

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE



## PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Teze k diplomové práci na téma:

## FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VÝKONNOST A PRACOVNÍ ZAUJETÍ ZAMĚSTNANCŮ

Autor:  
Vedoucí diplomové práce:

Marta Nguyenová  
ing. Bohumila Lhotská

Proces motivace je velmi složitý, neboť různí jedinci mají rozdílné potřeby, touhy, přání, postoje, znalosti a dovednosti. Organizace nemohou vytvářet určitý motivační program bez znalostí potřeb svých zaměstnanců. Vedoucí pracovníci musí být schopni pochopit složitost a individualitu každého jedince a umožnit tak pracovníkům uspokojovat své potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům.

Cílem mé diplomové práce je zjištění, které motivační faktory a v jaké míře ovlivňují výkonnost a pracovní zaujetí zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě zjištěných výsledků navrhnout další možnosti podporující zvýšení jejich pracovní aktivity. Projektová studie je zpracována pro chemický podnik Spolana a.s. Neratovice.

Akciová společnost Spolana patří mezi největší chemické společnosti v rámci českého průmyslu. Sídlem společnosti jsou Neratovice, město leží 25 km severně od Prahy. Spolana a.s. vznikla 1. května 1992 transformací ze státního podniku se základním jměním 4,329 mld Kč.

Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej chemických produktů, zejména:

- výrobky na bázi etylénu (polyvinylchlorid - PVC, lineární alfa olefiny - LAO)
- výroba suroviny pro polyamidová vlákna a konstrukční plasty (kaprolaktam)
- výroba anorganických produktů (hydroxid sodný, chlór, kyselina chlorovodíková, kyselina sírová, síran sodný, síran amonný).

Analýza faktorů ovlivňujících výkonnost a pracovní zaujetí zaměstnanců ve vybraném podniku byla provedena na základě informací získaných od zaměstnanců dotazníkovou metodou v kombinaci s vlastním pozorováním a rozhovory se zaměstnanci. Pro analýzu uvedených faktorů byla vybrána poměrně stejnorodá skupina pracovníků dělnických profesí. Osloveno bylo 370 zaměstnanců všech věkových kategorií, zastoupeni byly muži i ženy. Ke zpracování se vrátilo 226 dotazníků, což představuje návratnost 61 procent. Dotazník obsahuje celkem 46 otázek s následující pětibodovou odpovědní škálou.

|   |                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------|
| 1 | ne, nesouhlasí (vůbec nevystihuje, zcela nesouhlasí)         |
| 2 | spíše ne (spíše nevystihuje, spíše nesouhlasí)               |
| 3 | ani tak ani jinak (vystihuje částečně, částečně nevystihuje) |
| 4 | spíše ano (spíše souhlasí, spíše vystihuje)                  |
| 5 | ano, zcela souhlasí (zcela vystihuje)                        |

Z analýzy dotazníkového šetření jednotlivých motivačních faktorů, jejichž přehled uvádí následující tabulka, vyplynuly oblasti „spíše problémové“ a oblasti „k zamyšlení.“ Za problémovou oblast je považována taková, kde součet procentních hodnot odpovědí „1“ a „2“ dosáhl alespoň 50ti procent. Za oblast k zamyšlení je zvolena taková oblast, kde součet procentních hodnot odpovědí „1“ a „2“ dosáhl alespoň 25ti procent.

| Oblast motivace                | Součet odpovědí „1“ a „2“ (%) |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Pracovní výkon                 | 3,0                           |
| Charakter práce                | 18,5                          |
| Odpovědnost                    | <b>28,1</b>                   |
| Pracovní postup, seberealizace | <b>25,1</b>                   |
| Pracovní podmínky              | 20,9                          |
| Vztahy k nadřízeným            | 12,8                          |
| Vztahy ke kolegům              | 13,4                          |
| Organizace práce               | <b>28,3</b>                   |
| Komunikace, informovanost      | <b>40,4</b>                   |
| Vztah k podniku                | <b>64,3</b>                   |
| Hodnocení                      | 19,3                          |
| Výdělek, zaměstnanecké výhody  | <b>52,8</b>                   |

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že **nejproblémovějšími oblastmi** se jeví vztah zaměstnanců k podniku (64,3%), následuje výdělek a zaměstnanecké výhody (52,8%).

Jako **oblasti nutné k zamyšlení** vyplynuly tyto oblasti motivace:

- komunikace a informovanost (40,4%)
- organizace práce (28,3%)

- odpovědnost (28,1%)
- pracovní postup, seberealizace (25,1%).

Jako nejzávažnější problém se ukázal vztah zaměstnanců k podniku, v němž pracují. Tento negativní postoj se projevuje v důsledku přetrvávajících problémů v podniku, který prochází již několik let restrukturalizací a v současné době se nachází v nezáviděníhodné situaci boje o přežití. Vzhledem k reputaci podniku, jakou má nyní na veřejnosti, se nelze divit, že zaměstnanci se k podniku veřejně nehlásí. Řešení je možné v dlouhodobějším horizontu a je úkolem především managementu. Zejména by se měl stabilizovat počet pracovníků. Zaměstnanci musí získat jistotu, že podnik s nimi počítá i do budoucna. Podnik by měl ocenit jejich pracovní výkony odpovídající výší mzdy, popřípadě v rámci možností rozšířit počet zaměstnaneckých výhod, neboť právě výše mzdy a zaměstnanecké výhody se ukázaly jako druhý závažný problém. Jak totiž z dotazníkového šetření a z četných rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, výše mzdy jsou společně s jistotou zaměstnaneckých výhod pro sledovanou skupinu pracovníků nejdůležitější a podílejí se na utváření pozitivní vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Je rovněž nezbytné, aby právě vedoucí pracovníci podněcovali v maximální míře zájmy svých podřízených spolupracovníků, vysvětlovali jim důležitost jejich práce z hlediska přínosu pro podnik, poskytovali jim pravidelně a v dostatečné míře informace o celé problematice podniku, umožnili jim podílet se na vytváření cílů a poskytovali jim větší zodpovědnost při plnění pracovních úkolů. Vedoucí pracovníci by také neměli opomíjet osobně pochválit pracovníka za dobře vykonanou práci, neboť každého jedince určitě vždy potěší a může pozitivně motivovat i ocenění jeho práce jinou formou než finanční.

Jako příležitost pro podnik vidím hledání možnosti orientace na nový výrobek nebo výrobky. Tím by se podpořila motivace pracovníků, kteří by viděli nové tendence rozvoje podniku, nové cíle, na kterých by se vlastními silami podíleli a postoj k podniku, který z šetření vyplynul jako nejpodstatnější problém, by se mohl postupně měnit v přístup pozitivní.

