

Analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců firmy Fatra, a. s.

Oldřich Kašík

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Oldřich KAŠÍK**
Osobní číslo: **M09056**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců
firmy Fatra, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši dostupných literárních zdrojů na téma analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců firmy Fatra, a.s.
- Navrhněte doporučení na zlepšení současného stavu motivace zaměstnanců firmy Fatra, a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

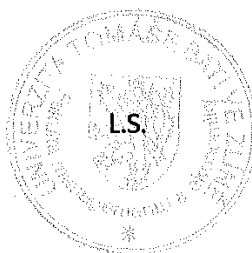
Seznam odborné literatury:


ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-8685-100-1.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.6.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce má za cíl analyzovat současný stav hmotné a nehmotné motivace ve společnosti Fatra a doporučit jeho zlepšení. V teoretické části je zpracován rozbor literárních pramenů z oblasti lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a teorií motivace. V praktické části je zjišťováno, jak společnost v současné době motivuje své zaměstnance. Výzkum je prováděn dotazníkovou metodou. V závěru je možno nalézt doporučení na zlepšení současného stavu, které se opírá o data zjištěná z dotazníků.

Klíčová slova: hmotná motivace, nehmotná motivace, lidské zdroje, zaměstnanci, současný stav motivace, teorie motivace, odměňování

ABSTRACT

This bachelor thesis intends to analyse current state of tangible and intangible motivation in Fatra and recommend improvement. Theory contains an analysis of the literature in the field of human resources, employee motivation and motivation theories. The practical part analyse how the company currently motivates their employees. Research is conducted using questionnaires. Last section of the analysis includes recommendations for improving the current state of motivation, which is based on data obtained from questionnaires.

Keywords: tangible motivation, intangible motivation, human resources, employees, the current state of motivation, the theory of motivation, remuneration

Na tomto místě bych chtěl nejprve poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho rady a trpělivost, se kterou mi pomáhal při tvorbě tohoto díla. Dále mé poděkování patří zaměstnancům Fatra a. s., kteří mi ve všem vyšli vstříc. Konkrétně bych chtěl poděkovat panu RSDr. Leošovi Klofáčovi za jeho čas a nápady, které mi věnoval a také Mgr. Evě Pavlišové za ochotu, s níž mi pomohla distribuovat dotazníky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze nahraná na IS/STAG jsou stejné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.2 STYLY VEDENÍ.....	13
1.3 TEORIE XY.....	14
2 MOTIVACE	16
2.1 MOTIV VERSUS STIMUL	16
2.2 TYPY MOTIVACE.....	17
2.2.1 Vnitřní motivace x vnější motivace	17
2.2.2 Vědomá motivace x nevědomá motivace	18
2.2.3 Dlouhodobá motivace x krátkodobá motivace.....	18
2.2.4 Pozitivní motivace x negativní motivace	19
2.2.4.1 Pozitivní motivační faktory	19
2.2.4.2 Negativní motivační faktory	21
3 JEDNOTLIVÉ TEORIE MOTIVACE	23
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	23
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	23
3.2.1 Maslowova teorie potřeb.....	23
3.2.2 Alderferova teorie ERG	25
3.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb	26
3.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	27
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	28
4 HMOTNÁ MOTIVACE	31
4.1 SLOŽKY HMOTNÉ MOTIVACE	31
4.1.1 Mzda.....	32
4.1.2 Zaměstnanecké výhody	34
5 NEHMOTNÁ MOTIVACE	35
5.1 SLOŽKY NEHMOTNÉ MOTIVACE.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA	38
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
6.2 VÝROBKOVÝ SORTIMENT	38
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
6.4 ZDŮVODNĚNÍ CÍLOVÉ SKUPINY.....	41
7 ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	42
7.1 ZPŮSOBY HMOTNÉ MOTIVACE	42
7.2 ZPŮSOBY NEHMOTNÉ MOTIVACE.....	43
7.3 CÍL A METODA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
7.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	45
7.4.1 Dotazník	45

7.4.2	Vyhodnocení stanovených předpokladů	53
7.5	DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI FATRA	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Toto téma bylo vybráno proto, že autora zajímá práce s lidmi a ekonomie a na základě toho, jsou lidské zdroje a konkrétně motivace pro něj ideálním tématem. Proč je motivace a práce s lidmi pro každou společnost důležitá? Pro každou firmu je jedním z nejdůležitějších cílů mít kvalifikované lidské zdroje, které by napomáhaly plnit všechny úkoly, kterých chce společnost dosáhnout. Pokud správně funguje personální management a takové zaměstnance firma má k dispozici její práce tím nekončí. Stále je potřeba dosáhnout toho, aby zaměstnanci odváděli takovou práci, pro kterou mají předpoklady. Toho lze dosáhnout jejich správnou motivací, a proto jsem se rozhodl věnovat tomuto tématu a vybral jsem si pro to jako příklad společnost Fatra. Konkrétně se zaměřím na současnou motivovanost jejich zaměstnanců.

Teoretická část práce se bude věnovat řízení lidských zdrojů, což s motivací úzce souvisí. Poté bude uvedeno, co to vlastně motivace je a jaký je rozdíl mezi motivem a stimulem, což jsou, jak bude rozvedeno, dvě rozdílné věci. Poté budou rozebrány typy motivace, jichž je celá řada. Za celou dobu zkoumání motivace vznikla celá řada teorií zabývajících se tímto tématem, a proto v další části budou shrnuty ty nejznámější. Poslední kapitoly se budou blíže věnovat hmotné a nehmotné motivaci a jejím složkám.

V praktické části bude představena společnost Fatra. Bude probrána její historií, produkty a organizační strukturou. Samotný výzkum bude věnován jedné cílové skupině, na kterou bude zaměřeno dotazníkové šetření. Budu zde snaha zjistit, jak tito zaměstnanci vnímají aktuální stav motivace, kterou jim podnik nabízí a na základě jejich odpovědí budou rozebírány možné návrhy zlepšení současné situace. Cílem této bakalářské práce tedy určitě je zjistit, co by mohlo přispět ke zlepšení současné situace, co se motivace týká. Je zamýšleno, aby přinesla něco pozitivního pro společnost Fatra a největším úspěchem by bylo, pokud by návrhy, obsažené v této práci, byly shledány jako podnětné a podnik by s nimi dále pracoval.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jelikož se tato práce zabývá zejména motivací a ta je úzce spjata s lidmi pracujícími v organizacích, je třeba se nejprve zmínit o tématu, jímž je řízení lidských zdrojů. Proč je pro společnosti vůbec řízení lidských zdrojů důležité? Lze si na to odpovědět tak, že i v současné době a při jakkoliv vysokém stupni mechanizace je lidský kapitál stále to nejdůležitější, čím může podnik disponovat. Důkazem toho budiž fakt, že právě lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují procento jejich využití. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Koubek, 2007, s. 13)

Řízení lidských zdrojů se může dělit na menší subsystemy, které dohromady udávají, jakým způsobem jsou lidé vedeni v naší společnosti. Těmito menšími oddíly jsou:

- Filozofie lidských zdrojů (popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy, které uplatňujeme v řízení lidí).
- Strategie lidských zdrojů (definující směr, jímž chceme dosáhnout vytyčených cílů v řízení lidských zdrojů).
- Politiky lidských zdrojů (zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů).
- Procesy v oblasti lidských zdrojů (obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů).
- Praxe v oblasti lidských zdrojů (zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí, což znamená to, jakým způsobem převádíme výše zmíněné body do praxe).
- Programy v oblasti lidských zdrojů (umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánů). (Armstrong, 2007, s. 27)

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Co je tedy vlastně přesným úkolem řízení lidských zdrojů? Jelikož jde o poměrně složitou problematiku, nelze to zjednodušit na pouze jeden jediný hlavní cíl. Mým názorem je, že pokud bychom tuto problematiku brali pouze z ekonomického hlediska, tak by naším cílem mělo být, stejně jako v dalších hospodářských činnostech, dosáhnoutí principu minimax. To

znamená dosáhnout maximálního zisku při minimu nákladů. Jenže v této oblasti, kde hrají roli i další determinující faktory jako například psychologie, sociologie a ergonomie, by tento princip byl spíše na škodu. Cílů, kterých chce organizace svým řízením lidských zdrojů dosáhnout je tedy více. K jejich dosažení by mělo sloužit splnění níže uvedených úkolů:

- Sladění počtu a struktury pracovníků organizace a přiřazení takové náplně práce, aby došlo k maximálnímu využití potenciálu všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl mít ve společnosti své místo a měl by pro ni být užitečným.
- Optimální využívání fondu pracovní doby, což znamená určit pracovní dobu tak, aby vykonávaná práce byla stále efektivní.
- Používání efektivního stylu vedení, čímž se rozumí formování týmů tak, aby byly prospěšné organizaci a zároveň v nich nedocházelo k negacím, co se týče mezilidských vztahů.
- Rozvoj pracovníků organizace a to nejen vylepšování jejich pracovních schopností, ale i vylepšování sociálních vlastností a jejich celkové osobnosti.
- Dodržování všech pracovních zákonů a vytváření příhodného pracovního prostředí.

Výstupem po splnění těchto úkolů by měla být po personální stránce efektivně fungující organizace. (Koubek, 2007, s. 17-18)

1.2 Styly vedení

Dříve bude zmíněno hlavní téma této práce, čímž je motivace, mělo by být ještě pojednáno o samotném vedení lidí, což může být v určitých případech také chápáno jako forma motivace a to jak v negativním, tak v pozitivním smyslu. Nejzákladnější dělení stylů vedení je na autoritativní, demokratický a laissez-faire.

V autoritativním stylu řízení lidí je řešení téměř všech problémů v režii vedoucího pracovníka, který poté dává jednoznačně stanovené úkoly podřízeným. Komunikace probíhá pouze jednosměrně a to od šéfa k podřízeným. Výhodou je dosažení požadovaných výsledků a naopak nevýhodou snížená kreativita a motivace nižších pracovníků. Demokratický styl spočívá ve větším přenesení odpovědnosti na podřízené, ale za účinná konečná rozhodnutí ručí vedoucí. Komunikace v tomto případě probíhá oběma směry. Pracovníci v takto řízeném systému jsou více zapálení do práce, což vyplývá z jejich účasti na rozhodování, ale záporným faktorem je delší čas, který trvá nalézt demokratické rozhodnutí. Styl laissez-faire značí volnost pracovníků, není používán tak běžně. Vedoucí v tomto případě nechá-

vá téměř všechny rozhodnutí na podřízených a zároveň jim dává možnost použít při řešení vlastní postup. Komunikace probíhá zejména horizontálně, tedy mezi členy skupiny. Zaměstnanci jsou v tomto systému vedeni k samostatnosti, ale v určitých případech je absence vedoucího spíše na škodu. Z těchto tří výše zmíněných možností vedení bývá nejčastěji odborníky doporučován demokratický styl jako zlatá střední cesta. (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001, s. 151)

1.3 Teorie XY

Teorie XY byla zformulována Douglasem McGregorem a udává pohled na vedení lidí a řízení lidských zdrojů. Tato teorie rozděluje chování zaměstnanců a vedení manažerů buď podle vzoru X nebo podle vzoru Y. Teorie X tvrdí, že lidé jsou vedeni k práci pouze finančními pohnutkami a nemají pražádný zájem na úspěchu organizace. Naopak teorie Y předpokládá, že zaměstnanci pracují v organizaci rádi a mají zájem na tom, aby společnost byla úspěšná. Podle McGregora zaměstnanec typu X:

- Pracuje nerad a tím pádem se vyhýbá této činnosti
- Je motivován pouze vnějšími stimuly (finanční odměna)
- Je nutné, aby byl kontrolován
- Vyhýbá se odpovědnosti
- Má odpor ke změnám
- Musí být, co nejvíce řízen nadřízeným

Naproti tomu zaměstnanec typu Y:

- Bere práci přirozeně jako součást dne, stejně jako zábavu či spánek
- Aktivně vyhledává samostatnost a odpovědnost
- Ztotožňuje se s cíli organizace a pomáhá jich dosáhnout
- Sám je schopen se řídit takovým způsobem, aby splnil úkoly na něj kladené
- U řešení úkolů projevuje aktivní a inovační přístup

Z těchto dvou typů zaměstnanců vyplývá i chování jejich nadřízených. Pokud v nich nadřízený vidí spíše typ X, jeho jednání směrem k nim je většinou autoritativní a manažer více řídí a kontroluje práci, která je prováděna. Naopak vedoucí, vidící ve svých lidech spíše typ Y, uplatňuje spíše volnější a motivační styl řízení.

Nadřízený by při rozhodování, jaký styl řízení uplatnit měl ovšem zohlednit i lidskou psychiku, zejména zkušenosti lidí, jejich vyzrálost a měl by si také uvědomit, jak pozitivně může na zaměstnance působit pocit důvěry. To, jak vedoucí vidí své podřízené, tím pádem

ovlivňuje to, jak se k nim následně chová a to má zase vliv na jejich motivaci a pracovní úsilí. Pokud jsou tedy podřízení demotivováni a následkem toho neplní správně pracovní úkoly, je k nim jejich nadřízený přísnější. Dle mého názoru můžeme tedy říct, že vedení lidí v tomto případě může připomínat jistý začarovaný kruh. (Mikuláščík, 2007 s. 143-144)

2 MOTIVACE

Než budou popisovány popisovat jednotlivé motivační teorie, měla by být zodpovězena otázka, co to vlastně motivace je. Začneme vůbec samotným rozbohem slova motivace. Motivace vychází z latinského slova *movere*, což v přeneseném významu značí pohyb. Dá se tedy vydedukovat, že za slovem motivace můžeme vidět určitý vnitřní pohyb, který nás vede k danému typu chování. Tento pohyb je řízen takzvanými motivy.

V publikacích existuje celá řada definic, které se snaží odpovědět na otázku, co vlastně motivace je. Jednou z nich je, že *motivace je důvod, pro to, abychom něco udělali, a tím ovlivňuje lidi k určitému způsobu jednání.* (Armstrong, 2007, s. 219) Další možnou definicí je, že *motivace je všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují chování ohledně intenzity a směru.* (Deibl, 2005, s. 11) Pokud to shrneme a budeme se snažit o co nejjednodušší vysvětlení, můžeme říct, že motivace je vnitřní pohnutkou, která usměrňuje naše činy tak, abychom došli k vytyčenému cíli.

Proč vůbec vedoucí pracovníci chtějí, aby jejich podřízení byli maximálně motivováni? Odpovědí je snaha o, co možná nejvíce efektivní práci zaměstnanců. To, jak správně motivovat lidi, je ovšem větším problémem než se zdá, jelikož motivace nepůsobí na každého jednotlivce stejně. Každá osoba má jiné potřeby, požadavky a chce dosáhnout jiných cílů. Tím pádem se může stát, že to, co pro jednoho slouží jako motiv, může druhému zhoršit pracovní morálku. To, co lidi motivuje, je charakterizováno třemi složkami:

- Směr – to čeho se osoba snaží dosáhnout
- Úsilí – jak moc se snaží o dosažení
- Vytrvalost – jak dlouho se snaží o dosažení

Pokud dokážeme odhadnout, čeho se lidé snaží dosáhnout, můžeme dospět k tomu, že podřízení budou motivováni sami od sebe na základě činnosti spojené s plněním svých cílů. (Armstrong, 2007, s. 219)

2.1 Motiv versus stimul

Motivace není to jediné, co vede člověka k vykonávání pracovních úkolů. Stejně tak může na zaměstnance působit stimulace. Pro mnoho lidí jsou motivace a stimulace v podstatě synonyma, což není pravda. A jaký tedy je vlastně rozdíl mezi těmito dvěma pojmy? Oba dva tyto podněty mohou vést k tomu, že je plněno to, co se po lidech požaduje, ale hlavním

rozdílem je, že motivace vychází z vnitřních pohnutek a stimulace na nás působí formou vnějších podnětů. Obě dvě tyto formy mohou zároveň působit společně, čímž se úsilí ještě kumuluje a mělo by vést ke splnění vytyčených cílů.

Mezi nejčastější stimulanty patří finanční odměna, která je v pracovním procesu používána nejhojněji. Velkým plusem stimulace je její jednoduchost, jelikož práce s ní není tak obtížná. Běžně funguje tak, že dokud jsou zaměstnancům vypláceny odměny za provedenou práci, stimulace stále účinkuje. Ovšem v okamžiku ukončení působení vnějších stimulů, již pracovník nemá důvod pokračovat v práci. Naproti tomu motivace není odvislá od vnějších podnětů a tím pádem má trvalejší charakter, co se týče dlouhodobých cílů. Krátkodobější potřeby sice po jejich uspokojení mizí a motivace tím klesá, ale i v případě uspokojení těchto potřeb a dočasné ztráty motivace se tyto požadavky později opět dostaví.

Z toho, co již bylo řečeno, vyplývá, že motivovat je vždy daleko těžší než stimulovat, protože je náročnější odhadnout předmět motivace. Dalo by se tedy usoudit, že může být jednodušší použít v pracovním procesu místo motivace stimulaci, ale tato varianta určitě není ideální cestou ke spokojeným zaměstnancům a pracovník vykonávající cíle jen kvůli vnějším stimulům, může negativně ovlivnit celé pracovní prostředí společnosti. Doporučovanou formou tedy je, aby zaměstnanci byli motivováni z vnitřních důvodů a k tomu, aby na ně působili i vnější faktory jako jsou mzda, odměny a další formy finančních stimulů. (Plamínek, 2010, s. 14)

2.2 Typy motivace

Motivace může být dělena na několik různých podskupin. Dělení může probíhat například na základě toho, odkud motiv vychází. Podle tohoto dělení rozlišujeme motivaci vnitřní a vnější. Dále je možno rozdělit motivaci na vědomou či nevědomou a to podle míry vnímání motivů. Z časového hlediska rozlišujeme motivaci dlouhodobou nebo krátkodobou a jedním z dalších členění motivace je na pozitivní a negativní. (Armstrong, 2007, s. 221)

2.2.1 Vnitřní motivace x vnější motivace

Vnitřní motivace je ta, kterou si lidé sami pro sebe utvářejí na základě svých potřeb a cílů. Tato motivace ovlivňuje jejich chování, tak aby směřovalo pro ně prospěšným směrem. Faktory ovlivňující vnitřní motivaci jsou odpovědnost, svoboda jednat, používání a rozvíjení vlastních vědomostí a schopností a možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Ztráta vnitřní motivace bývá častějším jevem než ztráta motivace vnější. (Armstrong, 2007, s. 221)

To je způsobeno tím, že jakákoliv činnost vykonávaná po delší době přestává bavit a uspokojovat, čímž může člověk upadnout do stereotypu. Častým obrazem tak bývá, že člověka při práci drží pouze motivace vnější. Vnější motivací rozumíme veškeré počínání, které konají ostatní subjekty směrem k pracovníkům, aby je motivovali. Příkladem může být zvýšení platu, pochvala či povýšení, ale také kritika či pokuta. Vnější motivace se vyznačuje malou až nulovou mírou uspokojení člověka v rámci jeho vyšších potřeb. Vystává zde navíc riziko absolutního odbourání motivace vnitřní a naopak závislosti na vnější motivaci. Vnější motivace bývá většinou méně účinná než vnitřní.

Důležité jsou pro člověka obě motivace a jejich míra působení se mění na základě věku, osobnosti a aktuální situaci. Je běžné, že se oba dva druhy motivací vzájemně prolínají. (Cangelosi, 2006, s. 139)

2.2.2 Vědomá motivace x nevědomá motivace

Již z názvu těchto dvou druhů motivace je zřejmé, že rozdíl mezi nimi tvoří míra uvědomění si působení těchto motivů ovlivňujících naše jednání. Nevědomou motivací jsou míněny motivy vycházející z nevědomých impulsů, které nejsou vpouštěny do vědomí. Z toho vyplývá, že se na základě těchto motivů chováme určitým způsobem, ale nejsme schopni určit, co nás k těmto činům vedlo. Nevědomou motivací člověk většinou nevnímá a až hlubší analýzou je možno zjistit, co bylo motivem k předchozímu chování. Mezi nevědomou motivací patří také, pokud skutečné příčiny jednání jsou v reálu jiné, než jsme sami mysleli.

Vědomá motivace je naopak mozkiem vnímána a rozpoznána. Při působení vědomé motivace víme, čeho přesně jsme použitým typem chování chtěli dosáhnout a co nás k tomu vedlo. Z toho, co je zde napsáno by se mohlo zdát, že častějším motivem bývá motivace vědomá, ale například už Sigmund Freud tvrdil, že většina jednání bývá motivována nevědomě či pudově. (Nakonečný, 1996, s. 32-33)

2.2.3 Dlouhodobá motivace x krátkodobá motivace

Toto dělení je založeno na rozdílnosti časového hlediska motivů. Krátkodobá motivace má méně trvalý charakter. Motivuje k získání věci, které lidé chtějí či potřebují právě v danou chvíli. Většinou po naplnění potřeby upadá, ale může se postupem času vracet. Příkladem

může být aktuální potřeba volného času a tím pádem snaha o splnění povinností, v co nejkratším možném časovém horizontu.

Dlouhodobá motivace vyjadřuje naše trvalé cíle, hodnoty a preference. Jejich naplnění je většinou otázkou měsíců či let. Nemění se tak často jako motivace krátkodobá, ale v delším období se přece jen mírně variuje. Dlouhodobé motivy jsou většinou na Maslowově pyramidě potřeb spíše na vyšších stupíncích. Tato motivace je pro člověka důležitá z toho důvodu, že mu dává možnost k něčemu směřovat a inspiruje jej k sebezdokonalování. Příklad, který dokáže demonstrovat dlouhodobou motivaci je například potřeba vzdělání, která nás vede ke snaze studovat, co nejlépe. (Sitná, 2009, s. 18)

2.2.4 Pozitivní motivace x negativní motivace

Motivace může z psychologického hlediska působit jak pozitivně tak i negativně. Obě dvě tyto formy člověka motivují k uskutečnění vytyčeného úkolu, ale přesto se od sebe významně liší. Zatímco pozitivní motivační metody na lidi působí tak, že chtějí něco udělat, negativní je k tomu svým způsobem nutí. Pozitivní motivace působí tak, že něco lidé dělají rádi a negativní symbolizuje, že je iniciována strachem z určitého druhu trestu. V případě možnosti výběru je doporučováno používat motivaci pozitivní a až v případě, že veškeré eventuality byly vyzkoušeny, přejít na motivaci negativní. V praxi ovšem většinou tyto složky působí na člověka v kombinaci. Například člověk chce uskutečnit zadaný úkol, co možná nejlépe vzhledem k možnosti následného povýšení, ale zároveň má strach z vyhazovu v případě neúspěchu.

Jsou rozlišovány také pozitivní a negativní motivační faktory. Nejprve budou rozebrány pozitivní faktory ovlivňující zaměstnance. (Forsyth, 2000, s. 25)

2.2.4.1 Pozitivní motivační faktory

Pozitivním motivačním faktorem určitě je dosažení určeného cíle. Je jednoznačné, že cílem každého člověka je mít úspěch a právě ten je zřejmě nejsilnějším motivem. Tyto cíle by ale měli být definovány tak, aby jejich splnění bylo měřitelné a nedošlo k předčasné spokojenosti zaměstnance, vycházející pouze z jeho pocitu kvalitního provedení úkolu.

Úzce s úspěchem souvisí další motivační prvek, kterým je uznání. Samotný úspěch totiž nepotěší, tak jako když je za něj zaměstnanec pochválen. Uznání může být vyjádřeno pouze ústní pochvalou, ale další variantou je například i zvýšení mzdy. Ještě vyšší motivační účinek má pochvala, pokud proběhne veřejně před ostatními spolupracovníky či je opako-

vána. Ve firmách bývá uznání projevováno například pravidelným vyhlásováním zaměstnance měsíce. Jednou z hmotných forem pozitivní motivace je uznání dobře odvedené práce prostřednictvím odměn. Může se jednat o už zmiňované zvýšení platu, provizi z uskutečněného obchodu, podíly na zisku, prémie, akcie, penzijní výhody či hrazení výloh za bydlení nebo cestování. Do této kategorie hmotně orientovaných pozitivních motivací je možno zařadit i mimořádnou dovolenou pro zaměstnance, který v posledních dnech odvedl nadstandardní práci.

Motivem se pro zaměstnance může stát i samotná práce, zejména tedy pracovní prostředí. Jelikož lidé v práci tráví značnou část svého času, požadavky na atmosféru, klima a vybavení na pracovišti rostou. Konkrétně právě vybavení určitě ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Každý pracovník je spokojenější, když může využívat moderní vybavení, které mu usnadňuje práci. Spokojenost s vybavením nezávisí pouze na modernosti, ale také na funkčnosti a míře využití těchto přístrojů. Podobně na zaměstnance působí i fyzická přítomnost dalších zařízení, které se ovšem nepoužívají přímo při práci, jako jsou větráky, klimatizace a kávovary.

Kapitolou samou pro sebe je ergonomie, což je přizpůsobení pracovních podmínek výkonostním možnostem člověka. Cílem ergonomie je, aby veškeré předměty vyskytující se na pracovišti byly optimalizovány pro člověka, který je na tomto místě zaměstnán. Existují samozřejmě rozdíly vnímání ideálních pracovních podmínek mezi různými lidmi. Pro kuřáky je například důležitá přítomnost míst, kde mohou vykonávat svou nikotinovou potřebu. Naopak nekuřáci chtějí, aby pracoviště nebylo zamořeno cigaretovým kouřem.

V neposlední řadě je třeba uvést i vztahy na pracovišti. Pokud v zaměstnání panuje dobré klima mezi spolupracovníky, lidé mají jednoznačně větší chuť do práce. Dobrým klimatem je myšlena dlouhodobá přítomnost dobrých mezilidských vztahů v práci. Pokud na tento problém ale nahlížíme z krátkodobého hlediska, nehovoříme již o klimatu ale o atmosféře na pracovišti.

Kladným způsobem lidi motivuje i pocit odpovědnosti, kterým jim dává dojem větší důležitosti a smysluplnosti jejich práce. Navíc odpovědnost probouzí v lidech vyšší výkonnost než by měli v případě, že by veškeré rozhodovací břemeno leželo na jejich nadřízených. Smyslem každého zaměstnání je jednoznačně i snaha o kariérní postup, jelikož lidé tím vnímají, že jejich kariéra postupuje kupředu. Motivačně na člověka působí již samotný pocit postupu. Ruku v ruce s kariérním postupem jde i osobnostní růst a tedy snaha o se-

bezdokonalování. Ten může probíhat, jak ve formě zvyšování znalostí, tak i po duševní stránce.

Tyto veškeré motivační faktory, které byly výše zmíněny, tedy působí na člověka pozitivně a tím pádem mu usnadňují vykonávání jeho práce. (Forsyth, 2000, s. 33-45)

2.2.4.2 Negativní motivační faktory

Negativní motivační faktory působí na motivované často záporně a vedou k tomu, že zaměstnanec poté nevykonává svou činnost pro vlastní uspokojení, ale pouze kvůli hrozbě trestu.

Záporně určitě na zaměstnance působí byrokratické postupy společnosti, v níž pracuje. Pokud lidé cítí, že postupy uvnitř firmy by šly realizovat jednodušeji, ale místo toho jim spíše ztěžují práci, začnou tuto činnost nenávidět, což povede ke ztrátě pracovní morálky. Tato demotivující práce navíc ubíjí v zaměstnancích kreativitu a ti se stávají jen pouhými roboty vykonávajícími stále tu samou činnost. Obdobně může negativně ovlivnit myšlení zaměstnanců také špatná komunikace mezi jednotlivými spolupracovníky či mezi nadřízeným a podřízeným. V případě zadávání úkolu je třeba řádně a jednoznačně vysvětlit vykonavateli práce, proč je jeho činnost důležitá pro chod podniku. Negativně ovlivňovat motivaci zaměstnanců může i špatný přístup nadřízeného k nim. Aby udržel motivaci na vysoké úrovni, měl by manažer postupovat tak, aby systém sdělování informací a zadávání projektů, vyhovoval lidem, jež vede. Úkolem správného manažera je přesvědčit lidi o správnosti svých rozhodnutí, neboť pochyby by mohli vést ke zhoršení motivovanosti pracovníků.

S tím související kapitolou jsou interpersonální vztahy na pracovišti. Je jednoznačné, že nadšeněji chodí do práce zaměstnanci, v jejichž společnosti dochází ke konfliktům řidčeji. A jelikož týmová práce je nedílnou součástí úspěchu většiny organizací, je v zájmu vedení společnosti, aby mezi zaměstnanci docházelo, k co nejméně třecím plochám a napjaté atmosféře. Je samozřejmé, že v každé skupině jednou za čas dojde ke konfliktu, ale je povinností manažera tyto rozpory minimalizovat. Klíčem k úspěchu je zajistit, aby nedocházelo k vážnějším přesahům jednotlivých kompetencí. Samotná skladba týmu je práce, na kterou neexistuje jednoznačný návod, jelikož nikdy nejsme schopni odhadnout, jak která osobnost do skupiny zapadne. Ke zlepšení interpersonálních vztahů je obecně doporučováno využít nástěnek, časopisů o společnosti, kantýn, podpůrných středisek, informačních kanceláří a knihoven. Stmelovacím prvkem pro skupinu zaměstnanců mohou být i vánoční večírky a oslavy narozenin.

Produktivitu a efektivitu zaměstnanců ovlivňují také pracovní podmínky, jež jsou pracovníkům k dispozici. Jednoznačně lépe se bude pracovat a bude lépe motivován do práce člověk, který sedí v pohodlné ergonomicky ideálně tvarované židli než ten, kdo sedí na tvrdé lavici. Mezi pracovní podmínky můžeme zařadit například i služební auto a možnost jeho využívání či vybavenost kanceláří.

Jedním ze zásadních negativních faktorů ovlivňujících motivaci je to, jak práce zasahuje pracovníkům do osobního života. Bývá zvykem, že práce na vyšších pozicích jsou často mnohem více časově náročné, což většinou lidé řeší prací přesčas na úkor osobního volno. V případě, že už je to dlouhodobější trend stává se, že motivace v důsledku toho klesá a zaměstnanec poté preferuje potřebu volného času oproti finanční potřebě. Nejmarkantněji se potřeba volného času vyskytuje u lidí, kteří čerstvě založili rodinu. V zájmu zachování efektivity a motivace zaměstnanců se tedy doporučuje optimalizovat časové vytížení svých pracovníků.

Dále negativně zaměstnance může ovlivnit nedostatečný pocit bezpečí. Strach z vyhazovu lidí působí na lidi poměrně často. Zaměstnanci potřebují cítit důvěru v jejich schopnosti a mít jistotu, že i když se jim něco nepovede, tak to pro ně neznamená definitivní konec. Bohužel si společnosti tímto negativním faktorem při jednání s pracovníky často pomáhají. Nečekaně se na straně negativních motivačních faktorů objevuje i plat, jelikož většina lidí není spokojena se svým výdělkem a cítí, že odvádí práci, která si zasluhuje vyšší ohodnocení. (Forsyth, 2000, s. 25-32)

3 JEDNOTLIVÉ TEORIE MOTIVACE

Existuje mnoho přístupů k motivaci, které jsou založeny na motivačních teoriích. Jelikož řízení lidí není exaktní věda, neexistuje jedna ucelená konkrétní teorie, která by nám dávala jasný návod, jak přistupovat k motivaci. Teorie můžeme rozdělit do tří podskupin. Tyto kategorie můžeme nazvat podle jejich zaměření. První kategorií jsou instrumentální teorie, druhou teorie zaměřené na potřeby a třetí teorie nasměrované na proces.

3.1 Teorie instrumentality

Jedna z prvních popsaných teorií souvisejících s motivací zaměstnanců. Vychází z bádání zakladatele vědeckého managementu Frederika Winslowa Taylora. Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že pokud je vykonána jedna věc, povede to k věci jiné. Pracuje tedy na bázi příčiny a následku. Ve své nezákladnější podstatě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. V komplikovanější podobě ji můžeme chápat, že člověka k práci vedou stimuly v podobě odměn a trestů. Odměny a tresty teda v teorii instrumentality přímo závisí na vykonané práci. V případě použití této teorie je ovšem nutné zřídit systém kontroly dohlížející na výkon práce, ale ten může být negativně ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti. Další zápornou stranou věci je, že tento systém absolutně nebere v potaz lidské potřeby a jejich naplňování. (Armstrong, 2007, s. 223)

3.2 Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie soudí, že veškerá motivace je založena na potřebách a jejich naplňování. Pocit potřeby, která není uspokojena, způsobuje stav nerovnováhy. K vyvážení této nerovnováhy je třeba tuto potřebu uspokojit a podle toho orientujeme své chování. Tyto potřeby ovšem pro člověka nemají stejnou váhu, jelikož každé připisuje jinou důležitost a podle ní se zvyšuje úsilí vedoucí k uspokojení potřeby. Dosažení tohoto cíle působí na pracovníka jako motiv. Situaci ale ztěžuje fakt, že mezi potřebami a cíli je kumulativní vztah. Z toho vyplývá, že jedna potřeba může být uspokojena více cíli, ale i naopak jeden cíl může uspokojit více potřeb. (Armstrong, 2007, s. 223)

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je nejspíš nejznámějších ze všech názorů na motivaci. Byla formulována v roce 1954 americkým psychologem Abrahamem Maslowem. V této teorii tvrdí, že potřeby lze hierarchicky rozdělit do pěti kategorií na základě jejich významnosti pro

člověka od nejnižších po nejvyšší. Zjednodušeně bývá tato Maslowova teorie zobrazována jako pyramida, u které vrchol tvoří potřeby nejvyššího řádu. K tomu, aby se člověk snažil dosáhnout uspokojení potřeb vyšších, musí být nejdříve splněn předpoklad uspokojení potřeb nižšího rázu. Podle Maslowa potřeby umístěné na pomyslné pyramidě níže, uspokojením dočasně zanikají, ale uspokojení těch, jež jsou vyššího řádu, lidi motivuje ke stále větší snaze se seberozvíjet. Toto můžeme chápat jako nevýhodu pyramidálního zobrazení Maslowovy teorie, jelikož se nejvyšší potřeby jeví jako nejmenší. Pravda je, ale opačná, protože pocity potřeb nižšího řádu nejsou neomezené. Například množství jídla, které můžeme sníst, není nekonečné, ale potřeba seberealizace a úspěchu je bez hranic. Kategorie zobrazeny na pyramidě od nejnižších jsou fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a ocenění a potřeba seberealizace.



Obr. 1: Maslowova teorie potřeb (Virtual magazine)

Nyní budou podrobněji rozebrány jednotlivé části Maslowova rozdělení potřeb. Na prvním stupni se nacházejí fyziologické potřeby. Fyziologické potřeby se dají označit jako potřeby základního charakteru. Bez jejich naplnění člověk není schopen existovat a už z tohoto důvodu jsou prioritní. Až po uspokojení fyziologických potřeb se osoba může začít orientovat na potřeby vyššího řádu. Ve vyspělých zemích se jejich naplnění většinou neseťkává s obtížemi. Mezi tyto potřeby řadíme dýchání, spánek, potravu, vodu, vylučování a sex.

Druhou kategorií je potřeba jistoty a bezpečí. Toto bezpečí nelze chápat pouze z fyzického hlediska, ale především z hlediska ekonomického. Strach ze ztráty bezpečí a jistoty nastává zejména v dobách ekonomických a sociálních krizí. Tyto období vyvolávají v člověku strach ze ztráty zaměstnání a jiných změn, které by mohli vést k horšímu naplňování po-

třeb fyziologických. Tato skutečnost vede k menší touze člověka riskovat a naopak preferuje stálost zaměstnání a svých jistot.

V pořadí třetím souborem potřeb jsou společenské. Společenské potřeby souvisejí zejména s kontaktem s jinými lidmi a příslušností do určitých společenských skupin. Snaha o spokojenost s mezilidskými vztahy je součástí každého psychicky vyspělého jedince. Tyto pocity jsou pro lidi přirozené a ti tak pudově hledají své místo ve skupině. Konkrétně se jedná o potřeby lásky, přátelství a touhy někam patřit. I přes postupnou individualizaci člověka máme stále potřebu pocitu sounáležitosti. Velkou roli u tohoto tématu hraje také práce, jelikož v zaměstnání nejčastěji vznikají vztahy mezi lidmi a to ať už pracovní nebo kamarádské.

Potřeba uznání a ocenění je čtvrtým stupínkem pyramidy a značí touhu člověka po vysokém hodnocení své práce. Je tím myšleno jak vlastní sebehodnocení tak i posudky od jiných. Tyto potřeby můžeme rozdělit do dvou skupin. Tou první je touha po úspěchu, nezávislosti, svobodě a schopnosti něco zvládnout a druhou touha po reputaci, statutu, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti.

Posledním stupněm je potřeba seberealizace, která většinou nastává v případě, že všechny výše jmenované potřeby již jsou naplněny. Je charakterizována jako potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti do takové míry, aby dosáhl všeho, co věří, že může docílit. Dosažení těchto cílů vede k sebenaplnění. (Adair, 2004, s. 29-37)

Jaký má vlastně toto rozdělení potřeb do kategorií z hlediska motivace význam? Důležité je si uvědomit, že potřeby vyššího řádu vstupují do vědomí jednotlivce až v případě, že jsou uspokojeny potřeby nižší a tím, že potřebu upokojíme, ztrácí alespoň na čas svou motivační sílu. S tímto vědomím je potřeba umět pracovat při motivaci zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 226)

3.2.2 Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie je další z teorií potřeb. S Maslowovou teorií má společné to, že také sortuje potřeby do různých kategorií, ale na rozdíl od Maslowa, tyto skupiny popisuje pouze tři. Název teorie ERG je odvozen právě od začátečních písmen těchto kategorií. Rozlišuje potřeby existenční (E – existency), vztahové (R – relatedness) a růstové (G – growth).

Existenčními potřebami rozumí ty, které vedou k zajištění věcí nutných k samotnému bytí. Ty jsou většinou k mání v podobě materiálních statků za peníze. Z toho vyplývá, že exis-

tenční potřeby jsou uspokojovány platem, odměnami a jinými zaměstnaneckými výhodami. Vztahové potřeby souvisí s pocitem sounáležitosti a postavení v rámci mezilidských vztahů. Mezi vztahové potřeby se řadí pochopení, uznání a vliv v sociální skupině. Růstové potřeby vyjadřují skutečnost, že každý člověk má v sobě potřebu zlepšování se. Růstové potřeby lidí vedou ke zvýšenému kreativnímu a produktivnímu úsilí, jímž si myslíme, že můžeme dosáhnout vysněného progresu. Ale samotný růst není závislý pouze na lidské produktivitě, nýbrž jej ovlivňují příležitosti k růstu, které má každý člověk odlišné.

Tyto tři kategorie jsou navzájem provázány a reagují na sebe. Například uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer tvrdí, že může tedy nastat situace nespokojenosti s výší mzdy, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti. Alderfer tedy na rozdíl od Maslowa netvrdí, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby nižší, naopak říká, že v případě nemožnosti ukojit jednu potřebu se touha přesunuje na jinou. (Kociánová, 2010, s. 28-29)

3.2.3 McClellandova teorie manažerských potřeb

McClellandova teorie manažerských potřeb znázorňuje tři úrovně motivace v pracovním prostředí. Těmito třemi body jsou sounáležitost, vliv a úspěšné uplatnění. Sounáležitost symbolizuje potřebu přátelství a úspěšné spolupráce s ostatními zaměstnanci. Vlivem je myšleno prosazení se v dané práci a získání dominantního postavení a úspěšné uplatnění vede k moci rozhodovat o pracovních věcech. Tyto tři úrovně korespondují s třetím, čtvrtým a pátým stupněm Maslowovy hierarchie. Sounáležitost se společenskou potřebou, vliv s uznáním a uplatnění souvisí s potřebou seberealizace. (Kociánová, 2010, s. 29)

Síla jednotlivých tužeb po těchto potřebách se liší podle typu člověka. Sociálně orientovaný člověk tíhne nejvíce k sounáležitosti s ostatními, kdežto ten, kdo tíhne k penězům, je spíše veden k získání vlivu a následně i úspěchu. Podle McClellanda je motiv úspěchu největší hnací silou celé ekonomiky a lidé orientovaní právě na úspěch tak hrají velkou roli v posunu ekonomiky celého podniku. Dokazuje to tím, že lidé s velkou potřebou úspěchu:

- Preferují středně obtížné úkoly (volí úkoly tak, aby byly splnitelné, ale zároveň nebyly jednoduché a zaměstnanci tak byli dostatečně motivováni k jejich vykonání).

- Cítí osobní odpovědnost za výkon (raději se spoléhají na sebe než, aby úkol delegovali na skupinu a tím ztratili možnost jednoznačně ovlivnit splnění úkolu).
- Očekávají jasnou a jednoznačnou zpětnou vazbu (uspokojení činnosti plyne ze zpětné vazby, které jim určuje úspěch či neúspěch úkolu).
- Vyhledávají inovace (stále se snaží najít, co možná nejefektivnější cestu k vyřešení úkolu). (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 148)

3.2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie potřeb jinak také nazývána Herzergovým dvoufaktorovým modelem dělí faktory, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců do dvou skupin. Tyto faktory se nazývají motivátory a dissatisfactory. Motivátory, které můžeme nazvat také satisfactory se týkají osobnosti jedince a mohou jeho motivaci ovlivňovat jak pozitivně tak i negativně. Jejich správné využití může vést ke zlepšení pracovní činnosti a zvýšení snahy dosáhnout požadovaného cíle. Mezi motivátory patří snaha o úspěch, profesní růst či pochvala. Dissatisfactory, které jsou často označovány jako hygienické faktory, souvisí nejčastěji s vnějšími podmínkami na pracovišti, jako jsou pracovní prostředí, mezilidské vztahy a inkasovaný plat.

Zatímco motivátory mohou působit na motivaci zaměstnance pozitivně, hygienické faktory takto nepůsobí. Jelikož jsou brány pracovníky jako samozřejmost, jejich naplnění nevede ke zvýšení motivace. Ovšem naopak, v případě, že tyto hygienické faktory nejsou plněny ke spokojenosti pracovníků, přispívá to k negativním vlivům na snahu zaměstnanců. Příkladem může být například mzda, která sama o sobě pracovníka nemotivuje, jelikož očekává, že ji vždy v pravidelném cyklu za odvedenou práci dostane. Ale pokud nedojde k vyplacení mzdy pracovník je nespokojen a přestává být motivován. Možné důsledky na motivaci podle Herzbergovy teorie tedy můžeme shrnout do 4 bodů:

- Motivátory s pozitivním účinkem, které způsobují spokojenost zaměstnanců (úspěšný výkon, vyslovené uznání nebo zájem o práci)
- Motivátory s negativním účinkem, které způsobují nespokojenost zaměstnanců (neúspěšný výkon, nedostatek uznání či nezajímavá práce)
- Dissatisfactory s pozitivním účinkem, které neovlivňují spokojenost zaměstnanců (jistota pracovního místa a dobré platové podmínky)

- Dissatisfactory s negativním účinkem, které negativně ovlivňují spokojenost zaměstnanců (špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa). (Kociánová, 2010, s. 28-29)

Herzberg tedy stanovil, že motivace nejvíce ovlivňuje, do jaké míry je zaměstnanec spokojen s vykonávanou prací a naopak zpochybnil účinek mzdy jako motivačního prvku. Dále Herzberg odlišil pojmy spokojenost s prací a spokojenost v práci. Dle jeho názoru spokojenost s prací, čímž je míněna například zajímavost práce a možnost kariérního růstu, příliš nesouvisí se spokojeností v práci, jelikož ta se týká vnějších podmínek, jako jsou pracovní prostředí a plat. Spokojenost s prací tedy vlastně charakterizuje jako nejvyšší stupeň Maslovovy pyramidy, jímž je seberealizace. (Armstrong, 2007, s. 228)

3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie motivace zaměřené na proces bývají jinak nazývány také jako kognitivní teorie a sledují zejména psychologické procesy, které vedou k motivaci zaměstnanců, ale nevynechává ani faktor potřeb. Tyto teorie poskytují manažerům jiný pohled na motivaci než teorie potřeb. Procesy, které patří k těmto teoriím, jsou:

- Očekávání
- Cíle
- Pocity spravedlnosti (Armstrong, 2007, s. 224)

Teorie očekávání neboli expektační teorie, jejímž hlavním propagátorem byl Victor Vroom, se soustředí na proces motivace z pohledu toho, co očekává člověk jako odměnu za danou práci. V podstatě tato teorie říká, že aby byl pracovník motivován, musí být splněno několik podmínek. Úsilí, které pracovník vyvine, musí vést ke splnění zadaného úkolu. Za tento výkon musí následovat odměna, která by měla být pro zaměstnance přínosná a měla by pro něj mít určitý význam. Čím větší hodnotu tato odměna pro pracovníka má, tím větší by měla být jeho motivace. Hodnotu odměny ovšem nelze určit pro všechny zaměstnance paušálně, jelikož se liší na základě potřeb konkrétních jedinců. Vroom ve své práci vyjádřil i vzorec, kterým lze vypočítat výše motivace: $M = V \times E$.

M – předpokládaná motivace k provedení práce

V – valence, což je hodnota toho, co pracovník získá jako odměnu

E – expektace, což je míra očekávání zda povede vynaložené úsilí k pozitivnímu výsledku (Mikulaščík, 2007, s. 142)

Zároveň předpokládá, že každý subjekt, který má být motivován musí vidět jasný vztah mezi výkonem a odměnou, která by měla vést k uspokojení potřeb. Vroom toto pojetí očekávání definoval tímto způsobem: *Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasně, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi ohledně výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.* (Armstrong, 2007, s. 225) Dále Vroom uvádí spojitost úrovně pracovní spokojenosti pracovníků v závislosti na míře snahy dosáhnout úspěchu. Čím menší je potřeba dosáhnout úspěchu, tím méně člověku stačí ke spokojenosti v práci.

Vroomova teorie byla později ještě rozvinuta a bylo zjištěno, že výše a pravděpodobnost odměny přímo ovlivňuje míru investovaného úsilí. Navíc, aby úsilí vedlo k požadovanému cíli, musí být užito efektivně. Úsilí je přímo závislé na dvou proměnných, kterými jsou schopnosti a vnímání role. Schopnosti se liší u každého jedince a jsou to vlastnosti člověka, které byly rozvíjeny vzděláním či zkušenostmi. Vnímání role nám značí to, co si jedinec přeje dělat, po případě, co myslí, že je správné dělat. (Kociánová, 2010, s. 32)

Teorie cíle, která je připisována dvojici Latham, Locke věří, že motivace a výkon pracovníků jsou závislé na cílech, které jsou stanovovány ke splnění. Cíle by měli být náročné, ale zároveň splnitelné a měli by být určeny, co nejvíce konkrétně. Zároveň by zde měla být možná jejich kontrolovatelnost, z čehož vyplývá, že ideální je, pokud jsou měřitelné. Důležitá je i zpětná vazba pracovníků směrem k zadavatelům cílů. Dalším důležitým bodem této teorie je soutěživost, která je na pracovišti zdravá pouze do určité míry. Například se rozhodně nehodí při činnostech, při nichž je nutná kooperace mezi pracovníky. V motivaci pomáhá, pokud jsou při projednávání budoucích cílů přítomni i vykonavatelé těchto úkolů a můžou se podílet na stanovení konečných met. Lidé jsou mnohem více motivováni při činnostech, o nichž ví, proč je dělají a také k jakým výsledkům povedou. Navíc pro lidi, kteří mají stanovené konkrétní specifické cíle, je snazší zvolit si strategii a postup, jak dosáhnout úspěšného završení práce. (Armstrong, 2007, s. 226)

Teorie spravedlnosti se zabývá otázkou motivace lidí z hlediska toho, jak je s nimi v zaměstnání zacházeno. Zkoumá vnímání jedince ohledně chování k němu samotnému v porovnání s ostatními spolupracovníky. Spravedlivé chování se dá chápat tak, že je

s pracovníkem jednáno, jako se všemi ostatními ve skupině. Předpoklad této teorie spočívá v tezi, že pokud je s člověkem jednáno spravedlivě, je více motivován a naopak při nespravedlivém chování dochází k demotivaci. Teorie spravedlnosti se zaměřuje pouze na jeden aspekt interakce v zaměstnání a naopak úplně vynechává otázku potřeb zaměstnance. Spravedlnost se může vyskytovat ve dvou formách a to jako distributivní spravedlnost a procedurální. Distributivní spravedlností je míněno to, jak lidé vnímají odměny za odvedenou práci v porovnání s ostatními zaměstnanci. Procedurální spravedlnost se zaměřuje na postupy firmy v oblasti povyšování a hodnocení zaměstnanců nebo po případě disciplinární řízení související se společností. V procedurální části spravedlnosti je vnímáno 5 faktorů přispívajících k vnímání spravedlnosti:

- Zvažování pracovníka stanoviska
- Potlačení osobní předpojatosti vůči zaměstnanci
- Uplatnění stejného metru u všech zaměstnanců
- Včasná zpětná vazba k zaměstnancům ohledně důležitých rozhodnutí
- Reprodukce vysvětlení učiněných rozhodnutí zaměstnancům (Kociánová, 2010, s. 33)

4 HMOTNÁ MOTIVACE

Do hmotné motivace patří vše, co se týká finančních částek a to ne pouze ty, které přímo inkasujeme, ale i ty, které nám poskytují určitou slevu či zvýhodnění oproti ostatním lidem. Hmotná motivace působí nejvíce na pracovníky s nižšími platy a tedy většinou s nižší životní úrovní. Vyplývá to z jejich slabší finanční pozice, s čímž souvisí snížená schopnost uspokojovat veškeré své přání a potřeby. V případě zvýšení jejich mzdy tak dochází ke zvětšení objemu toho, co si mohou dopřát a po tom lidé většinou touží. Ovšem u každého člověka existuje marginální hranice, při které již jsou všechny jeho potřeby uspokojeny a dále netouží po zvyšování finančních složek a začíná se orientovat na nehmotnou část svých požadavků, popřípadě začíná preferovat spíše volný čas před prací. Každý člověk má ovšem tuto hranici v jiné výši. Dá se říct, že s každou naplněnou potřebou klesá hodnota mezního užitku až do jeho úplného naplnění. (Porvazník, 2007, s. 227)

4.1 Složky hmotné motivace

Složek hmotné motivace může být obrovské množství a každý podnik si musí zvolit ty, které považuje za nejúčinnější a zároveň je ochoten tyto náklady obětovat pro své pracovníky. Nejvyužívanější principy, kterými jsou motivováni zaměstnanci společnostmi, co se týče hmotné části, jsou:

- Základní mzda a osobní ohodnocení
- Pravidelné zvyšování platu
- Cílové odměny a prémie
- Podíly na zisku
- Zaměstnanecké akcie
- 13. a 14. Plat
- Odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu nemoci
- Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- Poskytování bezúročných půjček (hrazení jejich úroků)
- Úhrada nákladů na životní pojištění
- Užívání služebního vozu i pro soukromé účely
- Placení všech telefonních hovorů
- Placení za pracovní oblečení
- Řešení otázky bydlení

- Slavnostní obědy či večeře
- Slevy při nákupu vybavení bytu
- Možnost odkupu opotřebovaného vybavení společnosti
- Využívání firemních rekreačních středisek, stravovacích a relaxačních zařízení
- Využívání mateřských školek
- Dary k životnímu jubileu či pracovnímu výročí
- Příspěvek při nástupu do zaměstnání
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Příspěvky na stravu, dovolenou, dopravu do zaměstnání, lékařská vyšetření, kulturu a sport
- Poskytování produktů firmy v podobě naturálií

Je samozřejmé, že žádný podnik nemůže poskytovat zaměstnancům všechny výše uvedené body, ale tento výčet ukazuje, kolika mnoha směry se každá společnost může ubírat, pokud chce hmotně motivovat své zaměstnance. V další části bych chtěl rozebrat jen ty nejčastější. (Porvazník, 2007, s. 227)

4.1.1 Mzda

Mzda či plat je vůbec nejzákladnější formou hmotné motivace či stimulace. V obecné formě se tvrdí, že mzda je cenou práce. Úkolem mzdy je finančně ocenit pracovní výsledky zaměstnanců.

Mzdových forem je celá řada a užívají se podle typu odváděné práce. U různých mzdových forem se také liší jejich pobídkový účinek, který by měl zaměstnance motivovat k, co nejlepším výkonům. Příkladem jsou úkolová nebo podílová mzda. Tam, kde pobídkový užitek není tak účinný se většinou objevuje ve formě dodatečných odměn za výkon, jimiž jsou prémie či podíly na výsledcích organizace. Tyto pobídkové formy mohou být individuální, skupinové i celoorganizační. K tomu, aby tento systém fungoval, musí zaměstnanci vědět, že jejich výkon je spravedlivě ohodnocen a odměny za výkon jsou dostatečné. Mzda se tedy skládá ze základní mzdy a pobídkových složek mzdy. Nejznámější základní mzdy jsou časová, úkolová či podílová.

Časová mzda je obvykle hodinová nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec inkasuje za svou činnost ve společnosti. U dělnických profesí je častější hodinová mzda a nedělnické

pozice mají většinou stanoven měsíční plat. Tato mzda bývá často doplněna ještě o pobídkovou část, které je odvislé od výsledků za dané období.

Úkolová mzda je typem pobídkové mzdy, jelikož pracovníkův výdělek je přímo úměrný množství vykonaných jednotek práce za určité časové období. Úkolová mzda může být individuální či skupinová podle typu práce. Dále mohou také existovat úkolové mzdy s rovnoměrným průběhem závislosti na odvedeném výkonu a s diferenciovaným průběhem závislosti na odvedeném výkonu. Pokud podnik využívá úkolovou mzdu, je stěžejní, aby dosažené výsledky byly měřitelné a kontrolovatelné a normy byly stanoveny tak, aby pracovník měl možnost splnit popřípadě překonat tuto hranici. Dále nesmí docházet k tomu, aby zaměstnanec ve snaze dosáhnout, co nejvyššího výkonu a tím i lepšího platu riskoval svou bezpečnost nebo zdraví.

Podílová mzda se nejčastěji uplatňuje například u prodejců a je přímo spojená s množstvím prodaného zboží. Variantou je i, že tyto provize tvoří pouze pohyblivou část, která zvyšuje základní mzdu. Výhodou této formy je přímá závislost na výkonu, ale nevýhodu můžeme spatřovat v tom, že ji mohou ovlivnit faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, jako je například módnost výrobku.

Nepříliš využívanou formou mzdy je třeba mzda za očekávané výsledky, která se jiným způsobem nazývá penzumová mzda. Jde o formu, při které pracovník odvede úkol či soubor prací za předem dohodnutou mzdu v určeném čase.

Dodatkové mzdové formy jsou často vázaný na vykonanou práci či zásluhy. Můžou být vypláceny periodicky nebo pouze jednorázově. Nejznámějšími z nich jsou odměny, které mohou být vypláceny díky úspoře času či materiálu. Dále podnik může připisovat zaměstnancům prémie za splnění plánu či jednorázové bonusy za mimořádné výkony. Dalšími z dodatkových mezd jsou osobní příplatky, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích organizace či příplatky za přesčasy a práce ve svátek nebo o víkendech. (Koubek, 2007, s. 314-317)

Dále můžeme ještě do tohoto výčtu zahrnout náhrady mzdy. Jednak ty, které jsou stanovené zákonem, jako dovolená, ale také ty, které jsou způsobeny objektivními překážkami, jejichž příkladem mohou být třeba prostoje. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 96)

4.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody patří také mezi složky hmotné motivace, ale od mezd se liší v tom, že nejsou vázány na odvedenou práci a společnost je zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou součástí firmy. Zaměstnanecké výhody můžeme členit do tří skupin:

- Sociální výhody (důchody, životní pojištění, půjčky či ručení za ně a mateřské školky)
- Pracovní výhody (stravování, vzdělávání a levnější prodej produktů vyrobených organizací)
- Výhody spojené s postavením v organizaci (bezplatné bydlení, služební auto, nárok na oděv)

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány buď zcela zdarma, nebo mnohem levněji, než za kolik by byly k mání ve skutečnosti. Snahu o maximalizování zaměstnaneckých výhod mají zejména odbory, které usilují o co nejlepší postavení zaměstnanců v organizaci. Společnost by měla, ale určitými průzkumy zjišťovat, o které zaměstnanecké výhody pracovníci mají zájem, aby tato forma motivace k výkonu byla opravdu prospěšná. Často se stává, že jejich využití je téměř nulové, protože lidé nepreferují ty zaměstnanecké programy, které firma nabízí. Jelikož je náročné zavděčit se všem lidem a každý zaměstnanec má rozdílné požadavky, podniky občas využívají volitelný systém zaměstnaneckých výhod. Tím je myšleno, že každý zaměstnanec si může vybrat podle sebe z několika programů ten, který je dle jeho preferencí pro něj nejvhodnější. Nevýhoda těchto programů spočívá v jejich administrativní náročnosti a tím i v malinko větších nákladech. (Koubek, 2007, s. 319-321)

5 NEHMOTNÁ MOTIVACE

Někdy bývá trendem nehmotnou motivaci v porovnání s finančními odměnami podceňovat. Opak je ale pravdou, jelikož nehmotná motivace je důležitější, protože více souvisí s osobní stránkou člověka a má trvalejší charakter. Vyspělé organizace již pochopili, že loajalitu a pracovitost lidí lépe udrží používáním složek nehmotné motivace. Je to z toho důvodu, že motivace hmotná po jistém nasycení vyprchává a naopak například potřeba dobrých vztahů na pracovišti a chuť být chválen je neutuchající. Nehmotná motivace úzce souvisí s komunikací a řízením lidí a tak Ken Blanchard a Spencer Johnson ve své knize *Minutový manažer* sestavili desatero typů, jak při jednáních s lidmi postupovat:

1. Komunikace musí být rychlá a musí z ní vyplynout jasné závěry.
2. Podřízení mají být usměrňováni, ale rozhodnutí by mělo být na nich.
3. Nesoustředit se pouze na výsledky, ale vidět za nimi i lidi.
4. Problémy, které se řeší, musí být podstatné a musí být přesně formulovány.
5. Je třeba lidi chválit za dobře odvedenou práci a to co nejdříve po jejím konci.
6. Chválený zaměstnanec se poté bude snažit práci vykonávat dobře dál s vyhlídkou další pochvaly.
7. Je třeba, aby se člověk pochválil i sám.
8. Udělení výtky by mělo přijít ihned po chybě a být, co nejvíce konkrétní.
9. Zpětná vazba toho, jak byla práce vykonána je jedna z nejdůležitějších věcí na pracovišti.
10. Chce-li manažer vychovat zdravého zaměstnance, musí jej chválou vést ke zdokonalování jeho práce. (Blanchard, 1996, s. 48)

5.1 Složky nehmotné motivace

Vůbec jednou z nejpozitivněji působících možností, jak nehmotně motivovat, je pochvala, jejíchž typů je ovšem velké množství. Mohou být udělovány během každodenního styku a právě tyto jsou nejčastější. Dále to mohou být veřejná uznání za speciální úspěchy nebo dlouhodobou dobrou práci a posledním druhem je formální pochvala vyjádřená například večerí či víkendovým pobytem. Je důležité, aby pochvaly byly udělovány spravedlivě, aby se z nich nestal pouze jakýsi mechanistický nástroj motivace. Složek nehmotné motivace je celá řada podobně jako u hmotné. Firmy opět praktikují pouze některé z nich, podle toho, které se jim zdají nejprůhodnější. Nejčastěji uváděné složky jsou:

- Možnosti zvyšování vlastní kvalifikace

- Účinná a bezkonfliktní komunikace
- Vhodné pracovní podmínky s kvalitním vybavením a ve zdravém prostředí
- Dobré pracovní vztahy a kvalitní firemní kultura
- Projevování důvěry
- Dávání přednosti vlastním zaměstnancům při možnosti postupu
- Citlivé začleňování nových pracovníků
- Kompletní delegování úloh, pravomoci a zodpovědnosti
- Společenský význam práce a produktů firmy
- Image a goodwill firmy
- Vhodná lokalita zaměstnání z hlediska logistiky a životního prostředí
- Udělování pochval a uznání
- Pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí (Koubek, 2007, s. 231-232)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FATRA

Společnost Fatra je jedním z nejvýznamnějších evropských zpracovatelů plastů. Tato firma patří do zemědělského, potravinářského a chemického holdingu Agrofert vlastněného Andrejem Babišem. Fatra působí na trhu ve formě akciové společnosti a sídlo firmy je umístěno do Napajedel, kde také sídlí jeden ze dvou výrobních závodů tohoto podniku. Druhý z nich je situován do města Chropyně. Fatra zaměstnává okolo 1000 lidí různých profesí, jako jsou: dělníci plastikářské výroby, technologové, hasiči, ekonomové a účetní. Ve výrobě jsou používány moderní technologie ke zpracování plastů, což je důležité k udržení kvality výroby a zároveň uspokojení veškeré poptávky. Fatra také splňuje normy ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005, které se týkají systému řízení kvality a systému environmentálního managementu. Právě normu ISO 14001, týkající se ochrany životního prostředí, splnila tato firma jako jedna z prvních, což pomohlo k pozitivnímu obrazu firmy. Veškeré výše zmíněné skutečnosti dopomohly Fatře k tomu, že dokázala prodat své výrobky do 46 zemí světa a tržby za rok 2011 činily 2,7 mld Kč. (CMS, ©2013)

6.1 Historie společnosti

Fatra byla založena v roce 1935 koncernem Baťa na popud Ministerstva obrany. Prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, pryžové hračky a také technická pryž. Rokem 1940 započal přeorientování se na výrobky z polyvinylchloridu. Nejčastějšími produkty byly kapuce, pracovní zástěry a dětské pleny. V roce 1956 začleňuje Fatra do svého výrobního sortimentu také výrobky ze zpracovaného polyetylénu a v roce 1975 startuje zpracování polypropylenu. Rokem 1992 se dostává do výrobního sortimentu také zpracování BOPET fólií. Rokem 1998 se Fatra stává součástí skupiny Aliachem a o 4 roky později se k Fatře přiřazuje také společnost Technoplast Chropyně, která je dodnes nedílnou součástí společnosti sídlící v Napajedlech. Posledním významným krokem, co se týče společnosti Fatra, bylo vyčlenění se z Aliachemu a vznik akciové společnosti Fatra. V současné době Fatra těží zejména z její dlouholeté tradice a zkušeností v plastikářském průmyslu. Jejich konkurenčními výhodami jsou také vhodná geografická poloha ve středu Evropy a vybudovaná silná distribuční síť ve všech odběratelských zemích. (CMS, ©2013)

6.2 Výrobní sortiment

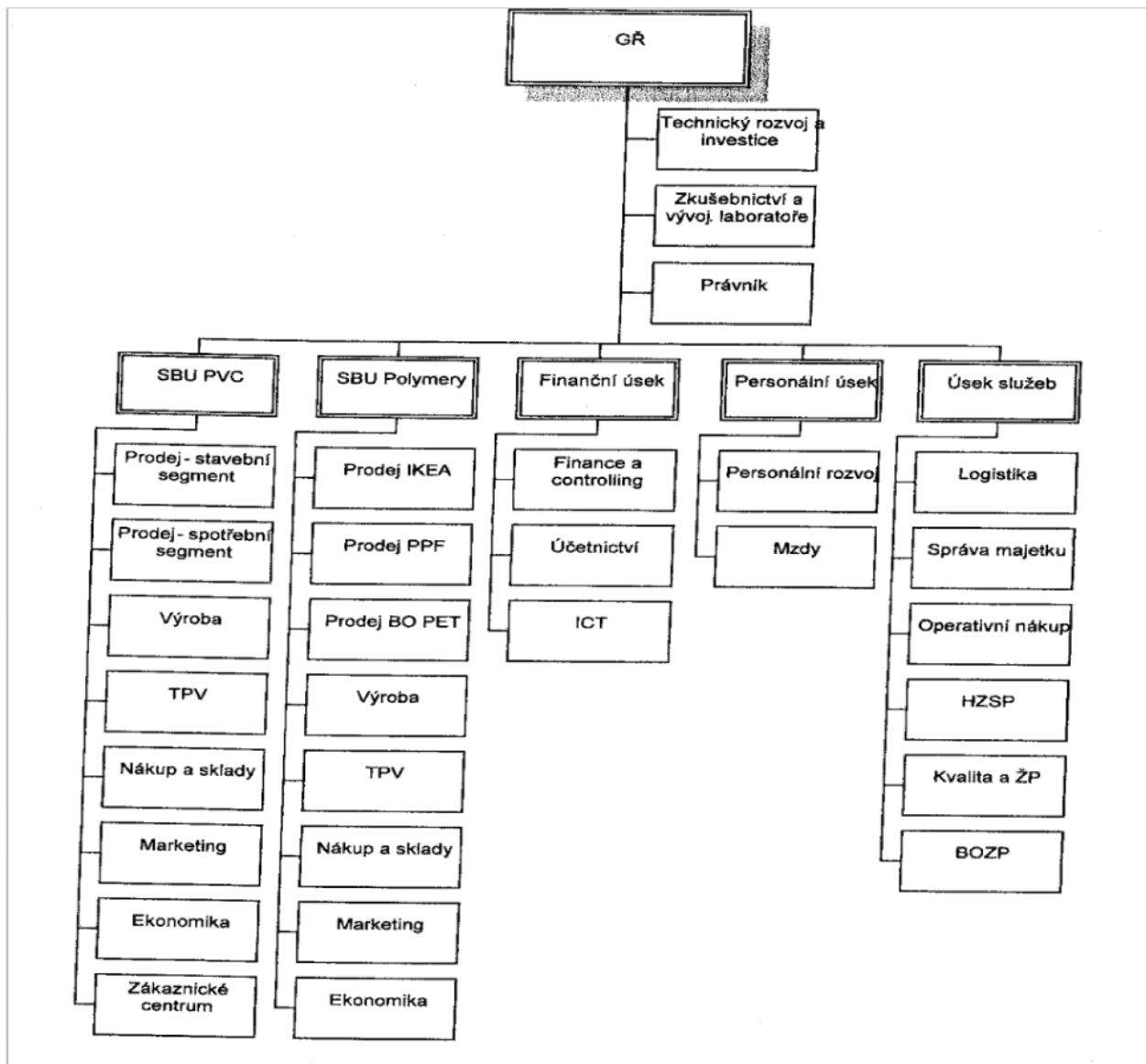
Výrobní portfolio společnosti Fatra je rozděleno do následujících pěti segmentů: IKEA, paropropustné folie a lamináty, BO PET folie, stavební segment a spotřební segment.

Segment IKEA zajišťuje výroby pouze pro tuto stejnojmennou firmu. Paropropustné folie a lamináty jsou nejčastěji využívány u hygienických zařízení a BO PET folie, což jsou Biaxiálně orientované polyesterové folie, se užívají často v potravinářství na kelímky apod. Stavební segment tvoří výrobky jako podlahové krytiny a hydroizolační folie a materiál, který je využíván na jejich výrobu se nazývá polyvinylchlorid. Podlahoviny se dělí podle jejich označení na Lino, Fatraclick, Thermofix a Sporting. Izolační folie jsou používány na střeších a bazénech. Pod spotřební segment můžeme zahrnout technické folie, profily a granuláty, jejichž využití je na výrobu stanů, hadic, trubek a také izolací na kabely. Tržními segmenty na základě těchto výrobků pro Fatru teda jsou:

- Stavebnictví – izolační a technické folie, desky a pytle
- Potravinářství – kelímky, BO PET folie, lamináty
- Galanterie – desky a měkčené folie
- Obuvnictví – vytlačované profily a granulát PVC
- Odvětví hygieny – paropropustné folie a lamináty, ložní vložky
- Zdravotnictví – speciální PVC folie a hadičky
- Zemědělství – folie pro zahrádkáře, samonosné pytle (Informační balík Fatra, 2012)

6.3 Organizační struktura

Fatra jako každá větší společnost má rozděleny své zaměstnance na menší sektory. Základní rozdělení bychom mohli provést do tří pracovních úseků. Samozřejmě tím prvním je top management, čímž rozumíme vedení firmy. Další nejpočetnější součástí jsou dělníci a třetím segmentem technicko-hospodářští pracovníci. Organizační strukturu top managementu můžeme vidět níže a vyplývá z ní, že pod generálním ředitelem společností se zaměstnanci vrství do pěti odlišných úseků, jimiž jsou SBU PVC, SBU polymery, finanční úsek, personální úsek a úsek služeb. První dva segmenty jsou odvislé od materiálů, které jsou používány do jednotlivých výrobků a zabývají se tedy jejich výrobou, prodejem, marketingem anebo řízením zásob. Ostatní sektory plní roli kontroly financí, řízení personalistiky a úsek služeb se věnuje logistice, dodržování BOZP a správě majetku. Můžeme si všimnout, že mimo těchto pět sektorů ještě působí právní oddělení, zkušebnictví a vývoj a také odbor technického rozvoje a investic.



Obr. 2: Organizační struktura (Informační balík Fatra, a.s.)

Technicko-hospodářští pracovníci mají nejčastěji na starosti testování výrobků, jsou to technologové, konstruktéři apod. Dělníci, jichž je ve společnosti jednoznačně nejvíc, se starají o veškerou obsluhu strojů ve výrobě. Podle toho jakou práci vykonávají, jsou navíc dělníci rozděleni na ty, kteří jsou oceňováni časovou mzdou a ty, kteří inkasují úkolovou mzdu. Pracovníci, jejichž výkony lze, podle jejich výsledků za uplynulý měsíc, ohodnotit dostávají úkolovou mzdu. Naopak časovou mzdou jsou ohodnoceni ti zaměstnanci, jejichž výkony spočítat nelze. Tito zaměstnanci jsou nejčastěji zaměstnání v údržbě a logistice. (Informační balík Fatra, 2012)

6.4 Zdůvodnění cílové skupiny

Po roce 1989 dochází ke změně společensko-politické situace a zároveň k přechodu od plánovitého hospodářství k tržnímu. To vede ke změně myšlení jak podniků, tak i jednotlivých zaměstnanců. Motivace zaměstnanců se od tohoto roku začíná stávat důležitější oblastí z důvodu růstu konkurence mezi podniky. Zásadním faktorem je i růst nezaměstnanosti a tedy jiný vztah zaměstnanců ke své práci. Více konkurenční prostředí nutí podniky k maximálnímu motivování jejich zaměstnanců a jejich udržování ve spokojeném stavu. Na základě toho se společnosti snaží zjistit, jak jsou jejich zaměstnanci motivováni a jak případně jejich motivaci ještě zvýšit. Na základě toho proběhl ve společnosti Fatra v roce 2012 průzkum spokojenosti zaměstnanců, jenž měl za cíl zjistit aktuální stav motivovanosti. Průzkum se zvláště zaměřoval na technicko-hospodářské pracovníky, dělníky s časovou mzdou a dělníky s úkolovou mzdou. Jednoznačně nejhůře v tomto průzkumu dopadli dělníci, jejichž práce je ohodnocena časovou mzdou a proto jsem se rozhodl zaměřit svůj dotazník právě na tuto skupinu. Cílem bylo zjistit, proč zrovna tento sektor zaměstnanců dopadl nejhůře v porovnání s ostatními.

7 ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

7.1 Způsoby hmotné motivace

Jelikož to, jakou firma nabízí nehmotnou motivaci, je vždy těžší zjišťovat než, co nabízí po hmotné stránce, budu se nejprve věnovat otázkám hmotných stimulů, které firma nabízí. Jelikož cílovou skupinou pro dotazník je skupina dělníků s časovou smlouvou budu analyzovat jejich formy motivace. Mzdu zaměstnanců tedy tvoří základní mzda, příplatky a pohyblivá složka mzdy.

Základní mzda je odvozena od tarifní třídy, do které je každý zaměstnanec zařazován a v jednotlivých třídách je vždy určeno mzdové rozpětí, které se odráží ve vyplácené mzdě. Zařazování je prováděno na základě katalogu pracovních míst. Katalog pracovních míst ani tabulku s tarifními třídami si bohužel nepřál podnik Fatra zveřejnit. K základní mzdě náleží také pohyblivá složka mzdy. Jejím účelem je zvýšení motivace zaměstnanců na dosažení co nejlepších hospodářských výsledků firmy. K pohyblivým složkám mzdy patří měsíční prémie a kolektivní prémie. Měsíční prémie tvoří 10 % základní mzdy a je odvislá od osobního hodnocení zaměstnanců, jak dodržují svoje povinnosti a plní pracovní úkoly. Kolektivní prémie se odvíjí od ročních hospodářských výsledků společnosti. Příplatky jsou zaměstnancům udělovány za:

- práci přesčas (základní mzda a 25-50 % z průměrného výdělku)
- práci ve svátek (základní mzda a 100 % z průměrného výdělku)
- práci v noci (za každou hodinu příplatek 13,50 Kč)
- práci v odpolední směně (za každou hodinu příplatek 4,50 Kč)
- práci o sobotách a o nedělích (příplatek nejméně 10% průměrného výdělku)
- práci ve ztíženém pracovním prostředí

Zaměstnanec má také nárok na za odpracovanou směnu na příspěvek na stravu, která je poskytována závodní jídelnou. Cena základního menu je stanovena na 22 Kč. Dále zaměstnavatel poskytuje účastníkům penzijního připojištění příplatek 600 Kč. Dalším hmotným motivem, který společnost Fatra poskytuje, jsou půjčky k překlenutí tíživé finanční situace, čímž rozumíme například vážné zdravotní či rodinné důvody. Půjčky mohou být poskytnuty až do výše 15 000 Kč a jejich splatnost je do 3 let. Podobným příkladem je i poskytování sociálních výpomocí při svízelné životní situaci do výše 10 000 Kč. V tomto případě se jedná o nevratnou půjčku. Fatra také dává svým zaměstnancům peněžní dary při

jubileích, odchodech do důchodu a při dosažení věku 60 let. Při pracovním jubileu doby trvání pracovního poměru ve společnosti v délce:

- 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

Při odchodu do důchodu zaměstnanci inkasují 3 000 Kč, pokud v podniku pracovali alespoň 5 let a za každý rok nad 5 let se připočítává ještě 500 Kč. Při životním výročí 60 let zaměstnanci obdrží prémii ve výši 1 500 Kč. Samozřejmou součástí je i lékařská péče zdarma pro zaměstnance, což obnáší pravidelné prohlídky.

7.2 Způsoby nehmotné motivace

Způsoby nehmotné motivace je vždy těžší zjišťovat, jelikož nejsou tak snadno vyčíslitelné, přesto se je pokusím zpracovat. Nehmotná motivace není ve společnostech až tak moc probírána jako hmotná. Firma Fatra také neposkytuje příliš mnoho na tomto poli, což je ale logické z toho důvodu, že zkoumaná skupina jsou dělníci a u nich se očekává větší orientace na hmotné složky, protože nejsou platově tak oceněni jako lidé ve vedení. Co tedy Fatra poskytuje? Určitě můžeme říct, že Fatra nabízí zaměstnancům možnost zvyšování kvalifikace. Program vzdělávání zaměstnanců vychází z celkových strategických záměrů společnosti s cílem zvyšovat profesní kompetence všech pracovníků. Často tak dochází ke zvyšování kvalifikace či poskytování rekvalifikace, což zaměstnance určitě může motivovat. Nejčastější formou nehmotné motivace je udělování pochval, což je jistě využíváno i ve Fatře, ale míra toho, jak je tato metoda účinná je nezměřitelná. Co se týče pracovního prostředí a komunikace s nadřízenými a spolupracovníky, tak tato oblast byla zkoumána v průzkumu z roku 2012 a dopadla nad očekávání dobře. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou se současnou situací v těchto odvětví spokojeni. Otázky na téma vnitřní spokojenosti s prací a nehmotné motivovanosti se objeví v dotazníku a měly by dát lepší povědomí o současném stavu.

7.3 Cíl a metoda dotazníkového šetření

Jak jsem již zmínil výše, cílovou skupinou pro mé dotazníkové šetření budou dělníci ohodnoceni časovou mzdou. Dotazník bude jistým způsobem navazovat na průzkum spokojenosti zaměstnanců provedený firmou Fatra v roce 2012. Dotazník bude obsahovat celkem 30 otázek. Z nich první dvě se týkají samotných dotazovaných, je zjišťován jejich věk a to jak dlouho pracují ve společnosti Fatra. Dalších 27 je rozděleno do čtyř různých kategorií, jimiž jsou odměňování, motivovanost, loajalita a spokojenost s prací. Právě tyto kategorie totiž dopadly při minulém průzkumu nejhůře. Vytvořil jsem tedy sadu tvrzení ke každé z těchto skupin a zkoumáno bude, kde jsou zaměstnanci nejméně spokojeni, zda došlo za rok od posledního průzkumu ke zlepšení a pokud ano tak proč. V tématu odměňování je obsaženo 12 otázek a v ostatních kategoriích jsem pro zaměstnance připravil otázek 5. Dotazník je koncipován tak, že zaměstnanci mají na škále od 1 do 6 uvést, do jaké míry souhlasí s tvrzeními, které jsem jim napsal. V případě, že zcela souhlasí, zakroužkují 6, v opačném případě 1. U každého tvrzení bude poté počítán průměr, který by měl odhalit spokojenost zaměstnanců v dané oblasti. Dalším bodem bude vypočítání indexu pro celou danou kategorii, aby mohlo dojít k porovnání výsledků s průzkumem v roce 2012. Tento index bude počítán vždy ze všech otázek daných pro jednotlivé kategorie. Poslední z mých třiceti otázek bude otevřená a bude se tázat na to, jaké zaměstnanecké výhody, které v současné době nejsou nabízeny, by zaměstnanci uvítali.

Cílem dotazníku je tedy zjistit spokojenost zaměstnanců v různých kategoriích a zjistit zda za poslední rok došlo k nějakému zlepšení. Co se týče distribuce dotazníku tak ten byl předán vedoucím pracovníkům, kteří jej měli za úkol doručit svým podřízeným. Odevzdávání bylo pomocí zalepených obálek do urny, aby byla zajištěna anonymita, jelikož zde hrozilo nebezpečí, že zaměstnanci se budou bát vyplňovat tyto hodnotící dotazníky. Tato hrozba vyvstala z toho důvodu, že zaměstnanci dostali i otázky hodnotící chování jejich nadřízených. Celkem bylo rozdáno 55 dotazníků.

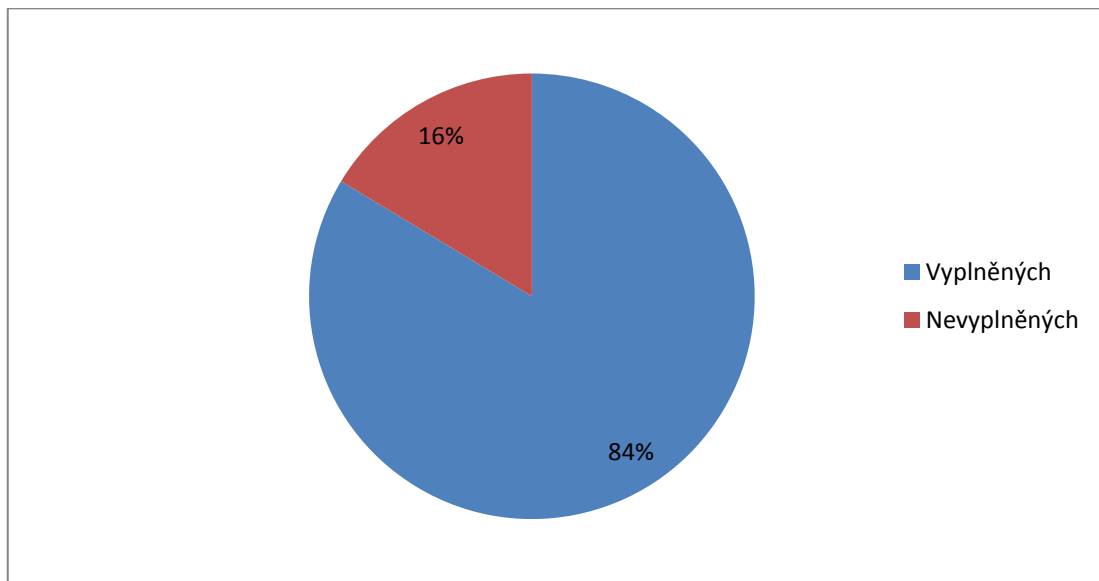
Předpoklady, které máme před započatím výzkumu, jsou takové, že dělníci jsou orientováni spíše na hmotné potřeby a tedy největší nespokojenost bude s financemi, které jim Fatra nabízí. Zároveň, ale předpokládáme, že došlo u kategorie dělníků s časovou mzdou ve všech čtyřech kategoriích k určitému zlepšení, jelikož byly firmou provedeny jisté intervence, které reagovaly na průzkum z roku 2012, jenž odhalil vysokou nespokojenost. Dále se dá předpokládat, že i když zaměstnanci příliš nebudou spokojeni s náplní práce, jejich

motivovanost bude poměrně vysoká z důvodů vysoké nezaměstnanosti a strachu ze ztráty zaměstnání.

7.4 Dotazníkové šetření

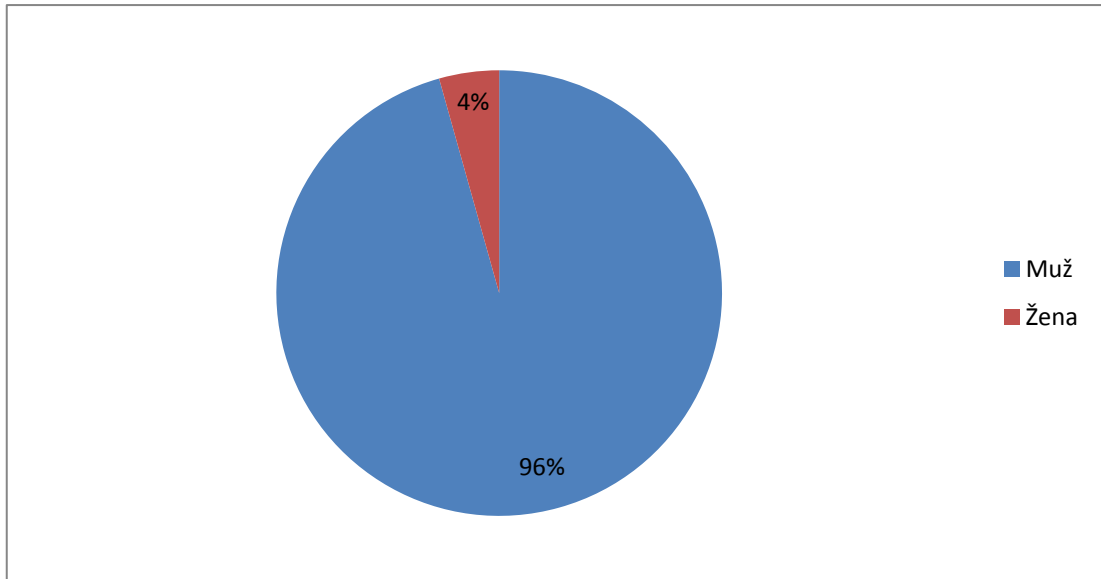
7.4.1 Dotazník

Celkem bylo vyplněno 46 z 55 rozdaných dotazníků, což je překvapivě vysoká návratnost a tím pádem by i výsledky měly být více vypovídající.



Obr. 3: Návratnost dotazníků (vlastní tvorba)

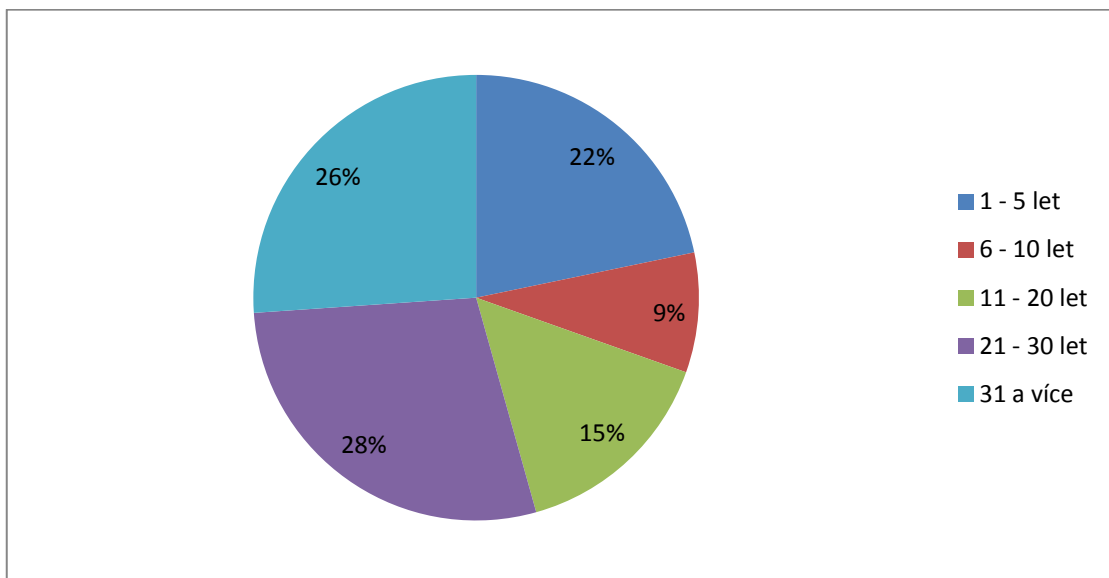
1. Jaké je Vaše pohlaví



Obr. 4: Pohlaví respondentů (vlastní tvorba)

Lze zde vidět, že drtivá většina respondentů jsou muži, což je způsobeno tím, že se jedná o dělnické profese. Vzorek tak můžeme považovat téměř za zcela konzistentně mužský.

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Fatra?

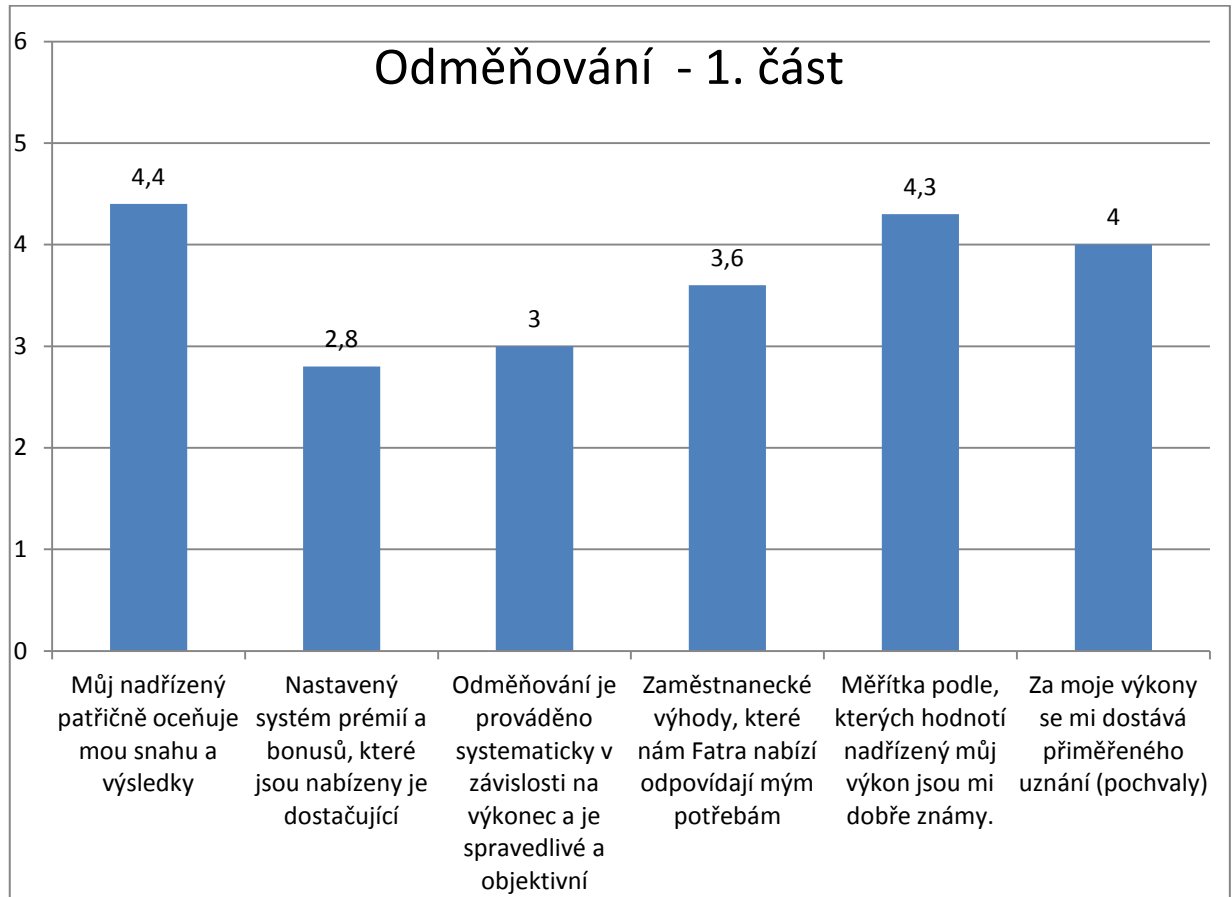


Obr. 5: Počet odpracovaných let (vlastní tvorba)

V této otázce jsme zjišťovali, jak dlouho jsou pracovníci zaměstnáni ve společnosti Fatra. Můžeme vidět, že v našem vzorku respondentů je nejvíce lidí, kteří ve Fatře pracují 21 až 30 let. Lidé, kteří pracují ve společnosti přes 20 let, celkem tvoří přes 50 % dotazovaných. To svědčí o poměrně malé fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci by tak měli být dostatečně

zaškolení a odborníci na svých pozicích. Nezanedbatelnou částí ovšem jsou také relativně noví pracovníci, kteří jsou ve firmě maximálně 5 let, jichž je 22 %.

3. Odměňování – 1. část

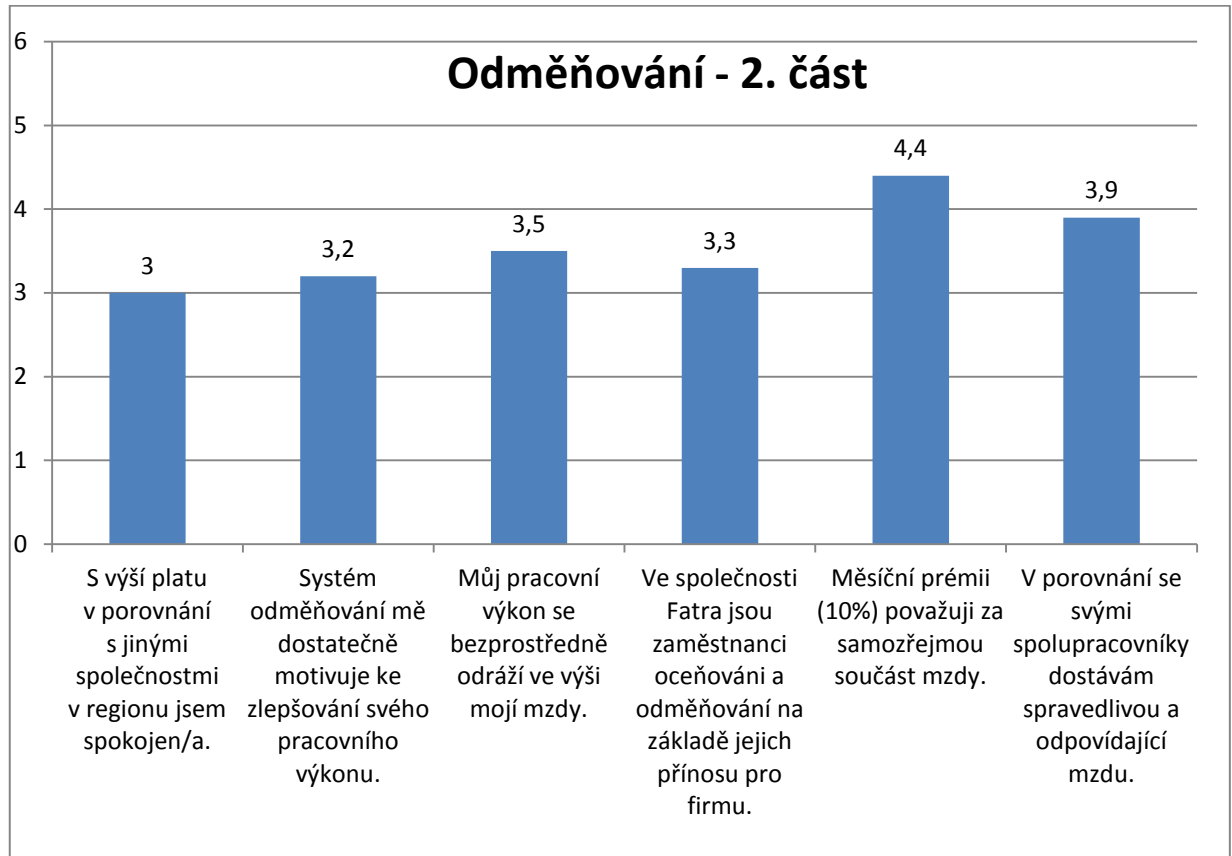


Obr. 6: Odměňování – 1. část (vlastní tvorba)

Na tomto grafu můžeme vidět průměry odpovědí na prvních 6 otázek v kategorii odměňování. Právě kategorie odměňování je graficky oddělena do dvou obrázků, jelikož obsahuje nejvíce otázek. Data jsou zaokrouhlena z důvodů přehlednosti na jedno desetinné místo. Můžeme vidět, že zaměstnanci celkem souhlasně hodnotí to, jak se k nim chová nadřízený. Jelikož oceňují, že patřičně oceňuje jejich snahu a udávají, že za jejich výkony se jim víceméně dostává přiměřené pochvaly. Dále je spíše kladně hodnocena informovanost kritérií, podle kterých jsou zaměstnanci posuzováni. Naopak nepříliš pozitivně je nahlíženo na bonus poskytované zaměstnavatelem. Ještě více negativně se dělníci dívají na to, jak objektivně a spravedlivě je posuzováno odměňování. Z toho se dá odvodit, že příliš nesouhlasí se systémem hodnocení, i když z předchozí otázky plyne, že kritéria hodnocení jsou jim známi. Vůbec nejhůře v této kategorii dopadlo tvrzení o dostatečnosti nabízených prémie a

bonusů. Je zřejmé, že zaměstnanci vůbec nejsou spokojeni se současným stavem a systém prémie a bonusů jim připadá nedostatečný, což potvrzuje můj předpoklad, že nejvíce zaměstnanci touží po větším finančním ohodnocení.

4. Odměňování – 2. část

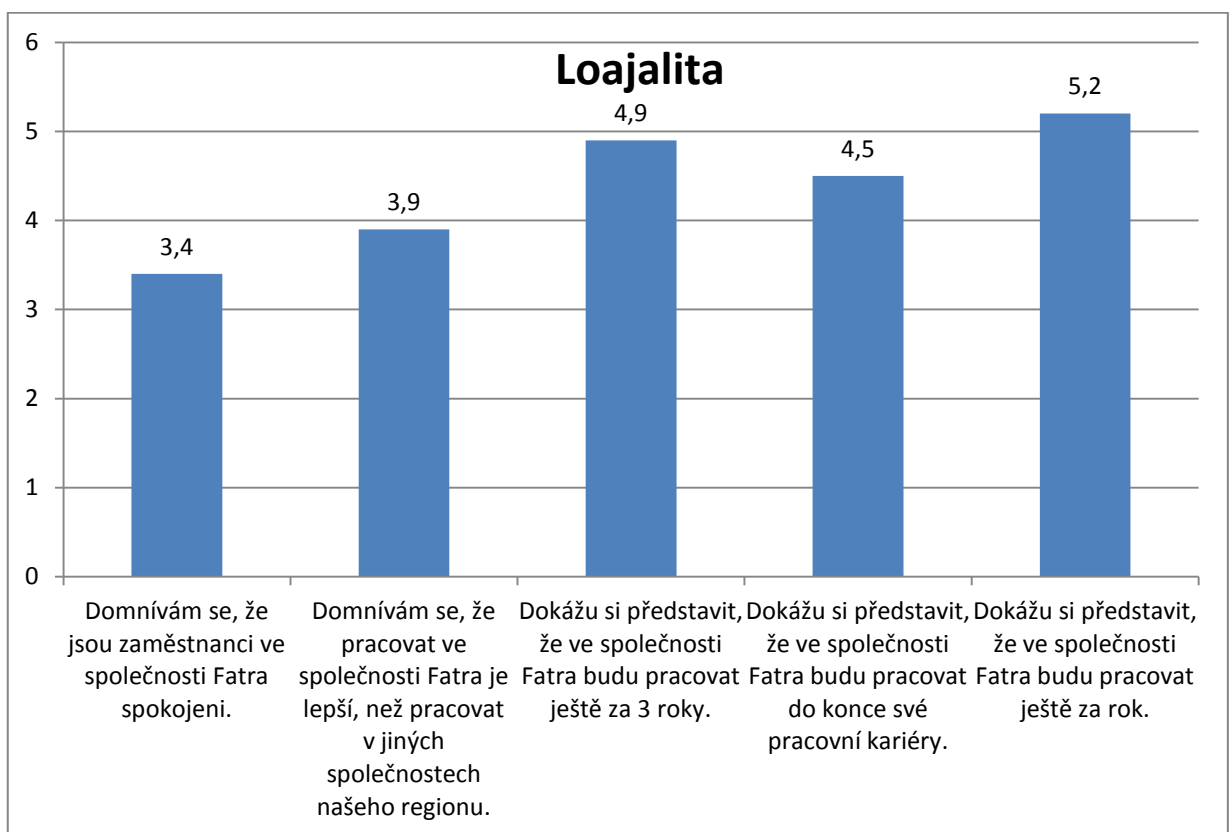


Obr. 7: Odměňování – 2. část (vlastní tvorba)

V druhé části věnující se odměňování nás jako první věc upoutá největší souhlas s tvrzením, že zaměstnanci považují 10% měsíční prémii za samozřejmou součást mzdy. V případě, kdy tento bonus bude pokládán za každoměsíční jistotu, ztrácí svůj motivační charakter. Zaměstnanci by jej měli brát jako něco, co si musí zasloužit. Celkem souhlasně bylo odpovězeno i na otázku ohledně spravedlivé mzdy oproti ostatním spolupracovníkům. Celkem podobně je odpovězena i otázka týkající se toho, zda se pracovníkův výkon bezprostředně odráží ve výši jeho mzdy. Víceméně průměrných hodnot dosáhla otázka na odměňování podle přínosu pro firmu. Zaměstnanci tedy nemají na toto téma příliš vyhraněný názor. Nejvíce negativně dopadly otázky věnující se systému odměňování a spokojenosti s vyšší platu oproti jiným společnostem v regionu. Vypovídá to o tom, že zaměstnanci současný stav příliš nemotivuje k lepším výkonům, což může být způsobeno i zjištěním o tom, že měsíční prémie jsou brány jako samozřejmost. Pracovníci také nejsou spokojeni

s výškou mezd oproti jiným společnostem v regionu, což je zajímavé i z toho hlediska, že většina zaměstnanců ve firmě pracuje již přes 20 let. To vypovídá o tom, že i když si zaměstnanci myslí, že by mohli dostat v jiné společnosti vyšší příjmy, zůstávají ve Fatře. Celkový index odměňování počítaný ze všech otázek dosáhl hodnoty **3,61**, což je posun oproti loňskému, kdy dosáhl hodnoty **3,14**. Důvodem, k tomuto meziročnímu zlepšení může být to, že došlo na základě negativních výsledků z minulého roku k valorizaci a mírnému zvýšení mezd, dále byly zvýšeny příplatky za práci v noci a o víkendu.

5. Loajalita

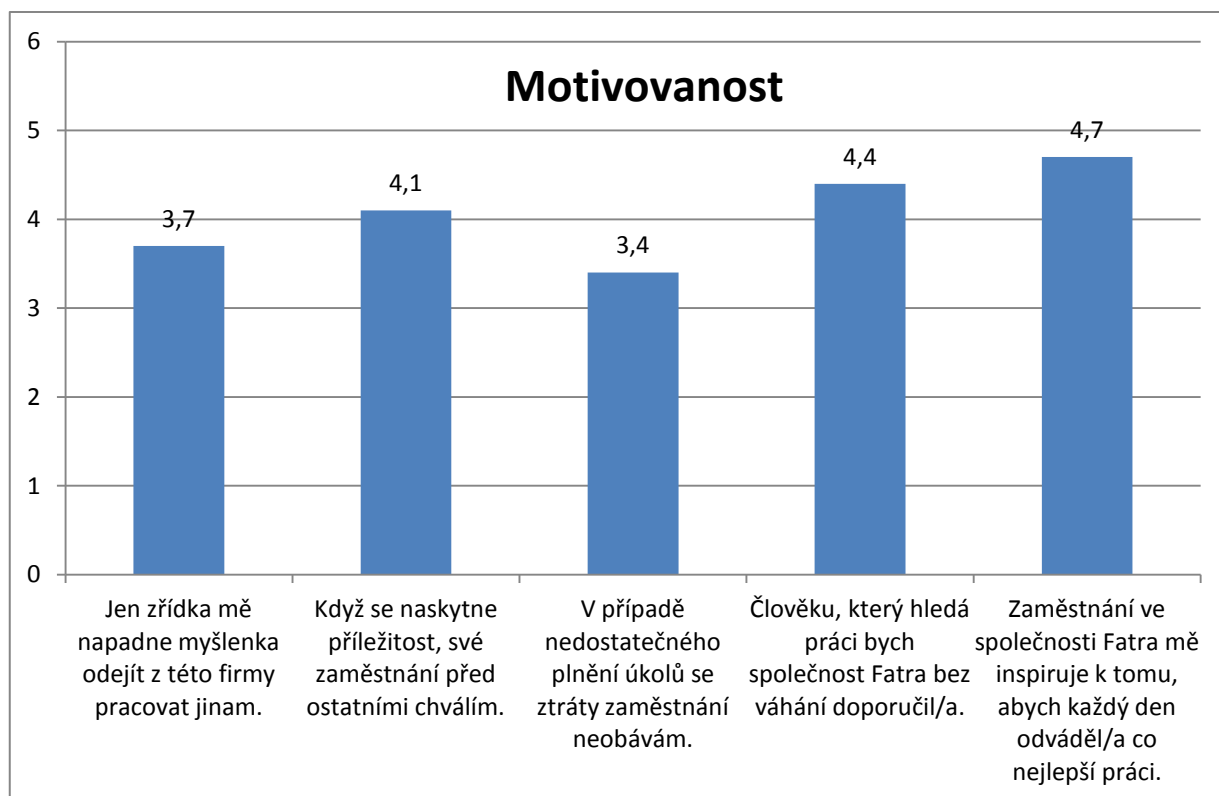


Obr. 8: Loajalita (vlastní tvorba)

Část o loajalitě měla za úkol zjistit to, jestli zaměstnanci mají zájem pracovat dál pro společnost Fatra a jsou tam spokojeni. Hned první otázka na spokojenost zaměstnanců ve firmě nedopadla příliš dobře, ovšem ze sociologického hlediska a z pozice, kterou respondenti vykonávají, se nedá předpokládat, že by jinde dopadl tento dotaz lépe. Zaměstnanci na tomto stupni nebývají většinou příliš spokojeni, za což může i jejich pocit podhodnocenosti, jak bylo ukázáno v první části. Zaměstnanci se nadprůměrně domnívají, že pracovat ve společnosti Fatra je lepší než pracovat v jiných společnostech v regionu. Toto zjištění je zajímavé zejména pokud si ho dáme do souvislosti s předchozí otázkou, kdy se zaměstnan-

ci domnívají, že nejsou tak dobře finančně ohodnoceni, jako v jiných firmách. Znamená to, že ač jsou nespokojeni s financemi, je lepší pracovat ve Fatře. Důvody k tomu mohou být různé od pracovního prostředí, lokace firmy až k větší jistotě zaměstnání. Další tři otázky byly na stejné téma a dosáhli vesměs pozitivních výsledků. Drtivá většina si dokáže představit, že ve společnosti Fatra bude pracovat za rok a hodně velká část i za tři roky. Zajímavé je, že velmi kladně dopadly i odpovědi na otázku setrvání ve Fatře do konce své pracovní kariéry. To je ovšem ve velké míře způsobeno tím, že přes 50% respondentů ve společnosti pracuje již přes 20 let a tudíž nemá tak daleko důchodovému věku. Index celkové loajality vyšel v tomto případě **4,37**. V minulém roce byl u této kategorie zaměstnanců na úrovni **4,32**, což je podobná hladina. I když se nedalo čekat během pouhého roku v této kategorii tak velký pohyb byly provedeny určité změny, které by loajalitu zaměstnanců měly upevnit. Byl zvýšen příspěvek na penzijní připojištění pro dlouhodobější zaměstnance o 100 Kč a nově byl zaveden také odměna při výročí 60 let 1 500 Kč.

6. Motivovanost

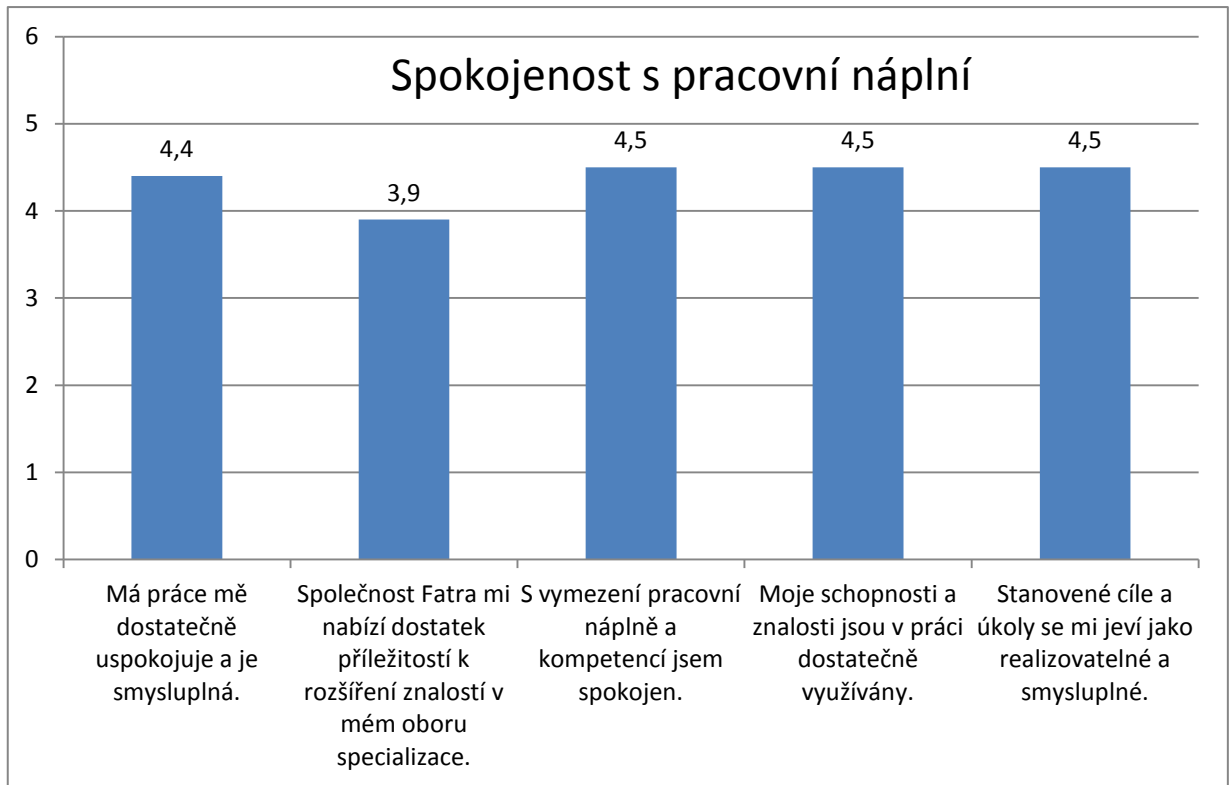


Obr. 9: Motivovanost (vlastní tvorba)

Tato oblast se zabývá motivovaností zaměstnanců, tomu jaký mají vztah ke svému zaměstnavateli a to jak působí neplnění úkolů na jejich psychiku. Nejvyšší sloupek vidíme u tvr-

zení, že zaměstnání zaměstnance inspiruje k tomu, aby každý den odváděli co nejlepší práci. Z toho je patrné, že v tomto ohledu motivace funguje dobře, jelikož jejím cílem je právě maximalizace výkonů. To, že pracují ve společnosti, která má dobrou image a vyrábí pro život potřebné výrobky, naznačují pozitivní odpovědi na otázku, zda by známým doporučili společnost Fatra. Je z toho jednoznačné, že pracovníci se za svou práci nestydí a naopak by ji navrhli i ostatním. V podobném duchu odpovídali i na tvrzení, že své zaměstnání před ostatními chválí. Tyto odpovědi korelují s odpovědí z předchozí kategorie, kdy se domnívají, že pracovat pro jejich zaměstnavatele je lepší než pro jiné firmy. Také mírně pozitivně zaměstnanci odpovídali na otázku, jak často je napadá myšlenka odchodu z firmy. To znamená, že o odchodu spíše neuvažují, což zase může způsobovat to, že přes polovinu jich pracuje na stejném místě již přes 20 let. Průměrných hodnot dosáhly odpovědi na tvrzení, zda se při nedostatečném plnění svých úkolů obávají o ztrátu zaměstnání. Tím pádem není příliš jasné, jak interpretovat tyto data. Dalo by se nejspíš říct, že zaměstnanci se o své zaměstnání přehnaně nebojí, ale také nemají nic jednoznačně jistého. Index motivovanosti je v tomto případě **4,07**, což je mírný nárůst v porovnání s minulým měřením, kdy byl **3,86**. Odůvodněním může být, že se Fatra v posledním roce zaměřila na zvyšování kvalifikací této kategorie dělníků. Konkrétně jim bylo umožněno zdarma si udělat řidičský průkaz skupina T, jelikož hodně z nich pracuje v logistice, což mohlo vést ke zlepšení motivace zaměstnanců.

7. Spokojenost s pracovní náplní



Obr. 10: Spokojenost s náplní práce (vlastní tvorba)

Poslední z kategorií, na které jsem se tázal, je spokojenost zaměstnanců s náplní práce. V této oblasti byly výsledky poměrně vysoké. Nejnižšího skóre dosáhlo tvrzení, že zaměstnavatel pracovníkům umožňuje dostatek příležitostí k rozšíření znalostí v jeho oboru, ale i přesto byl výsledek nadprůměrný. Tomuto tématu jsem se již věnoval v minulé otázce, kdy bylo zmíněno, že zaměstnancům nyní bylo umožněno získat další skupinu řídicího průkazu. Ostatní výsledky jsou víceméně konstantní. Všechny se pohybují na poměrně vysokých hodnotách. Můžeme tedy říct, že práce připadá zaměstnancům smysluplná a jsou spokojeni s její náplní. Dále cítí, že jejich schopnosti a znalosti jsou dostatečně využívány. A konečně také cíle se zdají realizovatelné a smysluplné. Index této oblasti dosáhl hodnoty **4,36**, což je podle očekávání stejné číslo jako u minulého výzkumu **4,32**, protože v této oblasti se neočekávají tak markantní skoky jako u jiných.

8. Zaměstnanecké výhody

Poslední otázka byla otevřená a zabývala se tím, jaké zaměstnanecké výhody či bonusy, které zatím nejsou poskytovány, by pracovníci uvítali. Jednoznačně nejčastějším požadavkem se stal 13. a 14. plat. Ten je pro zaměstnance největším hmotným motivem, který není

na seznamu výhod Fatry. Tuto odpověď si můžeme dát do spojitosti s další otázkou z dotazníku, kdy zaměstnanci uvádí, že nejsou spokojeni se mzdovým systémem v porovnání s jinými společnostmi regionu. Protože například společnost Barum 13. a 14. plat poskytuje. Další odpovědi zmíněné u této otázky byly:

- 13. a 14. plat
- Příspěvek na dopravu
- Příspěvek na sport a kulturu
- Stravenky
- Podnikovou školku pro děti zaměstnanců
- Podnikové rekreace

7.4.2 Vyhodnocení stanovených předpokladů

Předpoklady se víceméně potvrdily v tom, že opravdu největší nespokojenost panovala s finančními náležitostmi, což vyplývá téměř ze všech otázek týkajících se oblasti odměňování. Také podle předpokladů došlo oproti poslednímu šetření u této kategorie dělníků ke zlepšení, jelikož byly provedeny jisté kroky za tímto účelem. Tyto kroky jsou popsány u vyhodnocování dotazníku. Ovšem proti předpokladům se ukázalo, že spokojenost zaměstnanců s náplní práce je na to, že se jedná o dělnické profese, poměrně vysoká. Neprokázalo se ani, že by míra motivovanosti závisela na strachu ze ztráty zaměstnání, což je vidět na hodnocení otázky, zda se při nedostatečném plnění svých úkolů obávají o ztrátu zaměstnání, kde čísla vykazovaly pouze průměrné hodnoty.

7.5 Doporučení společnosti Fatra

V této části se pokusím na základě zjištěných informací dát společnosti doporučení na zlepšení současného stavu motivace.

Budu doporučení členit opět na čtyři zkoumané oblasti. V části odměňování jednoznačně nejnegativněji dopadla otázka na zaměstnanecké výhody a bonusy. Odpovědi na to co by zaměstnanci uvítaly, můžeme najít v poslední otevřené otázce, která je zaměřená právě na tuto oblast. Je pochopitelné, že dělníci jsou více orientováni spíše na hmotné podněty a tedy nejvíce žádanou odpovědí byl 13. a 14. plat. Může z toho tedy plynout, že pokud chce mít podnik spokojené zaměstnance, měl by přidat tuto položku do seznamu poskytovaných bonusů. Ovšem věc je komplikovanější v tom, že pokud společnost zavede 13. a 14. platy pro všechny zaměstnance, jichž je okolo 1000, stane se to pro ni značným nákladem, čímž

podstatně sníží své zisky. V případě, že by se rozhodlo vedení neinvestovat tak značnou částku do svých lidských zdrojů, mohlo by se zaměřit alespoň na další požadavky, které by nebyly tak finančně náročné. Například by se mohli orientovat 3. bod, který zaměstnanci žádali a začít jim poskytovat větší příspěvek na kulturu či sport, což by mohlo vést alespoň k dílčí spokojenosti pracovníků. V závislosti na otázku ohledně toho, jak výhody odpovídají potřebám zaměstnanců, by bylo možno doporučit jistou individualizaci této oblasti. Zaměstnanci by mohli mít na výběr z více výhod a sami by mohli rozhodnout, které se jim osobně lépe hodí a využijí je. Zarážející je ovšem to, že pracovníci berou 10% měsíční výkonovou prémii jako samozřejmost, čímž negují její motivační charakter. Možným řešením by bylo její citlivější udělování, což by ale mohlo zaměstnance negativně ovlivnit. Vesměs se dá, ale říct, že firma s hmotnou motivací pracuje poměrně dobře, jinak by se nemohlo stát, že taková spousta zaměstnanců v ní pracuje již přes 20 let. Nespokojené odpovědi z velké části plynou z postavení pracovníků, kde se dá čekat, že uspokojit jejich veškeré hmotné potřeby je nemožné.

U nehmotné části motivace bych zmínil pochvaly. I přesto, že v šetření dopadla otázka poměrně dobře. Jelikož udělování pochval jde určitě vždy udělat systematičtěji. A jelikož z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vědí, dle jakých kritérií jsou hodnoceni, doporučil bych při odpovídajícím plnění úkolů využívat pochval, jak jen to jde.

Co se týče oblastí loajality a motivovanosti, tak byly hodnoty poměrně vysoké. Problematická byla pouze otázka hodnotící spokojenost zaměstnanců, ovšem to jde ruku v ruce s odměňováním, čímž se vracíme k předchozímu bodu. Dá se předpokládat, že v případě uspokojení hmotných požadavků, by se okamžitě vyřešila i otázka spokojenost, což potvrzuje i to, že ostatní oblasti dopadly podstatně lépe než odměňování. V poslední řadě zmíním spokojenost s náplní práce. Tato oblast dopadla v průzkumu nad očekávání dobře, ale jedinou průměrnější hodnotu dosáhla otázka na zvyšování kvalifikace. Takže společnosti Fatra bych ještě doporučil provádět častější školení ke zvyšování znalostí a schopností svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato práce, jejíž název je Analýza hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců firmy Fatra se věnovala tomu, jak zaměstnance co nejlépe motivovat k maximálním možným výkonům. Cílem tedy bylo zjistit současný stav motivace ve společnosti, což bylo realizováno pomocí informací, které byly poskytnuty vedením firmy Fatry a dotazníkovým šetřením. Práce se dělí na dvě části teoretickou a praktickou.

V první části byly zpracovány dostupné zdroje o tomto tématu. Konkrétně se jednotlivých kapitoly věnovaly řízení lidských zdrojů, rozdílnostmi mezi motivem a stimulem, jednotlivým nejznámějším motivačním teoriím a samostatně byly také rozebrány hmotná a nehmotná motivace. Teoretická část měla tedy dát určité povědomí, o čem práce vlastně pojednává a jak různí autoři nahlízejí na toto téma.

Po vypracování teoretického základu k dané problematice se práce zabývala zejména autorem vybranou společností pro analýzu motivace. V praktické části byla tedy nejprve představena společnost Fatra. Byla zmíněna její historie, bylo rozebíráno to, co vyrábí a její organizační struktura. Předtím než se práce věnovala hlavní fázi jejího zkoumání, bylo nutné zdůvodnit vybranou cílovou skupinu pro tento výzkum. Touto skupinou se stali dělníci, kteří jsou ohodnoceni časovou mzdou, jelikož právě ti dopadli v posledním podobném šetření nejhůře. Dále bylo analyzováno, co v současné době z hmotných a nehmotných motivů společnost Fatra nabízí. Při samotném dotazníkovém byly otázky rozděleny do čtyř kategorií, se kterými měla firma největší potíže. Těmito oblastmi bylo odměňování, loajalita, motivovanost a spokojenost s pracovní náplní. Tyto kategorie pak byly zvlášť zkoumány a bylo zjišťováno, jaký názor na dané téma mají zaměstnanci. Také bylo analyzováno, zda v dané oblasti došlo oproti předchozímu šetření k nějakému progresu a pokud ano tak z jakého důvodu.

V poslední části jsou na základě zjištěných skutečností dávány společnosti Fatra jistá doporučení, která by vedla ke zlepšení stavu. Tam bylo firmě doporučeno, co se hmotné motivace týče zavedení 13. a 14. platu a v případě velké finanční náročnosti alespoň instalaci různých příspěvků na kulturu a sport. V nehmotné motivaci častější udělování pochval a zvyšování kvalifikace jejich zaměstnanců.

Tato práce mě obohatila v tom smyslu, že jsem si poprvé zkusil sepsat dílo takového rozsahu. Navíc jsem se naučil, jak se zpracovává dotazníkové šetření a v neposlední řadě jsem získal povědomí o tom, jak funguje personalistika ve velké společnosti, jako je Fatra.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BLANCHARD, Kenneth, 1996. *Minutový manažer aneb pochopte svůj problém*. 1. vyd. Frýdek-Místek: Alpress, 96 s. ISBN 8085975920.
- CANGELOSI, James S, 2006. *Strategie řízení třídy: jak získat a udržet spolupráci žáků při výuce*. Praha: Portál, 289 s. ISBN 8073671182.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, viii, 121 s. ISBN 8072263862.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6
- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 270 s. ISBN 8020005927.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PORVAZNÍK, Ján, 2007. *Celostný manažment: piliere kompetentnosti v manažmente*. 3., preprac. a dopl. vyd. Bratislava: Poradca podnikateľa, 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

SITNÁ, Dagmar, 2009. *Metody aktivního vyučování: spolupráce žáků ve skupinách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 150 s. ISBN 978-80-7367-246-1.

INTERNETOVÉ ZDROJE

CMS. *Fatra* [online]. 2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: www.fatra.cz

Maslowova pyramida potřeb. In: *Virtual magazine* [online]. 2009 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://vm.oborsky.cz/indexe918.html?q=obsah/maslowova-pyramida-potreb>

OSTATNÍ ZDROJE

FATRA. *Informační balík Fatra, a. s.* Napajedla, 2012

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Maslowova teorie potřeb (Virtual magazine).....	24
Obr. 2: Organizační struktura (Informační balík Fatra, a.s.)	40
Obr. 3: Návrh dotazníků (vlastní tvorba)	45
Obr. 4: Pohlaví respondentů (vlastní tvorba).....	46
Obr. 5: Počet odpracovaných let (vlastní tvorba)	46
Obr. 6: Odměňování – 1. část (vlastní tvorba).....	47
Obr. 7: Odměňování – 2. část (vlastní tvorba).....	48
Obr. 8: Loajalita (vlastní tvorba)	49
Obr. 9: Motivovanost (vlastní tvorba)	50
Obr. 10: Spokojenost s náplní práce (vlastní tvorba).....	52

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Dotazník

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13) Odměňování je prováděno systematicky v závislosti na výkonech a jeví se mi jako spravedlivé a objektivní. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14) Můj pracovní výkon se bezprostředně odráží ve výši mojí mzdy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15) Dokážu si představit, že ve společnosti Fatra budu pracovat ještě za 3 roky. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16) V případě nedostatečného plnění úkolů se ztráty zaměstnání neobávám. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17) S vymezení pracovní náplně a kompetencí jsem spokojen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18) Zaměstnanecké výhody, které nám Fatra poskytuje, odpovídají mým potřebám. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19) Ve společnosti Fatra jsou zaměstnanci oceňováni a odměňováni na základě jejich přínosu pro firmu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20) Dokážu si představit, že ve společnosti Fatra budu pracovat do konce své pracovní kariéry. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21) Člověku, který hledá práci bych společnost Fatra bez váhání doporučil/a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22) Moje schopnosti a znalosti jsou v práci dostatečně využívány. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23) Měřítka podle, kterých přímý nadřízený hodnotí můj výkon, jsou mi dobře známy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24) Měsíční prémii (10%) považuji za samozřejmou součást mzdy. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25) Dokážu si představit, že ve společnosti Fatra budu pracovat ještě za rok. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26) Zaměstnání ve společnosti Fatra mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27) Stanovené cíle a úkoly se mi jeví jako realizovatelné a smysluplné. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28) Za moje úspěchy (výkony) se mi dostává přiměřeného uznání (např. pochvala vedoucího). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29) V porovnání se svými spolupracovníky dostávám spravedlivou a odpovídající mzdu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

V poslední části mého dotazníku bych se Vás chtěl zeptat jen na jednu otevřenou otázku.

30) Jaké zaměstnanecké výhody, které v současné době nejsou nabízeny společností Fatra, byste uvítal?

.....

.....

.....

Ještě jednou Vám mnohokrát děkuji za pomoc, kterou jste mi poskytli tím, že jste věnovali svou ochotu a čas k vyplnění dotazníku. S přáním hezkého zbytku dne

Oldřich Kašík