

Principy a metody motivace pracovníků v organizacích

Ivona Dolinská

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav managementu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivona DOLINSKÁ**
Osobní číslo: **L08248**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Principy a metody motivace pracovníků
v organizacích**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte literární rešerši týkající se problematiky principů a metod motivace pracovníků v organizacích**
- 2. Analyzujte současný stav principů a metod motivace pracovníků ve vybraných organizacích LUKROM, spol. s.r.o. a HAMÉ s.r.o.**
- 3. Navrhněte zlepšení principů a metod motivace pracovníků v organizaci LUKROM, spol. s.r.o. a HAMÉ s.r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] BEDROVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

[3] NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1. vydání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba

Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.

pověřená děkanka



Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou principů a metod motivace pracovníků v organizacích. Je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je na základě prostudování literatury popsat problematiku motivace pracovníků v organizacích se zaměřením na základní pojmy, principy a metody motivace a její teorie. Cílem praktické části je popsat a analyzovat současný stav motivace ve společnostech LUKROM, spol. s. r. o. a HAMÉ s. r. o., kde byl vybrán jeden samostatný hospodářský subjekt Slovácká Fruta a. s. Na základě analýzy je zpracováno doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků ve společnostech.

Klíčová slova: Motivace, hmotná motivace, nehmotná motivace, principy motivace, teorie motivace.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the principles and methods of motivation in organizations. It is divided into two parts, a theoretical and practical. Purpose theoretical part is based on the study of literature to describe the problems of motivation in organizations with a focus on basic concepts, principles and methods of motivation and it is theory. Purpose practical part is to describe and analyze the current state of motivation in companies LUKROM, spol. s. r. o. and HAMÉ s. r. o. where was selected by one single economic subject Slovácká Fruta a. s. Based on the analysis is carried out recommendations to improve the deficiencies identified in the companies.

Keywords: Motivation, motivation tangible, intangible motivation, principles of motivation, motivational theories.

Tímto způsobem bych chtěla poděkovat Ing. Pavlovi Tarabovi za jeho vstřícnost, cenné rady a odborné vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti LUKROM, spol. s r. o., konkrétně Stanislavu Křapovi a pracovníkům společnosti Slovácká Fruta a. s., konkrétně Haně Švejcarové.

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“

Jonas Ridderstrale


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 7.12.2010.....


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 POJEM MOTIVACE	11
1.2 MOTIV	11
1.3 STIMUL, STIMULACE	12
1.4 PROCES MOTIVACE	12
1.5 ZDROJE MOTIVACE	14
1.5.1 Potřeby	14
1.5.2 Návyky	14
1.5.3 Zájmy	15
1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace	15
1.5.5 Ideály	15
2 PRINCIPY HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE	16
2.1 PRINCIPY A METODY HMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH	16
2.1.1 Peněžní odměny	17
2.1.2 Zaměstnanecké výhody	20
2.2 PRINCIPY A METODY NEHMOTNÉ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACÍCH.....	21
2.2.1 Pracovní prostředí	22
2.2.2 Vzdělání a rozvoj	25
3 MOTIVAČNÍ TEORIE	26
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	26
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB).....	27
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb lidí.....	27
3.2.2 Herzbergova teorie	29
3.2.3 Alderferova teorie ERG	31
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	32
3.3.1 Vroom, Porter a Lawer – teorie očekávání	32
3.3.2 Latham, Locke – teorie cíle.....	33
3.3.3 Adams - teorie spravedlnosti.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PROFIL SPOLEČNOSTÍ LUKROM, SPOL. S. R. O. A SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.	36
4.1 LUKROM, SPOL. S. R. O.	36
4.1.1 Divize společnosti	36
4.1.2 Vývoj společnosti LUKROM, spol. s. r. o.....	38
4.1.3 SWOT analýza	39
4.1.4 Zmapování motivačního systému společnosti	40
4.2 HAMÉ S. R. O.....	41
4.2.1 Sídla společnosti HAMÉ s. r. o.....	42
4.2.2 Historie HAMÉ s. r. o.	42

4.3	SLOVÁCKÁ FRUTA, A. S.....	43
4.3.1	Historie Slovácké Fruty a. s.	43
4.3.2	SWOT analýza	44
4.3.3	Zmapování motivačního systému společnosti	45
5	ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTECH LUKROM, SPOL. S. R. O. A SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.	47
5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S. R. O.	47
5.1.1	Respondenti	48
5.1.2	Vyhodnocení výsledků analýzy	50
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.	60
5.2.1	Respondenti	60
5.2.2	Vyhodnocení výsledků analýzy	62
6	DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S. R. O. A SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.	72
6.1	DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S. R. O.	72
6.2	DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Bakalářská práce se věnuje problematice principů a metod motivace pracovníků v organizacích. Motivace je významným faktorem výkonnosti a efektivnosti. Organizace i manažeři jí věnují hodně energie, času a peněz. Existuje mnoho modelů a koncepcí motivace. V současné době je o motivaci stálý zájem. Mezi nejdůležitější důvody, proč se organizace zajímají o motivaci, můžeme uvést například narůstající konkurenci, nové technologie a zrychlený vývoj podnikání. Pracujeme-li v hektickém světě, musíme se jeho tempu umět rychle přizpůsobit.

Každý člověk když něco dělá, má pro to své důvody. V pracovní činnosti jsou motivy velmi důležité pro efektivitu práce. Je velmi špatné, když máme v týmu nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou ztotožnit s pracovním úkolem, se skupinou, ve které mají pracovat a s celkovou organizací. Nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a pocit seberealizace. Rozsah motivování spolupracovníků záleží na manažerovi. Manažer by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy organizace. Většina organizací věnuje zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou například různé stimuly, odměny, vedení lidí a další.

Teoretická část je zaměřena na zpracování literární rešerše k tématu motivace pracovníků v organizacích. Tato problematika je rozdělena do tří samostatných kapitol, motivace, principy a metody hmotné a nehmotné motivace a motivační teorie. V kapitole motivace jsou popsány základní pojmy, proces a zdroje motivace. V druhé kapitole principy a metody hmotné a nehmotné motivace jsou uvedeny příklady možných faktorů hmotné a nehmotné motivace, z kterých se vycházelo při zpracování praktické části. V poslední kapitole teoretické části jsou objasněny základní motivační teorie. Cílem teoretické části je prostudování literatury, osvojení poznatků z této problematiky a definování teoretických východisek pro zpracování praktické části.

V praktické části je charakterizován profil společností LUKROM, spol. s. r. o. a Slovácké Fruty a. s. Prostřednictvím rozhovoru byl zmapován motivační systém ve společnostech. Dále byla provedena analýza současného stavu motivace ve společnostech prostřednictvím dotazníkového šetření a ve stručnosti situace popsána. Na základě zjištěných a vyhodnocených údajů je zpracováno doporučení na zlepšení zjištěných nedostatků ve společnostech, což bylo hlavním cílem praktické části.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace lidského chování je velmi komplexní, ale je klíčem k pochopení lidské psychiky, neboť dává lidským činům jejich individuální smysl. Studium motivace je klíčem k porozumění člověku. [13]

1.1 Pojem motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského slova „movare“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly nebo také vnitřní napětí, vnitřní nutkání, což jsou určité pohnutky, popudy, motivy. Tyto motivy pohání člověka určitým směrem, způsobují určitou aktivitu a určité chování člověka. Vysvětluje, čím byla aktivita vyvolána nebo proč se změnila a také pohání organismus člověka, aby si svoji aktivitou stanovil cíl a dosáhl ho. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti neboli motivovaného jednání. [3], [14]

Existují dva druhy motivace: [2]

- **Vnitřní motivace** - lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Využívají faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá práce a příležitost k funkčnímu postupu. Tyto faktory mívají obvykle hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.
- **Vnější motivace** – lidé mohou být motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd., ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Nemusejí nutně působit dlouhodobě.

1.2 Motiv

Motiv je důvod, proč něco děláme. [2]

Motiv je pohnutka či stimul, který je hnací silou pro dosažení aktivity. Tyto hnací síly mohou přicházet od lidí, spolupracovníků s vyšší, ale i stejnou pravomocí. Mohou také vycházet zevnitř, z vnitřních potřeb člověka. Motivační profil každého pracovníka je rozdílný. U

určitých lidí převládají motivy pro výkonnost zvenku, u jiných zevnitř. Bez ohledu na to, zda přicházejí zvenku nebo zevnitř, je člověk nejvíce motivovaný tehdy, když jsou vnější a vnitřní motivy v rovnováze. [14]

Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu tzv. nasycení. Lze považovat za motivy cílové, terminální. Existují však i motivy, jímž dost dobře nelze přiřadit určitý cílový stav, tento typ motivů lze označit jako instrumentální motivy. V psychice člověka v určitou chvíli zpravidla nepůsobí jen jeden motiv, ale najednou celý soubor motivů. [3]

1.3 Stimul, Stimulace

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je příhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy – pojem stimulace a stimul. Někteří psychologové tyto pojmy striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují explicitně jejich obsah. Určité rozlišení je však nezbytné a z manažerského hlediska významné. [3]

Stimulací chápeme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, obzvláště pak prostřednictvím změny jeho motivace. Rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Může mít rozmanité podoby a formy. [3]

Jelikož k ovlivňování psychiky člověka dochází většinou v procesu sociální interakce, budeme chápat stimulaci hlavně jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti, tedy motivace druhého člověka. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. [3]

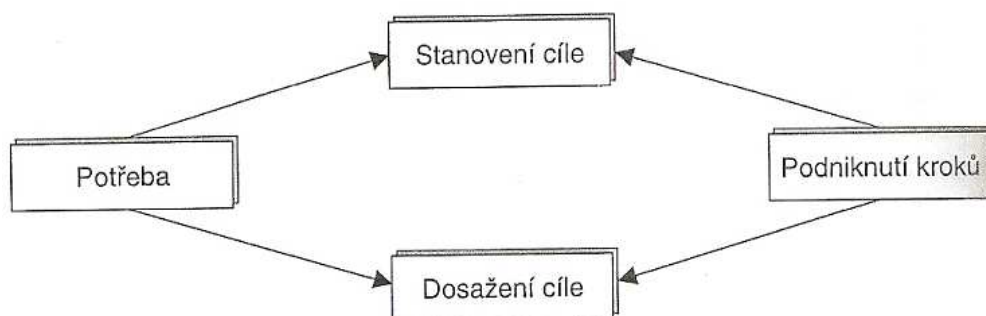
1.4 Proces motivace

Motivace, která ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali, se týká určitých faktorů. Tyto faktory působí současně ve třech rovínách neboli dimenzích, jsou to tzv. tři složky motivace: [2], [3]

1. **Směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat. Kterým směrem se zaměřuje, orientuje nebo naopak, od kterých směrů se odvrací.

2. **Úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle, intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.
3. **Vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší. Schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou vyskytnout při realizaci motivované činnosti.

Motivování jiných lidí managementem je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým management chce, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Lidé jsou motivováni, když určité kroky vedou k dosažení jistého cíle a ceněné či hodnotné odměny, které uspokojují jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky tak, aby dosáhli těchto cílů. Organizace pomocí stimulů a odměn může poskytovat prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace. Ale stále jsou to manažeři, kdo musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Také musí dobře využít motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je potřebné, aby pochopili proces motivace a to, jak funguje a jaké různé typy motivace existují. [2]



Obr. 1 Proces motivace [2]

Z tohoto modelu vidíme, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, které vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Následuje stanovení cílů, o nichž se ví, že uspokojí tyto potřeby a přání. Volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. V případě, že je určitého cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, objeví-li se podobná potřeba. Jestliže není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku. [2]

1.5 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. K základním zdrojům motivace patří především potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. [3]

1.5.1 Potřeby

Potřeba jako základní zdroj motivace je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně významné. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění příslušného nedostatku. [3]



Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku potřeb, motivace a činnosti [3]

Potřeby se obvykle člení na potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které bývají označovány též jako potřeby primární. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin, odpočinku, spánku atd. [3], [14]

Také na potřeby sociální, společenské, psychogenní. Tyto potřeby bývají označovány i jako potřeby sekundární. K těmto potřebám patří především potřeba lásky, přátelství, štedrost, sebeúcta, společenské postavení, úspěšnost a touha po sebeuplatnění. [3], [14]

Intenzita a rozsah těchto potřeb jsou u lidí rozdílné a v průběhu života člověka se mění. Poznání potřeb či tužeb a motivů, které je uspokojí, umožňuje mít vliv na chování jedince i skupin lidí. [14]

1.5.2 Návyky

Návyk je důležitý facilitační zdroj motivace. Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Podobná situace člověka jakoby nutí, aby postupoval už jednou vyzkoušeným způsobem. Návyky obvykle bývají výsledkem výchovy, ale také i sebeutvářecích aktivit každého člověka. Společensky nežádoucí návyky označujeme jako zlozvyky. [3], [4]

1.5.3 Zájmy

Zájmy jako zdroj motivace jsou poznávací činnosti a současně i jejími produkty. Zájmy jsou trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů. Druhy zájmového zaměření jsou zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiálové, výtvarné a sportovní. Ale dále je možné tento výčet rozšířit, např. o zájmy lingvistické či jazykové, zájmy vědecké, zájmy hudební, sběratelské. Zájem je specifickou formou zaměření člověka na jistou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Můžeme ho chápat jako zvláštní druh motivu. [3]

1.5.4 Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk se neustále setkává se skutečností pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti poznává a hodnotí, tzv. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Hodnotový systém, hodnotová orientace ovlivňuje jednání a prožívání člověka. Je velmi pravděpodobné, že člověk bude více motivován k těm činnostem, které povedou ke skutečnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Naopak bude se vyhýbat skutečnostem, jimž připisuje hodnoty negativní. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv. Nicméně existují některé obecně platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. K nejznámějším klasifikacím hodnot patří relativně již starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření, jako je typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a typ náboženský. V současnosti by bylo možné uvedený model doplnit např. o typ technický či typ sportovní. [3]

1.5.5 Ideály

Ideály jako zdroj motivace rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka, rodiny a autorit obecně. [3]

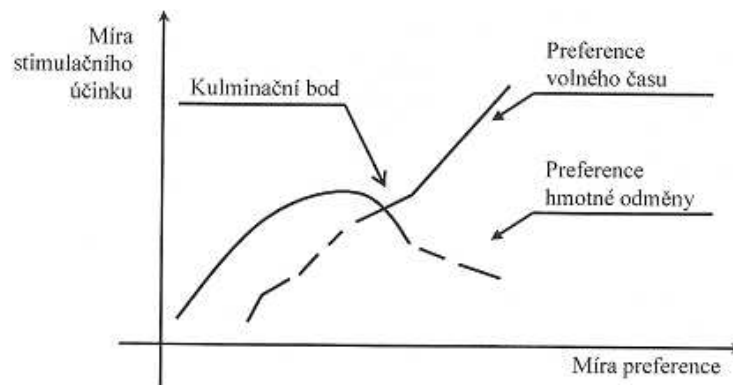
2 PRINCIPY HMOTNÉ A NEHMOTNÉ MOTIVACE

Ovlivňovat chování pracovníků organizace při využívání vhodných hmotných a nehmotných motivů je možné různými způsoby. „*Motivace se mění s časem podle toho, jak se mění potřeby lidí.*“ Je tedy potřebné poznat, co lidi motivuje a jednou za čas provést průzkum, co zaměstnanci nejvíce oceňují. [14]

V současnosti se žádá uplatňovat především pozitivní motivaci, motivaci s humánními projevy vyvolávání aktivity člověka. Ne každého je možné motivovat pozitivními nástroji, resp. ne každý vedoucí je schopen motivaci pozitivně využívat. [14]

2.1 Principy a metody hmotné motivace pracovníků v organizacích

Hmotná stimulace je silným motivem zejména pro pracovníky s nižší životní úrovní. S rozvojem jejich životní úrovně se může měnit možnost uspokojovat stále vyšší potřeby. Stimulující vliv hmotné odměny v porovnání s působením nehmotných motivů se může postupně snižovat. Po určité době se může snižovat podceňující účinek peněz i u lidí se zaměřením na vysoké materiální postavení a vysoký životní standard. „*Může dojít k tzv. „kulminačnímu bodu“, od kterého přestává výška mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulující faktor.*“ Výška tohoto bodu je u různých lidí odlišná. [14]



Obr. 3 Kulminační bod [14]

Principy a metody hmotné motivace: [14]

- stimulující základní mzda a osobní ohodnocení;
- pravidelné zvyšování platu;
- cílové odměny a prémie;
- podíly na zisku;
- zaměstnanecké akcie;

- 13. resp. 14. plat;
- odměna za nečerpání z fondu pracovní doby z důvodu choroby, návštěvy lékaře;
- ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři;
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace;
- poskytování bezúročných půjček resp. úhrada části úroků;
- úhrada nákladů na životní pojištění;
- služební automobil i na soukromé účely;
- placení všech telefonních účtů;
- úhrada nákladů na pracovní oděv;
- pozvání na slavnostní pracovní oběd či večeři;
- řešení bytové otázky;
- slevy při nákupu bytových produktů;
- možnosti levného nákupu opotřebovaného inventáře;
- využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školky, jesle;
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí;
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání;
- příspěvek při náboru do zaměstnání;
- příspěvek při odchodu do důchodu;
- příspěvek na dovolenou;
- příspěvek na stravu;
- příspěvek na kulturu a sport;
- příspěvek na lékařskou péči nebo bezplatné poskytnutí lékařské pomoci či hrazení pracovní neschopnosti;
- poskytování věrnostních preferencí;
- pravidelně poskytované produkty firmy v podobě naturálií.

2.1.1 Peněžní odměny

Peníze jsou nejzjevnější vnější odměnou. Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, můžeme zařadit nejenom plat či mzdu, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Peněžní ohodnocení práce má značný motivační vliv a pro určitý okruh pracovníků je významnou motivační veličinou. [7], [15]

- **Mzda, Plat**

Zákoník práce definuje mzdu jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. [10]

Plat vymezuje zákoník práce jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba atd. [10]

Je-li mzda nepříznivá, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek, protože pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory. [15]

Peníze jsou velmi mocným motivátorem, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Pokud je peněžní příjem pravidelný, jasně uspokojuje základní potřeby jako potřebu bezpečí a přežití, též může uspokojovat potřebu uznání, zvyšovat sebevědomí, ale také uspokojuje potřebu statutu, společenského postavení a prestiže.

Peníze jsou dominantním faktorem i při výběru zaměstnavatele. Z hlediska peněžní odměny jsou nejsilnější při zvažování o setrvání v současném zaměstnání. [15]

Časová mzda a plat - můžeme použít termínu základní mzda nebo plat, která je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci. U dělnické kategorie se obvykle jedná o hodinovou mzdu a u nedělnických kategorií o měsíční plat. [10], [11]

Mzda a plat se udělují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Jsou nejpoužívanější mzdovou formou, tvoří zpravidla největší část celkové odměny jedince a proto je na ně soustředěna pozornost zaměstnanců. [11]

Úkolová mzda - je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Používá se také úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Podle toho existuje jedna sazba za kus pro všechny přijatelné kusy až do určité normy či stanoveného množství, jestliže vyrobené množství překročí stanovenou mez, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Ale je však možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy. [11]

Podílová (provizní) mzda - je obvykle uplatňovaná v obchodních činnostech a obvykle je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodávaném množství. V prvním případě jde o přímou podílovou mzdu. Ve druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. [11]

Variantou je tzv. zálohovaná podílová neboli provizní mzda. Pracovník dostává měsíční zálohu, která je potom odečtena od jeho provize. Varianta je vhodná především pro pracovníky, jejichž prodej má výrazné meziměsíční či sezónní výkyvy. [11]

Výhodou je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou. Výrobek, který prodává, je náhle nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem, změní se hospodářská situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejněné v tisku atd. [11]

Mzdy za očekávané výsledky práce - jsou méně známé mzdové formy a jsou nazývány také jako penzumové mzdy. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, kterým se pracovník organizaci zaváže odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Očekává se, že pracovník úkoly splní a průběžně mu zaměstnavatel vyplácí určitou pevnou částku. Pracovník má jistotu příjmu během dohodnutého období a má určitou možnost vyrovnat možné výkyvy ve svém výkonu. [11]

- **Prémie**

Prémie jsou typické, široce používané a bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Existují prémie dvojího druhu. A to periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Mohou se vázat na množství odvedené práce, kvalitu, úspory, využívání zdrojů, splnění termínu apod. A jednorázové prémie (bonusy, mimořádná odměna) je odměna poskytovaná za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. [11]

- **Osobní ohodnocení (osobní příplatek)**

Používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Velikost osobního příplatku je dána určitým procentem základního platu, ale bývá stanoveno procentuální maximum, jehož může ohodnocení dosáhnout. Mělo by být přezkoumáváno. Je to individuální forma. [11]

- **Podíl na hospodářském výsledku organizace, podíl na zisku**

Forma, která je typická pro podnikatelskou sféru. Může mít zhruba tři varianty, a to podíl **na zisku**, podíl **na výnosu**, např. obratu, přidané hodnotě aj. a podíl **na výkonu** tedy objem výroby, přírůstek produktivity, úspora nákladů. Všechny tyto prvky zavazují, poutají zaměstnance ke společnosti a jsou vztahovány k výkonům a platům. [9], [11]

Nejčastěji se jedná o podíl na zisku, při němž se určité pevné procento zisku rozděluje mezi zaměstnance. Rozdělování této části zisku je obvykle závislé na velikosti základní mzdy nebo platu nebo na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře podniku. [11]

Centrem pozornosti je spíše skupina než jednotlivec. Všichni zaměstnanci dostávají mimořádné odměny nebo bonusy, jejichž výše je závislá na ročním zisku organizace. [8]

- **Zaměstnanecké akcie**

Systémů zaměstnaneckých akcií je značné množství. Některé jsou určeny jen pro manažery, některé pro všechny zaměstnance. Podnik obvykle nabízí zaměstnancům ke koupi po určitou dobu akcie za určitou cenu. To se děje v závislosti na době zaměstnání v podniku, platu a zisků organizace. Akcie mohou být volně obchodovatelné, ale mohou být i neobchodovatelné. Systém může přinášet výhody jak zaměstnancům, protože jim umožňuje podílet se na úspěšnosti podniku, je zdroje příjmu, často výhodněji zdaňovaného než běžný příjem. Ale také podnikům často jako daňové výhody, snížení nebezpečí plynoucího z kolísání obchodů s akciemi podniku apod., především zvýšení zájmu zaměstnanců na výkonu podniku. Problém nastává, když cena akcií podniku klesá. [11]

2.1.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které organizace zaměstnancům poskytuje pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Zaměstnaneckých výhod existuje hojné množství. Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. V Evropě se zaměstnanecké výhody člení do tří skupin: [11]

1. **Výhody sociální povahy** – což jsou podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod. [11]

Finanční pomoc, peníze, které jsou poskytovány na půjčky, dopravní roční jízdenky, bydlení se speciálním úrokem, platbu zdravotního pojištění, životního pojištění, cestovního pojištění, které pokrývají pracovní, ale i soukromé cesty s rodinou, kre-

ditní karty apod. Kombinace těchto výhod, které pracovník dostává, jsou obecně známy. [9]

2. **Výhody mající vztah k práci** – tedy stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělávání hrazené podnikem aj. [11]
3. **Výhody spojené s postavením v organizaci** – tedy prestižní podnikové automobily, placení telefonů v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení atd. [11]

2.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků v organizacích

Nehmotná motivace není kvantitativně ani kvalitativně slabší motivační podnět než hmotná stimulace. Právě naopak, mnozí obvykle dají přednost nehmotným motivům. Jsou širšího záběru, jsou rozmanitější, působí subjektivně, úzce souvisejí s osobním životem a prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace se velmi dotýká každé organizace, která má vizi dlouhodobě efektivně přežít a působit v okolním prostředí. Je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity všech organizací. [14]

Nehmotná motivace směřuje více k vyznávání takových hodnot v organizaci, jako je humanita, dobro a krása. [14]

Na nehmotnou motivaci existuje mnoho názorů. Motivovat zároveň znamená poznat i nehmotné potřeby lidí, jejich životní postoje, cíle a vyznávané hodnoty. Hlavním problémem je však skutečnost, že jsou životní postoje u některých pracovníků někdy nevyhraněné a cíle nízké, což se později odráží i v jejich výkonech v práci. [14]

Principy a metody nehmotné motivace: [14]

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupy k celosvětovému vzdělávání;
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace;
- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturní a zdravé prostředí;
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura;
- projevování důvěry;
- upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu;
- péče o nově přijímané pracovníky;

- kompletní delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti;
- společenský význam práce, produktů a firmy;
- image a goodwill firmy;
- vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí;
- udělování pochval a uznání;
- možnosti a podmínky pracovního oddychu;
- kulturní stravovací podmínky;
- bezplatná lékařská péče;
- doplňková dovolená;
- možnosti využívat firemní rekreační a relaxační zařízení;
- pohyblivá pracovní doba;
- kulturní, sociální a sportovní firemní akce;
- pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí.

2.2.1 Pracovní prostředí

- **Náplň práce**

Většina lidí tráví většinu svého života v práci. Je přirozené, že lidem přispívá to, že mají svou práci rádi, tzn., že některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, protože jsou nepochybně zajímavější, smysluplnější nebo zábavnější. Ale když je práce sama o sobě nudná, tak pracovní prostředí být nemusí a není k tomu zapotřebí nijak významných výdajů. Nudná práce může být atraktivní, pokud je dobrá komunikace. Když lidé znají své místo ve společnosti a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá, mají z práce požitky. Program, jako kontrola kvality nebo vítané nápady a podněty, vzbudí u zaměstnanců pocit důležitosti jejich práce. K tomu, aby byla práce zajímavější, nám pomáhá vybavení, tedy věci jako notebook, mobilní telefon či pager, které mohou být užívány také soukromě. Notebooky, které umožňují osobní využití, větší časovou flexibilitu a jiné výhody, které mohou mít motivační účinky. Ale také funkčnost věcí. Pokud věci dobře fungují, zvyšuje se tím nejen produktivita, ale přináší to uspokojení i zaměstnancům. Další faktory jako komfort, úspora času a ostatní vybavení ke zlepšení pracovních podmínek. [9]

- **Pracovní podmínky**

Produktivita a výkonnost jsou ovlivňovány pracovní situací. Prostor, vybavení a vše od klimatizace až po pohodlné židle, to vše může pracovníky ovlivňovat. Lidé jsou demotivováni, pokud jsou zanedbávány jejich pracovní podmínky, které jim pak ztěžují výkon práce. Pokud k výkonu práce mají pracovníci k dispozici služební auto, tak ti, kteří ho nemají, ho mohou závidět těm, kteří ho mají. Služební auto může být velkým zdrojem nespokojenosti. Každý, kdo nějaké má, chce mít lepší. Je to záležitostí postavení. [9]

- **Mezilidské vztahy**

V každé společnosti jsou skupiny lidí, které musí navzájem spolupracovat. Stále častěji je důležitá týmová práce, komunikace mezi jednotlivými členy týmu a vše co s tím souvisí. Manažer se musí snažit vytvořit takový tým, kde budou jednotlivci rádi spolupracovat, a musí zajistit, aby někdo vyčnívající nepůsobil problémy. Mezilidské pracovní vztahy začínají způsobem, kterým je tým složen, nábořem a výběrem a pokračují všemi různými způsoby týmové spolupráce. [9]

Příklady, které mohou být využity k vytvoření či stimulaci komunikace mezi jednotlivými skupinami ve společnosti jsou nástěnky a zaměstnanecké časopisy, kantýna nebo místa pro občerstvení, knihovny, společenské kluby, apod. [9]

- **Osobní život, dovolená**

Pokud práce přehnaně a nerozumně zasahuje do osobního života, je to škodlivé. Když nějaká pracovní pozice vyžaduje vysoké pracovní nasazení, může to být považováno za standardní. Lidé se s tím většinou vyrovnají, ale neznamená to, že jim to vyhovuje. Organizace v tomto konkurenčním světě musí od zaměstnanců očekávat vysoké nasazení, ale i zde jsou limity. Nakonec, pokud se to přežene, pak i produktivita klesá. Někteří jedinci se snaží předstihnout ty druhé. Chtějí být viděni na svém pracovním místě déle než ostatní, ale bez očividné produktivity. Musí se zde sledovat určitá rovnováha. [9]

Manažeři by měli mít na paměti, že zaměstnanci jsou lidé s vlastními osobními životy mimo své zaměstnání. Měli by vnímat, zda jsou zaměstnanci ženatí/vdané, svobodní nebo mají mladou rodinu. Ocení, když si to uvědomíte a vzpomenete si na ně, když mají narozeniny, zeptáte se jich, jak jejich dítě uspělo u zkoušky, atd. [9]

Dovolená je důležitým prvkem a je spojena s rodinným životem. Délka i možnost volby období dovolené a způsob, jak společnost přispěje k dovolené, může mít motivační účinek.

Někdy celý tým za odměnu dostane výlet do zahraničí. Odměna může být poskytnuta ve formě zahraniční dovolené nebo umožní jedinci zúčastnit se nějakého potřebného vzdělávání na exotickém místě, popřípadě možnost spojení osobní dovolené s pracovní cestou, když to přinese finanční úspory. [8], [9]

- **Pracovní jistota**

Lidé mají rádi bezpečí na různé způsoby, pokud jim toto nebude dostatečně zřetelné, pak jsou demotivováni. Stupeň jistoty vychází třeba z organizace, která má jasné poslání a dobrou komunikaci, jasného popisu pracovní činnosti zaměstnanců a jasných kompetencí, znalost toho, co se očekává a jak to bude měřeno, práce v efektivním týmu, práce pro dobrého manažera, vedení, které dělá rozhodnutí, neexistence zbytečných tajností. [9]

Popisy práce stanoví tak prostor pro jasný účel pracovního místa a pro komunikaci. Je užitečné, když ostatní ve vašem oddělení znají váš popis práce a vy znáte jejich. Bezpečnost a jistota je křehká věc, protože jedno rozhodnutí udělané za zavřenými dveřmi bez jakéhokoliv následného vysvětlení může narušit jistotu. [9]

- **Postavení**

Lidé chtějí být považováni za důležité a chtějí dělat něco smysluplného. Pokud je to nezbytné, lidé si vytvoří svůj postoj. Měli byste dbát na to, kde lidé sedí, jakou vyjadřují úctu k věku, k délce praxe, úspěchu, k době pracovního poměru a jak to dokážou projevovat. Manažer musí v rámci firmy zajistit úctu ke svým lidem a ten, kdo nemá dostatečnou autoritu, se může cítit v podřadné roli, jakkoliv důležitá je jeho úloha v provozu. [9]

- **Úspěch, Uznání**

Každý má radost z toho, když něčeho dosáhne. Malé věci mohou být velmi důležité v rozsahu, ve kterém si lidé tvoří své vlastní uspokojení. Je podstatné poskytnout lidem vhodné měřítko k tomu, aby měli své úspěchy s čím porovnat. Čím více je různých způsobů měření, tím více změn se může provádět a rozšiřovat způsoby, kterými se může zdůraznit úspěch za účelem motivace. Zaměstnání, která nedávají lidem pocit dobře odvedené práce, budou vždy méně uspokojující. Úspěch je nejsilnější motivátor, proto je řazen mezi jeden z nejučinnějších. Úspěch je velmi důležitý. Lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. [9]

Uznání výkonu je ještě více potřebnou částí dobré motivace. Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je ohromně důležitý způsob odměny a motivace. Projevit uznání lze

v běžném rozhovoru, prostřednictvím jednoduchých pochval. Pochvaly mají být např. uděleny spíše veřejně než jen v soukromí, uděleny někým z vedení v písemné či ústní formě, uděleny viditelným způsobem, např. v interním časopise, vyvěšením na nástěnku atd. Nebo formálním způsobem, např. předání diplomu nebo certifikátu při nějakých oslavách. Další možnosti uznání za výbornou práci jsou vyhlášení zaměstnance měsíce, certifikáty, odznaky, ceny a dokonce i kravaty a kravatové spony atd. Vše, co viditelně svědčí o tom, čeho bylo dosaženo. [8], [9]

- **Pohyblivá pracovní doba**

Většinou ženy volí raději práci na poloviční úvazek, aby tak vyvážili práci se svými domácími povinnostmi. Nebo také osamělý rodiče s malými dětmi, zaměstnanci pečující o staré lidi atd. Pružná pracovní doba je termín, který označuje takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby toho, kdy chce být přítomen v práci. Pro mnoho zaměstnanců má motivační účinek. Respektuje různé potřeby jedinců a preference týkající se pracovní doby. Bývá častým nástrojem věrnostního balíčku hodnocení zaměstnance a čas od času se mění. [7], [9]

2.2.2 Vzdělání a rozvoj

- **Možnost kariérního postupu**

Lidé mají rádi, když mohou postupovat v kariérním žebříčku nahoru, protože to s sebou něco přináší například lepší plat. Pocit potřeby kariérního postupu je samozřejmě i motivací. Součástí může být i převzetí menších odpovědností. Povýšení je nepochybně motivace. Vzdělání a tituly se mohou využít k tomu, aby se lidé posouvali výš a výš. Změny, které jsou pravidelné a možnosti reálného posunu mohou přispět k udržení zaměstnance a ten bude pracovat efektivněji. [9]

- **Možnost růstu**

Existují dva druhy postupů. Motivační teorie rozlišují mezi povýšením nebo postupem a růstem. První je postup v jedné společnosti a ten druhý znamená postup z jednoho zaměstnání do lepšího. Např. někdo, kdo se přesune ze zákaznické divize do divize průmyslové. Nebo z Londýna do vedení společnosti pro oblast Asie v Singapuru. Jestliže někdo nikdy neodešel z nějakého týmu, může to znamenat, že byl tak průměrný, že si nenašel lepší práci. Nebo to možná nezkusil, ale většina lidí se někam přesune. [9]

3 MOTIVAČNÍ TEORIE

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou: [2]

- **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah** – zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Je také známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, který ve svém dvoufaktorovém modelu jmenoval potřeby, které nazval satisfaktory.
- **Teorie zaměřené na proces** – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními - Vroom, cíly – Latham a Locke a vnímáním spravedlnosti – Adams.

3.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je mínění, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší formě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci v případě, že odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Tedy odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Teorie instrumentality má své kořeny v taylorismu, tedy v Taylorových metodách vědeckého řízení. [2]

Taylor napsal: „ *Je možné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny.*“ [2]

Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a doposud ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné, ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Též si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy mezi pracovníky. [2]

3.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby došlo k opětovnému nastolení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. [2]

Ne všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Některé mohou vyvolávat mnohem silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné. Závisí to na prostředí, z něhož jednatel vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné situaci. Komplikovanost celé záležitosti stupňuje to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů. Čím silnější je určitá potřeba a čím déle trvá, tím se okruh možných cílů více rozšiřuje a zároveň však může jeden cíl uspokojit řadu potřeb. [2]

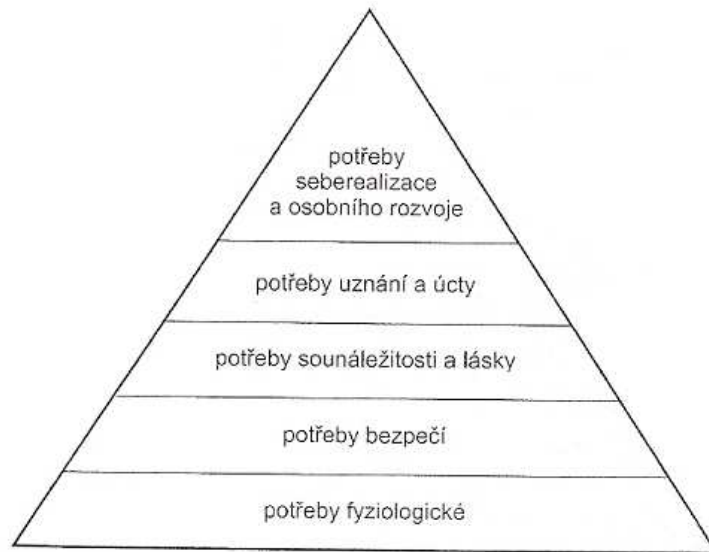
Teorii potřeb původně vytvořil Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb. Herzbergův dvoufaktorový model nelze v striktním slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer, která se týká potřeby existence, příbuzenství a růstu. Maslowova teorie však měla největší vliv. [2]

3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb lidí

Snad ani jedna teorie o motivaci neměla na myšlení lidí takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří mínění, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. [1]

Konkretizuje obecně respektovaný význam potřeb jako zdroje motivace pro pracovní jednání člověka. [4]

Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, které jsou nejvyšší ze všech. [2]



Obr. 4 Systém pyramidy [12]

Maslowova hierarchie potřeb: [2], [5], [6]

1. **Fyziologické potřeby** – jsou to potřeby základní a jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu kyslíku, potravy, vody a spánku.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb. Zajištění a uchování existence i do budoucna.
3. **Sociální potřeby** – potřeba lásky a přátelství. Také představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
4. **Potřeby uznání** – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama, tedy sebeúcty. Být respektován ostatními, což je prestiž. Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících skupin. Za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu, po nezávislosti a svobodě. Za druhé je to touha po reputaci nebo také respekt, úcta ostatních lidí projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
5. **Potřeby seberealizace (sebenaplnění)** – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti. Stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát. Je realizací potenciálu jedince.

Tato teorie motivace tvrdí, že uspokojením nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Ale potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl: „člověk je živočich s přáními“ a pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování. Dominantní potřeba je

základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale nemusí to být nutně přímočarý vývoj. Nižší potřeby stále existují, přestože jako motivátory dočasně usnou. Lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vracejí. [2]

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul. Když jsou uspokojovány vyšší potřeby, nabývají na síle, ale zatímco nižší potřeby se uspokojením oslabují. Práce lidí nemusí nutně uspokojovat jejich potřeby, především je-li rutinní nebo nekvalifikovaná. [2]

Aby firma dosáhla uspokojení pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému: [6]

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Obr. 5 Využití Maslowova systému ve firmách [6]

3.2.2 Herzbergova teorie

Od Maslowové teorie se výrazně liší Herzbergova teorie, ve které se rozlišují **satisfactory** neboli motivátory a **dissatisfactory** neboli hygienické faktory. [14]

Tento dvoufaktorový model vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně určit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. Na tomto základě byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci

cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně. Také o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji vztahovaly k obsahu práce, především tedy k úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Tedy podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech. [2]

Podle Herzberga hlavní důsledky tohoto výzkumu jsou: „*Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.*“ [2]

Tyto dvě skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: [2], [14]

- **Satisfactory** způsobují uspokojení a vztahují se k obsahu práce, motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Řadí se mezi ně úspěch, uznání, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení poskytuje uspokojení, tedy nikdy nepřináší nespokojení.
- **Hygienické faktory** mohou přinášet nespokojení, na rozdíl od satisfaktorů. Pokud se v pracovním prostředí neuspokojí v dostatečné míře, vzniká nespokojenost. Ale pokud se uspokojují v dostatečné míře, vzniká spokojenost, ale jejich uspokojení nepůsobí motivačně. Jedná se o faktory, jako jsou kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním.

Někteří mají výhrady k Herzbergově teorii. Je silně napadená a kritizována metoda výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufázová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli a také, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu. [2]

Navzdory této kritice má Herzbergova teorie stále úspěch zčásti proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena více na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích. Je rovněž v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou, že práce je dobrá sama o sobě. Výsledkem toho je, že Herzberg měl ohromný vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou povahu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Je také velmi důležitý jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací. [2]

3.2.3 Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie se od Maslowové teorie liší v tom, že člověk může při uspokojování potřeb postupovat od nižších potřeb k vyšším a naopak. Když člověk usiluje o uspokojení potřeby na některé z vyšších úrovní a neuspěje, může se vrátit zpět na předešlou úroveň a svoji pozornost může zaměřit na tuto potřebu. [14]

Základem je neuspokojená potřeba. Dojde-li k uspokojení potřeby, aktivuje potřebu vývojově vyšší. Postupným uspokojováním vyšších potřeb dochází k rozvoji osobnosti. Ale pokud se vyšší potřeba nemůže uspokojit, člověk se přesouvá na uspokojování nižší potřeby. [14]

Alderfer člení **potřeby** na **existenční (E)** - Maslowové fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, pak na **potřeby harmonických sociálních vztahů (R)** - Maslowové sociální potřeby a potřeby uznání a nakonec **potřeby růstu (G)** - Maslowova potřeba seberealizace. [14]

Alderfer to vyjádřil v tvrzeních, která formulují podmínky uspokojování potřeb: [14]

- Čím méně jsou uspokojeny potřeby E, tím jsou tyto potřeby silnější,
- Čím méně jsou uspokojeny potřeby R, tím jsou silnější potřeby E,
- Čím méně jsou uspokojeny potřeby R, tím jsou potřeby silnější,
- Čím více jsou potřeby R uspokojeny, tím silnější se stávají potřeby G,
- Čím více se uspokojují potřeby, tím silnějšími se stávají.

3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, a na základní potřeby. Také jsou známé jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. [2]

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery zaručeně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou očekávání – **expektační teorie**, dosahování cílů – **teorie cíle** a pocity spravedlnosti – **teorie spravedlnosti**. [2]

3.3.1 Vroom, Porter a Lawer – teorie očekávání

Pojem očekávání byl původně součástí teorie **valence**, která zastupuje hodnotu, **instrumentalita** je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, směřuje to k jiné a **expektace**, tedy očekávání je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku (VIE) formulované Vroomem. [2]

Podrobněji toto pojetí očekávání Vroom definoval následujícím způsobem: „*Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.*“ [2]

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech. Jedinci se mnohdy dostávají do nových situací, jako je změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem, ve kterých dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto podmínek může dojít ke snížení motivace. [2]

Na základě Vroomových myšlenek byla tato teorie rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce: [2]

1. Hodnota odměny jedinců do míry, která uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.

„Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“ [2]

Porter a Lawler zdůrazňují, že samotné úsilí nestačí, protože pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí. Uvádějí dvě proměnné, které působí na splnění úkolu a doplňují úsilí. [2]

První proměnná je **schopnost**, což jsou individuální charakteristiky, jako je inteligence, manuální dovednosti, znalosti. [2]

Druhá proměnná je **vnímání role** - to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat. Pro organizaci je dobré, když vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat a je špatné, když se představy jedince a organizace rozcházejí. [2]

3.3.2 Latham, Locke – teorie cíle

Teorie cíle tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Pokud jsou tyto cíle obtížné, ale přijatelné, a existuje-li reakce na výkon. Důležitý je podíl jedinců na stanovení cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny. Jejich plnění musí být podporováno vedením a radou. Životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů. [2], [15]

Erez a Zidon zdůraznili nezbytnost přijetí cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez rovněž zdůraznil význam zpětné vazby. [2]

Teorie cíle je propojena s koncepcí řízení podle cílů – management by objectives. Hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu, který se vyvinul právě z řízení podle cílů. Je-li k řízení podle cíle přistupováno byrokraticky, selhává. [2], [15]

3.3.3 Adams - teorie spravedlnosti

Hlavním principem teorie spravedlnosti je sociální porovnání, kde člověk hodnotí sám sebe, jiného pracovníka, porovnává se s ním a v konečném důsledku nabývá pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti. [14]

Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Spravedlnost není synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně. [2]

Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni v případě, že se s nimi bude zacházet spravedlivě. Demotivováni budou v případě, že se s nimi bude zacházet nespravedlivě. [2]

Jak připomíná Adams, existují dvě formy spravedlnosti: [2]

- **Distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- **Procedurální spravedlnost** – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem. Jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

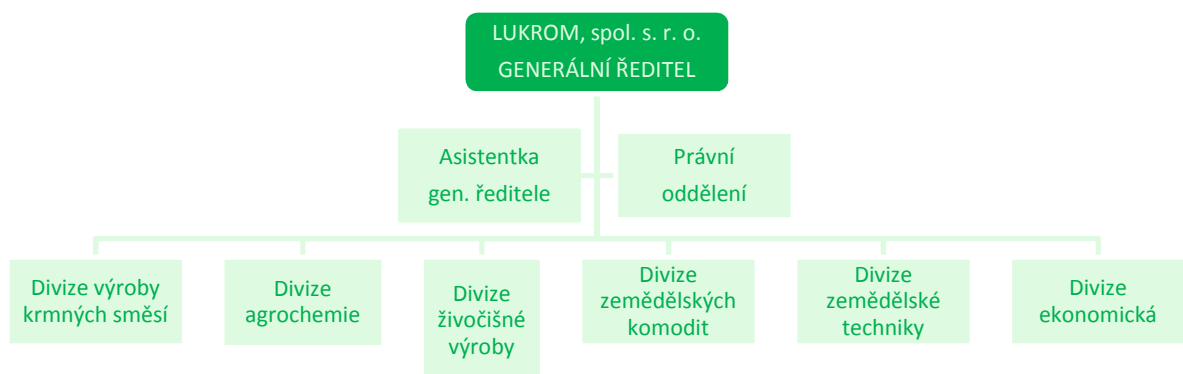
4 PROFIL SPOLEČNOSTÍ LUKROM, SPOL. S. R. O. A SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného stavu motivace ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. a společnosti HAMÉ s. r. o. Společnost LUKROM, spol. s. r. o. patří pod skupinu LUKROM mezi podniky zemědělské prvovýroby. Společnost HAMÉ s. r. o. vlastní šest výrobních závodů, kde byl vybrán jeden samostatný hospodářský subjekt Slovácká Fruta a. s.

4.1 LUKROM, spol. s. r. o.

Společnost LUKROM, spol. s. r. o. vznikla v roce 1991. Zpočátku představovala společnost, která byla zaměřena výhradně na obchodování se zemědělskými komoditami. Během svého vývoje se postupně vyvinula ve společnost zabezpečující komplexní služby zemědělské veřejnosti. [17]

Společnost za dobu svého působení vytvořila nebo kapitálově vstoupila do společností, které se zabývají zemědělskou prvovýrobou nebo poskytují služby na agrárním trhu. Prostřednictvím těchto aktivit je postupně vytvářena skupina LUKROM. [17]



Obr. 6 Organizační struktura LUKROM, spol. s. r. o. [17]

4.1.1 Divize společnosti

Společnost LUKROM, spol. s. r. o. je tvořena šesti divizemi. Rostlinnou vertikálu tvoří divize agrochemie a divize zemědělských komodit, které se soustředí na poskytování služeb rostlinné výrobě. Živočišná vertikála se skládá z divize výroby krmných směsí a divize živočišné výroby, které se zaměřují na služby pro živočišnou výrobu. V prosinci 2009 zanikla fúzí společnost Lukrom Zlín a. s. a její činnost byla tak začleněna do struktury spo-

lečnosti LUKROM, spol. s r. o. jako divize zemědělské techniky. Divize ekonomicko-právní zabezpečuje chod společnosti z hlediska účetních, ekonomických, finančních a právních záležitostí. [17]

Divize krmných směsí - vyrábí krmné směsi prostřednictvím středisek v Lípě, Valašském Meziříčí a Vyškově. Všechny provozovny jsou registrovány pro výrobu kompletních a doplňkových směsí pro hospodářská zvířata. [17]

Divize agrochemie - je součástí společnosti LUKROM, spol. s r. o. Spolu s divizí zemědělských komodit tvoří tzv. rostlinou vertikálu, která je zaměřena výhradně na rostlinnou výrobu. Nabízí služby jako je prodej přípravků na ochranu rostlin, prodej osiv, poradenská činnost v oblasti využití agrochemických přípravků, poradenská činnost při zavádění nových technologických postupů ochrany rostlin v návaznosti na zpracování půdy, poradenská činnost v oblasti osiv, pořádání odborných seminářů a polních dnů za účelem vzdělávání v oblasti ochrany rostlin, výživy rostlin a rajonizace odrůd, školení obsluh postřikovačů a pracovníků v ochraně rostlin autorizovanou osobou. [17]

Divize živočišné výroby - je součástí společnosti LUKROM, spol. s r. o. Spolu s divizí zemědělských komodit tvoří tzv. rostlinou vertikálu, která je zaměřena výhradně na živočišnou výrobu. Zabývá se chovem brojlerů a chovem prasat. [17]

Divize zemědělských komodit - je také součástí společnosti LUKROM, spol. s r. o. Spolu s divizí agrochemie tvoří tzv. rostlinou vertikálu, která je zaměřena výhradně na rostlinnou výrobu. Divize poskytuje služby prostřednictvím středisek v Lípě, Valašském Meziříčí, Vyškově a Slavkově. Specifikem střediska ve Slavkově je linka na čištění a balení máku. Nabízí služby jako je nákup zemědělských komodit potravinářského i krmného charakteru, prodej zemědělských komodit, nákup a prodej průmyslových hnojiv, posklizňová úprava veškerých zemědělských komodit (sušení, čištění, skladování). [17]

Divize zemědělské techniky – se sídlem v Lípě, společnost je pod touto adresou zapsána v obchodním rejstříku. [17]

Divize ekonomická

Organizační struktury jednotlivých divizí naleznete v příloze č. 2.

4.1.2 Vývoj společnosti LUKROM, spol. s. r. o.

V roce 1991 byla společnost LUKROM, spol. s. r.o. založena. Rok poté vznikly samostatná střediska prodeje strojů pro zemědělství, výroby krmných směsí, prodeje agrochemikálií, živočišné a potravinářské výroby. V roce 1993 se společnost začala specializovat na velkovýrobu, začátek realizace koncepce „zeleného úvěru“. Rozšíření sortimentu nabízených strojů, např. o značku John Deere. O tři roky později, v roce 1996 vznikla dceřiná společnost LUKROM plus s. r. o. zabývající se rostlinnou prvovýrobou, hospodařící na 5 806 ha zemědělské půdy v regionech Jarohněvic, Tlumačova, Halenkovic, Bánova, Hustopeč nad Bečvou a Boršic u Buchlovic. V roce 2000 se osamostatněla společnost Lukrom Zlín a. s. Koupě prvoligového fotbalového klubu FC TESCO MA Zlín, a. s. V roce 2001 vznikla druhá dceřiná společnost LUKROMTEL, s. r. o. v historii skupiny LUKROM jako vůbec první samostatný podnikatelský subjekt nezabývající se zemědělskou činností. Specializuje se na výstavbu základnových stanic, telekomunikačních a datových sítí, jejich servis a údržbu. V roce 2002 byl uskutečněn nákup společnosti Agroječmínek, s. r. o. v Chropyni. V roce 2003 byly nakoupeny společnosti ZEAS Bánov, a. s., Agrovit, a. s. se sídlem ve Svatobořicích - Místříně, DOLINA Staré Město, a. s. a otevření pneuservisu v nově zrekonstruované budově Lukrom Zlín a. s. v Kroměříži. V roce 2004 vznikla společnost EKOZEAS Bánov, s. r. o. a následně rok poté byla založena společnost LUKROM milk, s. r. o., rozšíření činnosti Lukrom Zlín a. s. o středisko mechanizace v Hulíně. V roce 2006 - odkup konkurzní podstaty společnosti Agrosovín a. s., čímž se součástí skupiny stávají: vinný sklep Sovín – vinné hospodářství a 110 ha vinic, A. S. B. FRUKT Buchlovice – ovocné sady, LIKOD, s. r. o. – těžba štěrkopísku, Ekologická farma Stupava, s. r. o. – ekologická zemědělská výroba. Rok 2007 přinesl kapitálový vstup do společnosti RACIOLA - JEHLIČKA s. r. o. a RACIOLA SK, s. r. o. Odkup majoritního podílu společnosti KRATINA, a. s. v Dolních Bojanovicích. V roce 2009 byla společnost LIKOD, s. r. o. prodána. Prodej vinného sklepa Sovín. Navýšení základního kapitálu v obchodní společnosti Raciola - Jehlička, s. r. o. Zánik společnosti Lukrom Zlín a. s. fúzí se společností LUKROM, spol. s. r. o. a začlenění její činnosti do organizační struktury LUKROM, spol. s. r. o. jako divize zemědělské techniky. V roce 2010 - prodej vinic a nákup 60% podílu ve společnosti TOZOS spol. s. r. o. [17]

4.1.3 SWOT analýza

V této kapitole je zpracována SWOT analýza společnosti, kde jsou popsány silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby společnosti.

Tab. 1 SWOT analýza společnosti LUKROM, spol. s. r. o. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Zabezpečuje komplexní služby zemědělské veřejnosti - Dlouholetá tradice na trhu - Šest propojených divizí - Spolupracuje s dalšími společnostmi skupiny LUKROM - Vysoká kvalita 	<ul style="list-style-type: none"> - Chybí vlastní výroba strojů a komponentů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření výroby - Proniknutí na nové trhy v zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence - Zdražování vstupních surovin - Zdražování energií

Na základě tabulky lze říci, že jednou z hlavních silných stránek je zabezpečení komplexních služeb zemědělské veřejnosti s vysokou kvalitou, kde mezi sebou spolupracují různě zaměřené divize společnosti. Společnost patří pod skupinu LUKROM, kde se řadí dalších 17 společností. Se společností LUKROM, spol. s. r. o. spolupracují například tyto společnosti: LUKROM plus s. r. o., Agrovit, a. s., ZEAS Bánov, a. s. a mnohé jiné. Slabou stránkou společnosti je pouze nákup strojů a komponentů na výrobu v těchto zemích: Německu, Belgii, Itálii, Slovensku a Izraeli, proto by společnost mohla využít příležitosti proniknutí na nové trhy v zahraničí, kde by mohla začít i vyrábět. Hrozba, která na společnost působí je především konkurence. Vzhledem k tomu, že se společnost řadí mezi 3 největší podniky v agrárním sektoru v České republice, jsou pro ni hlavními konkurenty holdingové společnosti Agrofert Holding a Agropol Group. V neposlední řadě je pro společnost hrozbou zdražování vstupních surovin a energií.

4.1.4 Zmapování motivačního systému společnosti

Zmapování motivačního systému společnosti bylo provedeno na základě rozhovoru s vedoucím servisu. Při rozhovoru byly otázky směřovány na faktory motivace, které se týkají dotazníkového šetření.

Základní mzda je u manuálních pracovníků placena hodinově a u THP pracovníků je mzda fixní. Prémie jsou zaměstnancům poskytovány za prodej náhradních dílů na výrobu zemědělských strojů. Podíly na zisku společnost zaměstnancům neposkytuje. 13. respektive 14. plat se zaměstnancům vyplácí podle úspěšnosti hospodářského roku.

Příspěvek na dopravu se neposkytuje z důvodu služebních automobilů. V případě, že zaměstnanec nemá možnost využít služebního automobilu, je možno využít příspěvku na dopravu. Pokud by zaměstnanci chtěli využívat automobilu i pro osobní účely, je se zaměstnancem sepsána smlouva, a zaměstnanec si sám hradí benzín a opotřebení automobilu.

Aby byl zaměstnancům příspěvek na stravu vyplacen, musí mít denně zaměstnanci odpracováno 4 hodiny. Příspěvek je vyplácen formou stravenek ve výši 50kč a zbytek částky si zaměstnanci sami doplácí. Zaměstnanci mají možnost využít firemní jídelny, ale mohou se stravovat v restauracích. Ve společnosti nemají kantýnu, ani automat s občerstvením. Pokud zaměstnanci jsou na pracovní cestě, stravenka jim není vyplacena, ale dostanou příspěvek na stravu společně s cestovním příkazem.

Příspěvek na sport, kulturu a vzdělání poskytuje společnost v omezené míře.

Podnikové produkty jsou poskytovány zaměstnancům v částce zhruba 2. 000kč za rok, např. na Velikonoce, Vánoce. Společnost LUKROM, spol. s r. o. vyrábí zemědělské výrobky, proto jsou zaměstnancům poskytovány naturálie i z jiných společností, které patří pod skupinu LUKROM, např. z Racioly - Jehlička s. r. o. jsou zaměstnancům poskytovány výrobky z kuřecího masa.

Zaměstnancům jsou poskytovány služební mobilní telefony jen pro využívání v pracovní době. Pracovní oděvy jsou všem zaměstnancům poskytovány dle zákona a následně pak podle jejich osobní potřeby. Pracovní pomůcky si každý zaměstnanec pořizuje samostatně, které jsou mu následně proplaceny.

Při zvyšování kvalifikace jsou zaměstnanci proškolení individuálně, dle potřeby. Komunikace probíhá formou schůze vedení se zaměstnanci, kde jsou zaměstnanci informováni o aktuálním tématu. Na tyto účely mají společnou zasedací místnost. Zaměstnanci jsou dále

informování prostřednictvím nástěnek. Původně vydávaný firemní časopis se v současné době nevydává.

Zaměstnanci mají pohyblivou pracovní dobu, ale musí dodržovat určitý počet odpracovaných hodin. THP pracovníci pracují v lepších podmínkách, tzn. v kancelářích, než manuální pracovníci, kteří se pohybují zejména po polích, kravínech a zemědělských objektech. Lékařská péče je poskytována zaměstnancům u obvodní lékařky v Těšově. Zaměstnancům nejsou poskytovány rekreační pobyty a doplňkové dovolené, ale pokud jsou na vícedenních školeních, mají možnost využít nabídky hotelu a města. Zaměstnanci mají možnost využít sportovních akcí v rámci školení.

4.2 HAMÉ s. r. o.

Společnost Hamé s. r. o. je přední českou potravinářskou firmou zabývající se výrobou trvanlivých i chlazených potravin, jejíž tradice sahá k 20. létům minulého století. Má ve svém portfoliu řadu produktů, ke kterým patří např. kečupy, paštiky, masové konzervy, hotová jídla, zeleninové výrobky, ovocné směsi, džemy, kompoty, kojenecká strava, bageety, sendviče a spousta dalších. Společnost HAMÉ s. r. o. svůj výrobní program průběžně rozšiřuje v souladu s požadavky moderního způsobu stravování. Dnes se svou produkcí s více než 100 000 tun hotových výrobků patří k největším českým producentům potravin. [16]

Hlavní sídlo společnosti je v Kunovicích u Uherského Hradiště. Na českém trhu společnost Hamé s. r. o. nabízí své výrobky pod obchodními značkami Hamé, Otma, Znojmia, Veselá pastýřka, Hamánek a Hamé Life Style. Společnost nepůsobí jen na území České a Slovenské republiky, ale už řadu let úspěšně dobývá i zahraniční teritoria. Do zahraničí směřuje cca 43% produkce. Ve Slovenské republice, Rusku, Polsku, Maďarsku, Rumunsku a na Ukrajině má již HAMÉ s. r. o. své dceřiné společnosti. Společnost HAMÉ s. r. o. vlastní šest výrobních závodů v České republice a dvě v zahraničí. V zahraničí se jedná o závody Caracela v Rumunsku a Bogoljuvovo v Rusku. Výrobky HAMÉ je dnes možné zakoupit v celkem 36 zemích světa. Mezi tyto země patří například Dánsko, Chorvatsko, Japonsko, Kanada, Mongolsko, Německo, Nizozemí, Nový Zéland, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Ukrajina, USA, Velká Británie, atd. [16]

4.2.1 Sídla společnosti HAMÉ s. r. o.

Generální ředitelství HAMÉ s. r. o. Kunovice. [16]

Výrobní závody: [16]

1. HAMÉ s. r. o. Babice – masové produkty.
2. Slovácká Fruta a. s. Kunovice – chlazený sortiment, masové výrobky.
3. OTMA – Sloko, s. r. o. Uherské Hradiště – Mařatice – kečupy a protlaky, proslazené ovoce, kompoty.
4. PIKA, a. s. Bzenec – sterilizovaná zelenina.
5. FRUTA Podivín, a. s. – marmelády, džemy, povidla, kojenecké výživy.
6. BAPA s. r. o. Letohrad – sendviče, bagety.

4.2.2 Historie HAMÉ s. r. o.

V roce 1922 zřídil huštěnovický živnostník v Babicích konzervářskou dílnu, ve které vyráběl kromě ovocných marmelád, povidel a šťáv i lihoviny. V roce 1933 pak tuto výrobu získala brněnská společnost Biochema, která do Babic přinesla i obchodní označení HAMÉ. Tento fakt vysvětluje počátek konzervářské výroby v Babicích. Následně předchůdcem současné společnosti HAMÉ s. r. o. [16]

Označení Hamé vzniklo současně s logem červeného medvěda ve žlutém poli v období po první světové válce. Po vzniku Československé republiky společnost Biochema, jako významný tuzemský konzervářský výrobce, získala obchodní kontakty i do zahraničí a začala své výrobky vyvážet i na tak netradiční trh, jakým byla Velká Británie a především Irsko. Pro své ovocné šťávy, kečupy a marmelády hledala obchodní označení, které by prezentovalo zákazníkům v Irsku její výrobky jako kvalitní, přírodní, zdravé a plné síly, prostě jako z domácí spíže. [16]

Při výběru obchodní značky padla volba na označení HAMÉ, což ve staroirštině znamená „domov“. Domácí kvalita výrobku, plná přírodní síly reprezentované logem největší a nejsilnější evropské šelmy – medvěda, pak měla zákazníkům dát jasně najevo, že právě výrobky značky HAMÉ s logem medvěda jsou tím nejlepším, co jim může trh nabídnout. Červený medvěd je, protože hnědých medvědů byly tehdy plné lesy a červený medvídek je mnohem veselejší a mazlavější. Exportní úspěchy obchodní značky HAMÉ s logem med-

věda zákonitě přivedly výrobce k jejímu zavedení i v Česku, kde rychle získala velkou oblibu. [16]

4.3 SLOVÁCKÁ FRUTA, a. s.

Hamé s. r. o. je od roku 1999 jediným majitelem Slovácké Fruty a. s. Mimo jiné vlastní další závody v tuzemsku i v zahraničí, což jí umožňuje dosahovat dobrých hospodářských výsledků již od roku 1990. Hamé s. r. o. společně se společností Slovácká Fruta a. s. provádí roční a čtvrtletní plánování výroby a prodeje. Nákupní a prodejní oddělení je centralizováno v Hamé s. r. o. [18]

Akciová společnost Slovácká Fruta Kunovice je samostatným hospodářským subjektem, který podniká na svůj účet. Její hlavní činností je při dodržení hospodárnosti zajišťovat plánovanou týdenní výrobu rozplánovanou na dny a výrobní linky. [18]

Hlavní výrobní program je z 70% chlazený sortiment. Chlazený sortiment představují chlazené paštiky v plastových obalech, ve střívkách, chlazená hotová jídla v plastových miskách, chlazené paštiky ve formách – váhový prodej, chlazené polévky, chlazené paštiky v obalu sklo. [18]

Sterilované výrobky – paštiky v hliníkových obalech, v obalu sklo, sterilované omáčky s masem, utopenci, dětská kojenecká výživa zeleninová a masozeleninová v obalech sklo a také nově v plastových miskách pod názvem Junior menu. [18]

Výše jmenovaná výroba probíhá v nově postavené výrobní hale, která splňuje veterinární požadavky pro vývoz výrobků do EU. Ve staré části závodu se nachází zrenovovaná výrobní hala pro výrobu polotovaru mléčně kvašeného zelí a následného plnění do skleněných obalů. [18]

Organizační strukturu společnosti Slovácká Fruta a. s. naleznete v příloze č. 3.

4.3.1 Historie Slovácké Fruty a. s.

Slovácká Fruta a. s. Kunovice byla založena Fondem národního majetku České republiky k 1. 6. 1993 ve smyslu zákona č. 513/1991Sb.

Historie současné akciové společnosti sahá až do roku 1905, kdy byla tehdejším majitelem panem Antonínem Horským zahájena výroba octa a sodové vody.

Později v roce 1925 byla zavedena výroba nakládáných okurek a zeleniny, kvašeného zelí, následně pak sterilovaných okurek.

Po znárodnění v roce 1948 byla firma zahrnuta do národního podniku „Valašsko-slovácké pálenice a konzervárny“, později několikrát přejmenovaného podniku.

Státní podnik Slovácká Fruta a. s. pak vznikl k 1. 1. 1991 rozpadem Slováckých konzerváren Uherské Hradiště.

Na základě schváleného privatizačního projektu bylo 75% majetku státního podniku zahrnuto do II. vlny kuponové privatizace a v jejím 3. kole byla tato rozhodující část podniku prodána. [18]

4.3.2 SWOT analýza

V této kapitole je zpracována SWOT analýza, kde jsou popsány silní, slabé stránky a příležitosti, hrozby společnosti.

Tab. 2 SWOT analýza společnosti Slovácká Fruta a. s. [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Dlouholetá tradice na trhu - Známé značky - Vysoká kvalita - Vyrábí výrobky pro supermarkety - Finanční stabilita (stálost) 	<ul style="list-style-type: none"> - Některé produkty podléhají rychlé zkázce - Vyšší ceny výrobků
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Zavádění nových výrobků - Inovace 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence - Zdražování energií - Změny cen vstupních materiálů

Na základě tabulky lze říci, že silná stránka společnosti je především výroba výrobků pod známými značkami, u chlazených výrobků a hotových jídel to jsou značky Hamé a Veselá Pastýřka. Všechny výrobky, které společnost vyrábí, prodává pod privátními značkami supermarketům, jako je LIDL, Globus, TESCO, MAKRO, SPAR a BILLA. Mezi hlavní silnou stránku patří také finanční stálost, jelikož společnost provádí roční a čtvrtletní plánování výroby a prodeje se společností Hamé s. r. o. Slabou stránkou jsou chlazené produkty podléhající rychlé zkázce. Jelikož výrobky prodává společnosti Hamé s. r. o., která

chce získat z těchto odkoupených výrobků zisk, jsou pro některé konečné spotřebitele spíše dražší. Společnost by mohla využít příležitostí zvyšující se poptávce po produktech, využít inovací, nové technologie, aby byla silnější a více konkurenceschopnější. Hrozba, která na společnost působí je především konkurence, která je pro společnost především u chlazených paštik ALIMPEX, u chlazených hotových jídel HELLI Food a u Kojeneckých maso-zeleninových výživ Nutricia, HERO, HIPP a HAMI. Pro společnost je také hrozbou zdražování energií a vstupních materiálů.

4.3.3 Zmapování motivačního systému společnosti

Zmapování motivačního systému společnosti bylo provedeno na základě rozhovoru s vedoucí výrobních úseků. Při rozhovoru byly otázky směřovány na faktory motivace, které se týkají dotazníkového šetření.

Základní mzda je u výrobních dělníků placena úkolově a u THP pracovníků je mzda fixní. Prémie jsou výrobním dělníkům vypláceny za plnění linek, za splnění směnového výkonu, kvalitu a kapacitu linky. U THP pracovníků jsou prémie vypláceny za obrátkovost zásob a zajištění plnění výrobních linek. Podíly na zisku a 13. a 14. plat není zaměstnancům poskytován.

Příspěvek na dopravu je poskytován v závislosti na vzdálenosti od bydliště k zaměstnavateli. Služební automobily má k dispozici jen minimální část THP pracovníků pro služební účely. Služební automobily se používají také pro převoz zaměstnanců při mimořádných směnách. Ti, kteří mají kompetence k využívání služebního automobilu, musí projít preferenčními zkouškami.

Stravování je zajišťováno prostřednictvím závodní jídelny a mají možnost se občerstvit prostřednictvím automatů s občerstvením. Zaměstnanci mají možnost si vybrat ze tří jídel. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravu formou závodních stravenek za každý odpracovaný den, zbývající část ceny obědu si doplácí sami.

Příspěvek na sport a kulturu společnost poskytuje. Mají možnost využít divadlo, plavecký bazén, masáže a pedikúru v Uherském Hradišti. Pro zaměstnance dále pořádají zájezdy, muzikály, jednodenní návštěvy termálních lázní. Jedenkrát ročně je uspořádán výroční večírek. Zaměstnancům je umožněno využít jazykových a počítačových kurzů.

Pokud má zaměstnanec odpracován celý měsíc má možnost si vybrat podnikové produkty v hodnotě 200kč. Dále mají možnost zakoupit podnikové výrobky za zvýhodněné ceny.

Služební mobilní telefon společnost neposkytuje. Pracovní oděvy jsou všem zaměstnancům poskytovány dle zákona, u THP pracovníků jednou ročně a u výrobních dělníků dvakrát ročně a dále dle potřeby. Přidělování pracovních oděvů má v kompetenci jeden zaměstnanec. Praní pracovních oděvů zprostředkovává externí firma. Zaměstnanci používají jednorázové rukavice, které si mění dle potřeby.

Společnost organizuje pro THP pracovníky v zasedací místnosti jedenkrát měsíčně schůzi a pro výrobní dělníky v prostorách jídelny. Každý den jsou zaměstnanci informováni o plánu výroby. Podnikový časopis se v současné době nevydává, ale ke komunikaci slouží podnikové nástěnky. Ve společnosti se dodržují 30 minutové přestávky, po 4 až 4,5 hodinách intenzivní práce. Pohyblivá pracovní doba je poskytována pouze některým THP pracovníkům. Výrobní dělníci mají třísměnnou pracovní dobu. Lékařská péče je zajišťována v Uherském Hradišti. Doplnková dovolená není zaměstnancům poskytována.

5 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTECH LUKROM, SPOL. S. R. O. A SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.

Analýza současného stavu motivace ve společnostech LUKROM, spol. s. r. o. a Slovácká Fruta a. s. probíhala na základě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření mělo zjistit jakou hmotnou a nehmotnou motivaci firma poskytuje, v jaké úrovni uspokojení a úrovni důležitosti. V neposlední řadě byl dotazník zaměřen na faktory motivace, které by zaměstnanci uvítali a které jsou zaměstnanci naopak nevyužívané.

Analýza současného stavu motivace pracovníků byla prováděna na základě 14 otázek, z toho 10 otázek bylo zaměřeno na hmotnou a nehmotnou motivaci pracovníků a 4 otázky byly zaměřeny právě na zjištění základních údajů o respondentech.

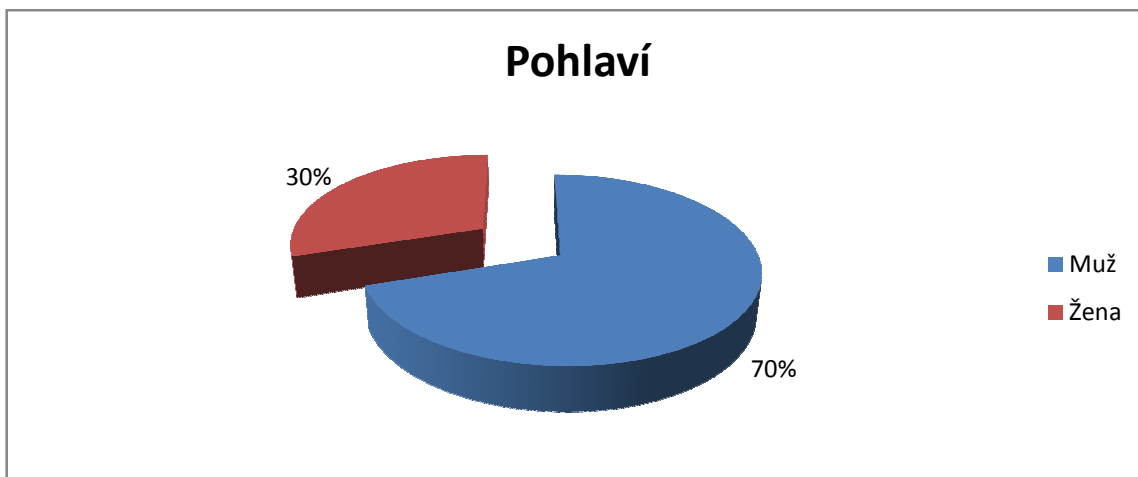
Dotazník v plném znění naleznete v příloze č. 1.

5.1 Dotazníkové šetření ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o.

Ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. bylo zjištění aktuálního stavu motivace pracovníků prováděno prostřednictvím dotazníkového šetření. Dne 2. 3. 2011 bylo vedoucímu servisu předáno 20 dotazníků k vyplnění. Vedoucí servisu při setkání se zaměstnanci předložil dotazník, který následně vyplnili. Dne 11. 3. 2011 byly navráceny vyplněné dotazníky, celkový počet dotazníků bylo možné použít k analýze.

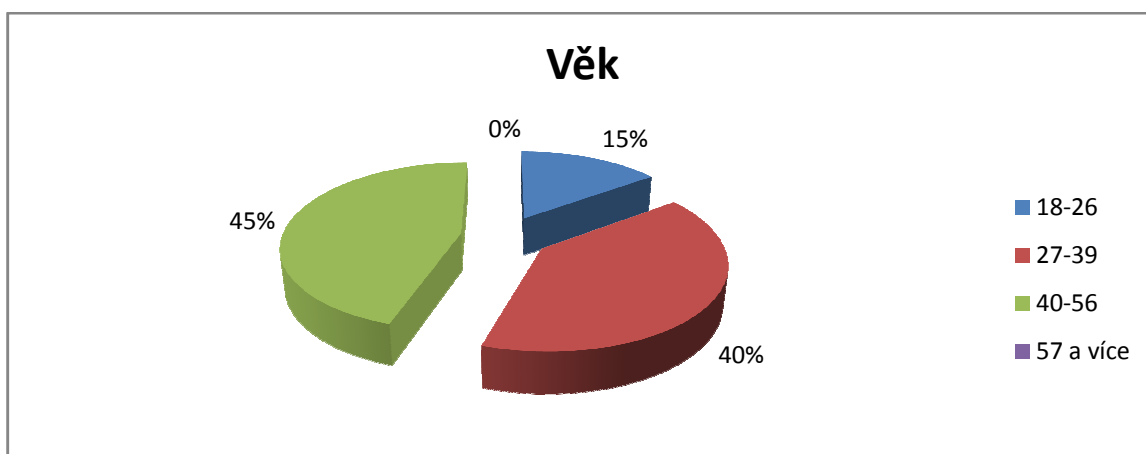
5.1.1 Respondenti

Ve čtyřech otázkách byly zjištěny základní údaje o respondentech. Především pohlaví, věk, vzdělání a délka pracovního poměru. Výběr respondentů byl náhodný a průzkum byl prováděn od manažerů, přes vedoucí servisů, provozní techniky, opraváře, až po obchodní zástupce.



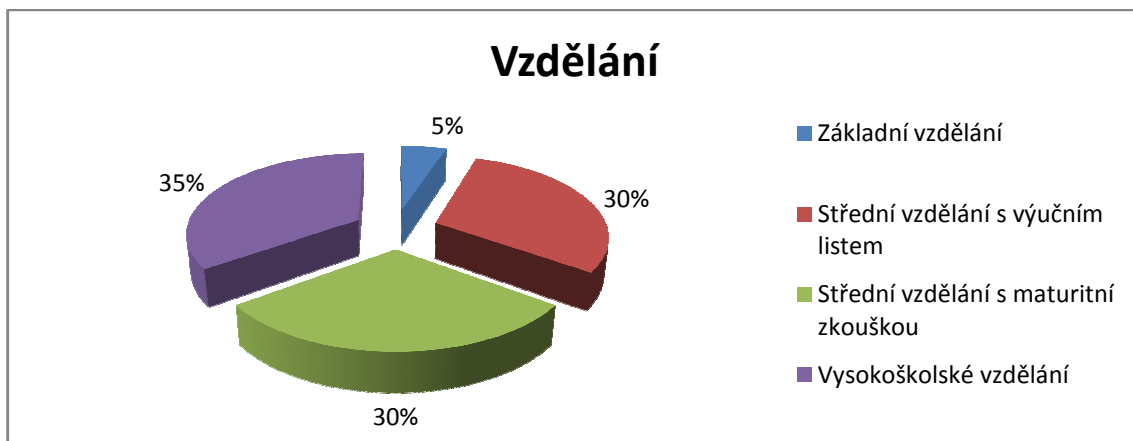
Obr. 7 Pohlaví respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

Ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. pracuje z dotázaných respondentů 70% mužů a 30% žen.



Obr. 8 Věk respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

Jelikož většina respondentů pracuje ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. dlouhodobě, je věkové složení respondentů ve středním věku, tedy 45% je ve věku v rozmezí 40 až 56 let, 40% je ve věku od 27 do 39 let a jen 15% ve věku od 18 až do 26 let.



Obr. 9 Vzdělání respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

35% respondentů uvedlo, že má dosaženo vysokoškolského vzdělání, 30% střední vzdělání s maturitní zkouškou, 30% střední vzdělání s výučním listem a jen 5% dosáhlo základního vzdělání.



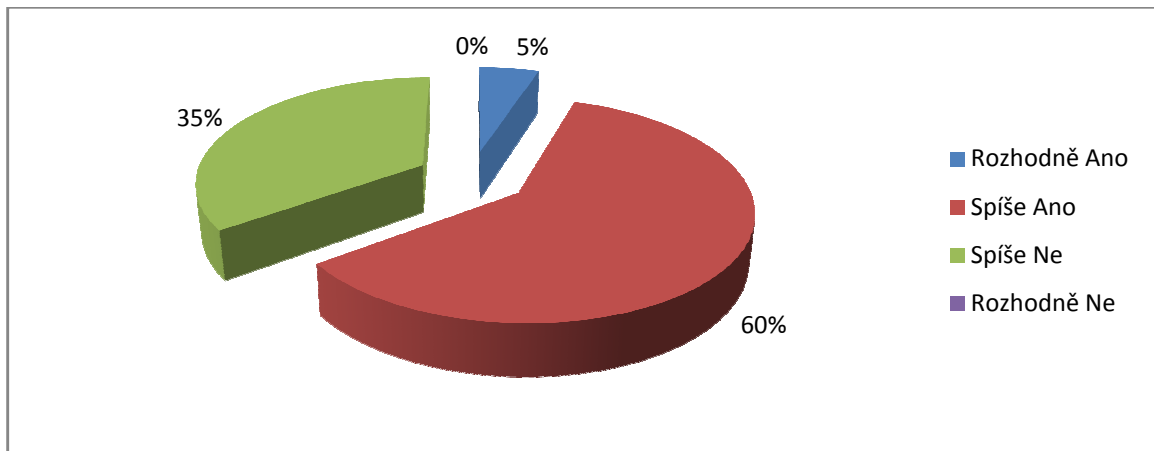
Obr. 10 Délka trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

35% respondentů pracuje ve společnosti LUKROM, spol. s r. o. dlouhodobě 11 a více let, 35% pracuje 2 až 4 roky a 30% respondentů 5 až 10 let.

Vyhodnocení základních údajů o respondentech v plném znění naleznete v tabulkách v příloze č. 4.

5.1.2 Vyhodnocení výsledků analýzy

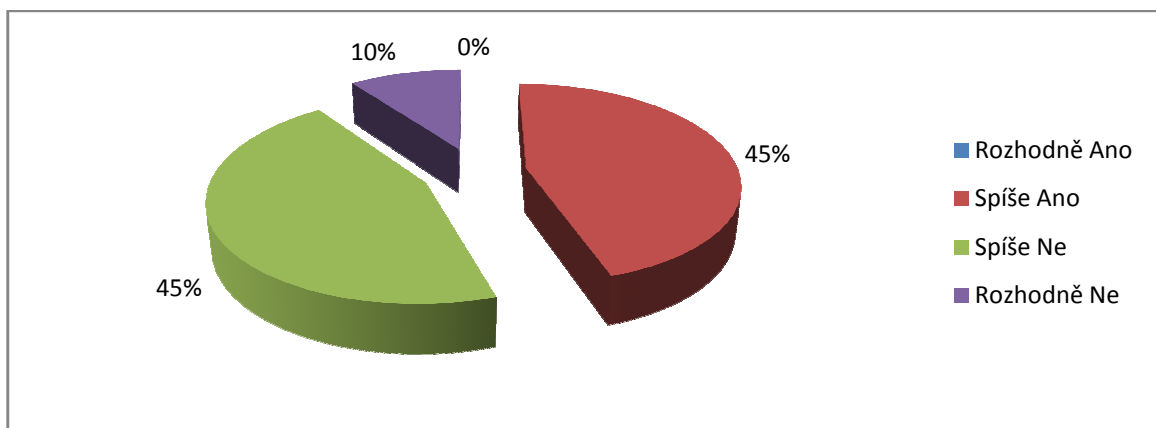
Ohodnocení z hlediska náročnosti profese:



Obr. 11 Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]

60% respondentů uvedlo, že jejich ohodnocení ze strany firmy spíše odpovídá náročnosti jejich profese a 35% uvádí, že ohodnocení ze strany firmy spíše neodpovídá. Pouze 5% uvedlo, že ohodnocení ze strany firmy rozhodně odpovídá.

Spokojenost s motivačním systémem firmy:



Obr. 12 Spokojenost s motivačním systémem firmy [vlastní zpracování]

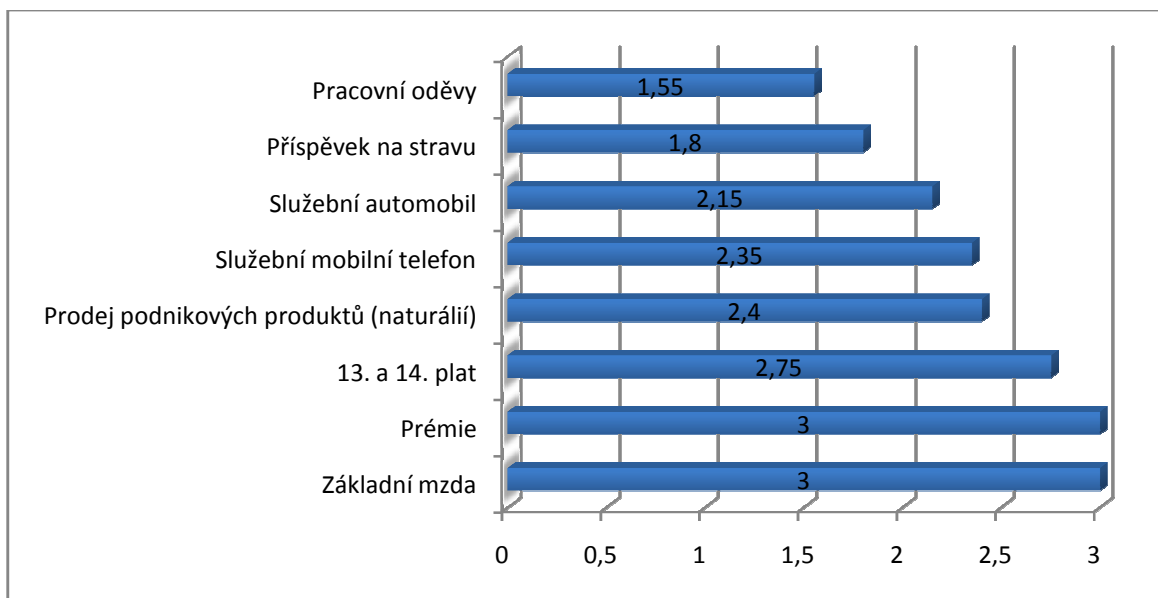
45% respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno s motivačním systémem uplatňovaným ve firmě a tentýž počet respondentů, tedy 45% uvádí, že je spíše nespokojen. Pouze 10% uvedlo, že je rozhodně nespokojeno.

Vyhodnocení úrovně ohodnocení z hlediska náročnosti profese a spokojenosti s motivačním systémem firmy naleznete v plném znění v tabulkách v příloze č. 5.

Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou:

- 1- maximální spokojenost
- 2- velmi dobré
- 3- uspokojivé
- 4- neuspokojivé
- 5- maximální nespokojenost

Z rozdaných dotazníků bylo zjištěno, že firma dotázaným respondentům neposkytuje tyto hmotné motivační faktory: podíly na zisku, příspěvek na dopravu, příspěvek na sport a kulturu, příspěvek na vzdělání. V grafu vidíme, které faktory dle respondentů firma poskytuje.



Obr. 13 Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou [vlastní zpracování]

Z grafu vidíme, že největší spokojenost dotázaných respondentů je s poskytováním pracovních oděvů (vážený aritmetický průměr 1,55) a příspěvkem na stravu (1,8). U poskytování pracovních oděvů 90% respondentů uvedlo maximální až velmi dobrou spokojenost a pouze 10% uvádí poskytování pracovních oděvů jako uspokojivé. U poskytování příspěvku na stravu 70% respondentů uvedlo maximální až velmi dobrou spokojenost a 30% uvádí jako uspokojivé.

Méně spokojeni jsou s poskytováním služebních automobilů (2,15), služebních mobilních telefonů (2,35) a prodejem podnikových produktů (2,4). U služebních automobilů 65% respondentů uvedlo maximální až velmi dobrou spokojenost, 25% uvádí, že jsou spokojeni a 10% uvedlo, že je neuspokojeno až maximálně nespokojeno. U služebního mobilního

telefonu uvedlo 50% respondentů maximální až velmi dobrou spokojenost, 40% jako uspokojivé a 10% hodnotilo jako neuspokojivé až maximálně neuspokojivé. Prodej podnikových produktů hodnotilo 50% uspokojivě, 45% uvedlo maximální až velmi dobrou spokojenost a 5% uvádí jako neuspokojivé.

Nejméně spokojeni jsou s poskytováním 13. a 14. platu (2,75), prémie (3) a základní mzdou (3). 13. a 14. plat 50% respondentů považuje za uspokojivé, 40% velmi dobré a 10% uvádí jako neuspokojivé až maximálně neuspokojivé. Prémie 60% respondentů hodnotilo jako uspokojivé, 20% maximální až velmi dobrou spokojenost a 20% neuspokojivé až maximálně neuspokojivé. Základní mzdu hodnotí 75% respondentů jako uspokojivou, 15% neuspokojivou a 10% uvedlo maximální až velmi dobrou spokojenost.

Vyhodnocení úrovně uspokojení hmotné motivace firmou v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 5.

Úroveň důležitosti hmotné motivace:

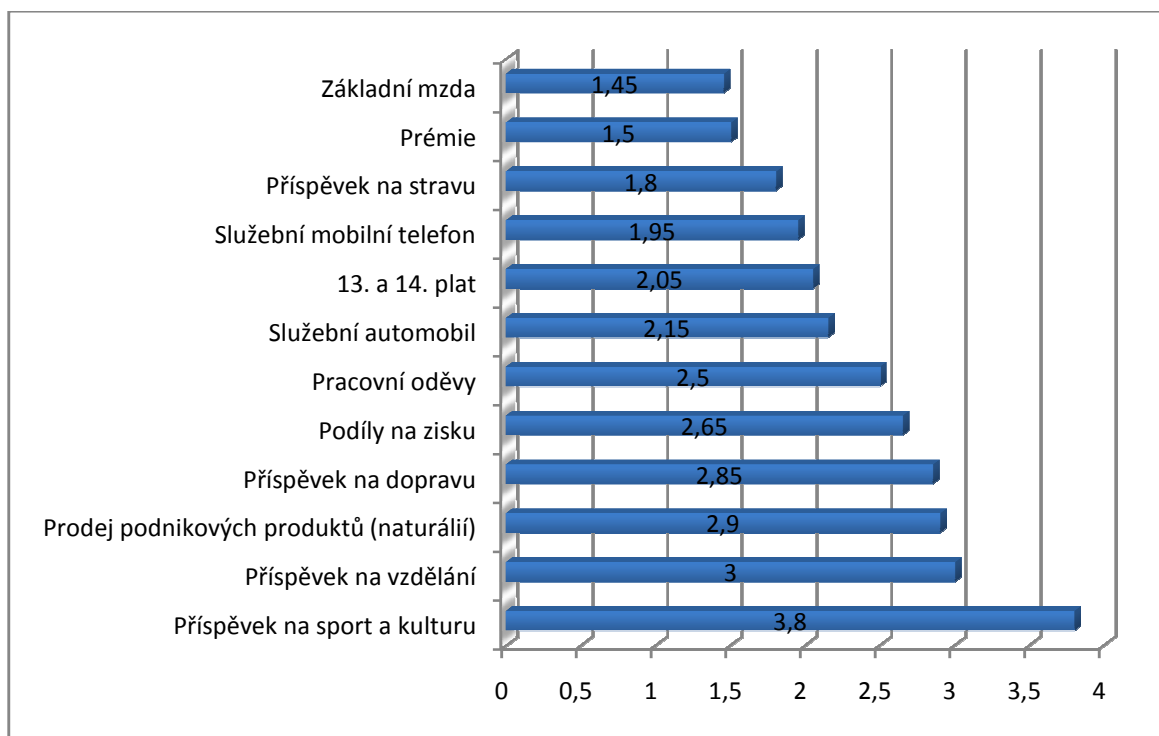
1 - maximálně důležité

2 – velmi důležité

3 – uspokojivě důležité

4 – neuspokojivě důležité

5 – maximálně nedůležité



Obr. 14 Úroveň důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

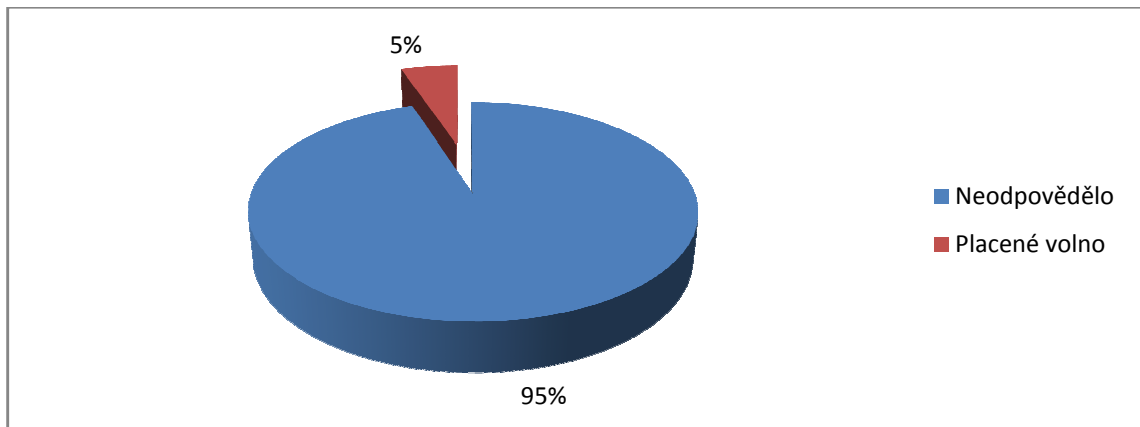
Za nejvíce důležité považují respondenti základní mzdu (vážený aritmetický průměr 1,45), prémie (1,5), příspěvek na stravu (1,8) a služební mobilní telefon (1,95). Základní mzdu považuje 95% dotázaných respondentů za maximálně až velmi důležitou a 5% jako uspokojivě důležitou. Prémie uvedlo 50% respondentů jako maximálně důležité a 50% jako velmi důležité. Příspěvek na stravu 85% respondentů hodnotilo jako maximálně až velmi důležitý a pro 15% je uspokojivě důležitý. Služební mobilní telefon je 75% respondentů považován za maximálně až velmi důležitý, pro 10% uspokojivě důležitý a zbylých 15% respondentů považuje mobilní telefon v podstatě za zbytečný.

Jako méně důležité uvádějí respondenti 13. a 14. plat (2,05), služební automobil (2,15), pracovní oděvy (2,5) a podíly na zisku (2,65). 13. a 14. plat uvádí 75% respondentů jako

maximálně až velmi důležitý a 25% respondentů jako uspokojivě důležitý. Služební automobil je 70% respondentů hodnocen jako maximálně až velmi důležitý a zbylých 30% respondentů zařadilo služební automobil jako faktor méně důležitý. Pracovní oděvy hodnotilo 60% respondentů jako maximálně až velmi důležité, 10% uspokojivě důležité a pro zbylých 30% jsou pracovní oděvy nedůležité. Podíly na zisku jsou 60% respondentů spíše nedůležité a pro 40% maximálně až velmi důležité.

Nejméně důležité jsou pro respondenty tyto hmotné motivační faktory: příspěvek na dopravu (2,85), prodej podnikových produktů (2,9), příspěvek na vzdělání (3) a příspěvek na sport a kulturu (3,8). Příspěvek na dopravu ohodnotilo 65% respondentů jako spíše nedůležitý, 35% jako maximálně až velmi důležitý. Prodej podnikových produktů je 65% respondentů hodnocen jako spíše nedůležitý, pro 35% maximálně až velmi důležitý. V případě příspěvku na vzdělání 40% respondentů uvedlo, že je pro ně velmi důležitý, pro 30% uspokojivě důležitý a pro zbylých 30% nedůležitý. Příspěvek na sport a kulturu je pro 50% nedůležitý, 40% respondentů uspokojivě důležitý a jen pro 10% velmi důležitý.

Vyhodnocení úrovně důležitosti hmotné motivace v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 5.

Jiné očekávané faktory hmotné motivace:

Obr. 15 Jiné očekávané faktory hmotné motivace [vlastní zpracování]

Respondenti z 95% neodpověděli, pouze 5% z celkového počtu dotázaných respondentů odpovědělo, že by uvítali placené volno.

Nevyužívané faktory hmotné motivace:

100% neodpovědělo, respondenti pravděpodobně využívají všechny dostupné motivační faktory, které společnost poskytuje.

Vyhodnocení očekávaných faktorů hmotné motivace a nevyužívané faktory hmotné motivace naleznete v plném znění v tabulkách v příloze č. 5.

Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou:

1 – maximální spokojenost

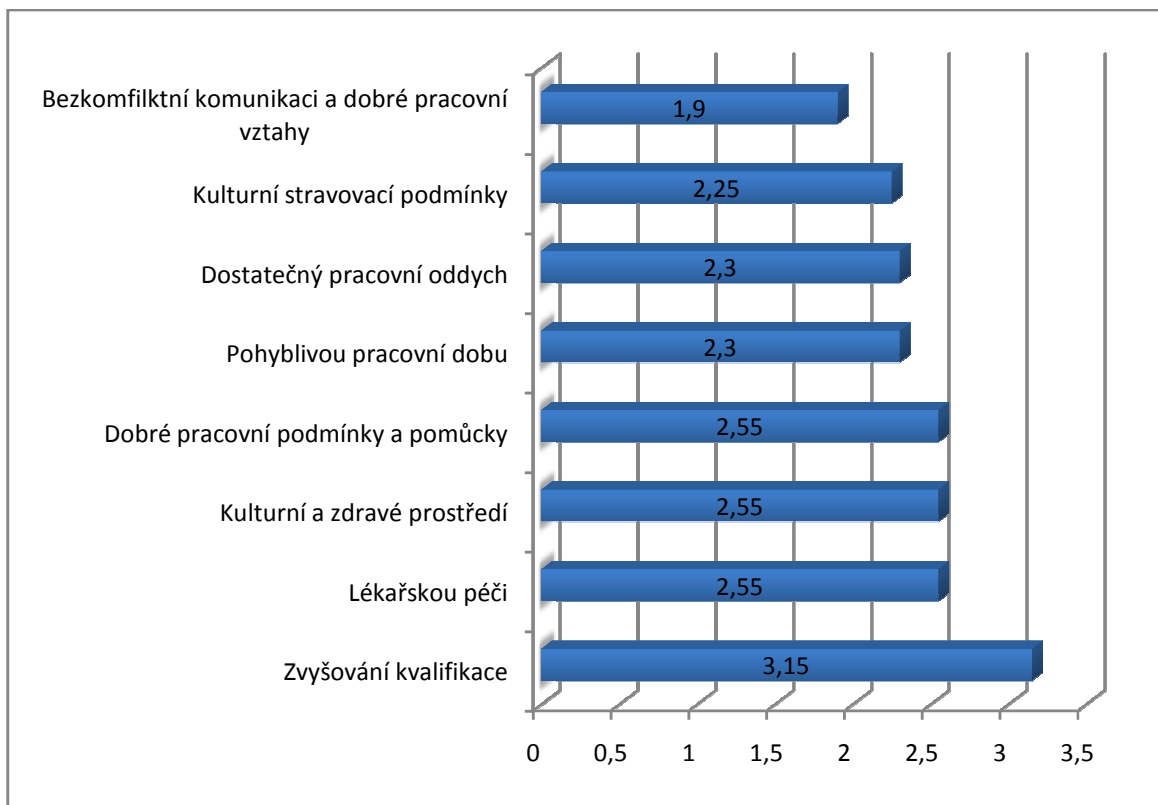
2 – velmi dobré

3- uspokojivé

4 - neuspokojivé

5 – maximální nespokojenost

Z rozdaných dotazníků bylo zjištěno, že firma neposkytuje tyto nehmotné motivační faktory: kulturní, sociální a sportovní firemní akce, doplňkovou dovolenou a rekreační a relaxační zařízení. V grafu vidíme, které faktory dle respondentů firma poskytuje.



Obr. 16 Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou [vlastní zpracování]

Nejvíce spokojeni jsou respondenti s bezkonfliktní komunikací a dobrými pracovními vztahy (vážený aritmetický průměr 1,9), kulturními stravovacími podmínkami (2,25), dostatečným pracovním oddechem (2,3) a pohyblivou pracovní dobou (2,3). 75% respondentů je s bezkonfliktní komunikací a dobrými pracovními vztahy maximálně až velmi spokojeno a 25% je uspokojeno. Kulturní stravovací podmínky jsou 60% respondentů hodnoceny jako maximální až velmi dobrá spokojenost a 40% jako uspokojivé. Dostatečný pracov-

ní oddych hodnotí 60% jako maximálně až velmi dobrou spokojenost a 40% uspokojivý. Pohyblivá pracovní doba je hodnocena 65% jako maximálně až velmi dobře, 25% uspokojivě a 10% uvádí nespokojenost.

Méně spokojeni jsou dotázaní respondenti s dobrými pracovními podmínkami a pomůckami (2,55), kulturním a zdravým prostředím (2,55) a lékařskou péčí (2,55). 45% je maximálně až velmi spokojeno s dobrými pracovními podmínkami a pomůckami, 45% je uspokojeno a pouze 10% je nespokojeno. Kulturní a zdravé prostředí je v 60% uváděno jako maximálně až velmi dobré, 25% uspokojivé a 15% je nespokojeno. Lékařskou péčí 50% respondentů posuzuje jako maximálně až velmi dobrou, 40% uspokojivou a 10% neuspokojivou.

Nejméně spokojeni jsou respondenti se zvyšováním kvalifikace (3,15), kde 65% respondentů uvedlo, že je uspokojeno, 25% nespokojeno a 10% uvádí velmi dobré uspokojení.

Vyhodnocení úrovně uspokojení nehmotné motivace firmou v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 5.

Úroveň důležitosti nehmotné motivace:

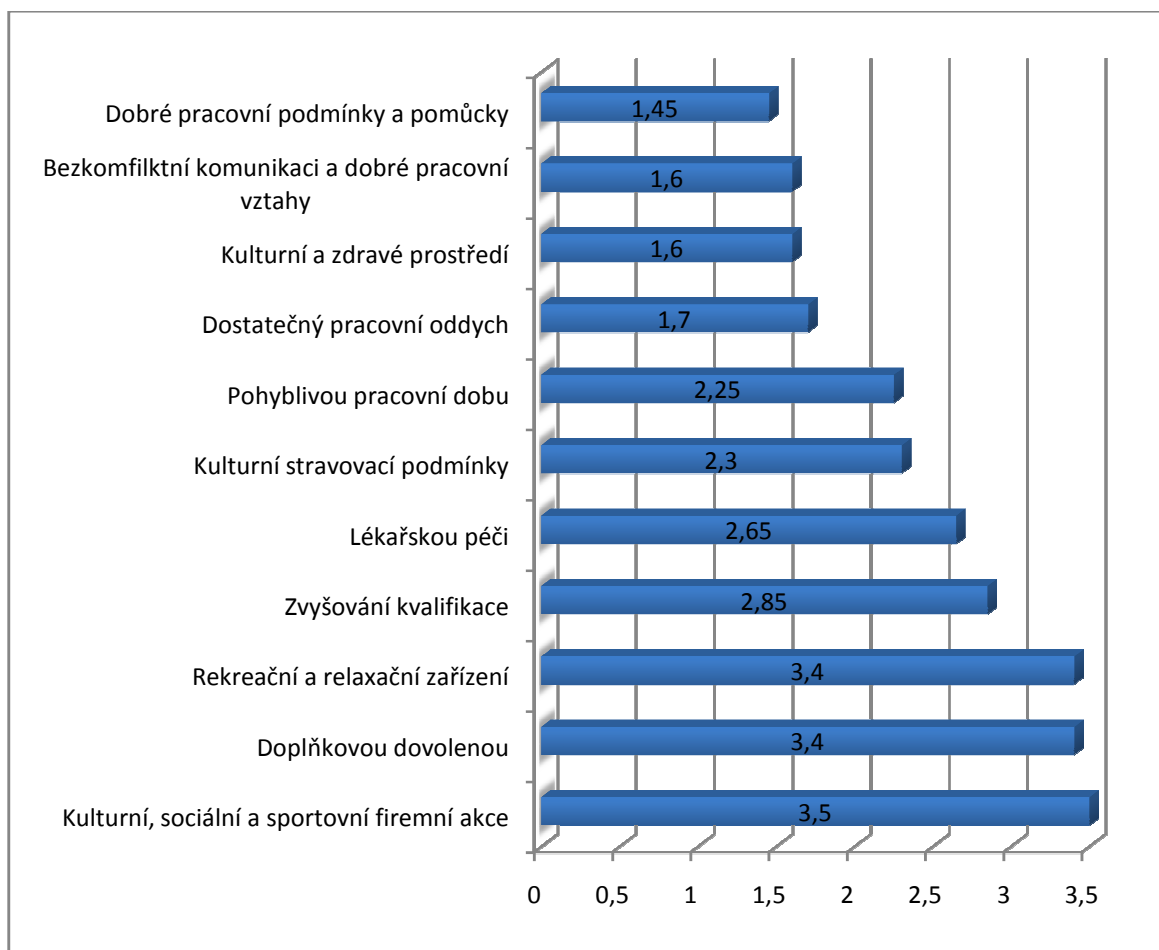
1 – maximálně důležité

2 – velmi důležité

3 – uspokojivě důležité

4 – neuspokojivě důležité

5 – maximálně nedůležité



Obr. 17 Úroveň důležitosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Nejvíce důležité jsou pro respondenty tyto nehmotné motivační faktory: dobré pracovní podmínky a pomůcky (vážený aritmetický průměr 1,45), bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy (1,6), kulturní a zdravé prostředí (1,6) a dostatečný pracovní oddech (1,7). Dobré pracovní podmínky a pomůcky jsou u 95% maximálně až velmi důležité a 5% uspokojivě důležité. Bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy jsou vyjadřovány 90% za maximálně až velmi důležité a 10% za uspokojivě důležité. Kulturní a zdravé prostředí je považováno v 95% jako maximálně až velmi důležité a v 5% uspokojivě důležité.

Dostatečný pracovní oddych považuje 85% respondentů jako maximálně až velmi důležitý a 15% uspokojivě důležitý.

Jako méně důležité motivační faktory uvádějí respondenti pohyblivou pracovní dobu (2,25), kulturní stravovací podmínky (2,3), lékařskou péči (2,65) a zvyšování kvalifikace (2,85). Pohyblivá pracovní doba je hodnocena 65% jako maximálně důležitá až velmi důležitá, pro 30% uspokojivě důležitá a pro 5% maximálně nedůležitá. Kulturní stravovací podmínky jsou pro 65% maximálně až velmi důležité, pro 30% uspokojivě důležité a pro 5% zbytečné. Lékařská péče je v 50% uváděna jako uspokojivě důležitá, u 40% je maximálně až velmi důležitá, pro 10% je neuspokojivě důležitá. Zvyšování kvalifikace představuje u 55% uspokojivou důležitost, u 30% je kvalifikace velmi důležitá a u 15% je neuspokojivě důležitá.

Za nejméně důležité uvádějí respondenti tyto nehmotné motivační faktory: rekreační a relaxační zařízení (3,4), doplňkovou dovolenou (3,4) a kulturní, sociální a sportovní firemní akce (3,5). Rekreační a relaxační zařízení je klasifikováno 45% jako uspokojivě důležité, 35% neuspokojivě důležité až maximálně nedůležité a jen pro 20% velmi důležité. Doplňková dovolená je respondenty hodnocena u 45% jako neuspokojivě důležitá až maximálně nedůležitá, téměř zbytečná, pro 35% uspokojivě důležitá a pro 20% je velmi až maximálně důležitá. Kulturní, sociální a sportovní firemní akce jsou považovány 45% za neuspokojivě až maximálně nedůležité, 35% uspokojivě důležité a 20% jako velmi důležité.

Vyhodnocení úrovně důležitosti nehmotné motivace v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 5.

Jiné očekávané faktory nehmotné motivace:

Společnost poskytuje pravděpodobně všechny nehmotné motivační faktory, které zaměstnanci chtějí, proto 100% respondentů neodpovědělo.

Nevyužívané faktory nehmotné motivace:

Všichni dotázaní respondenti, tedy 100% neodpověděli, proto společnost pravděpodobně efektivně poskytuje ty nehmotné motivační faktory, které zaměstnanci opravdu využívají.

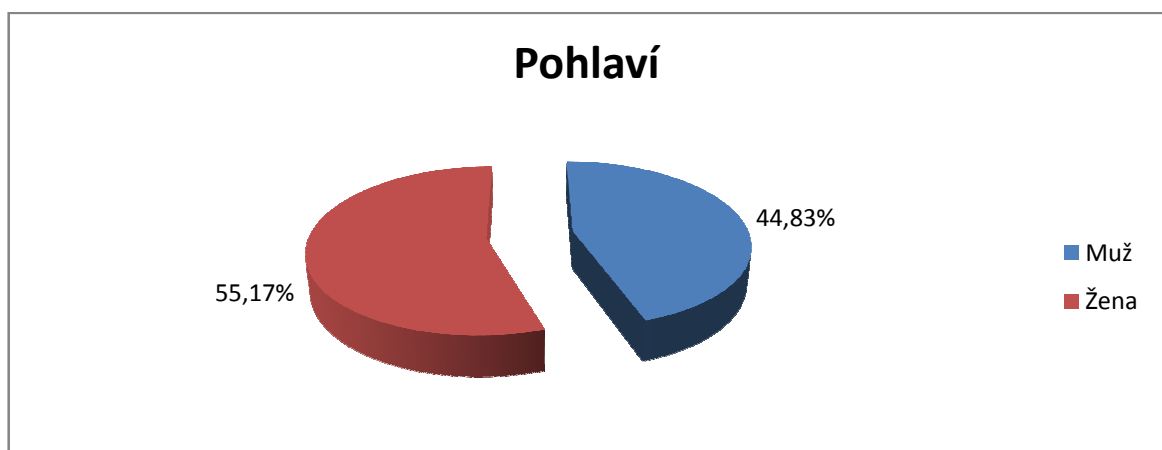
Vyhodnocení očekávaných faktorů nehmotné motivace a nevyužívané faktory nehmotné motivace naleznete v plném znění v tabulkách v příloze č. 5.

5.2 Dotazníkové šetření ve společnosti Slovácká Fruta a. s.

Ve společnosti Slovácká Fruta a. s. bylo zjištění aktuálního stavu motivace pracovníků prováděno prostřednictvím dotazníkového šetření. Dne 4. 3. 2011 bylo vedoucí výrobních úseků předáno 29 dotazníků k vyplnění. Vedoucí výrobních úseků při setkání se zaměstnanci předložila dotazník, který následně vyplnili. Dne 15. 3. 2011 byly navraceny vyplněné dotazníky, celkový počet dotazníků bylo možné použít k analýze.

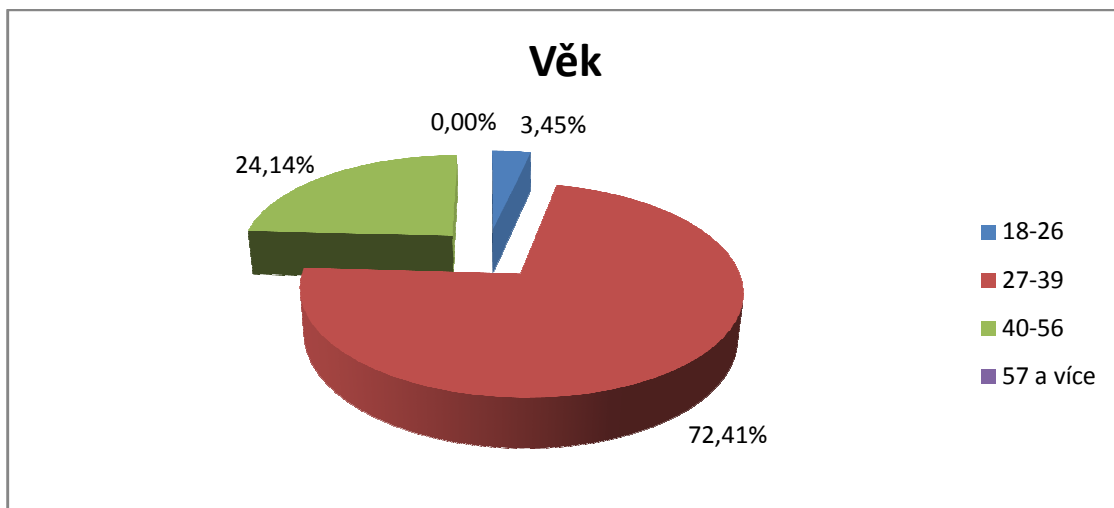
5.2.1 Respondenti

Ve čtyřech otázkách byly zjištěny základní údaje o respondentech. Především pohlaví, věk, vzdělání a délka pracovního poměru. Průzkum respondentů byl prováděn ve výrobě, výrobní – MTZ, technici, THP – ekonomické oddělení, laboratoř a vývoj.



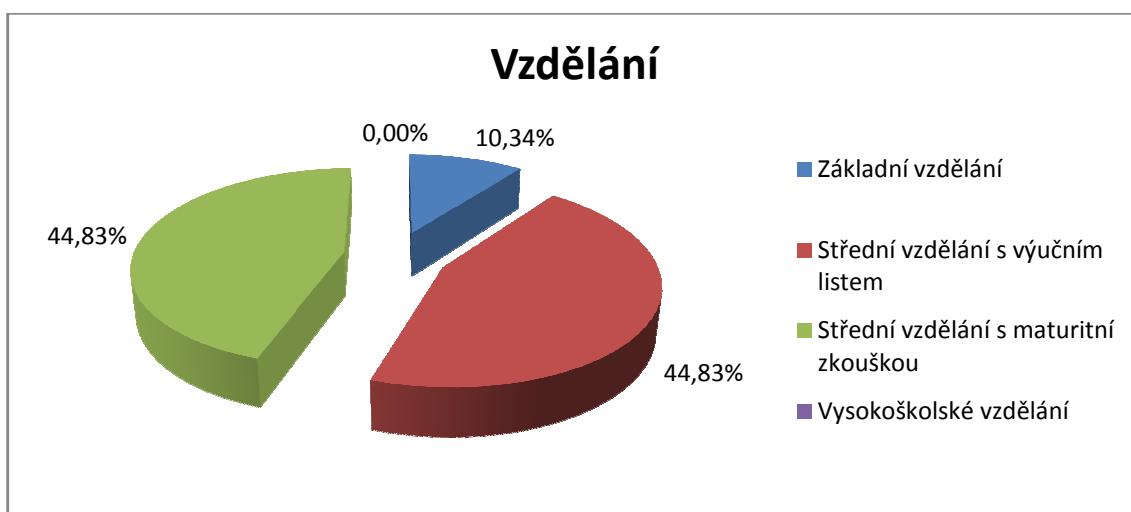
Obr. 18 Pohlaví respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

Ve společnosti Slovácká Fruta a. s. pracuje z dotázaných respondentů 55,17% žen a 44,83% mužů.



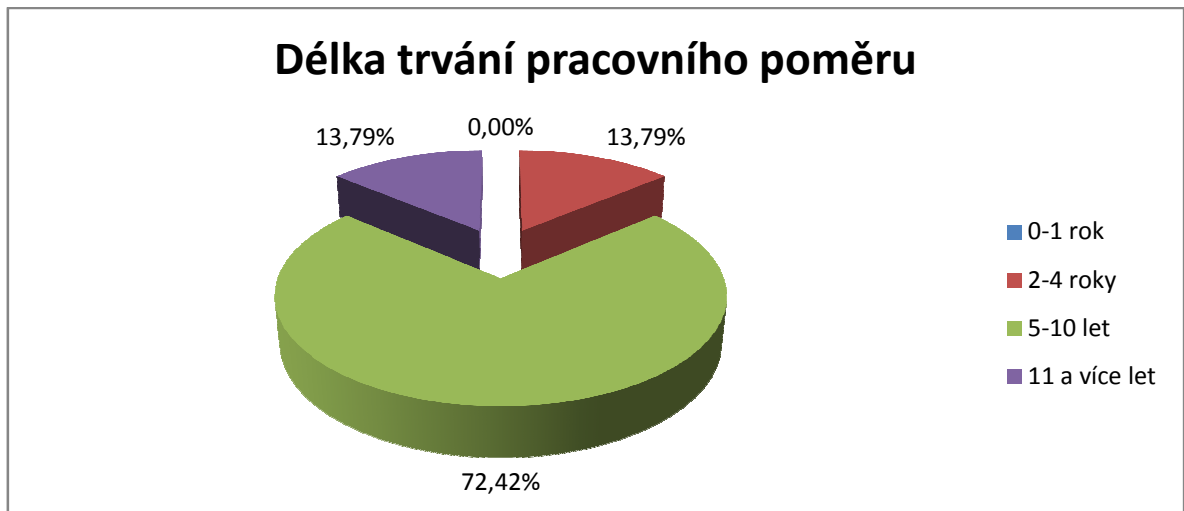
Obr. 19 Věk respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

Ve společnosti Slovácká Fruta a. s. pracuje 72,41% respondentů ve věku od 27 do 39 let. 24,14% respondentů ve věku v rozmezí 40 až 56 let a 3,45% jsou ve věku od 18 až do 26 let.



Obr. 20 Vzdělání respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]

44,83% respondentů uvedlo, že má dosaženo střední vzdělání s maturitní zkouškou, 44,83% střední vzdělání s výučním listem a jen 10,34% dosáhlo základního vzdělání.

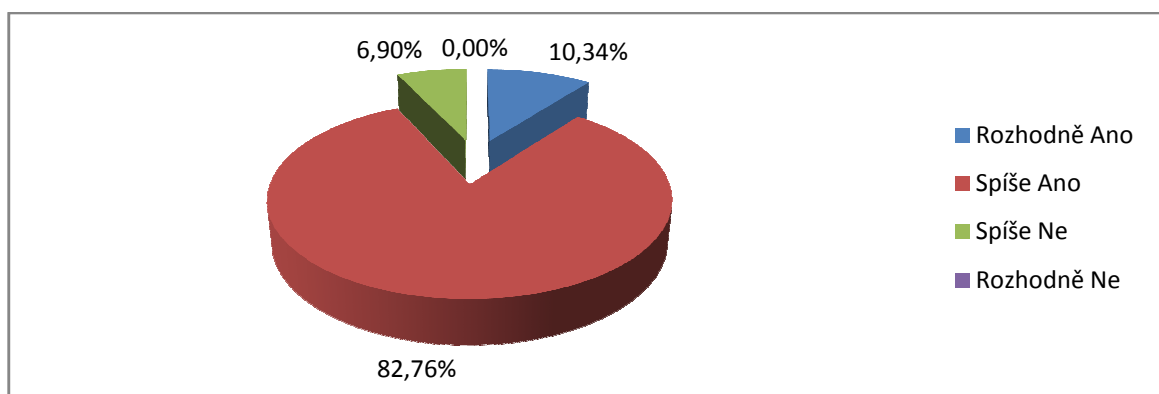


Obr. 21 Délka trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]
72,42% respondentů pracuje ve společnosti Slovická Fruta a. s. 5 až 10 let, 13,79% 11 a více let a 13,79% 2 až 4 roky.

Vyhodnocení základních údajů o respondentech v plném znění naleznete v tabulkách v příloze č. 6.

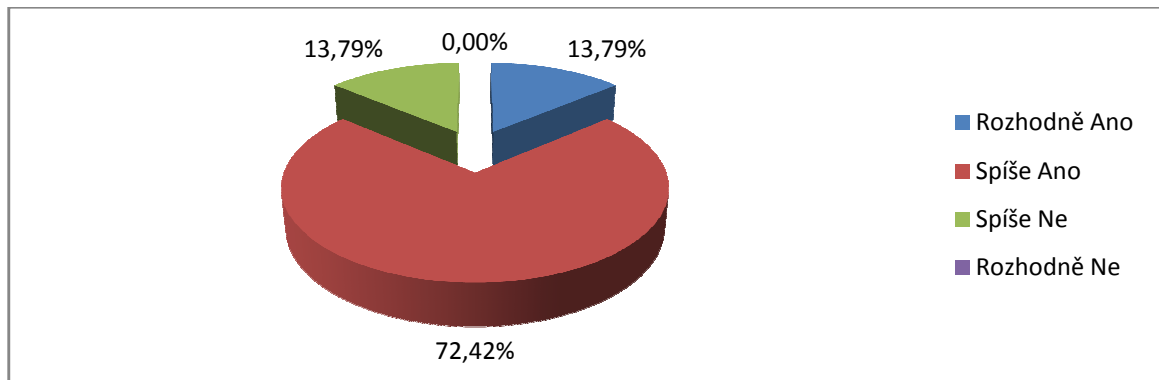
5.2.2 Vyhodnocení výsledků analýzy

Ohodnocení z hlediska náročnosti profese:



Obr. 22 Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]

82,76% respondentů uvedlo, že ohodnocení ze strany firmy spíše odpovídá náročnosti jejich profese, 10,34% respondentů uvedlo, že rozhodně odpovídá a pouze 6,9% uvedlo, že spíše neodpovídá.

Spokojenost s motivačním systémem firmy:

Obr. 23 Spokojenost s motivačním systémem firmy [vlastní zpracování]

72,42% uvedlo, že je spíše spokojeno s motivačním systémem v jejich firmě. 13,79% respondentů uvedlo, že je rozhodně spokojeno a 13,79% uvedlo, že je spíše nespokojeno s motivačním systémem firmy.

Vyhodnocení úrovně ohodnocení z hlediska náročnosti profese a spokojenosti s motivačním systémem firmy naleznete v plném znění v tabulkách v příloze č. 7.

Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou:

1 - maximální spokojenost

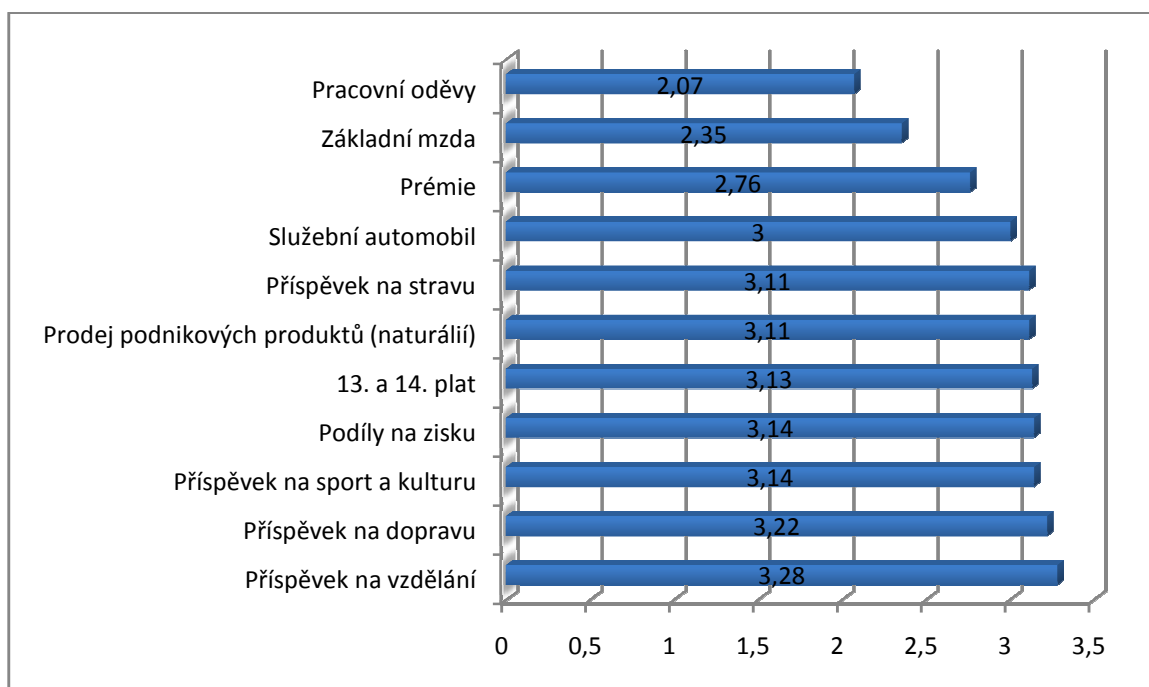
2 - velmi dobré

3 - uspokojivé

4 - neuspokojivé

5 - maximální nespokojenost

Z rozdaných dotazníků bylo zjištěno, že firma neposkytuje z hmotných motivačních faktorů služební mobilní telefon. V grafu vidíme, které faktory dle respondentů firma poskytuje.



Obr. 24 Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou [vlastní zpracování]

Nejvíce spokojeni jsou dotázaní respondenti s těmito hmotnými motivačními faktory: pracovními oděvy (vážený aritmetický průměr 2,07), základní mzdou (2,35), prémie (2,76) a služebním automobilem (3). Pracovní oděvy hodnotilo 79,31% respondentů jako maximální až velmi dobrou spokojenost a 20,69% jako uspokojivé. Základní mzdu uvedlo 62,07% jako maximální až velmi dobrou spokojenost a 37,93% uspokojivou. Prémie jsou pro 68,96% uspokojivé, pro 27,59% velmi dobré a pro 3,45% neuspokojivé. Služební automobil není pro 96,55% poskytován a zbylých 3,45% považuje za uspokojivé.

Méně spokojeni jsou s příspěvkem na stravu (3,11), prodejem podnikových produktů (3,11), 13. a 14. platem (3,13) a podíly na zisku (3,14). Příspěvek na stravu není pro 3,45%

poskytován, pro 65,51% je uspokojivý, pro 20,69% je neuspokojivý a 10,35% uvádí jako velmi dobrý. Prodej podnikových produktů klasifikovalo 68,96% za uspokojivé, 20,69% za neuspokojivé a 10,35% uvádí velmi dobrou spokojenost. 13. a 14. plat není pro 20,69% poskytován vůbec, pro 55,17% je poskytován uspokojivě, 17,24% neuspokojivě a 6,9% je velmi spokojeno. Podíly na zisku nejsou pro 3,45% poskytovány, pro 75,86% jsou uspokojivé, pro 17,24% jsou neuspokojivé a 3,45% je velmi spokojeno.

Nejméně jsou spokojeni s poskytováním příspěvku na sport a kulturu (3,14), příspěvkem na dopravu (3,22) a příspěvkem na vzdělání (3,28). Příspěvek na sport a kulturu hodnotilo 58,62% jako uspokojivý, 27,59% neuspokojivý a 13,79% uvádí velmi dobrou spokojenost. Příspěvek na dopravu není pro 6,9% poskytován, 65,51% je považován za uspokojivý, 24,14% neuspokojivý a 3,45% je velmi spokojeno. S příspěvkem na vzdělání je 65,51% uspokojeno, 31,04% neuspokojeno a 3,45 je velmi spokojeno.

Vyhodnocení úrovně uspokojení hmotné motivace firmou v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 7.

Úroveň důležitosti hmotné motivace:

1 - maximálně důležité

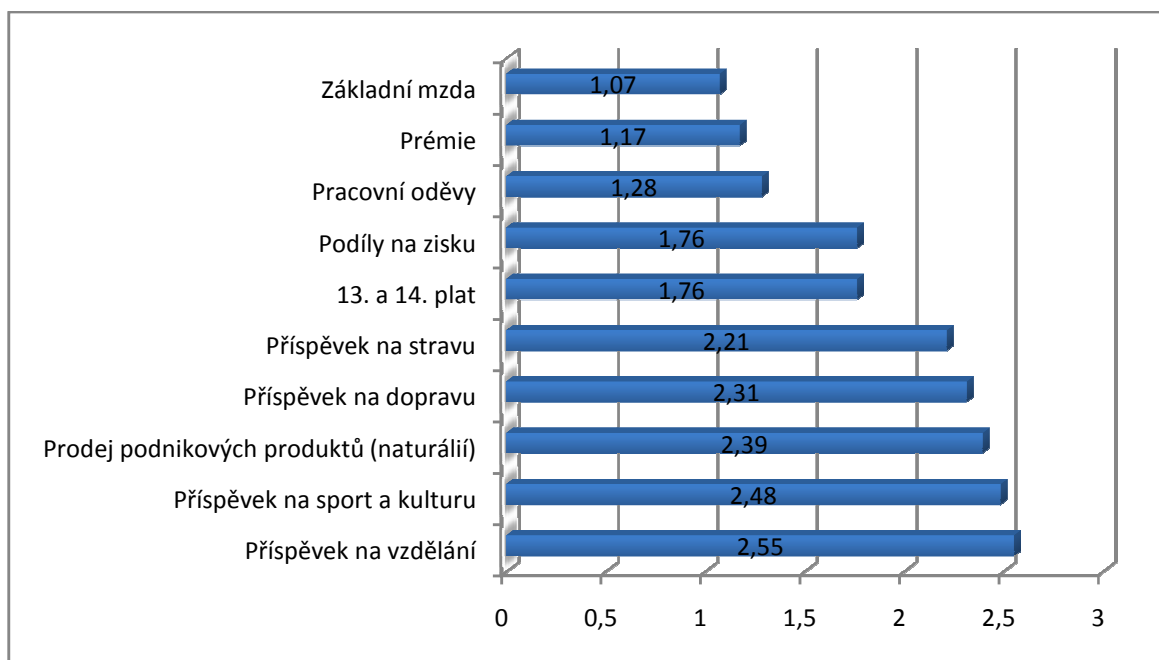
2 – velmi důležité

3 – uspokojivě důležité

4 – neuspokojivě důležité

5 – maximálně nedůležité

Na úroveň důležitosti hmotné motivace neodpovědělo 13,79% na faktor 13. a 14. plat, 3,45% na faktor prodej podnikových produktů, 100% na faktor služební automobil a 100% na služební mobilní telefon.



Obr. 25 Úroveň důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

Za nejvíce důležité uvedli respondenti tyto hmotné motivační faktory: základní mzdu (vážený aritmetický průměr 1,07), prémie (1,17) a pracovní oděvy (1,28). Základní mzda je pro 93,1% maximálně důležitá a pro 6,9% velmi důležitá. Prémie jsou pro 82,76% maximálně důležité a pro 17,24% velmi důležité. U pracovních oděvů uvedlo 72,41% maximální důležitost a 27,59% je řadí za velmi důležité.

Za méně důležité považují podíly na zisku (1,76), 13. a 14. plat (1,76), příspěvek na stravu (2,21) a příspěvek na dopravu (2,31). Podíly na zisku uvádí 93,1% jako maximálně až velmi důležité a 6,9% respondentů uspokojivě důležité. Na otázku 13. a 14. platu 13,79%

neodpovědělo, pro 79,31% je považován za maximálně až velmi důležitý a 6,9% uspokojivě důležitý. Příspěvek na stravu je v 75,86% hodnocen jako maximálně až velmi důležitý a u 24,14% uspokojivě důležitý. Příspěvek na dopravu je pro 68,97% velmi důležitý a pro 31,03% uspokojivě důležitý.

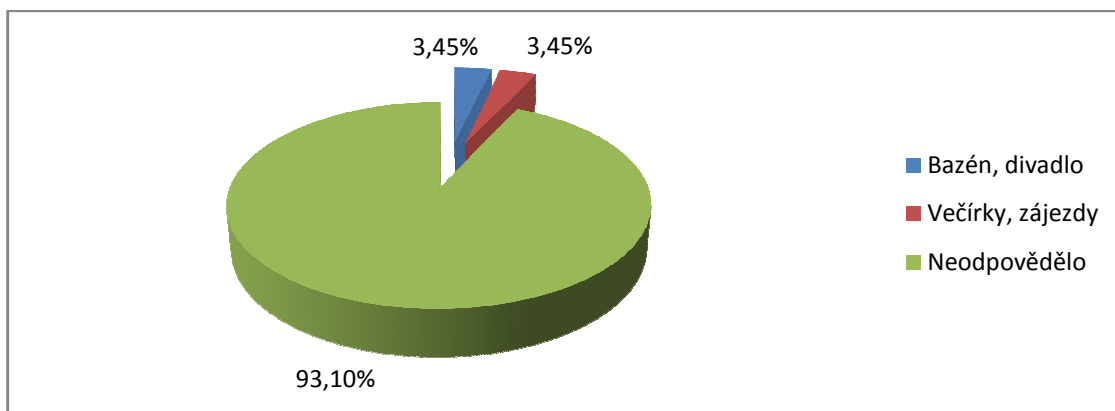
Nejméně důležité jsou pro respondenty tyto faktory: prodej podnikových produktů (2,39), příspěvek na sport a kulturu (2,48) a příspěvek na vzdělání (2,55). K prodeji podnikových produktů se 3,45% nevyjádřilo, pro 58,62% je velmi důležitý a pro 37,93% uspokojivě důležitý. Příspěvek na sport a kulturu hodnotí 55,17% za velmi důležitý, 41,38% uspokojivě důležitý a 3,45% neuspokojivě důležitý. Příspěvek na vzdělání je 48,28% respondentů uváděn jako velmi důležitý, u 48,28% uspokojivě důležitý a u 3,44% neuspokojivě důležitý.

Vyhodnocení úrovně důležitosti hmotné motivace v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 7.

Jiné očekávané faktory hmotné motivace:

Všech 100% dotázaných respondentů neodpovědělo.

Nevyužívané faktory hmotné motivace:



Obr. 26 Nevyužívané faktory hmotné motivace [vlastní zpracování]

93,1% respondentů neodpovědělo, 3,45% nevyužívá bazén a divadlo a 3,45% nevyužívá večírky a zájezdy.

Vyhodnocení očekávaných faktorů hmotné motivace a nevyužívané faktory hmotné motivace naleznete v plném znění v tabulkách v příloze číslo 7.

Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou:

1 – maximální spokojenost

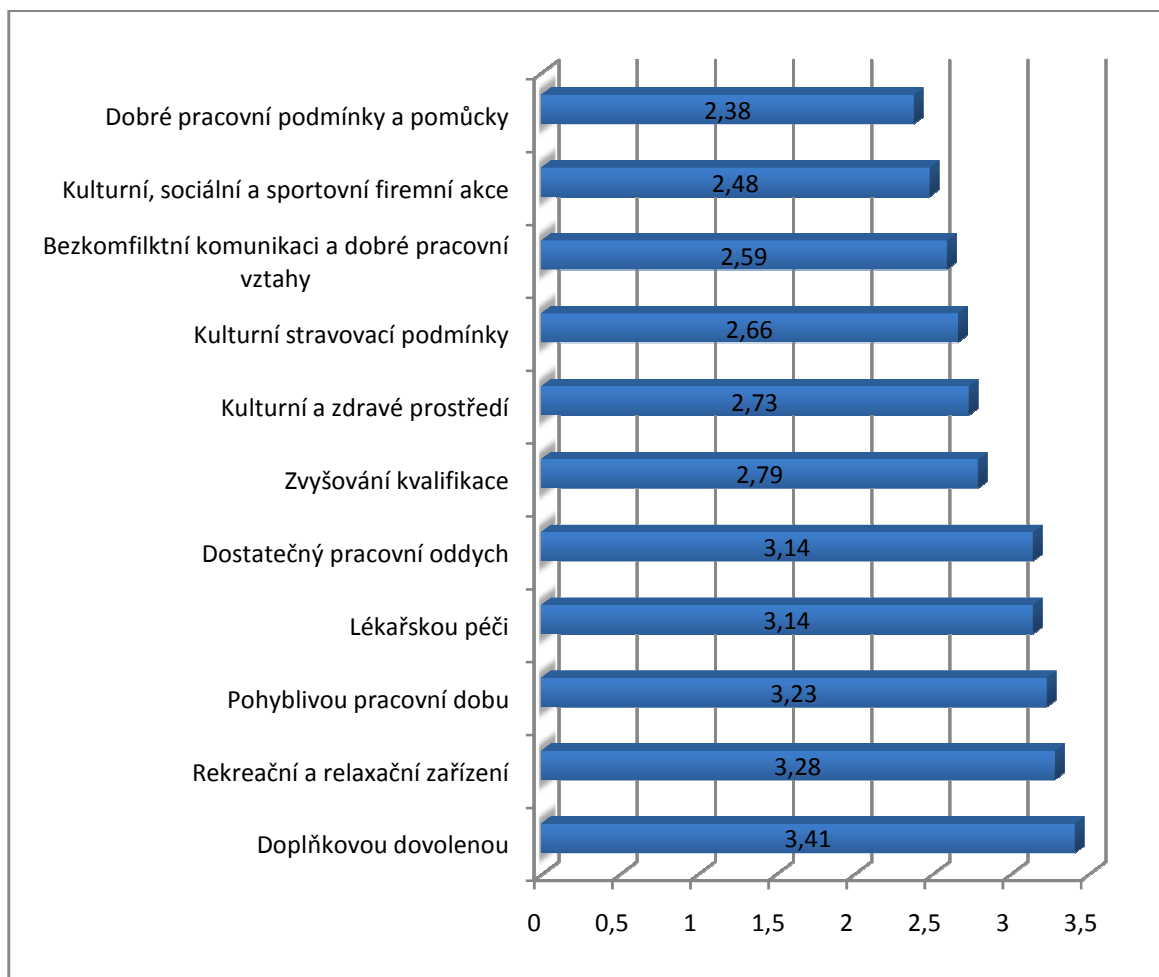
2 – velmi dobré

3- uspokojivé

4 - neuspokojivé

5 – maximální nespokojenost

U nehmotné motivace není poskytována 10,34% respondentům pohyblivá pracovní doba a 6,9% doplňková dovolená. V grafu vidíme, které faktory dle respondentů firma poskytuje.



Obr. 27 Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou [vlastní zpracování]

Nejvíce spokojeni jsou respondenti s poskytováním těchto nehmotných motivačních faktorů: dobré pracovní podmínky a pomůcky (vážený aritmetické průměr 2,38), kulturní, sociální a sportovní firemní akce (2,48), bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy (2,59) a kulturní stravovací podmínky (2,66). 55,18% je s dobrými pracovními podmínka-

mi a pomůckami maximálně až velmi dobře spokojeno a 44,82% uspokojeno. 55,17% respondentů je s kulturními, sociálními a sportovními firemními akcemi uspokojeno, 44,83% je maximálně až velmi dobře spokojeno. Bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy hodnotilo 62,07% jako uspokojivé a 37,93% jako maximální až velmi dobrou spokojenost. Kulturní stravovací podmínky uvádí 51,73% za uspokojivé, 41,37% za velmi dobrou spokojenost a 6,9% za neuspokojivé.

Méně spokojeni jsou respondenti s těmito nehmotnými motivačními faktory: kulturní a zdravé prostředí (2,73), zvyšování kvalifikace (2,79), dostatečný pracovní oddech (3,14) a lékařská péče (3,14). Kulturní a zdravé prostředí je pro 48,28% respondentů uspokojivé, 37,93% uvádí maximální až velmi dobrou spokojenost a 13,79% je neuspokojeno. S poskytováním zvyšování kvalifikace je 72,41% uspokojeno, 24,14% velmi dobře spokojeno a 3,45% neuspokojeno. Dostatečný pracovní oddech hodnotilo 58,62% jako uspokojivé, 27,59% neuspokojivé a 13,79% uvádí velmi dobrou spokojenost. 51,73% hodnotilo lékařskou péči jako uspokojivou, 31,03% neuspokojivou a 17,24% uvádí velmi dobrou spokojenost.

Nejméně jsou spokojeni s pohyblivou pracovní dobou (3,23), rekreačními a relaxačními zařízeními (3,28) a doplňkovou dovolenou (3,41). Pohyblivá pracovní doba není u 10,34% poskytována, u 51,73% je poskytována uspokojivě, u 27,59% neuspokojivě a 10,34% vyjadřuje velmi dobrou spokojenost. 51,73% respondentů považuje rekreační a relaxační zařízení za uspokojivé, 37,93% za neuspokojivé a 10,34% uvádí velmi dobrou spokojenost. Doplňková dovolená není u 6,9% respondentů poskytována, 48,28% považuje za uspokojivou, 41,37% za neuspokojivou a 3,45% uvádí velmi dobrou spokojenost.

Vyhodnocení úrovně uspokojení nehmotné motivace firmou v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 7.

Úroveň důležitosti nehmotné motivace:

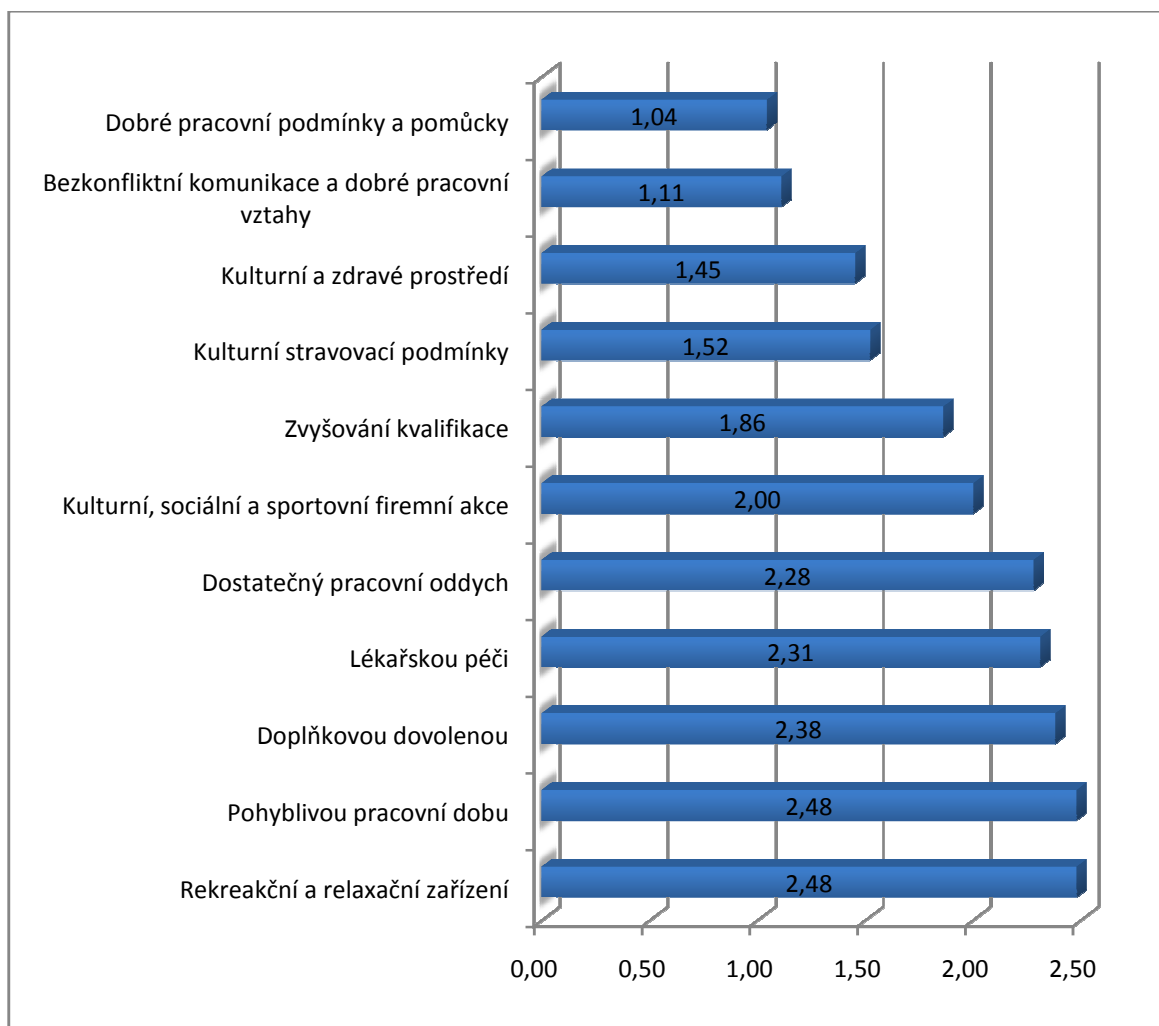
1 – maximálně důležité

2 – velmi důležité

3 – uspokojivě důležité

4 – neuspokojivě důležité

5 – maximálně nedůležité



Obr. 28 Úroveň důležitosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Z grafu vidíme, že jsou pro respondenty nejvíce důležité tyto nehmotné motivační faktory: dobré pracovní podmínky a pomůcky (vážený aritmetický průměr 1,04), bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy (1,11), kulturní a zdravé prostředí (1,45) a kulturní stravovací podmínky (1,52). Dobré pracovní podmínky a pomůcky hodnotí 96,55% respondentů jako maximálně důležité a 3,45% jako velmi důležité. Bezkonfliktní komunikace a

dobré pracovní vztahy jsou pro 89,65% respondentů maximálně důležité a pro 10,35% velmi důležité. Kulturní a zdravé prostředí uvedlo 55,17% respondentů jako maximálně důležité a 44,83% jako velmi důležité. Kulturní stravovací podmínky jsou pro 51,72% respondentů velmi důležité a pro 48,28% maximálně důležité.

Méně důležité jsou pro respondenty zvyšování kvalifikace (1,86), kulturní, sociální a sportovní firemní akce (2), dostatečný pracovní oddych (2,28) a lékařská péče (2,31). Zvyšování kvalifikace je pro 89,65% maximálně až velmi důležitá a pro 10,35% uspokojivě důležitá. Kulturní, sociální a sportovní firemní akce hodnotilo 79,31% respondentů jako maximálně až velmi důležité a 20,69% jako uspokojivě důležité. Dostatečný pracovní oddych klasifikovalo 62,07% respondentů jako maximálně až velmi důležitý a 37,93% uspokojivě důležitý. Lékařskou péči hodnotilo 68,97% jako velmi důležitý motivační faktor a 31,03% za uspokojivě důležitý.

Nejméně důležité jsou pro respondenty doplňková dovolená (2,38), pohyblivá pracovní doba (2,48) a rekreační a relaxační zařízení (2,48). Doplňkovou dovolenou uvedlo 58,62% za maximálně až velmi důležitou a 41,38% za uspokojivě důležitou. Na otázku pohyblivá pracovní doba 13,79% respondentů neodpovědělo, 48,28% hodnotilo jako maximálně až velmi důležitou, 31,03% jako uspokojivě důležitou a 6,9% jako maximálně nedůležité. Rekreační a relaxační zařízení jsou pro 51,73% respondentů maximálně až velmi důležité, pro 44,82% uspokojivě důležité a pro 3,45% neuspokojivě důležité.

Vyhodnocení úrovně důležitosti nehmotné motivace v plném znění naleznete v tabulce v příloze č. 7.

Jiné očekávané faktory nehmotné motivace:

Všech 100% dotázaných respondentů neodpovědělo.

Nevyužívané faktory nehmotné motivace:

100% dotázaných respondentů neodpovědělo.

Vyhodnocení očekávaných faktorů nehmotné motivace a nevyužívané faktory nehmotné motivace naleznete v plném znění v tabulkách v příloze číslo 7.

6 DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S. R. O. A SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.

Srovnáme-li společnost LUKROM, spol. s. r. o. a společnost Slováckou Frutu a. s. je rozdíl v tom, že ve společnosti Slovácká Fruta a. s. je ve většině případů úroveň důležitosti vyšší jak úroveň spokojenosti, na rozdíl od společnosti LUKROM, spol. s. r. o., kde jen u některých motivačních faktorů byla úroveň důležitosti vyšší, než úroveň spokojenosti.

Ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. to jsou tyto hmotné motivačními faktory: základní mzda, prémie, služební mobilní telefon a 13. a 14. plat. Zaměstnanci sami navrhli placené volno. U nehmotné motivace to jsou: pracovní podmínky a pomůcky, bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy, kulturní a zdravé prostředí, dostatečný pracovní oddych a zvyšování kvalifikace.

Ve společnosti Slovácká Fruta a. s. uvedli zaměstnanci u všech motivačních faktorů větší úroveň důležitosti, než je úroveň uspokojení firmou. Proto by se společnost měla zaměřit spíše na základní motivační faktory, a to: na základní mzdu, prémie, pracovní oděvy, příspěvek na stravu a na dopravu a prodej podnikových produktů. A u nehmotné motivace na dobré pracovní podmínky a pomůcky, komunikaci, kulturní a zdravé prostředí, kulturní stravovací podmínky, dostatečný pracovní oddych a lékařskou péči.

6.1 Doporučení společnosti LUKROM, spol. s. r. o.

Ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. vykonává ve většině případů jeden zaměstnanec více pracovních pozic, proto vedení dbá na to, aby bylo poskytováno to, co zaměstnanci opravdu využívají.

U hmotných motivačních faktorů byla pro zaměstnance nejvíce důležitá základní mzda a prémie. Společnost by se měla zaměřit na přezkoumání poskytovaných mezd, popřípadě nastavení nových mzdových tarifů a prémie rozdílne u THP a manuálních pracovníků. Jelikož manuální pracovníci jsou především opraváři zemědělských strojů a při práci jsou postaveni do nepříznivých podmínek (děšť, zima, apod.), mohla by společnost tyto zaměstnance z hlediska základní mzdy více odměnit. Je důležité se zaměřit na složitost, náročnost, popřípadě obtížnost pracovních podmínek. U THP pracovníků je sice základní mzda fixní, ale z hlediska iniciativy (např. domluvení zvýhodněné zakázky, více prodaných náhradních dílů na výrobu zemědělských strojů), bezchybná a kvalitně odvedená práce, splnění termínů apod. by společnost mohla ohodnotit prostřednictvím prémie.

Z hlediska poskytování služebních mobilních telefonů je poptávka vyšší než společnost nabízí, proto by společnost mohla zaměstnance motivovat přiměřenou částí volných minut pro osobní hovory. 13. respektive 14. plat je zaměstnancům v případě úspěšnosti hospodářského roku vyplácen, ale společnost by mohla i tímto faktorem více motivovat.

Příspěvek na stravu a služební automobil společnost poskytuje v takové míře, jakou si přibližně zaměstnanci představují. Podíly na zisku, příspěvek na dopravu a příspěvek na vzdělání společnost neposkytuje. O příspěvek na sport a kulturu zaměstnanci nejeví zájem. Zaměstnanci sami navrhli, aby jim bylo poskytováno placené volno. Společnost by se mohla nad tímto požadavkem pozastavit a individuálně v přiměřené míře tento motivační faktor poskytnout.

U nehmotných motivačních faktorů byly nejvíce důležité dobré pracovní podmínky a pomůcky. Lidé jsou nejvíce motivováni, pokud pracují v příjemném a pohodlném prostředí a k práci mají veškeré nástroje a pomůcky, které s jejich prací souvisí. Ve společnosti si každý zaměstnanec pořizuje pracovní pomůcky samostatně, které jsou mu následně proplaceny. Skoro polovina zaměstnanců s tímto systémem souhlasí a zbývající část by pravděpodobně uvítala, aby společnost pomůcky zajistila.

Mezi nejvíce důležité patří také bezkonfliktní komunikace a dobré pracovní vztahy. V současné době jsou poměrně dobré pracovní vztahy, lidé jsou spokojeni a společnost by si měla tyto vztahy udržet. Při výběru nových zaměstnanců se zaměřila, aby potenciální zaměstnanci byli totožní se stávajícím týmem.

Kulturní a zdravé prostředí a dostatečný pracovní oddech je důležitý nejen pro pracovní, ale i pro osobní život. V případě, že se pohybují v nepříznivém prostředí a nemají prostor pro odpočinek, narušuje to jejich výkonnost a aktivitu. Společnost by se měla na tuto oblast zaměřit a snažit se, aby zaměstnanci dodržovali pravidelné přestávky a vykonávali přiměřené přesčasy.

Mezi poslední nejvíce důležité patří zvyšování kvalifikace. Při zavádění nového softwarového systému nebo náboru zaměstnanců, jsou sice zaměstnanci proškolení, ale pro jejich osobní rozvoj by jim mohla společnost umožnit další vzdělání především v oblasti jazykových a počítačových kurzů. Bude to přínosem nejen pro zaměstnance, ale i pro společnost.

Tyto nehmotné motivační faktory jako je pohyblivá pracovní doba, kulturní stravovací podmínky a lékařská péče je zaměstnancům poskytována téměř stejnou úrovní důležitosti, tak úrovní spokojenosti. Relaxační a rekreační zařízení, doplňkovou dovolenou a kulturní,

sociální a sportovní firemní akce jsou pro malou část zaměstnanců důležité, společnost by mohla individuálně například po dobře odvedené práci, tímto způsobem zaměstnance odměnit.

6.2 Doporučení společnosti Slovácká Fruta a. s.

Společnost Slovácká Fruta a. s. poskytuje velké množství motivačních faktorů, ale ne pravděpodobně v tak velké míře, aby byli zaměstnanci spokojeni. Na základě zjištění poznatků z dotazníků je ve většině případů úroveň důležitosti vyšší jak úroveň spokojenosti. Společnost by se měla zaměřit převážně na základní hmotné motivační faktory, mezi které můžeme zařadit základní mzdu, prémie, pracovní oděvy, příspěvek na stravu a na dopravu a prodej podnikových produktů.

Společnost by se měla pokusit upravit úkolovou mzdu a prémie u výrobních dělníků. Především zvýšení sazby za úkol. U THP pracovníků je vyplácena fixní mzda, proto by mohla zaměstnance ohodnotit spíše vyšší prémie.

U pracovních oděvů by společnost mohla častěji měnit a doplňovat chybějící oblečení. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravu formou závodních stravenek za každý odpracovaný den, společnost by mohla spíše nabídnout stravenky, které jsou uplatnitelné např. i v supermarketech, restauracích. Zaměstnanci, kteří nechodí na obědy, by měli možnost příspěvku využít. Příspěvek na dopravu je poskytován v závislosti na vzdálenosti od bydliště zaměstnance k zaměstnavateli. Společnost by mohla zaměstnance více motivovat.

Zaměstnanec má možnost si vybrat podnikové produkty v hodnotě 200kč. Bylo by motivující tuto hodnotu navýšit. Podíly na zisku a 13. a 14. plat není zaměstnancům poskytován, ale zaměstnanci v dotazníku tyto faktory hodnotili. Z tohoto faktu můžeme usoudit, že zaměstnanci přesně nerozumí, co zahrnují podíly na zisku a 13. a 14. plat. Společnost by měla zaměstnancům vysvětlit, co v podstatě představují podíly na zisku a 13. a 14. plat.

Hmotné motivační faktory jako jsou příspěvek na sport a kulturu, příspěvek na vzdělání a služební automobil můžeme zařadit spíše mezi vedlejší. Společnost by mohla na těchto vedlejších faktorech finanční prostředky ušetřit. Společnost by mohla investovat spíše do základních faktorů. Služební mobilní telefon společnost neposkytuje.

U nehmotných faktorů by se měla společnost zaměřit více na základní s prací související motivační faktory. Jsou to dobré pracovní podmínky a pomůcky, bezkonfliktní komunika-

ce a dobré pracovní vztahy, kulturní a zdravé prostředí, kulturní stravovací podmínky, dostatečný pracovní oddych a lékařská péče.

Hlavními pracovními pomůckami zaměstnanců jsou rukavice. Společnost by měla zajistit, aby v případě potřeby bylo možno rukavice ještě častěji měnit.

Z důvodu malé informovanosti zaměstnanců by mohla společnost začít vydávat informativní leták o aktuálních měsíčních akcích pro zaměstnance, popřípadě novinkách.

Kulturní a zdravé prostředí, stravovací podmínky jsou nezbytné pro zaměstnance nejen z důvodu, že se jedná o společnost zabývající se potravinářským průmyslem, ale i pro dobrý pocit zaměstnanců. Společnost by si měla udržet alespoň tuto hranici, v jaké se nachází.

Pro dostatečný pracovní oddych by společnost mohla zaměstnancům kromě 30 minutové přestávky na oběd poskytnout i krátkou 10 minutovou přestávku na svačinu. Lékařská péče je zajišťována. Společnost by měla nadále lékařskou péči poskytovat. Doplňková dovolená není zaměstnancům poskytována, ale zaměstnanci opět otázku nepochopili a odpovídali. Proto by společnost měla již zmíněnou komunikaci a informovanost lépe prohloubit.

Ve společnosti Slovácká Fruta a. s. můžeme hodnotit zvyšování kvalifikace, kulturní, sociální a sportovní firemní akce, pohyblivou pracovní dobu a rekreační a relaxační zařízení jako vedlejší faktory, proto vynakládané finanční prostředky na tyto faktory by společnost mohla investovat do základních faktorů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit současný stav motivace ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. a společnosti HAMÉ s. r. o., kde byl vybrán pro účel této práce jeden samostatný hospodářský subjekt Slovácká Fruta a. s. Na základě zjištěného současného stavu motivace v těchto společnostech byl proveden návrh na doporučení na zlepšení motivačního systému.

Aby mohlo být společností navrženo doporučení na zlepšení motivačního systému, bylo provedeno zmapování poskytovaných motivačních faktorů. Zmapování motivačního systému ve společnostech probíhalo na základě rozhovoru ve společnosti LUKROM, spol. s. r. o. s vedoucím servisu a ve společnosti Slovácká Fruta a. s. s vedoucí výrobních úseků. Rozhovor byl zaměřen na otázky a motivační faktory, které byly zahrnuty v dotazníku. Ve společnostech bylo zjištění aktuálního stavu motivace pracovníků provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na spokojenost a důležitost s poskytovanými motivačními faktory a při odlišnosti těchto dvou úrovní bylo provedeno doporučení.

Z analýzy vyplynulo, že společnost LUKROM, spol. s. r. o. poskytuje motivační faktory, které zaměstnanci využívají. Je vidět, že vedení společnosti prostřednictvím dlouholetých zkušeností ví, jak s těmito motivačními faktory zacházet. Z důvodu, že zaměstnanci pracují ve společnosti dlouhodobě, je motivační systém již vybudován k obrazu stávajících zaměstnanců. Zaběhnutý motivační systém přesto všem zaměstnancům nevyhovuje, a proto bylo doporučeno se nad některými faktory pozastavit a zamyslet. Zaměstnanci v této společnosti byli téměř spokojeni, ale i tak se objevuje nespokojenost s peněžními odměnami a některými nehmotnými motivačními faktory. Zvýšení peněžních odměn je v doporučení zmíněné, ale i tak je jasné, že tento faktor nebude nikdy uspokojen. Neustálé zvyšování cen potravin, bydlení, benzínu a jiných komodit bude lidi nadále motivovat k tomu, aby měli větší potřebu po penězích. K tomu přispívá fakt, že peníze jsou jeden z faktorů, který zaměstnanci rychle akceptují a zanedlouho opět budou mít poptávku po zvyšování platu.

Společnost Slovácká Fruta a. s. poskytuje celou řadu motivačních faktorů, ale ani jeden není v takové míře uspokojení jako důležitosti. Proto bylo v doporučení uvedeno, aby se společnost zaměřila především na základní motivační faktory a méně důležité co nejvíce omezila. Pokud by se společnost doporučením řídila, přineslo by to možná dobrý vliv na

uspokojení, alespoň některých motivačních faktorů. Naopak zaměstnanci by si mohli individuálně své potřeby sami financovat.

Z celé analýzy a prohlubování se do problému těchto společností bylo zjištěno, že je velmi obtížné v praxi všechno uplatňovat tak, jak je uváděno v odborných literaturách. Poskytování motivačních faktorů ovlivňuje mnoho vnitřních i vnějších vlivů, které na společnosti působí. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit zaměstnance, kteří ve společnosti pracují, postavení firmy na trhu, zaměření firmy, ekonomických a finančních možnostech firmy. Z vnějších faktorů, které na společnosti především působí je konkurence a také státní zásahy. Stát ve velké míře společnosti ovlivňuje daňovými a legislativními podmínkami, které ovlivňují rozsah poskytování některých zaměstnaneckých výhod.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 987-80-7261-169-0.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1994. 798 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vydání. Praha: grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [10] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [12] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [13] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. Vydání. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [14] PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J., RAJOŠOVÁ, V. *Management I*. 1. díl. 1 vydání. Zlín: UTB, 2008. 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.

- [15] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

- [16] HAMÉ s. r. o. [online]. 2006 [cit. 2011-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.hame.cz/hame/>>
- [17] LUKROM, spol. s. r. o. [online]. 2011 [cit. 2011-03-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.lukrom.cz/>>

Interní materiály:

- [18] Interní materiály společnosti Slovácká Fruta, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	A jiné.
apod.	A podobně.
a. s.	Akciová společnost.
atd.	A tak dále.
č.	Číslo.
EU	Evropská Unie.
ha	Hektar.
MTZ	Materiálně technické zásobení závodu.
např.	Například.
resp.	Respektive.
Sb.	Sbírky.
SK	Slovenská republika.
spol.	Společnost.
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným.
THP	Technickohospodářský pracovník.
tzn.	To znamená.
tzv.	Takzvaný.
%	Procenta.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Proces motivace [2]</i>	13
<i>Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku potřeb, motivace a činnosti [3]</i>	14
<i>Obr. 3 Kulminační bod [14]</i>	16
<i>Obr. 4 Systém pyramidy [12]</i>	28
<i>Obr. 5 Využití Maslowova systému ve firmách [6]</i>	29
<i>Obr. 6 Organizační struktura LUKROM, spol. s r. o. [17]</i>	36
<i>Obr. 7 Pohlaví respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 8 Věk respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 9 Vzdělání respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 10 Délka trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 11 Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 12 Spokojenost s motivačním systémem firmy [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 13 Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Obr. 14 Úroveň důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 15 Jiné očekávané faktory hmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 16 Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 17 Úroveň důležitosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 18 Pohlaví respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	60
<i>Obr. 19 Věk respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 20 Vzdělání respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 21 Délka trvání pracovního poměru respondentů ve společnosti [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 22 Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 23 Spokojenost s motivačním systémem firmy [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 24 Úroveň uspokojení hmotné motivace firmou [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Obr. 25 Úroveň důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	66
<i>Obr. 26 Nevyužívané faktory hmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	67
<i>Obr. 27 Úroveň uspokojení nehmotné motivace firmou [vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 28 Úroveň důležitosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]</i>	70

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 SWOT analýza společnosti LUKROM, spol. s r. o. [vlastní zpracování].....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 2 SWOT analýza společnosti Slovácká Fruta a. s. [vlastní zpracování].....</i>	<i>44</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Organizační struktury divizí společnosti LUKROM, spol. s. r. o.
- P III Organizační struktura společnosti Slovácká Fruta a. s.
- P IV Vyhodnocení základních údajů o respondentech – LUKROM, spol. s. r. o.
- P V Vyhodnocení dotazníkového šetření – LUKROM, spol. s. r. o.
- P VI Vyhodnocení základních údajů o respondentech – Slovácká Fruta a. s.
- P VII Vyhodnocení dotazníkového šetření – Slovácká Fruta a. s.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážená paní / Vážený pane,

dovoluji si Vám předložit tento dotazník, který poslouží k vypracování mé bakalářské práce. Ve své bakalářské práci se věnuji tématu: „Principy a metody motivace pracovníků v organizacích“. Cílem dotazníku je zjistit Vaši motivovanost a následně navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení motivačního systému ve Vaší organizaci.

Tímto bych Vás ráda požádala o jeho vyplnění. Dotazník je anonymní a získané informace nebudou žádným způsobem zneužité. Jsou určeny jen pro výsledky mého výzkumu.

Předem Vám moc děkuji za Vaši ochotu a čas.

Ivona Dolinská
Studentka Fakulty logistiky a krizového řízení

1. Odpovídá výše ohodnocení ze strany firmy náročnosti Vaší profese?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Jste spokojeni s motivačním systémem uplatňovaným ve Vaší firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů hmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.)
- 1 – maximální spokojenost
 - 2 – velmi dobré
 - 3 – uspokojivé
 - 4 – neuspokojivé
 - 5 – maximální nespokojenost

Faktory hmotné motivace	1	2	3	4	5
Základní mzda					
Prémie					
Podíly na zisku					
13. a 14. plat					
Příspěvek na dopravu					
Příspěvek na stravu					
Příspěvek na sport a kulturu					
Příspěvek na vzdělání					
Prodej podnikových produktů (naturálií)					
Služební automobil					
Služební mobilní telefon					
Pracovní oděvy					

4. U jednotlivých faktorů hmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti:
- 1 – maximálně důležité
 - 2 – velmi důležité
 - 3 – uspokojivě důležité
 - 4 – neuspokojivě důležité
 - 5 – maximálně nedůležité

Faktory hmotné motivace	1	2	3	4	5
Základní mzda					
Prémie					
Podíly na zisku					
13. a 14. plat					
Příspěvek na dopravu					
Příspěvek na stravu					
Příspěvek na sport a kulturu					
Příspěvek na vzdělání					
Prodej podnikových produktů (naturálií)					
Služební automobil					
Služební mobilní telefon					
Pracovní oděvy					

5. Napište i jiné faktory hmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

.....

6. Napište faktory hmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyužíváte:.....

7. Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů nehmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.)
- 1 – maximální spokojenost
 - 2 – velmi dobré
 - 3 – uspokojivé
 - 4 – neuspokojivé
 - 5 – maximální nespokojenost

Faktory nehmotné motivace	1	2	3	4	5
Dobré pracovní podmínky a pomůcky					
Zvyšování kvalifikace					
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy					
Dostatečný pracovní oddych					
Pohyblivou pracovní dobu					
Kulturní a zdravé prostředí					
Kulturní stravovací podmínky					
Lékařskou péči					
Rekreační a relaxační zařízení					
Doplňkovou dovolenou					
Kulturní, sociální a sportovní firemní akce					

8. U jednotlivých faktorů nehmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti:
- 1 – maximálně důležité
 - 2 – velmi důležité
 - 3 – uspokojivě důležité
 - 4 – neuspokojivě důležité
 - 5 – maximálně nedůležité

Faktory nehmotné motivace	1	2	3	4	5
Dobré pracovní podmínky a pomůcky					
Zvyšování kvalifikace					
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy					
Dostatečný pracovní oddych					
Pohyblivou pracovní dobu					
Kulturní a zdravé prostředí					
Kulturní stravovací podmínky					
Lékařskou péči					
Rekreační a relaxační zařízení					
Doplňkovou dovolenou					
Kulturní, sociální a sportovní firemní akce					

9. Napište i jiné faktory nehmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

.....

10. Napište faktory nehmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyužíváte:.....

11. Pohlaví

Žena

Muž

12. Věk

18-26

27-39

40-56

57 a více

13. Vzdělání

Základní vzdělání

Střední vzdělání s výučním listem

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

Vysokoškolské vzdělání

14. Délka trvání pracovního poměru

0-1 rok

2-4 roky

5-10 let

11 a více let

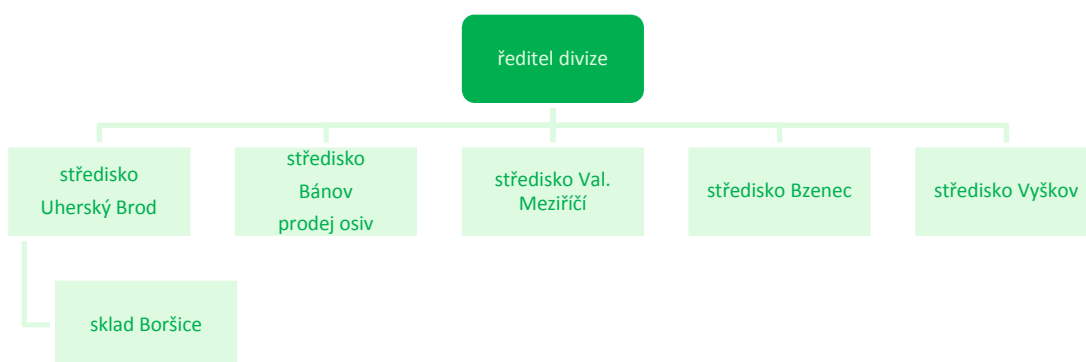
Děkuji za Vaši spolupráci při vyplňování dotazníku.

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURY DIVIZÍ SPOLEČNOSTI LUKROM, SPOL. S. R. O.

Divize krmných směsí



Divize agrochemie



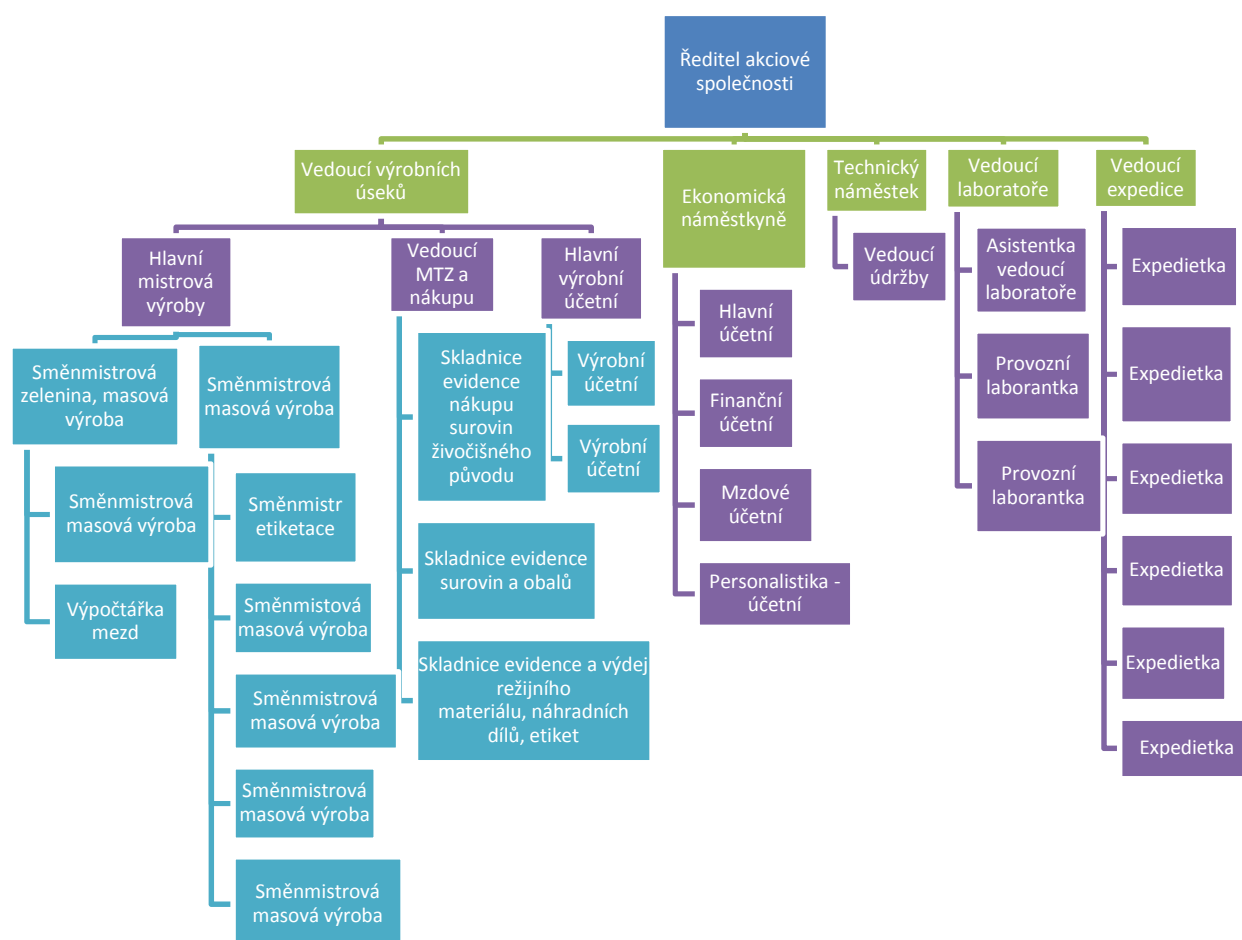
Divize zemědělských komodit



Divize zemědělské techniky



PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SLOVÁČKÁ FRUTA A. S. KUNOVICE (K 1. 2. 2011)



PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍCH ÚDAJŮ O RESPONDENTECH – LUKROM, SPOL. S. R. O.

Tab. č. 1 Pohlaví [vlastní zpracování]

Pohlaví	Žena	Muž
Absolutní četnost	6	14
Relativní četnost	30%	70%

Tab. č. 2 Věk [vlastní zpracování]

Věk	18-26	27-39	40-56	57 a více
Absolutní četnost	3	8	9	0
Relativní četnost	15%	40%	45%	0%

Tab. č. 3 Vzdělání [vlastní zpracování]

Vzdělání	Základní vzdělání	Střední vzdělání s výučním listem	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vysokoškolské vzdělání
Absolutní četnost	1	6	6	7
Relativní četnost	5%	30%	30%	35%

Tab. č. 4 Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]

Délka trvání pracovního poměru	0-1 rok	2-4 roky	5-10 let	11 a více let
Absolutní četnost	0	7	6	7
Relativní četnost	0%	35%	30%	35%

PŘÍLOHA P V: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – LUKROM, SPOL. S. R. O.

Otázka č. 1 Odpovídá výše ohodnocení ze strany firmy náročnosti Vaší profese?

Tab. č. 5 Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]

Ohodnocení	Rozhodně Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně Ne
Absolutní četnost	1	12	7	0
Relativní četnost	5%	60%	35%	0%

Otázka č. 2 Jste spokojeni s motivačním systémem uplatňovaným ve Vaší firmě?

Tab. č. 6 Spokojenost s motivačním systémem ve firmě [vlastní zpracování]

Motivační systém	Rozhodně Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně Ne
Absolutní četnost	0	9	9	2
Relativní četnost	0%	45%	45%	10%

Otázka č. 3 Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů hmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.) 1 - maximální spokojenost; 2 - velmi dobré; 3 - uspokojivé; 4 - neuspokojivé; 5 - maximální nespokojenost

Tab. č. 7 Vyhodnocení úrovně spokojenosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory hmotné motivace	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Základní mzda	1	1	15	3	0	3
	5%	5%	75%	15%	0%	
Prémie	1	3	12	3	1	3
	5%	15%	60%	15%	5%	
13. a 14. plat	0	8	10	1	1	2,75
	0%	40%	50%	5%	5%	
Příspěvek na stravu	10	4	6	0	0	1,8
	50%	20%	30%	0%	0%	
Prodej podnikových produktů (naturálií)	4	5	10	1	0	2,4
	20%	25%	50%	5%	0%	
Služební automobil	7	6	5	1	1	2,15
	35%	30%	25%	5%	5%	
Služební mobilní telefon	6	4	8	1	1	2,35
	30%	20%	40%	5%	5%	
Pracovní oděvy	11	7	2	0	0	1,55
	55%	35%	10%	0%	0%	

Otázka č. 4 U jednotlivých faktorů hmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti: 1 – maximálně důležité; 2 – velmi důležité; 3- uspokojivě důležité; 4 – neuspokojivě důležité; 5 – maximálně nedůležité

Tab. č. 8 Vyhodnocení úrovně důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory hmotné motivace	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Základní mzda	12	7	1	0	0	1,45
	60%	35%	5%	0%	0%	
Prémie	10	10	0	0	0	1,5
	50%	50%	0%	0%	0%	
Podíly na zisku	2	6	9	3	0	2,65
	10%	30%	45%	15%	0%	
13. a 14. plat	4	11	5	0	0	2,05
	20%	55%	25%	0%	0%	
Příspěvek na dopravu	2	5	8	4	1	2,85
	10%	25%	40%	20%	5%	
Příspěvek na stravu	7	10	3	0	0	1,8
	35%	50%	15%	0%	0%	
Příspěvek na sport a kulturu	0	2	8	2	8	3,8
	0%	10%	40%	10%	40%	
Příspěvek na vzdělání	0	8	6	4	2	3
	0%	40%	30%	20%	10%	
Prodej podnikových produktů (naturálií)	2	5	7	5	1	2,9
	10%	25%	35%	25%	5%	
Služební automobil	10	4	2	1	3	2,15
	50%	20%	10%	5%	15%	
Služební mobilní telefon	11	4	2	1	2	1,95
	55%	20%	10%	5%	10%	
Pracovní oděvy	8	4	2	2	4	2,5
	40%	20%	10%	10%	20%	

Otázka č. 5 Napište i jiné faktory hmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

Tab. č. 9 Jiné očekávané faktory hmotné motivace

[vlastní zpracování]

Jiné faktory	Placené volno	Neodpověděli
Absolutní četnost	1	19
Relativní četnost	5%	95%

Otázka č. 6 Napište faktory hmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyužíváte:

Tab. č. 10 Nevyužívané faktory

[vlastní zpracování]

Nevyužívané faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	20
Relativní četnost	100%

Otázka č. 7 Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů nehmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.) 1 - maximální spokojenost; 2 - velmi dobré; 3 - uspokojivé; 4 - neuspokojivé; 5 - maximální nespokojenost

Tab. č. 11 Vyhodnocení úrovně spokojenosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory nehmotné motivace	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Dobré pracovní podmínky a pomůcky	2	7	9	2	0	2,55
	10%	35%	45%	10%	0%	
Zvyšování kvalifikace	0	2	13	5	0	3,15
	0%	10%	65%	25%	0%	
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy	7	8	5	0	0	1,9
	35%	40%	25%	0%	0%	
Dostatečný pracovní oddech	2	10	8	0	0	2,3
	10%	50%	40%	0%	0%	
Pohyblivou pracovní dobu	4	9	5	1	1	2,3
	20%	45%	25%	5%	5%	
Kulturní a zdravé prostředí	1	11	5	2	1	2,55
	5%	55%	25%	10%	5%	
Kulturní stravovací podmínky	3	9	8	0	0	2,25
	15%	45%	40%	0%	0%	
Lékařskou péči	1	9	8	2	0	2,55
	5%	45%	40%	10%	0%	

Otázka č. 8 U jednotlivých faktorů nehmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti: 1 – maximálně důležité; 2 – velmi důležité; 3- uspokojivě důležité; 4 – neuspokojivě důležité; 5 – maximálně nedůležité

Tab. č. 12 Vyhodnocení úrovně důležitosti nehmotné motivace – LUKROM, spol. s. r. o. [vlastní zpracování]

Faktory nehmotné motivace	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Dobré pracovní podmínky a pomůcky	12	7	1	0	0	1,45
	60%	35%	5%	0%	0%	
Zvyšování kvalifikace	0	6	11	3	0	2,85
	0%	30%	55%	15%	0%	
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy	10	8	2	0	0	1,6
	50%	40%	10%	0%	0%	
Dostatečný pracovní oddech	9	8	3	0	0	1,7
	45%	40%	15%	0%	0%	
Pohyblivou pracovní dobu	4	9	6	0	1	2,25
	20%	45%	30%	0%	5%	
Kulturní a zdravé prostředí	9	10	1	0	0	1,6
	45%	50%	5%	0%	0%	
Kulturní stravovací podmínky	3	10	6	0	1	2,3
	15%	50%	30%	0%	5%	
Lékařskou péči	1	7	10	2	0	2,65
	5%	35%	50%	10%	0%	
Rekreační a relaxační zařízení	0	4	9	2	5	3,4
	0%	20%	45%	10%	25%	
Doplňkovou dovolenou	1	3	7	5	4	3,4
	5%	15%	35%	25%	20%	
Kulturní, sociální a sportovní firemní akce	0	4	7	4	5	3,5
	0%	20%	35%	20%	25%	

Otázka č. 9 Napište i jiné faktory nehmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

*Tab. č. 13 Jiné očekávané faktory
nehmotné motivace [vlastní zpra-
cování]*

Jiné faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	20
Relativní četnost	100%

Otázka č. 10 Napište faktory nehmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyžíváte:

*Tab. č. 14 Nevyužívané faktory
[vlastní zpracování]*

Nevyužívané faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	20
Relativní četnost	100%

PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍCH ÚDAJŮ O RESPONDENTECH – SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.

Tab. č. 15 Pohlaví [vlastní zpracování]

Pohlaví	Žena	Muž
Absolutní četnost	16	13
Relativní četnost	55,17%	44,83%

Tab. č. 16 Věk [vlastní zpracování]

Věk	18-26	27-39	40-56	57 a více
Absolutní četnost	1	21	7	0
Relativní četnost	3,45%	72,41%	24,14%	0%

Tab. č. 17 Vzdělání [vlastní zpracování]

Vzdělání	Základní vzdělání	Střední vzdělání s výučním listem	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vysokoškolské vzdělání
Absolutní četnost	3	13	13	0
Relativní četnost	10,34%	44,83%	44,83%	0%

Tab. č. 18 Délka trvání pracovního poměru [vlastní zpracování]

Délka trvání pracovního poměru	0-1 rok	2-4 roky	5-10 let	11 a více let
Absolutní četnost	0	4	21	4
Relativní četnost	0%	13,79%	72,42%	13,79%

PŘÍLOHA P VII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – SLOVÁCKÁ FRUTA A. S.

Otázka č. 1 Odpovídá výše ohodnocení ze strany firmy náročnosti Vaší profese?

Tab. č. 19 *Ohodnocení z hlediska náročnosti profese [vlastní zpracování]*

Ohodnocení	Rozhodně Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně Ne
Absolutní četnost	3	24	2	0
Relativní četnost	10,34%	82,76%	6,9%	0%

Otázka č. 2 Jste spokojeni s motivačním systémem uplatňovaným ve Vaší firmě?

Spokojenost s motivačním systémem ve firmě [vlastní zpracování]

Motivační systém	Rozhodně Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Rozhodně Ne
Absolutní četnost	4	21	4	0
Relativní četnost	13,79%	72,42%	13,79%	0%

Otázka č. 3 Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů hmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.) 0 – neposkytuje; 1 - maximální spokojenost; 2 - velmi dobré; 3 - uspokojivé; 4 - neuspokojivé; 5 - maximální nespokojenost

Tab. č. 20 Vyhodnocení úrovně spokojenosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory hmotné motivace	0	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Základní mzda	0	1	17	11	0	0	2,35
	0%	3,45%	58,62%	37,93%	0%	0%	
Prémie	0	0	8	20	1	0	2,76
	0%	0%	27,59%	68,96%	3,45%	0%	
Podíly na zisku	1	0	1	22	5	0	3,14
	3,45%	0%	3,45%	75,86%	17,24%	0%	
13. a 14. plat	6	0	2	16	5	0	3,13
	20,69%	0%	6,9%	55,17%	17,24%	0%	
Příspěvek na dopravu	2	0	1	19	7	0	3,22
	6,9%	0%	3,45%	65,51%	24,14%	0%	
Příspěvek na stravu	1	0	3	19	6	0	3,11
	3,45%	0%	10,35%	65,51%	20,69%	0%	
Příspěvek na sport a kulturu	0	0	4	17	8	0	3,14
	0%	0%	13,79%	58,62%	27,59%	0%	
Příspěvek na vzdělání	0	0	1	19	9	0	3,28
	0%	0%	3,45%	65,51%	31,04%	0%	
Prodej podnikových produktů (naturálií)	0	0	3	20	6	0	3,11
	0%	0%	10,35%	68,96%	20,69%	0%	
Služební automobil	28	0	0	1	0	0	3
	96,55%	0%	0%	3,45%	0%	0%	
Služební mobilní telefon	29	0	0	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Pracovní oděvy	0	4	19	6	0	0	2,07
	0%	13,79%	65,52%	20,69%	0%	0%	

Otázka č. 4 U jednotlivých faktorů hmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti: 0 – neodpověděl; 1 – maximálně důležité; 2 – velmi důležité; 3- uspokojivě důležité; 4 – neuspokojivě důležité; 5 – maximálně nedůležité

Tab. č. 21 Vyhodnocení úrovně důležitosti hmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory hmotné motivace	0	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Základní mzda	0	27	2	0	0	0	1,07
	0%	93,1%	6,9%	0%	0%	0%	
Prémie	0	24	5	0	0	0	1,17
	0%	82,76%	17,24%	0%	0%	0%	
Podíly na zisku	0	9	18	2	0	0	1,76
	0%	31,03%	62,07%	6,9%	0%	0%	
13. a 14. plat	4	8	15	2	0	0	1,76
	13,79%	27,59%	51,72%	6,9%	0%	0%	
Příspěvek na dopravu	0	0	20	9	0	0	2,31
	0%	0%	68,97%	31,03%	0%	0%	
Příspěvek na stravu	0	1	21	7	0	0	2,21
	0%	3,45%	72,41%	24,14%	0%	0%	
Příspěvek na sport a kulturu	0	0	16	12	1	0	2,48
	0%	0%	55,17%	41,38%	3,45%	0%	
Příspěvek na vzdělání	0	0	14	14	1	0	2,55
	0%	0%	48,28%	48,28%	3,44%	0%	
Prodej podnikových produktů (naturálií)	1	0	17	11	0	0	2,39
	3,45%	0%	58,62%	37,93%	0%	0%	
Služební automobil	29	0	0	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Služební mobilní telefon	29	0	0	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	
Pracovní oděvy	0	21	8	0	0	0	1,28
	0%	72,41%	27,59%	0%	0%	0%	

Otázka č. 5 Napište i jiné faktory hmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

*Tab. č. 22 Jiné očekávané faktory
hmotné motivace [vlastní zpracování]*

Jiné faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	29
Relativní četnost	100%

Otázka č. 6 Napište faktory hmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyužíváte:

Tab. č. 23 Nevyužívané faktory [vlastní zpracování]

Nevyužívané faktory	Bazén, divadlo	Večírky, zájezdy	Neodpověděli
Absolutní četnost	1	1	27
Relativní četnost	3,45%	3,45%	93,1%

Otázka č. 7 Určete úroveň Vašeho uspokojení u jednotlivých faktorů nehmotné motivace: (Pokud firma neposkytuje, nehodnoťte.) 0 – neposkytuje; 1 - maximální spokojenost; 2 - velmi dobré; 3 - uspokojivé; 4 - neuspokojivé; 5 - maximální nespokojenost

Tab. č. 24 Vyhodnocení úrovně spokojenosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory nehmotné motivace	0	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Dobré pracovní podmínky a pomůcky	0	2	14	13	0	0	2,38
	0%	6,9%	48,28%	44,82%	0%	0%	
Zvyšování kvalifikace	0	0	7	21	1	0	2,79
	0%	0%	24,14%	72,41%	3,45%	0%	
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy	0	1	10	18	0	0	2,59
	0%	3,45%	34,48%	62,07%	0%	0%	
Dostatečný pracovní oddech	0	0	4	17	8	0	3,14
	0%	0%	13,79%	58,62%	27,59%	0%	
Pohyblivou pracovní dobu	3	0	3	15	7	1	3,23
	10,34%	0%	10,34%	51,73%	24,14%	3,45%	
Kulturní a zdravé prostředí	0	1	10	14	4	0	2,73
	0%	3,45%	34,48%	48,28%	13,79%	0%	
Kulturní stravovací podmínky	0	0	12	15	2	0	2,66
	0%	0%	41,37%	51,73%	6,9%	0%	
Lékařskou péči	0	0	5	15	9	0	3,14
	0%	0%	17,24%	51,73%	31,03%	0%	
Rekreační a relaxační zařízení	0	0	3	15	11	0	3,28
	0%	0%	10,34%	51,73%	37,93%	0%	
Doplňkovou dovolenou	2	0	1	14	12	0	3,41
	6,9%	0%	3,45%	48,28%	41,37%	0%	
Kulturní, sociální a sportovní firemní akce	0	2	11	16	0	0	2,48
	0%	6,9%	37,93%	55,17%	0%	0%	

Otázka č. 8 U jednotlivých faktorů nehmotné motivace určete úroveň jejich důležitosti: 0 – neodpověděl; 1 – maximálně důležité; 2 – velmi důležité; 3- uspokojivě důležité; 4 – neuspokojivě důležité; 5 – maximálně nedůležité

Tab. č. 25 Vyhodnocení úrovně důležitosti nehmotné motivace [vlastní zpracování]

Faktory nehmotné motivace	0	1	2	3	4	5	Váž. arit. průměr
Dobré pracovní podmínky a pomůcky	0	28	1	0	0	0	1,04
	0%	96,55%	3,45%	0%	0%	0%	
Zvyšování kvalifikace	0	7	19	3	0	0	1,86
	0%	24,14%	65,51%	10,35%	0%	0%	
Bezkonfliktní komunikaci a dobré pracovní vztahy	0	26	3	0	0	0	1,11
	0%	89,65%	10,35%	0%	0%	0%	
Dostatečný pracovní oddech	0	3	15	11	0	0	2,28
	0%	10,35%	51,72%	37,93%	0%	0%	
Pohyblivou pracovní dobu	4	1	13	9	2	0	2,48
	13,79%	3,45%	44,83%	31,03%	6,9%	0%	
Kulturní a zdravé prostředí	0	16	13	0	0	0	1,45
	0%	55,17%	44,83%	0%	0%	0%	
Kulturní stravovací podmínky	0	14	15	0	0	0	1,52
	0%	48,28%	51,72%	0%	0%	0%	
Lékařskou péčí	0	0	20	9	0	0	2,31
	0%	0%	68,97%	31,03%	0%	0%	
Rekreační a relaxační zařízení	0	1	14	13	1	0	2,48
	0%	3,45%	48,28%	44,82%	3,45%	0%	
Doplňkovou dovolenou	0	1	16	12	0	0	2,38
	0%	3,45%	55,17%	41,38%	0%	0%	
Kulturní, sociální a sportovní firemní akce	0	6	17	6	0	0	2
	0%	20,69%	58,62%	20,69%	0%	0%	

Otázka č. 9 Napište i jiné faktory nehmotné motivace, které nebyly uvedeny výše, ale přesto byste je uvítali:

*Tab. č. 26 Jiné očekávané faktory
nehmotné motivace [vlastní zpra-
cování]*

Jiné faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	29
Relativní četnost	100%

Otázka č. 10 Napište faktory nehmotné motivace, které Vám firma poskytuje, ale Vy je nevyžíváte:

*Tab. č. 27 Nevyužívané faktory
[vlastní zpracování]*

Nevyužívané faktory	Neodpověděli
Absolutní četnost	29
Relativní četnost	100%