

**Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců
společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu
FATRA prostřednictvím tvorby motivačního
programu**

Bc. Kateřina Chromá

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Na této stránce je v tištěné verzi oficiální zadání diplomové práce – výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Abstrakt

Diplomová práce vychází z teoretických poznatků o řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblast pracovní motivace a stimulace. Celá řada teorií pracovní motivace detailně analyzuje podmínky a příčiny pracovního jednání a zdůrazňuje význam motivace pro efektivitu práce.

Analýza současného stavu motivačního klimatu ve společnosti ALIACHEM a. s., odštěpném závodu FATRA následně odkrývá aktuální projektové příležitosti. Nosnou část při mapování situace v podniku tvoří dotazníkové šetření, na jehož vyhodnocení jsou použity vybrané statistické metody – vážený aritmetický průměr a shluková analýza. Získané poznatky odhalují ty oblasti pracovní motivace, ve kterých je potřeba přijmout opatření vedoucí k jejich zlepšení.

Projektová část diplomové práce definuje návrh motivačního programu společnosti, který představuje ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů a usiluje o aktivní ovlivnění pracovního jednání a upevnění pozitivních postojů zaměstnanců.

Abstract

The thesis is primarily based on theoretical knowledge of human resource (HR) management, focused on work motivation and stimulation area. A number of work motivation theories describe in details the conditions and factors of work behaviour and emphasizes the importance of motivation for the work effectiveness.

The following analysis of current motivational climate of the ALIACHEM company, FATRA division, uncovers the existing project opportunities. The key part of current situation mapping is made of employees' survey, which has been analysed through selected statistical methods – weighted average and cluster analysis. The outputs gathered uncover areas of work motivation, which need some measures to be taken.

The project part of the thesis defines the motivational program proposal, which consists in a complex set of HR measures with the aim to influence the work behaviour and to reinforce positive work attitude of employees.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při vedení diplomové práce, paní Ing. Věře Cimflové, ředitelce personálního úseku společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA, za poskytnutí praktických informací z činnosti společnosti, a panu Ing. Lukáši Hájkovi za doplňkové odborné konzultace.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	8
CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	12
1.1 Pojetí lidských zdrojů.....	12
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2.1 Oblasti a zaměření řízení lidských zdrojů	13
1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	15
1.3 Vymezení problematiky motivace a stimulace.....	15
1.3.1 Vymezení pojmu motivace	16
1.3.2 Stimulace a její význam pro motivaci člověka v práci.....	17
1.3.3 Zdroje motivace	20
1.3.4 Motivační proces.....	21
1.4 Pracovní jednání a motivace.....	21
1.4.1 Teorie motivace pracovního jednání.....	25
Teorie motivace zaměřené na obsah.....	26
Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu.....	31
Teorie zaměřené na speciální účely.....	33
1.4.2 Moderní teorie motivace.....	34
Teorie aktuálních zájmů.....	34
Kuhlova volní teorie	34
1.4.3 Základní poznatky motivačních teorií.....	34
1.5 Motivační program podniku	35
1.5.1 Závažné skutečnosti zahrnuté v motivačním programu	36
1.5.2 Postup tvorby motivačního programu	37
1.5.3 Uplatnění motivačních programů.....	38
1.6 Metody na zjištění úrovně pracovní motivace.....	38
1.6.1 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků.....	39
1.7 Shluková analýza (Cluster Analysis)	39
1.8 Shrnutí teoretické části	41
II. PRAKTICKÁ ČÁST	43
2 ANALYTICKÁ ČÁST	44
2.1 Historický vývoj společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA	44
2.2 Představení společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA	45
2.2.1 Poslání společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA.....	47
2.2.2 Filosofie společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA	47
2.2.3 Cíle společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA.....	48
2.2.4 Systém řízení kvality	48
2.2.5 Zařazení ALIACHEM a. s., o. z. FATRA do odvětví a jeho konkurenční postavení na trhu	49
2.2.6 Finanční situace společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA	49
2.2.7 Začlenění o. z. FATRA do organizační struktury ALIACHEM a. s.....	51

2.3	Stanovení hypotéz diplomové práce	51
2.4	Řízení lidských zdrojů v o. z. FATRA	51
2.4.1	Zaměstnanci společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA	53
2.4.2	Odměňování zaměstnanců	55
2.4.3	Péče o zaměstnance	58
2.4.4	Pracovní prostředí	60
2.4.5	Hodnocení zaměstnanců	61
2.4.6	Systém vzdělávání zaměstnanců	63
	<i>Adaptační proces</i>	63
	<i>Profesní příprava zaměstnanců</i>	64
2.4.7	Vnitropodniková komunikace	66
2.4.8	Postihy zaměstnanců	67
2.5	Metodika analýzy motivátorů	67
2.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	68
2.6.1	Vyhodnocení první části dotazníku	68
2.6.2	Vyhodnocení druhé a třetí části dotazníku (analýza spokojenosti pracovníků)	71
	<i>Vyhodnocení v kategorii dělnických profesí</i>	72
	<i>Vyhodnocení v kategorii THP</i>	74
2.6.3	Vyhodnocení čtvrté části dotazníku	76
	<i>Vyhodnocení v kategorii dělnických profesí</i>	77
	<i>Vyhodnocení v kategorii THP</i>	79
2.7	SWOT analýza řízení lidských zdrojů o. z. FATRA	82
2.8	Ověření hypotéz	83
3	PROJEKTOVÁ ČÁST	84
3.1	Diagnóza projektu	84
3.2	Vymezení aktuálních projektových příležitostí	86
3.3	Zdůvodnění a časové vymezení projektu	86
3.3.1	Přípravná fáze projektu	86
	<i>Zdůvodnění projektu</i>	87
	<i>Význam projektu</i>	87
	<i>Hlavní cíl projektu</i>	87
	<i>Kritéria úspěchu projektu</i>	87
	<i>Omezení projektu</i>	87
	<i>Časový harmonogram prací</i>	88
3.3.2	Realizační fáze projektu	89
3.4	Návrh motivačního programu podniku	89
3.4.1	Odměňování zaměstnanců	90
	<i>Poskytování nepeněžních příjmů</i>	90
	<i>Pohyblivá složka odměny</i>	91
	<i>Gainsharing</i>	92
3.4.2	Hodnocení zaměstnanců	92
3.4.3	Vnitropodniková komunikace	95
	<i>Firemní noviny</i>	96
	<i>Nástěnky</i>	96
	<i>Schránky pro zaměstnance</i>	96
	<i>Konzultační hodiny nadřízeného</i>	97

3.4.4	Vztah nadřízený – podřízený	97
3.5	Teoretické a praktické přínosy projektu.....	98
3.5.1	Teoretické přínosy projektu	98
3.5.2	Praktické přínosy projektu	99
3.6	Ekonomické vyhodnocení projektu.....	99
3.7	Rizika projektu.....	100
ZÁVĚR		102
SUMMARY		104
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		106
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		109
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		110
SEZNAM TABULEK		112
SEZNAM PŘÍLOH.....		113

ÚVOD

Lidský potenciál je jedním z nejdůležitějších faktorů určujících výkonnost podniku, a proto je potřeba věnovat mu náležitou pozornost. Zaměstnanci mohou disponovat schopnostmi a vyspělou technikou, avšak nemusí podávat požadovaný výkon, jestliže nemají chuť a vůli pracovat. Důležitým prvkem výkonu zaměstnanců je motivace. Právě motivace by měla zabezpečit, že zaměstnanci budou chtít pracovat a podávat co nejlepší výkon ne proto, že se to od nich požaduje, ale proto, že to sami chtějí.

Díky kvalitní motivaci práce přináší zaměstnancům nejen zajištění existenčních potřeb, ale i radost a vnitřní uspokojení. Zaměstnanci jsou živé lidské bytosti, které mají svá přání a osobní cíle, a ty by se měl každý podnik snažit poznávat a pak je transformovat do motivačních faktorů, které se budou využívat v denní praxi. Motivace tak přinese podniku užitek v podobě spokojeného a výkonného personálu, který při práci najde uspokojení vlastních potřeb a zároveň bude přispívat k plnění cílů podniku. Motivace zajišťuje identifikaci zaměstnanců se svými pracovními úkoly a ztotožnění svých osobních cílů s cíly podnikovými a pozitivní vztah k podniku.

Největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců mají manažeři. Důležitými oblastmi jsou jejich schopnosti jednat se zaměstnanci a odměňovat je spravedlivě, poskytovat jim za dobrou práci uznání, vytvářet příznivé pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce a vytvářet týmovou atmosféru.

Motivace zaměstnanců bývá často omezena pouze na finanční pobídky, cílové odměny a prémie. Naneštěstí tím úvahy o motivaci často končí. Hmotné ohodnocení má pro zaměstnance sice stále velký význam, nemá však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení a je často brzy vnímáno jako samozřejmý nárok. Pokud je motivační systém podniku vystavěn pouze na hmotných pobídkách, není zpravidla příliš účinný. Potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy a také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou též velmi silnými motivačními faktory.

Co ovšem motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Jednoduchý návod, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance, neexistuje. Každý má své jedinečné motivační faktory a úkolem manažera je tyto faktory nalézt. Nalezení motivačních faktorů nemusí být zdaleka jednoduché. Manažer proto musí navodit situaci, ze které by jasně vyplynulo, jaké jsou hlavní motivační faktory každého zaměstnance.

Motivace zaměstnanců patří k nejvýznamnějším podmínkám zvyšování efektivnosti pracovního výkonu jednotlivce a týmu. Schopnost motivovat zaměstnance lze považovat za nejnáročnější zručnost v oblasti řízení a rozvoje lidského potenciálu. Ovlivňování individuálních vnitřních motivačních procesů lidí je potřebné vnímat jako nepřetržitý a komplikovaný proces vycházející z vize, poslání, filozofie a strategických cílů podniku.

Návrh a zavedení účinného, ekonomicky efektivního motivačního programu je jednou z klíčových úloh každého podniku. Motivační program je nástrojem účelného působení na změnu pracovního jednání s cílem zvýšit pracovní výkonnost zaměstnanců a tím i růst celkové efektivnosti podniku. Vypracování a realizace motivačního programu představuje ve své podstatě investici podniku do lidského potenciálu. Podnik tak usiluje prostřednictvím vyšší spokojenosti svých zaměstnanců a zlepšení jejich postojů k práci o dosažení dalších efektů, které se projeví přímo v hospodářských výsledcích podniku.

Z výše uvedených ideí vyplývá adekvátnost významu vybraného tématu diplomové práce. Společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA, pro který je diplomová práce zpracovávána, představuje jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v regionu. Předpokládám, že diplomová práce přinese odštěpnému závodu FATRA celou řadu nových podnětů a zajímavých návrhů na zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracovat návrh motivačního programu společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA, který by představoval ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, usiloval by o aktivní ovlivnění pracovního jednání a upevnění pozitivních postojů zaměstnanců.

Vybrané teorie pracovní motivace poskytnou rámec pro analytickou část diplomové práce a pro návrh vlastního projektového řešení. Přínosem literárních pramenů bude řada poznatků o vnějších i vnitřních pohnutkách v pracovním jednání zaměstnanců.

Při mapování současného stavu motivačního klimatu v podniku bude využito několik metod – pozorování, nestandardizovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Dílčím cílem je tedy poznat potřeby zaměstnanců z hlediska spokojenosti a důležitosti na základě dotazníkového šetření. Dotazníky budou vyhodnoceny pomocí váženého aritmetického průměru a metodou vícerozměrné statistiky – shlukovou analýzou.

Syntézou teoretických poznatků a výstupů analýzy budou identifikována kritická místa pracovní motivace a definována diagnóza projektu. Projektové řešení bude zahrnovat návrh motivačního programu podniku včetně časového harmonogramu, ekonomického zhodnocení, definice rizik a posouzení přínosů projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAM

1.1 Pojetí lidských zdrojů

Lidské zdroje představují pravděpodobně nejvzácnější interní zdroj, protože jsou životadárnou silou organizace. Poskytují potřebné znalosti, dovednosti a aktivity, které vytvářejí a udržují prosperitu organizací. Chce-li společnost dosahovat vytčených cílů, pak musí získávat a udržovat potřebné pracovníky [5].

Jestliže se má podnik chovat jako „živý organismus“, musí v centru pozornosti stát člověk. Všechny moderní metody a nástroje (KANBAN, KAIZEN, JIT, Lean Production aj.) souvisí s lidmi, kteří jsou jejich hlavními prosazovateli. Také efektivní zavedení a využívání nejnovějších technických prostředků závisí především na lidech. Čím progresivnější technika se v podniku využívá, tím větší význam získává právě personál, protože využití zařízení stoupá úměrně s jeho kvalifikací. Kvalifikovaní pracovníci však představují na druhé straně i potenciál strategické pružnosti, tj. lepší reakceschopnost a adaptabilitnost podniku na technický pokrok a požadavky trhu [10].

1.2 Řízení lidských zdrojů

Gregar [6] konstatuje, že řízení lidských zdrojů je v moderně řízeném podniku vnímáno jako významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku v podmínkách globálního a liberálního trhu.

Synek [18] ve své práci uvádí, že má – li být podnik úspěšný a splnit cíle, které zabezpečí jeho úspěšné fungování v ekonomické soutěži, je třeba, aby jeden z rozhodujících výrobních faktorů zabezpečující kvalitu jeho činnosti a dynamiku jeho rozvoje, kterým je kvalitní a efektivní práce ve všech oblastech činností firmy, byl na vysoké úrovni. Kvalitní a výkonný personál (lidské zdroje) musí být na takové úrovni, která splnění cílů zabezpečuje. Kvalita řízení lidských zdrojů se proto stává jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného fungování firmy.

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak zabezpečení kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Ve zjednodušené podobě je možno základní cíl personální práce charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle podniku. Je to především „personální potenciál“ daný schopnostmi, intelektem, mírou předvídativosti, schopností adaptace a úrovní motivace, tj. mírou ochoty

využít svých schopností v požadované intenzitě k tomu, aby se v ekonomicky náročném prostředí podařilo realizovat změny nutné k udržení ekonomické pozice, případně k ekonomické expanzi.

Hlavní úloha personálního řízení je vymezena jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku i požadavky pracovníků. Kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský potenciál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu a jeho utváření vyžaduje uplatnění strategických principů při jeho formování [18].

1.2.1 Oblasti a zaměření řízení lidských zdrojů

Hlavním obsahem personálního řízení jsou následující oblasti:

- *Personální politika*, která je zaměřena na přijímání a rozmisťování pracovníků, rozvoj osobnosti a seberealizaci pracovníků v pracovním procesu, diagnostikování a využívání potenciálu pracovníků a vytváření příznivých pracovních podmínek, hodnocení a odměňování zaměstnanců za kvalitu a pracovní výkonnost.
- *Sociální politika* zaměřená na vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní uspokojení zaměstnanců. Sociální politika obsahuje i poskytování sociální pomoci a řešení sociálních problémů v organizaci.
- *Vedení lidí* se zaměřením na ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců.

Konkrétní realizace jednotlivých personálních činností je ve značné míře ovlivněna jednak vnějšími faktory (aktuální situace na trhu pracovních sil, závazné normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců – Zákoník práce), tak i vnitřními faktory (základní principy podnikové politiky a personální politiky).

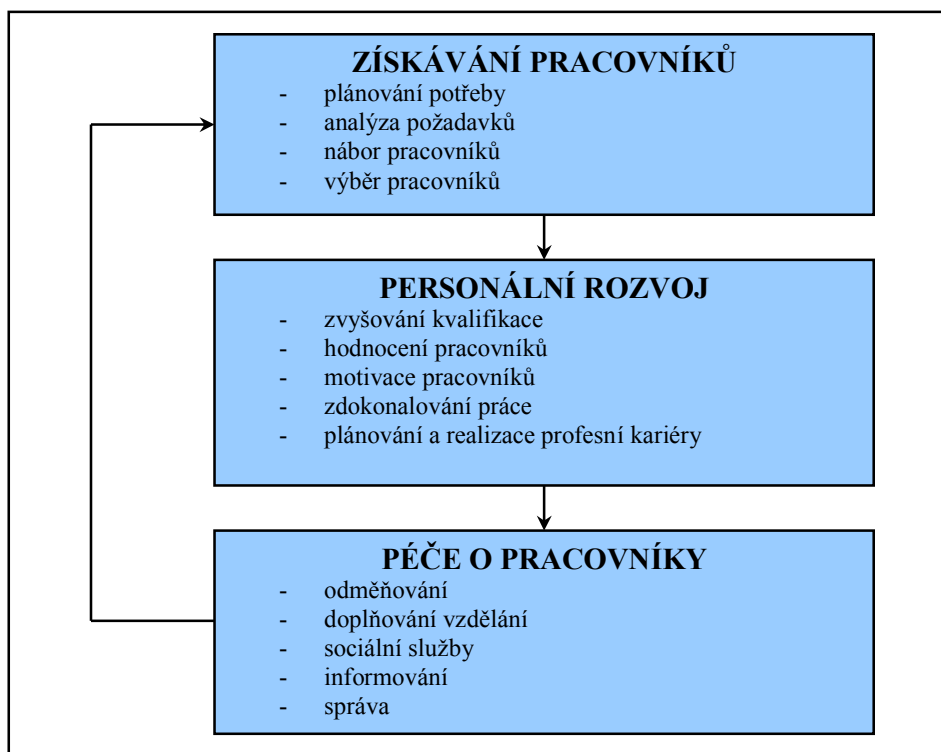
Podniková politika obsahuje výpovědi o základních a dlouhodobých cílech podniku a způsobech jejich dosažení. Tyto cíle jsou orientovány zejména na postavení podniku v daném odvětví, na stanovení dlouhodobých podnikatelských cílů, předpokládaných výnosů a způsobů jejich užití, na vztahu podniku ke společnosti a na poměru k pracovníkům podniku.

Nedílnou součástí podnikové politiky je i personální politika. Ta určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek a představuje i zásady a způsoby jejich realizace. Důležité je, aby byly všeobecně známy všem řídicím a řadovým pracovníkům

podniku. Jejich důkladná znalost a důsledné dodržování v každodenní personální práci zvyšuje objektivitu, důvěryhodnost i motivační účinnost všech pracovníků.

Sociální politika podniku vyjadřuje cíle sociální práce, zásady a způsoby její realizace uvnitř podniku i její vazby na sociální politiku uskutečňovanou státem, resp. některými zaměstnaneckými organizacemi (odborovými svazy).

Sociální práce je souhrnem specifických opatření a činností zaměřených na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších okolností pracovního zařazení. Vytváří podmínky pro stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a s podnikem. Úroveň péče o člověka je i důležitým měřítkem kulturní úrovně daného podniku a politické, kulturní, ekonomické a sociální vyspělosti celé společnosti.



Obr. 1. Rozhodující aktivity personálního řízení [2]

Personální management zajišťuje plnění úkolů ve spolupráci s liniovými manažery a v souladu se strategickými cíli podniku. Jde o následující činnosti:

- *koncepční* – odpovědnost za vypracování a aktualizaci personální a sociální politiky,
- *plánovací* – odpovědnost za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje podniku,

- *řídící a koordinační* – stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů celého systému personálního řízení (např. formou směrnic) a koordinace jejich plnění,
- *metodická* – poskytování návodů a metodických doporučení (adaptační plány a programy, systémy hodnocení),
- *informační* – vytvoření a zajišťování informačního systému,
- *poradenská*,
- *výzkumná a expertizní* – názory a postoje pracovníků, míra pracovní spokojenosti, vývojové tendence, posuzování účinnosti systémů odměňování, hodnocení náročnosti jednotlivých pracovních činností atd. [11].

1.2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong [1] formuluje strategické řízení lidských zdrojů jako přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů lze považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí a tvoří součást strategického úsilí managementu podniku. Strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikové strategie. Strategická schopnost firmy – dosáhnout trvalé konkurenční výhody – závisí na schopnostech jejich zdrojů, a lidé nepochybně tvoří hlavní zdroj.

1.3 Vymezení problematiky motivace a stimulace

Činnost člověka, jeho poznání a prožívání ovlivňuje množství vnějších a vnitřních podnětů, které na něho neustále doléhají. Informují ho o stavu organismu a také o prostředí, ve kterém se nachází. Člověk je ve vztahu ke skutečnosti vždy činný, vždy sleduje nějaké cíle, ať již krátkodobé nebo perspektivní. Různé podněty, které na něj doléhají, mají proto pro něho různou závažnost. Člověk je hodnotí, na některé upírá pozornost, jiné odmítá, další si ani neuvědomuje. Provádí z nich výběr podle toho, jakým směrem je zaměřen. Tento výběr není náhodný, je závislý na vnitřních podmínkách (na tělesném stavu, na duševním rozpoložení) a také na cílech, přáních, tužbách nebo úmyslech člověka.

1.3.1 Vymezení pojmu motivace

Bedrnová, Nový [2], [3] uvádějí následující definici motivace: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka.“

Další definici motivace formulují Donnelly, Gibson, Ivancevich [5] takto: „Motivace je definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“

Růžička, Mayerová [11] definují motivaci následovně: „Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.“

Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle, proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly. To tedy znamená, že pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvádí. Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle. Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují motiv a stimul. K činnosti, kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký, z jeho hlediska závažný popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv (pohnutka) jednání člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Motiv se tedy jeví jako důvod jednání člověka. Pro člověka je charakteristické, že jedná převážně na základě motivů, které si uvědomuje. Může o motivech svého jednání uvažovat, hodnotit je, přijímat je nebo je odmítat. Mnohé

nevhodné jednání člověka bývá podníceno motivy nedostatečně ujasněnými či málo promyšlenými.

Na jednání člověka zpravidla nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. V důsledku toho může docházet k zdůrazněnému jednání, jestliže se motivy navzájem doplňují. Může však také docházet k narušování jednání, jestliže motivy směřují k odlišným cílům.

Znalost motivů umožňuje pochopit jednání člověka. Člověk jedná z důvodů, ze svého hlediska přiměřených a dostačujících. Porozumět jeho jednání znamená poznat jeho přístup k situaci, odhalit jeho motivy [2], [3].

1.3.2 Stimulace a její význam pro motivaci člověka v práci

V řízení pracovníků a pracovních skupin je nutno vytyčování cílů u pracovníků aktivně formovat. To zahrnuje vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka motivačně závažné, tzn. mají stimulující účinek.

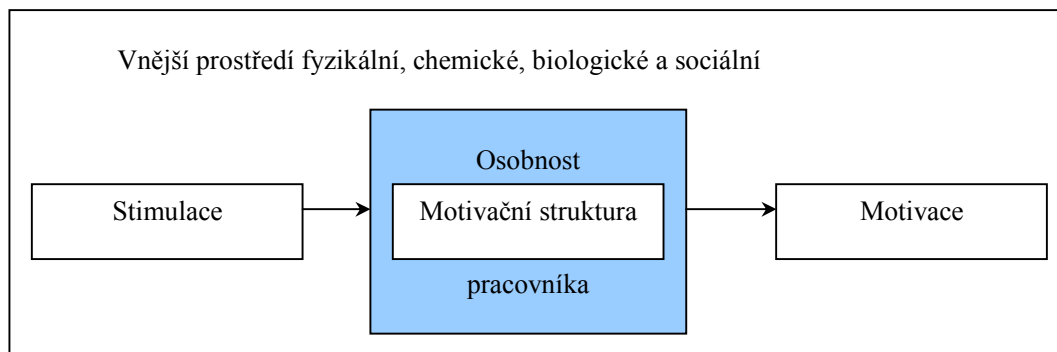
Bedrnová, Nový [2], [3] definují stimulaci následovně: „Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“

Motiv představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností; znakem motivu je odpověď na tuto změnu.

Stimulace je proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka. Uvědoměním si vztahu mezi stimulem (vnější podnět, který přichází z okolí) a potřebou vzniká motiv.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění [2], [3].

Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo ji omezit. Stimulace působí na motivaci pracovního jednání člověka nepřímo – tzn. vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka [11].



Obr. 2. Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace [2]

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru. A je třeba si uvědomit, že stimulace není jednorázový akt, ale že musí probíhat stále.

Variabilita stimulačních prostředků je široká. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Bedrnová, Nový [2] uvádějí následující přehled základních prostředků stimulace, které působí v podniku:

- *Hmotná odměna* – bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny.
- *Obsah práce* – v motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Mezi apely, jimiž působí obsah práce patří: apel na samostatnost, autonomii; apel na koncepční řešení; apel na systematické myšlení; apel hrdosti na práci; apel hrdosti na vlastní schopnosti; apel na prestiž; apel na sebezvoj; apel sebekontroly; apel moci; apel estetický; apel společenský; apel péče o druhé lidi; apel péče o přírodu; apel jistoty a perspektivnosti jistot a další. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být pomáhat pracovníkům nalézt jejich účinný apel, patřičně ho zvýraznit a dále jej rozvíjet.
- *Povzbuzování pracovníků (neformální hodnocení)* – neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je

podávána konkrétně, a to v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití.

- *Atmosféra pracovní skupiny* – výrazné stimulační účinky v sobě obsahují také všechny sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat, má však možnost působit na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi ním a skupinou vytvořil vztah důvěry.
- *Pracovní podmínky a režim práce* – platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu v důsledku menší únavy a lepší pracovní pohody, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Péčí o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.
- *Identifikace s prací, profesí a podnikem* – identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.
- *Externí stimulační faktory* – jde o celkovou image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je demotivující. Svůj vliv má také politická situace a mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoliv jen pracovního, okolí.

1.3.3 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový [2], [3] ve své práci uvádějí, že motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které se shrnují pod názvem zdroje motivace. Tyto zdroje motivace jsou velmi členité. Mezi základní patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

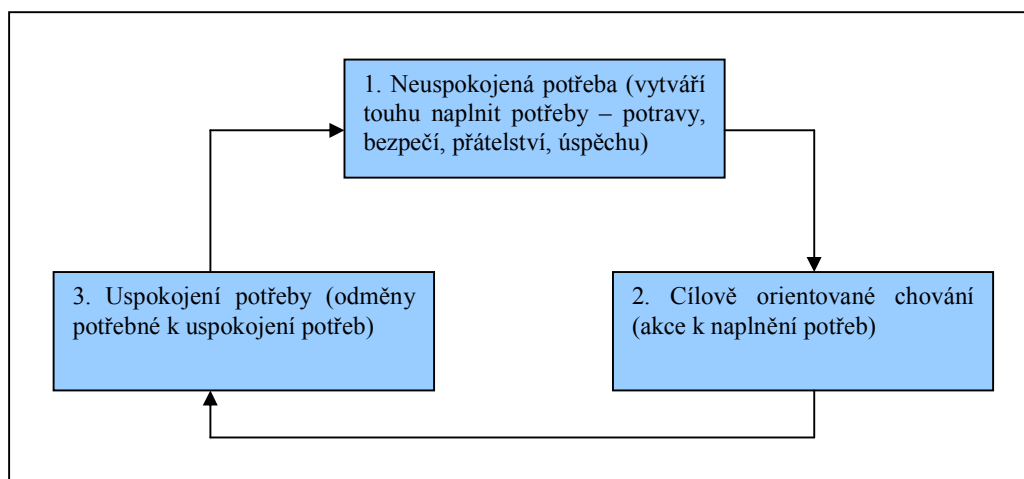
- *Potřeba* – potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Musí jíst, pít, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého. Potřeby mají v podstatě tuto posloupnost: biologické potřeby, potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty, potřeby osobního rozvoje.
- *Návyky* – jako návyk se označuje opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony (osobní hygiena, stravování, studijní a pracovní oblasti, aktivity realizovatelné ve volném čase). Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již zkoušeným a osvojeným způsobem. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky označujeme jako zlozvyky. Některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako třeba závislost na alkoholu či drogách, záliba ve lhaní apod.
- *Zájmy* – zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládání předmětu zájmu. Tato okolnost je významná při volbě povolání, v učení, při naplňování volného času. Určuje kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. Předmětem zájmů mohou být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby. Zájmy je možno třídit různým způsobem. Zpravidla se uvádějí zájmy umělecké, lingvistické, vědecké a poznávací, rukodělné, obchodně ekonomické, sociální, zájmy o přírodu, sportovní, sběratelské.
- *Ideály a hodnoty* - společenské působení na člověka usiluje o to, aby si osvojil morální měřítko, morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Z toho vyplývají ideály a hodnoty člověka. Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvlášť cení a čeho se mu případně nedostává. Hodnotu je možno vymezit jako něco

žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Obsahem hodnotového systému je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. To závisí na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života člověka, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů.

1.3.4 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní [5].



Obr. 3. Proces motivace [5]

1.4 Pracovní jednání a motivace

Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou. Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování,

který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty [2], [3].

Mayerová, Růžička [11] uvádějí následující definici pracovní motivace: „Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko. Motivace člověka k práci vyjadřuje jeho celkový přístup k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“

V psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzv. motivace intrinsická,
- motivy, které naopak leží mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická.

K intrinsickým motivům práce patří:

- potřeba činnosti vůbec,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K extrinsickým motivům práce patří:

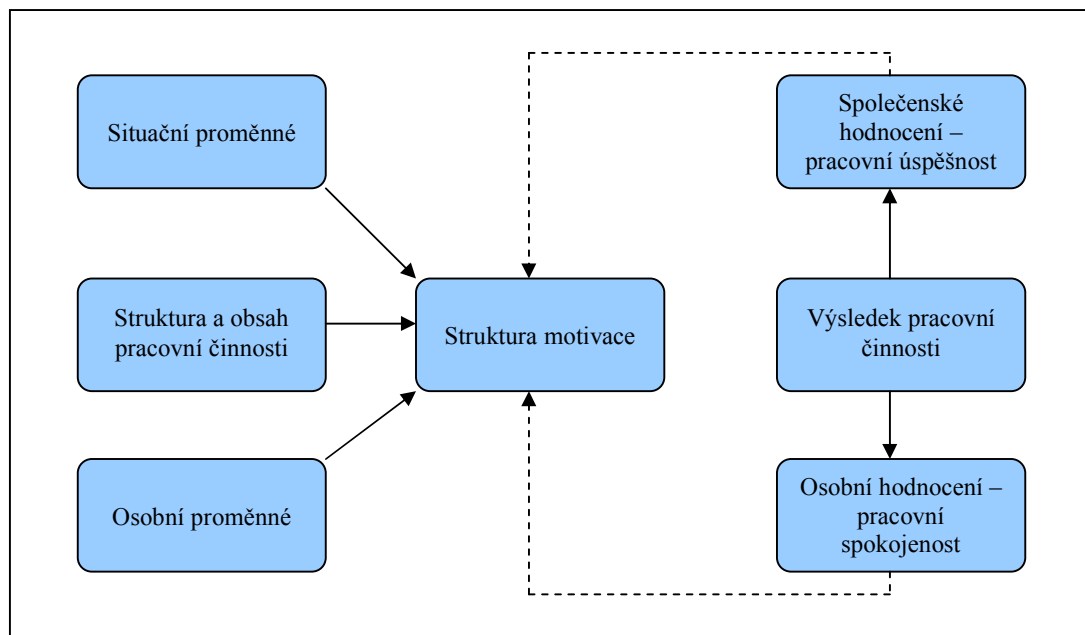
- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, je možné přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu),

- motivy podporující – vytvářejí podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti),
- motivy potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti).

Jedná se o členění situační. Stejný motiv může mít za různých okolností a u různých pracovníků rozdílný význam. Rozmanitost působících skutečností znázorňuje obrázek (Obr. 4).



Obr. 4. Schématické znázornění motivace pracovního jednání [3]

Vztah člověka k práci se používá k vyjádření toho, jak člověk vzhledem k sobě a celé společnosti hodnotí vykonávanou pracovní činnost, jaké místo zaujímá v jeho jednání a prožívání. Člověk je závislý na společenském prostředí, ve kterém vyrůstá a žije a je ovlivněn výchovou, životními zkušenostmi, společenským postavením, životními plány a aspiracemi, ale také celkovým společenským působením a veřejným míněním.

Výklad pracovní motivace vychází z následujících obecných předpokladů:

- práce je součástí lidské podstaty,
- práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka,
- pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti,

- práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny.

Rozbor motivace pracovního jednání se opírá o poznání pracovních postojů a pracovní morálky. Tyto postoje a morálka shrnují osobní znaky a projevy člověka, které dokládají některé stránky motivace jeho pracovního jednání.

Bedrnová, Nový [2], [3] uvádějí definici pracovních postojů: „Pracovní postoje vystupují do popředí při každém pokusu posoudit pracovníka a označit jeho pracovní vlastnosti. Projevují se v soustavě relativně stálých kladných nebo záporných hodnotících soudů a přístupů, citových vztahů a tendencí jednat nebo reagovat individuálně specifickým způsobem na vše, co se vztahuje k práci a k pracovnímu zařazení.“

Postoje, které příznivě ovlivňují pracovní jednání, se projevují v různých oblastech. Je to především:

- celková připravenost nebo ochota pracovníka zvládnout úkol v plném rozsahu,
- aktivní podílení se na činnosti pracovní skupiny,
- vědomí podílení se na uskutečňování významného úkolu,
- subjektivně kladně hodnocené postavení pracovníka v pracovní skupině a možnosti iniciativně působit na členy této skupiny,
- důvěra v bezprostředně nadřízeného pracovníka.

Bedrnová, Nový [2] definují pracovní morálku takto: „Pracovní morálka vyjadřuje souhrn norem a pravidel jednání členů pracovní skupiny, které se vztahují k plnění pracovních úkolů a které odrážejí společenské názory na jednání člověka z hlediska dobra či zla, správnosti či nesprávnosti, čestnosti a nečestnosti. Vyjadřuje charakter vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny a míru souladu mezi zaměřením pracovní skupiny a širšími podnikovými a společenskými cíli. Odráží se ve způsobu kooperace, působí na disciplínu, iniciativu a pracovní zaujatost členů skupiny.“

Základní znaky pracovní morálky tvoří:

- míra celkové připravenosti přinést oběť,
- míra vnitřního uspokojení nebo neuspokojení z práce,
- úroveň kladného nebo záporného hodnocení členství v pracovní skupině, míra ochoty participovat na aktivitách skupiny,

- míra spokojenosti nebo nespokojenosti s hmotným a společenským hodnocením vykonávané práce a s perspektivami postupu a také odborného a společenského růstu,
- míra shody perspektiv členů pracovní skupiny se širšími společenskými perspektivami a cíli, vyjádřenými zejména v ekonomických a společenských úkolech podniku.

Problematika pracovní motivace z pohledu řízení je vyjádřitelná v následujících námětech:

- jaké jsou základní příčiny jednání člověka v práci,
- jaké jsou základní formy působení na člověka v práci,
- jaká je specifická úloha jednotlivých složek řídicí struktury podniku v poznávání motivace pracovního jednání zaměstnanců a v cílevědomém působení na tuto motivaci [2].

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze vnitřních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr, že pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost.

1.4.1 Teorie motivace pracovního jednání

Vodáček, Vodáčková [19] konstatují, že teorie motivace jsou rozsáhlým souborem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Pomůže mu to kvalifikovaně odhadnout, jak budou v rozmanitých situacích jednat za působení různých motivačních podnětů i bez nich. Teorie motivace však nedávají univerzálně platné návody, jak různé lidi v různých situacích i podmínkách zájmově integrovat s cíli organizace. Lidé jsou prostě velmi komplikovaní.

Moderní západní management dnes obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace. Lze je označit jako:

- a) teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (též teorie zaměřené na obsah – „content theories“, popř. „need theories“),
- b) teorie zaměřené na průběh motivačního procesu („process theories“),
- c) teorie zaměřené na speciální účely („theories for particular purposes“) [19].

Dále je věnována pozornost především základním teoriím zaměřeným na poznání motivačních příčin, neboť se o poznatky teorií potřeb opírá praktická část diplomové práce.

Teorie motivace zaměřené na obsah

Základní myšlenkou uvažované třídy je, že lidé jsou motivováni svými potřebami. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady svého úsilí dosáhnout, pak motivuje.

Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a navíc je jich celá řada. Vodáček, Vodáčková [19] uvádějí tyto teorie:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Maslowova teorie hierarchie potřeb zdůrazňuje dva základní předpoklady:

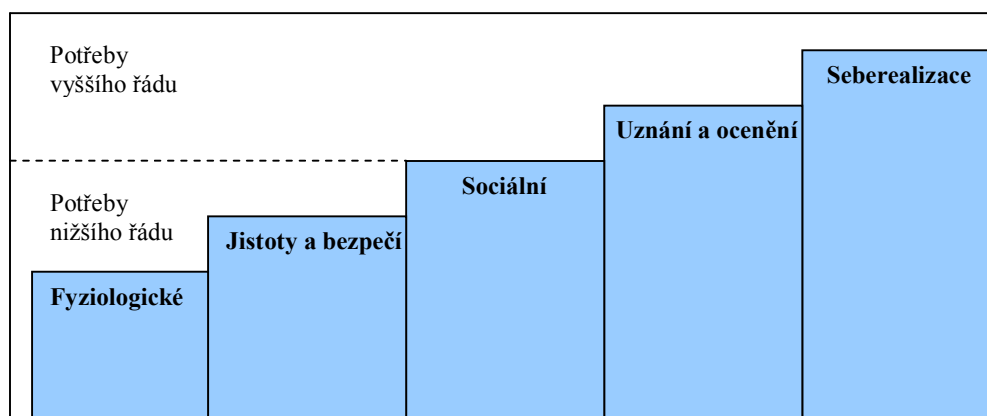
1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení [5].

Bělohávek [4] ve své práci uvádí, že Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb, podle jejichž významu tyto potřeby zařadil do systému hierarchie potřeb. Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Maslow uvádí tyto jednotlivé úrovně potřeb:

- *Fyziologické potřeby* – tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.

- *Potřeby jistoty a bezpečí* – když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, přebírá „štafetu“ důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se tato potřeba projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zajistit si zaměstnanecké výhody.
- *Sociální potřeby* – tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství.
- *Potřeby uznání* – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- *Potřeby seberealizace* – Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti [4]. S těmito závěry souhlasí [2], [5], [11], [13], [19].



Obr. 5. Maslowova teorie hierarchie potřeb [5]

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Hierarchie je snadno pochopitelná a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a dalších typech organizací. Prostřednictvím mzdy nebo platu jsou jedinci schopni uspokojovat fyziologické potřeby své i svých rodin. Pomocí systémů odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Konečně pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se. Některé příklady

svědčící o tom, že manažeři mohou působit na každou z pěti kategorií potřeb, přináší tabulka (Tab. 1) [5].

Tab. 1. Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb [5].

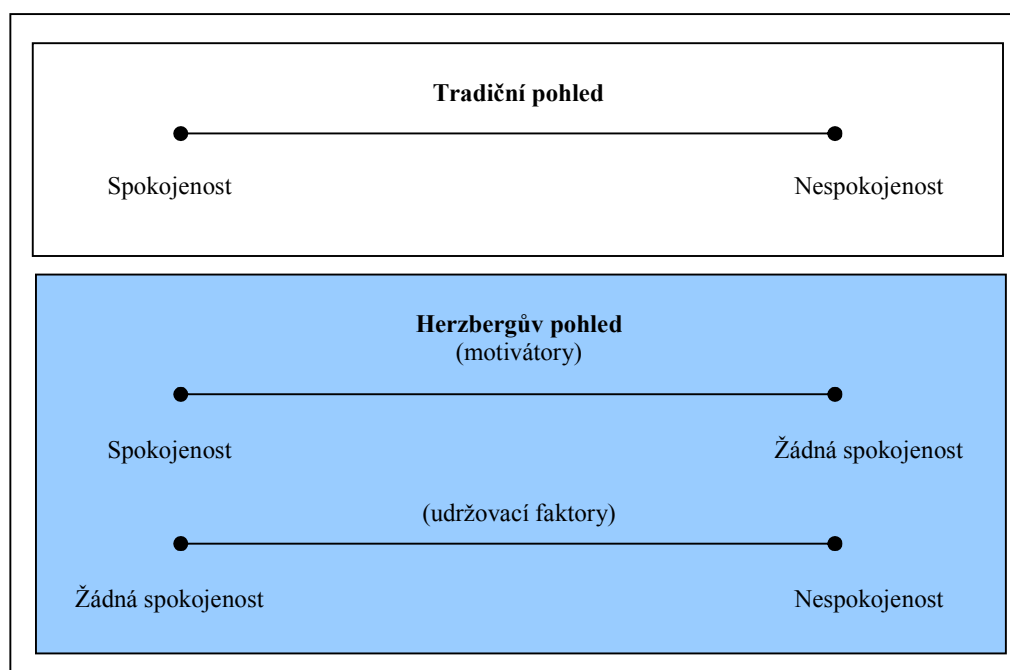
Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost k práci Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědností
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 Frederickem Herzbergem, který je autorem *dvoufaktorové teorie* a dospěl k těmto závěrům:

1. Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval udržovací faktory (hygienické faktory či dissatisfactory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Uvedl deset takových udržovacích faktorů: podniková politika a správa; odborný dozor; vztahy s nadřízeným; vztahy s pracovníky stejné úrovně; vztahy s podřízenými; plat; jistota práce; osobní život; pracovní podmínky; postavení.

2. Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal šest těchto motivačních faktorů (motivátorů) neboli satisfaktorů: dosažení cíle; uznání; povýšení; práce sama; možnost osobního růstu; odpovědnost.

Udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale jejich přítomnost neznamena silnou motivaci. Na druhé straně, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost. Podle Herzberga protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“. Obrázek (Obr. 6) porovnává jeho pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.



Obr. 6. Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti [5]

Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci; to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Jsou-li zaměstnanci vysoce motivovaní, nevadí jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak opačně to neplatí.

Podle Herzberga manažeři tradičně reagují na problém motivace větším množstvím peněz, širší škálou zaměstnaneckých výhod a lepšími pracovními podmínkami. Výsledkem takovýchto opatření však je téměř nulová odezva, pokud jde o snahu pracovat pilněji.

Herzbergova teorie nabízí vysvětlení tohoto jevu. Zaměří-li se manažeři pouze na udržovací faktory, k motivaci nedojde. Ke zlepšení motivace je třeba zabudovat motivátory přímo do práce. Faktory, které lze považovat za extrémně významné pro motivaci zaměstnanců, jsou odpovědnost, autonomie, respekt a uznání od nadřízených, pocit užitečnosti v práci a možnost uplatňovat své nápady [5].

Podobnou logiku jako předcházející dvě teorie má i *Alderferova ERG teorie* tří faktorů („Three Factors Theory“, nebo „ERG Theory“). Autorem je Clayton P. Alderfer, který ji publikoval zejména ve své knize „Human Needs in Organizational Settings“ („Lidské potřeby v organizačních seskupeních“) z roku 1972.

Lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin, a to:

- *zajištění existence* (první písmeno ve zkratce ERG, tj. E, což odpovídá slovu „Existence“),
- *zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí* (druhé písmeno R odpovídá slovu „Relatedness“),
- *zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje* (třetí písmeno G odpovídá slovu „Growth“) [19].

Na koncepci tří skupin potřeb je založena i *teorie Davida McClellanda*. Je aplikačně využívána především pro rozbor motivčních potřeb manažerů samotných. McClelland dospěl k názoru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách

- sounáležitosti,
- prosadit se a mít poziční vliv,
- úspěšného uplatnění.

Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny zaměstnanců mít dobré pracovní podmínky. Znamená to např. přátelské, kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u těch profesí, jejichž úspěch je podmíněn souhrou s partnery.

Potřeba prosadit se a mít poziční vliv je charakteristická pro zaměstnance se snahou zaujmout v kolektivu dominantní či alespoň silnější nebo významově závažnější postavení.

Potřeba úspěšného uplatnění je obvykle výrazná u lidí, kteří řeší nebo se podílejí na řešení rozhodovacích úkolů, především pak problémů vyžadujících tvůrčí práci. Tito pracovníci

mají z hlediska svých potřeb sklon k aktivnímu uplatnění, především pak na základě myšlenkové aktivity (inovace, tvůrčí řešení problémů). Motivují je obvykle činnosti nerutinní povahy, kde mohou uplatnit své iniciativní a aktivní jednání.

Pokud jde o obsahový rozbor McClellandových tří skupin potřeb, existuje silná korelační vazba na Maslowovu klasifikaci potřeb. Dá se říci, že potřeba sounáležitosti koreluje s Maslowovou 3. hierarchickou úrovní potřeb, potřeba prosadit se a mít poziční vliv koreluje se 4. hierarchickou úrovní potřeb a konečně potřeba úspěšného uplatnění je silně podobná 5. úrovni, tj. potřebě seberealizace.

McClellandovo pojetí se nejlépe ověřilo a nejvíce se uplatnilo u vedoucích pracovníků. Jsou pro ně obvyklé potřeby vyšších hierarchických úrovní, neboť jde o pracovníky, kteří již mají určité postavení a tomu odpovídající finanční zajištění [19].

Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu („process theories“) soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.

V oblasti manažerského použití z teorií zaměřených na průběh motivačního procesu přicházejí v úvahu teorie, které jsou stručně uvedeny v tabulce (Tab. 2) [19].

Tab. 2. Přehled teorií zaměřených na průběh motivačního procesu [5], [19]

Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu	
Vroomova teorie očekávání („expectancy theory“)	Motivace člověka k činnosti závisí na síle očekávání určité hodnoty, kterou člověk připisuje danému cíli, kterého by mohl dosáhnout, a na pravděpodobnosti, že bude při této činnosti úspěšný. Čím je cíl atraktivnější, cennější a jeho dosažení je pravděpodobnější, tím více je člověk k aktivitě motivován. Primárními proměnnými v expektační teorii motivace jsou: <i>volba</i> – signalizuje svobodu jedince vybrat si z řady alternativních chování; <i>očekávání</i> – je víra, že určité chování bude či nebude úspěšné; <i>preference</i> – označované jako valence, jsou to hodnoty, které jedinec připisuje různým výsledkům; <i>účinnost</i> – je pravděpodobnost, kterou jedinec připisuje vazbě mezi výkonem a výsledkem. Je to pravděpodobnost, že určitá úroveň výkonu povede k určitému konkrétnímu výsledku.
Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání („extended expectancy model“)	Motivační působení vedoucího vyvolává u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o jeho: posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátoru); zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní, popřípadě usnadní, splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne či ne); odhad úsilí k dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou (zda se úsilí vyplatí či ne); další doplňující úvahy a závěry. V podstatě je pro sílu motivačního úsilí rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení.
Adamsova teorie spravedlivé odměny („equity theory“)	Jedinec má silný sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny ve srovnání se svými kolegy, kteří vykonávají podobnou či stejnou práci. Odměnu považuje za „spravedlivou“, platí-li, že jeho osobní „odměna“ ve srovnání s jeho vynaloženými „osobními náklady“ je stejná jako „odměna“ srovnávaného kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými „náklady“. Když je poměr výhodnější, je pracovník silně motivován k lepší práci (motivační satisfakce), když je horší, je demotivován. Uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se jedinec domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se

	domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.
Skinnerova teorie zesílených vjemů („reinforcement theory“)	Dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace: <i>pozitivní motivace</i> – založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti a navádí k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějak odměněn; <i>negativní motivace</i> – vědomě či podvědomě varuje pracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih; <i>utlumení určité aktivity</i> – této „demotivace“ se dosahuje lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka; <i>plně negativní trestání</i> – jde o přímou snahu vyloučit, zabránit či postihnout škodlivé jednání (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež).

Teorie zaměřené na speciální účely

Tato skupina motivačních metod přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Obvykle se k nim přiřazují motivační přístupy:

- *Participace zaměstnanců na rozhodování* – vhodná participace zaměstnanců na rozhodování a na ni návazné systémy odměňování mají výrazný motivační vliv na iniciativu ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti, zájem na výkonu a kvalitě práce. Podstatné je, aby na participaci bylo navázáno i podílové odměňování zúčastněných pracovníků.
- *Sebemotivace manažerů* – znamená dokázat si vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci, na dosahovaném výkonu, na potřebě překonávat rizika své namáhavé a zodpovědné činnosti.
- *Ostatní motivační přístupy* – jde především o rozmanitě koncipované motivační programy ke zlepšení pracovního života nebo zapojení zaměstnanců do vnitřní podnikatelské činnosti, někdy i motivovaná účast v kroužcích jakosti [19].

1.4.2 Moderní teorie motivace

Kleibl [8] ve své práci uvádí moderní teorie motivace, mezi které patří teorie aktuálních zájmů a Kuhlova volní teorie.

Teorie aktuálních zájmů

Tato teorie vznikla jako způsob vysvětlení posunů v obsahu vědomých myšlenek od jednoho okamžiku ke druhému. Později se vyvinula v teorii určitých procesů, které se zakládají na usilování o cíl. Zaměřuje se na efekty cílové angažovanosti a poskytuje konceptuální bázi pro hodnocení motivační struktury jedinců, pro určitý pohled na depresi a pro intervence ke změně motivace [8].

Kuhlova volní teorie

Kuhlova volní teorie vymezuje čtyři funkce důležité pro efektivní cvičení vůle:

- udržování cíle v paměti,
- potlačení předčasného jednání,
- potlačení soupeřících impulsů k jednání,
- vyrovnání se s duševním napětím [8].

1.4.3 Základní poznatky motivačních teorií

Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i *uspokojení jejich vlastních sociálních, psychologických a ekonomických potřeb*.

Motivace je odvozena z *cílově orientovaného chování* nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k *dosažení nějakého cíle a ceněné odměny*, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Míra, v jaké jsou lidé motivováni, bude záviset nejen na tom, jak budou vnímat výsledky svých kroků – cíl či odměnu, ale také na tom, jak budou vnímat pravděpodobnost získání odměny, která by stála za to – tj. na jejich *očekávaních*.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasnými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit

povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami:

- V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Tento typ motivace lze charakterizovat jako *vnitřní motivaci*. Vnitřní motivátory se týkají kvality pracovního života, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv nucené mu z vnějšku.
- Ve druhém případě lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala, ale také tresty, odepření platu či kritika. V tomto případě se jedná o *vnější motivaci*. Vnější motivátory mají bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě [1].

1.5 Motivační program podniku

Hitka [7] vymezuje motivační program následovně: „Motivační program podniku představuje určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivnit pracovní jednání (výkon) a vytvořit či alespoň upevnit pozitivní postoje všech zaměstnanců podniku. V tomto směru jde hlavně o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy podniku (loajalita k vlastnímu podniku) a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních schopností, vědomostí a zručností, jejich aktivní využití v pracovním procesu. Vychází se přitom z předpokladu, že rozvoj tvořivých schopností lidského potenciálu podniku a jeho zapojení v prospěch firmy je nejlepší zárukou úspěšného splnění jeho základních cílů a přežití v náročných podmínkách tržního prostředí.“

Mayerová, Růžička [11] formulují definici motivačního programu takto: „Cílevědomá orientace organizace na racionální stimulaci členů zaměstnaneckého kolektivu může mít podobu motivačního programu. Ten zahrnuje soubor skutečností, které stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s pracovními úkoly a společenským posláním organizace.“

Bedrnová, Nový [2], [3] uvádějí následující definici motivačního programu: „Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“

Zaměstnanecký kolektiv organizace má vždy určité znaky, které jsou pro něj specifické. Důvěrná znalost charakteristických rysů zaměstnaneckého kolektivu je podmínkou racionálně formulovaného motivačního programu organizace.

Motivační program organizace usiluje o komplexní a cílevědomé působení na zaměstnanecký kolektiv. A to znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti v organizaci, které jsou z hlediska pracovníků závažné [11].

1.5.1 Závažné skutečnosti zahrnuté v motivačním programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti.

Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Jsou to následující skutečnosti:

- *Vymezení ekonomického a společenského postavení organizace*, a to se zřetelem k její historii, současnému profilu a perspektivám. Toto vymezení zdůrazňuje ekonomický, technický a společenský profil organizace, její tradice a cíle. Významná je věcná prezentace dosahovaných výsledků a rovněž informace o úloze organizace v rámci regionu i celé společnosti.
- *Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v organizaci*. Tato oblast zahrnuje koncepci i konkrétní postupy při výběru, přijímání a rozmisťování, ale i propouštění pracovníků. Významné je stanovení požadavků na přípravu jedince pro pracovní zařazení během odborné průpravy a také během počátečního období pracovního zařazení (programy pracovní a sociální adaptace). Významné je stanovení pracovní dráhy zaměstnance v organizaci.
- *Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků*. Tato oblast se týká pracovního režimu, odměňování, hodnocení pracovníků, vytváření příznivých

podmínek na pracovištích a postupy, které zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

- *Zajišťování připravenosti pracovníků zvládat změny.*
- *Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky.* Tato oblast pokrývá účast organizace na tvorbě a uspořádání sociálně ekonomického zázemí.
- *Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací [11], [13].*

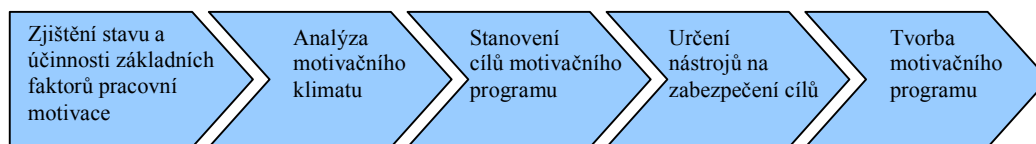
1.5.2 Postup tvorby motivačního programu

Vlastní postup tvorby motivačního programu je možné rozčlenit do následujících základních etap:

- 1) *Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti* – je možno řešit formou dotazníků, osobních rozhovorů, analýz signálů úrovně pracovní motivace v jednání zaměstnanců jednotlivých kategorií a jejich vyhodnocení.
- 2) *Charakteristika základního motivačního klimatu podniku* – vychází se ze zjištěného stavu a specifikují se příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a celkové vnitropodnikové klima v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k podniku.
- 3) *Stanovení cílů motivačního programu* – určí se stav a úroveň jednotlivých stránek pracovní motivace a postojů zaměstnanců, které je potřeba dosáhnout jako předpoklad splnění cílů podniku.
- 4) *Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců* – jsou to nástroje, opatření, postupy, jejichž cílem je zvýšit potenciál podniku prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Pokud má být motivační program účinný, musí obsahovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti podniku. Tvorba úspěšného klimatu v podniku a s ním spojená podniková kultura obsahuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů, jako jsou odměňování a systém uspokojování dalších sociálních potřeb, ale i v oblasti kvalifikovaného výběru, hodnocení, rozmísťování zaměstnanců, zvyšování jejich odborných a pracovních schopností prostřednictvím řízení osobního rozvoje zaměstnanců a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s podnikem. Navrhovaná opatření lze členit na následující oblasti: zkvalitnění hodnocení a výběru pracovníků, tvorba účinného mzdového systému, systém sociálních požitků a služeb pro pracovníka firmy, opatření

v oblasti utváření vztahů k firmě, nástroje zpracování systému účasti pracovníků na výsledcích firmy a spoluúčasti na rozhodování o podstatných otázkách rozvoje firmy.

5) *Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvrhu a zodpovědnosti za jeho realizaci [7].*



Obr. 7. Postup tvorby motivačního programu [7]

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nutné počítat s tím, že potřeby i podmínky pracovní činnosti pracovníků, se mohou v čase měnit. Motivační program je nezbytné z tohoto důvodu v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat [2].

1.5.3 Uplatnění motivačních programů

Motivační programy jak individuální, které jsou určeny pro konkrétního pracovníka, tak i skupinové, které jsou vypracovány pro celé pracovní skupiny, se v podniku nejčastěji uplatňují v následujících podobách:

- jako součást adaptačních programů,
- jako součást stabilizačních personálních programů v podniku,
- jako součást programů personálního zeštíhlování podniku,
- jako demotivační programy,
- jako součást programu zaměřeného na zlepšení v oblasti kvality výroby [12].

1.6 Metody na zjištění úrovně pracovní motivace

Mezi všeobecně používané metody na zjišťování úrovně pracovní motivace patří:

- analýza sociálního systému řízení,
- zjišťování charakteristik pracovního kolektivu,
- metoda zkoumání fluktuace pracovníků,

- metoda PSMI (The Personal – Social Motivation Inventory),
- metoda komplexního přístupu ke zvyšování sociálně ekonomické účinnosti pracovních kolektivů,
- metoda WKOPAY (What Kind Of Personality Are You) [12],
- **metoda zjišťování spokojenosti pracovníků** – vzhledem k tomu, že tato metoda tvoří stěžejní techniku v praktické části diplomové práce, bude více popsána v další kapitole (1.6.1).

1.6.1 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků

Významnou metodou na stanovení úrovně pracovní motivace je metoda zjišťování spokojenosti pracovníků. Jejím předpokladem je sestavení dotazníku a hodnotícího rozpětí pro jeho hodnocení (např. pětistupňová, devítistupňová škála apod.).

Dotazníková metoda má oproti jiným analytickým metodám řadu výhod. Mezi největší výhody patří větší otevřenost a uvolněnost ve vyjadřování respondentů – dotazníky jsou anonymní. Oproti osobnímu rozhovoru je dotazník méně stresující, odpovědi nejsou do velké míry ovlivňované atmosférou a prostředím [7].

Aplikace dotazníku dává přehled o hodnocení jednotlivých motivačních faktorů na pracovišti, údaje o míře spokojenosti pracovníků, naznačení podílu jednotlivých faktorů spokojenosti pracovníků a jejich vztahu k vykonávané práci. Umožňuje srovnávat různé skupiny pracovníků a jejich spokojenost s prací v odlišných podmínkách.

Jednotlivé motivační faktory uvedené v dotazníku mohou respondenti hodnotit z hlediska důležitosti a z hlediska spokojenosti. Tím je vystižen vztah mezi významem potřeby a mírou jejího uspokojení.

Údaje je možno podle potřeby statisticky zpracovat a vyhodnotit pro účely optimálního řízení motivace jako celku a optimalizovat tak skutečný stav. Metoda poskytuje mnoho cenných informací o úrovni jednotlivých faktorů a představuje tak východisko pro dotváření pracovních podmínek, pozitivní ovlivňování postojů a zvyšování spokojenosti pracovníků.

1.7 Shluková analýza (Cluster Analysis)

V diplomové práci bude využita i shluková analýza, kterou je možné použít na průzkum možností vytváření určitých typů motivačních programů, tedy možnosti sestavování

unifikovaných motivačních programů pro skupiny pracovníků s podobným motivačním profilem.

Shluková analýza je obecný logický postup formulovaný jako procedura, pomocí níž seskupujeme objektivně jedince do skupin na základě jejich podobnosti a rozdílnosti.

Shluková analýza je souhrnný název pro řadu výpočetních postupů, jejichž cílem je rozklad daného souboru na několik relativně homogenních podsouborů (shluků), a to tak, aby jednotky (objekty) uvnitř jednotlivých shluků si byly co nejvíce podobné a jednotky (objekty) patřící do různých shluků si byly podobné co nejméně. Při tom každá jednotka je popsána skupinou znaků (proměnných).

Výsledek analýzy závisí na volbě proměnných, zvolené míře vzdálenosti mezi objekty a shluky a na zvoleném algoritmu výpočtu. Obecně lze úlohu shlukové analýzy vyjádřit takto: máme n jednotek (objektů) a každá jednotka je charakterizována p znaky. Výsledky pozorování tvoří matici $X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, kde $x_1, x_2, \dots, x_n$ jsou p – členné vektory pozorování. Úkolem shlukové analýzy je rozdělení množiny X do množiny S ; $S = \{S_1, S_2, \dots, S_n\}$, kde $S_1, S_2, \dots, S_n$ je m shluků, do nichž je provedeno seskupení objektů x_i . Obecně může počet shluků dosahovat čísla n , praktický význam má však pouze takový počet shluků, který je podstatně menší než počet původních jednotek. Při tom se zpravidla požaduje, aby jednotlivé shluky byly navzájem disjunktní.

Vytvořené shluky by měly být kompaktní a navzájem relativně izolované, což je třeba vhodným způsobem kvantifikovat. V aplikacích s kvantitativními znaky bývají častěji užívány míry vzdálenosti než míry podobnosti; z měr vzdálenosti mezi jednotkami jsou běžně používány Euklidovská vzdálenost, Hammingova a Mahalanobisova vzdálenost [9], [15].

Protože je systém motivace zaměstnanců založený na rozdělení kritérií do disjunktních skupin podle homogenních charakteristik, na posouzení skupin zaměstnanců se používá shluková analýza, kde použitím vhodných algoritmů se lze dopracovat k vytvoření jednotlivých skupin, do kterých lze zařadit jednotlivé zaměstnance.

Shluková analýza představuje soubor matematických a statistických technik na identifikaci podobných skupin. Její úlohou je spojit objekty (zaměstnance) pozorování do shluků (skupin, clusterů) tak, aby jejich vnitroskupinová homogenita byla co největší a také rozdíly mezi objekty z rozdílných shluků co největší. Mezi nejznámější metody hierarchické shlukové analýzy patří:

- centroidní metoda,
- metoda nejbližšího souseda,
- metoda nejvzdálenějšího souseda,
- průměrová metoda,
- Wardova metoda.

Aplikace shlukové analýzy se skládá z následujících etap:

- a) rozčlenění – selekce skupin,
- b) interpretace – pojmenování skupin,
- c) profilace – popis skupin.

Analýzou získaných skupin se určí priorita motivačních faktorů pro jednotlivé skupiny. Získané pořadí motivačních faktorů je možné následně využít při tvorbě motivačního programu pro skupinu podobně motivačně orientovaných zaměstnanců [7].

1.8 Shrnutí teoretické části

Teoretickou část diplomové práce lze shrnout do těchto hlavních myšlenek:

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí řízení podniku, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní vstupy, determinují jejich využívání a zároveň představují pro podnik ten nejvzácnější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Orientace na lidské zdroje se stává jednou z klíčových úloh strategického řízení a lidské zdroje hrají významnou roli ve všech strategických rozhodnutích. Personální strategie je určována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli podniku a sama tvoří základ strategie podniku.

Dobrý pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota.

Existuje celá řada teorií pracovní motivace, jejichž předmětem je studium podmínek a příčin pracovního jednání a mechanismů jejich působení na jednotlivé složky pracovního jednání. Moderní západní management dnes obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace: teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely.

Rozvoj tvořivých schopností lidského potenciálu podniku a jeho zapojení v prospěch podniku je nejlepší zárukou úspěšného splnění jeho základních cílů a přežití v náročných podmínkách tržního prostředí. Je proto potřeba vytvářet motivační program, který představuje ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivnit pracovní jednání a upevnit pozitivní postoje všech zaměstnanců podniku. V tomto směru jde hlavně o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy podniku a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních schopností, vědomostí a zručností, jejich aktivní využití v pracovním procesu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Historický vývoj společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

V roce 1935 byla založena a. s. FATRA na výrobu pryžových protiplynových masek s výraznou technologickou a obchodní pomocí koncernu Baťa. V roce 1940 bylo zahájeno průmyslové zpracování plastů – polyvinylchlorid (PVC), igelit, jenž nesl obchodní označení Fatrokol a Fatrofán.

Vyčleněním z koncernu Baťa byl v roce 1946 vytvořen samostatný národní podnik FATRA s pobočnými závody Ragum Zubří, Optimit Odry a Gumovka Olomouc. Od roku 1949 se ve Fatře datuje výroba vinylových podlahových krytin. V roce 1950 byl otevřen nový pobočný závod Gumotex Břeclav. Průmyslové zpracování PE (polyetylénu) bylo zahájeno v roce 1956. V následujícím roce byla tato technologie automatizována a sortiment se dále rozšiřoval. Nový termoplast polyvinylbutyral se začal zpracovávat v roce 1959. Ruku v ruce s používáním nových surovin se modernizovaly výrobní procesy. Zásahu na tom měly vlastní vývojové složky konstrukce, strojírna a oddělení automatizace a mechanizace.

V roce 1958 vznikla VHJ FATRA se sídlem v Napajedlích, se závody Technoplast Chropyně, Granitol Moravský Beroun a provozy v Olomouci a Hostinném. Výroba fólií PVB pro vrstvená bezpečnostní skla byla zahájena roku 1959.

V roce 1965 se datuje vznik VHJ ČZGP se sídlem ve Zlíně. V roce 1966 se přemístila rytebná z provozu v Hostinném do FATRY. V roce 1971 se přemístila výroba dopravních pásů z provozu v Olomouci do FATRY. V roce 1977 se začal zpracovávat PP. V roce 1983 se vyráběly hydroizolační fólie určené k zábraně pronikání odpadních produktů do spodních vod (využité například ve vodním stavitelství). V 80. letech se FATRA zabývala zemními a střešními izolacemi (izolace stanic pražského metra).

V roce 1989 vznikl státní podnik Barum, ve kterém byla FATRA zařazena jako výrobní podnik a byla zahájena výroba vícevrstvých fólií PE. V roce 1990 vznikl samostatný státní podnik FATRA. V roce 1991 vznikla a. s. FATRA. FATRA podřídila ucelený systém řízení kvality normám ISO 9000 v roce 1994, realizovala TQM a vznikl společný podnik se zahraniční účastí PipeLife-Fatra.

Podepsáním prohlášení o respektování zásad „Odpovědného podnikání“ se FATRA přihlásila k plnění podmínek Rady Evropské unie již v roce 1994. Veškerý vývoj je

směřován tak, aby byl maximálně šetrný k životnímu prostředí. Celkové investiční náklady na akce pro ochranu životního prostředí za 1990 až 1999 činily 128,46 mil. Kč. Od konce roku 1996 se FATRA zabývá přípravou environmentálně orientovaného systému řízení tj. takového systému, který by ve všech činnostech zohledňoval především preventivní postupy pro ochranu životního prostředí. Úvodní práce byly zahájeny v roce 1997 a přerušeny rozsáhlou povodní, která zasáhla celý podnik. V roce 2000 provedla ve Fatře úspěšný audit anglická certifikační společnost Lloyd's Register Quality Assurance Ltd.

V roce 1996 se FATRA stala členem Chemapol Group, a. s. jako skupina FATRA s osmi dceřinými společnostmi. V roce 1998 se FATRA stala součástí akciové společnosti ALIACHEM. V roce 2000 se FATRA v rámci České republiky zařadila do první desítky chemických a plastikářských podniků, jejichž péče o životní prostředí je v souladu s normami ISO 14001.

Součástí závodu FATRA je provozovna v Chropyni. Závod vznikl v roce 1949 a do roku 2002 byl znám pod jménem Technoplast. V šedesátých letech minulého století prošel závod rozsáhlou investiční výstavbou. Na svou dobu moderní technologie zajistily Technoplastu výjimečné postavení mezi tuzemskými výrobci a závod patří k významným exportérům. Nejznámějšími produkty jsou koženky, poromerické usně, lisované obaly a v posledním desetiletí fólie BO PET [32].

Vlastník rozhodl o vzniku akciové společnosti FATRA od 1. června 2005.

2.2 Představení společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

Dnes je ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA významným českým zpracovatelem plastů s pověstí dobrého obchodního partnera z pohledu znalosti používaných materiálů a technologií, kvality a objemu veškeré produkce. FATRA zaměstnává společně s provozovnou v Chropyni 1702 lidí (z toho asi 566 lidí pracuje v Chropyni). Produkci společnosti je možno rozdělit podle použití a podle výrobně obchodních jednotek. FATRA je také spolupořadatelem jediné mezinárodní plastikářské konference v České republice. Koná se jedenkrát za dva roky pod názvem PLASTKO.

Z hlediska použití jsou výrobky určeny pro automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, galanterii, hygienu a zdravotnictví, nábytkářství, čalounění, obuvnictví, oděvnictví, potravinářství, stavebnictví, těžební průmysl, zemědělství. FATRA dále vyrábí obalové materiály, výrobky pro reklamu, pláštěnky, svařované výrobky a jiné.

Spektrum výrobního programu je poměrně široké a lze jej rozčlenit do pěti výrobně obchodních jednotek (VOJ) – stavební plasty, PO fólie, speciální plastové výrobky, BO PET fólie a lamináty, strojírenská výroba.

V současné době si FATRA udržuje mezi tuzemskými výrobci statut jediného producenta např. lisovaných podlahovin, dopravních pásů PVC, izolačních systémů, BO PET fólií a laminátů, tuhých podlahovin, paropropustných fólií, textilních klimamebrán. FATRA ročně vyprodukuje téměř 5 mil. m² podlahovin.

Nejvýznamnějším tržním segmentem z pohledu uplatnění výrobků je stavebnictví. Stavební průmysl využívá nabídku FATRY v sortimentu podlahových krytin a hydroizolačních fóliových systémů, ať už se jedná o izolace základů budov, nebo o ucelené střešní systémy. Významnou skupinu výrobků tvoří polyolefinické fólie pro obalové účely a finální výrobky z těchto fólií, zejména sáčky, pytle, tašky pro různé použití v domácnostech i průmyslu. Dopravní pásy – zejména pro hlubinné doly – mají dobré jméno nejen v tuzemsku, ale i na dalších evropských trzích. Poměrně rozsáhlou skupinu výrobků tvoří vytlačované profily pro nábytkářství, stavební a elektrotechnický průmysl, granuláty PVC, svařované nafukovací reklamní předměty a kancelářská galanterie. Veškerá produkce podniku je podřízena dodržování zásad mezinárodního standardu kvality ISO 9001 a rozhodující výrobky jsou opatřeny mezinárodně platnými atesty pro dané použití. FATRA má i strojírenskou výrobu s orientací na nástroje pro vytlačování a válce pro potiskování i dezénování [32].

Své produkty dodává FATRA zejména na tuzemský a slovenský trh. Rostoucí podíl výrobků nachází své uplatnění rovněž v zahraničí. Jsou udržovány významné obchodní vztahy s partnery ze zemí Evropské unie. Největší část exportu je směřována na Slovensko, do Německa, Švýcarska, Polska a Itálie.

Výrobní a aplikační záměry FATRY plně respektují ochranu životního prostředí a odstraňují všechna ekologická rizika. Ekologické aktivity FATRY se projevují v oblasti zavádění nových výrobků s vyššími ekologickými hodnotami i na úseku investiční činnosti, zaměřené na snižování ekologické zátěže vlastních výrobních závodů i regionu. Ekologickým příspěvkem je hospodárné využívání energií a surovin, důsledné hospodaření s odpady.

Základními principy, se kterými FATRA přistupuje ke svým zákazníkům, jsou kultura chování a obchodních vztahů, citlivý poměr k zaměstnancům a životnímu prostředí.

FATRA není neznámým pojmem ani pro kulturní veřejnost. Ve svém sídelním městě Napajedla je spolehlivým garantem celé řady kulturních akcí a stejně aktivní je při podpoře sportu a tělovýchovy, pamatuje na podporu školství i humanitární činnosti v místním regionu [32].

2.2.1 Poslání společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

Posláním ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA je být předním výrobcem plastových výrobků s širokou nabídkou sortimentu pro nejrůznější použití ve všech sférách průmyslu. Ve své činnosti používá zavedené, ověřené technologie, které umožňují uskutečnit standardizované výrobní postupy s nekolísající kvalitou a usiluje o uspokojení přání zákazníka. Dlouholeté zkušenosti v oblasti vývoje a výroby plastů s vysokou přidanou hodnotou jsou klíčovou kompetencí a hlavním předmětem podnikání.

2.2.2 Filosofie společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

Společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA usiluje o pozici vitální firmy a jeho cílem je spokojený zákazník. Základními principy práce jsou vysoká kvalita, dodržování etických standardů v obchodních a pracovních vztazích, odpovědný vztah k životnímu prostředí a využívání schopností pozitivně motivovaných zaměstnanců.

Společnost své postavení v České republice i zahraničí může upevnit pouze v součinnosti s motivovanými a odborně fundovanými pracovníky. Zaměstnanci jsou seznamováni s filosofií společnosti a podporují cíle a úkoly firmy. K běžným standardům patří i držení a obhajování certifikátů jakosti a ekologie.

Firemní filosofii shrnují následující principy a hodnoty:

- Kvalita je nezbytným základem výrobků i všech firemních činností.
- Zisk je tvořen vysokou přidanou hodnotou produktů, nikoliv pouze nízkými náklady.
- Profesionální řízení je uplatňováno v celé firmě, lidé se chovají jako profesionálové a je k nim i takto přistupováno.
- Společnost důvěřuje svým zaměstnancům, podporuje jejich iniciativu, kreativitu i zdravou míru rizika.
- Společnost očekává poctivost a otevřenost.

- Prosazuje se rozhodování na nejnižších úrovních s jasně definovanými odpovědnostmi a pravomocemi.
- Dosahování cílů vyžaduje týmovou práci – volný proud informací a myšlenek je nezbytným základem týmového úsilí.
- Podporuje a oceňuje se individuální výkon.
- Společnost klade důraz na heslo: „Učíme se z chyb“.
- Minimalizace negativních dopadů firemní činnosti na životní prostředí je prioritou.

2.2.3 Cíle společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

Společnost si stanovila následující cíle:

- Kvalitní služby zákazníkům, spolehlivost, flexibilita a kvalita jsou prvořadým cílem.
- Dosáhnout dlouhodobého růstu majetku svých akcionářů rozvojem v oblasti hlavního předmětu podnikání a prostřednictvím divestic v ostatních oblastech.
- Zvyšovat efektivnost výroby a tím zajistit trvalý růst zisku společnosti.
- Optimalizovat organizaci a způsob řízení výzkumné a vývojové základny.
- Optimalizovat výrobní portfolio se zaměřením na zpracování plastů, přinášející vysokou přidanou hodnotu a dlouhodobou ziskovost.
- Pokračovat v řešení problematiky životního prostředí.

2.2.4 Systém řízení kvality

FATRA usiluje mezi plastikářskými podniky v ČR o postavení výrobce, který mezi prvními reaguje na měnící se požadavky na zabezpečování kvality ve výrobě, ve všech souvisejících činnostech, ve vybavování výrobků certifikáty, atesty a dalšími zárukami.

Systém řízení kvality je certifikován podle ČSN EN ISO 9001 certifikační společností Lloyd's Register Quality Assurance.

Certifikát se vztahuje:

- na vývoj a výrobu plastových fólií, plastových podlahovin, potištěných fólií, dopravních pásů, PVC granulátů, vytlačovaných plastových profilů, obalových materiálů, paropropustných fólií a laminátů v Napajedlích,

- na vývoj a výrobu biaxiálně orientovaných polyethylen-tereftalátových fólií a laminovaných vícevrstevných materiálů, PVC fólií a desek, tvarovaných obalů, syntetických usní a polyuretanových roztoků v provozovně Chropyně [32].

FATRA má následující politiku kvality:

- Kvalita je spokojený zákazník.
- Za kvalitu odpovídá každý z nás.
- Všechno co děláme, se dá zlepšit.
- Klademe důraz na prevenci.

2.2.5 Zařazení ALIACHEM a. s., o. z. FATRA do odvětví a jeho konkurenční postavení na trhu

Analyzovaná společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA je zařazena do odvětví podle OKEČ 25 – Gumárenský a plastikářský průmysl, DH – Výroba pryžových a plastových výrobků.

Uplatnění výrobků podniku se nachází v automobilovém průmyslu, elektrotechnickém průmyslu, galanterii, hygieně a zdravotnictví, nábytkářství, čalounění, obuvnictví, oděvnictví, potravinářství, stavebnictví, těžebním průmyslu, zemědělství. FATRA dále vyrábí obalové materiály, výrobky pro reklamu, pláštěnky, svařované výrobky a ostatní výrobky pro přímou spotřebu v domácnostech.

I v současné době se odštěpnému závodu FATRA daří udržet dominantní postavení na českém trhu podlahovin (zhruba okolo 55%), a to navzdory rostoucí oblíbenosti přírodních materiálů, která negativně ovlivňuje sektor vinylových podlahovin. Postavení monopolního dodavatele dopravních pásů PVC a řemenů pro hlubinné doly si FATRA snaží zachovat. Odštěpný závod FATRA uvedl do provozu linku na výrobu paropropustných fólií, která je ve východní Evropě naprosto ojedinělá. Protože světový trh tohoto typu fólií není dosud nasycen, je zde důvod k optimistickým vyhlídkám.

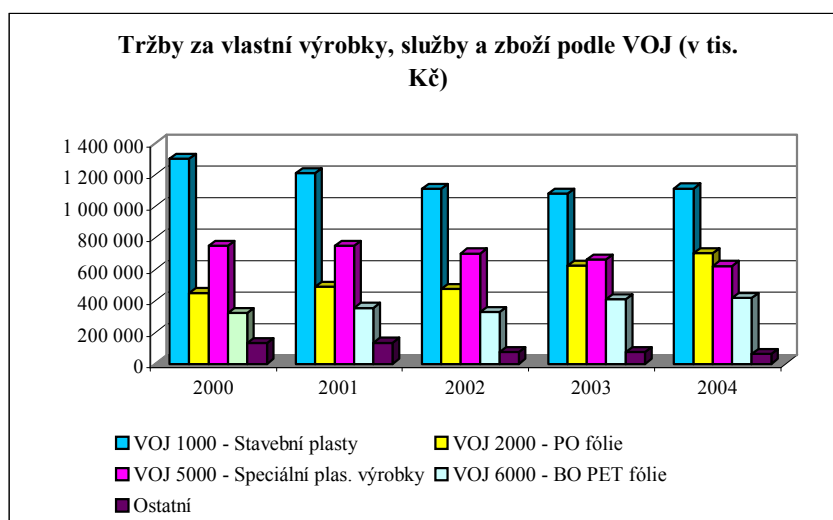
V oboru zpracování plastů FATRA poskytuje nejširší nabídku sortimentu v České republice a má výrazný podíl na produkci plastikářského průmyslu v ČR [36].

2.2.6 Finanční situace společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

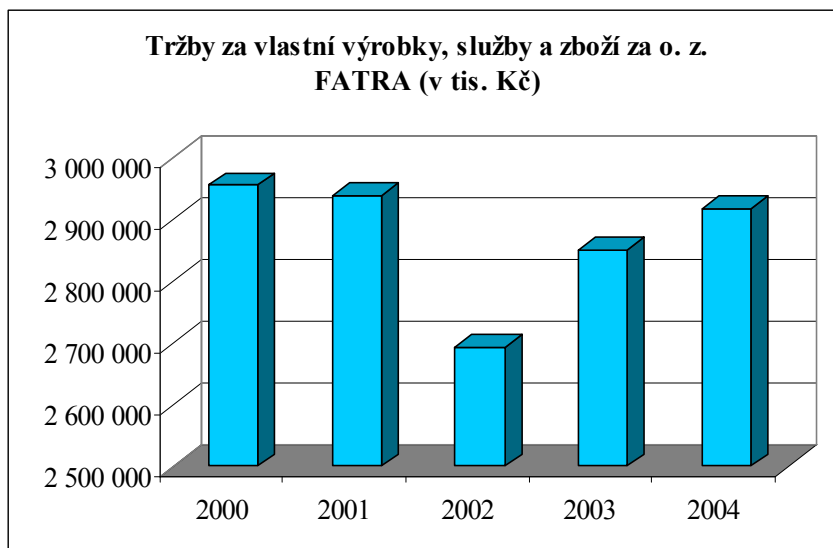
Finanční situaci odštěpného závodu FATRA znázorňují níže uvedené tabulky a grafy.

Tab. 3. Tržby za vlastní výrobky, služby a zboží dle VOJ v tis. Kč [vlastní zpracování]

	2000	2001	2002	2003	2004
VOJ 1000 - Stavební plasty	1 302 615	1 211 225	1 111 734	1 082 007	1 114 246
VOJ 2000 - PO fólie	449 973	491 086	474 996	623 958	702 961
VOJ 5000 - Speciální plas. výrobky	750 376	749 975	701 598	661 485	622 483
VOJ 6000 - BO PET fólie	322 231	355 177	330 111	410 132	416 614
Ostatní	132 151	133 399	74 338	74 503	62 076
CELKEM za o. z. FATRA	2 957 346	2 940 862	2 692 777	2 852 085	2 918 380



Obr. 8. Tržby za vlastní výrobky, služby a zboží podle VOJ [vlastní zpracování]



Obr. 9. Vývoj tržeb za o. z. FATRA [vlastní zpracování]

2.2.7 Začlenění o. z. FATRA do organizační struktury ALIACHEM a. s.

Společnost ALIACHEM a. s. vznikla 1. ledna 1994. K 31. prosinci 1998 došlo ke sloučení významných českých chemických akciových společností FATRA, FSG, Moravské chemické závody a TECHNOPLAST do společnosti SYNTHESIA a. s. s následným přejmenováním na ALIACHEM a. s. Restrukturalizací výrobních činností společnosti od jejího vzniku došlo k celé řadě organizačních změn, po kterých v současné době ALIACHEM a. s. tvoří dva odštěpné závody – SYNTHESIA a FATRA.

ALIACHEM a. s. je výrobně-obchodní společnost, která trvale patří mezi nejvýznamnější chemické producenty v České republice a udržuje si dobrou pozici i na trhu Slovenské republiky. Mezi preferované činnosti společnosti patří zejména obory organické a anorganické chemie, výroba nitrocelulózy, výbušnin, pigmentů a barviv a zpracování plastů.

Začlenění odštěpného závodu FATRA do organizační struktury ALIACHEM a. s. je znázorněno v příloze (PŘÍLOHA P I) [36].

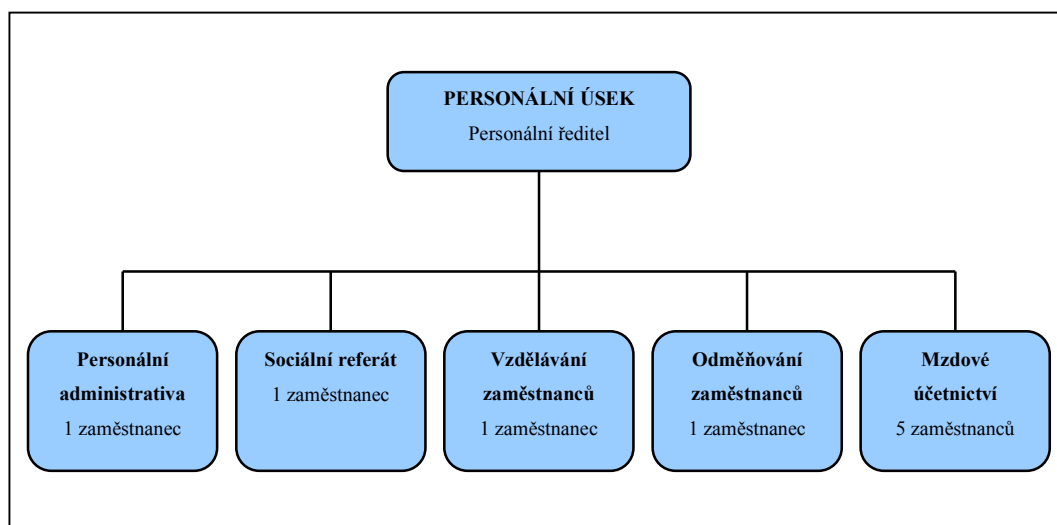
2.3 Stanovení hypotéz diplomové práce

Byly stanoveny čtyři následujících hypotézy diplomové práce:

- *Hypotéza 1:* Odštěpný závod FATRA neprovádí pravidelné průzkumy motivačního klimatu svých zaměstnanců.
- *Hypotéza 2:* Motivačnímu programu společnosti není dána forma uceleného koncepčního dokumentu.
- *Hypotéza 3:* Zaměstnanci společnosti nemají dostatek informací o cílech a dění ve společnosti.
- *Hypotéza 4:* Předpokládaným kritickým faktorem motivace zaměstnanců v odštěpném závodu FATRA je hodnocení a posouzení pracovních výkonů.

2.4 Řízení lidských zdrojů v o. z. FATRA

Personální úsek je podřízen personálnímu řediteli. Činnostmi personálního řízení se v odštěpném závodu FATRA zabývá deset zaměstnanců, kteří se navzájem zastupují. Tito zaměstnanci vykonávají aktivity v oblastech personální administrativy, sociálních záležitostí, vzdělávání, odměňování zaměstnanců a mzdového účetnictví.



Obr. 10. Schéma personálního oddělení [vlastní zpracování]

Mezi nejdůležitější oblasti personální práce společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA patří plánování pracovníků, jejich počtu a struktury, získávání a výběr pracovníků, rozmisťování pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich výkonu, hodnocení práce a popis pracovních míst, motivace pracovníků a tvorba podnikových mzdových systémů, sledování pracovních podmínek, bezpečnosti a hygieny práce, podniková sociální péče o pracovníky, plánování a realizace podnikových systémů vzdělávání.

Aktivity spojené s péčí o lidské zdroje začínají u výběru personálu. Výběr nových zaměstnanců s využitím diagnostického šetření vychází z požadavků na kvalitní a kvalifikované lidi v určitém časovém horizontu, v návaznosti na konkrétní cíle firmy.

Důležitým požadavkem je ochota a schopnost učit se a pracovat na sobě. Rozvoj kvalifikace prostřednictvím vzdělávacích programů a školení tvoří s hodnocením zaměstnanců a odměňováním motivační systém se snahou zainteresovat zaměstnance na výsledcích firmy a růstu produktivity práce.

V současné době zaměstnává ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA 1702 zaměstnanců, z toho 1136 lidí pracuje v Napajedlích a 566 lidí v provozovně Chropyně. FATRA se snaží vytvářet firemní kulturu a takové prostředí, které bude vnímavé k jejich potřebám a kde se budou zaměstnanci cítit jako součást firmy.

FATRA vytváří v rámci firemní kultury řadu hodnot, mezi které patří otevřená komunikace se zaměstnanci, vytvoření bezpečného pracovního prostředí, čistota a pořádek na pracovišti a iniciativní přístup zaměstnanců ke zlepšování pracovního prostředí, zájem o zdraví zaměstnanců. Ve spolupráci s odborovou organizací je uplatňován sociální

program, v jehož rámci jsou poskytovány zaměstnanecké výhody – benefity z oblasti zdravotní péče, závodního stravování, sociální péče, rekreace apod. FATRA nabízí zaměstnancům i prostředky k využití času mimo pracovní dobu. K těmto benefitům přistupují ještě pracovní výhody, jako zvýšený nárok na dovolenou, rozšíření nároku na pracovní volno při překážkách v práci a 40-ti hodinová týdenní pracovní doba. Požadavky na zaměstnanecké výhody se různí a při kolektivním vyjednávání se zvažují preference zaměstnanců [32].

Jednotlivé složky pracovní motivace zaměstnanců o. z. FATRA jsou vedeny ve formě vnitropodnikových dokumentů, zvláště ve formě Podnikové kolektivní smlouvy, která upravuje práva a povinnosti smluvních stran, tj. zaměstnavatele a zaměstnanců, a pracovněprávní a mzdové nároky.

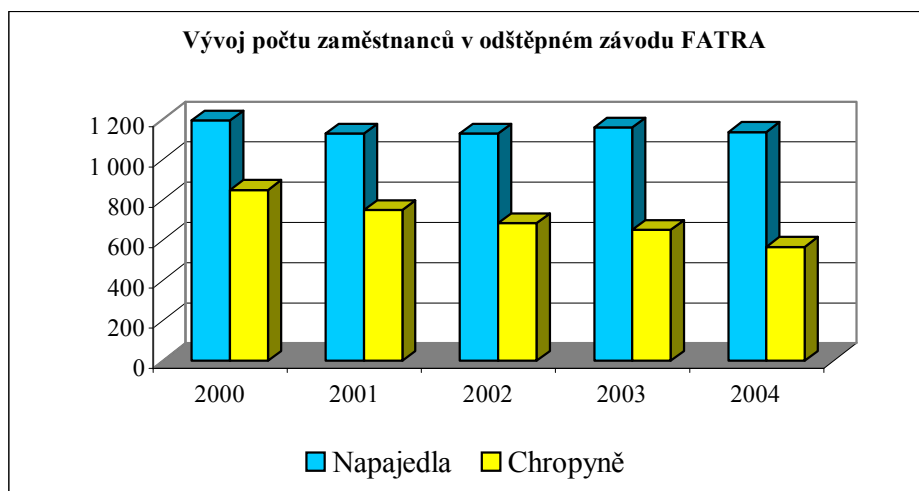
Úlohou kolektivní smlouvy je prosazovat oprávněné zájmy a potřeby zaměstnanců, přispívat ke zlepšování pracovních, zdravotních, sociálních a kulturních podmínek zaměstnanců včetně podmínek pro využívání volného času. Kolektivní smlouva je nejen v zájmu zaměstnanců, ale i zaměstnavatele, neboť výrazně přispívá k sociálně ekonomickému rozvoji organizace a prvořadý význam má sociální smír. Obsah kolektivní smlouvy ovlivňuje Zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání, zákon o mzdě a další pracovněprávní předpisy.

2.4.1 Zaměstnanci společnosti ALIACHEM a. s., o. z. FATRA

Sledovaný vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy za období 2000 – 2002 se v níže uvedených tabulkách a grafech vztahuje pouze na odštěpný závod FATRA v Napajedlích. V roce 2002 se stal Technoplast v Chropyni součástí FATRY a od roku 2003 se údaje týkají i provozovny v Chropyni.

Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle jednotlivých provozů [vlastní zpracování]

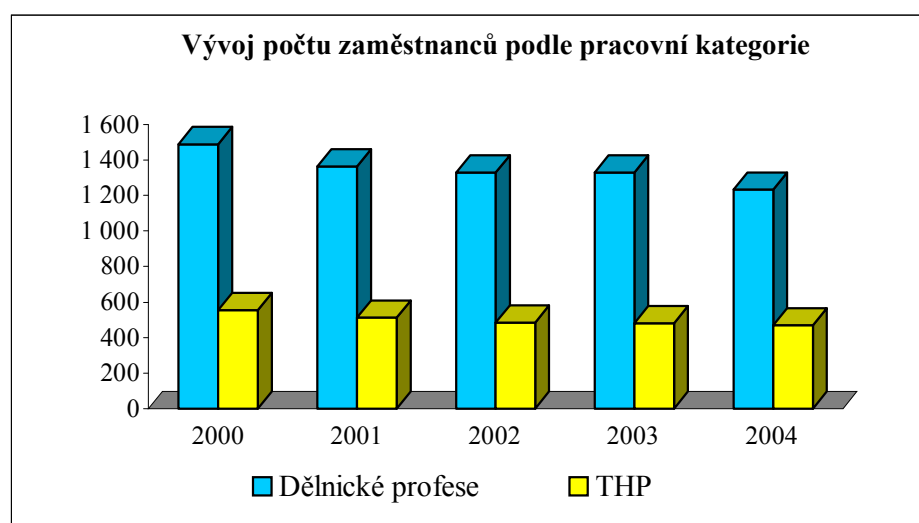
Počet zaměstnanců o. z. FATRA	2000	2001	2002	2003	2004
Napajedla	1 194	1 128	1 129	1 158	1 136
Chropyně	849	749	684	651	566
Celkem	2 043	1 877	1 813	1 809	1 702



Obr. 11. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle jednotlivých provozů
[vlastní zpracování]

Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pracovní kategorie [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců o. z. FATRA	2000	2001	2002	2003	2004
Dělnické profese	1 489	1 364	1 329	1 328	1 233
THP	554	513	484	481	469
Celkem	2 043	1 877	1 813	1 809	1 702



Obr. 12. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pracovní kategorie
[vlastní zpracování]

Tab. 6. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pohlaví [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců o. z. FATRA	2000	2001	2002	2003	2004
Ženy	776	695	658	656	631
Muži	1 267	1 182	1 155	1 153	1 071
Celkem	2 043	1 877	1 813	1 809	1 702

Tab. 7. Úroveň kvalifikace zaměstnanců o. z. FATRA [vlastní zpracování]

Kvalifikace zaměstnanců o. z. FATRA (v %)	2000	2001	2002	2003	2004
Základní vzdělání	16	15,7	15,8	13	12,6
Vyučení	48,5	48,7	48,8	50,6	50,3
Středoškolské vzdělání	28	28	28,1	29,4	29,9
Vysokoškolské vzdělání	7,5	7,6	7,3	7	7,2
Celkem	100	100	100	100	100

Tab. 8. Vývoj průměrných mezd [vlastní zpracování]

Odštěpný závod FATRA	2000	2001	2002	2003	2004
Výše průměrné mzdy (v Kč)	15 352	15 556	16 397	15 982	16 969

Snížení výše průměrné mzdy za o. z. FATRA v roce 2003 bylo ovlivněno tím, že se v roce 2002 stal Technoplast v Chropyni součástí FATRY. Výše průměrné mzdy v Chropyni byla nižší než v Napajedlích, tím se pak vysvětluje snížení výše průměrné mzdy v roce 2003 za odštěpný závod jako celek.

2.4.2 Odměňování zaměstnanců

FATRA poskytuje svým zaměstnancům mzdy, které mají bezprostřední vazbu na vykonanou práci a další peněžitá plnění. Mzdou se rozumí základní mzda, příplatky a ostatní složky mzdy poskytované za práci. Za plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním se rozumí zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů či obligací, odměna za pracovní pohotovost apod.

Systém odměňování je řízen v odštěpném závodu FATRA Podnikovou kolektivní smlouvou. Při odměňování zaměstnanců je uplatňována mzda časová (měsíční či hodinová) ve výši dle tarifní stupnice nebo ve výši sjednané ve smlouvě. Úkolová mzda se

používá tam, kde převládá zájem na množství vyrobené produkce, kde mohou zaměstnanci toto množství ovlivnit.

Tarifní stupnice vychází z principu rozlišení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti pracovních činností a je tvořen 12 tarifními stupni. Kategorie dělnických profesí jsou zaříděny do stupňů 1 – 7 a kategorie technicko-hospodářských profesí jsou zaříděny do stupňů 1 – 12. Pro všechny pracovní kategorie platí jedna tarifní stupnice (PŘÍLOHA P III).

Při nesplnění pracovních povinností zaměstnance a nezabezpečení úkolů vlastním zaviněním, které vyplývají z jeho pracovního zařazení nebo při porušení pracovní kázně, může být zaměstnanci snížena základní mzda.

Zaměstnancům jsou při splnění podmínek výkonu práce poskytovány následující příplatky:

- za práci přesčas,
- za práci ve svátek,
- za práci v noci,
- za práci v odpolední směně,
- za práci o sobotách a nedělích,
- za práci ve zhoršeném, ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

FATRA poskytuje svým zaměstnancům odměny v závislosti na ohodnocení pracovních výsledků, kvality odvedené práce a podílu na dosahování celkových výsledků odštěpného závodu. Zaměstnancům, odměňovaným tarifní mzdou, může být poskytnuta odměna podle výše tvorby provozního hospodářského výsledku odštěpného závodu za příslušné období. Celková výše odměny je mezi zaměstnanci rozdělena 75% na základě toho, jakým způsobem se zaměstnanec podílí na celkově vyplacených základních mzdách zaměstnanců majících nárok na odměnu. 25% rozdělí ředitelé úseků a výrobně obchodních jednotek na střediska a v jejich kompetenci je rozhodnutí o výplatě této části odměny jednotlivým zaměstnancům ve vazbě na hodnocení zaměstnance.

Odštěpný závod FATRA poskytuje svým zaměstnancům několik dalších odměn:

- *Čtvrtletní mimořádná odměna*

Každému zaměstnanci, který splní fond pracovní doby a nezamešká z důvodu nemoci, ošetřování člena rodiny, neplaceného volna a neomluvené absence žádný

den, je vyplacena čtvrtletně mimořádná odměna ve výši 500,- Kč. Splnění podmínky se sleduje za kalendářní čtvrtletí.

- *Výkonnostní odměna*

Tato odměna se vyplácí zaměstnanci na základě hodnocení pracovní výkonnosti, plnění mimořádných úkolů, za zastupování za chybějícího zaměstnance a plnění stanovených konkrétních úkolů.

- *Odměny při významném pracovním a životním výročí*

FATRA poskytuje zaměstnancům na základě celkového zhodnocení jejich práce odměny při pracovních a životních výročích.

Zaměstnanci se vyplácí odměna 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,
- 40 let – 10 000,- Kč,
- 45 let – 12 000,- Kč.

Zaměstnanec dostane odměnu při skončení pracovního poměru z důvodu prvního odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu v závislosti na trvání pracovního poměru ve společnosti v délce:

- do 5 let včetně – 2 500,- Kč,
- za každý další rok nad 5 let – +500,- Kč.

Při výročí 50 let věku za podmínky trvání pracovního poměru ve společnosti minimálně 5 let obdrží zaměstnanec odměnu až do výše 1 000,- Kč a za každý další celý rok se odměna zvyšuje o 150,- Kč [34].

2.4.3 Péče o zaměstnance

Personální oddělení odštěpného závodu FATRA usiluje čím dál tím více o komplexní péči o své zaměstnance a uvědomuje si, že jen spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával plný a kvalitní výkon ku prospěchu podniku.

Odštěpný závod FATRA vyčlenil na rok 2005 finanční prostředky na zabezpečení péče o zaměstnance ve výši 14 400 000 Kč, což je znázorněno v tabulce (Tab. 9).

Tab. 9. Rozpočet péče o zaměstnance na rok 2005 [34]

Rozpočet na rok 2005 (v Kč)	
Příspěvek na závodní stravování	4 500 000
Příspěvek na penzijní připojištění	8 500 000
Pitný režim	350 000
Sociální půjčky	50 000
Sociální výpomoc – peněžní dary	50 000
Nepeněžní dary	50 000
Poukázky v hodnotě 500,-/zaměstnanec	900 000
CELKEM	14 400 000

Společnost má pro své zaměstnance řadu sociálních benefitů, které vytváří možnosti odpočinku a regenerace sil. Podniková kolektivní smlouva upravuje péči o zaměstnance následovně:

- *Závodní stravování*

Zaměstnanec má nárok za odpracovaný den na příspěvek na stravu. FATRA zabezpečuje zaměstnanci možnost závodního stravování formou jednoho teplého jídla v každé směně, případně zaměstnancům pracujícím v odpoledních hodinách a v noci formou chlazené stravy či balíčku ve vlastním zařízení závodního stravování – závodní jídelně nebo formou stravování zajišťovaném prostřednictvím jiných subjektů. FATRA se podílí na úhradě nákladů spojených se závodním stravováním. Cena základního menu pro zaměstnance je stanovena ve výši 20,- Kč. FATRA dále zajišťuje možnost nákupu občerstvení a svačín v areálu odštěpného závodu. Zaměstnavatel udržuje v provozuschopném stavu zřízené jídelní koutky tak, aby zaměstnanci měli možnost během směny v pracovní přestávce konzumovat jídlo mimo místo výkonu pracovní činnosti.

- *Penzijní připojištění*

Společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA poskytuje svým zaměstnancům na penzijní připojištění měsíčně příspěvek ve výši 500,- Kč a příspěvek pravidelně odvádí v měsíci následujícím po vyúčtování mezd. Podmínkou poskytování příspěvku na penzijní připojištění je nepřetržité trvání pracovního poměru minimálně dva roky a minimální vklad zaměstnance ve výši 100,- Kč měsíčně, hrazen formou srážky ze mzdy na penzijní připojištění u těchto penzijních fondů: PF České pojišťovny, a. s.; CREDIT SUISSE PF, a. s.; Allianz-Živnobanka PF, a. s.; ČSOB PF Stabilita, a. s.; ČSOB PF Progress, a. s..

- *Sociální půjčky*

Podnik poskytuje k překlenutí tíživé finanční situace bezúročnou sociální půjčku až do výše 15 000,- Kč. Za tíživou finanční situaci se pro účely poskytnutí sociální půjčky považuje situace, kdy zaměstnanec není schopen bez vlastního zavinění zajistit nezbytné životní potřeby své a své rodiny, případně došlo-li k jiné složité situaci (např. vykradení bytu, živelná pohroma, závažné onemocnění, apod.).

- *Sociální výpomoci*

V případě, že se zaměstnanec ocitne ve svízelné životní situaci zvlášť hodné zřeteli, FATRA poskytuje zaměstnanci nenávratnou finanční částku až do výše 10 000,- Kč. Žádost o poskytnutí sociální výpomoci musí být doložena hodnověrnými doklady. Za stejných podmínek je možné poskytnout sociální výpomoc v případě úmrtí zaměstnance jeho manželu.

- *Zdravotní péče*

FATRA zajišťuje pro své zaměstnance závodní preventivní péči dle zákona o zdraví lidu, zákona o veřejném zdravotním pojištění a dalších legislativních norem. V rámci této péče zaměstnavatel zajišťuje poskytnutí první pomoci a periodické preventivní prohlídky zaměstnanců vykonávajících činnosti na rizikových pracovištích, zaměstnanců, jejichž činnost může ohrozit zdraví ostatních zaměstnanců nebo jiných osob, a zaměstnanců, u nichž je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost. Zaměstnavatel dále zabezpečuje mimořádné prohlídky nařízené ze zdravotních důvodů (tj. orgánem hygienické služby nebo lékařem závodní preventivní péče).

- *Příspěvky formou poukázek*

Zrušil se systém příspěvků na dětskou rekreaci a školní aktivity a je nahrazen rovným příspěvkem všem zaměstnancům. Zaměstnancům jsou poskytovány příspěvky formou poukázek *Sodexo PASS*, které lze kombinovat do celkové výše 500,- Kč v kalendářním roce k těmto účelům: *RelaxPASS* pro uplatnění ve sportovních centrech, divadlech, klubech a ozdravných zařízeních; *dárkový šek* pro nákup dárků v síti smluvních partnerů. Záleží jen na zaměstnanci, zda tento příspěvek využije k rehabilitaci, návštěvě kulturního zařízení či k nákupům. Univerzální dárkový šek je možné využít na nákup dárků ve více než 1 500 provozovnách (např. Carrefour, Tesco, Delvita, Kenvelo, Klenoty, aj.). *RelaxPASS* platí ve sportovních centrech, divadlech, kulturních a ozdravných zařízeních (např. Agentura Velryba, Velké kino Zlín, ZOO Lešná, Fitness centrum Kroměříž, krytý bazén a rekondiční studio Holešov, aj.). Každý zaměstnanec si může v uvedené hodnotě objednat jeden druh či kombinaci obou poukázek.

- *Pracovní a životní jubilea zaměstnanců*

Odštěpný závod FATRA organizuje pravidelná setkání se zaměstnanci, kteří dosáhnou životního jubilea 50 let věku a kteří odcházejí do starobního nebo invalidního důchodu.

- *Péče o důchodce*

Odštěpný závod FATRA organizuje setkání bývalých zaměstnanců – důchodců s vedoucími zaměstnanci v pravidelných dvouletých intervalech [34].

2.4.4 Pracovní prostředí

Velmi důležitou oblastí péče o zaměstnance jistě je zabezpečování vhodného pracovního prostředí. FATRA pamatuje nejen na účelné uspořádání z hlediska provozu, ale i na podmínky lidí, kteří v nich pracují. Nejde jen o dodržování příslušných norem pro vybavení pracovišť z hlediska hygieny a zdravotně bezpečné práce. Jde i o celkový vzhled pracovišť, estetiku, útulnost, funkčnost, vhodné osvětlení a odhlučnění, místnosti pro odpočinek. Podnik se snaží vytvářet podmínky pro bezpečnou práci a pracovní prostředí neohrožující zdraví v souladu s předpisy bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochraně zdraví při práci.

FATRA pravidelně kontroluje uplatňování a dodržování postupů v souladu s obecně závaznými právními předpisy a interními normami. Zabezpečuje odstranění zjištěných závad a jejich příčin a přijímá technické, technologické, organizační a jiná opatření k prevenci rizik. Dále organizuje prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích a zařízeních.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, u nichž to vyžaduje ochrana jejich života a zdraví, potřebné osobní a ochranné pracovní prostředky, mycí, čistící a dezinfekční prostředky, popřípadě též ochranné nápoje a specifické účinné doplňky stravy.

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu a nemoci z povolání, FATRA poskytne jednorázové odškodnění a finanční pomoc dítěti, manželu, případně rodičům zaměstnance [34].

2.4.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je v odštěpném závodu FATRA důležitým prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti a k motivování jejich individuálního výkonu do budoucna. Hodnocení zaměstnanců dává odpověď na otázky, co a jak zaměstnanec dělá (posouzení výkonů a výsledků jeho práce) a jaký zaměstnanec je (posouzení schopností, vlastností, postojů a předpokladů pro práci).

Východiskem pro hodnocení jsou obecně závazné právní předpisy, organizační řád, profesigram a další interní normy společnosti. Zaměstnanec může být hodnocen zpravidla až po 3 měsících svého působení na dané pracovní pozici.

Ústředním písemným dokumentem hodnocení zaměstnance je záznamový list (PŘÍLOHA P IV). Vyplněný záznamový list obsahuje:

- identifikační informace o zaměstnanci,
- hodnocení dispozic hodnoceného zaměstnance pro zastávání pracovní pozice a hodnocení jeho podávaného výkonu v hodnoceném období,
- informace o specifických úkolech stanovených hodnocenému zaměstnanci pro další hodnocené období,
- návrhy hlavních směrů vzdělávání hodnoceného zaměstnance,
- případné vyjádření hodnoceného zaměstnance k hodnocení.

Hodnocení zaměstnance probíhá formou řízeného rozhovoru hodnotitele (příмого nadřízeného) s hodnoceným zaměstnancem. Základní funkcí rozvojového hodnotícího rozhovoru je:

- výměna názorů na plnění stanovených úkolů v hodnoceném období a na dosavadní spolupráci,
- vzájemná prezentace záměrů a představ o další součinnosti a o osobním rozvoji hodnoceného zaměstnance,
- zadání specifických úkolů hodnocenému zaměstnanci pro další hodnocené období,
- vymezení priorit profesního růstu hodnoceného zaměstnance a návrh způsobu realizace vytyčených rozvojových záměrů a cílů.

Hodnocení zaměstnanců se provádí jedenkrát ročně v závěru druhé poloviny kalendářního roku. Lze hodnotit zaměstnance i mimo termín hodnocení, např. po skončení zkušební doby zaměstnance či po převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici.

Hodnotitel poté předává zpracované záznamové listy útvaru personalistiky, které se ukládají do osobních spisů hodnocených zaměstnanců. Přístup k údajům konkrétního záznamového listu mají pouze pověřeni zaměstnanci úseku personalistiky a na vyžádání příslušný hodnocený zaměstnanec a příslušní vedoucí zaměstnanci nadřízení hodnocenému zaměstnanci. Obsah záznamového listu je důvěrný.

Výsledky pracovního hodnocení zaměstnanců se pak ve FATŘE využívají pro následující činnosti:

- rozhodování o platech (odměňování),
- stanovení budoucího využití zaměstnance,
- zjištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje zaměstnance,
- motivaci zaměstnance k docílení vysokých pracovních výkonů,
- zlepšení vzájemných vztahů a pochopení mezi vedoucími a vedenými,
- zlepšení výkonnosti, resp. výkonového potenciálu zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců má smysl především pro hodnocené zaměstnance, ale samozřejmě také pro hodnotitele a personální úsek. Hodnocenému zaměstnanci poskytuje informace o výsledcích práce, o možnostech rozvoje a vhodnějšího uplatnění nebo naopak o jeho

slabinách – v čem se musí zlepšovat a zdokonalovat. Hodnotiteli napomáhá při vedení zaměstnanců, při jejich aktivizaci a při řízení jejich dalšího profesního rozvoje. Pro personální úsek má smysl zejména posouzení účinnosti pracovního hodnocení – kvalita systému, jeho přijetí zaměstnanci, posouzení účinnosti realizovaných opatření vyplývajících z hodnocení např. vzdělávacích, tréninkových [35].

Hodnocení zaměstnanců je hlavně zaměřeno na tyto hlediska posuzování pracovního výkonu:

- úroveň odborných znalostí, dovedností a zručností,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti zaměstnance,
- úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti,
- kvalita a množství pracovního výkonu,
- zvládání změn a adaptability na změny,
- úroveň kooperace a jednání s lidmi,
- schopnost přijímat a nést riziko,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- pracovní postoje: ochota, vstřícnost, sepětí s prací a podnikem,
- ochota k sebevzdělávání,
- ochota k plnění mimořádných úkolů aj..

2.4.6 Systém vzdělávání zaměstnanců

Oblast péče o zaměstnance v širším slova smyslu v sobě zahrnuje i péči o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování. Je v zájmu odštěpného závodu FATRA dbát především na prohlubování kvalifikace svých zaměstnanců, neboť jedině tak může kvalitně a rychle plnit pracovní úkoly, pro které je zaměstnává [35].

Adaptační proces

FATRA přijímá nového zaměstnance na základě potřeb doplnění profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců. Zaměstnanec, který vstoupí do pracovního poměru, projde adaptačním procesem, kterým se rozumí účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se na konkrétní místo, prostředí, činnosti a funkce. Adaptační proces probíhá v době od nástupu

do pracovního poměru po dosažení očekávaných pracovních výkonů a výsledků. Smyslem je zapracování a zaučení nových zaměstnanců a dosažení optimálních pracovních výkonů v krátkém čase.

Adaptační proces se liší podle kategorie pracovníků. U kategorie dělnických profesí je program adaptace sestaven vedoucím pracoviště na období 1 měsíce s orientací na požadované pracovní místo.

U kategorie THP je program adaptace sestaven vedoucím pracoviště na období 3 měsíců, který je zakončen hodnocením provedeným vedoucím pracoviště s doporučením další profesní přípravy.

Zaměstnavatel rovněž zaškoluje nebo zaučuje zaměstnance, který přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce nebo způsob práce, zejména při změnách v organizaci práce. Při změně pracovního zařazení odpovídá za zaškolení zaměstnance vedoucí pracoviště, který případně doporučí doplňkový program profesní přípravy.

Do adaptačního procesu jsou zařazeni i studenti a absolventi škol. Cílem adaptačního programu je usnadnit mladým zaměstnancům jejich pracovní a sociální adaptaci po skončení studia a je sestaven na období 3 - 6 měsíců [35].

Profesní příprava zaměstnanců

Rozvoj lidských zdrojů je důležitou podmínkou dynamického rozvoje firmy. Úroveň vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců je jedním z vnitřních zdrojů výkonnosti a prosperity. Program vzdělávání zaměstnanců vychází z celkových strategických záměrů společnosti, s cílem zvyšovat profesní kompetence všech zaměstnanců.

Zvýšení profesní kompetence zaměstnanců je možné dosáhnout:

- povinným absolvováním vybraných vzdělávacích aktivit,
- odborným rozvojem prostřednictvím ročního plánu profesní přípravy, nabídkových vzdělávacích aktivit a operativní potřeby vzdělávání.

Příprava programu profesní přípravy vychází z potřeb jednotlivců, úseků, výrobně obchodních jednotek a celé společnosti na odbornou připravenost zaměstnanců.

Východiskem přípravy profesní přípravy zaměstnanců je:

- analýza vzdělávacích potřeb,
- vyhodnocení adaptačních programů nových zaměstnanců,

- závěry hodnocení zaměstnanců.

Znalosti zaměstnanců jsou v průběhu pracovního zařazení rozšiřovány podle identifikovaných potřeb na zvyšování kvalifikace. Za identifikaci potřeb zvyšování kvalifikace jsou odpovědní ředitelé úseků a VOJ. Souhrnný přehled požadavků na vzdělávání na příslušné období předají úseky a VOJ útvaru personalistiky a tyto požadavky jsou podkladem k tvorbě personálního plánu a plánu vzdělávání zaměstnanců. Do plánu vzdělávání jsou zařazena i periodická kvalifikační školení pro speciální činnosti (jeřábníci, svářeči aj.) a povinná školení určená legislativou.

Mezi povinné vzdělávací akce odštěpného závodu FATRA, které jsou stanoveny v intervalech legislativou, patří požární ochrana, bezpečnost práce a řízení kvality a ekologie. Dále kromě těchto vzdělávacích akcí musí být nově přijatí zaměstnanci seznámeni s pracovním řádem a kolektivní smlouvou.

Zaměstnanci sami mají často zájem zvýšit si školením či studiem při zaměstnání svoji kvalifikaci a získat tak předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě. Tedy doplnit si kvalifikaci, která je na zaměstnanci požadována ve funkci, kterou již vykonává. Dalším motivem je získání či rozšíření kvalifikace ve svém osobním zájmu, třeba aby v budoucnu mohl zastávat kvalifikovanější místo. Odštěpný závod FATRA poskytuje zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení, jestliže je předpokládán zvýšení kvalifikace v souladu s jeho potřebou. Každý zaměstnanec může studovat obor, který není využitelný v zaměstnavatelské organizaci, avšak v tomto případě FATRA neposkytuje zaměstnanci hmotné zabezpečení či pracovní úlevy.

FATRA využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců následující metody:

- *interní vzdělávání* – škooliteli jsou vedoucí pracovníci, specialisté a odborníci odštěpného závodu nebo případně externisté spolupracující s odštěpným závodem,
- *externí vzdělávání* – vzdělávací agentury pořádající tréninkové semináře, školitelé odborných škol a školících středisek,
- *osobní vzdělávání* – na základě vlastní iniciativy zaměstnanců (samostudium).

Náklady na vzdělávání v odštěpném závodě FATRA činily v roce 2004 0,5% ve vztahu ke mzdovým nákladům a jsou součástí ročního personálního plánu. Náklady jsou plánovány

na konkrétní bloky vzdělávání (výuka cizích jazyků, vzdělávání obchodníků, středního managementu, top managementu aj.).

FATRA poskytuje svým TH pracovníkům vzdělávání například v těchto oblastech: školení mistrů, obchodní dovednosti, jednání s klíčovými zákazníky, legislativní změny v oblasti daní pro účetní, pracovněprávní změny pro personalisty, komunikace a firemní kultura, jazykové kurzy, environmentální systém, manažerské vzdělávání apod.

U jednotlivých kurzů jsou evidovány a vyhodnocovány náklady a zpětná vazba na úroveň kurzu a lektora. Podle vyhodnocení vzdělávacího kurzu FATRA rozhoduje o další spolupráci s lektorem či agenturou. V některých oblastech zaměstnanci absolvují přezkoušení prostřednictvím testů.

Odštěpný závod FATRA podporuje myšlenku, že kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. Možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako silný prvek pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a dobrého vztahu k podniku [35].

2.4.7 Vnitropodniková komunikace

Ve vnitropodnikové komunikaci v odštěpném závodu FATRA zaujímají významné postavení pracovní porady. Na těchto poradách se diskutuje o hospodaření VOJ, o dosažených výsledcích, o splnění či nesplnění plánovaných úkolů, dále o aktuálních otázkách v personální a mzdové oblasti, v oblasti kvality, nových technologií, výroby nových výrobků a problematiky životního prostředí.

Pracovní porady vedení se konají jedenkrát týdně, kterou svolává generální ředitel, stejně tak jedenkrát týdně svolávají porady ředitelé jednotlivých VOJ, pracovní porady středisek se konají zhruba jednou za čtrnáct dní.

V odštěpném závodu FATRA jsou součástí vnitropodnikové komunikace:

- „*Noviny zaměstnanců odštěpného závodu FATRA akciové společnosti ALIACHEM*“ – firemní noviny slouží jako vnitřní informační servis a vydává je vedení závodu nákladem 850 ks. Noviny vycházejí jednou za čtrnáct dní a obsahují informace o dění ve společnosti – např. informace o historii FATRY, novinkách na webu, jednotlivých bodech Podnikové kolektivní smlouvy, pracovní úrazovosti, úspěších jednotlivých VOJ a jednání odborů. Firemní noviny mimo jiné obsahují

rubriku „Společenská kronika“ věnovaná pracovním a životním jubileím a těm, kteří odcházejí do důchodu apod.

- *Nástěnky* – jsou umístěny na jednotlivých dílnách a pracovištích, na nichž mohou zaměstnanci nalézt aktuální informace, pozvánky a další zajímavosti.
- *Informační systém, internet, intranet* – uživatelé jsou TH pracovníci. Podnikový intranet je rozčleněn do mnoha sekcí, kde jsou zaměstnancům k dispozici uživatelské informace, informace o společnosti, o Evropské unii, šablony dopisů, faxů, interní sdělení a řada dalších informací. Elektronická pošta uvnitř podniku je uskutečňována prostřednictvím Lotus Notes.

2.4.8 Postihy zaměstnanců

Pracovní řád upravuje porušení pracovní kázně, nedodržení kvality či porušování pracovně právních vztahů zaměstnanci a z toho vyplývající postihy a tresty.

Při nesplnění pracovních povinností zaměstnance a nezabezpečení úkolů vlastním zaviněním, které vyplývají z jeho pracovního zařazení nebo při porušení pracovní kázně, může být zaměstnanci snížena základní mzda.

2.5 Metodika analýzy motivátorů

Cílem této analýzy je zjistit potřeby, které pracovníci podniku považují z hlediska optimálního pracovního procesu a efektivity své pracovní činnosti za důležité a míru uspokojení těchto potřeb a tím vymezit okruh motivačních faktorů pracovníků možných v oblasti jejich motivování. Jedná se o tzv. průzkum motivační struktury pracovníků, který akceptuje obecné poznatky teorie pracovní motivace a je jedním z prvních postupných kroků při tvorbě motivačního programu organizace.

Získání dat je uskutečněno formou anonymního dotazníku. Předložený dotazník je rozdělený do čtyř částí (PŘÍLOHA P V). Analyzovanou skupinou jsou jednak pracovníci dělnické profese a jednak technicko-hospodářští pracovníci. Cílem průzkumu je získat poznatky o tom, jak hodnotí pracovník podniku své pracovní zařazení a své zaměstnání ze svého osobního hlediska. Způsob vyplnění dotazníku je uveden u každé jeho části.

První část dotazníku je zaměřena na zjišťování všeobecných údajů o zaměstnancích – věk, pohlaví, počet odpracovaných let ve společnosti ALIACHEM a. s., odštěpném závodu FATRA.

Druhá část dotazníku se orientuje na dvacet motivačních faktorů, které jsou pro zaměstnance více či méně důležité. Úkolem zaměstnanců je v této části přiřadit jednotlivým motivačním faktorům míru důležitosti na základě pětistupňové škály. Pětistupňovou škálu lze považovat z pohledu rozpětí za dostatečně širokou na objektivní posouzení a vyhodnocení.

Tab. 10. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Úplně bezvýznamné	Málo důležité	Běžné	Důležité	Nejvíce důležité

Analogický postup vyžaduje třetí část dotazníku, kterou tvoří dvacet motivačních faktorů a respondenti mají přiřadit jednotlivému faktoru jeden z pěti stupňů spokojenosti.

Tab. 11. Stupnice pořadí spokojenosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]

1	2	3	4	5
Velmi nespokojený(á)	Nespokojený(á)	Celkem spokojený(á)	Spokojený(á)	Velmi spokojený(á)

Čtvrtá část dotazníku se zaměřuje na problematické faktory pracovní motivace a tvoří ji šestnáct otázek. Respondenti mají u každé otázky označit jednu odpověď, která nejvíce vystihuje jejich mínění k danému problému. U některých otázek mají respondenti také možnost vyjádřit vlastní názor k dané problematice.

Metoda váženého aritmetického průměru je aplikována pro vyhodnocení druhé a třetí části dotazníku. Shluková analýza je využita pro vyhodnocení čtvrté části dotazníku. Na základě vyhodnoceného dotazníku se potom dá určit pořadí důležitosti motivačních faktorů a zaměřit se na ty činitele, u kterých by bylo zapotřebí přijmout opatření vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců. Stejně tak se dají vymezit ty faktory, kterým nepřikládají zaměstnanci závažnost a jejichž uspokojování je z hlediska podniku neefektivní.

2.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

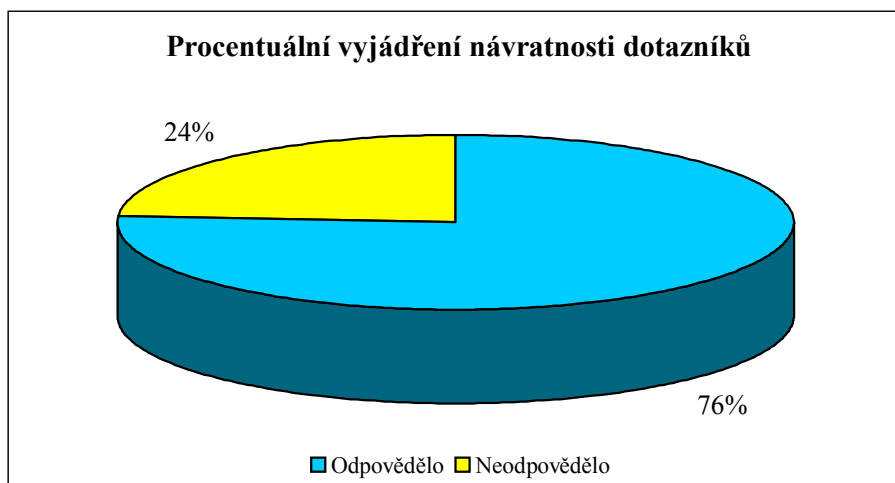
2.6.1 Vyhodnocení první části dotazníku

První část dotazníku byla orientovaná na všeobecné údaje o zaměstnancích odštěpného závodu FATRA – pohlaví, věk a délka zaměstnání v podniku. Dotazníky byly rozdány

mezi 135 zaměstnanců. Na dotazník odpovědělo 102 respondentů, což představuje 76%-ní návratnost.

Uvedené množství dotazníků bylo distribuováno mezi dělníky a TH pracovníky. TH pracovníkům bylo rozdáno 50 ks dotazníků, zpět se vrátilo 43 ks dotazníků, návratnost dosahuje 86%. Mezi dělníky bylo rozdáno 85 ks dotazníků, z toho se zpět vrátilo 59 ks, návratnost tedy činí 69%.

Pohnutek, které vedly analyzované zaměstnance k tomu, že neodpověděli na dotazník, mohla být celá řada. Jedním takovým důvodem mohla být obava zaměstnanců ze zneužití jejich postojů a názorů vůči nim samotným. Dále mohla být příčinou nedůvěra zaměstnanců a zpochybňování, že průzkum nepřinese nic nového a nedojde k žádným změnám. To jsou podle mého názoru pravděpodobné příčiny neodevzdání dotazníků.

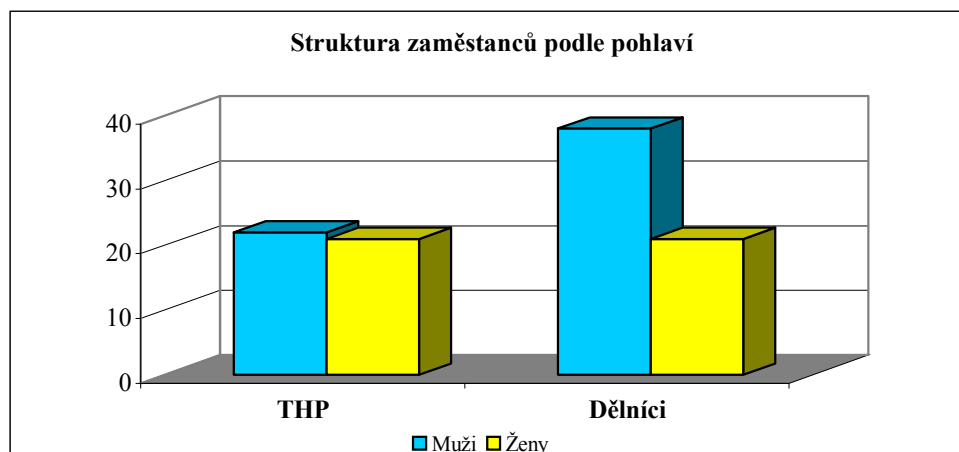


Obr. 13. Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků [vlastní zpracování]

Průzkumu se zúčastnilo 42 žen a 60 mužů. Níže uvedené tabulky a obrázky znázorňují všeobecné charakteristiky zaměstnanců, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Tab. 12. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]

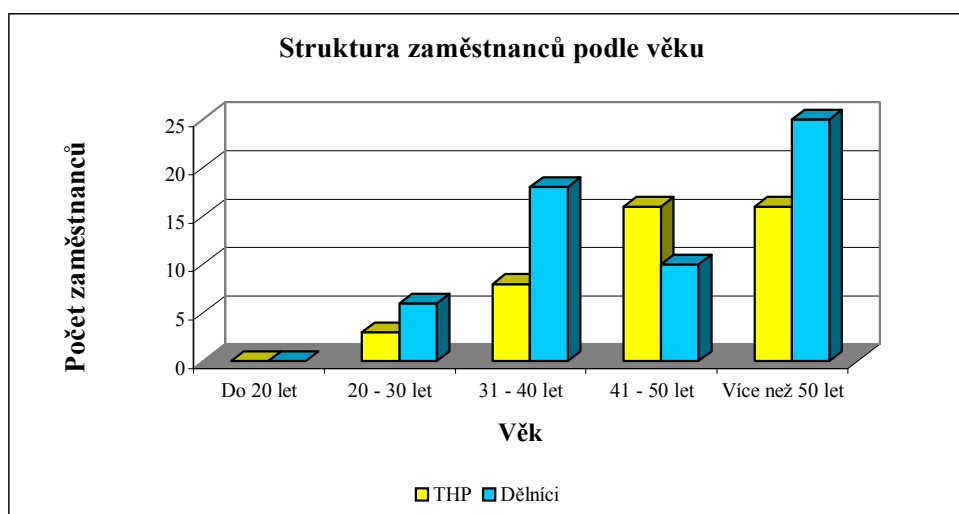
Pohlaví	THP		Dělníci	
	n	%	n	%
Muži	22	51,16%	38	64,41%
Ženy	21	48,84%	21	35,59%
Celkem	43	100,00%	59	100,00%



Obr. 14. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]

Tab. 13. Struktura zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]

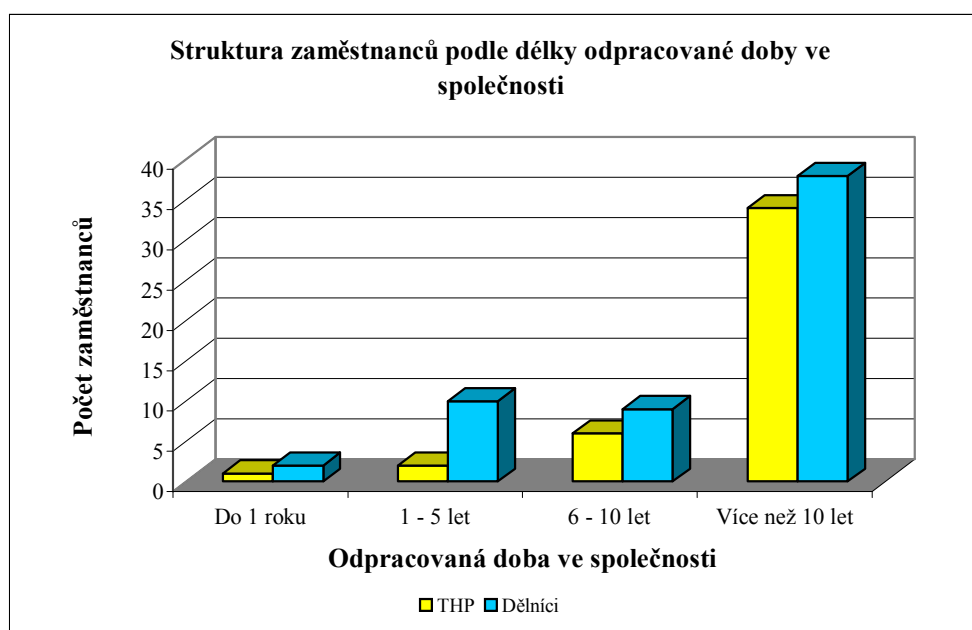
Věk	THP		Dělníci	
	n	%	n	%
Do 20 let	0	0,00%	0	0,00%
20 – 30 let	3	6,98%	6	10,17%
31 – 40 let	8	18,60%	18	30,51%
41 – 50 let	16	37,21%	10	16,95%
Více než 50 let	16	37,21%	25	42,37%
Celkem	43	100,00%	59	100,00%



Obr. 15. Struktura zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]

Tab. 14. Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let [vlastní zpracování]

Počet odpracovaných let	THP		Dělníci	
	n	%	n	%
Do 1 roku	1	2,33%	2	3,39%
1 - 5 let	2	4,65%	10	16,95%
6 - 10 let	6	13,95%	9	15,25%
Více než 10 let	34	79,07%	38	64,41%
Celkem	43	100,00%	59	100,00%



Obr. 16. Struktura zaměstnanců podle délky odpracované doby ve společnosti [vlastní zpracování]

2.6.2 Vyhodnocení druhé a třetí části dotazníku (analýza spokojenosti pracovníků)

Dotazníkové šetření akceptuje poznatky teorie pracovní motivace, která vychází z toho, že pracovníci jsou motivováni svými potřebami. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Průzkum stávající úroveň pracovní motivace zaměstnanců je jedním z prvních postupných kroků při tvorbě motivačního programu. Bez znalosti priorit a potřeb zaměstnanců je návrh motivačního programu nesmyslný.

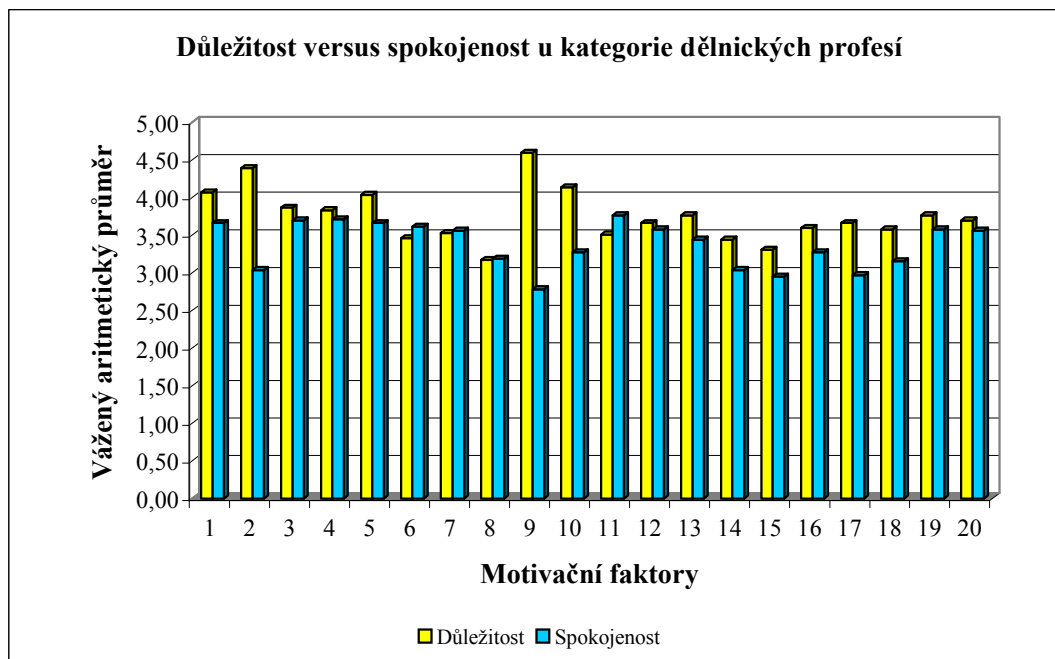
Druhá a třetí část dotazníku byla zaměřena na tzv. profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací, tj. vyjádření vztahu mezi důležitostí potřeby a mírou jejího uspokojení. Podstatou druhé části dotazníku bylo dvacet motivačních faktorů, které byly

pro zaměstnance více či méně důležité a kterým zaměstnanci přiřazovali míru důležitosti. Obdobně ve třetí části dotazníku respondenti přiřazovali jednotlivému faktoru stupeň spokojenosti.

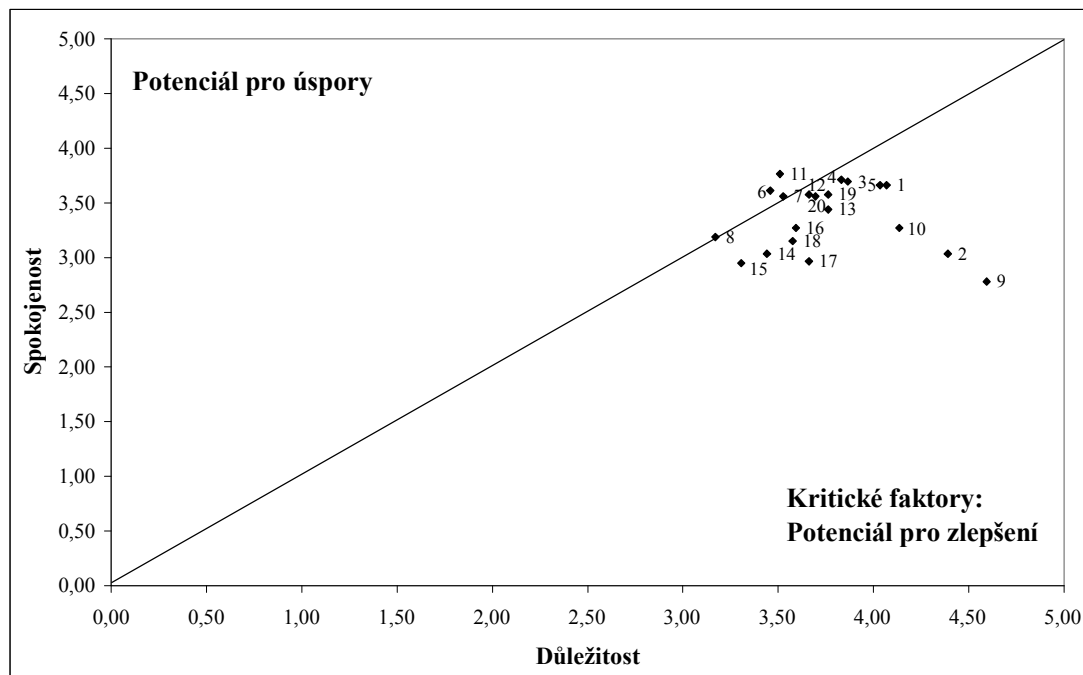
K optimálnímu stavu dochází tehdy, když je motivačnímu faktoru přiřazena vysoká hodnota vyjadřující jeho důležitost z pohledu respondenta a současně i vysoký stupeň uspokojení. Naopak, ke kritické situaci dochází tehdy, když motivačnímu faktoru vysoké důležitosti odpovídá nízký stupeň uspokojení. Stejně tak se dají vymezit ty faktory, kterým zaměstnanci přiřádají nízkou míru důležitosti a zároveň vysoký stupeň uspokojení, z čehož vyplývá jejich neefektivní uspokojování z hlediska podniku (rozdíl důležitosti a spokojenosti nabývá záporných hodnot).

Vyhodnocení v kategorii dělnických profesí

Obrázky (Obr. 17), (Obr. 18) znázorňují vzájemný vztah mezi důležitostí a spokojeností s vykonávanou profesí u kategorie dělnických profesí. Tabulka konkrétních hodnot rozdílů vážených aritmetických průměrů důležitosti a spokojenosti je uvedena v příloze (PŘÍLOHA P VI).



Obr. 17. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací u kategorie dělnických profesí [vlastní zpracování]



Obr. 18. Znáznornění kritických motivačních faktorů u kategorie dělnických profesí [vlastní zpracování]

Optimální a tedy žádoucí situace nastává u motivačních faktorů s takovou mírou důležitosti a spokojenosti, jejichž rozdíl je nízký. Na obrázku (Obr. 18) jsou tyto optimální faktory znázorněny v těsné blízkosti diagonály. Nad diagonálou jsou znázorněny ty faktory, které vykazují vyšší úroveň spokojenosti než důležitosti (a jsou tedy potenciálem pro úspory) – viz tabulka (Tab. 16). Naopak pod diagonálou jsou znázorněny ty faktory, jejichž úroveň důležitosti je vyšší než spokojenost s nimi. S rostoucí vzdáleností od diagonály roste také demotivační vliv těchto faktorů.

Kritické motivační faktory u kategorie pracovníků dělnických profesí jsou uvedeny v tabulce (Tab. 15), které dosahují vysokého stupně důležitosti, avšak nízkého stupně uspokojení. V tabulce uvádím ty motivační faktory, u nichž je rozdíl mezi důležitostí a spokojeností nejvyšší, tzn. jsou umístěny nejdále od diagonály.

Tab. 15. Kritické motivační faktory u kategorie pracovníků dělnických profesí [vlastní zpracování]

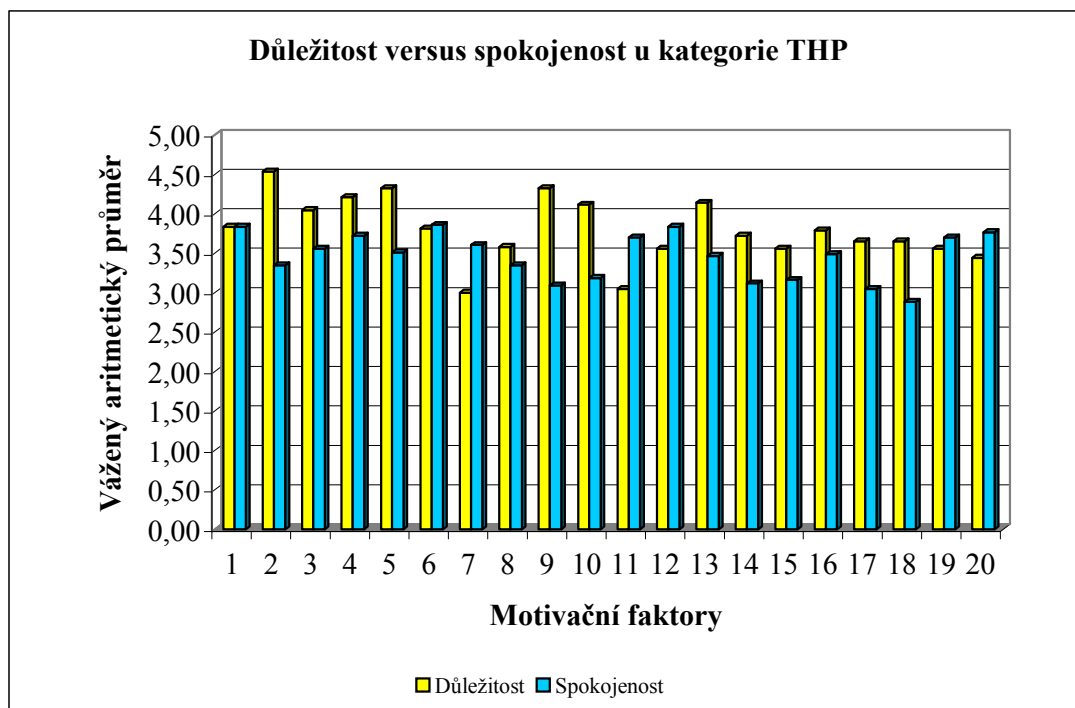
	Motivační faktor	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
9	Dobrý plat	1,81
2	Jistota práce	1,36
10	Posouzení a uznání výsledků	0,86
17	Informace o dění ve společnosti	0,69

Tab. 16. Motivační faktory s nízkou mírou důležitosti a zároveň vysokou mírou uspokojení u kategorie pracovníků dělnických profesí [vlastní zpracování]

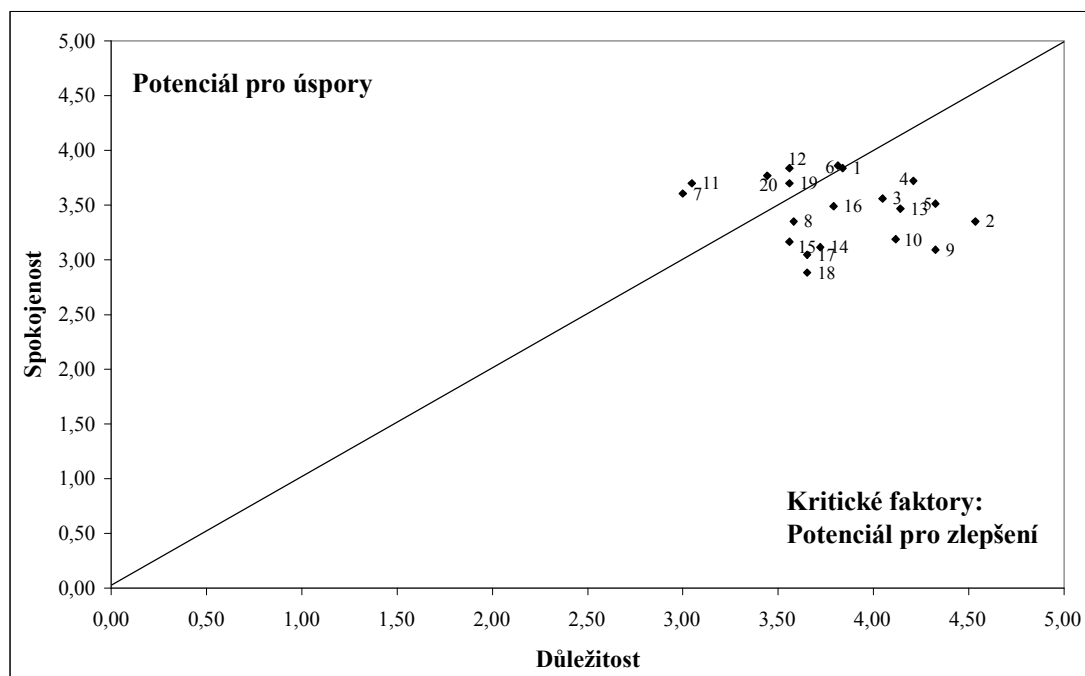
	Motivační faktor	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
8	Možnosti dalšího vzdělávání	-0,02
7	Dodržování pevné pracovní doby	-0,03
6	Využití vědomostí a schopností	-0,15
11	Úroveň stravování	-0,25

Vyhodnocení v kategorii THP

Obrázky (Obr. 19), (Obr. 20) znázorňují vzájemný vztah mezi důležitostí a spokojeností s vykonávanou profesí u kategorie technicko-hospodářských pracovníků. Tabulka konkrétních hodnot rozdílů vážených aritmetických průměrů důležitosti a spokojenosti je uvedena v příloze (PŘÍLOHA P VII).



Obr. 19. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací u kategorie THP [vlastní zpracování]



Obr. 20. Znázornění kritických motivačních faktorů u kategorie THP [vlastní zpracování]

Stejně jako u kategorie dělnických profesí nastává u kategorie THP optimální situace u motivačních faktorů s takovou mírou důležitosti a spokojenosti, jejichž rozdíl je nízký. Na

obrázku (Obr. 20) jsou tyto optimální faktory znázorněny v těsné blízkosti diagonály. Nad diagonálou jsou znázorněny ty faktory, které vykazují vyšší úroveň spokojenosti než důležitosti (a jsou tedy potenciálem pro úspory) – viz tabulka (Tab. 18). Naopak pod diagonálou jsou znázorněny ty faktory, jejichž úroveň důležitosti je vyšší než spokojenost s nimi. S rostoucí vzdáleností od diagonály roste také demotivační vliv těchto faktorů.

U kategorie THP lze identifikovat více motivačních faktorů, které nemají optimální vyváženost důležitosti a spokojenosti, tzn. že jsou buď potenciálem pro úspory či kritickými faktory (potenciálem pro zlepšení). Konkrétní hodnoty faktorů uvádějí tabulky (Tab. 17) a (Tab. 18).

Tab. 17. Kritické motivační faktory u kategorie THP [vlastní zpracování]

	Motivační faktor	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
9	Dobrý plat	1,23
2	Jistota práce	1,19
10	Posouzení a uznání výsledků	0,93
5	Spolupráce s nadřízenými	0,81
18	Vytížení jednotlivých pracovišť	0,77
13	Organizace práce v oddělení	0,67
14	Přehlednost cílů společnosti	0,60
17	Informace o dění ve společnosti	0,60

Tab. 18. Motivační faktory s nízkou mírou důležitosti a zároveň vysokou mírou uspokojení u kategorie THP [vlastní zpracování]

	Motivační faktor	Rozdíl mezi důležitostí a spokojeností
6	Využití vědomostí a schopností	-0,05
19	Dostatek času v soukromém životě	-0,14
12	Podmínky na pracovišti	-0,28
20	Výběr dovolené podle potřeby	-0,33
7	Dodržování pevné pracovní doby	-0,60
11	Úroveň stravování	-0,65

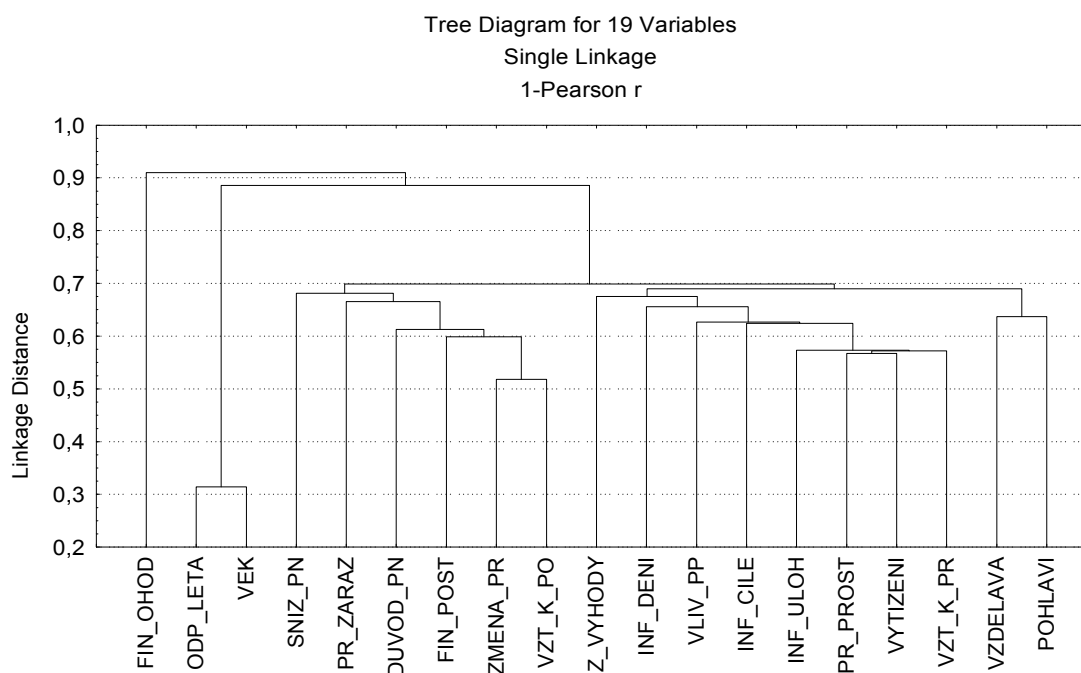
2.6.3 Vyhodnocení čtvrté části dotazníku

Při zkoumání motivačních faktorů lze využít vícero statistické metody (jednofaktorová analýza rozptylu – metoda ANOVA, faktorová analýza, shluková analýza, korelační analýza). Na ukázkou uvádím pouze shlukovou analýzu, která byla vykonána na základě údajů čtvrté části dotazníkového šetření.

Shluková analýza je právě jednou z možností využití informací obsažených ve vícerozměrném pozorování pomocí roztřídění množiny objektů do několika poměrně stejnorodých shluků. Uplatnění shlukové analýzy vede k příznivým výsledkům obzvláště tam, kde se studovaný soubor reálně rozpadá do tříd a kde mají objekty tendenci seskupovat se do přirozených shluků. Použitím vhodných algoritmů se dá odhalit struktura studované množiny objektů a jednotlivé objekty klasifikovat. Dosáhne se toho, že množství proměnných bude zastoupeno jedinou proměnnou vyjadřující příslušnost k takto definované třídě nebo typu. Cílem je dosáhnout v podstatě takový stav, kdy si budou objekty uvnitř shluků co nejvíce podobné a objekty z různých shluků podobné co nejméně.

Vyhodnocení v kategorii dělnických profesí

Vícerozměrná shluková analýza byla použita za situace, kdy soubor objektů byl tvořen padesáti devíti pracovníky dělnických profesí, přičemž u každého objektu bylo sledováno devatenáct znaků (proměnných). Těmito proměnnými byly tři otázky první části dotazníku a šestnáct otázek čtvrté části dotazníku.



Obr. 21. Dendrogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií dělníků [vlastní zpracování]

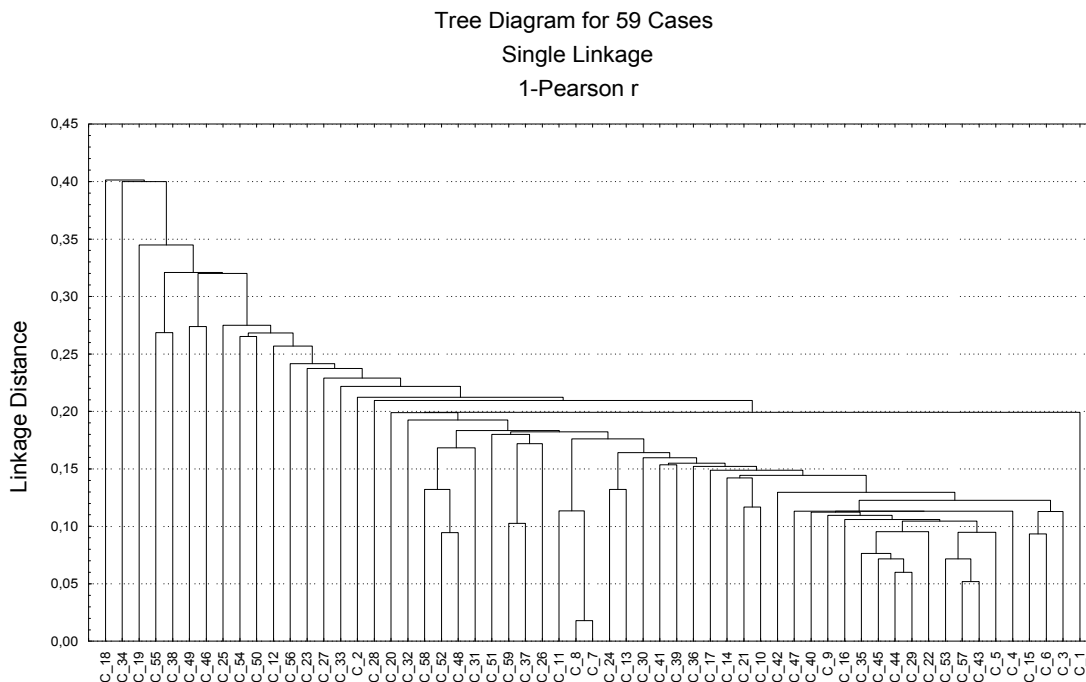
Dendrogram zobrazuje shlukovou analýzu devatenácti vzájemně souvisejících motivačních faktorů. Z obrázku (Obr. 21) je zřejmé, že dendrogram shlukové analýzy je tvořen dvěma

hlavními shluky, na které se váže samostatný shluk – finanční ohodnocení pracovního výkonu, které ovlivňuje položky v hlavních shlucích.

První hlavní shluk tvoří faktory – věk a počet odpracovaných let v podniku, které jsou spolu statisticky významně propojeny.

Samostatný shluk v druhém shluku tvoří faktory týkající se vztahu k podniku a změny zaměstnání. Pracovníci, kteří nemají vztah k podniku a nezáleží jim na dobrém jménu firmy, uvažují o změně zaměstnání. Na tento shluk mají dále vliv shluky – finanční postup, příčiny pracovní neschopnosti, pracovní zařazení a možnosti snižování pracovní neschopnosti.

Další shluk v druhém shluku tvoří faktory vztahující se k pracovnímu prostředí a pracovnímu vytížení. Na tento shluk se vážou faktory – vztah k práci a informovanost o úlohách. Tento shluk pak ovlivňují další faktory – informovanost o cílech a záměrech podniku, vliv pracovního prostředí na pracovní výkon, informovanost o dění v podniku a informovanost o zaměstnaneckých výhodách. Na tento větší shluk se napojuje samostatný shluk tvořen faktory týkající se pohlaví a možností dalšího vzdělávání.



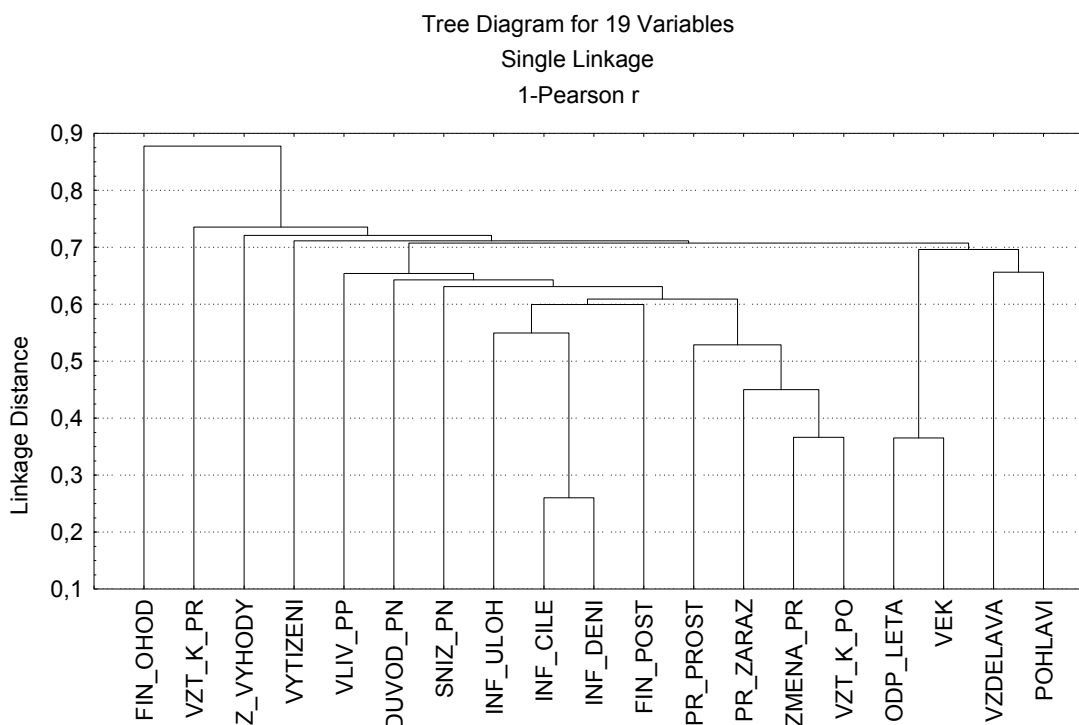
Obr. 22. Dendrogram shlukové analýzy motivačních profilů dělníků [vlastní zpracování]

Analýza příbuznosti motivačních profilů jednotlivých pracovníků dělnických profesí byla vykonána pomocí hierarchického aglomerativního shlukování a výsledky zobrazuje obrázek (Obr. 22), který prezentuje podobnost odpovědí jednotlivých respondentů. Horizontální osa popisuje jednotlivé respondenty (C_1 až C_59). Vertikální osa reprezentuje velikost odchylky jejich odpovědí.

Z obrázku lze zjistit, že někteří respondenti se vyznačovali relativně stejnou skladbou odpovědí na dotazníkové otázky. Týká se to odpovědí například u respondentů: C_6 a C_15, C_57 a C_43, C_29 a C_44, C_10 a C_21, C_39 a C_41, C_13 a C_24, C_7 a C_8, C_37 a C_59 apod. Třeba pracovník C_3 se nezařadil se svým motivačním profilem do žádné ze vzpomínaných skupin, jeho větev se však nabaluje na 1. skupinu – C_6 a C_15. Při vytváření motivačního programu by bylo nejideálnější vytvořit pro tohoto pracovníka samostatný program, ovšem v tak velkém podniku, jakým je FATRA, to není možné. Na dendogramu lze však identifikovat velmi početnou skupinu pracovníků, kteří se vyznačovali podobnou skladbou odpovědí: C_1, C_3 až C_11, C_13 až C_17, C_20 až C_22, C_24, C_26, C_29 až C_32, C_35 až C_37, C_39 až C_45, C_47, C_48, C_51 až C_53, C_57 až C_59 (42 pracovníků). Další skupinou respondentů s podobnými motivačními profiley mohou být pracovníci C_2, C_12, C_18, C_19, C_23, C_25, C_27, C_28, C_33, C_34, C_38, C_46, C_49, C_55, C_56. Existuje tedy možnost vytvářet motivační program pro skupiny podobně motivačně orientovaných pracovníků unifikovaně podle jejich motivační orientace.

Vyhodnocení v kategorii THP

V tomto případě byla shluková analýza použita za situace, kdy soubor objektů byl tvořen čtyřiceti třemi technicko-hospodářskými pracovníky, přičemž u každého objektu bylo sledováno opět devatenáct znaků (proměnných) – tři otázky první části dotazníku a šestnáct otázek čtvrté části dotazníku.



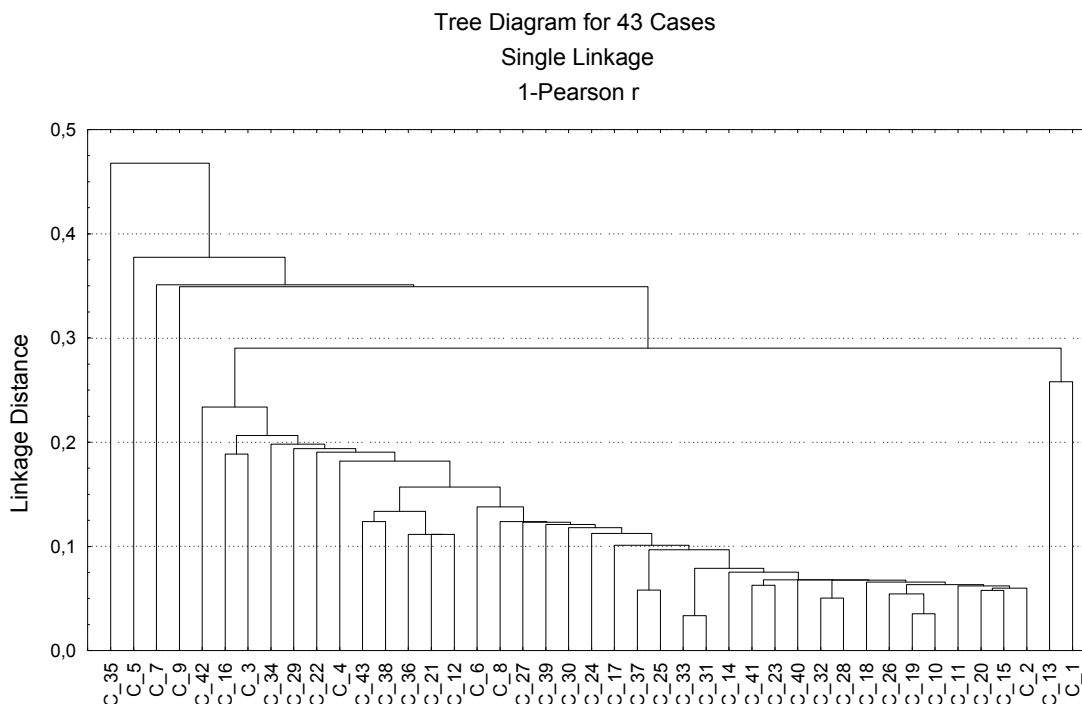
Obr. 23. Dendrogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií THP [vlastní zpracování]

Z obrázku (Obr. 23) je patrné, že dendrogram shlukové analýzy v kategorii THP je rozčleněn do dvou hlavních shluků, na které se váže samostatný shluk – finanční ohodnocení pracovního výkonu, který působí na podshluky dvou hlavních shluků.

První hlavní shluk je tvořen shluky – informovanost o cílech podniku a informovanost o dění v podniku. Tyto dva shluky jsou si velmi blízké, buď jsou pracovníci informováni o cílech a dění podniku nebo nejsou. Tyto shluky jsou dále propojeny se shluky – informovanost o úlohách a finanční postup. Tato skupina shluků se váže na další podshluk, který je nejprve tvořen shluky – změna zaměstnání a vztah k podniku. Jsou to otázky, které spolu úzce souvisí. Pracovníci s kladným vztahem ke svému podniku neuvažují o změně svého zaměstnání. Na tyto shluky se dále napojuje pracovní zařazení a pracovní prostředí. Oba podshluky jsou pak ovlivněny faktory týkajícími se možnosti snížení pracovní neschopnosti, příčin pracovní neschopnosti, vlivu pracovního prostředí na pracovní výkon.

Druhý hlavní shluk se týká shluků – počet odpracovaných let v podniku a věk, na které se pak vážou shluky – možnosti dalšího vzdělávání a pohlaví.

Oba hlavní shluky jsou poté ovlivněny dalšími shluky – pracovní vytížení, informovanost o zaměstnaneckých výhodách a vztah k práci. Negativní vztah k vykonávané práci způsobuje nespokojenost se všemi oblastmi, které jsou zastoupeny v hlavních shlucích.



Obr. 24. Dendrogram shlukové analýzy motivačních profilů jednotlivých THP [vlastní zpracování]

Výsledky analýzy příbuznosti motivačních profilů jednotlivých TH pracovníků pomocí hierarchického aglomerativního shlukování zobrazuje obrázek (Obr. 24), který prezentuje podobnost odpovědí jednotlivých respondentů. Horizontální osa popisuje jednotlivé respondenty (C_1 až C_43) a vertikální osa představuje velikost odchylky jejich odpovědí. Z obrázku je zřejmé, že v podniku lze rozlišit tři skupiny podobně motivačně orientovaných respondentů. První skupinou jsou respondenti C_1 a C_13. Druhá skupina je mnohem početnější a patří do ní respondenti: C_2 až C_4, C_6, C_8, C_10 až C_12, C_14 až C_34, C_36 až C_43 (37 pracovníků). Třetí skupinu tvoří: C_5, C_7, C_9 a C_35.

Stejně jako v případě pracovníků dělnických profesí, tak také v případě TH pracovníků je možné vytvářet motivační program pro skupiny podobně motivačně orientovaných pracovníků unifikovaně podle jejich motivační orientace.

2.7 SWOT analýza řízení lidských zdrojů o. z. FATRA

SWOT analýza shrnuje hlavní výstupy analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů v odštěpném závodu FATRA. Hlavní silné a slabé stránky stávající situace a příležitosti a hrozby jsou znázorněny v tabulce (Tab. 19).

Tab. 19. SWOT analýza lidských zdrojů o. z. FATRA [vlastní zpracování]

SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU FATRA	
Silné stránky	Slabé stránky
- Kvalifikovaní zaměstnanci - Rozumná míra delegování - Jasné vymezené pravomoci a odpovědnosti - Spolehlivost a flexibilita zaměstnanců - Spokojenost se systémem vzdělávání - Dobré sociální podmínky a pracovní prostředí - Filosofie společnosti podporuje etické standardy a týmovou práci	- Nedostatečný tok informací - Nedostatečné posouzení a hodnocení výsledků zaměstnanců - Systém odměňování negativně chápán zaměstnanci - Spolupráce s nadřízenými - Chybí motivační program jako ucelený koncepční dokument - Roztříštěnost motivačního procesu - Chybí pravidelné průzkumy motivačního klimatu ve společnosti
Příležitosti	Hrozby
- Nefinanční benefity jako efektivní motivace - Rozdělování benefitů na základě výkonu - Komplexní přístup k motivačnímu programu - Pravidelné průzkumy úrovně pracovní motivace zaměstnanců - Možnost adaptace zkušeností ze zahraničí	- Odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci nebo do zahraničí - Rostoucí požadavky na kvalitu odváděné práce - Zvyšující se průměrná výše mezd v ČR - Zdravotní a hygienické normy

Společnost může stabilizovat svoji činnost pokračujícím soustředěním na své silné stránky – rozvíjet kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích programů a školení, usilovat o zainteresování zaměstnanců na výsledcích firmy a růstu produktivity práce a vytvářet podmínky pro dobrou sociální péči a pracovní prostředí.

Z analýzy vyplývá, že zaměstnancům chybějí informace o dění ve společnosti, o tom, co si myslí nadřízení o jejich práci a mají pocit, že se komunikace ve firmě nedaří. Zaměstnanci vnímají posouzení a hodnocení výkonu a systém odměňování negativně. Manažeři by proto měli na tento stav reagovat a zaměřit se na posílení vnitropodnikové komunikace, schopnosti jednat se zaměstnanci, spravedlivě je odměňovat, přispívat k pocitu

smyslnosti práce a vytvářet týmovou atmosféru. Další slabou stránku podniku vidím v motivačním programu, kterému není dána celistvá forma. FATRA sice zaměstnává kvalifikované zaměstnance, kteří umí pracovat, ale je nutné, aby především chtěli pracovat, byli loajální a „dýchali pro firmu“. Z toho důvodu je potřeba vytvářet motivační faktory, aby měli pracovníci možnost uspokojovat své potřeby, ale i potřeby a cíle společnosti. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na motivaci pracovního jednání, na motivy, které budou nejvíce působit na pracovní jednání pracovníka. Proto by měl být vypracován na základě potřeb pracovníků motivační program, kterému by byla dána ucelená forma.

Příležitost odštěpného závodu FATRA spatřuji v tendenci přistupovat k motivačnímu programu komplexně, současně provádět pravidelné průzkumy motivačního klimatu ve společnosti a usilovat o efektivní systémy motivace zaměstnanců. FATRA by dále měla sledovat a posuzovat své eventuální hrozby, například odchod kvalifikovaných pracovníků z podniku.

2.8 Ověření hypotéz

Na základě analýzy stávající úrovně pracovní motivace v odštěpném závodu FATRA byly všechny čtyři stanovené hypotézy diplomové práce potvrzeny:

- *Hypotéza 1. byla potvrzena* : Odštěpný závod FATRA neprovádí pravidelné průzkumy motivačního klimatu svých zaměstnanců.
- *Hypotéza 2. byla potvrzena*: Motivačnímu programu společnosti není dána forma uceleného koncepčního dokumentu. Motivační program není komplexní - jednotlivé složky pracovní motivace nabývají podobu několika vnitropodnikových dokumentů.
- *Hypotéza 3. byla potvrzena*: Zaměstnanci společnosti nemají dostatek informací o krocích společnosti, které budou následovat a o dění uvnitř společnosti
- *Hypotéza 4. byla potvrzena*: Jedním z kritických faktorů motivace zaměstnanců v odštěpném závodu FATRA je spravedlivé hodnocení a posouzení pracovních výkonů zaměstnanců.

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Diagnóza projektu

Jak ukázala analýza, společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA se snaží pečovat o své zaměstnance a je si vědoma, že zaměstnanci tvoří nedílnou součást úspěchu společnosti na trhu. FATRA usiluje o prosperitu podniku a jeho cíle, snaží se rozvíjet aktivity pracovníků k cílům podniku a využívá nejen finančních motivačních zdrojů. FATRA podporuje své zaměstnance, aby se cítili smysluplně, bezpečně, zainteresováni, aby měli cíl a možnost vydělat si.

Neexistuje však celistvá forma motivačního programu, která vyžaduje ucelenou formulaci a zveřejnění v podobě konkrétního dokumentu. Jednotlivé složky motivačního programu jsou vedeny ve formě vnitropodnikových dokumentů, zvláště ve formě Podnikové kolektivní smlouvy, která upravuje práva a povinnosti smluvních stran, tj. zaměstnavatele a zaměstnanců, a pracovněprávní a mzdové nároky.

Při zkoumání stávající úrovně pracovní motivace zaměstnanců v odštěpném závodu FATRA byly využity vícere metody – prostudování vnitropodnikové dokumentace, pozorování, rozhovory a odborné diskuse s vedením personálního oddělení. Nosnou část při mapování situace v podniku tvořila analýza dotazníkového šetření zaměřená na průzkum motivační struktury pracovníků, ověření možnosti aplikace vybraných motivačních teorií zaměřených na obsah v praxi a tedy na zjištění problematických faktorů pracovní motivace v podniku.

Na vyhodnocení dotazníku byly použity vybrané statistické metody – vážený aritmetický průměr a shluková analýza. Jednotlivé analýzy umožnily klasifikovat nedostatky motivačních faktorů jednak u pracovníků dělnických profesí, jednak u technicko-hospodářských pracovníků.

Z vyhodnocení uvedených metod a analýz vyplývá, že mezi kritická místa v oblasti spokojenosti *pracovníků dělnických profesí* patří:

- výše platu,
- jistota práce,
- spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků,
- dostatečné informace o dění ve společnosti.

U *technicko-hospodářských pracovníků* bylo identifikováno více kritických motivačních faktorů:

- výše platu,
- jistota práce,
- spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků,
- dobrá spolupráce s nadřízenými,
- plné a spravedlivé vytížení jednotlivých pracovišť,
- přehledná organizace práce,
- přehlednost cílů společnosti,
- dostatečné informace o dění ve společnosti.

Naopak spokojenost *pracovníků dělnických profesí* vládla například s těmito motivačními faktory:

- pracovní podmínky,
- vztahy ke kolegům,
- uspořádání dovolené,
- dobré jméno podniku aj.

Technicko-hospodářští pracovníci byli spokojeni kupříkladu s těmito faktory:

- nabídka sociálních služeb a zaměstnaneckých výhod,
- možnosti zvyšování kvalifikace,
- samostatnost v rozhodování,
- pracovní postup aj.

Byly určeny i motivační faktory, které vykazovaly vyšší úroveň spokojenosti než důležitosti a jsou tedy potenciálem pro úspory. Mezi takové faktory u *pracovníků dělnických profesí* patří:

- možnosti dalšího vzdělávání,
- dodržování pevné pracovní doby,
- využití vědomostí a schopností,

- úroveň stravování.

Také u *technicko-hospodářských pracovníků* byly identifikovány faktory, jejichž uspokojování ze strany podniku bylo větší než důležitost, kterou jim THP přisuzovali:

- využití vědomostí a schopností,
- čas, který je k dispozici pro soukromý život,
- podmínky na pracovišti,
- výběr dovolené podle potřeby,
- uspořádání pracovní doby,
- úroveň stravování.

V souladu s těmito uvedenými poznatky je možno navrhnout adekvátní prostředky stimulace jako základ pro tvorbu motivačního programu odštěpného závodu FATRA.

3.2 Vymezení aktuálních projektových příležitostí

Na základě provedené analýzy, realizovaného dotazníkového šetření, diagnózy projektu a s přihlédnutím na konkrétní podmínky a požadavky podniku lze vymezit projektové příležitosti v těchto oblastech:

1. výše platu,
2. spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků,
3. informovanost o dění ve společnosti a přehlednost cílů společnosti,
4. spolupráce s nadřízenými.

3.3 Zdůvodnění a časové vymezení projektu

3.3.1 Přípravná fáze projektu

Výstupem přípravné fáze projektu je plán projektu, který zahrnuje odкрыtí důvodu projektu, jeho význam, cíl projektu, kritéria úspěchu, omezení projektu, rozvrh prací a časový a nákladový plán projektu.

Zdůvodnění projektu

V odštěpném závodu FATRA neexistuje motivační program, kterému by byla dána ucelená forma v podobě komplexního podnikového dokumentu. V současné době jsou jednotlivé složky motivačního programu vedeny ve formě několika vnitropodnikových dokumentů.

Kromě toho byla na základě analýzy motivačního klimatu ve společnosti identifikována kritická místa v pracovní motivaci zaměstnanců (výše platu, jistota práce, spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků, informovanost o dění ve společnosti, přehlednost cílů společnosti, spolupráce s nadřízenými).

Význam projektu

Lidé jsou motivováni svými potřebami, které silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Je proto důležité znát jejich potřeby a vytvářet podmínky, které přinášejí podniku užitek v podobě spokojeného a výkonného personálu, který při práci nachází uspokojení vlastních potřeb a zároveň přispívá k plnění cílů podniku.

Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu je tvorba motivačního programu, který by představoval určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, a který by usiloval o aktivní ovlivnění pracovního jednání a upevnění pozitivních postojů zaměstnanců společnosti.

Kritéria úspěchu projektu

Hlavní kritéria úspěchu projektu zahrnují:

- spokojenost pracovníků se svou pracovní činností,
- identifikace osobních cílů pracovníků s cíli a potřebami podniku,
- loajálnost pracovníků vůči podniku,
- zvýšení výkonnosti pracovníků,
- zvýšení kvalitativní úrovně odvedené práce.

Splnění těchto kritérií přispěje k dosažení efektů, které se projeví přímo v hospodářských výsledcích podniku.

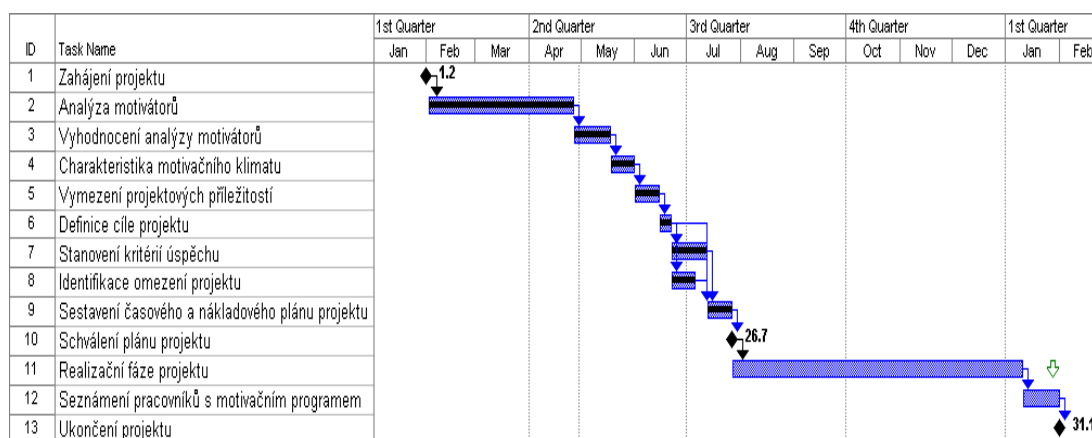
Omezení projektu

Mezi reálná omezení projektu náleží:

- finanční omezení – vytvoření pozitivních efektů v hospodářských výsledcích podniku (převís dodatečných výnosů získaných z realizace projektu nad náklady vynaloženými na projekt ve stanoveném časovém horizontu),
- personální omezení – zachování nebo snížení stávajícího stavu pracovních míst jak v oblasti dělnických profesí, tak v oblasti THP pracovníků,
- časové omezení – zahájení realizace projektu ihned po schválení projektového plánu; ukončení projektu do 6 měsíců od zahájení realizace.

Časový harmonogram prací

Časový harmonogram projektu je znázorněn na obrázku (Obr. 25).



Obr. 25. Ganttův diagram časového plánu projektu [vlastní zpracování]

První, analytická fáze projektu zahrnuje přípravu a vyhodnocení dotazníkového šetření, tedy definici motivátorů do dotazníku, určení hodnotící stupnice, sestavení dotazníku a vlastní provedení dotazníkového šetření. Při statistickém vyhodnocení dotazníku lze úspěšně využít váženého aritmetického průměru a shlukové analýzy. Předpokládaná časová náročnost analýzy motivačního klimatu je cca. 4 měsíce.

V horizontu dalších 2 měsíců proběhne kompletace všech vstupů potřebných pro sestavení plánu projektu. Po 6 měsících od zahájení projektu dochází ke schválení projektového plánu a projekt postupuje do realizační fáze.

Časová náročnost realizační fáze, jejímž výstupem je ucelený motivační program, je omezena na maximálně 6 měsíců. V projektovém plánu je náročnost realizační fáze stanovena na cca. 5 měsíců a je následována fází seznámení pracovníků s navrženým motivačním programem. Tato závěrečná fáze je klíčová pro důkladné pochopení všech

souvislostí motivačního programu zaměstnanci. Časová náročnost celého projektu je cca. 12 měsíců.

3.3.2 Realizační fáze projektu

Výstupem realizační fáze projektu je funkční motivační program, který byl vytvořen na základě projektového plánu jakožto výstupu přípravné fáze. Z omezení projektu víme, že časový harmonogram realizační fáze by neměl přesáhnout 6 měsíců od okamžiku schválení plánu projektu.

3.4 Návrh motivačního programu podniku

Přístup k motivačnímu programu v odštěpném závodu FATRA by měl být komplexní. Konkrétní návrhy motivačního programu spolu s jednotlivými složkami pracovní motivace, které jsou v současné době vedeny ve formě několika vnitropodnikových dokumentů, by měly být sjednoceny po schválení vedením společnosti do ucelené formy motivačního programu odštěpného závodu FATRA.

Motivace zaměstnanců by měla představovat určitý ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovního jednání pracovníků v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu.

Vzhledem k tomu, že motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení, je nutné počítat s tím, že potřeby i podmínky pracovní činnosti pracovníků se mohou v čase měnit. Motivační program je proto nezbytné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. Z tohoto důvodu by se měly provádět pravidelné průzkumy motivačního klimatu ve společnosti a věnovat jim značnou pozornost.

Na základě poznatků získaných v odštěpném závodu FATRA a vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynuly skutečnosti v oblastech pracovní motivace, ve kterých je třeba přijmout opatření vedoucí k jejich zlepšení. V návrhu motivačního programu odštěpného závodu FATRA byly vymezeny především tyto hlavní oblasti ke zlepšení:

1. odměňování – výše mzdy,
2. zabezpečení odpovídajícího uznání za odvedenou práci a spravedlivého hodnocení,
3. zajištění lepší vnitropodnikové komunikace, zvýšení informovanosti o dění ve společnosti a přehlednosti cílů společnosti,

4. dosáhnout zlepšení ve vztahu nadřízený – podřízený.

3.4.1 Odměňování zaměstnanců

Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na nespokojenost zaměstnanců, jednak pracovníků dělnických profesí, jednak technicko-hospodářských pracovníků, s poskytovanou výší mzdy ze strany podniku.

V roce 2004 činila výše průměrné mzdy v odštěpném závodu FATRA 16 969,- Kč. Průměrná mzda ve Zlínském kraji dosahovala v roce 2004 výše 15 094,- Kč. Z hlediska geografického lze považovat průměrné mzdy ve společnosti FATRA za mírně nadprůměrné a tedy bez reálného důvodu pro nutnost jejich zvýšení. Z tohoto pohledu lze výsledek dotazníkového šetření – nespokojenost s výší mzdy – považovat za subjektivní pohled zaměstnanců. Oblast mezd všeobecně patří k nejčastěji zmiňovaným nedostatkům pracovních pozic bez reálného podkladu.

Průměrná mzda ve Zlínském kraji v OKEČ 25 (Výroba pryžových a plastových výrobků) činila 19 725,- Kč. Z hlediska kombinace pohledu geografického a odvětvového lze považovat průměrné mzdy ve společnosti FATRA za mírně podprůměrné. Vzniká zde reálné riziko odchodu zaměstnanců do jiných společností ve stejném odvětví. Toto riziko je výrazně sníženo nízkou nabídkou pracovních pozic v odvětví a regionu a omezeným počtem společností působících v odvětví. Zároveň by změna pozice znamenala pro zaměstnance nutnost osvojení si nových metod, postupů a firemních standardů. Připočteme-li k těmto faktorům obecně definovaný negativní postoj ke změnám, lze konstatovat, že riziko odchodu zaměstnanců z důvodu nízké úrovně mezd je velmi nízké.

Mzdová motivace má obecně krátkodobý motivační účinek a je žádoucí zaměřit pozornost na jiné formy motivace pracovníků. Spolu s požadavkem společnosti na pozitivní finanční dopady projektu je součástí návrhu motivačního programu udržení mzdové úrovně ve společnosti FATRA a zvážení kombinace jiné formy motivace pracovníků a nepřímého zvýšení odměn prostřednictvím nepeněžních příjmů.

Poskytování nepeněžních příjmů

Pouhé navýšení mezd nepřinese čisté pozitivní efekty zaměstnanci ani zaměstnavateli. Například pokud FATRA zvýší mzdu svému zaměstnanci o stokorunu, odvede na sociálních a zdravotních odvodech dalších 35 korun. Pracovníkovi pak z této stokoruny strhnou dalších 25 korun na dani z příjmů a sociálních odvodech. Bilance je pak taková, že

každá stokoruna hrubé mzdy stojí podnikatele 135 korun, ale pracovník z nich dostane okolo 75 korun. Stát a zdravotní pojišťovny ale získají 60 korun.

Lepším řešením než pouhé navýšení platu proto může být například poskytování dalších *nepeněžní příjmů*. Jedná se zejména o příspěvky na závodní stravování, na stravenky, příspěvky na širokou škálu kulturních, sportovních, výchovných potřeb a rekreaci. Tyto výdaje na straně zaměstnance nepodléhají dani z příjmu fyzických osob a neodvádějí se z nich ani sociální odvody.

Kromě toho, že jsou všem zaměstnancům poskytovány příspěvky formou poukázek Sodexho PASS, které lze kombinovat do celkové výše 500,- Kč v kalendářním roce, by mohl odštěpný závod FATRA poskytovat svým zaměstnancům další takové nepeněžní příjmy ovšem pouze s vazbou na splnění konkrétního pracovního úkolu. Tato odměna by neměla mít charakter dalšího z nároků, se kterým zaměstnanci automaticky počítají, aniž by je motivoval k vyššímu nasazení.

Pohyblivá složka odměny

Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči podniku, se jeví jako nesprávný. Plat je nesporně důležitý pro celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací i jejich stabilitu. Nemají však zpravidla velký dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení. Naproti tomu potřeba uznání, respektu, smysluplné práce, ocenění druhými, perspektivy, také osobní kariéry a možnosti rozvoje jsou velmi silnými motivačními faktory.

Představa, že podnik získá motivované, odhodlané a angažované lidi tím, že jim bude víc platit, se nezakládá na pravdě. Pokud člověk dostává málo peněz, je to pro něj demotivující. Pokud dostane peněz víc, motivuje jej to na krátkou dobu. Tento prvek motivace byl pojmenován jako hygienický faktor (dissatisfaktor). Jeho nepřítomnost snižuje motivaci, jeho přítomnost však není příčinou jejího zvýšení.

Na rozdíl od společenského uznání, respektu, vědomí, že vedení podniku člověka potřebuje, a že spolu s ním člověk dosáhne úspěchu, které jsou skutečně motivátory (satisfactory). Jejich přítomnost motivuje pracovníka dlouhodobě. Pokud pracovník nalézá zajímavou náplň práce, která je zdrojem uznání a naplňuje jej, stává se tento stav východiskem k opětovnému zvýšení motivace a rovněž výkonu.

Výkonovou motivaci by mohl odštěpný závod FATRA podpořit zavedením *pohyblivé složky odměny*, která má však význam pouze tehdy, je-li vázána na jasně stanovený úkol či pracovní cíl. Má-li zaměstnanec pocit, že výkonová odměna nezáleží na objektivním hodnocení jeho práce a pracovního výsledku, že váže na nerealistické cíle, není skutečně jistá či nezáleží jen na jeho vlastním výkonu, pak i tato odměna své motivační působení rychle ztrácí.

Má-li výkonová složka mzdy působit motivačně, měla by být založena na jasném a jednoduchém systému měření či hodnocení výkonu, do jehož přípravy by byli zapojeni i zaměstnanci. Mezi hodnocením výkonnosti a výplatou odměny by přitom měl být minimální časový odstup.

Gainsharing

Není-li hodnocení individuálního výkonu možné nebo dostatečně spolehlivé, brání-li týmové práci nebo vytváří-li zbytečnou rivalitu, je vhodnější použít systém skupinové odměny, tzv. *gainsharing*, doslova podíl na výnosu. Objektivita i spolehlivost měření výkonu je totiž v tomto případě většinou vyšší. Systém je svou podstatou prostý: předpokládá možnost skupiny podílet se na zvýšeném výnosu plynoucím ze vzestupu produktivity její práce, nejčastěji v důsledku úspor, o který se zaslouží. Kouzlo systému spočívá v tom, že zaměstnance motivuje k hledání cest ke zvýšení produktivity a spolu s finanční odměnou jim přináší i vyšší možnost pracovního uspokojení.

3.4.2 Hodnocení zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření bylo posouzení a hodnocení pracovních výsledků identifikováno jako kritický motivační faktor zaměstnanců v odštěpném závodu FATRA. Zároveň nejistota práce, která je pocíťována zaměstnanci společnosti, je velmi pravděpodobně také ovlivněna negativně vnímaným systémem hodnocení pracovních výsledků. Aby se situace zlepšila, měl by podnik ukázat, že o zaměstnance stojí, váží si jejich práce a mají pro něj hodnotu. Je proto třeba provázat reálné výsledky pracovní činnosti zaměstnanců s vyvoláním pocitu jistoty a bezpečí práce, a to prostřednictvím včasného a spravedlivého hodnocení.

Je žádoucí přijmout opatření vedoucí ke zlepšení oblasti hodnocení pracovních výsledků zaměstnanců. Především by se mělo vycházet z předpokladu, že nedostatek zpětné vazby

ze strany vedoucího pracovníka signalizuje v očích zaměstnance lhostejnost a že její absence je tím nejhorším stavem pro motivaci.

Žádný zaměstnanec nechce být přehlížen. Opak je pravdou. Každý zaměstnanec je rád oceněn za svou práci, a tím oceněním se nemyslí pouze finanční ohodnocení, nýbrž uznání, respekt, ocenění a pochvala od druhých.

Pochvala, aby povzbudila, musí být opravdová, upřímná a konkrétní. Vedoucí pracovníci by proto měli brát v úvahu následující doporučení *nefinančních nástrojů motivace*:

- Bud'te ochotni nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnance, kdykoli vás o to požádá.
- Poděkujte zaměstnanci osobně za dobře vykonanou práci, a sice včas a upřímně.
- Poskytujte konkrétní a včasnou zpětnou informaci o výkonnosti zaměstnance.
- Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností. Ovšem věnujte pozornost i těm, kteří mají nižší výkonnost.
- Informujte o tom, jak podnik prosperuje, co chystá, jaké jsou strategie vůči konkurenci a jakou úlohu hrají zaměstnanci v těchto plánech.
- Ved'te zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit.
- Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu.
- Podporujte nové myšlenky, nápady a ptejte se na názory.
- Podnikejte akce podporující tvorbu týmu a společnou motivaci.

Hodnocení pracovníků se v odštěpném závodu FATRA provádí jedenkrát ročně v závěru druhé poloviny kalendářního roku. Tomuto systému hodnocení navrhuji doplnění o dílčí měsíční hodnocení, ze kterých by se vycházelo při *poskytování výkonnostního příplatku*.

Základem pro poskytování výkonnostního příplatku by bylo hodnocení výkonu, které by vykonával přímý nadřízený. Přímý nadřízený by hodnotil čtyři kritéria pracovního úsilí pracovníka každý měsíc po dobu šesti měsíců prostřednictvím bodování, a to od 0 do 5 bodů. Pokud by byl pracovník ohodnocen 0 body, znamenalo by to, že neodpovídá očekáváním, naopak ohodnocení 5 body by znamenalo, že pracovník tato očekávání výrazně přesahuje.

Hodnocená kritéria pracovníka by zahrnovaly:

- *Individuální pracovní výsledky* – samotná práce, svědomitost, spolehlivost, kvalita práce a splnění úkolů.
- *Spolupráce* – schopnost a ochota být platným členem při týmovém řešení úkolů.
- *Iniciativa a samostatnost* – aktivní a iniciativní přístup k plnění úkolů, flexibilita, ochota učit se.
- *Hospodárnost* – efektivní využívání zdrojů i svěřených prostředků a předmětů, intenzita práce.

Tab. 20. Příklad měsíčního hodnocení zaměstnance [vlastní zpracování]

Kritérium	Hodnoticí škála						Skóre hodnoceného zaměstnance
	0	1	2	3	4	5	
Individuální pracovní výsledky						x	
Spolupráce				x			
Iniciativa a samostatnost				x			
Hospodárnost					x		
Celkem počet bodů	0	0	0	6	4	5	15

Základní princip tohoto systému by stavěl na tom, že každý zaměstnanec má definováno, co od něj podnik požaduje. Pokud by byl požadavek splněn, pracovník by získal každý měsíc určitý počet bodů. Na virtuálním kontě pracovníka by se pak kumulovaly body, které by se ve finále po třech měsících směnily za odměnu, která by mohla nabýt formy nepeněžního příjmu (dárkové šeky, poukázky apod.), konkrétního výrobku nebo služby nebo zvýšení pohyblivé složky mzdy.

Tab. 21. Schéma poskytování výkonnostního příplatku [vlastní zpracování]

Dosažený počet bodů	Odměna
50 – 60 bodů	Například dárkový šek nebo RelaxPASS v hodnotě 1000,- Kč nebo víkendový pobyt ve vybrané lokalitě nebo 5% příplatek ze mzdy
30 – 49 bodů	Například dárkový šek nebo RelaxPASS v hodnotě 500,- Kč nebo 3% příplatek ze mzdy
20 – 29 bodů	Například dárkový šek nebo RelaxPASS v hodnotě 200,- Kč
0 – 19 bodů	Bez odměny

Přitažlivost tohoto systému tkví v přesně definovaných podmínkách „hry“ a může výrazně ovlivnit pracovní úsilí zaměstnance.

3.4.3 Vnitropodniková komunikace

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jedním z častých nedostatků, který brání zvyšování produktivity práce v odštěpném závodu FATRA, je nedostatečná komunikace mezi managementem a zaměstnanci. Pracovníci nemají dostatek informací o dění v podniku, o cílech a budoucích plánech podniku. Mezi možné příčiny tohoto neutěšeného stavu patří:

- Podřízení mají zábrany vyjádřit otevřeně své názory a náměty.
- Zaměstnanci neumí komunikovat a vyjádřit své myšlenky způsobem, který je přijatelný i pro druhou stranu.
- Zaměstnanci považují rozhovor za zbytečný, protože vedení si již utvořilo svůj názor.
- Management často vede spíše monolog než dialog se svými zaměstnanci, který by vedl ke konstruktivním závěrům.
- Nadřízení se snaží sugestivní a manipulativní komunikací donutit podřízené přijmout jejich stanoviska a názory.

Neinformovanost a nedostatečná komunikace způsobuje nepovzbudivou pracovní atmosféru. Lidé jsou skeptičtí, špatně naladěni a podezíraví. K vedení mají negativní vztah – negativní vztah „vůči těm nahoře“. Výsledkem je pesimismus, zhoršení mezilidských vztahů i vztahů k podniku, politikaření, uzavírání koalic, které prospívají jednotlivcům, ale ne podniku. Jelikož mají pracovníci nedostatek informací, jsou náchylní vidět situace černě.

Za tento stav mohou i personalisté. Měli by to být oni, kdo v podniku odpovídá za komunikaci. Oni mají za úlohu znát očekávání, stav nálad a postojů zaměstnanců, zajišťovat, aby všichni dostali včas informace o podniku a jeho perspektivách a plánech.

Personalisté by měli uvažovat nad tím, jak získat a posilovat důvěru zaměstnanců. Jednak důvěru v personální útvar firmy, jednak důvěru ve vize podniku a podnik jako takový. To ovšem mohou dokázat jen ve spolupráci s ostatními členy managementu.

Je tedy nutné, aby se v odštěpném závodu FATRA podporovala více vnitropodniková komunikace, která zabezpečí přesné, včasné a kvalitní informace potřebné pro pracovníky a současně zpětnou vazbu pro vedení podniku.

Firemní noviny

Možným způsobem, jak zlepšit vnitropodnikovou komunikaci, je rozšíření obsahu stávajících firemních novin o pravidelné rubriky ze všech jednotlivých úseků odštěpného závodu – tj. úseku financí, technického, personálního, logistického a technického servisu a z jednotlivých výrobně obchodních jednotek. V rámci každého úseku a výrobně obchodní jednotky budou pověřeni odpovědní pracovníci za aktuální informace.

Zároveň by bylo vhodné zachovat ve firemních novinách rubriku „Společenská kronika“, která zveřejňuje jména pracovníků, kteří se dožívají významných pracovních a životních jubileí.

Nástěnky

Nástěnky a vývěsné informační tabule navrhuji umístit především na jednotlivých pracovištích a v sociálních prostorech, a to v rámci všech úseků a VOJ. Zaměstnanec by neměl po informacích složitě pátrat, ale měly by mu být volně k dispozici.

V rámci každého úseku či výrobně obchodní jednotky budou na nástěnkách a vývěsných informačních tabulích poskytovány dostatečné informace, například údaje o pracovištích, plnění či neplnění cílů, nových výrobcích, hospodářských výsledcích VOJ, dosahované kvalitě, nových technologií, ale samozřejmě také informace z personální a mzdové oblasti – o nemocnosti, úrazovosti, poskytování zaměstnaneckých výhod, apod. Současně zde budou k dispozici pozvánky a informace o kulturně-společenských akcích.

Vzhledem k tomu, že se v odštěpném závodu FATRA konají pravidelné porady vedení a jednotlivých středisek, neměly by na nástěnkách chybět stručné výtahy ze zápisů těchto porad.

Nástěnky jsou také významným nástrojem pro zviditelnění nejlepších pracovníků v rámci VOJ a úseků. Ocenění a uznání za dobře odvedenou práci prostřednictvím zviditelnění pracovníka v rámci kolektivu má velmi silný motivační účinek a dopad na pracovní nasazení a posune pracovníka blíže společnosti.

Odpovědnost za obsah vyvěšených informací bude mít tým vnitropodnikové komunikace.

Schránky pro zaměstnance

Na každém úseku a VOJ navrhuji zřídit *schránku*, do které by zaměstnanci vhazovali své dotazy, připomínky a názory.

Zpracováním obsahu schránky by byla pověřena osoba v rámci svého úseku či VOJ, která by vždy na konci pracovního týdne tuto schránku vybírala.

Uskutečněním tohoto opatření by byla zajištěna zpětná vazba a vedení dialogu managementu se svými zaměstnanci.

Konzultační hodiny nadřízeného

Jako další eventuální zlepšení v oboustranné komunikaci navrhuji zavedení tzv. „konzultačních hodin“ ředitelů VOJ a úseků. Ti by měli například jedenkrát za čtrnáct dní v určitý den vymezenu dobu, po kterou by mohl za nimi přijít kdokoliv a s čímkoliv, s jakýmkoliv problémem.

Na této schůzce by jednak docházelo k řešení existujících problémů (které byly důvodem návštěvy) a jednak by docházelo k posílení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným na osobní bázi.

3.4.4 Vztah nadřízený – podřízený

Podle vyhodnocení dotazníkového šetření směřovaly stížnosti technicko-hospodářských pracovníků na spolupráci s jejich nadřízenými a na jejich nedostatečné organizační schopnosti. Manažerské dovednosti, včetně organizačních schopností, by měly být kontinuálně zlepšovány pomocí výukových kurzů; zároveň prostřednictvím workshopů a team buildingových aktivit dosáhneme zlepšení ve vztazích mezi pracovníky, nadřízenými a podřízenými. V neformálním prostředí tak můžeme výrazně odbourat negativní části vztahů mezi pracovníky.

Obsah manažerských kurzů se opírá o poznání a definování toho, co musí vedoucí pracovník ve své pozici vykonávat při vedení lidí a musí sám zvládnout v rovině znalostí, dovedností a schopností, aby mohl vést pracovníky dobře a efektivně.

Mezi činnostmi, které souvisejí s vedením lidí, patří realizace rozhovorů s lidmi v řadě různých situací, hodnocení, motivování a odměňování. Pro zvládnutí těchto činností je nutné, aby vedoucí pracovník měl řadu znalostí, dovedností a schopností, jako kupříkladu komunikační dovednosti, schopnosti empatie, schopnosti poznávání druhých lidí, sebejistotu, rozhodnost. Dále je také důležitá znalost základních otázek práva, time managementu a duševní hygieny.

Výcvikový kurz vedoucích pracovníků by měl zahrnovat především tyto okruhy:

- *Styl řízení a vedení lidí*
- *Efektivní mezilidská komunikace*
- *Poznávání sama sebe a druhých lidí*
- *Vybrané personální činnosti vedoucího pracovníka – motivace, hodnocení, odměňování*

Výcvikový kurz vedoucích pracovníků může být zajištěn buď z vlastních zdrojů nebo externí vzdělávací agenturou.

Přínosy navrhovaného výcvikového kurzu z hlediska vedoucích pracovníků lze identifikovat v těchto oblastech:

- odкрыtí vlastních nedostatků v jednání s lidmi,
- zdokonalení v oblasti zacházení s lidmi a organizace práce,
- prohloubení znalostí a dovedností.

3.5 Teoretické a praktické přínosy projektu

3.5.1 Teoretické přínosy projektu

Hlavními teoretickými přínosy projektu jsou:

- *Aplikace vybraných teorií pracovní motivace v konkrétních podmínkách podniku* – jako teoretické východisko pro tvorbu motivačního programu byly použity teorie potřeb – zejména Maslowova teorie hierarchie potřeb.
- *Statistické vyhodnocení zkoumaných údajů* – použití vybraných matematicko-statistických metod (vážený aritmetický průměr, shluková analýza) při vyhodnocování dotazníkového šetření signalizuje možnost využití těchto metod v personální práci. Tyto metody napomohly nejen identifikovat kritická místa v oblasti stimulačních faktorů ovlivňujících pracovní motivaci, ale i objasnit vzájemné vztahy mezi nimi, najít základní skryté vlivy, příčiny, které na ně působí a poznat jejich vzájemnou podobnost.
- *Návrh dotazníku realizovaného při tvorbě motivačního programu podniku* – dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění hodnotové orientace pracovníků, průzkum motivační struktury pracovníků a odhalení problematických faktorů pracovní motivace.

- *Univerzálnost použití realizovaného postupu tvorby motivačního programu* – návrh metody tvorby motivačního programu je využitelný jak pro výrobní, tak i pro nevýrobní podnik.

3.5.2 Praktické přínosy projektu

Praktickými přínosy projektu jsou:

- *Zmapování motivačního systému v odštěpném závodu FATRA* – bylo zjištěno, jaké motivátory jsou v podniku využívány, v jakých formách, kým a pro koho. Odštěpný závod FATRA využívá následující motivátory: hmotná a nehmotná motivace, systém péče o pracovníky, systém vzdělávání, systém hodnocení, motivace zlepšováním pracovního prostředí. Pracovníkům podniku by mělo být jasné, jaké nástroje motivace podnik používá, jaká jsou pravidla jejich poskytování a zda jde o krátkodobě či dlouhodobě poskytované motivátory.
- *Vypracování komplexní metodiky postupu tvorby motivačního programu.*
- *Vypovídací schopnost získaných údajů* – vzhledem k tomu, že při tvorbě motivačního programu jsou kombinovány metody pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření, jsou získané údaje daleko objektivnější než při použití pouze jedné metody.
- *Návrh a realizace motivačního programu v odštěpném závodu FATRA* – realizace motivačního programu představuje přínosy v podobě hospodářské prosperity podniku, podpory pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti pracovníků. Při úspěšné realizaci motivačního programu lze počítat také s následujícími přínosy navržených motivačních opatření: spravedlivé posouzení a hodnocení pracovních výsledků, zkvalitnění vnitropodnikové komunikace, zlepšení vzájemných vztahů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, posílení ztotožnění se pracovníků s prací a podnikem.

3.6 Ekonomické vyhodnocení projektu

Ekonomické přínosy, které by měla realizace návrhu motivačního programu přinést, lze obtížně kvantifikovat, protože systém motivace je aktivitou neproduktivního charakteru s nesnadno měřitelnými okamžitými výstupy. Avšak prostřednictvím změn v chování zaměstnanců, jejich vyšší spokojenosti, zlepšení jejich postojů k práci dosáhne podnik zvýšení efektivity práce a pozitivních hospodářských efektů v dlouhodobém horizontu.

Tím bude pokryta investice podniku do lidského potenciálu, kterou ve své podstatě představuje realizace motivačního programu.

Náklady mohou zahrnovat jak finanční náklady, tak nefinanční náklady v podobě vydané energie či emocí. Obecně platí zásada, že rozpočet na jednotlivé činnosti lze stanovit až po naplánování jejich časového trvání. Při odhadování nákladů každého úkolu se postupuje od rozkladu na jednotlivé činnosti a jejich nákladové ohodnocení zodpovědným vedoucím úkolu. Existuje také možnost použít údaje o nákladových požadavcích již realizovaných změn, protože podobnost větších úkolových celků současného projektu a minulých projektů a tím i nákladové náročnosti těchto celků dovolí obejít rozklad na jednotlivé činnosti a jejich samostatné hodnocení.

Výnosy, které pokryjí náklady na projekt, budou důsledkem splnění stanovených kritérií úspěchu. Splnění těchto kritérií povede ve svém důsledku ke zvýšení výkonnosti pracovníků, zvýšení kvality odvedené práce a k celkovému zvýšení efektivity práce. Zvýšení produkce podniku, snížení nákladů na chybovost výroby, snížení nákladů na údržbu strojového parku, efektivnější využití pracovní doby – to jsou v konečném důsledku veličiny, které ve finančním vyjádření představují výnosy z realizování projektu. Navrhují sledovat tyto ukazatele v průběhu delšího časového období a zároveň analyzovat ekonomickou situaci prostředí a tím zjistit vliv navrhovaných opatření na ekonomické výsledky podniku.

Motivační program podniku představuje náročný úkol vyúsťující nejen do účinnějšího ovlivňování pracovního výkonu, ale i do kvalitativně vyšší úrovně personální práce v podniku. Jeho úplné řešení bude v podniku představovat úkol na několik let. Jedná se však o žádoucí proces zkvalitňování a zvyšování účinnosti lidského potenciálu podniku, který je pro jeho dlouhodobou úspěšnost rozhodující.

Motivace pracovníků není statická záležitost a tvorba motivačního programu je velmi složitým, zdoluhavým a nikdy nekončícím procesem a je nezbytné modifikovat jej podle okolností a podmínek.

3.7 Rizika projektu

Riziko je přirozenou součástí projektu. Na jedné straně musíme posuzovat riziko z realizace projektu, na druhé straně samozřejmě existuje také riziko z neuskutečnění projektu. Mezi rizika, se kterými se můžeme setkat při realizaci projektu, patří:

- nedostatek finančních zdrojů,
- nedostatek personálních zdrojů,
- nedůvěra podniku v navrhované změny,
- nedodržování stanovených termínů,
- slabá zpětná vazba od pracovníků,
- nedostatečná péče o další rozvoj motivačního programu.

Naopak v případě neuskutečnění projektu se můžeme setkat s riziky mnohem závažnějšími:

- propad v hospodářských výsledcích firmy,
- dlouhodobě nízká efektivita práce,
- nepovzbudivá pracovní atmosféra,
- nedostatečná vnitropodniková komunikace,
- zhoršení vztahů zaměstnanců k podniku,
- zhoršení dlouhodobých vztahů mezi zaměstnanci,
- zvýšená fluktuace pracovníků ke konkurenci.

Z uvedených příkladů vyplývá, že rizika z nerealizace projektu jsou závažnější, než rizika samotného projektu. Na základě těchto skutečností je doporučením uskutečnění projektu s důrazem na eliminaci dopadů jeho rizik.

Je potřeba zdůraznit, že motivační program se týká především lidí v podniku a jejich postojů k práci. Proto je nezbytné nepodcenit fázi seznámení všech pracovníků s navrženým motivačním programem.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí řízení podniku, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní vstupy, determinují jejich využívání a zároveň představují pro podnik ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Významným předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota.

Motivace přináší podniku užitek v podobě spokojených a výkonných zaměstnanců, kteří při práci nacházejí uspokojení vlastních potřeb a zároveň přispívají k plnění cílů podniku. Motivace zajišťuje jejich identifikaci se svými pracovními úkoly, ztotožnění svých osobních cílů s cíly podnikovými a pozitivní vztah k podniku.

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhu motivačního programu společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA, který by představoval ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, usiloval by o aktivní ovlivnění pracovního jednání a upevnění pozitivních postojů zaměstnanců.

Východiskem pro zpracování návrhu motivačního programu byla analýza stávající úrovně pracovní motivace ve společnosti. Při zkoumání situace v oblasti pracovní motivace ve společnosti byly využity tyto metody – pozorování, nestandardizovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit potřeby, které pracovníci podniku považují z hlediska optimálního pracovního procesu a efektivity své pracovní činnosti za důležité a míru uspokojení těchto potřeb a tím vymezit okruh motivačních faktorů pracovníků využitelných v oblasti jejich motivování. Získané údaje byly vyhodnoceny statisticky – váženým aritmetickým průměrem a shlukovou analýzou. Na základě vyhodnocení dotazníku bylo možné určit pořadí důležitosti motivačních faktorů a zaměřit se na ty činitele, u kterých bylo zapotřebí přijmout opatření vedoucí ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců. Stejně tak byly vymezeny ty faktory, kterým nepřikládali zaměstnanci význam a jejichž uspokojování bylo z hlediska podniku neefektivní.

Jak ukázala analýza, společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA se snaží pečovat o své zaměstnance a je si vědoma, že zaměstnanci tvoří nedílnou součást úspěchu společnosti na trhu. FATRA usiluje o prosperitu podniku a jeho cíle, snaží se rozvíjet aktivity pracovníků k cílům podniku a využívá nejen finančních motivačních zdrojů. FATRA podporuje své zaměstnance, aby se cítili smysluplně, bezpečně, zainteresováni, aby měli cíl a možnost vydělat si. Zároveň však neexistuje celistvá forma motivačního

programu, kterému by byla dána ucelená forma v podobě komplexního podnikového dokumentu. Jednotlivé složky motivačního programu jsou vedeny ve formě vnitropodnikových dokumentů.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byl vypracován přehled návrhů motivačních opatření, které povedou ke zlepšení situace v oblasti motivování pracovníků:

- odměňování,
- zabezpečení odpovídajícího uznání za odvedenou práci a spravedlivého hodnocení,
- zajištění lepší vnitropodnikové komunikace, zvýšení informovanosti o dění ve společnosti a přehlednosti cílů společnosti,
- zlepšení ve vztahu nadřízený – podřízený.

V diplomové práci bylo navrženo sjednotit jednotlivé složky pracovní motivace spolu s poskytnutými návrhy motivačních opatření do celistvé formy motivačního programu.

Realizace motivačního programu přinese prostřednictvím vyšší spokojenosti zaměstnanců a zlepšení jejich postojů k práci další efekty, které se projeví přímo v hospodářských výsledcích podniku. Poskytnuté návrhy vedoucí ke zlepšení a posílení motivace zaměstnanců budou užitečným přínosem pro společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA.

Zmapování motivačního systému v odštěpném závodu FATRA, vypracování komplexní metodiky postupu tvorby motivačního programu, větší vypovídající schopnost získaných údajů a návrh a realizace motivačního programu představují hlavní praktické přínosy diplomové práce. Mezi teoretické přínosy lze zařadit aplikaci vybraných teorií pracovní motivace, statistické vyhodnocení zkoumaných údajů, návrh dotazníku realizovaného při tvorbě motivačního programu a univerzálnost použití realizovaného postupu tvorby motivačního programu.

Zpracování diplomové práce hodnotím jako velmi zajímavou a přínosnou zkušenost, díky které jsem získala řadu teoretických i praktických poznatků z oblasti pracovní motivace. Zároveň pro společnost ALIACHEM a. s., odštěpný závod FATRA může diplomová práce představovat řadu nových podnětů v oblasti řízení lidských zdrojů.

SUMMARY

Human resource (HR) management is the key area of the company's management, as the employees do manage the other inputs and determine other inputs' usage. For the company's view, human resources are the most valuable resource, which is crucial for a business profitability and ability to compete. An employee's willingness to fulfill his/her working duties is primarily based on his/her motivation.

Motivation is the key element for building up an effective and satisfied work team. Such a work team satisfies its own needs and requirements through the work carried out and at the same time contributes to company's targets fulfillment. Thanks to motivation, an employee identifies its own targets with the company ones and builds a positive relationship with the company itself.

The aim of this thesis has been the definition of a motivational program for the ALIACHEM company, FATRA division, as a complex set of HR measures positively influencing its employees attitude to work.

The analysis of the current work motivation status has been the starting point for the motivational program proposal definition. During the analysis, the following methods has been used – observation, non-standardized interview and questioning. The questioning has uncovered employees' needs, which do the employees themselves consider important on one hand, and the level of satisfaction of mentioned needs on the other hand. As a result, a range of motivational factors has been defined. The outputs gathered have been analysed with using selected statistical methods – weighted average and cluster analysis. Based on the importance of motivational factors, the key areas, in which some measures had to be taken, have been identified. Motivational factors of less importance, which are ineffective to handle with, have been identified as well.

What has been recognized? The ALIACHEM company, FATRA division, is quite aware of the importance of its human resources for the company's success. The company pushes its employees towards linking with the company's targets, while using not only financial motivational factors. FATRA makes its employees feel concerned and safe enough, with a clear target and a good salary outlook. However, a complex form of the motivational program, as a standardized corporate document, is missing. Separate components of the motivational program are disintegrated within a number of documents.

According to the questioning phase results, a set of motivational measures, which will lead to the motivational climate improvement, has been compiled:

- remuneration,
- work sureness,
- appropriate appreciation for the work done and a fair evaluation,
- better corporate communication, better information about company's activities and clear company's targets,
- manager – subordinated employee relationship amendments.

A complex form of the motivational program, combining the existing elements of work motivation and the new measures, has been proposed in the thesis.

The implementation of the proposed motivational program will positively influence the economic figures of the company, through better attitude of employees to work. The ALIACHEM company, FATRA division, will benefit from the proposed measures in terms of increased employees' work motivation.

Current motivational climate mapping in the FATRA company, the complex motivational program development methodology creation, better predicative level of outputs gathered and motivational program proposal and implementation are the key practical benefits of the thesis. Theoretical benefits are represented by a successful application of selected work motivation theories, statistical analysis, questionnaire proposal and the versatility of the motivational program proposal development process used.

The elaboration of this thesis has been also for me a very interesting and contributing experience. Thanks to it, I have gained a large theoretical and practical knowledge of the work motivation. In addition, for the ALIACHEM company, FATRA division, the thesis might represent a lot of new suggestions in the field of human resource management.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi : testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha: Computer Press, 2000. s. 100. ISBN 80-7226-308-0.
- [5] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] GREGAR, Aleš. *Personální řízení I : vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [7] HITKA, Miloš. *Metodika analýzy motivátorů v podnicích DSP*. Zvolen: Technická univerzita ve Zvoleně, 2004. 62 s. ISBN 80-228-1331-1.
- [8] KLEIBL, J., KOUBEK, J. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-413-5.
- [9] KLÍMEK, P., RYTÍŘ, V. *Ekonomická statistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2000. 105 s. ISBN 80-214-1785-4
- [10] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001*. Praha: Grada Publishing, 1993. 311 s. ISBN 80-7169-003-1.
- [11] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany : H & H, 2000 - 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [12] RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha : Svoboda, 1970 - 241 s.
- [13] RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-626-X.
- [14] RYCHLÍKOVÁ, Jana. *Projekt řízení pracovní motivace společnosti Greiner Packaging Slušovice s. r. o., prostřednictvím tvorby motivačního programu*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 103 s.

- [15] SEGER, J., HINDLS, R. *Statistické metody v ekonomii*. Jinonice: H+H, 1993. 445 s. ISBN 80-85787-26-1.
- [16] STÝBLO, J., KAHLE, B. *Praktická personalistika*. Praha: Nakladatelství Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9.
- [17] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2000. 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [19] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.
- [20] ZÁMEČNÍK, R. *Využívanie stimulácie pracovníkov a tvorba motivačného programu*. Disertační práce. Zvolen: Technická univerzita, 2001.
- [21] Barták, Milan. Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody v ČR [online]. 2004, [cit. 2005-03-31]. Dostupný z WWW:
< <http://www.pamservis.cz/?sekce=1&uroven=3&obsah=0&cid=114117> >.
- [22] Kouřil, Martin. Nízkonákladové cesty motivace se vyplácí [online]. 2004, [cit. 2004-10-18]. Dostupný z WWW:
< <http://www.personalista.com/index.php?id=195> >.
- [23] Marek, Petr. Motivovat pracovníky pouze hmotně je kriticky málo [online]. 2004, [cit. 2004-10-18]. Dostupný z WWW:
< <http://www.personalista.com/index.php?id=91> >.
- [24] Marek, Petr. Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců [online]. 2004, [cit. 2004-10-20]. Dostupný z WWW:
< <http://www.personalista.com/index.php?id=250> >.
- [25] Míka, Jan. Nefinanční benefity a motivace [online]. 2004, [cit. 2004-10-20]. Dostupný z WWW:
< <http://www.personalista.com/index.php?id=106> >.
- [26] Zaměstnanecké výhody jako nástroj odměňování [online]. 2005, [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW:
< http://kariera.ihned.cz/1-10084840-12316960-q0r100_detail-9a >.

- [27] Platit za účast v práci vychází z módy [online]. 2005, [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <http://kariera.ihned.cz/1-10078040-15951360-q00000_detail-f4>.
- [28] Stravenky - jeden z nejčastěji využívaných benefitů [online]. 2005, [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/?sekce=1&uroven=3&obsah=0&cid=119170>>.
- [29] S Čechy jsou v zaměstnání potíže [online]. 2005, [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.pamservis.cz/?sekce=1&uroven=3&obsah=0&cid=120284>>.
- [30] Dobře motivovat lidi je nejsložitější úkol [online]. 2005, [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <http://vzdelavani.ihned.cz/1-10076240-15089640-d00000_detail-6d>.
- [31] Efektivní motivace zaměstnanců [online]. 2004, [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.personalista.com/index.php?id=455>>.
- [32] ALIACHEM magazín.
- [33] FATRA - ekologický profil.
- [34] Podniková kolektivní smlouva.
- [35] Podniková pravidla personálního řízení.
- [36] Výroční zpráva.
- [37] Zpráva o ekologii za rok 2003.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A. S.	Akciová společnost
BO PET fólie	Biaxiálně orientované polyesterové fólie
ČSN EN	Česká technická norma, Evropská norma,
ČZGP	České závody gumárensko-plastikářské
EMS	Systém environmentálního managementu
ERG	Existence – Relatedness - Growth
ISO	International Organisation for Standardisation
JIT	Just In Time
LRQA	Lloyd's Register Quality Assurance
O. Z.	Odštěpný závod
PE	Polyetylén
PO	Polyolefin
PP	Polypropylén
PVB	Polyvinylbutyral
PVC	Polyvinylchlorid
SWOT	Strenghts – Weakness – Opportunities – Threats
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TQM	Total Quality Management
VHJ	Výrobně hospodářská jednotka
VOJ	Výrobně obchodní jednotka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozhodující aktivity personálního řízení [2]	14
Obr. 2. Schematické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace [2].....	18
Obr. 3. Proces motivace [5]	21
Obr. 4. Schématické znázornění motivace pracovního jednání [3]	23
Obr. 5. Maslowova teorie hierarchie potřeb [5].....	27
Obr. 6. Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti [5]	29
Obr. 7. Postup tvorby motivačního programu [7].....	38
Obr. 8. Tržby za vlastní výrobky, služby a zboží podle VOJ [vlastní zpracování]	50
Obr. 9. Vývoj tržeb za o. z. FATRA [vlastní zpracování]	50
Obr. 10. Schéma personálního oddělení [vlastní zpracování]	52
Obr. 11. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle jednotlivých provozů [vlastní zpracování].....	54
Obr. 12. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pracovní kategorie [vlastní zpracování].....	54
Obr. 13. Procentuální vyjádření návratnosti dotazníků [vlastní zpracování]	69
Obr. 14. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]	70
Obr. 15. Struktura zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]	70
Obr. 16. Struktura zaměstnanců podle délky odpracované doby ve společnosti [vlastní zpracování].....	71
Obr. 17. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací u kategorie dělnických profesí [vlastní zpracování]	72
Obr. 18. Znázornění kritických motivačních faktorů u kategorie dělnických profesí [vlastní zpracování]	73
Obr. 19. Profil důležitosti a spokojenosti s vykonávanou prací u kategorie THP [vlastní zpracování].....	75
Obr. 20. Znázornění kritických motivačních faktorů u kategorie THP [vlastní zpracování]	75
Obr. 21. Dendogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií dělníků [vlastní zpracování].....	77
Obr. 22. Dendogram shlukové analýzy motivačních profilů dělníků [vlastní zpracování]	78
Obr. 23. Dendogram shlukové analýzy struktury motivačních kritérií THP [vlastní zpracování].....	80

Obr. 24. Dendogram shlukové analýzy motivačních profilů jednotlivých THP [vlastní zpracování].....	81
Obr. 25. Ganttův diagram časového plánu projektu [vlastní zpracování].....	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb [5].....	28
Tab. 2. Přehled teorií zaměřených na průběh motivačního procesu [5], [19]	32
Tab. 3. Tržby za vlastní výrobky, služby a zboží dle VOJ v tis. Kč [vlastní zpracování] ..	50
Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle jednotlivých provozů [vlastní zpracování].....	53
Tab. 5. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pracovní kategorie [vlastní zpracování].....	54
Tab. 6. Vývoj počtu zaměstnanců o. z. FATRA podle pohlaví [vlastní zpracování]	55
Tab. 7. Úroveň kvalifikace zaměstnanců o. z. FATRA [vlastní zpracování].....	55
Tab. 8. Vývoj průměrných mezd [vlastní zpracování].....	55
Tab. 9. Rozpočet péče o zaměstnance na rok 2005 [34]	58
Tab. 10. Stupnice pořadí důležitosti motivačních faktorů [vlastní zpracování]	68
Tab. 11. Stupnice pořadí spokojenosti motivačních faktorů [vlastní zpracování].....	68
Tab. 12. Struktura zaměstnanců podle pohlaví [vlastní zpracování]	69
Tab. 13. Struktura zaměstnanců podle věku [vlastní zpracování]	70
Tab. 14. Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let [vlastní zpracování]	71
Tab. 15. Kritické motivační faktory u kategorie pracovníků dělnických profesí [vlastní zpracování].....	74
Tab. 16. Motivační faktory s nízkou mírou důležitosti a zároveň vysokou mírou uspokojení u kategorie pracovníků dělnických profesí [vlastní zpracování]	74
Tab. 17. Kritické motivační faktory u kategorie THP [vlastní zpracování].....	76
Tab. 18. Motivační faktory s nízkou mírou důležitosti a zároveň vysokou mírou uspokojení u kategorie THP [vlastní zpracování].....	76
Tab. 19. SWOT analýza lidských zdrojů o. z. FATRA [vlastní zpracování].....	82
Tab. 20. Příklad měsíčního hodnocení zaměstnance [vlastní zpracování].....	94
Tab. 21. Schéma poskytování výkonnostního příplatku [vlastní zpracování].....	94

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ALIACHEM A. S.

PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA O. Z. FATRA

PŘÍLOHA P III: TARIFNÍ STUPNICE O. Z. FATRA

PŘÍLOHA P IV: ZÁZNAMOVÝ LIST HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

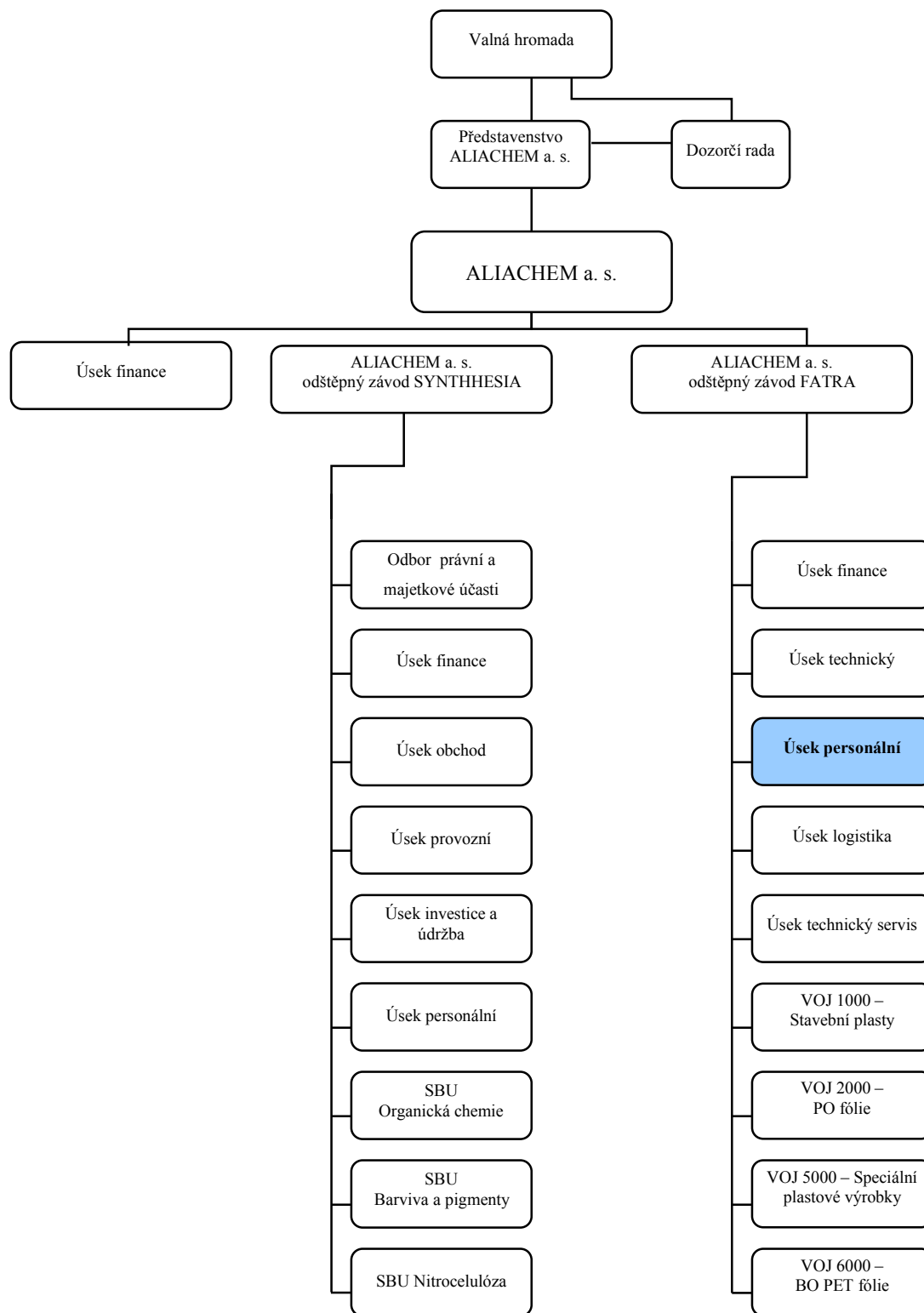
PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ V KATEGORII DĚLNICKÝCH PROFESÍ

PŘÍLOHA P VII: VYHODNOCENÍ V KATEGORII THP

PŘÍLOHA P VIII: MZDY VE ZLÍNSKÉM KRAJI DLE OKEČ

PŘÍLOHA P IX: MZDY V ČR A KRAJÍCH

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ALIACHEM A. S.



PŘÍLOHA P II: SWOT ANALÝZA O. Z. FATRA

SWOT ANALÝZA ODŠTĚPNÉHO ZÁVODU FATRA	
Silné stránky	Slabé stránky
▪ Dobrá pověst firmy ▪ Široké spektrum výrobního programu ▪ Systém řízení kvality ▪ Ochrana životního prostředí ▪ Kvalifikovaní zaměstnanci ▪ Moderní výrobní technologie ▪ Orientace na domácí i zahraniční trh	▪ Klesající tržby za stavební plasty a speciální plastové výrobky ▪ Nízký podíl na plastikářské produkci v ČR (6,6%) ▪ Nedostatečná vnitropodniková komunikace ▪ Chybějící motivační program
Příležitosti	Hrozby
▪ Nové technologie ▪ Možnost proniknout na další zahraniční trhy ▪ Možnost proniknout do dalších tržních segmentů	▪ Rostoucí požadavky na kvalitu ▪ Průměrná výše mezd v ČR ▪ Zdravotní a hygienické normy ▪ Odchod kvalifikovaných pracovníků

PŘÍLOHA P III: TARIFNÍ STUPNICE O. Z. FATRA

Tarifní stupeň	Základní mzda měsíční									
	TARIF	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
1	7185	7185	7185	7185	7185	7200	7300	7400	7500	7600
2	7550	7600	7800	8000	8200	8400	8600	8800	9000	9300
3	7900	8100	8500	8900	9400	9600	9800	10000	10200	10500
4	8450	8700	9200	9700	10100	10400	10700	10900	11200	11500
5	9000	9300	9800	10300	10800	11300	11800	12000	12300	12700
6	9900	10600	11100	11900	12400	12900	13100	13400	13800	14500
7	11600	12200	12700	13200	13700	14200	14800	15300	15800	16500
8	13300	13600	14100	14700	15200	15700	16200	16700	17300	17800
9	15600	16100	16600	17200	17700	18200	18500	18900	19300	19800
10	17600	18100	18600	19100	19700	20200	20600	21000	21400	21900
11	19900	20300	20800	21300	21800	22400	22700	23100	23600	24100
12	21800	22200	22500	22900	23400	23900	24500	25300	25900	26600

Základní mzda hodinová									
TARIF	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.
44,10	44,10	44,10	44,10	44,10	44,20	44,80	45,40	46,00	46,60
46,30	46,60	47,80	49,10	50,30	51,50	52,70	54,00	55,20	57,00
48,50	49,70	52,10	54,60	57,70	58,90	60,10	61,30	62,60	64,40
51,80	53,40	56,40	59,50	61,90	63,80	65,60	66,90	68,70	70,50
55,20	57,00	60,10	63,20	66,20	69,30	72,40	73,60	75,40	77,90
60,70	65,00	68,10	73,00	76,10	79,10	80,30	82,20	84,60	88,90
71,10	74,80	77,90	81,00	84,00	87,10	90,80	93,80	96,90	101,20

PŘÍLOHA P IV: ZÁZNAMOVÝ LIST HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

ALIACHEM a.s., odštěpný závod FATRA	Strana č. 1/ XXXX
Z Á Z N A M O V Ý L I S T	

I. PERSONÁLNÍ ÚDAJE

Jméno, titul:		Datum narození:	
Pracovní místo:		Na prac. místě od:	
Útvar:		Hodn. období od-do:	

II. DISPOZICE ZAMĚSTNANCE PRO ZASTÁVÁNÍ PRACOVNÍHO MÍSTA ¹

<i>Činnosti</i>	<i>Dispozice</i>		<i>Komentář</i>
1.	☺	☹	
2.	☺	☹	
3.	☺	☹	
4.	☺	☹	
5.	☺	☹	

¹ Pokyny pro označení pracovních dispozic zaměstnance:

- **Činnosti** - uveďte 5 činností klíčových pro dané pracovní místo v souladu s organizačním řádem či profesiogramem
- **Dispozice** - u každé činnosti, vyznačte (✓), zda ji považujete za **SILNOU** ⇒ ☺, popř. za **SLABŠÍ** ⇒ ☹ stránku zaměstnance

III. OSOBNOSTNÍ A DALŠÍ DISPOZICE ²

Kritérium	Úroveň		Kritérium	Úroveň	
Samostatnost a odpovědnost	☺	☹	Vyjednávací schopnosti	☺	☹
Adaptabilita a flexibilita	☺	☹	Odolnost vůči psychické zátěži	☺	☹
Spolupráce	☺	☹	Analytické schopnosti	☺	☹
Komunikativnost	☺	☹	Tvořivost	☺	☹
Hospodárnost	☺	☹	Aktivita a iniciativa	☺	☹
Rozhodnost	☺	☹	Ochota k plnění mimořádných úkolů	☺	☹
Plánování a organizování	☺	☹	Chování vůči veřejnosti	☺	☹
Koordinace a vedení	☺	☹	Loajálnost vůči zaměstnavateli	☺	☹
Delegování	☺	☹	Ochota služebně cestovat	☺	☹
Podporování	☺	☹	Schopnost vytrvat u rutinní práce	☺	☹
Ctižádostivost	☺	☹	Odolnost vůči fyzické zátěži	☺	☹
Ochota nést riziko	☺	☹	Manuální zručnost a technická zdatnost	☺	☹
Ochota k sebevzdělávání	☺	☹		☺	☹
Schopnost získávat a využívat informace	☺	☹		☺	☹
Náročnost	☺	☹		☺	☹

IV. PRACOVNÍ VÝKON - SPECIFICKÉ ÚKOLY

Specifický úkol	Plnění ³		Komentář
	☺	☹	
	☺	☹	

V. PRACOVNÍ VÝKON - CELKOVÉ HODNOCENÍ

Úroveň ⁴			
INICIATIVA	SAMOSTATNOST	PODPORA	DOHLED
Komentář			

² Pokyny pro hodnocení osobnostních a dalších dispozic:

a) zvolte 5 až 10 kritérií, významných z hlediska pracovního místa hodnoceného (v případě potřeby lze do tohoto počtu zahrnout až 3 definovaná kritéria vlastní) tak, aby minimálně 5 kritérií bylo stejných pro všechny Vámi hodnocené zaměstnance, kteří zastávají pracovní místa se stejnou úrovní

b) u těchto vybraných kritérií vyznačte (✓) odpovídající úroveň hodnoceného zaměstnance:

☺ = STÁLOST - příslušný projev lze považovat za stálou a pevnou charakteristiku hodnoceného zaměstnance

☹ = SPORADICNOST (ABSENCE) - příslušný projev se u hodnoceného zaměstnance vyskytuje sporadicky, popř. vůbec se nevyskytuje

³ Pokyny pro hodnocení plnění specifického úkolu - vyznačte (✓) odpovídající plnění úkolu a případně okomentujte svou volbu:

☺ ⇒ vyhovující, ☹ ⇒ nevyhovující kvalita plnění úkolu

⁴ Pokyny pro stanovení odpovídající úrovně - vyznačte (✓) jediné odpovídající klíčové slovo a případně okomentujte svou volbu:

INICIATIVA - zaměstnanec podával v hodnoceném období stabilní a vyrovnaný pracovní výkon, zásadní úkoly plnil v požadované kvalitě, samostatně a iniciativně (často i před termínem), přicházel s novými návrhy řešení, apod.

SAMOSTATNOST - zaměstnanec podával v hodnoceném období stabilní a vyrovnaný pracovní výkon, zásadní úkoly plnil samostatně, v požadované kvalitě a v termínu

PODPORA - zaměstnanec podával v hodnoceném období zpravidla vyrovnaný pracovní výkon, zásadní úkoly plnil, občas potřeboval poradit či mírně korigovat

DOHLED - zaměstnanec podával v hodnoceném období nevyrovnaný pracovní výkon, zásadní úkoly plnil jen s obtížemi, bylo nezbytné časté vedení a korekce

KRITÉRIA PRO POSOUZENÍ OSOBNOSTNÍCH A DALŠÍCH DISPOZIC

<i>Kritérium</i>	<i>Kritérium</i>
SAMOSTATNOST A ODPOVĚDNOST - zaměstnanci lze zadat úkoly bez další starosti o ně, včas upozorní na příp. problémy; je spolehlivý, ...	VYJEDNÁVACÍ SCHOPNOSTI
ADAPTABILITA A FLEXIBILITA - zaměstnanec je schopen a ochoten realizovat nové úkoly, osvojovat si poznatky a dovednosti, přizpůsobovat se požadavkům a pružně na ně reagovat, ...	ODOLNOST VŮČI PSYCHICKÉ ZÁTĚŽI - zvládání stresových situací bez patrných změn pracovního výkonu, ...
SPOLUPRÁCE - zaměstnanec je schopen a ochoten být platným členem při týmovém řešení úkolů, ...	ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI - schopnost analyzovat procesy a rozpoznávat v nich hlavní a vedlejší tendence, zákonitosti a příčinné souvislosti, ...
KOMUNIKATIVNOST - ústní i písemná komunikace zaměstnance je jasná a srozumitelná; jeho zprávy a informace přesné a věcné, ...	TVOŘIVOST - schopnost samostatně navrhovat nové pracovní postupy a řešení problémů, netradiční přístup k nim, ...
HOSPODÁRNOST - zaměstnanec efektivně využívá zdroje i svěřené prostředky a předměty, ...	AKTIVITA A INICIATIVA - aktivní a iniciativní přístup k plnění úkolů, ...
ROZHODNOST - schopnost dělat v závislosti na pracovních úkolech potřebná racionální rozhodnutí a obhajovat je, ...	OCHOTA K PLNĚNÍ MIMOŘÁDNÝCH ÚKOLŮ
PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ - schopnost stanovení priorit, formulování cílů a úkolů, určení reálných termínů, materiálního a technického zabezpečení plnění, ...	CHOVÁNÍ VŮČI VEŘEJNOSTI (reprezentativní vystupování) - dodržování pravidel společenského chování, kultivovanost osobního projevu, zastupování společnosti navenek, ...
KOORDINACE A VEDENÍ (řízení, vliv) - schopnost rozvíjet v zaměstnancích ochotu a zájem pracovat na společných pracovních úkolech, ...	LOAJÁLNOST VŮČI ZAMĚSTNAVATELI - dodržování předpisů a instrukcí, disciplinovanost a pracovní kázeň, ...
DELEGOVÁNÍ - schopnost efektivní delegace úkolů, zodpovědnosti a kompetencí, ...	OCHOTA SLUŽEBNĚ CESTOVAT - ochota a možnost vyjíždět na tuzemské i zahraniční služební cesty podle potřeb společnosti, ...
PODPOROVÁNÍ - schopnost motivovat a podporovat zaměstnance k jejich dalšímu profesnímu růstu, ...	SCHOPNOST VYTRVAT U RUTINNÍ PRÁCE - schopnost a ochota dlouhodobě vykonávat opakující se monotónní činnosti a plnit úkoly s tímto obsahem, ...
CTIŽÁDOSTIVOST - pracovní aspirace a ambice, ...	ODOLNOST VŮČI FYZICKÉ ZÁTĚŽI - bezproblémové zvládání práce, která klade zvýšené, popř. trvale vysoké fyzické nároky, ...
OCHOTA NĚST RIZIKO - ochota a odvaha zdravě riskovat, ...	MANUÁLNÍ ZRUČNOST A TECHNICKÁ ZDATNOST
OCHOTA K SEBEVZDĚLÁVÁNÍ - ochota na sobě pracovat, ...	
SCHOPNOST ZÍSKÁVAT A VYUŽÍVAT INFORMACE	
NÁROČNOST - stejná náročnost na sebe i druhé, 100% plnění úkolů, ...	

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Dotazník pro zaměstnance společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA

Dovoluji si Vám předložit následující anonymní dotazník, který je podkladem pro zpracování diplomové práce na téma:

„Projekt řízení pracovní motivace zaměstnanců společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA prostřednictvím tvorby motivačního programu“.

Cílem průzkumu je získat poznatky o tom, jak hodnotíte Vy, jako zaměstnanec společnosti ALIACHEM a. s., odštěpného závodu FATRA, své pracovní zařazení a své zaměstnání ze svého osobního hlediska. Předmětem zájmu je i to, jak se v práci cítíte, co Vám ve Vaší práci napomáhá, podporuje a co Vám naopak při práci překáží. Jelikož jde o výzkum Vašeho vztahu k práci a k Vašemu zaměstnání, prosím Vás, aby jste na otázky níže uvedené odpovídali upřímně a pravdivě, a přispěli tím ke zlepšení Vašich pracovních podmínek.

Zjištěné informace budou anonymně zpracovány. Tento průzkum organizuje Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Ústav podnikové ekonomiky ve společnosti ALIACHEM a. s., odštěpném závodu FATRA.

Způsob vyplnění dotazníku je uvedený u každé otázky. Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Bc. Kateřina Chromá
Studentka Univerzity Tomáše Bati

Část I – Všeobecné údaje o zaměstnanci

Prosím Vás, aby jste zakroužkovali Vaše osobní údaje.

Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

Věk:

- a) Do 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) Nad 50 let

Počet odpracovaných let ve společnosti:

- a) Do 1 roku
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více než 10 let

Část II – Průzkum motivační struktury zaměstnanců

V části I a II jsou motivy, které jsou pro zaměstnance více nebo méně důležité. Přečtěte si, prosím, následující motivy a označte je křížkem podle naznačených kritérií **podle Vaší důležitosti**.

5	Nejvíce důležité
4	Důležité
3	Běžné
2	Málo důležité
1	Úplně bezvýznamné

	Jak jsou pro Vás důležité?	5	4	3	2	1
1	Dobré sociální podmínky (např. penzijní připojištění, stravování)					
2	Jistota práce					
3	Dobré jméno společnosti na veřejnosti					
4	Dobré vztahy ke kolegům v práci					
5	Dobrá spolupráce s nadřízenými					
6	Mohu plně využít vědomosti a schopnosti					
7	Dodržování pevné pracovní doby (bez přesčasů)					
8	Zajímavé možnosti dalšího vzdělávání					
9	Dobrý plat					
10	Spravedlivé posouzení a uznání pracovních výsledků					
11	Dobrá úroveň stravování					
12	Příjemné podmínky na pracovišti (osvětlení,..)					
13	Dobrá a přehledná organizace práce v oddělení					
14	Přehlednost cílů společnosti					
15	Dobré šance na postup					
16	Samostatnost v rozhodování (nemuset se ptát nadřízeného)					
17	Dostatečné informace o dění ve společnosti					
18	Plné a spravedlivé vytížení jednotlivých pracovišť					
19	Práce, která umožňuje dostatek času v soukromém životě					
20	Výběr dovolené podle potřeby					

Část III – Průzkum motivační struktury zaměstnanců

Označte křížkem, prosím, ty varianty odpovědí, které nejlépe vystihují **Vaši spokojenost** s uvedenými faktory.

5	Velmi spokojený(á)
4	Spokojený(á)
3	Celkem spokojený(á)
2	Nespokojený(á)
1	Velmi nespokojený(á)

	Jste spokojený(á) v současné době s následujícími činiteli?	5	4	3	2	1
1	Se sociálními podmínkami					
2	S jistotou Vašeho zaměstnání					
3	Se jménem, které má podnik na veřejnosti					
4	Se vztahy k Vaším kolegům					
5	Se spoluprací s Vašimi nadřízenými					
6	Se zajímavostí Vaší práce					
7	S dodržováním pevné pracovní doby (bez přesčasů)					
8	S možnostmi dalšího vzdělávání					
9	S výší platu					
10	S uznáním Vašich pracovních výkonů					
11	S možnostmi stravování ve společnosti					
12	S pracovním prostředím					
13	S organizací práce ve Vašem oddělení					
14	S přehledností cílů společnosti					
15	S možnostmi pracovního postupu					
16	S možnostmi samostatného rozhodování					
17	S informacemi o dění ve společnosti					
18	Se spravedlivým vytížením pracovišť ve společnosti					
19	S časem, který máte k dispozici pro Váš soukromý život					
20	Se stanovováním dovolené					

Část IV – Problematické faktory pracovní motivace

Prosím Vás, aby jste u každé otázky označili (zakroužkováním) jen jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor k danému problému.

1. Jak hodnotíte Váš vztah k odštěpnému závodu Fatra?

- a) Jsem spokojený(á), že tu mohu pracovat
- b) Někde pracovat musím, nezáleží mi na dobrém jméně podniku
- c) Dokážu si představit práci i v lepším podniku

2. Jaký je Váš vztah k práci, kterou vykonáváte?

- a) Dělán svou práci rád(a)
- b) Dělán jen to, co se ode mne vyžaduje
- c) Nezajímá mě, co dělám

3. Uvažujete o tom, že by jste změnili Vaše zaměstnání případně pracovní zařazení?

- a) Ne, vyhovuje mi současný stav
- b) Chtěl(a) bych tu zůstat, ale zvýšit kvalifikaci a zastávat významnější funkci
- c) Chtěl(a) bych zůstat při své práci, ale raději bych pracoval(a) v jiném podniku
- d) Chtěl(a) bych změnit pracoviště i práci

4. Jak hodnotíte Vaše pracovní zařazení?

- a) Je vyšší než moje kvalifikace
- b) Jsem spokojený(á) se svým pracovním zařazením
- c) Mé pracovní zařazení neodpovídá mému vzdělání a kvalifikaci

5. Jaké je Vaše pracovní vytížení?

- a) Dostávám málo práce, vyhovuje mi to
- b) Pracovní požadavky jsou přiměřené mým schopnostem a výkonu
- c) Jsou na mne kladeny velmi vysoké požadavky

6. Myslíte si, že je Váš pracovní výkon dostatečně finančně ohodnocený?

- a) Finanční ohodnocení je nižší než můj pracovní výkon
- b) Dostávám přiměřené finanční ohodnocení za svůj výkon
- c) Finanční ohodnocení není pro mě důležité

7. Jak hodnotíte Váš finanční postup?

- a) Předstíhl mé očekávání
- b) Je přiměřený mým pracovním schopnostem a výkonu
- c) Je nedostatečný

8. Pracovní neschopnost na Vašem pracovišti souvisí:

- a) S nadměrným pracovním zatížením
- b) Pouze se skutečnou pracovní neschopností
- c) S možností oddychu, odpočinku
- d) Jiné:.....

9. Jakým způsobem je možné snížit pracovní neschopnost na Vašem pracovišti?

- a) Zlepšením pracovní atmosféry a prostředí
- b) Předplacením zdravotně prospěšných služeb (fitness, solárium, jiné:.....)

- c) 100% účast v zaměstnání za určité období, odměnou podnikový příspěvek
- d) Jiné uspořádání pracovního místa
- e) Jiné:

10. Máte dostatek možností pro další vzdělávání a zvyšování kvalifikace?

- a) Nabídka zvyšování mé kvalifikace je vyšší než jsem očekával(a)
- b) Možnosti pro další vzdělávání jsou vhodně přizpůsobené potřebám podniku i zaměstnance
- c) Pociťuji nedostatky v programu pro další vzdělávání, jaké:
- d) Nezajímám se o další vzdělávání

11. Víte, jaké výhody nabízí FATRA pro své zaměstnance?

- a) Víím o všech výhodách
- b) Víím o většině
- c) Víím jen o některých
- d) Nevím o nich vůbec

12. Jak jste informovaný(á) o důležitých rozhodnutích a skutečnostech v podniku?

- a) Je to v pořádku, informace jsou jasné a přicházejí včas
- b) V podstatě si nestěžuji
- c) Informují mě, ale pozdě
- d) Nedostatečně – důležité a závazné informace jsou občas zatajené
- e) Nepřehledně – člověk neví, co je pravda a co fáma, vše si musím zjišťovat osobně

13. Jste o úlohách, které máte splnit, informovaný(á) srozumitelně a v potřebném rozsahu?

- a) Vždy
- b) Často
- c) Někdy
- d) Zřídka (velmi málo)
- e) Nikdy

14. Víte, co je pro podnik důležité, jaké jsou cíle a záměry podniku do budoucnosti?

- a) Ano a akceptuji to
- b) Ano, ale neztotožňuji se s tím
- c) Ne, pro mě jsou důležité mé osobní cíle
- d) Ne a mrzí mě, že nevím, o co se vlastně svou prací snažím

15. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- a) Jsem spokojený(á)
- b) Je potřeba zpříjemnit a zlepšit pracovní prostředí, jako:
- c) Nezajímám se o to

16. Má čistota a pořádek na pracovišti vliv na Váš pracovní výkon?

- a) Čistota a pořádek zvyšují můj pracovní výkon
- b) Jsou potřebné, ale nezvyšují můj pracovní výkon
- c) Jsou nepotřebné a nemají vliv na můj pracovní výkon

PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ V KATEGORII DĚLNICKÝCH PROFESÍ

	Motivační faktory	Důležitost						Spokojenost						Rozdíl
		5	4	3	2	1	r	5	4	3	2	1	r	
1	Sociální podmínky	10	43	6	0	0	4,07	6	31	18	4	0	3,66	0,41
2	Jistota práce	42	7	4	3	3	4,39	5	18	18	10	8	3,03	1,36
3	Dobré jméno společnosti	7	39	11	2	0	3,86	7	31	17	4	0	3,69	0,17
4	Vztahy ke kolegům	9	33	15	2	0	3,83	11	22	24	2	0	3,71	0,12
5	Spolupráce s nadřízenými	15	33	9	2	0	4,03	10	23	22	4	0	3,66	0,37
6	Využití vědomostí a schopností	5	22	27	5	0	3,46	9	27	14	9	0	3,61	-0,15
7	Dodržování pevné pracovní doby	7	22	25	5	0	3,53	8	22	25	3	1	3,56	-0,03
8	Možnosti dalšího vzdělávání	3	19	24	11	2	3,17	0	24	25	7	3	3,19	-0,02
9	Dobrý plat	41	14	2	2	0	4,59	0	12	24	21	2	2,78	1,81
10	Posouzení a uznání výsledků	19	29	11	0	0	4,14	2	19	31	7	0	3,27	0,86
11	Úroveň stravování	5	25	25	3	1	3,51	12	22	24	1	0	3,76	-0,25
12	Podmínky na pracovišti	3	33	23	0	0	3,66	4	27	27	1	0	3,58	0,08
13	Organizace práce v oddělení	11	28	16	3	1	3,76	7	20	25	6	1	3,44	0,32
14	Přehlednost cílů společnosti	4	24	27	2	2	3,44	0	17	28	13	1	3,03	0,41
15	Dobré šance na postup	4	22	26	2	5	3,31	1	11	33	12	2	2,95	0,36
16	Samostatnost v rozhodování	8	22	26	3	0	3,59	2	22	26	8	1	3,27	0,32
17	Informace o dění ve společnosti	11	21	24	2	1	3,66	1	16	24	16	2	2,97	0,69
18	Vytížení jednotlivých pracovišť	8	21	27	3	0	3,58	2	16	33	5	3	3,15	0,42
19	Dostatek času v soukromém životě	12	25	18	4	0	3,76	6	24	27	2	0	3,58	0,19
20	Výběr dovolené podle potřeby	9	26	21	3	0	3,69	9	19	27	4	0	3,56	0,14

PŘÍLOHA P VII: VYHODNOCENÍ V KATEGORII THP

	Motivační faktory	Důležitost						Spokojenost						Rozdíl
		5	4	3	2	1	r	5	4	3	2	1	r	
1	Sociální podmínky	7	25	8	3	0	3,84	4	28	11	0	0	3,84	0,00
2	Jistota práce	26	14	3	0	0	4,53	4	18	11	9	1	3,35	1,19
3	Dobré jméno společnosti	8	29	6	0	0	4,05	4	21	13	5	0	3,56	0,49
4	Vztahy ke kolegům	11	30	2	0	0	4,21	3	29	8	2	1	3,72	0,49
5	Spolupráce s nadřízenými	14	29	0	0	0	4,33	4	20	14	4	1	3,51	0,81
6	Využití vědomostí a schopností	5	25	13	0	0	3,81	6	26	10	1	0	3,86	-0,05
7	Dodržování pevné pracovní doby	1	14	13	14	1	3,00	4	20	18	0	1	3,60	-0,60
8	Možnosti dalšího vzdělávání	5	18	17	3	0	3,58	0	21	16	6	0	3,35	0,23
9	Dobrý plat	17	23	3	0	0	4,33	3	16	9	12	3	3,09	1,23
10	Posouzení a uznání výsledků	14	22	5	2	0	4,12	1	19	14	5	4	3,19	0,93
11	Úroveň stravování	1	12	20	8	2	3,05	5	22	14	2	0	3,70	-0,65
12	Podmínky na pracovišti	5	17	18	3	0	3,56	6	24	13	0	0	3,84	-0,28
13	Organizace práce v oddělení	13	23	7	0	0	4,14	3	20	14	6	0	3,47	0,67
14	Přehlednost cílů společnosti	5	24	12	1	1	3,72	0	17	17	6	3	3,12	0,60
15	Dobré šance na postup	6	16	18	2	1	3,56	0	17	17	8	1	3,16	0,40
16	Samostatnost v rozhodování	4	27	11	1	0	3,79	1	21	19	2	0	3,49	0,30
17	Informace o dění ve společnosti	5	19	18	1	0	3,65	1	14	19	4	5	3,05	0,60
18	Vytížení jednotlivých pracovišť	4	21	17	1	0	3,65	0	12	18	9	4	2,88	0,77
19	Dostatek času v soukromém životě	7	15	16	5	0	3,56	4	23	15	1	0	3,70	-0,14
20	Výběr dovolené podle potřeby	5	18	12	7	1	3,44	3	29	9	2	0	3,77	-0,33

PŘÍLOHA P VIII: MZDY VE ZLÍNSKÉM KRAJI DLE OKEČ

Mzdy ve Zlínském kraji podle OKEČ v 1. až 3. čtvrtletí 2004

(subjekty se sídlem na daném území, bez podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců)

Odvětvová činnost		Mzdové prostředky bez OON celkem		Průměrná měsíční mzda zaměstnance			
				fyzické osoby		přepočtené osoby	
		tis. Kč	index 2004/2003	Kč	index 2004/2003	Kč	index 2004/2003
Kraj celkem		20 436 676	103,4	15 094	106,4	15 515	106,3
z toho:							
A Zemědělství, myslivost, lesní hospodářství		929 085	97,2	12 866	109,9	13 216	110,0
01	zemědělství, myslivost a související činnosti	545 724	99,7	12 394	108,7	12 761	107,8
02	lesnictví, těžba dříví a přidružené činnosti	383 361	93,7	13 605	111,9	13 924	113,4
Průmysl celkem (C, D a E)		9 930 630	103,2	15 544	106,7	15 746	106,7
D Zpracovatelský průmysl		6 505 661	103,3	15 515	106,8	15 689	106,7
15	Výroba potravinářských výrobků a nápojů	700 631	98,0	15 760	100,4	12 962	100,9
17	Výroba textilií a textilních výrobků	103 127	104,5	11 330	101,8	11 362	101,0
18	Výroba oděvů, zpracování a barvení kožešin	69 573	80,3	9 665	129,6	9 858	125,5
19	Činění a úprava usní, výroba brašnářských a sedlářských výrobků a obuvi	333 259	97,3	11 151	109,3	11 282	109,6
20							
21	Zpracování dřeva, výroba dřevařských, korkových, proutěných a slaměných výrobků kromě nábytku	213 011	96,9	13 617	103,3	13 653	101,9
22	Výroba vlákniny, papíru a výrobků z papíru	68 270	92,8	14 932	103,4	14 963	103,3
24	Vydavatelství, tisk a rozmnožování nahaných nosičů	104 632	101,4	15 137	108,6	13 213	109,0
25	Výroba chem. látek, přípravků, léčiv a chem. vláken	504 007	77,3	19 714	103,5	19 832	103,9
26	Výroba pryžových a plastových výrobků	1 820 204	109,2	19 725	106,5	20 184	106,6
27	Výroba ostat. nekovových minerálních výrobků	326 316	97,2	15 361	108,3	15 425	108,4
28	Výroba základních kovů a hutních výrobků	233 951	114,8	16 063	111,3	15 992	109,9
29	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků (kromě výroby strojů a zařízení)	1 178 030	110,5	15 776	109,4	15 938	108,5
30	Výroba a opravy strojů a zařízení j.n.	1 239 748	92,6	16 875	100,1	17 076	100,7
31	Výroba kancel. strojů a počítačů	25 555	124,4	19 838	112,8	19 838	112,8
32	Výroba elektrických strojů a zařízení j.n.	813 527	113,5	13 034	108,9	13 190	108,9
33	Výroba spojových zařízení	541 378	133,0	16 455	116,4	16 458	116,6
34	Výroba zdravotnických, přesných, optických a časoměrných přístrojů	96 382	110,1	15 497	112,5	15 889	113,7
35	Výroba dvoustupňových motorových vozidel, přívěsů a návěsů	393 445	124,6	17 039	111,9	17 125	111,7
36	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	180 178	78,4	15 449	108,8	15 351	107,3
37	Výroba nábytku; zpracovatelský průmysl j.n.	492 006	106,5	12 094	107,7	12 240	107,5
	Recyklace druhotných surovin	68 432	109,1	15 526	105,4	15 622	105,3
E Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie		383 429	100,9	16 144	106,0	17 123	106,8
40	Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepelné energie; výroba chladu	229 096	97,9	16 129	104,3	17 586	105,9
41	Shromažďování, úprava a rozvod vody	154 333	105,5	16 167	108,7	16 478	108,4
F Stavebnictví		1 261 622	98,8	15 784	104,5	15 906	104,6
G Obchod, opravy motor. vozidel a spotřebního zboží		1 740 672	104,6	14 199	106,0	14 894	106,0
50	Obchod, opravy a údržba motorových vozidel; maloobchodní prodej pohonných hmot	263 883	90,0	15 406	104,7	15 756	105,1
51	Velkoobchod a zprostředkování velkoobchodu (kromě motorových vozidel)	1 061 530	113,8	15 896	104,9	16 263	104,9
52	Maloobchod kromě motor. vozidel; opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnosti	415 258	94,9	10 736	104,6	11 917	105,3

H	Ubytování a stravování	165 555	109,2	10 591	109,0	11 023	108,1
I	Doprava, skladování a spoje	576 860	107,4	14 832	105,1	14 969	104,7
60	Pozemní a potrubní doprava	519 984	116,0	14 677	105,2	14 811	104,8
63	Vedlejší a pomocné činnosti v dopravě; činnosti cestovních kanceláří a agentur	53 678	62,2	16 252	108,4	16 427	107,8
J	Peněžnictví a pojišťovnictví	13 226	85,9	18 293	95,5	18 681	95,3
65	Finanční zprostředkování kromě pojišťovnictví a penzijního financování	7 369	79,2	20 469	97,7	20 469	97,7
67	Pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním	3 794	93,0	16 008	97,7	17 090	96,7
K	Činnosti v oblasti nemovitostí, pronajímání movitostí, služby pro podniky, výzkum a vývoj						
		932 574	113,8	15 511	105,8	16 232	105,7
70	Činnosti v oblasti nemovitostí	106 620	95,4	12 903	100,0	14 085	98,6
72	Činnosti v oblasti výpočetní techniky	95 689	122,4	25 100	109,2	15 334	109,2
74	Ostatní podnikatelské činnosti	716 866	123,2	15 239	108,6	15 892	108,8
L							
	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	815 587	113,5	16 114	104,9	16 755	104,6
M	Vzdělávání	2 213 456	104,6	15 407	106,3	16 436	106,4
N	Zdravotnictví a sociální péče; veterinární činnosti	1 436 959	96,6	15 132	105,0	15 582	104,4
O	Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	420 450	107,7	11 770	105,5	12 836	105,8
90							
	odstraňování odpadních vod a pevného odpadu, čištění města	143 869	107,6	12 482	109,4	13 115	110,3
91	činnosti organizací společenských	76 452	134,4	9 920	109,5	11 717	106,8
92	rekreační, kulturní a sportovní činnosti	181 521	98,7	12 560	103,0	13 671	103,5
93	ostatní služby	18 609	115,7	9 146	109,3	9 385	108,2

PŘÍLOHA P IX: MZDY V ČR A KRAJÍCH

Mzdy v ČR a krajích v 1. až 3. čtvrtletí 2004

(subjekty se sídlem na daném území, bez podnikatelských subjektů do 20 zaměstnanců)

	Mzdové prostředky bez OON celkem		Průměrná měsíční mzda zaměstnance			
			fyzické osoby		přepočtené osoby	
	tis. Kč	index 2004/2003	Kč	index 2004/2003	Kč	index 2004/2003
Česká republika	500 571 168	105,5	17 418	106,7	17 945	106,6
v tom kraje:						
Hl. město Praha	176 809 858	104,5	21 653	106,1	22 362	106,1
Středočeský	41 745 301	105,4	17 213	107,3	17 723	107,3
Jihočeský	21 792 551	103,3	15 249	106,6	15 723	106,5
Plzeňský	22 551 168	108,1	16 281	107,0	16 767	106,6
Karlovarský	9 708 293	107,2	14 824	106,2	15 278	106,1
Ústecký	26 282 963	106,8	15 734	106,6	16 060	106,4
Liberecký	15 445 399	107,7	15 769	107,8	16 227	107,7
Královéhradecký	19 707 597	105,4	15 231	106,6	15 748	106,8
Pardubický	18 102 703	104,5	15 059	107,5	15 539	107,5
Vysočina	18 230 835	106,2	15 046	107,7	15 497	107,6
Jihomoravský	43 736 120	107,0	15 611	106,9	16 171	106,9
Olomoucký	20 086 730	109,0	14 934	108,2	15 370	108,2
Zlínský	20 436 676	103,4	15 094	106,4	15 515	106,3
Moravskoslezský	45 934 974	105,9	16 284	107,2	16 666	107,0