

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA



TEZE K DIPLOMOVÉ PRÁCI:

**ANALÝZA DEMOTIVAČNÍCH FAKTORŮ VE SLEDOVANÉM
PODNIKU**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Bohumila Lhotská

Vypracovala:
Petra Petráková roz. Gajdulová

1. ÚVOD

Každý podnik je živý organismus, který je tvořen především svými zaměstnanci. Bez lidí by firmy mohly jenom ztěžít fungovat a prosperovat. K tomu je potřeba, aby tento záměr sdíleli také jeho zaměstnanci, kteří ho pomáhají dosahovat. Ztotožnění s podnikovou vizí budou jenom spokojení zaměstnanci, proto je jejich zaujetí pro práci je velice důležité.

Aby zaměstnanci pracovali co nejlépe a zvyšovali svůj výkon, je třeba zajistit neustálou motivaci. Termín motivace je spojen s osobností člověka, jeho potřebami a chováním. Umět správně motivovat zaměstnance je veliké umění. Vedoucí pracovník musí umět vzbudit elán a chuť pustit se do práce. Je třeba mít znalosti z psychologie, sociologie, managementu atd. Rovněž nelze opomenout komunikaci mezi vedením a zaměstnanci.

Jestliže se již zabýváme motivací, je nutné podívat se na skutečnost také z druhé strany. Tou druhou stranou je demotivace, demotivační faktory. Tento problém je důležité řešit v každém podniku individuálně. Domnívám se, že provedení analýzy demotivačních faktorů může být každému podniku jedině ku prospěchu.

2. CÍL PRÁCE

Cílem této práce je zpracování analýzy demotivačních faktorů. Základem práce je rozbor úrovně motivace jednotlivých zaměstnanců Delta Frozen Products, a.s.. Výsledkem práce jsou je identifikace základních problémů a nedostatků v pracovních postupech, v chování organizace a v neposlední řadě v komunikaci a sociálních vztazích. Výsledná doporučení je možné použít pro eliminaci nepříznivých faktorů, které na zaměstnance působí.

3. METODY ZPRACOVÁNÍ

Z nabízejících se metod jsem vybrala **metodu dotazníkového šetření**, kterou jsem kombinovala s **metodou vlastního pozorování**. Jako dotazovací nástroj jsem použila dotazník, který jsem sestavila na základě myšlenkové mapy, která zobrazuje oblast vnitřní (intrinsické) a vnější (extrinsické) motivace.

Vypracování samotného dotazníku předcházelo sestavení přirozeného systému a v neposlední řadě sestavení souboru pracovních hypotéz. Po sestavení dotazníku byla provedena pilotáž, někdy též nazývaná pilotní studie. Poté byl dotazník distribuován ve firmě Delta Frozen Products, a.s.

Následovala kvantitativní analýza dat, tzn. kódování dat a konečná interpretace výsledků. Získané výsledky jsem poté porovnávala s vlastními postřehy a poznatky.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

4.1. Identifikace problémových oblastí

Je možné shrnout, že mezi dělníky mírně převládají pocity neuspokojení. Dělníci považují více faktorů za demotivující než naopak. Mezi faktory, které je motivují převládá oblast vnitřní motivace, u demotivujících faktorů je to s mírnou převahou oblast motivace vnější. Pokud se dělníkům nějaký faktor jeví jako motivující, velká většina respondentů nevybírám extrémní hodnoty, ale hodnoty blízké se středu. V případě jejich chápání demotivujících faktorů je tomu naopak. Následuje že sestupné seřazení jednotlivých demotivátorů:

- 1) **kompetence**
- 2) **délka pracovní doby**
- 3) **úroveň společného stravování**
- 4) **kariéra**
- 5) **seberealizace**
- 6) **monotónnost/rozmanitost práce**
- 7) **úroveň vybavení pracoviště**
- 8) **postup**
- 9) **směnný provoz**
- 10) **rozhodování**
- 11) **vzdělávání pro zaměstnání**
- 12) **odpovědnost**
- 13) **hodnocení vedení**
- 14) **hodnocení ze strany rodiny, přátel a známých**
- 15) **způsob dopravy do zaměstnání**

Nyní je dobré shrnout zanalyzované informace týkající se úrovně motivace jednotlivých nedělníků. U nedělnických profesí převládá spokojenost hlavně v oblasti vnitřní motivace. Je zajímavé, že tito pracovníci se výrazně kloní k extrémně kladnému hodnocení faktorů motivace a to zejména těch, které se řadí do oblasti motivace vnitřní. Respondenti ze skupiny nedělníků celkem neoznačily žádný z faktorů jako středně demotivující nebo velmi demotivující.

Jako demotivující byly zaměstnanci z řad nedělníků označeny pouze dva faktory. Jsou to :

- 1) **zaměstnanecké výhody**
- 2) **kariéra**

4.2. Navrhovaný způsob eliminace demotivace v podniku

V této části se budu zabývat návrhy možných řešení. Ta by měla vést k odstranění nebo alespoň zmenšení vlivů demotivačních faktorů na zaměstnance.

Dělníci:

- kompetence a podíl na rozhodování

Docílit snížení demotivačního působení těchto faktorů na dělníky nebude vůbec jednoduché. Tato skutečnost vyplývá z charakteru práce a typu výroby. Výroba musí být dopředu plánována a řízena. Částečně by bylo možné negativní vliv snížit tím, že by se každému pracovníkovi začaly dávat úkoly takovým způsobem, aby se mohl alespoň částečně podílet na rozhodování o prováděné činnosti.

- kariéra a postup

Tyto faktory opět významně demotivačně působí. Mírnění tohoto vlivu by mohlo být dosaženo zařazením určitých vytipovaných pracovníků do programu vzdělávání ve firmě. Toto zařazení by bylo podmíněno dalším vzděláváním. Poté by měl pracovník možnost získat lepší pracovní zařazení. Tato možnost je limitována hierarchickou strukturou.

- seberealizace

V tomto případě lze doporučit rozšíření činností, kterými se dělník během pracovní doby zabývá. Umožnit pracovníkům v rámci možností rotovat po všech oblastech výroby. Tato opatření by patrně nebyla pro každého. Ten kdo by chtěl pokračovat stávajícím způsobem, mělo by mu to být umožněno.

- vzdělávání pro zaměstnání

Pracovníci na dělnických pozicích doposud neměli možnost vzdělávat se prostřednictvím kurzů organizovaných podnikem (na rozdíl od nedělníků). Velká většina by pravděpodobně tyto kurzy nenavštěvovala, ale měla by tu být ta možnost. Myslím, že vedení s tímto návrhem nebude souhlasit, protože další vzdělávání není přímo potřeba pro práci ve výrobě.

- odpovědnost

Jednotlivým pracovníkům by měla být přidělena činnost, za kterou budou odpovědní. Při výkonu práce zaměstnanci měly být ubezpečováni, jak je jejich činnost pro podnik významná.

- monotónnost/rozmanitost práce

Pro snížení monotónnosti práce by bylo vhodné stejně jako v případě seberealizace rozšiřovat šíři vykonávaných činností a umožnit pracovníkům rotovat po pracovních místech. Tento způsob by mohl pomoci snížit negativní působení tohoto faktoru.

- hodnocení vedení

V tomto případě se nejedná o hmotné stimuly. Je zapotřebí, aby hodnocení ze strany vedení bylo poněkud pozitivnější. Nadřazení sice zaměstnance povzbuzují, ale je v naší národní povaze spíše vyjadřovat nesouhlas a kritiku než spokojenost a chválu.

- hodnocení ze strany rodiny, přátel a známých

Není možné ze strany vedení přímou cestou hodnocení ze strany rodiny. Jako možný způsob řešení se zdá být pořádání rodinných akcí.

- délka pracovní doby

S tímto demotivujícím faktorem není možné mnoho udělat. Flexibilní pracovní doba není možná vzhledem k propojenosti pracovní pozice s technikou, která musí být rovnoměrně využívána.

- úroveň společného stravování

Tento demotivační faktor by měl být v druhé polovině roku 2004 odstraněn, protože bude zprovozněna nová jídelna, která uspokojí požadavky zaměstnanců.

- úroveň vybavení pracoviště

V tomto případě je dobré zajistit vhodné pracovní a ochranné pomůcky v dostatečném množství a kvalitě. Zpříjemněním práce by bylo přistavení například nápojových automatů v blízkosti výrobních hal.

- směnný provoz

Práce na směny je v důsledku nonstop provozu nutná. Pracovníci by však měli mít možnost volby, tzn. Moci mluvit do rozpisu služeb. Dostatečný časový předstih by byl samozřejmostí.

- způsob dopravy do zaměstnání

Způsob dopravy do zaměstnání je poněkud problematický. Do podniku je možné se dostat městskou hromadnou dopravou. Dopravní obslužnost však není dostatečná. Možným řešením by mohlo být zavedení podnikového autobusu. Zaměstnavatel by mohl přispívat na dopravu.

Nedělníci:

- kariéra

Možnost budování kariéry je u těch pracovníků pravděpodobnější než u dělníků. Protože to není příliš možné v rámci podniku, bylo by nejlepší využít příslušnosti ke skupině Delta a umožnit jednotlivcům postup v rámci skupiny. Rovněž by nebylo na špatné řešení posílat zaměstnance na pracovní stáže v rámci skupiny.

- zaměstnanecké výhody

V tomto případě je například možné zavést systém benefitů, mezi kterými by si jednotlivci mohli vybrat. Mohly by to například být příspěvky na dovolenou, sport, vitamíny, masáže atd.

5. ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabývala analýzou demotivačních faktorů, které působí na zaměstnance Delta Frozen Products, a.s. Práci jsem vypracovala pomocí dotazníkového šetření a vlastního pozorování. Vybrala jsem dvě skupiny pracovníků, dělníky a nedělníky.

Jako výrazně demotivující faktory pro skupinu zaměstnanců celkem je možno nazvat kompetence, postup a délku pracovní doby. Mezi demotivujícími faktory je oblast vnitřní a vnější motivace zastoupena téměř rovnoměrně. Z celkového počtu faktorů vnitřní a vnější motivace, bylo dělníky charakterizováno jako demotivující celkem 15 faktorů. Je možné shrnout, že mezi dělníky mírně převládají pocity neuspokojení. Dělníci považují více faktorů za demotivující než naopak. Mezi faktory, které je motivují převládá oblast vnitřní motivace, u demotivujících faktorů je to s mírnou převahou oblast motivace vnější. Pokud se dělníkům nějaký faktor jeví jako motivující, ve velká většina respondentů nevybírá extrémní hodnoty, ale hodnoty blízké středu. V případě jejich chápání demotivujících faktorů je tomu naopak. Nakonec je dobré shrnout zanalyzované informace týkající se úrovně motivace jednotlivých nedělníků. Je zajímavé, že tito pracovníci se výrazně kloní k extrémně kladnému hodnocení faktorů motivace a to zejména těch, které se řadí do oblasti motivace vnitřní. Nevýrazné je zastoupení faktorů, které spíše motivují a spíše nemotivují. Respondenti ze skupiny nedělníků celkem neoznačily žádný z faktorů jako středně demotivující nebo velmi demotivující. Jako demotivující byly zaměstnanci z řad nedělníků označeny pouze dva faktory, a to zaměstnanecké výhody a kariéra.

Výsledky zkoumání některé moje předpoklady potvrdily a jiné vyvrátily. Závěry z vlastního pozorování se téměř shodují s vyhodnocením dotazníkového šetření. Z odpovědí respondentů navíc vyplynuly některé negativní vlivy, které nebyly z pozorování patrné.

Celkově mohu říci, že samotné zkoumání bylo pro mě přínosem. Získala jsem řadu cenných zkušeností. Analýza by měla být rovněž použita firmou Delta Frozen Product, a.s. při přípravě motivačního plánu.

V práci by bylo možné pokračovat i dále. A to opakováním dotazníkového šetření v průběhu několika příštích let. Porovnáním získaných výstupů, by se dalo posoudit, jestli došlo ke změnám v oblasti motivace.