



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Bakalářská práce

Interpersonální vliv v pracovním procesu

Vypracoval: Jiří Staněk

Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří STANĚK
Osobní číslo: E12075
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Interpersonální vliv v pracovním procesu
Zadávající katedra: Katedra práva

Zásady pro vypracování:

Cílem práce bude porovnání zaměstnanců z hlediska jejich motivačních profilů a využití vhodných stimulačních prostředků.

V úvodu se autor práce zorientuje teoreticky.

V hlavní části práce provede kvalitativně kvantitativní výzkum autorem vybrané organizace.

V závěru práce stanoví vhodná doporučení pro danou organizaci.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

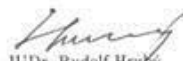
NOVÝ, I. a E. BEDRNOVÁ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998 a další vydání, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 342 s. ISBN 80 85839-09-1.
NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
PRUŠA, J. *Ovlivňování lidí v řídicím procesu*. Praha: Svoboda, 1991.
SCHEIN, E. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **3. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Střelná L.S. 13 011
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrabý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10. 4. 2015

.....

Jiří Staněk

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti ČEVAK a.s., ve které mi bylo umožněno provádět výzkum, zvláště pak některým zaměstnancům za jejich ochotu při poskytování informací.

Obsah

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Motivace	5
2.1.1	Definice motivace	5
2.1.2	Základní pojmy v motivaci	6
2.1.3	Zdroje motivace	7
2.2	Pracovní motivace.....	11
2.2.1	Typy pracovní motivace.....	12
2.3	Teorie motivace pracovního jednání.....	13
2.3.1	Vybrané teorie zaměřené na obsah	13
2.3.2	Vybrané teorie zaměřené na proces	16
2.4	Spokojenost pracovníků.....	18
2.4.1	Možnosti zkoumání spokojenosti zaměstnanců	18
2.5	Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace.....	20
2.5.1	Odměňování jako stimulační prostředek.....	21
2.6	Motivační profil	23
2.7	Motivační program	25
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Metodika práce	27
4	VLASTNÍ PRÁCE	30
4.1	Základní údaje o společnosti.....	30
4.1.1	Historie společnosti.....	31
4.1.2	Personální oblast	33
4.2	Motivační program společnosti ČEVAK a.s.	35
4.3	Analýza výsledků dotazníkového šetření	40

5	DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	48
6	ZÁVĚR.....	52
I.	Summary.....	54
II.	Seznam použitých zdrojů	55
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších faktorů, který nelze přehlížet při řízení kteréhokoli typu podniku, aby mohlo být zaručeno dosažení cílů tím nejefektivnějším způsobem. Jedním z nejspolehlivějších způsobů, jak dosáhnout vyšších zisků, je stimulace zaměstnanců. V nejlepší zájmu každého zaměstnavatele je, aby se zájmy podniku sladily se zájmy zaměstnanců.

Vytvoření silného motivačního programu v podniku je velmi efektivní způsob, jak zvýšit zisk i produkci podniku. Ačkoli je pro pracovníky nejvýznamnějším motivačním faktorem mzda, ta v dnešní době sama o sobě k získání a udržení schopných zaměstnanců nestačí. Tím dojde ke vzniku požadavku na vytvoření propracovaného a kvalitního systému zaměstnaneckých výhod. Motivačnímu programu je bezesporu velmi důležité z hlediska budoucího vývoje podniku věnovat značnou pozornost a vyvíjet při jeho vytváření značné úsilí. Motivační program ovšem značně znekalitňuje, že ačkoli je na benefity kladen velký důraz (ze strany zaměstnanců), není věnována komplexnosti celé problematiky dostatečná pozornost.

Celá bakalářská práce je rozdělena do dvou segmentů, které se prolínají, doplňují a úzce na sebe navazují. Teoretická část práce v první řadě čtenáře seznamuje s motivací. V práci jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou pro pochopení motivace nezbytné. Motivace je zde za pomoci odborné literatury rozváděna do větších detailů, proto se čtenář může dozvědět o zdrojích a typech motivace. Dále také jaké jsou motivační profily zaměstnanců a jaké jsou teorie motivace pracovního jednání. V druhé řadě je v práci pojednáno o stimulaci a odměňování zaměstnanců a také o spokojenosti zaměstnanců a možnostech zkoumání jejich spokojenosti. Nakonec je v teoretické části práce podrobně popsán motivační systém podniku, který se významnou měrou dotýká i praktické části práce.

Stěžejní část bakalářské práce pak tedy tvoří část praktická. V této části jsou uvedeny informace a data získané od společnosti ČEVAK a.s. Konkrétně pak je zde charakterizována společnost a ve stručnosti popsána její historie. Poměrná část práce je zde věnována i motivačnímu programu ve společnosti. Výzkumná část je zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s prací a s motivačním programem. Zaměstnanci se zde vyjadřují i k benefitům, které jim jsou společností poskytovány a zároveň je i hodnotí.

Tyto cíle jsou zodpovězeny pomocí dotazníku, který je celý k nahlédnutí v přílohách práce. V návaznosti na získané informace byly zpracovány a vyhodnoceny výsledky, ke kterým bylo během výzkumného šetření dospěno. Na základě těchto výsledků jsou vyslovena doporučení, která by měla vést ke značnému zefektivnění motivačního programu zkoumané společnosti a také k větší spokojenosti zaměstnanců.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Původem slova motivace je latinské „movere“ – hýbati, pohybovati. Je chápáno jako obecné označení pro všechny vnitřní podněty, vedoucí k určité činnosti a určitému jednání.

Motivování je ve skutečnosti velice jednoduché. U motivování je důležité, jak se zachází s jednotlivci a také jak se zachází se vztahem k tomu, co vykonávají. (Keenanová, 1995)

2.1.1 Definice motivace

V současné literatuře se můžeme setkat s velkým množstvím definic motivace. Obecně ale platí, že motivace je určitá aktivita vynaložená za účelem dosažení určitého cíle.

Zde je popsáno vnímání motivace různými autory:

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání a prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), 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.¹

Podle Armstronga (1999) dochází k motivaci tehdy, když jsou lidé (pracovníci) v očekávání, že určitá činnost povede pravděpodobně k dosažení určitého cíle a následkem toho i k dosažení určité odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby. Dále Armstrong tvrdí, že lidé, kteří mají jasně definované cíle, jsou zároveň dobře motivovaní, jelikož podnikají kroky, u kterých předpokládají, že povedou k dosažení cílů.

Nakonečný (1996) vnímá motivaci jako vyjádření psychologické příčiny jednání každého člověka. Motiv nám vysvětluje, proč jednatel jedná tak, jak jedná. To zároveň souvisí i se sklonem dosažení stanoveného cíle.

¹ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1998. Str. 32-33

Homola (1972) pojímá motivaci jako pohnutky vedoucí k chování jednotlivce nikoli k jeho prožívání. Prožíváním označil pouze subjektivní záležitost. Naopak chování definuje jako formu projevů v různých situacích a činnostech.

Motivace vyjadřuje hybnou sílu psychického charakteru, která uvádí do pohybu činnosti a chování jednotlivců. (Výrost & Slaměnik, 2008)

2.1.2 Základní pojmy v motivaci

V motivaci vystupují dva základní pojmy: **motiv** a **stimul**. **Motivem** se rozumí vše, co představuje určitou vnitřní psychickou sílu. Je možno ho chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého jednání nebo chování člověka, individualizuje jeho prožívání a dává psychologický smysl jeho činnosti.

S pojmem motiv je úzce provázán pojem **cíl**. Určitým obecným cílem každého motivu se stává dosažení jakéhosi finálního psychického stavu – nasycení; to mívá zpravidla podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosáhnutí cíle motivu. Motiv přitom působí tak dlouho, dokud se nedosáhne jeho cíle a dokud člověk nedosáhne očekávaného uspokojení. Ovšem aby to nebylo tak jednoduché, je zde několik skutečností, které činí problematiku motivace podstatně komplikovanější a složitější, než by se mohlo na první pohled zdát. V psychice člověka nepůsobí v určitý okamžik pouze jeden, ale hned několik souborů motivů. Tyto motivy mohou mít shodný, ale i naprosto odlišný směr. Logicky tedy následuje otázka, jakým směrem se bude činnost člověka ubírat?

Na tuto otázku nelze zcela jasně a jednoznačně odpovědět. Obecně je však známo, že motivy, které jsou orientovány stejným či podobným směrem, se navzájem posilují a díky tomu dochází k podpoře vzniku motivované činnosti. Pokud se ovšem jedná o motivy protikladné, může docházet k oslabení motivované činnosti nebo dokonce k jejímu znemožnění. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

Stimul představuje jakýkoli podnět, který dokáže vyvolat určitou změnu v motivaci jednotlivce. Tyto změny bývají někdy rozlišovány na tzv. **impulsy**. Jedná se o endogenní (vnitřní) intrapsychické podněty, které signalizují určitou změnu v těle či mysli jedince. Dále pak incentive představují exogenní (vnější) podněty, které se vztahují naučeně či vrozeně k impulsům. Jsou to tedy podněty, které aktivují určitý motiv. (Nakonečný, 1992)

Mezi **impulsy** tedy řadíme stavy těla jako např. bolest zubu (vyvolání motivu návštěvy zubního lékaře) nebo tělesnou únavu (vyvolá motiv odpočinku). Dále zde můžeme řadit určité stavy mysli (např. nervozita před zkouškou – možnost vyvolání motivu zkoušce se vyhnout). (Bedrnová & Nový, 1998)

2.1.3 Zdroje motivace

Pro správné porozumění problematice motivace lidského chování je předpokladem pochopení „kde se motivace bere“, z čeho vzniká a co zapřičiňuje, že člověk něco chce a něco naopak odmítá.

Provazník s Komárkovou (1998) označují jako zdroje motivace ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tzn. skutečnosti, zakládající dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které značným způsobem ovlivňují stálost (přetrvání) těchto tendencí.

Bedrnová a Nový (1998) do základních zdrojů motivace řadí:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály představují základní zdroje motivace lidské činnosti. Tyto zdroje jsou základní determinantou skutečnosti, že člověk o něco usiluje, po něčem touží, něco odmítá a k něčemu směřuje.

Je podstatné, abychom zjistili konkrétní povahu zdrojů motivace určitého jedince a na základě toho pochopili jeho chování, prožívání a jednání. Zjištěním těchto skutečností dosáhneme efektivnějšího ovlivňování veškeré jeho činnosti a tím tedy i efektivnějšího stimulování. (Provazník & Komárková, 1998)

Potřeby

V současné literatuře je **potřeba** obecně popisována jako určitý (biologický) nedostatek organismu.

Deiblová (2005) chápe potřebu jako určitý stav nedostatku jedince, přičemž jeho dlouhodobá absence dokáže vést k vážnému poškození či dokonce ke smrti organismu.

Potřebu lze také chápat jako člověkem prožívaný, často ne zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného člověka významné, důležité.

Potřeba se projevuje jako určitý nelibě pociťovaný stav napětí, který zapříčiní vyvolání tendencí, které by měly vést k odstranění tohoto napětí. Potřeba tedy často vede k činnosti, která by měla příslušný nedostatek odstranit či naplnit příslušnou potřebu. Ovšem základním předpokladem je, že jedinec nalezne cíl, který povede k uspokojení dané potřeby. (Bedrnová & Nový, 1998)

Při vzniku potřeby dochází ke zvýšení její intenzity. Po uspokojení jedné potřeby dojde k její saturaci (nasyčení) a vzniku další (nové) potřeby. Jedná se tedy o stále se opakující proces. Zmíněný proces můžeme pozorovat na následujícím schématu. (Provazník & Komárková, 1998)

Obrázek 1 Průběh potřeby



Zdroj: Provazník & Komárková, 1998

Provazník a Komárková (1998) člení potřeby na:

- **primární (biologické, fyziologické)** – zahrnují činnosti a funkce lidského těla jakožto biologického organismu (řadí se sem potřeba vzduchu, tekutin, potravy apod.),
- **sekundární (sociální, společenské)** – souvisí s člověkem jako s tvorem sociálním (patří sem potřeba seberealizace, lásky, dominance apod.)

Návyky

Návyky lze chápat jako určité zautomatizované dovednosti či soubory relativně ustálených reakcí na určité podněty, často opakujících se ve stabilizovaných podmínkách. Umožňují nám rychle reagovat naučeným sledem úkonů. (andromedia.cz)

V průběhu života každého člověka zpravidla dochází k tomu, že určité činnosti provádí častěji (někdy i pravidelně). Jedná se většinou o situace určitého typu. U těchto činností dochází k jakési automatizaci právě díky pravidelnosti provádění těchto činností – stávají se určitými stereotypy (návyky). Pokud se tedy člověk dostane do situace, která odpovídá určité situaci (činnosti), se kterou má již daný jedinec zkušenost, dochází k probuzení návyků a tak i zároveň k „automatickému“ řešení situace.

Návyky se prakticky objevují ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou vzniknout jako jakýsi nezáměrný vedlejší produkt z opakující se činnosti nebo může být člověk jejich vědomým tvůrcem. Návyky jsou tedy výsledkem nejen výchovy, ale i určitých sebeutvářecích aktivit každého člověka. Návyk lze tedy také pochopit jako **naučený vzorec chování**. (Provazník & Komárková, 1998)

Zájmy

Zájem v psychologii patří k pojmům, který má nejednoznačný obsah. Je spojován se schopnostmi člověka – ve smyslu, že se jedinec zajímá o to, pro co má přiměřené schopnosti či o to, co umí. Zájem je přirovnáván k charakteru osobnosti, která je buď identická s postojem, nebo s ním má alespoň mnohé společné. Důležité ovšem je, že je zájem v obecné rovině vnímán také jako **motiv**. (Provazník & Komárková, 1998)

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.²

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí, že existuje tolik zájmů, kolik existuje činností, které člověka mohou těšit. Dále uvádějí výčet různých druhů zájmového zaměření: zájmy poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, rukodělně materiállové, výtvarné, sportovní, hudební, sběratelské, vědecké apod. Zájem je tedy jakési zaměření člověka na určité jevy, které ho v daném směru aktivizují. Je tedy jasné, že v tomto smyslu lze zájem chápat jako jistý druh motivu.

² BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. Praha: Management Press. 1998. Str. 228

Hodnoty a hodnotové orientace

Člověk se neustále setkává s novými a neznámými skutečnostmi. Tyto nové skutečnosti poznává a zároveň jim přisuzuje určitý význam, důležitost, tzn. hodnotí je. Toto je obvykle odehráváno ve vzájemném spojení poznávání s prožíváním. To je příčinou, že hodnoty nikdy neodrážejí pouze objektivní význam věcí, ale zároveň i jejich subjektivní individuální smysl pro konkrétního jedince. Jako kritérium může jedinci posloužit jeho osobní prospěch nebo např. prospěch širších sociálních skupin (tj. rodina, známí, spolupracovníci v podniku apod.). Je důležité poznamenat, že hodnocení určitých skutečností již přejímá od svého sociálního prostředí. Díky tomuto hodnocení si každý jedinec vytvoří jakousi **hodnotovou mapu (hodnotový systém)**. Některým skutečnostem přisuzuje jedinec hodnoty vyšší (jsou pro něho významnější) a některým naopak přisuzuje hodnoty nižší. (Bedrnová & Nový, 1998)

Hodnotový systém ovlivňuje jednání i prožívání jedince. Považuje se také za významný zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

Pro konkrétního jedince může být **hodnotou** v podstatě cokoli. Závisí to na specifických podmínkách a okolnostech, které utvářejí jeho osobnost a dále pak na jeho osobních zkušenostech. Existují ovšem určité obecně vyskytující se hodnoty, do nichž se řadí např. rodina, zdraví, děti, přátelství, práce, vzdělání, láska, upřímnost, společenské postavení, pravda, peníze, svoboda, úspěch apod. (Provazník & Komárková, 1998)

Ideály

Ideálem lze rozumět určitou ideovou představu něčeho žádoucího, pozitivně hodnoceného, co představuje pro daného jedince významný cíl jeho snažení.

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností. Tyto skutečnosti představují např. určitý typ osobního profilu nebo mohou mít podobu životních cílů. Dále pak se mohou týkat osobního života (ale i života pracovního), mohou se podobat představě určitého životního stylu nebo představě určitého ideálního sociálního uspořádání.

Ideály především vznikají na základě utváření osobnosti člověka a působení společenských faktorů vývoje. Procesy učení, nápodoby a identifikace nacházejí v tomto procesu významné uplatnění. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

2.2 Pracovní motivace

V naší moderní společnosti je obvyklé (více či méně), že lidé pracují. Je tím myšleno, že je to jedna ze sociálních rolí člověka, kterou většinou přijímá a určitým způsobem realizuje. Jedná se o roli, která plyne z jeho pracovní pozice a pracovního uplatnění. Pracovní činnost je činností motivovanou.

Motivací k práci (pracovní motivaci) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozici příslušné pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.³

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jedince k práci, k určitým okolnostem jeho pracovního uplatnění a k určitým pracovním úkolům, vyjadřuje tedy konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

Nakonečný (1992) rozlišuje dvě skupiny pracovních motivů – dva typy pracovní motivace:

- motivy, související s prací samotnou – **motivace intrinsická**,
- motivy, které se vyskytují mimo vlastní práci – **motivace extrinsická**.

Intrinsickou motivací jsou chápány pohnutky či motivy, které jsou prací samotnou uspokojeny. Extrinsická motivace je uspokojována důsledky či podmínkami práce.

Provazník s Komárkovou (1998) uvádějí ve své práci jednotlivé příklady této motivace. K **intrinsickým motivům práce** řadí:

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

K **extrinsickým motivům práce** řadí:

- potřeba peněz,

³ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1998. Str. 83

- potřeba jistoty,
- motiv potvrzení vlastní důležitosti (sebepotvrzení),
- motiv sociálních kontaktů,
- sexualita.

Pracovní motivace je velice významná. Je označována jako relativně velmi proměnlivá. Z tohoto faktu vyplývá, že jak pro management podniku, tak i pro všechny jeho řídicí pracovníky vyžaduje pracovní motivace neustálý dohled.

2.2.1 Typy pracovní motivace

*K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují **sami sebe** tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni **managementem** prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.⁴*

Armstrong (2002) charakterizuje tyto dva typy motivace jako:

- **Vnitřní motivace** – figurují zde faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory vytvářejí odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a že kontrolujeme své vlastní možnosti), autonomii (volnost konat), možnost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti, podnětnou a zajímavou práci a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** – znamená, jak musíme ovlivňovat lidi (co pro ně dělat), abychom je motivovali. Je tvořena jak odměnami, jako např. růst platu, pochvala nebo povýšení, tak i tresty – např. odepření platu, kritika, disciplinární řízení atd.

Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života, mají mít hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince, nikoliv vnucené mu z vnějšku. Vnější motivátory mívají bezprostřední a výrazný účinek, nemusejí ovšem působit dlouhodobě.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2002. Str. 160-161

2.3 Teorie motivace pracovního jednání

Snaha o pochopení a vysvětlení motivace lidského chování je řazena k významným tématům psychologie. V obecné psychologii vznikaly na přelomu 19. a 20. století teorie, jejichž prostřednictvím se objasňují principy a mechanismy motivace. Armstrong (2002) chápe teorii motivace jako určitý proces, proč se zaměstnanci chovají při své práci tak jak se chovají – tedy konkrétním způsobem a proč v nějakém konkrétním směru vyvíjejí úsilí. Ve stimulaci pracovního jednání zaměstnanců je pro manažery velmi důležité, aby se seznámili s různými přístupy a pochopili problematiku, ale také především vytvořili žádoucí vnitřní, osobnostní předpoklady.

Armstrong (2002) definuje jako nejvlivnější teorie:

Teorie instrumentality – odměny či tresty slouží jako prostředek, který zabezpečuje, aby se lidé chovali určitým žádoucím způsobem. Teorie instrumentality ve své nejhrušší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze. Tato teorie předpokládá, že jedinec bude motivován k práci, pokud tresty nebo odměny budou provázány přímo s jeho výkonem. Kořeny této teorie jsou v taylorismu.

Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb) – zaměřuje se tedy na obsah motivace. V této teorii jde o identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování a také o podnikání kroků, které tyto potřeby uspokojí. Základem je skutečnost, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a určitý stav nerovnováhy. Každé chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Nejznámějšími autory této teorie jsou Maslow a Herzberg.

Teorie zaměřená na proces – v této teorii je důraz kladen na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Zabývá se také tím, jak lidé vnímají vlastní pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery nepochybně velice užitečné, jelikož poskytují realistické vodítka pro metody motivování lidí. Tato teorie souvisí s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti. Autoři, kteří zde figurují, jsou např. Vroom či Adams.

2.3.1 Vybrané teorie zaměřené na obsah

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které

vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je uspokojení.⁵

Armstrong (1999) uvádí, že Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější teorií potřeb vůbec. Formuloval ji Maslow roku 1954. Rozčlenil pět základních kategorií potřeb, které jsou totožné pro všechny lidi:

- **Fyziologické potřeby** – jsou to základní potřeby kyslíku, vody, potravy a sexu.
- **Potřeby bezpečí** – jsou to potřeby ochrany proti nebezpečí a nedostatku základních fyziologických potřeb.
- **Potřeby sociální** – potřeba lásky, přátelství a přijetí jako člena skupiny.
- **Potřeba uznání** – je to potřeba mít vysokou sebeúctu a být respektován ostatními.
- **Potřeba seberealizace** – je to potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti.

Obrázek 2 Hierarchie potřeb



Zdroj: podfous.blogspot.cz

Je předpokládáno, že všechny tyto potřeby u lidí existují souběžně, ovšem k aktualizaci potřeb vyšších dochází až po určité míře uspokojení nižších potřeb. Na druhou stranu však nelze předpokládat, že po přechodu k potřebám vyšším se pocíťovaná potřeba nižších potřeb vytrácí. Naopak v případě, že jejich míra uspokojení klesne (potřeb nižších), začnou se zpravidla znovu velice významně projevovat. (Blažek, 2011)

Maslowova hierarchie potřeb je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost. Různí lidé mají různé priority a je obtížné akceptovat to, že se lidské

⁵ BLAŽEK, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. 2011. Str. 161

potřeby vyvíjejí důsledně hierarchicky. Dokonce i sám Maslow zapochyboval o platnosti přísně uspořádané hierarchie. (Armstrong 2002)

Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem je Frederick Herzberg (1959). Herzberg formuloval dvě skupiny navzájem odlišných faktorů, ve kterých faktory jedné skupiny působí na pracovní spokojenost a faktory druhé skupiny ovlivňují naopak pracovní nespokojenost.

První skupina je označována jako **motivátory**. Jako pozitivní účinek motivátorů je brán projev spokojenosti, naopak negativní účinek je nespokojenost. Druhá skupina je označována jako **frustrátory**, resp. **vlivy hygienické**. Jejich negativním účinkem je nespokojenost, pozitivní účinek přináší pouze pocit absence nespokojenosti.

Motivátory jsou úzce spojeny s vykonávanou prací a s jejím oceněním. Mají také vůči vykonávané činnosti určitý významný motivační účinek. Do motivátorů se řadí zajímavost práce, odpovědnost za určitou práci, dosažení úspěšného výsledku, uznání, ocenění, kariérní postup, možnost seberealizace apod.

Frustrátory souvisí s širšími podmínkami, v nichž lidé pracují. Při jejich pozitivním účinku si je lidé moc neuvědomují. Na motivaci tyto faktory nemají nějak výraznější vliv. Ovšem pokud dojde k negativním účinkům (snížení pod prahovou úroveň), dochází k výraznému pocitu nespokojenosti. Do těchto faktorů je řazeno pracovní místo i s jeho statutem, personální politika dané společnosti, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení na pracovišti, hygienické podmínky práce apod. Mezi frustrátory patří např. i základní mzda. Pokud je mzda zvýšena, působí jako motivátor, ovšem po určité době si na ni pracovník zvykne a začne následně působit jako frustrátor. (Blažek, 2011)

Tato teorie bývá také kritizována. Kritici označují Herzbergovu teorii jako přehnaně zjednodušený vztah mezi motivací a příčinami spokojenosti a nespokojenosti. Určitý nedostatek původní studie založené na zkoumání účetních a techniků byl zpozorován, jakmile se model ověřoval u manuálních pracovníků, kde je naopak jistota zaměstnání a mzda faktor motivační. (Armstrong, 2002)

2.3.2 Vybrané teorie zaměřené na proces

Adamsova teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti je spjata se jménem Adamse (1965). Významem spravedlivého zacházení je, že je s jedním člověkem zacházeno stejně jako s jinou osobou nebo s jinou skupinou lidí. Spravedlnost se týká vnímání a pocitů, vždy se jedná o porovnání. Ovšem nechápejme to jako synonymum pro rovnost, jelikož by se mohlo jednat o nespravedlnost tehdy, když si zaslouhují lidé odlišné zacházení.

Teorie spravedlnosti ve své podstatě tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni v případě, že se s nimi spravedlivě zachází a naopak k demotivaci dochází v momentě nespravedlivého zacházení.

Adams uvádí, že existují dvě základní formy spravedlnosti – **distributivní spravedlnost** – týká se toho, jak lidé vnímají, že jsou odměňováni podle svého výkonu v porovnání s ostatními a **procedurální spravedlnost** – týká se toho, jak vnímají zaměstnanci spravedlnost postupů, které používá podnik v oblastech jako je hodnocení, povyšování zaměstnanců a disciplinární záležitosti. (Armstrong, 1999)

McGregorova teorie XY

Autorem je Douglas McGregor (1960). Jedná se o teorii lidského chování a motivaci v organizaci. Tato teorie rozděluje manažery a pracovníky do dvou skupin podle toho jak se podřízení chovají nebo jak manažeři své podřízené vedou.

Charakter pracovníka nebo manažera odpovídající teorii X:

- zaměstnanec pracuje nerad a práci se vyhýbá,
- motivace zaměstnanců je postavena na faktorech donucovacích (např. tresty, odměny),
- práce pracovníků musí být kontrolována,
- zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti, raději se nechají vést a řídit,
- zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Charakter pracovníka nebo manažera odpovídající teorii Y:

- pro pracovníka je práce stejně přirozenou aktivitou, jako je odpočinek nebo zábava,

- zaměstnanec rád přijímá odpovědnost a samostatnost,
- cíle organizace jsou plně totožné s cíli zaměstnance,
- pracovník má dostatek sebekázně a sebeřízení pro plnění cílů organizace,
- pracovník prokazuje inovační a aktivně tvořivý přístup k řešení cílů organizace.
(managementmania.com)

Blažek (2011) tvrdí, že styl vedení odpovídající teorii X se bude v mnohém odlišovat od stylu vedení teorie Y. V prvním případě půjde o tzv. autokratický styl vedení, který je založen na hrozbě trestu. Tento styl neumožňuje žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků. V případě druhém, tedy styl vedení odpovídající teorii Y, představuje styl liberální, kde je hlavním motivátorem tvůrčí práce a vedení pracovníci zde mají širokou autonomii v rozhodování.

2.4 Spokojenost pracovníků

S pracovní motivací významně souvisí pracovní spokojenost, která je brána v současnosti jako kritérium hodnocení personální politiky podniku. V tomto vztahu obvykle platí – čím je spokojenost větší, tím lépe se o své pracovníky podnik stará. O spokojenosti lze také hovořit jako o podmínce, která efektivně využívá pracovní potenciál zaměstnanců. Spokojenost může mít například podobu uspokojení ze smysluplné práce, z pocitu naplnění či z radosti z vlastního uplatnění. Ovšem pracovní spokojenost může mít také negativní podobu a to ve spojení s nízkými cíli člověka a postojem „**mně to stačí**“. Nastane-li tento případ, spokojenost se stává brzdou či překážkou žádoucího pracovního výkonu.

Spolu s problematikou pracovní spokojenosti bývá uváděna Herzbergova teorie dvou faktorů, která tvrdí, že spokojenost s vnějšími podmínkami je obvykle odrazem toho, že tyto vnější podmínky jsou v pořádku, což často lidé berou jako samozřejmost a tudíž je to v práci nijak zvlášť nemotivuje. Pokud ovšem dojde k nespokojenosti s vnějšími podmínkami, pracovník to cítí jako určitý projev nezájmu zaměstnavatele a dochází tak k demotivaci. Nejvýhodnější bývá, pokud člověka naplňuje a uspokojuje samotný obsah práce. Žádné výzkumy dosud nepřišly na existenci nějakého univerzálního faktoru spokojenosti nebo nespokojenosti, který by ovlivňoval motivaci jednoznačným způsobem. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

Nakonečný (1996) pracovní spokojenost rozlišuje do následujících dimenzí:

- pracovní spokojenost je vnímána jako určitý přechodný stav s časově stabilní reakcí,
- pracovní spokojenost celková – jde o dílčí faktory, kde může být příkladem zaměstnanec, který je spokojen s pracovním prostředím, naopak mu ale nevyhovuje povaha pracovní pozice,
- zaměřenost na budoucnost.

2.4.1 Možnosti zkoumání spokojenosti zaměstnanců

Kterékoli opatření ve vztahu k pracovníkům v oblasti motivace a pracovní spokojenosti je nutné připravovat se znalostí momentálního stavu. Pracovní spokojenost, která souvisí s pracovní motivací lze zjišťovat například pomocí **ústního či písemného dotazování**. Tyto údaje lze doplnit **pozorováním** lidí v běžných situacích.

V případě dotazníků je nejdůležitější informace, zda a do jaké míry jsou ochotni respondenti odpovídat podle skutečnosti a ne pouze tak, jak si myslí, že to je správné. Důležité je také vysvětlení důvodu, proč je spokojenost zkoumána a proč je důležité, aby odpovědi nebyly zkresleny. Vhodné je také použití částečně standardizovaného rozhovoru, tj. řízený rozhovor, kde je dána formulace základních otázek a jejich pořadí. Dotazovatel musí dávat pozor, aby neovlivnil respondenta v jeho výpovědi. Spokojenost lze zjišťovat např. na škále bodované od -3 (tzn. maximální nespokojenost), přes 0 (tzn. neutrální), po +3 (tzn. maximální spokojenost). Motivátory jsou důležitým zdrojem pracovní spokojenosti, jedná se např. o úspěch a uznání v práci, odpovědnost, charakter vykonávané práce, možnost kariérního růstu, způsob kontroly, vztahy, plat, pracovní podmínky a různé hygienické faktory (např. pracovní prostředí) jako politika organizace. Často je měřena nejen míra spokojenosti/nespokojenosti, nýbrž také subjektivní význam vypsaných skutečností pro jedince. Při zpracovávání a vyhodnocování výsledků jsou porovnávány škály důležitosti určitých faktorů se škálami spokojenosti. Pozornost je věnována vysoké nespokojenosti u faktorů, které jsou označeny jako subjektivně nejvýznamnější a musí se hledat opatření, která by snížila či dokonce odstranila nespokojenost. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

2.5 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace

Stimulace je soubor všech podnětů, působících na člověka z vnějšku, a to ať záměrně či bezděčně. Ovšem pouze některé z těchto podnětů jsou schopné motivaci člověka skutečně ovlivnit.

Stimulace slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci a ochotu identifikovat se s cíli organizace. Podstatou stimulace je úmyslné ovlivňování lidského chování a účinnost stimulace je závislá na tom, zda je přiměřeně adresována ke svému příjemci. Znamená to tedy, že čím lépe rozpoznáme motivační strukturu člověka (pracovníka), kterého chceme ovlivnit, tím pro nás bude snadnější vybrat správný stimulační podnět, který bude v danou chvíli nejúčinnější. Pro účinnou stimulaci pracovníků musíme předpokládat znalost osobnosti pracovníka a následně pak znalost jeho motivačního profilu. Jen v tomto případě je možno „šít“ stimulaci pracovníků na míru.

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje tedy člověk, který má svou vlastní určitou motivační strukturu, ve které rozpoznáváme jeho vrozené a získané potřeby, zájmy, hodnoty zkušenosti, dále jeho návyky, jeho psychické rozpoložení apod. Mezi motivací a stimulací nenajdeme přímočarý vztah. Účinek motivace je závislý na vnitřním prostředí, dále na motivační struktuře a na určité stálé připravenosti přijmout či nepřijmout podnět.

Různorodost potřeb lidí i jejich motivačních struktur je opravdu velice široká, ale pestré a variabilní jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být pro pracovníka vše, co je pro něho významné a také vše, co podnik může svému zaměstnanci nabídnout. Bedrnová s Novým uvádějí **přehled stimulačních prostředků** podle jejich vážnosti:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- externí stimulační faktory.

Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na jedince, kterého chceme ovlivnit, ale ovšem také s ohledem na to, jakou **oblast jeho pracovní činnosti chceme ovlivnit**.

Na pracovišti je nejčastější potřeba stimulovat následující oblasti:

- **pracovní výkon** - jeho kvalitu, rovnoměrnost a kvantitu,
- **tvořivost** - vnášení nových myšlenek a nápadů, které vylepšují, zjednodušují a usnadňují práci,
- **seberozvoj** - rozšiřování kvalifikace, znalostí, dovedností apod.,
- **kooperaci** - ve skupině či v týmu,
- **odpovědnost** - za vlastní rozhodnutí, jednání, za vztahy ve skupině, za bezpečnost práce, za svěřené hodnoty apod. (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

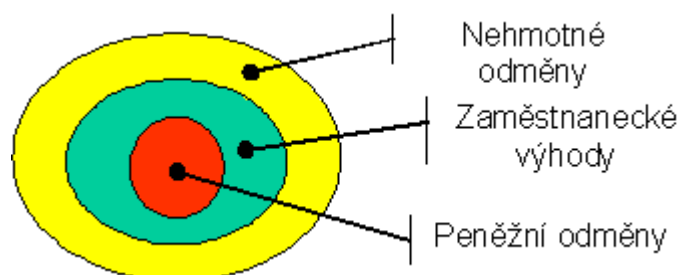
2.5.1 Odměňování jako stimulační prostředek

To, co firma poskytuje svým zaměstnancům, je určitý celkový soubor odměn, nikoliv jen peníze. Tento soubor odměn lze členit na:

- **Peněžní odměny** – mzda + náhrady mzdy + příplatky + odměny + osobní ohodnocení a prémie + další peněžité plnění.
- **Zaměstnanecké výhody** – člení se na výhody, které jsou poskytovány okamžitě (např. příspěvek na oděv nebo poskytnutí firemní uniformy, příspěvek na stravu apod.). Dále na výhody příležitostné, které se poskytují pouze, pokud nastanou určité okolnosti (např. nemoc, zranění, mateřská apod.). A odložené výhody do určitého termínu v budoucnosti (např. dovolená a mzda v jejím průběhu, penzijní pojištění apod.).
- **Nehmotné odměny** – projevy úcty, veřejné uznání, kritika, pochvala, vzdělávání apod.

(stainerconsulting.cz)

Obrázek 3 Celkový soubor odměn



Zdroj: stainerconsulting.cz

Motivační síla v podobě **peněžní odměny** je bezesporu velice silná, ovšem má i svá omezení. Podle provedených výzkumů můžeme tvrdit, že nejvíce peníze zvyšují pracovní úsilí v krátkém období před výplatou. Ovšem po obdržení výplaty pracovní úsilí výrazně klesá. Podobně i při zvýšení mzdy dochází pouze k dočasnému zvýšení pracovního úsilí. Abychom udrželi motivační účinek mezd dlouhodoběji, musíme vyplácet nadprůměrné mzdy.

System, administrativa a udržování **zaměstnaneckých výhod** je poměrně náročné. Je tedy pouze na dané organizaci, jestli bude zaměstnaneckých výhod využívat nebo ne. Zaměstnanecké výhody přispívají ke:

- zvyšování spokojenosti zaměstnanců,
- stabilizaci zaměstnanců,
- k rozvoji zaměstnanců,
- pro zaměstnance představují dodatečná finanční zvýhodnění,
- zvyšují atraktivitu podniku navenek.

Problémem může být, že si pracovníci na výhody rychle zvykají a přestávají tak pociťovat jejich motivační vliv. Pokud je systém zaměstnaneckých výhod nevhodně nastavený, může docházet až k demotivaci zaměstnanců.

Velká výhoda **nehmotných odměn** je v tom, že jich lze využívat okamžitě po výkonu např. v podobě kritiky nebo pochvaly. Nehmotné odměny lze označit jako širokou škálu metod, která zahrnuje potřeby z oblasti úcty, uznání, seberozvoje a seberealizace. Motivační úspěch nepeněžních odměn je závislý do určité míry na jejich propojení s peněžními odměnami. Důležitá je zde emoční inteligence manažerů tzn. jejich schopnosti vytknout podřízeným chyby a seznámit je se špatnými výsledky jejich práce, ale také vyzdvihnout to, co vykonali správně a jak tím přispěli pro sebe, své spolupracovníky a podnik. Nehmotné odměny vedou k sebemotivaci pracovníků tím, že jsou zdrojem impulsů k sebeuvědomění, které je nutné k sebeovládání a zároveň k osobní odpovědnosti. Sebemotivace, narozdíl od peněz, působí dlouhodobě.
(stainerconsulting.cz)

2.6 Motivační profil

Motivační profil je utvářen spolu s vývojem celé osobnosti jedince od jeho nejtělejšího věku. Na podobu motivačního profilu mají vliv také další osobnostní charakteristiky jako např. úroveň a skladba schopností, charakterové postoje či vlastnosti. Motivační profil je představován jako syntetická, individuálně specifická a v průběhu času poměrně stabilní charakteristika člověka. Jejím obsahem jsou pro člověka příznačné dominantní motivační tendence či orientace, intenzita a vyhraněnost jeho vnitřních hnacích sil.

V případě, že správně rozpoznáme motivační profil konkrétního zaměstnance, získáme pohled do jeho nitra, dále do jeho skladby, povahy a způsobu fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka nám umožní hlubší porozumění chování a jednání zaměstnance. Je základem a nezbytným předpokladem pro efektivní stimulaci zaměstnance (možnost ovlivňovat pracovníka žádoucím směrem).

Konkrétní podoba motivačního profilu představuje jakési vnitřní omezení, které pracovníka do jisté míry svazuje a vytváří mu tak neviditelné hranice, které jsou pro něj jen těžko překročitelné. Jsou definovány určité příklady motivačních profilů:

- **Osobní orientace x neosobní orientace** – jedinci vykonávající činnosti s ohledem na vlastní prospěch (zisk, zájem, užitek). Opakem jsou lidé, kteří mají svou dominantní charakteristiku jako prospěch druhých, tzn. tendence sloužit, obětovat se.
- **Individuální orientace x skupinová orientace** – pro individuální orientaci je typický slabý sociální kontakt. Lidé s touto orientací bývají egocentričtí nebo egoističtí. Naopak pro skupinovou orientaci je typický kontakt se skupinou, sdílí názory a cíle skupiny. Vysoký stupeň skupinové orientace může zapříčinit až potlačení vlastní osobnosti, tzn. absolutní identifikace jedince se skupinou až do podřízení se skupině.
- **Orientace na prospěch ekonomický x orientace na morální uspokojení** – jedinec orientovaný na ekonomický prospěch se zpravidla zaměřuje na hmotné a materiální hodnoty, peníze. Jedinci orientovaní na morální uspokojení se zaměřují na morální, etické a ideové hodnoty.

Motivační profil lze v souvislosti s pracovní motivací doplnit o:

- **Zaměření směrem k podniku x zaměření směrem od podniku** – v případě prvním jde o zaměstnance plně identifikovaného s jeho pracovním zařazením. Opakem je udržení určitého odstupu zaměstnance od dění ve společnosti (pasivity). (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

2.7 Motivační program

Motivační program představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.⁶

Motivační program je systém práce se zaměstnanci v podniku s vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Je obsažen v celém systému práce s lidmi v podniku. Vedoucí pracovníci podniku musí správně definovat motivy a potřeby svých podřízených a následně zkoncipovat tzv. motivační program.

Příprava a uskutečňování motivačního programu je činnost organizačně i odborně náročná. Na základě dlouhodobých úkolů, materiálového vybavení a organizačního uspořádání - organizace motivačním programem zajišťuje své poslání a fungování. Při přípravě mají také velký význam analytické práce, které se týkají určení konkrétních priorit a cílů v řízení zaměstnaneckého kolektivu, dále působících bariér a dalších nedostatků, hodnocení realizace programu a celkového zhodnocení dosažených výsledků.

Následujícím způsobem lze vymezit etapy přípravy a realizaci motivačního programu:

- Analýza forem motivace pracovního jednání (směřuje k vytyčení problému, motivační program má postihnout či řešit a určit jejich řešitelnost).
- Stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu (je zde sledována motivovanost zaměstnanců a motivace se zde zaměřuje na zvyšování výkonu, kvality, tvořivosti atd.).
- Zpracování charakteristiky výkonnosti zaměstnanců v momentální době a následné srovnání této charakteristiky s představou žádoucí výkonnosti.
- Vymezení a bilance faktorů, které mají stimulační účinky (vymezení skutečností, které příznivě a které naopak nepříznivě ovlivňují výkonnost, dále skutečností, které příznivě ovlivňují spokojenost a pohodu a naopak které vyvolávají nespokojenost a neklid).
- Příprava souboru stimulačních činitelů a jejich reálné využití.

⁶ PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1998. Str. 199

- Příprava dokumentu, který bude souhrnně vyjadřovat motivační program na dané období.
- Kontrola realizace motivačního programu (objektivní zhodnocení účinnosti aplikovaných stimulačních prostředků a případné realizování nutných úprav). (Bedrnová & Nový, 1998; Provazník & Komárková, 1998)

Nutné je, aby byl motivační program podniku formulován a zveřejněn, nelze ho vytvořit jako obecně platný předpis. Motivační program je podřízen úsilí o prosperitu podniku. Podmínky, které zajišťují prosperitu, jsou shodné s podmínkami, které u zaměstnanců stimulují výkonnost, spokojenost a tvořivost. (Bedrnová & Nový, 1998)

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této části práce dojde k objasnění cíle výzkumu, k popsání volby metody, která byla pro výzkum zvolena a následně dojde k popsání výzkumné jednotky.

3.1 Cíl práce

Prvotním cílem práce bylo porovnání zaměstnanců z hlediska jejich motivačních profilů a využívání vhodných stimulačních prostředků. Tento cíl ovšem nebylo možno přesně splnit z důvodu, že společnost, ve které byl výzkum prováděn, nebyla schopna poskytnout potřebné materiály pro splnění zadaného cíle. Proto došlo k malému upravení hlavního cíle, který je rozdělen do tří částí – zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců s prací a s motivačním programem ve společnosti, zjištění jak zaměstnanci využívají nabízené benefity, a které jsou pro ně nejvýznamnější a naopak nejméně významné.

Hlavním cílem této bakalářské práce se tedy stává zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- 1) *Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s prací, kterou vykonávají?*
- 2) *Využívají zaměstnanci společnosti nabízené benefity?*
- 3) *Jak zaměstnanci společnosti hodnotí poskytované zaměstnanecké výhody a jak jsou spokojeni s motivačním programem?*

3.2 Metodika práce

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou popsány v následujících odstavcích.

Studium odborné literatury

Teoretická část bakalářské práce byla napsána po studiu a pomoci odborné literatury zaměřené na stimulaci a motivaci zaměstnanců v pracovním procesu. Bibliografické zdroje jsou čerpány zejména z odborné literatury dostupné v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. V práci jsou využívány i zdroje internetové.

Použité metody

Pro zjištění motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníků, které byly rozeslány zaměstnancům ve společnosti. Také bylo pro získání informací a

získání lepšího podvědomí o fungování společnosti využito rozhovorů s personalistou a s nadřízeným zaměstnancem v ekonomickém úseku společnosti. Důležitá část získávání informací byla z vnitropodnikových dat společnosti.

Dotazník

Dotazník v této práci je anonymní, což by mělo zajistit větší věrohodnost při jeho vyplňování. Dotazník je rozdělen do čtyř částí. První část zahrnuje identifikační otázky, které slouží ke klasifikaci výběrového souboru.

Ve druhé části dotazníku jsou otázky koncipovány tak, aby bylo zjištěno, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s prací.

Třetí část dotazníku se týká všech benefitů, které jsou zaměstnancům společnosti poskytovány. Zaměstnanec zde rozhoduje zda benefity využívá nebo ne. Následně pak zaměstnanci volí nejvýznamnější a nejméně významné benefity.

Čtvrtá a poslední část dotazníku se zaměřuje na důležitost motivačního programu pro zaměstnance. Součástí je i otevřená otázka, kde se mohou zaměstnanci vyjádřit k nastavenému motivačnímu programu.

Rozhovor

V práci byl využit nestandardizovaný rozhovor, který sledoval určitý stanovený cíl, a to lepší pochopení fungování celé organizace. Jak už bylo zmíněno výše, rozhovor probíhal s personálním zaměstnancem a nadřízeným zaměstnancem v ekonomickém úseku.

Vnitropodniková data

Studium vnitropodnikových dat bylo klíčové pro úplné pochopení činnosti a filozofie podniku. Z materiálů, které společnost poskytla, byly sepsány základní údaje a historie podniku. Díky těmto materiálům jsou v práci také uvedeny, všechny zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje a také z čeho je hradí.

Výzkumná jednotka

Výzkumnou jednotkou jsou zaměstnanci společnosti ČEVAK a.s. Vzhledem k velikosti a rozsáhlosti tohoto podniku a také vzhledem k velkému počtu zaměstnanců **se výzkum týká pouze zaměstnanců hlavní pobočky společnosti ČEVAK a.s. v Českých Budějovicích.**

Návrhy na zlepšení

V závěru práce bude na základě vyhodnocených výsledků z výzkumného šetření společnosti ČEVAK a.s. doporučeno, jak přehodnotit či vylepšit dosavadní provádění personální práce v organizaci.

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Základní údaje o společnosti

Tabulka 1 Základní údaje o společnosti

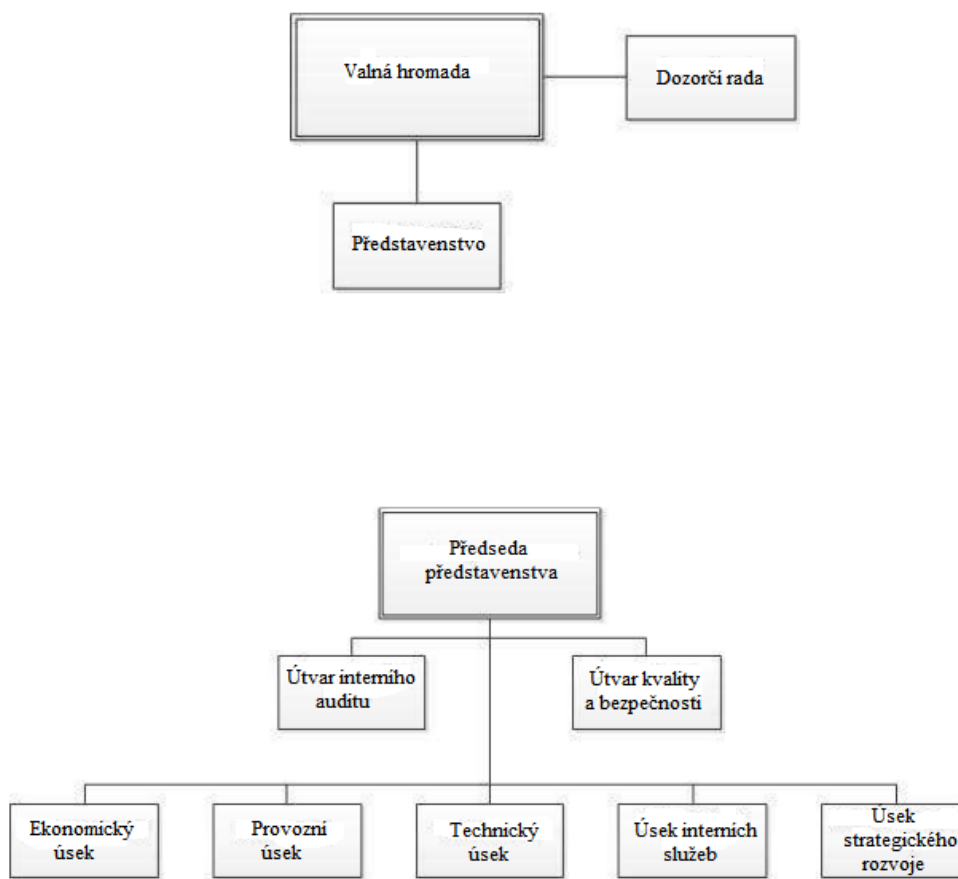
Obchodní jméno	ČEVAK a.s.
Sídlo společnosti	Severní 8/2264, 370 10 České Budějovice
Datum vzniku	1. 5. 1994
Identifikační číslo	60849657
Právní forma	Akciová společnost
Hlavní předmět činnosti	Provozování vodovodů a kanalizací
Základní kapitál	135 000 000 Kč
Osoby podílející se více než 20% na základním kapitálu společnosti	100% ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o.

Zdroj: cevak.cz

Mezi hlavní činnosti společnosti patří provozování vodovodních a kanalizačních sítí, výroba pitné vody, čištění odpadních vod, tlakové čištění kanalizace apod. Svou činnost ČEVAK a.s. provádí na celém území Jihočeského a také části Plzeňského kraje.

ČEVAK a.s. je zaměřena primárně na činnosti, které souvisejí s ochranou životního prostředí, jedná se především o oblasti komunálních a průmyslově znečištěných odpadních vod. Ve společnosti je věnována velká pozornost oblasti pracovně právních vztahů.

Obrázek 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: ČEVAK výroční zpráva 2014

4.1.1 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován na 1. 5. 1994. Vzniku se účastnilo několik osob. Jednalo se o českobudějovické podnikatele, kteří neměli ekonomické vzdělání. Všichni se do té doby věnovali podnikání v oblasti projekce, inženýrské činnosti, stavebnictví a ekologických služeb.

V této době, kdy nová společnost vznikala, již existoval v Jižních Čechách zaběhnutý podnik JIVAK a.s., který prakticky v této oblasti neměl žádnou konkurenci. JIVAK a.s. provozoval vodu primárně pro okresní města v Jižních Čechách, z toho důvodu byla malá podokresní města opomíjena. Čistírny odpadních vod pro JIVAK a.s. projektovala firma Hydroprojekt. Vyprojektované čistírny touto firmou byly velice nákladné, proto na ně menší obce neměly finanční prostředky.

A v tomto viděli zakládající členové mezeru na trhu, proto se rozhodli založit firmu s názvem 1. Jihočeská Vodohospodářská Společnost neboli 1. JVS a.s. a mezeru tak vyplnit. 1. JVS a.s. se tedy zaměřovala právě na malé obce, kam přišli s novými projekty čistíren a novými technologiemi za poloviční ceny. Mezi první zákazníky této nově vzniklé společnosti patřily Horažďovice, Lipno nad Vltavou a Černá v Pošumaví. Začátky však nebyly pro společnost vůbec jednoduché, nedisponovala dostatečným kapitálem a měla nedostatek technického vybavení.

Společnost 1. JVS a.s. měla tedy na provozování obce a malá města, které podnik JIVAK odmítal z důvodu malé prosperity. Poté, co vyhlásilo město České Budějovice výběrové řízení, získala 1. 2. 1997 po usilovné snaze zakladatelů společnost 1. JVS a.s. provozování vodovodů a kanalizací pro České Budějovice. To pro společnost znamenalo bouřlivý rozvoj. 1. JVS a.s. vcelku bez problémů zvládla aplikovat svůj provozovatelský model z malých obcí i na statisícové město. Díky kladným ohlasům na činnost společnosti a spokojenosti představitelů města došlo k rozšíření předmětu nájmu o další vodohospodářský majetek, a to konkrétně o městskou kašnu a fontánu.

V březnu roku 1999 se společnost začlenila pod partnera CTSE a.s., která sdílela principy podnikání jako 1. JVS a.s. Společnost CTSE a.s. je zároveň dceřinou společností dvou vodohospodářských gigantů sídlících ve Francii – společnosti Compagnie Générale des Eaux ze skupiny Vivendi a společnosti SAUR patřící do skupiny Bouygues. Tyto dvě společnosti zásobovaly vodou v roce 1999 více než 110 milionů lidí na celém světě. V této době byla také společnost 1. JVS a.s. největší vodohospodářská společnost v České republice, která nevznikla jako privatizace státních podniků.

Rok 2003 byl pro společnost zlomový. Byla odkoupena rakouskou společností ENERGIE AG BOHEMIA, která patří pod skupinu ENERGIA AG Oberösterreich Business. Ta již tehdy byla vlastníkem společnosti JIVAK a.s., který měl nový název Vodárny a Kanalizace Jižní Čechy neboli VAK a.s. a došlo tak k nevyhnutelnému kroku ke sloučení trhu, které začalo roku 2009.

V roce 2010 byla dokončena fúze společností 1. JVS a.s. a VAK a.s., přičemž společnost VAK a.s. zcela zanikla a společnost 1. JVS a.s. byla rozšířena a získala tak nový název ČEVAK a.s. Zcela zachováno bylo vedení společnosti 1. JVS a.s. společně s většinou jejich zaměstnanců. Ke sloučení došlo formou rozdělení odštěpením sloučením. Díky tomuto sloučení se stala společnost pátou největší vodárenskou

společností. ČEVAK a.s. zajišťuje odvádění odpadních vod a dodávky pitné vody pro téměř 540 tisíc obyvatel celého Jihočeského a části Plzeňského kraje.

Obrázek 5 Působnost ČEVAK a.s. na území ČR

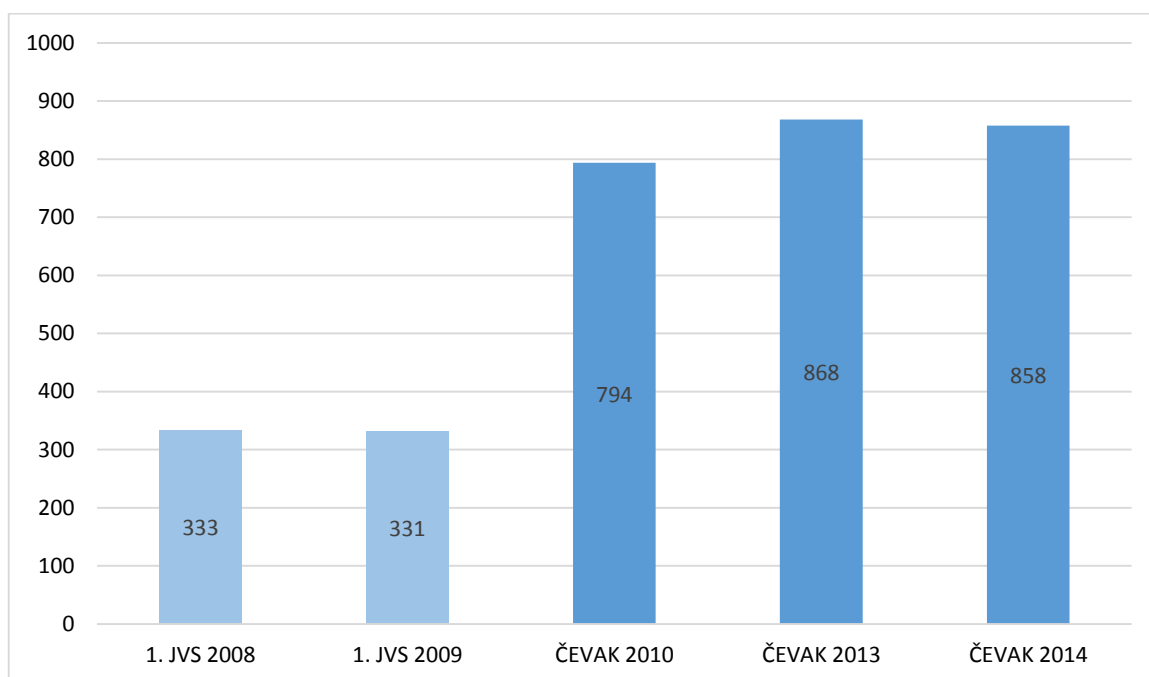


Zdroj:cevak.cz

4.1.2 Personální oblast

Společnost ČEVAK a.s. v současné době zaměstnává 858 zaměstnanců – 655 mužů, 203 žen. V průměru má 39 zaměstnanců na částečný úvazek zejména v provozním úseku. Po poměrně rozsáhlých organizačních změnách, z důvodu sloučení společností 1. JVS a.s. a JIVAK a.s. v předchozích letech, se počet zaměstnanců společnosti stabilizoval.

Graf 1 Počet zaměstnanců před a po sloučení



Zdroj: Vlastní práce

Firma klade dlouhodobě velký důraz na zvyšování kvality práce a vzdělávání pracovníků, nejen po stránce odborné, nýbrž i zvyšováním dovedností v oblasti řízení a vedení lidí i komunikace. V hospodářském roce 2011 bylo využito více než 500 tisíc Kč z evropských fondů, které byly konkrétně z projektu „Vzdělávání v SOVAK za účelem posílení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti členských organizací“. Tento projekt obsahoval všechny oblasti vzdělávání, jako jsou odborné vodohospodářské semináře, legislativa, počítačové kurzy a osobnostní vzdělávání.

Společnost v rámci svých možností nabízí praxi pro studenty středních i vysokých škol, které se zaměřují na vodohospodářskou problematiku. Firma dlouhodobě spolupracuje s odbornými učilišti v Písku a Českých Budějovicích. Učni, kteří studují obor instalatér, se v rámci své praxe na vybraných pracovištích seznamují s jednotlivými činnostmi, které souvisejí s provozováním vodovodů a kanalizací. Vychovat si své budoucí zaměstnance je velkým cílem společnosti.

Významnou prioritou společnosti je bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků při práci. Firma v této oblasti plní všechny požadavky podle všech platných právních norem. Ani jeden z 11 evidovaných pracovních úrazů neskončil dlouhodobou hospitalizací. Důsledkem toho je stále vyhledávání rizik, seznamování se s nimi a dodržování bezpečných pracovních postupů.

4.2 Motivační program společnosti ČEVAK a.s.

Na začátek je nutno podotknout, že společnost ČEVAK a.s. nemá speciálně vytvořený motivační program jako komplexní dokument. Na základě dlouhodobých zkušeností používá plošné poskytování benefitů a až na pár výjimek mohou všichni zaměstnanci čerpat benefity bez rozdílů.

Zaměstnanecké výhody ve společnosti ČEVAK a.s. slouží k motivaci zaměstnanců a k vytvoření určitého úzkého vztahu mezi zaměstnancem a společností a jejich dlouhodobé spolupráce. Zaměstnanecké výhody jsou tedy poskytovány bezvýhradně všem zaměstnancům podniku, ovšem některé benefity jsou nastaveny tak, že z nich více čerpají pouze iniciativní zaměstnanci.

Sociální potřeby pracovníků jsou hrazeny ze sociálních nákladů. Na úhradu sociálních nákladů jsou vyčleněny prostředky vy výši 3% plánovaných mzdových nákladů.

Zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel hradí ze sociálních nákladů, se dělí do několika oblastí:

- Základní sociální potřeby – poskytují se přednostně v rámci určeného objemu sociálních nákladů.
 - Příspěvek na stravování,
 - příspěvek na penzijní připojištění, důchodové pojištění,
 - odměny při životních a pracovních výročích,
 - odměna za dárcovství krve.
- Další sociální potřeby – poskytují se v případě volných prostředků v rámci určeného objemu sociálních nákladů.
 - Příspěvek na pořádání sportovních a kulturních akcí,
 - další nenárokové podpory.

Zdravotní péče

Společnost ČEVAK a.s. má uzavřené smlouvy se zdravotnickými zařízeními o zajišťování vstupních, preventivních a výstupních prohlídek zaměstnanců. Pokud tak stanoví právní předpis, náklady na prohlídky hradí zaměstnavatel.

Pokud zaměstnanec vykonává pracovní činnost v místech, kde hrozí nákaza klíšťovou encefalitidou, očkování hradí zaměstnavatel za předpokladu, že není hrazeno

zdravotní pojišťovnou. Stejně podmínky platí i pro očkování proti hepatitidě typu A. Úhrada tohoto očkování se týká pouze pracovních pozic, u kterých je to navrženo přímým nadřízeným a schváleno vedoucím útvaru personalistiky. Se souhlasem příslušného odborného ředitele může přímý nadřízený rozhodnout o rozšíření očkování do dalších pracovních pozic.

Příspěvky na stravování

Společnost poskytuje na stravování ze sociálních nákladů kupon v hodnotě 90,- Kč, na který přispívá 55,- Kč. Týká se to odpracování každé směny, trvající alespoň 7,5 hodiny. Za práci přesčas v rozsahu nejméně 4 hodin má pracovník nárok na polovinu hodnoty stravovacího kuponu.

Pokud jsou na pracoviště dováženy obědy, zaměstnavatel přispěje zaměstnanci obdobně 55,- Kč z jeho ceny. V případě, že je cena oběda nižší než 55,- Kč, hradí zaměstnavatel cenu oběda. V případě, že cena oběda je vyšší než 55,- Kč, rozdíl ceny oběda a příspěvku zaměstnavatele bude hrazen zaměstnancem.

Odměny při životních a pracovních výročích

- **Životní jubilea** – odměnu při dosažení věku 50 let může obdržet zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval minimálně 5 let. Maximální částka odměny činí 700,- Kč za každý nepřetržitý rok zaměstnání u zaměstnavatele a přiznávána je individuálně. Návrh je předkládán odborným ředitelem a schvalován předsedou představenstva.
- **Pracovní jubilea** – nárok na odměnu vzniká v případě, že zaměstnanec odpracuje minimálně 5 let ve společnosti. Výše odměny, která je přiznána ze sociálních nákladů, činí 300,- Kč za každý nepřetržitý rok zaměstnání ve společnosti. Tato odměna je poskytována při dosažení každých 5-ti let, maximálně ovšem do výše 10.000,- Kč.
- **Odchod do důchodu** – pokud má zaměstnanec ke dni ukončení pracovního poměru (dohodou nebo výpovědí ze strany zaměstnance) nárok na starobní nebo invalidní důchod, může obdržet odměnu, odpracuje-li u zaměstnavatele minimálně 5 let. Maximální částka odměny činí 700,- Kč za každý nepřetržitý rok zaměstnání ve společnosti. Návrh je předkládán odborným ředitelem a schvalován předsedou představenstva.

Penzijní připojištění a důchodové pojištění

Společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění nebo důchodové pojištění v určené výši. Celkový příspěvek zaměstnavatele může činit až 24.000,- Kč ročně (zahrnuje i případný příspěvek na životní pojištění zaměstnance). Výše příspěvku společnosti je rovna bonusům, které zaměstnavatel získá a měsíčně budou převedeny ve prospěch pojištění nebo připojištění zaměstnance.

Odměna dárcům krve

Společnost poskytuje svým zaměstnancům odměnu za darování krve a to na základě předložení potvrzení o odběru na útvaru personalistiky. Zaměstnanci jsou odměňováni následujícím způsobem:

Tabulka 2 Výše odměny za darování krve

Počet odběrů	Výše odměny (v Kč)
10	2.000,-
20	2.500,-
30	3.000,-
40	5.000,-
Za každých dalších 10 odběrů	2.000,-

Zdroj: Vlastní práce

Příspěvky na pořádání sportovních a kulturních akcí

Zde je hlavním motivačním faktorem seznámení lidí ve firmě a vytvoření přátelského prostředí. Podpora je poskytována pouze na akce, které přispívají ke kulturnímu nebo sportovnímu vyžití pracovníků společnosti ČEVAK a.s. Podmínkou je, že se jich zaměstnanci společnosti (i rodinní příslušníci) osobně účastní. Podporu mohou využívat i zaměstnanci, kteří odešli do starobního důchodu.

Základním hodnotícím kritériem při výběru akcí je počet účastníků akce z řad pracovníků podniku. Pokud se jedná o konání hromadných akcí a dojde k nenaplněné účasti z řad zaměstnanců i jejich rodinných příslušníků, je možno akci doplnit o zaměstnance obchodních partnerů za stejných podmínek.

Zažádat o příspěvek na akci může kterýkoli zaměstnanec společnosti. Aby mu byl příspěvek poskytnut, musí doložit, že se akce bude účastnit určité množství zaměstnanců (alespoň 20). O poskytnutí a výši podpory rozhoduje předseda představenstva. Po

skončení finančně podpořené akce vypracuje zaměstnanec, který žádost podal, vyhodnocení akce, které následně předá útvaru marketingu a komunikace.

Společnost ČEVAK a.s. pro své zaměstnance pravidelně pořádá dvakrát ročně dotované cyklo-zájezdy, přičemž jeden zájezd bývá v zahraničí a druhý v tuzemsku. Zájezdu se mohou účastnit i rodinní příslušníci, kterých se dotovaná cena týká také.

Další zaměstnanecké výhody

- **Nenárokové podpory**

- a) Zápůjčky – společnost poskytuje svým zaměstnancům zápůjčky na určité účely – výstavba či koupě rodinného domu nebo bytové jednotky, stavební úpravy rodinného domu, nákup základního vybavení do bytu, řešení krizových situací zaměstnance. Maximální výše zápůjčky je 50.000,- Kč (splatnost do 1 roku). Se splatností 1-3 roky poskytne společnost zápůjčku ve výši 20.000,- Kč. Zápůjčky jsou bezúročné a vratné.
- b) Podpora úhrady úroků z úvěrů na podporu bydlení – podpora je poskytnuta v případě, že zaměstnanec získá komerční úvěr na rekonstrukci či pořízení bytu nebo domu. Poskytnuta je formou nenávratné finanční podpory, která kryje část úroků z úvěrů, a to až do výše 100% daného úroku, ovšem maximálně po dobu 3 let.
- c) Nenávratná finanční pomoc – podpora je poskytována v případě mimořádné životní situace. Předseda představenstva rozhoduje o výši podpory.

- **Osobnostní vzdělávání**

Osobnostní vzdělávání začalo ve společnosti probíhat v době sloučení. Důvodem bylo nastavení firemní kultury, učení spolupráce lidí a nastavení stejné práce. Probíhá ve skupinách napříč celou firmou. Pokud jde o školení obchodních dovedností, účastní se ho celé oddělení. Ročně se osobního vzdělávání účastní kolem 150 lidí.

- **Jazykové vzdělávání**

Zaměstnanci společnosti ČEVAK a.s. se mohou účastnit různých jazykových kurzů, které jsou společností dotovány nebo plně hrazeny. Hlavním kritériem, zda bude dotace udělena či ne, je že zaměstnanec musí jazyk ve své práci využívat. Společnost jazykový kurz hradí dvěma způsoby. V prvním případě si hradí 20% z ceny kurzu zaměstnanec sám a zbytek, tedy 80% hradí společnost. Ve druhém

případě hradí celý kurz sama společnost, týká se to ovšem pouze důležitých a významných zaměstnanců pro společnost.

- **Flexibilní pracovní doba**

Zaměstnanci společnosti nemají stanovenou pevnou pracovní dobu. Podmínkou je, že musejí být přítomni na pracovišti v době od 8:00 do 14:00. Je tedy pouze na samotném rozhodnutí zaměstnance jestli jeho pracovní doba bude zahájena v 6:00 nebo v 8:00, zároveň tedy i jestli bude končit ve 14:00 nebo 16:00. Musí ovšem splňovat pracovní dobu 7,5 hodiny. Je tím na ně kladena velká odpovědnost, zároveň se ale od zaměstnanců vyžaduje velká zodpovědnost.

- **Mimořádná odměna**

ČEVAK a.s. v případě dodržení a splnění ročních plánů a v případě úspěšného hospodářského výsledku vyplácí svým zaměstnancům na konci roku 13. plat.

- **Týden dovolené navíc**

Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc nad rámec zákoníku práce.

- **Odměna za nadstandardní výkony**

Odměnu za nadstandardní výkon může navrhnout vedoucí svým podřízeným za výkon, který přesahuje rámec jejich práce nebo za vyvinutou aktivitu. Jedná se o částku v řádech stovek až tisíců. Odměnu pak schvaluje vedoucí oddělení.

- **Každoroční navyšování mezd**

Společnost se zavazuje, že na každé účetní období bude objem základních mezd v přepočtu na zaměstnance navyšovat minimálně o výši inflace vyjádřenou přírůstkem indexu spotřebitelských cen.

- **Poskytování firemních mobilních tarifů**

Společnost nabízí svým zaměstnancům výhodné mobilní tarify, které mohou využívat i rodinní příslušníci zaměstnanců.

4.3 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Na začátek je důležité podotknout, že z důvodu velkého počtu zaměstnanců společnosti ČEVAK a.s. je výzkum prováděn pouze v hlavní pobočce, která sídlí v Českých Budějovicích a čítá okolo 150 zaměstnanců. Do těchto zaměstnanců se řadí jak manažeři, vedoucí pracovníci, technicko-hospodářští pracovníci, tak i dělničtí pracovníci. Dělničtí pracovníci pracují převážně v terénu, z toho důvodu nebyla možnost jim dotazník poskytnout. Výzkum se tedy týká pouze manažerů, vedoucích pracovníků a technicko-hospodářských pracovníků. Dotazník byl ve společnosti rozeslán prostřednictvím e-mailů zhruba 150 zaměstnancům, vrátilo se jich 64.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí, které zde budou postupně rozebrány a analyzovány. **První část dotazníku** měla za úkol kategorizovat zaměstnance. V následující tabulce jsou zpracovány základní údaje:

Tabulka 3 Charakteristika výzkumné jednotky

Pohlaví	Muž		Žena	
		28		36
Věková kategorie	26-35	36-45	46-55	56 a více
	10	19	21	14
Pracovní zařazení	Manažeři/vedoucí		THP	
	21		42	

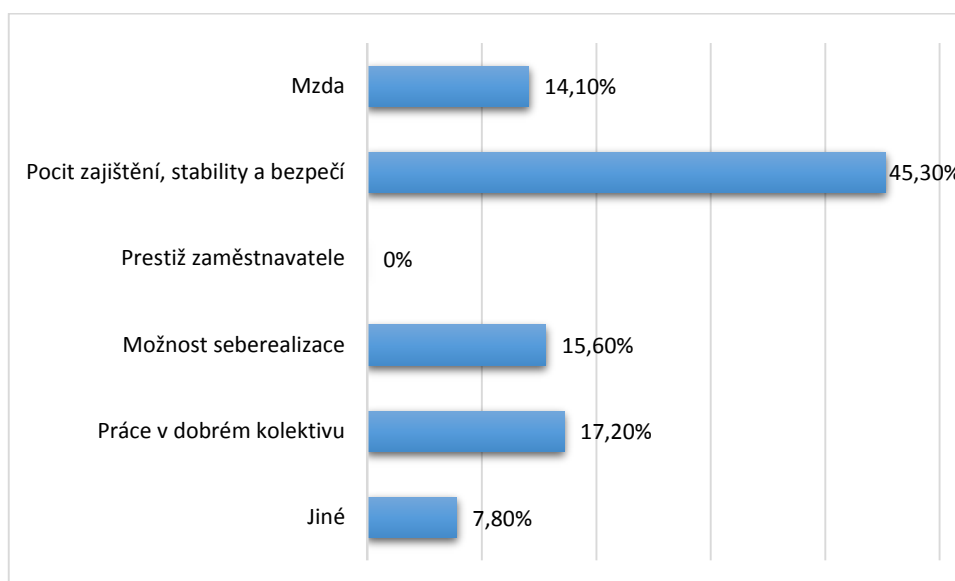
Zdroj: Vlastní práce

Pozice manažeři/vedoucí pracovníci jsou více obsazeny muži, konkrétně z 21 zaměstnanců, kteří v dotazníku označili tuto pozici je 15 mužů a pouze 6 žen. Technicko-hospodářské pracovníky pak tvoří převážně ženy. U otázky věková kategorie není ve výše uvedené tabulce zařazena skupina 18-25 let z důvodu, že nikdo z respondentů, kteří dotazník odeslali zpět, se v této věkové kategorii nenacházel. Lze z této informace vyvodit, že společnost má v současné době své zaměstnance spíše ve středních a vyšších letech.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti s prací. Tohoto zjištění se mělo docílit za pomoci šesti otázek, na které respondenti odpovídali.

- **Otázka č. 1** – Uveďte důvody, pro které Vaši práci vykonáváte?

Graf 2 Důvody vykonávání práce



Zdroj: Vlastní práce

Téměř polovina respondentů označila odpověď **Pocit zajištění, stability a bezpečí**. V množnosti odpovědi Jiné uváděli respondenti převážně kombinaci těchto výše nabízených možností. Nejvíce však **mzda s pocitem zajištění, stability a bezpečí**.

- **Otázka č. 2** - Považujete svoji práci za psychicky náročnou?

Tabulka 4 Označení, zda je práce ve společnosti psychicky náročná

Možnosti odpovědí	Procentuální podíl
Určitě ano	32,8 %
Spíše ano	56,3 %
Nevím	0 %
Spíše ne	9,4 %
Určitě ne	1,6 %

Zdroj: Vlastní práce

- **Otázka č. 3** – Považujete svoji práci za fyzicky náročnou?

Tabulka 5 Označení, zda je práce ve společnosti fyzicky náročná

Možnosti odpovědí	Procentuální podíl
Určitě ano	1,6 %
Spíše ano	7,8 %

Nevím	0 %
Spíše ne	39,1 %
Určitě ne	51,6 %

Zdroj: Vlastní práce

- **Otázka č. 4** – Jste spokojen/a se svým zaměstnáním ve společnosti?

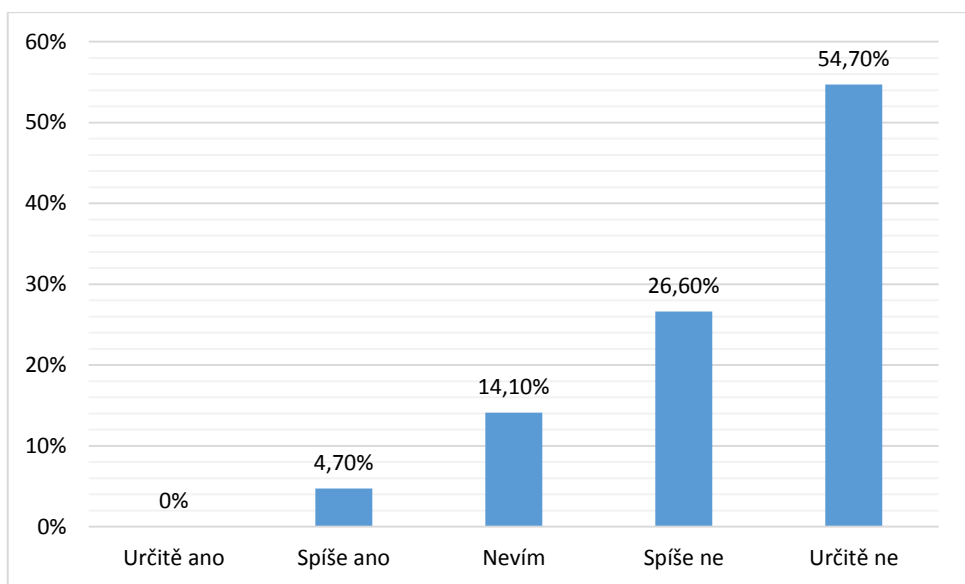
Tabulka 6 Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti

Možnosti odpovědí	Procentuální podíl
Velmi spokojen/a	35,9 %
Spíše spokojen/a	60,9 %
Spíše nespokojen/a	3,2 %
Velmi nespokojen/a	0 %

Zdroj: Vlastní práce

- **Otázka č. 5** – Uvažujete v dohledné době o změně zaměstnání?

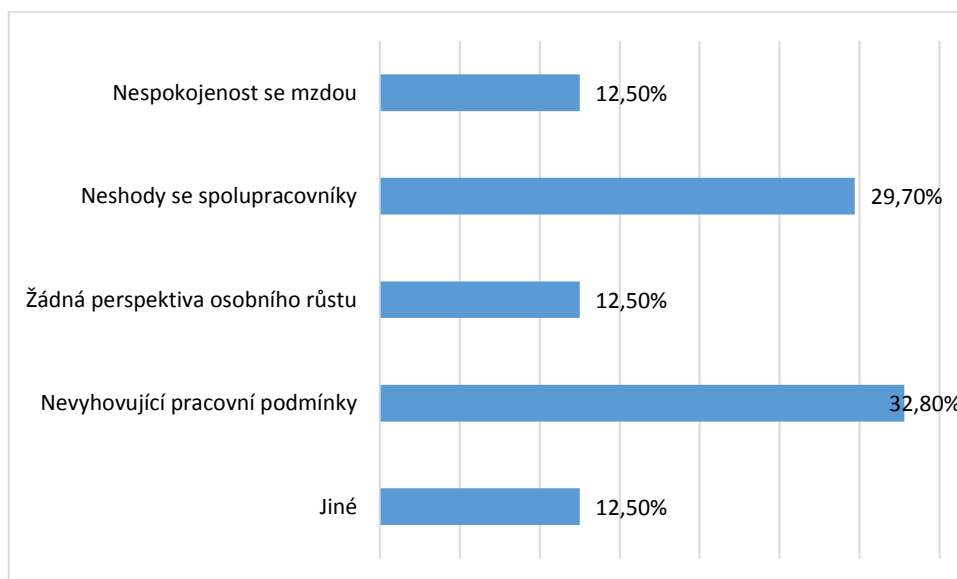
Graf 3 Změna zaměstnání



Zdroj: Vlastní práce

- **Otázka č. 6** – Uveďte prosím vážný důvod, kvůli kterému byste se rozhodl/a odejít ze společnosti.

Graf 4 Důvod pro odchod ze společnosti



Zdroj: Vlastní práce

V možnosti odpovědi Jiné uváděli zaměstnanci jak kombinace výše uvedených možností, tak i jiné důvody jako např. ztráta důvěry k vedení společnosti, možnosti zábavnějšího zaměstnání alespoň za stejnou mzdu, smlouva na dobu určitou, nemoc, rodinné důvody atd.

Ve třetí části dotazníku zaměstnanci uváděli, zda benefity poskytované společností využívají či ne a následně vybírali pro ně nejvýznamnější a nejméně významné benefity.

Tabulka 7 Využívání benefitů

Druh benefitu	Benefit využívám	Benefit nevyžívám	O benefitu nevím	Na benefit nemám nárok
Zdravotní péče	17	11	23	2
Příspěvek na stravování	63	0	0	0
Odměny při životních a pracovních výročích	43	7	2	7
Penzijní připojištění a důchodové pojištění	31	24	2	0
Odměna dárcům krve	1	34	4	15

Příspěvky na pořádání sportovních a kulturních akcí	49	11	0	1
Nenárokové podpory – zápůjčky, finanční pomoc atd.	10	41	2	0
Osobnostní vzdělávání	47	5	2	0
Jazykové vzdělávání	16	37	0	1
Flexibilní pracovní doba	39	13	1	4
Mimořádná odměna (13. plat)	62	0	0	0
Týden dovolené navíc	60	0	0	0
Každoroční navyšování mezd	56	0	2	0
Odměna od nadřízených za nadstandardní výkony	29	9	11	7
Poskytování firemních mobilních tarifů	37	17	2	2

Zdroj: Vlastní práce

U otázky, kde měli zaměstnanci vybrat 3 pro ně nejvýznamnější benefity z výše uvedených se nejčastěji vyskytovaly: **mimořádná odměna** (13. plat), pro který hlasovalo 41 lidí a je to jednoznačně nejvýznamnější benefit. Dále pak **týden dovolené navíc** (37 hlasů), **příspěvek na stravování** (25 hlasů) a **flexibilní pracovní doba** s 21 hlasy.

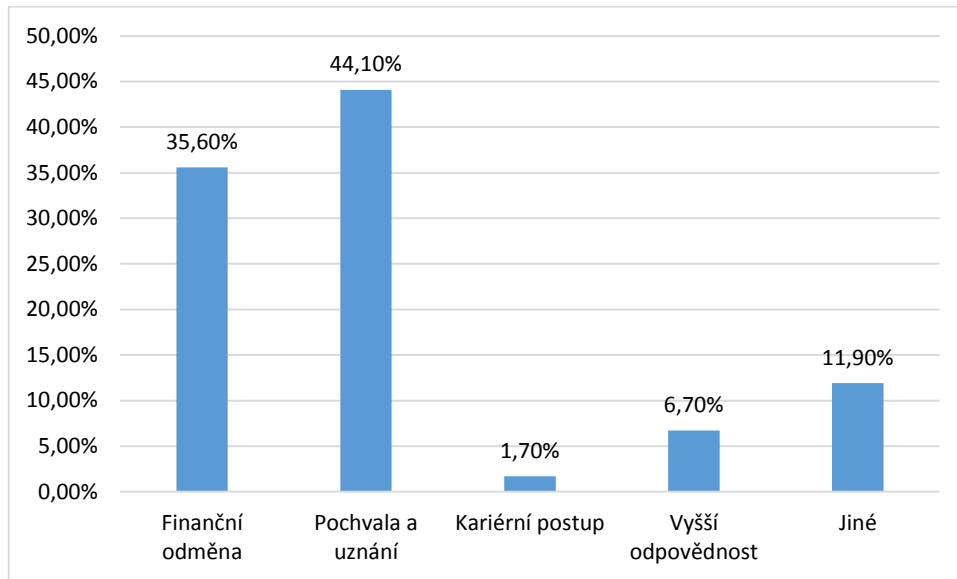
Otázka na nejméně významné benefity přinesla následující odpovědi: **odměna dárcům krve** byla zaměstnanci označována nejčastěji (25 hlasů), dále označili zaměstnanci jako pro ně nejméně významné **nenárokové podpory** (finanční pomoc, zápůjčky atd.), pro které hlasovalo 21 respondentů, 14 hlasů dostalo **jazykové vzdělávání** a 13 hlasů **zdravotní péče**.

Jediný zdroj informací o benefitech, které společnost poskytuje, je k nahlédnutí v kolektivní smlouvě. Benefity např. nejsou uvedeny na intranetu společnosti, proto může docházet k malé informovanosti a i znalosti o využívání těchto výhod. Ve vyplňování této části dotazníku docházelo k častým stížnostem ohledně neznalosti využívání některých výhod.

Čtvrtá a zároveň závěrečná část dotazníku byla zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem ve společnosti. Zaměstnanci zde odpovídali na tři položené otázky.

- **Otázka č. 13** – Co je pro Vás nejvíce motivující k podávání vyšších pracovních výkonů?

Graf 5 Motivační prvky pro podávání vyšších pracovních výkonů



Zdroj: Vlastní práce

U odpovědi Jiné uváděli zaměstnanci nejčastěji kombinaci finanční odměny, pochvaly a uznání s kariérním postupem. Vyskytovaly se ale např. i odpovědi jako vlastní uspokojení z vyřešení problému nebo udržet si zaměstnání.

- **Otázka č. 14** – Jaký je z Vašeho hlediska současný systém odměňování?

Graf 6 Hodnocení systému odměňování ve společnosti



Zdroj: Vlastní práce

- **Otázka č. 15** – Máte návrh, který by zlepšil současný systém odměňování ve vaší společnosti?

V této otázce měli zaměstnanci možnost kriticky zhodnotit a případně navrhnout nějaké změny v současném motivačním programu.

Největší kritika zaměstnanců směřovala na nedostatečné odměňování za nadstandardní výkony. Celkově jsou zaměstnanci s nabízenými benefity spokojeni, ovšem jako problém vidí právě nedostatek odměn. Dále také docházelo k návrhům, že by nadřízení měli projevovat větší zájem o dění a pracovní činnost a kontrolovat skutečně odvedenou práci. Kritika také dopadla na samotný systém odměňování, zaměstnanci uváděli, že současný systém je příliš obecný a málokdo má nárok na finanční odměňování, zároveň také navrhovali zpřesnění pravidel v současném motivačním systému.

V následujících řádcích budou uvedeny nejzajímavější názory zaměstnanců v neupraveném znění:

- *Byla bych ráda, kdyby byla větší možnost vyššího ocenění pracovníků, kteří jsou přínosem pro společnost. Současně nemám ze své pozice vedoucího prostředky nebo jen omezené, abych tyto pracovníky finančně ohodnotila a tím je více motivovala. Mám sice možnost toto řešit se svým nadřízeným, ale pouze diskusí, těžko se domlouvám s příslušným ředitelem, pod kterého patří moje oddělení.*

Mám obavy, že finanční hodnocení je pro většinu zaměstnanců společnosti prvořadé a pokud jim bude nabídnuta vyšší finanční odměna, opustí společnost, která jim sice poskytuje spoustu benefitů, ale ne vyhovující finanční ohodnocení.

- *Lepší ohodnocení loajality a dlouhodobě kvalitních výkonů u stávajících pracovníků, kteří jsou jednoznačně finančně podhodnoceni s porovnáním s nově přijímanými zaměstnanci, kterým jsou většinou nabízeny lepší podmínky, než kterých může za stávajícího stavu politiky odměňování (nejen v naší společnosti) docílit dlouhodobě zaměstnaný kvalitní pracovník. To myslím často vede k úbytku takových kvalitních a zkušených zaměstnanců, kterým pro dosažení lepšího finančního ohodnocení nezbyvá než změnit zaměstnavatele.*
- *Více využívání již současných prostředků, tj. měsíčních prémie (zvýšit četnost jejich využívání k osobnímu hodnocení zaměstnance), možnost využít nepřidělené prémie jednomu zaměstnanci pro jiného, který podal v daném období lepší pracovní výkon.*
- *Větší možnost motivovat podřízené zaměstnance mimořádnou finanční odměnou, nyní musí stačit chválit a uznávat.*

5 DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo porovnání zaměstnanců z hlediska jejich motivačních profilů a využívání vhodných stimulačních prostředků. Tento cíl ovšem nebylo možno přesně splnit z důvodu, že společnost, ve které byl výzkum prováděn, nebyla schopna poskytnout potřebné materiály pro splnění zadaného cíle. Došlo tedy k malému upravení hlavního cíle, které se skládá ze tří základních částí a to ze zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti s prací, zjištění jak zaměstnanci využívají nabízené benefity a které jsou pro ně nejvýznamnější a naopak nejméně významné a na závěr zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním programem ve společnosti. Zde je také důležité poznamenat, že společnost nemá motivační program zpracovaný jako komplexní dokument. Poskytování benefitů je plošné tzn., že na benefity mají nárok bez rozdílu všichni zaměstnanci jakéhokoli postavení.

Výzkum byl prováděn ve společnosti ČEVAK a.s., která v současné době zaměstnává 858 lidí. Z důvodu velkého počtu zaměstnanců a lepšího získávání informací je výzkum zaměřen pouze na hlavní pobočku ČEVAK a.s., sídlící v Českých Budějovicích. Hlavním zdrojem získávání informací pro splnění zadaného cíle je dotazník, který je rozdělen do čtyř částí. Dotazník byl ve společnosti pomocí podnikových e-mailů rozeslán zhruba 150 lidem. Vrátilo se 64 zodpovězených dotazníků. Dotazník byl vyplňován manažery, vedoucími pracovníky a technicko-hospodářskými pracovníky. Dělničtí pracovníci se dotazníku nezúčastnili, jelikož nebyla možnost je kontaktovat.

V této části práce dochází na základě vyhodnocení dotazníku k návrhům, které by měly společnosti pomoci při motivování svých zaměstnanců a aby společnost docílila větší spokojenosti svých pracovníků.

Z otázek, které byly zodpovězeny na začátku dotazníku, jasně pramení, že jsou zaměstnanci společnosti se svou prací převážně spokojeni, což je pro podnik dobrým znamením. I otázka, kde se zjišťovalo, zda zaměstnanci uvažují o odchodu ze společnosti, dopadla pro podnik příznivě. U otázky kvůli kterému vážnému důvodu by pracovníci odešli ze společnosti, byl největší podíl odpovědí **pro neshody se spolupracovníky** a **pro nevyhovující podmínky**. Zde by společnost měla dbát na spravedlivé zacházení se zaměstnanci. Při konfliktech jednat s rozvahou a hlavně tak, aby pokud možno ze situace vyšly spokojeny obě strany. Důležité je, aby ve společnosti panovalo přátelské prostředí,

kteře je pro kvalitně odvedenou práci velice významným prvkem. Významné procento hlasů dostala také odpověď – **žádná perspektiva osobního růstu**. V tomto případě by podnik měl například nabízet svým zaměstnancům různé vzdělávací kurzy, které by zvyšovaly jejich kvalifikaci, a následně by podnik mohl zanalyzovat, kteří zaměstnanci mají velký zájem o kariérní postup, dále by mohl zanalyzovat možnosti kariérního postupu ve společnosti a na základě analýzy zvážit možnost budoucího kariérního postupu u těchto zaměstnanců.

Důležitým jevem v podnicích je problematika poskytování benefitů. Jen kvalitně nastavené benefity správně motivují zaměstnance a podnik tak dosahuje dobrých výsledků. V našem dotazníku se respondenti vyjadřovali ke každému poskytovanému benefitu zvlášť. Po analýze dotazníku došlo ke zjištění, že nejdůležitějšími benefity jsou pro zaměstnance bezesporu **mimořádná odměna** (13. plat), **týden dovolené navíc**, **příspěvky na stravování** a **flexibilní pracovní doba**. Tyto výhody jsou zároveň i nejvíce využívané. Ovšem vyskytly se i benefity, které jsou zaměstnanci společnosti využívány pouze v malé míře. Jedná se převážně o **zdravotní péči**, **odměny dárcům krve**, **nenárokové podpory** (zápůjčky, finanční pomoc atd.), **jazykové vzdělávání** a **penzijní připojištění a důchodové pojištění**. Vyjma jazykového vzdělávání a nenárokových podpor není příčinou ani tak nezájem o tyto benefity, ale spíše malá informovanost o těchto výhodách. Zde by společnost měla zapracovat na lepším systému, kde bude své zaměstnance informovat o benefitech, na které mají nárok a jak jich případně dosáhnout. Návrhem může být např. zpracování interního dokumentu, zaměřeného právě pouze na benefity poskytované společností, kde se o nich zaměstnanec může informovat a následně je tak i efektivněji využívat. Popřípadě organizace informačních přednášek o poskytovaných benefitech.

Benefit **nenárokové podpory** je méně využíván proto, že je poskytován spíše pro zaměstnance, kteří se nacházejí v mimořádné životní situaci (např. finanční tísní). V nepředvídatelných situacích může pro zaměstnance tento benefit znamenat určitou jistotu, proto by měl ve společnosti zůstat. Ovšem pokud se jedná o benefit **jazykové vzdělávání**, zde by měla společnost zvážit, zda je tento benefit pro společnost potřebný (zda zaměstnanci ke své práci opravdu potřebují znalost cizích jazyků) a dále ho poskytovat a plýtvat tak zdroji, nebo ho zrušit a finance využít do jiné oblasti.

U benefitu **Odměna od nadřízených za nadstandardní výkony** docházelo často ke kritice, že nadřízení nemají pro své podřízené dostatek finančních odměn, aby je adekvátně odměnili za jejich nadstandardní výkony a tím i následně motivovali do dalších výkonů. Zde by mělo dojít k lepší komunikaci nadřízených s příslušným ředitelem a k navýšení těchto odměn. Pro společnost je velice důležité, aby si své pracovníky, kteří odvádějí kvalitní výkony a jsou aktivní, udržela. V dotazníku se objevil jeden zajímavý názor od respondenta, že finanční odměny, které nebudou daný měsíc pracovníkovi uděleny (např. z důvodu nízké aktivity), mohou být rozděleny mezi zaměstnance, kteří nadstandardní výkony podali a zvyšovat tak ještě více jejich motivaci k podávání kvalitních výkonů.

Otázka, která zjišťovala, co pracovníky ve společnosti nejvíce motivuje k podávání vyšších pracovních výkonů, nabízela právě možnost **finanční odměna**, která byla volena zaměstnanci značnou částí a to 35,6 %. Již to naznačuje, že problematika odměn od nadřízených za nadstandardní výkony by neměla být opomíjena a společnost by se na ni měla značným způsobem zaměřit. Největší podíl ovšem u této otázky zastoupila odpověď **pochvala a uznání** (44,1 %). Vedení společnosti by tedy mělo apelovat na manažery a vedoucí pracovníky, aby si práce svých podřízených všímali a v případě kvalitních výkonů nešetřili s chválou a uznáním jejich kvalit jak osobně, tak i před ostatními kolegy. Takto vyslovená pochvala a uznání kvalit posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost. Pracovníci tak budou vědět, že jsou důležitou součástí ve společnosti a že je o ně zájem. Společnost by mohla například na konci každého roku pořádat večírek, kde budou vyhlašováni nejkvalitnější a nejlépe pracující zaměstnanci.

Poslední částí dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se současným motivačním systémem. Jak již bylo řečeno, motivační systém v podniku je jasně definovaný a využívají ho všichni zaměstnanci stejně bez ohledu na jejich postavení. Není zpracovaný jako komplexní dokument, což se ukázalo u zaměstnanců jako problém např. u znalosti některých benefitů, které podnik nabízí.

Na otázku jaký je z hlediska pracovníků systém odměňování, byla největší část zodpovězena jako **motivační, přesto s možností jeho vylepšování a dostačující pro ochotu setrvat ve společnosti** (obě 30,5 %). Značný podíl měla také odpověď - **je dán jasnými pravidly, od kterých se nelze odchýlit** (20,3 %). Zde je tedy jasně patrné, že má společnost v této problematice určité mezery a tím pádem prostor pro zlepšení.

Motivační program je velice důležitý prvek v podnicích, proto by ho společnost ČEVAK a.s. neměla opomíjet. Tím že není sestaven motivační program pro zaměstnance např. podle jejich postavení ve společnosti nebo podle dosažených výkonů, ale je pro všechny stejný, může tímto společnost přispívat až k demotivaci některých pracovníků.

Hlavním cílem této práce mělo být porovnání zaměstnanců z hlediska jejich motivačních profilů a využívání vhodných stimulačních prostředků. Tohoto cíle nešlo dosáhnout z důvodu, že společnost nemá definované motivační profily a následně vhodné stimulační prostředky neboli vhodný motivační program pro zaměstnance. Doporučením pro společnost je tedy právě to, aby za pomoci psychologa definovala motivační profily svých zaměstnanců a následně podle nich utvářela vhodný motivační program, kde budou pro zaměstnance volené vhodné benefity podle jejich osobnosti, které pro ně budou nejvíce motivující. Motivační program by měl být jednoduchý, přehledný, jasný a ucelený, pracovníci by v něm měli jasně vidět, na co mají či nemají nárok. Takový systém nyní ve společnosti ČEVAK a.s. chybí, což je pro společnost takového formátu a velikosti značný nedostatek. Vytvořením jasně definovaného motivačního programu by měla společnost docílit kvalitnější motivovanosti a větší spokojenosti svých pracovníků.

V předešlém odstavci bylo zmíněno, že by společnost měla vytvořit motivační profily svých zaměstnanců za pomoci psychologa. Zde je tedy také namístě navrhnout, že by společnost ČEVAK a.s. při své velikosti a počtu zaměstnaných lidí mohla uvažovat o zaměstnání firemního psychologa (možno i externího), který by v takovémto podniku nepochybně našel svůj význam a uplatnění.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o motivaci zaměstnanců a o poskytování benefitů v rámci motivačního programu podniku. Je důležité si uvědomit, že správná motivace a spokojenost zaměstnanců se stává stále aktuálnějším tématem a je také klíčovým faktorem pro organizace, které chtějí dosahovat úspěchu a zisku. K tomu aby byla organizace úspěšná, si potřebuje udržet klíčové zaměstnance, kteří by měli být pevným základem firmy. Pokud ovšem organizace dostatečně nerespektuje potřeby svých pracovníků, mohou se pracovníci cítit frustrovaní a dříve nebo později začnou odvádět nekvalitní výkony a může to dojít až do stavu, kdy bude chtít zaměstnanec změnit zaměstnání. Aby tomuto stavu organizace předcházely (konkrétně společnost ČEVAK a.s.), byl zrealizován výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci společnosti hodnotí současný motivační program a jak jsou celkově spokojeni s prací.

Tato práce byla rozdělena do dvou částí. V první, teoretické části, byly vysvětleny pojmy motivace, její zdroje a typy. Dále bylo pojednáno o pojmech, jako jsou spokojenost pracovníků, motivační profily zaměstnanců a motivační program podniku.

Ve druhé, praktické části, byla charakterizována společnost ČEVAK a.s., ve které byl následně prováděn výzkum. Došlo k popsání historie společnosti, personální oblasti a byla také zveřejněna organizační struktura a důkladně rozepsán motivační program.

Hlavním cílem práce bylo porovnání zaměstnanců z hlediska jejich motivačních profilů a využívání vhodných stimulačních prostředků. Z důvodu, že společnost ČEVAK a.s. nebyla schopna poskytnout materiály pro splnění zadaného cíle, byl hlavní cíl práce upraven a zaměřen tak na zjištění, zda jsou zaměstnanci sami o sobě motivováni a zda jsou v práci spokojeni, jestli existuje něco, co by v organizaci změnili, vylepšili nebo upravili. Jedním z hlavních cílů bylo také zjištění, jak jsou pracovníci spokojeni s motivačním programem.

V práci byly využity techniky rozhovoru a studium vnitropodnikových dokumentů pro lepší pochopení fungování celé společnosti. Stanovené cíle byly zjištěny pomocí písemného dotazníku. Na základě analýzy a vyhodnocení tohoto dotazníku došlo ke zjištění určitých poznatků, které v závěru práce vyústily v doporučení a v návrhy na zlepšení pro současný stav společnosti.

Závěrem lze tedy konstatovat, že zaměstnanci společnosti ČEVAK a.s. jsou celkově spokojeni se svou vykonávanou prací a v současné době by své zaměstnání ve většině případů neměnili. Co se týče poskytování benefitů, měla by společnost zapracovat primárně na jejich kvalitnější informovanosti, aby o výhodách měli zaměstnanci lepší povědomí. Významným krokem pro společnost by bylo zjištění motivačních profilů svých pracovníků a následné vytvoření motivačního programu „šitého na míru“ pro své zaměstnance, což by jistě vedlo ještě k větší spokojenosti a motivovanosti pracovníků a k zefektivnění činnosti ve společnosti.

I. Summary

The aim of the bachelor thesis called *Interpersonal Influence in the Working Process* is the influence of motivation and stimulation in particular organization on the working performance of its employees.

The theoretical part deals with a definition of the terms – motivation and stimulation. Then the existing theories of work motivation, determination of motivational sources and stimulation instruments in the organization and setting up a motivational programme.

The practical part of the bachelor thesis, based on questionnaires, interviews and observations, concentrates on motivation of employees and on stimulation instruments used by its management in the particular organization. The analysis deals with the organization ČEVAK a.s.

The main aim of this topic is to compare the employees in terms of their motivation profiles and the use of appropriate stimulation instruments. To assess their impact on motivation, satisfaction and work performance of employees and suggest changes in the ways of stimulation. And then determination of appropriate recommendations to the organization.

Keywords

Motivation, stimulation, motivation system, remuneration, employee's benefits, working satisfaction.

II. Seznam použitých zdrojů

Literatura

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Blažek, L. (2011). *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing.

Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Homola, M. (1972). *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Keenanová, K. (1995). *Průvodce manažera. Motivování*. Brno: Ando Publishing.

Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.

Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.

Provazník, V., & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.

Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada.

Tištěné dokumenty

Čevak a.s. (2010). *Výroční zpráva*. České Budějovice.

Čevak a.s. (2013). *Výroční zpráva*. České Budějovice.

Čevak a.s. (2014). *Výroční zpráva*. České Budějovice.

1.JVS a.s. (2008). *Výroční zpráva*. České Budějovice.

Čevak a.s. (2015). *Kolektivní smlouva*. České Budějovice.

Internetové zdroje

Energie AG Oberösterreich. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z

http://www.cevak.cz/eag_cz/page/631068548561872442_0_0,cz.html

McGregorova teorie XY - ManagementMania.com. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z

<https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

Motivace. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z

http://stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.htm

Návyky | Andromedia.cz. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z

<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/navyky>

pod fous: Člověk moudrý. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z

<http://podfous.blogspot.cz/2012/01/clovek-moudry.html>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Průběh potřeby	8
Obrázek 2 Hierarchie potřeb	14
Obrázek 3 Celkový soubor odměn.....	21
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti	31
Obrázek 5 Působnost ČEVAK a.s. na území ČR	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní údaje o společnosti	30
Tabulka 2 Výše odměny za darování krve.....	37
Tabulka 3 Charakteristika výzkumné jednotky	40
Tabulka 4 Označení, zda je práce ve společnosti psychicky náročná	41
Tabulka 5 Označení, zda je práce ve společnosti fyzicky náročná.....	41
Tabulka 6 Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti	42
Tabulka 7 Využívání benefitů.....	43

Seznam grafů

Graf 1 Počet zaměstnanců před a po sloučení	34
Graf 2 Důvody vykonávání práce	41
Graf 3 Změna zaměstnání	42
Graf 4 Důvod pro odchod ze společnosti.....	43
Graf 5 Motivační prvky pro podávání vyšších pracovních výkonů.....	45
Graf 6 Hodnocení systému odměňování ve společnosti	46

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník na zjištění spokojenosti zaměstnanců a využívání benefitů

Přílohy

Příloha 1: Dotazník na zjištění spokojenosti zaměstnanců a využívání benefitů

Vážení zaměstnanci společnosti ČEVAK a.s.,

mé jméno je Jiří Staněk a jsem studentem bakalářského studijního oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Rád bych vás tímto požádal o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zabývající se problematikou Interpersonálního vlivu v pracovním procesu. Výsledky z dotazníkového šetření se po jejich zpracování a vyhodnocení stanou součástí mé bakalářské práce.

Vaše odpovědi budou zpracovány pouze k výše uvedenému účelu. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

Jiří Staněk

Dotazník na zjištění spokojenosti zaměstnanců a využívání benefitů

1. Část (*zvolenou variantu označte, prosím, křížkem*)

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

3. Pracovní zařazení:

- Manažeři/vedoucí pracovníci
- THP – duševní práce (kancelářští pracovníci)

2. Část (vyberte pouze jednu z nabízených variant)

4. Jste ve společnosti se svým zaměstnáním spokojen/a?

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

5. Uveďte důvody, pro které Vaši práci vykonáváte?

- mzda
- pocit zajištění, stability a bezpečí
- prestiž zaměstnavatele
- možnost seberealizace
- práce v dobrém kolektivu
- jiné.....

6. Považujete svoji práci za psychicky náročnou?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

7. Považujete svoji práci za fyzicky náročnou?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

8. Uvažujete v dohledné době o změně zaměstnání?

určitě ano spíše ano nevím spíše ne určitě ne

9. Uveďte prosím vážný důvod, kvůli kterému byste se rozhodl/a odejít ze společnosti.

- nespokojenost se mzdou
- neshody se spolupracovníky
- žádná perspektiva osobního růstu
- nevyhovující pracovní podmínky
- jiné.....

3. Část (vhodnou odpověď označte v řádce, prosím, X)

10. Využívání benefitů

Druh benefitu	Benefit využívám	Benefit nevyžívám	O benefitu nevím	Na benefit nemám nárok
Zdravotní péče				
Příspěvek na stravování				
Odměny při životních a pracovních výročích				
Penzijní připojištění a důchodové pojištění				
Odměna dárcům krve				
Příspěvky na pořádání sportovních a kulturních akcí				
Nenárokové podpory – zápůjčky, finanční pomoc atd.				
Osobnostní vzdělávání				
Jazykové vzdělávání				
Flexibilní pracovní doba				
Mimořádná odměna (13. plat)				
Týden dovolené navíc				
Každoroční navyšování mezd				
Odměna od nadřízených za nadstandardní výkony				
Poskytování firemních mobilních tarifů				

11. Z výše uvedených benefitů uveďte, prosím, 3 pro Vás nejvýznamnější.

12. Z výše uvedených benefitů uveďte, prosím, 3 pro Vás nejméně významné.

4. Část

13. Co je pro Vás nejvíce motivující k podávání vyšších pracovních výkonů?

- finanční odměna
- pochvala a uznání
- kariérní postup
- vyšší odpovědnost
- jiné.....

14. Jaký je z Vašeho hlediska současný systém odměňování?

- silně motivační
- motivační, přesto s možností jeho vylepšování
- dostačující pro ochotu setrvat ve společnosti
- je dán jasnými pravidly, od kterých se nelze odchýlit
- demotivační, k vyšším výkonům mě nepodněcuje
- nedokáži posoudit

15. Máte návrh, který by zlepšil současný systém odměňování ve vaší společnosti?