



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra Práva

Bakalářská práce

Interpersonální vliv v pracovním procesu

Vypracovala: Markéta Dvořáková
Vedoucí práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Markéta DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E12032**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Interpersonální vliv v pracovním procesu**
Zadávající katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

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

V úvodu se autor práce zorientuje teoreticky.

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

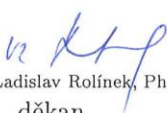
V závěru práce stanoví vhodná doporučení pro danou organizaci.

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


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

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

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


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentů 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. února 2014

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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. 2015

Markéta Dvořáková

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení i lidský přístup, za její ochotu, trpělivost, cenné rady a připomínky a všestrannou pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům podniku WEDOS Internet, a.s. za jejich ochotu a vstřícnost při poskytování informací a podkladů nezbytných pro tuto práci. Všem jmenovaným děkuji, neboť i díky jejich přispění mohla tato práce vzniknout.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	10
2.1	Motivace.....	10
2.1.1	Vnitřní a vnější motivace	11
2.1.2	Pojem motiv	11
2.1.3	Proces a struktura motivace	11
2.1.4	Motivace k práci	12
2.1.5	Motivace a výkon.....	13
2.1.6	Motivační typy a vliv prostředí.....	13
2.1.7	Motivační profil	14
2.1.8	Motivace kolektivu	15
2.1.9	Motivační systém podniku.....	16
2.1.10	Zdroje motivace	16
2.1.11	Motivační nástroje	18
2.1.12	Teorie motivace	19
2.1.13	Překážky motivace	23
2.2	Stimulace.....	24
2.2.1	Pojem stimul	24
2.2.2	Oblasti využívání stimulačních prostředků.....	27
2.2.3	Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců 29	
2.3	Interpersonální vztahy	30
2.3.1	Faktory interpersonálních vztahů.....	30
2.3.2	Socializace	32
2.3.3	Komunikace ve skupině.....	33

2.3.4	Řešení pracovních konfliktů	33
3	Metodika.....	34
3.1	Obsah a cíl bakalářské práce	34
3.2	Pracovní postup.....	34
4	Praktická část.....	36
4.1	Charakteristika vybraného podniku	36
4.1.1	Historie společnosti WEDOS Internet, a.s.....	36
4.2	Analýza a zhodnocení současného stavu vybraného podniku	37
4.2.1	Pozorování	37
4.2.2	Rozhovory.....	39
4.2.3	Dotazníkové šetření	41
4.3	Definování problémových oblastí a návrhy na jejich zlepšení	62
4.3.1	Pozitivní body motivačního programu a interpersonálních vztahů	62
4.3.2	Pracovní doba	63
4.3.3	Mzda	63
4.3.4	Sociální program.....	64
4.3.5	Kariérní růst	66
4.3.6	Interpersonální vztahy v podniku	66
4.3.7	Tresty za nesplnění pracovních úkolů	66
5	Závěr.....	67
	Summary.....	68
	Seznam použitých zdrojů	69

1 Úvod

V dnešním světě dochází ke stále hojnějšímu využívání výpočetní techniky, výroba se neustále automatizuje a téměř veškerou práci již zajišťují stroje. Lidský kapitál je však i přesto nepostradatelný. Stroje totiž pouze pomáhají výrobu usnadnit a je to právě člověk, který stroj obsluhuje, kontroluje celý proces a případně opravuje poruchy a chyby.

Kvalita zaměstnanců je proto nejdůležitějším kritériem pro úspěšnost každého podniku. Podniky si tento fakt moc dobře uvědomují, a proto význam lidského kapitálu v podniku neustále stoupá a do popředí se dostává oblast řízení lidských zdrojů. Kvalitu lidského kapitálu je možné posoudit dle jeho znalostí, dovedností a kvalifikace. Avšak aby lidé mohli plně využít svůj potenciál, je potřeba je řádně motivovat a následně motivaci udržovat za pomoci stimulačních prostředků k tomu určených.

Existuje mnoho motivačních teorií, avšak žádná nedává přesný univerzální návod, jak jedince správně a efektivně motivovat. Tato skutečnost je dána individualitou každého jedince, jeho osobnostními rysy, názory, zájmy, a postoji, a proto je nejdříve podstatné zaměstnance blíže poznat a zjistit jeho osobnost a případné potřeby. Až poté může být motivace úspěšná.

Avšak interpersonální vliv v pracovním procesu není pouze vztah nadřízený – podřízený, tedy motivace a stimulace ze strany nadřízeného, ale také vztah podřízený – podřízený. A jelikož vzájemné vztahy na pracovišti zásadním způsobem určují efektivitu a kvalitu odvedené práce, je pro nás klíčové vycházet dobře nejen se svými nadřízenými, kteří se nás snaží co nejefektivněji motivovat, ale také se svými spolupracovníky.

Vztahy ve stejné pracovní linii (zaměstnanec – zaměstnanec neboli podřízený – podřízený) se utváří pomocí vzájemných sympatií a antipatií, které jsou dány osobnostními rysy, názory a shodou zájmů, pohledů na svět a postojů. Čím více lidí je však pohromadě, tím více stoupá riziko konfliktů a tím i nedostatečné efektivity a kvality práce. Vytvoření pracovního prostředí, ve kterém jsou pracovníci schopni podávat co nejlepší výkony, je součástí motivačního systému podniku.

Cílem této bakalářské práce je proto analýza motivačního systému a forem stimulace ve vybraném podniku včetně detailní analýzy interpersonálních vztahů uvnitř pracovní skupiny.

V první části práce jsou uvedena základní teoretická východiska, definice a pojmy týkající se motivace k výkonu na pracovišti a využívání vhodných stimulačních prostředků. Práce se dále podrobněji zaměřuje na interpersonální vztahy na pracovišti.

V druhé části práce je nejprve představena zkoumaná firma. Prostřednictvím rozhovorů a metody pozorování a následně prostřednictvím strukturovaného dotazníku jsou zkoumány nejen interpersonální vztahy ve firmě splňující podmínky malého a středního podnikání, ale také motivace a stimulace ze strany nadřízeného s přihlédnutím k motivačním profilům zaměstnanců.

Ve třetí a zároveň závěrečné části práce je vypracováno shrnutí a vyhodnocení výsledků šetření ve firmě. Na základě získaných dat a jejich analýzy jsou definovány problémové oblasti a vytvořena vhodná doporučení, která by měla přispět k účinnější a úspěšnější motivaci a ke zkvalitnění vztahů a tím i větší efektivnosti práce ve firmě.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované, vnitřní hybné síly. Tyto hybné síly (nazývající se pohnutkami či motivy) orientují chování, poznávání, prožívání a jednání člověka určitým směrem. Navenek se pak působení těchto sil projevuje jako motivované jednání (Bedrnová, Nový, 1998).

Motivace, tedy působení vnitřních hybných sil, působí současně ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi směru, která směřuje činnost člověka určitým směrem či naopak od určitého směru odvrací. Dále dimenze intenzity, která nám udává vynaložené množství energie na dosažení cíle, resp. jak moc je činnost člověka usilovná. A v neposlední řadě dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence. Tato dimenze se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější překážky a bariéry, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti (Provozník, Komárková, 1996).

Dle Trunečka (2004) je nespornou výhodou procesní zaměření motivace, kdy lidé mohou vzájemně spolupracovat, vzájemně se od sebe učit a tím dosahovat i větší seberealizace a vyšší výkonnosti týmu jako celku.

Řídící pracovníci mohou motivovat své zaměstnance tak, že jim vytvoří vhodné podmínky, což znamená pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby. Zaměstnanec, který je správně motivován, pracuje pilně, jeho píle nemá výkyvy a je orientován na cíl. Motivace tedy zahrnuje úsilí, vytrvalost, cíle a přání člověka odvádět výkon. Výkon je také ukazatel, který mohou manažeři hodnotit. Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, může být příčina v nedostatečné motivaci (Miskell, Miskell, 1996; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Provozník ve své knize (Provozník a kol., 1993) uvádí, že k optimální úrovni výkonu vede však jen přiměřená motivace. Příliš vysoká motivace totiž obvykle limituje jednání člověka a může vést až k destrukci jeho činnosti. Plamínek (2007) naopak poukazuje na to, že také musíme rozlišovat motivaci a manipulaci. Velmi záleží na tom, zda při ovlivňování druhých lidí využíváme jejich skutečných zájmů nebo zda jejich zájmy uměle vytváříme. Orientujeme-li se vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho potřebami, dopouštíme se manipulace, která se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího. Naopak motivace uspokojuje zájmy motivujícího nebo určitého celku,

který motivující zastupuje (může se jednat např. o firmu) a zároveň uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného.

2.1.1 Vnitřní a vnější motivace

U pracovní motivace existují dvě cesty, jak k ní dojít. Jedná se o vnitřní motivaci, kde lidé mohou motivovat sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Lidé si sami vytvářejí motivaci, která ovlivňuje jejich chování, jednání a směřuje je určitým směrem. Mezi motivační faktory může patřit rozvíjení znalostí, dovedností a schopností, odpovědnost či autonomie. Tento typ motivace mívá hlubší a dlouhodobější účinek, protože je přímo součástí jedince. Dále se jedná o vnější motivaci, kde lidé mohou být motivováni prostřednictvím metod jako je odměňování, pochvala, povýšení či další benefity nebo naopak trest, pokuta, kritika, posměch či zesměšnění v očích druhých lidí (Armstrong, 2007).

2.1.2 Pojem motiv

Motiv (popud, pohnutka) vyjadřuje vnitřní psychickou hnací sílu. Jedná se o příčinu určitého chování a jednání člověka. Cílem každého motivu je dosažení tzv. nasycení - dosažení finálního stavu a vnitřního uspokojení a naplnění. V psychice člověka však nepůsobí v určitý okamžik jen jeden motiv, ale rovnou několik. Tyto motivy mohou směřovat stejným, ale i zcela opačným směrem (Bedrnová, Nový, 1998; Provazník, Komárková, 1996).

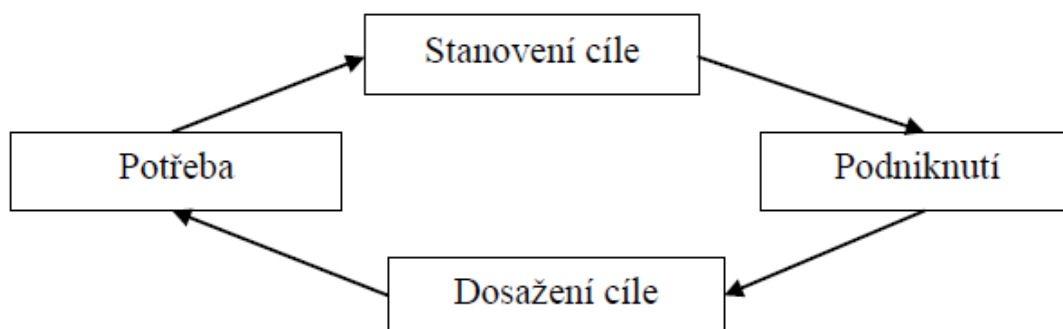
2.1.3 Proces a struktura motivace

Organizace jako celek může svým zaměstnancům nabídnout prostředí, ve kterém lze dosahovat vysoké míry motivace pomocí různých stimulů, odměn, benefitů, příležitostí k růstu, příležitostí ke vzdělání či dalších zaměstnaneckých výhod. Je však třeba, aby řídicí pracovníci dobře pochopili proces motivace a efektivně využívali motivující procesy nabízené organizací, protože jsou to právě oni, kdo motivují své zaměstnance k podávání co nejlepších výkonů (Armstrong, 2007).

Na obrázku níže (obrázek 1) je zobrazen model procesu motivace související s potřebami. Jak je z obrázku patrné, motivace je podnícena zjištěním neuspokojených potřeb. Právě tyto neuspokojené potřeby vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Poté následuje stanovení cílů, které vedou k uspokojení těchto přání a potřeb. Dále se zvolí cesta, která povede k dosažení těchto stanovených cílů. Následuje

fáze podniknutí, kdy dochází k realizaci zvolené cesty nebo způsobu chování. A v neposlední řadě také dosažení cíle. Jestliže je dosaženo daného cíle, potřeba je uspokojena (Armstrong, 2007).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007)

Pokud je motivace vnitřním procesem, který spouští chování zaměřené na cíl, a můžeme-li zároveň pracovní výkon definovat pomocí úsilí vedoucího k dosažení pracovního cíle, pak je i on aktem motivace. Jaké motivy však vedou lidi k dosahování neočekávaných výkonů? Každý člověk má důvod pro to, co dělá. Pokud tedy vynaloží úsilí určitým směrem, bude se mu něčeho nedostávat (např. peněz). Takový typ odůvodnění je odkazem na naše potřeby. Aby činnost člověka byla dlouhodobá a správně vykonaná, musí být pro člověka důležitá. Pro tento typ pohnutek se uplatňuje označení hodnoty. Činnost by však člověku měla přinášet i určitou míru uspokojení a radosti a měla by ho bavit. Tento typ motivů tvoří zájmy. A právě potřeby, hodnoty a zájmy jsou třemi základními typy motivů, které dávají lidskému chování sílu, směr a určují dobu jeho trvání (Tureckiová, 2007).

2.1.4 Motivace k práci

Pracovní činnost člověka je činnost motivovaná. Pracovní motivací se rozumí takové lidské chování, které je spojeno s výkonem pracovní činnosti, s výkonem určité pracovní pozice a tedy i s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, jinak řečeno též pracovní ochota. Pro dlouhodobě úspěšný a prosperující podnik je však základním kritériem veškeré lidské činnosti efektivnost, kdy pozornost musí být zaměřena nejen na produktivitu práce, ale i na kvalitu, účelnost či smysluplnost činnosti. Rozhodujícím faktorem však zůstává člověk a jeho kvality (Provazník, Komárková, 1996).

Motivy můžeme dělit do dvou skupin (Provazník, Komárková, 1996):

- Motivy, které přímo souvisí s vykonávanou prací. Může se jednat o potřebu výkonu, potřebu činnosti, potřebu kontaktu s jinými lidmi nebo fakt, že člověka daná práce prostě baví.
- Motivy, které přímo nesouvisí s vykonávanou prací, například potřeba jistoty a peněz.

2.1.5 Motivace a výkon

Motivace a schopnosti jsou dvě základní skupiny osobnostních determinant výkonu. Toto tvrzení bývá vyjádřeno následujícím vzorcem (Bedrnová, Nový, 1998):

$$V = f * (M * S),$$

kde:

- V: úroveň výkonu,
- M: úroveň motivace,
- S: úroveň schopností.

Důsledkem nízké, či úplně chybějící motivace je, že činnost člověka se nedaří a výsledek jeho práce je neuspokojivý. Naopak vysoká míra motivace přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje fungování lidské psychiky a tím oslabuje předpoklady k výkonu. Optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti zadaného pracovního úkolu. Obecně ale platí nepřímá úměra, kdy více náročné úkoly vyžadují spíše nižší optimální úroveň motivace a naopak méně náročné úkoly vyžadují vyšší optimální úroveň motivace (Bedrnová, Nový, 1998; Schein, 1969).

2.1.6 Motivační typy a vliv prostředí

Jednotlivé typy pracovníků jsou rozdílné chováním, vnímáním, vlastnostmi či reakcí na podněty. Pro předvídání budoucích reakcí vlastních zaměstnanců a zvládnání jejich emocí je zapotřebí tyto zaměstnance správně rozřadit podle typu. Díky tomuto kroku můžeme využívat kladných stránek a vlastností zaměstnanců a naopak předcházet problémům vzniklých při plnění pracovních úkolů. Jedná se o tyto čtyři motivační typy (Plamínek, 2007):

- *objevovatelé,*

- *usměrňovatelé,*
- *slad'ovatelé,*
- *zpřesňovatelé.*

Každá z těchto skupin má své charakteristické vlastnosti, které předurčují náš postoj k nim. Ke každé skupině lidí máme odlišný postoj v chápání a vnímání a s každou skupinou lidí se jinak vyjednává. S tím samozřejmě souvisí i nároky a očekávání na plnění pracovních povinností. Zároveň však nesmíme podcenit chování lidí k sobě navzájem v jedné skupině a chování skupin mezi sebou. Některé motivační typy lidí totiž vycházejí s určitými typy lépe a s určitými hůře. Případné spory v rámci jedné skupiny lidí mohou negativně ovlivnit i postoj k ostatním skupinám. Stejně jako jsou však typické spory, jsou typické i harmonické vztahy. Předpokládaný harmonický vztah však můžeme předem nastavit jen tehdy, známe-li dobře své zaměstnance a víme-li, do jaké motivační skupiny patří (Plamínek, 2007).

Stejně jako nás ovlivňují jednotlivé typy lidí, tak i prostředí ovlivňuje naše chování a jednání a má bezprostřední vliv na naše potřeby. Příhodným příkladem tohoto vlivu je působení reklamy. Pro správnou motivaci zaměstnanců je třeba znát, o co určitý zaměstnanec sám usiluje. V případě, že správně určíme motivační pole, můžeme ho doplnit vhodným stimulem (Plamínek, 2007).

2.1.7 Motivační profil

Motivační profil představuje stabilní, specifickou a syntetickou charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou motivační orientace - intenzita, skladba a vyhraněnost vnitřních hybných sil člověka. Motivační profil se vytváří a vyvíjí již od útlého věku. Abychom porozuměli jednotlivým projevům veškerého chování člověka a zároveň mohli provádět efektivní stimulaci, musíme správně poznat jeho motivační profil (Provazník, Komárková, 1996).

Motivační profil člověka je tvořen širokou škálou dimenzí. Jedná se například o (Provazník, Komárková, 1996):

- *orientace na dosažení úspěchu, orientace na vyhnutí se neúspěchu,*
- *orientace na úspěch (sláva, peníze),*
- *situační orientace, perspektivní orientace, kdy se jedinec zaměří na aktuální situaci nebo u perspektivní orientace na budoucnost.*

- *Individuální orientace, skupinová orientace.* Jedinec je buď zcela nezávislý na sociálních kontaktech, nebo se ztotožňuje se skupinou.
- *Orientace na ekonomický prospěch, orientace na morální uspokojení.* Na nejvyšších stupních hodnotových preferencí jsou buď peníze a hmotné odměny nebo morální, ideové a etické hodnoty.
- *Zaměření směrem k podniku, zaměření směrem od podniku.* Pracovník se ztotožňuje se svým pracovním zařazením nebo si udržuje odstup od veškerého dění v podniku a snaží se být nezávislý.

2.1.8 Motivace kolektivu

Každý kolektiv má své specifické znaky, avšak existují i znaky, které jsou pro všechny kolektivy stejné. U pracovních skupin se vyskytují tři základní oblasti potřeb (Stýblo, 1993):

- všichni pracovníci fungují a pracují jako společná jednotka,
- pracovníci plní společný úkol,
- berou se v potaz i individuální zájmy a potřeby jedinců.

Aby skupina mohla uspokojovat své potřeby, musí plnit tyto funkce (Stýblo, 1993):

- *funkce iniciační,* kdy se navrhuje způsoby a postupy řešení problému,
- *funkce informační.* Jedná se o získávání a předávání informací nezbytných pro řešení problému.
- *Funkce ujasňovací.* Tato funkce umožňuje například zjišťování v kolika variantách je třeba úkol vyřešit.
- *Funkce sumarizační shody.* Touto funkcí rozumíme kompromis, kdy se zjišťuje, zda všichni souhlasí s návrhy.
- *Funkce vyjadřování skupinových pocitů.* Jedná se o vzájemnou podporu a povzbuzování.

Tyto funkce slouží jako ochrana skupiny před neúspěchy a konflikty a zajišťují její rovnováhu. Dále ve skupině podporují rozvoj a udržení přátelských mezilidských vztahů. Abychom mohli vytvořit fungující skupinu, musí dojít k rovnováze vztahu mezi přímým vedením a osobní odpovědností, což někdy vyžaduje potlačení vlastních ambicí ve prospěch skupiny. Dále je zapotřebí, aby nedocházelo k závislosti a pracovníci se

radovali z úspěchu svých spolupracovníků. Důležitou osobou ve skupině je vedoucí, který ovlivňuje skupinový postoj a může být strůjcem pozitivního či negativního naladění celé skupiny. Dále může podpořit rozvoj dovedností, vlastností a soutěživost jednotlivce i celé skupiny. Je však nezbytné, aby dobře znal jednotlivce a jeho potřeby. Až pak je možné efektivně řídit pracovní skupinu (Stýblo, 1993).

Motivační práce manažera vůči spolupracovníkům motivační klima nejen vyvolává, ale i ho udržuje a usměrňuje. Ve skupině hrají velkou roli mezilidské vztahy. Míra výkonu pracovníků závisí hlavně na motivaci. Motivace je úkolem manažera, který by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy skupiny i celé firmy (Mikuláščík, 2007; Nakonečný, 1992).

2.1.9 Motivační systém podniku

Motivační systém podniku je nezbytný a velmi důležitý pro správné motivování svých zaměstnanců. Pokud chceme vytvořit efektivní motivační systém, musíme mít na zřeteli vnější i vnitřní faktory každého zaměstnance, které ho ovlivňují. Vytvoření efektivního motivačního systému podniku je úkolem a cílem nejen personálního oddělení, ale i vedoucích pracovníků (Koubek, 2012; Průša, 1991).

Aby byl motivační systém podniku efektivní, je potřeba mít stanovené tři proměnné, které musí být mezi sebou vzájemně provázány. Jedná se o (Koubek, 2012):

- hodnocení,
- odměňování,
- rozvoj zaměstnanců.

2.1.10 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti, které vytvářejí motivaci. Tyto skutečnosti zakládají tendence a zaměření lidské činnosti určitým směrem a ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Základními zdroji motivace myslíme (Bedrnová, Nový, 1998):

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

- ideály.

Potřeby

Potřeby dělíme na (Mikuláščík, 2007):

- *primární biologické potřeby*: žízeň, hlad, potřeba spánku a odpočinku, sexuální potřeba, potřeba bezpečí, potřeba aktivity a potřeba emocí.
- *Sekundární biologické potřeby*, které vznikají na základě závislosti (drogy) nebo může jít o specifikované základní potřeby vlivem uspokojování v hojnosti a s pestrostí nabídky.
- *Primární sociální potřeby*: potřeba lásky, potřeba uznání a potřeba seberealizace, potřeba moci, sociální kontakt a autonomie.
- *Sekundární sociální potřeby*: doprava, bydlení, telefon, výpočetní technika a další potřeby vznikající v souvislosti s neustálým obohacováním lidského života. Dále estetické, kulturní a civilizační využití.

Návyky

V průběhu lidského života dochází k realizaci různých činností pravidelně v určitých situacích. Tyto činnosti se díky pravidelnosti automatizují, fixují a stávají se z nich návyky (stereotypy). Dostane-li se člověk do určité situace, která svými vlastnostmi odpovídá podmínkám, s nimiž má již spojeny určité činnosti, probudí se u něj automaticky tendence realizovat z dřívějška již zautomatizované a zafixované stereotypy. Jednoduše řečeno, jedná v souladu se svými návyky (Bedrnová, Nový, 1998).

Zájmy

Pojmem zájem rozumíme výběrovou pozitivní zaměřenost na určité objekty či aktivity. Uplatňuje se zde mnoho vlivů. Hlavním vlivem je pohlaví, a proto existují ryze ženské a typicky mužské zájmy. Dále hraje roli osobní zkušenost, kulturní příslušnost, věk, výchova a také sociální status. Zájmy ovlivňují vývoj člověka, jeho volbu povolání a pracovní zaměřenost. Důležitým faktorem je také vzor rodičů v období dětství a dospívání. V oblasti zájmů rozeznáváme tři důležité aspekty. Jedná se o (Mikuláščík, 2007):

- citový vztah,

- snahovou tendenci,
- výraznou mobilizaci pozornosti.

Hodnoty

Každý člověk se neustále setkává s novými a neznámými skutečnostmi. Tyto skutečnosti člověk poznává, hodnotí a přiřazuje jim určitý význam (hodnotu, důležitost). Toto setkávání s novými skutečnostmi se obvykle odehrává ve spojení prožívání s poznáváním. Proto přiřazená hodnota nikdy neodráží jen objektivní význam jevů a věcí, ale i smysl pro konkrétního jedince (jeho subjektivní individuální smysl). Hodnota (důležitost) může být pro každého konkrétního člověka vlastně cokoli, protože to záleží na okolnostech a specifických podmínkách utváření jeho osobnosti a na osobních zkušenostech každého jedince. Přesto však můžeme jmenovat obecně platné hodnoty, které jsou: zdraví, rodina, děti, láska, přátelství, vzdělání, práce, peníze, společenské postavení, úspěch, pravda, upřímnost a svoboda (Bedrnová, Nový, 1998).

Ideály

Ideál je představa něčeho subjektivně žádoucího a kladně hodnoceného, co pro jedince představuje skutečnost, o kterou usiluje neboli cíl jeho snažení (Bedrnová, Nový, 1998).

2.1.11 Motivační nástroje

Motivačními nástroji může řídicí pracovník usměrňovat motivy a postoje svých zaměstnanců (Bělohlávek, 2010).

Pochvala

Pochvala jako motivační nástroj vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem jako pracuje nyní, pracoval i nadále tzn., posiluje jeho pozitivní chování. Pochvala plní svůj účel teprve tehdy, je-li konkrétní a osobně zaměřena a je-li spojena s otázkami a rozhovorem. Pro udržení vysokého pracovního nasazení a zájmu lidí je potřeba vyhledávat příležitosti k pochvalám. Ty jsou účinné obzvláště tehdy, jsou-li doprovázeny nějakou formou odměny např. určitý finanční benefit nebo přidělení prestižnější práce. Řídicí pracovníci často odmítají své zaměstnance chválit. Pochvalu si většinou šetří až na nějaký velký úspěch pracovníka. Neuvědomují si však, že pochvala a ocenění je velice motivující a efektivní způsob, jak zajistit co nejlepší možný výkon svých zaměstnanců (Bělohlávek, 2010; Branham, 2004).

Kritika

Kritika je negativní motivační nástroj, který pracovníka nutí, aby určitou aktivitu prováděl jiným způsobem nebo aby jí nadále již vůbec neopakoval. Kritika, stejně jako pochvala, by měla být konkrétní, avšak měla by být zaměřena na výsledky chování či práce, nikoli na osobu pracovníka. Obzvláště důležité je, aby byla formulována důstojným, slušným a přijatelným způsobem. Pro zdůraznění vážnosti bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu. Jedná se např. o snížení prémie, prosté slovní pokárání, přidělení podřadnější práce, zaslání dopisu vytykajícího nedostatky nebo přeřazení na jiné pracoviště. Každá větší chyba jednotlivce může nepřímo a nepozorovaně ovlivnit výkon celého týmu, kritika má tedy vliv nejen na jednotlivce, ale také na celý tým. Tento motivační nástroj je proto nepostradatelná a nutná součást každého týmu (Bělohlávek, 2010; Rychtaříková, 2008).

Zadávání vhodných úkolů

Zadávání vhodných úkolů je motivační nástroj, který pracovníkům pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových a zatím neozkoušených činností. Dále je motivuje ke zlepšení činností pro ně již známých. Zadávání nových úkolů se musí řídit určitými zásadami. Jsou jimi např. jasné instrukce, postupné zadávání pouze částí úkolu, aniž by došlo k zahlcení pracovníka a také zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy (Bělohlávek, 2010).

2.1.12 Teorie motivace

Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Jsou známy tyto teorie (Armstrong, 2007):

- teorie instrumentalisty,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Tato teorie je pojmenována podle slova „instrumentalita“. Toto slovo znamená přesvědčení, že pokud něco děláme, povede to zcela určitě k něčemu jinému. Ve své nejhrubší podstatě nám tato teorie říká, že lidé vlastně pracují jen pro peníze. Pokud budou tresty a odměny přímo spojeny s výkonem člověka, poté bude tento zaměstnanec

motivován k práci. Závěr plynoucí z tohoto tvrzení je, že odměny a tresty závisí na skutečném výkonu (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb se snaží rozpoznat, co v pracovním prostředí a v jedinci samotném vyvolává a udržuje určité chování, tzn., co zaměstnance motivuje (Rolínek, 2003).

Maslowova hierarchie potřeb

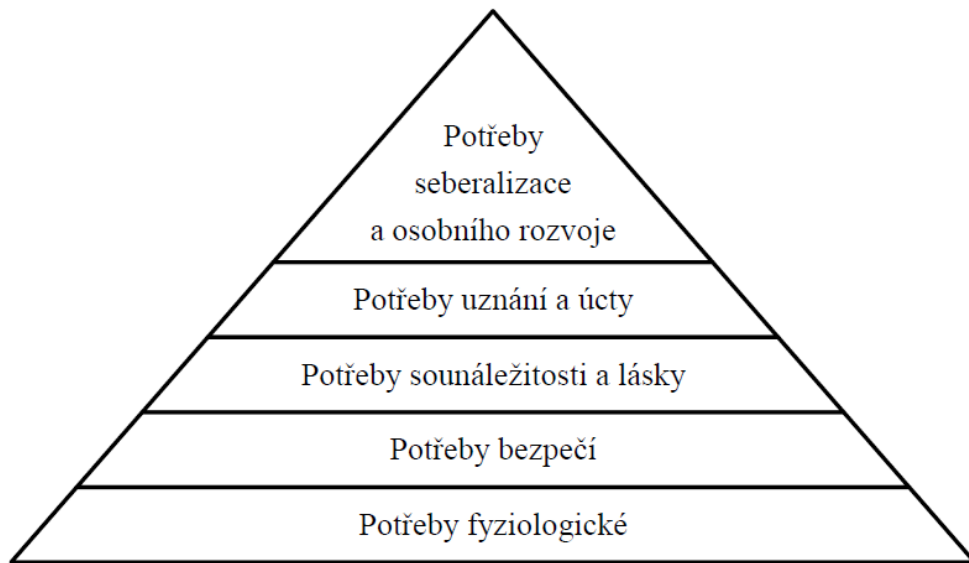
Maslowova hierarchie potřeb je nejznámější teorií potřeb vůbec. Autorem této teorie je americký klinický psycholog Abraham Maslow, podle kterého nese tato teorie také název. Podle p. Maslowa v sobě každý jedinec ukrývá dva druhy sil. Tyto síly jednak vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět a zároveň ženou člověka kupředu k celku, k jakési jedinečnosti nazývané „já“, k plné funkčnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu (Bedrnová, Nový, 1998).

Abraham Maslow utřídil lidské potřeby a pokusil se odhalit, jak působí. Základem činnosti každého člověka je uspokojování potřeb, a proto určil pět skupin potřeb. Tyto potřeby seřadil do hierarchického systému, který známe pod názvem Maslowova hierarchie potřeb. Jsou jimi (Bělohávek, 1996):

- *fyziologické potřeby*, které zahrnují potřeby základní (potřeba jíst, pít a dýchat).
- *Potřeba jistoty a bezpečí*. Tato potřeba znamená vyloučení ohrožení či hrozícího nebezpečí.
- *Sociální potřeby* (láska, přátelství, socializace).
- *Potřeba uznání* (ocenění, respekt).
- *Potřeba seberealizace*, která představuje realizaci potenciálu člověka.

Na obrázku níže (obrázek 2), kde je zobrazena Maslowova pyramida potřeb, je patrné, že nejdříve musí být uspokojeny potřeby základní, až poté mohou být uspokojeny další potřeby. U této teorie jsou tedy potřeby uspokojovány postupně (Forsyth, 2009).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík (2007)

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato teorie vychází ze skutečnosti, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb, a proto americký psycholog Frederick Herzberg, který je autorem této teorie, rozlišuje dva druhy faktorů (Provazník, Komárková, 1996):

- *Vnější faktory* (hygienické, tzv. „dissatisfactory“). Přítomnost těchto faktorů nemusí nutně vést ke spokojenosti, ale zároveň jejich nepřítomnost nemusí nutně vést k nespokojenosti.
- *Vnitřní faktory* (motivátory, tzv. „satisfactory“). Přítomnost těchto faktorů vede ke spokojenosti, avšak jejich nepřítomnost nemusí vést k nespokojenosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti jedince s prací a zároveň tvrdí, že spokojenost a nespokojenost nejsou bezprostřední protiklady, ale dva samostatné, nezávislé a odlišné faktory. Zaměstnanci bývají motivováni vnitřními faktory (motivátory). K demotivaci dochází však za nepřítomnosti vnějších faktorů – viz obrázek níže (obrázek 3). Pokud budou tedy motivátory zařazeny do práce, může téměř jistě dojít ke zvýšení motivace, avšak vnější faktory mohou motivaci pouze udržet nebo ji snížit (Koubek, 2012).

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek (2012)

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie nese název podle jejího autora, jímž je Douglas McGregor. U této teorie je k motivaci pracovního jednání přistupováno na základě zdravého rozumu, a proto je McGregorova teorie spíše populární než vědeckou teorií (Provazník a kol., 1993).

McGregor rozlišuje dva typy chování zaměstnanců a na základě této skutečnosti rozděluje zaměstnance do dvou kategorií (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003):

- *teorie X*, u které její představitel nepracuje rád a pokouší se práci všemožně vyhýbat. Pokud už pracovat musí, dělá jen to nejvíce nutné. Takový člověk musí být neustále pod dohledem a kontrolou a musí být podněcován trestem či odměnou.
- *Teorie Y* je pravým opakem teorie X. Zde pracovník vynakládá vlastní a přirozenou aktivitu, pracuje rád a práce ho baví, je tvořivý a vynalézavý, identifikuje se s cíly pracovní skupiny i celé organizace a ochotně přijímá odpovědnost. Takový zaměstnanec je ovlivňován pomocí pozitivního oceňování výsledků práce, pomocí samostatné práce, která mu je přidělena a pomocí příležitostí vytvářených pro jeho osobní růst.

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se snaží popsat a vysvětlit proces chování – jak je vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno (Rolínek, 2003).

Vroomova expektační teorie

Základem této teorie jsou dva klíčové pojmy – expektace a valence. Autorem této teorie je Victor Vroom, který pracovní činnost chápe jako nástroj či prostředek k dosažení významné hodnoty pro jedince - instrumentální činnost (Provazník, Komárková, 1996).

Expektační teorii můžeme vyjádřit v této podobě (Provazník, Komárková, 1996):

$$M = f * (V * E),$$

kde:

- M: úroveň motivace,
- V: valence neboli očekávané uspokojení, ke kterému povede motivované pracovní jednání neboli osobní hodnota výsledku lidského jednání,
- E: expektace neboli očekávání neboli osobní pravděpodobnost, že k očekávanému výsledku povede určité pracovní jednání.

Mezi výkonem a výsledkem, který musí být nástrojem uspokojování potřeb, musí existovat použitelný vztah, až poté je možná motivace pracovníků (Armstrong, 2007).

Stimulační teorie

Stimulační teorie je založena na myšlence, že chování každého člověka je výsledkem určitých vlivů. Pro motivaci lidí nebo vytváření motivujícího prostředí je použití pozitivních a negativních stimulů základem. Chování, které způsobí určitou pozitivní skutečnost, se bude opakovat a chování, které způsobí negativní skutečnost, se opakovat nebude. Tento fakt nám udává tzv. Thorndikeův zákon efektu (Rolínek, 2003).

2.1.13 Překážky motivace

Utváření příjemného prostředí v podniku narušují tyto překážky¹ (Stýblo, 1992):

- frustrace,
- deprivace,
- konflikty,
- stres.

¹ Jednotlivé překážky motivace jsou podrobněji analyzovány např. v: Stýblo, J. (1992). *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press.

2.2 Stimulace

Stimulace představuje souhrn vnějších pobídek usměrňující jednání zaměstnanců. Účinnost stimulace je závislá na vnitřním prostředí, na připravenosti přijmout či odmítnout určitý podnět a na motivační struktuře. Mezi motivaci a stimulaci vstupuje člověk se svou motivační strukturou a promítá zde své získané a vrozené potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. Pro účinnou a efektivní stimulaci je zapotřebí znát osobnosti a motivační profily svých zaměstnanců (Rolínek, 2003; Bedrnová, Nový, 1998).

Zaměstnancům je potřeba stanovit určité cíle. Základem pro určení těchto cílů je vyčlenit a ověřit skutečnosti, které jsou pro jednání zaměstnanců motivačně důležité, tzn., mají stimulující účinek (Bedrnová, Nový, 1998).

Dle Provazníka a Komárkové (1996) je stimulace vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám lidské činnosti prostřednictvím změny motivace a psychických procesů. Avšak Hartl a Hartlová (2000) uvádějí, že stimulace je záměrné podněcování člověka k lepšímu výkonu, které vychází zevnitř (přání, tužby) nebo zvenku (pobídky sociálního okolí).

Stimulace slouží k tomu, aby ovlivňovala motivaci a ochotu identifikovat se s cíly organizace. Avšak účinnost stimulace závisí na přiměřeném adresování ke konkrétnímu příjemci (Provazník, Komárková, 1996; Bedrnová, Nový, 1998).

2.2.1 Pojem stimul

Za stimul můžeme označit jakýkoli podnět, který je pro pracovníka důležitý, a který může organizace nabídnout svému zaměstnanci. Stimul vyvolává určité změny v motivaci člověka. Jsou rozlišovány tyto podněty (Nakonečný, 2004):

- impulsy neboli vnitřní podněty signalizující u člověka určitou změnu,
- inventivy neboli vnější podněty vztahující se k impulsům, které aktivují určitý motiv.

Hmotná odměna

Hmotná odměna je hlavním stimulem, který může mít peněžní podobu (plat, mzda, prémie, odměny) či podobu nepeněžní, která nabývá osobitějších charakteristik a může být hlouběji stimulována. Má-li mít však plat stimulační efekt, je nutné ho pravidelně zvyšovat, což není většinou možné. Proto je důležité využívat také pohyblivé složky

odměňování, které jsou vázány na dosažení určitého výkonu (Provazník, Komárková, 1996; Stýblo, 1992).

Základní podmínkou pro úspěšnou stimulaci, ale i tvorbu pozitivních mezilidských vztahů na pracovišti je spravedlnost v přidělování hmotných odměn (Provazník, Komárková, 1996).

Zaměstnanecké výhody a benefity

Do zaměstnaneckých výhod můžeme zahrnout penzi, nemocenské dávky, služební telefon, notebook či automobil nebo úhradu pojistného. Tyto benefity jsou poskytovány současně s různými formami vyplácených odměn (Armstrong, 2007).

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny vyplývají z práce jako takové a neobsahují žádné přímé platby. Jedná se např. o uznání, kvalitní vedení, možnost vzdělávání, pocit autonomie a úspěšnosti, příležitost k růstu a rozvoji kariéry a prostor pro využívání znalostí a dovedností (Armstrong, 2007).

Obsah práce

Tento stimul není pro všechny pracovníky stejně účinný. Existují apely², díky kterým může působit obsah práce jako stimul. Jako příklad můžeme uvést apel na tvořivé myšlení, který dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady tím, že vyžaduje hledat nová řešení problému (Provazník, Komárková, 1996).

Povzbuzování

Povzbuzování je velmi významný stimul, kterým vedoucí pracovníci pomáhají zaměstnancům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se o neformální hodnocení, ve kterém jsou vyzdviženy zejména pozitivní složky. Toto neformální hodnocení ovlivňuje obsahovou (zpětná vazba – jak výkon pracovníka odpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli) i prožitkovou rovinu, která dává zaměstnanci pocit, že je pro organizaci důležitý, zvyšuje jeho sebedůvěru a posiluje přesvědčení, že je schopen ještě lepšího výkonu (Provazník, Komárková, 1996).

² Apely jsou podrobněji zkoumány např. v: Provazník, V. Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze.

Atmosféra pracovní skupiny

Vedoucí pracovník působí na pracovní skupinu a tím má možnost ovlivňovat dění v této skupině. Sociální faktory tedy zahrnují výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník ovlivňuje výběr a odchod členů pracovní skupiny a působí na skupinu formální i neformální autoritou. Na atmosféru pracovní skupiny má velký vliv kvalita vztahů mezi skupinou a řídicím pracovníkem, který by se měl soustředit na správné rozpoznání sedmi skupinových fenoménů (Provazník, Komárková, 1996):

- 1) Role každého pracovníka ve skupině
- 2) Neformální vůdce ve skupině a jeho ovlivňování skupiny
- 3) Vnitřní struktura pracovní skupiny
- 4) Dynamické procesy probíhající ve skupině, způsob a rychlost změn ve skupině
- 5) Soudržnost skupiny, vázanost jednotlivých členů ke skupině
- 6) Pravidla a normy chování vytvořené skupinou
- 7) Reagování skupiny na porušení pravidel, její tolerantnost a používané sankce

Režim práce a pracovní podmínky

Z Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace je známo, že pracovní podmínky patří do hygienických faktorů, které samy o sobě nedokážou vyvolat spokojenost, ale mají sílu vyvolat nespokojenost, pokud jsou dlouhodobě nepříznivé. Podniky se snaží vytvářet zaměstnancům lepší pracovní podmínky. Toto zlepšení se projeví v lepším výkonu pracovníka a pozitivnějším vztahu mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává podnik svým zaměstnancům najevo, že mu na nich záleží, jsou pro něj důležití a váží si jejich práce. Nezájem řídicích pracovníků o pracovní podmínky působí vždy protistimulačně a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké (Provazník, Komárková, 1996).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací, profesí a podnikem znamená, že zaměstnanec přijal práci jako součást svého života, svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky a ztotožňuje se s cíly podniku. Pokud se všechny tyto identifikace propojí, pracovník je odpovědný, tvořivý, aktivní, vstřícný ke svým spolupracovníkům, pracuje hospodárně a jeho výkon je dlouhodobě vysoký (Provazník, Komárková, 1996).

Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu stimulačně ovlivňují také faktory, které mají širší rámec než jen ten podnikový. Jedná se o celkovou image podniku (jakou má podnik pověst, prestiž a jak je vnímán v celospolečenském kontextu). Do oblasti externích stimulačních faktorů zahrnujeme i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. Dále také očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole - nikoli pouze pracovního (Provazník, Komárková, 1996).

2.2.2 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Bedrnová, Nový (1998) uvádí, že stimulační prostředky je třeba vybírat s ohledem na člověka a s ohledem na oblast jeho pracovního jednání, kterou chceme ovlivnit. Nejčastěji je třeba stimulovat tyto oblasti:

- pracovní výkon,
- tvořivost,
- seberozvoj,
- spolupráce ve skupině,
- odpovědnost.

Stimulace k pracovnímu výkonu

Jelikož na konkurenčním trhu může uspět pouze ten podnik, který dbá na to, aby se kvalita stala prioritou každého zaměstnance v podniku, stimulace k pracovnímu výkonu se v současnosti zaměřuje především na kvalitu provedení této stimulace. Je důležitá nejen kontrola kvality u výstupů, ale také průběžná sebekontrola každého zaměstnance. K tomu, aby se sebekontrola stala u pracovníka zvyklostí, je třeba prosazovat princip „vnitřního zákazníka“, kdy každý zaměstnanec svou práci „prodává“ svému vedoucímu a pokud chce získat odměnu, musí tuto práci odevzdat v co nejvyšší kvalitě (Bedrnová, Nový, 1998).

Stimulace k tvořivosti

Podněcování tvořivosti pracovníků má v podnikové praxi stále větší význam. Jedná se o formování provokativních cílů jak oficiální cestou (vyhlášení úkolů), tak cestou neoficiální (řešení problémů na poradách či v běžných pracovních rozhovorech nadřizovaného s podřizovaným). Nejen vyřešení problému, ale i nápady, náměty, postupné

kroky, které vedou k řešení, ale i neúspěšné pokusy musí být odměněny, protože právě tato pozitivní odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku. Tvůrčí pracovní prostředí má vliv na rozvoj tvůrčího potenciálu zaměstnanců pouze tehdy, mají-li pracovníci podporu podniku např. podpora tvorby nápadů či prostor pro risk (Bedrnová, Nový, 1998; Mikuláščík, 2010).

Stimulace k seberozvoji

Kvalitní a tvořivá práce a nikdy nekončící proces získávání nových znalostí, dovedností, zkušeností a vědomostí pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter konkrétního jedince. Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace prostřednictvím vedoucího pracovníka a pracovní skupiny. Vzdělávání a trénink může být v oblastech jako informační technologie, jazykové znalosti, specifické odborné dovednosti či měkké dovednosti (motivace, komunikace, řízení času). Efekt je vždy závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany pracovníka a jeho ochota uvedení osvojených znalostí do praxe (Bedrnová, Nový, 1998; Bělohlávek, 2010).

Stimulace ke spolupráci

V pracovním kolektivu je spolupráce předpokladem lepších pracovních výsledků. Soutěživost ve skupině přináší pouze dočasné zlepšení výsledků. Kooperace ve skupině rozvíjí a upevňuje mezilidské vztahy, podněcuje soudržnost skupiny, solidaritu v problémových situacích a zastupitelnost všech členů skupiny. Týmový výkon odráží vlastnosti jednotlivých členů spolu s týmovými vlastnostmi a úkolovými požadavky. Mezi nevýhody týmové práce patří vyvolávání pocitu nadřazenosti týmu nad jednotlivci a sociální tlak v podobě skupinového myšlení – shoda ve skupině má dominantní sílu (Bedrnová, Nový, 1998; Mikuláščík, 2010).

Stimulace k odpovědnosti

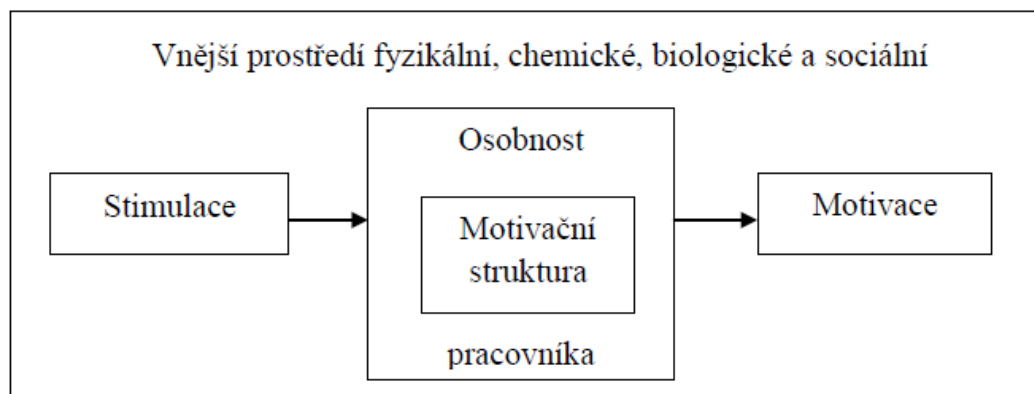
Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí souvislostí, které jsou spojeny s pracovní aktivitou zaměstnance, který si je vědom svých možností aktivně ovlivňovat dění kolem sebe. Jedná se o povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená poskytovat pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, spravedlivě je hodnotit a objektivně vyhodnocovat případné chyby, ze kterých se zaměstnanci mohou poučit (Bedrnová, Nový, 1998).

2.2.3 Stimulace jako ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti zaměstnanců

Bedrnová, Nový (1998) popisují, jak využít poznatky o motivaci pracovního jednání k ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců podniku.

Účinnost stimulace závisí na motivační struktuře, stálé připravenosti přijmout či odmítnout podnět a také na vnitřním prostředí. Na obrázku níže (obrázek 4) je zobrazeno, jak mezi motivací a stimulací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho získané a vrozené potřeby, zájmy, hodnoty, zkušenosti, způsoby chování a jednání, aspirační úroveň i psychické vyladění (Bedrnová, Nový, 1998).

Obrázek 4: Vztah stimulace – osobnost pracovníka – motivace



Zdroj: Bedrnová, Nový (1998)

Všechny vnější podněty působící na člověka prochází výběrem, který nemusí být vždy zcela uvědomovaný. Každý člověk má totiž své vrozené i získané individuální vlastnosti. Tyto charakteristiky (vlastnosti) mají vliv na reakce člověka. Motivační profil je nástroj, který vybírá z motivační struktury to nejdůležitější pro pracovní chování. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobností a motivačních profilů. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru každému pracovníkovi (Bedrnová, Nový, 1998).

2.3 Interpersonální vztahy

2.3.1 Faktory interpersonálních vztahů

Každý člověk je jedinečný a liší se od ostatních mnoha specifickými rysy a zvláštnostmi (Teplov, 1954).

Osobnost

Sjednocením vrozených a získaných vlastností vznikne osobnost člověka. Vrozené a získané vlastnosti jsou pro člověka typické (jsou zastoupeny v dostatečné míře), jsou organizované do určitého celku, odrážejí se v chování člověka a odlišují člověka od ostatních jedinců. Vyspělá osobnost je schopna volby mezi různými sociálními hodnotami. Osobnost člověka charakterizují potřeby, záliby a zájmy, sklony, ideály, nadání a schopnosti a charakter a temperament člověka (Dlouhá, 1996).

Zájmy

Zájem je trvalý vztah člověka k určitým jevům nebo předmětům. Tento vztah se projevuje snahou poznat a ovládat tyto jevy a činnosti. Zájmy aktivizují a povzbuzují člověka k činnosti, a proto mají velký význam v životě člověka. Zájmy rozlišujeme na vědecké, umělecké, literární, divadelní, technické a sportovní (Dlouhá, 1996).

Nadání a schopnosti

Nadání a schopnosti jsou předpoklady úspěšného vykonávání určité činnosti. Schopnosti dělíme na pohybové (motorické), smyslové (senzorické) a rozumové neboli intelektové či kognitivní (Provazník a kol., 1993; Bedrnová, Nový, 1998).

Temperament

Temperament je souhrn psychických vlastností osobnosti. Temperament zahrnuje individuální zvláštnosti osobnosti týkající se síly a rychlosti průběhu a způsobu změn psychické činnosti osobnosti k emocionální vzrušivosti a náladám. Temperament udává, jak snadno vznikají u člověka podněty k jednání a jak tyto podněty dokáže člověk ovládat. Temperament byl zkoumán a rozdělen na jednotlivé typy³ již ve Starém Řecku. Temperament je určován citlivostí, citovostí, výrazovostí a náladovostí (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

³ Jednotlivé typy temperamentu jsou podrobně rozebrány např. v: Kohoutek, R. Štěpaník, J. (2000). *Psychologie: práce a řízení*. Brno: Cerm.

Emoce

Dle Hoskovce (1988) jsou emoce zvláštní dimenzí temperamentu. Základní vlastnost temperamentu – vzrušení je totiž znakem emocí. Emocionalita je citlivost vůči situacím, které vzbuzují emoce.

Emoční neboli interpersonální inteligence, nebo také inteligence mezilidských vztahů, je schopnost motivovat sám sebe, ovládat svoje pohnutky a schopnost odložit uspokojení na pozdější dobu. Dále je emoční inteligence schopnost překonávat obtíže a ovládat svou náladu a zabránit tím nervozitě a úzkostem. Jedná se také o schopnost vcítit se do situace druhého člověka, ovlivňovat kvalitu svého myšlení a neztrácet naději. Základem emoční inteligence je schopnost rozeznat náladu, temperament, motivaci a potřeby druhých a na základě tohoto zjištění na ně adekvátně reagovat (Goleman, 1997).

Neverbálními prostředky (výraz obličeje) či tónem a zabarvením hlasu umíme vyjádřit sedm základních emocí. Jedná se o štěstí, smutek, hněv, strach, překvapení, emoční zájem a znechucení (Vybíral, 2000).

Charakter

Charakter je souhrn psychických vlastností osobnosti, které se projevují v chování a zakládají se na uvědomělých zásadách. Charakter vyplývá z názoru člověka a je projevem jeho přesvědčení. Charakterové vlastnosti určují míru shody jednání člověka s obecně přijímanými mravními zásadami, zvyky a obyčejí vyskytovanými ve společnosti. Díky znalosti charakteru dokážeme předvídat chování člověka v určité situaci. Můžeme rozlišit čtyři základní charakterové vlastnosti. Jsou jimi společenské vlastnosti, pracovní vlastnosti, mravní vlastnosti (vlastnosti týkající se ideálů) a vlastnosti vyjadřující vztah člověka k sobě samému (Dlouhá, 1996; Provazník a kol., 1993; Dlouhá, Pavlíčková, 2001).

Inteligence

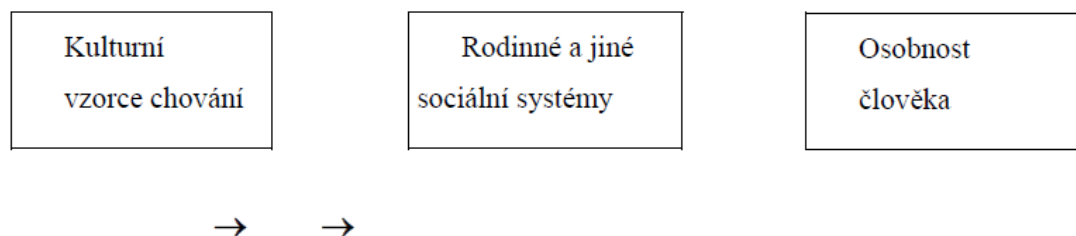
Inteligence je schopnost člověka psychického přizpůsobení se novým úkolům a životním podmínkám. Můžeme rozlišovat inteligenci vrozenou a inteligenci environmentální neboli inteligenci danou prostředím – kultura, vzdělání (Nakonečný, 1997).

2.3.2 Socializace

Aby vůbec mohla vzniknout lidská osobnost, je zapotřebí sociálního styku s druhými lidmi, protože právě zařazení jedince do struktury mezilidských vztahů je nutným zdrojem utváření lidské osobnosti. Tato skutečnost je zobrazena na obrázku níže – obrázek 5 (Balcar, 1983).

Socializace je proces, který začíná již v novorozeneckém věku v rodině a pokračuje po celý život např. ve škole a v zaměstnání. Socializace je ovlivněná příslušností k různým zájmovým a pracovním skupinám a masmédiu. Socializace vede k osvojení si různých sociálních rolí, tzn. způsobu chování, který je od člověka očekáván (Nakonečný, 1999).

Obrázek 5: Model socializace



Zdroj: Nakonečný (1997)

Sociální skupina

Sociální skupinu tvoří určitý počet lidí, kteří se navzájem znají a dochází mezi nimi k vytváření vztahů a podobných názorů. Skupiny dělíme na primární (rodina) a sekundární (školní třída, pracovní skupina). Pro výkonnost skupiny je důležitá soudržnost celé skupiny (Provazník a kol., 1993; Nakonečný, 1999).

Pracovní skupina a tým

Pracovní skupiny většinou vznikají náhodně, protože byly formovány postupným přijímáním nových zaměstnanců. Skupina bývá tvořena lidmi různého věku, vzdělání, zkušeností a kvalifikace. Hlavním cílem pracovní skupiny je pracovní úkol. K základním znakům efektivní pracovní skupiny patří např. uvolněná atmosféra, diskuze či vlastní iniciativa. Kvalitní pracovní skupina vzniká tam, kde jsou mezi lidmi utvářeny vztahy vzájemných sympatií a vzájemné podpory avšak při vzájemném nesouladu mezi pracovníky dochází ke snížení výkonu celé skupiny (Kohoutek, Štěpaník, 2000).

2.3.3 Komunikace ve skupině

Komunikace je důležitým aspektem sociálních interakcí. Komunikace je zajištěna reakcemi na sluchovou, čichovou, zrakovou a dotykovou stimulaci. Ve skupině dochází k vytváření komunikační sítě, která má za úkol rozhodovat a přijímat a sdělovat informace. Komunikaci dělíme na verbální (mluvená a psaná řeč) a neverbální (výraz, mimika, gesta). Každé kultuře je vlastní určitý systém komunikace, který zahrnuje jazyk, ale i gesta a způsoby chování vůbec. Systém vnitropodnikové komunikace zajišťuje dobrou informovanost a motivační propojenost zaměstnanců. Každý zaměstnanec má dostatek informací nutných pro vykonání svého úkolu, je k práci povzbuzován, motivován a ví, co se od něho očekává (Nakonečný, 1999; Hloušková, 1998).

2.3.4 Řešení pracovních konfliktů

Konflikt je sociální proces, který má za úkol neutralizovat, postihnout nebo zlikvidovat soupeře. V konfliktním chování se uplatňují dva základní postupy, kterými jsou obrana a útok (Nakonečný, 1999).

Jako zdroje konfliktu můžeme považovat např. protiklad zájmů, názorů a postojů, nerovnosti v přiznaných pozicích a rolích, nedostatečná informovanost, rozpory v organizačních normách či nedostatečná adaptace (Dlouhá, 1996; Kohoutek, Štěpaník, 2000).

Můžeme rozlišovat konflikty intrapersonální (člověk bojuje sám se sebou) a interpersonální (konflikt mezi dvěma osobami). Oba tyto konflikty se velmi často prolínají – jeden je příčinou toho druhého a naopak (Dlouhá, 1996).

Konflikt, který ohrožuje fungování skupiny, je nutné co nejdříve řešit. Neřešené konflikty vedou k postupnému rozpadu konfliktního vztahu. Konflikt však může mít i pozitivní roli. Takový konflikt označujeme jako mobilizující (Nakonečný, 1999).

Jsou-li konflikty nasazovány cíleně ve snaze poškodit spolupracovníky, jedná se o tzv. mobbing. Pokud je takové chování však iniciováno nadřízeným, jedná se o tzv. bossing. Oběť je zde naprosto ignorována, odstřižena od informací a zesměšňována. Člověk, který se stal obětí takového chování, neodvádí kvalitní výkon (Dlouhá, 1996).

3 Metodika

3.1 Obsah a cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je analýza motivačního systému a forem stimulace ve vybraném podniku. Prvním dílčím cílem je porovnání motivačního systému podniku s motivačními profily zaměstnanců. Dalším dílčím cílem je detailní analýza interpersonálních vztahů uvnitř pracovní skupiny. Předmětem této analýzy jsou vztahy a postoje, které mezi sebou pracovníci navzájem zaujímají.

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením současné úrovně motivace, stimulace a interpersonálních vztahů ve společnosti WEDOS Internet a.s. – cílem je přiblížení motivačních faktorů a stimulačních prostředků, které společnost využívá s následným zjištěním pracovní spokojenosti zaměstnanců. Součástí analýzy jsou také interpersonální vztahy v pracovní skupině, které mají nemalý vliv na výkonnost každého pracovníka.

Dalším cílem je na základě zjištěných dat a jejich analýzy navržení případných změn a doporučení, které by měly přispět ke zkvalitnění a tím i větší efektivnosti práce ve firmě.

3.2 Pracovní postup

Pro pochopení a následnou analýzu dané problematiky s vytvořením vhodných doporučení bylo nejprve nezbytné věnovat se studiu odborné české i zahraniční literatury, na jejímž základě byl vypracován literární přehled. Tento přehled byl zásadní pro porozumění základním pojmům a skutečnostem vztahující se k motivaci, stimulaci a oblasti interpersonálních vztahů. Jen díky tomu je možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a následně vytvořit vhodná doporučení a návrhy změn a opatření.

V úvodu praktické části je nejprve blíže představen podnik. Informace o podniku obsažené v této bakalářské práci jsou výstupem z pozorování, dotazování, studia podnikových dokumentů a dále také veřejně přístupných informací, zejména z informací uvedených na internetových stránkách podniku.

Aby bylo možné kvalitně prozkoumat formy motivace a stimulace a dále interpersonální vztahy v pracovní skupině, bylo zapotřebí hlubší a dlouhodobější zkoumání vybraných subjektů, při kterém bylo použito několik metod výzkumu.

Podnik byl zkoumán pomocí metody pozorování, v rámci rozhovorů a studiem podnikových dokumentů. Tyto metody sloužily k získání základních informací o motivačním systému podniku, využívání stimulačních prostředků, motivačních profilech zaměstnanců a interpersonálních vztazích v pracovní skupině.

Na základě získaných poznatků byl sestaven dotazník, který obsahoval 30 otázek. Byly zvoleny otázky uzavřené, které dávají respondentovi na výběr mezi dvěma a více možnostmi a několik polootevřených, které dávají rovněž na výběr mezi dvěma a více možnostmi, ale zároveň je nabídnuta také možnost zvolit vlastní odpověď.

Tento typ otázek byl zvolen proto, že nejsou časově náročné pro respondenta a pro potřeby výzkumu dosahují větší jednotnosti měření a tím i lepších statistických závěrů. Dotazník byl vytvořen tak, aby obsahoval jak otázky všeobecné, tak otázky související s určitým problémem, který vyplýval z pozorování a rozhovorů. Jelikož byly dotazníky anonymní, zaměstnanci mohli vyjádřit otevřeně svůj názor, své pocity a postoje k dané problematice.

Celý pracovní postup byl vytvořen tak, aby došlo ke vzájemnému provázání všech použitých technik sběru informací.

Dotazníky byly zaslány všem 22 zaměstnancům společnosti WEDOS Internet, a.s. Vzhledem k tomu, že znám kolektiv tohoto podniku velmi dobře, byla návratnost 100%. Po následné kontrole vyplněných dotazníků bylo pro potřeby vyhodnocení použito všech 22 dotazníků.

Na základě získaných dat následovalo vyhodnocení dotazníkového šetření. Vyhodnocení probíhalo procentuálním zastoupením. Odpovědi byly zpracovány pomocí programu Microsoft Office Excel 2010 a následně zaznamenány do grafů. Výsledné grafy byly poté doplněny o slovní zhodnocení.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Tabulka 1: Charakteristika podniku

Název společnosti	WEDOS Internet, a.s.
Forma podnikání	Akciová společnost
Sídlo	Masarykova 1230, 373 41, Hluboká nad Vltavou, Česká republika
Počet zaměstnanců	22
Poskytované služby	Webhosting, domény, e-mailové řešení, servery
Základní kapitál	23 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

WEDOS Internet, a.s. je webhostingová společnost se sídlem v Hluboké nad Vltavou. Svě jméno WEDOS získala sloučením počátečních písmen slov WEBhosting, DOMény a Servery. Zakladatelem a většinovým akcionářem WEDOSU je Josef Grill.

4.1.1 Historie společnosti WEDOS Internet, a.s.

Společnost WEDOS Internet, a.s. byla založena 13. 9. 2010. Zajímavé je, že celý proces budování datacentra a spuštění poskytování služeb probíhal formou reality show, kdy potenciální zájemci o služby této společnosti mohli sledovat, jak se připravují prostory, jak se vytváří chlazení nebo, jak se zabudovávají samotné ekologicky úsporné servery Fujitsu, na kterých WEDOS Internet, a.s. postavil svou strategii.

Již v roce 2013 se společnost WEDOS Internet, a.s. stala největším poskytovatelem aktivních webhostingových služeb, největším provozovatelem mailhostingů na doménách .cz a pátým největším registrátorem domén v České republice. Má také k dispozici obrovské datové úložiště určené pro vývojáře a ostatní firmy.

WEDOS Internet, a.s. postavil svou konkurenční výhodu na nepřetržité zákaznické podpoře. A jako jediná firma v tomto oboru získala společnost WEDOS Internet, a.s. certifikáty ISO 9001 (QMS – systém managementu kvality), ISO 14001 (EMS – systém environmentálního managementu) a ISO 27001 (ISMS – systém managementu bezpečnosti informací).

4.2 Analýza a zhodnocení současného stavu vybraného podniku

4.2.1 Pozorování

Organizační struktura podniku

Společnost WEDOS Internet, a.s. má celkem dvacet dva zaměstnanců. Na vrcholu organizační struktury, uvedené v příloze č. 1, stojí ředitel společnosti, pod kterého spadají čtyři úseky – jedná se o obchodní oddělení, účetní oddělení, technické oddělení a oddělení zákaznické podpory.

Pracovníci obchodního oddělení jsou dva a jejich pozice v organizační struktuře je na stejné úrovni. Jejich náplň práce spočívá v oblasti marketingu (propagace – reklama, akce pro zákazníky), obchodu, služeb a v oblasti plánování možného rozvoje a možných investic společnosti.

Pod účetní oddělení spadají též dva zaměstnanci – hlavní (vedoucí) a pomocný účetní. Pomocný účetní spadá v organizační struktuře pod hlavního účetního. Tito zaměstnanci mají na starosti řešení fakturací, vymáhání nedoplatků a nezaplacených faktur, dále vrácení přeplatků a v neposlední řadě také mzdové účetnictví zaměstnanců společnosti.

Pracovníci technického oddělení mají na starosti technickou stránku zajištění chodu společnosti. Jsou zodpovědní za správnou činnost serverů, sítí a dalších technologií. Stejně jako pozice pracovníků obchodního oddělení, jsou pozice šesti pracovníků technického oddělení v organizační struktuře na stejné úrovni.

Vedoucí oddělení zákaznické podpory kontroluje dalších jedenáct pracovníků zákaznické podpory, řeší případné stížnosti a složitější záležitosti týkající se zákazníků. Ostatní pracovníci zákaznické podpory vyřizují požadavky zákazníků a to buď online po chatu, po e-mailech nebo při telefonickém hovoru. Dále asistují zákazníkům s nastavením služeb.

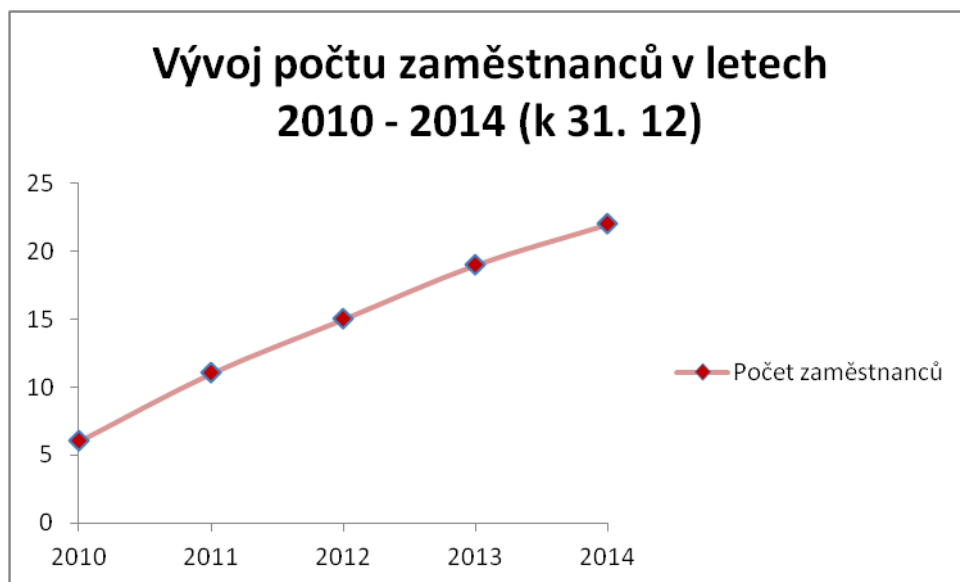
Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2014

Rok (k 31. 12)	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	6	11	15	19	22

Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Z tabulky je patrné, že počet zaměstnanců v letech 2010 – 2014 se neustále zvyšoval. Nejedná se sice o radikální zvýšení počtu zaměstnanců, avšak i tento přírůstek zaměstnanců nám poukazuje na fakt, že tržní hodnota společnosti se neustále zvyšuje. Vývoj počtu zaměstnanců je graficky znázorněn v následujícím grafu č. 1.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování, interní zdroje společnosti

Pracovní podmínky, ochrana zdraví při práci a bezpečnost práce

V této oblasti poskytuje ředitel společnosti svým zaměstnancům ochranné pomůcky a prostředky sloužící k odvrácení možného ohrožení zdraví zaměstnanců. Podnik dále přijímá opatření vedoucí ke snižování příčin a následně počtu pracovních úrazů či nemocí z povolání.

Kvalifikace, rekvalifikace a vzdělávání zaměstnanců

Podnik se neustále snaží o zvyšování a udržování kvalifikace svých zaměstnanců, která je nezbytná pro výkon pracovní činnosti. Vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích kurzů. Tyto kurzy reagují nejen na aktuálně vzniklou potřebu, ale stimuluje i rozvoj jazykových znalostí a sociálních dovedností. Např. pro pracovníky zákaznické podpory probíhají častá školení v oblasti provozování serverů. Velmi častá je také rekvalifikace z důvodu přesunu zaměstnanců na jiné pracovní místo či kariérního postupu. Na pracovníky je také kladen požadavek na průběžné samovzdělávání.

Pracovní doba

Ve společnosti je zajištěn nepřetržitý provoz včetně víkendů a svátků z důvodu potřeby neustálé kontroly serverů a chladících zařízení a dále z důvodu nepřetržité zákaznické podpory. Pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory tedy pracují na směny po dvanácti nebo šesti hodinách. Probíhají zde směny denní (6:00 – 18:00) a noční (18:00 – 6:00), dále také směny dopolední (10:00 – 16:00) a směny odpolední (16:00 – 22:00). Pracovníci obchodního a účetního oddělení pracují každý všední den od 8:00 do 16:30.

Akce pro zaměstnance

Podnik pořádá pro stmelení pracovního kolektivu různé akce jednou až dvakrát ročně. Účast je dobrovolná. Jedná se o zábavy a večírky, které jsou většinou spojeny se dny otevřených dveří v podniku a probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením. Financování těchto akcí je v plné režii zaměstnavatele.

4.2.2 Rozhovory

V rámci zjišťování skutečného současného stavu a situace v podniku byl uskutečněn rozhovor s ředitelem společnosti a náhodně vybranými zaměstnanci podniku. Nejdůležitější částí rozhovoru bylo, jaké možnosti jsou pracovníkům nabízeny.

Mzda

Mzda je stanovena v pracovní smlouvě (smlouva na dobu určitou – vždy na jeden rok s následným prodloužením o další rok) každého zaměstnance. Každý zaměstnanec má nárok na hmotnou odměnu podle výše odpracovaných hodin. Např. výše hodinové hrubé mzdy pracovníka zákaznické podpory je stanovena na 140 Kč. Mzda není závislá na hospodářském výsledku společnosti, avšak každý zaměstnanec získává příplatky za noční službu, za práci ve svátek a za práci o víkendu. Příplatek za práci ve svátek činí 100% průměrného hodinového výdělku. Příplatek za práci o víkendu a v noci je stanoven ve výši 50% průměrného hodinového výdělku.

Jako motivační prostředek k výkonu pracovníka je určena pohyblivá složka mzdy. Přerozdělování této pohyblivé složky mzdy závisí na vedoucích pracovnících nebo řediteli společnosti a je přímo úměrné výkonu pracovníka za určité časové období.

Pokud dojde z důvodu organizačních změn k rozvázání pracovního poměru, mají zaměstnanci nárok na odstupné pouze ve výši stanovené Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce (dále jen Zákoník práce).

Sociální péče o zaměstnance

Podnik svým zaměstnancům poskytuje za každou směnu stravenku v hodnotě 85 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 53% - tedy 45 Kč. Zbýlých 40 Kč je uhrazeno zaměstnancem srážkou ze mzdy.

Zaměstnanci mají možnost čerpat dovolenou v délce čtyř týdnů. Zaměstnavatel však již dále neposkytuje žádné další placené volno – např. sociální (den volna určený zaměstnancům k zařizování osobních záležitostí na úřadech), zdravotní (den volna určený zaměstnancům při nemoci či potřebě návštěvy lékaře) nebo z důvodu např. osobních překážek (úmrť v rodině). Dále zaměstnavatel neposkytuje mzdu nahrazující nemocenské dávky v prvních třech dnech nemoci ani 13. a 14. plat.

Pokud se však zaměstnanec nemůže dostavit do práce, je zde možnost domluvit se se svými spolupracovníky na případné výměně směny.

Podnik svým zaměstnancům nepřispívá na penzijní připojištění ani životní pojištění a neposkytuje ani žádné další odměny, příplatky a příspěvky jako je např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity či sleva na podnikem poskytované služby.

Interpersonální vztahy v pracovní skupině

V pracovní skupině zaměstnanců zákaznické podpory si pracovníci tykají z důvodu potřeby neustálé spolupráce a intenzivní komunikace při řešení problémů zákazníků. Tykají si i pracovníci ostatních oddělení, neboť i v jiných odděleních je nutná úzká kooperace a komunikace pracovníků. S ředitelem společnosti a vedoucími pracovníky si řádoví pracovníci společnosti vykají.

Pracovníci zákaznické podpory jsou v hierarchii společnosti na nejnižším stupni možného kariérního postupu. Z toho důvodu zde panuje velká konkurence a snaha o co nejlepší výkon i na úkor ostatních pracovníků. Jak společnost přijímá nové zaměstnance, výkonní pracovníci zákaznické podpory odchází na vyšší stupeň – do technického oddělení společnosti. Zde již konkurenční prostředí nepanuje a pracovníci se spolu přátelí a vídají se i mimo pracovní dobu.

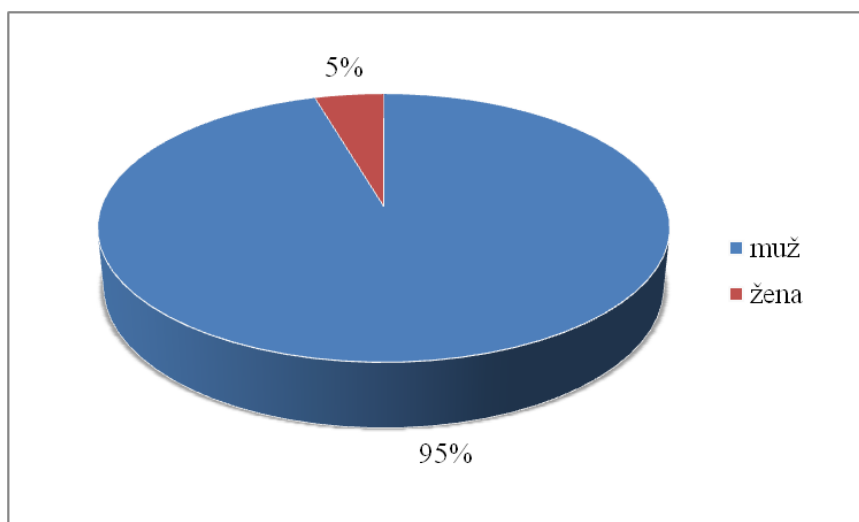
Mimo kolektiv zákaznické podpory, kde je prostředí spíše konkurenční, panuje ve společnosti přátelská atmosféra a zaměstnanci tzv. táhnou za jeden provaz.

4.2.3 Dotazníkové šetření

V této části bakalářské práce jsou rozebrány a analyzovány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník (příloha č. 2) obsahoval celkem 30 otázek, z nichž byly otázky 1 – 6 identifikační, otázky 7 – 19 se věnovaly motivačním profilům zaměstnancům a motivaci a stimulaci ze strany nadřízeného a otázky 20 – 30 si kladly za cíl prozkoumat interpersonální vztahy v pracovní skupině. Jednotlivé otázky jsou doplněny o grafické zpracování a slovní ohodnocení.

Otázka č. 1: Jsem:

Graf 2: Pohlaví zaměstnanců



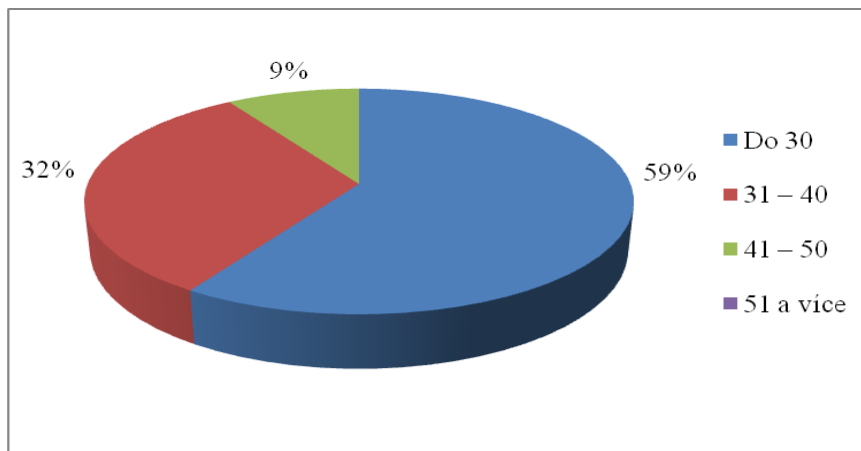
Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ve firmě WEDOS Internet, a.s. jsou zaměstnanci převážně mužského pohlaví.

V podniku pracuje pouze jedna žena a 21 mužů. Jelikož se tento podnik zabývá IT problematikou, je většinové zastoupení mužského pohlaví dáno charakterem této vysoce odborné práce. Technické obory (zvláště pak oblast IT) jsou specifickou oblastí, kde se uplatní jen jedinci s vysoce analytickými schopnostmi a zároveň osoby časově flexibilní. Jelikož výkon tohoto druhu profese vyžaduje vysoce kvalifikovaný, odpovědný a pečlivý přístup, jsou tyto obory spíše mužskou záležitostí. Ženy mají totiž kromě pracovních povinností na starosti také ještě péči o rodinu a domácnost.

Otázka č. 2: Můj věk je:

Graf 3: Věk zaměstnanců



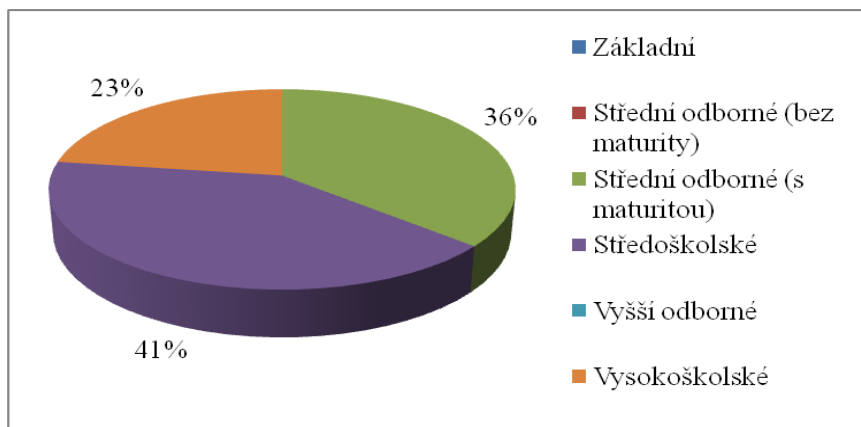
Zdroj: vlastní výzkum

Ve věku do 30 ti let je v podniku zastoupena převážná část zaměstnanců a to celých 59% - tedy 13 zaměstnanců. Méně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31 až 40 let, kterých je 7 (32%). Ve věku 41 až 50 let jsou v podniku 2 zaměstnanci (9%) a starší 51 let není žádný zaměstnanec.

Jelikož celých 59% jsou zaměstnanci téměř bez zkušeností a teprve hledající své místo na trhu práce, je zřejmé, že společnost zaměstnává opravdu mladý kolektiv lidí. Překvapivá je absence zaměstnanců ve věku nad 51 let. Příčinou absence starších zaměstnanců může být samotný obor podnikání, kdy nové IT technologie jsou pro mladší generaci zaměstnanců zřejmě lépe uchopitelnější.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 4: Vzdělání zaměstnanců



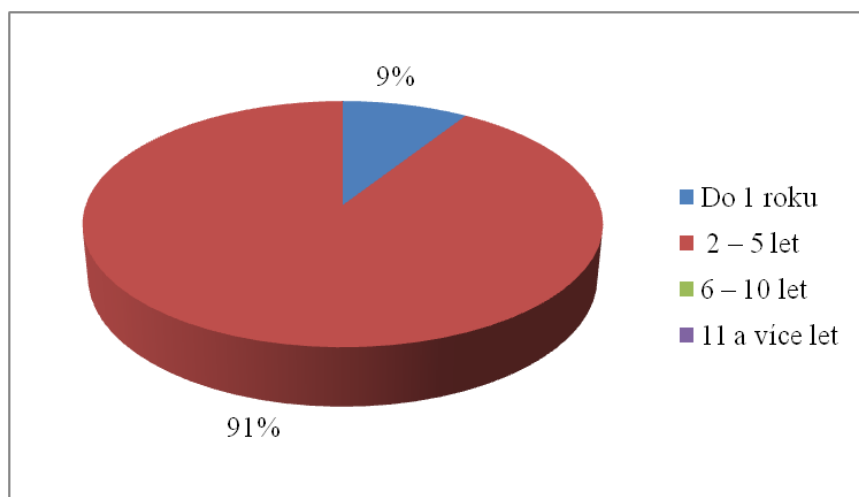
Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanec, jehož nejvyšší dosažené vzdělání by bylo základní, střední odborné (bez maturity) a vyšší odborné, není ve společnosti žádný. Střední odborné (s maturitou) vzdělání má 8 zaměstnanců (36%) a 5 zaměstnanců (23%) má vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním (9 zaměstnanců – 41%).

Obor IT technologií je specifický tím, že odbornost a znalost tohoto oboru lze získat i na nižších stupních vzdělávacího systému, eventuelně samostudiem, je tedy možné zaměstnávat zaměstnance i s nižším stupněm vzdělání. Není tedy nezbytně nutné vysokoškolské vzdělání, ale spíše vědomosti uchazeče nabyté osobním zdokonalováním a samozřejmě individuální schopnosti, za které mohou do velké míry vrozené předpoklady pro analytické uvažování.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete v této společnosti?

Graf 5: Délka pracovního poměru zaměstnanců



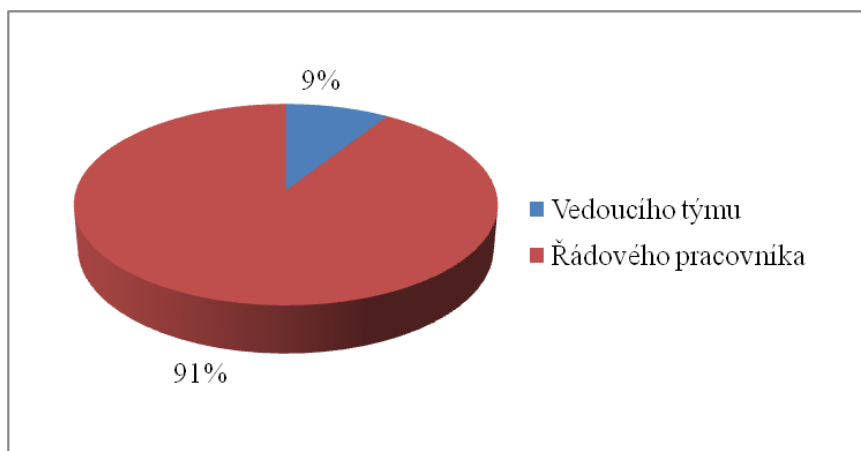
Zdroj: vlastní výzkum

Ve společnosti pracují 2 zaměstnanci méně než jeden rok a zbylých 20 zaměstnanců v rozmezí 2 – 5 let. Více než 6 let nepracuje ve společnosti žádný zaměstnanec, což je logické, protože firma vznikla teprve v roce 2010.

Je zřejmé, že si podnik snaží udržet stále a již prověřené zaměstnance, nízká fluktuace také prohlubuje interpersonální vztahy uvnitř pracovní skupiny a sounáležitost s podnikem. Přesto však můžeme vidět tendence neustálého zvyšování počtu zaměstnanců, což s sebou přináší zvýšené náklady na zaškolování nových zaměstnanců.

Otázka č. 5: Ve firmě zastáváte funkci:

Graf 6: Funkce zaměstnanců



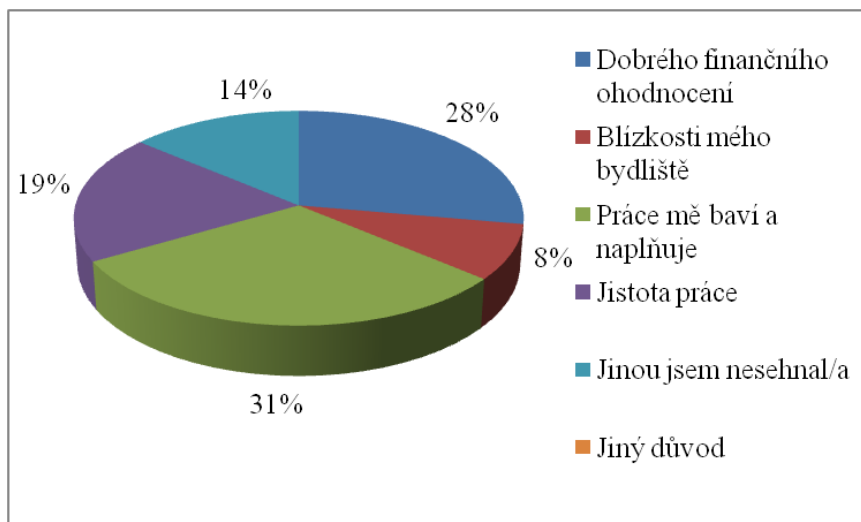
Zdroj: vlastní výzkum

Stejně jako u předchozí otázky vykonávají 2 zaměstnanci funkci vedoucího týmu a zbylých 20 zaměstnanců vykonává funkci řádového pracovníka.

Tato otázka byla položena záměrně, aby se potvrdila organizační struktura podniku.

Otázka č. 6: V organizaci pracuji z důvodu: (lze více odpovědí)

Graf 7: Důvod výkonu práce ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

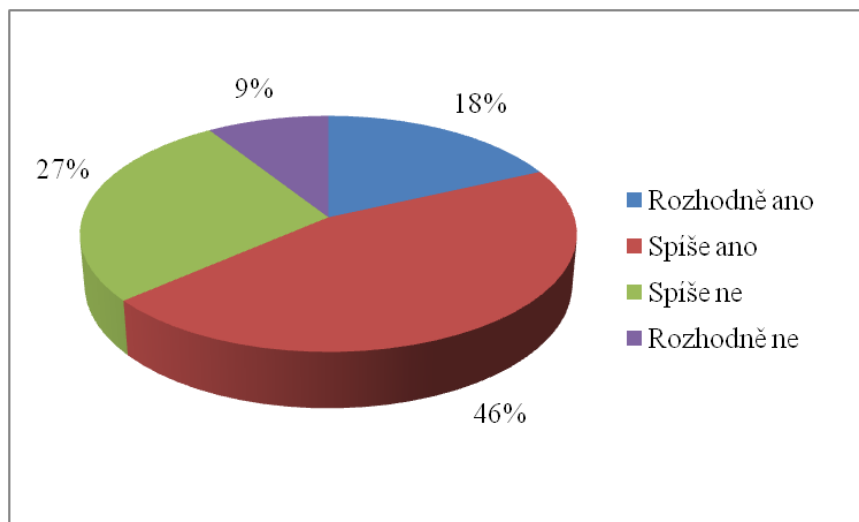
U této otázky dostali zaměstnanci možnost označit více odpovědí, přičemž 22 dotázaných celkem označilo 36 odpovědí. Nejvíce hlasů (11 – 31%) získala odpověď: Práce mě baví a naplňuje. Důvodem výkonu práce je dobrého finančního ohodnocení

pro 10 zaměstnanců – 28%. Práci mají v blízkosti bydliště pouze 3 zaměstnanci (8%). Možnost: Jistota práce zvolilo 7 zaměstnanců (19%). Tato skutečnost vyplývá i z ukazatelů jako je nízká fluktuace zaměstnanců. Jinou práci prý nesehnalo 5 zaměstnanců (14%) a žádný zaměstnanec nevyužil možnost jiné odpovědi.

Tento výsledek je velmi pozitivní, protože polovina zaměstnanců vykonává práci z důvodu, že je baví a naplňuje, což je hlavním předpokladem pro správný a kvalitní výkon profese.

Otázka č. 7: Jste ve Vašem zaměstnání spokojený?

Graf 8: Spokojenost zaměstnanců



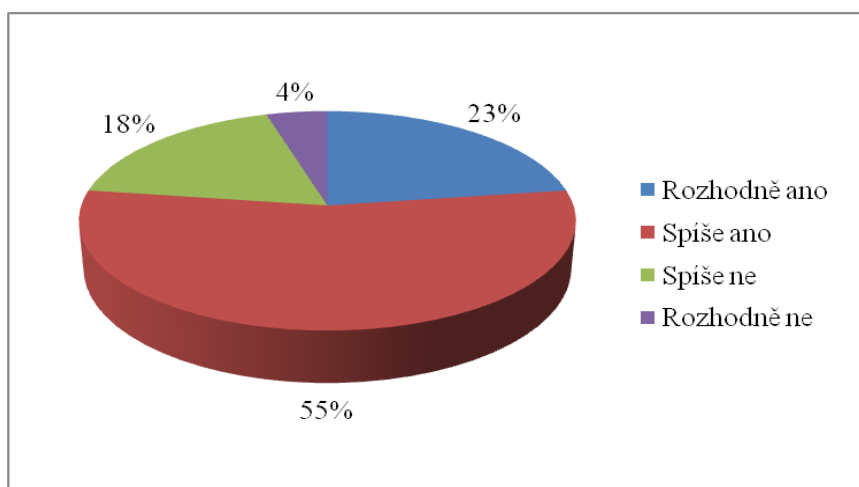
Zdroj: vlastní výzkum

Jelikož jsou 4 zaměstnanci (18%) rozhodně spokojeni a 10 zaměstnanců (celých 46%) je také spíše spokojeno, můžeme tento výsledek rovněž hodnotit relativně pozitivně. Celých 27% - 6 zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a 2 zaměstnanci (9%) jsou rozhodně nespokojeni.

Pocit spokojenosti v organizaci zdaleka převažuje nad pocitem nespokojenosti. V každé firmě se však dají najít jedinci, kteří jsou s konkrétními skutečnostmi spokojeni méně. Tento fakt je zcela přirozený, každý člověk je jedinečný a není v lidských silách zajistit takové pracovní podmínky, které by vyhovovali všem zaměstnancům. Nespokojenost může být vyvolána mnoha důvody, důležité však je tyto důvody zjistit a snažit se učinit kroky k zajištění spokojenosti zaměstnanců. Jelikož polovina nespokojených zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, zdá se, že důvodem může být také pocit výkonu podřadné práce, která není kompatibilní s vysokoškolským titulem.

Otázka č. 8: Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

Graf 9: Představa o budoucím setrvání ve firmě



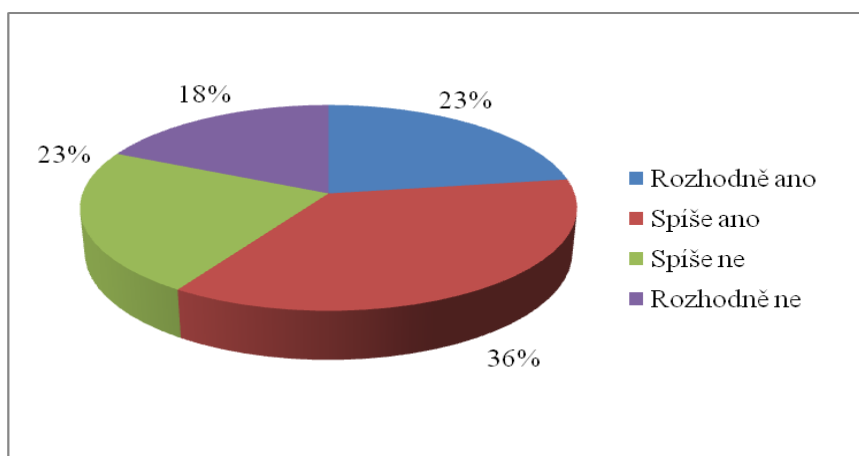
Zdroj: vlastní výzkum

I nadále chce v této společnosti rozhodně setrvat 5 zaměstnanců (23%) a spíše setrvat chce 12 zaměstnanců (55%). V podniku spíše nechťejí i nadále zůstat 4 zaměstnanci (18%) a jeden zaměstnanec v této firmě nechce rozhodně zůstat i nadále.

Pokud se vrátíme k předchozí otázce, můžeme pozorovat, že někteří zaměstnanci, kteří jsou v zaměstnání spíše nebo rozhodně nespokojeni, chtějí však i nadále ve společnosti zůstat. Důvodem může být např. obava z nenalezení jiného zaměstnání.

Otázka č. 9: Myslíte si, že Vás zaměstnavatel dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?

Graf 10: Názor zaměstnanců na motivaci v podniku

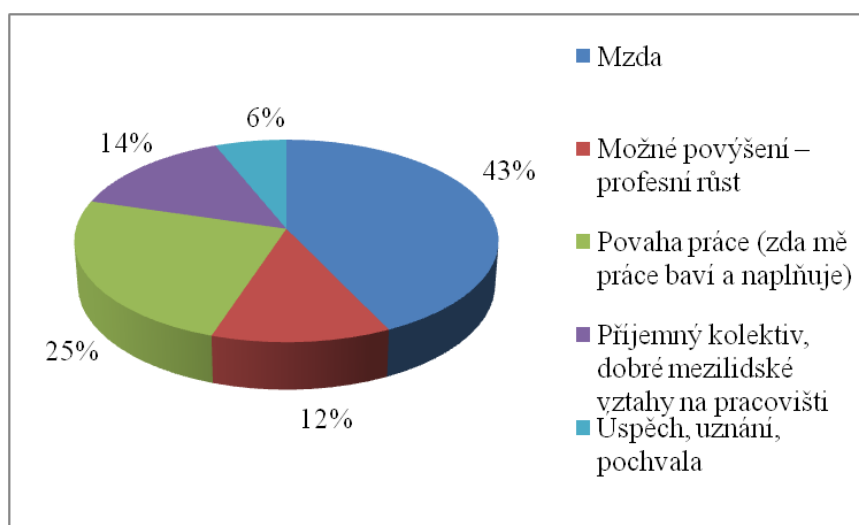


Zdroj: vlastní výzkum

U této otázky jsou názory relativně vyrovnané. S odpovědí, že rozhodně zaměstnavatel zaměstnance dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu se ztotožňuje 5 zaměstnanců (23%) a 4 zaměstnanci (18%) uvedli, že rozhodně zaměstnavatel zaměstnance dostatečně nemotivuje k pracovnímu výkonu. Na otázku, zda je zaměstnavatel dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu, zaměstnanci také uvedli, že spíše ano (8 zaměstnanců – 36%) a spíše ne (5 zaměstnanců – 23%).

Otázka č. 10: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze více odpovědí)

Graf 11: Motivační prostředky dle preferencí zaměstnanců



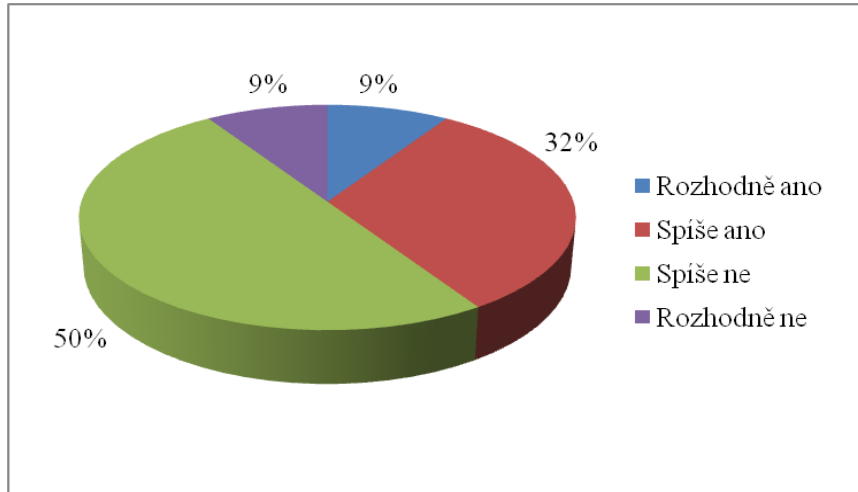
Zdroj: vlastní výzkum

U této otázky měli zaměstnanci opět možnost zvolit více odpovědí. Tentokrát 22 zaměstnanců zvolilo celkem 49 odpovědí. Každý zaměstnanec tedy zvolil v průměru alespoň 2 odpovědi. Největší procentuální zastoupení získal motivační prostředek mzda a to celých 43% - zvolilo ho tedy 21 zaměstnanců. Pouhých 12% - 6 zaměstnanců motivuje k pracovnímu výkonu možné povýšení a profesní růst. Povaha práce zaujímá čtvrtinu z celkového počtu odpovědí. Tomuto motivačnímu prostředku dalo hlas 12 zaměstnanců a 7 zaměstnanců (14%) zvolilo jako motivační faktor příjemný kolektiv a dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Úspěch, uznání a pochvala motivuje k pracovnímu výkonu 3 zaměstnance (6%).

Pokud se vrátíme k otázce č. 6, můžeme si povšimnout, že důvodem výkonu práce v podniku je pro 11 zaměstnanců skutečnost, že je práce baví a naplňuje. U této otázce se tento fakt potvrdil, protože 12 zaměstnanců uvedlo, že je motivuje právě povaha práce.

Otázka č. 11: Myslíte si, že je Vaše mzdové ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

Graf 12: Názor zaměstnanců na souvislost mezi mzdou a pracovním výkonem

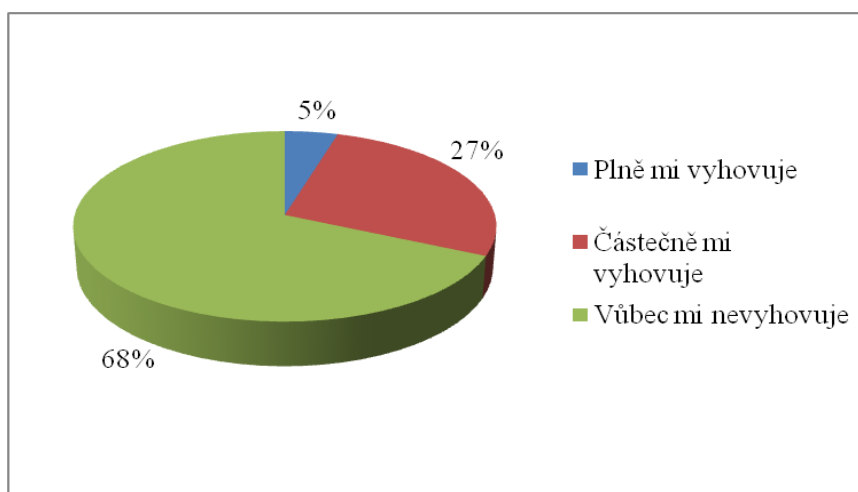


Zdroj: vlastní výzkum

Pouhých 9% - 2 zaměstnanci si myslí, že jejich mzdové ohodnocení rozhodně odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Celých 32% - 7 zaměstnanců má dojem, že mzdové ohodnocení spíše odpovídá jejich pracovnímu výkonu a 50% - tedy 11 zaměstnanců odpovědělo, že mzdové ohodnocení spíše neodpovídá jejich pracovnímu výkonu. Pouze 2 zaměstnanci (9%) si myslí, že mzdové ohodnocení rozhodně neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Otázka č. 12: Vyhovuje Vám sociální program firmy vč. zaměstnaneckých výhod?

Graf 13: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem firmy



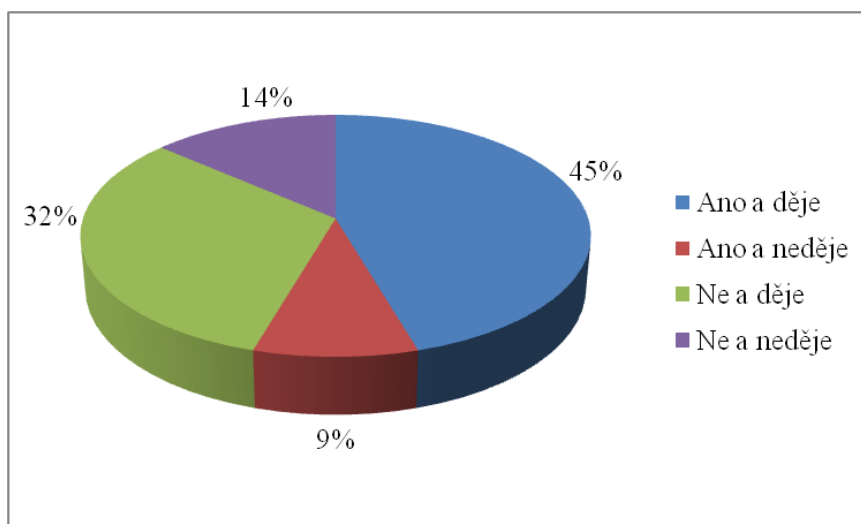
Zdroj: vlastní výzkum

Dle výsledků plně vyhovuje sociální program podniku pouze jednomu zaměstnanci (5%). Částečně vyhovuje sociální program 6 ti zaměstnancům (27%) a 15 ti zaměstnancům (68%) nevyhovuje sociální program podniku vůbec.

Z rozhovorů se zaměstnanci také vyplynulo, že většina zaměstnanců je v podniku spokojena, avšak pokud došlo na otázku, která se týkala sociálního programu podniku, zaměstnanci vykazovali až alarmující nespokojenost.

Otázka č. 13: Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za bezchybné a včasné splnění pracovních úkolů? Děje se tomu tak (dochází k odměnám)?

Graf 14: Odměňování za bezchybné a včasné splnění pracovních úkolů



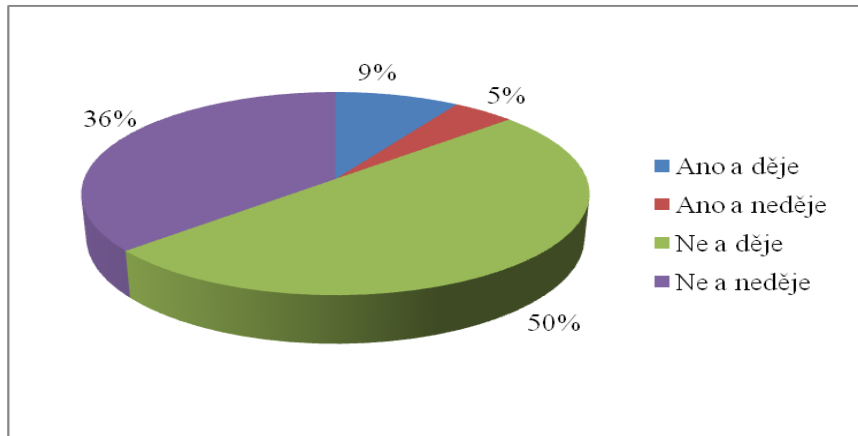
Zdroj: vlastní výzkum

Pro 10 zaměstnanců (45%) by bylo motivující, kdyby je zaměstnavatel odměňoval za bezchybné a včasné splnění pracovních úkolů a zároveň k těmto odměnám také dochází. Pro 2 zaměstnance (9%) by tato skutečnost byla také motivující, avšak tito zaměstnanci si myslí, že zaměstnavatel je touto cestou nemotivuje. Celých 32% - 7 zaměstnanců preferuje jiné motivační prostředky a odměňování za správné a včasné splnění pracovních úkolů je tedy nemotivuje, ale přesto si jsou vědomi, že k těmto odměnám dochází. Pro 3 zaměstnance (14%) je tento druh motivace neúčelný a zároveň odměny za správné a včasné splnění pracovních úkolů nepozorují.

Jak již bylo zjištěno z rozhovorů, k odměňování za včasné a správné splnění pracovních úkolů dochází. Jako motivační prostředek k výkonu pracovníka je určena pohyblivá složka mzdy. Tato složka mzdy je přímo úměrná výkonu pracovníka.

Otázka č. 14: Bylo by pro Vás naopak motivující, kdyby Vás zaměstnavatel trestal za nesplnění úkolu? Děje se tomu tak (dochází k trestům)?

Graf 15: Tresty za nesplnění pracovních úkolů

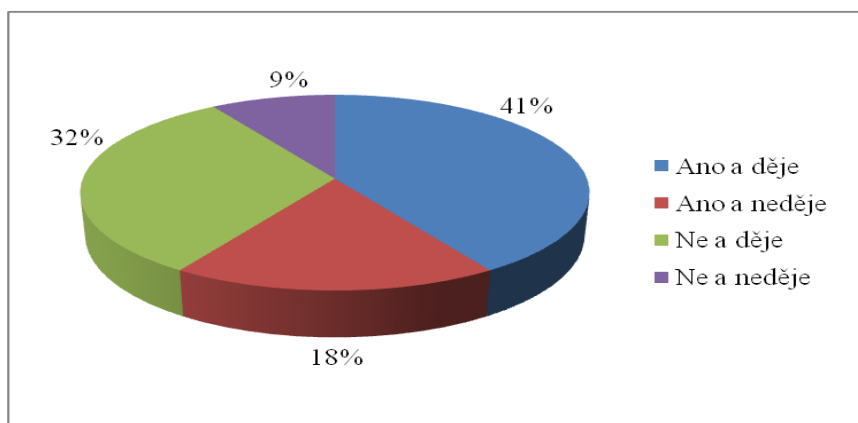


Zdroj: vlastní výzkum

U této otázky můžeme pozorovat zcela opačný postoj než u otázky předchozí. Pro 2 zaměstnance (9%) by byly tresty za nesplnění úkolů motivující a k těmto trestům také dochází. Naopak pro jednoho zaměstnance by byly tresty motivující, avšak zastává názor, že k motivaci prostřednictvím trestů za nesplnění úkolu nedochází. Celých 50% - tedy 11 zaměstnanců uvedlo, že pro ně tresty motivující nejsou, ačkoli k nim dochází a 8 zaměstnanců, pro něž tresty nejsou také motivující, zvolilo, že k trestům nedochází.

Otázka č. 15: Bylo by pro Vás motivující, kdyby pro Vás zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo kurzy, které by napomáhaly Vašemu seberozvoji a seberealizaci? Děje se tomu tak (dochází ke školení, seminářům, kurzům)?

Graf 16: Zajišťování školení, seminářů a kurzů



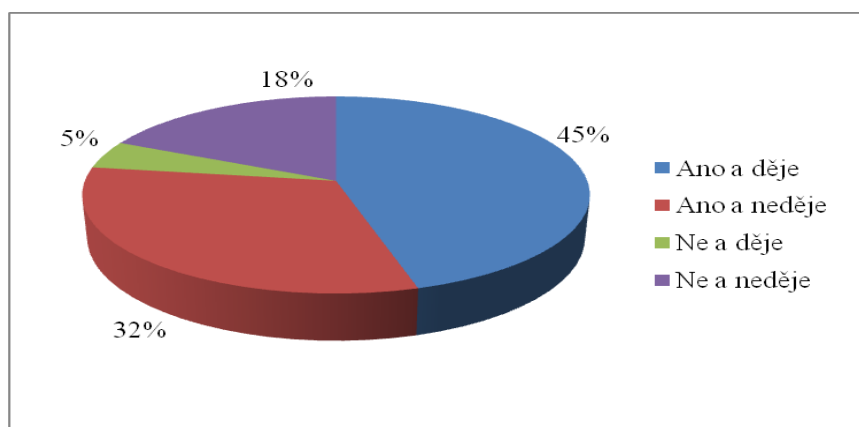
Zdroj: vlastní výzkum

Pro 9 zaměstnanců (41%) je motivující, pokud ve firmě dochází ke školením, seminářům a kurzům, což se dle jejich názoru v praxi také děje. Pro 4 zaměstnance (18%) by byly školení a podobné aktivity také motivující, avšak zastávají názor, že ke školením a seminářům nedochází. Školení, kurzy a semináře, které by napomáhaly seberozvoji a seberealizaci zaměstnanců nejsou motivující pro 7 zaměstnanců (32%), tito zaměstnanci jsou si však zároveň vědomi toho, že k této aktivitě v podniku dochází. Pro 2 zaměstnance (9%) jsou školení rovněž nemotivující a zároveň k nim prý nedochází.

Skutečnost, že ke školením, seminářům a kurzům dochází, se potvrdila také z rozhovorů a pozorování, kdy bylo zjištěno, že vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích kurzů.

Otázka č. 16: Bylo by pro Vás motivující, kdybyste měl/a možnost kariérního růstu? Děje se tomu tak (je možnost kariérního růstu)?

Graf 17: Možnost kariérního růstu v podniku



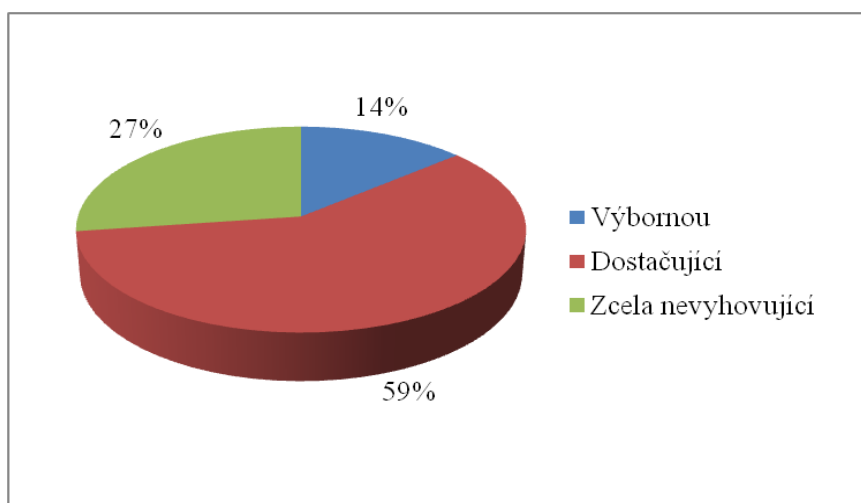
Zdroj: vlastní výzkum

Jak lze vyčíst z grafu, pro 10 zaměstnanců (45%) je možnost kariérního růstu motivující. Tito zaměstnanci zároveň také připouští, že k motivaci skrz kariérní růst dochází. Při pozorování a rozhovorech bylo zjištěno, že možnost kariérního růstu mají pouze zaměstnanci zákaznické podpory, kterých je 11. Je tedy pravděpodobné, že tuto možnost zvolilo právě 10 zaměstnanců oddělení zákaznické podpory.

Pro 7 zaměstnanců (32%) by byl kariérní růst také motivující, avšak tuto možnost nemají. Pouze jeden zaměstnanec uvedl, že ho kariérní růst nemotivuje a ani k němu nedochází a 4 zaměstnanci (18%) zvolili možnost, že v podniku existuje možnost kariérního růstu, ale je tato skutečnost nemotivuje.

Otázka č. 17: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:

Graf 18: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem



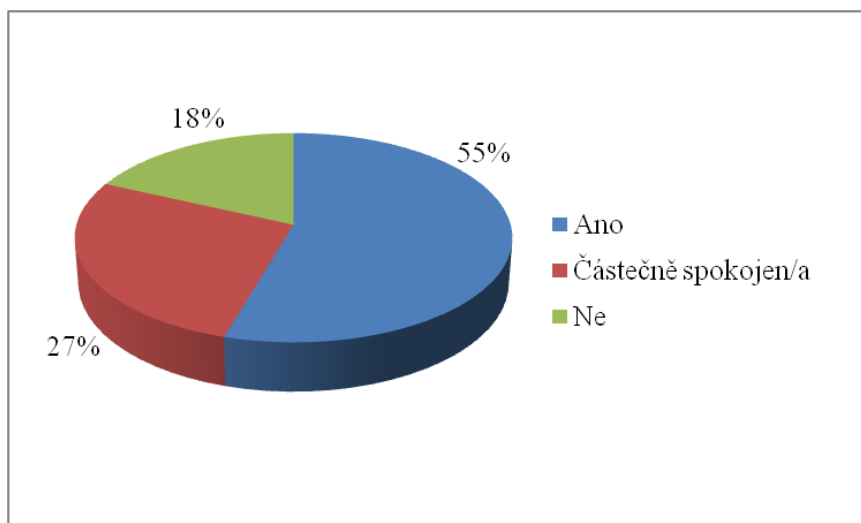
Zdroj: vlastní výzkum

Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotí 3 zaměstnanci (14%) jako výbornou, 13 zaměstnanců (59%) jako dostačující a zbylých 6 zaměstnanců (27%) jako zcela nevyhovující.

Skutečnost, že celých 59% zaměstnanců vidí úroveň komunikace s nadřízeným jako dostačující, nám značí, že existují jisté rezervy, na kterých je třeba zapracovat.

Otázka č. 18: Jste spokojen/a s vybavením, které je Vám poskytováno v rámci pracovního prostředí?

Graf 19: Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště



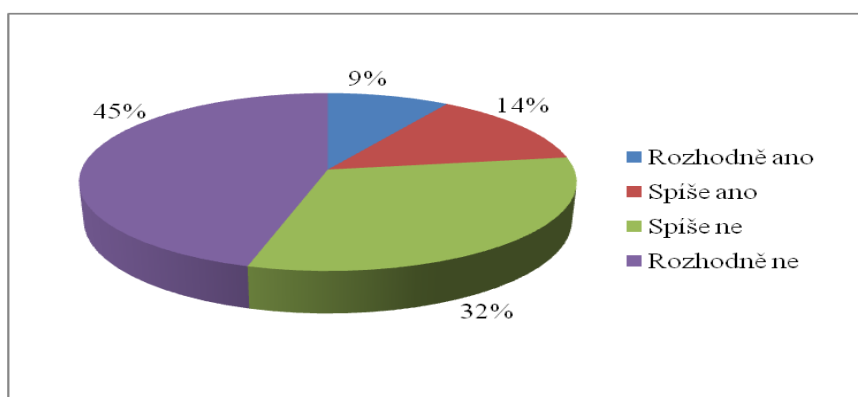
Zdroj: vlastní výzkum

S vybavením, které je poskytováno v rámci pracovního prostředí, je spokojeno 12 zaměstnanců (55%), 6 zaměstnanců (27%) je spokojeno částečně a 4 zaměstnanci (18%) s vybavením pracoviště spokojeni nejsou.

Jak je vidět, pracovníci jsou s vybavením svého pracoviště spíše spokojeni. Jelikož je tato společnost na trhu poměrně krátce a má nové a moderní vybavení, není tato skutečnost žádným překvapením. Co se týče odvrácení možného ohrožení zdraví zaměstnanců, z pozorování bylo zjištěno, že v této oblasti poskytuje ředitel společnosti svým zaměstnancům ochranné pomůcky a prostředky a dále také přijímá opatření, která by měla snížit příčiny a následně celkový počet pracovních úrazů či nemocí z povolání.

Otázka č. 19: Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

Graf 20: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou



Zdroj: vlastní výzkum

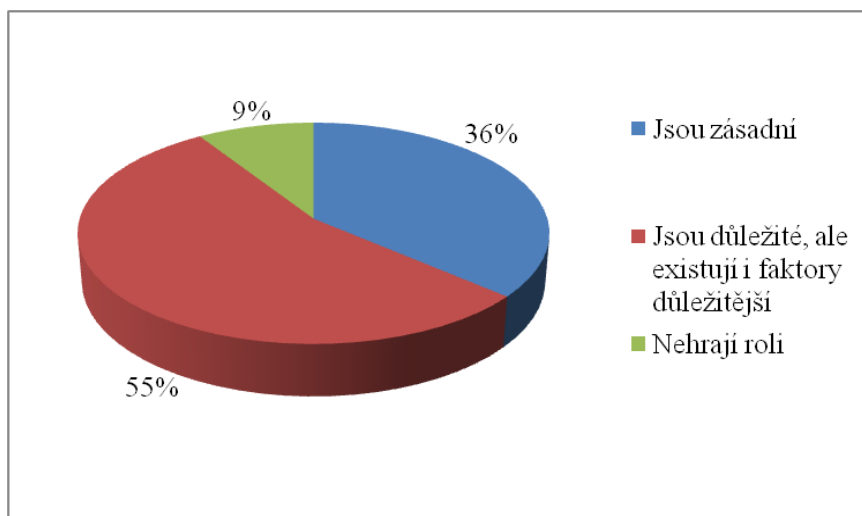
S pracovní dobou jsou rozhodně spokojeni pouze 2 zaměstnanci (9%). O jednoho zaměstnance více – tedy 3 zaměstnanci (14%) jsou s pracovní dobou také spíše spokojeni. Avšak 7 zaměstnanců (32%) s pracovní dobou spíše spokojeni nejsou a celých 45% - tedy 10 zaměstnanců s pracovní dobou nejsou rozhodně spokojeni.

Jak bylo již zjištěno z pozorování a rozhovorů, pracovníci různých oddělení mají různou pracovní dobu. Pracovníci technického oddělení a oddělení zákaznické podpory (těchto pracovníků je celkem 18) pracují na směny po dvanácti nebo šesti hodinách a tím zajišťují nepřetržitý provoz v podniku. Pracovníci obchodního a účetního oddělení, kteří jsou celkem 4, pracují každý všední den od 8:00 do 16:30.

U této otázky je dobré si povšimnout, že zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni se svou pracovní dobou, je 17 a zaměstnanců, kteří naopak spokojeni jsou, je 5. Tato čísla mohou korespondovat s počty zaměstnanců u těchto dvou typů směn.

Otázka č. 20: Jsou pro Vás interpersonální vztahy na pracovišti stěžejní?

Graf 21: Důležitost interpersonálních vztahů



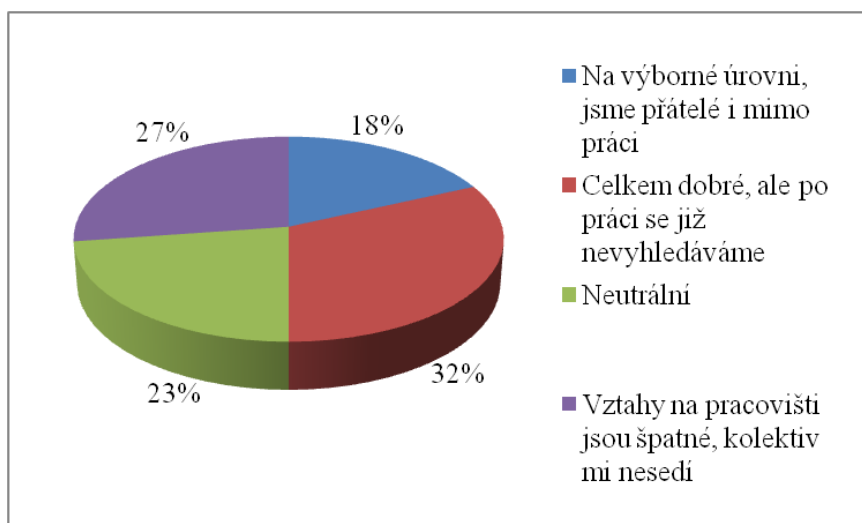
Zdroj: vlastní výzkum

Pro 8 zaměstnanců (36%) jsou interpersonální vztahy zásadní. Pro 12 zaměstnanců (55%) interpersonální vztahy sice důležité jsou, ale prý existují i faktory důležitější. Interpersonální vztahy nehrají roli pro pouhé 2 zaměstnance (9%).

Interpersonální vztahy jsou zásadní nebo minimálně důležité pro 20 zaměstnanců. Mezilidské vztahy jsou tedy elementární složkou pracovního prostředí v podniku a jen minimum zaměstnanců nepřikládá této oblasti žádnou váhu.

Otázka č. 21: Jak byste charakterizoval/a vztah s Vašimi kolegy?

Graf 22: Vztah mezi spolupracovníky



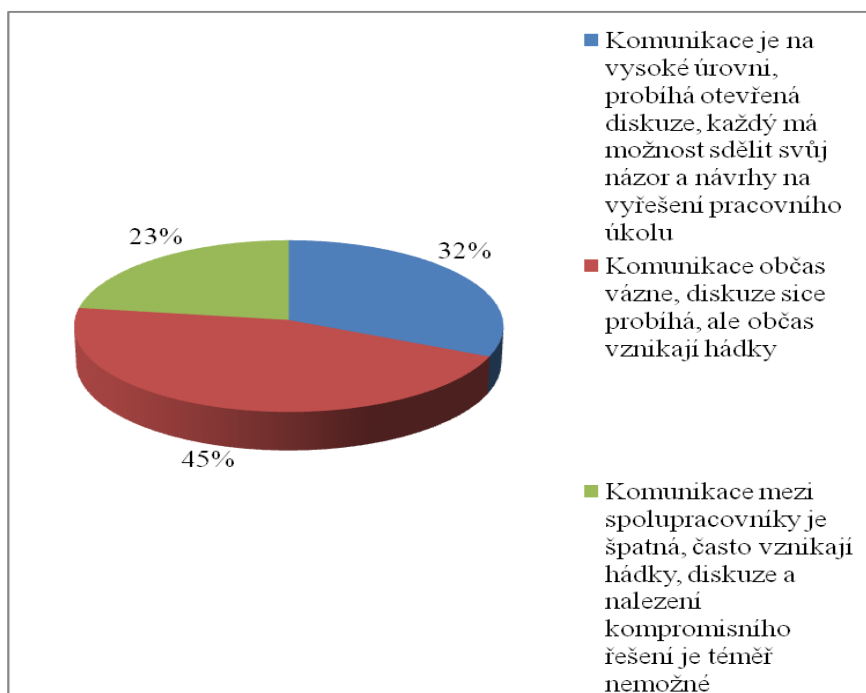
Zdroj: vlastní výzkum

Vztah mezi spolupracovníky hodnotí 4 zaměstnanci (18%) velice pozitivně – vztah je dle odpovědi na výborné úrovni a zaměstnanci jsou přátelé i mimo pracoviště. Po práci se již nevyhledává 7 zaměstnanců (32%), zároveň však tyto zaměstnanci uznávají, že vztahy na pracovišti jsou celkem dobré. Jako neutrální hodnotí vztah mezi spolupracovníky 5 zaměstnanců (23%) a celých 27% - tedy 6 zaměstnanců označuje vztahy na pracovišti jako špatné.

Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku jsou poměrně vyrovnané. Opět si však lze povšimnout, že celkem 11 zaměstnanců hodnotí vztahy jako neutrální nebo špatné. Zaměstnanců oddělení zákaznické podpory je také 11 a jak bylo zjištěno z pozorování a rozhovorů se zaměstnanci, jako v jediném oddělení zde panuje konkurenční prostředí.

Otázka č. 22: Jakým způsobem probíhá spolupráce a komunikace mezi spolupracovníky při řešení pracovních úkolů?

Graf 23: Spolupráce a komunikace mezi spolupracovníky



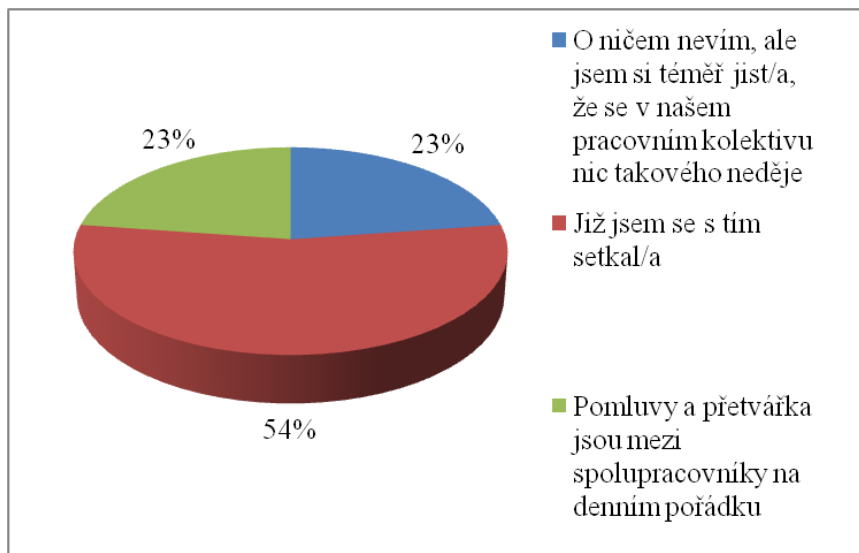
Zdroj: vlastní výzkum

Na vysoké úrovni vidí komunikaci mezi spolupracovníky 7 zaměstnanců (32%). Již trochu hůře hodnotí komunikaci a spolupráci 10 zaměstnanců (45%) a jako špatnou označuje komunikaci a spolupráci 5 zaměstnanců (23%).

Z pozorování a rozhovorů bylo také zjištěno, že povaha práce v podniku vyžaduje neustálou spolupráci a intenzivní komunikaci.

Otázka č. 23: Jste si vědom/a ve Vašem pracovním kolektivu přítomnosti pomluv, přetvářek a neférového jednání?

Graf 24: Přítomnost pomluv a přetvářek v pracovním kolektivu

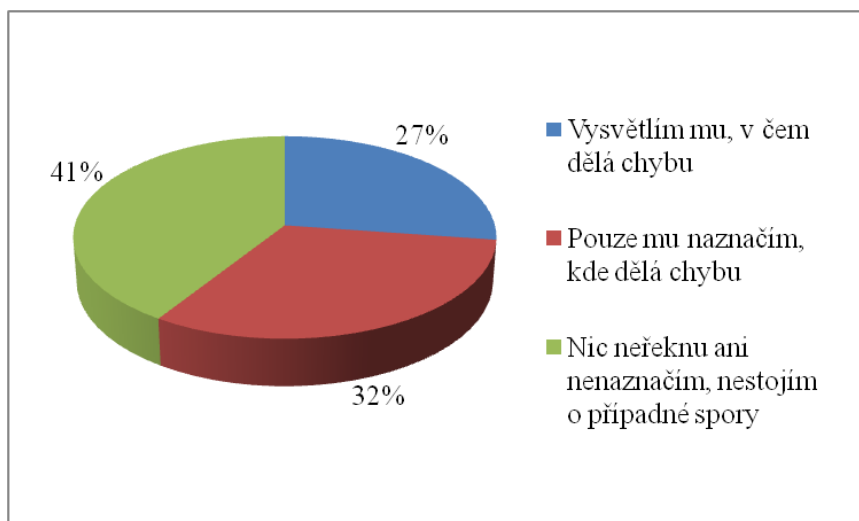


Zdroj: vlastní výzkum

Přítomnost pomluv a přetvářek nezaregistrovalo v pracovním kolektivu 5 zaměstnanců (23%). Dalších 5 zaměstnanců (23%) tvrdí, že jsou pomluvy, přetvářky a neférové jednání v pracovním kolektivu na denním pořádku a 12 zaměstnanců (54%) přiznává, že se s tímto jednáním již setkali.

Otázka č. 24: Máte li připomínky k práci Vašeho kolegy:

Graf 25: Připomínky k práci spolupracovníků



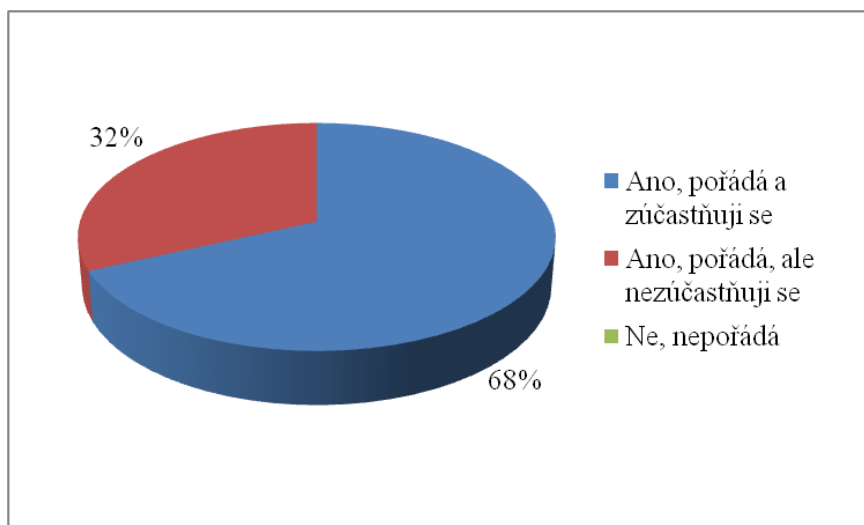
Zdroj: vlastní výzkum

Pokud mají zaměstnanci připomínky k práci svých spolupracovníků, celých 27% - tedy 6 zaměstnanců svému kolegovi vysvětlí, v čem dělá chybu. Dalších 7 zaměstnanců (32%) pouze naznačí, v čem dělá spolupracovník chybu a 9 zaměstnanců (41%) nestojí o případné spory, a proto neřeknou ani nenaznačí, v čem dělá kolega chybu.

Nadpoloviční většina – 13 zaměstnanců své připomínky k práci spolupracovníků sdělí. Tato aktivita je velice důležitá pro správnou komunikaci a spolupráci mezi pracovníky a dále také pro kvalitní výkon zaměstnanců. Existují však jistá pravidla pro sdělování i přijímání této kritiky. Překvapivé však je, že 9 zaměstnanců vůbec nesdělí svůj názor, pokud mají připomínky či návrhy na vylepšení práce svých spolupracovníků. Tato skutečnost může být mimo jiné i důsledkem špatných zkušeností z předchozích rozbrojů mezi zaměstnanci.

Otázka č. 25: Pořádá Váš zaměstnavatel akce, jako jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy, zúčastňujete se jich?

Graf 26: Akce pro zaměstnance



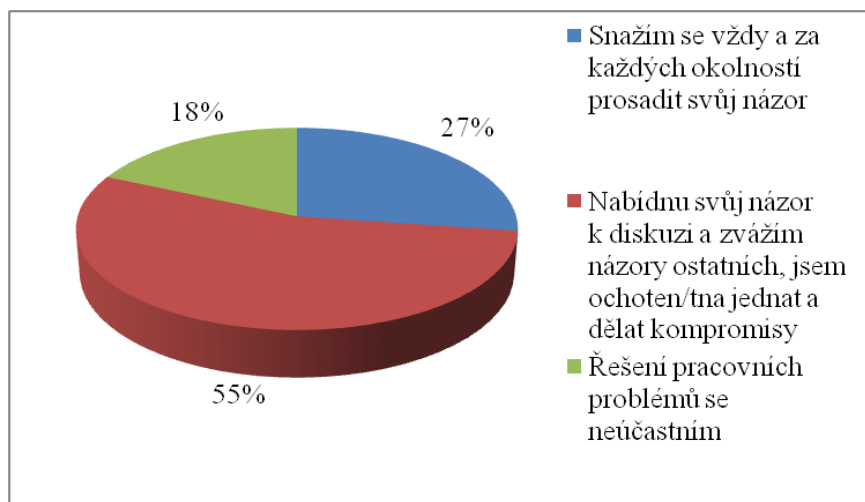
Zdroj: vlastní výzkum

Všichni zaměstnanci svou odpovědí potvrzují, že zaměstnavatel pořádá různé akce pro zaměstnance (vánoční večírky, narozeninové oslavy). Těchto akcí se zúčastňuje 15 zaměstnanců (68%) a 7 zaměstnanců (32%) se těchto akcí nezúčastňuje.

Jak bylo již zjištěno z pozorování a rozhovorů, podnik pořádá pro stmelení pracovního kolektivu různé akce jednou až dvakrát ročně. Účast je dobrovolná. Jedná se o zábavy a večírky, které jsou většinou spojeny se dny otevřených dveří v podniku a probíhají ve vybraném hostinském zařízení, kde je připraveno posezení s občerstvením.

Otázka č. 26: Jak řešíte pracovní problémy?

Graf 27: Řešení pracovních problémů



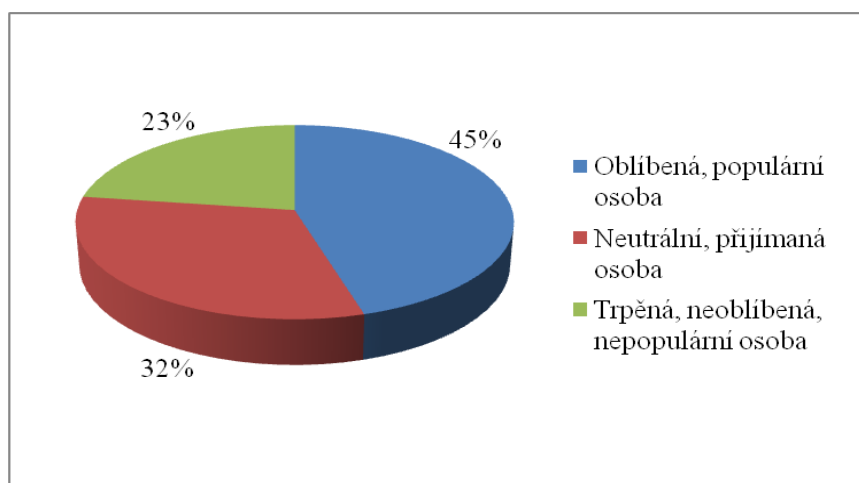
Zdroj: vlastní výzkum

Při řešení pracovních problémů se 6 zaměstnanců (27%) snaží za každých okolností prosadit svůj názor. K diskusi a kompromisům je ochotno přistoupit 12 zaměstnanců (55%) a 4 zaměstnanci (18%) se řešení pracovních problémů vůbec neúčastní.

Z otázky č. 24 je zřejmé, že své připomínky k práci spolupracovníků nesdělí 9 zaměstnanců, avšak u této otázky pouze 4 zaměstnanci zvolili možnost, že se řešení problémů neúčastní. Rozdíl je zřejmě v subjektu, který konflikt vyvolává. Zaměstnanci nesdělují názory, aby konflikt nevyvolali, ale svůj názor k již vzniklému problému sdělí.

Otázka č. 27: Jakou pozici dle Vašeho názoru v pracovním kolektivu zastáváte?

Graf 28: Pozice zaměstnanců v pracovním kolektivu



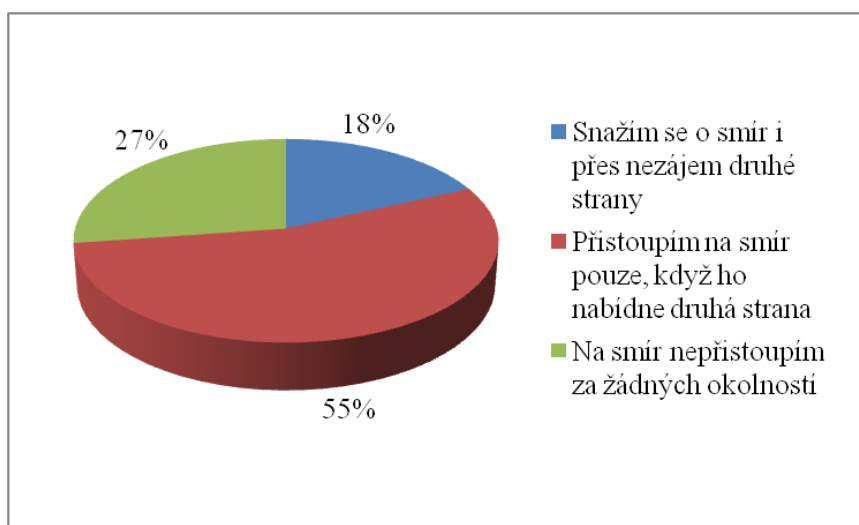
Zdroj: vlastní výzkum

Za oblíbenou a populární osobu se v pracovním kolektivu považuje 10 zaměstnanců (45%). Neutrální a přijímanou osobu zastává podle svého názoru 7 zaměstnanců (32%) a zbylých 5 zaměstnanců (23%) se považuje za nepopulární a pouze trpěnou osobu.

Skutečnost, že více než 1/5 zaměstnanců se domnívá, že jsou v pracovním kolektivu neoblíbení a nepopulární, je jen potvrzením potřeby zvýšení podílu stmelovacích prvků ve firemní kultuře.

Otázka č. 28: Jak se chováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?

Graf 29: Chování zaměstnanců v konfliktních situacích



Zdroj: vlastní výzkum

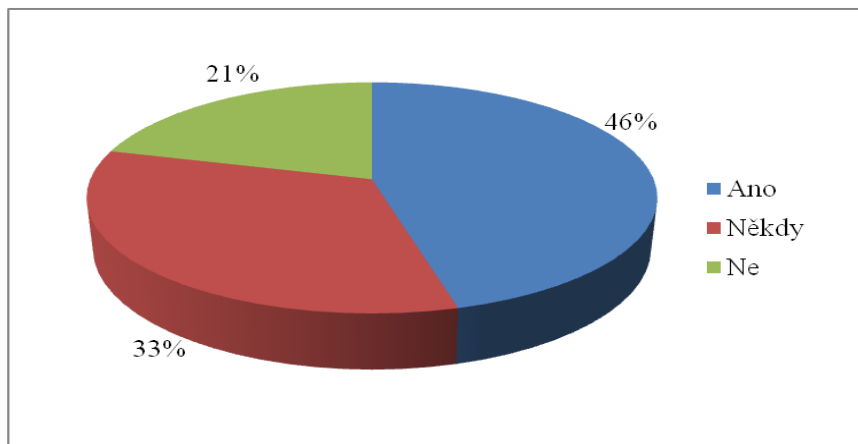
Pokud v podniku dojde ke konfliktnímu jednání, 4 zaměstnanci (18%) se snaží o smír i přes nezáměr druhé strany. Na smír přistoupí 12 zaměstnanců (55%), ale jen pokud tento smír nabídne druhá strana. Pokud mají dojem, že právo je na jejich straně, 6 zaměstnanců (27%) na smír nepřistoupí za žádných okolností.

Zde je na místě opět si povšimnout, že z otázky č. 26 vyplynulo, že řešení pracovních problémů se neúčastní 4 zaměstnanci. U této otázky 4 zaměstnanci odpověděli, že pokud už dojde ke konfliktu, snaží se o smír za každou cenu. A naopak 6 zaměstnanců nepřistoupí na smír za žádných okolností a právě 6 zaměstnanců u otázky č. 26 odpovědělo, že se snaží vždy prosadit svůj názor. Stejný počet zaměstnanců (12) je ochotno dělat kompromisy (otázka č. 26) a zároveň jsou ochotni přistoupit na smír, pokud ho nabídne druhá strana.

Z uvedených výsledků také vyplývá, že majoritní část zaměstnanců je dostatečně vstřícná ke smírnému řešení potencionálních konfliktů.

Otázka č. 29: Těšíte se do práce?

Graf 30: Radost zaměstnanců z docházení do zaměstnání



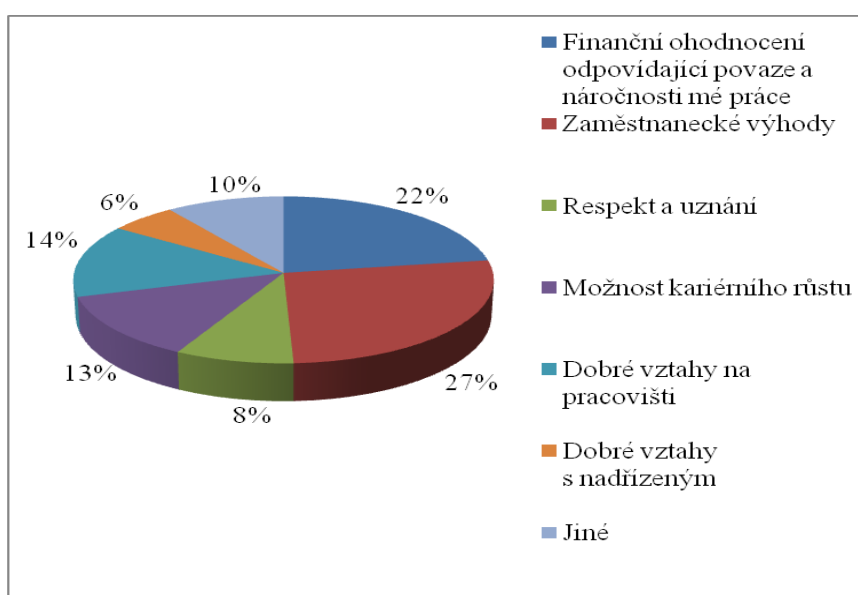
Zdroj: vlastní výzkum

Do práce se těší 11 zaměstnanců (46%) a 8 zaměstnanců (33%) se těší pouze někdy. Zbylých 5 zaměstnanců (21%) se do práce netěší.

Tyto výsledky mohou mít souvislost také s otázkou č. 6, kde právě 11 zaměstnanců odpovědělo, že důvodem výkonu práce v podniku je fakt, že je práce baví a naplňuje. Na druhou stranu u otázky č. 8 právě 5 zaměstnanců odpovědělo, že v tomto zaměstnání nehodlají i nadále setrvat.

Otázka č. 30: Co v zaměstnání nejvíce postrádáte? (Ize více odpovědí)

Graf 31: Nedostatky v zaměstnání dle preferencí zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci u této otázky dostali opět možnost zvolit více odpovědí, přičemž 22 zaměstnanců zvolilo celkem 71 odpovědí. Každý zaměstnanec zvolil tedy v průměru 3,23 odpovědí. Jedná se tedy o otázku s největším počtem odpovědí.

Finanční ohodnocení odpovídající povaze a náročnosti práce je důležité pro 16 zaměstnanců (22%). Fakt, že k této aktivitě v podniku nedochází, vnímají tedy jako hlavní nedostatek. Zaměstnanecké výhody v zaměstnání postrádá 19 zaměstnanců (27%). Pro 6 zaměstnanců (8%) je jedním z hlavních nedostatků absence respektu a uznání. Nedostatečnou možnost kariérního růstu vnímá jako nedostatek 9 zaměstnanců (13%). Pro 10 zaměstnanců (14%) jsou vztahy na pracovišti stěžejní, a proto absenci dobrých vztahů na pracovišti vnímají jako nedostatek. Dobré vztahy s nadřízeným postrádají v podniku 4 zaměstnanci (6%). Odpověď „Jiné“ dávala respondentovi možnost napsat svou vlastní odpověď. Tuto možnost využilo 7 zaměstnanců (10%), přičemž se opakovaně objevovali odpovědi jako nespokojenost se směnami, absence různých zaměstnaneckých benefitů (zaměstnanci by uvítali např. větší hodnotu stravenek a větší příspěvek od zaměstnavatele na stravenky, delší dovolenou či větší odstupné). Poslední a ve značné míře zastoupenou odpovědí byla nespokojenost s pracovní smlouvou (smlouva na dobu určitou). Zde se objevil i důvod této odpovědi. Smlouvu na dobu určitou neschvalují hypoteční banky a těmto zaměstnancům nejsou poskytovány hypotéky na zajištění bydlení.

Nejvíce zaměstnanců vnímá jako hlavní nedostatek minimální zaměstnanecké výhody. Tato skutečnost koresponduje se závěry zjištěnými na základě metody pozorování a v rámci rozhovorů a poskytuje tedy prostor pro zlepšení situace současných a zavedení dalších zaměstnaneckých benefitů.

Ani finanční ohodnocení neodpovídající povaze a náročnosti práce zaměstnanců v podniku nezůstalo u většiny zaměstnanců bez povšimnutí. I zde je tedy zcela jistě prostor pro určité změny a to zejména pro navýšení základní hodinové sazby.

Další možnosti, které měli možnost zaměstnanci zvolit a tím dát najevo, že je postrádají, jsou již zastoupeny v menší míře. Jak již bylo řečeno, je nepravděpodobné, že budou všichni zaměstnanci vždy s každým motivačním bodem v podniku spokojeni, je však důležité i tyto skutečnosti brát v potaz a pokud je to jen trochu v silách zaměstnavatele, udělat vše pro jejich zlepšení či nápravu.

4.3 Definování problémových oblastí a návrhy na jejich zlepšení

Na základě získaných informací díky metodě pozorování, v rámci rozhovorů a na základě dotazníkového šetření v podniku WEDOS Internet, a.s. bylo možné vytvořit vhodná doporučení a navrhnout určité změny. Tyto změny by měly vést k efektivnější motivaci a stimulaci korespondující s motivačním profilem zaměstnanců.

Dále by mělo dojít ke zlepšení interpersonálních vztahů v podniku a v rámci pracovní skupiny. Díky těmto změnám by následně mělo dojít k větší efektivnosti a kvalitě práce a lepšímu celkovému výkonu práce zaměstnanců.

4.3.1 Pozitivní body motivačního programu a interpersonálních vztahů

Dotazníkovým šetřením byly ověřeny některé pozitivní body motivačního programu a interpersonálních vztahů v podniku. Tyto body zahrnují např. vzdělávání zaměstnanců, které probíhá formou externích i interních kurzů. Dále jsou zaměstnancům poskytovány ochranné pomůcky a prostředky sloužící k odvrácení možného ohrožení zdraví zaměstnanců. Další pozitivní motivační bod v podniku je jeho nové a moderní vybavení, se kterým se zaměstnancům dobře pracuje. Dále podnik pořádá jednou až dvakrát ročně různé akce pro stmelení pracovního kolektivu.

Jako motivační prostředek k výkonu pracovníka je dále určena pohyblivá složka mzdy. Dalším bodem jsou příplatky za práci ve svátek, za práci v noci a za práci o víkendu, jejichž výše je větší než výše určená Zákoníkem práce.

Co se týče interpersonálních vztahů na pracovišti, výsledky poukazují na přátelské vztahy s výjimkou silně konkurenčního prostředí v oddělení zákaznické podpory.

S těmito body jsou zaměstnanci organizace převážně spokojeni, avšak je potřeba tuto spokojenost udržovat a neustále vylepšovat např. v rámci nových vzdělávacích kurzů reagujících na aktuálně vzniklou potřebu, nákupem dalších moderních prostředků, pomůcek a vybavení. Dále je možné pořádat akce pro zaměstnance častěji nebo ještě zvýšit příplatky za noční a víkendovou směnu.

4.3.2 Pracovní doba

Zaměstnanci však vykazovali nespokojenost se svou pracovní dobou. Jelikož je nutné v podniku zajistit nepřetržitý provoz z důvodu potřeby neustálé kontroly serverů a chladících zařízení a dále z důvodu nepřetržité zákaznické podpory, pracuje většina zaměstnanců na směny po šesti nebo dvanácti hodinách.

Vzhledem k intenzivně využívanému čtyř – směnnému provozu je pro zaměstnance extrémně náročné aklimatizovat se nejen v pracovním kolektivu, ale i v práci samotné. Tento náročný mechanismus fungování společnosti determinuje psychickou i fyzickou únavu zaměstnanců a snižuje samotnou kvalitu jejich výkonu.

Bylo by více než vhodné transformovat stávající systém provozu a zredukovat množství směn, zejména u pracovníků, kteří nepatří do technického oddělení, ale pouze reagují na komunikačních kanálech na vzniklé problémy na straně firemních klientů (zaměstnanci oddělení zákaznické podpory).

Tato společnost by nemusela naplňovat kvótu nepřetržitého 24 – hodinového provozu pro své zákazníky, jelikož v nočních hodinách není takové množství pracovních povinností jako při ranních či odpoledních směnách.

4.3.3 Mzda

Zaměstnanci také vyjádřili svou nespokojenost nad proměnlivou výší mzdy, která je přímo úměrná počtu odpracovaných hodin. Tento systém může u zaměstnanců generovat pocit nejistoty. Jako následek je možné pozorovat atmosféru vzájemného soupeření o přidělení výhodných směn, což může být příčinnou destrukce přátelských vazeb na pracovišti.

Vzhledem k velice variabilnímu směnnému provozu lze jen stěží zaručit, aby na každého zaměstnance vyšlo stejné množství pracovních hodin za měsíc umožňující rovnocenné platové ohodnocení.

Nabízí se jediné možné řešení, jak zamezit negativnímu jevu v podobě soupeření o výhodné směny, kterým je, aby jednotlivé pracovníky na konkrétní směny určoval nadřízený. Jelikož mají zaměstnanci také pocit, že mzda není úměrná odvedenému výkonu, stálo by za úvahu mírně zvýšit hodinovou sazbu.

4.3.4 Sociální program

Výsledky výzkumu poukazují na alarmující nedostatky v oblasti sociální péče o zaměstnance. Pracovníci jsou se sociálním programem podniku velice nespokojeni. Pro správné a efektivní fungování celého chodu firmy je tato skutečnost krajně nepřijatelná. Ku prospěchu celé společnosti je třeba proto uvažovat nad jistými změnami v oblasti sociálního programu.

Stravenky

Podnik svým zaměstnancům poskytuje za každou směnu stravenku v hodnotě 85 Kč. Z této částky hradí zaměstnavatel 53% - tedy 45 Kč. Zbýlých 40 Kč je uhrazeno zaměstnancem srážkou ze mzdy.

Díky této skutečnosti se nabízí možné doporučení v podobě zvýšení příspěvku zaměstnavatele na stravné každému zaměstnanci.

Dovolená

Dále mají zaměstnanci možnost čerpat dovolenou v délce čtyř týdnů. Pracovníci mají tedy nárok na délku dovolené určenou Zákoníkem práce jako minimální. V současnosti se na trhu vyskytuje velké procento firem poskytující svým zaměstnancům dovolenou v délce pěti týdnů. Prodloužení dovolené o jeden týden by zaměstnanci zcela jistě uvítali a přispělo by to k větší spokojenosti pracovníků a tím i větší kvality jejich práce.

Placené volno

Jako negativní je možné hodnotit fakt, že zaměstnavatel neposkytuje žádné placené volno – např. sociální (den volna určený zaměstnancům k zařizování osobních záležitostí na úřadech), zdravotní (den volna určený zaměstnancům při nemoci či potřebě návštěvy lékaře) nebo z důvodu např. osobních překážek (úmrť v rodině).

Je třeba tedy uvažovat nad zavedením alespoň některého druhu placeného volna z výše uvedených (sociální, zdravotní, osobní překážky).

Mzda nahrazující nemocenské dávky

Dále zaměstnavatel neposkytuje mzdu nahrazující nemocenské dávky v prvních třech dnech nemoci. Tento benefit však neposkytuje většina firem, tato společnost se v tomto bodě tedy nijak výrazně neliší od celorepublikového průměru. Pro zajištění větší

spokojenosti zaměstnanců je však možné tento benefit poskytnout a tím být pro potencionální uchazeče o zaměstnání zajímavější než konkurenční podniky.

13. a 14. plat

Zavedení 13. a 14. platu, který není zaměstnavatelem také poskytován, by zajisté u zaměstnanců vyvolalo nadšení, které by se následně projevilo v efektivnosti jejich práce a snaze oplácet zaměstnavateli tuto „štědrost“. Zájem by bylo možné také pozorovat na straně uchazečů o zaměstnání v tomto podniku.

Odstupné

Zaměstnanci mají nárok na odstupné ve výši určené Zákoníkem práce. Z důvodu větší spokojenosti pracovníků v podniku se tedy nabízí možnost zvýšení odstupného.

Pracovní smlouva

Nespokojenost s pracovní smlouvou (smlouva na dobu určitou) vykazovali zaměstnanci opravdu často. Smlouvu na dobu určitou neschvalují hypoteční banky a těmto zaměstnancům nejsou poskytovány hypotéky na zajištění bydlení.

Zde se tedy zcela jistě nabízí možnost smlouvy na dobu neurčitou. Zaměstnancům by tato smlouva zajistila pocit jistoty a zároveň by pomohla při jednání s hypotečními bankami. Na druhé straně zaměstnavateli by ušetřila každoroční starosti s prodloužením smlouvy o další rok s každým zaměstnancem.

Zároveň se zaměstnavatel nechal slyšet, že podnik je ve fázi neustálého přijímání nových zaměstnanců, podnik tedy zaměstnance nepropouští, proto není smlouva na dobu určitou, která by zajistila ukončení poměru se zaměstnancem bez nutnosti vyplacení odstupného, nutná.

Příspěvky

Podnik svým zaměstnancům nepřispívá na penzijní připojištění ani životní pojištění a neposkytuje ani žádné další odměny, příplatky a příspěvky jako je např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity, sleva na podnikem poskytované služby či poukázky na nákup zboží a služeb.

Je pravdou, že poskytování různých příspěvků je spíše doménou větších firem, nicméně by stálo za úvahu alespoň některé druhy příspěvků zavést v podnikové praxi a tím získat konkurenční výhodu nad ostatními podniky v odvětví.

4.3.5 Kariérní růst

Možnost kariérního postupu v podniku je omezena pouze na oddělení zákaznické podpory, kdy zaměstnanci tohoto oddělení mají příležitost postoupit do technického oddělení. Z toho důvodu panuje v oddělení zákaznické podpory konkurenční atmosféra. Ze zákaznické podpory mají možnost postoupit jen ti nejschopnější pracovníci, proto jsou tito zaměstnanci motivováni k co nejlepšímu výkonu a průběžnému vzdělávání nad rámec svých povinností.

I když podnik přijímá neustále nové zaměstnance, není v ostatních odděleních kariérní růst dosud možný. S nárůstem pracovních míst by měli vznikat nové vedoucí pozice, na kterých by se mohli uplatnit ti nejschopnější pracovníci i z jiných oddělení.

4.3.6 Interpersonální vztahy v podniku

Jak bylo již uvedeno výše, oddělení zákaznické podpory je jediné oddělení podniku s možností kariérního růstu zaměstnanců, a proto zde panuje konkurenční a soutěživá atmosféra. Ovšem za předpokladu, že zaměstnanci tohoto oddělení spolu musí neustále spolupracovat a intenzivně mezi sebou komunikovat a zároveň za předpokladu, že si podnik zakládá na kvalitní zákaznické podpoře, je existence konkurence a snahy o co nejlepší výkon i na úkor ostatních pracovníků, nepřijatelná.

V žádném případě nelze konstatovat, že by skupina těchto pracovníků byla mezi sebou navzájem nesnášenlivá. Nicméně, i přesto, aby se předešlo zbytečným konfliktům a ohrožení kvality zákaznické podpory, bylo by více než vhodné, aby byla možnost kariérního růstu podmíněna i jinými faktory než jen kvalitou práce a odvedeným výkonem. Těmito faktory mohou být např. doba strávená v oddělení zákaznické podpory či testy ověřující znalosti potřebné v technickém oddělení.

V ostatních odděleních jsou vztahy na přátelské úrovni, pracovníci si tykají a dokonce se vídají i mimo pracovní místo.

4.3.7 Tresty za nesplnění pracovních úkolů

Z výsledků výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou trestáni za nesplnění pracovních úkolů skrz pohyblivou složku mzdy. Tato skutečnost zaměstnance však ke kvalitnějšímu výkonu ve většině případů nemotivuje, naopak u nich dochází k většímu výskytu stresových situací a jejich výkon může být tímto stresem ovlivněn. Z toho důvodu by k trestům za nesplnění pracovních úkolů nemělo docházet.

5 Závěr

Cílem této práce byla analýza motivačního systému a forem stimulace v podniku WEDOS Internet, a.s. Práce si dále kladla za cíl zjistit, jaká je současná úroveň motivace a stimulace ve vybraném podniku a zda motivační systém podniku koresponduje s motivačními profily zaměstnanců.

Dalším dílčím cílem byla detailní analýza interpersonálních vztahů v podniku. Na základě získaných dat a jejich analýzy bylo rovněž cílem definování problémových oblastí a navržení případných změn a doporučení, které by měly přispět ke zkvalitnění a tím i větší efektivnosti práce ve firmě.

Za účelem zkoumání forem motivace a stimulace a dále interpersonálních vztahů v pracovní skupině byla nezbytná hlubší a dlouhodobější analýza vybraných subjektů, při které bylo využito několik metod výzkumu. Společnost byla zkoumána prostřednictvím metody pozorování, pomocí rozhovorů a studií firemních dokumentů. Tyto metody sloužily k získání základních informací o motivačním systému podniku, využívání stimulačních prostředků, motivačních profilech zaměstnanců a interpersonálních vztazích v pracovní skupině. Na podkladě získaných informací byl sestaven dotazník. Celý pracovní postup byl vytvořen tak, aby došlo ke vzájemnému propojení všech použitých technik sběru informací a tím pádem ke kontinuitě celého výzkumu.

Data získaná všemi metodami výzkumu byla následně vyhodnocena. Na základě tohoto vyhodnocení bylo možné určit současnou úroveň motivace, stimulace, interpersonálních vztahů a propojení motivačního systému a forem stimulace podniku s motivačními profily zaměstnanců. Dále bylo možné definovat problémové oblasti motivačního systému a interpersonálních vztahů a navrhnout možné změny, které by měly přispět ke zkvalitnění a tím i větší efektivnosti práce zaměstnanců ve firmě.

Pokud budou návrhy změn uvedené v kapitole 4.3 realizovány, mělo by dojít k efektivnější motivaci a stimulaci a lepším interpersonálním vztahům. Tato skutečnost se následně projeví ve spokojenosti nejen na straně zaměstnanců, ale také na straně celé společnosti, která bude dosahovat lepších pracovních výsledků. Každý podnik by neměl motivovanost svých pracovníků podceňovat, neboť právě zaměstnanci se významně a ve velké míře podílí na výsledcích celé organizace.

Summary

Interpersonal relationships are very important for humans not only in private, but also in professional life. Mutual relations in the workplace essentially determine the quality of work. Globally successful companies devote more resources and efforts to improving interpersonal relationships. The objective of this topic is to determine at what level the interpersonal relationships of the chosen company are.

Interpersonal relationships at the workplace are examined through a structured questionnaire with taking into account motivational profiles of employees. Questionnaire survey required study of basic theoretical concepts related with motivating employees to better perform at the workplace, using appropriate stimulus means and interpersonal relations in the workplace and their key influences on performance. Based on the data and their analysis, problem areas are defined and appropriate recommendations are made. These recommendations should contribute to the improvement of relations, followed by greater work efficiency in the company.

Keywords

Interpersonal relationships; stimulus means; working performance; motivational profile; working process; interpersonal influences; motivation; stimulation

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Balcar, K. (1983). Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Bedrnová, E. & Nový, I. a kol. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico.
- Bělohlávek, F. (2010). 15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing.
- Branham, L. (2004). Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press.
- Dlouhá, D. (1996). Psychologie a bezpečnost práce: vybrané kapitoly. Brno: Institut výchovy bezpečnosti práce.
- Dlouhá, D. & Pavlíčková, H. (2001). Základy psychologie. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita.
- Donnelly, J. H. & Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). Management. Praha: Grada Publishing.
- Forsyth, P. (2009). Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing.
- Goleman, D. (1997). Emoční inteligence. Praha: Columbus.
- Hartl, P. & Hartlová, H. (2000). Psychologický slovník. Praha: Portál.
- Hloušková, I. (1998). Vnitrofiremní komunikace. Praha: Grada Publishing.
- Hoskovec, J. (1988). Emoce a výkonnost. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Kohoutek, R. & Štěpaník, J. (2000). Psychologie: práce a řízení. Brno: Cerm.

- Koubek, J. & Komárková R. (2012). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2007). Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2010). Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada Publishing.
- Miskell, J. R. & Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing.
- Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (1997). Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (1999). Sociální psychologie. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2004). Motivace lidského chování. Praha: Academia.
- Plamínek, J. (2007). Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V. a kol. (1993). Psychologie pro ekonomy. Praha: VŠE v Praze.
- Provazník, V. & Komárková, R. (1996). Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE v Praze.
- Průša, J. (1991). Ovlivňování lidí v řídicím procesu. Praha: Svoboda.
- Rolínek, L. (2003). Management I: Studijní pomůcka pro kombinované studium. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU.
- Schein, E. (1969). Psychologie organizace. Praha: Orbis.
- Stýblo, J. (1992). Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press.
- Stýblo, J. (1993). Personální management. Praha: Grada Publishing.
- Štikar, J. & Rymeš, M. & Riegel, K. & Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinium.
- Teplov, B. M. (1954). Psychologie. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Truneček, J. (2004). Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing.

- Tureckiová, M. (2007). Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada Publishing.
- Vybíral, Z. (2000). Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál.

Legislativa:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění

Internetové zdroje:

- Wedos Internet, a.s. (2015). Datacentrum a technické zázemí. Získáno 18. ledna 2015. Dostupné z Wedos: <http://hosting.wedos.com/cs/datacentrum.html>
- Wedos Internet, a.s. (2015). O společnosti. Získáno 18. ledna 2015. Dostupné z Wedos: <http://www.wedos.org/cs/o-spolecnosti.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Charakteristika podniku..... 36

Tabulka 2: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2014..... 37

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace 12

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb..... 21

Obrázek 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie 22

Obrázek 4: Vztah stimulace – osobnost pracovníka – motivace 29

Obrázek 5: Model socializace..... 32

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014..... 38

Graf 2: Pohlaví zaměstnanců 41

Graf 3: Věk zaměstnanců..... 42

Graf 4: Vzdělání zaměstnanců 42

Graf 5: Délka pracovního poměru zaměstnanců..... 43

Graf 6: Funkce zaměstnanců..... 44

Graf 7: Důvod výkonu práce ve firmě 44

Graf 8: Spokojenost zaměstnanců..... 45

Graf 9: Představa o budoucím setrvání ve firmě 46

Graf 10: Názor zaměstnanců na motivaci v podniku..... 46

Graf 11: Motivační prostředky dle preferencí zaměstnanců..... 47

Graf 12: Názor zaměstnanců na souvislost mezi mzdou a pracovním výkonem 48

Graf 13: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem firmy 48

Graf 14: Odměňování za bezchybné a včasné splnění pracovních úkolů..... 49

Graf 15: Tresty za nesplnění pracovních úkolů 50

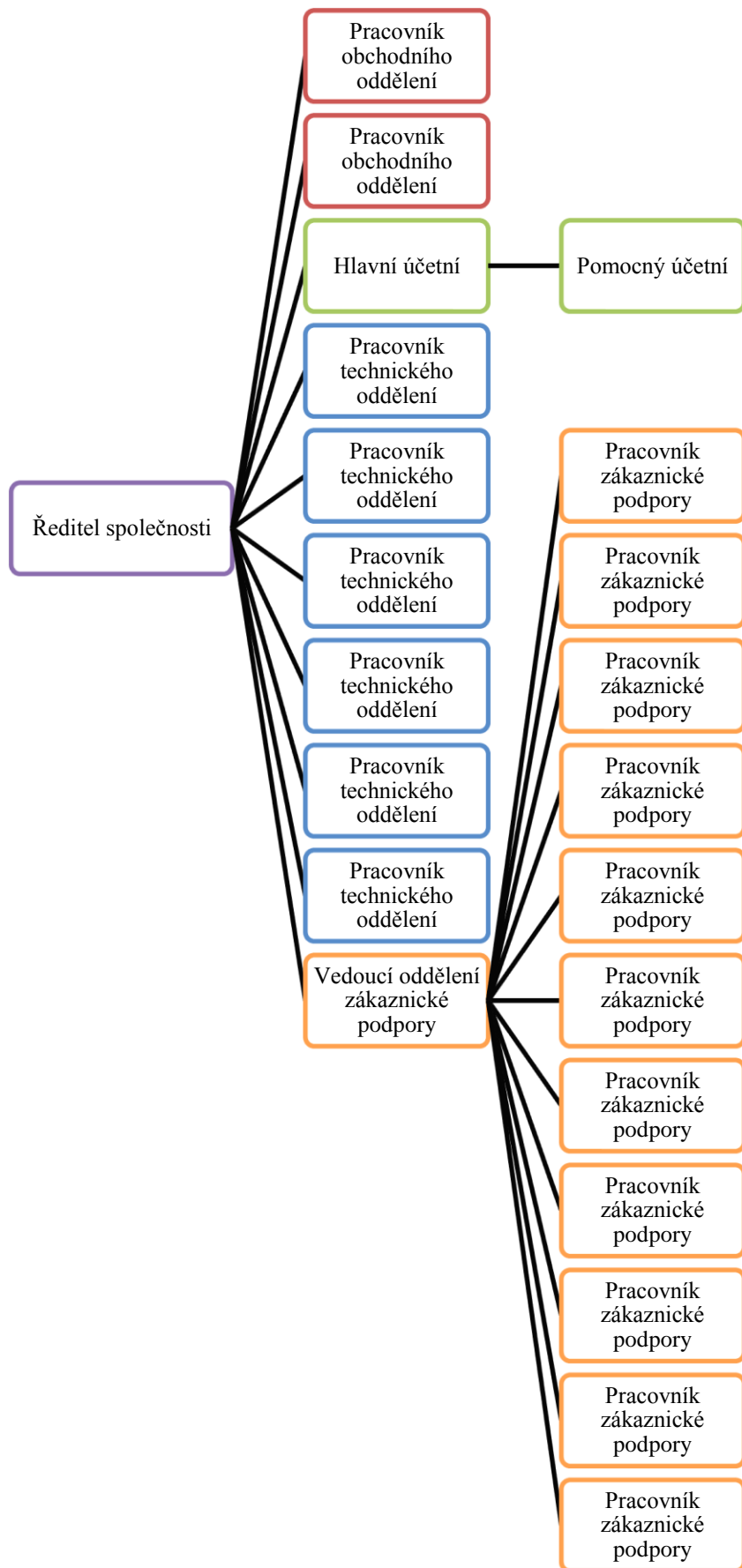
Graf 16: Zajišťování školení, seminářů a kurzů	50
Graf 17: Možnost kariérního růstu v podniku	51
Graf 18: Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem	52
Graf 19: Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště.....	52
Graf 20: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou	53
Graf 21: Důležitost interpersonálních vztahů	54
Graf 22: Vztah mezi spolupracovníky	54
Graf 23: Spolupráce a komunikace mezi spolupracovníky	55
Graf 24: Přítomnost pomluv a přetvářek v pracovním kolektivu	56
Graf 25: Připomínky k práci spolupracovníků	56
Graf 26: Akce pro zaměstnance.....	57
Graf 27: Řešení pracovních problémů	58
Graf 28: Pozice zaměstnanců v pracovním kolektivu	58
Graf 29: Chování zaměstnanců v konfliktních situacích	59
Graf 30: Radost zaměstnanců z docházení do zaměstnání	60
Graf 31: Nedostatky v zaměstnání dle preferencí zaměstnanců	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura podniku WEDOS Internet, a.s.

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 1 – Organizační struktura podniku WEDOS Internet, a.s.



Příloha č. 2 – Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentka 3. ročníku bakalářského studia Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomické fakulty, oboru Řízení a ekonomika podniku. Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce na téma Interpersonální vliv v pracovním procesu. Dovoluji si Vás tímto požádat o jeho vyplnění.

Tento dotazník je zcela anonymní. Odpovědi z tohoto dotazníku poslouží pouze pro účely mé bakalářské práce.

Děkuji za Vaši ochotu a pomoc při realizaci dotazníkového šetření.

1) Jsem:

- Muž
- Žena

2) Můj věk je:

- Do 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné (bez maturity)
- Střední odborné (s maturitou)
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- Do 1 roku
- 2 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

5) Ve firmě zastáváte funkci:

- Vedoucího týmu
- Řádového pracovníka

6) V organizaci pracuji z důvodu: (lze více odpovědí)

- Dobrého finančního ohodnocení
- Blízkosti mého bydliště
- Práce mě baví a naplňuje
- Jistota práce
- Jinou jsem nesehnal/a
- Jiný důvod:

7) Jste ve Vašem zaměstnání spokojený?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8) Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9) Myslíte si, že Vás zaměstnavatel dostatečně motivuje k pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10) Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze více odpovědí)

- Mzda
- Možné povýšení – profesní růst
- Povaha práce (zda mě práce baví a naplňuje)
- Příjemný kolektiv, dobré mezilidské vztahy na pracovišti
- Úspěch, uznání, pochvala

11) Myslíte si, že je Vaše mzdové ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12) Vyhovuje Vám sociální program firmy vč. zaměstnaneckých výhod?

- Plně mi vyhovuje
- Částečně mi vyhovuje
- Vůbec mi nevyhovuje

13) Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za bezchybné a včasné splnění pracovních úkolů? Děje se tomu tak (dochází k odměnám)?

- Ano a děje
- Ano a neděje
- Ne a děje
- Ne a neděje

14) Bylo by pro Vás naopak motivující, kdyby Vás zaměstnavatel trestal za nesplnění úkolu? Děje se tomu tak (dochází k trestům)?

- Ano a děje
- Ano a neděje
- Ne a děje
- Ne a neděje

15) Bylo by pro Vás motivující, kdyby pro Vás zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo kurzy, které by napomáhaly Vašemu seberozvoji a seberealizaci? Děje se tomu tak (dochází ke školení, seminářům, kurzům)?

- Ano a děje
- Ano a neděje
- Ne a děje
- Ne a neděje

16) Bylo by pro Vás motivující, kdybyste měl/a možnost kariérního růstu? Děje se tomu tak (je možnost kariérního růstu)?

- Ano a děje
- Ano a neděje
- Ne a děje
- Ne a neděje

17) Úroveň komunikace s nadřízeným pracovníkem hodnotím jako:

- Výbornou
- Dostačující
- Zcela nevyhovující

18) Jste spokojen/a s vybavením, které je Vám poskytováno v rámci pracovního prostředí?

- Ano
- Částečně spokojen/a
- Ne

19) Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20) Jsou pro Vás interpersonální vztahy na pracovišti stěžejní?

- Jsou zásadní
- Jsou důležité, ale existují i faktory důležitější
- Nehrají roli

21) Jak byste charakterizoval/a vztah s Vašimi kolegy?

- Na výborné úrovni, jsme přátelé i mimo práci
- Celkem dobré, ale po práci se již nevyhledáváme
- Neutrální
- Vztahy na pracovišti jsou špatné, kolektiv mi nesedí

22) Jakým způsobem probíhá spolupráce a komunikace mezi spolupracovníky při řešení pracovních úkolů?

- Komunikace je na vysoké úrovni, probíhá otevřená diskuze, každý má možnost sdělit svůj názor a návrhy na vyřešení pracovního úkolu
- Komunikace občas vážne, diskuze sice probíhá, ale občas vznikají hádky
- Komunikace mezi spolupracovníky je špatná, často vznikají hádky, diskuze a nalezení kompromisního řešení je téměř nemožné

23) Jste si vědom/a ve Vašem pracovním kolektivu přítomnosti pomluv, přetvářek a neférového jednání?

- O ničem nevím, ale jsem si téměř jist/a, že se v našem pracovním kolektivu nic takového neděje
- Již jsem se s tím setkal/a
- Pomluvy a přetvářka jsou mezi spolupracovníky na denním pořádku

24) Máte li připomínky k práci Vašeho kolegy:

- Vysvětlím mu, v čem dělá chybu
- Pouze mu naznačím, kde dělá chybu
- Nic neřeknu ani nenaznačím, nestojím o případné spory

25) Pořádá Váš zaměstnavatel akce, jako jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy, zúčastňujete se jich?

- Ano, pořádá a zúčastňuji se
- Ano, pořádá, ale nezúčastňuji se
- Ne, nepořádá

26) Jak řešíte pracovní problémy?

- Snažím se vždy a za každých okolností prosadit svůj názor
- Nabídnu svůj názor k diskusi a zvážím názory ostatních, jsem ochoten/tna jednat a dělat kompromisy
- Řešení pracovních problémů se neúčastním

27) Jakou pozici dle Vašeho názoru v pracovním kolektivu zastáváte?

- Oblíbená, populární osoba
- Neutrální, přijímaná osoba
- Trpěná, neoblíbená, nepopulární osoba

28) Jak se chováte, dostanete-li se s někým do konfliktu?

- Snažím se o smír i přes nezájem druhé strany
- Přistoupím na smír pouze, když ho nabídne druhá strana
- Na smír nepřistoupím za žádných okolností

29) Těšíte se do práce?

- Ano
- Někdy
- Ne

30) Co v zaměstnání nejvíce postrádáte? (lze více odpovědí)

- Finanční ohodnocení odpovídající povaze a náročnosti mé práce
- Zaměstnanecké výhody
- Respekt a uznání
- Možnost kariérního růstu
- Dobré vztahy na pracovišti
- Dobré vztahy s nadřízeným
- Jiné: