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 řízení

Bakalářská práce

Motivační systém a péče o zaměstnance ve vybraném podniku

Vypracovala: Plachá Denisa
Vedoucí práce: doc. Ing. Rolínek Ladislav, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2015/2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Denisa PLACHÁ**
Osobní číslo:	**E14158**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu:	**Motivační systém a péče o zaměstnance ve vybraném podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je popsat a zhodnotit motivační systém a péči o zaměstnance ve vybraném podniku a poté vypracovat vlastní návrhy na jejich zlepšení.

Metodický postup:
1. Vymezení základních termínů a zpracování literárního přehledu
2. Analýza stávajícího motivačního systému a péče o zaměstnance ve vybraném podniku
3. Vlastní návrh případných změn k možnému zlepšení motivačního systému a péče o zaměstnance

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků.
5. Vlastní práce.
6. Závěr
7. Použitá literatura.
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrongs handbook of human resource management practice*. **London: Philadelphia: New Delhi: Kogan Page.**
Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. **Prada: Grada.**
Armstrong, M. (1999). *Personální management*. **Praha: Grada.**
Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. **Brno: Computer Press.**
d'Ambrosová, H. (2011). *Abeceda personalisty*. **Olomouc: Anag.**
Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. **Praha: Linde.**
Mayerová, M. (2000). *Moderní personální management*. **Jinočany: H & H.**
Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. **Praha: Grada.**
Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. **Praha: Grada.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. ledna 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala 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, 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 dne:…… ……

Podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Velice ráda bych poděkovala především svému vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, jeho čas a drahocenné rady, které mi byly vždy užitečnými. Velké díky patří také vedoucím zaměstnancům podniku ČEVAK a.s., kteří mi ochotně poskytli potřebné informace, a dále děkuji všem ostatním zaměstnancům za spolupráci při vyplňování dotazníků.

OBSAH

1. ÚVOD ... 3
Teoretická část ... 4
2. MOTIVACE ... 4
2.1. Vysvětlení základních pojmů ... 4
2. 1. 1. Definice motivace ... 4
2. 1. 2. Motiv ... 5
2. 2. Proces motivace ... 6
3. PRACOVNÍ MOTIVACE ... 7
3. 1. Vztah mezi motivací a výkonem ... 7
3. 2. Aspirační úroveň ... 8
4. TEORIE MOTIVACE ... 9
4. 1. Teorie zaměřené na obsah ... 9
4. 1. 1. Maslowova hierarchie potřeb ... 9
4. 1. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie ... 10
4. 1. 3. Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace ... 11
4. 1. 4. McGregorova teorie X a Y ... 12
4. 2. Teorie zaměřené na proces ... 13
4. 2. 1. Teorie spravedlnosti ... 13
4. 2. 2. Vroomova expektační teorie ... 14
5. PÉČE O ZAMĚSTNANCE ... 16
5. 1. Pracovní doba ... 17
5. 2. Pracovní prostředí ... 18
5. 3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví ... 18
5. 4. Personální rozvoj pracovníku ... 18
5. 5. Zaměstnanecké výhody (benefity) ... 19
6. METODIKA A CÍL PRÁCE ... 21
6. 1. Použité metody ... 21
6. 1. 1. Dotazník ... 21
6. 1. 2. Řízený rozhovor ... 22
Praktická část ... 23
7. ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A PÉČE O ZAMĚSTNANCE V PODNIKU ČEVAK A.S. ... 23
7. 1. Představení podniku ... 23

7. 1. 1. Personální oblast podniku 23
7. 2. Řízený rozhovor 23
7. 2. 1. Nabízené zaměstnanecké výhody 24
7. 3. Dotazníkové šetření 26
8. SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ 65
9. ZÁVĚR 67
SUMMARY 69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 70
SEZNAM OBRÁZKŮ 71
SEZNAM GRAFŮ 71
SEZNAM TABULEK 72
SEZNAM PŘÍLOH 72
PŘÍLOHY 72

1. ÚVOD

V současné době se téma motivace dostává do popředí snad každého podniku. Všechny firmy chtějí být úspěšné a mít pevné postavení na trhu. Sice motivace sama o sobě nestačí k úspěchu organizace, ale bez motivace se úspěchu těžce dosahuje. Nejdůležitějším zdrojem v podniku jsou zaměstnanci. Je tedy důležité umět využít jejich potenciál. Podle motivovanosti zaměstnanců se odvíjí jejich pracovní výkon, který je při správné motivaci mnohem vyšší.

Podniky by motivaci měly věnovat velkou pozornost. Chce-li podnik obstát před konkurencí, je nutné, aby se naučil, jak u zaměstnanců vyvolávat radost, hrdost a pocit propojení s firmou. Kvalitními mezilidskými vztahy na pracovišti se nerozumí pouze komunikace mezi zaměstnanci na stejné pozici, ale především komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Utváření týmů, společné řešení problémů a dosahování cílů organizace upevňuje vztahy, a to pro zaměstnance znamená důvěru nejen ke kolegům ale i k podniku.

Pečovat o své zaměstnance a dopřávat jim něco navíc, krom přímé odměny je velmi důležité, a to zejména kvůli jejich vnitřnímu pocitu, spokojenosti, motivovanosti a zabránění fluktuace. Je to způsob, jak si udržet kvalifikované zaměstnance. Péče o zaměstnance zahrnuje nejen nabízené benefity, ale také například příjemné pracovní prostředí, bezpečnost a rozvoj zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit motivační systém a péči o zaměstnance ve vybraném podniku a poté vypracovat vlastní návrhy na jejich zlepšení.

Teoretická část

2. MOTIVACE

Každý podnik zajímá, co by měl udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat se nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, kterými jsou například různé stimuly, odměny, vedení lidí a práce. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, ve kterém mohou jedinci dosahovat výsledků odpovídajících očekávání řídících pracovníků (Armstrong, 1999).

2.1. Vysvětlení základních pojmů

2. 1. 1. Definice motivace

Motivace je poměrně široký pojem, který má hned několik definic od různých autorů.

Slovo „motivace“ pochází z latinského „movere“ – hýbati, pohybovati. Značí všechny vnitřní podněty vedoucí k určité činnosti nebo k určitému jednání. Pojem motivace přináší skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy), které orientují činnost člověka určitým směrem a které vzbuzenou aktivitu člověka udržují. Působení těchto sil se pak navenek projevuje v podobě motivovaného jednání (Provazník & Komárková, 1998).

Podle Armstronga (1999) je motivace definována cílově orientovaným chováním. Když lidé očekávají, že určitá akce nejspíš povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, která uspokojuje jejich individuální potřeby, dochází k motivaci. Lidé s jasně definovanými cíli jsou dobře motivovaní lidé, kteří uskutečňují kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům a proto také efektivně pracují.

Motivace je pojem, který zahrnuje celou řadu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Když manažeři motivují své podřízené, dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že přispějí k naplnění těchto tužeb a přání a pobídnou podřízené k žádoucím aktivitám (Weihrich & Koontz, 1993).

2. 1. 2. Motiv

K jednání nebo k činnosti, kterou člověk vyvíjí, má zpravidla nějaký dle jeho uvážení závažný popud. Tato skutečnost se označuje termínem motiv (pohnutka), který představuje vnitřní psychickou sílu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podporující činnost člověka, kterou orientuje určitým směrem a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Když má člověk hlad, snaží se opatřit si jídlo. V této situaci je hlad motivem, který odůvodňuje toto lidské jednání (Krninská, 2012).

Za motiv se označují specifické vnitřní pobídky, které vyvolávají a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivy aktivizují člověka do té doby, než dosáhne cíle nebo než se člověk přesvědčí o nedosažitelnosti cíle (Horalíková, 2004).

Weihrich & Koontz (1993) tvrdí, že motivace se odvíjí z vědomých nebo nevědomých potřeb. Mezi **primární** motivy patří fyziologická potřeba vody, vzduchu, potravy a spánku. Další potřeby můžeme označit jako **sekundární**, do nichž můžeme zařadit například společenské postavení, úspěšnost a sebeúctu. Intenzita těchto potřeb se časem může u jednotlivců rozdílným způsobem měnit.

Dle Provazníka & Komárkové (1998) je třeba nezapomenout, že motivy můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to na:

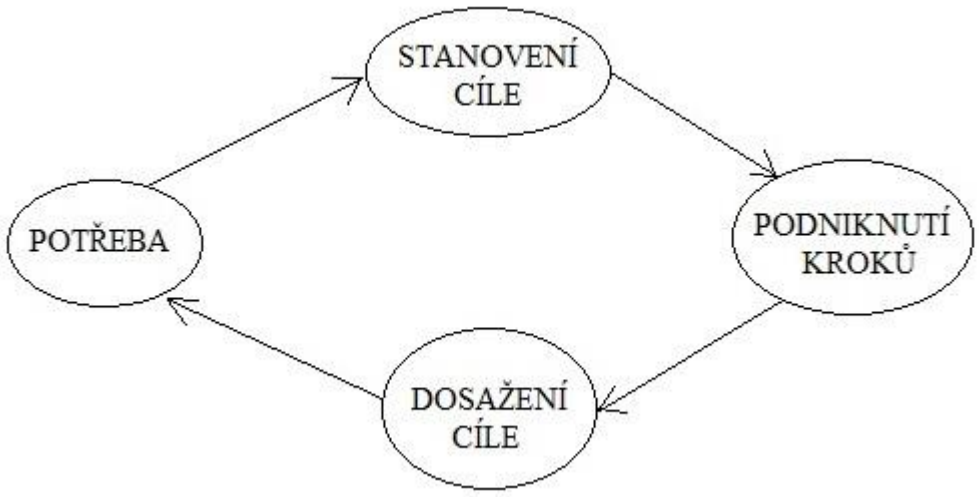
- cílové (terminální) – motivy, jejichž cíle se dá dosáhnout (například motiv jídla v situaci kdy má člověk hlad)
- instrumentální – motivy, u kterých nelze dost dobře dosáhnout cílového stavu (například zájem o oblast literatury)

Téma motivace se stává složitějším, pokud budeme brát v potaz skutečnost, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden motiv, ale hned několik najednou nebo celý soubor motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný směr, ale i úplně opačný. Obecně platí, že motivy orientované stejným nebo alespoň podobným směrem se vzájemně posilují a tím zdůrazňují motivované jednání. Motivy orientované různými směry mohou samy sebe oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, nebo za výjimečných podmínek tuto činnost dokonce znemožnit (Provazník & Komárková, 1998).

2. 2. Proces motivace

Motivaci můžeme chápat jako určitý řetězec navazujících reakcí. Východiskem tohoto řetězce je neuspokojená potřeba. Pocit potřeby vytváří odpovídající přání nebo cíle, které vedou k určitému napětí a vzniku činností směřujících k dosažení těchto cílů (Weihrich & Koontz, 1993). Pokud je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena. V případě že se příště objeví podobná potřeba, je pravděpodobné, že se chování, které vedlo k cíli, bude opakovat. Jestliže by ale cíle nebylo dosaženo, nejspíš se tyto kroky v budoucnu opakovat nebudou (Armstrong, 1999).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: podle Armstronga (1999)

Uvedené schéma zjednodušeně popisuje, jak nastává motivace u jedince. Co se týče podniku, lze tento model využít k znázornění procesu motivace, který obsahuje stanovování cílů. To následně může uspokojit individuální potřeby a přání a podpořit chování potřebné k dosažení těchto cílů (Armstrong, 1999).

3. PRACOVNÍ MOTIVACE

V nejširším pojetí je pracovní motivace psychologický proces, který ovlivňuje osobní jednání i jednání týkající se práce, včetně jeho směru, intenzity a trvání (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008).

Pracovní motivací se shledává ta stránka motivace lidského chování, která je spojena s výkonem pracovní činnosti, s prováděním určité pracovní pozice a s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace sděluje celkový přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a k pracovním úkolům. Může tedy vyjadřovat pracovní ochotu člověka (Horalíková, 2004).

K pracovní motivaci se dá dojít dvěma cestami. Jednak tím, že lidé motivují sami sebe, hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo se alespoň očekává, že je uspokojí a oni tak dosáhnou svých cílů. A dále mohou být motivování managementem pomocí takových metod, jako je odměňování, povyšování a například pochvala (Armstrong, 1999).

Podle Armstronga (1999) lze tyto dva způsoby motivace popisovat jako:

- **Vnitřní motivaci** – faktory, které si utvářejí lidé sami a které ovlivňují jejich chování a nabádají je, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (zaměstnání je důležité), možnost využívat a rozšiřovat své dovednosti a schopnosti a například příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivaci** – to, co se dělá pro lidi (zaměstnance), abychom je motivovali. Mohou ji tvořit odměny, ale také tresty.

Vnější motivátory mohou mít výrazné účinky, ale nemusejí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, týkající se kvality pracovního života, budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, protože nejsou jedinci vnucené z vnějšku, ale jsou jeho součástí (Armstrong, 1999). Ale nelze z toho vyvodit závěr, že vnitřní motivace je dobrá a vnější špatná. Každá má svou vlastní úlohu (Armstrong, 2009).

3. 1. Vztah mezi motivací a výkonem

Závislost pracovního výkonu na velikosti motivace je velmi důležitý vztah. Ovšem výsledek práce nelze posuzovat pouze vzhledem k pracovníkovi a jeho předpokladům, ale musí se zhodnotit i soubor ekonomických, technických a sociálních faktorů, které také ovlivňují výkon jednotlivce (Krninská, 2012).

Individuální výkon lze vyjádřit jako součin motivace, schopností a podmínek. Ale experimenty prokázali, že tento vztah platí pouze do určité hodnoty motivace (optimální). Zvyšování motivace za tuto hodnotu způsobuje, že výkon už dále nestoupá, dokonce může i klesat. Tato situace, kdy je motivace vyšší, než optimální hladina a ovlivňuje výkon negativně, se nazývá „přemotivovanost“. Ovšem v reálném životě se s ní setkáme jen zřídka (Provazník & Komárková, 1998).

3. 2. Aspirační úroveň

Lidé se odlišují v tom, jak náročné cíle si sami stanovují. Každý má již od narození vrozené dispozice k usměrňování vlastního chování. Ty se časem a vlivem socializace vyvíjejí do kvalitativně odlišné podoby, která je nazývána aspirační úrovní. Nízká aspirační úroveň tedy nevzniká jen na základě vrozených dispozic, ale hlavně nesprávnými výchovnými postupy (Provazník & Komárková, 1998).

Předvídání úspěchu či neúspěchu, očekávání daného výsledku vlastní činnosti určuje úroveň aspirace, která může ovlivnit úroveň skutečného výkonu. Výzkum prokázal, že pracovníci, kteří mají jasné, nikoliv nereálné cíle položeny výše než dosud dosahované výsledky práce, jsou výkonnější než pracovníci, kteří se soustřeďují pouze na vyloučení neúspěchu a tak si stanoví své cíle pod dosaženou úroveň svého výkonu (Krninská, 2012).

4. TEORIE MOTIVACE

Během tohoto století bylo používáno několik přístupů k motivaci pracovníků. Následky pokroků v této oblasti se projevily na straně pracovníků (vývoj jejich postoje, aktivity a iniciativy při práci) i na straně managementu (záměry a styly řízení) (Veber & kol., 2003).

Aby manažeři mohli lépe pochopit, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, existuje mnoho motivačních teorií. Žádná z nich ale přesně neposkytuje vysvětlení lidského chování a žádnou z nich nejde označit za nejlepší. Lze mluvit o uspořádání myšlenek, které mohou manažeři využít k inspiraci a rozvoji vlastních motivačních přístupů (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

4. 1. Teorie zaměřené na obsah

Myšlenkou těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vyvolává napětí a stav nerovnováhy. K znovu nastolení rovnováhy je potřeba rozeznat cíl, který povede k uspokojení této potřeby a orientovat chování takovým způsobem, aby přispívalo k dosažení stanoveného cíle (Armstrong, 1999). Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat, co lidi motivuje a jaké skutečnosti je ovlivňují (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

4. 1. 1. Maslowova hierarchie potřeb

Hierarchie potřeb Abrahama Maslowa má velký vliv na myšlení manažerů. Základní myšlenkou této teorie je, že lidé nejsou motivováni vnějšími podněty (odměna, trest), ale vnitřním programem potřeb (Adair, 2004). Člověk se snaží uspokojovat své potřeby od „nižších“ k „vyšším“. Když je jedna úroveň potřeb uspokojena, přechází člověk k uspokojování potřeb druhé úrovně (Eggert, 2005). Motivování uspokojenou potřebou ustává (Adair, 2004).

Maslow identifikoval hypotézu o pěti úrovních potřeb. Dle jejich významu je seřadil do systému hierarchie potřeb, který je vyobrazen níže. Stane-li se, že jsou všechny potřeby určité osoby v daném okamžiku neuspokojeny, je naléhavější uspokojení dominujících potřeb. Ty, které jsou na řadě první, musí být uspokojeny dříve, než dojde na uspokojení potřeb vyšší úrovně (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997)

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: podle Donnely, Gibson, & Ivancevich (1997)

1. **Fyziologické potřeby**. V této kategorii se setkáme s primárními potřebami lidského těla (např. potřeba jídla, vody, vzduchu, spánku).
2. **Potřeba jistoty a bezpečí**. Mezi potřeby bezpečí se řadí ochrana před ublížením na zdraví, ekonomickým strádáním a dalšími pohromami. Zaměstnanci chtějí dosáhnout jistoty zaměstnání, zaměstnanecké výhody a například penze.
3. **Sociální potřeby**. Lidé touží po přátelství a lásce. Zaměstnanci chtějí mít přátelské kolegy nebo být součástí nějakého týmu.
4. **Potřeba uznání**. Týká se osobního postavení. Zahrnuje oprávněné a zasloužené uznání od ostatních lidí. A to vede k pocitu sebedůvěry.
5. **Potřeba seberealizace**. Člověk chce naplno využít svůj talent a schopnosti. Co se týče pracovních pozic, být úspěšný a dosáhnout vrcholu.

(Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997)

4. 1. 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg provedl výzkumy, které určitým způsobem modifikují Maslowovu teorii potřeb. Tázal se 200 účetních a techniků, zda by mu popsali okamžiky, kdy se v práci cítili dobře a kdy se cítili špatně. Tyto výzkumy vyústily v dvoufaktorovou teorii motivace (Veber & kol., 2003).

Dle zmíněného zkoumání utvořil Herzberg dvě skupiny:

1. **Udržovací (hygienické) faktory**. Pokud tyto faktory nejsou přítomny, způsobují nespokojenost zaměstnanců. Jejich přítomnost však nevyvolává výraznou motivaci.
2. **Motivující faktory**. Tyto faktory způsobují značně vysokou míru motivace. Tudíž za jejich přítomnosti jsou zaměstnanci spokojeni. V opačném případě ale nedochází k velké nespokojenosti (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Obrázek 3: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
- dosažení cíle (úspěch)	- podniková politika a správa
- uznání	- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými
- povýšení	- plat
- sama práce (míra zajímavosti, tvůrčí charakter)	- jistota práce
- možnost osobního růstu	- životní styl
- odpovědnost (samostatnost)	- pracovní podmínky
	- postavení

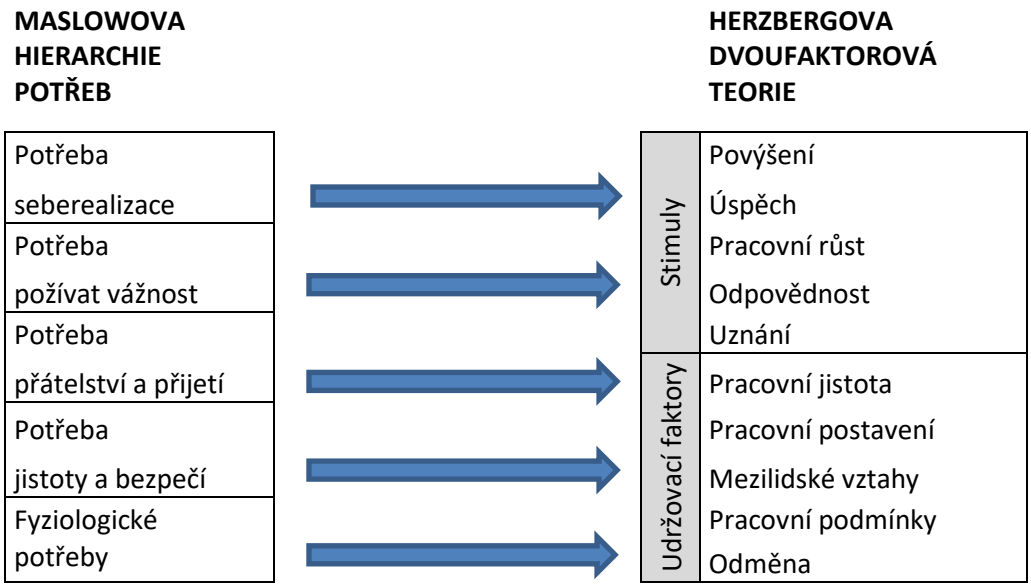
Zdroj: podle Veber & kol. (2003)

První skupina faktorů tedy zaměstnance nemotivuje, ale jejich neexistence může způsobit nespokojenost. Druhá skupina faktorů souvisí s obsahem práce a tyto faktory můžeme považovat za reálné stimuly, protože jejich existence vyvolává spokojenost (Weihrich & Koontz, 1993).

4. 1. 3. Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace

Tyto dva modely motivace si jsou velmi blízké. Herzberg svými myšlenkami naznačuje, že někteří zaměstnanci jsou schopni dosáhnout dané úrovně sociálního a ekonomického vzestupu, kdy se jejich primárními motivátory stanou Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeba uznání a seberealizace). V této situaci ale musí nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně, v čemž se názorově rozchází s Maslowem (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Obrázek 4: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace



Zdroj: podle Weihrich & Koontz (1993)

Obrázek 5: Maslowova a Herzbergova teorie - rozdíly

OBLAST	MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE
1. Vztahuje se	Na všechny lidi ve společnosti ve všech typech zaměstnání, ale i na důchodce.	Většinou na duševní pracovníky a na vysoce kvalifikované specialisty.
2. Vliv potřeb na chování	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Pouze některé vnitřní potřeby mohou fungovat jako motivátory.
3. Role peněžní odměny	Může motivovat.	Není klíčovým motivátorem.
4. Záběr	Týká se všech lidí a jejich životů.	Soustřeďuje se na práci.
5. Typ teorie	Deskriptivní (co je).	Preskriptivní (co by mělo být).

Zdroj: podle Donnely, Gibson, & Ivancevich (1997)

4. 1. 4. McGregorova teorie X a Y

Dougles McGregor v roce 1960 publikoval své názory na rozdílné chování lidí známé jako Teorie X a Y (Veber & kol., 2003). Navrhuje, aby řízení začínalo otázkou, jak manažeři vidí sami sebe ve vztahu k ostatním. Tento přístup zdůrazňuje nutnost vnímání lidské povahy (Weihrich & Koontz, 1993).

Podle Vebera a kol. (2003) **teorie X** vychází z následujících předpokladů:

- lidé neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- aby pracovali, musí jim být nabídnuta odměna (CUKR) a pokud nebudou pracovat, musí být potrestáni (BIČ);

- lidé chtějí, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti a mají nízké ambice.

Teorie Y naopak popisuje lidi, kteří mají odlišné chování a dle Adaira (2004) je vystihují tyto tvrzení:

- vynaložení fyzické a mentální námahy v práci je pro lidi stejné jako hrát si nebo odpočívat;
- průměrný člověk se za určitých podmínek sám naučí vyhledávat odpovědnost
- lidé se v zájmu cílů organizace budou sami řídit a kontrolovat, nepotřebují hrozbu trestu ani vnější kontrolu.

Uvedené předpoklady jsou zásadním způsobem rozdílné. Teorie X se jeví jako statická a strnulá, kde jsou podřízení pracovníci řízení především svým nadřízeným. Naopak teorie Y je dynamická a pružná a podřízení pracovníci nepotřebují kontrolu, protože se dokáží řídit sami (Weihrich & Koontz, 1993).

Weihrich & Koontz (1993) zdůrazňují, že teorie X a Y jsou pouze předpoklady. Neslouží jako pravidla ani předpisy na vytváření manažerských strategií. Nejsou totiž výsledkem nějakého výzkumu, vycházejí pouze z intuitivních dedukcí. Ale jsou vhodné pro porovnání se skutečností.

4. 2. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie vysvětlují a líčí proces toho, jak je chování vyvoláno, řízeno, udržováno a ukončeno (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997). Jsou také známy pod pojmem kognitivní (poznávací) teorie, jelikož pozorují, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak ho interpretují. Pro manažery mohou být teorie zaměřené na proces užitečnější než teorie zaměřené na obsah, protože uvádějí realističtější návod pro metody motivování lidí (Armstrong, 1999).

4. 2. 1. Teorie spravedlnosti

Tato teorie upozorňuje na to, že lidé vnímají a porovnávají, jak se zachází s nimi a jak se zachází s ostatními. Spravedlnost se vždy spojuje s pocity a vnímáním a pokaždé se jedná o porovnání. S jedincem by mělo být zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako s odpovídající jinou osobou. Nelze zaměňovat spravedlnost za pojem rovnost, neboť to by znamenalo zacházení se všemi stejně a to by bylo nespravedlivé tehdy, když si lidé zasluhují odlišné zacházení. Teorie spravedlnosti tedy

tvrdí, že pokud se s lidmi bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni, a jestliže se s nimi bude jednat nespravedlivě, budou demotivováni (Armstrong, 1999).

Provazník & Komárková (1998) tvrdí, že zaměstnanec má tendenci srovnávat svůj vklad do práce (náročnost práce, odpovědnost a zkušenosti) a své efekty (mzda, uznání, přízeň manažera) s vklady a efekty ostatních zaměstnanců.

Zaměstnanci se porovnávají a manažeři by si toho měli být vědomi. Například změna platu, obsahu práce nebo odměny u jednoho zaměstnance bude pravděpodobně srovnávána s tím, co mají ostatní zaměstnanci. Pochopení významu vnímání je pro manažery důležité (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

4. 2. 2. Vroomova expektační teorie

Tuto teorii, známou také jako teorie očekávání, prezentuje a vysvětluje psycholog Victor Vroom. Věří, že lidé jsou motivováni pracovat pro dosažení cíle, zdali věří v jeho hodnotu a mohou-li se přesvědčit, že činnost, kterou dělají, jim pomůže cíle dostáhnout (Weihrich & Koontz, 1993). Jedinci tedy vyvíjí pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl vést k žádoucí (preferované) odměně (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Donnely, Gibson & Ivancevich (1997) uvádí tři proměnné expektační teorie, kterými jsou volba, očekávání a preference.

1. **Volba**. Jedinec si svobodně může vybrat z řady alternativního chování – může pracovat pomalu nebo rychle, může přijít do práce nebo zůstat doma.
2. **Očekávání**. Zda chování jedince bude úspěšné nebo neúspěšné. Jedná se o subjektivní pravděpodobnost. Očekávání může nabývat hodnoty 0 (pokud jedinec nevěří v dosažení cíle) nebo 1 (pokud si je jistý úspěchem).
3. **Preference (valence)**. Hodnoty, které jedinec přiřazuje jednotlivým výsledkům (odměnám nebo trestům).

Vroom zhotovil vzorec pro výpočet *síly motivace jedince k určitému jednání* (Adair, 2004): $F = E * V$

F = motivace k určitému jednání
E = očekávání
V = valence výsledku (preference)

Podle Adaira (2004) konkrétní chování vyvolá ve většině případů několik různých výsledků. Rovnice očekávání (jak ji Vroom nazval) by tedy měla počítat se všemi možnými výsledky. Konečná rovnice tedy je: $F = \sum (E * V)$

Modelový vztah uvedený výše můžeme popsat na příkladu: Pokud určitá pracovní činnost dovede jedince k dosažení významné, subjektivně přitažlivé hodnoty (např.: předpoklad pracovního postupu), tedy „V“ bude nabývat hodnot blízko „1“ (=maximum), a pokud „E“ tedy očekávání, že určitá činnost nám skutečně pomůže dosáhnout pracovního postupu, bude subjektivně ohodnocena také kolem hodnoty „1“ (=maximum), pak se motivace bude také blížit hodnotě „1“ (=maximum) a bude velmi vysoká (Provazník & Komárková, 1998).

Teorie očekávání je sympatická tím, že rozlišuje různé individuální potřeby a motivaci. Na rozdíl od Maslowa a Herzberga se tak vyhýbá značnému zjednodušení. Zdá se být realističtější. Cíle jednotlivců jsou jiné než cíle organizace, ale lze je harmonizovat. Naopak slabou stránkou této teorie je předpoklad, že očekávání je odlišné nejen u jednotlivců, ale také se mění v průběhu času a podle místa, tím lépe odpovídá reálnému životu. Obtížným úkolem manažera je tedy vytváření příznivého prostředí pro dosahování vysoké výkonnosti za všech situací (Weihrich & Koontz, 1993).

5. PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici jsou zaměstnanci. Zpravidla se jedná i o nejdražší zdroj organizace, hlavně pokud se jedná o kvalifikované zaměstnance. Úspěšnost a konkurenceschopnost podniku je závislá na zaměstnancích a jejich schopnostech, jejich motivaci, jejich vztahu k zaměstnavateli a je tedy potřebné věnovat jim náležitou péči (Koubek, 2009).

Péčí o zaměstnance se rozumí všechny podnikem vykonávané a v podniku uskutečněné aktivity ve prospěch zaměstnanců mimo oblast přímé odměny za práci. Péče o pracovníky je součástí personální politiky podniku a plní například zdravotně-bezpečnostní, sociální, motivační a protifluktuační funkce (Werner, 2001).

Jedná se o individuální služby péče o zaměstnance např. poskytování konzultací při osobních problémech nebo pomoc se zdravotními problémy. Nebo se poskytují skupinové služby, týkající se například nabídky společenských a sportovních aktivit. Zaměstnanci mají právo, aby s nimi bylo zacházeno jako s lidskými bytostmi a aby o ně bylo dobře postaráno. Navíc dobrá péče o zaměstnance může pomoci vylepšit pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele (Armstrong, 1999).

Péče o zaměstnance zahrnuje řadu různých opatření a služeb sociálního charakteru. Program poskytování těchto služeb může být nazván jako sociální politika. V posledních letech se pro tyto aktivity používá termín **poskytování zaměstnaneckých výhod**. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody z několika důvodů, a to například aby stabilizoval klíčové pracovníky, motivoval k práci, zvýšil spokojenost s prací a posiloval spojení zaměstnance s firmou (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Koubek (2009) rozdělil péči o zaměstnance do tří skupin:

a) **povinná péče** o zaměstnance je určená zákony a předpisy
b) **smluvní péče** o zaměstnance je určená kolektivními smlouvami organizace
c) **dobrovolná péče** o zaměstnance je odrazem personální politiky zaměstnavatele

Ve většině případů zeslabuje pracovní spokojenost zaměstnanců především převaha nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými a nedostatek času na osobní život (Kocianová, 2010).

5. 1. Pracovní doba

Zejména v posledních letech má velký význam rozvržení a délka denní, týdenní a měsíční pracovní doby (směny, přestávky, dovolené, mimopracovní aktivity). Oddělení provozní doby a pracovní doby může vést ke zvýšení ziskovosti a pozitivnímu vlivu na nové zaměstnance (Pieper & Richter, 1990). Efektivní využití pracovní doby má tedy dopad na ekonomické výsledky podniku, ale také na životní úroveň zaměstnanců (Koubek, Hüttlová, & Hrabětová, 1995).

Zákoník práce upravuje pracovní dobu v tomto rozsahu:

- **Délka pracovní doby (týdenní nebo kratší).** Přičemž pracovní dobou se rozumí doba, kdy je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. Týdenní pracovní doba činí 40 hodin týdně.
- **Rozvržení pracovní doby (rovnoměrné, nerovnoměrné).** Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel, který určí začátek a konec směn. Zpravidla se rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne.
- **Přestávky a bezpečnostní přestávka.** Zaměstnavatel musí poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut a to nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce.
- **Doba odpočinku (např. nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami).** Zaměstnavatel musí pracovní dobu rozvrhnout tak, aby měl zaměstnanec mezi koncem jedné směny a začátkem druhé nepřetržitý odpočinek alespoň 11 hodin.
- **Práce přesčas.** Lze ji vykonávat jen výjimečně. Zaměstnavatel ji zaměstnanci může nařídit jen z vážných provozních důvodů. Práce přesčas, kterou nařídil zaměstnavatel, nesmí činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce.
- **Noční práce.** Délka směny zaměstnance, vykonávající noční práci, nesmí překročit 8 hodin v rámci 24 po sobě jdoucích hodin. Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnanci pracujícímu v noci vyšetření poskytovatelem pracovně-lékařských služeb.
- **Pracovní pohotovost.** Zaměstnavatel ji po zaměstnanci může požadovat pouze za předchozí domluvy. Zaměstnanec má za pracovní pohotovost právo na odměnu.

(Andráščíková, a další, 2014)

5. 2. Pracovní prostředí

Týká se návrhu pracovních činností a také změny vlivů na prostředí (např. osvětlení, pracovní atmosféra, hluk, prach). Utváření pracovního prostředí by mělo sloužit především k omezení monotónnosti (Pieper & Richter, 1990).

Koubek (2009) tvrdí, že pracovní prostředí je tvořeno materiálními podmínkami pracovní činnosti (např. stroje, osobní ochranné prostředky, vybavení pracovišť, materiál), které společně s dalšími podmínkami (organizace práce, společenské podmínky) tvoří například fyzikální, biologické a sociálně psychologické faktory. Tyto faktory mají vliv na pracovníka v průběhu pracovního procesu.

5. 3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Povinností zaměstnavatele je provádět opatření, které odstraní příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky (Koubek, 2009). Měl by pro zaměstnance zajistit bezpečné a hygienické pracovní prostředí, a to v souladu se stanovenými normami například o tepelných podmínkách, hlučnosti a prašnosti na pracovišti. Pokud technologické důvody nedovolují dosáhnout těchto stanovených hodnot, je nutné zaměstnancům poskytnout ochranné pomůcky (Werner, 2001).

Zaměstnavatel by neměl připustit, aby zaměstnanec prováděl práci, ke které nemá odpovídající schopnosti nebo zdravotní způsobilost. A měl by zaměstnance pravidelně seznamovat s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce (Koubek, 2009).

5. 4. Personální rozvoj pracovníku

Je to jakási péče o kvalifikaci a její prohlubování. Zvyšování kvalifikace se rozumí rozvoj či rozšiřování znalostí, potřebných k práci a přizpůsobování se novým požadavkům pracovního místa (Koubek, 2009).

Podle Wernera (2001) lze další vzdělávání zaměstnanců rozdělit podle realizace na:

- **Vnitropodnikové vzdělávání.** Probíhá v prostorách podniku a je organizováno plně z iniciativy vedení podniku. Příkladem může být vybudování odborné knihovny, speciálního školícího centra v podniku, které by sloužilo pro kvalifikaci vlastních zaměstnanců, nebo pořádání odborných kurzů a seminářů.

- **Mimopodnikové vzdělávání.** Může být realizováno jak z iniciativy vedení podniku, tak z iniciativy zaměstnance a podle toho může být také rozdílně financováno (zaměstnancem, podnikem, kombinovaně). Mimopodnikové vzdělávání probíhá buď v, nebo mimo pracovní dobu. Jako příklad lze uvést večerní nebo dálkové studium na vysokých školách, účast na odborných kurzech pořádaných vzdělávacími organizacemi.

Investice do lidských zdrojů bývá jednou z nejefektivnějších investic. Proto se zaměstnavatelům doporučuje, aby ve vlastním zájmu umožňovali vzdělávací aktivity pro své pracovníky. Vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a také zvyšuje atraktivitu zaměstnání v podniku (Koubek, 2009).

5. 5. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Benefitem lze rozumět všechno, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci nad rámec mzdy, a to bez ohledu na to, zda je nějaké plnění vázáno například na zákoník práce, nebo zda je dobrovolné (Krbečková & Plesníková, 2016).

Koubek (2009) uvádí nejdůležitější příklady těchto většinou povinných služeb:

- **Stravování pracovníků.** Služba pro pracovníka, která ovlivňuje i jeho pracovní výkon. Zaměstnavatel na stravování většinou přispívá.
- **Osobní hygiena, oddech a ukládání osobních věcí pracovníka.** Tyto služby vyplývají ze zákona a zaměstnavatel tedy musí poskytnout nějaké zařízení pro tyto potřeby zaměstnance. Například umývárny, záchody, odpočívárny a šatny.
- **Zdravotní služby.** Povinností zaměstnavatele je zajištění určitého rozsahu zdravotních služeb. V některých větších organizacích bývá dokonce k dispozici vlastní zdravotnické zařízení.
- **Pracovní oděvy a ochranné pomůcky.** Jedná se o službu poskytování pracovních oděvů nebo příspěvků na pracovní oděvy.
- **Poradenské služby.** Tyto služby se většinou týkají pracovních záležitostí pracovníka a jsou zaměřené na jeho vzdělávání, kariéru a právní záležitosti.

Zaměstnavatel může ale nabízet i další služby a zaměstnanecké výhody:

- **Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání.** Přičemž zaměstnanci mohou být poskytnuty zlevněné nebo bezplatné jízdenky (Krbečková & Plesníková, 2016).

- **Kultura a rekreace.** Jde o uspokojení kulturních a rekreačních potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Zaměstnavatel může pořádat nějaké kulturní nebo sportovní akce, nebo může poskytovat příspěvky na využití takových akcí (Krbečková & Plesníková, 2016).
- **Podnikové půjčky.** Jedná se o poskytnutí menší půjčky, a to bezúročně, nebo větší půjčky s nízkým úrokem, které jsou obvykle nabízeny pro účely vylepšení domácnosti (Armstrong, 2009).
- **Pomoc při splácení hypoték.** Zaměstnavatel dotuje do určité výše platby úroků z hypotéky (Armstrong, 2009).
- **Zdravotní péče.** Zabezpečení pravidelných lékařských prohlídek a soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích (Armstrong, 2009).
- **A další výhody** jako jsou podnikové automobily, pořádání vánočních večírků, slevy na výrobky podniku, dary zaměstnancům nebo odměny při životních jubileích (Krbečková & Plesníková, 2016).

6. METODIKA A CÍL PRÁCE

Cílem práce je popsat a zhodnotit motivační systém a péči o zaměstnance ve vybraném podniku, konkrétně v podniku ČEVAK, a.s., a následovně zpracovat vlastní návrhy na jejich zlepšení. Na základě následujících metod je zjištěno, jak zaměstnanci hodnotí svou práci, jaké faktory je motivují nejvíce a zda se jim dostává dostatečné péče ze strany zaměstnavatele.

Pro vytvoření praktické části bakalářské práce bylo nejprve nutné pečlivě nastudovat dané téma. V teoretické části práce je shrnuta problematika motivace a péče o zaměstnance. Veškerá odborná literatura byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské Univerzity.

Praktická část je zahájena představením podniku ČEVAK a.s., ve kterém byl prováděn průzkum. Základní údaje byly získány z webových stránek podniku.

6. 1. Použité metody

Jako hlavní metoda pro získání informací je zvolen dotazník. Výzkum prováděný formou dotazníků je velmi rozšířená metoda, a to především z důvodu časové nenáročnosti a zahrnutí velkého počtu respondentů.

Velká část informací je také získána z rozhovorů s vedoucí oddělení mezd a personalistiky a s vedoucím provozního střediska.

6. 1. 1. Dotazník

V sestaveném dotazníku je uvedeno 23 otázek, přičemž většina z nich představuje otázky uzavřené. Poslední otázka dotazníku, který je přiložen v příloze č. 1, je konstruována jako tzv. baterie otázek. U všech otázek bylo možné zaškrtnout pouze jednu odpověď.

Dotazníky, které byly rozdány mezi zaměstnance, jsou anonymní. Obsahují pouze několik identifikačních otázek, jako je například věková kategorie, nebo pohlaví respondenta.

Další otázky v dotazníku se soustřeďují na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovní náplní, odměnou za práci a s pracovním prostředím. Některé otázky jsou položené tak, aby bylo možné vyvodit, ke kterým motivačním teoriím se dá přirovnat motivační systém podniku. Například otázky č. 15 a č. 16 v dotazníku, který

je uveden v příloze č. 1, jsou směrovány k teorii spravedlnosti, která tvrdí, že lidé vnímají a porovnávají, jak je zacházeno s nimi a jak s ostatními zaměstnanci. Porovnávají, zda je s nimi jednáno spravedlivě. Pokud se se zaměstnanci bude zacházet spravedlivě, budou lépe motivováni (Armstrong, 1999). Z otázek č. 19 a č. 20 bude vyvozeno, zda preference zaměstnanců odpovídají Maslowově nebo spíše Herzbergově teorii motivace. Tyto teorie jsou si velmi podobné, ale Herzberg tvrdí, že primárními motivátory pro zaměstnance jsou například úspěch, uznání nebo odpovědnost, tedy Maslowovy potřeby vyšší úrovně. Zaměstnanec musí ještě nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně, kterými jsou například pracovní podmínky, mzda a jistota práce (Donnely, Gibson, & Ivancevich, 1997). Otázka č. 21 se týká McGregorovo teorie X a Y. Má být zjištěno, zda jsou zaměstnanci neochotni pracovat, práci se vyhýbají a musí jim být za ni nabídnuta odměna, přičemž takové chování poukazuje na teorii X, nebo zda jejich chování odpovídá spíše teorii Y a zaměstnanci jsou ochotni přijmout odpovědnost a vynakládat úsilí do práce i bez jakékoliv pobídky nebo kontroly (Veber & kol., 2003).

Dále jsou sepsány benefity, které podnik nabízí a zaměstnanci odpovídají, zda dané benefity využívají a jak jsou pro ně důležité.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v podniku ČEVAK a.s. na pobočce v Dačicích a v místě sídla společnosti, tedy v Českých Budějovicích. Výzkum byl uskutečněn v termínu od 1. 3. 2017 do 17. 3. 2017. Celkem bylo rozdáno 80 dotazníků v tištěné podobě. Počet navrácených dotazníků je 62, tedy návratnost činní 77,5 %.

Po obdržení vyplněných dotazníků byla nasbíraná data zpracována do tabulek a grafů v programu Microsoft Excel 2010.

6. 1. 2. Řízený rozhovor

Cílem rozhovorů bylo zjistit co nejvíce informací o stávajícím motivačním systému a zaměstnaneckých výhodách v podniku. Rozhovory s vedoucí oddělení mezd a personalistiky a s vedoucím provozního střediska byly uskutečňovány v průběhu psaní práce. Před uskutečněním rozhovorů byly vytvořeny otázky v psané podobě, které následně posloužily jako osnova rozhovoru s vedoucími. Všechny odpovědi byly zaznamenány rovnou do připravených materiálů. Celkem byly uskutečněny 2 řízené rozhovory a několik dalších neformálních rozhovorů. Rozhovory byly vždy dovedeny až do samého konce.

Praktická část

7. ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A PÉČE O ZAMĚSTNANCE V PODNIKU ČEVAK A.S.

7. 1. Představení podniku

ČEVAK a.s. je vodárenská společnost. Zabývá se provozováním vodohospodářské infrastruktury, zejména úpraven pitné vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod. Pro více jak půl milionu obyvatel Jihočeského kraje, části kraje Plzeňského a kraje Vysočina společnost zajišťuje dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod.

Společnost vznikla 1. 5. 1994. Sídlo společnosti je v Českých Budějovicích v ulici Severní 8/2264 a v současné době má jediného akcionáře a tím je ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. Hlavním předmětem činnosti je provozování vodovodů a kanalizací, společnost je vlastníkem 156 úpraven vod a 191 čistíren odpadních vod. Základní kapitál činní 135 000 000 Kč. Předsedou představenstva je Ing. Jiří Heřman.

7. 1. 1. Personální oblast podniku

V roce 2016 měla společnost 866 zaměstnanců. Firma klade důraz na jejich odborné vzdělávání i zvyšování dovedností v oblasti komunikace, vedení a řízení lidí. Společnost také spolupracuje se studenty ze středních a vysokých škol, kterým umožňuje praxi. Základní prioritou je však bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci. V průběhu hospodářského roku byli někteří zaměstnanci proškoleni zástupcem Českého červeného kříže k případnému poskytnutí první pomoci.

7. 2. Řízený rozhovor

Z rozhovoru s vedoucí oddělení mezd a personalistiky a s vedoucím provozního střediska byly získány následující informace, které dopomohly k charakteristice motivačního systému podniku.

Přesto, že ve firmě ČEVAK a.s. neexistuje žádný písemný dokument, ve kterém by byl zpracován ucelený motivační systém, klade podnik důraz na motivaci a péči o vlastní zaměstnance. Jednou z priorit je odborné vzdělávání zaměstnanců, přičemž zaměstnanci si mohou sami vybrat z nabídky externích školení. Některých školení se účastní jen vedoucí pracovníci, kteří pak provádí interní školení svým podřízeným.

Podnik dříve prováděl průzkumy spokojenosti zaměstnanců skrze rozhovory, nyní od toho opustil z důvodu časové náročnosti. Dnes rozhoduje každý vedoucí sám, zda provede nějaký průzkum či nikoliv.

V podniku jsou jako hlavní část motivačního systému využívány benefity, které jsou podrobně popsány v kolektivní smlouvě. Slouží nejen jako motivace k lepšímu pracovnímu výkonu, ale také k posílení vztahů mezi společností a zaměstnancem. Jelikož si systém benefitů vytváří firma sama, sleduje prostřednictvím internetu nové trendy v této oblasti. Bohužel ze strany zaměstnanců nebyl projeven zájem o změnu nabídky zaměstnaneckých výhod, či o přidání nových moderních benefitů.

Součástí motivačního systému jsou také roční odměny, které mají u zaměstnanců velký ohlas. Každoročně obdrží vedoucí úseku určitý obnos peněz, který pak rozdělí mezi zaměstnance dle jeho vlastního uvážení s vazbou na výsledky práce a pracovní chování zaměstnanců. Firma také každoročně navyšuje mzdy minimálně o inflaci.

7. 2. 1. Nabízené zaměstnanecké výhody

Vedoucí oddělení mezd a personalistiky byl poskytnut kompletní seznam nabízených benefitů, přičemž mi bylo umožněno nahlédnout i do kolektivní smlouvy. Zaměstnanecké výhody jsou shrnuty a popsány níže.

Zkrácená pracovní doba. Pracovní doba činí 7,5 hodin denně bez přestávky na oběd, která může být 0,5 – 1 hod.

S**travenky.** Příspěvek na stravování formou stravenek. Hodnota jedné stravenky je 90 Kč, přičemž zaměstnavatel hradí 55 Kč a zaměstnanec tedy 35 Kč. Jsou poskytovány dva druhy stravenek, a to Le Cheque Dejeneur nebo Sodexo.

Flexibilní pracovní doba. Nástup do zaměstnání je možný mezi 6.00 a 8.00 hod. Základní pracovní doba, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti je od 8.00 do 14.00 hod.

Týden dovolené nad rámec zákoníku práce.

Zdravotní volno. Nově od 1. 1. 2017 schváleny 3 volné pracovní dny během kalendářního roku, které zaměstnanec může využít v případě svých zdravotních problémů, a to bez povinnosti doložení lékařského potvrzení nebo vystavení rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti. Za tyto dny se mzda nekrátí.

Možnost firemních zápůjček. Společnost nabízí svým zaměstnancům bezúročné zápůjčky do výše 50 000 Kč, a to se splatností 1 – 3 roky podle výše půjčky.

Odměny za pracovní výročí. Tato odměna se poskytuje při dosažení každých 5-ti let nepřetržitého zaměstnání u společnosti.

Odměna za životní výročí 50-ti let. Podmínka této odměny je minimálně 5 let zaměstnání u společnosti.

Odměna při skončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu. Podmínkou je opět minimálně 5 let zaměstnání u společnosti.

Podpora úroků z úvěru ze stavebního spoření nebo hypotéky. Tato podpora je poskytována na dobu maximálně 3 roky. Využití půjčky je podmíněno použitím peněžních prostředků na bytové potřeby, rekonstrukci domu nebo jinými podmínkami uvedených v kolektivní smlouvě. Poskytováno jednorázově.

Odměna za dárcovství krve.

Hrazené očkování. U pracovních pozic vykonávající pracovní činnost v místech s nebezpečím nákazy klíšťovou encefalitidou a žloutenkou typu A. Očkování je hrazeno v případě, že není hrazené zdravotní pojišťovnou.

Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění. Příspěvek je poskytován maximálně do výše 30 000 Kč za rok. Zaměstnanec na pojištění použije část své mzdy a zaměstnavatel mu k tomu přidá částku ve výši uspořených nákladů (34%). Příspěvek je přiznán od data obecné úpravy mezd.

Možnost jazykového vzdělávání. Jazykové vzdělávání je zajištěno u smluvního partnera GAUDEO, přičemž zaměstnanec si platí příspěvek ve výši 0 - 20%, podle rozhodnutí příslušného odborného ředitele. U jiných poskytovatelů je výše příspěvku zaměstnavatele maximálně ve výši 4800 Kč za školní rok. Zaměstnanci mají možnost skupinové i individuální výuky.

Možnost odborného, zákonného a osobnostního školení. Zaměstnavatel hradí odborné externí školení, které si sám zaměstnanec vybere dle aktuálních nabídek.

Podpora sportovních a kulturních akcí. Zaměstnanci mají možnost sami uspořádat akci sportovního nebo kulturního charakteru a zažádat o finanční podporu.

Akce jsou přístupné pro všechny zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a dokonce pro bývalé zaměstnance, kteří jsou již ve starobním důchodu.

Možnost permanentek na různá sportovní utkání. Vstupné zdarma na sportovní akce jako je například národní fotbalová liga, lední hokej, nebo volejbalová liga mužů.

Volné nebo levnější vstupné na plovárny, do fitness a příspěvek na masáže.

Slevy na nákup pohonných hmot nebo auta. Zaměstnanci mají na základě předložení firemního průkazu nárok na levnější nákup PHM nebo auta.

Slevy na pracovní oblečení, zahradní nářadí nebo počítač. Nárok připadá opět po předložení firemního průkazu.

Volání ve firemní síti. Zaměstnanec má nárok na 4 sim karty s výhodným voláním, jak pro něj, tak i pro jeho rodinu.

Služební telefon a služební automobil. Obě tyto výhody jsou poskytovány i pro osobní účely, ale to pouze vedoucím zaměstnancům.

7. 3. Dotazníkové šetření

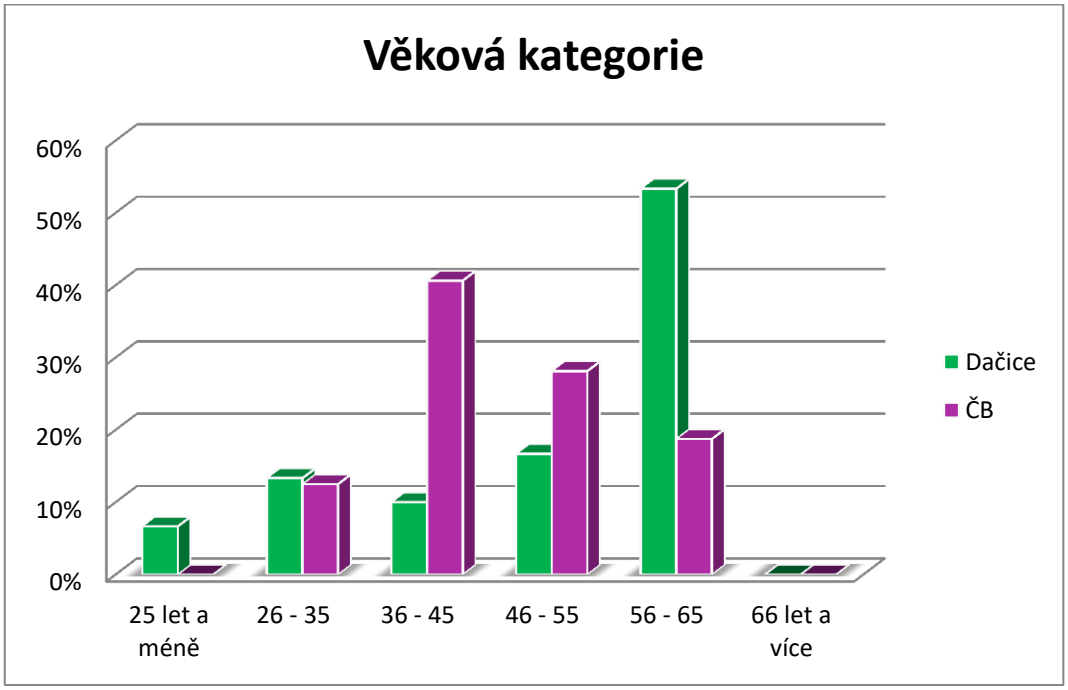
Dotazníkové šetření bylo provedeno v podniku ČEVAK a.s., přičemž dotazníky byly rozdány na provozovnách v Dačicích a v Českých Budějovicích. Celkem bylo rozdáno 40 dotazníků do každé z provozoven. Z pobočky v Dačicích bylo vráceno 30 vyplněných dotazníků, tedy návratnost činní 75 %. Z pobočky v Českých Budějovicích bylo vráceno 32 dotazníků, tedy návratnost je 80 %. Výsledky dotazníků jsou vyhodnoceny pro každou provozovnu zvlášť.

1. **Věková kategorie**

Zaměstnanci byli rozděleni dle věkové kategorie do 6 skupin, jak je znázorněno v grafu č. 1. Z grafu je vidět, že na pobočce v Dačicích je nejvíce dotazovaných ve věku 56 – 65 let, a to 53 % respondentů. S další nejvyšší četnostní se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci ve věku 46 – 55 let, kteří tvořili 17 % respondentů. 13 % zaměstnanců spadá do věkové kategorie 26 – 35 let. Menší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 36 – 45 let, kteří představují 10 % dotazovaných. Pouhých 7 % zaměstnanců se nachází ve věku 25 let a méně. Nikdo není ve věku 66 let a více.

V Českých Budějovicích jsou s největším procentuálním zastoupením 41 % respondenti ve věku 36 – 45 let. Další nejpočetnější skupinou je 28 % zaměstnanců ve věku 46 – 55 let. Ve věku 56 – 65 let se nachází 19 % zaměstnanců. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 26 – 35 let, kteří představují 13 % dotazovaných. V Českých Budějovicích žádný ze zaměstnanců není ve věku 25 let a méně, ani 66 let a více.

Graf 1: Respondenti dle věkové kategorie



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 1: Věková kategorie - četnost

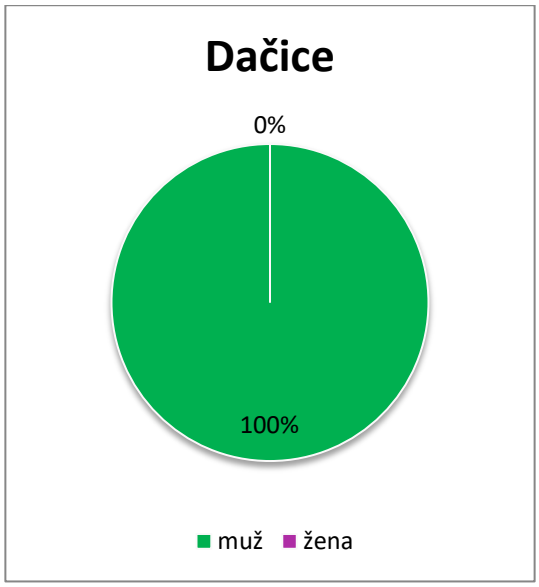
	Dačice	ČB
25 let a méně	2	0
26 - 35	4	4
36 - 45	3	13
46 - 55	5	9
56 - 65	16	6
66 let a více	0	0

2. Pohlaví

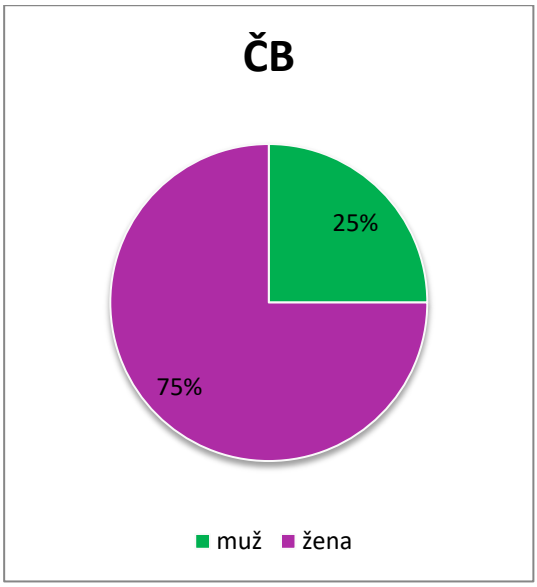
V grafu č. 2 lze vidět, že na provozovně v Dačicích se výzkumu zúčastnili pouze muži. Naopak graf č. 3 ukazuje, že v Českých Budějovicích byly součástí výzkumu především ženy, které tvoří 75 % dotazovaných, pouhých 25 % tvoří muži.

Tato nerovnováha je způsobena tím, že Dačice jsou především provozní středisko, které se zaměřuje na opravu a údržbu vodovodních a kanalizačních sítí, kde je zapotřebí těžké manuální práce. Kdežto České Budějovice jsou sídlem společnosti a představují hlavně potřebu administrativní práce těchto činností, kterou většinou zastávají ženy.

Graf 2: Pohlaví respondentů v Dačicích



Graf 3: Pohlaví respondentů v ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 2: Pohlaví respondentů - četnost

	Dačice	ČB
muž	30	8
žena	0	24

3. Vzdělání

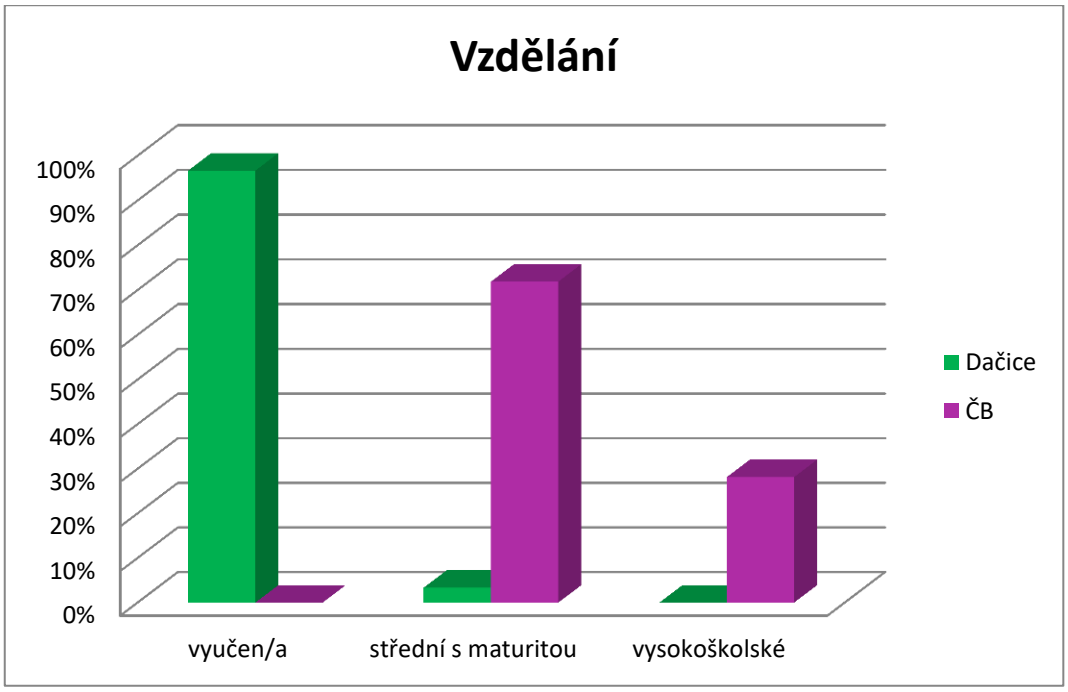
Graf č. 4 představuje nejvyšší dosažené vzdělání zúčastněných zaměstnanců. V Dačicích jednoznačně převládají vyučení zaměstnanci, kteří jsou zastoupeni 97 %. Pouze 3 % tvoří zaměstnanci s dokončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Z dotazovaných zaměstnanců žádný nedosáhl vysokoškolského vzdělání.

V Českých Budějovicích mají největší zastoupení zaměstnanci s maturitou, kteří představují 72 %. Zbytek dotazovaných zaměstnanců, tedy 28 % dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Žádný ze zaměstnanců není vyučen.

Velký rozdíl mezi nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců opět způsobil rozdíl mezi pobočkami. Přičemž pobočka v Dačicích se zabývá především spravováním

vodohospodářské infrastruktury, údržbou úpraven pitné vody, vodovodních a kanalizačních sítí a pobočka v Českých Budějovicích má na starosti hlavně administrativu těchto činností. Ve většině případů pracovní činnost vykonávaná v provozovně v Dačicích nevyžaduje vyšší stupeň vzdělání. Naopak pro administrativní činnosti v Českých Budějovicích je potřebná střední škola s maturitou.

Graf 4: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 3: Vzdělání respondentů - četnost

	Dačice	ČB
základní	0	0
vyučen/a	29	0
střední s maturitou	1	23
vysokoškolské	0	9

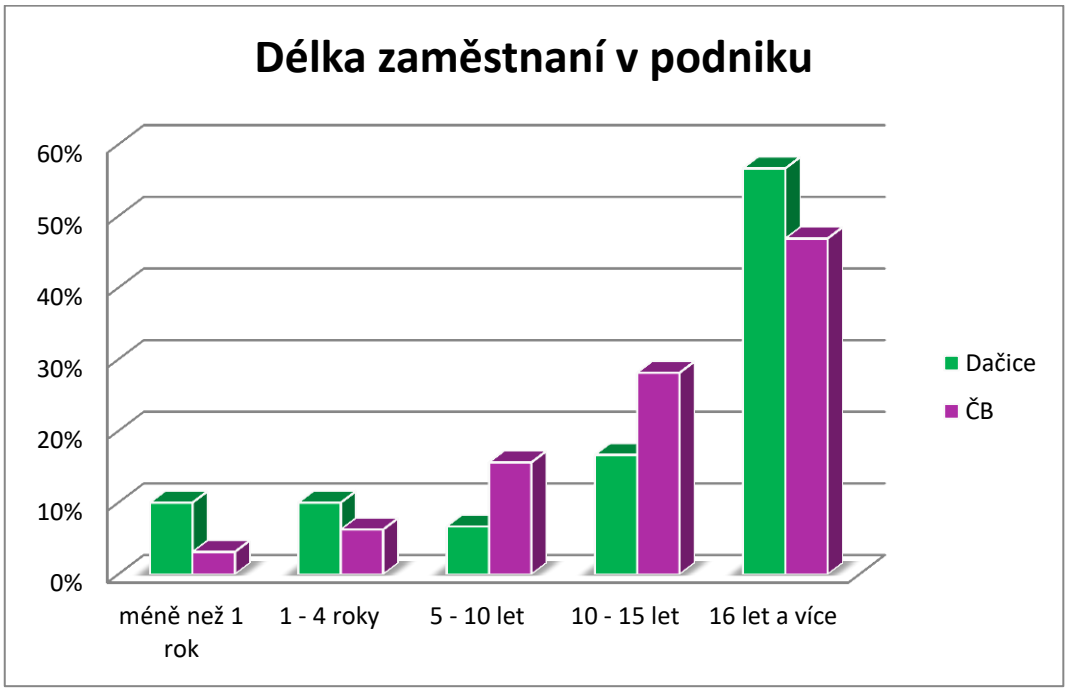
4. Délka zaměstnaní v podniku ČEVAK a.s.

Z grafu č. 5 je zřejmé, že ve firmě ČEVAK a.s. pracují zaměstnanci převážně po dobu 16 a více let, v Dačicích je to až 57 % dotazovaných a v Českých Budějovicích 47 %. Druhé nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci, kteří v podniku pracují 10 – 15 let, kteří tvoří v Dačicích 17 % a v Českých Budějovicích 28 %. Třetí nejvyšší počet respondentů je ve firmě zaměstnán po dobu 5 – 10 let, v Dačicích to představuje 7 % dotázaných zaměstnanců a v Českých Budějovicích 16 %. V Dačicích tvoří menší zastoupení zaměstnanci pracující pro podnik 1 – 4 roky a méně než rok, obě tyto

skupiny představuje 10 % dotázaných. V Českých Budějovicích je tomu podobně, přičemž zaměstnanci pracující v podniku 1 – 4 roky představují 6 % respondentů a zaměstnanci pracující méně než rok tvoří pouhé 3 % z dotazovaných.

V této otázce již nevidíme takové rozdílné hodnoty, jako v otázkách předchozích. V podniku zaměstnanci pracují převážně dlouhodobě, z čehož by se dalo vyvodit, že si firma snaží udržet již zaučené pracovníky, kteří jsou seznámeni s chodem podniku.

Graf 5: Délka zaměstnání v podniku



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 4: Délka zaměstnání - četnost

	Dačice	ČB
méně než 1 rok	3	1
1 - 4 roky	3	2
5 - 10 let	2	5
10 - 15 let	5	9
16 let a více	17	15

5. Pracovní pozice

Graf č. 6 představuje pracovní umístění dotazovaných zaměstnanců. V Dačicích je nejvyšší zastoupení provozních pracovníků, kteří tvoří 87 % respondentů. Šetření se zúčastnilo 10 % vedoucích pracovníků a pouze 3 % administrativních pracovníků.

V Českých Budějovicích mají naopak největší zastoupení administrativní pracovníci, a to 72 %. Další respondenty tvořilo 22 % vedoucích pracovníků a 6 % provozních pracovníků.

V tomto grafu můžeme opět vidět velkou nerovnováhu, která je způsobena rozdílným zaměřením středisek.

Graf 6: Pracovní pozice

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 5: Pracovní pozice - četnost

	Dačice	ČB
vedoucí pracovník	3	7
administrativní pracovník	1	23
provozní pracovník	26	2

6. Jak hodnotíte náplň Vaší práce?

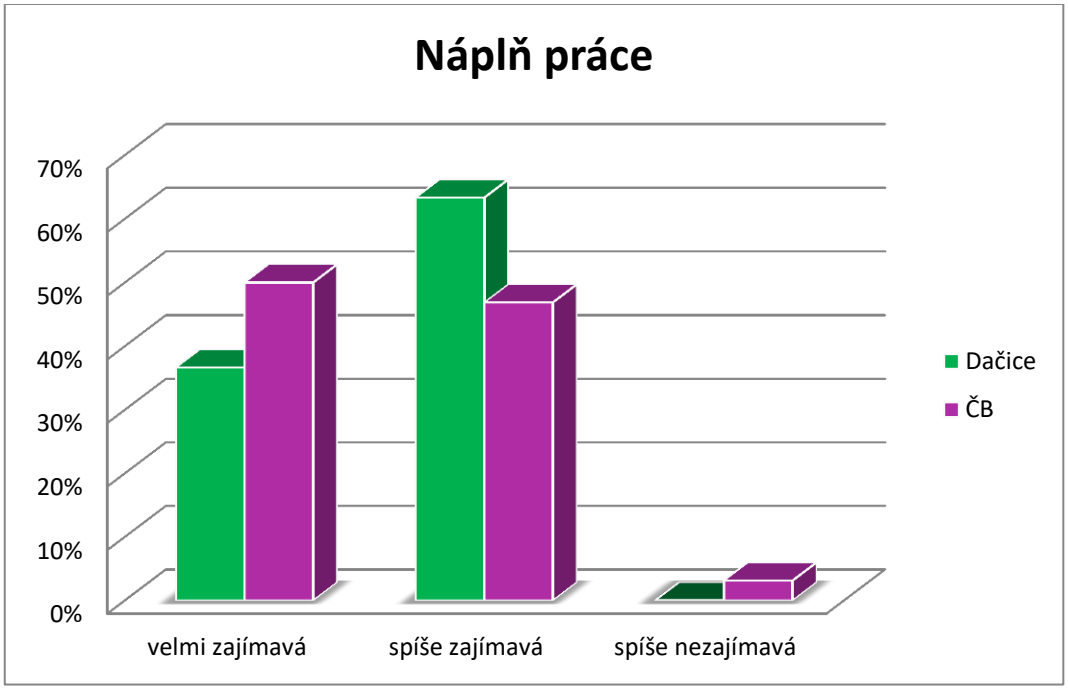
Zaměstnanci byli tázáni, jak hodnotí jejich pracovní náplň. Z grafu č. 7 lze vyčíst, že v Dačicích 63 % respondentů považuje svou práci za spíše zajímavou a 37 % za velmi zajímavou. Nikdo z dotazovaných nepovažuje svou pracovní náplň za spíše nezajímavou a nikdo s ní není nespokojen.

V Českých Budějovicích převažuje odpověď 50-ti % respondentů, že je jejich pracovní náplň velmi zajímavá. 47 % zaměstnanců považuje svou pracovní náplň za

spíše zajímavou a 3 % za spíše nezajímavou. Žádný z dotazovaných není s pracovní náplní nespokojen.

Výsledky této otázky by se daly považovat za srovnatelné. Většině dotazovaných zaměstnanců připadá jejich pracovní náplň zajímavá.

Graf 7: Hodnocení pracovní náplně



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 6: Hodnocení pracovní náplně - četnost

	Dačice	ČB
velmi zajímavá	11	16
spíše zajímavá	19	15
spíše nezajímavá	0	1
s náplní práce rozhodně nejsem spokojen/a	0	0

7. Průběh práce

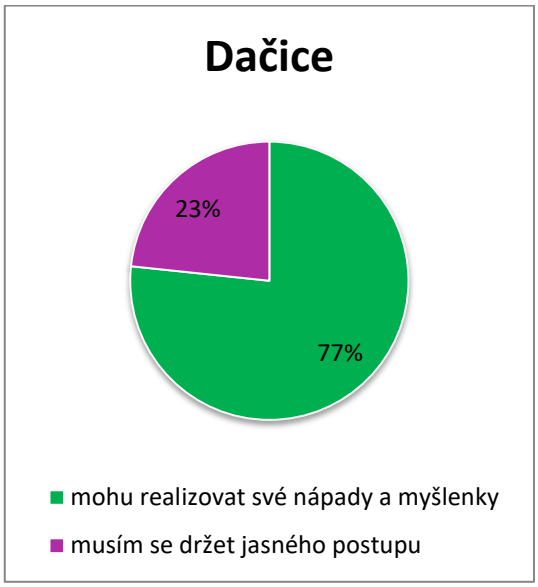
V Dačicích 77 % respondentů odpovědělo, že během své práce mohou realizovat své nápady a myšlenky. Menšina 23 % se musí držet jasného pracovního postupu.

V Českých Budějovicích zaměstnanci odpovídali srovnatelně. 50 % respondentů může během práce realizovat své nápady a myšlenky a 50 % se musí držet jasného postupu.

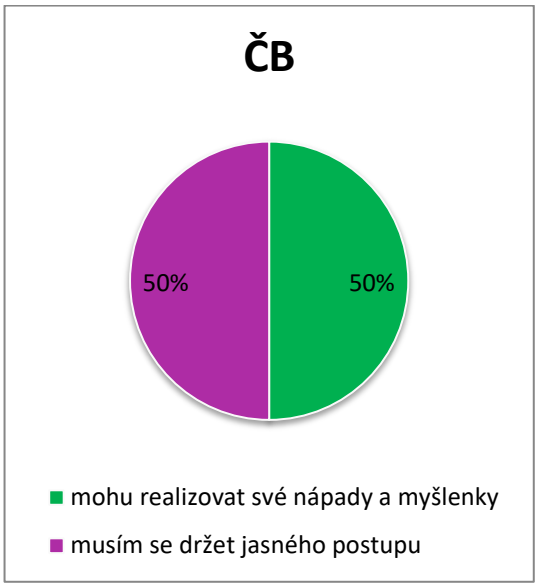
Dalo by se tedy odvodit, že v Dačicích mají pracovníci větší volnost v provádění své pracovní náplně. Kdežto při administrativních pracích v Českých Budějovicích

existují nejspíš předepsané postupy, kterých by se zaměstnanci měli držet. Ovšem ne všichni musí tyto postupy striktně dodržovat a mohou například realizovat své nápady.

Graf 8: Průběh práce v Dačicích



Graf 9: Průběh práce v ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 7: Průběh práce - četnost

	Dačice	ČB
mohu realizovat své nápady a myšlenky	23	16
musím se držet jasného postupu	7	16

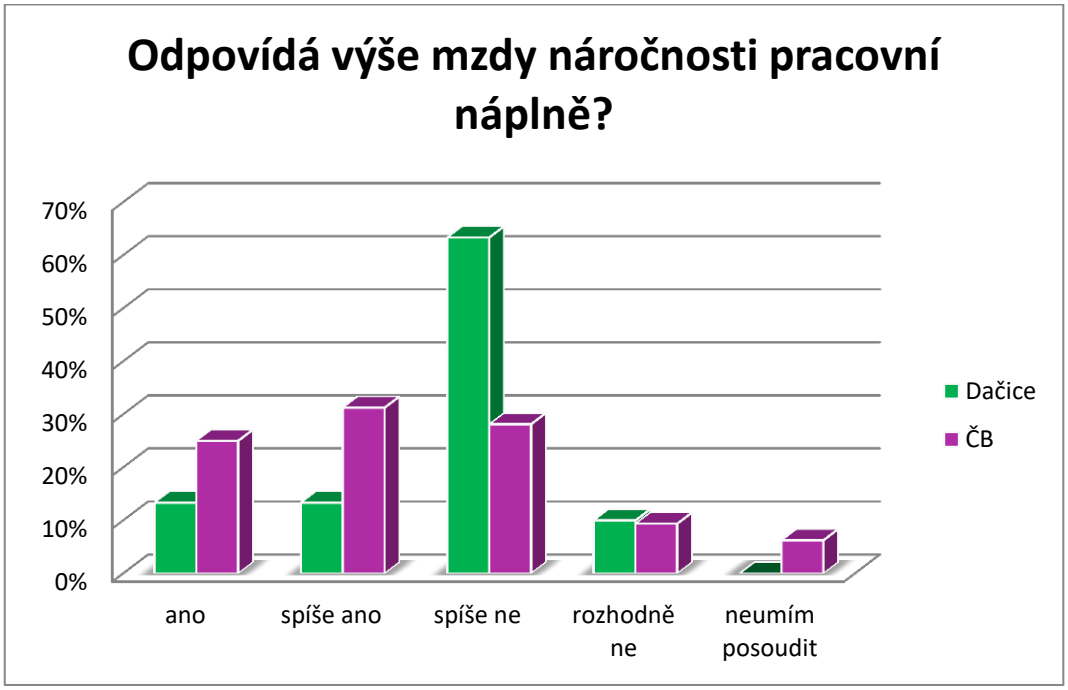
8. Odpovídá výše Vaší mzdy náročnosti Vaší pracovní náplně?

Z grafu č. 10 vidíme, že v Dačicích si nejvíce respondentů, přesněji 63 %, myslí, že výše jejich mzdy spíše neodpovídá náročnosti jejich pracovní náplně. Další nejčastější opovědí je, že výše jejich mzdy odpovídá nebo spíše odpovídá obtížnosti pracovní náplně, přičemž obě dvě možnosti zodpovědělo 13 % respondentů. Pouze 10 % tázaných zaměstnanců si myslí, že jejich mzda rozhodně neodpovídá pracovní náplni.

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že výše jejich mzdy odpovídá náročnosti jejich pracovní náplně, v Českých Budějovicích odpovědělo 31 % dotazovaných spíše ano. 28 % respondentů si myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá a naopak 25 % si myslí, že určitě odpovídá. Za rozhodně neodpovídající mzdu s přirovnáním k náročnosti pracovní náplně, považuje svou mzdu 9 % dotazovaných zaměstnanců. 6 % respondentů tuto otázku neumí posoudit.

Z tohoto grafu můžeme usoudit, že většina pracovníků v Dačicích považuje svou mzdu za spíše neodpovídající v porovnání s náročností práce, kterou vykonávají. Naopak v Českých Budějovicích má největší zastoupení odpověď, že mzda je spíše odpovídající náročnosti pracovní náplně. V těsném závěsu jsou sice zaměstnanci, kteří si myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá náročnosti práce, ale to zase vyvažuje podobné procento dotazovaných, jejichž výše mzdy odpovídá náročnosti práce.

Graf 10: Odpovídá výše mzdy náročnosti pracovní náplně



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 8: Výše mzdy a náročnost práce - četnost

	Dačice	ČB
ano	4	8
spíše ano	4	10
spíše ne	19	9
rozhodně ne	3	3
neumím posoudit	0	2

9. Je Vám umožněna zákonná přestávka na jídlo a oddech (tedy nejdéle po 6 hodinách práce)?

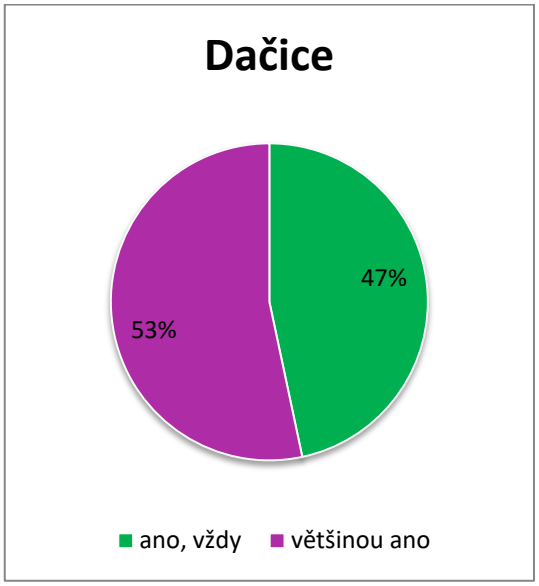
Jak můžeme vidět v grafu č. 11, na pobočce v Dačicích jsou odpovědi zaměstnanců téměř vyrovnané. Zákonná přestávka na jídlo a oddech je většinou umožněna 53 % respondentů, 47 % respondentů je umožněna vždy. Žádný

z dotazovaných zaměstnanců netvrdí, že by mu přestávka nebyla umožněna téměř nikdy.

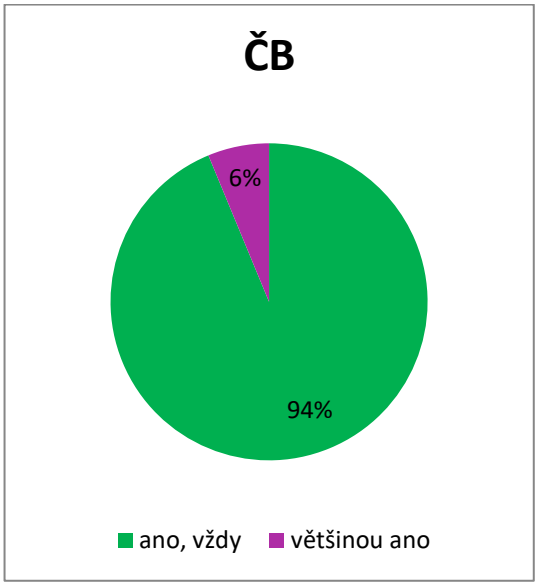
V Českých Budějovicích zaměstnanci odpovídali téměř jednotvárně. 94 % dotazovaných má zákonnou přestávku vždy nejdéle po 6 hodinách práce. Pouhým 6 % respondentů je zákonná přestávka většinou umožněna. Žádný zaměstnanec se nedostal do situace, že by mu zákonná přestávka nebyla umožněna téměř nikdy.

Velký rozdíl odpovědí mezi pobočkami je nejspíš opět způsoben rozdílným zaměřením pracovní činnosti každé z poboček. Jelikož v Dačicích většina zaměstnanců pracuje v terénu, je dost možné, že pokud nastane nějaká porucha vodovodních nebo kanalizačních sítí, je nutné ji ihned odstranit. V takových případech se může stát, že zaměstnanci není zákonná přestávka umožněna vždy nejdéle po 6 hodinách práce.

Graf 11: Umožnění zákonné přestávky - Dačice



Graf 12: Umožnění zákonné přestávky - ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 9: Umožnění zákonné přestávky - četnost

	Dačice	ČB
ano, vždy	14	30
většinou ano	16	2
téměř nikdy	0	0

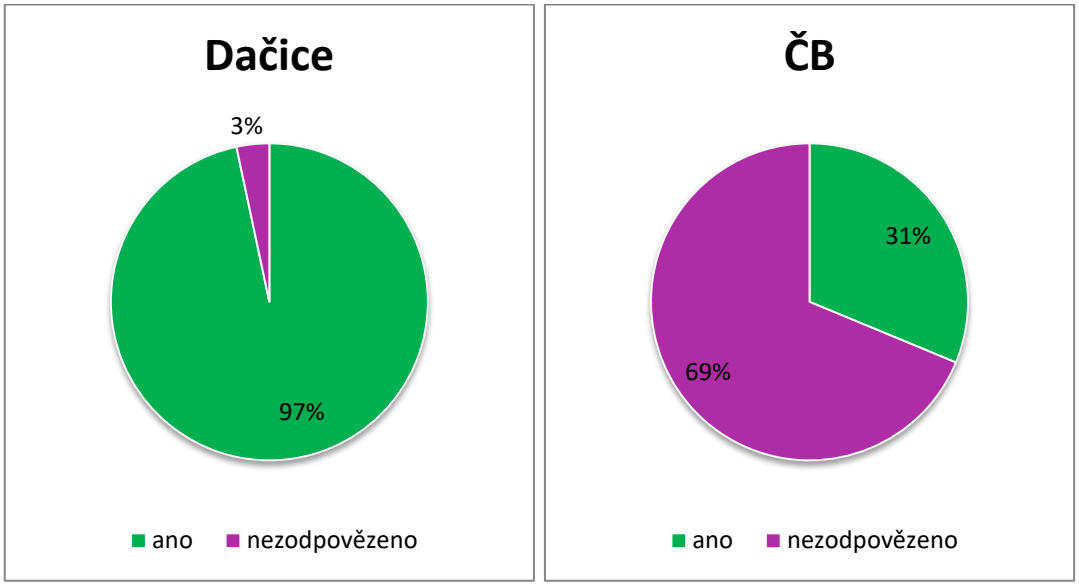
10. Jsou Vám poskytnuty veškeré pracovní pomůcky pro práci?

Na tuto otázku zaměstnanci odpovídali pouze v případě, že pracovní pomůcky pro svou práci potřebují dle vnitropodnikové směrnice.

V obou případech všichni zaměstnanci, kteří ochranné pomůcky pro svou práci potřebují, odpověděli, že jim jsou vždy poskytnuty. Rozdílnost mezi pobočkami ale můžeme vidět v počtu respondentů, kteří tuto otázku přeskočili. V Dačicích ji nezodpověděli pouze 3 % zaměstnanců a v Českých Budějovicích celých 69 % zaměstnanců.

Na základě porovnání grafů č. 13 a č. 14 můžeme tedy vyvodit, že v Dačicích téměř všichni zaměstnanci ke své práci potřebují nějaké pracovní pomůcky a jsou jim vždy poskytnuty. V Českých Budějovicích pracovní pomůcky potřebuje jen 31 % zaměstnanců. Tento rozdíl je způsoben tím, že v Dačicích jsou zaměstnáni převážně provozní pracovníci, kdežto v Českých Budějovicích je většina zaměstnanců administrativních.

Graf 13: Poskytnutí pracovních pomůcek - Dačice Graf 14: Poskytnutí pracovních pomůcek - ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 10: Poskytnutí pracovních pomůcek - četnost

	Dačice	ČB
ano	29	10
ne	0	0
nezodpovězeno	1	22

11. Jste pravidelně zaškolováni a poučeni o bezpečnosti práce?

Na tuto otázku odpověděli téměř všichni zaměstnanci, že jsou pravidelně zaškolováni a poučeni o bezpečnosti práce. Přičemž v Dačicích tak odpovědělo 100 % zaměstnanců a v Českých Budějovicích 97 %. Můžeme předpokládat, že 3 %

pracovníků, kteří odpověděli, že nejsou pravidelně zaškolováni, mohou být nově přijatí zaměstnanci, kteří za krátkou dobu zaměstnání v podniku ještě nebyli zaškoleni.

Zde žádné rozdíly mezi pobočkami nejsou zřejmé. Podnik všem zaměstnancům, v obou pobočkách poskytuje pravidelné zaškolování a poučení o bezpečnosti práce.

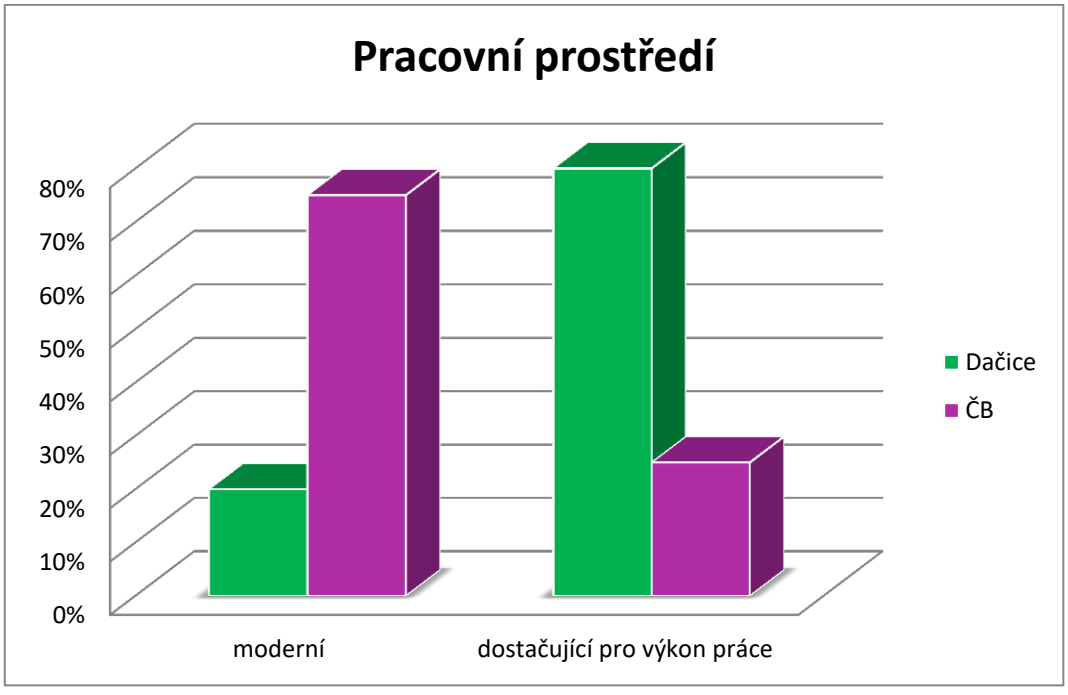
12. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Z grafu č. 15 můžeme vidět, že 80 % dotazovaných zaměstnanců z pobočky v Dačicích považuje své pracovní prostředí za dostačující pro výkon práce. Zbylých 20 % dotazovaných považuje prostředí za moderní. Nikdo neoznačil své pracovní prostředí za nevhodné pro výkon práce.

V Českých Budějovicích naopak většině, konkrétně 75 %, dotazovaných připadá pracovní prostředí moderní. 25 % zaměstnanců pak považuje prostředí za dostačující pro výkon práce. Žádný ze zaměstnanců si nemyslí, že by jeho pracovní prostředí bylo zanedbané a nevhodné.

Rozdílnost odpovědí napovídá, že každá pobočka má jiné pracovní prostředí. Přičemž v Českých Budějovicích se jeví jako více moderní. Většina zaměstnanců totiž pracuje v zrekonstruovaných kancelářích hlavní budovy. V Dačicích zaměstnanci tráví většinu času v terénu nebo v dílnách.

Graf 15: Pracovní prostředí



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 11: Pracovní prostředí - četnost

	Dačice	ČB
moderní	6	24
dostačující pro výkon práce	24	8
velmi zanedbané a nevhodné	0	0

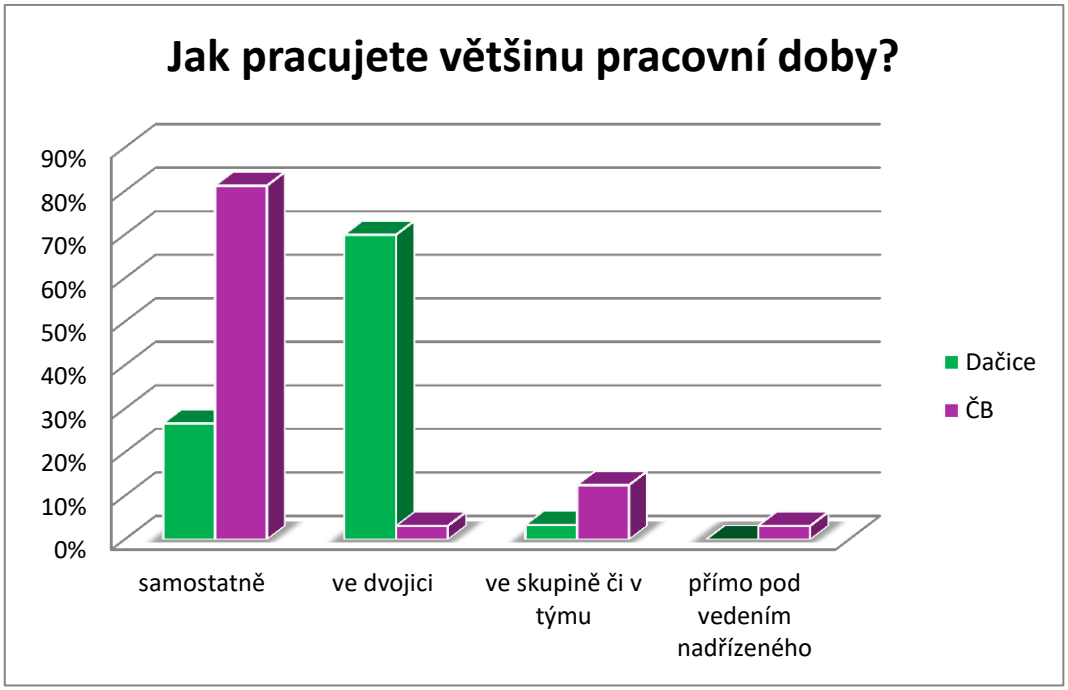
13. Jak pracujete většinu Vaší pracovní doby?

Graf č. 16 ukazuje, že 70 % dačických zaměstnanců pracuje ve dvojici. Dalších 27 % vykonává práci samostatně a zbylé 3 % pracují v týmu. Nikdo nepracuje přímo pod vedením nadřízeného.

81 % zaměstnanců z Českých Budějovic pracuje samostatně a 13 % tvoří při práci týmy. Obě odpovědi, že pracují ve dvojici a přímo pod vedení nadřízeného, vybrali 3 % zaměstnanců.

Vidíme zde patřičný rozdíl ve způsobu provádění pracovních činností. V Dačicích má největší zastoupení práce ve dvojicích, a to proto, aby pracovní činnost zaměstnanců v terénu byla efektivnější. V Českých Budějovicích naopak většina zaměstnanců pracuje samostatně. Jelikož administrativní zaměstnanci pracují většinu pracovní doby s počítačem, byla by práce ve dvojicích považována za neoptimální rozdělení pracovníků.

Graf 16: Způsob práce po většinu pracovní doby



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 12: Způsob práce - četnost

	Dačice	ČB
samostatně	8	26
ve dvojici	21	1
ve skupině či v týmu	1	4
přímo pod vedením nadřízeného	0	1

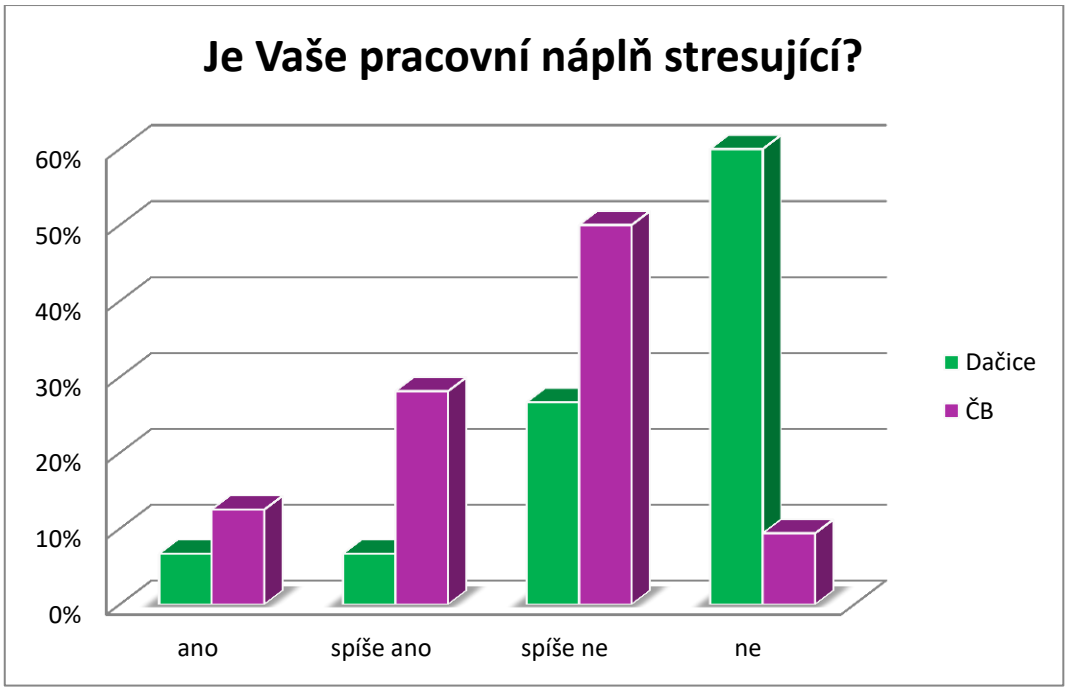
14. Považujete Vaší náplň práce za stresující?

Největší část dotazovaných zaměstnanců z Dačic nepovažuje svou pracovní náplň za stresující, a to konkrétně 60 %, jak můžeme vidět v grafu č. 17. Velký počet zaměstnanců, odpovídající 27 %, spíše nepovažuje svou náplň práce za stresovou. Stejné procentuální zastoupení mají odpovědi, shledávající pracovní náplň za spíše stresující a stresující.

V českobudějovické provozovně 50 % zaměstnanců hodnotí svou práci za spíše nestresující a 28 % za spíše stresující. 13 % zaměstnanců shledává svou práci stresující. Pouhých 9 % nepokládá svou pracovní náplň za stresující.

Odpovědi na tuto otázku lze považovat za srovnatelné s vyhodnocením, že největší část zaměstnanců nepovažuje svou náplň práce za stresující. Je ovšem patrné, že v dačické provozovně odpovídali pracovníci jednoznačněji.

Graf 17: Je Vaše pracovní náplň stresující?



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 13: Stresující pracovní náplň - četnost

	Dačice	ČB
ano	2	4
spíše ano	2	9
spíše ne	8	16
ne	18	3

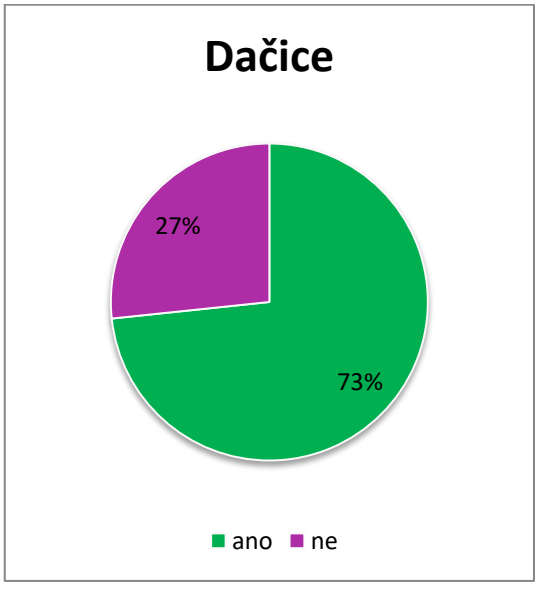
15. Porovnáváte někdy náročnost své práce a mzdu s náročností práce a mzdou ostatních zaměstnanců?

Jak můžeme vidět v grafu č. 18 převážná většina, a to 73 %, pracovníků z dačické provozovny svou mzdu a náročnost práce porovnává se mzdou a náročností práce ostatních zaměstnanců. Zbylých 27 % svou mzdu a náročnost pracovní náplně neporovnává.

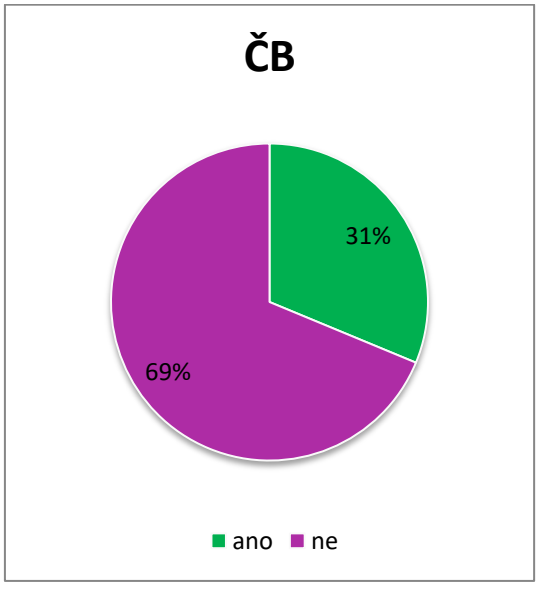
Z grafu č. 19 je patrný jiný výsledek. 69 % českobudějovických respondentů, tedy většina, svou mzdu a náročnost práce neporovnává s ostatními pracovníky. Pouhých 31 % ano.

Mezi grafy jsou na první pohled vidět odlišnosti v odpovědích. Je zřejmé, že v Dačicích většina zaměstnanců srovnává svou pracovní situaci s pracovní situací ostatních zaměstnanců. Chování dačických zaměstnanců by se dalo přirovnat k chování pracovníků podle teorie spravedlnosti, která tvrdí, že zaměstnanci se mezi sebou neustále porovnávají. Chování zaměstnanců v Českých Budějovicích se s touto teorií ztotožňovat nedá.

Graf 18: Srovnávání mezi zaměstnanci – Dačice



Graf 19: Srovnávání mezi zaměstnanci - ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 14: Srovnávání mezi zaměstnanci - četnost

	Dačice	ČB
ano	22	10
ne	8	22

16. Myslíte si, že je s Vámi zacházeno spravedlivě?

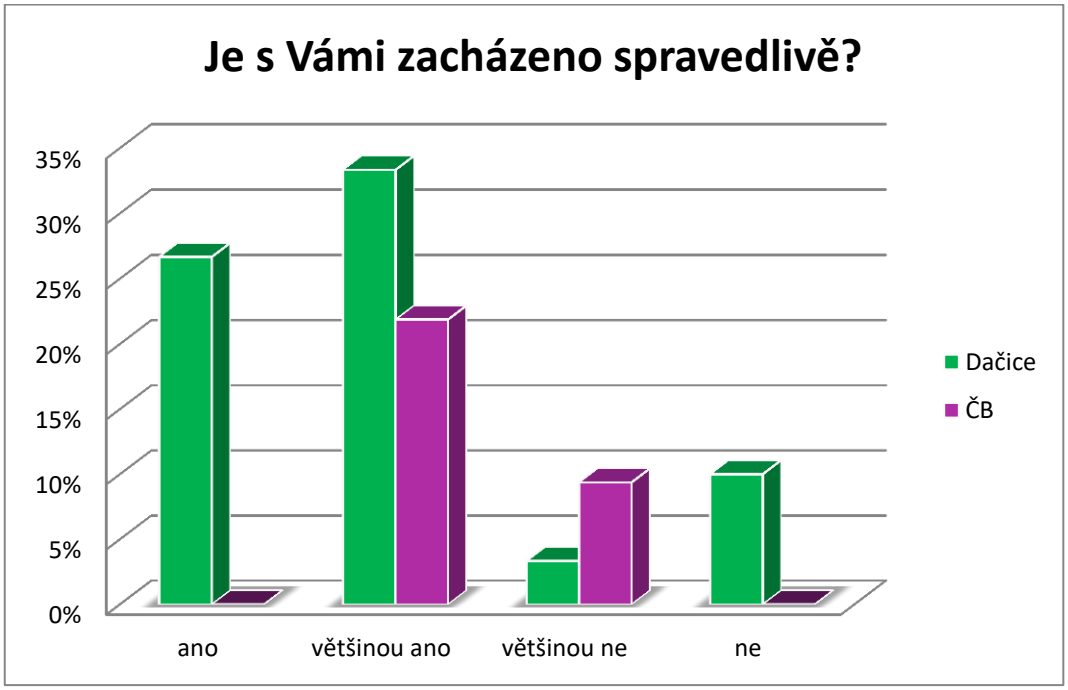
Na tuto otázku odpovídali pouze ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď „ano“, tedy 73 %, což odpovídá 22 pracovníkům z Dačic a 31 %, tedy 10 pracovníků z Českých Budějovic.

Z toho si 33% dačických zaměstnanců myslí, že je s nimi zacházeno většinou spravedlivě a 27 %, že je s nimi zacházeno vždy spravedlivě. 10 % pracovníků má pocit, že s nimi zaměstnavatel nejedná spravedlivě a 3 %, že s nimi většinou nejedná spravedlivě.

V grafu č. 20 lze vidět, že 22 % zaměstnanců v Českých Budějovicích považuje chování nadřízených za většinou spravedlivé a 9 % za většinou nespravedlivé.

Vyhodnocení otázky ukazuje, že většina zaměstnanců si myslím, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Teorie spravedlnosti tvrdí, že pokud manažeři jednají se zaměstnanci spravedlivě, budou více motivování a budou efektivněji pracovat.

Graf 20: Spravedlivé zacházení



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 15: Spravedlivé zacházení - četnost

	Dačice	ČB
ano	8	0
většinou ano	10	7
většinou ne	1	3
ne	3	0
nezodpovězeno	8	22

17. Co Vás nejvíce motivuje k práci?

V této otázce měli zaměstnanci seřadit odpovědi od 1 do 6 podle důležitosti, přičemž hodnota 1 vyjadřuje nejvíce důležitý motivující faktor a hodnota 6 představuje nejméně důležitý motivující faktor.

Jak můžeme vidět v grafu č. 21, který se týká pouze dačické provozovny, 57 % zaměstnanců přikládá nevětší důležitost faktoru jistota práce. Na prvním místě důležitosti si také velmi dobře vedla mzda, kterou za nejvíce důležitou označilo 37 % dotazovaných zaměstnanců. Vztahy na pracovišti, stejně jako možnost povýšení a seberealizace jsou nejvíce motivujícími faktory pouze pro 3 % lidí. Benefity, odpovědnost a uznání za nejvíce důležitou neoznačil nikdo.

Na druhém místě si nejlépe vedla mzda, kterou za velmi důležitou považuje 50 % dotazovaných. Hned za ní volilo 27 % zaměstnanců jako velmi důležitý motivující faktor jistotu práce. Jak vztahy na pracovišti, tak benefity na druhé místo umístilo 10 % respondentů. Na druhé místo důležitosti také 3 % lidí umístilo odpovědnost a uznání.

V pořadí jako třetí nejdůležitější motivující faktor zvolilo 53 % dačických zaměstnanců benefity. Pro 20 % dotazovaných třetí místo představují vtahy na pracovišti. Jistotu práce této důležitosti přikládá 13 % zaměstnanců a mzdu 10 % zaměstnanců. Pouze 3 % respondentů volilo možnost povýšení a seberealizace a nikdo z dotazovaných nezvolil odpovědnost a uznání.

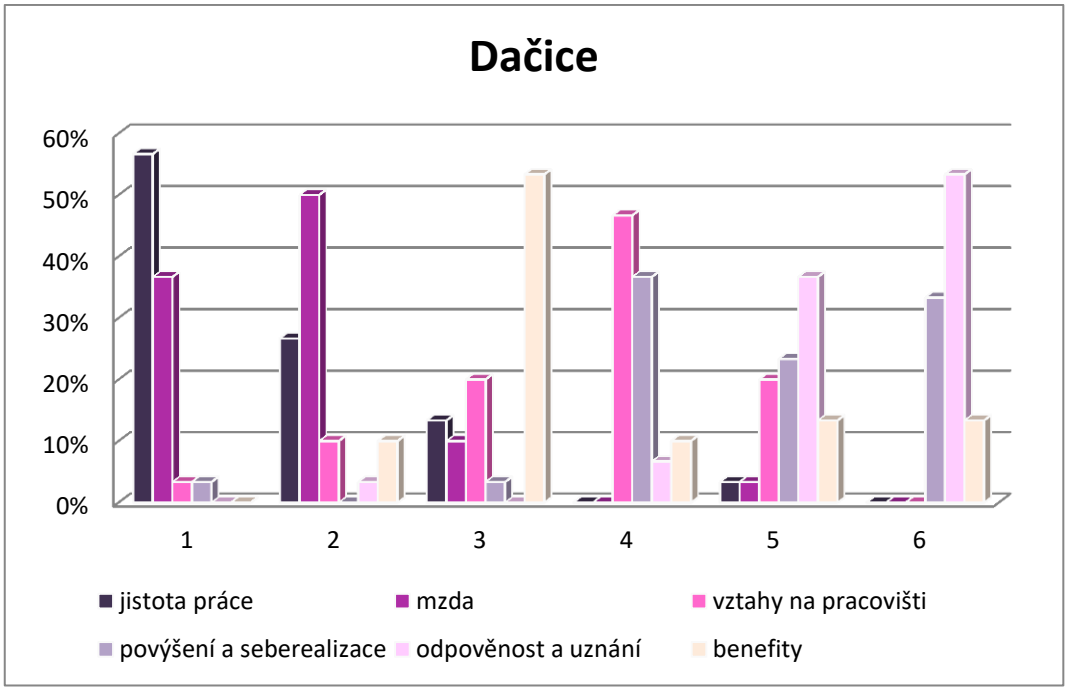
Čtvrté místo nejvíce obsadily mezilidské vtahy na pracovišti, které tak umístilo 47 % respondentů. Tuto důležitost také 37 % zaměstnanců přikládá možnosti povýšení a seberealizace. Benefity jsou pro 10 % respondentů čtvrtý nejdůležitější motivující faktor. Pro zbylých 7 % je to odpovědnost a uznání. Žádný z dotazovaných na čtvrté místo neumístil jistotu práce ani mzdu.

Na páté místo 37 % zaměstnanců umístilo odpovědnost a uznání, 23 % možnost povýšení a seberealizace a 20 % vztahy na pracovišti. Za pátý nejdůležitější faktor označilo 13 % respondentů benefity. Tuto důležitost přiřadili 3 % zaměstnanců jak jistotě práce, tak mzdě.

Za šestý nejdůležitější motivující faktor považuje 53 % dotazovaných odpovědnost a uznání. Na poslední místo také 33 % zvolilo možnost povýšení a seberealizace a 13 % benefity. Žádný z dotazovaných této důležitosti nepřikládá jistotu práce, mzdu ani vztahy na pracovišti.

Z grafu č. 21 lze tedy vyvodit závěr, že nejdůležitější motivující faktor je pro zaměstnance jistota práce a hned v závěsu za ní mzda. Přičemž tyto dva faktory obsadily ve velké přesile první dvě místa. Naopak za nejméně důležitý motivující faktor považují zaměstnanci odpovědnost a uznání a možnost povýšení a seberealizace, které byli nejčastěji zvoleny na poslední šesté místo.

Graf 21: Nejvíce motivující faktory - Dačice



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 16: Nejvíce motivující faktory v Dačicích - četnost

důležitost	jistota práce	mzda	vztahy na pracovišti	povýšení a seberealizace	odpovědnost a uznání	benefity
1	17	11	1	1	0	0
2	8	15	3	0	1	3
3	4	3	6	1	0	16
4	0	0	14	11	2	3
5	1	1	6	7	11	4
6	0	0	0	10	16	4

Výsledky grafu č. 22 se týkají pouze českobudějovické provozovny. V grafu lze vidět, že na první místo důležitosti 47 % dotazovaných umístilo jistotu práce. 28 % zaměstnanců považuje za nejdůležitější motivující faktor mzdu. Pro 9 % pracovníků jsou nejdůležitější mezilidské vztahy na pracovišti a odpovědnost a uznání. 6 % přiřazuje největší důležitost možnosti povýšení a seberealizace.

Za druhý nejdůležitější motivující faktor označilo 50 % zaměstnanců mzdu. Pro 16 % dotazovaných druhé místo představuje jistota práce a mezilidské vztahy na pracovišti. Benefitům tuto důležitost přikládá 9 % zaměstnanců, odpovědnosti a uznání 6 % a možnosti povýšení a seberealizace 3 %.

Na třetím místě si nejlépe vedl motivující faktor odpovědnost a uznání, kterou za velmi důležitou považuje 34 % respondentů. Pro 19 % zaměstnanců představuje třetí nejdůležitější faktor benefity a vztahy na pracovišti. Tuto důležitost přiřadilo 16 % dotazovaných jistotě práce a 6 % jak mzdě, tak možnosti povýšení a seberealizace.

Čtvrté místo se zdá být dle odpovědí poměrně vyrovnané. 25 % zaměstnanců na něj umístilo vztahy na pracovišti a 22 % odpovědnost a uznání. Benefity jsou pro 19 % dotazovaných čtvrtým nejdůležitějším motivujícím faktorem. Za stejně důležité pokládá 16 % zaměstnanců mzdu, 13 % zaměstnanců jistotu práce a 6 % možnost povýšení a seberealizace.

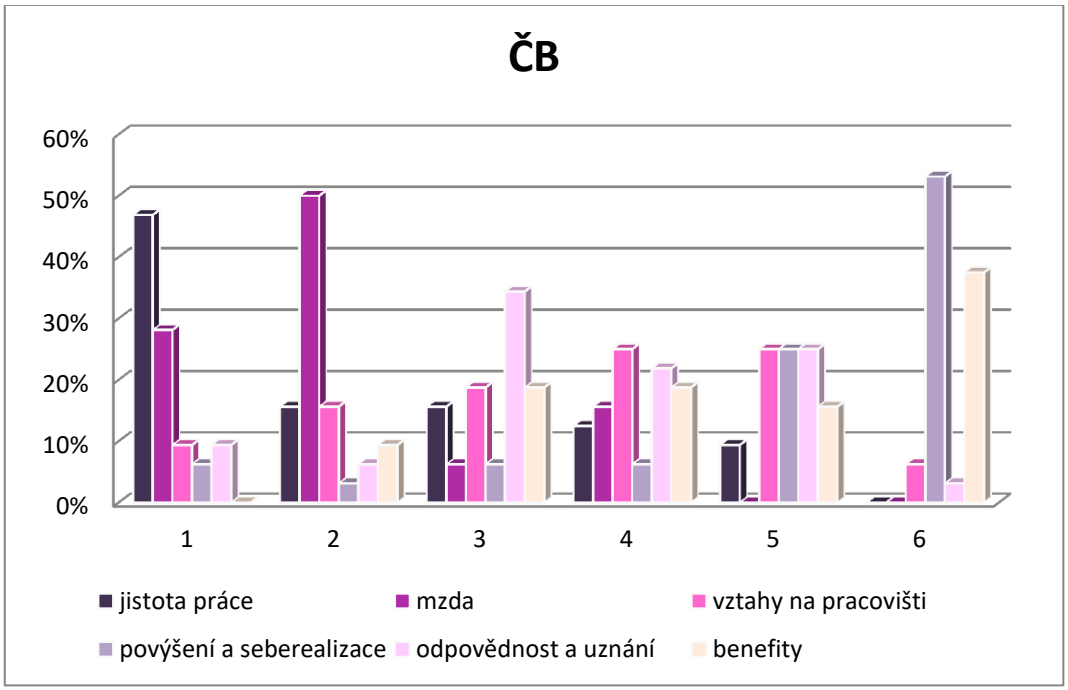
Umístění faktorů na pátém místě se jeví jako velmi vyrovnané. Za pátý nejdůležitější faktor zvolilo 25 % zaměstnanců vztahy na pracovišti, možnost povýšení a seberealizace i odpovědnost a uznání. Stejnou důležitost přiřadilo 16% respondentů také benefitům a 9 % jistotě práce. Pro nikoho páté místo nepředstavuje mzdu.

Na šestém tedy posledním místě má největší zastoupení možnost povýšení a seberealizace, kterou zvolilo 53 % zaměstnanců. Za nejméně motivující faktor 38 %

zaměstnanců také považuje benefity, 6 % vztahy na pracovišti a 3 % pracovníků odpovědnost a uznání. Žádný ze zaměstnanců nepřiřadil poslední místo jistotě práce ani mzdě.

Výsledkem pro České Budějovice je, že nejdůležitější motivující faktor pro většinu zaměstnanců představuje jistota práce a mzda. Dobře si také vedli mezilidské vztahy na pracovišti. Naopak nejméně důležitým motivátorem se pro zaměstnance ukázala možnost povýšení a seberealizace a benefity. Tyto faktory byly nejčastěji umístěny na poslední místo.

Graf 22: Nejvíce motivující faktory - ČB



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 17: Nejvíce motivující faktory v ČB - četnost

důležitost	jistota práce	mzda	vztahy na pracovišti	povýšení a seberealizace	odpovědnost a uznání	benefity
1	15	9	3	2	3	0
2	5	16	5	1	2	3
3	5	2	6	2	11	6
4	4	5	8	2	7	6
5	3	0	8	8	8	5
6	0	0	2	17	1	12

Srovnání Dačic a Českých Budějovic z hlediska nejdůležitějších motivátorů.

Při porovnání grafů č. 21 a č. 22 je zřejmé, že nejdůležitějšími faktory jsou pro všechny zaměstnance jistota práce a mzda. Můžeme si povšimnout, že co se týče

přiřazování motivujících faktorů na jednotlivá místa, pracovníci z Dačic odpovídali více jednoznačně. Na prvním místě je vidět opravdu velká přesila jistoty práce a mzdy nad ostatními faktory. Tyto motivátory jsou tedy pro většinu dačických zaměstnanců opravdu velmi důležité. Pokud se podíváme na třetí, čtvrté a páté místo v grafu č. 22, je vidět, že českobudějovičtí zaměstnanci odpovídali spíše různorodě, žádný z motivujících faktorů přímo nepřevažuje. Naopak z grafu č. 21 vidíme, že mnoho zaměstnanců z Dačic se na každém místě vždy shodlo převážně na jednom faktoru. Třetí místo jednoznačně obsadily benefity, čtvrté vztahy na pracovišti v těsném závěsu s možností povýšení a seberealizace a na páté místo byla nejvíce umístěna odpovědnost a uznání. Rozdíl mezi odpověďmi poboček můžeme také zpozorovat u posledního místa. V Dačicích je pro zaměstnance nejméně důležitá odpovědnost a uznání a hned po ní možnost povýšení a seberealizace. V Českých Budějovicích se na posledním místě umístila možnost povýšení a seberealizace a také benefity.

Zaměstnanci obou poboček se tedy shodují na nejdůležitějších motivujících faktorech, kterými jsou jednoznačně jistota práce a mzda. Naopak velký rozdíl v názorech můžeme vidět v důležitosti benefitů, kdy v Dačicích je většina zaměstnanců umístila na třetí místo a v Českých Budějovicích na poslední místo. Pro dačické zaměstnance se jako nejméně důležitá ukázala odpovědnost a uznání, která se ale v Českých Budějovicích nejvíce vyskytovala na třetím místě.

18. Co v práci nejvíce postrádáte?

V této otázce respondenti označovali potřebu, kterou v práci nejvíce postrádají. V grafu č. 23 vidíme porovnání provozoven v Dačicích a Českých Budějovicích.

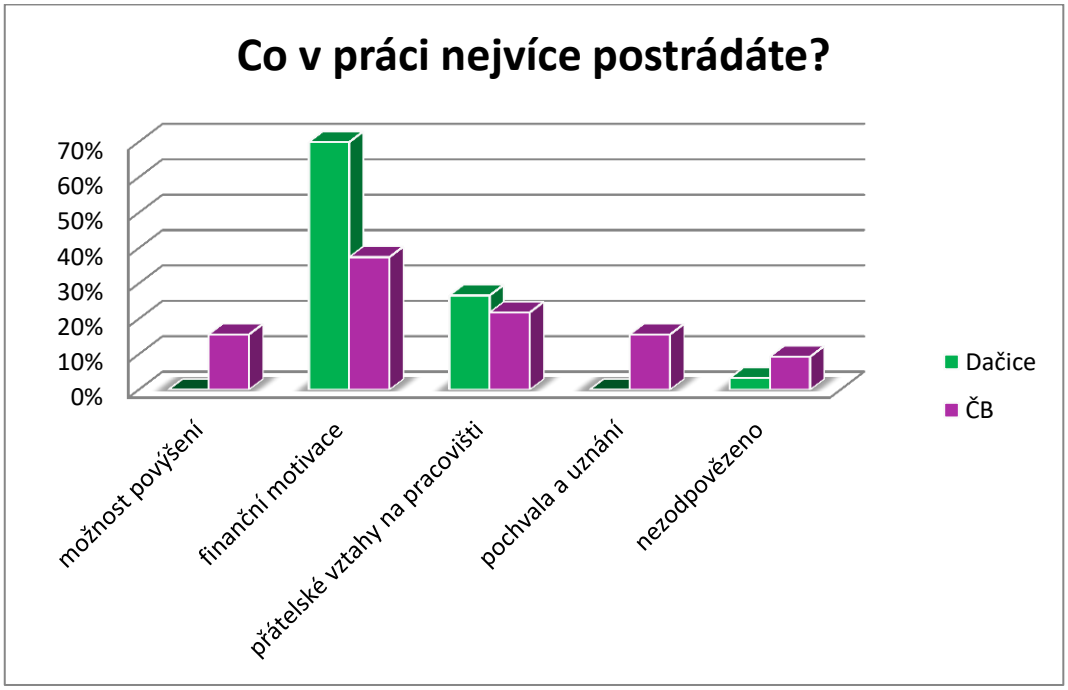
Na první pohled je zřejmé, že v Dačicích nejvíce postrádají finanční motivaci, přičemž takový pocit má 70 % zaměstnanců. Přátelské vztahy na pracovišti chybí 27 % pracovníků. Žádný ze zaměstnanců nepostrádá možnost povýšení a seberealizace a pochvalu a uznání od nadřízeného. Malé procento respondentů, a to přesněji 3 %, tuto otázku nezodpověděli, můžeme tedy předpokládat, že jim na pracovišti nic neschází.

V Českých Budějovicích byly odpovědi různorodější, přesto ale převažuje 38 % zaměstnanců, kterým také nejvíce chybí finanční motivace. Další nejpočetnější odpovědí jsou chybějící přátelské vztahy na pracovišti, které postrádá 22 % pracovníků. Možnost povýšení a seberealizace i pochvala a uznání od nadřízeného chybí 16 %

respondentů. Otázku nezodpovědělo 9 % pracovníků, u kterých budeme předpokládat, že jsou spokojeni a na pracovišti jim nic nechybí.

Zaměstnanci obou provozoven se shodli na tom, že nejvíce postrádají finanční motivaci a pociťují také absenci přátelských vztahů na pracovišti. V Českých Budějovicích navíc postrádají možnost povýšení a seberealizace a pochvalu a uznání od nadřízeného, které na provozovně v Dačicích nikomu nechybí.

Graf 23: Co respondenti nejvíce postrádají



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 18: Co respondenti nejvíce postrádají - četnost

	Dačice	ČB
možnost povýšení	0	5
finanční motivace	21	12
přátelské vztahy na pracovišti	8	7
pochvala a uznání	0	5
nezodpovězeno	1	3

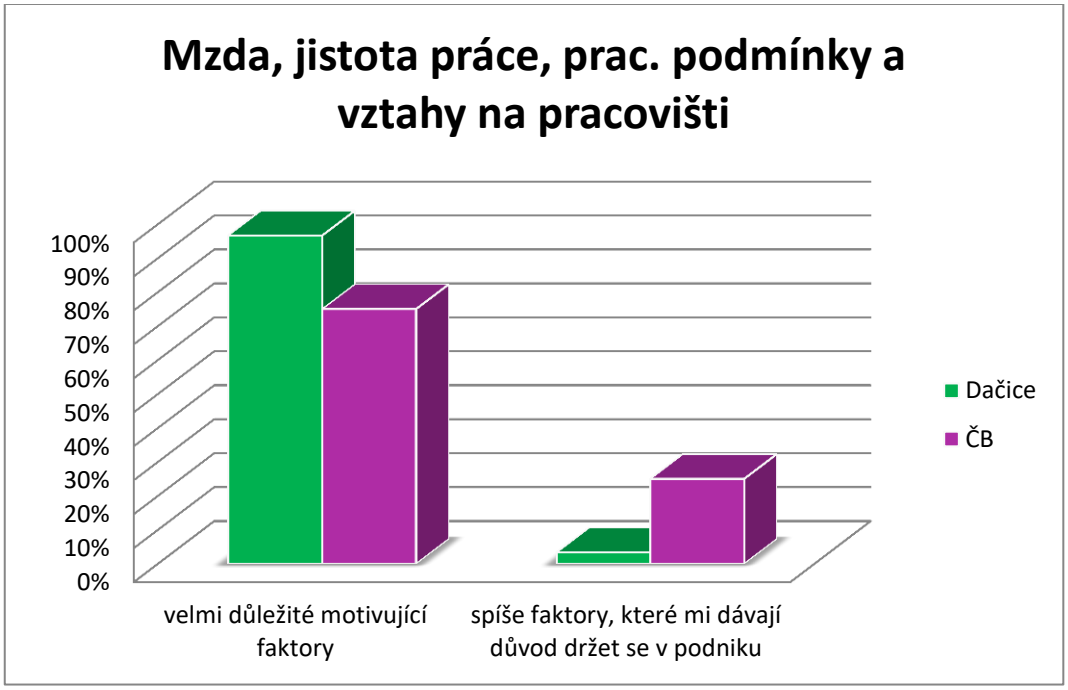
19. Co pro Vás znamená mzda, jistota práce, pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti?

Téměř všichni zaměstnanci v Dačické provozovně, konkrétně 97 %, odpověděli, že pro ně mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti znamenají velmi důležité motivující faktory. Pouze 3 % zaměstnanců tyto faktory považují spíše za důvod držet se v podniku.

V Českých Budějovicích pro 75 % pracovníků představuje mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti velmi důležité motivující faktory. Pro zbylých 25 % jsou to faktory, které představují důvod udržet si jejich práci.

Odpovědi obou provozoven jsou v této otázce velmi podobné.

Graf 24: Co pro respondenty znamená mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 19: Mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti - četnost

	Dačice	ČB
velmi důležité motivující faktory	29	24
spíše faktory, které mi dávají důvod držet se v podniku	1	8

20. Co pro Vás znamená možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného?

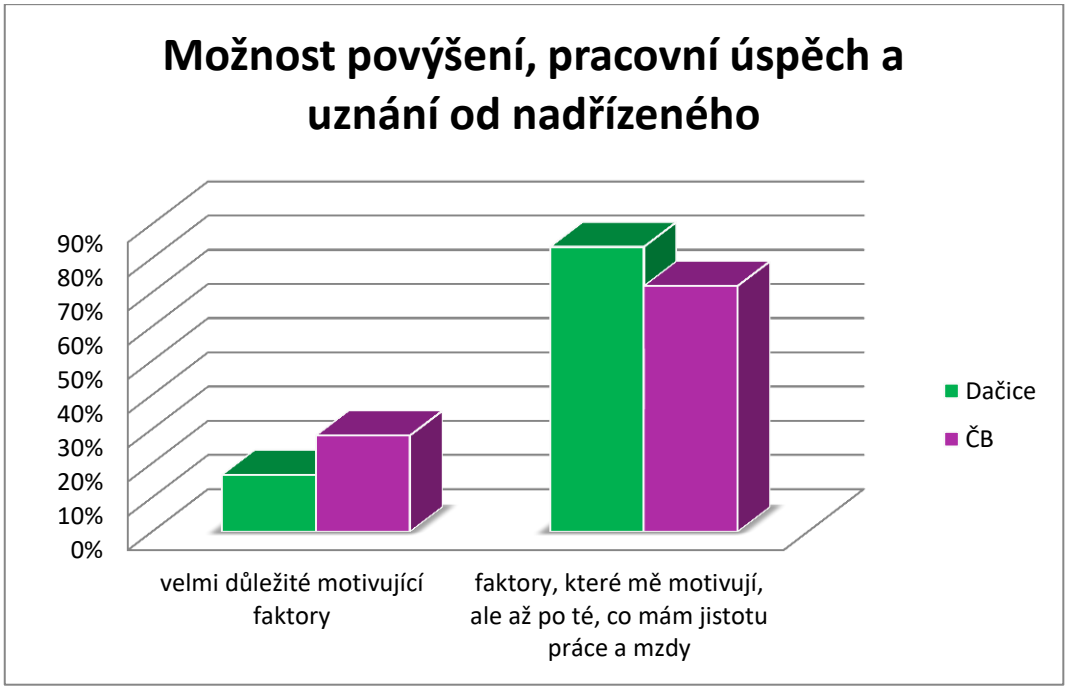
V grafu č. 25 lze vidět, že pro 83 % zaměstnanců z Dačic představuje možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného faktory, které je motivují, ale až po té, co mají jistotu práce a mzdy. Pro zbylých 17 % jsou to velmi důležité motivující faktory.

Pro 72 % českobudějovických pracovníků znamená možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného pouze faktory, které je motivují, ale až po té, co mají

jistotu práce a mzdy. 28 % respondentů ale tvrdí, že jsou to pro ně velmi důležité motivující faktory.

Na obou pobočkách zaměstnanci odpovídali opět velmi podobně, jakož tomu bylo v přechozí otázce. Tyto dvě otázky spolu úzce souvisí. Byly položeny tak, aby bylo možné vyvodit, zda lze chování a preference zaměstnanců přirovnat spíše k Maslowově nebo Herzbergově teorii motivace. Přičemž z výsledků grafů č. 24 a č. 25 lze vyvodit závěr, že preference zaměstnanců se podobají spíše Maslowově hierarchii potřeb. Tato teorie tvrdí, jak je již uvedeno v teoretické části bakalářské práce, že všechny potřeby mohou motivovat chování. Zaměstnanec uspokojuje své potřeby od nižších k vyšším a teprve když dojde k uspokojení jedné úrovně, přejde zaměstnanec k uspokojování druhé. Což můžeme názorně vidět v grafech, které naznačují, že pro nejvíce zaměstnanců jsou možnost povýšení a seberealizace, pracovní úspěch nebo pochvala a uznání od nadřízeného Maslowovy potřeby vyšší úrovně, které budou uspokojovány až po uspokojení potřeb nižší úrovně.

Graf 25: Co pro respondenty znamená možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 20: Možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného - četnost

	Dačice	ČB
velmi důležité motivující faktory	5	9
faktory, které mě motivují, ale až po té, co mám jistotu práce a mzdy	25	23

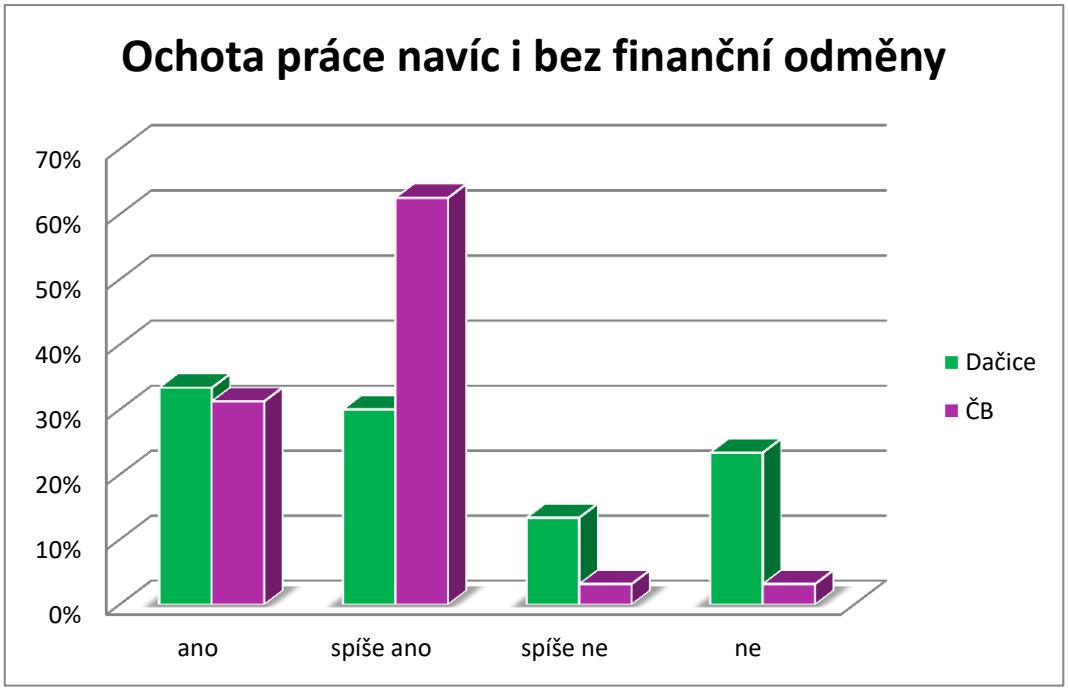
21. Jste ochotni plnit úkoly nad rámec Vaší pracovní náplně i bez finanční odměny?

Z grafu č. 26 je vidět, že 33 % dačických zaměstnanců je ochotných plnit nějaké pracovní úkoly nad rámec i bez finanční odměny, 30 % je spíše ochotno. Neochotných zaměstnanců plnit práci navíc bez finanční odměny je 23 % a 13 % je spíše neochotných.

Nejčastější odpovědí českobudějovických zaměstnanců je, že jsou ochotni plnit úkoly nad rámec pracovní náplně, a to i bez finanční odměny. Takto odpovědělo 63 % respondentů. 31 % pracovníků je také spíše ochotno vykonávat práci navíc. Neochotu pracovat nad rámec své pracovní náplně bez finanční odměny projevilo 3 % zaměstnanců, stejně jako 3 % lidí, kteří jsou spíše neochotni pracovat navíc.

U této otázky pociťujeme drobný rozdíl v odpovědích respondentů. České Budějovice odpovídali jednoznačněji a drtivá většina zaměstnanců je ochotna plnit úkoly nad rámec své pracovní náplně, a to i bez finanční odměny. V Dačicích sice také převažuje tato odpověď, ale není tak jednoznačná. I přesto by se chování většiny dotazovaných zaměstnanců dalo přirovnat k McGregorovo teorii Y. Zaměstnanci jsou ve většině případů ochotni vykonávat práci nad rámec své pracovní činnosti a toto úsilí do práce by vykonávali i bez jakékoliv finanční odměny.

Graf 26: Ochota respondentů vykonávat práci navíc i bez finanční odměny



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 21: Ochota práce navíc bez finanční odměny - četnost

	Dačice	ČB
ano	10	10
spíše ano	9	20
spíše ne	4	1
ne	7	1

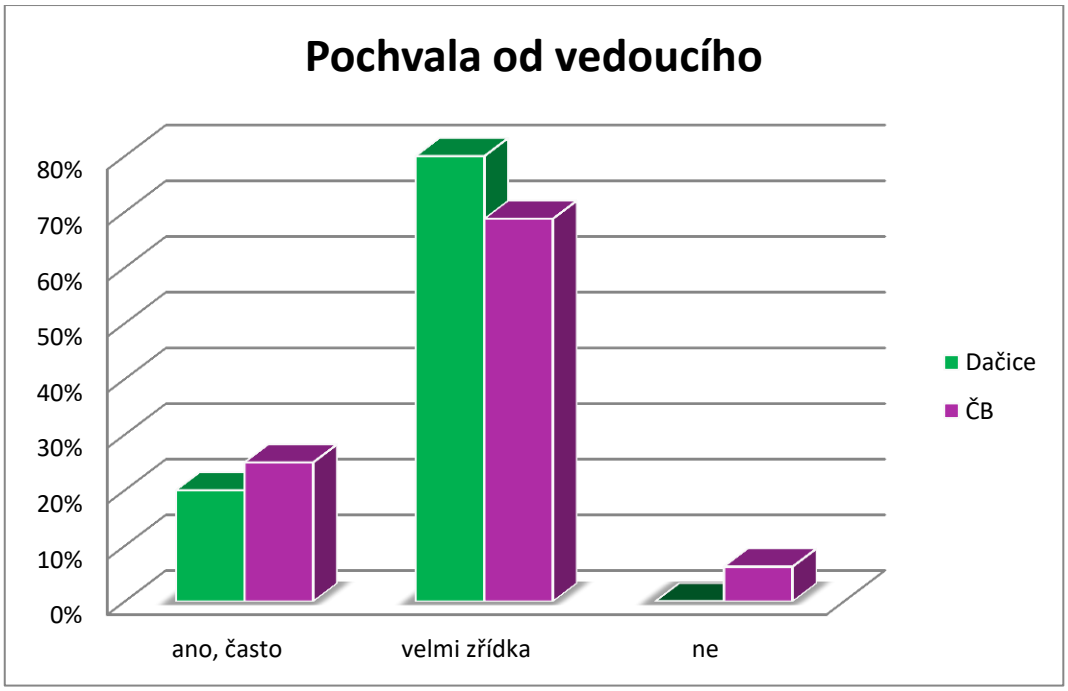
22. Chválí Vás vedoucí za odvedenou práci?

Graf č. 27 vyobrazuje odpovědi na otázku týkající se pochvaly od nadřízených. V dačické provozovně vidíme jasně převažující odpověď, 80 % zaměstnanců tvrdí, že je vedoucí chválí velmi zřídka. Častou pochvalu od svého nadřízeného slyší 20 % dotazovaných. Nikdo se nesetkal s tím, že by ho vedoucí nepochválil nikdy.

V Českých Budějovicích také převažuje odpověď, že jsou zaměstnanci velmi zřídka pochváleni za odvedenou práci. Takto odpovědělo 69 % dotazovaných. Za práci je často chváleno 25 % zaměstnanců, naopak 6 % pracovníků tvrdí, že je nadřízený nechválí vůbec.

Obě provozovny na otázku odpovídali téměř shodně a jednoznačně. Nadřízení tedy své zaměstnance chválí velmi málo, což by mohlo vést k demotivovanosti.

Graf 27: Pochvala od vedoucího za odvedenou práci



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 22: Pochvala od vedoucího - četnost

	Dačice	ČB
ano, často	6	8
velmi zřídka	24	22
ne	0	2

23. Zaměstnanecké výhody

a) Využíváte nabízené zaměstnanecké benefity?

V této otázce byly k dispozici vypsané benefity, které firma ČEVAK a.s. nabízí a zaměstnanci měli zodpovědět, zda je využívají, nevyužívají či o nich nevědí. Pro přehlednost jsou výsledky každé z provozoven rozděleny vždy do dvou grafů.

Graf č. 28 a č. 29 vyobrazuje zaměstnanecké výhody a jejich využití zaměstnanci v Dačicích. První výhodou jsou **stravenky**, které jak můžeme vidět v grafu č. 28, využívá 100 % zaměstnanců, stejně jako **týden dovolené navíc**. Velký počet zaměstnanců, přesněji 87 %, využívá možnost **penzijního pojištění**, zbylých 13 % neprojevilo zájem o její využití. Tři dny **zdravotního volna** využívá 73 % zaměstnanců, 17 % tuto výhodu nevyužívá a 10 % o možnosti její využití neví. Tento benefit je ve firmách velmi oblíbený, proto se můžeme domnívat, že odpovědi pracovníků, kteří tuto výhodu nevyužívají, jsou zkreslené, z toho důvodu, že firma daný benefit nabízí nově od začátku roku 2017. To by mohlo vysvětlovat i odpovědi zaměstnanců, kteří o benefitu nevědí.

Výhodné volání pro zaměstnance a jeho rodinné příslušníky využívá 73 % zaměstnanců, zbylých 27 % o výhodné volání nemá zájem. Poměrně dobře si také vedla možnost **odborného a osobnostního školení**, kterou využívá 53 % respondentů. Zbylých 47 % ji nevyužívá a není nikdo, kdo by o této možnosti nevěděl.

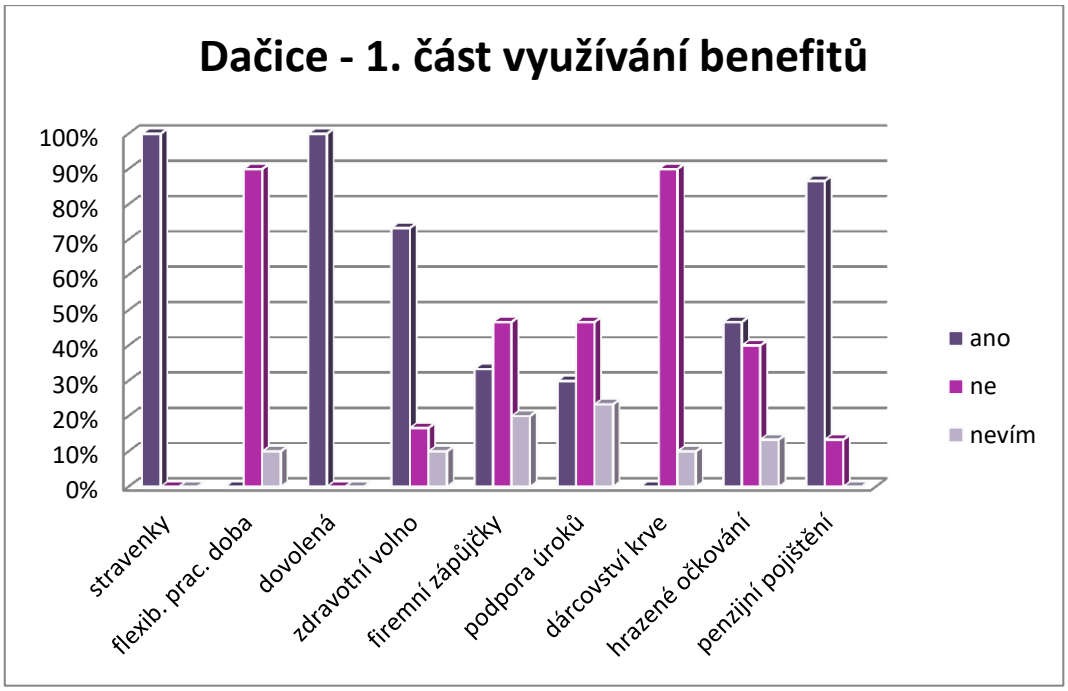
U **bezúročných zápůjček** od firmy lehce převažují odpovědi 47 % zaměstnanců, kteří výhodu nevyužívají. Výhodu využívá 33 % pracovníků a 20 % o ní není informováno. Výhodu **podpory úroků z úvěru** ze stavebního spoření nebo z hypotéky také nevyužívá 47 % dotazovaných. 30 % ji někdy využilo a 23 % neví o možnosti jejího využití. Pro zaměstnance vykonávající pracovní činnost v místech s nebezpečím nákazy klíšťovou encefalitidou a žloutenkou typu A, nabízí podnik **hrazené očkování**, které využívá 47 % dačických zaměstnanců. Výhodu nevyužívá 40 % dotazovaných a 13 % o ní není informováno.

Možnosti žádat o příspěvek na **sportovní akce** využívá 20 % dotazovaných. O tuto podporu nemá zájem 70 % zaměstnanců a 10 % neví, že má takovou možnost. Benefity, jako je **příspěvek na masáže** a **levnější vstupné do fitness**, si vedly velmi obdobně. Příspěvek na masáže vůbec nevyužívá 63 %, neví o této možnost 33 % dotazovaných a využívají je pouze zbylé 3 %. Vstupné do fitness nevyužívá 77 % a 20 % o tom není informováno, pouhé 3 % zaměstnanců využívají tuto možnost.

Velmi pěkným benefitem je **sleva na pohonné hmoty**. Bohužel je tato sleva poskytována pouze v případě natankování na konkrétní benzínové pumpě, která se nachází pouze v Českých Budějovicích. Nejspíš tento důvod vysvětluje, že většina zaměstnanců, a to 60 %, o této výhodě vůbec neví a 37 %, kterých je o ni informováno ji stejně nevyužívá. Pouhé 3 % odpověděli, že tuto výhodu využívají. Podobné výsledky prokazuje benefit **sleva na pracovní oblečení**, kterou 50 % zaměstnanců vůbec nevyužívá a 47 % neví, že má slevu k dispozici. Opět pouhé 3 % pracovníků výhodu využívají.

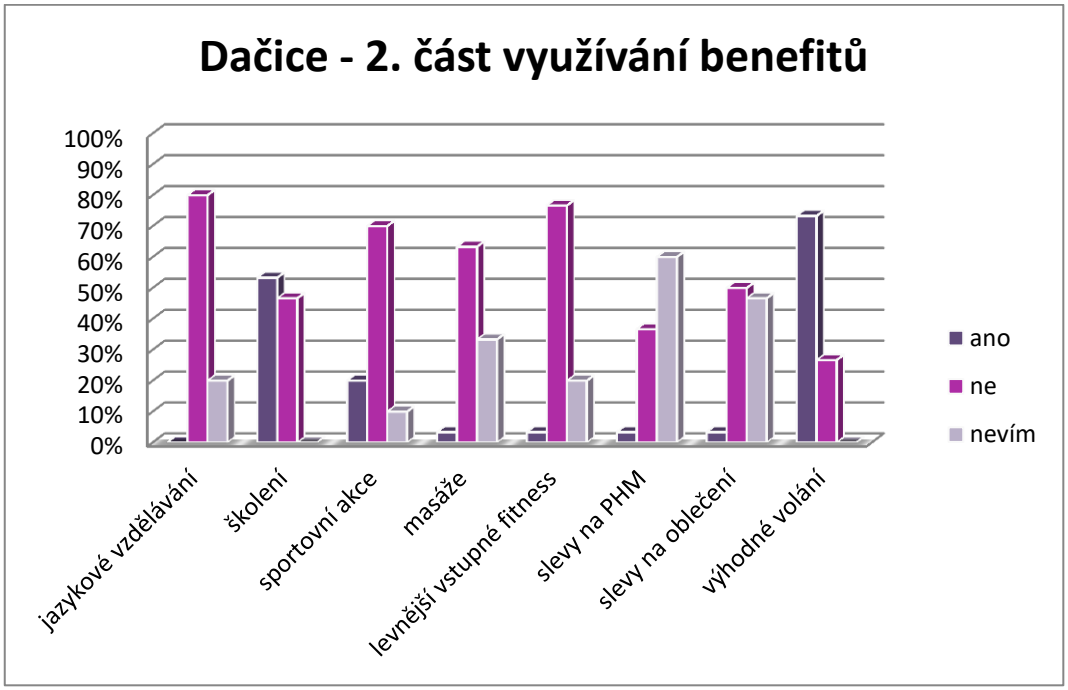
Nejhůře si vedl benefit flexibilní pracovní doba a odměna za dárcovství krve. **Flexibilní pracovní dobu** 90 % dotazovaných nevyužívá a 10 % o ní není informováno. Bylo mi sděleno, že provozním pracovníkům z Dačic totiž není umožněno tuto výhodu využívat. Podobné výsledky vykazuje obdržení **odměny za dárcovství** krve, které nevyužívá 90 % zaměstnanců a 10 % o ní neví. Obdobně je na tom možnost **jazykového vzdělávání**, kterou nevyužívá 80 % dotazovaných a 20 % není o této výhodě informováno. Není nikoho, kdo by tyto tři výhody využíval.

Graf 28: Zaměstnanecké benefity a jejich využití – Dačice 1. část



Zdroj: Vlastní data

Graf 29: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - Dačice 2. část



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 23: Využívání benefitů Dačice 1. část - četnost

	stravenky	flexib. prac. doba	dovolená	zdravotní volno
ano	30	0	30	22
ne	0	27	0	5
nevím	0	3	0	3

	firemní zápůjčky	podpora úroků	dárcovství krve	hrazené očkování	penzijní pojištění
ano	10	9	0	14	26
ne	14	14	27	12	4
nevím	6	7	3	4	0

Tabulka 24: Využívání benefitů Dačice 2. část - četnost

	jazykové vzdělává-ní	školení	Sportov-ní akce	masáže	levnější vstupné fitness	slevy na PHM	slevy na obleče-ní	Výhod-né volání
ano	0	16	6	1	1	1	1	22
ne	24	14	21	19	23	11	15	8
nevím	6	0	3	10	6	18	14	0

Grafy č. 30 a č. 31 vyobrazují nabízené zaměstnanecké výhody a jejich využití zaměstnanci z Českých Budějovic.

Již na první pohled je z grafu patrné, jaké benefity si vedly nejlépe. Jsou to stravenky, flexibilní pracovní doba, týden dovolené navíc, tři dny zdravotního volna a odborné a osobnostní školení. **Stravenky**, stejně jako **týden dovolené navíc** využívá 100 % zaměstnanců. **Dny zdravotního volna** využívá 91 % dotazovaných, zbylých 9 % je o nich informováno, ale nevyužívá je. Velmi využívanou výhodou je **odborné a osobnostní školení**, kterého se zúčastňuje 88 % zaměstnanců, 9 % jej nevyužívá a 3 % o této výhodě neví. Pružnou pracovní dobu využívá také poměrně velké množství zaměstnanců, a to 84 %. Ostatní zaměstnanci nemají o výhodu zájem.

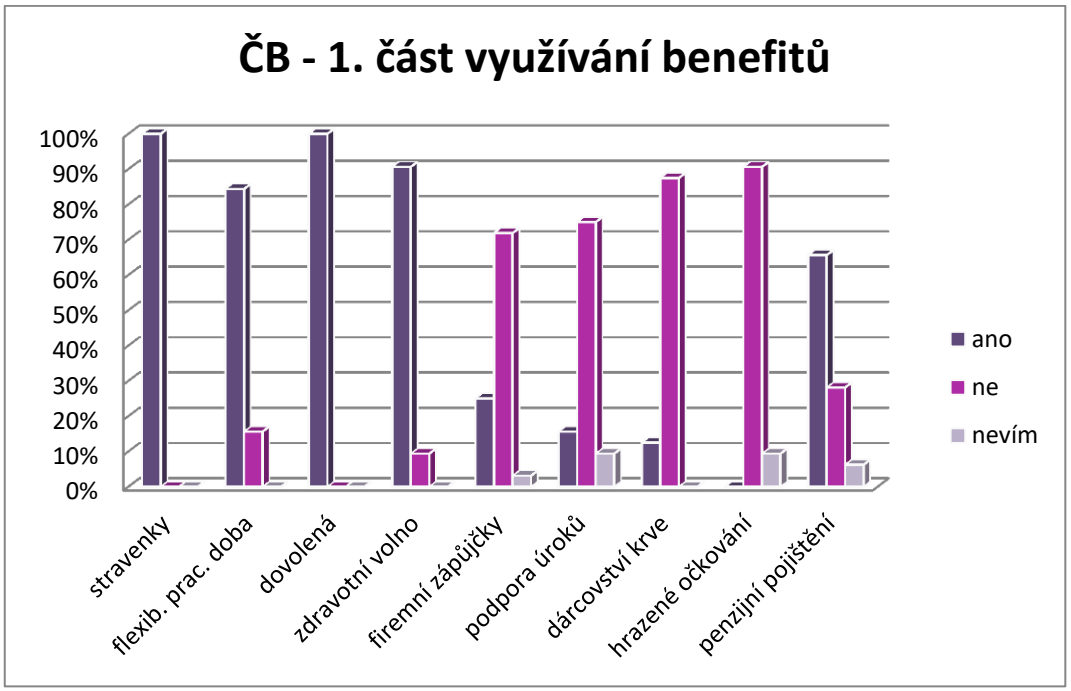
Výhodné volání, penzijní pojištění a možnost příspěvku na sportovní akce jsou benefity, u kterých stále převažují zaměstnanci, kteří dané benefity využívají. **Výhodné volání** používá 75 % zaměstnanců, zbylých 25 % neprojevilo zájem. Podobně je tomu u **penzijního pojištění**, které využívá 66 % dotazovaných, 28 % ho nevyužívá a 6 % není informováno a této možnosti. 63 % pracovníků využívá možnosti požádání o **příspěvek na sportovní akce**, zbylých 38 nemá o příspěvek zájem.

Zaměstnanecké výhody, které většina dotazovaných pracovníků nevyužívá, jsou například **firemní zápůjčky** a **masáže**. Oba dva benefity nevyužívá 72 % zaměstnanců. Možnost masáží pak využívá zbylých 28 % a firemní zápůjčku 25 % pracovníků, 3 % nevědí o možnosti bezúročné zápůjčky. **Podporu úroků** z úvěru ze stavebního spoření nebo hypotéky, levnější **vstupné do fitness** a **slevy na nákup**

pohonných hmot nevyužívá většina zaměstnanců, a to 75 %. Výhodu podporu úroků využívá 16 % dotazovaných a zbytek o podpoře vůbec neví. O levnějším vstupném do fitness je zbylých 25 % zaměstnanců informováno a výhodu využívá. Slevu na pohonné hmoty využívá 22 % a zbylé 3 % dotazovaných nejsou o benefitu informováni. Je překvapující, že slevu na PHM využívá tak malé množství zaměstnanců. Při tom benzínová pumpa, kde je možné slevu uplatnit, se nachází přímo v Českých Budějovicích. Možnost **jazykového vzdělávání** také nevyužívá mnoho zaměstnanců, přesněji 78 %. Někteří pracovníci, a to 19 %, ji využívají a zbytek o možnosti vzdělávání neví.

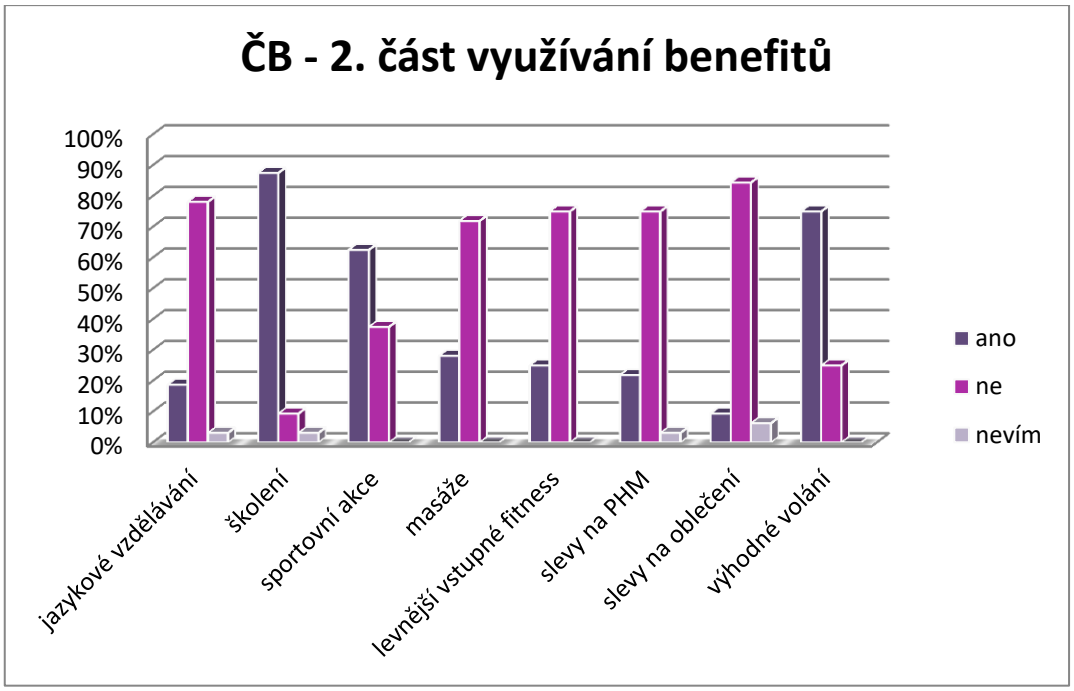
Benefity, jako jsou slevy na pracovní oblečení, odměna za dárcovství krve a hrazené očkování proti klíšťové encefalitidě nebo žloutence, se podle počtu zaměstnanců, kteří je využívají, umístili na posledních místech. **Slevy na pracovní oblečení** nevyužívá celých 84 % dotazovaných, využívá je pouze 9 % a zbylých 6 % o nich není informováno. O možnost **odměny za dárcovství krve** neprojevilo zájem 88,5 % dotazovaných, zbylých 12, 5 % benefit využívá. Úplně nejhůře je na tom benefit hrazené očkování proti klíšťové encefalitidě a žloutence, který 91 % z dotazovaných nevyužívá a 9 % není informováno o možnosti očkování.

Graf 30: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - ČB 1. část



Zdroj: Vlastní data

Graf 31: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - ČB 2. část



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 25: Využívání benefitů ČB 1. část - četnost

	stravenky	flexib. prac. doba	dovolená	zdravotní volno
ano	32	27	32	29
ne	0	5	0	3
nevím	0	0	0	0

	firemní zápůjčky	podpora úroků	dárcovství krve	hrazené očkování	penzijní pojištění
ano	8	5	4	0	21
ne	23	24	28	29	9
nevím	1	3	0	3	2

Tabulka 26: Využívání benefitů ČB 2. část - četnost

	jazykové vzdělává-ní	školení	sportov-ní akce	masáže	levnější vstupné fitness	slevy na PHM	slevy na obleče-ní	Výhod-né volání
ano	6	28	20	9	8	7	3	24
ne	25	3	12	23	24	24	27	8
nevím	1	1	0	0	0	1	2	0

Srovnání Dačic a Českých Budějovic z hlediska využívání nabízených benefitů.

Obě provozovny se jednoznačně shodly na využívání benefitů, jako jsou stravenky, týden dovolené navíc, dny zdravotního volna, penzijní pojištění a výhodné volání. Tyto benefity využívá většina zaměstnanců jak z Dačic, tak z Českých Budějovic.

Naopak ve využívání zaměstnaneckých výhod se pobočky velmi odlišují v případě flexibilní pracovní doby, hrazeného očkování a podpory na sportovní akce. Co se týče flexibilní pracovní doby, jak je již uvedeno výše, zaměstnancům v Dačicích, není tato výhoda umožněna, tím vznikl velký rozdíl v odpovědích. Hrazené očkování na pobočce v Českých Budějovicích nevyužívá vůbec nikdo a v Dačicích téměř polovina zaměstnanců. Tento rozdíl vysvětlují odlišné pracovní pozice většiny zaměstnanců, přičemž provozní zaměstnanci v Dačicích velmi často pracují v terénu, kde hrozí nebezpečí nákazy klíšťovou encefalitidou nebo žloutenkou, naopak téměř všichni dotazovaní zaměstnanci v Českých Budějovicích jsou administrativní pracovníci, kteří většinu své pracovní doby tráví v kancelářích. Velký rozdíl můžeme vidět u možnosti podpory na sportovní akce, kterou v Českých Budějovicích využívá větší polovina zaměstnanců, kdežto v Dačicích opravdu jen menšina. Tento rozdíl je nejspíš dán různým umístěním provozoven. České Budějovice jsou mnohem větší město, kde je nejspíše více možností sportovního využití.

b) Jak jsou pro Vás nabízené zaměstnanecké výhody důležité?

Otázka opět nabízela výčet benefitů, které jsou podnikem ČEVAK a.s. nabízeny. Zaměstnanci měli u každého ohodnotit, jak je pro ně daný benefit důležitý. Důležitost hodnotili známkami jako ve škole, přičemž hodnota 1 značí nejvíce důležité a hodnota 5 absolutně nedůležité. Pro přehlednost jsou výsledky každé z provozoven rozděleny vždy do dvou grafů.

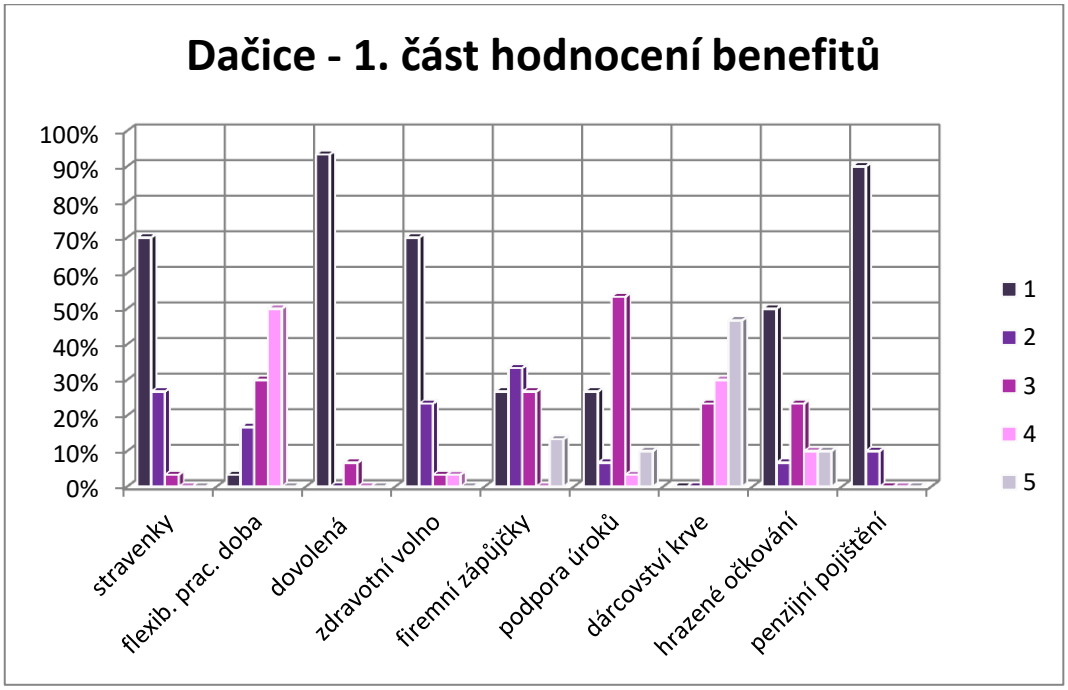
Graf č. 32 a č. 33 představuje nabízené výhody a jejich hodnocení na provozovně v Dačicích. Nejlépe hodnocené benefity, u kterých výrazně převládá hodnocení číslem jedna, jsou týden dovolené navíc, penzijní pojištění, stravenky a zdravotní dny volna. Úplně nejlépe si vedl benefit **týden dovolené navíc**, který je absolutně nejdůležitější pro 93 % zaměstnanců. Jako druhý nejlepší benefit se ukázalo **penzijní pojištění**, které je velmi důležité pro 90 % zaměstnanců. 70 % zaměstnanců považuje za nejvíce důležité **stravenky**, stejně jako **zdravotní dny volna**.

Pro 60 % zaměstnanců je nejvíce důležité **výhodné volání**. Podobně si vedla výhoda **hrazené očkování**, které za velmi důležité považuje přesně 50 % zaměstnanců, a **odborné nebo osobnostní školení**, které důležitost číslo jedna přiřadilo 47 % dotazovaných.

Pokud se podíváme na hodnocení důležitosti benefitů známkou dva, můžeme si povšimnout, že tuto důležitost k možnosti **slev na pohonné hmoty** přidělilo 47 % zaměstnanců. Sice této výhodě nepřikládají úplně největší důležitost, ale přesto má většina dotazovaných o tento benefit patrný zájem. Poměrně velmi dobře si vedla možnost **firemních zápůjček**, kterou hodnotilo druhým místem důležitosti 33 % dotazovaných a na první místo důležitosti ji zvolilo 27 %. To je celkem 60 % zaměstnanců, kteří této výhodě přiřadili první nebo druhé místo a považují jí tedy za velmi důležitou.

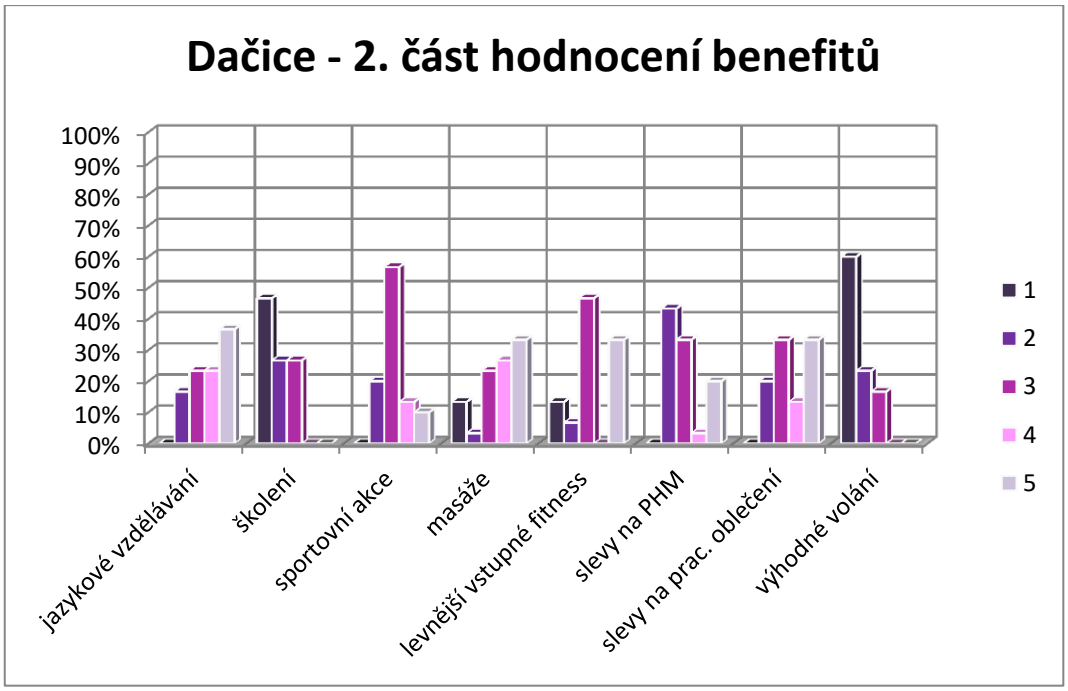
Naopak velmi špatně si vedla odměna za dárcovství krve, možnost jazykového vzdělávání a flexibilní pracovní doba. O **odměnu za dárcovství krve** nemá absolutně zájem 47 % dotazovaných, přičemž dalších 30 % ji dosadilo až na čtvrté místo důležitosti. **Jazykové vzdělávání** za absolutně nedůležité považuje 37 % zaměstnanců a důležitost na třetím a čtvrtém přiřadilo 23 %. **Flexibilní pracovní dobu** žádný ze zaměstnanců sice neohodnotil posledním místem důležitosti, ale na čtvrté místo ji dosadilo přesně 50 % pracovníků.

Graf 32: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - Dačice 1. část



Zdroj: Vlastní data

Graf 33: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - Dačice 2. část



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 27: Hodnocení benefitů Dačice 1. část - četnost

	stravenky	flexib. prac. doba	dovolená	zdravotní volno
1	21	1	28	21
2	8	5	0	7
3	1	9	2	1
4	0	15	0	1
5	0	0	0	0

	firemní zápůjčky	podpora úroků	dárcovství krve	hrazené očkování	penzijní pojištění
1	8	8	0	15	27
2	10	2	0	2	3
3	8	16	7	7	0
4	0	1	9	3	0
5	4	3	14	3	0

Tabulka 28: Hodnocení benefitů Dačice 2. část - četnost

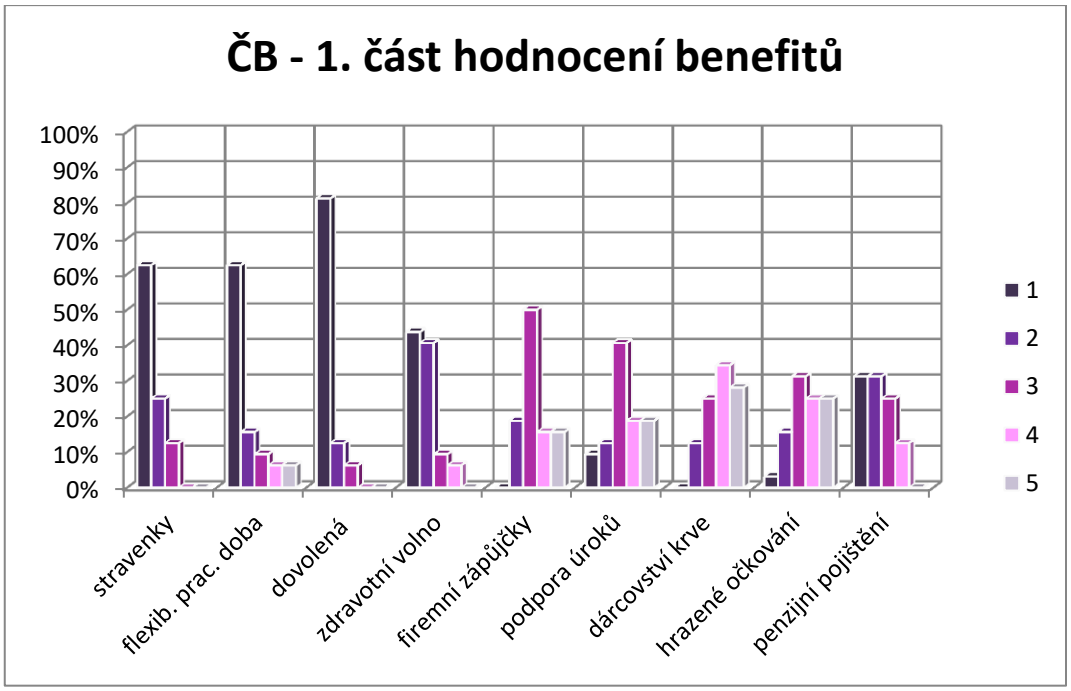
	jazykové vzdělává-ní	školení	sportovní akce	masáže	levnější vstupné fitness	slevy na PHM	slevy na prac. oblečení	Výhod-né volání
1	0	14	0	4	4	0	0	18
2	5	8	6	1	2	13	6	7
3	7	8	17	7	14	10	10	5
4	7	0	4	8	0	1	4	0
5	11	0	3	10	10	6	10	0

Graf č. 34 a č. 35 znázorňuje nabízené zaměstnanecké výhody a jejich hodnocení na provozovně v Českých Budějovicích. Benefity, které jednoznačně převažují svou důležitostí, jsou vidět z grafů již na první pohled. Nejúspěšnější je **týden dovolené navíc**, který za nejvíce důležitý pokládá 81 % dotazovaných. Za velmi důležité benefity pro zaměstnance se ukazují **stravenky**, **flexibilní pracovní doba** a **výhodné volání**. Všechny tyto výhody za nejdůležitější hodnotí 63 % zaměstnanců. Velmi dobře si vede benefit **zdravotní dny volna**, který za nejdůležitější považuje 44 % dotazovaných a za druhé nejdůležitější 41 %.

Poměrně dobře si vedla **možnost odborného a osobnostního školení**, kterou známkou dva ohodnotilo 38 % dotazovaných a 34 % si dokonce umístilo na první místo. Benefit **penzijní pojištění** jak na první, tak na druhé místo důležitosti dosadilo 31 % pracovníků. Možnost příspěvku na **sportovní akce** se ukázala být pro zaměstnance také poměrně důležitá. Známku dvě ji přiřadilo 34 % dotazovaných a známku jedna 16 %.

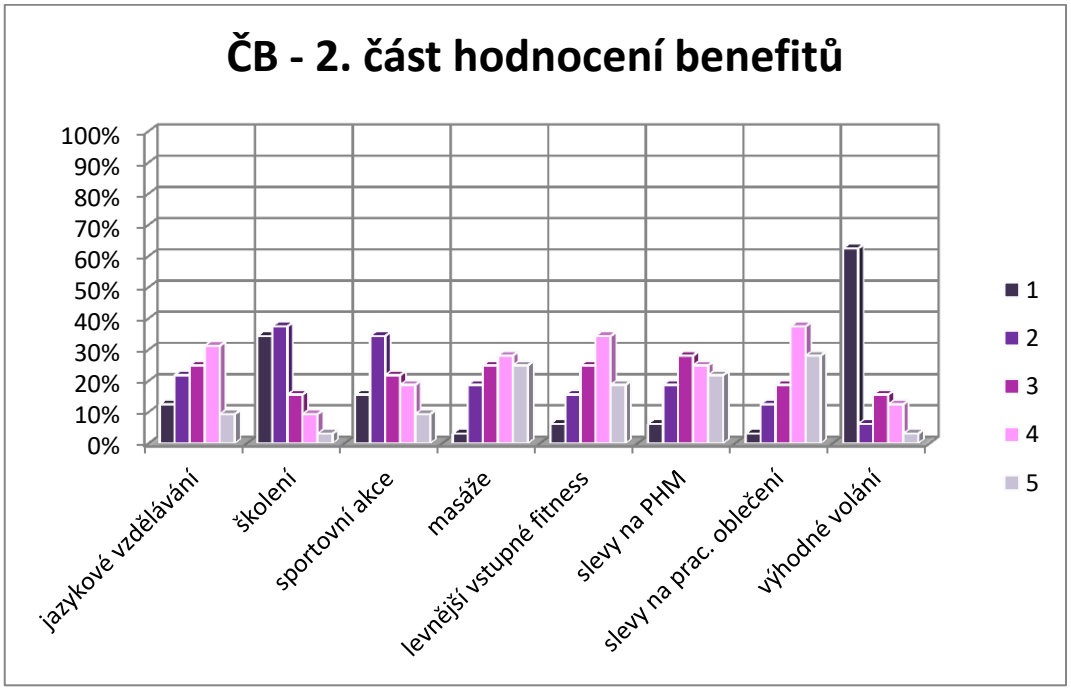
Nejhůře ze všech benefitů obstála **sleva na pracovní oblečení**, o kterou nemá žádný zájem 28 % dotazovaných a 38 % jí umístilo na předposlední místo. Velmi podobně je na tom **odměna za dárcovství krve**, o kterou také neprojevilo zájem 28 % pracovníků a 34 % ji nehodnotí velmi dobře. Velký ohlas u zaměstnanců nezískaly **slevy na masáže**, které na poslední stupeň důležitosti přiřadilo 25 % pracovníků a 28 % na předposlední stupeň. **Výhodnější vstupné do fitness** obdrželo podobné hodnocení, 19 % dotazovaných shledává tuto výhodu za absolutně nedůležitou a 34 % za spíše nedůležitou. Také benefit **hrazené očkování** 25 % zaměstnanců ohodnotilo jako nejméně důležité a spíše nedůležité.

Graf 34: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - ČB 1. část



Zdroj: Vlastní data

Graf 35: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - ČB 2. část



Zdroj: Vlastní data

Tabulka 29: Hodnocení benefitů ČB 1. část - četnost

	stravenky	flexib. prac. doba	dovolená	zdravotní volno
1	20	20	26	14
2	8	5	4	13
3	4	3	2	3
4	0	2	0	2
5	0	2	0	0

	firemní zápůjčky	podpora úroků	dárcovství krve	hrazené očkování	penzijní pojištění
1	0	3	0	1	10
2	6	4	4	5	10
3	16	13	8	10	8
4	5	6	11	8	4
5	5	6	9	8	0

Tabulka 30: Hodnocení benefitů ČB 2. část - četnost

	jazykové vzdělává-ní	školení	sportov-ní akce	masáže	levnější vstupné fitness	slevy na PHM	slevy na prac. oblečení	Výhod-né volání
1	4	11	5	1	2	2	1	20
2	7	12	11	6	5	6	4	2
3	8	5	7	8	8	9	6	5
4	10	3	6	9	11	8	12	4
5	3	1	3	8	6	7	9	1

Srovnání Dačic a Českých Budějovic z hlediska hodnocení nabízených benefitů.

Benefity, u kterých se zaměstnanci obou poboček shodli na nejlepším hodnocení, jsou jednoznačně týden dovolené navíc, stravenky, zdravotní volno a výhodné volání. Tyto výhody jsou tedy pro většinu dotazovaných zaměstnanců ČEVAK a.s. nejvíce důležité. Velmi dobře si u obou poboček vedla také možnost odborného a osobnostního školení. Zaměstnanecká výhoda penzijní pojištění obstála při hodnocení poměrně dobře. Můžeme si ale všimnout velkého rozdílu v jednoznačnosti odpovědí, kdy většina dačických zaměstnanců penzijní pojištění shledává jako jeden z nejdůležitějších benefitů. V Českých Budějovicích zaměstnanci tuto výhodu umisťovali relativně rovnoměrně mezi první tři místa důležitosti, odpovědi nebyly tak jednoznačné.

Benefit, u kterého lze naopak jasně vidět rozdílné hodnocení, je hrazené očkování, které si u zaměstnanců z Dačic vedlo poměrně dobře. V Českých Budějovicích ale takový ohlas nemělo, nejspíše z důvodu práce většiny zaměstnanců v kancelářích. Za to v Českých Budějovicích měla velký úspěch flexibilní pracovní doba, která pro většinu zaměstnanců představuje velmi důležitý benefit. To se nedá říci o pracovnících z Dačic, jak už je uvedeno výše, nerovnovážné výsledky jsou zkresleny z důvodu neposkytnutí tohoto benefitu dačickým zaměstnancům. Názorově se zaměstnanci obou poboček rozcházeli také u benefitu slevy na pohonné hmoty. Téměř

polovina pracovníků z Dačic této výhodě přiřadilo důležitost odpovídající známce dva a dalších několik zaměstnanců ji označilo za třetí nejdůležitější výhodu. V Českých Budějovicích byla většinou vyhodnocována jako spíše nedůležitá, především na třetím, čtvrtém a pátém místě. Z důvodu poskytování slev na pohonné hmoty pouze na vybrané benzínové pumpě v Českých Budějovicích jsou výsledky lehce překvapivé. Lze ale předpokládat, že většina českobudějovických zaměstnanců nemá až takový zájem o tuto výhodu z důvodu možnosti dopravy do zaměstnání městskou hromadnou dopravou. V Dačicích by jistě uvítali další smluvenou benzínovou pumpu, kde by mohli slev na pohonné hmoty využívat.

8. SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že většina zaměstnanců je v podniku ČEVAK a.s. relativně spokojena. Polovina dotazovaných zaměstnanců ve firmě pracuje 16 a více let a drtivá většina respondentů shledala svou pracovní náplň za zajímavou.

Všichni dotazovaní zaměstnanci se shodli na tom, že je k práci nejvíce motivuje jistota práce a mzda, v Dačicích pak nabídka benefitů a v Českých Budějovicích odpovědnost a uznání. Přičemž v Dačicích si dvě třetiny zaměstnanců myslí, že výše jejich mzdy spíše neodpovídá náročnosti práce. V Českých Budějovicích zase takřka dvě třetiny dotazovaných tvrdí, že je vedoucí za odvedenou práci spíše nechválí. Nadřízení by si těchto pocitů zaměstnanců měli být vědomi, už z toho důvodu, že výši mzdy a uznání pracovníci umístili mezi první tři místa nejdůležitějších motivátorů. Pro lepší zjištění potřeb zaměstnanců bych určitě doporučila opět zavést průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

Téměř jednoznačné odpovědi z obou provozoven se týkaly nedostatků motivačního systému. Nejvíce dotazovaných pracovníků postrádá ocenění jejich vykonané práce. Chybí jim pochvala od nadřízeného a především finanční motivace. Nadřízení by určitě měli častěji vyjadřovat svou spokojenost se zaměstnanci a jejich výkony. K motivovanosti zaměstnanců by také přispělo, pokud by vedení podniku vyhradilo více finančních prostředků na odměny zaměstnancům, které by se mohly odvíjet od výkonu jejich práce.

Dobrý kolektiv a přátelské vztahy na pracovišti chybí bezmála jedné třetině zaměstnanců. Pokud by zaměstnavatel pořádal více společných akcí, jako jsou vánoční večírky, nebo jednodenní výlety, zajisté by to zaměstnancům pomohlo se více sblížit a spřátelit.

Co se týče nabídky benefitů, zaměstnanci se k ní staví spíše negativně. Téměř všichni využívají pouze stravenky, týden dovolené navíc, zdravotní dny volna, penzijní pojištění a výhodné volání. Těchto málo využívaných benefitů je pro ně ale velmi důležité. Navíc většina zaměstnanců v Dačicích benefity považuje za třetí nejdůležitější motivátor. Proto navrhuji zavedení systému Cafeteria.

Systém Cafeteria představuje kompletní outsourcing systému benefitů, kde si zaměstnanec sám volí výhody, které bude využívat. Každý zaměstnanec má

tzv. virtuální konto s bonusovými body, které využívá právě k výběru libovolných benefitů. Pro vyšší motivovanost by bylo vhodné nastavit nejen určitý fixní příjem bonusových bodů, ale také přidělovat body v závislosti na výkon zaměstnance.

Zavedením tohoto systému může zaměstnavatel přispět ke snižování fluktuace a nižším nákladům na tvorbu systému a administrativu týkající se poskytování benefitů, kterou nyní musí vykonávat nějaký ze zaměstnanců podniku ČEVAK a.s. Výhodou pro podnik je také optimalizace nabídky výhod dle platné legislativy, čímž podnik ušetří další finanční prostředky. Jedná se o samostatný software, který nevyžaduje zásah do nynějších systémů firmy a pomůže podniku efektivně řídit program zaměstnaneckých výhod.

Pro vyčíslení nákladů na implementaci systému Cafeteria jsem vybrala firmu Sodexo Pass Česká republika a.s., která se zabývá právě zajištěním zaměstnaneckých výhod a systému Cafeteria. Z webových stránek podniku Sodexo byla zjištěna cena zavedení systému, která se skládá z jednorázového poplatku a pravidelného měsíčního poplatku za údržbu a správu systému, který se odvíjí od počtu zaměstnanců. Základní jednorázový poplatek za implementaci představuje 20 000 Kč a pravidelný měsíční poplatek 30 Kč na jednoho zaměstnance. Zohlednění dalších individuálních potřeb podniku ČEVAK a.s. by obnášelo příplatek dle charakteru potřeby. Zjednodušené vyčíslení přibližných nákladů na první rok užívání dle cen této společnosti zjistíme jako součet jednorázového poplatku a pravidelného měsíčního poplatku vynásobeného počtem zaměstnanců. V roce 2016 měla společnost ČEVAK a.s. 866 zaměstnanců. Celková suma nákladů na první rok využívání systému Cafeteria tedy vychází 20 000 + 30 * 866 = 45 980 Kč.

9. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce je popsat a zhodnotit motivační systém a péči o zaměstnance v podniku ČEVAK a.s. a poté vypracovat vlastní návrhy na jejich zlepšení. Jako hlavní metoda průzkumu byl zvolen dotazník a dále řízený rozhovor. Dotazníky byly rozdány do dvou provozoven podniku, a to do Dačic a Českých Budějovic, celkem se dotazníkového šetření se zúčastnilo 77,5 % zaměstnanců. Řízený rozhovor byl proveden s vedoucí oddělení mezd a personalistiky v Českých Budějovicích a s vedoucím provozního střediska v Dačicích.

Na základě získaných informací z rozhovorů a z výsledků dotazníků usuzuji, že většina zaměstnanců je ve firmě celkově spokojena, což už naznačuje převažující počet pracovníků zaměstnaných v podniku dlouhodobě. Přesto jsou ale v motivačním systému jisté mezery, které zaměstnanci pociťují.

K vylepšení motivačního systému určitě navrhuji opět zavést průzkumy spokojenosti zaměstnanců. I přes časovou náročnost jsou tyto průzkumy velmi prospěšné, podnik zjistí, co přesně zaměstnancům schází a jak je více motivovat.

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnancům nejvíce schází ocenění jejich práce, a to jak finanční odměnou, tak například pochvalou od nadřízeného. Jistě by prospělo, pokud by nadřízení více vyjadřovali spokojenost s odvedenou prací zaměstnanců.

Téměř jedna třetina zaměstnanců postrádá přátelské vztahy na pracovišti a dobrý kolektiv. Zaměstnavatel může k dobrým vztahům mezi zaměstnanci přispět například uspořádáním nějakých společných akcí, jako jsou vánoční večírky nebo společné jednodenní zájezdy, pro všechny zaměstnance jedné provozovny.

Z nabídky benefitů drtivá většina zaměstnanců využívá pouze stravenky, týden dovolené navíc, zdravotní dny volna, penzijní pojištění a výhodné volání. Co se týče využívání a důležitosti ostatních benefitů, odpovědi zaměstnanců z obou provozoven byly různorodé, ovšem s převládající negativitou. Jako řešení tohoto problému navrhuji zavedení systému Cafeteria, což je systém benefitů, kde má každý zaměstnanec tzv. virtuální konto s bonusovými body, za které si může vybírat benefity dle své libosti. Výhodou je opravdu široký výběr zaměstnaneckých výhod a přizpůsobivost potřeby každého zaměstnance. Tím by se mohl vyřešit i problém odlišného zájmu dačické

provozovny od českobudějovické, například co se týče možnosti hrazeného očkování nebo slev na pohonné hmoty.

Z některých otázek v dotazníku bylo možné přirovnat chování zaměstnanců k určitým teoriím motivace. Dalo by se říct, že chování pracovníků z obou provozoven lze přiřadit k Maslowovo hierarchii potřeb a k McGregorovo teorii Y. Zaměstnance mohou motivovat všechny potřeby, ale nejdříve se snaží uspokojit potřeby nižší úrovně, jako jsou mzda, jistota práce a vztahy na pracovišti, teprve potom budou uspokojovány potřeby vyšší úrovně. Většina zaměstnanců obou provozoven je ochotna plnit úkoly nad rámec jejich pracovní náplně i bez finanční odměny. Jsou to cílevědomí tvorové, kteří mají rádi odpovědnost a pak následné uznání. K teorii spravedlnosti lze přirovnat spíše dačické pracovníky, kteří porovnávají svou mzdu a náročnost práce se mzdou a náročností práce ostatních zaměstnanců. Srovnávání probíhá z toho důvodu, aby zjistili, zda je s nimi zacházeno spravedlivě. Většina zaměstnanců došla k závěru, že s nimi spravedlivě zacházeno je. Tento výsledek je velmi pozitivní, protože spravedlivé zacházení se zaměstnanci vede k jejich vyšší motivovanosti a podávání lepšího výkonu. Je důležité, aby si tuto skutečnost neustálého porovnání mezi zaměstnanci uvědomili především manažeři.

Schopní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro podnik jeden z nejcennějších zdrojů. Určitě se vyplatí investovat do kvalitního motivačního systému a vynakládat úsilí o jejich péči. Výsledky práce byly předány oběma vedoucím, s kterými byl prováděn rozhovor. Doufám, že návrhy na zlepšení budou přínosem nebo alespoň inspirací pro možné vylepšení motivačního systému.

SUMMARY

This thesis deals with motivation system and care of employees in selected enterprise ČEVAK a.s. The goal is to describe and evaluate motivation system and care of employees in this enterprise. Motivation is very important because it helps to achieve permanently high level of human performance.

At the beginning it is focused on basic terms of motivation and care of employees and on existing theories of work motivation. In the second part it presents enterprise ČEVAK a.s. where the research is performed. From readouts retrieved from personal department, the thesis presents thorough description of motivation in the enterprise. It also compares this system to some commonly known theory of motivation. The results of questionnaire survey which are acquired from employees of branch in České Budějovice and Dačice are presented in a form of graphical and tabular outputs. Research and comparison of all acquired information are processed into my own suggestion on improving of the motivation system and care of employees.

Key words: Motivation, motivation system, care of employees, motivation theory, employee´s satisfaction

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace.* Praha: Alfa Publishing.

Andráščíková, M., Hloušková, P., Hofmannová, E., Knebl, P., Schmied, Z., Tomandlová, L., & Trylč, L. (2014). *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem.* Olomouc: ANAG.

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

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada.

Donnely, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management.* Praha: Grada Publishing.

Eggert, M. (2005). *Motivace: management do kapsy 3.* Praha: Portál.

Horalíková, M. (2004). *Personální řízení.* Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future.* New York: Routledge.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press.

Koubek, J., Hüttlová, E., & Hrabětová, E. (1995). *Personální řízení (Vybrané kapitoly).* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Krbečková, M., & Plesníková, J. (2016). *FKSP - sociální fondy, benefity a jiná plnění.* Olomouc: ANAG.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání.* České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích .

Pieper, R., & Richter, K. (1990). *Management: Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven.* Berlin: Die Wirtschaft.

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

Veber, J., & kol., a. (2003). *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press.

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Management.* Praha: Victoria Publishing.

Werner, R. (2001). *Lidský činitel v podnikovém prostředí.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace 6
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb 10
Obrázek 3: Motivující a udržovací faktory 11
Obrázek 4: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace 12
Obrázek 5: Maslowova a Herzbergova teorie - rozdíly 12

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Respondenti dle věkové kategorie 27
Graf 2: Pohlaví respondentů v Dačicích
Graf 3: Pohlaví respondentů v ČB 28
Graf 4: Vzdělání respondentů 29
Graf 5: Délka zaměstnání v podniku 30
Graf 6: Pracovní pozice 31
Graf 7: Hodnocení pracovní náplně 32
Graf 8: Průběh práce v Dačicích
Graf 9: Průběh práce v ČB 33
Graf 10: Odpovídá výše mzdy náročnosti pracovní náplně 34
Graf 11: Umožnění zákonné přestávky - Dačice
Graf 12: Umožnění zákonné přestávky - ČB 35
Graf 13: Poskytnutí pracovních pomůcek - Dačice
Graf 14: Poskytnutí pracovních pomůcek - ČB 36
Graf 15: Pracovní prostředí 37
Graf 16: Způsob práce po většinu pracovní doby 38
Graf 17: Je Vaše pracovní náplň stresující? 39
Graf 18: Srovnávání mezi zaměstnanci – Dačice
Graf 19: Srovnávání mezi zaměstnanci – ČB 40
Graf 20: Spravedlivé zacházení 41
Graf 21: Nejvíce motivující faktory - Dačice 43
Graf 22: Nejvíce motivující faktory - ČB 45
Graf 23: Co respondenti nejvíce postrádají 47
Graf 24: Co pro respondenty znamená mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti 48
Graf 25: Co pro respondenty znamená možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného 49
Graf 26: Ochota respondentů vykonávat práci navíc i bez finanční odměny 50
Graf 27: Pochvala od vedoucího za odvedenou práci 51
Graf 28: Zaměstnanecké benefity a jejich využití – Dačice 1. část 54
Graf 29: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - Dačice 2. část 54
Graf 30: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - ČB 1. část 56
Graf 31: Zaměstnanecké benefity a jejich využití - ČB 2. část 57
Graf 32: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - Dačice 1. část 59

Graf 33: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - Dačice 2. část 60
Graf 34: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - ČB 1. část 62
Graf 35: Zaměstnanecké benefity a jejich hodnocení - ČB 2. část 62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Věková kategorie - četnost 27
Tabulka 2: Pohlaví respondentů - četnost 28
Tabulka 3: Vzdělání respondentů - četnost 29
Tabulka 4: Délka zaměstnání - četnost 30
Tabulka 5: Pracovní pozice - četnost 31
Tabulka 6: Hodnocení pracovní náplně - četnost 32
Tabulka 7: Průběh práce - četnost 33
Tabulka 8: Výše mzdy a náročnost práce - četnost 34
Tabulka 9: Umožnění zákonné přestávky - četnost 35
Tabulka 10: Poskytnutí pracovních pomůcek - četnost 36
Tabulka 11: Pracovní prostředí - četnost 38
Tabulka 12: Způsob práce - četnost 39
Tabulka 13: Stresující pracovní náplň - četnost 40
Tabulka 14: Srovnávání mezi zaměstnanci - četnost 41
Tabulka 15: Spravedlivé zacházení - četnost 42
Tabulka 16: Nejvíce motivující faktory v Dačicích - četnost 44
Tabulka 17: Nejvíce motivující faktory v ČB - četnost 45
Tabulka 18: Co respondenti nejvíce postrádají - četnost 47
Tabulka 19: Mzda, jistota práce, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti - četnost 48
Tabulka 20: Možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání od nadřízeného - četnost 49
Tabulka 21: Ochota práce navíc bez finanční odměny - četnost 51
Tabulka 22: Pochvala od vedoucího - četnost 52
Tabulka 23: Využívání benefitů Dačice 1. část - četnost 54
Tabulka 24: Využívání benefitů Dačice 2. část - četnost 55
Tabulka 25: Využívání benefitů ČB 1. část - četnost 57
Tabulka 26: Využívání benefitů ČB 2. část - četnost 57
Tabulka 27: Hodnocení benefitů Dačice 1. část - četnost 60
Tabulka 28: Hodnocení benefitů Dačice 2. část - četnost 60
Tabulka 29: Hodnocení benefitů ČB 1. část - četnost 62
Tabulka 30: Hodnocení benefitů ČB 2. část - četnost 63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Dotazník

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

MOTIVAČNÍ SYSTÉM A PÉČE O ZAMĚSTNANCE V PODNIKU ČEVAK A.S.

Dobrý den,
jmenuji se Denisa Plachá a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji ke zpracování mé bakalářské práce. Dotazník se týká motivačního systému a péče o zaměstnance ve Vašem podniku ČEVAK a.s. Vaše odpovědi v dotazníku budou anonymní a poslouží pouze pro školní účely.

U otázek prosím zaškrtávejte pouze jednu odpověď. Děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Do jaké věkové kategorie spadáte?
   - ☐ 25 let a méně
   - ☐ 26 – 35 let
   - ☐ 36 – 45 let
   - ☐ 46 – 55 let
   - ☐ 56 – 65 let
   - ☐ 66 let a více
2. Vaše pohlaví:
   - ☐ muž
   - ☐ žena
3. Vaše vzdělání:
   - ☐ základní
   - ☐ vyučen/a
   - ☐ střední s maturitou
   - ☐ vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete v tomto podniku?
    - ☐ méně než 1 rok
    - ☐ 1 – 4 roky
    - ☐ 5 – 10 let
    - ☐ 10 – 15 let
    - ☐ 16 let a více
5. Vaše pracovní pozice:
    - ☐ vedoucí pracovník
    - ☐ administrativní pracovník
    - ☐ provozní pracovník
6. Jak hodnotíte náplň Vaší práce?
    - ☐ velmi zajímavá
    - ☐ spíše zajímavá
    - ☐ spíše nezajímavá
    - ☐ s náplní práce rozhodně nejsem spokojen/a
7. Během Vaší práce:
    - ☐ můžete realizovat své nápady a myšlenky
    - ☐ musíte se držet jasného postupu
8. Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá náročnosti Vaší pracovní náplně?
    - ☐ ano
    - ☐ spíše ano
    - ☐ spíše ne
    - ☐ rozhodně ne
    - ☐ neumím posoudit
9. Je Vám umožněna zákonná přestávka na jídlo a oddech (tedy nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce)?
    - ☐ ano, vždy
    - ☐ většinou ano
    - ☐ téměř nikdy

10. Jsou Vám poskytnuty veškeré ochranné pomůcky pro práci? (vyplňte pouze v případě jejich potřeby pro Vaši práci dle vnitropodnikové směrnice, jinak otázku přeskočte)
    - ☐ ano
    - ☐ ne
11. Jste pravidelně zaškolováni a poučeni o bezpečnosti na pracovišti?
    - ☐ Ano
    - ☐ Ne
12. Vaše pracovní prostředí hodnotíte jako:
    - ☐ moderní a udržované
    - ☐ dostačující pro výkon práce
    - ☐ velmi zanedbané a nevhodné
13. Většinu Vaší pracovní doby pracujete:
    - ☐ samostatně
    - ☐ ve dvojici
    - ☐ ve skupině či v týmu
    - ☐ přímo pod vedením nadřízeného
14. Považujete Vaší náplň práce za stresující?
    - ☐ ano
    - ☐ spíše ano
    - ☐ spíše ne
    - ☐ ne
15. Porovnáváte někdy náročnost své práce a svou mzdu s náročností práce a mzdou ostatních zaměstnanců?
    - ☐ ano
    - ☐ ne
16. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ano, myslíte si, že je s Vámi zacházeno spravedlivě? (pokud jste odpověděli ne, otázku přeskočte)
    - ☐ ano
    - ☐ většinou ano

- ☐ spíše ne
- ☐ ne

17. Co Vás nejvíce motivuje k práci? (prosím seřaďte odpovědi podle důležitosti, přičemž 1 = nejvíce důležité, 6 = nejméně důležité)
    - ☐ jistota práce
    - ☐ mzda
    - ☐ mezilidské vztahy na pracovišti (kolektiv)
    - ☐ možnost povýšení a seberealizace
    - ☐ odpovědnost a uznání
    - ☐ výhody (stravenky, penzijní připojištění, služební telefon, podnikové zájezdy)
18. Co v práci nejvíce postrádáte?
    - ☐ možnost povýšení a seberealizace
    - ☐ finanční motivaci
    - ☐ přátelské vztahy na pracovišti
    - ☐ pochvalu a uznání od nadřízeného
19. Mzda, jistota práce, pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti jsou pro Vás:
    - ☐ velmi důležité motivující faktory
    - ☐ spíše faktory, které mi dávají důvod držet se v podniku
20. Možnost povýšení, pracovní úspěch a uznání pro Vás znamená:
    - ☐ velmi důležité motivující faktory
    - ☐ faktory, které mě motivují, ale až po té, co mám jistotu práce a mzdy
21. Jste ochotni plnit úkoly nad rámec Vaší pracovní náplně i bez finanční odměny?
    - ☐ ano
    - ☐ spíše ano
    - ☐ spíše ne
    - ☐ ne

22. Chválí Vás vedoucí za odvedenou práci?

☐ ano, často

☐ velmi zřídka

☐ ne

23. Využíváte nabízené zaměstnanecké výhody, a jak jsou pro Vás důležité? (Odpověď prosím označte křížkem a důležitost ohodnoťte známkami jako ve škole, podle toho, co je pro Vás nejdůležitější, přičemž 1 = nejvíce důležité, 5 = absolutně nedůležité)

Nabízené zaměstnanecké výhody	**Využívám**	**Nevyužívám**	**Nevím o této výhodě**	**Důležitost**
Stravenky				
Flexibilní pracovní doba (nástup do práce možný mezi 6.00 – 8.00 hod.)				
Týden dovolené navíc				
Zdravotní volno (3 volné pracovní dny, bez povinnosti doložení lékařského potvrzení, přičemž mzda se za tyto dny nekrátí)				
Firemní zápůjčky (bezúročně do výše 50 000 Kč)				
Podpora úroků z úvěru ze stavebního spoření nebo z hypotéky				
Odměna za dárcovství krve				
Hrazené očkování proti klíšťové encefalitidě nebo žloutence typu A (v případech práce v místech s nebezpečím nákazy)				
Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění				
Příspěvek na jazykové vzdělávání				
Možnost odborného, zákonného a osobnostního školení				
Podpora sportovních nebo kulturních akcí				
Příspěvek na masáže				
Levnější vstupné do fitness nebo na různá sportovní utkání				

Slevy na nákup pohonných hmot				
Slevy na nákup pracovního oblečení nebo zahradního nářadí				
Výhodné volání pro zaměstnance a jeho rodinu				