

# Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku

Lenka Kovaříková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka KOVAŘÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **L090517**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Uplatňování principů a metod motivace pracovníků  
v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání týkající se motivace pracovníků v podniku.
2. Analyzujte současný stav motivace pracovníků v daném podniku.
3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení motivačního systému v daném podniku.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

[2] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

[3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, ed. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*


### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 6.5.2012.....

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá principy a metodami motivace pracovníků uplatňovanými v podniku. V teoretické části jsou rozebrány základní pojmy z oblasti motivace, její vliv na výkon zaměstnanců a především principy a metody motivace. Dále jsou zmíněny také nejvýznamnější teorie motivace s ohledem na pracovní motivaci. Praktická část popisuje společnost Fatra, a.s. a její motivační systém. Za pomoci vybraných metod je provedena analýza spokojenosti pracovníků se stávajícím motivačním systémem. Na základě zjištěných skutečností je v závěru uvedeno několik doporučení, které by měly vést ke zlepšení motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační systém, principy motivace, metody motivace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the principles and methods of employees motivation applied in the company. The theoretical part analyse primary notions of motivation, it's effect on the performance of employees and in particular the principles and methods of motivation. There is also mentioned the most important theories of motivation with regard to work motivation. Partical part describes the company Fatra, a.s. and its motivation system. With the using of selected methods the analysis of employees satisfaction with the current motivation system is done. Based on found information, there are several recommendations that should lead to the improvements of employees motivation.

Keywords: motivation, work motivation, motivation system, principles of motivation, methods of motivation.

Ráda bych poděkovala Ing. Janě Bilkové za vstřícný přístup, připomínky a odborné rady při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Fatra, a.s. a především panu Leoši Klofáčovi, za ochotu a pomoc při zpracování práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b> <b>MOTIVACE</b> .....	<b>11</b>
1.1    POJEM MOTIVACE .....	11
1.2    MOTIV .....	11
1.3    STIMULACE A STIMUL .....	12
1.4    ZDROJE MOTIVACE .....	12
1.4.1    Potřeby .....	13
1.4.2    Návyky .....	13
1.4.3    Zájmy.....	14
1.4.4    Hodnoty.....	14
1.4.5    Ideály .....	14
1.5    MOTIVAČNÍ PROFIL.....	14
<b>2</b> <b>TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ</b> .....	<b>16</b>
2.1    TEORIE INSTRUMENTALITY .....	16
2.2    TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH .....	16
2.2.1    Maslowova hierarchie potřeb .....	16
2.2.2    Herzbergův dvoufaktorový model.....	18
2.3    TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES .....	19
2.3.1    Expektační teorie.....	19
2.3.2    Teorie cíle.....	20
2.3.3    Teorie spravedlnosti .....	20
<b>3</b> <b>PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>21</b>
3.1    MOTIVACE A VÝKON .....	21
3.1.1    Výkonová motivace.....	22
3.1.2    Aspirace.....	23
3.2    PRINCIPY MOTIVACE.....	23
3.3    METODY MOTIVACE .....	24
3.3.1    Metody hmotné motivace (stimulace).....	25
3.3.2    Metody nehmotné motivace .....	28
3.4    MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU .....	31
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4</b> <b>PROFIL SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.</b> .....	<b>34</b>

4.1	PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	34
4.2	TRŽNÍ SEGMENTY .....	34
4.3	CERTIFIKACE .....	35
4.4	HISTORIE .....	35
<b>5</b>	<b>MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ SE SOUČASNÝM MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM .....</b>	<b>41</b>
6.1	PRACOVNÍ PODMÍNKY .....	42
6.2	PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	44
6.3	ODMĚŇOVÁNÍ.....	49
6.4	VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	52
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU .....</b>	<b>56</b>
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je strategickou oblastí pro všechny organizace, které využívají lidské zdroje. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem není jen záležitostí personálních oddělení podniků, ale především úkolem jednotlivých manažerů na všech řídicích úrovních podniku. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby podnik, chce-li být úspěšný, využíval veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů. Předpokladem pro efektivní používání systému nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci, je poznání zdrojů motivace zaměstnanců, jejich potřeb, hodnot a postojů k práci a použití takových opatření, které ovlivňují pracovní motivaci směrem k dosahování vysokých výkonů. Mezi nejčastěji používané nástroje ovlivňování pracovní motivace patří odměny, styl řízení, obsah práce a sociální status, jejichž použití bývá obvykle zakotveno v motivačním programu podniku.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků analyzovat současný stav motivace pracovníků v konkrétním podniku a následně navrhnout opatření, která povedou k jeho zlepšení. Cíl je naplňován ve dvou částech.

V teoretické části je na základě odborné literatury zpracována problematika týkající se motivace, která je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy z této oblasti. Další kapitola se zabývá teoriemi motivace, které vysvětlují příčiny a průběh motivačního procesu. Poslední kapitola této části pojednává o vztahu motivace a výkonu a především o principech a metodách, které mohou být uplatňovány v rámci motivačního systému podniku.

V praktické části jsou teoretické poznatky využity při řešení motivace ve vybraném podniku, konkrétně ve společnosti Fatra, a.s. Po stručné charakteristice je analyzován stávající motivační systém firmy, tedy principy a metody, které využívá při motivaci svých zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů a s ohledem na teoretické poznatky je zpracován dotazník, jehož cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím motivačním systémem. Výsledky dotazníku jsou následně zpracovány pomocí SWOT analýzy, která ukázala jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby podniku. Na základě výsledků dotazníkového šetření a následné SWOT analýzy je navrženo několik doporučení, které by měly vést ke zlepšení motivace pracovníků.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 MOTIVACE

Motivaci lidské činnosti můžeme chápat, jako jednu ze základních osobnostních substruktur, současně však i jako důležitou součást dynamiky osobnosti. S ohledem na význam motivace pro osobnost člověka a jeho činnosti je možné tuto substrukturu považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplicovanější. [4]

### 1.1 Pojem motivace

Slovo motivace pochází z latinského *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Vyjadřuje tedy skutečnost, že v lidské psychice působí určité, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. [1], [4]

Motivaci můžeme tedy charakterizovat jako cílově zaměřené chování. Lidé jsou motivovaní za předpokladu, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby. [3]

Důležitým znakem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích:

- **dimenze směru** – motivaci člověka a následně i jeho činnosti zaměřuje, orientuje určitým směrem, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí,
- **dimenze intenzity** – činnost člověka je vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie,
- **dimenze stálosti** (vytrvalosti, perzistence) – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní – překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. [4]

### 1.2 Motiv

Motiv můžeme chápat jako psychologickou pohnutku, příčinu, či důvod určitého chování či jednání člověka, která individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Obecným cílem každého motivu je dosažení konečného psychického stavu nasycení, které zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. [4], [6]

V daném okamžiku v psychice člověka nepůsobí zpravidla pouze jeden motiv, ale celý souhrn motivů, které mohou mít stejný, ale i zcela opačný směr, stejnou, ale i rozdílnou intenzitu. Obecně platí, že motivy, které jsou orientované stejným, popřípadě podobným směrem se vzájemně posilují a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, kdežto motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnosti narušovat nebo zcela znemožňovat. [4]

### 1.3 Stimulace a stimul

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je třeba odlišovat dva velmi blízké, ne však totožné pojmy stimulace a stimul. [4]

*„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“* [12, s. 224]

Základním rozdílem mezi motivací a stimulací je tedy skutečnost, že při stimulaci dochází k působení na psychiku jedince zvenku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Stimulace může mít různé podoby a formy.

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Tyto podněty lze členit na:

- **impulsy** – jedná se o vnitřní, intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. bolest zubů, tělesná únava, nervozita před zkouškou aj.),
- **incentivy** – představují exogenní, tj vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům (nabídka možnosti pracovního postupu, pochvala za dobrý výkon, finanční odměna aj.). [4]

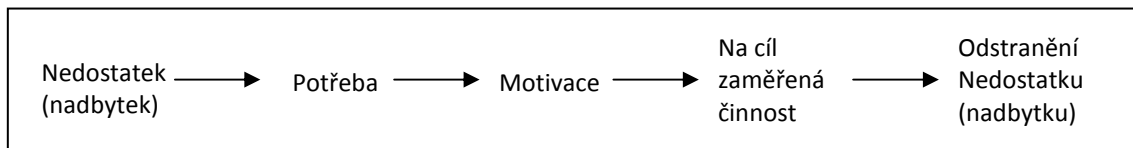
### 1.4 Zdroje motivace

Abychom mohli na lidskou motivaci efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, je třeba pochopit, jak vlastně vzniká a z čeho pramení. Jako zdroje motivace nazýváme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje motivace patří:

1. Potřeby
2. Návyky
3. Zájmy
4. Hodnoty a hodnotové orientace
5. Ideály [4]

#### 1.4.1 Potřeby

Potřebu můžeme charakterizovat jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně významné. [4]



*Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti chování resp. jednání člověka. [4]*

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nepříjemně pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k jeho odstranění. Vede tedy k činnosti, která směřuje k uspokojení dané potřeby.

Obvykle se potřeby člení na:

- **Potřeby primární**, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského organismu. Patří sem potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod.
- **Potřeby sekundární**, jejichž existence je spojena s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Jako příklad můžeme uvést potřebu lásky, dominance, seberealizace atd. [4]

#### 1.4.2 Návyky

V průběhu svého života provádí každý člověk některé činnosti častěji, dokonce pravidelně a většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se u konkrétního člověka často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Návyk tedy můžeme charakterizovat jako naučený vzorec chování, který se v rovině prožívání projevuje jako relativně fixovaná

tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v dané podnětové situaci. [4]

### 1.4.3 Zájmy

Zájem můžeme chápat jako specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje s určitou stálostí. Jedná se tedy o zvláštní druh motivu. Existuje mnoho druhů zájmů. Za klasický můžeme považovat Stavělův výčet druhů zájmového zaměření, který zájmy člení na poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné či sportovní. [4]

### 1.4.4 Hodnoty

Člověk se během svého života neustále setkává s novými, neznámými skutečnostmi, které nejen poznává, ale také jim přisuzuje určitou hodnotu, význam, důležitost. Každý člověk má svůj vlastní hodnotový systém, který ovlivňuje jeho chování i prožívání. Pro daného jedince mohou mít některé skutečnosti hodnotu vyšší, a jiné naopak hodnotu nižší. Hodnotou může být pro člověka v podstatě cokoliv. Můžeme je členit na hodnoty teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické či náboženské. [4], [6]

### 1.4.5 Ideály

Ideál můžeme charakterizovat jako určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mají různou podobu. Mohou představovat určitý charakter osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat jak osobního, tak pracovního života. Ideály vznikají především při vývoji a utváření osobnosti člověka. [4]

## 1.5 Motivační profil

*„Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka“ [4, s. 377]*

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s jeho osobností od nejútlejšího věku. Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv kromě faktorů utváření osobnosti a sebeutvářecích aktivit jedince také další osobnostní substrukтуры jako jsou skladba

a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění a charakteristiky emoční, stejně jako charakterové vlastnosti či postoje.

Poznání motivačního profilu člověka umožňuje nahlédnout do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace a je základním předpokladem možnosti efektivního stimulování. Díky tomuto poznání je možné hlouběji porozumět jednotlivým projevům jedince i celému jeho chování či jednání. [4]

## 2 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Přístupy motivace jsou založeny na teoriích motivace, z nichž nejvlivnějšími jsou:

1. Teorie instrumentality
2. Teorie zaměřené na obsah
3. Teorie zaměřené na proces [3]

### 2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie má své kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení a vychází z přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V praxi to znamená, že člověk bude motivován k práci, pokud budou odměny a tresty přímo provázány s jeho výkonem. Tento způsob motivování pracovníků byl dříve široce používán a objevuje se i v dnešní době. V některých případech může být dokonce úspěšný. Jeho největšími nedostatky jsou založení na systému kontroly a nerespektování dalších lidských potřeb. [3]

### 2.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a současně zvolit způsob chování, který povede k dosažení daného cíle.

Některé potřeby mohou být pro daného jedince důležitější než jiné a tím pádem vyvolávají mnohem silnější úsilí, směřující k dosažení cíle. Tato skutečnost závisí na prostředí, ze kterého jedinec pochází, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. [3]

#### 2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Asi nejslavnější klasifikací potřeb se stala ta, kterou formuloval Abraham Maslow v roce 1954. Podle něj chtějí lidé stále více, a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby jsou rozčleněny do pěti hlavních kategorií, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, které jsou nejvyšší ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je následující:



1. **fyziologické** – potřeba potravy, vody, kyslíku a regulace teploty, spánku, spokojení smyslů, aktivita, mateřské pudy a sexuální touha,
2. **jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,
3. **sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,
4. **uznání** – potřeba mít pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž),
5. **seberealizace** (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. [3], [6]



*Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb. [vlastní]*

V případě, že je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Nižší potřeby ovšem stále existují a lidé se k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací. Jedním z důsledků teorie je fakt, že vyšší potřeby uznání a seberealizace poskytují motivaci nejsilnější stimul – pokud jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Maslowova hierarchie potřeb má i v dnešní době značný vliv na manažerský přístup k motivaci a na plány organizací uspokojovat individuální potřeby. Tato teorie však nebyla ověřena empirickým výzkumem a je kritizována převážně za svou nepružnost, protože lidé

mají rozdílné priority. Maslow sám zdůraznil, že uvedená hierarchie není pevně daná, vyskytují se výjimky a také mezi kulturami můžeme objevit některé rozdíly. [3], [6]

### **2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Dvoufaktorový model vypracovali Herzberg a kol. na základě výzkumu, který zjišťoval zdroje spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokladem byla schopnost lidí přesně označit podmínky, které jsou pro ně při práci uspokojující, či neuspokojující. [3]

Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě rozdílné skupiny faktorů:

#### **1. Faktory vnější – hygienické (dissatisfactory)**

Pokud mají okolnosti, které představují hygienické faktory nepříznivou povahu, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně.

Naopak, pokud mají příznivou povahu, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale zapříčiňují pouze to, že pracovníci nejsou nespokojeni.

Mezi hygienické faktory Herzberg řadí především pracovní podmínky (fyzické, sociální) a bezpečnost práce, jistotu trvalého zaměstnání, personální a sociální politiku hospodářské organizace, peněžitou odměnu za práci, řídicí činnost vedoucího a mezilidské vztahy v pracovní skupině.

#### **2. Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory)**

Mají-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek nepříznivý charakter, nevyvolávají v pracovnících nespokojenost. Pokud ovšem mají příznivý charakter, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

K motivátorům pak podle Herzberga patří výkon, uznání poskytované vedením (vedoucími), odpovědnost za práci, zajímavost vykonávané pracovní činnosti a možnost postupu v pracovních funkcích.

Hlavní přínos dvoufaktorové teorie spočívá ve zjištění, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Absence dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nutnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. [15]

Nedostatkem uvedené teorie ovšem zůstává její jednoznačná formulovanost, tudíž nemůže respektovat individuální charakter motivační struktury konkrétních pracovníků. [3]

### 2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz jak na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, tak i na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Tyto teorie mohou být pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují mnohem praktičtější návod pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). [3]

#### 2.3.1 Expektační teorie

Expektační teorie je hlavní teorií zaměřenou na proces. Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence-instrumentalita-expektace (VIE), kterou formuloval Vroom. V uvedené teorii zastupuje valence hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.

Vroomova teorie byla rozpracována Porterem a Lawlerem do modelu, který dochází k závěru, že existují dva faktory, které určují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. hodnota odměny jedinců do té míry do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
2. pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

Z toho vyplývá, že čím větší je tedy význam nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání každé z těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno. [3]

### 2.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lanthamem a Lockem hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu. Jejím předpokladem je tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivým pracovníkům stanoveny náročné, ale přijatelné cíle a existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je účast jedinců při stanovování cíle. Bylo zjištěno, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. [3]

### 2.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti podle Adamse se zaměřuje na to, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně, jako s jinou skupinou lidí, popř. s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost ovšem není synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, což by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují odlišný přístup velmi nespravedlivé. Podle teorie spravedlnosti budou lidé lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivováni, pokud tomu bude naopak. [3]

### 3 PRACOVNÍ MOTIVACE

Pracovní motivace má obvykle instrumentální charakter, je spojena s určitým očekáváním a je prostředkem dosahování určitých hodnot, odměn. [11]

#### 3.1 Motivace a výkon

*„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka.“* [4, s. 374]

Základem je skutečnost, že velká snaha po výkonu je neúčinná, pokud chybí jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, pokud chybí jedinci pro tento výkon motivace. Vztah výkonu, motivace a schopností bývá vyjadřován následujícím vzorcem:

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

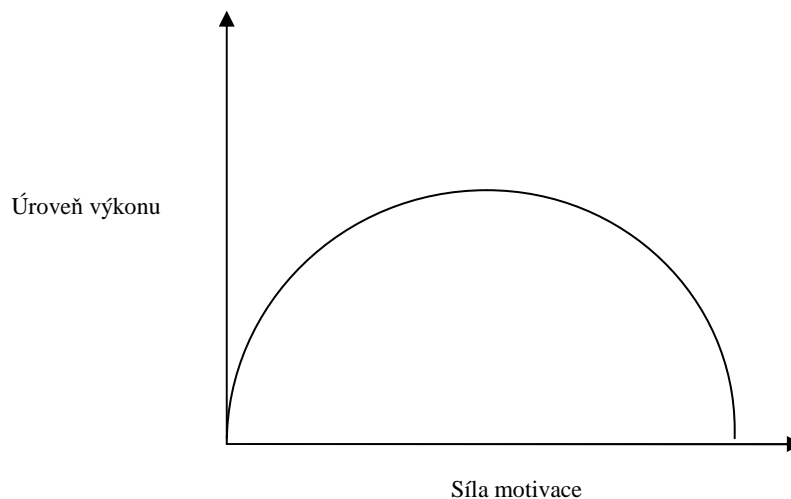
kde: V = úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvantity i kvality)

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

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností) [11], [4]

Mohlo by se zdát, že vztah motivace a výkonu je jednoduchý. Je třeba si ovšem uvědomit, že tvrzení - čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší - v plném rozsahu neplatí. Je všeobecně známo, že pokud člověk nechce, nebo chce málo, tak se věci zpravidla nedaří, tudíž výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. Naopak, pokud je člověk nadměrně motivovaný, bývá výsledek rovněž neuspokojivý. Příčinou toho je skutečnost, že se zvyšováním motivace narůstá i vnitřní napětí subjektu, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální předpoklady výkonu. [4]

Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu vyjadřuje názorně tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který bývá označován také jako „obrácená U-křivka“. [11]



*Obr. 3 Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu. [11]*

Z Yerkes-Dodsonova zákona plynou následující závěry:

- pro každý úkol existuje optimální úroveň motivace – vyšší, či nižší úroveň vede k horšímu výkonu,
- pro obtížnější úkoly je tedy optimální úroveň motivace nižší a pro relativně snadné úkoly vyšší.

Můžeme tedy říci, že pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu. Všechny tyto činitele mohou být do určité míry organizací kontrolovány. [11]

### 3.1.1 Výkonová motivace

Výkonová motivace představuje charakteristickou, poměrně stálou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu, nebo se alespoň držet jeho určité úrovně. U člověka se mohou vyskytovat zpravidla dvě: tendence dosáhnout úspěchu, nebo tendence vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou vlastní všem lidem a jedná se o zcela individuální záležitost. Zatímco u jednoho člověka může být silnější potřeba úspěchu, u druhého může převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu. Výkonová motivace je tedy dána poměrem obou těchto tendencí, podle vzorce:

$$\text{potřeba dosáhnout úspěchu} / \text{potřeba vyhnout se neúspěchu}$$

Pokud převažuje potřeba úspěchu, dá se předpokládat, že aktivity tohoto jedince budou směřovat k úspěchu, zatímco v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu můžeme počítat spíše s určitou pasivitou jedince. [4]

### 3.1.2 Aspirace

*„V rámci určité činnosti si jedinec vybírá úroveň, které by chtěl dosáhnout, určuje si velikost svého výkonu, klade na sebe určité nároky, které vyjadřuje pojem úroveň aspirace.“* [11, s. 106]

Po skutečně dosaženém výkonu si jedinec může tuto úroveň upravovat, a to tak, že v případě úspěchu ji upevňuje nebo zvyšuje, a naopak po dosaženém neúspěchu ji snižuje. Úroveň aspirace je pochopitelně ovlivňována také normami skupiny, ke které příslušný jedinec patří a na níž je psychologicky závislý. [11]

## 3.2 Principy motivace

Principy motivace jsou v podstatě základní myšlenky, či obecné zákonitosti, které by měl podnik brát při motivování svých zaměstnanců v úvahu a v souladu s nimi realizovat svou motivační politiku. Pozornost by měla být věnována zejména následujícím principům:

*1. Nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem.*

Ne vždy si člověk a úkol vzájemně sednou. Vždy je lepší vyjít lidem vstříc a vybírat jim úkoly na míru, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Důležitá je forma zadání, tedy zvolená slova, tón řeči a řeč těla, která prozrazuje například to, zda jsou slova myšlena vážně.

*2. Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.*

Některá práce lidi baví a jiná ne. Problémy vznikají především tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Naopak, pokud najde něco, co ho při práci baví, představuje to jakousi kotvu, která jej upoutá k výkonu a znemožňuje mu odvádět pozornost jinam, případně zabraňuje úvahám o změně zaměstnání.

*3. Lidé mohou být citliví na různé podněty.*

Obecně vzniká tendence působit na okolí tím, co působí na nás, avšak lidé jsou různí a mohou být citliví na rozdílné podněty. Pro motivaci je důležité vědět, na které podněty je

konkrétní člověk citlivý, najít takové, které jsou pro něho důležité nebo příjemné a začít je používat.

4. *Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.*

Lidé reagují nejen na podněty, kterými jim nabízíme něco příjemného, ale také na podněty, které jsou jim nepříjemné. V podstatě se dá říci, že žádoucí reakci u člověka můžeme vyvolat jak tím, že mu budeme něco dávat, tak i tím, že mu něco vezmeme.

5. *Většinou stačí práci dobře definovat a vysvětlit.*

Poměrně často se stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než proto, že k tomu cítí odpor. V tomto případě je nejlepší lidem poskytnout důležité informace o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku a poskytnutí zpětné vazby buďto v průběhu, nebo vždy alespoň po jeho splnění.

6. *Při motivaci je třeba myslet na druhého, ne na sebe.*

Pokud hodláme motivovat a vyhnout se manipulaci, nesmíme přitom myslet na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit. Je třeba mluvit s cílem usnadnit lidem práci a učinit ji příjemnější a ne s cílem dokázat si, jak dobře umíme s lidmi vyjít.

7. *Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.*

Aktuální motivační pole konkrétního člověka tvoří souhra tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jedná se o:

- **motivační založení** – osobní vlastnost, která je zděděná a v průběhu života se velmi málo mění,
- **motivační poloha** – naučená složka, kterou si člověk osvojil v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žije a pracuje,
- **motivační naladění** – okamžitá reakce na průběžně působící podněty. [13]

### 3.3 Metody motivace

Metody motivace představují způsoby, kterými je možné ovlivňovat motivaci zaměstnanců k co nejlepšímu výkonu. Existují metody hmotné a nehmotné motivace.



### 3.3.1 Metody hmotné motivace (stimulace)

Hmotná stimulace představuje silný motiv zejména pro pracovníky s nižší životní úrovní. Se zvyšováním jejich životní úrovně se může stimulační účinek hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podněcovací účinek peněz i u lidí s orientací na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. „*Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého přestává výška mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulační faktor.*“ [14, s. 205] Výška tohoto bodu je u různých lidí rozdílná. [14]

#### Základní mzdové formy

Mezi základní mzdové formy můžeme řadit následující:

- **Časová mzda a plat**

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní, či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí jde zpravidla o hodinovou mzdu a pro administrativní technické práce je uplatněn měsíční plat. Jedná se o nejpoužívanější základní mzdovou formu a tvoří zpravidla největší část celkové odměny. Právě na tuto formu odměňování je nejvíce soustředěna pozornost pracovníků, jelikož na jejím základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování. [8], [10]

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové mzdy. Je vhodná zejména pro odměňování dělnické práce, přičemž je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. [10]

- **Podílová mzda**

Při podílové mzdě závisí odměna pracovníka na prodaném množství. V případě, že je zcela závislá na objemu prodeje, jedná se o přímou podílovou mzdu. Pokud je mzda závislá jen z části na celkovém prodeji, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Variantou může být zálohovaná podílová mzda, při které pracovník dostane měsíční zálohu, která je pak následně odečtena od jeho provize. [10]

- **Mzdy za očekávané výsledky práce**

Mzdy za očekávané výsledky práce se řadí mezi méně známé mzdové formy. V podstatě se jedná o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizace zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. [10]

- **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Jedná se o poměrně nový způsob odměňování, který váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. [10]

### **Dodatkové mzdové formy**

Mezi dodatkové mzdové formy patří zejména:

**Odměna za úsporu času** – je vhodná zejména pro dělníky. Tato forma odměňuje pracovníky za odvedení požadovaného množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. [10]

**Prémie** – jsou široce používanými pobídkovými formami a bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Můžeme se setkat s prémiei dvojího druhu.

- **Periodicky** se opakující prémie za určité období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu, kde jsou kritéria dána předem a bývají stanovena v tzv. prémiovém řádu.
- **Jednorázová** prémie (**bonus**, mimořádná odměna), která je poskytována za mimořádný výkon, za bezchybné plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování apod. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu a bývá poskytován spíše jedincům. [8]

**Osobní ohodnocení** – jedná se o čistě individuální formu, která je používána k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Velikost je dána určitým procentem základního platu a zároveň je stanoveno procentní maximum, kterého může ohodnocení dosáhnout. [10]

**Odměňování zlepšovacích návrhů** – tato pobídková forma může být odvozena buď od přírůstků zisku, nebo od poklesu nákladů, jež prokazatelně souvisí se zlepšovacím návrhem. Může být jak jednorázová, tak periodicky vyplácená po určitou, předem stanovenou dobu. [10]

**Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – tato forma, charakteristická pro podnikovou sféru, se může vyskytovat ve třech variantách, a to jako podíl na zisku, podíl na výnosu nebo podíl na výkonu. [8]

**Zaměstnanecké akcie** – podnik může pracovníkům nabízet po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. [10]

**Scanlonův systém** – jedná se o odměňování, založené na prokazatelné úspoře nákladů a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. [10]

**Příplatky** – mohou být povinné (stanoveny v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání na úrovni organizace, popř. je dobrovolně poskytuje pracovníkům. V případě povinných příplatků se jedná např. o příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zatupování apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, na ubytování a ostatní příplatky, jež souvisí s pracovní činností v konkrétní organizaci. [10]

**Ostatní výplaty** – jedná se o pobídkové formy, které dodatečně zvýhodňují pracovníka organizace. Radíme sem např. tzv. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odstupné, lokální příplatky poskytované pracovníkům v oblastech se zhoršeným životním prostředím, odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání apod. [10]

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody představují takovou formu odměn, kterou podnik poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro něj pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají zpravidla vázány na výkon pracovníka, nicméně někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizaci a zásluhám.

Zaměstnanecké výhody je možné členit různými způsoby. V Evropě se člení do tří skupin:

- **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela, či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.),
- **výhody mající vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací, odměny v naturáliích aj.),
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, mobilní telefon, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení, stáže, vybavení kanceláří aj.).

Některé zaměstnanecké výhody spotřebovávají pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé připlácejí, zatímco jiné jsou zcela bezplatné.

Z důvodů existence rozdílů v preferencích zaměstnanců začaly organizace nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. cafeteria systém). V praxi to znamená, že jsou vytvořeny soubory zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle určitých pravidel vybrat. Tento systém je velmi pružný a zohledňuje osobní potřeby zaměstnanců. [10], [5]

### 3.3.2 Metody nehmotné motivace

Nehmotná motivace není vůbec slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Spousta lidí dá přednost nehmotným motivům, které mají rozsáhlejší záběr, jsou různorodější, působí i subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější účinek. Nehmotná motivace je jedním z hlavních faktorů udržitelného rozvoje a prosperity každé organizace. [14]

- **Učení se na pracovišti**

Pracoviště nabízí lidem příležitosti k rozvíjení jejich dovedností a tím i k zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení je každodenní součástí práce a může být záměrné a plánované, zaměřené na vzdělávání pracovníků pomocí podporování, strukturování a monitorování při výkonu práce. Lidé rozvíjejí dovednost, znalosti a chápání věcí tím, že se zabývají problémy a výzvami, které před ně staví jejich práce. [2]

- **Vzdělávání a výcvik**

Vzdělávání je považováno za silný motivační faktor, protože umožňuje pracovníkům neustálé zvyšování jejich kvalifikace a „progresivní“ rozvíjení jejich kariéry. Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností u osob, které v organizaci pracují, ať už v pracovním poměru, či na jiném základě. Pracovní schopnosti jsou zde míněny v širším slova smyslu, tedy včetně formování charakteristik osobnosti a hodnot, potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmu aj. V této personální činnosti se velmi často vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky, či specializovanými vzdělávacími institucemi. [2], [10]

- **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu představuje vedení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím výkonu a zvládnutí schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě této dohody dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovního výkonu pracovníka a jeho odměňování. [9]

- **Rozvoj kariéry**

Rozvoj kariéry představuje důležitý nástroj motivování lidí. Organizace tento rozvoj může nabízet lidem prostřednictvím řady zážitků, zkušeností a vzdělávání, které je vybaví pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti, které jsou schopni dosáhnout. Dále mohou být stanoveny cesty, mapující odměňování lidí pomocí postupu ve své kariéře. [2]

- **Základní hodnoty organizace**

Na základě výzkumu byl zjištěn velký význam základních hodnot organizace. Nejúspěšnější podniky mají jasnou vizi a soubor provázaných hodnot, které jsou zakořeněné, trvalé, kolektivní, měřitelné, řízené a týkají se udržování trvalého výkonu a flexibility. Existují tedy jasné důkazy o vazbě a mezi pozitivními postoji k politice a praxi řízení lidských zdrojů, úrovni spokojenosti, motivace a oddanosti a výkonem podniku. [2]

- **Styl a kvalita vedení**

Úkolem vedoucích pracovníků je motivovat lidi aby dosáhli daného výkonu. Zajišťují realizování věcí pomocí lidí, plnění úkolů a také vytváření a udržování příznivých vztahů mezi sebou a členy svého týmu i mezi lidmi ve skupině.

Vedoucí pracovníci jsou zdrojem mnoha odměn, jako je uznání a pochvala prostřednictvím zpětné vazby, možnost vykonávat smysluplnou práci a zažívat pocit odpovědnosti a příležitost k růstu pomocí učení a vzdělávání na pracovišti. [2]

- **Právo pracovníků se vyjádřit**

Pracovníci mohou uplatňovat právo se vyjádřit v rámci normálních pracovních vztahů mezi nimi a jejich manažery. Organizace může zabezpečovat motivaci a narůstající věrnost i tím, že své pracovníky bude vystavovat situacím, ve kterých mohou vyjadřovat své názory, a těmto názorům bude nasloucháno a bude se podle nich jednat. [2]

- **Úspěch**

Každý má radost z toho, když něčeho dosáhne. Potřeba úspěchu se vyskytuje u všech lidí na všech pracovních místech, ovšem její míra bude záviset na zaměření jedince a na prostoru, který mu jeho práce poskytuje pro uspokojování potřeby úspěchu. Lidé jsou motivováni, pokud mají možnost uspět a jsou za svůj úspěch uznáváni a oceňováni.

Důležité je poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. V případě, že mohou být stanovovány hmatatelné cíle, pak pozitivní motivací může být „zaměřit se na vysoké cíle“ – a pokud lidé dosáhnou úspěchu, cítí se i oni spokojeně. Úspěch je nejsilnější motivátor a tím pádem i jeden z nejúčelnejších. [2], [7]

- **Uznání a pochvaly**

Lidé potřebují jednak vědět to, jak dobře splnili své cíle nebo vykonali svou práci, ale také to, že jejich úspěchy jsou oceňovány. Uznání výkonu je proto potřebnou částí dobré motivace. [2], [7]

Uznání lze vyjádřit pomocí pozitivní a okamžité zpětné vazby od manažerů a spolupracovníků, oceňující příspěvní jedince nebo týmu. Uznání zajišťují také manažeři, kteří naslouchají návrhům členů svého týmu a podle nich i jednají. Jiné formy uznání představuje povýšení, zařazení do vysoce důležitého projektu a rozšíření nebo obohacení práce poskytující prostor pro zajímavější a lépe placenou práci.

Existují i jiné podoby uznání jako je veřejný „potlesk/ovace“, symboly postavení, zvláštní dovolená, pohoštění, cesty do zahraničí a diplomy či jiná ocenění za dlouholeté věrné služby. Je ovšem nutné je používat pečlivě a citlivě, protože uznání jedné osoby může být vnímáno jako neuznávání jiných lidí. [2]

- **Vytváření pracovních míst a rolí**

Vytváření pracovních míst a rolí má dva cíle. Prvním cílem je uspokojování potřeb organizace týkajících se provozní činnosti, kvality výrobků a služeb a produktivity. Druhým cílem je uspokojování potřeb smysluplné a zajímavé práce jednotlivých pracovníků, která poskytuje motiv a pocit úspěšnosti. [2]

- **Kvalita pracovního života**

Motivačním faktorem může být i pracovní prostředí, pokud zlepšuje kvalitu pracovního života. Záleží především na organizaci práce, vybavenosti a zařízenosti pracoviště a na podobě pracovního místa nebo role. Pokud jsou pracovní podmínky zanedbávány a ztěžují výkon práce, způsobují demotivování lidí. [2], [7]

- **Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem**

Organizace respektující rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem může odměňovat své pracovníky uznáváním jejich mimopracovních potřeb. Jako příklad lze uvést pružnou pracovní dobu, čímž organizace dává najevo, že důležité jsou výsledky a ne to, jak dlouho lidé pracují. [2]

- **Řízení talentů**

Řízení talentů se zabývá zajišťováním toho, aby organizace přitahovala, získávala, stabilizovala, motivovala a rozvíjela potřebné talentované lidi. Je spojeno s vytvářením pracovních míst a rolí, které lidem poskytují příležitosti uplatňovat a rozvíjet jejich dovednosti a nabízejí autonomní, zajímavou a podnětnou práci. [2]

### **3.4 Motivační program podniku**

*„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v organizaci s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců“.* [4, s. 411]

V konkrétní podobě tvoří motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci a to v těch oblastech, které jsou z hlediska organizace významné.

Na motivaci lidského chování i pracovního jednání může mít vliv v podstatě cokoliv. Všechno to, co pro konkrétního pracovníka může být důležité či významné, musí zajímat také organizaci, a proto je třeba, aby management organizace a v jeho rámci všichni manažeři postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace, resp. u jejich převážné většiny. [4]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.

Společnost Fatra a.s. je součástí skupiny Agrofert holding, která sdružuje silné subjekty s vazbou na zemědělství, potravinářství a chemii. V současné době je Agrofert a.s. největší obrátovou skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii.

Fatra patří mezi zpracovatele plastů (PVC, PO, PP a PET) a je nedílnou součástí plastikářského průmyslu v České republice a ve střední Evropě. Více jak polovina její produkce směřuje na zahraniční trhy. V současné době Fatra zaměstnává téměř 1000 zaměstnanců, z toho 700 působí v provozovně v Napajedlích a 300 v provozovně v Chropyni. [16]

### 4.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti Fatra, a. s. je výroba a obchod. Základní výrobní skupiny tvoří skupina PVC a PO:

- PVC podlahové krytiny pod značkou LINO FATRA, THERMOFIX, FatraClick a SPORTING,
- hydroizolační fólie FATRAFOL, střešní, zemní, bazénové a speciální,
- technické vinylové fólie,
- vytlačované profily,
- PVC granulát,
- BO PET – biaxiálně orientované polyesterové fólie TENOLAN a FOLAM,
- PPF a L – paropropustné fólie a lamináty pod značkou SONTEK F a SONTEK L,
- speciální výrobky – fólie a desky, vstřikované výrobky. [16]

### 4.2 Tržní segmenty

Nejvýznamnější tržní segmenty Fatry jsou:

- stavebnictví – izolační fólie, technické fólie, podlahové krytiny, desky,
- potravinářství – fólie, kelímky, BO PET fólie a lamináty,
- galanterie – desky, měkčené fólie,

- obuvnictví – vytlačované profily a granulát PVC,
- odvětví hygieny – paropropustné fólie a lamináty,
- zdravotnictví – speciální PVC fólie, hadičky,
- spotřební průmysl – fólie a desky, vstřikované výrobky, potištěné fólie,
- automotive – vytlačované profily, granulát PVC, fólie. [16]

### 4.3 Certifikace

Výroba i prodej jsou od roku 1994 certifikovány podle norem ISO 9001. V roce 2000 se Fatra zařadila mezi několik prvních firem, jejichž péče o životní prostředí je v souladu s normami ISO 14001. Oba certifikáty byly Fatře uděleny společností Lloyd's Register Quality Assurance. [16]

### 4.4 Historie

Fatra byla založena v roce 1935 koncernem Baťa na přímý popud Ministerstva obrany a z historického hlediska je prvním zpracovatelem plastů v České republice. Prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, pryžové hračky a technická pryž. V roce 1940 začala postupná orientace na zpracování plastických hmot. Gumárenskou výrobu Fatra postupně převáděla do jiných závodů, z nichž některé po určitou dobu spravovala, nebo je pomáhala budovat.

I v současné době si Fatra udržuje mezi tuzemskými výrobci statut jediného producenta např. lisovaných podlahovin, dopravních pásů, PVC, izolačních systémů, BO PET fólií a laminátů, tuhých podlahovin, paropropustných fólií, textilních klimamembrán aj. Fatra je také spolupořadatelem jediné mezinárodní plastikářské konference v ČR, která se koná jedenkrát za dva roky pod názvem PLASTIKO. [16]

## 5 MOTIVAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI

V následující kapitole je popisován motivační systém zaměřený na THP. Informace byly získány na základě rozhovoru s personálním ředitelem, a následně doplněny informacemi z podnikové kolektivní smlouvy. Pro účely analýzy je motivační systém rozdělen do čtyř klíčových oblastí.

### 1. Pracovní podmínky

Oblast pracovních podmínek zaměstnanců je z pohledu systému motivace řešena v investičních plánech, které se každoročně rozpočtují na zkvalitnění pracovních podmínek, ať už jde o výměnu netěsnících oken, změnu systému vytápění, či zajištění účinnější vzduchotechniky v provozech. V nedávné době proběhlo rozšíření parkovacích ploch určených pro zaměstnance, které také zcela jistě přispívá k jejich pozitivní motivaci.

Dalším významným prvkem je nákup a rozmístění nápojových automatů tak, aby byly dostupné jednotlivým kategoriím zaměstnanců a byla zajištěna kvalita jak teplých, tak i studených nápojů. V automatech si mohou zaměstnanci kupovat nápoje za zvýhodněnou cenu.

Významným faktorem pozitivní pracovní motivace je úroveň vybavenosti pracoviště technickými prostředky. Téměř všem kategoriím THP, s výjimkou administrativních pracovníků, je poskytován mobilní telefon, který mohou využívat i pro soukromé účely se zvýhodněným tarifem.

### 2. Péče o zaměstnance

Oblast péče o zaměstnance je řešena v kolektivní smlouvě. Mezi základní zaměstnanecké výhody patří: [19]

- **Závodní stravování**

Zaměstnavatel zabezpečuje zaměstnancům možnost závodního stravování formou jednoho teplého jídla v každé směně. Zaměstnanec má nárok za odpracovanou směnu na příspěvek na stravu, cena pro zaměstnance je tedy 22 Kč. Dále zaměstnavatel zajišťuje možnost nákupu občerstvení (svačín) v areálu společnosti.

- **Penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří se stali účastníky penzijního připojištění se státním příspěvkem, měsíční příspěvek ve výši max. 500,- Kč za určitých podmínek. První podmínkou je nepřetržitě trvání pracovního poměru v organizaci minimálně dva roky a další podmínkou je minimální vklad zaměstnance ve výši 100,- Kč měsíčně, který je hrazen formou srážky ze mzdy.

- **Zdravotní péče**

V rámci zdravotní péče zaměstnavatel zajišťuje poskytnutí první pomoci, periodické preventivní prohlídky zaměstnanců a mimořádné prohlídky nařízené ze zdravotních důvodů, které jsou hrazeny zaměstnavatelem.

- **Půjčky**

Fatra poskytuje svým zaměstnancům v případě tíživé finanční situace bezúročnou sociální půjčku až do výše 15 000,- Kč.

- **Sociální výpomoci**

V krajních případech je možno zaměstnanci poskytnout nenávratnou finanční částku až do výše 10 000,- Kč.

- **Peněžní dary při jubileích a prvním odchodu do důchodu**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům na základě celkového zhodnocení jejich práce odměny za pracovní výsledky při pracovních a životních výročích v následující výši:

- 15 let	1 500,- Kč
- 20 let	2 500,- Kč
- 25 let	4 000,- Kč
- 30 let	6 000,- Kč
- 35 let	8 000,- Kč
- 40 let	10 000,- Kč
- 45 let	12 000,- Kč

Fatra poskytuje odměny také zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr z důvodu prvního odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu v závislosti

na trvání pracovního poměru ve společnosti v délce do 5 let včetně 3 000,- Kč a za každý další rok nad 5 let + 500,- Kč.

Při výročí 50 let věku za podmínky trvání pracovního poměru ve společnosti min. 5 let se poskytuje odměna až do výše 1.000,- Kč a za každý další celý rok se zvýší o 150,- Kč.

- **Ochranné nápoje**

V letních měsících jsou zaměstnancům zdarma poskytovány iontové nápoje.

- **Volnočasové aktivity**

Zaměstnancům je poskytována poukázka určité hodnoty, která pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Zaměstnanec má tedy možnost si sám zvolit to, co je pro něj nejvhodnější. [18]

- **Ostatní benefity**

Samostatnou skupinou jsou zaměstnanecké výhody, které lze čerpat v rámci Skupiny Agrofert, mezi které patří:

- zvýhodněný tarif mobilního operátora,
- výhodné ceny rekreačních pobytů a lázní v rámci ČR,
- výhodné ceny při nákupu osobních vozidel Volkswagen, Fiat, Kia a Hyundai.

- **Vzdělávání a rozvoj**

Pro THP jsou organizovány jazykové kurzy se spoluúčastí zaměstnavatele a to tak, že 1/3 ceny hradí zaměstnanec a zbylé 2/3 zaměstnavatel. V současné době probíhá výuka německého a anglického jazyka pro pokročilé. Konverzace se konají 2x týdně v provozovně v Napajedlích.

Pracovníci mají dále možnost volby profesního školení a specializovaných kurzů dle charakteristiky jejich funkce v souladu s rozpočtem na vzdělávání, který v současné době představuje 3000,-/rok na jednoho pracovníka.

Vybraným THP umožňuje Fatra zcela zdarma účast na mezinárodních výstavách, veletrzích a kongresech. Jedná se především o specialisty, jako jsou technologové, chemici, pracovníci ve zkušebnictví, vývoji a laboratořích.

Fatra se snaží aktivně využívat možnosti čerpat dotace na vzdělávání svých pracovníků z Evropského sociálního fondu. V nedávné době proběhly dva projekty, na které získala dotace. Vzdělávání bylo určeno pro klíčové zaměstnance podniku.

### 3. Odměňování

Odměňování obecně představuje pro většinu zaměstnanců velmi silný motivační faktor. V rámci odměňování se vyplácí: [19]

#### a) Mzda

System mezd se liší podle jednotlivých kategorií zaměstnanců. V rámci THP se dělí na:

- **časovou** – základ je ve výši dle příslušného mzdového stupně,
- **smluvní** – výše základu je určena příslušnými předpisy.

#### b) Prémie

Pohyblivou složku mzdy tvoří prémie. Podnik poskytuje zaměstnancům dva typy prémie:

- **měsíční prémie** – výše je určena na základě osobního ohodnocení,
- **kolektivní prémie** – vyplácí se jednou ročně při dosažení hospodářských výsledků společnosti stanovených plánem.

#### c) Příplatky

Podnik poskytuje zaměstnancům příplatky, které jsou povinné ze zákona. Patří sem zejména příplatek za:

- **práce přesčas** – příplatek se vyplácí ve výši 25 % průměrného výdělku,
- **práce ve svátek** – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno,
- **práce v noci** – příplatek ve výši 13,50,- Kč/hod. náleží zaměstnancům, kteří pracují v době mezi 22. a 6. hodinou v délce alespoň 3 hodin,
- **práce v odpolední směně** – příplatek je vyplácen za práci konanou v době mezi 14. a 22. hodinou a činí 4,50,- Kč/hod. za podmínek, že trvá alespoň 2 hodiny,
- **práce o sobotách a nedělích** – příplatek je poskytován nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, minimálně ve výši 13,50,- Kč/hod.,

- **práce ve ztíženém pracovním prostředí** - příplatek činí 7,- Kč/hod.,
- **bezpečnostně-preventivní příplatek** – tento příplatek ve výši 4,-Kč/hod. přísluší zaměstnanci za práci na vyhrazených pracovištích.

#### d) Odměny

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům některé odměny, které jsou součástí jejich mzdy:

- **Kolektivní odměna** - může být poskytnuta ve formě finančního nebo nefinančního plnění. Vztahuje se na dělníky s úkolovou nebo časovou mzdou a THP s časovou mzdou v závislosti na vykonávané práci, jejich výsledcích a pracovním chování.
- **Odměna za pracovní pohotovost** - pracovní pohotovost, při které nedojde k výkonu práce, se nezapočítává do pracovní doby a přísluší za ni odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, v pracovní den minimálně ve výši 7,- Kč/hod. a v den pracovního klidu 10,- Kč/hod. [19]

#### 4. Vztahy na pracovišti

Formální vztahy na pracovišti jsou vymezeny podnikovými předpisy, kterými jsou pracovní řád a organizační řád.

Za účelem zajištění etických standardů podnikání přijalo vedení Skupiny Agrofert soubor opatření a interně definovaných pravidel označovaných výrazem Compliance.

Dále je možno využívat etickou linku „Tell us“, která je nástrojem pro komunikaci s vedením v otázkách dodržování právních předpisů a morálních zásad dle pravidel etického chování schválených společností Agrofert holding, a.s. [17]



## 6 ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ SE SOUČASNÝM MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM

Ke zjištění spokojenosti pracovníků se současným motivačním systémem byla provedena analýza formou dotazníkového šetření. Dotazník byl určen pro vybrané THP, konkrétně pro nákupce a prodejce, specialisty a techniky výroby, vedoucí odborů správních úseků SBÚ a administrativní pracovníky úseků financí, personalistiky a logistiky.

Dotazník byl vytvořen za pomoci portálu Survio.com a koncem března rozeslán na pracovní e-maily jednotlivých zaměstnanců. Celkem bylo rozesláno 109 dotazníků, z nichž se vrátilo 56 vyplněných a použitelných. Návratnost tedy činí 51 %.

Pro lepší přehlednost a následné zpracování výsledků jsou jednotlivé otázky v dotazníku rozděleny do 4 okruhů, kterými jsou:

1. Pracovní podmínky
2. Péče o zaměstnance
3. Odměňování
4. Vztahy na pracovišti

### Výsledky

Výsledná hodnocení jednotlivých otázek jsou zpracována pomocí tabulek a grafů. V tabulkách je uvedena četnost odpovědí a její podíl na celkovém počtu. Výsledky v procentech jsou zaokrouhleny na celá čísla. Na konci každého okruhu je uvedeno stručné shrnutí zjištěných poznatků.

### Respondenti

Dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 33 mužů a 23 žen. Nejvíce respondentů, celkem 18 bylo ve věku 36 - 45 let, 14 ve věku 56 a více let, dále 12 respondentů ve věku 26 -35 let a 12 respondentů ve věku 46 - 55 let. Největší zastoupení měli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, jejichž celkový počet činil 27. Středoškolsky vzdělaných zaměstnanců se zúčastnilo 24 a s vyšší odborným vzděláním se zúčastnilo 5 zaměstnanců.

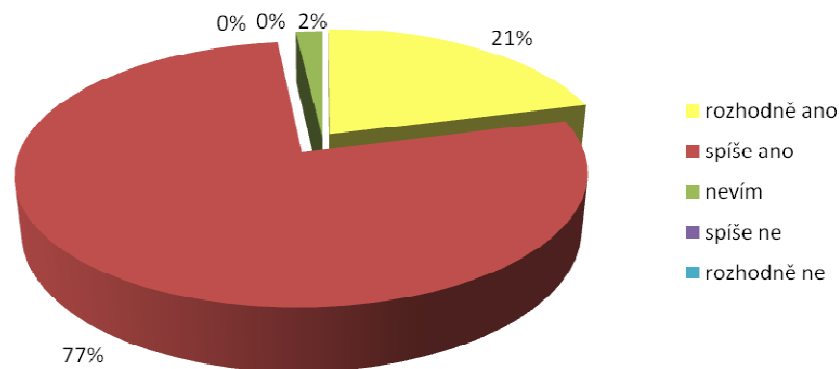
## 6.1 Pracovní podmínky

**Otázka č. 1:** Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?

Tab. 1 Spokojenost s pracovními podmínkami.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	12	21%
spíše ano	43	77%
nevím	1	2%
spíše ne	0	0%
rozhodně ne	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 4 Spokojenost s pracovními podmínkami. [vlastní]

S pracovními podmínkami je spokojeno téměř 98 % zaměstnanců. Zbývající 2 % dotazovaných nedokázalo odpovědět, zda jsou spokojeni.

**Otázka č. 2:** Co byste případně na stávajících podmínkách vylepšil(a)?

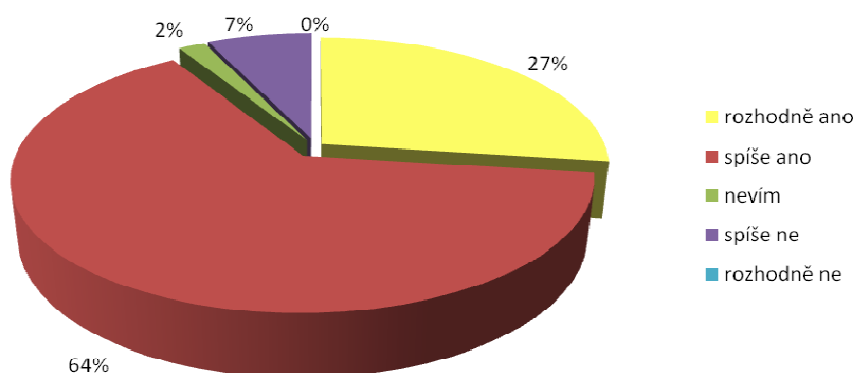
Ve druhé otázce dostali pracovníci prostor pro vlastní vyjádření. I přes zjevnou spokojenost s pracovními podmínkami tuto možnost využila téměř třetina všech dotazovaných. Vůbec nejčastěji se v odpovědích vyskytoval požadavek na výměnu oken a celkové zateplení budov, dále lepší vybavení kanceláří, především obnova staršího nábytku a podlah. Poměrně často se také objevuje požadavek na klimatizaci, která dosud chybí. Někteří pracovníci upozorňují na nedostatečnou komunikaci ať už ve vztahu vedoucí-podřízený, nebo komunikaci mezi jednotlivými úseky. Dále by pracovníci uvítali vylepšení mzdového motivačního systému a kariérního postupu.

**Otázka č. 3:** Považujete technické prostředky pro výkon práce za dostačující?

Tab. 2 Spokojenost s technickými prostředky.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	15	27%
spíše ano	36	64%
nevím	1	2%
spíše ne	4	7%
rozhodně ne	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 5 Spokojenost s technickými prostředky. [vlastní]

91 % zaměstnanců považuje technické prostředky pro výkon práce za dostačující, pouze 7 % má opačný názor. Zbývající 2 % zaměstnanců neví, zda jsou tyto prostředky dostačující.

**Otázka č. 4:** Co byste případně na stávajících technických prostředcích vylepšil(a)?

Čtvrtá otázka dala pracovníkům opět možnost pro vyjádření svých návrhů. Nejčastěji se zde objevuje požadavek na výkonnější výpočetní techniku, především výměnu PC, notebooků a zastaralých telefonů. Objevil se zde také požadavek na lepší počítačové slovníky. Dále zaměstnanci poukazují na absenci oddělení zabývající se výkresovými dokumentacemi staveb, strojů atd. Pracovníci by také uvítali nákup nových strojních linek, případně jejich modernizaci, dále zasiťování všech výrobních linek internetem a kvalitní vybavení pro práci obsluhy linky. Pracovníkům vadí také omezený přístup na internet, kde nemohou hledat nové nápady a náměty. Objevila se zde také připomínka na častější obměnu vozového parku firemních vozidel.

### Shrnutí okruhu pracovních podmínek

Z výše uvedených údajů vyplývá, že ačkoliv jsou zaměstnanci se stávajícími pracovními podmínkami a vybavením pracoviště spokojeni, i přesto v otevřených otázkách poukázali na určité problémy, které je třeba vyřešit. Nejčastěji se objevoval požadavek na zlepšení klimatických podmínek, především na výměnu oken a celkové zateplení budov. V letních měsících by zaměstnanci uvítali klimatizaci. Často se zde objevoval také požadavek na lepší vybavení kanceláří, ať už jde o obnovu staršího nábytku, či renovaci podlah. Zaměstnanci by také uvítali výkonnější PC apod.

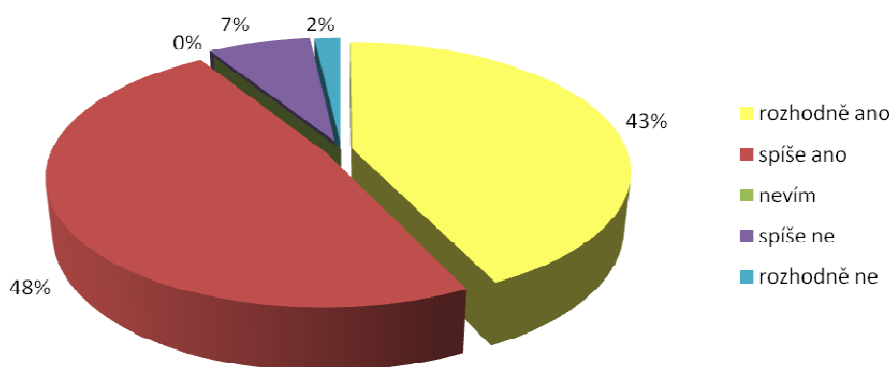
## 6.2 Péče o zaměstnance

**Otázka č. 5:** Vyhovuje Vám současný systém stravování?

Tab. 3 Systém stravování.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	24	43%
spíše ano	27	48%
nevím	0	0%
spíše ne	4	7%
rozhodně ne	1	2%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 6 Systém stravování. [vlastní]

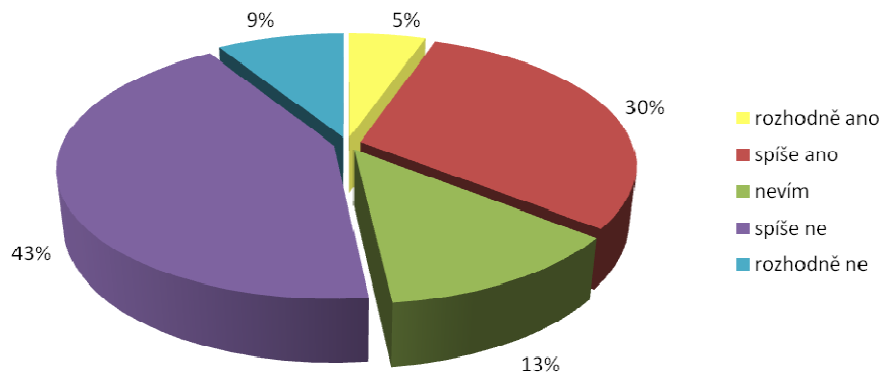
91 % respondentů je spokojeno se systémem stravování, pouze 9 % má opačný názor a 2 % nedokázalo odpovědět, zda jsou se stravováním spokojeni.

**Otázka č. 6:** Jste spokojen(a) s poskytováním benefitů ve formě poukázky na produkty a služby?

*Tab. 4 Spokojenost s benefity ve formě poukázky.*

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	3	5%
spíše ano	17	30%
nevím	7	13%
spíše ne	24	43%
rozhodně ne	5	9%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



*Obr. 7 Spokojenost s benefity ve formě poukázky. [vlastní]*

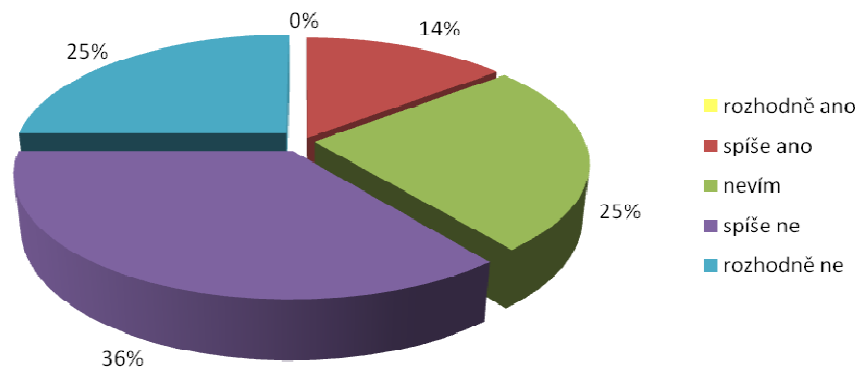
Spokojeno s poukázkou je pouze 35 % dotázaných, naopak nespokojeno je téměř 52 %. Ani k jedné variantě se nepřiklonilo 13 %.

**Otázka č. 7:** Považujete částku na této poukázce za dostatečně vysokou?

*Tab. 5 Spokojenost s výší částky na poukázce.*

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	0	0%
spíše ano	8	14%
nevím	14	25%
spíše ne	20	36%
rozhodně ne	14	25%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 8 Spokojenost s výší částky na poukázce. [vlastní]

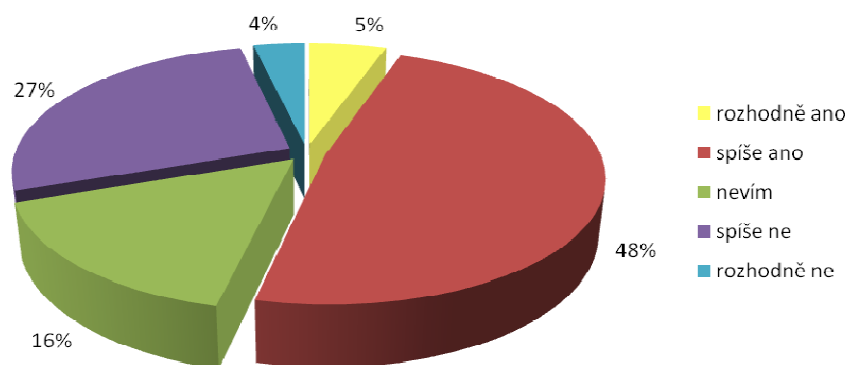
S výší částky je spokojeno pouze 14 % dotázaných, naproti tomu celých 61 % tuto částku nepovažuje za dostatečně vysokou. 25 % neví, jestli je výše částky dostačující.

**Otázka č. 8:** Považujete nabídku zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj za dostatečnou?

Tab. 6 Nabídka zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	3	5%
spíše ano	27	48%
nevím	9	16%
spíše ne	15	27%
rozhodně ne	2	4%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 9 Nabídka zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj. [vlastní]

Za dostatečnou považuje nabídku na vzdělávání 53 % dotázaných. To, že je nabídka nedostatečná si myslí 31 % a 16 % dotázaných si není jisto, zda je nabídka dostačující.

**Otázka č. 9:** Jaké další formy vzdělávání a osobního rozvoje byste uvítal(a)?

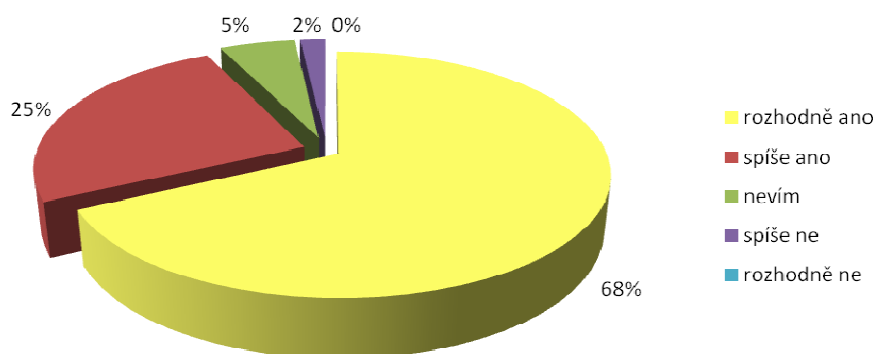
Devátá otázka měla za úkol zjistit, co dalšího by pro rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců mohla Fatra udělat. Tuto možnost využila téměř polovina všech dotazovaných, přičemž odpovědi byly nejrůznějšího charakteru. Vůbec nejčastěji směřovaly na oblast výuky cizích jazyků, kde zaměstnanci poukazují zejména na potřebu jejich rozšíření a zintenzivnění. Poměrně často se objevoval návrh na zavedení team buildingových aktivit. Dále by zaměstnanci uvítali zařazení odborných školení, týkajících se dané pracovní oblasti a poradenskou a konzultační činnost s odborníky v daném odvětví. Mezi náměty se objevil také kurz komunikace, obchodních dovedností, prezentací, asertivity apod. Zaměstnanci by rádi dostávali informace o novinkách a trendech v oboru. Objevil se zde návrh na zlepšení informovanosti o dění ve firmě.

**Otázka č. 10:** Považujete možnost kariérního růstu za důležitou součást motivace?

Tab. 7 Kariérní růst jako důležitá součást motivace.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	38	68%
spíše ano	14	25%
nevím	3	5%
spíše ne	1	2%
rozhodně ne	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 10 Kariérní růst jako důležitá součást motivace. [vlastní]

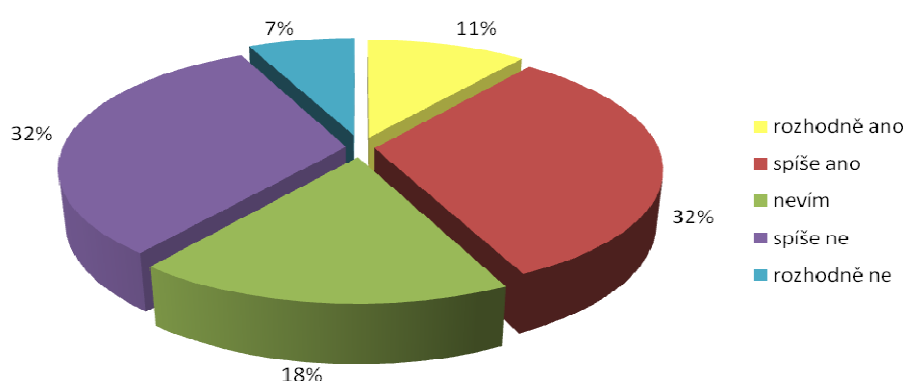
Za důležitý považuje kariérní růst téměř 93 % dotázaných. Pouze 2 % zaměstnanců jej nepovažuje za důležitou součást motivace a 5 % neví, zda je pro ně kariérní růst důležitý.

**Otázka č. 11:** Máte pocit, že je vám tento růst dostatečně umožněn?

Tab. 8 Umožnění kariérního růstu.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	6	11%
spíše ano	18	32%
nevím	10	18%
spíše ne	18	32%
rozhodně ne	4	7%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 11 Umožnění kariérního růstu. [vlastní]

43 % dotázaných je spokojeno s možností kariérního růstu v podniku, naopak 39 % si myslí, že jim tento růst není dostatečně umožněn. 18 % si není jisto, jestli je jim kariérní růst umožněn v dostatečné míře.

### Shrnutí okruhu Péče o zaměstnance

Se současným systémem stravování je většina zaměstnanců spokojena, tudíž není potřeba jej nějak zásadně měnit. Zcela opačná situace nastává u benefitů poskytovaných ve formě poukázky, se kterou je více jak polovina zaměstnanců nespokojena. Nevyhovuje jim ani výše částky na této poukázce. S nabídkou na vzdělávání a osobní rozvoj jsou zaměstnanci relativně spokojeni, ale uvítali by zejména rozšíření a zkvalitnění jazykových kurzů, zavedení team buildingových aktivit, zařazení odborných školení a dalších kurzů. Z výsledků dále plyne skutečnost, že kariérní růst motivuje většinu zaměstnanců, ale jen polovina z nich má pocit, že je jim dostatečně umožněn.



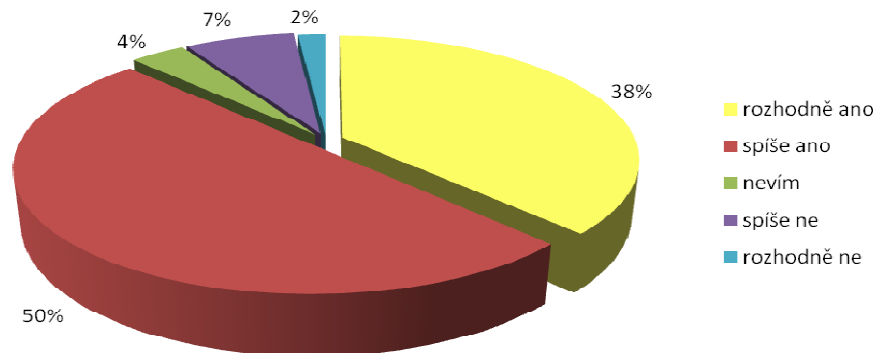
### 6.3 Odměňování

**Otázka č. 12:** Jsou vám srozumitelná kritéria podmínky Vašeho odměňování?

Tab. 9 Srozumitelnost kritérií a podmínek odměňování.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	21	38%
spíše ano	28	50%
nevím	2	4%
spíše ne	4	7%
rozhodně ne	1	2%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 12 Srozumitelnost kritérií a podmínek odměňování. [vlastní]

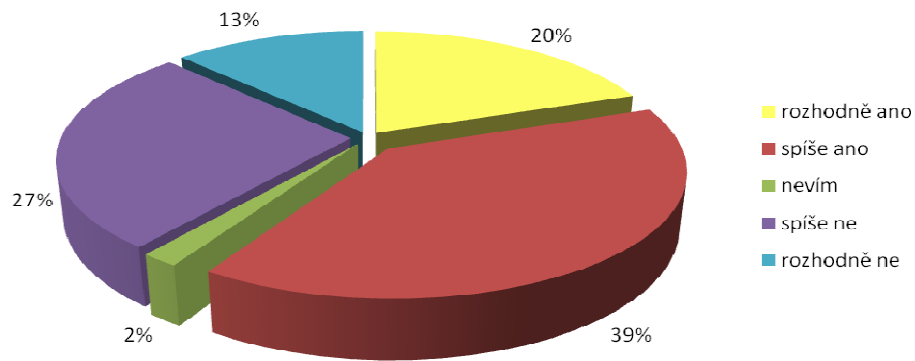
Téměř 88 % dotazovaných považuje kritéria a podmínky odměňování za srozumitelná, pouze 9 % zaměstnanců jim nerozumí a 4 % se nepřiklonila ani k jedné variantě.

**Otázka č. 13:** Máte pocit, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „osobní ohodnocení“?

Tab. 10 Možnost ovlivnit „osobní ohodnocení“.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	11	20%
spíše ano	22	39%
nevím	1	2%
spíše ne	15	27%
rozhodně ne	7	13%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 13 Možnost ovlivnit „osobní ohodnocení“. [vlastní]

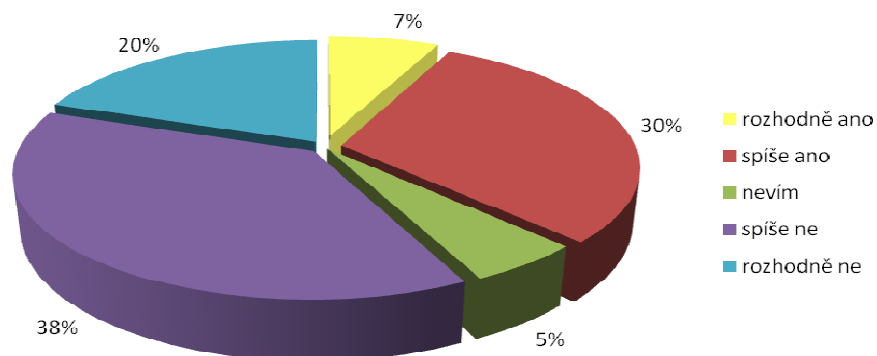
59 % dotázaných má pocit, že může ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „osobní ohodnocení“, naproti tomu 40 % tento pocit nemá. Zbývajících 13 % si není jisto, zda mohou ovlivnit výši této části.

**Otázka č. 14:** Máte pocit, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“?

Tab. 11 Možnost ovlivnit „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	4	7%
spíše ano	17	30%
nevím	3	5%
spíše ne	21	38%
rozhodně ne	11	20%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 14 Možnost ovlivnit „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“.

[vlastní]

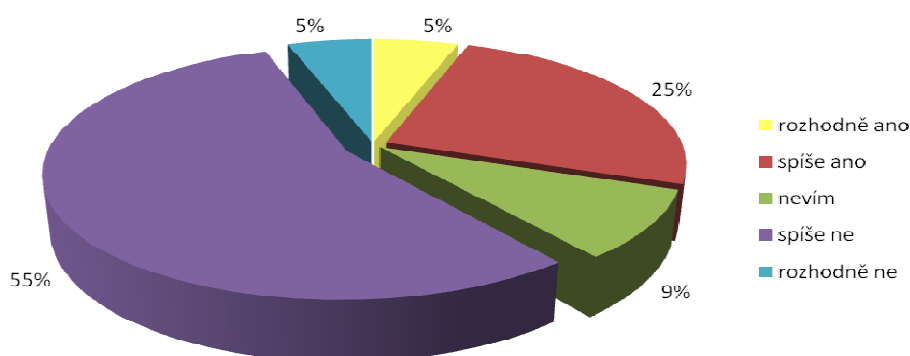
37 % zaměstnanců si myslí, že může ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“, opačný pocit má 58 % dotázaných a 5 % uvedlo, že neví, zda je možné tuto část ovlivnit.

**Otázka č. 15:** Myslíte si, že výše odměny odpovídá náročnosti Vaší funkce?

Tab. 12 Výše odměny podle náročnosti funkce.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	3	5%
spíše ano	14	25%
nevím	5	9%
spíše ne	31	55%
rozhodně ne	3	5%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 15 Výše odměny podle náročnosti funkce. [vlastní]

30 % zaměstnanců má pocit, že výše odměny odpovídá náročnosti jejich funkce a naopak téměř 60 % má opačný názor. 9 % dotázaných si není jisto, zda výše odměny odpovídá náročnosti jejich funkce.

### Shrnutí okruhu odměňování

Z výsledků tohoto okruhu vyplývá, že zaměstnanci dobře rozumí kritériím a podmínkám svého ohodnocení. Převážná část z nich má pocit, že může ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „osobní ohodnocení“. U části „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“ je přesvědčení o možnosti ovlivnit její výši velmi nízké. Více jak polovina dotazovaných si myslí, že výše odměny neodpovídá náročnosti jejich funkce.

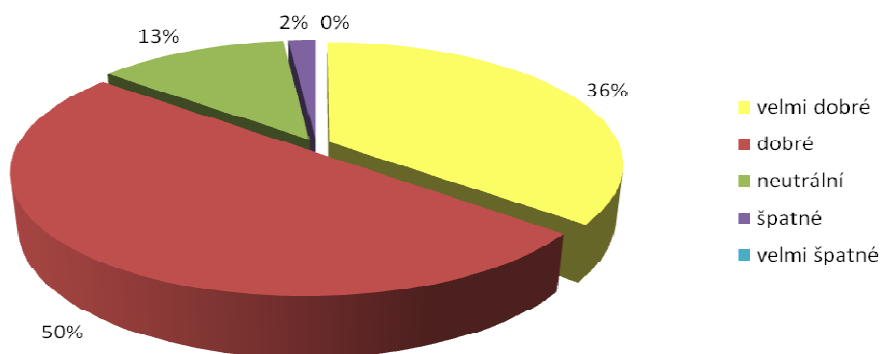
## 6.4 Vztahy na pracovišti

**Otázka č. 16:** Jak hodnotíte pracovní vztahy na Vašem pracovišti?

Tab. 13 Vztahy na pracovišti.

odpověď	četnost	podíl
velmi dobré	20	36%
dobré	28	50%
neutrální	7	13%
špatné	1	2%
velmi špatné	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 16 Vztahy na pracovišti. [vlastní]

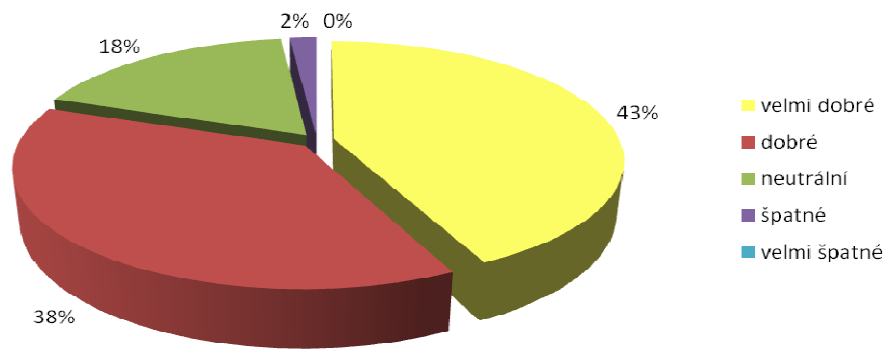
Jako dobré hodnotí vztahy na pracovišti 86 % dotázaných, naopak za špatné je považují pouze 2 % zaměstnanců. 13 % dotázaných vnímá vztahy na pracovišti jako neutrální.

**Otázka č. 17:** Za jaké považujete vztahy s Vaším vedoucím?

Tab. 14 Vztahy s vedoucím.

odpověď	četnost	podíl
velmi dobré	24	43%
dobré	21	38%
neutrální	10	18%
špatné	1	2%
velmi špatné	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 17 Vztahy s vedoucím. [vlastní]

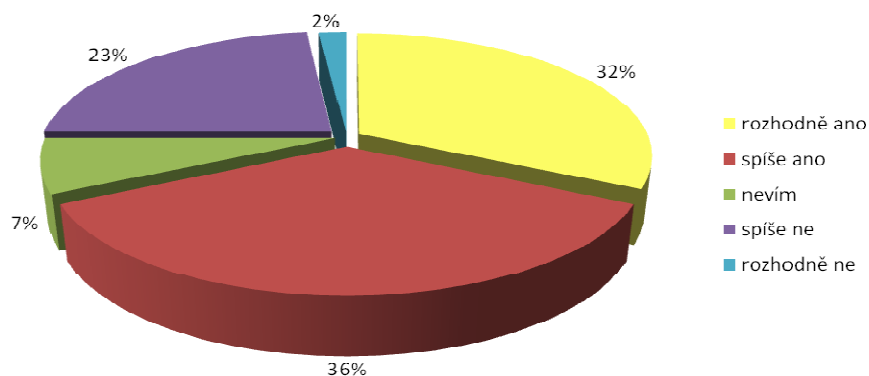
Za dobré považuje vztahy s vedoucím 81 % zaměstnanců, pouze 2 % je vnímá jako špatné, a 18 % považuje vztahy s vedoucím za neutrální.

**Otázka č. 18:** Dostává se Vám za dobře odvedenou práci pochvaly, uznání vedoucího?

Tab. 15 Pochvaly, uznání za práci.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	18	32%
spíše ano	20	36%
nevím	4	7%
spíše ne	13	23%
rozhodně ne	1	2%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní].



Obr. 18 Pochvaly, uznání za práci. [vlastní]

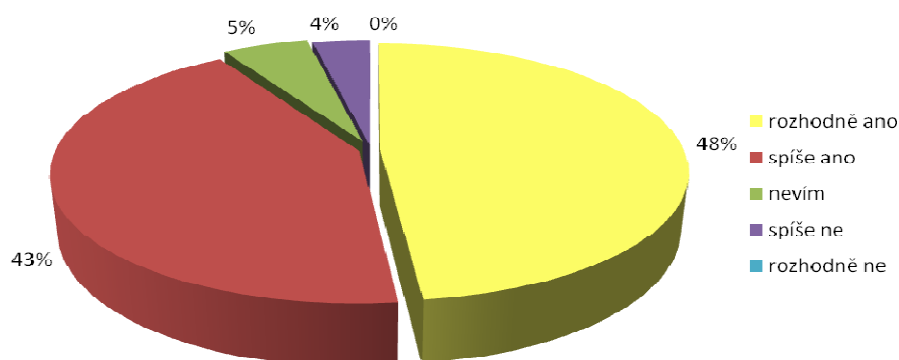
Za dobrou práci je pochváleno 68 % zaměstnanců, 25 % se pochvaly a uznání nedostává a 2 % si není jisto, zda jsou za dobrý výkon pochváleni.

**Otázka č. 19:** Máte pocit, že můžete otevřeně hovořit o problémech se svým vedoucím?

Tab. 16 Možnost hovořit o problémech s vedoucím.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	27	48%
spíše ano	24	43%
nevím	3	5%
spíše ne	2	4%
rozhodně ne	0	0%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 19 Možnost hovořit o problémech s vedoucím. [vlastní]

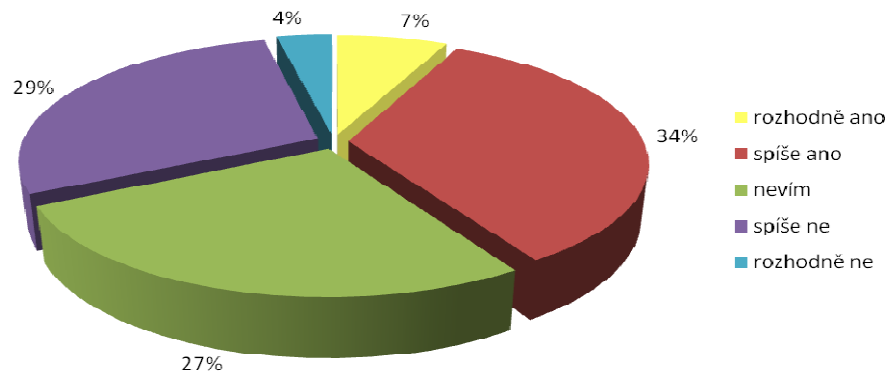
O problémech se svým vedoucím může mluvit 91 % zaměstnanců. Pouze 4 % dotazovaných má opačný názor a 5 % neví, zda může řešit problémy se svým vedoucím.

**Otázka č. 20:** Naslouchá vedení společnosti názorům, námětům zaměstnanců?

Tab. 17 Naslouchání vedení názorům, námětům zaměstnanců.

odpověď	četnost	podíl
rozhodně ano	4	7%
spíše ano	19	34%
nevím	15	27%
spíše ne	16	29%
rozhodně ne	2	4%
celkem	56	100%

Zdroj: [vlastní]



Obr. 20 Naslouchání vedení názorům, námětům zaměstnanců. [vlastní]

41 % dotazovaných má pocit, že vedení naslouchá názorům svých zaměstnanců. 33 % dotazovaných tento pocit nemá a 27 % neví, zda je zaměstnancům nasloucháno.

### Shrnutí okruhu Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti považují pracovníci za dobré, stejně jako vztahy se svým vedoucím, což zcela určitě pozitivně ovlivňuje pracovní motivaci. Zaměstnanci na otázku, zda se jim za dobře odvedenou práci dostává pochvaly či uznání odpovídali spíše kladně, ale i přesto zde zůstává prostor pro zlepšení. O problémech se svým vedoucím může mluvit převážná většina dotazovaných. Otázka, zda naslouchá vedení společnosti názorům zaměstnanců, ukázala rozdílné názory.

## 7 SWOT ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

K celkovému vyhodnocení dotazníkového šetření a pro posouzení spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem je použita SWOT analýza, provedená na základě výsledků dotazníků.

### 1. Silné stránky podniku v oblasti motivace

- spokojenost s pracovními podmínkami,
- dostatečné technické vybavení pro výkon práce,
- vyhovující systém stravování,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- srozumitelnost kritérií a podmínek odměňování,
- dobré vztahy na pracovišti,
- dobré vztahy s vedoucími pracovníky a možnost hovořit o problémech,
- vyjadřování pochval a uznání pracovníkům.

### 2. Příležitosti podniku v oblasti motivace

- zlepšování pracovních podmínek,
- modernizace a obnova technických prostředků pro výkon práce,
- rozšíření možnosti vzdělávání a forem osobního rozvoje.

### 3. Slabé stránky podniku v oblasti motivace

- nevyhovující systém benefitů ve formě poukázky,
- nedostatečná výše částky na poukázce,
- nedostatečná výše odměny vzhledem k náročnosti profese.

### 4. Hrozby podniku v oblasti motivace

- snížení výkonu pracovníků v důsledku nespokojenosti s výší odměny,



- snížení motivace pracovníků kvůli nedostatečné možnosti kariérního růstu,
- zaměstnancům chybí pocit, že je nasloucháno jejich názorům a námětům ze strany vedení společnosti, což může vést k demotivaci,
- snížení výkonu pracovníků v důsledku toho, že nemají pocit, že mohou ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy,
- nebezpečí slábnutí dobrých vztahů na pracovišti, a s jednotlivými vedoucími,
- změna legislativních podmínek v oblasti benefitů a výhod pro zaměstnance.

### **Závěr ze SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou podniku v oblasti motivace jsou především dobré vztahy a vybavení pracoviště. Analýza dále ukazuje příležitosti, které by bylo vhodné realizovat, čímž by Fatra mohla výrazně zvýšit motivaci svých zaměstnanců. Jedná se zejména příležitosti v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání, která tvoří důležitou složku nehmotné motivace. SWOT analýza ukazuje také slabé stránky, které je třeba eliminovat. Jedná se především o nespokojenost s benefity ve formě poukázky. Největší hrozbu pro podnik představuje nedostatečné ohodnocení pracovníků, které může výrazně snižovat motivaci a tím i výkon. Důležité je také dát zaměstnancům prostor pro vlastní vyjádření.

## 8 DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření a následné SWOT analýzy je zde uvedeno několik doporučení, které by měly vést ke zlepšení stavu motivace TH pracovníků.

### **Podmínky na pracovišti**

Podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují, výrazně ovlivňují jejich výkon, a proto by měl podnik i nadále vyvíjet činnost, která povede k jejich neustálému zlepšování. Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost zejména s netěsnícími okny, díky nimž je v budově v létě horko, a v zimě chladno. Fatra již začala s výměnou oken v části budov, a měla by i nadále v těchto aktivitách pokračovat. Důležité je také celkové zateplení budov, které povede k odstranění problému s teplotou. Pro usnadnění výkonu v horkých letních měsících by stálo za úvahu zabudování klimatizace. Uvedené návrhy jsou sice značně finančně náročné, naproti tomu ale dojde k výraznému snížení nákladů na vytápění. Na část oprav by se Fatra mohla pokusit získat dotace.

Důležitá je také postupná obnova PC vybavení a zavedení lepšího software zejména pro ty, kteří je intenzivně využívají při své práci. Do budoucnosti by měla Fatra také uvažovat o modernizaci stávajících linek a jejich zasíťování internetem, které povede k zefektivnění výroby. Pro usnadnění výkonu práce by bylo vhodné vybudovat oddělení, zabývající se výkresovými dokumentacemi staveb, strojů atd.

### **Odměňování**

Z dotazníku vyplývá, že plošné rozdávání víceúčelových poukázek na produkty a služby zaměstnancům spíše nevyhovuje. Proto by bylo vhodné lépe diverzifikovat a cíleně motivovat dané skupiny pracovníků odpovídajícími prostředky. Asi největší negativní reakci vyvolala výše odměny, která zaměstnancům nepřipadá odpovídající vzhledem k jejich funkci. Zvýšení mzdy jako takové není jednoduchou záležitostí vzhledem k ekonomickým podmínkám, a proto by se firma měla spíše zaměřit na zvýšení odměny v podobě rozvoje a vzdělání svých zaměstnanců.

### **Rozvoj a vzdělání zaměstnanců**

Vzhledem k tomu, že více jak polovina produkce Fatry směřuje na zahraniční trhy, je jazyková vybavenost na dobré úrovni nezbytným požadavkem na zaměstnance. V současné době probíhá výuka anglického a německé jazyka. Vzhledem k rozdílným destinacím, do

kterých podnik vyváží, by bylo vhodné rozšířit nabídku jazykových kurzů a především zvýšit jejich intenzitu. V případě zájmu zaměstnanců by bylo vhodné zajistit výuku alespoň jednoho jazyka i v provozovně v Chropyni.

Dále by měli mít zaměstnanci neustálý přehled o novinkách a trendech v oboru, aby je mohli přenášet do praxe a zvyšovat tím efektivnost a konkurenceschopnost podniku. Řešením může být pořádání seminářů zaměřených na tyto novinky, které by se mohly konat v určitých pravidelných intervalech, např. jednou za čtvrt roku, případně i častěji.

Získávání a využívání dotací na vzdělávání je v pořádku. Problémem je ovšem omezený počet zaměstnanců, kteří se těchto aktivit mohou zúčastnit a především nepravidelnost, se kterou se konají. Zaměstnanci projeví zájem o pravidelné kurzy. Pokud se podnik rozhodne tyto kurzy nabízet svým zaměstnancům, je třeba zvážit, zda využívat externích kurzů, či je pořádat interně. Výhodou externích kurzů je setkání s cizími lidmi, kdy si mohou navzájem předávat zkušenosti a poznatky, naproti tomu výhoda interních kurzů spočívá v úspoře zejména cestovních nákladů.

V rámci osobního rozvoje by bylo dále vhodné se zaměřit na koučování jednotlivých pracovníků k předem vytýčeným cílům. Pracovníci tak budou lépe motivováni k vyšším výkonům ve snaze dosáhnout cílů, které si sami zvolí.

### **Komunikace a týmová spolupráce**

Dobré vztahy na pracovišti jsou důležitým faktorem ovlivňujícím pozitivní pracovní motivaci a jsou nezbytné pro efektivní týmovou spolupráci. Proto by v rámci utužování pracovního kolektivu a zlepšení vzájemné komunikace bylo vhodné zavést team buildingové aktivity, kterých by se účastnily jednotlivé pracovní týmy, spolupracující oddělení, projektové týmy apod.

Firma by se dále měla zaměřit na zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě. Mezi názory zaměstnanců se objevil velmi zajímavý nápad jak tuto situaci vyřešit. Při nástupu do zaměstnání by mohlo proběhnout seznámení nově příchozích s firmou jako celkem, aby získali přehled o všech segmentech. Pro stávající zaměstnance by se mohly pořádat např. jednou za půl roku přednášky a prezentace, na kterých by získali přehled o tom, co nového daný segment nabízí, kam se ubírá apod.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala principy a metodami motivace uplatňovanými v podniku a jejich vlivem na motivaci pracovníků. Podniky mají v dnešní době k dispozici nejrůznější nástroje a metody, kterými mohou své zaměstnance motivovat k co nejlepším výkonům a je zcela na jejich rozhodnutí, které z nich a v jaké míře budou používat. Při rozhodování jakým způsobem bude podnik motivovat své zaměstnance, je třeba brát v úvahu především individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav motivace pracovníků v konkrétním podniku a následně navrhnout doporučení na jeho zlepšení. Aby mohla být tato doporučení navržena, bylo třeba nejprve analyzovat stávající motivační systém společnosti. Analýza zaměřená na motivaci technicko-hospodářských pracovníků proběhla formou rozhovoru s personálním ředitelem. Na základě toho byl zpracován dotazník, jehož výsledky byly porovnány se stávajícím motivačním systémem podniku. Následně byla na základě provedené SWOT analýzy navržena některá doporučení, která by měla vést ke zlepšení motivace zaměstnanců. Uvedená doporučení je třeba brát pouze jako náměty, které je nutné dále podrobně rozpracovat, zejména po finanční stránce.

Pro Fatru je jistě pozitivní informací skutečnost, že nebyly zjištěny závažné nedostatky v jednotlivých oblastech motivace. Společnost by se měla tedy zaměřit spíše na podporu a prohlubování silných stránek motivačního systému a zejména využití příležitostí, které při realizaci povedou ke zlepšení stavu motivace technicko-hospodářských pracovníků. K eliminaci většiny nedostatků by mohlo dojít zavedením uvedených doporučení. Některé návrhy jsou sice finančně náročnější, ale jedná se o dlouhodobé investice, které by se částečně mohly vrátit v podobě snížených nákladů a především v podobě zvýšení motivovanosti zaměstnanců a tím i jejich výkonu. Výsledky budou v nejbližší době představeny vedení společnosti

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-001.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-28920-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva, a Ivan NOVÝ, ed. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEJČEK. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [7] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-21-28-6.
- [8] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [12] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- [14] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní management*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Bratislava: IRIS, Vydavateľstvo a tlač, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [15] PROVAZNÍK, Vladimír, ed. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

Internetové zdroje:

- [16] *Fatra* [online]. © 2001/2012 [cit. 2012/04/10]. Dostupné z: <http://fatra.cz/>.
- [17] *Agrofert* [online]. [cit. 2012/04/10]. Dostupné z: <http://agrofert.cz/compliance/>
- [18] *Sodexo* [online]. [cit. 2012/04/10]. Dostupné z: <http://sodexo.cz/>

Interní materiály:

- [19] Podniková kolektivní smlouva společnosti Fatra, a.s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	A jiné.
apod.	A podobně.
atd.	A tak dále.
a.s.	Akciová společnost.
ČR	Česká republika.
hod.	Hodina.
kol.	Kolektiv.
max.	Maximálně.
např.	Například.
PC	Personal computer.
PO	Polonium.
PET	Polyetyltereftalát.
PP	Polypropylen.
PVC	Polyvinylchlorid.
popř.	Popřípadě.
resp.	Respektive.
SBÚ	Strategic business unit.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
tzv.	Takzvaný.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti chování resp. jednání člověka</i> .....	13
<i>Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb</i> .....	17
<i>Obr. 3 Vztah mezi silou motivace a úrovní výkonu.</i> .....	22
<i>Obr. 4 Spokojenost s pracovními podmínkami.</i> .....	42
<i>Obr. 5 Spokojenost s technickými prostředky.</i> .....	43
<i>Obr. 6. Systém stravování</i> .....	44
<i>Obr. 7 Spokojenost s benefity ve formě poukázky.</i> .....	45
<i>Obr. 8 Spokojenost s vyšší částky na poukázce.</i> .....	46
<i>Obr. 9 Nabídka zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj.</i> .....	46
<i>Obr. 10 Kariérní růst jako důležitá součást motivace.</i> .....	47
<i>Obr. 11 Umožnění kariérního růstu.</i> .....	48
<i>Obr. 12 Srozumitelnost kritérií a podmínek odměňování.</i> .....	49
<i>Obr. 13 Možnost ovlivnit „osobní ohodnocení“.</i> .....	50
<i>Obr. 14 Možnost ovlivnit „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“.</i> .....	50
<i>Obr. 15 Výše odměny podle náročnosti funkce.</i> .....	51
<i>Obr. 16 Vztahy na pracovišti.</i> .....	52
<i>Obr. 17 Vztahy s vedoucím.</i> .....	53
<i>Obr. 18 Pochvaly, uznání za práci.</i> .....	53
<i>Obr. 19 Možnost hovořit o problémech s vedoucím.</i> .....	54
<i>Obr. 20 Naslouchání vedení názorům, námětům zaměstnanců.</i> .....	55



**SEZNAM TABULEK**

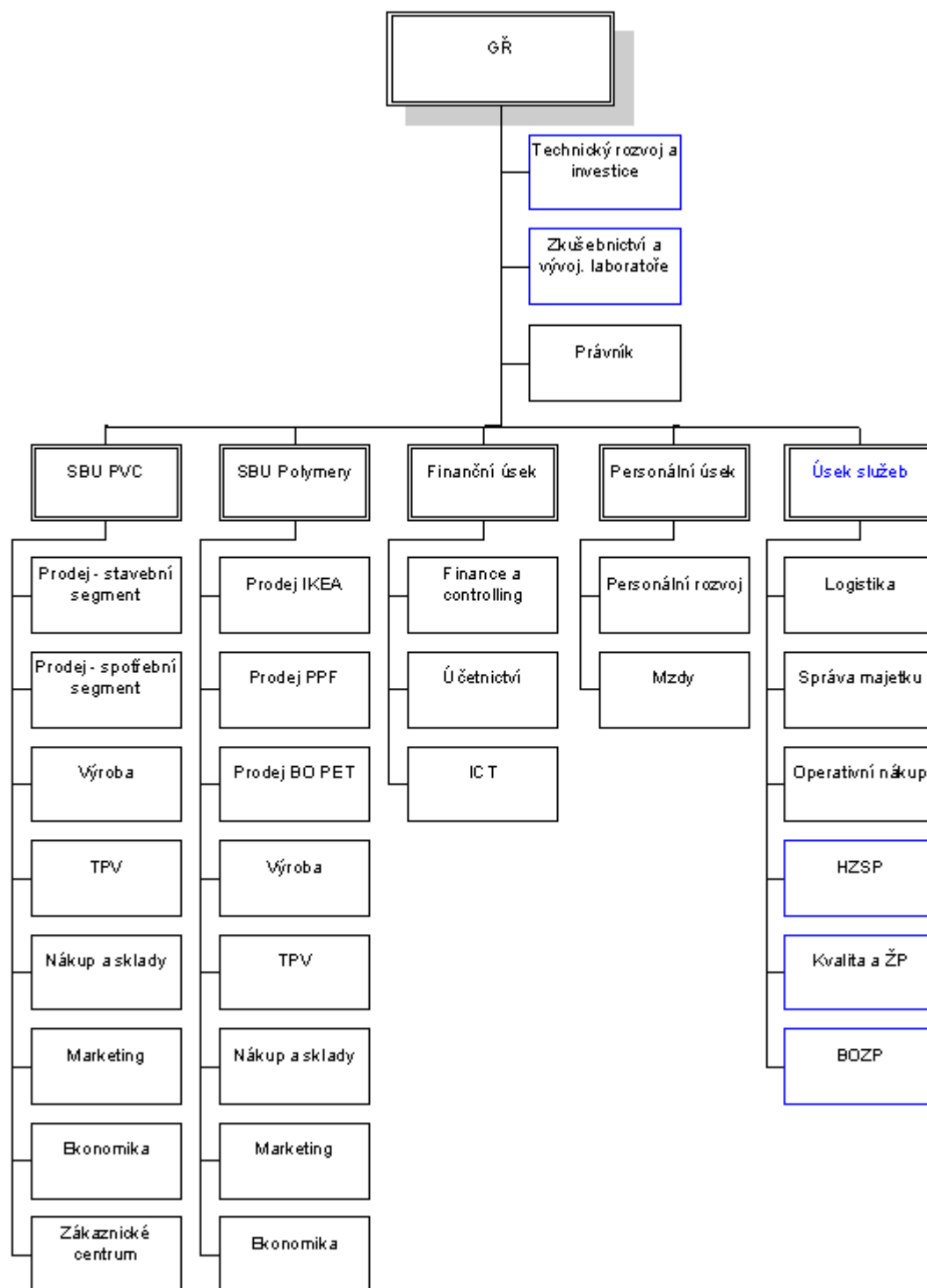
<i>Tab. 1 Spokojenost s pracovními podmínkami.</i> .....	42
<i>Tab. 2 Spokojenost s technickými prostředky.</i> .....	43
<i>Tab. 3 Systém stravování</i> .....	44
<i>Tab. 4 Spokojenost s benefity ve formě poukázky.</i> .....	45
<i>Tab. 5 Spokojenost s výší částky na poukázce.</i> .....	45
<i>Tab. 6 Nabídka zaměstnavatele na vzdělávání a rozvoj.</i> .....	46
<i>Tab. 7 Kariérní růst jako důležitá součást motivace.</i> .....	47
<i>Tab. 8 Umožnění kariérního růstu.</i> .....	48
<i>Tab. 9 Srozumitelnost kritérií a podmínek odměňování.</i> .....	49
<i>Tab. 10 Možnost ovlivnit „osobní ohodnocení“.</i> .....	49
<i>Tab. 11 Možnost ovlivnit „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“.</i> .....	50
<i>Tab. 12 Výše odměny podle náročnosti funkce.</i> .....	51
<i>Tab. 13 Vztahy na pracovišti.</i> .....	52
<i>Tab. 14 Vztahy s vedoucím.</i> .....	52
<i>Tab. 15 Pochvaly, uznání za práci.</i> .....	53
<i>Tab. 16 Možnost hovořit o problémech s vedoucím.</i> .....	54
<i>Tab. 17 Naslouchání vedení názorům, námětům zaměstnanců.</i> .....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

PI Organizační struktura společnosti Fatra, a.s.

PII Dotazník na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI FATRA, A.S.



# **PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK NA HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a chci Vás tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma „Uplatňování principů a metod motivace pracovníků v podniku“.

Dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit Vaši spokojenost s motivačním systémem společnosti Fatra, a.s. a následně navrhnout opatření, která povedou k jeho zlepšení.

Předem moc děkuji za Vaši ochotu a čas.

Lenka Kovaříková

## **I. Pracovní podmínky**

1. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

2. Co byste případně na stávajících pracovních podmínkách vylepšil(a)?

3. Považujete technické prostředky pro výkon práce za dostačující?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

4. Co byste případně na stávajících technických prostředcích vylepšil(a)?

## II. Péče o zaměstnance

5. Vyhovuje Vám současný systém stravování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

6. Jste spokojen(a) s poskytováním benefitů ve formě poukázky na produkty a služby?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

7. Považujete částku na této poukázce za dostatečně vysokou?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

8. Považujete nabídku zaměstnavatele na vzdělávání a osobní rozvoj za dostatečnou?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

9. Jaké další formy vzdělávání a osobního rozvoje byste uvítal(a)?

10. Považujete možnost kariérního růstu za důležitou součást motivace?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Máte pocit, že je Vám tento růst dostatečně umožněn?

- rozhodně ano
- spíše ano

- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

### **III. Odměňování**

12. Jsou Vám srozumitelná kritéria a podmínky Vašeho odměňování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Máte pocit, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „osobní ohodnocení“?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Máte pocit, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy v části „podíl na dosažení splnění plánu společnosti“?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Myslíte si, že výše odměny odpovídá náročnosti vaší funkce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

### **IV. Vztahy na pracovišti**

16. Jak hodnotíte pracovní vztahy na Vašem pracovišti?

- velmi dobré
- dobré
- neutrální
- špatné
- velmi špatné

17. Za jaké považujete vztahy s Vaším vedoucím?

- velmi dobré
- dobré
- neutrální
- špatné
- velmi špatné

18. Dostává se Vám za dobře odvedenou práci pochvaly, uznání vedoucího?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

19. Máte pocit, že můžete otevřeně hovořit o problémech se svým vedoucím?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

20. Naslouchá vedení společnosti názorům, námětům zaměstnanců?

- rozhodně ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- rozhodně ne

Pohlaví

- muž
- žena

Věk

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 a víc

Vzdělání

- základní
- vyučení
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské