

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Fakulta humanitních studií**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2010**

**Vladimír Kalný**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Fakulta humanitních studií**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Možnosti motivace zaměstnanců  
v mezinárodní firmě**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:  
Vladimír Kalný**

**Brno 2010**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou (bakalářskou) práci na téma „*Možnosti motivace zaměstnanců v mezinárodní firmě*“ zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové (bakalářské) práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové (bakalářské) práce jsou totožné.

Brno 26. 3. 2010

.....  
Vladimír Kalný

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vladimír Kalný

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Význam motivace zaměstnanců</b>	<b>4</b>
1.1 Co je motivace, motiv, teorie motivace, funkce motivace	5
1.2 Teorie pracovní motivace, motivace a výkon	8
1.3 Zdroje motivace	16
1.4 Specifika motivace zaměstnanců u mezinárodní firmy	18
1.5 Dílčí závěr	21
<b>2. Rozbor jednotlivých motivů</b>	<b>23</b>
2.1 Možné druhy motivů u zaměstnanců	23
2.2 Vliv vzdělání na motivaci zaměstnanců	27
2.3 Důsledky nedostatku motivace u zaměstnanců	29
2.4 Dílčí závěr	30
<b>3. Průzkum motivace zaměstnanců</b>	<b>31</b>
3.1 Toray Textiles Central Europe s.r.o.	32
3.2 Popis motivačního programu v podniku TTCE	35
3.3 Dotazníkový průzkum v zahraničním podniku	38
3.4 Možná opatření, zlepšení motivace zaměstnanců v TTCE	44
3.5 Dílčí závěr	45
<b>Závěr</b>	<b>45</b>
<b>Resumé</b>	<b>47</b>
<b>Anotace</b>	<b>48</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>49</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>50</b>

# Úvod

Většina zaměstnavatelů se potýká s problémem, jak správně motivovat své zaměstnance a tím tak zvýšit jejich výkonnost. Zvyšování efektivity práce je cílem každého podniku, ať už podniká v jakémkoliv oboru. Zvláště v dnešní době, kdy máme celosvětovou ekonomickou, či chceme-li finanční krizi, musíme tento problém řešit. Bez, pokud možno maximální efektivity našeho podnikání, nemáme šanci uspět na našem národním trhu a už vůbec ne na celosvětovém. Týká se to všech podniků, bez ohledu na to, zda je vlastník ze zahraniční či domácí.

Rozhodně se nedá říct, že zaměstnance motivují pouze peníze. Je to jistě jeden z nejdůležitějších motivačních prvků, ale zaměstnance drží u firmy i jiné věci. Jsou to například, sociální výhody, možnosti dalšího vzdělávání, pracovní prostředí, vztahy mezi lidmi na pracovišti, které souvisí i se vztahy se svými nadřízeným, atd. O to všechno a nejen to, by se mělo zajímat vedení společnosti včele s personálním oddělením, aby dokázali v zárodku reagovat na případné nežádoucí projevy nespokojenosti. Samozřejmě jsou peníze důležité, ale jsou opravdu to nejdůležitější? Takovou řečnickou otázku si kladu, při zpracovávání tématu motivace zaměstnanců. Jde mi o to, kde se pohybují peníze, tedy v našem případě plat, v žebříčku hodnot zaměstnanců. Tento problém, tedy motivaci zaměstnanců, může pomoci řešit analýza potřeb zaměstnanců, kteří pracují v tom určitém podniku, ve kterém je zájem řešit tento problém.

*Cílem bakalářské práce, bude popsat téma motivace zaměstnanců, vymezit co tento pojem znamená a zjistit, co a v jaké míře zaměstnance motivuje. Budu tento problém popisovat jak obecně, tak i v konkrétním případě a to motivace zaměstnanců firmy Toray Textiles Central Europe s.r.o. (dále jen Toray). Budu porovnávat pomocí dotazníkové metody, jak zaměstnanci hodnotí různé motivy z pohledu důležitosti a naopak, jak si myslí, že tyto, pro ně důležité motivy plní jejich zaměstnavatel v tomto případě firma Toray.*

V první části bakalářské práce se zaměřím na samotný problém motivace, vymezím tento pojem. Zaměřím se také na to, čím je motivace důležitá, kdo a co zaměstnance motivuje a jaký je samotný cíl motivace zaměstnanců.

Ve druhé části budu rozebírat jednotlivé motivy, které jsou z mého pohledu důležité při motivaci zaměstnanců. Pozastavím se u tématu motivace a vzdělání. Zmíním také, jaké jsou důsledky špatně motivovaného zaměstnance.

Poslední část mé bakalářské práce, bude zaměřena na konkrétní průzkum, který proběhl ve firmě, kde pracuji. Popíšu, systém motivace ve firmě Toray. Pomocí dotazníkové metody se budu snažit zjistit, co nejvíce zaměstnance firmy Toray motivuje k práci, co je pro ně důležité a jak si myslí, že tento jejich požadavek zaměstnavatel plní. Graficky znázorním výsledky tohoto dotazníku.

V závěru práce se pokusím shrnout výsledky, ke kterým jsem se dopracoval. Naznačit, jak lépe výsledky průzkumu motivace zaměstnanců interpretovat mezi zaměstnance.

K cílům této bakalářské práce, které jsem popsal výše, chci dospět jednak obsahovou analýzou tištěných pramenů, ale taky a to hlavně, při popisu samotné motivace v podniku Toray vlastními zkušenostmi.

# 1. Význam motivace zaměstnanců

V současné době jsou kladeny na podniky a společnosti, ať už jsou jakkoliv velké, dva hlavní úkoly. Efektivita a s tímto pojmem spojené, pružné reagování na situaci na trhu. Tyto dva faktory byly důležité vždy, ale v době, kdy je ve světě hospodářská krize, jsou dvakrát tak důležité. Efektivita, pokud tento pojem budeme brát z ekonomického hlediska, je minimalizace nákladů, či chceme-li maximalizace výnosů. Vyrobit produkt, který chci prodat na trhu, navíc se správnou efektivitou výroby, se však těžko provádí bez zapojení všech zaměstnanců a zaměstnance zapojíme nejlépe tak, že je správně motivujeme.

Nemotivovaný zaměstnanec nebude nikdy podávat takový výkon jako motivovaný. Naopak správně motivovaný zaměstnanec, bude podávat výkon takový, který očekáváme a který pomůže firmě dosáhnout potřebného výkonu.

Porozumění problematice motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je významným předpokladem možnosti na tuto osobnostní strukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, předpokládá zejména pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká a z čeho pramení.<sup>1</sup>

Samotná motivace má u zaměstnance dva významy, jak *pozitivní*, tzn. zvyšuje pracovní výkon, chuť k práci, tak *negativní*, kdy naopak nedostatek motivace výkon snižuje a chuť k práci klesá. Do negativní motivace můžeme také zařadit sankci, ta nastává v případě neplnění pracovních povinností z různých příčin.

Ve výrobním procesu jde o to, aby si méně zkušení pracovníci osvojili pracovní návyky a zkušenosti předních pracovníků, kteří dosahují nejlepších výsledků. Při tomto osvojování si žádoucích návyků může pomoci právě motivace.

---

<sup>1</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 365 - 370



## 1.1 Co je motivace, motiv, teorie motivace, funkce motivace

### *Motivace*

Motivace bývá spojena s emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby, jako prostředek hodnocení aktuálního stavu či situace, a stimuluje jednání, zaměřené na jeho uspokojení.<sup>2</sup>

Jde o to, že každý člověk si vybírá cíl svého snažení a jak tohoto cíle dosáhne. Všichni lidé mají určité schopnosti pro výkon nějaké činnosti a je jim vlastní, že si na základě svých schopností vybírají, čeho chtějí dosáhnout. To znamená, že co člověk dělá, s jakým nasazením a s jakou vytrvalostí, kromě vnějších okolností, závisí také na subjektivních podmínkách.

Samotný pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že existují v lidské psychice ne vždy zcela uvědomované hybné síly, které nazýváme motivy. Za základní lze v problematice motivace považovat právě pojem motiv, ale také stimul.

### *Motiv*

Jsou to faktory, které aktivizují lidské chování, zaměřují je na určitý cíl a v tomto směru je udržují po určitou dobu. Takto navozené jednání směřuje k uspokojení určité potřeby. Motivy určují směr zaměřené aktivity, intenzitu takové aktivity a délku této činnosti.<sup>3</sup>

### *Stimul*

Stimul je elementem stimulace, stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím jeho motivace. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, str. 168

<sup>3</sup> VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, str. 168

<sup>4</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 364 - 365

## ***Teorie motivace z hlediska psychologie***

- ***Teorie zdůrazňující význam pudových potřeb***

*Psychoanalytická teorie* S.Freuda nejen zdůrazňovala, ale až přeceňovala význam *pudových tendencí*.

*Teorie drive - reduction* C. Hulla, brala v úvahu pouze vrozené, pudové potřeby, které vznikají jako důsledek určitého nedostatku navozující stav napětí, který Hull nazval drive (tzn. nabuzení, excitace).

- ***Teorie vycházející z důrazu na psychosociální potřeby***

Představitel *individuální psychologie*, A. Adler považoval za nejvýznamnější motiv lidského jednání potřebu *dosáhnout úspěchu*. Člověk potřebuje překonat pocit méněcennosti, aby získal potřebné sebevědomí.

Pro humanisticky zaměřené psychology byla nejdůležitější *potřeba seberealizace* představitel tohoto směru C.Rogers zdůrazňuje tendenci k aktualizaci vlastních tendencí.

V. Frankl zakladatel *logoterapeutického směru* považoval za nejvýznamnější *potřebu smysl života*. Člověk jej může dosáhnout třemi způsoby, *skutky, které mají nějakou hodnotu i pro druhé, zážitky pravých hodnot, utrpením*.

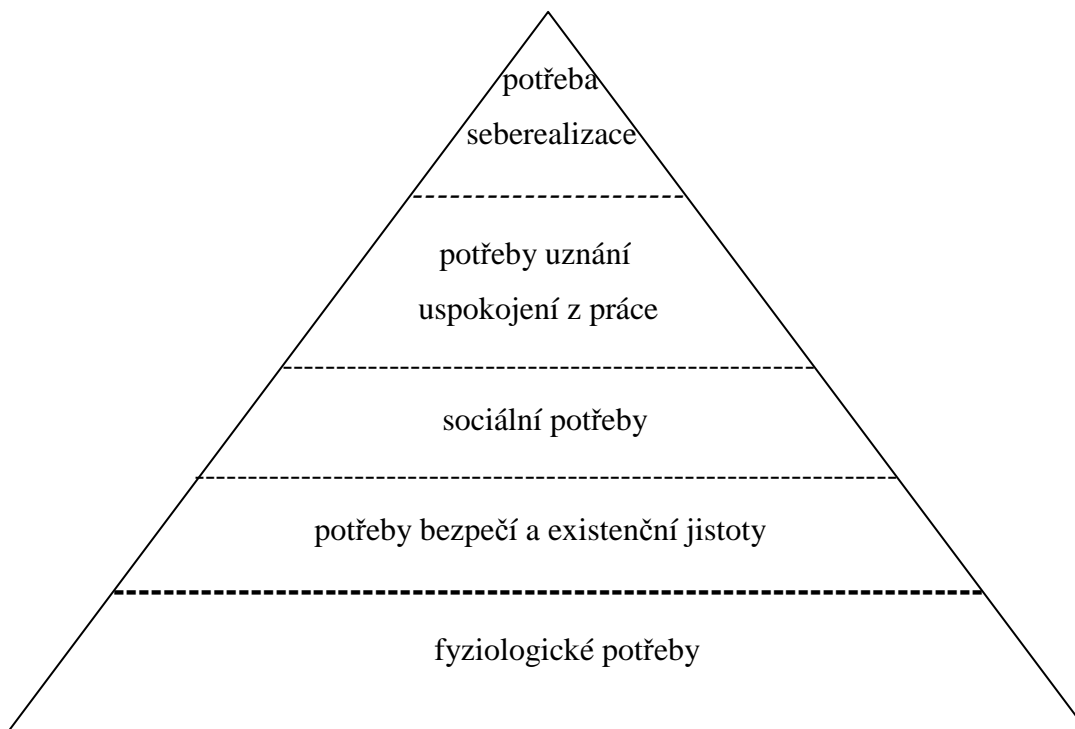
- ***Teorie vycházející z komplexního pojetí potřeb***

*Hierarchie potřeb* A. Maslowa, představitel humanistické psychologie. Maslow diferencoval lidské potřeby podle jejich vývojové závislosti a že určité potřeby mají prioritu před ostatními. Viz. Obr. č. 1

Představitel *psychosociální teorie* E. Fromm, kladl důraz na mezilidské vztahy, resp. vztahy mezi jedincem a společností. Chápal jedince jako součást společnosti, která jej zásadním způsobem ovlivňuje.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, str. 272 - 277



*Obr. č. 1*

*Maslowova pyramida potřeb*

### ***Funkce motivace***

Je to uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. Motivace se však uplatňuje i v organizaci chování, které se instrumentalizuje, stává se účelným vlivem učení. Základní podmínky učení, zpevnování vystupující ve formě odměn a trestů, mají opět vztah k motivaci, individuum je motivováno k dosahování odměn a k vyhýbání se trestům.<sup>6</sup>

Motivace nám má tedy napomáhat stimulovat žádoucí chování, navozovat jednání, které nám pomůže dosáhnout žádoucího cíle. V pracovním procesu jde o dosažení takového jednání, které bude v souladu s cíly společnosti pro kterou pracujeme. Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli.

---

<sup>6</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, str. 16

## 1.2 Teorie pracovní motivace, motivace a výkon

Dobře motivovaný jedinec pracuje lépe než špatně motivovaný - motivace pramení z jedincova přesvědčení, že jeho činnost přinese očekávané výsledky. Dobrý pracovník musí, nejen umět dobře pracovat, ale také chtít pracovat. Významným předpokladem je jeho pracovní motivace, chceme-li, pracovní ochota. Pokud chce být manažer úspěšný, musí být schopen poznat, co podřízené pracovníky motivuje. Tato znalost jim pomůže při zdokonalování pracovní činnosti těchto pracovníků.

Teorie pracovní motivace je nejednotná stejně jako psychologický pohled na motivaci. V čem se však shodnou je to, že jde o psychologický proces, který usměrňuje naše jednání. Motivace aktivizuje naše chování, směřuje ho k určitému cíli, kterého chceme dosáhnout.

Výkonnost člověka je determinována nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací.

Z této definice vychází vzorec:  $V = f(S \times M)$

Kde,  $V$  = je úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality)

$S$  = jsou schopnosti člověka-pracovníka

$M$  = je jeho motivace

Ze vzorce je zřejmé, budou-li schopnosti nebo motivace rovny nule, bude i výkon roven nule.<sup>7</sup>

Pracovní motivace si všímá především množství vykonané práce, kvalitu práce, ale také, jak se pracovník projevuje, tj. zda nějakým negativním či pozitivním způsobem ovlivňuje své spolupracovníky. Pro potřeby této práce uvedu jen některé z teorií, které se věnují pracovní motivaci. Jsou to teorie potřeb, teorie F. Herzberga, teorie McGregora, teorie instrumentality a teorie kognitivní.

---

<sup>7</sup> PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, str. 195

## ***Teorie potřeb***

Teorie potřeb, je v souvislosti s pracovním procesem zpracována různými autory, ze kterých je snad nejčastěji zmiňován výše uvedený Maslow. Pro uplatňování teorie potřeb v praxi je třeba, aby manažer dobře znal své zaměstnance, jejich životní potřeby.

Dalšími autory, kteří pracují s potřebami, jako s východisky svých teorií pracovní motivace jsou například, Alderferova teorie tří kategorií potřeb, McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů. Všichni zmínění autoři vychází z potřeb, jen se liší jejich pohled na to, která je ta nejdůležitější.

- ***Alderferova teorie tří kategorií potřeb***

Je uváděna také pod názvem ERG teorie, (pozn. z anglic. existence, relation, grow), podstatně zredukoval Maslowovu hierarchii potřeb, kterou dělí jen do tří skupin:

- Potřeby existenční. - materiální a fyziologické potřeby
- Potřeby vztahové. - veškeré vztahy s lidmi
- Potřeby růstové. - potřeba sebevzdělávání, zdokonalování

- ***McClellandova teorie manažerských potřeb***

Vychází ze studia manažerů, je využívána k motivaci manažerů všech stupňů řízení. Zformuloval tři faktory, které mají vliv na výkon manažera.

- Potřeba výkonu. (úspěchu) - nachází uplatnění v touze po vykonání nějakého obtížného úkolu, hraje tady roli procento úspěšnosti vykonání těchto úkolů.
- Potřeba sounáležitosti. - manažer má dobré pracovní podmínky, dobré přátelské vztahy na pracovišti.
- Potřeba vlivu nebo také moci. - potřeba ovlivňovat a kontrolovat druhé, každý manažer má různou úroveň této potřeby.

Tato McCleelendova teorie ovšem neplatí jen pro manažery. Je mnoho ambiciózních zaměstnanců, kteří nepracují ve vedoucí funkci a potřeby podle McCleelenda jsou pro ně důležité.

Právě, že je u těchto jedinců vysoká tížádnost, prahnou po nějaké dílčí vedoucí funkci a tak se dostávají do střetu s touto teorií.

### ***Teorie F. Herzberga***

Tato teorie F Herzberga je nazývána teorie dvou faktorů, jsou to faktory hygienické a motivátory.

- Motivátory - vnitřních pracovních potřeb (satisfactory), tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegování v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje.
- Faktory hygieny (dissatisfactory) – Herzberg zahrnuje do těchto vlivů peníze (mzdu), politiku a systém řízení, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.<sup>8</sup>

Tuto teorii můžeme srovnat s pyramidou potřeb od Maslowa. Faktory hygienické jsou fakticky tři spodní články Maslowovy pyramidy potřeb. Tím docházím k tomu, že bez uspokojení těchto faktorů nemůžu uspokojit motivátory, protože ty jsou v hodnotovém žebříčku na druhém místě.

Neplatí to ovšem vždy, záleží na tom, v jaké sociální situaci se jedinec nachází. Například manažeři více řeší motivátory, vychází to alespoň podle teorie McCleelenda.

---

<sup>8</sup> DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck 2007, str. 172

## ***Teorie Douglase McGregora***

McGregor vychází ze dvou modelových koncepcí.

- Teorie X - předpokládá, že člověk má vrozený odpor k práci, v tom případě manažer uplatňuje tzv. krátké vodítko, metodu odměn a trestu, stálou kontrolu.
- Teorie Y - předpokládá, že člověk práci neodmítá, pracuje rád, je iniciativní. V tomto případě manažer uplatňuje tzv. dlouhé vodítko, zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci, systém řízení je založen na samostatnosti zaměstnanců.<sup>9</sup>

V praxi však neexistuje žádný z výše takto vyhraněných uvedených typů. Vždy je nějaké činnost, která člověku z nějakého důvodu nevyhovuje. Proto není možné na někoho aplikovat jen teorii X nebo teorii Y. Je to velice individuální, záleží na mnoha okolnostech, kdy ta či ona teorie platí.

## ***Teorie instrumentality***

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Teorie se objevila v e druhé polovině 19. stol. v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a důrazem na ekonomické výsledky. Má své kořeny v taylorismu, předpokládá se, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu.<sup>10</sup>

Tato teorie při motivaci pracovníků, je stále velice často využívána, má však jeden zásadní nedostatek, a to v tom, že nebere v potaz další potřeby, které člověk má. Ne jen peníze, člověka vedou k dosažení určitého pracovního cíle.

---

<sup>9</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha: VŠE 1995

<sup>10</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *MANAGEMENT – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.Beck 2008 str. 270

## ***Teorie zaměřené na proces***

Jsou rovněž známé jako tzv. kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí a jak je interpretují. Příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů, pocity spravedlnosti.

- *Očekávání* - motivace je možná podle této teorie pouze tehdy, jestliže mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Čím větší je hodnota nějaké skupiny odměn, a čím větší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace ze strany pracovníků vynaloženo.<sup>11</sup>
- *Dosahování cílů* - teorie cíle vychází z předpokladu, že motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, který chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.<sup>12</sup>
- *Pocity spravedlnosti* - tato teorie vychází z přesvědčení, že lidé se budou snažit o odměnu jen tehdy, když budou přesvědčeni, že odměna bude spravedlivě rozdělena. Pokud zaměstnanci cítí, že by mohli být podhodnoceni, mohou snížit své úsilí do stanoveného cíle, toto pravidlo platí i naopak.

## ***Motivace a výkon***

Motivace je s výkonem úzce spjatá, vždyť právě motivace by měla zaměstnavateli pomoci zlepšit u zaměstnanců potřebný a požadovaný výkon. Výkonovou motivaci můžeme tedy chápat jako očekávání určitých změn za určitých podmínek. Jde o motivační vliv naděje na úspěchu a strachu z neúspěchu.

---

<sup>11</sup> GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, str. 40

<sup>12</sup> DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *MANAGEMENT – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha. C. H. Beck 2008 str. 272



Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu, takže čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší. To pak vede k vytváření dvou typů lidí s ohledem na jejich výkony: typ orientovaný na dosahování úspěchu a typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu.<sup>13</sup>

Čím je vyšší úroveň výkonové motivace, tím větší je i úsilí o dosažení cíle, tedy i výkon, ale při opatrné volbě úkolů, při níž se uplatňuje odmítání rizika, což znamená, že jsou odmítány velmi těžké, ale i velmi lehké úkoly (ty přinášejí jen slabý pocit úspěchu).<sup>14</sup>

Motivací a výkonem se zabýval německý psycholog Heckhausen, zjistil, že určování motivu výkonnosti a z nich odvozených způsobů motivace jednotlivých pracovníků, je možné rozlišit dva různé typy osobností z hlediska motivačních vlivů, které u nich převládají. U prvního typu převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch, u druhého obava z neúspěchu.

- *Pro osobnosti prvního typu je charakteristické:*

Že si vytyčují realistické cíle, přiměřeně vysoké, ale dlouhodobější cíle jsou pružnější ve změně cíle, stavějí se k budoucnosti kladně

- *Pro osobnosti druhého typu je charakteristické:*

Že si kladou cíle extrémně nízké nebo naopak extrémně vysoké, ve vytyčeném cíli setrvávají (neradi jej mění) k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami<sup>15</sup>

V uvědomění si těchto dvou typů pracovníků, pomůže vedoucím pracovníkům, kteří by měli především, motivovat své podřízené. Mistr, nebo jiný vedoucí pracovník, by měl při volbě správné metody motivace u zaměstnance pamatovat, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiného zaměstnance.

---

<sup>13</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, str. 225 - 226

<sup>14</sup> NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997, str. 229 - 230

<sup>15</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 171

Každý jedinec je jiná osobnost a přijímá na něj kladené požadavky různým způsobem. Každý člověk je individualita a na tuto skutečnost musí vedoucí pracovník u motivace pamatovat. S tím souvisí hodnotový žebříček každého jedince, pro každého je prostě důležité něco jiného. Někdo upřednostňuje finanční impuls, jinému by udělalo větší radost zajištění sportovního vyžití, apod.

Z předchozích řádků vyplývá, pokud pověří vedoucí zaměstnanec svého podřízeného pro něj těžkým úkolem, může tento úkol přijmout jako výzvu, tedy má vysokou úroveň výkonové motivace. Naopak jiný podřízený, může stejný úkol přijmout dopředu jako jasný neúspěch, prostě si na něj nebude věřit, bude se bát neúspěchu, má tedy nízkou úroveň výkonové motivace.

Existuje tu však jedno riziko, u pracovníka s vysokou úrovní výkonové motivace, že jednoduše přecení své síly a schopnosti. Kdo víc chce, víc si věří. Naopak u pracovníka s nízkou hladinou výkonové motivace, pokud na něj klademe velké požadavky, tak je prostě nezvládne i z důvodu takového, že se bude bát selhání. Hraje tu tedy i psychologický aspekt. Strach z neúspěchu snižuje obecně výkonnost, ať už je to jakákoliv činnost.

Vedoucí pracovník nesmí být poslem hrůzy a strachu, ale osobou klidnou a rozvážnou. Mnohý jedinec má nějaké osobní problémy a ty se odráží v jeho pracovních výsledcích. Záleží jen na vedoucím, zda dokáže tyto jevy potlačit a naopak povystrčit ty pracovní návyky či chceme-li schopnosti, které budou ku prospěchu firmy. Každý pracovník potřebuje jinou formu motivace. Manažerským umění je tuto formu rozeznat aplikovat ji na správného jedince.

### ***Formy pracovní motivace***

Pracovní motivace může mít různou formu, vždy záleží na zaměstnavateli, jaké formě dává přednost. Jsou však formy pracovní motivace, které působí všeobecně, tedy, působí nezávisle na pracovním prostředí.

Tyto formy mohou být:

- ***Zdůrazňovat význam společného cíle*** - Pocit sounáležitosti s týmem je velice důležitý, zde je velký úkol pro vedoucího pracovníka, který musí s týmem být stále v úzkém kontaktu a zdůrazňovat důležitost jednotlivých činností.
- ***Spravedlivé hodnocení a oceňování*** - Pokud vedoucí hodnotí své podřízené nejen podle vykonané práce, ale hraje tam roli i nějaký osobní faktor, nebude tým kompaktní, protěžované jedince bude tým vyčleňovat a výkon nebude ideální. Spravedlivý vedoucí, je základ pro kvalitně fungující tým.
- ***Vymezit povinnosti a práva jednotlivých členů*** - Každý musí přesně vědět, jaké je jeho místo v týmu a co se od něj očekává a jak na jeho práci výsledek celého týmu závisí. Delegování pravomocí je jeden z prostředků motivace podřízených pracovníků. Zvyšuje se tím sounáležitost s firemním cílem.
- ***Soutěžení s jinou sociální skupinou*** - Soutěžení samo osobě je motivační prvek a pokud soutěží mezi sebou jednotlivé směny, rozhodně to může pomoci zlepšit výkon celého pracoviště.
- ***Společenské uznání*** - Z vlastní zkušenosti mohu říct, že pochvala pracovníka za dobře vykonanou práci před celým kolektivem má velký význam. Může fungovat jako jeden z motivů pro další pracovníky. Může být i povzbuzením pro méně výkonné pracovníky, kdy pochvala za dílčí výkon je může posunout o kousek dál v jejich úsilí.

## 1.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří, potřeby, pudy, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.

- **Potřeby** - potřeba se projevuje jako prožívaný ne vždy uvědomovaný nedostatek něčeho, co je z našeho pohledu důležité, tento nedostatek vyvolává tendence k odstranění. Potřeby dělíme na biologické a sociální.
- **Návyky** - návyk je zautomatizované jednání, je to činnost, která je pro nás důležitá. Návyky mohou být výsledkem výchovy, ale také výsledkem jednání samotného jedince.
- **Zájmy** - jsou trvalejší zaměření činnosti jedince na určitý jev, oblast. Zájmy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu, protože člověka aktivizuje.
- **Hodnoty a hodnotová orientace** - jsou to skutečnosti které člověk nejen poznává, ale i hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl.
- **Ideály** - ideály rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost o kterou usiluje.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 366 - 370

## ***Kdo motivuje***

Na otázku kdo motivuje, je odpověď závislá od podmínek, kde motivace probíhá a v jakém vývojovém stupni se člověk právě nachází. V dětství nás nejčastěji motivují kromě prostředí také rodiče, ale i spolužáci ve škole nebo učitel.

Pokud tuto otázku vezmeme z pohledu zaměstnance, tedy dospělého zdravě se vyvinuvšího jedince, toho motivuje jednak jeho vlastní osobnost, tj. jeho vlastní přístup k práci, ale také samotný zaměstnavatel. U zaměstnavatele se může jednat jak o přímého nadřízeného v mnoha případech mistr, apod., tak o vyššího nadřízeného např. ředitel. Může to však být i motivační struktura, která u zaměstnavatele funguje.

Velice důležitou roli v motivaci zaměstnanců hraje nejbližší nadřízený. Vedoucí, či chceme-li mistr, je důležitý článek mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Je to vlastně prostředník, který by měl řešit jak problémy, které na něj klade zaměstnavatel, tak problémy, které trápí zaměstnance v tomto případě jeho podřízené.

Jak je mistr schopen reagovat a v neposlední řadě také komunikovat, má velký vliv na výsledek činnosti celého oddělení. Úloha mistra v roli motivátora pracovníků, je podle mého názoru klíčová, protože je v první linii s dělníky, tedy pracovníky, od nichž požadujeme potřebný výkon. Bez správného poznání co podřízené motivuje, nemůžeme zvolit nejideálnější metodu. Bez správné metody se nepracujeme vytíženého cíle.

Manažeři se musí snažit poznat individualitu (potřeby, zájmy,.....) svých podřízených a motivovat je podle toho.

Motivaci chápeme ji jako určitý ***řetězec návazných reakcí***.<sup>17</sup>

**Potřeba**  **přání**  **uspokojení**

---

<sup>17</sup> Veber, Jaromír a kol.: *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999, str. 59

## 1.4 Specifika motivace zaměstnanců u zahraniční firmy

Rozdíl mezi zahraničním a domácím vlastníkem z pohledu motivace je především v tom, že zahraniční management se snaží vnést do svého podnikání i část své kultury odkud pochází. Jiný přístup k zaměstnanci mají vlastníci firmy pocházející z Německa, jiný zase z USA apod. Částečně s tím souvisí i styl řízení, který je v každé zemi jiný. Rozdílné styly řízení, tedy americký a japonský se pokusil spojit Japonec W. Ouchi. Jeho teorie nazvaná teorie Z, se snažila spojit výhody americké organizační struktury, která preferuje individualitu a kulturu japonskou, která preferuje kolektivní rozhodování v jeden celek. V naší zemi jsme zvyklí na určitý přístup ze strany zaměstnavatele, tento přístup však u zahraničního majitele je mnohdy jiný.

Firma, kde pracuji, se jmenuje Toray a je řízená japonským managementem, jelikož je vlastněna japonskou firmou. Tato skutečnost s sebou přinesla i jisté zkušenosti, které z části popíšu i v další části této práce. V Japonsku jsou například zvyklí, naprosto ctít své nadřízené, což není jistě špatná věc, na rozdíl od našich zvyklostí, je to však naprosto v jiných měřítkách. Dále je v japonských firmách patrná vysoká míra kolektivismu, je běžné povyšování ne podle výkonu, ale podle odpracovaných let, tedy funguje tu vysoká loajálnost. Pěstuje se v lidech kolektivní duch, mám zkušenost takovou, že je stále patrná myšlenka, „všichni na jedné lodi, nedělají se rozdíly“.

Japonci mají filozofii, že je pro člověka čest pracovat v nějaké jejich firmě, tento fakt se odráží i v japonském stylu řízení. Jejich naprostá loajalita se u nás, tedy firmě kde pracuji, projevila např. při vyjednávání o nějakých motivačních programech pro zaměstnance. Záležitosti motivace, alespoň co se týče motivačních prvků, které jsou běžné v našich podmínkách, např. prémie, či chceme-li výkonnostní odměny, jsou pro ně docela okrajové. Přitom právě kvalitní a propracované motivační programy, jsou základem dobré péče o zaměstnance, jejich využití přináší výsledky ve zvýšeném úsilí a větší aktivitě samotných zaměstnanců. Postupem času, kdy si japonský management zvykl na nové prostředí a zvyky, se tento přístup zlepšil, rozhodně však musím říct, že je stále co zlepšovat. O motivačních technikách fungujících v podniku Toray se zmíním v této práci v poslední části.

## ***Japonský styl řízení v kontextu motivace***

K bližšímu pochopení japonského stylu řízení a tím i jejich přístupu k zaměstnancům se zmíním o pojmu, KAIZEN. Kaizen je základní filozofie, na níž stojí japonský management. Není to však jen o managementu. Japonci toto slovo chápou i v osobní rovině. Je v nich tak zakořeněné, že si ani neuvědomují samotný význam tohoto slova. Proto v pracovním procesu, pokud se s tímto pojmem setkají, jim dodržování této filozofie není cizí.

Kaizen znamená v japonštině něco jako cesta ke změně, chápou to, jako neustálé zlepšování, zdokonalování, ať už sebe, nebo svého okolí. V pracovním procesu to znamená kontinuální zlepšování za účasti všech zaměstnanců. Je to nepřetržitý proces malých pokroků. Není důležité dělat velké a rychlé kroky, ale pomalé, malé avšak neustálé. Protože se Kaizen, tedy sebezlepšování projevuje pro japonce i v osobním životě, není nutné nějak zvlášť zaměstnance motivovat tímto směrem.

To ovšem naráží na problém, když se japonská firma rozhodne otevřít pobočku jinde než v Japonsku. Ne vždy jsou jejich rozhodnutí správně chápána. Pro japonský systém řízení je typické vysoké kolektivní rozhodování. Málokdy se stane, že nějaké důležité rozhodnutí padne od jednoho japonského manažera, vždy je k tomu potřeba další poradní hlas. Je však pravda, že se Kaizen projevuje i v evropských firmách, vždyť např. slogan firmy Philips zní „Let's make things Better“, což se dá přeložit jako „vyrobme věci lépe“. Slogan chápu, jako aplikování Kaizen v evropské firmě. Japonci nevnímají motivaci jako my. Pro Japonce je důležitější, držet se osvědčených pravidel, které nesou výsledky. Zavádět změny v podniku, je pro Japonce zdlouhavý proces, ale pokud se pro změny rozhodnou, tak jsou rychlé.

Na příkladu z mého pracoviště uvedu, jak se tato metoda dá využít v praxi, například v motivaci k většímu povědomí o bezpečnosti práce. Důraz na bezpečnost práce je vcelku běžný, ovšem s čím přišli naši japonští nadřízení, s tím jsem se jinde nesešel.

V podniku kde pracuji, je ústřední heslo SAFETY FIRST, znamená to bezpečnost především, či chceme-li na prvním místě. V souvislosti s tímto sloganem, byl v naší firmě zaveden projekt malých bezpečnostních skupin. Tyto skupiny se skládají ze zaměstnanců jednotlivých oddělení, skupiny jsou složeny po cca 10-15 lidech a řeší se tam různé otázky související s bezpečností práce.

Každý měsíc je určeno téma, na určitou oblast bezpečnosti práce, které je v malých bezpečnostních skupinách probíráno a zaměstnanci přináší své poznatky o možných rizicích, které hrozí v souvislosti bezpečnosti práce. Tato rizika jsou pravidelně vyhodnocována a v rámci možnosti podniku odstraněna. Je to tedy jakési zlepšování pracovního prostředí za účasti všech zaměstnanců. *(Zde se například projevuje kolektivní duch japonského řízení).*

Jelikož je pracovní prostředí jedno z motivujících prvků u zaměstnanců, je i tato SAFETY FIRST metoda zaměřena tímto směrem (alespoň to takto chápu).

Pokud zaměstnavatel vytvoří podmínky, které jsou pro zaměstnance maximálně bezpečné z pohledu pracovního úrazu, tak to určitě motivuje zaměstnance při jejich chování na pracovišti. Pokud se do tohoto systému zapojí samotní zaměstnanci, je to dle mého názoru nejlepší cesta, jak je přimět přemýšlet o bezpečnosti práce, ale také se chovat podle zásad o bezpečnosti na pracovišti. Je to tedy motivace zaměstnanců k bezpečnějšímu chování, ale také hledání rizik na pracovišti. Tím dochází k menšímu počtu pracovních úrazů a menšímu počtu neschopnosti v souvislosti s pracovním úrazem. V případě, kdy zaměstnavatel dbá na dodržování bezpečnosti práce, tak je to činnost, která je vyžadovaná i zákonem a to v zákoníku práce § 101, který říká:

*„zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“*<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2009 s výkladem*. Praha: Grada, 2009, str. 37



Ale, je to také, při správném a aktivním přístupu k zaměstnancům i motivující prvek pro zaměstnance při rozhodování, zda bude chtít pracovat na tom konkrétním pracovišti či ne.

Zaměstnanci ví, že se jejich poznámka ohledně nějaké nebezpečné události prezentuje až do Japonska, a tak se mohou sami podílet na zlepšování bezpečného pracoviště nejen v naší firmě, ale i v jiných pobočkách naší firmy na celém světě. Zvyšuje se tak pocit sounáležitost zaměstnanců s firmou. Pociť sounáležitosti je jeden z důležitých prvků při motivaci zaměstnanců. Lidé prostě potřebují vědět, že je jejich názor důležitý. Malé skupiny na pracovišti v japonském systému řízení fungují, nejen ve vztahu k bezpečnosti práce, ale i v mnoha dalších činnostech.

V podniku Toray, je tento systém založen i na zlepšovateľském úsilí zaměstnanců. Také se to týká i systému Poka-yoke, kdy zaměstnanci vyhledávají příčiny nekvalitní výroby. Tyto a jim podobné praktiky v japonských firmách zvyšují kolektivní povědomí a sounáležitost s kolegy a s výsledky firmy.

## 1.5 Dílčí závěr

Každý člověk co se týče motivace, potřebuje jiný přístup. Je manažerským uměním odhadnout, jaké to metody jsou a aplikovat je na příslušné pracovníky. Není mým cílem popsat všechny metody, které vedou k motivaci zaměstnanců, jednak jednotlivé metody se často prolínají a také je jich celá řada. Popsal jsem proto jen některé. Při dalším studiu předpokládám, že nadále prohloubím studium této problematiky. Personální činnost firmy je velice důležitá, avšak u velké části zaměstnanců podceňovaná. Málokdo si totiž uvědomí, jak těžká a složitá je práce s lidskými zdroji. Tento problém se samozřejmě netýká jen personalistů, ale všech vedoucích pracovníků, kteří dennodenně přichází do styku se svými pořízenými. Velikost problému se projevuje i tom, kolik existuje agentur věnujících se této problematice.

V řídicích činnostech má motivování podřízených pevné místo. Úspěšné vedení a řízení se neobejde bez toho, aby podřízení akceptovali vůli manažera, řídicího pracovníka. Činnost podřízených není náhodná. Je záměrným, motivovaným výběrem způsobu jednání.<sup>19</sup>

K dosažení vysoké motivace je nutné, abyste věřili, že ve skutečnosti neexistují zábrany, které nemohou být zdolány pružností, tvořivostí a pevným odhodláním.<sup>20</sup>

Pokud je zaměstnanec loajální, k čemuž mu může pomoci právě správná motivace. Cítí se pro firmu užitečný, cítí, že je jeho nezbytnou součástí. S tímto pocitem přistupuje i k plnění úkolů, které přispívají k dosahování podnikových cílů.

---

<sup>19</sup> ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. *Základy a teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009, str. 113

<sup>20</sup> HARVEY, Christiane. *Umění motivovat, cesta k úspěchu (dokážete to i vy)*. Praha: Informatorium, 1994, str. 40

## 2. Rozbor jednotlivých motivů

Z praktických důvodů je v organizaci třeba, získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Je tomu tak proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům, je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu.<sup>21</sup>

Rozbor jednotlivých motivů, pomůže zaměstnavateli určit správnou metodu, jak své zaměstnance co nejlépe motivovat. Vedoucí pracovník, může k rozboru jednotlivých motivů využít několika různých metod, od pohovoru, pozorování, až po například dotazníkový průzkum.

Nejoptimálnější se mi jeví varianta, kdy nižší vedoucí pracovníci se podílí na celkové motivační strategii firmy. Pokud tento problém nechají pouze na vyšším vedení firmy, tak hrozí to, že konečné rozhodnutí nebude v souladu s potřebami pracovníků na nejnižších postech.

### 2.1 Možné druhy motivů u zaměstnanců

Jelikož na každého pracovníka fungují jiné druhy motivů jak zlepšit jeho výkon, je nemožné určit konkrétní druhy, které budou fungovat u všech a stejně. Dá se však určit jaké druhy motivace můžeme použít, jen je třeba udělat průzkum mezi zaměstnanci, jaké druhy těchto motivů preferují.

Motivy bych rozdělil na dvě kategorie a to, na ekonomické a neekonomické. Které jsou pro zaměstnance důležitější? Osobně si myslím, že většina motivů patří mezi neekonomické. I když, takový motiv jako například možnost funkčního postupu, či chceme-li povýšení, patří částečně do ekonomických i neekonomických. Protože povýšení obvykle přináší i zvýšení mzdy.

---

<sup>21</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 395

## ***Ekonomické motivy***

- ***Základní mzda*** - mzda, je motiv z pohledu zaměstnavatele nejjednodušší, avšak ne vždy samotné navýšení mzdy způsobí očekávaný efekt ve formě zvýšené motivace zaměstnance, tedy jeho výkonu. U zaměstnance trvá nedšení z navýšení mzdy jen určitou dobu, poté dochází k novým požadavkům, tedy k novým potřebám. Tato doba souvisí i s aktivitou samotného zaměstnance. Podle mě tento motiv málo stimuluje pracovníky k větším výkonům, neboli snaze.
- ***Pohyblivé složky mzdy*** - tato složka se mi jeví jako více motivující, protože vedoucí pracovník může lépe využívat mzdu k odměňování zdatnějších pracovníků a tak vyzdvihnout jejich kvalitu. Na druhou stranu, je to stimul pro hůře pracující zaměstnance, aby pracovali lépe a dosáhli tak na vyšší odměnu.
- ***Mimořádná odměna*** - mimořádná odměna je možnost, jak odměnit výjimečně pracující zaměstnance, z hlediska motivace je optimální, aby tato odměna byla vázána na určitý výkon, či kvalitu odvedené práce. Rozhodně není optimální, aby na mimořádnou odměnu, třeba čtvrtletní dosáhli i zaměstnanci jinak podprůměrně výkonní. Ztrácí to potom motivační charakter.
- ***Ekonomické sankce*** - tato možnost motivace je důležitá také, ne vždy se vše zdaří a je potřeba, aby těch nezdarů bylo co nejméně. Sankce mají také tu funkci, že motivují zaměstnance maximálnímu úsilí při plnění svých pracovních povinností.

## *Neekonomické motivy*

- ***Pracovní prostředí*** - tento neekonomický motiv je důležitý z hlediska čistoty pracovního prostředí, určitě se bude pracovník cítit lépe v čistém prostředí než v nepořádku. Sem se dá zařadit i intenzita osvětlení, míra hluku, zda jsou přítomna jen umělá svítidla, či zda je možné využít i přírodní světlo ze světlíků, popřípadě oken. V neposlední řadě sem patří i zázemí, které firma nabízí, vybavení firmy. Možnost závodního stravování, kantýna, podmínky bezpečnosti práce, apod.
- ***Možnost funkčního postupu*** - možnost seberealizace, tedy možnost postupu patří mezi základní motivační prvky vedoucích zaměstnanců, netýká se to však jen vedoucích zaměstnanců. Ideální je v tomto případě kariérní řád, ale je pravda, že v některých podnicích je tento řád obtížně realizovatelný. Je to především z důvodu nedostatku vedoucích míst. I dělník, který vykonává určitou činnost potřebuje, občas změnu této činnosti, proto bych sem zařadil i tuto možnost.
- ***Možnost dalšího vzdělávání*** - možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců, je důležitá jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Pro firmu je důležitá z hlediska vychovávání si budoucích vedoucích pracovníků a taky pro eventuální rozšiřování, či zlepšování technického parku firmy. Pro zaměstnance je tato možnost důležitá především z důvodů zvyšování si kvalifikace a tak, větší možnosti uplatnění se na trhu práce.
- ***Vztahy s vedoucími pracovníky*** - na každého pracovníka působí kladně, pokud má vedoucího, který nejen zná co je třeba, ale má také lidský přístup k podřízeným. Neurvalé jednání, plné vzteku a nervozity jistě nepřispívá k dobré náladě celého pracoviště. Vedoucí musí být schopen určité míry empatie, musí být spravedlivý. Pocit křivdy u jednoho pracovníka se snadno přenesou na jiného, i když se ho to přímo nedotklo.

- **Vztahy s kolegy** - vztahy s kolegy na pracovišti jsou důležité, protože bez dobrých vztahů jen těžko lze dosáhnout kolektivním výkonem požadovaného výsledku. Také je důležitý vzájemný respekt mezi kolegy, nikdo nezná všechno a tak je třeba, pokud to je nutné, pomoci slabšímu, nebo novému kolegovi.
- **Sociální výhody** - v poslední době jsou hodně diskutované stravenky, které patří mezi sociální výhody, je to jistá forma dotovaného stravování, dále sem patří například samotné dotované stravování na pracovišti ve formě obědů, večeří. Do sociálních výhod, můžeme zařadit i pracovní oděvy. Pokud zaměstnavatel pečuje o své pracovníky i tímto způsobem, je to jistě jeden z motivujících prvků.
- **Firemní akce** - tyto akce mají tu funkci, že se při ní seznámí zaměstnanci i z jiných oddělení, kteří se jinak nevidají. Je tady šance na větší sounáležitost s firmou, pokud se pořádají akce napříč všemi odděleními. Ideální je, pokud se do této akce zapojí i vedení firmy, aby zaměstnanci měli možnost poznat tzv. civilní část osobnosti vedoucího pracovníka. Mnohdy pod přikrovem přísného vedoucího, je jemná, milá osoba, která dokáže zaujmout, třeba důvtipem.
- **Serióznost firmy** - serióznost firmy je jistě důležitá také, protože málokdo chce pracovat ve firmě o které se říkají různé nehezké věci. Serióznost firmy, je důležitá nejen ve vztahu k zaměstnancům jako motivujícího prvku, ale také k zákazníkům, či k odběratelům. Těžko se serióznost získává, lehko se ztrácí.

Dalo by se jistě najít spousta dalších motivů, které se dají zařadit do jedné či druhé kategorie. Nebylo však úmyslem této práce, vyjmenovat jich co nejvíce, ale představit pouze vzorek, snad nejpoužívanějších motivů zaměstnanců.

## **2.2 Vliv vzdělání na motivace zaměstnanců**

Vliv vzdělání na motivaci zaměstnanců vnímám ve dvou rovinách. V první, důležitost jednotlivých motivů z pohledu vzdělání samotného pracovníka. Ve druhé, vzdělávání pracovníků v jednotlivých firmách. Pokusím se u jednotlivých vlivů zastavit a více je popsat.

### ***Vliv vzdělání na motivaci***

Vzdělání jednotlivce, má podle mého názoru vliv na vnímání důležitosti jednotlivým motivů. Více vzdělaný zaměstnanec, má například větší možnosti postupu v hierarchii podniku a tak tento motivační prvek bude vnímat, jako důležitější než méně vzdělaný. Podobně tomu bude i u možnosti dalšího vzdělávání. Více vzdělaný zaměstnanec cítí tento motiv jako důležitý, protože předpokládá, jeho důležitost na další profesní dráhu jeho samotného.

Naopak méně vzdělaný zaměstnanec, například vyučený, bude více preferovat výši základní mzdy. Pro něj možnost postupu je menší a tak, tento druh motivu nebude tak důležitý. Podobně tomu bude i u možnosti vzdělávání. Méně vzdělaný zaměstnanec, nevnímá další vzdělávání z pohledu žebříčku motivů, jako ne jeden z nejdůležitější, prostě proto, že není pro něj tak důležitý, nepředpokládá v budoucnu nějaký zásadní posun v hierarchie pracovních pozic sebe samého.

### ***Vzdělávání jako motivační prvek***

Existence vzdělávání v organizaci usnadňuje výběr pracovníků, protože dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou tak odborně připraveni, jak zaměstnavatel požaduje. Zvláště je to důležité v situaci, kdy je na trhu práce nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi. Firma, která vzdělává své zaměstnance prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu.

Existence těchto programů, může pomoci při výběru pracovníků. Pracovně atraktivnější bývají organizace, které přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti svého pracovníka na trhu práce. V současnosti je však situace poněkud jiná. V době, kdy je na trhu práce dostatek pracovníků, si může zaměstnavatel vybírat, koho si vybere do svých řad. Proto i prvek vzdělávání je potlačen.

Rozvoj kvalifikace a vzdělání může vést k vyšším výdělkům, příležitost dosáhnout vyššího výdělku může pracovníky motivovat k rozvoji kvalifikace a vzdělání. V organizacích se systematickým vzděláváním jsou tyto skutečnosti zřetelnější.<sup>22</sup>

Podnikový vzdělávací systém zahrnuje různé formy vzdělávání. Mezi základní formy vzdělávání patří.

- Individuální vzdělávání - studium odborných časopisů, literatury, korespondenční formy studia, e-learning,
- Interní vzdělávání - krátkodobá a dlouhodobá školení, kurzy, výcviky, semináře,...
- Externí vzdělávání - speciální odborné akce s využitím cizích vzdělávacích institucí<sup>23</sup>

Stejně tak, jako u jiných motivačních technik, je důležité i u tohoto motivu vyhodnotit efektivnost vynaloženého úsilí. K tomu je zapotřebí, na počátku si stanovit cíle, které chceme dosáhnout tímto vzděláváním a vyhodnotit, zda jsme jich dosáhli.

---

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základní moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008, str. 280

<sup>23</sup> GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008, str. 68



## 2.3 Důsledky nedostatku motivace u zaměstnanců

Každá motivovaná činnost je činností, která vede k cíli. Existují však dva pojmy a to *frustrace* a *deprivace*, související s neuspokojením potřeb, tedy s neuspokojením motivované činnosti. V pracovní motivaci, se nedostatek uspokojování potřeb projevuje především v pracovních výkonech.

### *Frustrace*

Frustrace ve svém základním významu představuje zmaření, nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Frustrace se obvykle projevuje aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření, resp. přetváření osobnosti člověka. K typickým rysům uvedeného psychického stavu patří prožitek nezdaru, neúspěchu, nelibosti, neuspokojení, zklamání, ale také rozčilení, vzteku, agresivity, apod.<sup>24</sup>

Obecně lze rozlišit dva základní typy frustračních situací, a to absence předmětu a přítomnost překážky. Absencí předmětu rozumím cokoli, po čemkoliv by mohl jedinec toužit. Není jednoduše to, co by mohlo, v našem případě pracovníka motivovat, schází tedy motiv, po kterém by pracovník toužil. Přítomnost překážky chápu jako něco, co brání v uspokojování potřeb, tedy uskutečnění motivované činnosti. Z pravidla má zaměstnanec stále po čem toužit, tím je absence předmětu ojedinělá. Přítomnost překážky, je u zaměstnanců častější. Občas se stává, že zaměstnancovi jsou jeho přání z nějakého důvodu kladeny překážky, v podobě neplnění jeho potřeb ze strany zaměstnavatele. Potom, pokud je tento stav dlouhodobý, je možná přítomnost frustrace u zaměstnance. Je to subjektivní pocit beznaděje v nějaké zlepšení, pro něho důležitých záležitostí.

---

<sup>24</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 371 - 272

## ***Deprivace***

K podstatným znakům deprivace patří, dlouhodobé neuspokojování pro jedince významných potřeb a to, že jde o neuspokojování základních potřeb jedince. Deprivace má zřetelný, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti člověka.<sup>25</sup>

Hlavní rozdíl mezi frustrací a deprivací je ten, že u frustrace nedochází k narušení osobnosti člověka. Jinak řečeno, člověku je mizerně i u frustrace nebo deprivace, ale u deprese se dostávají další problémy, které naruší jeho vlastní osobnost, tedy celkovou integritu jedince.

## **2.4 Dílčí závěr**

Rozbor motivů v organizaci, kde chceme tento problém řešit, by nám měl napomoci správně určit motiv, který bude účinný na naše zaměstnance. Rozhodně se nevyplácí tento rozbor podcenit, protože špatně zvolený motivační prvek nepovede k cíli, který chceme motivací dosáhnout. Tento cíl musíme mít stále na paměti, když budeme rozebírat, který motivační prvek zařadíme do programu motivace ve firmě.

Vzdělávání zaměstnanců, je důležité jak pro firmu, tak pro samotného zaměstnance. Zaměstnanec, pokud ho firma pošle na nějaké školení, může mít pocit, že o něho firma stojí, když do něho investuje. Tak se vytváří u zaměstnance pocit sounáležitosti s firmou, firma dbá o zaměstnancův rozvoj, a tak je zaměstnanec spokojený (motivovaný k další činnosti).

---

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007, str. 272

### 3. Průzkum motivace zaměstnanců

Průzkumu motivace u zaměstnanců, je pro zaměstnavatele velice důležitý, proto ho nelze podceňovat. Bez tohoto není možné, efektivně zacílit jednotlivé druhy motivace na zaměstnance a tak dosáhnout očekávaného účinku. Bez správné motivace svých zaměstnanců, lze jen těžko dosáhnout maximální efektivity práce. Pokud jsou kladeny zaměstnancovi pro něho přijatelné podmínky, je i jeho výkon s těmito podmínkami spojen. Jinak řečeno, spokojený zaměstnanec odvádí práci, se kterou je obvykle spokojen i zaměstnavatel. Nemusí to však platit vždy, s ohledem na motivaci je, ale toto pravidlo pravděpodobněji.

Průzkum, jak vnímají zaměstnanci motivaci v podniku Toray, probíhá pomocí dotazníkové metody a to již od roku 2006. Díky tomuto časovému odstupu, je možné srovnávat, jaké jsou priority z hlediska přání u zaměstnanců například v době hospodářské (chceme-li finanční) krize, oproti době, kdy tato krize nevrcholila. Výsledky tohoto průzkumu, slouží k seznámení vedení firmy s přáními svých zaměstnanců, ale také určitému vysvědčení od zaměstnanců, jak jsou s plněním konkrétních svých požadavků ze strany firmy spokojeni.

Důkladná analýza těchto dotazníků přináší výsledky, ze kterých by si měl vzít zaměstnavatel příklad a pokusit se, na tyto výsledky nějakým způsobem navázat ve své motivační strategii.

Motivační strategie vychází ve velké většině z personálního oddělení, to se týká, ale především celopodnikové strategie. Co se týče vztahu mezi zaměstnanci, mezi vedoucím a zaměstnanci, apod., v tomto případě je hlavní úloha na nejnižším řídicím článku. Mistr, nebo jakýkoliv přímý vedoucí, musí řešit tyto problémy, které pokud by se neřešily, mohou vést například až k frustraci zaměstnanců.

### **3.1 Toray Textiles Central Europe s.r.o. (dále jen TTCE)**

TTCE byla oficiálně založena zápisem do obchodního rejstříku v září roku 1997 jako společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 800 mil. Kč. V březnu roku 1998 získala stavební povolení, na jehož základě započala stavební práci na ploše 25 ha. Po ukončení fáze výstavby a instalace technologie mohlo v červnu roku 1999 dojít ke spuštění zkušebního provozu. V roce 2006 bylo prostřednictvím finanční injekce mateřské společnosti navýšeno základního jmění na celkovou hodnotu 1 350 mil Kč. Stoprocentním vlastníkem s.r.o. zůstává mateřská firma Toray Industries.

#### ***Stručná historie výroby v TTCE:***

- Září 1999 - zahájení výroby polyesterových podšívkových jednoduché plátňové vazby.
- Listopadu 2003 - instalace 22 listovek tzv. listovek (Dobby stavů) a jejich následnému spuštění. Šlo o první krok vedoucí k diverzifikaci původního výrobního programu, který společnosti umožnil vyrábět i vzorované textilie (satén, kepr, apod.).
- Září 2004 - instalace testovacího vodního tryskového stavu pro výrobu polyamidové tkaniny sloužící k výrobě automobilových airbagů. Tento krok, byl druhým v řadě diverzifikace výrobních činností společnosti TTCE.
- Červen 2005 - zahájení stavebních prací přístavby nové haly pro Airbag projekt. Na konci roku 2005 byla dokončena instalace 7 tkalcovských stavů, linky na finální úpravu a inspekčního stroje pro kontrolu kvality airbagové tkaniny.
- V roce 2006 - zahájení produkce airbagové tkaniny.
- Červen 2007 - zahájení produkce dělení hliníkových desek, třetí a v současné době prozatím poslední krok diverzifikace výroby v TTCE.
- V roce 2008 - rozjezd výroby airbagové tkaniny na další 15 stavech.
- Rok 2009 – snaha o maximální omezení nákladů firmy, včetně zeštíhlení počtu pracovníků na současných 185 pracovníků, s cílem udržení a stabilizaci firmy v obtížné celosvětové ekonomické a finanční situaci.

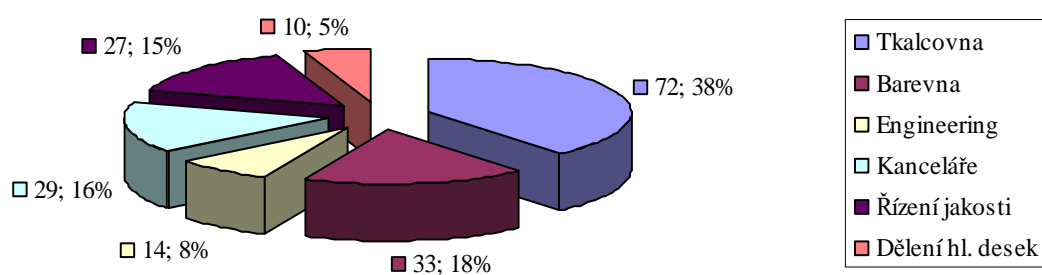
Strategie firmy TTCE pro rok 2009.

- zajištění dalšího růstu inovacemi a kreativitou

- I. Bezpečnost především, žádný pracovní úraz. Trvalé zlepšování ochrany životního prostředí.
- II. Spokojenost zákazníků díky špičkové kvalitě.
- III. Inovace struktury podnikání
  - Taffeta: Transformace výrobků s vyšší přidanou hodnotou
  - Airbag: Zvýšení objemu prodeje
  - Dělení desek Waterless plate: Strategická podpora dalšího pilíře růstu zisku.

### ***Základní údaje o zaměstnanosti ve společnosti TTCE***

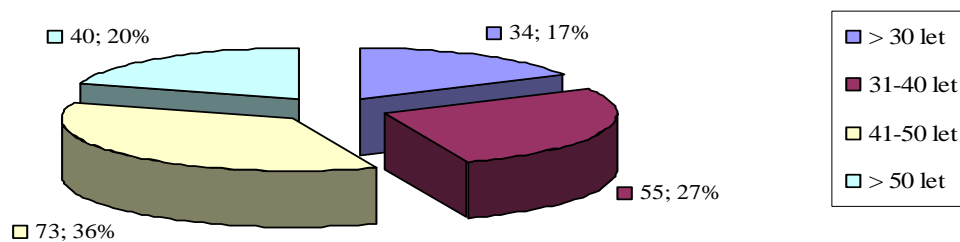
V době zpracování této práce, pracovalo v podniku TTCE 185 zaměstnanců. Firma je rozdělena na několik oddělení, jsou to tkalcovna, barevna, engineering, kanceláře, řízení jakosti, dělení hliníkových desek. V TTCE, jsou zaměstnanci zastoupeni v tomto počtu.



*Obr. č. 2*

*Struktura zaměstnanců TTCE podle oddělení*

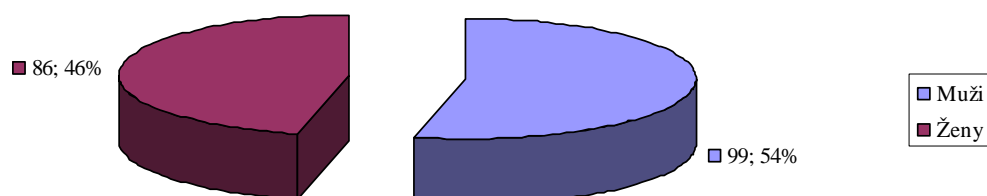
**Počet zaměstnanců podle věkového profilu je následující:**



*Obr. č. 3*

*Věkový průměr všech zaměstnanců TTCE k 1.2.2010 je 41,6 let*

**Počet zaměstnaných mužů a žen v TTCE k 1.2.2010:**



*Obr. č. 4*

Tento poměr mužů a žen není typický v textilních podnicích v ČR, kde pracuje většina žen. Je to odrazem náročnosti provozu TTCE, často vyžadující znalosti a dovednosti, spíše pro strojírenskou než klasickou textilní výrobu.

## 3.2 Popis motivačního programu v podniku TTCE

V této firmě, je zaveden motivační model takový, že podle mého názoru motivuje lidi sice chodit do práce, ale pracovat výkonněji už méně. Proč tomu tak je? Na tuto otázku se pokusím odpovědět v kapitole 3.5.

Na počátku vzniku této firmy, byl zaveden motivační prvek *docházkový příspěvek*, tento příspěvek představuje částku v posledních letech až 1000,- za měsíc. Tento příspěvek byl několikrát upravován, ale základní parametry zůstaly stejné, pokud někdo onemocní, tak ten měsíc, kdy onemocní o příspěvek přichází a následující celý měsíc, co je již v práci obdrží příspěvek v nižší výši, která se každý měsíc navyšuje o 100,- až do celkové výše 1000,-. Tento systém chápu jako docela motivující, rozhodně musím říct, že efekt, kdy zaměstnanci zbytečně nezůstávají doma funguje.

S docházkovým příspěvkem souvisí *roční odměna*, tato odměna náleží zaměstnanci na konci kalendářního roku. Tato odměna je ve výši 1500,- a je také vázána na docházku. To znamená, že ji v plné výši dostane pouze ten, kdo během celého roku ani jednou nechyběl a to z důvodů nemoci, nebo jiné překážky na straně zaměstnance.

Stejně tak jako docházkový příspěvek, byl od počátku vzniku firmy zaveden *příspěvek na dojíždění*. Tato výše a systém vyplácení se také v průběhu 10 let měnila, ale v základních rysech zůstala stejná. Každý, kdo pracuje v naší firmě má nárok na tento příspěvek a zaměstnavatel mu přispívá na dopravu do zaměstnání. Ten, kdo dojíždí z větší vzdálenosti, má tento příspěvek větší než ten, kdo bydlí v místě kde je firma. Tento příspěvek má jistě opodstatnění, kdy je nedostatek lidské síly na trhu práce, naopak, kdy je těchto lidí nadbytek, je tento příspěvek nadstandardní záležitost. Pro zaměstnance, je tento příspěvek jistě také motivující k setrvání u tohoto podniku. V poslední době se vyskytly případy, kdy se zaměstnanec odstěhoval do vzdálenějšího místa od svého zaměstnání, avšak větší příspěvek na dojíždění nedostal, když ho požadoval. Tento krok ze strany podniku chápu, komplikuje se potom doprava tohoto zaměstnance do zaměstnání a to není cíl, o který by podnik usiloval, který by měl tento příspěvek řešit.

V posledních dvou letech, byl mezi pracovníky v dělnických profesích, zaveden *motivační příspěvek*. Výše tohoto příspěvku je různá. Tento systém se mi jeví jako maximálně nemotivující. Předně, výši této odměny, nezná ani přímý vedoucí motivovaného pracovníka, za další, ten kdo rozhodoval, se přímého vedoucího pracovníka ani neptal, jaké kdo má pracovní výsledky. Kdo jiný by měl nejlépe vědět, než sám mistr směny, kdo a jak pracuje, případně, kdo si zaslouží odměnu a kdo méně. Tady si myslím, že byl udělán veliký nekoncepční krok. Navíc, nebyla dána žádná možnost pro korekci tohoto rozhodnutí. Nikdo jiný, než ten, kdo již tuto odměnu má, nemá nárok tuto odměnu získat. Ti, kteří mají tuto odměnu, jsou úzkou skupinou lidí, mezi kterou se ostatní obtížně dostanou, to jistě není pro ostatní zaměstnance, příliš motivující.

Z finančních motivujících prvků je to vše co tato firma nabízí. Plat zaměstnanců ve směnném režimu se skládá z hodinové mzdy, plus příplatky, které jsou dány zákoníkem práce, v tomto případě se o motivaci nejedná, tam je vše dáno ze zákona.

Další motivující prvek ve firmě Toray, byl vzdělávací *kurz angličtiny*. Já jelikož jsem byl také účastníkem tohoto kurzu, mohu potvrdit, že ani tento kurz nebyl koncepčně zcela připraven. Chápu vedení firmy, že chtělo, aby se tohoto kurzu zúčastnilo co nejvíc lidí, nicméně je otázka, zda více, je lépe. Osobně si myslím, že ne. Kurz byl pořádán s finanční spoluúčastí zaměstnanců v tom problému nevidím. To je jistě dobrá věc. Ale někteří chodily dva kurzy po sobě navazující, někteří čtyři a to potom budilo nepříjemné otázky. Vzdělávání zaměstnanců, je jistě důležitá záležitost, ale musí být jasná koncepce, koho se má tato akce týkat a jaké výsledky má přinést. Pokud tato koncepce není přítomna, tak je to z mého pohledu vyhazování peněz, které by mohli být užitečněji vynaloženy.

Další prvek motivující zaměstnance, jsou v této firmě *stravenky*, nicméně ty zaměstnance nijak nemotivují k činnosti, protože stravenky dostane každý, kdo je v práci, ať dělá dobře či špatně. Stravenky však zaměstnanec doplácí jen z poloviny nominální hodnoty, takže je to také určitý motiv pro setrvání u tohoto podniku.



Mezi neekonomické motivační prvky ve zmíněné firmě patří možnost *závodního stravování*. Tato možnost se týká každého zaměstnance, který je v práci na denní směně od pondělí do pátku.

K nefinančním motivujícím prvkům zařadím také *pracovní prostředí*, toho si zaměstnavatel všímá a dbá o něj. Jak jsem již napsal výše, ústřední heslo firmy je SAFETY FIRST, tedy bezpečnost na prvním místě, a tak se mnoho věcí koná okolo této tematiky. Tento fakt musím z mého pohledu pochválit, protože není samozřejmé konat nějaké činnosti v souvislosti bezpečnosti práce nad rámec zákonem určeným.

Dalším neekonomickým motivačním prvkem ve firmě jsou *mimopracovní aktivity*. Do těchto aktivit lze zařadit výlety pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, zájezdy do vinných sklípků, lyžování, ale také pořádání dětských dnů. Tyto aktivity jsou v posledních letech silně omezeny z důvodu finanční náročnosti. Z mého pohledu je to škoda. Protože se zaměstnanci z různých oddělení na nějaké neformální akci, mohli spolu seznámit nebo poznat svého vedoucího i z jiné než z pracovní roviny. Tyto akce podle mého názoru pomáhají zvýšit firemní sounáležitost.

To je vše z motivačních prvků, co přímo ovlivňuje zaměstnavatel. Další možnosti ovlivňují přímo vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, ale jsou to maximálně záležitosti v oblasti práce s lidmi, nikoliv odměňování lidí. Nicméně si myslím, že tato práce je velice důležitá. Vzhledem k tomu, že motivačních prvků, které by zaměstnavatel nabízel, není mnoho, tak přímá práce s lidmi, kterou vykonávají nižší vedoucí zaměstnanci je pro výsledek firmy klíčový. Záleží však na každém vedoucím pracovníkovi, jak přistupuje ke své práci. Zda ji bere jen jako povinnost, strávit tam určený čas, nebo chce se svým týmem lidí také pracovat a utvářet ho ke spokojenost jak týmu samotného, tak vedení firmy. Osobně se přikláním k druhé variantě, ale z vlastní zkušenosti mohu říct, že ne všichni takto uvažují.

### 3.3 Dotazníkový průzkum v zahraničním podniku

V této práci budu u dotazníkového průzkumu vycházet z dat, která jsou zpracována a k dispozici na personálním oddělení firmy TTCE. V roce 2009 a 2010, jsem spolupracoval na zpracování údajů z těchto dotazníků. V letech předchozích, tj. 2007 a 2008 jsem spolupracoval do té míry, že jsem se snažil přesvědčit své podřízené o potřebnosti tohoto dotazníku, pro lepší orientaci vedení firmy v motivačním přístupu k práci svých zaměstnanců.

Výstup a prezentaci z těchto údajů, jsem pro potřeby této práce zjednodušil. Budu vycházet z výsledků za celou firmu, jelikož rozdíly v jednotlivých kategoriích, např. muž-žena, věk, apod. jsou minimální. Navíc při odevzdávání dotazníků, mnoho pracovníků některé z kategorií nevyplní a tak se jednotlivé členění do určité míry ovlivní. Data vzešlá z tohoto dotazníku jsou prezentována zpětně, tzn. za rok, který byl před vyplněním tohoto dotazníku.

Mohu vycházet z nejnovějších údajů, tj. za rok 2009, protože dotazníkový průzkum motivace zaměstnanců, probíhal počátkem roku 2010. Průměrný počet respondentů, za celé sledované období se pohybuje v rozmezí 57 – 66% všech zaměstnanců firmy. Z tohoto důvodu, lze tyto výsledky brát jako většinový názor zaměstnanců TTCE.

Dotazník je založen na jednoduchém principu. **Prvním krokem** je vyplnění základních údajů týkajících se dotazované osoby. Mezi tyto základní údaje patří věk, pohlaví a dosažené vzdělání. V rámci společnosti TTCE, je v tomto dotazníku také zařazena doba, po kterou je pracovník u TTCE zaměstnán, tarifní stupně ve kterých jsou zaměstnanci zařazeni (G, F1, F2, F3, F4, E, D, C, B, A), oddělení, ve kterém zaměstnanci vykonávají svoji práci (tkalcovna, barevna, engineering a kancelář) a profesní kategorii, pod kterou pracující spadají (dělník, THP). V dotazníku není zahrnuta kategorie oddělení dělení hliníkových desek, tito zaměstnanci mají pokyn přiřadit se v rámci tohoto průzkumu do kategorie engineering.

Po této první části, následuje stručný popis toho, jak s dotazníkem dále pracovat. **Druhý krok** je založen na hodnocení různých motivů, a to ve dvou směrech. Prvním z nich je hodnocení motivů z hlediska důležitosti konkrétních motivů pro dotazovaného (oddíl s názvem Hodnocení motivů) a v rámci druhého směru respondent hodnotí, jak subjektivně vnímá úspěšnost společnosti TTCE v uspokojování konkrétního motivu (oddíl s názvem Stupeň plnění firmou).

Hodnocení spočívá v přidělování hodnot důležitosti danému motivu, a to na stupnici od 1 do 7. Číslo 7 představuje maximální důležitost, číslo 1 důležitost minimální.

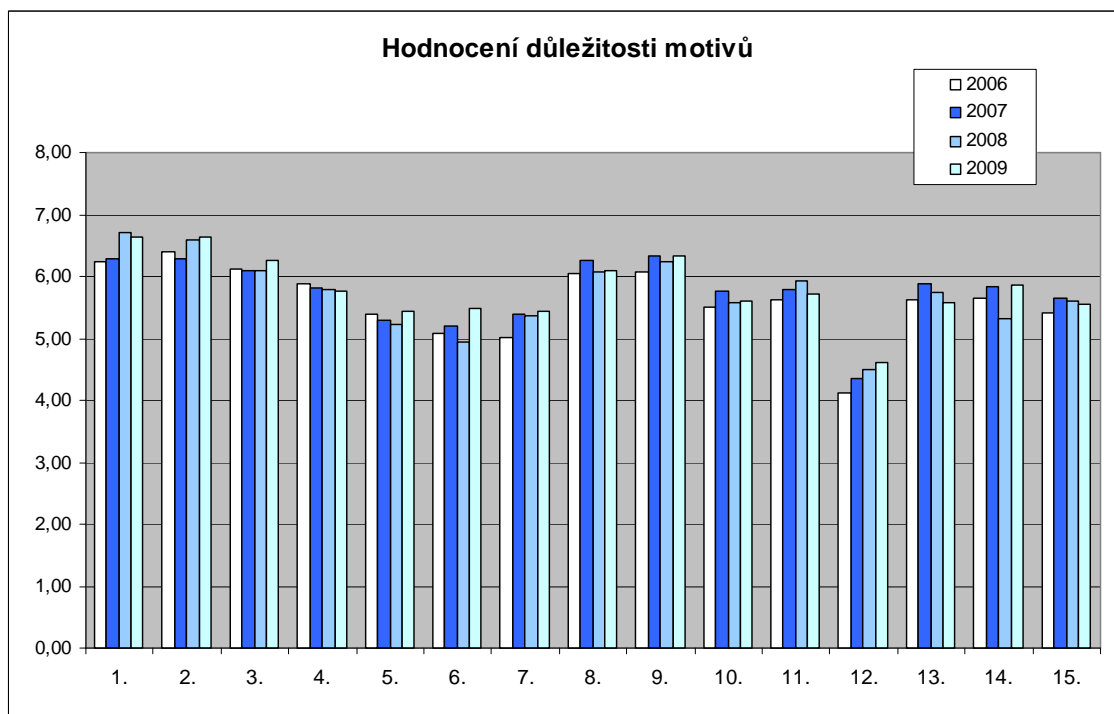
Získané informace budou vyhodnocovány pomocí jednoduchých výpočtů. Těmito výpočty, získáme průměrné hodnoty daných motivů, na jejichž základě můžeme určit určité pořadí motivů podle jejich důležitosti. Pořadí podle důležitosti jednotlivých motivů získáme jak v rámci oddílu *Hodnocení motivů*, kde je motiv hodnocen podle důležitosti pro dotazovaného, tak i v rámci oddílu, *Stupeň plnění firmou*, kde respondent hodnotí, jak si myslí, že společnost TTCE uspokojuje dané motivy. Takto získané dvě pořadí motivů podle důležitosti povedou k zjištění pořadí dalšího, a to pořadí diferenčního.

Diferenční pořadí, je založeno na rozdílu mezi průměrem hodnot v oddílu Hodnocení motivů a průměrem hodnot v oddílu Stupeň plnění firmou. Tento rozdíl se vztahuje, ke každému z daných motivů. Rozdíl průměrů pak vyjadřuje spokojenost, či nespokojenost zaměstnanců s uspokojováním jednotlivých motivů společností.

Pokud má diferenční údaj zápornou hodnotu, je ukazatelem toho, že zaměstnanci společnosti jsou s uspokojováním daného motivu ze strany firmy nespokojeni. Záleží také na velikosti záporné hodnoty. Tato velikost určuje, jak se vnímání zaměstnanců v rámci důležitosti motivů liší od schopnosti firmy tento motiv naplňovat. Tato odlišnost je tím větší, čím je záporná hodnota vyšší.

## Výsledky dotazníkového průzkumu v TTCE r. 2006 - 2009

V rámci vyhodnocení dotazníku z hlediska celku v oddílu *Hodnocení důležitosti motivů* za roky 2006 – 2009 vychází výsledky následovně:



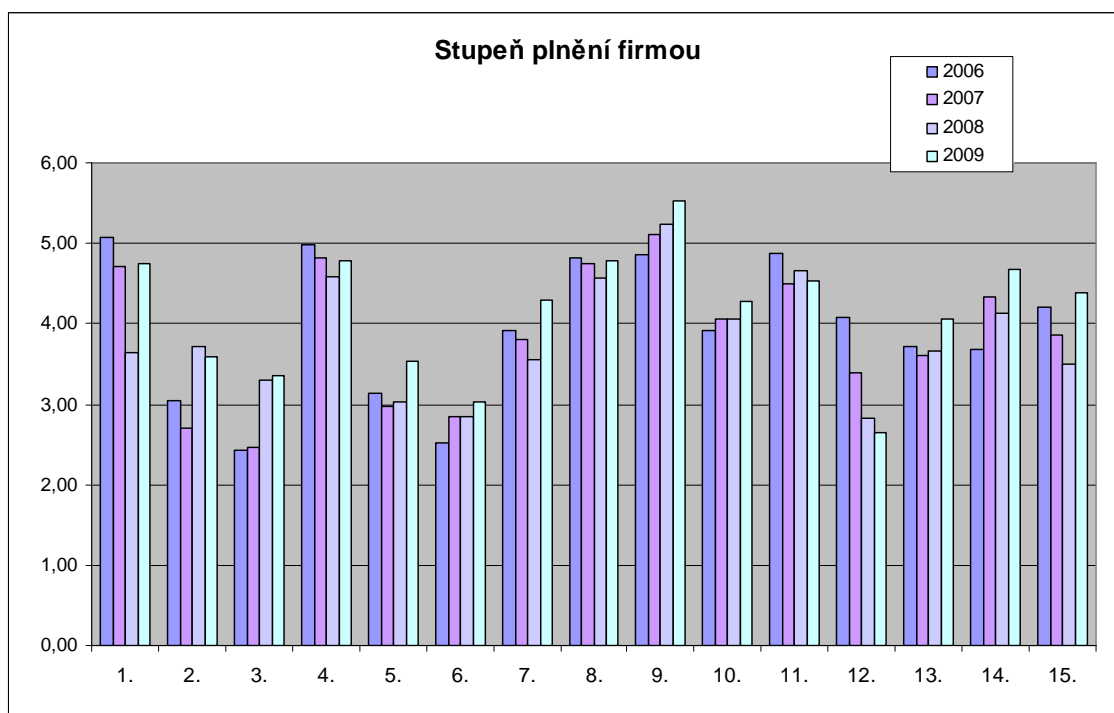
Obr. č. 5

Čísla 1 – 15 na ose X znamenají jednotlivé motivy, které zaměstnanci hodnotili v dotazníku motivační struktury, který je popisován výše a který, je vzorem přiložen v příloze č. 1.

Z tohoto prvního grafu vyplývá, že pro zaměstnance měl nejvyšší hodnotu a to v roce 2008, motiv č. 1 *Jistota pracovního místa*. Tento fakt, má do velké míry souvislost se situací na začátku roku 2009, kdy se tento dotazník vyplňoval. V té době, začala do jisté míry na zaměstnance působit hrozba, v podobě ztráty zaměstnání. Společnost TTCE se také v tomto roce rozhodla přistoupit k tomuto kroku.

Naopak nejméně důležitý motivující prvek pro zaměstnance z tohoto grafu vyplývá motiv č. 12, který znamená *Firemní akce pro zaměstnance*. Tento motiv si drží dlouhodobě nejnižší úroveň v žebříčku důležitosti u zaměstnanců. Je zde patrný pravidelný nárůst, to nasvědčuje, že zaměstnanci tomuto motivu věnují větší a větší pozornost.

Vyhodnocení dotazníku z hlediska celku v rámci oddílu *Stupně plnění firmou* za rok 2006 – 2009.

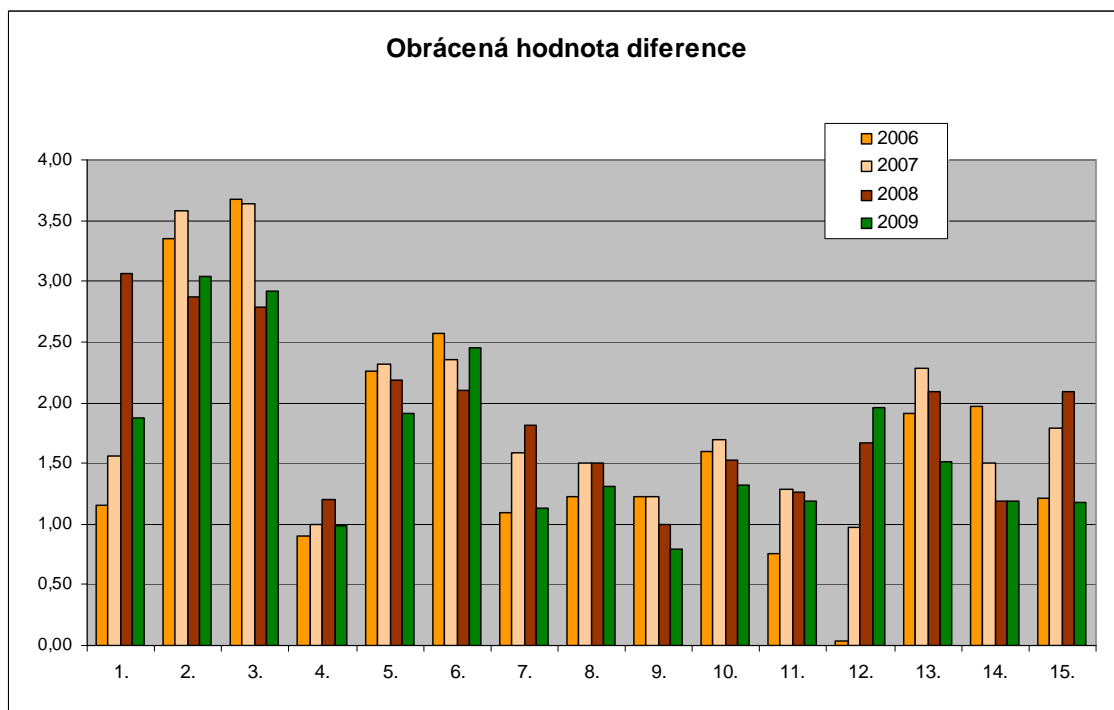


Obr. č. 6

V tomto grafu je zajímavý motiv č. 1 *Jistota pracovního místa*. V roce 2008 je patrný výrazný posun směrem dolů, což je důsledek nejistoty pracovního místa. Víra v plnění firmy tohoto motivu, byla u zaměstnanců podstatně vyšší jak v roce 2007, tak i v roce 2006. V roce 2009 tato křivka strmě stoupá a dostává se až na úroveň roku 2007. Což může znamenat znovu nabitou důvěru v zaměstnání v TTCE.

Nejvíce kladně z hlediska plnění firmy, zaměstnanci dlouhodobě vnímají motiv č. 9, který znamená *Vztahy s kolegy (spolupráce, mezilidské vztahy, vzájemný respekt)*. Z grafu vyplívá pravidelný nárůst spokojenosti s tímto motivem ze strany zaměstnanců. Tady vnímám určité vysvědčení za práci nižších vedoucích pracovníků, například předáků nebo mistrů. Ti musí reagovat na nálady v kolektivu, snažit se kolektiv utužovat, vytvářet spravedlivou a pohodovou atmosféru. Takto vytvořená atmosféra, má do velké míry vliv na jednání jedinců v tomto kolektivu a tím také na posuzování svého pracovního okolí.

Vyhodnocení dotazníku z hlediska celku mezi roky 2006 – 2009, podle difference, která je založena na rozdílu hodnot v oddílu Hodnocení motivů a hodnot v oddílu Stupeň plnění firmou. Tento graf má pro větší přehlednost obrácené hodnoty.



Obr. č. 7

V tomto grafu je nejvýraznější pohyb u motivu, který jsem popisoval výše, a to motiv č. 1 **Jistota zaměstnání**. Je však zajímavé, že se významně zlepšila difference. Dále je zde výrazné zhoršení motivu č. 12, který znamená **Firemní akce pro zaměstnance**. V tomto motivu se projevil fakt úspor nákladů, které se firma TTCE rozhodla zavést a bohužel se dotkla i této oblasti. Nejstabilnější motiv z pohledu vyrovnanosti požadavku zaměstnanců a plnění jeho firmou je motiv č. 4, který znamená **Pracovní prostředí, podmínky (BOZP, zázemí, OOPP, vybavení)**. Pracovní prostředí je důležité a zaměstnanci vědí, že je důležité i pro zaměstnavatele, což se rovná vyrovnaná a nízká diferenční úroveň. V pořadí třetí největší rozdíl mezi přáním zaměstnanců a plněním tohoto přání ze strany firmy, je motiv č. 6 **Možnost dalšího vzdělávání**. O tomto motivu, se zmíním více v závěru, protože zde vnímám velké rezervy na straně zaměstnavatele.

### 3.4 Možné zlepšení motivace zaměstnanců v TTCE

Za základ zlepšení motivace zaměstnanců v TTCE vidím především, více a lépe komunikovat s nižšími články vedení, tj. s mistry, popřípadě předáky směn. Tito zaměstnanci by měli nejlépe vědět, a z vlastní zkušenosti vím, že tomu tak je, co trápí jejich podřízené.

Vzhledem k tomu, že mzdové požadavky, ať už jedná o mzdu základní, či motivační složky mzdy jsou u zaměstnanců hodnoceny jako jedny z nejdůležitější a zároveň nejhůře uspokojované ze strany firmy, navrhuji jejich úpravu. Je nutné více spojit výplatu odměny s konkrétními a měřitelnými cíli. Na motivační příspěvek musí dosáhnout větší skupina zaměstnanců, je třeba dát, při udělování této odměny větší pravomoc mistrům.

Ve firmě TTCE existuje směrnice *Mzdový předpis*, tato směrnice, pouze informuje o systému odměňování. Nefunguje tu kariérní řád, odměny nerozděluje přímý vedoucí, tedy mistr, ale nejvyšší vedoucí konkrétního oddělení. Přitom ten o konkrétním pracovníku zdaleka neví tolik co sám mistr.

U většiny zaměstnanců motivační složky mzdy, jako je například příspěvek na dojíždění apod. činí přibližně 10% hrubé mzdy, je třeba tuto složky navýšit alespoň na 15 - 20%. V případě, že by se tento nárůst firma nemohla dovolit, navrhuji rozložit navýšení do 3let. Záleželo by na hospodářském výsledku firmy.

Jak více zapojit zaměstnance do dění v podniku a tak, je víc motivovat k práci může být odměna přímo závislá na hospodaření podniku. Tato odměna, by se mohla vyplácet několikrát do roka a mohla by dosáhnout například 10% z průměrné měsíční hrubé mzdy. K tomu je potřeba nastavit jasná pravidla na začátku roku. Je však také potřeba u tohoto kroku zlepšit informovanost. Zaměstnanci na nižších pozicích nemají potřebné informace, co se hospodaření podniku týče. Větší průhlednost, by jistě zlepšila důvěru ve vedení společnosti a jejich obchodním cílům, na kterých by mohli mít zaměstnanci prospěch. Pokud se dá jasná informace, že při splnění určitých cílů bude určitá odměna, věřím, že zaměstnanci podají potřebný výkon, pro jejich naplnění.

Reálnost těchto požadavků je velmi ovlivněna hospodařením firmy, proto nelze očekávat realizaci takových požadavků dřív, než bude firma stabilně v zisku. Hospodaření podniku je navíc ovlivněno, složením produkce, kdy většina je tvořena textilní výrobou.

Z dotazníku dále vyplývá, že zaměstnanci řadí možnost dalšího vzdělávání do skupiny motivů nejhůře uspokojovaných ze strany firmy. V současnosti firma TTCE nabízí vzdělávání jen nezbytné podle požadavků legislativy. Bylo by vhodné, například zavést manažerské kurzy pro střední management. Práce s lidmi je velice komplikovaná a znalosti z oblasti práva, psychologie či větší znalosti práce na PC, by určitě firmě prospěla. Častými zdroji problémů totiž bývají chyby plynoucí ze špatného zadávání práce, zbytečné konflikty s kolegy a podřízenými, vážnout může i komunikace mezi vedoucími jednotlivých oddělení. Pokud narůstající problémy nejsou řešeny, může dojít k rozvratu celé firmy a odchodu klíčových manažerů či dělníků. Tomuto, by správně zvolené školení mohlo předejít.

### **3.5 Dílčí závěr**

Výstupem z dotazníkového průzkumu zaměstnavatel získal spoustu informací o tom, co je pro jeho zaměstnance důležité. Z vlastní zkušenosti však musím říct, že v mnoha případech se tímto dotazníkem neřídil.

Naplňování požadavků zaměstnanců je nesnadný úkol, zvláště v dnešní době, kdy se podniky snaží snižovat náklady, kde to jen jde. Navíc produkce TTCE je tvořena převážně z textilní výroby. To však nesmí být důvod podceňovat požadavky svých zaměstnanců, byť jsou mnohdy mimo realitu možné splnitelnosti ze strany podniku. Podmínkou úspěchu firmy, je i spokojený zaměstnanec. A jelikož je cíl každého podniku být úspěšný, měl by být také cíl podniku mít spokojené zaměstnance.



## Závěr

Shrnu-li první, tedy teoretickou část této práce, docházím k tomuto závěru. V praxi není možné aplikovat jen jednu konkrétní motivační teorii, je nutné vždy brát ohled na situaci a prostředí, kde se motivační strategie aplikuje. Jelikož jsou lidé různé osobnosti, platí na ně různé motivy. Nejpoužívanější jsou bezesporu teorie, založené na poznávání potřeb, z praxe mám však zkušenost, že i teorie McGregora není od věci. Jak jsou lidé různí, tak mají jiný přístup k práci a je nutné k nim přistupovat individuálně.

Před dvaceti lety se nám pootevřely hranice a začali k nám proudit zahraniční investoři. S tímto faktem úzce souvisí i zaměstnanost. Nebyli jsme zvyklí pracovat v jiné, než v české firmě, proto je pro někoho obtížné se přizpůsobit tlakům, které na něho kladou zahraniční vlastníci. Je přirozené, že majitel firmy má jistou představu, jak by měla jeho firma fungovat, i co se týče zaměstnanců. Aby tyto představy byly v maximální míře naplněny, je potřeba zaměstnance motivovat.

Na počátku této práce jsem si položil otázku, je opravdu mzda to nejdůležitější, co zaměstnance motivuje k práci? Po vyhodnocení dotazníkového šetření v rozmezí několika let, musím říct, je to jeden z nejdůležitějších prvků. Podobně důležité zaměstnanci vnímají stabilitu firmy, což je pochopitelné v době vysoké nezaměstnanosti, ale dotazníkový průzkum ukázal, že to neplatí jen v této době.

Správný manažer by měl znát, co jeho podřízené motivuje k práci a měl by podle toho upravit svou motivační strategii. V podniku TTCE k tomuto účelu funguje dotazníkový průzkum motivační struktury všech zaměstnanců, nejsem si však jistý, že to má správný účel. Za roky co pracuji u této firmy, se změnila struktura motivace minimálně. Je to snad výsledek spokojenosti zaměstnanců? Podle výsledků z dotazníkového průzkumu bohužel ne. Pokud chce podnik TTCE zlepšit své postavení v oblasti motivace, měl by se více snažit pochopit výsledku z průzkumu, který si myslím, je dobře připravený jen je špatně, či přesněji nedostatečně vyhodnocený.

Myslím si, že by se firma, pokud má opravdový zájem tento problém řešit, mohla spojit s nějakou agenturou, která se tímto oborem přímo zabývá. Navíc, tohoto typu zaměřené agentury, jsou schopny provést nezávislý, na firmu ušitý audit motivace zaměstnanců a připravit opatření, které by nedostatky mohli odstranit. TTCE se sice o něco podobné snaží, ale výsledek je bohužel málo vidět. Otázka potom zní, zda to podnik nedělá jen pro dotazník a ne pro lidi. Věřím a doufám, že to tak není.

# Resumé

Cílem této závěrečné práce bylo dát odpověď na otázku položenou v úvodu této práce. Odpověď vzešla z dotazníku motivační struktury, který byl proveden ve firmě TTCE.

První kapitola je zaměřena na popis samotného pojmu motivace, co je jeho podstatou, popisují zde pojem motiv, ale také, jaké jsou možné teorie motivace. Zmiňuje v této kapitole zdroje motivace. Další podkapitola se zaměřuje na specifika motivace zaměstnanců u mezinárodní firmy, kdy prostor pro práci českého managementu je mnohdy zúžen.

Druhá kapitola se věnuje rozboru jednotlivých motivů, které mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců. Rozebírá možné druhy motivů, ať už to jsou motivy ekonomické či neekonomické ale také, vliv vzdělání na motivaci zaměstnanců. Poslední část této kapitoly, se zabývá důsledky nedostatku motivace u zaměstnanců, zmiňuje pojmy deprivace, frustrace.

Třetí kapitola je zaměřena na průzkum motivace v zahraničním podniku. Obsahuje popis motivačního programu podniku, ale také průzkum, který v tomto zahraničním podniku probíhal. Naznačuje možná opatření, která by mohla zlepšit motivaci zaměstnanců.

## **Anotace**

Bakalářská práce Motivace zaměstnanců v mezinárodní firmě, je zaměřena na popis motivu, pracovní motivace, stimulu. Popisuje některé motivační teorie. Naznačuje, jaké jsou důsledky nedostatku motivace. Zabývá se motivací u zaměstnanců v mezinárodní firmě, jaké jsou její zvláštnosti, analyzuje nedostatky a navrhuje možné řešení tohoto problému.

## **Klíčová slova**

Motivace, motiv, stimul, dotazník motivační struktury, výkon, potřeba, management, zaměstnanec, TTCE.

## **Annotation**

Bachelor thesis ATTRACTIVES EMPLOYEES INTERNATIONAL COMPANY is focuses on the description of the design, Work Motivation and incentives. Describes some of the motivation theory. Suggests what the consequences of lack of motivation, frustration, deprivation. It describes the motivation of staff in international companies, what are its specificity, analyzes Gaps and suggesting possible solutions to this problem.

## **Keywords**

Motivation, motiv, stimul, questionnaire incentive structure, performance, need, management, employee

## Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press, 2007  
ISBN 978-80-7261-169-0
2. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *MANAGEMENT – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck 2008  
ISBN 978-80-7400-003-4
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C.H.Beck 2007  
ISBN 978-80-7179-893-4
4. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: IMS, 2008
5. HARVEY, Christiane. *Umění motivovat, cesta k úspěchu..*). Praha: Informatorium, 1994  
ISBN 80-85427-46-X
6. JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2009 s výkladem*. Praha: Grada, 2009  
ISBN 978-80-247-3019-6
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základní moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2008  
ISBN 978-80-7261-168-3
8. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha 2: Academia, 1997  
ISBN 80-200-0592-7
9. PROVAZNÍK, Vladimír a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002  
ISBN 80-247-0470-6
10. ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. *Základy a teorie a praxe řízení*. Brno: IMS, 2009
11. TRUNEČEK, Jan. *Management I*. Praha: VŠE, 1995  
ISBN 80-7079-929-3
12. VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005  
ISBN 80-246-0841-3
13. VEBER, Jaromír a kol. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 1999  
ISBN 978-80-7168-654-5

# Seznam příloh

## Příloha č. 1

Formulář dotazníku motivační struktury

## Příloha č. 1

### Formulář dotazníku motivační struktury

#### DOTAZNÍK MOTIVAČNÍ STRUKTURY

<b><u>Pohlaví</u></b>	<b><u>Kategorie</u></b>	<b><u>Věk</u></b>	<b><u>Vzdělání</u></b>
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> dělník	<input type="checkbox"/> do 30 let	<input type="checkbox"/> 50 let a více
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> THP	<input type="checkbox"/> 40 – 50 let	<input type="checkbox"/> 50 let a více
<b><u>Délka zaměstnání u TTCE</u></b>	<b><u>Tarifní stupeň</u></b>	<b><u>Oddělení</u></b>	<input type="checkbox"/> základní
<input type="checkbox"/> 0 - 2 roky	<input type="checkbox"/> 3 - 4 roky	<input type="checkbox"/> G	<input type="checkbox"/> F2
<input type="checkbox"/> 4 - 6 let	<input type="checkbox"/> 6 let a více	<input type="checkbox"/> F4	<input type="checkbox"/> D
		<input type="checkbox"/> F1	<input type="checkbox"/> F3
		<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> C
		<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B
		<input type="checkbox"/> tkalcovna	<input type="checkbox"/> engineering
		<input type="checkbox"/> barevna	<input type="checkbox"/> kanceláře
			<input type="checkbox"/> středošk. odborné
			<input type="checkbox"/> středošk. všeobecné
			<input type="checkbox"/> vysokoškolské

#### **Instrukce:**

Přečtěte si, prosím, postupně všechny faktory ( motivy k dobré práci ) a v oddílu Hodnocení motivů **zhodnoťte jejich význam pro Vás**. Svoji odpověď označte křížkem na stupnici 1 – 7 ( 1 = minimální důležitost pro mě, 4 = průměrná, 7 = maximální důležitost).

Znovu projděte všechny motivy a stejným způsobem ohodnoťte v oddíle Stupeň plnění firmou, **do jaké míry jsou tyto motivy uspokojovány firmou** ( Vaším nadřízeným ). Opět udělejte křížek na stupnici.

č.	Motivy	Hodnocení motivů							Stupeň plnění firmou						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1.	Stabilita firmy, jistota pracovního místa														
2.	Mzda - základní														
3.	Motivační, pohyblivé složky mzdy, přímé odměny														
4.	Pracovní prostředí, podmínky ( BOZP, zázemí, OOPP, vybavení)														
5.	Možnosti funkčního postupu, povýšení														
6.	Možnosti dalšího vzdělávání														
7.	Přístup k informacím (plnění plánu, ekon. výsledky, všeob. informace)														
8.	Vztahy s vedoucími pracovníky ( jejich chování, schopnosti )														
9.	Vztahy s kolegy ( spolupráce, mezilidské vztahy, vzájemný respekt)														
10.	Rozmanitost, zajímavost práce														
11.	Sociální výhody ( dotované stravování, pracovní uniformy)														
12.	Firemní akce pro zaměstnance														
13.	Možnost plného využití vlastních schopností														
14.	Možnost volby pracovní doby; vhodnost směnného režimu														
15.	Image, serióznost a pověst firmy na veřejnosti														

Obr. č. 8

Zdroj: personální oddělení firmy Toray