

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta provozně ekonomická
Obor Provoz a ekonomika

Katedra řízení



Teze diplomové práce

MOTIVACE PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ V ORGANIZACI

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.
Vypracovala: Bc. Veronika Bínová

V Praze 2003

©

1. Úvod a literární rešerše

Ve své diplomové práci se zabývám otázkou motivace pracovního chování v organizaci. První část je věnována teoretické rovině problému motivace a stimulace pracovníků. Druhá část je zaměřena na analýzu motivačního programu v akciové společnosti MERO ČR, která sídlí v Kralupech nad Vltavou.

Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí *specifické vnitřní hybné síly*, které *člověka určitým směrem orientují*, které ho *v daném směru aktivizují* a které *vzbuzenou aktivitu udržují*. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání (Provazník, Komárková, 1996).

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentívů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Jinými slovy motiv je vlastně vnitřní pohnutkou jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, jejímž cílem je určitý motiv u člověka podnítit nebo utlumit. Aby byla uskutečněna žádaná situace, to znamená, aby stimul podnítil vnitřní pohnutku, musí být mezi tímto stimulem a aktuálním motivačním profilem člověka soulad (Bedrnová, Nový, 1994).

Pokud se snažíme zvyšovat pracovní ochotu lidí, je nutné využívat efektivních stimulačních činitelů. *Obecně je možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot* (Bedrnová, Nový, 1994).

2. Cíl a metodika práce

Cílem mé práce je identifikovat motivační faktory, jejichž působení v daném podniku považuji za klíčové, zjistit, jak jsou tyto faktory vnímány samotnými pracovníky, a konečně v závěru práce navrhnout vlastní řešení a změny v oblasti motivace zaměstnanců.

K získávání potřebných informací jsem využila několik technik. Jednalo se o *nestandardizované rozhovory* s pracovníky personálního oddělení, *dotazník* určený zaměstnancům firmy a rovněž *analýzu dokumentů*, které mi byly poskytnuty.

Ke zpracování dat jsem využila *programu SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*. Jedná se o speciální statistický software pro sociální vědy.

Mezi zaměstnance MERO ČR bylo rozdáno 100 dotazovacích nástrojů. Zpět se vrátilo pouze 30 kompletně vyplněných dotazníků. Protože tento vzorek není možné pro jeho velikost považovat za reprezentativní, uvedené výsledky nelze zobecňovat na celý podnik. Můžeme ale usuzovat na určité trendy v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců tohoto podniku.

3. Výsledky práce a návrhy

Na základě analýzy motivačního programu a s využitím výsledků získaných v rámci dotazníkového šetření, uvádím ***nejdůležitější trendy v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců akciové společnosti MERO ČR.***

Podnik poskytuje svým zaměstnancům velmi ***kvalitní motivační program a využívá široké škály hmotných i nehmotných prostředků stimulace, které jsou v souladu s hodnotami pracovníků.*** Propracovaný ***systém formálního hodnocení*** zajišťuje pracovníkům objektivní zpětnou vazbu. Zaměstnanci podniku jsou ***nejsilněji stimulováni výší mzdy, pracovními podmínkami, pochvalou a uznáním a možnostmi zvyšovat specializované znalosti*** v rámci zaměstnání. Zájmem podniku by proto mělo být silně působit na pracovníky v těchto oblastech. V mnoha směrech se toto úsilí setkává s úspěchem. ***Systém odměňování a vzdělávání*** v podniku je zaměstnanci jednoznačně pozitivně hodnocen, ***pracovní zázemí i pracovní vybavení*** je velmi kvalitní. Dosahované výsledky a perspektivita podniku znamenají pro mnoho zaměstnanců posílení ***víry v budoucnost organizace a jistotu pracovní pozice.*** Předmětem spokojenosti pracovníků je i řada nadstandardních sociálních výhod, které jsou podnikem poskytovány.

Nedostatky motivačního programu, které vyplývají z výsledků dotazníkového šetření, úzce souvisejí především s oblastí ***neformálního hodnocení zaměstnanců a přístupem vedoucích pracovníků k podřízeným.*** Nedostatečné neformální hodnocení přitom může negativně působit na motivaci zaměstnanců, jelikož právě pochvala a uznání ze strany vedoucího patří mezi nejdůležitější pracovní hodnoty. ***Přístup***

vedoucích pracovníků k podřízeným je zaměstnanci hodnocen jako *značně pasivní*. Pasivita se projevuje nejen v oblasti neformálního hodnocení, ale i v *iniciativě vedoucích při předávání znalostí podřízeným* a v jejich *zájmu o stanoviska a názory řadových zaměstnanců*. Jelikož přístup vedoucích pracovníků k podřízeným je především odrazem jejich osobnostních charakteristik a preferovaného stylu řízení, zůstává tato oblast velmi těžko kontrolovatelnou a postižitelnou běžnými formálními systémy, které dosahují v podniku velmi dobré úrovně.

Aby mohly být v budoucnu zmíněné nedostatky odstraněny, doporučuji v případě zájmu podniku důkladněji prozkoumat právě oblast neformálních vztahů mezi vedoucími a zaměstnanci v akciové společnosti MERO ČR. Pokud by se tyto předpoklady, vyplývající z výsledků dotazníkového šetření, skutečně potvrdily, vedení podniku by se mělo zaměřit na docílení změny v přístupu vedoucích pracovníků v rámci intenzivnějších školení v oblasti psychologie, sociální komunikace či vedení lidí.

VÝBĚR Z POUŽITÉ LITERATURY

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994.

PROVAZNÍK V. – KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996.