



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

# Projevy motivace a stimulace ve vybraném podniku

Vypracovala: Natalie Černá  
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská CSc.

České Budějovice 2022

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natalie ČERNÁ**  
Osobní číslo: **E19738**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Téma práce: **Projevy motivace a stimulace ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování

**Cíl práce:**

Analýza motivace, jejích forem včetně motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku, následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

**Metodika práce:**

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. Vypracovat na základě takto získaných vědomostí literární přehled. Čerpat informace o podniku z různých písemností, z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Provést dotazníkové šetření k zjištění stavu motivace a stimulace v podniku. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybraném podniku.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Přehled literatury.
7. Přílohy.

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

**Seznam doporučené literatury:**

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

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. London: Kogan Page.

- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**

12 

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentůvská 13 (26)  
370 05 České Budějovice



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

## **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 § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 15.4. 2022

.....  
Natalie Černá

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární řešerše.....	4
2.1	Vymezení pojmu motivace, motiv.....	4
2.2	Typy motivace .....	5
2.3	Zdroje motivace .....	6
2.4	Teorie motivace .....	8
2.4.1	Teorie instrumentality .....	8
2.4.2	Teorie zaměřené na obsah .....	8
2.4.3	Teorie zaměřené na proces .....	9
2.5	Teorie motivace a pracovního jednání.....	9
2.5.1	Maslowova hierarchie potřeb .....	9
2.5.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	10
2.5.3	Teorie X a Y .....	11
2.5.4	Teorie kompetence .....	12
2.5.5	Vroomova expektační teorie (očekávání).....	12
2.5.6	Teorie cíle.....	13
2.5.7	Teorie spravedlnosti .....	13
2.6	Motivační profil člověka .....	13
2.7	Překážky motivace.....	15
2.7.1	Frustrace .....	16
2.7.2	Deprivace .....	16
2.7.3	Stres .....	17
2.7.4	Konflikty .....	17
2.8	Vymezení pojmu stimulace, stimul .....	18
2.9	Přehled stimulačních prostředků .....	19

2.9.1	Hmotná odměna .....	19
2.9.2	Obsah práce .....	20
2.9.3	Povzbuzování – neformální hodnocení .....	21
2.9.4	Atmosféra pracovní skupiny .....	21
2.9.5	Pracovní podmínky a režim práce .....	22
2.9.6	Identifikace s prací, profesí a podnikem .....	23
2.9.7	Externí stimulační faktory .....	23
2.10	Motivační program podniku .....	23
3	Metodický postup.....	25
3.1	Cíl bakalářské práce.....	25
3.2	Pracovní postup .....	25
4	Výsledky výzkumu .....	29
4.1	Charakteristika Jaderné elektrárny Temelín .....	29
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	30
4.3	Návrhy pro zlepšení současného stavu .....	52
5	Závěr .....	57
6	Přehled literatury.....	63
7	Přílohy.....	67

# 1 Úvod

Všechny podniky by měly brát zřetel na motivaci a stimulaci svých pracovníků. V dnešní době je udržování spokojenosti pracovníků pro podnik velice důležité, jelikož právě lidské zdroje jsou jedním z nejvzácnějších faktorů, a je tedy důležité o ně náležitým způsobem pečovat a stále se je snažit rozvíjet. Pro správnou motivaci a stimulaci pracovníků musí podnik zvolit takové motivační a stimulační prostředky, které budou pro pracovníky dostatečně atraktivní a budou je správným směrem, a především efektivně vnitřně motivovat k podávání lepších výkonů.

Pro velkou část pracovníků není důležitá pouze finanční odměna, ale je pro ně také důležité vykonávat práci v příjemném, přátelském prostředí, s možností vlastní seberealizace v rámci zaměstnání a s tím například spojenou možností kariérního růstu. Stejně tak spoustu lidí ovlivní atraktivita hmotných benefitů (zaměstnaneckých výhod) nabízených podnikem, je tedy důležité, aby každý podnik zvážil různé druhy těchto projevů stimulace, které by mohl svým pracovníkům nabídnout.

Cílem této bakalářské práce je analýza motivace, jejich forem včetně motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku, následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

Práce se skládá ze dvou částí, a to z části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy motivace a stimulace. Jsou zde uvedeny a popsány typy motivace, zdroje motivace, nechybí ani charakteristika nejznámějších a nejvíce užívaných teorií motivace, dále motivační profil člověka a také zde jsou uvedeny překážky motivace. Tato část dále obsahuje i stimulační prostředky a na závěr této části je vysvětlen motivační program podniku.

Praktická část začíná charakteristikou vybraného podniku – Jaderná elektrárna Temelín. V tomto podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, dále byla provedena analýza výsledků šetření a na závěr jsou uvedeny návrhy motivace a stimulace, jejichž projevy by pracovníci mohli ocenit, a mohly by vést k vyššímu podávání výkonů.

Poslední část práce tvoří závěr, kde jsou shrnuty a zhodnoceny výsledky výzkumu, včetně popisu navrhovaných možných změn a jejich vyčíslení, které by mohly zlepšit současnou situaci podniku.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Vymezení pojmu motivace, motiv

Slovo motivace vzniklo odvozením od latinského slova „movere“, jehož českým významem je hýbat, pohybovat. Motiv je něco, co uvádí člověka do pohybu. Pojem motivace tedy značí něco, co v nás pracuje a pomáhá nám hnout se kupředu. Je tedy důležité zapojit svou vůli a k pohybu ji přinutit, jelikož ať jsou vnitřní impulzy jakkoliv silné, bez zapojení vůle nebudou nikdy efektivní. Vůle je velice důležitý akt rozhodnutí něco provést, vědomě iniciovat vybranou akci (Adair, 2004).

Ve stejném smyslu vysvětlují pojem motivace i Bedrnová a Nový (2007). Uvádějí, že motivace zobrazuje skutečnost působení ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly v naší lidské psychice. Tyto síly (tzv. motivy či pohnutky) chování člověka orientují určitým směrem, aktivizují ho a vzbuzeou aktivitu udržují. Působení těchto sil se poté navenek projevuje v podobě motivované činnosti.

Deckers (2005) popisuje motivaci jako psychologickou konstrukci toho, co přiměje jedince k akci.

Z definicí je tedy zřejmé, že důležitou roli hraje motiv (pohnutka). Pojem motiv zobrazuje psychologickou pohnutku, důvod, nebo příčinu určitého lidského chování. Cílem každého motivu je dosažení nějakého konečného psychického stavu nasycení, který mívá podobu uspokojení z uskutečnění cíle motivu. Motiv určuje směr činnosti, její intenzitu a vytrvalost (Cejthamr, Dědina, 2010).

Dle Armstronga (2007) je právě motiv důvodem pro to, aby člověk něco udělal.

Ve své knize Bedrnová a Nový, Jarošová (2012) uvádí skutečnost, že důležitým rysem je působení motivace ve třech dimenzích. Jako první dimenzi uvádějí **dimenzi směru**, která činnost člověka určitým směrem orientuje a zároveň je od dalších možných směrů odvrací. Tato skutečnost může být vyjádřena obraty „chci to a to“, „nechci to a to“. Druhou dimenzí je **dimenze intenzity**. Tato dimenze vyjadřuje úsilí vyvíjené jedincem k dosažení cíle, kolik ke splnění cíle vynaloží energie. Tuto skutečnost lze charakterizovat výrazy např. „docela bych chtěl/a...“, „velmi toužím“. Jako třetí uvádějí **dimenzi stálosti** (vytrvalosti), ta se projevuje schopností překovávat jakékoli překážky (vnější i vnitřní), které se mohou vyskytnout při uskutečňování motivované činnosti.



Pokud je míra stálosti vysoká, člověk pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru i s nezměněnou intenzitou za předpokladu, že se setká s dílčími neúspěchy či nejrůznějšími překážkami.

Deiblová (2005) ve své knize popisuje plně motivovaného člověka jako člověka živějšího, vzrušenějšího a „rozjařenějšího“ než kdy jindy. Člověk usiluje o dosažení určitých cílů.

Čím vyšší cíle si pracovník zvolí, tím větší bude jeho sebemotivace. Je tedy dobré mít nastavené cíle takové, aby k jejich splnění byla potřeba velká snaha (Stritzelberger, 2014).

## **2.2 Typy motivace**

Armstrong (2007) ve své knize uvádí rozdělení motivace na vnitřní a vnější motivaci. Existují dvě cesty, jak dospět k pracovní motivaci. První cestou je motivování sebe samých, například hledání práce, která uspokojí potřeby člověka. Druhá cesta je motivace ze strany managementu, například odměňování, pochvala, povýšení atd.

### **Vnitřní motivace**

Do této motivace se řadí faktory, které si vytváří jedinec sám a které ho ovlivňují takovým způsobem, aby se nějak choval či se vydal jistým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, autonomie (volnost konat), rozvíjení dovedností a schopností (Armstrong, 2007). Vnitřně motivovaný zaměstnanec je ten, kdo získá uznání, je respektován, uplatní své znalosti a nabývá nových zkušeností (Urban, 2013).

Armstrong (2017) uvádí tyto motivátory jako dlouhodobější, s hlubším účinkem, jelikož jsou součástí člověka, nikoliv vnucené.

### **Vnější motivace**

Za vnější motivaci se může považovat to, co zaměstnanci za správně a včas vykonanou práci od své organizace získají. Tvoří ji především finanční odměny, například zvýšení platu, prémie, povýšení, pochvala. Vnější motivací jsou ovšem také tresty, příkladem může být disciplinární řízení, kritika či odepření platu (Urban, 2013).

Dle Armstronga (2007) mohou mít vnější motivátory výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě.

V knize Urban (2017) uvádí dělení motivace na hmotnou a nehmotnou. Velká část motivace je založena právě na nehmotných okolnostech, kam spadají nejen výše zmiňované vnitřní faktory, ale také faktory vnější.

### **Hmotná motivace**

Zde jsou pro každého člověka velice významným faktorem peníze. U těchto hmotných faktorů však platí, že s rostoucím uspokojením potřeb jejich motivační účinek zpravidla klesá. Znamená to tedy, že pro někoho další zvyšování příjmů nebude už tak motivující (Urban, 2017).

### **Nehmotná motivace**

Význam této motivace bývá organizacemi podceňován, pro řadu zaměstnanců je však velice důležitá, jelikož uspokojuje potřeby, které penězi uspokojit nelze. Pochvalu, možnost získávat nové zkušenosti, uznání, možnost pracovat samostatně či potřeba zvýšit si své profesní sebehodnocení je velice důležité neopomíjet (Urban, 2017).

## **2.3 Zdroje motivace**

Abychom motivaci mohli účinně ovlivňovat, musíme nejprve pochopit, z čeho vzniká. Základními zdroji motivace dle Krninské (2012) jsou:

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

### **Potřeby**

Potřeba je chápána dle Bedrnová, Nový (2007) jako ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro daného člověka významné pro život. Považujeme je za základní zdroj motivace. Potřeba se projevuje jako pociťovaný stav napětí, což vede k činnosti směřující k odstranění nedostatku (k saturaci příslušné potřeby). Důležité je však nalezení cíle, tj. skutečnost umožňující uspokojení dané potřeby.

Obrázek 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (jednání člověka)



Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007

Potřeby členíme na primární a sekundární. Mezi **potřeby primární** řadíme potřeby biologické, fyziologické a vrozené. Jedná se o potřeby spojené s funkcemi a činnostmi lidského těla (například potřeba vzduchu, tekutin a potravin). Pod označením **potřeby sekundární** se skrývají potřeby sociální, společenské a psychogenní. Tyto potřeby jsou spjaty s člověkem jakožto se sociálním, kulturním a společenským tvorem (například potřeba lásky, seberealizace, dominance), ne jako s biologickou entitou (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

### Návyky

Návyk označuje opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z návyků se často stává určitý stereotyp. Mohou vznikat buď jako vedlejší produkt frekventovaných činností, ale také právě člověk může být jejich vědomým tvůrcem. Návyky tedy mohou být i výsledkem výchovy, ale také sebeutvářecích aktivit každého jedince (Bedrnová, Nový, 2007). Návyky, které jsou škodlivé či nežádoucí, se označují pojmem zlovyky. Může se jednat například o zálibu ve lhaní, nebo dokonce závislost na alkoholu či drogách (Krninská, 2012).

### Zájmy

Zájem může být chápán jako motiv. Je charakterizován jako trvalejší zaměření člověka na nějakou oblast předmětů a jevů skutečnosti vedoucích k jeho aktivizaci. Zájmy jsou spjaty se snahou o poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Významným aspektem projevu zájmů je především skutečnost jejich existence, šíře zájmů (tj. rozmanitost zájmů), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace (Bedrnová, Nový, 2007).

### Hodnoty

Pro každého člověka může hodnota představovat cokoliv. Hodnoty totiž nikdy neodrážejí pouze objektivní význam věcí a jevů, ale hlavně jejich subjektivní vnímání, které je u každého člověka jiné. Během života si každý člověk utváří hodnotový systém, kde si stanoví, čemu dává ve svém životě přednost. Hodnotou může být například zdraví, práce, rodina, určité společenské postavení (Bedrnová, Nový, 2007).

## **Ideály**

Jedná se o představy něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného. To, co pro daného člověka představuje významný cíl, skutečnost, o kterou usiluje. Vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a osobnosti člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

Ideál je modelem sloužícím člověku jako vodítko jeho jednání (Krninská, 2012).

## **2.4 Teorie motivace**

Teorie motivace jsou témata, která se velice důkladně popisují v oboru psychologie. Zkoumají, jakým způsobem se pracovníci na pracovišti chovají a proč právě tímto způsobem (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012). Dle Armstronga (2007) jsou nejlivnějšími teoriemi: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

### **2.4.1 Teorie instrumentality**

Slovo instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V podstatě tato teorie tvrdí, že lidé pracují pro peníze. Dle této teorie bude člověk motivován k práci, pokud budou odměny a tresty (politika cukru a biče) přímo provázány s jeho výkonem. Odměny jsou tedy závislé na skutečném výkonu. Tento přístup je založen na systému kontroly (Armstrong, 2007).

D. H. Pink (2011) zmiňuje několik důvodů, kdy metoda cukru a biče fungovat nemusí. Odměny na základě „jestli..., pak...“ mohou zničit vnitřní motivaci, snižovat výkonnost či potlačovat kreativitu.

### **2.4.2 Teorie zaměřené na obsah**

Základem je přesvědčení, že právě potřeby tvoří obsah motivace. Tvrdí, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, jelikož právě ty vytváří napětí a stav nerovnováhy. K odstranění tohoto stavu a opětovnému nastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí, a zvolit takový způsob chování, který povede k dosažení stanoveného cíle. V podstatě se dle teorie motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, stejně tak jako identifikací hlavních potřeb ovlivňujících chování. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, jejich teorie jsou popsány v následující kapitole (Armstrong, 2007).

### 2.4.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie se nezaměřují pouze na základní potřeby, ale také kladou důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají, chápou a interpretují své pracovní prostředí, proto jsou teorie známy také jako kognitivní (poznávací) teorie. Procesy, kterými se tyto teorie zabývají, jsou očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. K autorům těchto teorií se řadí Vroom, Adams, Latham a Locke, jejich teorie jsou opět zmíněny v následující kapitole (Armstrong, 2007).

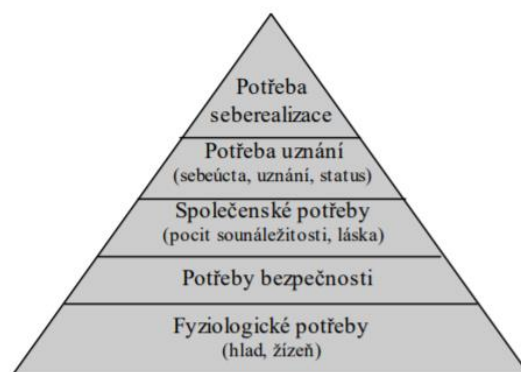
## 2.5 Teorie motivace a pracovního jednání

Nelze jednoznačně říci, že by některá ze známých teorií motivace byla všeobecně přijímána, stejně tak nelze tvrdit, která z teorií je ta nejlepší (Štikar, 2003). Dále jsou popsány některé z používaných známých teorií.

### 2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejčastěji používaných teorií, jejímž autorem je americký psycholog Abraham H. Maslow, který vyvrátil domněnky, že motivace je závislá především na finanční odměně. Vytvořil tak hierarchii potřeb vycházející z toho, že potřeby mají hierarchickou povahu a jsou tedy uspokojovány postupně. Obecně řečeno, potřeby hierarchicky vyšší mohou být uspokojeny, až když jsou uspokojeny potřeby nižší (Plháková, 2004).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Plháková, 2004

První patro této pyramidy tvoří **fyziologické potřeby**. K těmto potřebám se mohou řadit již zmíněné primární potřeby, jejichž uspokojení je nutné k přežití a sebezáchově. Jedná

se tedy především o potřebu dýchat, výživy, spánku, zdraví, ale také sexuality. Druhé patro tvoří **potřeby bezpečnosti**, především požadování jistoty ve své životní situaci – pracovní jistota, jistota bezpečí na pracovišti, péče ve stáří atd. Po uspokojení těchto dvou pater následují **potřeby společenské (sociální)**, které uspokojí především dobré mezilidské vztahy (přátelství, láska), na pracovišti je důležitá příjemná atmosféra a kolektiv. Uspokojení **potřeby uznání** je posledním krokem k vrcholu pyramidy, tzn. k samotné potřebě seberealizace. Tato potřeba se týká příznivého sebehodnocení, sebeúcty, ocenění, respektu a pozornosti ostatních. Nejvyšším stupněm pyramidy je **potřeba seberealizace**, spadá sem potřeba rozvoje vlastní osobnosti (Deibl, 2005).

Plamínek (2015) však ve své knize k již zmíněným patřům navíc uvádí i nulté patro hierarchie – příjemné pocity. Zmiňuje, že o našem chování rozhodují hlavně pocity, jejichž vznik je poznamenán následkem daného chování u zkoumaného jedince. U pocitů příjemných je kladen důraz na udržení tohoto chování, naopak při výskytu nepříjemného pocitu se chceme chování způsobujícímu tento pocit vyhnout.

### **2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Tato teorie je vypracována Frederickem Herzbergem in Štěpaník (2010), kterému v jeho zkoumáních šlo o spokojenost pracovníků a o motivaci. Rozdělil teorii motivace na dva faktory:

- motivační faktory, motivátory, satisfaktory (faktory vnitřní),
- hygienické faktory, dissatisfaktory (faktory vnější).

Vnitřními motivátory jsou například uznání od ostatních, úspěch, odpovědnost, možnosti vzestupu či seberozvoje. Měly by pobízet především k lepším výkonům, přispívat k postupu v organizační struktuře, přicházet s novými nápady a měly by vést k pracovnímu uspokojení. Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je pracovní spokojenost. Druhou skupinou jsou vnější hygienické faktory, kam se řadí platové záležitosti, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a také firemní politika a vedení. Tyto faktory ovlivňují především pracovní spokojenost, popřípadě nespokojenost zaměstnanců. Pokud jsou tyto faktory pro zaměstnance neuspokojivé, může vzniknout pracovní nespokojenost na pracovišti (Deibl, 2005).

Armstrong (2007) vyjadřuje k této teorii určité výhrady, přestože je tato teorie stále oblíbenou, i pro laika srozumitelnou a založenou na „skutečném životě“ než na teoretických poznacích. Metoda je kritizována především kvůli závěru učiněnému na základě malého množství dotazovaných, také nebyl předložen důkaz, že by satisfaktory zlepšovaly produktivitu.

K některým Armstrongovým námitkám k teorii Herzberga i Maslowa, se přidává i Štikar (2003). Uvádí, že tyto teorie jsou považovány za strohé, týkají se vztahů pouze mezi několika málo prvky, což nevystihuje dynamiku a komplexnost motivace. Jsou navíc orientované z hlediska pracovního chování na minulost a současnost, příliš neberou v potaz budoucnost.

### **2.5.3 Teorie X a Y**

McGregor in Bedrnová, Nový (2007) je jedním z představitelů humanistické psychologie a zároveň autorem této teorie. Zde je vymezeno chování člověka do dvou odlišných směrů dle životního postoje.

Teorie X vyjadřuje názor, že je člověk líný, má nechuť k práci a ani nejeví zájem o zodpovědnost, tudíž je nutné, aby byl k práci nucen a musí být podněcován odměnou za dobře odvedenou práci. Navíc se jedná o člověka nesamostatného, vyžadujícího vedení, kontrolu a neustálý dohled.

Naopak teorie Y se zakládá na názoru, že člověk chce pracovat, jelikož má rád úspěch a uspokojivý pocit ze zodpovědnosti. Pro tento typ člověka je důležitější pocit užitečnosti vlastní práce a hledání cesty, jak by mu práce přinesla nové, příznivé zkušenosti (Forsyth, 2009).

Dále dle Forsyth (2009) je patrné, že McGregorova teorie XY zobrazuje dva naprosto extrémní postoje, které lidé mohou ve vztahu k práci zaujímat. Manažer tedy musí volit pro tyto dva typy lidí odlišný styl vedení.

Teorie Y je bezesporu atraktivnější a pro nadřízené je pak jednodušší motivovat pracovníky k dosažení ještě lepších výkonů. Nadřízení by se tedy měli určitým typem motivace snažit pomoci přesunout zaměstnance z teorie X do teorie Y (Forsyth, 2009).

#### 2.5.4 Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R. W. White, který chápe motiv kompetence „*jako potřebu ovládat své okolí, projevujíc se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady*“ (Nakonečný in Bedrnová, Nový, 2007, s. 387).

U dospělých se potřeba kompetence projevuje nejvíce v oblasti pracovní, a to hlavně jako potřeba ukázat své schopnosti a svou profesionální způsobilost (kompetentnost). Jedná se tedy o potřebu získat na základě svých výkonů obdiv, uznání a respekt druhých lidí, například od nadřízených či spolupracovníků, ale také od partnera. V tomto významu má potřeba kompetence blízko k potřebě vysokého výkonu, totožná však není.

V praktickém využití by teorie měla pro zaměstnavatele znamenat to, že se bude snažit pověřovat své pracovníky přiměřeně náročnými úkoly (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

#### 2.5.5 Vroomova expektační teorie (očekávání)

Autorem této teorie je Viktor H. Vroom. Její název pochází z latinského slova „*expecto*“, které se překládá jako očekávat, předvídat. (Krninská, 2012).

Tato teorie obsahuje tři důležité pojmy – valence, instrumentalita a očekávání (expektace). Pojem **valence** značí subjektivně vnímanou hodnotu cíle. **Instrumentalita** je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné další věci. **Očekávání** neboli **expektace** značí subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude cíle dosaženo (Štikar, 2003; Kocianová, 2010).

Vroom svou teorii popsal tak, že pokud jedinec volí mezi více možnostmi znamenajícími nejisté výsledky, jeho chování bude ovlivněno mírou jeho osobního přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Jeho očekávání znamená přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek (Kocianová, 2010).

Motivace pracovníka dle této teorie je možná pouze tehdy, existuje-li jasně vnímatelný a použitelný vztah mezi výkonem a výsledkem, dále pak pokud je výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. (Armstrong, 2007).

Kocianová (2010) uvádí, že jedinec je motivován k určitému cíli, pokud má pro něj tento daný cíl určitou hodnotu a pokud má reálnou šanci tento cíl splnit. Motivace



pracovníka bude tedy nulová, pokud vytyčený cíl pro něj nemá žádnou hodnotu nebo je pro něj nereálné (nulová pravděpodobnost) cíle dosáhnout.

Štitkar (2003) popisuje příklad, že pracovník bude pečlivě vykonávat svou činnost, pokud bude předpokládat, že jeho snaha nepřijde vniveč a povede k žádoucím výsledkům (například vyšší plat, prémie či funkční postup). Pokud se jeho snaha vyplatí a pracovník dosáhne cíle, tato skutečnost pozitivně ovlivní jeho další výkony.

### 2.5.6 Teorie cíle

Tato teorie je zformulovaná Lathamem a Lockem in Armstrong (2007). Ti tvrdí, že motivace i výkon jsou vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, pokud jsou cíle náročné, ale přijatelné a existuje odezva na výkon (zpětná vazba). Náročné cíle musejí být však odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením i radou.

Erez a Zidon in Armstrong (2007) zdůraznili potřebu akceptovat cíle a pocitu je splnit. Zjistili totiž, že pokud lidé souhlasí s cíli, tak k lepším výkonům vedou právě náročné cíle než cíle snadné.

### 2.5.7 Teorie spravedlnosti

Teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními. Spravedlivým zacházením je myšleno, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí či jako s jinou odpovídající osobou. Spravedlnost se týká vnímání a pocitů a jde vždy o porovnání. Teorie udává, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě (Armstrong, 2007).

Dle Adamse in Armstrong (2007) existují právě dvě formy spravedlnosti, distributivní a procedurální spravedlnost. **Spravedlnost distributivní** je spravedlností týkající se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. **Procedurální spravedlnost** se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které podnik používá k jejich hodnocení, povyšování či disciplinárním záležitostem.

## 2.6 Motivační profil člověka

Odborná literatura se jednomyslně shoduje na faktu, že motivační profil se projevuje v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil ve vztahu s relativním projevem trvalé skladby těchto sil (Krninská, 2012).

Ve vztahu k pracovnímu prostředí jiní autoři uvádí skutečnost, že znalost motivačního profilu člověka pomáhá lépe pochopit jeho jednání a pomáhá manažerovi volit správné nástroje motivace, účinněji ho stimulovat. Je tedy důležité znát jednotlivé schopnosti a dovednosti svých pracovníků, rozdělit si je na jednotlivé typy a přidělovat jim takové úkoly, které pracovníci zvládnou dokončit správně (Plamínek, 2015).

Motivační profil člověka dle Krninské (2012) se skládá z více dimenzí. Každý jedinec se většinou přiklání k jednomu z pólů dimenze. Mezi základní dimenze je možno pokládat:

1. **Situační zaměření – perspektivní zaměření** neboli také **krátkodobost – dlouhodobost**. Situační zaměření představuje orientaci jedince na přítomnost, aktuální situaci, stav či cíl. Důležitá je konkrétnost stanovených cílů, a to především cílů krátkodobých. Zaměření perspektivní se orientuje na budoucnost a cíle dlouhodobé.
2. **Individualismus – kolektivismus (skupinová orientace)**. Jednu krajnost představuje individualismus, kdy se jedná o jedince nezávislého na společenských kontaktech, na názorech jiných lidí. Tyto jedince je možno nazvat egocentrickými až bezohlednými, do sebe plně zaujatými. Oproti tomu stojí kolektivismus. V této orientaci se jedinec ztotožní s normami, názory, hodnotami a cíli pro něj důležité skupiny.
3. **Osobní orientace – neosobní orientace**. První extrém, osobní orientaci, představují jedinci, kteří každou činnost, kterou vykonávají, dělají pouze kvůli svému vlastnímu prospěchu. Toto jejich jednání může být provázeno zvýšením si sebevědomí, obdiv k sobě samým, ale také snížením sebevědomí. Druhý extrém, neosobní orientace, představuje potlačení sebe sama a orientaci na druhé osoby a jejich prospěch. Pokud je tato dimenze zřetelně vyhraněná, dojde k překrytí ostatních složek motivačního profilu.
4. **Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti**. Na jednom pólu této dimenze stojí úspěch, nějaké výrazné společenské uznání, cíl a odměny, kdy se bude jednat o člověka soutěživého až soupeřivého. Proti tomuto pólu stojí pól druhý, výrazná preference obsahu činnosti, kam se řadí takoví jedinci, kteří mají

radost z vykonávání dané pracovní činnosti, uspokojí je výsledky činnosti. Úspěch i neúspěch jsou pak chápány jako něco formálního, nepodstatného.

5. **Činorodost (aktivita) – pasivita.** Zde proti sobě stojí vyhraněná až nezkrotná činorodost jedince a na straně druhé převažující pasivita jedince. Důležitý faktor zde hraje temperament a volní vlastnosti člověka.
6. **Ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení.** Tato dimenze poukazuje na hodnotovou orientaci člověka vyjadřující vztah člověka k penězům a jeho preferencí v oceňování včetně sociálního postavení člověka. První krajnost představuje výlučnou preferenci ekonomického prospěchu či přenesení cílů člověka pouze na peníze, popřípadě až na jejich hromadění. Jedná se o jedince, kteří mají sklony převádět skutečnosti, se kterými se setkají, na peněžní prostředky. Jedinec, který svoji osobní orientaci zaměřuje na morální uspokojení, tímto vyzdvihuje převážení jak etických hodnot, tak těch morálních. Jeho zájem ovšem nenese žádné zaměření na finanční potřebu zabezpečení. Jedná se o závažnou dimenzi, jelikož souvisí s cílovým úsilím člověka.
7. **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku.** Tato dimenze zachycuje trvalý vztah pracovníka k jeho zaměstnavateli (k podniku). Na straně jedné se nachází osobní orientace na identifikaci s prací i s podnikem. Na straně druhé si pracovník udržuje určitý odstup od podnikového dění, usiluje o osobní nezávislost (Provazník, Komárková, 2004; Krninská, 2012).

## 2.7 Překážky motivace

Při nevhodném stylu řízení snahu o utváření a udržení pozitivního, motivujícího klimatu v podniku výrazně ovlivňují následující překážky:

- frustrace,
- deprivace,
- stres,
- konflikty (Stýblo, 1992).

### 2.7.1 Frustrace

V průběhu motivace ne vždy jde vše bezproblémově a hladce, jak má. Frustrace, jedna z překážek motivace, brání či znemožňuje realizaci motivované činnosti. Jde o situaci, kdy něco či někdo brání jedinci uspokojovat potřeby, ale také jako určitý vnitřní, subjektivní stav, kvůli kterému tuto potřebu nemůžeme uspokojit. (Provazník, Komárková, 2004).

Nakonečný (2014) rozlišuje vnitřní a vnější zdroje frustrace. **Vnitřními zdroji** shledává zábrany pro určitý způsob chování, jako příklad je uvedeno chování sexuální či agresivní, kdy se jedinec tohoto chování obává, jelikož je považováno za neslušné či hříšné. I když by jedinci přineslo silné uspokojení potřeb, tuto činnosti realizovat nebude, následkem čehož bude vyvolán pocit silné úzkosti. Za vnitřní zdroj frustrace se tedy považuje úzkost. **Vnějšími zdroji** jsou určité fyzické překážky, například porucha automobilu, která zamezí včasnému příjezdu do cíle cesty. Spadají sem však i určité způsoby chování a postoje společnosti. Jedinec může frustrovat i sám sebe svými zábranami či kladením si pro něj nedosažitelných cílů.

### 2.7.2 Deprivace

Deprivací se rozumí psychický stav, jehož hlavním znakem je dlouhodobé neuspokojování základních potřeb jedince. Deprivace má velice negativní vliv na fungování osobnosti člověka, navíc se stále musí brát zřetel na to, že se jedná o jeho základní psychické potřeby. Mezi tyto potřeby se řadí například potřeba prvotních sociálních vztahů (k matce), potřeba společenského uplatnění či potřeba základních podmínek pro možnost učení se. Závažné, někdy i nezvratné důsledky má deprivace především v období dětství, v období utváření osobnosti člověka. Deprimované děti bývají psychicky zaostalé, projevuje se u nich sociální regrese a mohou být i sociálně nepřizpůsobivé. Deprivace se samozřejmě může týkat také člověka dospělého, a to jak mimo práci, tak právě i kvůli jeho pracovní činnosti. (Provazník, Komárková, 2004).

Kondáš in Smékal (2002) uvádí tyto čtyři druhy deprivace:

- **Deprivace senzorická**, která je důsledkem neexistence smyslových podnětů důležitých pro rozvoj osobnosti člověka.
- **Deprivace citová, emocionální** je důsledkem příliš velkého omezení citových projevů vůči deprimovanému jedinci.

- **Deprivace sociální** nastane, pokud je neuspokojena potřeba styku s druhými lidmi.
- **Deprivace základních biologických potřeb**, k nimž patří například potřeba spánku, odpočinku, potřeba jídla, tekutin apod.

### 2.7.3 Stres

C. N. Cofer a N. H. Appley in Nakonečný (1996) definují stres jako stav organismu projevující se v určité době, aby jedinec poznal, že jeho blaho („wellbeing“) či integrita jsou ohroženy a musí tak všechnu svou energii použít k obraně.

Mezi základní faktory projevu stresu u člověka mohou patřit pracovní přetížení, příliš mnoho odpovědnosti, konflikty mezi spolupracovníky na pracovišti a nejasnost pozice. Práce kladoucí příliš nízké nároky může být pro člověka mnohem více stresující než velký objem práce. Nastávají i situace, kdy vyšší dávka stresu člověku nevadí a negativním způsobem ho neovlivní. Pozitivní účinek může přinést situace, kdy je pracovník pod stresem, avšak dosahuje dobrých, či dokonce lepších pracovních výsledků (Stýblo, 1992).

### 2.7.4 Konflikty

Jedná se o zvláštní druh frustrace. Konflikty motivů vyjadřují vnitřní psychické stavy jedince, charakteristické střetnutím více neslučitelných tendencí, provázených nepříjemnými emocemi (Nakonečný, 2014).

Dle Stýbla (1992) se v konfliktech projeví různé činy, postoje, názory a myšlenky a každý jedinec prožívá konfliktní situace jinak intenzivně. Důsledky konfliktů bývají nepříznivé, jelikož vedou ke snížení pracovního výkonu, a to jak jednotlivce, tak i skupiny lidí (kolektivu), zároveň roste psychické zatížení lidí (únava, napětí) a vytváří se nepříznivé klima na pracovišti i mezi kolegy. Vedoucí pracovník by měl tyto situace řešit a ne čekat, zda se konflikty vyřeší samy.

## 2.8 Vymezení pojmu stimulace, stimul

Stimulaci lze chápat jako vyobrazení vnějšího působení na lidskou psychiku, kvůli kterému dochází ke zhoršení či zlepšení činnosti člověka. Stimulace může mít různé formy a podoby, avšak jejich společným znakem bývá fakt, že se jedná o určité ovlivňování činnosti jiným člověkem, a to vnějšími zásahy, jejichž příčinnou bývá změna psychických procesů jedince, včetně změny jeho motivace (Bedrnová, Nový, 2007).

Důležité je od sebe pojmy motivace a stimulace odlišovat, jelikož se sice jedná o dva velice blízké pojmy, které však nejsou synonyma. Základním rozdílem je fakt, že stimulace představuje působení na psychiku člověka z vnějšku, ať už záměrně či nevědomky. Mezi stimulem a motivem však nelze nalézt přímočarý vztah. Stimul (vnější pobídka) bude mít žádoucí motivační účinek a podnítko tak vnitřní pohnutku jedince pouze tehdy, pokud je tento stimul v souladu s aktuální situací jedince, na kterého má působit, a v souladu s jeho motivačním profilem (Krninská, 2012).

Pauknerová et al. (2006) ve své knize uvádí, že stimulace by měla být využívána ve shodě s motivací a jedna bez druhé se neobejde. Důležité je, aby vedoucí dobře znali své podřízené (jejich osobnost a motivační profil), jelikož jim to pomůže zvolit správný druh a množství stimulace, aby se poté u pracovníků mohla projevit snaha a chuť pracovat. Znalost motivačního profilu tedy umožní vybírat stimulační prostředky tak, aby danému pracovníkovi přesně vyhovovaly.

Tuto skutečnost potvrzují ve své knize i Armstrong & Taylor (2017), kteří zde uvádějí skutečnost, že každý člověk je jiný, má různé potřeby a přání, proto na každého člověka a jeho motivaci působí vnější stimuly různě.

Stimulace není jednorázový akt, ale musí probíhat stále. Provazník, Komárková (2004) uvádí přirovnání stimulace k automobilu. Pokud chceme dojet k určitému cíli, je vnějším impulzem tlak na pedál, který ovlivní vnitřní prostředí, a auto jede. Autoři také uvádějí, že stimulace jako celek slouží k tomu, aby ovlivňovala motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku.

Elementem stimulace je stimul, který se používá v následujících významech: vnější podnět, pobídka, popud. Pojem stimul může značit jakýkoliv podnět, který vyvolá nejrůznější změny v motivaci člověka. Ve své podstatě stimulem může být cokoliv, co

je pro pracovníky významné a co podnik zvládne nabídnout a poskytnout svým zaměstnancům (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Vymezení stimulu je velmi široké, může se jednat o podněty pozitivní i negativní. Na stimuly se musí pohlížet komplexně, jelikož se prolínají, spojují a navzájem ovlivňují. Obecně je možno shrnout stimuly na hmotné, morální a sociální (Krninská, 2012).

## **2.9 Přehled stimulačních prostředků**

Jak již bylo řečeno, je důležité znát osobnost a motivační profil pracovníků a na tomto základě „ušít“ stimulaci na míru. Stimulů může být celá řada. Následně jsou uvedeny některé stimuly řazené dle toho, jak jsou z podnikového i psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování – neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový, Jarošová 2012).

### **2.9.1 Hmotná odměna**

Jedná se o ekonomicky a společensky první prostředek stimulace, projevující se v pracovníkově hmotné zainteresovanosti (Krninská, 2012).

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek, jelikož její hlavní formou je peněžní odměna (mzda, plat, prémie apod.), což je důležité pro financování životních potřeb a k zajištění určité životní úrovně každého jedince, ale i jeho rodiny. Kromě odměny peněžní se sem řadí mnoho dalších variant, které mohou být mnohem osobitější pro pracovníky, a tím je lze hlouběji a účinněji stimulovat. Mezi tyto hmotné odměny se může řadit například služební auto využívané i k soukromým účelům, parkování u podniku, slevy na zaměstnanecké zboží, bezúrokové půjčky pro zaměstnance či důchodové pojištění. Dále sem spadají i příspěvky na kosmetiku, oblečení či kulturní a sportovní akce. K těmto odměnám se řadí i možnosti vzdělávání, které pracovníci mohou využít k prohloubení svých znalostí a dovedností. Pokud jsou

tyto další hmotné odměny správně cílené na aktuální situaci pracovníka, podněcují ho více než peníze. Pracovník se bude cítit podnikem oceněn, poroste jeho sebevědomí a bude se upevňovat pocit sounáležitosti s podnikem (Provazník, Komárková, 2004; Milkovich & Boudreau, 1988).

Jak pro peněžní, tak pro nepeněžní hmotné odměny platí pravidla zvyšující jejich stimulační účinnost. Důležitý je přímý vztah odměny k výkonu a to, aby odměny přicházely co nejdříve po výkonu pracovníka, nikdy ne předem. Dále je nezbytné, aby odměna byla vždy za výkon a obdarovaný pracovník by měl vědět, za jaký úkon odměna náleží. V neposlední řadě by měla být stanovena přesná pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou (Bedrnová, Nový, 2007).

Přestože jsou finanční i ostatní hmotné odměny významným stimulačním prostředkem, každého člověka budou motivovat jiným způsobem a jinou intenzitou. Každého člověka sice potěší, když dostane přidáno, ale tento stimul nebude působit příliš dlouho. Uvádí se, že zvýšení platu jedinec přibližně po třech měsících přestane pociťovat (Armstrong in Kocianová, 2010).

## **2.9.2 Obsah práce**

Dalším významným stimulačním faktorem je obsah práce. Lidé orientovaní na obsah práce se od sebe liší tím, že konkrétní aspekty je oslovují více a některé méně.

Apely působící na obsah práce, mohou být dle Bedrnová, Nový (2007) například:

- apel na tvořivé myšlení: práce vyžadující hledání nových řešení, uplatnění vlastních nápadů (práce návrháře, umělce);
- apel na samostatnost: člověk vystupuje samostatně, zodpovědně (práce manažerů);
- apel na systematické myšlení: důležitá časová, technologická a logická návaznost, práce vyžadující rychlost, pružnost myšlení (práce logistiků);
- apel hrdosti na práci – užitečná práce, smysluplná (lékař, stavbaři);
- apel na prestiž: společensky oceňovaná práce. „módně atraktivní“ (populární zpěváci, bankovní úředníci);
- apel na seberozvoj: rychle rozvíjející se obory, zvládání nových a náročnějších úkolů (obor genetika, elektronika);



- apel sebekontroly: získávání zpětné vazby o své činnosti a možnost korigování svého jednání (zakázkové krejčovství, opravárenské služby);
- apel moci: pocit nadřazenosti, nadvlády (státní administrativa, policie);
- apel estetický: zacházení s estetickými uměleckými i neuměleckými hodnotami (prodej uměleckých předmětů, pořádání koncertů, kosmetika);
- apel společenský: práce s lidmi (sociální práce, psychoterapie);
- apel péče o druhé lidi: práce přináší uspokojení z pomoci druhým (zdravotnictví, školství).

Existuje však celá řada apelů vyplývajících z množství konkrétních pracovních činností (Provazník, Komárková, 2004).

### **2.9.3 Povzbuzování – neformální hodnocení**

Manažeři se prostřednictvím povzbuzování svých pracovníků snaží pomoci jim nalézt stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se hlavně o neformální hodnocení, které ovlivňuje jak prožitkovou (emociální), tak i racionální obsahovou rovinu (Bedrnová, Nový, 2007).

**Rovinou racionální** rozumíme zpětnou vazbu. Zpětná vazba bude mít největší přínos, když je pracovníkovi konkrétně řečeno, co se mu povedlo a co nepovedlo, a pokud je podávána v průběhu činnosti nebo ihned po skončení činnosti. Zpětná vazba by měla být pracovníkovi oznámena nejlépe v soukromí, měla by být jednoduchá a srozumitelná. Důležitým aspektem, který přispívá k účinnosti zpětné vazby, je aby se sdělující přesvědčil o tom, zda příjemce informace pochopil správně (Provazník, Komárková, 2004).

**Rovina prožitková** se vyznačuje tím, že pracovník cítí, že jak on, tak i jím vykonávaný úkon jsou pro podnik důležití. Dochází ke zvýšení jeho sebedůvěry a je přesvědčen, že je schopen podávat lepší výkony (Provazník, Komárková, 2004).

Dobrý manažer by měl objevovat a především oceňovat dobré výsledky svých podřízených, neměl by však přehlížet jejich nedostatky, ale upozornit je na ně tak, aby měl podřízený pracovník chuť je odstranit (Bedrnová, Nový, 2007).

### **2.9.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Výrazný stimulační prostředek v sobě ukrývají všechny sociální faktory. Samozřejmostí je, že vedoucí pracovník nemůže skupině nařídit, jak se má chovat, má však možnost

působit na ni a tím ovlivňovat dění ve skupině. Působit na ni může svou formální i neformální autoritou a je důležité, aby si se skupinou vytvořil vztah důvěry – bude skupinu brát jako celek, respektovat ji atd. (Bedrnová, Nový, 2007).

Uvnitř pracovní skupiny může však docházet i k vzájemnému porovnávání svých výsledků pracovní činnosti. Pokud se bude jednat o pozitivní výsledek porovnávání, zvýší to sebevědomí jedince, pokud se bude jednat o výsledek negativní, povzbudí to jedince ke zlepšení se a bude chtít zvýšit svůj výkon, a tak se přiblížit k lepším jedincům ve skupině. Pokud se zlepšení podaří, může čekat ocenění, jedná-li se o dobrou pracovní skupinu. Mezi znaky dobré pracovní skupiny patří například to, že pracuje tak, aby efektivně dosahovala svých společných, skupinových cílů, členové skupiny umí společně napravovat chyby a dokáží jeden druhému pomoci, podporovat se, a to i při případných nezdarech (Provazník, Komárková, 2004).

Bedrnová, Nový, Jarošová (2012) uvádějí ve své knize i protichůdné označení dobrých pracovních skupin, a to špatné pracovní skupiny. Tyto skupiny na individuální výkony působí negativně. Pokud tedy někdo podává skvělé výkony, ostatní členové skupiny na to pohlížejí velice nepříznivě. Ve skupině se tedy objevují nepřátelské vztahy a závist, což vede k problémům na pracovišti.

### **2.9.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem a snaha podniku o zlepšení pracovních podmínek svých zaměstnanců má dvojitý efekt. Menší únava a přívětivější pracovní pohoda se projeví v lepších výkonech. V druhé řadě se bude zlepšovat vztah mezi podnikem a zaměstnanci, jelikož zaměstnanci budou díky péči podniku cítit, že jsou pro něj důležití. V případě, že podnik nemá zájem o zlepšování pracovních podmínek, bude se u zaměstnanců objevovat nespokojenost, která povede ke snížení pracovní motivace, a to i v případě, kdy jsou jim poskytovány vysoké hmotné odměny (Bedrnová, Nový, 2007).

Ve své knize Provazník a Komárková (2004) tento stimulační prostředek uvádějí ve vztahu s již zmíněnou Herzbergovo dvoufaktorovou teorií motivace. Podle ní pracovní podmínky spadají do faktorů hygienických. Tyto faktory samy o sobě spouštějí spokojenost, ale když dlouhodobě uspokojení tohoto faktoru chybí, nespokojenost se může objevit.

### **2.9.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Identifikace s prací značí fakt, že práce má být člověkem přijata jako nedílná součást jeho života. Úspěchy, kterých v práci dosahuje, jsou důležitým kritériem při jeho sebehodnocení. U profese je tomu tak, že se stává součástí jeho osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem znamená, že se pracovník ztotožní s hospodářským podnikem, přijme cíle podniku, které bere jako cíle své vlastní. Pokud se tyto tři identifikace u pracovníka propojí, povede to k dlouhodobě vysokým pracovním výkonům, pracovník bude odpovědný, tvořivý a bude mít dobré vztahy ke svým spolupracovníkům (Provazník, Komárková, 2004).

### **2.9.7 Externí stimulační faktory**

Mezi stimulační faktory ovlivňující pracovní ochotu se řadí i ty, které mají širší rámec než podnikový. Jedná se o celkovou image podniku, jeho pověst, prestiž. Platí, že čím uznávanější podnik je, tím více to bude stimulovat k práci. Naopak v případě špatné pověsti, to bude u lidí budit neoblíbenost a neochotu pro podnik intenzivně pracovat.

Existují faktory, díky kterým svou image může podnik ovlivnit, ale vyskytují se tu naopak i faktory, které ovlivnit nedokáže. Zvnějšku působí makroekonomická situace, kdy očekávání ekonomického růstu je stimulační, ale očekávání recese a stagnace bude demotivující. Mezi další externí stimulační prostředky se řadí politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů pracovníků (Bedrnová, Nový, 2007).

### **2.10 Motivační program podniku**

Jelikož je motivace pracovníků velice důležitá, podniky by si měly utvářet motivační program, který obsahuje nástroje stimulace v souladu s personální strategií a celkovou politikou podniku. Tento motivační program má za úkol ovlivňovat pracovní ochotu zaměstnanců, jejich výkonnost a spokojenost. Tento program je zaměřen na pozitivní ovlivňování motivace zaměstnanců, určuje také základní pravidla, jak efektivně používat stimulační prostředky (Kocianová, 2010).

Mayerová (1997) dodává, že by zde měla být věnována pozornost především otázkám přístupu k vedení zaměstnanců i celého kolektivu, dále otázkám hodnocení dosahovaných výsledků, jak podněcovat jejich iniciativu, otázky týkající se upevnění

pracovní kázně, nebo také jak vytvořit kvalitní prostředí, ve kterém se jim bude dobře pracovat. Pokud by byly tyto otázky přehlíženy či zanedbávány, zaměstnanci nebudou mít vytvořenou dobrou vazbu na organizaci.

Motivační program se snaží o celkové působení na kolektiv pracovníků v podniku, program tedy musí obsahovat všechny skutečnosti, které jsou pro pracovníky důležité, významné. Těmito skutečnostmi mohou být:

- Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku – historie i současnost podniku, cíle.
- Zařazení a uplatnění pracovníků v podniku – postupy při výběru, přijímání i rozmisťování, ale také propouštění pracovníků.
- Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků – postupy týkající se odměňování, hodnocení pracovníků, také standardy vytvářející společenské podmínky na pracovištích.
- Zajišťování připravenosti pracovníků podniku zvládat změny.
- Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky.
- Vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (Krninská, 2012).

### **3 Metodický postup**

#### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je analýza motivace, jejich forem včetně motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku, následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

#### **3.2 Pracovní postup**

##### **Teoretická část**

Práce se skládá z části teoretické a části praktické. V teoretické části byl zpracován literární přehled, a to na základě české i zahraniční odborné literatury zabývající se tématy motivace a stimulace. Zde byly vymezeny samotné pojmy motivace, motiv, stimulace, stimul, dále některé existující a používané teorie motivace a různé stimulační prostředky. Objevuje se zde také popis překážek, které motivaci mohou bránit.

##### **Praktická část**

Pro zpracování praktické části byl zvolen podnik Jaderná elektrárna Temelín, jehož krátká charakteristika se nachází v kapitole výsledků průzkumu (viz 4.1). V tomto podniku bylo provedeno dotazníkové šetření ke zjištění, jak na projevy motivace a stimulace pohlíží pracovníci. Dále byly pomocí nestrukturovaných rozhovorů poskytnuty bližší informace k provozu podniku. Prostřednictvím pozorování pomocí virtuální reality s kompetentní osobou proběhlo seznámení s pracovním prostředím podniku.

##### **Dotazníkové šetření**

Pro sběr potřebných dat bylo provedeno dotazníkové šetření v podniku. Všechny tyto zjištěné informace sloužily pouze ke zpracování této bakalářské práce. Osloveni byli pracovníci na administrativních pozicích, řídicí operativní personál a technici. Dotazování proběhlo v rozmezí od 7. prosince 2021 do 7. ledna 2022. Osloveno bylo celkem 180 pracovníků tohoto podniku na zmíněných pracovních pozicích. Dotazník vrátilo 108 respondentů, návratnost byla 57,22 %.

Dotazování bylo anonymní, z identifikačních otázek nebylo možné zjistit, o kterého pracovníka se jedná. Anonymita měla zajistit pracovníkům možnost vyjádřit svůj skutečný názor na tuto problematiku.

## **Dotazník**

Pavlica (2000) charakterizuje dotazník jako písemnou, formální podobu metodu dotazování, kdy podstatou je položení napsaných otázek, na které respondent odpoví a snažíme se tak získat informace o různých skutečnostech. Důležité je věnovat pozornost samotnému sestavení dotazníku, jelikož špatná formulace některé otázky může znamenat znehodnocení celého dotazování. Otázky mohou mít různé formy (uzavřené, otevřené, škálové). Uzavřené otázky poskytují předem formulované možnosti odpovědi a respondent vybírá pouze z nich. U otevřených otázek respondent odpovídá podle sebe, svých postojů, pocitů a názorů. Může se použít i otázka polootevřená, kde jsou poskytnuty možnosti odpovědi, ale respondent může doplnit i variantu vlastní. Otázky škálové, které tvoří soubory jsou zaměřené na různé problémové okruhy.

Sestavený dotazník obsahoval 22 otázek. Tyto otázky se skládaly z 2 otevřených otázek (dotazníková otázka 18 a 19), kdy pracovníci mohli vyjádřit svůj názor, který benefit je pro ně nejdůležitější a který naopak postrádají. Uzavřených bylo celkem 17 dotazníkových otázek, kdy pracovník vybíral pouze z uvedených možností. Dvě otázky byly polootevřené, kdy měli pracovníci na výběr z odpovědí, avšak mohou uvést i odpověď jinou dle vlastního uvážení. Jedná se o otázky 6 a 20. Posledním typem otázek byla jedna otázka škálová (otázka 16), kdy pracovníci na stupnici 1-4 uváděli důležitost určitých benefitů. V úvodu dotazníku byl stručný popis účelu, pro který dotazník soužil, včetně poděkování za jeho vyplnění. Jako první byly v dotazníku uvedeny otázky identifikační (otázky 1-5) zaměřené na základní údaje o pracovníkovi (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, pracovní zařazení a doba působení v podniku). Poté následovaly otázky 6-22 zaměřené na zjištění informací o projevech motivace a stimulace pracovníků, jejich spokojenosti a vztazích v podniku nebo otázky směřované na nejvíce preferované benefity či naopak benefity chybějící, motivující k lepším pracovním výkonům.

## **Práce s dotazníkem**

Dotazník byl odeslán 7. prosince 2021 v elektronické podobě na e-mailové adresy pracovníků ve formě Word dokumentu. Vyplněné dotazníky byly následně předány do mých rukou.

## **Nestrukturovaný rozhovor**

Dle Pavlica (2000) je rozhovor chápán, jako ústní forma obecnější metody dotazování. Jedná se o komunikaci, kdy jeden účastník klade otázky a druhý na ně odpovídá. Získávají se zde informace jak o současnosti, ale také o minulosti a budoucnosti, Nesoustřeďuje se zde jen na vnitřní psychické stavy osoby (postoje, zájmy, názory, ...), získávají se též údaje týkající se vztahů ve skupinách nebo informace o atmosféře. Oproti dotazníku je zde výhoda možnosti reagovat na vzniklé situace. Rozlišujeme rozhovor standardizovaný a nestandardizovaný. Rozdíl mezi těmito rozhovory je v tom, že u standardizovaného rozhovoru jsou otázky předem stanoveny, je zde dáno jejich pořadí, ve kterém jsou předkládány. Zatímco nestandardizovaný rozhovor probíhá volně, otázky nejsou tedy předem přesně specifikovány ani není dáno jejich pořadí.

Nestrukturované rozhovory byly v práci použity k diskuzi při rozboru některých výsledků dotazníkového šetření. Sloužily tak především k doplnění případných nesrovnalostí a informací o chodu podniku. Rozhovory probíhaly s pracovníky personálního útvaru, ale především s určitými pracovníky podniku, kteří byli ochotni poskytnout doplnění k řešeným dotazníkovým otázkám.

## **Pozorování**

Pozorování dělíme na standardizované, nestandardizované a polostandardizované. V kvantitativním výzkumu se pozorováním rozumí nezaujaté, řízené a cílevědomé zaznamenávání jevů důležitých vzhledem k výzkumnému záměru. Takto se sledují vnější projevy člověka, jako např. chování jedince (Pavlica, 2000).

Vzhledem ke specifiku jaderné elektrárny (kontrolované pásmo, střežený prostor, ...) a také z důvodu zákazu veškerých exkurzí kvůli pandemii covid-19, jelikož se jedná o kritickou infrastrukturu státu, nemohlo proběhnout přímé, osobní pozorování na pracovišti elektrárny. Pozorování a seznámení se s prostředím, ve kterém pracovníci vykonávají svou práci, byly provedeny v infocentru prostřednictvím virtuální reality za přítomnosti kompetentní osoby. Pomocí speciálních brýlí a sluchátek se tedy člověk dostal i na nejtřeženější místa elektrárny, na která se může dostat pouze hrstka osob se všemi potřebnými prověrkami.

## **Zpracování dat**

Získané informace byly zpracovány do tabulek v programu Microsoft Office Excel, ze kterých byly vytvořeny grafy, ke kterým je uveden slovní komentář ve formě diskuse.

V závěru praktické části byla provedena analýza projevů motivace a stimulace pracovníků v podniku. Všechny získané výsledky byly shrnuty a zhodnoceny. Na základě zjištěných informací byly navrženy změny, jak by se dala motivace a stimulace více uplatnit například v poskytovaných benefitech, které by mohly vést k větší spokojenosti a vyšší motivaci pracovníků tohoto podniku.



## **4 Výsledky výzkumu**

### **4.1 Charakteristika Jaderné elektrárny Temelín**

Jaderná elektrárna je součástí skupiny ČEZ, a.s. divize jaderná energetika. Jedná se o jednu ze dvou jaderných elektráren nacházející se v České republice. Temelín leží v Jihočeském kraji, 5 km od Týna nad Vltavou a 24 km od Českých Budějovic. Jedná se o podnik vyrábějící elektřinu ve dvou výrobních blocích s tlakovodními reaktory VVER 1000 typu V 320. Odběr technologické vody je z vodního díla Hněvkovice na Vltavě, jehož vybudování bylo součástí výstavby elektrárny. Požadovaná kvalita vody je zaručena díky čističkám odpadních vod na horním toku Vltavy, nacházející se ve Větřní, Českém Krumlově a Českých Budějovicích. Na jaře 2003 se temelínská elektrárna s instalovaným elektrickým výkonem 2000 MW stala největším energetickým zdrojem České republiky.

V únoru 1979 byl vydán investiční záměr stavby, úvodní projekt byl zpracován Energoprojektem Praha roku 1985 a stavba provozních objektů byla zahájena v roce 1987. Původně měly být postaveny čtyři bloky, ale po listopadu 1989 bylo v nových politických a ekonomických podmínkách rozhodnuto o snížení počtu bloků na dva. Přes období velkých nejistot byla redukována a v technologii modernizovaná stavba dokončena a v červenci 2000 bylo zavezeno palivo do reaktoru. 21. prosince 2000 vyrobil první blok první elektřinu. Elektrárna aktuálně pracuje na výkonu 2 x 1082 MWe a instalovaný výkon obou turbogenerátorů činí 1125 MWe.

Předtím, než byla Jaderná elektrárna Temelín uvedena do provozu byly jižní Čechy odkázány na dodávku elektrické energie z jiných oblastí, a to především z ekologicky zatížených severních Čech. Výstavba tohoto významného energetického zdroje umožnila řešit nedostatek elektrické energie i obtížnou ekologickou situaci v severních Čechách, jelikož temelínská elektrárna umožnila nahradit již zastaralé a postupně odstavované bloky v uhelných elektrárnách.

Zdroj: <https://www.cez.cz>

### **Motivační program podniku**

Jaderná elektrárna Temelín jako významný zaměstnavatel v regionu se snaží o své pracovníky pečovat náležitým způsobem jak z finančního hlediska, tak prostřednictvím poskytování různých benefitů nebo nabízení možností kariérního růstu. Mezi nabízené

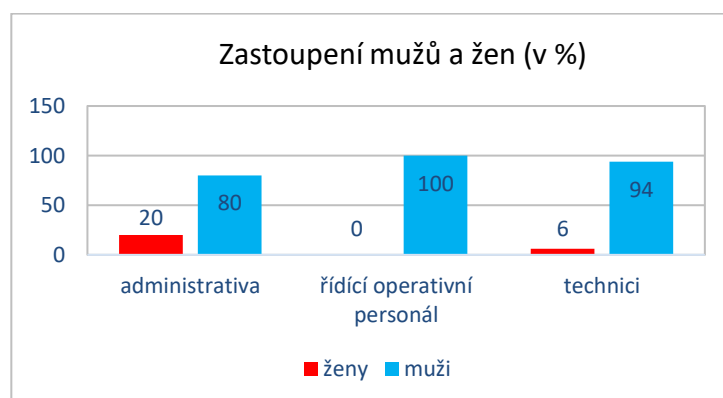
benefity patří například příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravu na pracovišti nebo příspěvek na dopravu. Pracovníci mohou také využít výhodnějších mobilních tarifů jak pro sebe, tak pro svou rodinu. Dále každý pracovník má svůj osobní účet s určitou částkou, kterou mohou využít například na dovolenou či jiný relaxační pobyt. V případě nevyužití tohoto fondu do určité doby (konce kalendářního roku), si mohou pracovníci zbývající částku vybrat ve formě Flexi Pass Card.

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dále jsou zpracovány jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Nejprve jsou uvedeny otázky týkající se identifikačních údajů o respondentech (1-5), dále otázky zaměřené na projevy motivace a stimulace v podniku (6-22).

### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

**Graf 1: Zastoupení mužů a žen v %**



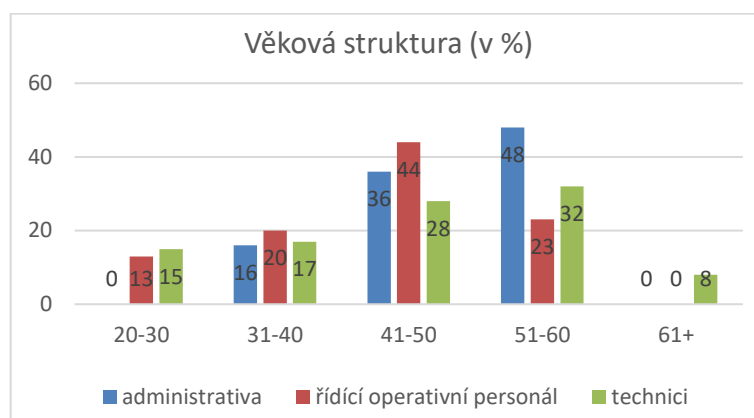
Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Dá se předpokládat, že vzhledem k charakteru práce se v podniku nachází mnohem více mužů než žen. Tento předpoklad byl dotazníkovým šetřením potvrzen, jelikož respondenti se celkem skládají z 93 % mužů a pouze ze 7 % žen. Z celkového počtu 108 respondentů na dotazník odpovědělo pouze 8 žen, z nichž 5 (20 %) se nachází na pozici administrativních pracovníků a 3 ženy (6 %) jsou ze skupiny techniků. Na pozici řídicího operačního personálu se nenachází žádná žena.

## Otázka 2: Do jaké věkové skupiny se řadíte?

Graf 2: Věková struktura v %



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuse

Věková struktura respondentů je docela rozmanitá. Zatímco u administrativních pozic jsou nejvíce zastoupeni respondenti v rozmezí 51-60 let (48 %), tak ani jeden respondent není ve věkové skupině 20-30 let či 61+ let. U řídicího operativního personálu převažují pracovníci ve věku 41-50 let (44 %), věkové skupiny 31-40 a 51-60 let jsou téměř ve stejném rozložení. U této skupiny i skupiny techniků můžeme spatřit pracovníky v rozmezí 20-30 let. Respondenti z technické skupiny se jako jediní vyskytují ve věkové skupině 61 a více let a to v 8 % zastoupení.

Respondenti z oddělení administrativy tedy ve věkové struktuře stoupají od věku 31 let, což může být zapříčiněno dokončováním vysokoškolského studia či absolvováním potřebné praxe v oboru. U techniků spatřujeme zastoupení v každé věkové skupině, dokonce jako u jediných je z 8 % zastoupení ve skupině 61 a více let, a i tito pracovníci stále svou práci zvládají vykonávat bez ohledu na věk. Řídicí operativní personál má nejvyšší procento v nejproduktivnějším věku, jsou zde tedy pracovníci převážně do věku 50 let. Ve věku 61 a více let se v této pozici nevyskytuje ani jeden pracovník, může to být zapříčiněno náročností práce, která by se starším pracovníkům mohla hůře provádět.

### Otázka 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Graf 3: Rozdělení pracovníků do pracovních skupin v %



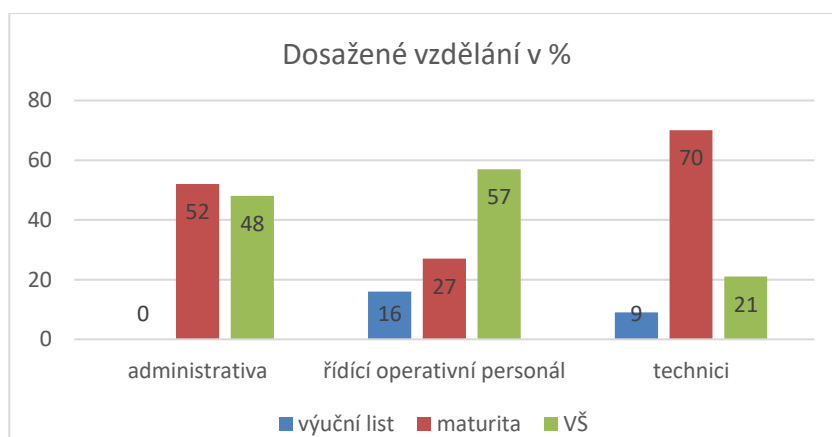
Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Celkem bylo získáno 108 vyplněných dotazníků od pracovníků, kteří se následně dělí do tří skupin podle pracovního pozic (administrativa, řídící operativní personál, technici). Respondenti se skládají celkem z 25 administrativních pracovníků (23 %), 30 pracovníků řídicího operativního personálu (28 %) a z 53 techniků (49 %), kterých je v podniku nejvíce.

### Otázka 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků v %



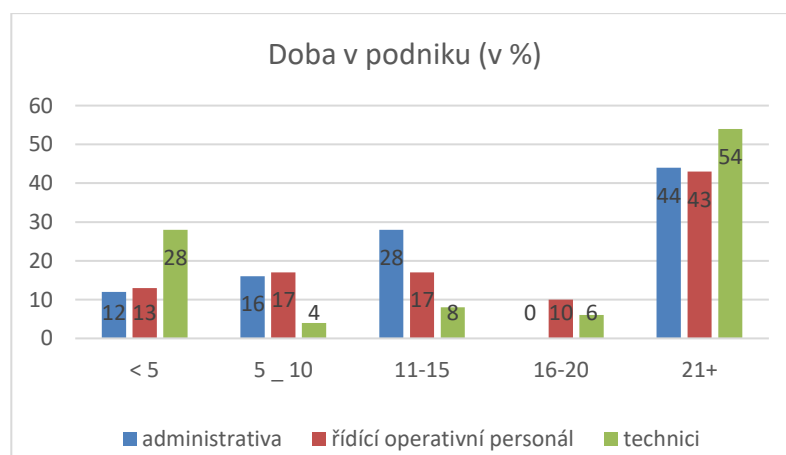
Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

Za nejvyšší dosažené vzdělání u administrativních pracovníků můžeme považovat střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou nebo vzdělání vysokoškolské. Tyto dva druhy vzdělání jsou zastoupeny poměrně vyrovnaně 52 % respondentů dosáhlo středního a 48 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. U řídicího operativního personálu máme v největší míře pracovníky s vysokoškolským vzděláním (57 %), které je na tyto pozice vyžadováno, objevují se zde ale i pracovníci s výučním listem (16 %). U techniků má nejvíce respondentů střední vzdělání s maturitou (70 %). Rozdílné požadavky na dosažené vzdělání mohou souviset i s již zmíněnou věkovou strukturou respondentů na jednotlivých pracovních pozicích, které byly rozebrány v jedné z předchozích otázek (viz graf 2). Zatímco technici se zde objevují již od nejnižšího věku 20-30 let (dosažení maturity/výučního listu), věkové složení respondentů na pozici administrativy se objevuje od 31 let. U administrativy je očekáváno dokončení vysokoškolského studia, popřípadě získání potřebné praxe v oboru, jako předpoklad pro výběr zkušeného a kvalitního personálu podnikem.

### Otázka 5: Jak dlouho působíte v tomto podniku?

Graf 5: Doba působení v podniku v %



Zdroj: Vlastní zpracování

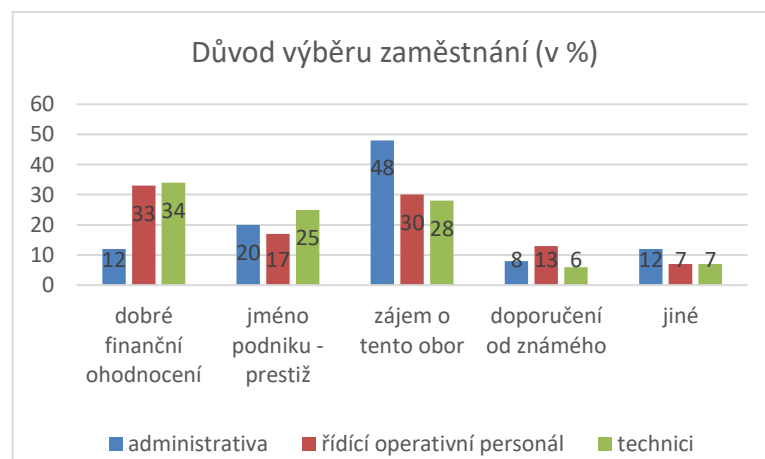
## Výsledky a diskuze

Respondenti, kteří pracují v podniku 21 a více let, tvoří ve všech třech profesních skupinách největší procento, spadá sem vždy téměř polovina respondentů dané pracovní

pozice. Respondenti skupiny, kteří jsou zaměstnání 21 a více let na jaderné elektrárně Temelín, jsou tedy tvořeni ze 44 % administrativními pracovníky, ze 43 % řídicím operativním personálem a z 54 % techniky. Tito pracovníci v podniku pracují téměř od samotného založení elektrárny. U techniků se následně z 28 % vyskytují nejpočetněji pracovníci pracující v podniku méně než 5 let, jelikož nedávno došlo k rozšíření těchto pracovních pozic a nabírání nové pracovní síly. Řídicí operativní personál je dále rozdělen poměrně rovným dílem mezi zbývající čtyři skupiny podle doby působení. Administrativa nemá zastoupení ve skupině 16-20 let, a druhou nejpočetnější skupinou je doba 11-15 let působení v podniku (28 %).

### Otázka 6: Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?

**Graf 6: Důvody výběru zaměstnání v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

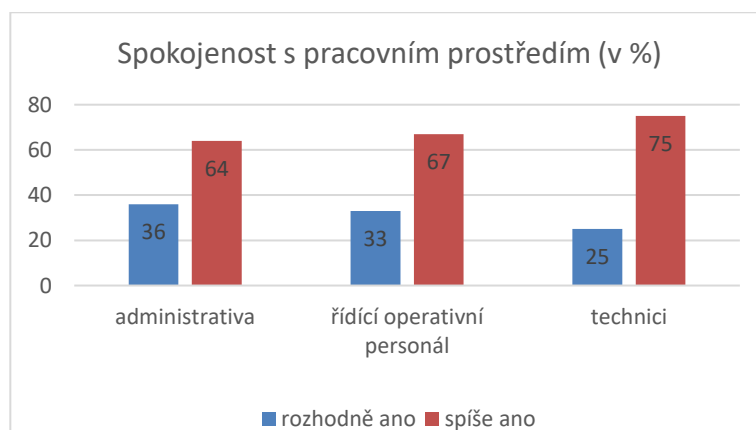
V dotazníkovém šetření téměř polovina (48 %) respondentů z oddělení administrativy odpověděla, že si toto zaměstnání vybrali z důvodu zájmu o daný obor. Na druhém místě tito respondenti (20 %) uváděli jméno podniku (prestiž) a až na třetím místě volili (12 %) dobré finanční ohodnocení. Na rozdíl od administrativy řídicí operativní personál z 33 % uvedl, že zaměstnání volili podle finančního ohodnocení, dále 30 % projevilo zájem o daný obor a na třetím místě (17 %) bylo zvolení zaměstnání kvůli dobrému jménu podniku (prestiž podniku). Důvody u techniků jsou seřazeny stejným způsobem jako již u zmiňovaného řídicího operativního personálu. Tedy 34 % respondentů se rozhodlo podle dobrého finančního ohodnocení, 28 % projevilo zájem

o obor a pro 25 % bylo důležité jméno/prestiž podniku. Mezi možnostmi byla i odpověď „jiné“, kde pracovníci měli uvést jiný důvod, objevila se zde například krátká dojezdová vzdálenost, jistota a stabilita zaměstnání nebo také náhoda.

Pracovníky na pozicích techniků a řídicího operativního personálu tedy nejvíce láká finanční odměna, což by se vzhledem k charakteru práce dalo očekávat, jelikož se právě těchto pracovníků budou týkat různé typy příplatků (ztížené pracovní prostředí, práce na směny či práce v noci), které u administrativních pracovníků nelze předpokládat. Také z předchozích otázek je patrné, že se v těchto dvou pracovních zařazeních vyskytují převážně muži, kteří budou smýšlet stejným způsobem, budou myslet do budoucna ve spojitosti se zabezpečením sebe i rodiny.

### **Otázka 7: Jste spokojeni s pracovním prostředím, které Vám zaměstnavatel poskytuje?**

**Graf 7: Spokojenost s pracovním prostředím v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Výsledky a diskuze**

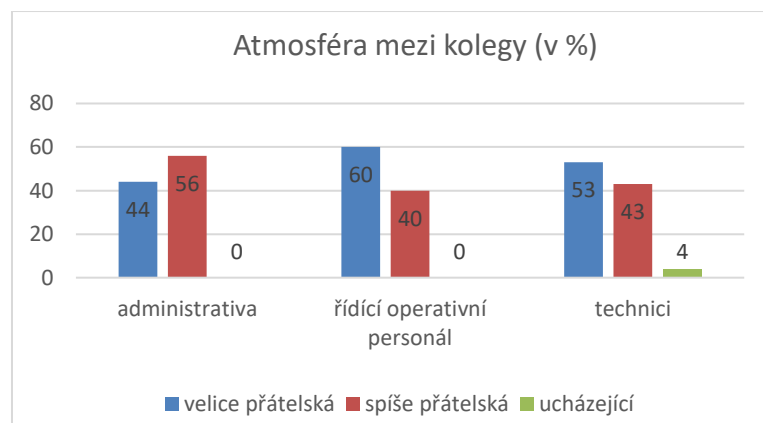
Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovídat „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „rozhodně ne“. Jak je z grafu patrné, k negativním odpovědím zde nedocházelo. U všech pracovních pozic je převážná většina odpovědí „spíše ano“, u administrativních pracovníků se jedná o 64 % odpovědí, u řídicího operativního personálu o 67 % a u techniků dokonce o 75 % odpovědí. Zbylí respondenti volili odpověď „rozhodně ano“ a dle této odpovědi je tedy patrné, že nejvíce spokojeni s pracovním prostředím

jsou administrativní respondenti (36 %) a naopak nejméně spokojeni jsou technici (25 %).

Podnik se snaží poskytovat příjemné pracovní prostředí pro své pracovníky tak, aby byli co nejvíce spokojeni. Zakládá si samozřejmě hlavně na bezpečnosti, která je zde velice důležitá. Právě pocit bezpečí je druhým stupněm dle Maslowovy pyramidy, a tedy důležitým projevem motivace, díky kterému se pracovníci budou cítit v podniku dobře a který přispěje k jejich plnému motivování. Snaha podniku o spokojenost pracovníků s pracovním prostředím byla potvrzena všemi respondenty, jelikož nikdo neodpověděl v negativním smyslu. Dá se tedy předpokládat, že podnik poskytuje velice příjemné, a hlavně bezpečné prostředí pro práci a pracovníci se tedy nemusejí obávat o své zdraví.

### Otázka 8: Jak byste charakterizovali atmosféru na pracovišti mezi kolegy?

Graf 8: Atmosféra mezi kolegy v %



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Z dotazníkového šetření je patrné, že na pracovišti panuje mezi kolegy převážně přátelská nálada. Více jak polovina administrativních respondentů (56 %) uvedla odpověď „spíše přátelská“ a zbytek (44 %) zvolil odpověď „velice přátelská“. Nejlepší atmosféra však panuje u řídicího operativního personálu, kde z 60 % převažovala odpověď „velice přátelská“ a z 40 % se vyskytovala odpověď „spíše přátelská“, negativní odpověď se zde opět nevyskytovala. Technici jsou na tom obdobně (53 % odpověď „velice přátelská“, 43 % „spíše přátelská“). Vyskytoval se zde i neutrální

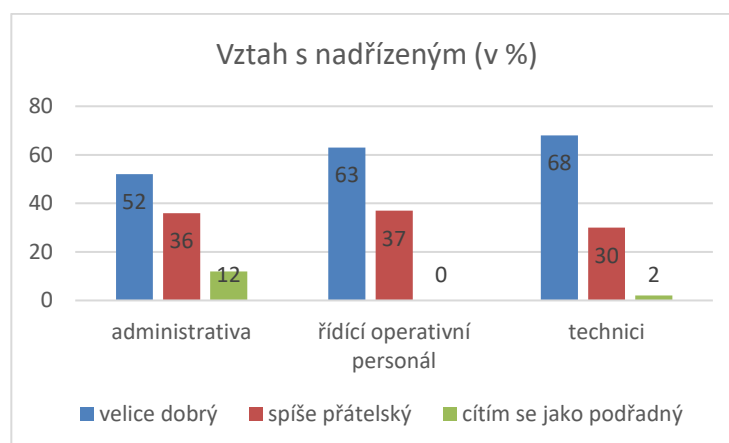


názor (4 % respondentů), kteří atmosféru popisují jako „ucházející“, dá se tedy předpokládat, že s kolegy vycházejí, ale necítí se úplně dobře.

Spokojenost s pracovním kolektivem je pro spolehlivý výkon v elektrárně důležitá. Pokud by vztahy kolegů byly negativní (špatné, vypjaté) nebo se nedokázali dohodnout a spolupracovat, mohlo by vést ke zbytečným chybám v provozu, které si zde pracovníci nemohou dovolit. Špatné dlouhodobé vztahy by navíc mohly vést i k demotivaci pracovníků. Podnik by tedy měl hledět i na vztahy mezi svými pracovníky a pečovat o ně například různými teambuildingy na posílení kolektivu. Z šetření jsou však patrné převážně dobré vztahy mezi kolegy.

### Otázka 9: Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

Graf 9: Vztah pracovníků s nadřízeným v %



Zdroj: Vlastní zpracování

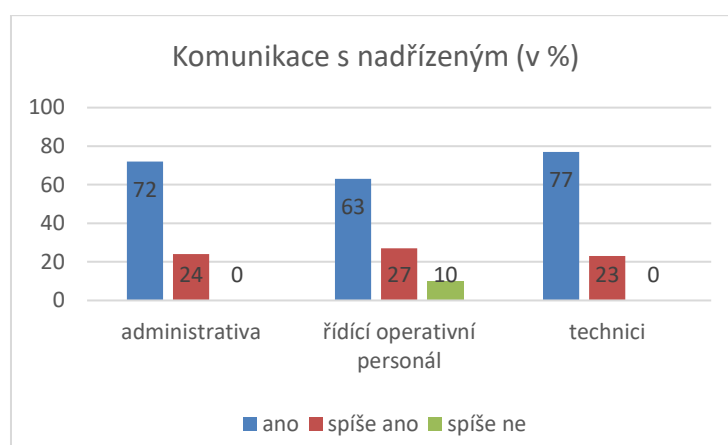
### Výsledky a diskuze

Z výsledků šetření je patrné, že 12 % respondentů z oblasti administrativy nepopisuje vztah se svým nadřízeným kladným způsobem, uvedli „cítím se jako podřadný“. Naopak 52 % těchto respondentů popsalo vztah jako „velice dobrý“ a 36 % jako „spíše přátelský“. Respondenti řídicího operativního personálu mají pouze dobré vztahy s nadřízenými, uvedli z 63 % „velice dobrý“ a z 37 % „spíše přátelský“. U techniků také převažovala (68 %) odpověď „velice dobrý“ a pouze 2 % respondentů uvedlo „cítím se jako podřadný“. Vyjádření určité nespokojenosti techniků s atmosférou na pracovišti (viz otázka 8) může souviset právě se zde vyjádřeným pocitem, že se cítí jako podřadní.

Vzhledem k jasnému převažování kladných odpovědí, můžeme říci, že minimální procenta negativní odpovědi „cítím se jako podřadný“ neznamenají, že by vedoucí pracovníci zacházeli nevhodným způsobem se svými podřízenými, může to akorát vypovídat o tom, že vnímání každého člověka může být rozdílné. Díky kladnému vyjádření respondentů můžeme předpokládat, že podnik nebude jednat s pracovníky jen podle jejich funkce či postavení v podniku.

### Otázka 10: Vyhovuje Vám komunikace s Vaším nadřízeným?

**Graf 10: Spokojenost s komunikací s nadřízeným v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

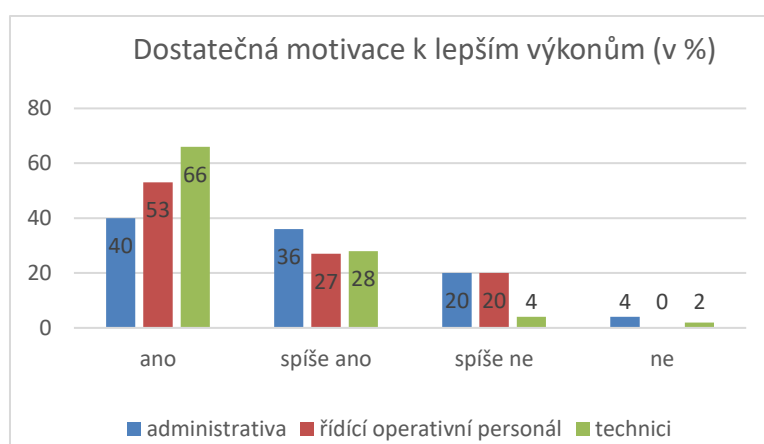
S ohledem na předchozí otázku, kdy se ke vztahu mezi pracovníky a nadřízeným vyjádřilo malé procento administrativních pracovníků lehce negativním způsobem, můžeme zde vidět, že s komunikací na tomto oddělení očividně problém není. Respondenti z administrativy se vyjádřili pouze kladně, z 72 % se jednalo o jednoznačnou odpověď „ano“ a 24 % „spíše ano“. U techniků také nespatřujeme negativní reakce a převažují zde respondenti (77 %) uvádějící odpověď „ano“ a z 23 % „spíše ano“. Převážná část respondentů řídicího operativního personálu (63 %) také odpověděla „ano“ a 23 % „spíše ano“. Však 10 % respondentů vyjádřilo svou nespokojenost odpovědí „spíše ne“. Je tedy patrné, že nejmenší spokojenost s komunikací s nadřízeným mají respondenti řídicího operativního personálu. Přestože na otázku vztahů s nadřízeným zde nebyla ani jedna negativní odpověď, s nadřízenými se jim očividně špatně komunikuje, řešením by zde byly například kurzy týkající se

komunikace či nějaké aktivity, kdy by se řídicí operativní personál dostal s nadřízenými do užšího kontaktu a měli by tak čas určité problémy prodiskutovat.

Můžeme si tedy všimnout, že přátelský a dobrý vztah s nadřízeným nemusí nutně znamenat i dobrou komunikaci a kvalitní domluvu s ním, ta může být dost často důležitější.

### Otázka 11: Cítíte se dostatečně motivováni k lepším výkonům Vaším nadřízeným?

**Graf 11: Dostatečná motivace k lepším výkonům v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

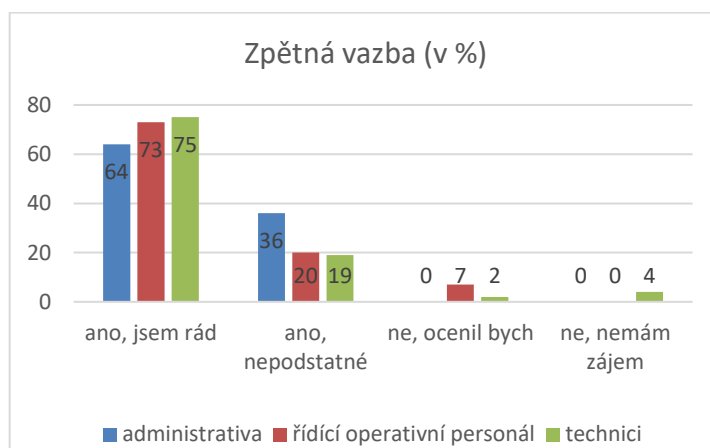
### Výsledky a diskuze

Z navrácených dotazníků vyplynulo, že respondenti se převážně cítí motivováni k lepším výsledkům svým zaměstnavatelem. Poprvé zde však můžeme spatřit větší procenta negativních odpovědí. Technici se z 66 % přiklonili k odpovědi „ano“, tudíž se dá předpokládat, že pocit motivování cítí v dostatečné míře, 28 % zvolilo odpověď „spíše ano“. U administrativy se jednalo o 40 % respondentů potvrzujících pocitování motivace svou odpovědí „ano“, v podobné procentuální míře (36 %) tito pracovníci volili možnost „spíše ano“. Druhé nejvyšší procento odpovědi „ano“ spatřujeme u řídicího operativního personálu (53 %), možnost „spíše ano“ byla zvolena 27 % respondentů. Odpovědi „spíše ne“ se objevovaly nejvíce u administrativních pracovníků (20 %), ve stejné procentuální hodnotě i u řídicího operativního personálu (20 %), u techniků se jednalo o 4 % respondentů. Jednoznačnou odpověď „ne“ uvedla 4 % respondentů z oddělení administrativy a 2 % techniků, zde se dá předpokládat, že nepocítují a neprožívají pocit motivace ze strany podniku. Vzhledem k vyskytujícím se

negativním odpovědím by se měl podnik v tomto směru nějakým způsobem projevy motivace zabývat více, aby se pracovníci cítili dostatečně motivováni k lepším výkonům.

## Otázka 12: Dostáváte zpětnou vazbu svého výkonu od nadřízeného?

**Graf 12: Poskytování zpětné vazby od nadřízeného v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

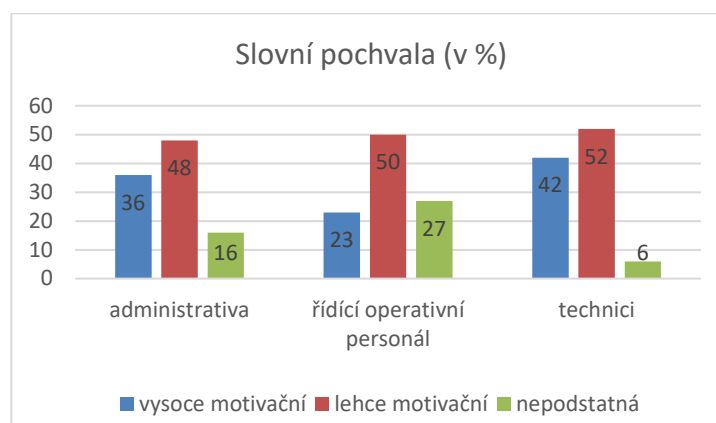
## Výsledky a diskuze

Následující graf vypovídá o zpětné vazbě, která je pracovníkům nadřízenými poskytována. Je patrné, že převážná většina jak administrativních respondentů (64 %), tak i řídicího operativního personálu (73 %) i techniků (75 %) je se zpětnou vazbou spokojená, je pro ně důležitá a váží si jí. Jako druhá možnost byla nejvíce volena odpověď, že sice zpětnou vazbu dostávají, avšak je pro ně zcela nepodstatná. Negativní odpovědi o zpětné vazbě uvedli pouze respondenti na pracovní pozici řídicí operativní personál (7 %) a technici (2 %). Těmto respondentům se zpětné vazby nedostává, avšak stáli by o ni a ocenili by ji. Tato sice malá, ale podstatná procenta můžeme pokládat za upřímný názor pracovníků, kteří by ocenili pohled svého nadřízeného na jejich vykonávanou práci. V předchozí otázce (viz otázka 11) respondenti těchto pracovních skupin uvedli, že neprožívají dostatečné motivování k lepším výkonům svými nadřízenými, může to být také zapříčiněno například chybějící zpětnou vazbou, jelikož právě i ta může být pro určité jedince dobrým projevem, který povede k jejich dostatečnému motivování. Pouze 4 % respondentů na pozici techniků se zpětné vazby

nedostává, neocenili by ji a ani o ni nestojí. Pokud by se však těmto pracovníkům zpětné vazby dostávalo i přes to, že o ni nejeví zájem, mohli by změnit svůj názor.

### Otázka 13: Je pro Vás motivující slovní pochvala od nadřízeného?

Graf 13: Slovní pochvala jako motivační faktor v %



Zdroj: Vlastní zpracování

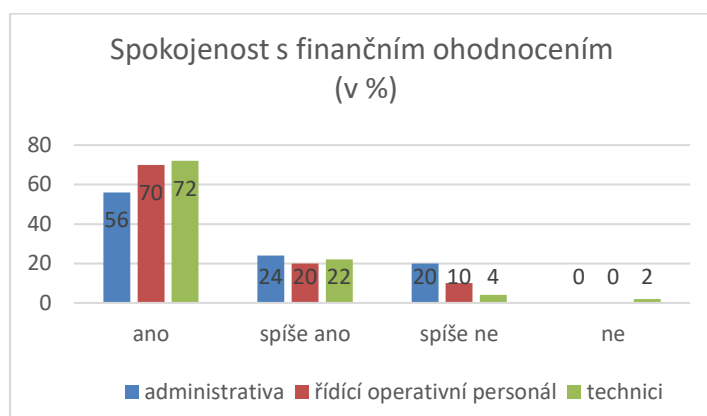
### Výsledky a diskuze

V této otázce se zabývám důležitostí slovní pochvaly (uznání), tedy projevem motivace nehmotného charakteru. Z výsledků vyplývá, že v každé pracovní pozici byla nejčastěji pochvala označována za „lehce motivační“. U techniků tuto odpověď označilo 52 % respondentů, u řídicího operativního personálu 50 % respondentů a 48 % oslovených pracovníků z administrativy. Objevily se zde však i odpovědi „vysoce motivační“ a to například u techniků v poměrně vysokém procentuálním vyjádření (42 %), u administrativy zvolilo tuto odpověď 36 % respondentů a 23 % respondentů z řídicího operativního personálu. Respondenti řídicího operativního personálu z 27 % odpověděli, že slovní pochvala je pro ně „nepodstatná“. Je tedy patrné, že vzhledem k vyššímu postavení řídicího operativního personálu tito pracovníci nevyžadují pochvalu, oproti tomu pro techniky je především lehce motivační. Jako nepodstatnou slovní pochvalu označilo 6 % techniků. Nejvíce odpovědí „nepodstatná“ spatřujeme u řídicího operativního personálu (27 %) a u administrativy (16 %).

Shrňme-li si výsledky, pro většinu respondentů je projev slovní pochvaly alespoň lehce motivačním faktorem, který je může podněcovat k lepším, vyšším výkonům.

## Otázka 14: Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?

Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením v %



Zdroj: Vlastní zpracování

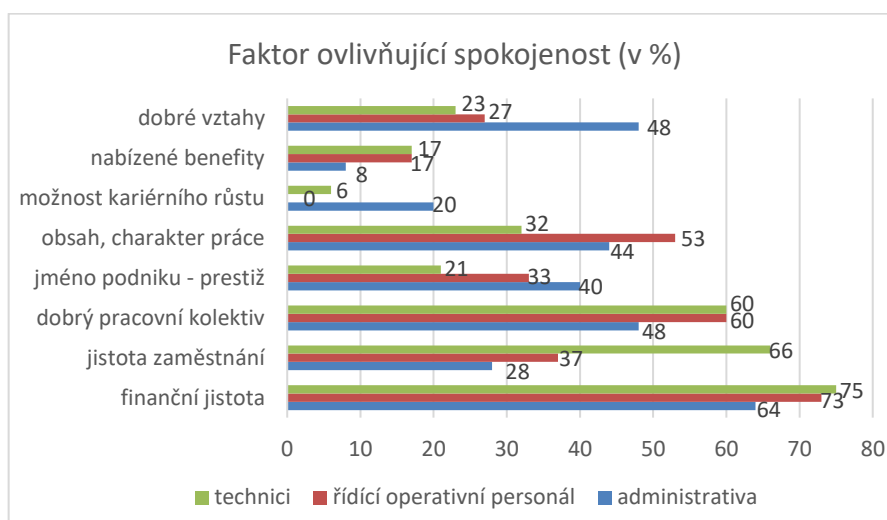
### Výsledky a diskuze

Opět si můžeme všimnout, že pořadí odpovědí jednotlivých pracovních skupin respondentů je ve shodném pořadí. U administrativy je 56 % respondentů spokojeno se svou finanční odměnou, 24 % uvedlo spíše/převážně ano a 20 % „spíše ne“. Řídící operativní personál ze 70 % vyjádřil spokojenost s ohodnocením a pouze 10 % respondentů z tohoto pracovního zařazení odpovědělo „spíše ne“ a ocenili by tak možné zlepšení. U techniků spatřujeme 72 % respondentů, kteří jsou spokojeni se svou finanční odměnou, a 22 % odpovědělo „spíše ano“. Jako u jediné skupiny zde můžeme spatřit jednoznačnou odpověď „ne“, tuto možnost označila 2 % respondentů a očekávali by za svou práci větší finanční ohodnocení.

Finanční ohodnocení nemusí vždy být nejlepším projevem motivace a stimulace pracovníků. Spokojený pracovník, který si zvykne na výši své mzdy, totiž ještě nemusí být dobrým pracovníkem. Nesmí však docházet k velké nespokojenosti pracovníků s finanční odměnou, jelikož pokud budou vykonávat hodně práce, kterou podnik neocení dostatečným finančním ohodnocením, může se u pracovníka objevit demotivace k práci. Největší nespokojenost vyjádřili administrativní pracovníci, u kterých se dá očekávat nižší mzda, jelikož nebudou dostávat takové příspěvky jako pracovníci na jiných pozicích ohrožujících zdraví.

### Otázka 15: Který z faktorů nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost na pracovišti? (3)

Graf 15: Faktor nejvíce ovlivňující spokojenost pracovníků v %



Zdroj: Vlastní zpracování

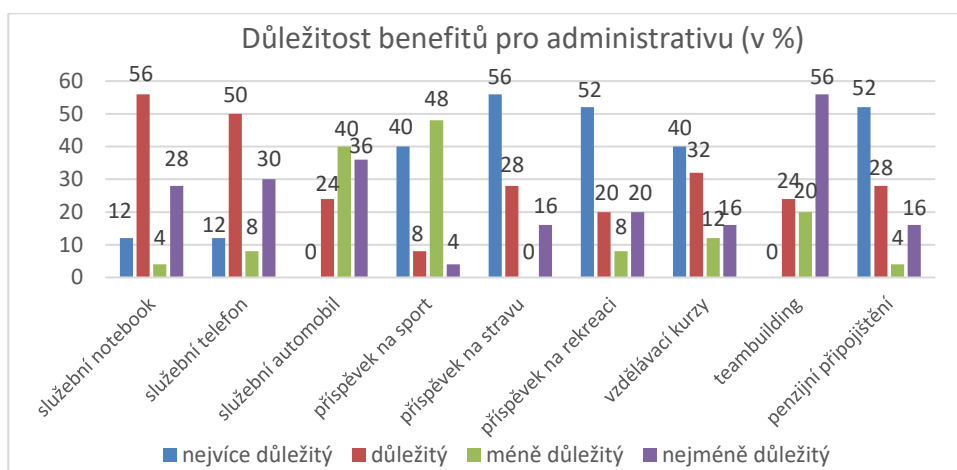
### Výsledky a diskuze

V této otázce měl každý respondent vybrat 3 faktory, které v něm podněcují pocit spokojenosti z práce, a tudíž i motivaci k práci. Procentuální vyjádření je zde celkově vyšší, jelikož každý pracovník vybíral 3 možnosti. Respondenti všech pracovních pozic se shodli, že je pro ně nejdůležitějším faktorem „finanční jistota“. Respondenti z oddělení administrativy „finanční jistotu“ uvedli z 64 %, dále volilo 48 % z nich „dobré vztahy“ a stejně tak „dobrý pracovní kolektiv“, což potvrzuje jedna z předchozích otázek (otázka 8) týkající se atmosféry na pracovišti mezi kolegy, kde nebyla uvedena ani jedna negativní odpověď. Dále spokojenost administrativních pracovníků ovlivňuje (44 %) obsah a charakter vykonávané práce, což je určitě jeden z projevů, který je důležitý k tomu, aby zaměstnanci mohli být (sebe)motivováni ke zdokonalování svých schopností a dovedností. Pracovníci řídicího operativního personálu zúčastňující se dotazníkového šetření z 73 % uvedli „finanční jistotu“, dále také uvedli dobrý pracovní kolektiv (60 %) a třetí nejfrekventovanější odpovědí byl „obsah a charakter práce“ uváděný z 53 %, tudíž přikládají obsahu a charakteru práce vyšší význam oproti jiným pracovním pozicím. U techniků bylo největší procentuální vyjádření (75 %) u faktoru „finanční jistoty“. Po finanční jistotě následuje „jistota zaměstnání“ (66 %) a z 60 % byl uváděn „dobrý pracovní kolektiv“.

### Otázka 16: Ohodnoťte důležitost benefitů (1-4).

V této dotazníkové otázce měli pracovníci vyplnit tabulku, jak moc jsou pro ně uváděné benefity důležité. Hodnocení probíhalo na hodnotící škále 1-4, kdy 1 = nejvíce důležitý, 2 = důležitý, 3 = méně důležitý a 4 = nejméně důležitý benefit.

**Graf 16a: Hodnocení důležitosti benefitů administrativními pracovníky v %**



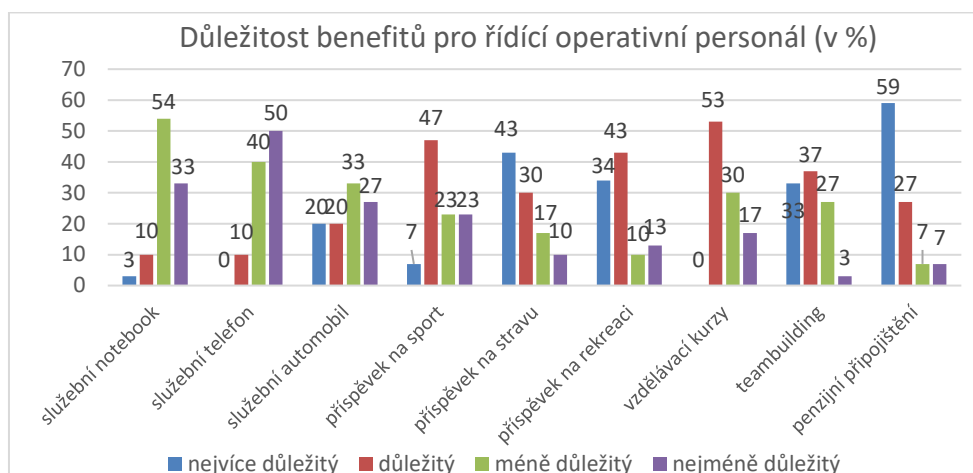
Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky

U administrativních pracovníků je převažující odpovědí „nejvíce důležitý“ uváděn příspěvek na stravu (56 %), příspěvek na penzijní připojištění (52 %), příspěvek na rekreaci (52 %), který je součástí osobního účtu pracovníka, a možnost vzdělávacích kurzů (40 %). „Důležitým“ benefitem byl nejvíce označován služební notebook (56 %) a služební telefon (50 %). Za „méně důležité“ považuje největší procento respondentů služební automobil (40 %) a příspěvek na sportovní aktivity (48 %). Jako „nejméně důležitý“ považují teambuildingy, na čemž se shodla více jak polovina respondentů (56 %).



**Graf 16b: Hodnocení důležitosti benefitů řídicím operativním personálem v %**

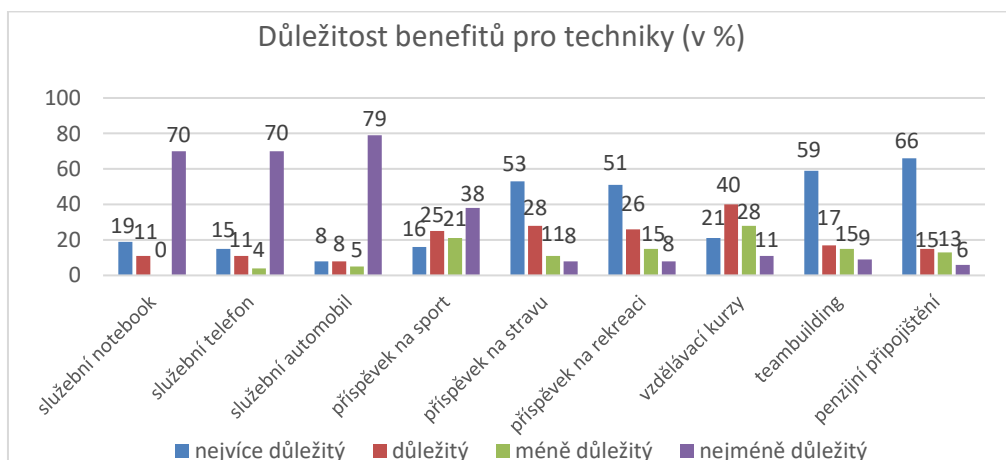


Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky

Nejvíce respondentů řídicího operativního personálu zvolilo odpověď „nejvíce důležitý“ u příspěvku na penzijní připojištění (59 %) a u příspěvku na stravu (43 %). Za „důležité“ nejčastěji označili vzdělávací kurzy (53 %), příspěvek na sport (47 %), příspěvek na rekreaci (43 %) a možnost teambuildingových aktivit (37 %). Za „méně důležité“ byly nejvíce označovány služební notebook (54 %) a služební automobil (40 %). Řídicí operativní personál jako „nejméně důležitý“ označil služební telefon (50 %).

**Graf 16c: Hodnocení důležitosti benefitů techniky v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky

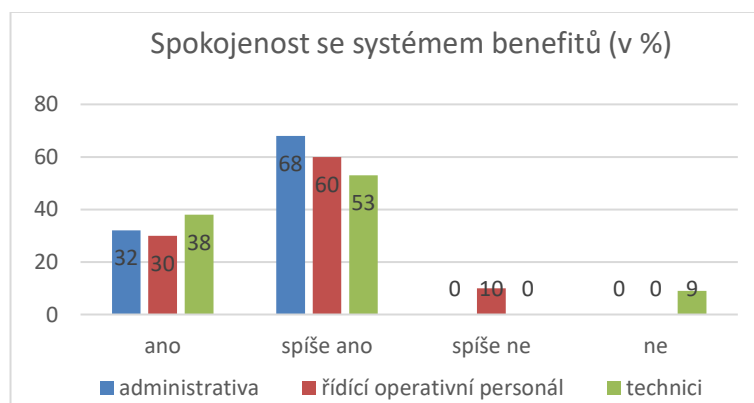
Technici odpověď „nejvíce důležitý“ uváděli nejčastěji u příspěvku na penzijní připojištění (66 %), u možnosti teambuldingu (59 %), příspěvku na stravu (53 %) a příspěvku na rekreaci (51 %). Naopak za „nejméně důležitý“ benefit velké procento respondentů považuje příspěvek na sport (38 %), služební automobil (79 %), služební notebook (70 %), služební telefon (70 %), což se vzhledem k jejich pracovnímu postavení dalo čekat, jelikož ani jednu z těchto výhod k výkonu své práce nepotřebují. Za „důležitý“ benefit byly nejvíce označovány vzdělávací kurzy (40 %).

## Diskuze

Je zřejmé, že pro pracovníky je velice důležitý příspěvek na penzijní připojištění, což se potvrdí dále (viz otázka 19). Můžeme říci, že nepostradatelným je pro pracovníky také příspěvek na stravu. Dále se rozdělení důležitosti odvíjí především dle pracovní pozice respondentů. Na první pohled se dá říci, že rozložení důležitosti benefitů u řídicího operativního personálu je odlišný než u administrativy i techniků.

### Otázka 17: Jste spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů?

#### Graf 17: Spokojenost pracovníků se systémem benefitů v %



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

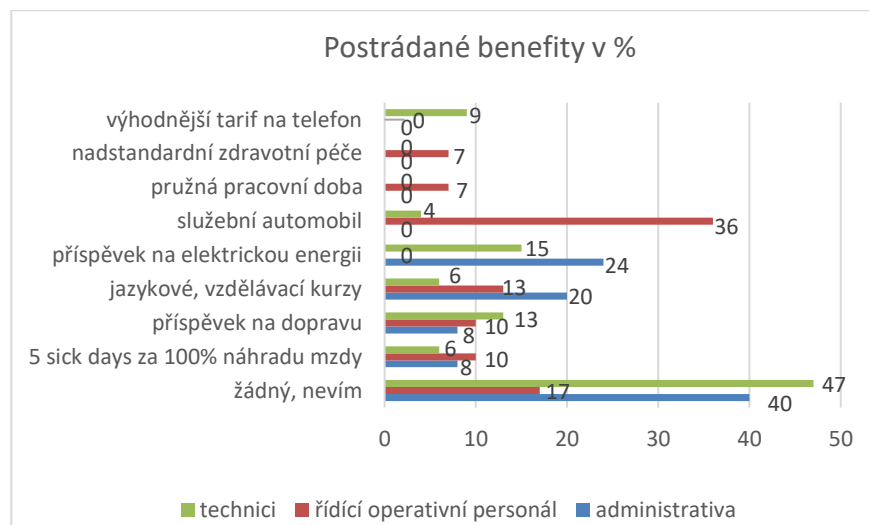
Jaderná elektrárna se snaží o své pracovníky pečovat jak dle mého pozorování, tak na základě nestrukturovaných rozhovorů velkým počtem nabízených benefitů. Toto přesvědčení potvrzují téměř všichni respondenti všech třech pracovních pozic převažujícími odpověďmi „spíše ano“ a „ano“. U administrativních pracovníků

spatřujeme pouze kladné názory, a tedy naprostou spokojenost s poskytovanými benefity. Negativní postoj k systému zaměstnaneckých výhod v tomto podniku mají respondenti skládající se z 10 % řídicího operativního personálu s odpovědí „spíše ne“ a 9 % respondentů ze skupiny techniků zvolilo jednoznačnou odpověď „ne“, a vyjádřili tak svou jasnou nespokojenost s tímto systémem, a tedy nabízenými benefity.

Právě benefity tvoří největší projevy motivace a stimulace, o které pracovníci stojí. Je tedy potřeba, aby podnik měl tento systém propracovaný a nabízel výhodné zaměstnanecké benefity, které pracovníky uspokojí. V případě Jaderné elektrárny Temelín se dá, dle mého šetření, předpokládat, že tento systém nabízených benefitů je pro pracovníky převážně atraktivní, i když by někteří k němu měli určité výhrady.

### Otázka 18: Jaký zaměstnanecký benefit ve svém zaměstnání postrádáte a od zaměstnavatele byste ho ocenili?

**Graf 18: Pracovníky postrádané benefity v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

První otevřená otázka, která dává pracovníkům volnost vyjádřit se, zněla, jaký benefit by ocenili. Návrhů zde bylo mnoho, avšak celkem 37 ze 108 pracovníků odpovědělo, že žádný benefit nepostrádají nebo je žádný nenapadá. U řídicího operativního personálu se jedná o 17 %, ale u techniků hovoříme o 47 % respondentů, u administrativy o 40 % respondentů. Jedná se tedy o poměrně vysoká procenta, ovšem v tomto případě, pokud

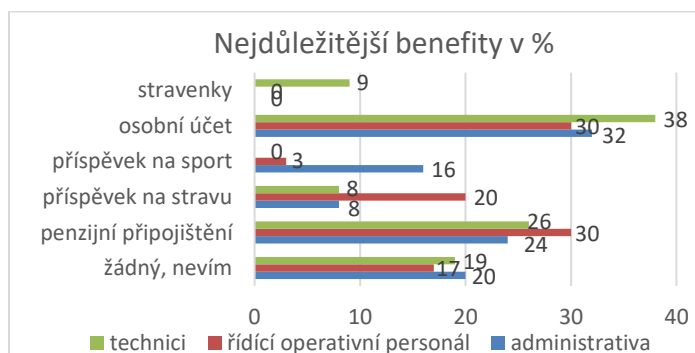
tito pracovníci nepostrádají žádný benefit a jsou spokojeni se stávajícími, můžeme říci, že podnik v poskytování benefitů postupuje správným směrem a škála nabízených benefitů je dostačující.

U respondentů řídicího operativního personálu je jednoznačně postrádaným benefitem služební automobil, byl uváděn i elektromobil. Jednalo se o 36 % respondentů tohoto pracovního zařazení. Tato odpověď se vyskytovala převážně u řídicího operativního personálu, který by tento benefit využil kvůli možnosti flexibilnější dopravy na pracoviště, místo využití vlastních, soukromých prostředků. U administrativních pracovníků se nejvíce objevoval příspěvek na elektrickou energii, zastoupen 24 %, a dále poskytování jazykových kurzů (20 %). U technických pracovníků se moc nápadů nevyskytovalo. Respondenti, které nějaký chybějící benefit napadl, uváděli převážně příspěvek na elektrickou energii (15 %) a příspěvek na dopravu (13 %). Všemi pracovními skupinami byl také uváděn benefit ve formě 5 sick days za 100 % náhradu mzdy místo stávajících 2 dní za 60 % náhradu mzdy.

Příspěvek na elektrickou energii vzhledem k tomu, že se pracovníci podílejí na chodu elektrárny, se zdá jako jeden z rozumného možného budoucího projevu stimulace pracovníků, který by podnik mohl zvolit. Respondenti všech pracovních pozic se shodli na jazykových kurzech, které by byly výhodné i pro podnik, jelikož by se pracovníci mohli domlouvat i se zahraničními kolegy, a podnik by tak nemusel platit služby překladatele.

**Otázka 19: Který z benefitů, který Vám zaměstnavatel nabízí je pro Vás nejvíce motivující/nejdůležitější?**

**Graf 19: Nejdůležitější benefity pro pracovníky v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

V této otevřené otázce měli pracovníci uvést benefit, který je pro ně nejvíce preferovaným. Uváděné benefity byly většinou stejného charakteru bez ohledu na pracovní pozici respondentů.

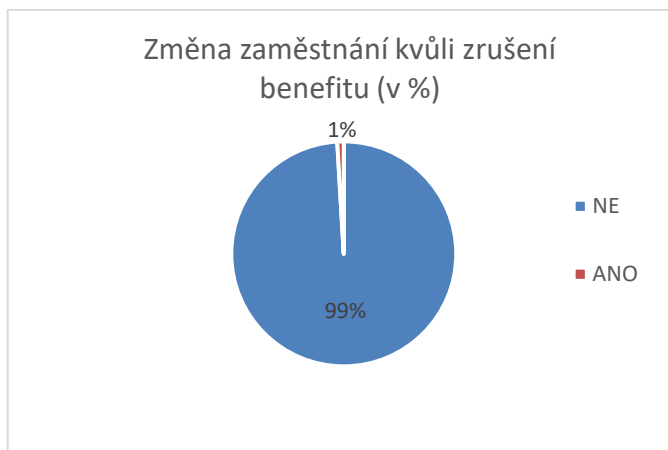
Nejvyššího procentuálního hodnocení u všech pracovních skupin respondentů dosahuje osobní účet (administrativa 32 %, řídicí operativní personál 30 % a technici 38 %). Druhým nejpreferovanějším benefitem pro respondenty je příspěvek na penzijní připojištění, zastoupen z 24 % administrativními respondenty, 30 % řídicím operativním personálem a z 26 % respondenty na pozici techniků. Pro techniky jsou také důležité finanční benefity, jako například poskytované stravenky (9 %), které dostávají místo možnosti stravy na pracovišti při nočních směnách. U řídicího operativního personálu se oproti jiným pracovním pozicím vyskytovala odpověď „příspěvek na stravu“, kterou uvedlo 20 % respondentů. Rozdíl můžeme vidět i u „příspěvku na sportovní aktivity“, který se nejvíce vyskytoval u odpovědí administrativních pracovníků (16 %), kteří po většinu času sedí v kanceláři u počítače, tudíž se dá očekávat, že ve svém volném čase uvítají a použijí tento příspěvek na nějakou možnost pohybu více než pracovníci pracující na směny, kteří jsou v neustálém pohybu po elektrárně.

Objevili se zde i respondenti, kteří uvedli „žádný“ nebo „nevím“, lze tedy předpokládat, že tito pracovníci uvádějící tuto odpověď nepokládají benefity za důležité a jejich poskytování neberou jako podstatný projev motivace ze strany zaměstnavatele vůči jejich osobě.

Z navrácených dotazníků je zřejmé, že benefity jsou pro většinu pracovníků důležité, a dají se tedy pokládat za jistý projev motivace a stimulace, který podnik bude využívat k docílení jejich vyšší spokojenosti a následnému podávání lepších výkonů. Vzhledem k velice podobnému procentuálnímu rozložení odpovědí u jednotlivých pracovních skupin nelze jednoznačně říct, že by pro nějakou skupinu byl důležitější jeden benefit, ale všichni pracovníci podniku smýšlejí podobným způsobem. Převažující odpovědi „osobní účet“, který může pracovník využít i pro svou rodinu na dovolenou nebo jakoukoliv formu rekreace, dokládají, že je tento benefit kladně přijímán velkým množstvím pracovníků. Hojně se vyskytující „příspěvek na penzijní připojištění“ se dá očekávat, jelikož se jedná o formu zabezpečení se do budoucna.

**Otázka 20: Je nějaký benefit (jeho zrušení), který by Vás donutil ke změně zaměstnání?**

**Graf 20: Změna zaměstnání kvůli zrušení nějakého benefitu v %**



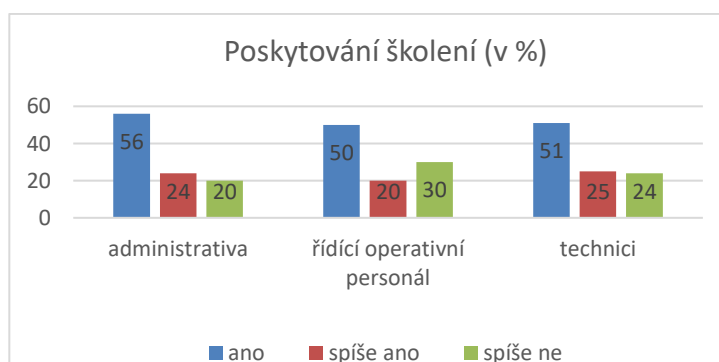
Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

Jednoznačnou odpovědí na tuto otázku bylo „ne“, pouze jeden technický pracovník uvedl, že by v případě zrušení finančních benefitů (stravenky) byl ochoten toto zaměstnání opustit.

**Otázka 21: Poskytuje Vám zaměstnavatel možnosti školení či vzdělávacích kurzů?**

**Graf 21: Poskytování školení či vzdělávacích kurzů v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Výsledky a diskuze

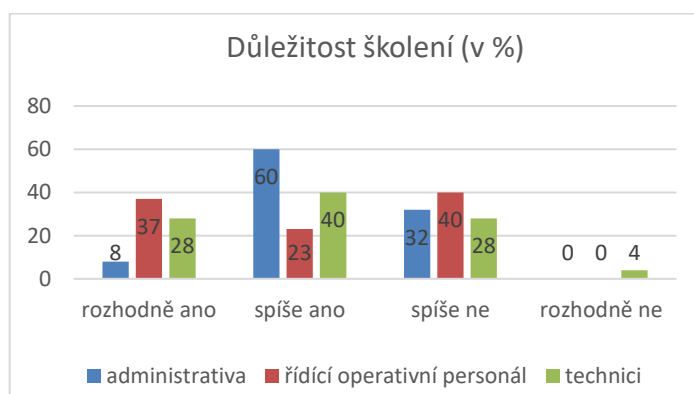
Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že na pozici administrativy jsou pracovníci seznámeni s možnostmi školení i dalších možných vzdělávacích kurzů. K možnosti

„ano“ se přiklonila více jak polovina (56 %) těchto respondentů, 24 % volilo odpověď „spíše ano“ a 20 % respondentů z administrativy vyjádřilo lehce negativní názor odpovědí „spíše ne“. U řídicího operativního personálu opět převažují odpovědi týkající se přesvědčení o existenci školení (50 % „ano“ a 20 % odpovědi „spíše ano“). Objevuje se zde však 30 % respondentů, kteří odpověděli „spíše ne“, domnívají se tedy, že jim možnosti vzdělávání a školení nejsou poskytnuty v takové míře, v které by očekávali, a nejspíše by tak ocenili více možností školení či nějakých kurzů, které povedou ke zlepšení jejich schopností. Skupina respondentů na pozici techniků se přiklonila z poloviny (51 %) pro „ano“, odpověď „spíše ano“ zde byla zastoupena 25 % hlasů respondentů a v téměř totožné procentuální hodnotě (24 %) byla zvolena odpověď „spíše ne“.

Podnik jaderná elektrárna Temelín, poskytuje školení především pracovníkům, kteří pracují v rizikových oblastech. Školení se týká většinou bezpečného chování v těchto úsecích, aby nedošlo jednak k ublížení na zdraví pracovníka, tak samozřejmě ke škodě v podniku, která by mohla mít velké a nepříjemné následky. Administrativních pracovníků se především může týkat například školení ohledně práce s počítačem, který ke své práci hojně využívají.

## Otázka 22: Považujete školení a kurzy za důležité?

**Graf 22: Důležitost školení pracovníků v %**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky a diskuze

U administrativních pracovníků převažovala (60 %) odpověď „spíše ano“. U těchto pracovníků se dá očekávat převažující kladná odpověď na školení a vzdělávání, jelikož

se pracovníci mohou chtít sami ve svých znalostech posouvat dál, mimo jiné je zde také mnoho možností různého druhu školení či kurzů. Může se jednat například o kurzy cizího jazyka nebo školení ohledně práce s počítačem, který ke své práci často využívají. Dále pak 32 % administrativních pracovníků tato poskytovaná školení nepřipadají moc důležitá. Respondenti ze skupiny řídicího operativního personálu se dělí do dvou protichůdných skupin. Ze 40 % se tito respondenti vyjádřili negativně (odpověď „spíše ne“), naopak 37 % odpovědělo „rozhodně ano“. Jedná se tedy o srovnatelná procenta respondentů vyjadřujících opačný názor na tuto problematiku. U techniků si můžeme všimnout, že 40 % na tuto otázku odpovědělo „spíše ano“. Dále dvě protichůdné odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ne“ zde byly zastoupeny rovným procentuálním vyjádřením, každá z těchto odpovědí čítá 28 % odpovědí respondentů z této skupiny a 4 % techniků odpovědělo jednoznačnou odpovědí „rozhodně ne“, školení jim tedy přijde naprosto zbytečné a ani o něj nestojí.

### **4.3 Návrhy pro zlepšení současného stavu**

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny projevy motivace a stimulace pracovníků v podniku Jaderná elektrárna Temelín. Na základě výsledků byly sestaveny návrhy na zlepšení této problematiky v podniku.

Co se týče návrhů na zlepšení projevů motivace nehmotného charakteru bylo zjištěno, že někteří pracovníci se cítí jako podřadní a některým se nedostává zpětné vazby, kterou by však ocenili (viz otázka 9 a 12). Tyto dva nedostatky mohou zhoršovat jejich motivaci. Příčinou by mohla být horší komunikace a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucí pracovníci by všem pracovníkům měli poskytovat více informací o jimi vykonávané práci. Pro většinu respondentů je také důležitým projevem i slovní pochvala a uznání, nadřízení by se tedy měli snažit o dostatečné naplnění této potřeby svých podřízených. Slovní pochvala navíc podnik nic nestojí, pracovníci budou spokojeni a budou se cítit motivovaní. Ke zlepšení a správné motivaci, přístupu k zaměstnancům by mohl pomoci například kurz pro nadřízené/vedoucí pracovníky, týkající se manažerské komunikace a zlepšení jejich manažerských dovedností. V následující tabulce je sestaven rozpočet na tento kurz pro 10 osob (zvýhodněná cena), tento počet osob přibližně odpovídá počtu vedoucích pracovníků jednoho oddělení.



**Tabulka 1: Cena kurzu manažerské komunikace a dovedností**

	<b>Cena pro 1 osobu</b>	<b>Cena pro skupinu 10 osob</b>
<b>Kurz manažerské komunikace a dovedností</b>	2 300 Kč	21 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhým návrhem na zlepšení projevů motivace a stimulace pracovníků je větší poskytování vzdělávacích kurzů a školení. O tento benefit projeví zájem respondenti na všech pracovních pozicích a vyjádřili také svůj zájem o další možnosti školení a vzdělání (viz otázka 21 a 18). Doporučením by byl kurz obchodního anglického jazyka pro administrativní pracovníky a poskytnutí možnosti kurzu anglického jazyka i pro řídicí operativní personál a techniky. V tomto případě by se jednalo i o přínos pro podnik, jelikož i samotným pracovníkům by se lépe komunikovalo se zahraničními zástupci či kolegy a mohli se tak domluvit o určitém problému přímo sami bez nutné přítomnosti překladatele. Podnik by tak investoval také do rozvoje svých pracovníků. Pro techniky i řídicí operativní personál by se navíc mohl poskytovat kurz zvládání stresu, komunikace/rozhodování ve stresových situacích, jelikož se zde dost často musejí tito pracovníci rozhodovat rychle a pod nátlakem. Pro administrativní pracovníky je dále nabídnut kurz práce s počítačem (kancelářské minimum), který ke své práci hojně využívají. V následující tabulce je rozpočet na zmíněné kurzy, ceny jsou propočteny pro respondenty, kteří se účastnili dotazníkového šetření.

**Tabulka 2: Ceny vzdělávacích kurzů, školení**

<b>Kurz</b>	<b>Cena pro 1 osobu</b>	<b>Cena pro počet respondentů dotazníku</b>
<b>Kurz – obchodní angličtina</b>	4 480 Kč	112 000 Kč (25 osob)
<b>Kurz – anglický jazyk</b>	3 360 Kč	278 880 Kč (30 + 53 osob)
<b>Kurz zvládání stresu</b>	3 509 Kč	291 247 Kč (30 + 53 osob)
<b>Kurz práce s počítačem</b>	1 960 Kč	49 000 Kč (25 osob)

Zdroj: Vlastní zpracování

Řídicímu operativnímu personálu se hůře komunikuje s jejich nadřízenými, i když vztahy popisovali kladně (viz otázka 10). Bylo by dobré, kdyby se dostával řídicí operativní personál se svým vedením do užšího kontaktu, a to i například mimo pracovní dobu, aby se jejich komunikace zlepšila a měli čas problémy prodiskutovat. Řešením by mohlo být konání coffee break, které by se konaly například jednou za měsíc, kdy by se alespoň na chvíli sešli pracovníci řídicího operativního personálu se svými nadřízenými a společně nad kávou debatovali a pracovali tak na vzájemné komunikaci. Dále se nachází rozpočet nákladů na konání coffee break pro pracovníky řídicího operativního personálu – respondenty šetření (30 osob).

**Tabulka 3: Rozpočet na coffee break**

<b>Položka</b>	<b>Náklady na 1 coffee break</b>	<b>Náklady na rok</b>
<b>Nápoj pro účastníky</b>	1 770 Kč (59 Kč/osoba)	21 240 Kč
<b>Drobné občerstvení</b>	3 000 Kč (100 Kč/osoba)	36 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším návrhem je benefit ve formě teambuildingových aktivit. Tyto skupinové aktivity by ocenili především technici, jelikož atmosféra mezi kolegy na pracovišti, dle dotazníkového šetření, by bylo žádoucí zlepšit (viz otázka 8) a tento benefit byl respondenty v otázce 16 velice příznivě ohodnocen. Teambuildingové činnosti mohou mít například formu různých outdoorových i indoorových aktivit. Tyto aktivity by se mohly konat alespoň třikrát do roka. V následující tabulce jsou proto uvedeny tři aktivity, které by podnik mohl zvolit jako jeden z projevů motivace a stimulace, který by posílil týmovou práci. Jedná se o paintball, v dnešní době oblíbené únikové hry a přežití v přírodě. Dále se nachází finanční vyjádření všech těchto aktivit pro respondenty skupiny techniků včetně celkových ročních nákladů na tyto činnosti.

I když na pracovišti převážně panují dobré a přátelské mezilidské vztahy, je důležité o ně neustále pečovat například i mimopracovními setkáními, které přispějí k příjemné atmosféře na pracovišti.

**Tabulka 4: Ceny teambuildingových aktivit**

<b>Aktivita</b>	<b>Cena pro 1 osobu</b>	<b>Cena pro respondenty dotazníku (53 osob)</b>
<b>Paintball</b>	340 Kč	18 020 Kč
<b>Úniková hra</b>	300 Kč	15 900 Kč
<b>Přežití v přírodě</b>	2 700 Kč	143 100 Kč
<b>Roční náklady na teambuildingy celkem</b>		177 020 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základně výsledků dotazníkových otázek 17 a 11 byl učiněn další návrh benefitu na zlepšení spokojenosti se systémem zaměstnaneckých výhod a tím vyšší motivace a stimulace pracovníků. Návrhem je příspěvek na životní pojištění pro pracovníky, jelikož se šetřením zjistilo, že pracovníci si váží penzijního pojištění a vzhledem k charakteru práce by ho mohli ocenit. Navíc v otázce 18 řídicí operativní personál uvedl zájem o nadstandardní zdravotní péči, do které by mohlo být zahrnuto i poskytování příspěvku na životní pojištění.

**Vyobrazení úspory příspěvku na životní pojištění oproti zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku (500 Kč)**

**Tabulka 5: Přínos pro zaměstnance**

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Navýšení hrubé mzdy (v Kč)</b>	<b>Životní pojištění (v Kč)</b>
<b>Částka</b>	500	500
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>	32,5	0
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>	22,5	0
<b>Daň z příjmu (15 %)</b>	75	0
<b>Čisté zvýšení příjmu</b>	370	500

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 6: Úspora pro zaměstnavatele**

Zaměstnavatel	Navýšení hrubé mzdy (v Kč)	Životní pojištění (v Kč)
Částka	500	500
Sociální pojištění (24,8 %)	124	0
Zdravotní pojištění (9 %)	45	0
<b>Celkové měsíční náklady</b>	669	500
<b>Roční firemní náklady</b>		
Na jednoho pracovníka	8 028	6 000
Na 100 pracovníků	802 800	600 000

Zdroj: Vlastní zpracování

### Postup výpočtu

V tabulce 5 je vyobrazeno navýšení hrubé mzdy pracovníků například o 500 Kč, byl by s tím spojen odvod sociálního pojištění (6,5 %), zdravotního pojištění (4,5 %) a odvod daně z příjmu (15 %). Hrubý příjem pracovníků navíc po odečtení srážek by tedy byl 370 Kč. Oproti tomu příspěvek na penzijní pojištění nepodléhá žádným srážkám, proto by celá částka 500 Kč připadla v budoucnu pracovníkům. Získali by tudíž měsíčně o 130 Kč více, než pokud by se jim o stejnou částku zvýšila mzda.

V případě tabulky 6 je vyobrazena úspora pro zaměstnavatele ve stejném případě. Zaměstnavatel má povinnost odvést sociální (25 %) a zdravotní (9 %) pojištění za své pracovníky. Celkem by se tedy jednalo o 669 Kč ( $500 + 124 + 45 = 669$  Kč). Bylo by to tedy o 169 Kč měsíčně více, než pokud by podnik přispíval na životní pojištění pracovníků. Roční úspora pro zaměstnavatele je tedy na jednoho pracovníka 2 028 Kč, na 100 pracovníků se jedná o 202 800 Kč.

## 5 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza motivace, jejich forem včetně motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku, následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

Pro výzkum byl vybrán podnik Jaderná elektrárna Temelín, kde proběhlo dotazníkového šetření, díky kterému došlo k analýze projevů motivace a stimulace pracovníků. Další potřebné informace byly zjištěny pomocí nestrukturovaných rozhovorů s některými pracovníky, proběhlo také pozorování pracoviště, a to prostřednictvím virtuální reality v informačním centru.

Dotazování se zúčastnilo celkem 108 respondentů, dotazník obsahoval nejprve identifikační otázky o pracovnících. Šetření potvrdilo, že se v podniku vyskytují převážně muži (93 %) a ženy jsou tedy ve velice nízkém zastoupení (7 %) a na pozici řídicího operativního personálu se dokonce nenacházela ani jedna žena. Respondenti byli rozděleni podle pracovní profese – administrativa (25 respondentů), řídicí operativní personál (30 respondentů) a nejpočetnější skupinou byli technici (53 respondentů). Věkové zastoupení bylo poměrně různorodé, u administrativních respondentů se nejvíce objevovali lidé ve věku 51-60 let, nejvyšší dosažené vzdělání zde bylo střední s maturitou 52 % a vysokoškolské 48 %. U řídicího operativního personálu spatřujeme respondenty převážně ve věku 41-50 let a nejvyšším dosaženým vzděláním je zde vysokoškolské u více jak u poloviny respondentů (57 %). Technici byli zaznamenáni ve všech věkových strukturách, ale nejfrekventovanější odpovědí byl věk 51-60 let, nejvyšší dosažené vzdělání je zde jednoznačně střední s maturitou (70 %). Bez ohledu na pracovní profesi se dotazování účastnili respondenti působící v podniku 21 let a déle.

Bylo zjištěno, že téměř polovina respondentů administrativního oddělení si toto zaměstnání vybrali z důvodu zájmu o tento obor (48 %), kdežto jedna třetina řídicího operativního personálu i techniků nejvíce volili dobré finanční ohodnocení.

Z šetření vyplynulo, že respondenti jsou spokojeni s pracovním prostředím, které jim poskytuje zaměstnavatel, nebyla zde u žádné profese zaznamenána negativní odpověď. Atmosféra mezi kolegy byla nejpříznivěji hodnocena řídicím operativním personálem, a to z 60 % jako velice přátelská, dále respondenti na administrativních pozicích z 56 % popsali atmosféru jako spíše přátelskou. U techniků jako jediných se objevila neutrální

odpověď „ucházející“ (4 %), proto aby se atmosféra, a tedy vztahy mezi techniky zlepšily, byly navrženy teambuildingové aktivity.

Co se týče vztahu respondentů s nadřízenými dá se říci, že nejspokojenější s nimi jsou pracovníci řídicího operativního personálu, kteří z 63 % odpověděli velice přátelsky. U administrativy byla zaznamenána z 12 % negativní odpověď, že se pracovníci cítí jako podřadní, stejná odpověď se u techniků vyskytovala z 2 %. S následující otázkou ohledně komunikace mezi nadřízenými a podřízenými byla nejvíce spokojena skupina techniků (77 %) a hned po nich následovala skupina administrativy (72 %). Řídící operativní personál zde z 10 % uvedl, že je s komunikací spíše nespokojena. Aby podnik snížil tuto nespokojenost, jež může bránit motivaci pracovníků, je navržen kurz pro vedoucí pracovníky – manažerská komunikace a manažerské dovednosti. Kurz by zlepšil jak jejich komunikaci s podřízenými, tak i přístup k nim, aby se nikdo necítil jako podřadný. S tímto návrhem souvisí i otázka týkající se poskytování zpětné vazby od nadřízeného, jelikož řídicí operativní personál ze 7 % a technici z 2 % odpověděli, že se jim zpětné vazby nedostává, ale „ocenili by ji“. Je tedy patrné, že pracovníci řídicího operativního personálu stojí o lepší komunikaci a užší kontakt se svými vedoucími. Bylo by vhodné, aby vedoucí zapracovali na manažerské komunikaci a manažerských dovednostech, aby ke svým pracovníkům zaujímali správný postoj a přístup.

Z šetření vyplynulo, že technici se cítí k lepším výkonům motivováni z 66 %, avšak 2 % těchto pracovníků uvedla pravý opak a vyjádřila tak, že nepocítují žádnou motivaci ze strany podniku. Z výsledků se dá říci, že nejnižší motivaci k lepším výkonům pocítují administrativní pracovníci, jelikož 24 % odpovědělo spíše ne a ne, tudíž nepocítují dostatečnou motivaci k lepším výkonům. Také řídicí operativní personál odpověděl z 20 % spíše ne.

Bylo zjištěno, že nehmotný projev v podobě slovní pochvaly, uznání je pro většinu respondentů alespoň lehce motivačním faktorem, který je může podněcovat k lepším a vyšším výkonům. Pro 48 % administrativy, 50 % řídicího operativního personálu a 52 % techniků je slovní pochvala lehce motivační. Dokonce 42 % techniků a 36 % administrativy pochvalu označili jako vysoce motivační. Bylo by tedy žádoucí, aby tomuto nehmotnému projevu pochvaly podnik věnoval pozornost.

Spokojenost s finančním ohodnocením pracovníků v podniku byla u řídicího operativního personálu 70 %, u techniků 72 % a u administrativy 56 %. Nejvíce

negativních odpovědí bylo zaznamenáno u 20 % respondentů administrativy, kteří odpověděli spíše ne, dále takto odpovědělo 10 % řídicího operativního personálu a 2 % techniků odpovědělo přímo, že spokojeni nejsou. Finanční ohodnocení nemusí být ale vždy nejlepším projevem motivace a stimulace pracovníků, musí se však dbát i na to, aby nedocházelo k velké nespokojenosti, jelikož pokud by pracovníci vykonávali hodně práce, kterou podnik neocení dostatečným finančním ohodnocením, může se u pracovníka projevit demotivace k práci. Jistá nespokojenost s nižším finančním ohodnocením u administrativních pracovníků v porovnání s techniky či řídicím operativním personálem se dá předpokládat, jelikož nebudou dostávat příspěvky, které tyto pozice ohrožující zdraví dostávají.

Ze sebraných dat bylo zjištěno, že faktor nejvíce ovlivňující spokojenost administrativních pracovníků je z 64 % finanční jistota, ze 48 % dobrý pracovní kolektiv a vztahy. Pro řídicí operativní personál je důležitá ze 73 % finanční jistota, z 60 % dobrý pracovní kolektiv a z 53 % obsah, charakter práce. U techniků je opět na prvním místě finanční jistota (75 %), dále 66 % jistota zaměstnání a poté z 60 % dobrý pracovní kolektiv. Je patrné, že pro všechny pracovní profese je důležitá převážně finanční jistota a dobrý pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti.

Při hodnocení jednotlivých benefitů jako nejvíce důležitý označovali respondenti v administrativě příspěvek na stravu (56 %), příspěvek na penzijní připojištění (52 %) a příspěvek na rekreaci (52 %). Jako nejméně důležité tyto respondenti spatřovali pořádání teambuildgů (56 %). Řídicí operativní personál za nejvíce důležitý projev motivace a stimulace považuje příspěvek na penzijní připojištění (59 %) a za nejméně důležitý služební automobil (50 %). Technici spatřují jako nejvíce důležitý benefit příspěvek na penzijní připojištění (66 %) a pořádání teambuildingových aktivit (59 %). Naopak nejméně důležité spatřují služební automobily (79 %), služební notebooky (70 %) a služební telefon (70 %).

Se systémem benefitů jsou nejvíce spokojeni administrativní pracovníci, kdy 68 % pracovníků uvedlo odpověď spíše ano a nebyla zde žádná negativní odpověď. Řídicí operativní personál však z 10 % odpověděl spíše ne a technici dokonce z 9 % vyjádřili svou jasnou nespokojenost s tímto systémem. Vzhledem k tomu, že právě benefity tvoří největší projevy stimulace, o které pracovníci stojí nejvíce, je potřeba, aby podnik měl tento systém propracovaný a nabízel pro pracovníky atraktivní zaměstnanecké benefity.

Z převažujících kladných odpovědí lze předpokládat, že systém benefitů Jaderné elektrárny Temelín je pro pracovníky převážně výhodný. Dalo by se předpokládat, že po návrzích na zlepšení stimulace by se tyto negativní odpovědi snížily nebo úplně vymizely.

Respondenti mohli uvést benefit, který postrádají a ocenili by ho v nabídce. Všichni respondenti se shodli, že by jako dobrý projev motivace a stimulace bylo poskytování jazykových/vzdělávacích kurzů. Zájem o ně byl potvrzen i v následujících otázkách. Na základě těchto dat byly stanoveny čtyři možné kurzy – kurz práce s počítačem a obchodní anglický jazyk pro administrativu, dále anglický jazyk a kurz zvládnání stresu pro administrativu a řídicí operativní personál.

Z navrácených dotazníků je patrné, že benefity jsou pro pracovníky důležité a dají se tedy pokládat za jistý projev motivace a stimulace, který podnik bude využívat k docílení jejich vyšší spokojenosti, motivovanosti a následnému podávání lepších výkonů.

Respondenti uváděli i pro ně nejdůležitější poskytovaný benefit. Všichni respondenti zúčastnění tohoto šetření smýšleli podobným způsobem bez ohledu na pracovní profesi. Nejčastější odpovědí byl osobní účet, který mohou využívat na dovolenou či jinou formu rekreace. Hojně se vyskytovala odpověď příspěvku na penzijní připojištění, kdy respondenti očividně myslí na zabezpečení se do budoucna. Na základě oblíbenosti tohoto benefitu spolu s odpověďmi na některé předcházející otázky bylo navrženo poskytování příspěvku na životní pojištění.

Přestože jsou pro respondenty benefity důležité, pouze 1 % ze všech respondentů by bylo v případě jejich zrušení (zrušení finančních benefitů – stravenky) ochotno toto zaměstnání opustit.

Mezi poslední otázky spadaly otázky ohledně školení a vzdělávacích kurzů. U otázky, zda jsou jim tyto možnosti dostatečně poskytovány, 30 % respondentů řídicího operativního personálu, 24 % techniků a 20 % administrativních pracovníků odpovědělo spíše ne. Tito pracovníci se tedy domnívají, že jim možnosti vzdělávání a školení nejsou poskytnuty v takové míře, ve které by očekávali, a nejspíše by tak ocenili více možností školení či nějakých kurzů, které povedou ke zlepšení jejich schopností. Z odpovědí na dvě závěrečné otázky je však patrné, že někteří pracovníci považují tuto možnost za důležitou. Na tomto základě byly stanoveny již zmiňované vzdělávací kurzy a školení.



Na základě provedeného dotazníkového šetření jsou navrženy změny ke zlepšení projevů motivace a stimulace pracovníků v tomto podniku, a to včetně finančního vyjádření viz kapitola 4.3. Jedná se o:

- zlepšení komunikace se zaměstnanci – kurz manažerské komunikace a manažerských dovedností pro vedoucí pracovníky,
- projevovat uznání a více slovní pochvaly,
- rozšíření zaměstnaneckých výhod – životní pojištění,
- poskytovat školení a další možnosti vzdělávání – jazykové a jiné vzdělávací kurzy (práce s počítačem, kurz zvládnání stresu),
- podporovat, udržovat lepší pracovní kolektiv – konání teambuildingových aktivit.

Výše uvedené návrhy by měly přispět k lepší motivaci i spokojenosti pracovníků, jelikož dostatečně motivovaný pracovník je spokojený pracovník, který bude podávat vyšší výkony. Motivovaný pracovník je pro podnik důležitý, a proto by ze strany podniku měla být věnována větší péče projevům motivace a stimulace.

## **Summary**

The thesis deals with the work motivation and stimulation of employees in the nuclear powerplant Temelín. The theoretical part deals with the issue of work motivation and stimulation of work performance. It presents manifestations of motivation (employee's benefits) as well as the existing theories of motivation. The practical part of the work focuses on analysis information from questionnaires of the employees. Their aim is to determine whether employees are sufficiently motivated for better work performance and whether they consider the motivation system satisfactory. The survey focuses on questioning the workers about their happiness with their work benefits and rewarding, as well as with work environment, or if they miss something. Based on the researched data, there are recommendations for increase of work motivation and stimulation of the employees at the end of the work. The recommendations are offered and consulted with the management segment of the company.

Key words: work motivation, stimulation, theories of motivation, satisfaction, human resources, employee's benefits

## 6 Přehled literatury

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Armstrong, M., & Taylor (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. London: Kogan Page.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Deckers, L. (2005). *Motivation: Biological, psychological, and environmental*. Boston: Pearson Education.
- Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Milkovich, G., T., & Boudreau, J., W. (1988). *Personal – human resource management: a diagnostic approach*. Plano: Business Publications.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.
- Pauknerová, D., (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada.

- Pavlica, K. a kol. (2000). *Sociální výzkum podnik a management, průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, s.r.o.
- Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi.
- Plháková, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická
- Smékal, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Praha: Barriester a Principal.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.
- Stýblo, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.
- Štěpaník, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada.
- Štikar, J a kol (2003). *Psychologie ve světě práce*. Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s.
- <https://www.cez.cz>

## **Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Schéma vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (jednání člověka)...	7
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	9

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Cena kurz manažerské komunikace a dovedností .....	53
Tabulka 2: Ceny vzdělávacích kurzů, školení .....	53
Tabulka 3: Rozpočet na coffee break .....	54
Tabulka 4: Ceny teambuildingových aktivit .....	55
Tabulka 5: Přínos pro zaměstnance .....	55
Tabulka 6: Úspora pro zaměstnavatele .....	56

### **Seznam grafů**

Graf 1: Zastoupení mužů a žen v % .....	30
Graf 2: Věková struktura v % .....	31
Graf 3: Rozdělení pracovníků do pracovních skupin v % .....	32
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků v % .....	32
Graf 5: Doba působení v podniku v % .....	33
Graf 6: Důvody výběru zaměstnání v % .....	34
Graf 7: Spokojenost s pracovním prostředím v % .....	35
Graf 8: Atmosféra mezi kolegy v % .....	36
Graf 9: Vztah pracovníků s nadřízeným v % .....	37
Graf 10: Spokojenost s komunikací s nadřízeným v % .....	38
Graf 11: Dostatečná motivace k lepším výkonům v % .....	39
Graf 12: Poskytování zpětné vazby od nadřízeného v % .....	40

Graf 13: Slovní pochvala jako motivační faktor v % .....	41
Graf 14: Spokojenost s finančním ohodnocením v % .....	42
Graf 15: Faktor nejvíce ovlivňující spokojenost pracovníků v % .....	43
Graf 16a: Hodnocení důležitosti benefitů administrativními pracovníky v % .....	44
Graf 16b: Hodnocení důležitosti benefitů řídicím operativním personálem v % .....	45
Graf 16c: Hodnocení důležitosti benefitů techniky v % .....	45
Graf 17: Spokojenost pracovníků se systémem benefitů v % .....	46
Graf 18: Pracovníky postrádané benefity v % .....	47
Graf 19: Nejdůležitější benefity pro pracovníky v % .....	48
Graf 20: Změna zaměstnání kvůli zrušení nějakého benefitu v % .....	50
Graf 21: Poskytování školení či vzdělávacích kurzů v % .....	50
Graf 22: Důležitost školení pracovníků v % .....	51

### Seznam zkratk

<b>ČEZ</b>	Český energetický závod
<b>a.s.</b>	Akciová společnost
<b>km</b>	Kilometr
<b>VVER</b>	Ruská zkratka reaktoru – vodo-vodní energetický reaktor
<b>MW</b>	Megawatt
<b>MWe</b>	Megawatt elektrický

## 7 Přílohy

### DOTAZNÍK – MOTIVACE A STIMULACE

Dobrý den,

jmenuji se Natalie Černá a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Řízení a ekonomika podniku.

Ráda bych se na Vás obrátila s krátkým dotazníkem, sloužící ke zjištění informací týkajících se projevů motivace a stimulace. Získané informace slouží pouze ke zpracování praktické části mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a zabere jen pár minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a věnovaný čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž

žena

2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

20 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 – 60 let

61+ let

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

řídicí operativní personál

technik

administrativa

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- odborné s výučním listem
- střední s maturitou
- vysokoškolské

5. Jak dlouho působíte v tomto podniku?

- méně než 5 let
- 5 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 a více let

6. Z jakého důvodu jste si vybral/a toto zaměstnání?

- dobré finanční ohodnocení
- jméno podniku – prestiž
- zájem o tento obor
- doporučení od známého
- jiné (uveďte): .....

7. Jste spokojeni s pracovním prostředím, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne



8. Jak byste charakterizovali atmosféru na pracovišti mezi kolegy?

- velice přátelská
- spíše přátelská
- ucházející
- ne příliš přátelská

9. Jaký máte vztah se svým nadřízeným

- velice dobrý
- spíše přátelský
- cítím se jako podřadný
- ne příliš přátelský

10. Vyhovuje Vám komunikace s Vaším nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11. Cítíte se dostatečně motivováni k lepším výkonům Vaším nadřízeným?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12. Dostáváte zpětnou vazbu svého výkonu od nadřízeného?

- ano a jsem za to rád/a
- ano, ale je to pro mne nepodstatné
- ne, ale ocenil/a bych ji
- ne, a nemám o to zájem

13. Je pro Vás motivující slovní pochvala od nadřízeného?

- vysoce motivační
- lehce motivační
- nepodstatná

14. Jste spokojeni s Vaším finančním ohodnocením?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

15. Který z faktorů nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost na pracovišti? (uved'te 3)

- finanční jistota
- jistota zaměstnání
- dobrý pracovní kolektiv
- jméno podniku – prestiž
- obsah a charakter práce
- možnost kariérního růstu
- nabízené benefity
- dobré vztahy

16. Ohodnořte důležitost těchto benefitů (1-4).

Benefit	1	2	3	4
Služební notebook				
Služební telefon				
Služební automobil				
Příspěvky na sportovní aktivity				
Příspěvek na stravu				
Příspěvek na rekreaci				
Možnost dalšího vzdělání/kurzy				
Teambuilding				
Příspěvky na penzijní pojištění				

1- Nejvíce důležité 4 – nejméně důležité

17. Jste spokojeni se systémem zaměstnaneckých benefitů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Jaký zaměstnanecký benefit ve svém zaměstnání postrádáte a od zaměstnavatele byste ho ocenili?

.....  
.....

19. Který z benefitů, který Vám zaměstnavatel nabízí je pro Vás nejvíce motivující/nejdůležitější?

.....  
.....

20. Je nějaký benefit (jeho zrušení), který by Vás donutil ke změně zaměstnání?  
Jestli ano, jaký?

- žádný by mě nedonutil změnit práci
- ano je (jaký?) .....

21. Poskytuje Vám zaměstnavatel možnosti školení či vzdělávacích kurzů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

22. Považujete školení a kurzy za užitečné?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne