje potřebné k práci. Klasické benefity jako jsou stravenky, podpora sportovních akcí, společenských akcí, penzijní připojištění apod., se naopak poskytují všem zaměstnancům ve stejné hodnotě. Zaměstnanci se dozvídají o zaměstnaneckých výhodách na personálním oddělení nebo přímo od vedoucích a bývají také připomínány na poradách. Benefity jsou financovány ze zisku společnosti.

V následující části mé bakalářské práce se budu podrobně zabývat výše uvedenými zaměstnaneckými výhodami.

6.1 Sociální výhody

Příspěvek na penzijní připojištění

Daňový dopad u zaměstnance a zaměstnavatele se liší dle zákona o daních z příjmu výši příspěvku. Maximální částka, kterou zaměstnavatel může vynaložit z daňově uznatelných nákladů je 3 % úhrnu vyměřovacích základů zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Ne jinak je tomu i u společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. Ve společnosti získá příspěvek na penzijní připojištění ten zaměstnanec, který uzavřel ze společností pracovní poměr na dobu určitou nebo

neurčitou a trvá déle než 3 měsíce. Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován měsíčně. Tento příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelný.

Sociální výpomoc

Sociální výpomoc ve společnosti greiner packaging s. r. o. je další sociální výhodou. Společnost rozlišuje jednorázové odškodnění pozůstalých a trvalé poškození zdraví následkem pracovního úrazu a následné invalidity. Pokud pozůstalém zaměstnanci zůstane dítě vzniká mu nárok na sirotčí důchod ve výši 25 tis. Kč, po zůstalé manželce či manželovi vzniká nárok na odškodnění rovněž 25 tis. Kč. V obou případech se jedná o jednorázové odškodnění pozůstalých.

Pokud dojde k trvalému poškození zdraví následkem pracovního úrazu a následné invalidity společnost poskytne poškozenému jednorázové odškodnění až do výše 50tis.

Finanční výpomoc

Zaměstnanci mají možnost čerpání půjček až po dvou letech zaměstnání ve společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. Výhodou je, že úrok je nižší než obvyklá výše úroků. Nevýhodou ovšem je, že pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr, musí zaplatit zbývající část půjčky jednorázově.

Životní jubilea

Zaměstnanec, který pracuje u společnosti 15 let dostane jako odměnu jeden měsíční plat. Po 25 letech dostane jeden měsíční plat a k tomu hodinky. Po 35 letech má nárok na dva měsíční platy. Pokud zaměstnanec odchází do důchodu dostane dárek v hodnotě 2000 Kč.

Pokud zaměstnanec po dobu zaměstnání u společnosti uzavře sňatek náleží mu věcný dar v hodnotě 1 500 Kč. Dojde-li k narození dítěte zaměstnanci věnuje společnost věcný dar v hodnotě 800 Kč.

Příspěvek na dovolenou a vánoční příspěvek

Pokud má společnost na konci každého kalendářního roku velmi dobrý hospodářský výsledek, obdrží všichni zaměstnanci ve společnosti příspěvek na dovolenou a vánoční příspěvek až do výše 30 % průměrné měsíční mzdy.

Podpora zdraví

Podpora zdraví zaměstnanců ve společnosti vede ke zlepšení zdravotního stavu i pracovní pohody zaměstnanců a z toho vyplývá pokles pracovní neschopnosti a zvýšení produktivity práce. Jedná se zejména o pravidelné roční preventivní prohlídky pro zaměstnance zaměstnané v provozu a pravidelné preventivní prohlídky pro THP v období jednou za pět let. Podpora zdraví zahrnuje rovněž každoroční očkování proti chřipce, které v plné výši hradí společnost. Zaměstnanci dostávají pravidelně v podzimním období vitamínové produkty. Každý zaměstnanec má rovněž možnost využít dvakrát měsíčně masáže, které hradí v plné výši společnost.

Věrnostní prémie

Každý zaměstnanec, který ve společnosti pracuje 5 let obdrží věrnostní příplatek ve výši 500 Kč. Každým odpracovaným rokem se zvyšuje o 100Kč. Až zaměstnanec dosáhne věrnostního příplatku 2500 Kč tak se dále nenavýšuje.

Sportovní akce

Každoročně jsou pořádány pro zaměstnance zájezdy na hory. Tento zájezd hradí v plné výši společnost. Každý zaměstnanec si může vzít jednoho rodinného příslušníka, který hradí menší poplatek.

6.2 Pracovní zaměstnanecké výhody

Příspěvek na stravování

Velkou výhodou pro samotné zaměstnance je, že se můžou stravovat přímo v areálu společnosti a nemusí dojíždět za případným občerstvením mimo pracovní areál. Výhodou pro všechny zaměstnance je cena za stravování. Zaměstnanci hradí jednotně 10 Kč za jednu stravenku a zbytek ceny doplácí zaměstnavatel. Mezi výhody také patří rozmístění automatů na jídlo a nápoje, které jsou rozmístěné v celém areálu a zaměstnanec si zaplatí pouze 10 Kč a s automatu si může odebrat jídlo a pití v hodnotě 50 Kč. Z výše uvedeného vyplývá, že příspěvek na stravování ve společnosti greiner patří k nejoblíbenějšimu a zaměstnanci si na něj zvykli a považují jej za samozřejmost.

Dovolená navíc

Podle zákona má zaměstnanec nárok na 4 týdny dovolené. Ve společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. mají zaměstnanci nárok na 5 týdnů dovolené.

Vzdělávací kurzy

Pro zaměstnance jsou vzdělávací kurzy a školení dobrou investicí a příležitostí jak si zdarma zvýšit kvalifikaci. Společnost nabízí jazykové vzdělávání zaměstnancům, kteří je potřebují pro svou práci.

6.3 Poziční výhody

Poziční zaměstnanecké výhody používají zaměstnanci z klíčových funkcí, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. Společnost greiner packaging slušovice s. r. o. nabízí mobilní telefon a notebook. Tyhle výhody jsou poskytovány jen zaměstnancům kteří je potřebují k práci.

Celosvětová krize zanechala stopy i pro firmu greiner packaging slušovice s. r. o. Dotklo se to samotných zaměstnanců a současnou krizi pocítili zejména na svých bonusových benefitech. Došlo zejména ke zrušení pravidelných akcí jako je vánoční večírek, muzikály a divadelní představení.

7 ANALÝZA MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI GREINER PACKAGING S. R. O.

Bez motivovaných pracovníků a kolegů může jít práce velmi ztuhla a zdlouhavě. Jen málo vedoucích pracovníků je schopno předat pracovníkovi zprávu přátelsky, vlídně, ale přitom naprosto jasně a srozumitelně. Motivace pracovníků je jednou z nejdůležitějších a stále ještě nepochopitelnou činností manažera. Je tomu tak proto, že si většina manažerů neuvědomuje přímý dopad motivace na pracovní výkon, a dále z toho důvodu, že správné používání nástrojů motivace vyžaduje jednak porozumění tomu, jak motivace vzniká, a jednak znalost vlastních lidí, tedy přímo řízených zaměstnanců.

7.1 Metoda šetření

K analýze motivací pracovníků jsem si vybrala metodu dotazníkového šetření. Šetření proběhlo se souhlasem vedoucích ve společnosti ve dnech 20. 10 - 31. 10. 2008. Šetření probíhalo ve všech 3 provozech společnosti. Celkem bylo rozdáno 160 dotazníků přímo zaměstnancům společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. Mým hlavním cílem se bylo zaměřit na pracovníky THP a dělníky v provozu.

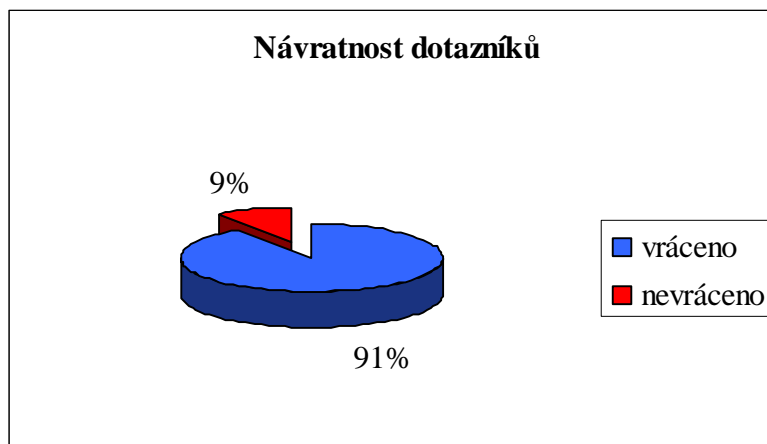
Dotazník obsahuje identifikační otázky, otázky uzavřené, kde respondent může zvolit jednu nebo více variant odpovědí a otázky otevřené, kde se respondent může volně vyjádřit.

Z výsledků dotazníkového šetření vytvořím závěry k jednotlivým otázkám a po analýze navrhu doporučení, které budou vhodné pro zlepšení stávající situace.

7.2 Vyhodnocení dotazníků

Vyhodnocení dotazníků provedu pomocí tabulek a grafů. Celkem bylo rozdáno 160 dotazníků, zpět bylo vráceno 145 dotazníků. Dotazníky budu vyhodnocovat zvlášť pro technicko-hospodářské pracovníky a zvlášť pro dělníky ve výrobě.

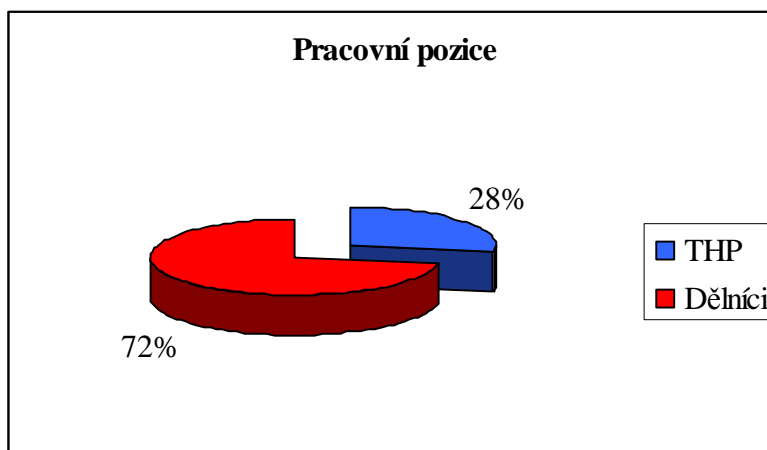
Graf 1. Návratnost dotazníků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Pracovní pozice

Graf 2. Pracovní pozice zaměstnanců



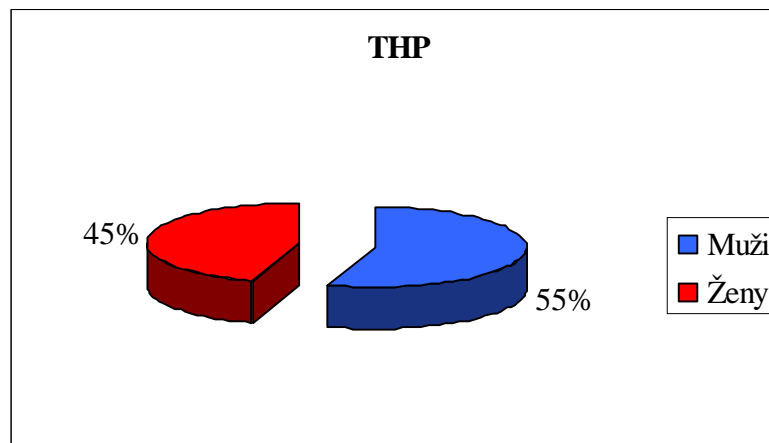
Zdroj: vlastní zpracování

Měla jsem k dispozici celkem 160 dotazníků, které byli rozdány mezi technicko-hospodářské pracovníky a samotné dělníky v provozu. Samotná návratnost činila 72 % u pracovníků ve výrobě a 28 % u pracovníků zaměstnaných v kancelářích a všech administrativních pracovníků v celé společnosti. Z grafu také vyplývá, že nejvíce pracovníků je zaměstnáno ve výrobě.

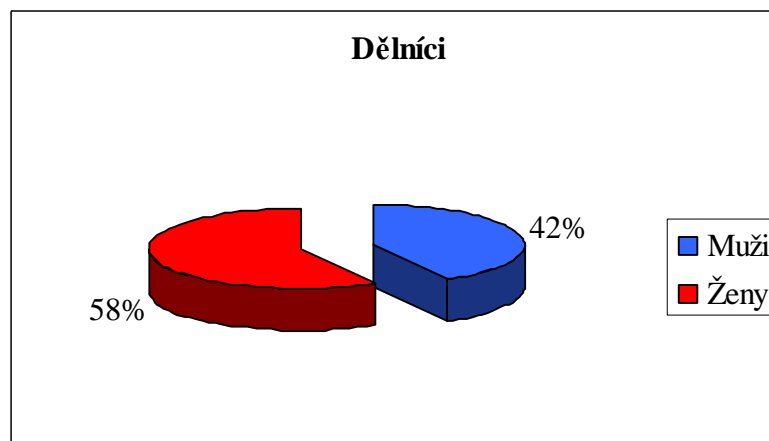
Otázka č. 2: Pohlaví*Tab. 1. Pohlaví zaměstnanců*

Pohlaví	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Muž	22	55%	44	42%
Žena	18	45%	61	58%
Celkem	40	100%	105	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. Pohlaví THP

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4. Pohlaví dělníků

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že vyplněný dotazník odevzdalo plných 55 % mužů z technicko-hospodářského oddělení a 45 % žen . Naopak u dělníků tvoří poměrnou většinu návratnosti dotazníku ženy a to necelých 60 % a u mužů to činí pouze 42 %.

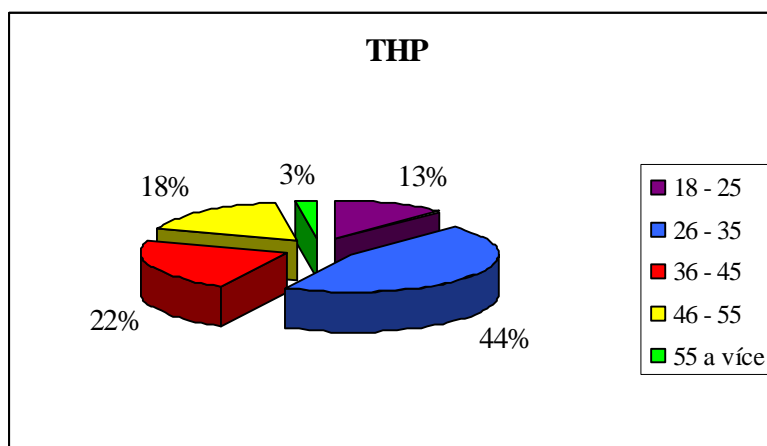
Otázka č. 3: Věk

Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců

Věk	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
18 - 25	5	13%	22	21%
26 - 35	18	44%	25	24%
36 - 45	9	22%	30	28%
46 - 55	7	18%	26	25%
56 a více	1	3%	2	2%
Celkem	40	100%	105	100%

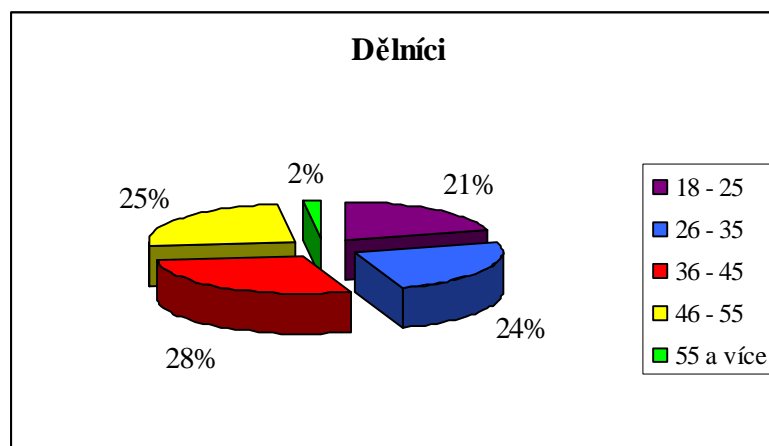
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5. Věková struktura THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6. Věková struktura dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Co lze vyčíst z tohoto grafu? Z uvedeného grafu lze vyčíst to, že ve společnosti jsou zaměstnání hlavně lidé v produktivním věku, kteří již mají za sebou nějaké zkušenosti a tvoří plných 44 % ze všech technicko-hospodářských pracovníků. Naopak drtivá menšina pracovníků ve společnosti starších 55 let tvoří pouze 3 %. Podíváme-li se na graf struktury dělníků, vyplyne nám, že ve společnosti pracuje široká věková skupina zaměstnanců, kteří tvoří skoro stejný procentuální počet. Výjimku tvoří lidé po produktivní věku, kteří tvoří pouze 2 %.

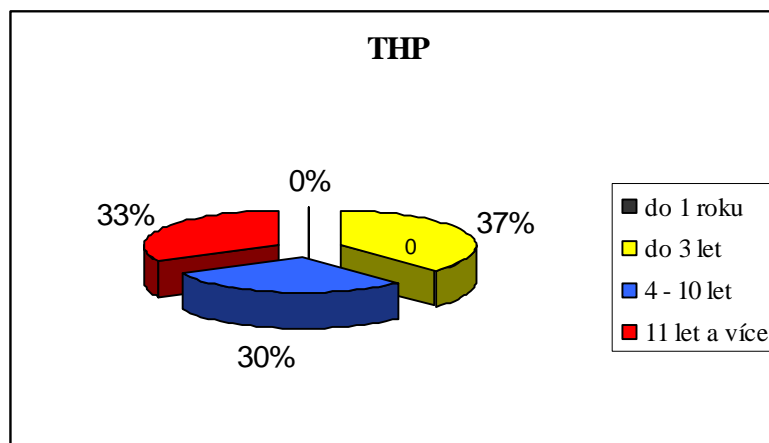
Otázka č. 4: Doba zaměstnání ve společnosti

Tab. 3. Doba zaměstnání ve společnosti

Doba zaměstnání	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Do 1 roku	0	0%	9	9%
Do 3 let	15	38%	44	42%
4 - 10 let	12	30%	38	36%
11 let a více	13	32%	14	13%
Celkem	40	100%	105	100%

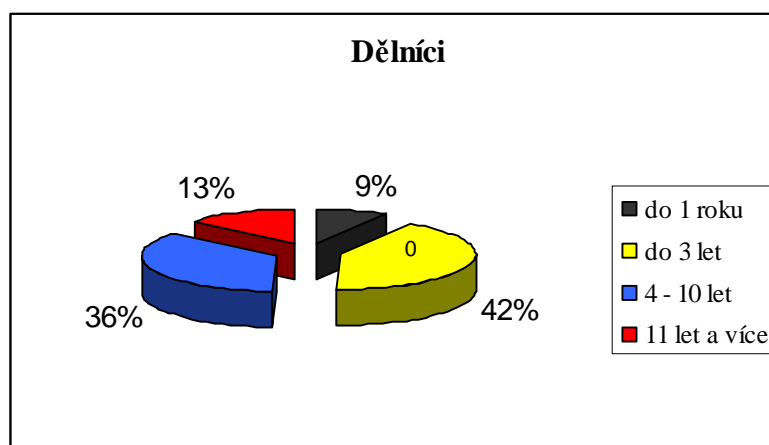
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7. Doba zaměstnání THP ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8. Doba zaměstnání dělníků ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Doba zaměstnání ve společnosti hraje v dnešní době méně podstatnou záležitost než v předešlých letech. V současné době mnoho zaměstnanců mění často své pracovní místo tudíž dochází častěji ke kumulaci samotných pracovníků mezi jednotlivými firmami. Jinak je tomu u společnosti greiner, kde si zaměstnanci snaží udržet své stávající místo a mají zde zaručený kariérní postup, tím, že z dělnických funkcí je možný přechod na vyšší úroveň. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanců, kteří pracují u společnosti méně než jeden rok tvoří jenom 9 % z celkového počtu zaměstnanců a dokonce u pracovníků zaměstnaných

v technicko-hospodářském oddělení tvoří 0 %. Nejvíce zaměstnanců nepůsobí ve společnosti déle jak 3 roky a to jak u dělníků tak i u technicko-hospodářských pracovníků. Jde vidět, že i hodně zaměstnanců z technicko-hospodářské profese působí zde více jak 11 let, což svědčí o tom že jsou zaměstnanci se svým zaměstnáním spokojeni a snaží si udržet svou stávající profesi.

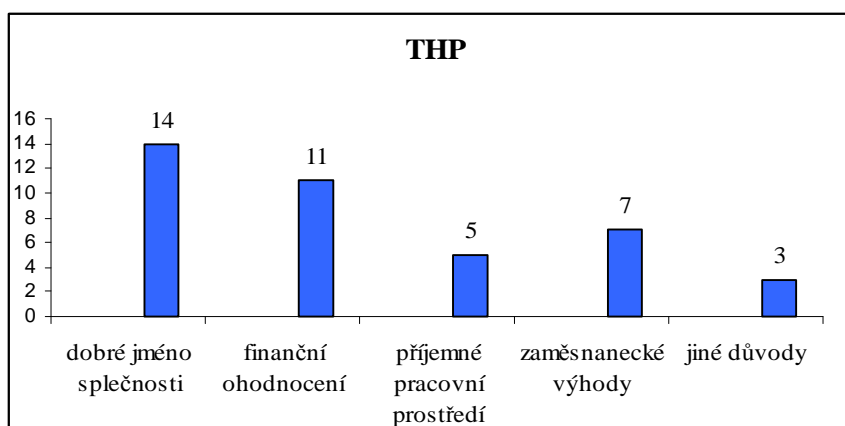
Otázka č. 5: Jaké rozhodnutí bylo nejdůležitější pro výběr Vašeho současného zaměstnání?

Tab. 4. Nejdůležitější faktor pro výběr zaměstnání

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Dobré jméno společnosti	14	35%	32	31%
Finanční ohodnocení	11	28%	28	27%
Zaměstnanecké výhody	5	13%	25	24%
Příjemné pr.prostředí	7	17%	11	10%
Jiné důvody	3	7%	9	8%
Celkem	40	100%	105	100%

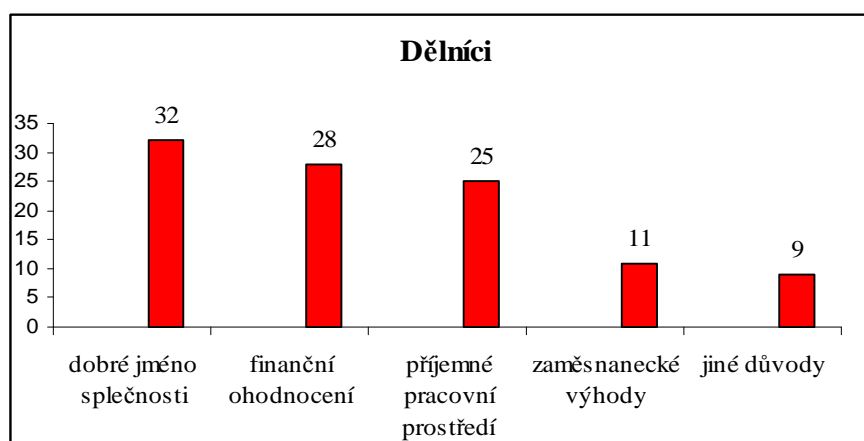
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9. Faktory pro výběr zaměstnání u THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10. Faktory pro výběr zaměstnání u dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

U odpovědí dotazníkového šetření odpovědělo plných 35 % technicko-hospodářských pracovníků, že nejdůležitějším faktorem pro výběr zaměstnání bylo pro ně dobré jméno společnosti a totéž bylo podstatné i pro samotné dělníky. Pro obě skupiny dalším důležitým faktorem pro výběr zaměstnání bylo finanční ohodnocení. Pracovníci v dotazníku uvedli také jiné důvody jako např.: práce v místě bydliště, náhoda, doporučení známých a obsah práce. Z dotazníků vyplynulo, že dobré jméno společnosti je jedním z hlavních faktorů pro rozhodnutí ve společnosti pracovat.

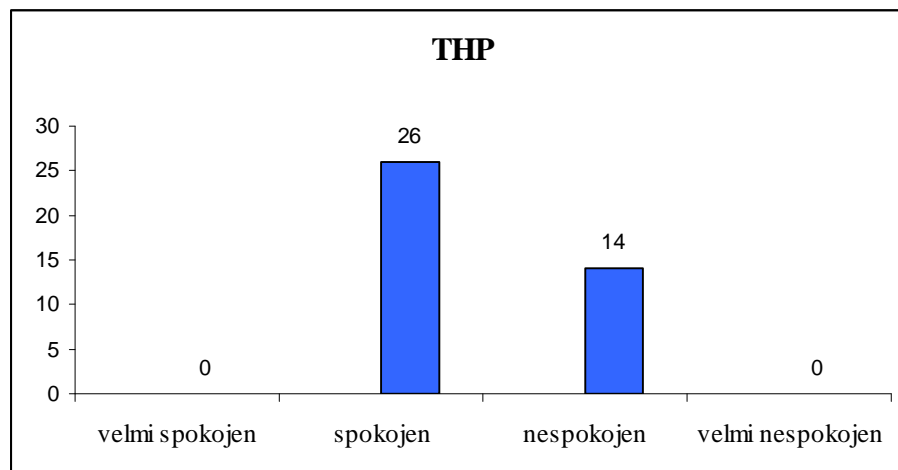
Otázka č. 6: Jste spokojen s výší mzdy?

Tab. 5. Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Velmi spokojen	0	0%	1	1%
Spokojen	26	65%	45	43%
Nespokojne	14	35%	58	55%
Velmi nespokojen	0	0%	1	1%
Celkem	40	100%	105	100%

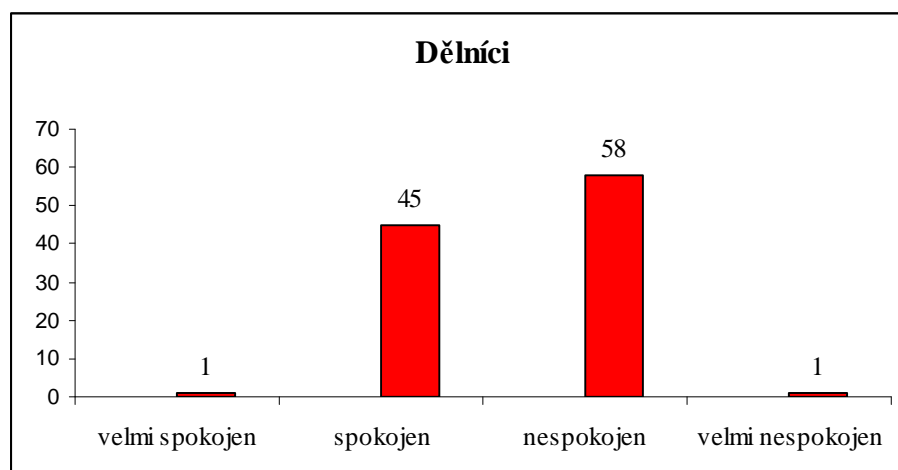
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11. Spokojenost THP s výši mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12. Spokojenost dělníků s výši mzdy

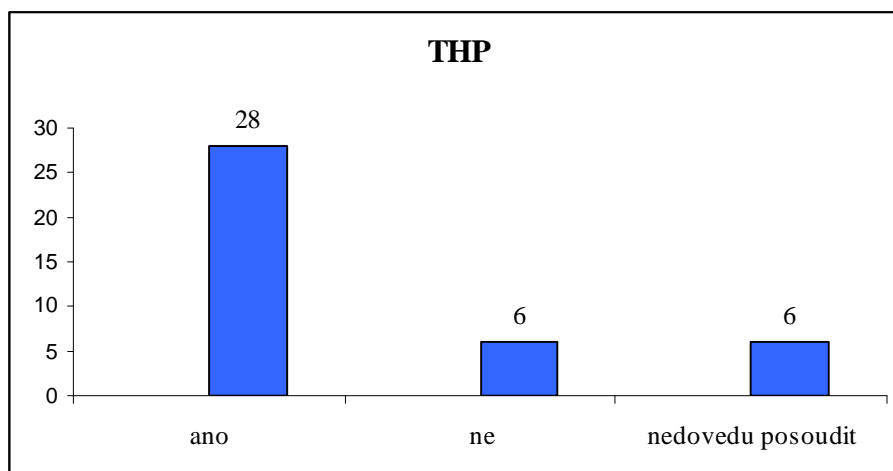


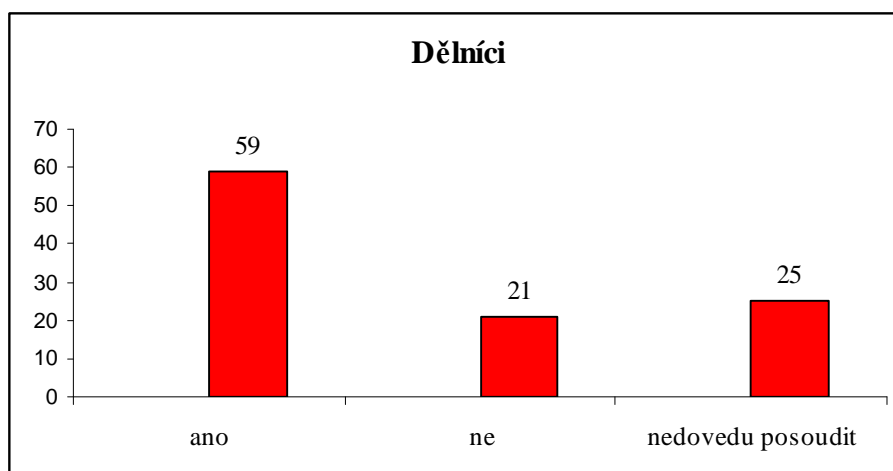
Zdroj: vlastní zpracování

Z dostupných grafů je vidět, že spokojenost s výši mzdy u obou skupin je značně rozdílná. Pracovníci v technicko-hospodářské oblasti jsou z větší části spokojeni se svým platem, naopak spokojenost dělníků se mzdou značně pokulhává.

Otázka č. 7: Myslíte si, že Vám firma poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?*Tab.6. Dostatek zaměstnaneckých výhod ve společnosti*

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Ano	28	70%	59	56%
Ne	6	15%	21	20%
Nedovedu posoudit	6	15%	25	24%
Celkem	40	100%	105	100%

*Zdroj: vlastní zpracování**Graf 13. Dostatek zaměstnaneckých výhod u THP**Zdroj: vlastní zpracování**Graf 14. Dostatek zaměstnaneckých výhod u dělníků*



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů si myslí, že společnost jim poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod. U technicko-hospodářských pracovníků 15 % si myslí, že jim společnost neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod a stejné procento to nedovede posoudit. U dělníků ve výrobě dokonce 24 % zaměstnanců nedovede posoudit zaměstnanecké výhody a 21 % by požadovalo více benefitů. Z obou grafů vyplývá, že zaměstnanci jsou většinou ve společnosti se zaměstnaneckými výhodami spokojeni.

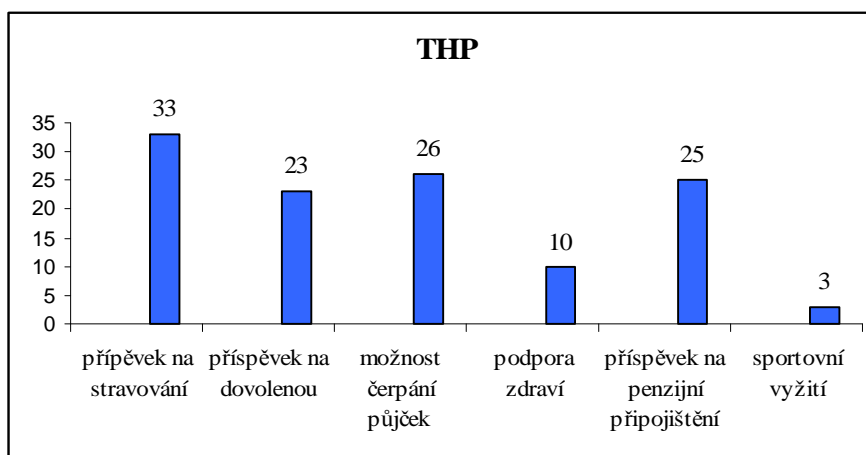
Otázka č. 7: Kterých benefitů si nejvíce vážíte? (uved'te 3)

Tab. 7. Nejvíce uznávané benefity ve společnosti

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Příspěvek na stravování	33	28%	94	30%
Příspěvek na dovolenou	23	19%	77	25%
Možnot čerpání půjček	26	22%	53	17%
Podpora zdraví	10	8%	29	9%
Příspěvek na penzijní připoj.	25	21%	58	18%
Sportovní využití	3	2%	4	1%
Celkem	120	100%	315	100%

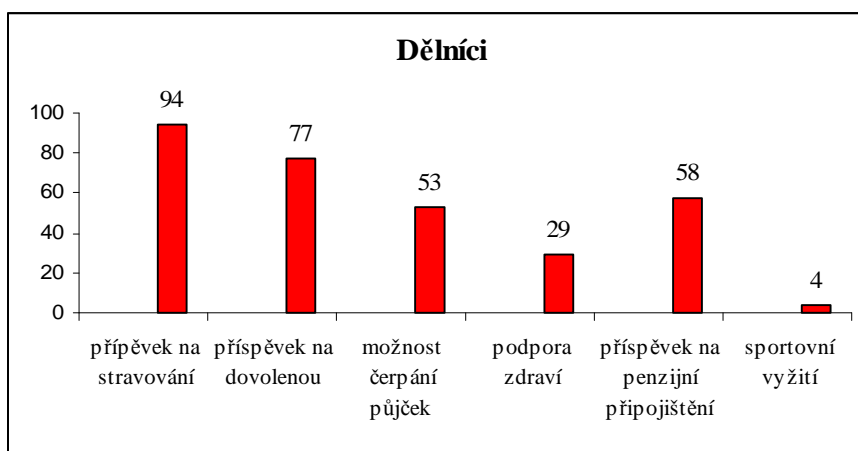
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15. Nejuznávanější benefity proTHP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16. Nejuznávanější benefity pro dělníky



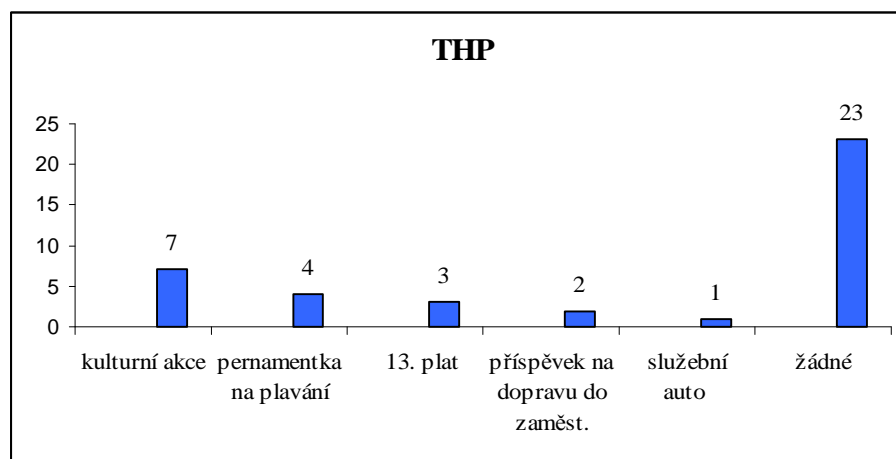
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pracovníků a to jak z technicko-hospodářských profesí tak i pracovníků zaměstnaných v samotném provozu si nejvíce váží příspěvku na stravování a naopak nejméně se zajímají o možnost sportovního vyžití. Hned druhým nejuznávanějším benefitem u dělníků je příspěvek na dovolenou a třetím je příspěvek na penzijní připojištění. U technicko-hospodářských pracovníků druhým nejuznávanějším benefitem je možnost čerpání půjček, čemuž se nemůžeme divit, jelikož na téhle pozici jsou zaměstnání v celku

mladí lidé, pro které je tenhle benefit určitě hodně výhodný. Třetím nejuznávanějším benefitem pro THP je příspěvek na penzijní připojištění, který získal skoro stejně procent jako možnost čerpání půjček.

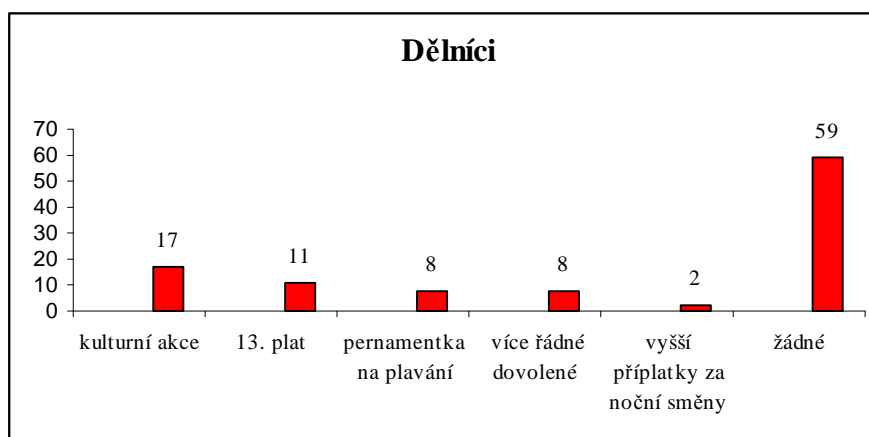
Otázka č. 9: Jaké zaměstnanecké výhody Vám v současné době schází?

Graf 17. Postrádání zaměstnaneckých výhod u THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18. Postrádání zaměstnaneckých výhod u dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká samotných zaměstnaneckých výhod, byla pracovníkům v dotazníkovém šetření položena otázka, které zaměstnanecké výhody jim v současné době schází. Odpovědi byli v celku vyrovnaného charakteru, jelikož zaměstnanci jsou se svými zaměstnaneckými výhodami vcelku spokojeni. Z nejvíce požadované zaměstnanecké výhody schází zaměstnancům kulturní akce, jako je vánoční večírek nebo muzikály. Zaměstnancům výše uvedený benefit nejvíce schází a to z důvodu, že ještě v minulém roce obdržovali tyto benefity na kulturní akce v plné své výši. Ovšem hospodářská krize dopadla i na společnost greiner, tudíž došlo k odebrání bonusu v podobě kulturních akcí.

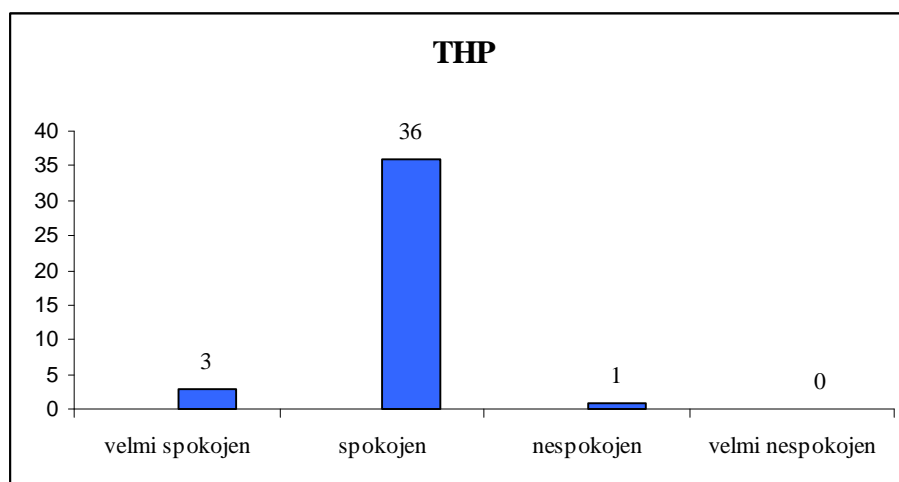
Otázka č. 10: Jste spokojen s podmínkami, které Vám nadřizený k práci vytváří?

Tab. 8. Spokojenost zaměstnanců s podmínkami ve společnosti

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Velmi spokojen	3	8%	8	8%
Spokojen	36	90%	61	58%
Nespokojen	1	2%	35	33%
Velmi nespokojen	0	0%	1	1%
Celkem	40	100%	105	100%

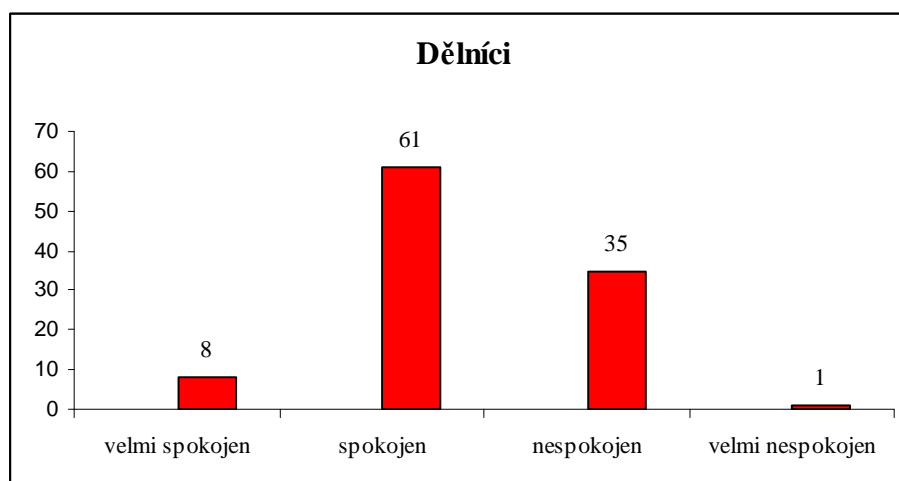
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19. Spokojenost THP s podmínkami ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20. Spokojenost dělníků s podmínkami ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

I Zde se technicko-hospodářští pracovníci s výrobními dělníky shodují. Skoro většina je spokojena s podmínkami, které jim nadřizený k práci vytváří.

Plných 36 % technicko-hospodářských pracovníků je spokojeno s podmínkami, které jim nadřizený k práci vytváří a totéž platí i u dělníků, kteří jsou na pracovišti s podmínkami spokojeni .

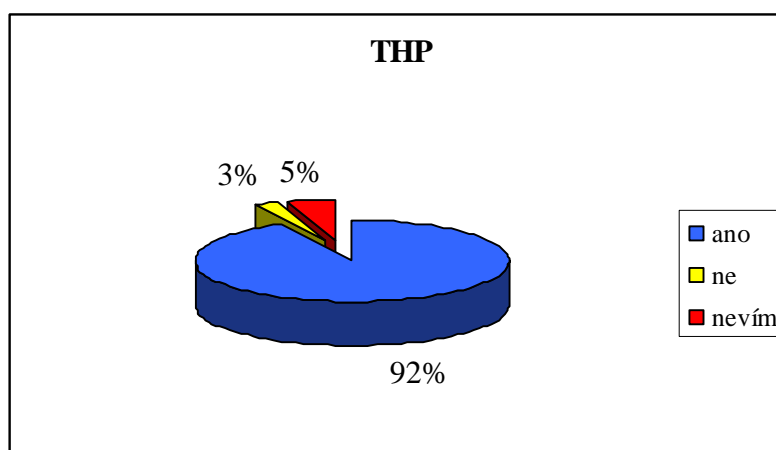
Otázka č. 11: Máte možnost využít zvýšení své kvalifikace? (školení, kurzy)

Tab. 9. Možnost zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Ano	37	93%	22	21%
Ne	1	5%	48	46%
Nevím	2	2%	35	33%
Celkem	40	100%	105	100%

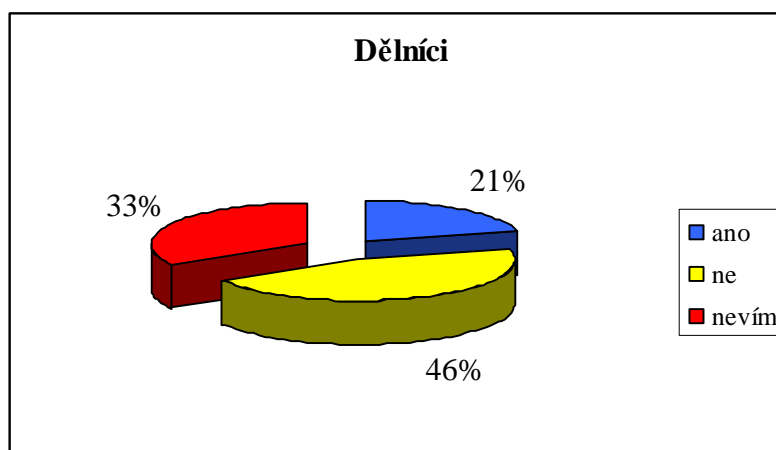
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21. Možnost školení THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22. Možnost školení dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

S odpovědí THP bylo zřejmé, že skoro plný počet dotázaných má možnost zvýšit si svou kvalifikaci a naopak jen 2 % dotázaných nevědělo o možnostech zvýšení své kvalifikace. Z grafu dělníků plyne, že skoro polovina všech dotázaných nemá možnost si svou kvalifikaci zvýšit. A dokonce 33 % dotázaných nemá vůbec ponětí o tom zda si mohou vůbec svou kvalifikaci zvýšit. Z tohoto pohledu je zřejmé, že informovanost dělníků není na dobré úrovni.

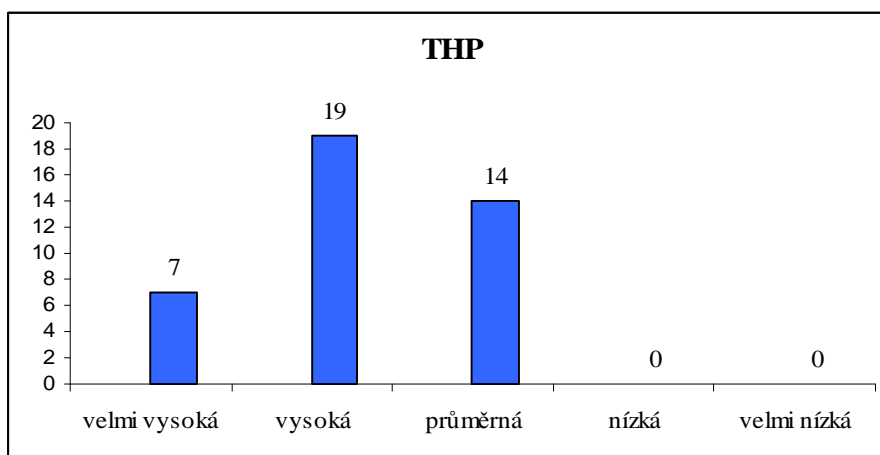
Otázka č. 12: Jaká je podle Vás současná image firmy?

Tab. 10. Současná image firmy

Image firmy	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Velmi vysoká	7	18%	6	6%
Vysoká	19	47%	36	34%
Průměrná	14	35%	53	50%
Nízká	0	0%	9	9%
Velmi nízká	0	0%	1	1%
Celkem	40	100%	105	100%

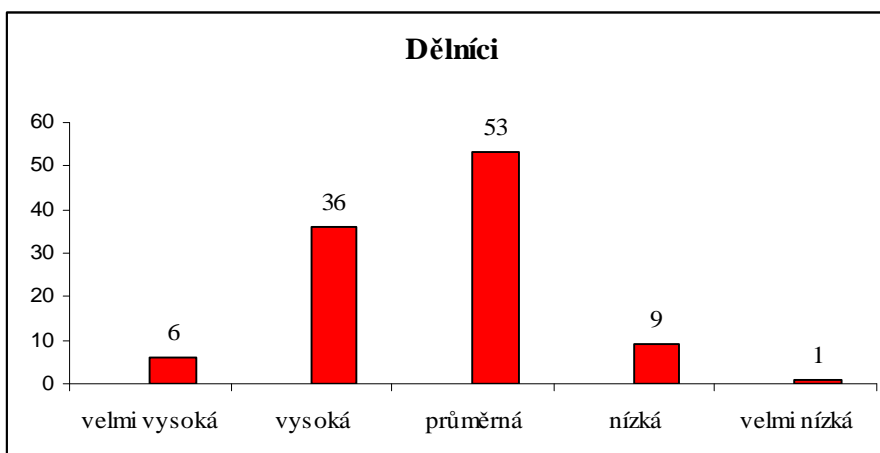
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23. Image firmy podle THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24. Image firmy podle dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Většina technicko-hospodářských pracovníků hodnotí image firmy za vysokou. Naopak dělníci považují image firmy za průměrnou a dokonce 9 % zaměstnanců za nízkou.

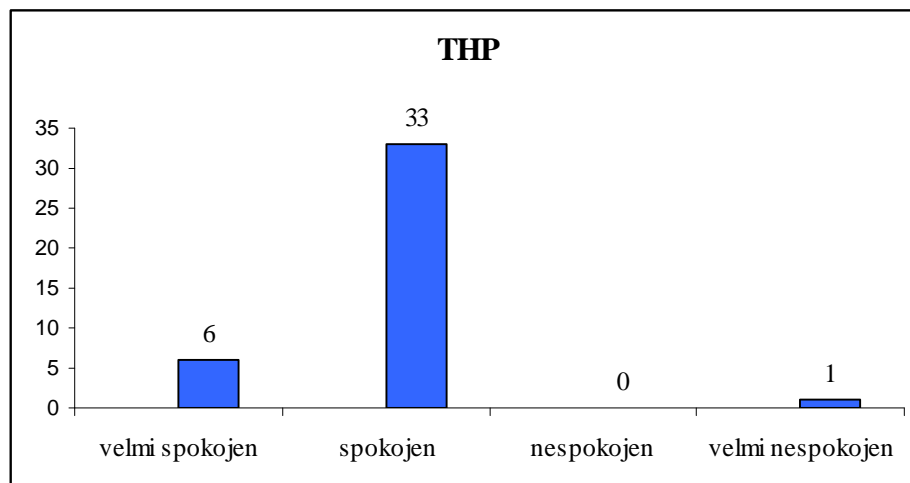
Otázka č. 13: Jste spokojen se současným zaměstnáním

Tab. 11. Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Velmi spokojen	6	15%	3	3%
Spokojen	33	83%	73	70%
Nespokojen	0	0%	29	27%
Velmi nespokojen	1	2%	0	0%
Celkem	40	100%	105	100%

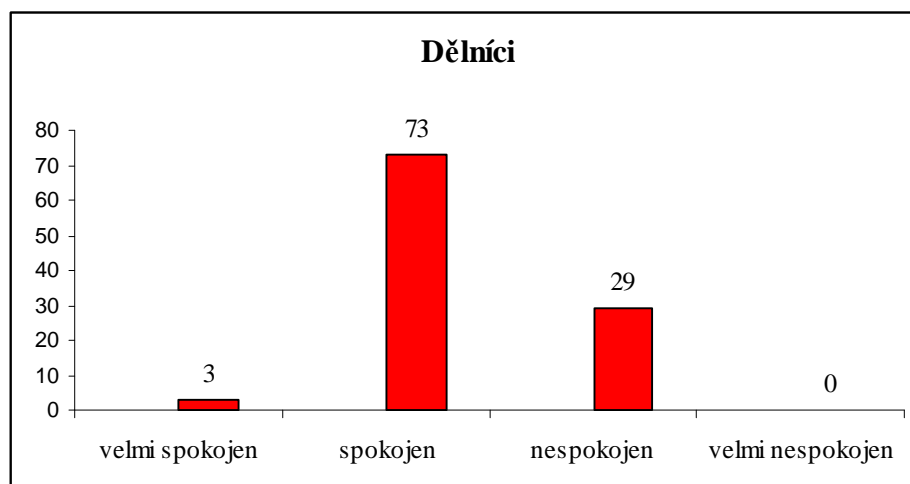
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25. Spokojenost THP se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26. Spokojenost dělníků se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z důležitých otázek v dotazníku byla otázka zda jsou zaměstnanci ve společnosti se svým zaměstnáním spokojeni. Drtivá většina pracovníků a to jak z dělnické profese tak i u pracovníků technicko-hopodářských odpověděla, že jsou ve společnosti spokojeni.

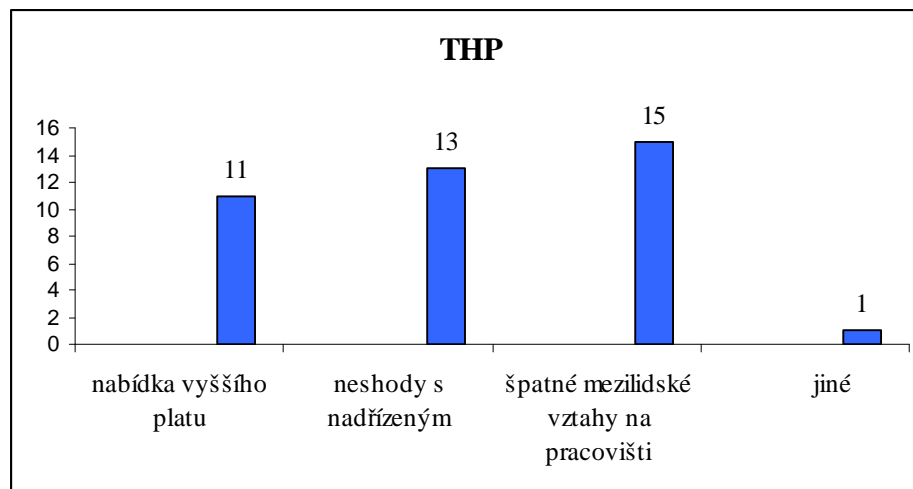
Otázka č. 14: Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání?

Tab. 12. Důvody k odchodu ze zaměstnání

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Vyšší plat	11	27%	61	58%
Neshody s nadřízeným	13	33%	18	17%
Špatné vztahy na pracovišti	15	37%	25	24%
Jiné	1	3%	1	1%
Celkem	40	100%	105	100%

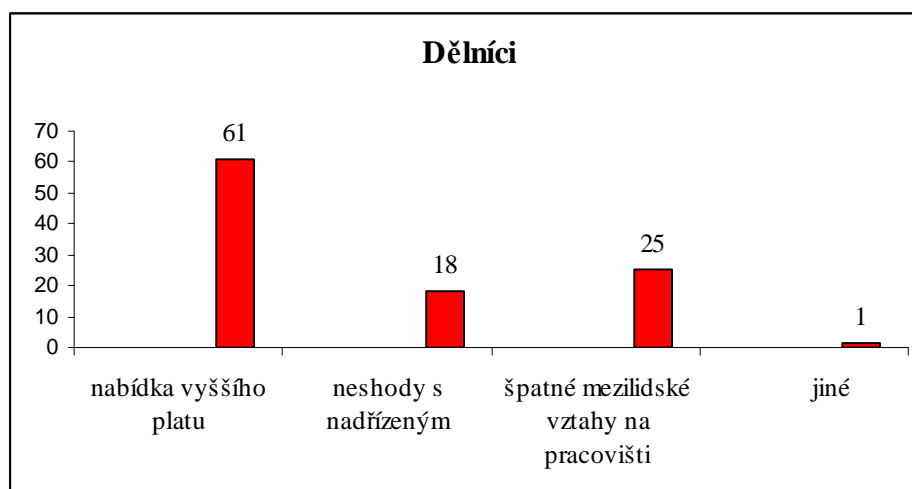
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27. Důvody k odchodu u THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 28. Důvody k odchodu u dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Dle očekávání nejvíce pracovníků v dělnické profesi by přimělo k odchodu ze současného zaměstnání výše finančního ohodnocení a to tak, že by odešli za vyšší mzdou. Naopak pro neshody s nadřízeným by odešlo 17 % zaměstnanců. U možnosti „jiné“ uvedl jeden respondent, jako důvod odchodu ze zaměstnání nabídku zajímavější práce. U THP jsou velmi důležité mezilidské vztahy na pracovišti a pokud by tyto pracovní vztahy byly špatné, je ochotno opustit současné zaměstnání plných 37 % pracovníků. Naopak vyšší plat není pro odchod ze současného zaměstnání zas tak rozhodující. Jeden respondent uvedl, že by odešel ze zaměstnání, kdyby dostal nabídku práce, která by ho bavila a motivovala.

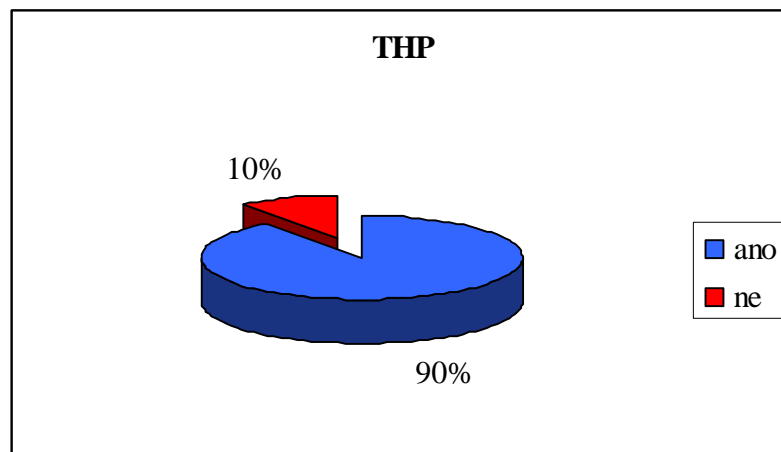
Otázka č. 15: Zvolil by jste znovu zaměstnání ve společnosti greiner?

Tab. 13 Znovuzvolení zaměstnání ve společnosti

Možnosti	THP		Dělníci	
	Počet	Vyjádření v %	Počet	Vyjádření v %
Ano	36	90%	79	75%
Ne	4	10%	26	25%
Celkem	40	100%	105	100%

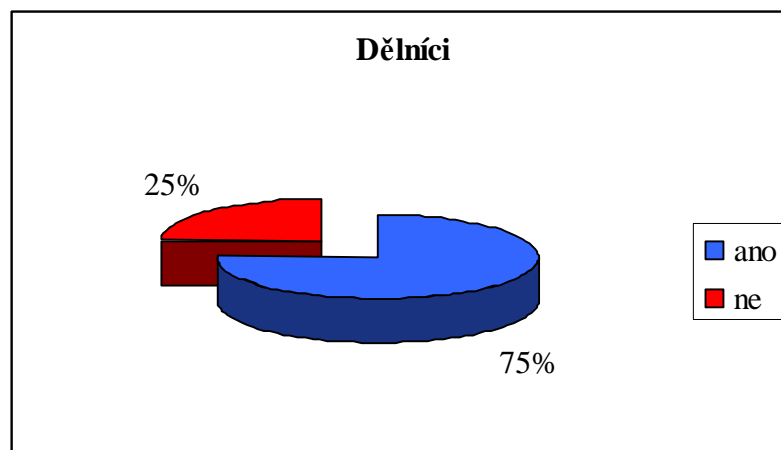
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 29. Zvolení zaměstnání u THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 30. Zvolení zaměstnání u dělníků



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka, která byla pracovníkům ve společnostech Greiner položena, je zda by si znovu zvolili zaměstnání v dané společnosti. Z grafů je patrné, že plná většina THP a dělníků ve výrobě by si znovu dosavadní zaměstnání u společnosti zvolila a z toho vyplývá, že pracovníci jsou ve společnosti celkově spokojeni.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce s názvem „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve společnosti greiner packaging s. r. o.“ bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti, provést dotazníkové šetření a na základě toho navrhnout doporučení pro společnost a nastítnit situaci co může společnost udělat proto, aby pracovníci byli spokojeni. Schopný a loajální zaměstnancem je nejdůležitějším článkem celé organizace. Je nutné si zde položit otázku co však pracovníky nejvíce motivuje a jak vybudovat jejich pozitivní postoj k firmě. V rychle se měnícím prostředí, ve kterém se potřeby zaměstnanců neustále vyvíjejí a roste náročnost lidí při výběru zaměstnavatele, si řada společností uvědomuje, že i nabídka zaměstnaneckých výhod může být pro společnosti konkurenční výhodou. Podle mého názoru z dlouhodobého hlediska na současném vysoce konkurenčním trhu práce obtojí při získávání nových zaměstnanců a udržování zaměstnanců nejlepších daleko lépe ty společnosti, které nabízejí dobře nastavené a zavedené systémy zaměstnaneckých výhod. To jim na oplátku umožní získat veškeré výhody, které sebou přináší vysoce kvalitní a motivovaná pracovní síla.

Z mého dotazníkového šetření ve společnosti greiner packaging slušovice s. r. o. jsem došla k závěru, že zaměstnanci ve společnosti jsou celkově spokojeni. Ovšem stále se objevují různé motivační faktory, které buď zaměstnancům scházejí a nebo jim plně nevyhovují.

Z dotazníkového šetření vyplynulo rovněž to, že zaměstnanci jsou nedostatečně informováni o možných zaměstnaneckých výhodách a někteří neví ani jaké výhody mohou čerpat a popřípadě kterých dalších výhod mohou ve společnosti využít. Zde bych viděla hlavní chybu v samotném personálním oddělení. Doporučila bych umístit informační tabuli o zaměstnaneckých výhodách do hlavní jídelny, kde dochází každodenně ke kumulaci skoro všech zaměstnanců.

Z průzkumu je rovněž zřejmé, že zaměstnanci jsou rozhořčeni a velmi nespokojeni ze zrušením kulturních akcí, jako bývaly každoročně vánoční večírky, návštěvy muzikálů a divadelních představení. Zde bych viděla hlavní příčinu, že celosvětová krize dolehla na samotnou společnost greiner a vedení společnosti muselo sáhnout na zaměstnanecké benefity. Naopak z odpovědí zaměstnanců bylo zřejmé, že nejmenší zájem projevují o využívání možných sportovních akcí jako jsou jednodenní zájezdy na hory či jednodenní zájezd do termálních lázní. Z výše uvedeného vyplývá, že ve společnosti pracují lidé, kteří

jsou více kulturně založeni než-li sportovně a tudíž bych vedení společnosti navrhla, aby zrušila veškeré sportovní akce a naopak je nahradila akcemi kulurními, o které by zaměstnanci projevili mnohem větší zájem. Názory na podporu zdraví se liší u obou skupin a to, že technicko-hospodářští zaměstnanci neprojevují takový zájem o program podpory zdraví, který zahrnuje masáže, očkování, vitamíny a pravidelné preventivní prohlídky, jak u zaměstnanců dělnických profesí. Je to dáno nejspíš tím, že zaměstnanci pracující ve výrobním procesu jsou mnohem více fyzicky vyčerpaní a proto je podpora zdraví pro ně důležitá. Ze všech dostupných výsledků z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci ve společnosti greiner jsou nadmíru ze svými benefity spokojeni a mají vše co jim společnost může nabídnout a ze svými benefity mohou konkurovat daleko vyspělejšími firmám nejen v České republice. I v současné době, kdy působí celosvětová hospodářská krize se vedení společnosti greiner snaží svým zaměstnancům nadále poskytovat veškeré možné výhody a snaží se, aby zaměstnanci nepocítili příliš na svých výplatních páskách současnou krizi.

Mé další doporučení je, aby vedoucí pracovníci se snažili informovat zaměstnance o cílech společnosti jak o krátkodobých tak o dlouhodobých, aby pracovníci věděli kam společnost směřuje své kroky. Vedoucí zaměstnanec měl by být dobrým vůdcem ve snaze udržet své zaměstnance motivované. Vedoucí pracovníci by měli více motivovat své zaměstnance také pochvalou a uznáním, jelikož motivace pracovníků není jen o peněžních odměnách.

Za mého působení mé povinné praxe ve společnosti jsem dospěla k názoru, že se zaměstnanci mají ve společnosti velmi dobře, ale že vzájemná komunikace mezi pracovníky na vedoucích postech a pracovníků ve výrobním procesu by se mohla zlepšit. Doporučila bych vedoucím pracovníkům zlepšit komunikační proces mezi nimi a ostatními zaměstnanci ve společnosti.

RESUMÉ

The point of my bachelor's thesis titled „Analysis of motivational factors and stimulation of employees in company greiner packaging s. r. o.“ was to find satisfaction of employees in the company, make questionnaire survey and suggest recommendation for the company. From the questionnaire survey in the company greiner packaging slušovice s. r. o. I reach a view that employees are satisfaction in the company. Of course, always come up various motivational factors, which are missing or fully unsuitable for the employees.

From the questionnaire survey was accrued that employees are deficiency notified about employees benefits and some doesn't know which benefits they can draw and which another benefits they can exploit in the company. I can see here the main mistake in the staff department. I recommend locate information board about employees' benefits into eating room, where happen daily to gathering almost of all employees.

I found, that employees are mostly satisfied in the company, but they still detect various factors, which need to be improved. Especially, it is a communication between executive staff and staff in the production. I recommend to executive staff improve the proces of communication between them and others employees in the company.

An employer needs to be a good leader in order to keep his staff motivated. If an employee doesn't feel that he belongs to the organization, then it is very likely that such employees will display exceptionally low levels of motivation. An employer should always share his vision for the company with the employees and inform them about the company's long-term and short-term goals. Corporate gifts can also be a great idea to motivate the employees. Even small remarks like „Good job“ or „Well done“ can boost the morale of an employee and this motivate him to work harder.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Řízení lidských zdrojů [online]. [cit. 2008-10-02]. Dostupný z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje.
- [2] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [8] MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 80-247-1349-7.
- [9] MAYEROVÁ, M. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [10] PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [11] BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z., Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [12] KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] Systém volitelných zaměstnaneckých výhod [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupný z WWW: http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Akciová společnost (z německého Aktiengesellschaft)
GmbH	Společnost s ručením omezeným (z německého Gesellschaft mit)
JZD AK	Jednotné zemědělské družstvo - agrokombinát
THP	Technicko – hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova hierarchie potřeb	14
Obr. 2. Logo společnosti	27
Obr. 3. Heslo společnosti	28
Obr. 4. Organizační struktura společnosti ...	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pohlaví zaměstnanců.....	36
Tab. 2. Věková struktura zaměstnanců	37
Tab. 3. Doba zaměstnání ve společnosti.....	38
Tab. 4 . Nejdůležitější faktor pro výběr zaměstnání	40
Tab. 5. Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	41
Tab. 6. Dostatek zaměstnaneckých výhod ve společnosti	43
Tab. 7. Nejvíce uznávané benefity ve společnosti	44
Tab. 8. Spokojenost zaměstnanců s podmínkami ve společnosti.....	46
Tab. 9. Možnost zvýšení kvalifikace zaměstnanců.....	48
Tab. 10. Současná image společnosti.....	49
Tab. 11. Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním	50
Tab. 12. Důvody k odchodu se zaměstnání ..	52
Tab. 13. Znovuzvolení zaměstnání ve společnosti	53

•

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Návratnost dotazníků.....	35
Graf 2. Pracovní pozice zaměstnanců.....	35
Graf 3. Pohlaví THP	36
Graf 4 Pohlaví dělníků	36
Graf. 5. Věková struktura THP.....	37
Graf. 6. Věková struktura dělníků.....	38
Graf. 7. Doba zaměstnání THP ve společnosti.....	39
Graf. 8. Doba zaměstnání dělníků ve společnosti.....	39
Graf. 9. Faktory pro výběr zaměstnání u THP	40
Graf. 10. Faktory pro výběr zaměstnání u dělníků	41
Graf. 11. Spokojenost THP s výší mzdy.....	42
Graf. 12. Spokojenost dělníků s výší mzdy... ..	42
Graf. 13. Dostatek zaměstnaneckých výhod u THP.....	43
Graf 14. Dostatek zaměstnaneckých výhod u dělníků.....	43
Graf 15. Nejuznávanější benefity pro THP	44
Graf 16. Nejuznávanější benefity pro dělníky	45
Graf 17. Postádání zaměstnaneckých výhod u THP.....	45
Graf 18. Postrádání zaměstnaneckých výhod u dělníků.....	45
Graf 19. Spokojenost THP s podmínkami ve společnosti	47
Graf 20. Spokojenost dělníků s podmínkami ve společnosti.....	47
Graf 21. Možnost školení THP	48
Graf 22. Možnost školení dělníků	48
Graf 23. Image firmy podle THP	49
Graf 24. Image firmy podle dělníků.....	50
Graf 25. Spokojenost THP se zaměstnáním	51
Graf 26. Spokojenost dělníků se zaměstnáním.....	51
Graf 27. Důvody k odchodu u THP	52
Graf 28. Důvody k odchodu u dělníků	52
Graf 29. Zvolení zaměstnání u THP.....	53
Graf 30. Zvolení zaměstnání u dělníků	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Přehled všech společností Greiner
- P III Ukázka obalů od Greinera

..

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený respondente,

do rukou se Vám dostává dotazník z jehož výsledků má být vypracována má bakalářská práce. Výsledky získané z dotazníku budou použity pouze na tvorbu doporučení v mé bakalářské práci.

Děkuji za spolupráci.

1. Pracovní pozice: THP
 Dělník

2. Pohlaví: muž
 žena

3. Věk: 18 – 25
 26 – 35
 36 – 45
 46 – 55
 56 - a více

4. Doba zaměstnání ve firmě:
 do 1 roku do 3 let 4 - 10 let 11 let a více

5. Jaké rozhodnutí bylo nejdůležitější pro výběr Vašeho současného zaměstnání?
 dobré jméno společnosti
 finanční ohodnocení
 množství zaměstnaneckých výhod
 práce v příjemném pracovním prostředí
 jiné důvody (uved'te)

6. Jste spokojen s výši mzdy?
 velmi spokojen
 spokojen
 nespokojen
 velmi nespokojen

7. Myslíte si, že Vám firma poskytuje dostatek zaměstnaneckých výhod?

- ano
- ne
- nedovedu posoudit

8. Kterých benefitů si nejvíce vážíte? (uved'te 3)

- příspěvek na stravování
- podpora zdraví (vitamíny, očkování..)
- příspěvek na dovolenou
- příspěvek na penzijní pojištění
- možnost čerpání půjček
- sportovní a kulturní vyžití
- jiné (uved'te)

9. Jaké zaměstnanecké výhody Vám v současné době schází?

10. Jste spokojen s podmínkami, které Vám nadřízený k práci vytváří?

- velmi spokojen
- spokojen
- nespokojen
- velmi nespokojen

11. Máte možnost využít zvýšení své kvalifikace? (školení, kurzy)

- ano
- ne
- nevím

12. Současná image firmy je podle Vás?

- velmi vysoká
- vysoká
- průměrná
- nízká
- velmi nízká

13. Jste spokojen se současným zaměstnáním?

- velmi spokojen
- spokojen
- nespokojen
- velmi nespokojen

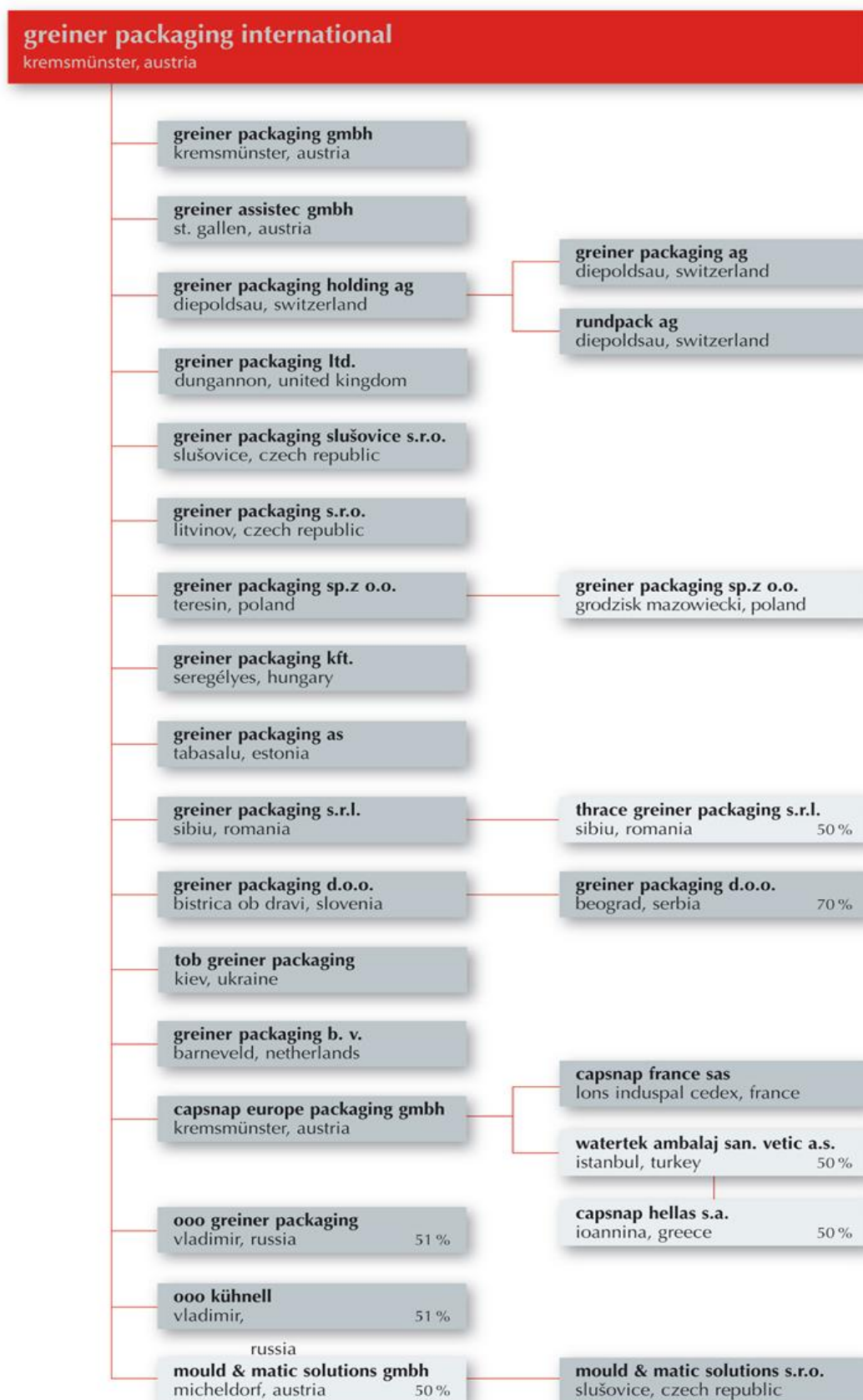
14. Co by Vás přimělo odejít ze současného zaměstnání?

- nabídka vyššího platu
- neshody s nadřízeným
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- jiné (uveďte)

15. Zvolil by jste znovu zaměstnání ve společnosti greiner?

- ano
- ne (uveďte důvod)

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED VŠECH SPOLEČNOSTÍ GREINER



PŘÍLOHA P III: UKÁZKA OBALŮ OD GREINERA



